



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة



كلية العلوم الاجتماعية و العلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

الرقم الاستدلالي:

الرقم التسلسلي:

تَرْسِيدُ الإِسْتِثْمَارِ فِي الْمَوَارِدِ الْبَشَرِيَّةِ وَالْفَعَالِيَّةِ التَّنْظِيمِيَّةِ

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية -سكيكدة- نموذجاً

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الإجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية.

تحت إشراف:

أ.د.قيرة اسماعيل

إعداد الطالبة:

بوخان سليمة

لجنة المناقشة

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	المؤسسة	الصفة
أ.د/قيرة اسماعيل	أستاذ التعليم العالي	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مشرفاً ومقرراً
أ.د/بلعبور الطاهر	أستاذ التعليم العالي	جامعة محمد الصديق بن يحي جيجل	رئيساً
د/ عثمان حسان	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة 2	عضوا
د/حومر سمية	أستاذة محاضرة قسم "أ"	جامعة التكوين المتواصل قسنطينة	عضوا
د/ كنانة محمد فوزي	أستاذ محاضر قسم "أ"	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	عضوا

السنة الجامعية: 2017/2016

فهرس محتويات الدراسة

الصفحة	الموضوع
أ-ي	فهرس محتويات الدراسة
ز-ح	فهرس الأشكال
ح-ي	فهرس الجداول
ك-م	مقدمة
الفصل الأول: الإطار التصوري للدراسة	
02	تمهيد
03	أولاً : مبررات اختيار الموضوع
06	ثانياً: أهداف الدراسة
07	ثالثاً : إشكالية الدراسة
12	رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة
12	1- الترشيد
14	2- الاستثمار
18	1-2 الاستثمار في الموارد البشرية
20	3- الموارد البشرية
25	4- الفعالية التنظيمية
32	خامساً: فروض الدراسة
33	أ-الفرضية الجزئية الأولى
34	ب- الفرضية الجزئية الثانية
35	ج- الفرضية الجزئية الثالثة
36	سادساً: المعالجة الفنية للدراسة
الفصل الثاني :أبعاد استثمار الموارد البشرية في نظريات الفكر الإداري	
40	تمهيد
41	أولاً : النظريات الكلاسيكية للمنظمة
42	1- نظرية البيروقراطية

44	2- نظرية الإدارة العلمية
45	3 - نظريات التقسيمات الإدارية
47	ثانيا : المدرسة السلوكية
48	1- حركة العلاقات الإنسانية
50	2- نظرية التدرج الهرمي للحاجات
53	3- نظرية الحاجة للإنجاز
54	4- نظرية العاملين
56	5- نظرية المضمون
57	6-- نظرية التوقع
59	ثالثا: النظريات الحديثة
59	1- نظرية النظم
62	2- نموذج الموارد
64	3- الإدارة بالأهداف
66	4- النظرية الموقفية
68	5- النظرية التطورية
69	6- مدخل التفوق الحديث
71	7- نظرية رأس المال البشري
72	8- نظرية تمكين العاملين
73	9- المنظمة المتعلمة
74	10 - نظرية Z
77	رابعا : العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية السابقة
78	1 - ركائز كل نظرية
80	2-العوامل الرئيسية لترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية
82	3 - أهم مؤشرات الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية
83	4 - التأثيرات الرئيسية للاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية
84	5 - المشكلات الحيوية للاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية

86	خامسا : عناصر الإتفاق ومجالات الاختلاف
86	1 - عناصر الاتفاق
87	2 - مجالات الاختلاف
90	خلاصة
الفصل الثالث : وظائف لترشيد الاستثمار في الموارد البشرية	
92	تمهيد
92	أ.الاختيار والتعيين
93	أولا : الاختيار
93	1- ماهية الاختيار
94	2- مصادر الحصول على الموارد البشرية
95	أ- المصادر الداخلية
96	ب- المصادر الخارجية
97	ثانيا : خطوات عملية الاختيار و التعيين
97	1- المقابلة المبدئية
98	2- استيفاء طلب الاستخدام
99	3- اختبارات العمل
101	4 - المقابلة الشخصية الشاملة
101	5 - التحري عن طالب الوظيفة المتقدم
102	6- الترشح للتعيين
102	7- الفحص الطبي
102	8- اتخاذ قرار التعيين
103	9 - تقديم الموظف الجديد للعمل
103	10- تقييم برامج الاختيار والتعيين
104	II. ثانيا التدريب
104	تمهيد
105	أولا : العملية التدريبية إطار مفاهيمي

107	1-أهمية الاستثمار في تدريب الموارد البشرية
110	2 - أهداف الاستثمار في الموارد البشرية
113	3-مبادئ التدريب الفعال في ضوء نظرية النظم
116	4 - الخطوات الأساسية في إعداد برامج التدريب الفعال
118	ثانيا - إستراتيجية التدريب المعاصرة في تنمية الموارد البشرية
119	ثالثا : أنواع التدريب
124	رابعا : التخطيط الممنهج للعملية التدريبية
138	خامسا : المبادئ الأساسية لتنمية الموارد البشرية
139	الخلاصة
الفصل الرابع الفعالية التنظيمية	
142	تمهيد
142	أولا : عناصر المنظمة الفعالة
143	1 -مظاهر تأثير العنصر البشري على فعالية المنظمة
144	2- التحديات التي تواجه المنظمات في التعامل مع الموارد البشرية
145	3- العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة الكفاءة والفعالية
146	ثانيا : متطلبات الفعالية التنظيمية
150	ثالثا : المؤشرات المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية
150	أ -المؤشرات الخارجية
151	ب- المؤشرات الداخلية
153	رابعا : الأداء والفعالية التنظيمية
153	1 -تقويم الأداء لقياس الفعالية
155	2 -المركبات الأساسية للفعالية التنظيمية
157	3-العوامل التي تؤدي إلى تحقيق المؤسسة لفعاليتها
163	خلاصة
الفصل الخامس: التجسيدات الامبريقية لموضوع الدراسة	
165	تمهيد

166	أولا : دراسات ترشيد استثمار الموارد البشرية
181	ثانيا: دراسات الفعالية التنظيمية
198	ثالثا- مميزات الدراسة الحالية:
199	خلاصة
الفصل السادس : الإطار المنهجي للدراسة	
202	تمهيد
202	أولا: الإطار الخاص للدراسة ومجالاتها
202	1-المجال الجغرافي
210	2- المجال البشري
210	3- المجال الزمني
211	ثانيا : نموذج الدراسة
216	ثالثا: المنهج المستخدم
217	رابعا : العينة وكيفية اختيارها
219	خامسا : أدوات جمع البيانات
219	1- الدراسة الإستطلاعية
220	2 - الملاحظة
224	3-المقابلة
227	4 - الإستمارة
229	5-السجلات والوثائق
230	سادسا : أسلوب التحليل (الكمي والكمي)
231	خلاصة
الفصل السابع: تحليل البيانات الميدانية	
233	تمهيد
233	أولا : البيانات السوسيوديموغرافية
239	ثانيا:اجتداب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية العالية وزيادة التجديد
257	ثالثا :توظيف الأفراد الجديرين بالعمل وزيادة المردودية

277	رابعاً: تجديد معارف العاملين وزيادة المهارات الأدائية في العمل
296	*خلاصة
الفصل الثامن : مناقشة نتائج الدراسة	
299	تمهيد
300	أولاً : استخلاص النتائج في ضوء الفرضيات
300	1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها
312	2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
321	ثانياً : موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية
324	ثالثاً : القضايا التي تثيرها الدراسة
326	رابعاً: الاستنتاج العام والتوصيات
331	خاتمة
334	الملخصات
334	1- باللغة العربية
336	2- باللغة الفرنسية
339	3- باللغة الإنجليزية
قائمة المراجع	
343	قائمة المراجع
343	1-الكتب العربية
344	2- الرسائل الجامعية
356	3- المجلات والدوريات
358	4 - القواميس والموسوعات
359	5- المراجع الأجنبية
364	-مواقع الانترنت
الملاحق	
366	أولاً: الاستمارة

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	الفرضية الجزئية الأولى	01
34	الفرضية الجزئية الثانية	02
35	الفرضية الجزئية الثالثة	03
56	نظرية ماسلو ونظرية هيزبرغ	04
58	نظرية التوقع	05
61	المنظمة كنظام مفتوح	06
63	نموذج اعتمادية الموارد	07
154	منظومة التدريب واختيار الموارد البشرية	08
	محاور قياس الموارد البشرية	09
194	فعالية التنظيم	10
199	الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية	11
206	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمؤسسة المينائية سكيكدة	12
209	الهيكل التنظيمي للمديرية الإدارة العامة	13
213	الفرضية الجزئية الأولى	14
214	الفرضية الجزئية الثانية	15
215	الفرضية الجزئية الثالثة	16
220	مقتطفات من شبكة الملاحظة	17
284	ثبات الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الأولى	18
287	ثبات الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الثانية	19
291	ثبات الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الثالثة	20

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
76	مقارنة بين نظرية J و A واقتراح نموذج Z	01
87	الفكر الإداري التقليدي و المعاصر	02
89	إستراتيجية المستقبل لإدارة المشروع	03
128	المظاهر الدالة على وجود احتياجات تدريبية	04
151	مؤشرات الفعالية التنظيمية	05
154	المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية	06
234	حسب السن والجنس	07
235	حسب المستوى ومكان الإقامة:	08
236	حسب الحالة الاجتماعية	09
237	حسب المستوى والأقدمية في العمل	10
238	حسب الوظيفة المهنية	11
240	المبادئ التي تحبذها المؤسسة في جذب مواردها	12
241	معايير اختيار العمال	13
242	اهتمام المؤسسة بنوع الجامعة وتأثيره على مساهمة الأفراد في التجديد	14
243	المبادئ التي تحبذها المؤسسة في اجتذاب مواردها ودورهم في تقديم أساليب فنية جديدة	15
245	معايير الانتقاء التي تعتمدها المؤسسة ونتائجها على الفرد	16
247	معايير الانتقاء التي تعتمدها المؤسسة ودورها في تقديم الأساليب الجديدة في العمل	17

249	معايير الانتقاء التي تعتمدها المؤسسة والمساهمة في التجديد	18
250	درجة الاهتمام بنوع جامعة التخرج ودورها في تحسين أساليب العمل	19
251	اختبارات التوظيف التي تعتمدها المؤسسة ومن يطبقها	20
253	نوعية اختبارات الاختيار ومن يطبقها	21
254	مدى نجاح تطبيق اختبارات الاختيار	22
255	تقييم عملية اختيار الموارد البشرية بالمؤسسة	23
257	الخصائص الملاحظة على الأفراد الجدد ومدى قلة الأخطاء المهنية	24
258	الاختيار السليم للأفراد وتأثيره على المردودية	25
260	نتائج التوظيف على أساس الكفاءة	26
261	قدرات الموظفين الجدد	27
262	المعرفة التقنية المتخصصة وتأثيرها على الموظف الجديد	28
264	دواعي التوظيف حسب التفكير الاستراتيجي للمؤسسة	29
265	المؤشرات الدالة على استحقاق الفرد الجديد للتعين	30
266	نتائج التزام المؤسسة بتعيين الأفراد الجديرين بالعمل	31
268	مؤشرات الاختيار القويم	32
269	تفسير تنوع مهارات الموظفين الجدد	33
270	القدرات التي يتحلى بها الموظفون الجدد	34
272	معاملة الموظفين الجدد	35
273	أسباب السمعة الحسنة للمؤسسة لدى الموظفين الجدد	36
274	كيفية إثبات إدارة الموارد البشرية نجاح عملية التوظيف	37

276	تفسير امتلاك المؤسسة لقابليات نادرة ومتميزة	38
277	تدريب العمال الجدد عند التحاقهم بالمؤسسة	39
279	الأسلوب التدريبي الأنسب	40
280	مساهمة التدريب في تغيير المهارات الأدائية للموظفين	41
281	تقييم الاستفادة من الدورات التدريبية	42
283	الفائدة من الدورات التدريبية	43
285	استغلال المعارف المكتسبة من الدورات التدريبية	44
286	مدى التحسن بعد التدريب	45
289	تقدير الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة	46
291	نوعية المعلومات التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة	47
292	غايات المؤسسة من الدورات التدريبية	48
294	مدى مساهمة التدريب في تغيير أفكار الإطارات	50
295	مدى توفير المؤسسة الفرص لتنمية مهارات إطاراتها	51

مقدمة :

تسعى مؤسسات اليوم إلى التغيير المخطط الذي يحقق أهدافها سواء كان هذا التغيير تدريجيا أم تغيير جذريا ، وتشكل إدارة الجودة الشاملة إستراتيجية حديثة للتغيير المخطط من خلال الأفكار الخلاقة و المبدعة ، إذ أصبحت المؤسسات تعمل بهاته الإستراتيجية للمحافظة على سمعتها ، إلى تعزيز ميزتها التنافسية بسعيها الدؤوب للتأكيد على مدى ملاءمة الوسائل للغايات، فالميزات التنافسية ليست ثابتة دائما بل تحتاج إلى مراجعة مستمرة حتى لا تفقد قيمتها بسبب تساؤل أهميتها لمواردها البشرية أو بسبب قدرة المنافسين على تقديم ميزة أفضل مما تقدمه ، لان ما يعد اليوم ميزة تنافسية قد يصبح غدا اقل من المعدل الملائم للتنافس بلغة اقتصاديات الأعمال.

فالمؤسسة تتشكل أساسا من اجل تحقيق أهداف محددة ،وينتمي الأفراد للعمل بها من اجل تحقيق أهدافهم وطموحاتهم الشخصية ، ولكي يتمكن كل من الطرفين المؤسسة و الأفراد من تحقيق أهدافهما، فان ذلك يتطلب تحقيق التوافق بين تلك الأهداف وإذا أخذنا بنظر الاعتبار اختلاف أهداف الأفراد بتغيير الظروف أيضا فان ذلك يؤدي إلى زيادة تعقيد العلاقة بين المؤسسة والأفراد العاملين فيها وإذا أخذنا بنظر الاعتبار أيضا مخرجات المؤسسة التي تظهر في شكل تحقيق أهداف الأفراد العاملين فيها فان ذلك يمكن أن يتجسد من خلال إستراتيجية التنمية البشرية ، والذي نقصدها في دراستنا الراهنة وظائف الاختيار والتوظيف في والتدريب التي تؤدي لتحقيق الفعالية التنظيمية.

من هذا المنطلق قمنا بدراسة موضوع "ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية" الذي يشكل محور اهتمام الباحثين و الدراسيين في السنوات الأخيرة ، لان الاهتمام بالموارد البشرية من خلال التخطيط الممنهج والمدرّس لهذه الوظائف، يعد عنصرا أساسيا للمؤسسات المعاصرة ومنها المؤسسات الصناعية والخدمية التي تسعى إلى إرضاء أفرادها العاملين وإشباع حاجاتهم ورغباتهم.

فإذا وفرت المؤسسة لمواردها البشرية إشباعا لحاجات تحقيق الذات، و النمو، وحاجات التقدم الوظيفي و التطور في العمل ، و المكانة الاجتماعية سيكون أدائها بمثابة ترجمة للاشباع المحققة بكفاءة عالية، وبمردودية غير متوقعة، ويكون ذلك في ضوء ثقافتها التنظيمية ورؤيتها الإستراتيجية في طريقة اكتساب أفرادها العاملين و تنميتها و تجديد معارفها بشكل مستمر للاحتفاظ بها لأطول فترة ممكنة ،وهو ما يبين بوضوح العلاقة التأثيرية المباشرة بين إستراتيجية إدارة الموارد

البشرية المخططة بشكل مدروس وممنهج ودورها في تحقيق فعاليتها التنظيمية، وعلى هذا الأساس جاءت الإشكالية البحثية لتسلط الضوء على أهمية ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارهم طاقة فكرية، وذهنية قادرة على الإبداع و التفوق و تحقيق تميز المؤسسة.

وتأسيسا لما ذكرنا حاولت الدراسة الحالية المتعلقة" بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية" توضيح العلاقة القائمة بين الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية و قد انقسمت إلى 8 فصول:

الفصل الأول: والذي تناول مبررات موضوع الدراسة و انقسمت إلى مبررات ذاتية وأخرى موضوعية ، و أهداف الدراسة بأبعادها النظرية و التطبيقية، فالإشكالية البحثية تم تحديد مفاهيم الدراسة ،فروضها و المعالجة الفنية لها.

الفصل الثاني: الذي تناول المداخل النظرية لدراسة الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية ، حيث تم تصنيفها إلى :النظريات الكلاسيكية ،النظريات النيوكلاسيكية، نظريات الدافعية و النظريات الحديثة .

الفصل الثالث : الذي خصص لدراسة وظائف ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية بالتعرض إلى وظائف الاختيار والتعيين ، والتدريب من بين جملة من الوظائف الأساسية للاستثمار في قابلياتها

الفصل الرابع: الذي عرضنا فيه عناصر المنظمة الفعالة ، والتحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الانساني ،متطلبات الفعالية التنظيمية ، المؤشرات المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية، الأداء والفعالية التنظيمية.

الفصل الخامس: تعرضنا من خلاله إلى و مختلف الدراسات الامبريقية المشابهة و غير المشابهة ذات الدلالة المنطقية بمتغيرات فروض الدراسة وقد انقسمت إلى قسمين دراسات ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية ودراسات الفعالية التنظيمية.

الفصل السادس: وقد تم من خلاله معالجة الإطار المنهجي للدراسة و الذي تضمن الإطار العام و الخاص بالدراسة من مجالات الدراسة (المجال البشري ، المجال الجغرافي ، المجال الزمني) متغيرات الفروض ، المنهج المستخدم بالإضافة إلى تقنيات البحث الميداني (الملاحظ، الاستمارة، المقابلة ، السجلات و الوثائق) العينة و كيفية اختيارها و أخيرا أساليب التحليل الكمية و الكيفية.

الفصل السابع: و الذي تضمن تحليل البيانات الميدانية انطلاقا من البيانات السوسيوديموغرافية واجتذاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية العالية وتحقيق التجديد، وتوظيف الأفراد الملائمين لشغل المناصب الشاغرة ، وزيادة المردودية، وتجديد معارف العاملين ، وزيادة المهارات الأدائية في العمل وقد جاء هذا التقسيم بناء على متغيرات فروض الدراسة .

الفصل الثامن: و بموجبه تم مناقشة نتائج الدراسة التي توصلت إليها الدراسة و مناقشتها و تحليلها في ضوء الفروض و الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الاستثمار في مواردها البشرية و الفعالية التنظيمية و في الأخير تم عرض موقع الدراسة من نظرية إدارة الموارد البشرية ، و التعرض إلى القضايا التي أشارتها الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار التصوري للدراسة

*تمهيد

أولاً: مبررات اختيار الموضوع.

ثانياً : أهداف الدراسة.

ثالثاً: إشكالية الدراسة.

رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة.

1-الترشيد.

2-الاستثمار.

2-1 الاستثمار في الموارد البشرية.

3-الموارد البشرية.

4-الفعالية التنظيمية.

خامساً: فروض الدراسة.

أ-الفرضية الجزئية الأولى.

ب- الفرضية الجزئية الثانية.

ج- الفرضية الجزئية الثالثة.

سادساً: المعالجة الفنية للدراسة.

تمهيد:

يعد موضوع الاستثمار في الموارد البشرية من المواضيع المهمة التي استدعت اهتمام الكثير من الباحثين و الكتاب في مجال إدارة الأعمال ، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في المؤسسات بوجه عام و المؤسسات الصناعية بوجه خاص و ذلك نظرا لأن الموارد البشرية في المؤسسة هي من أهم عناصر العمل الإنتاجي الذي يجب أن يأخذ الاهتمام و العناية الكبيرين ، فتوفير الإمكانيات المادية في المؤسسة لا يجري بدون وجود يد عاملة فعالة قادرة على الأداء و العمل، و إدارة الموارد البشرية هي الجهة أو الإدارة المختصة في المؤسسة التي تعني بالموارد البشرية فتعمل على توفيرها ، و تأهيلها ، و تدريبها، و إعدادها و جعلها قوة بشرية فعالة تسهم في تحقيق هدف المنظمة و هو الفعالية التنظيمية.

وإن نجاح المؤسسات العمومية و الخاصة سواء كان ذلك في الدول النامية أو المتقدمة يتوقف على كفاءة استغلال العنصر البشري مما يتطلب تطبيق استراتيجيات خاصة بالموارد البشرية و منها تبرز إستراتيجية التدريب لمواجهة التحديات المتنوعة والمتمثلة في التدفق المعرفي و التكنولوجي ، و التكتلات الاقتصادية العملاقة، و العولمة ، و الذي سيسمح لا محالة بتحسين ممارسات وظيفة تسيير الموارد البشرية ، كما أن لها التأثير في تطور أداء المؤسسة و تعزيز رؤيتها الإستراتيجية المتعلقة بالترشيد الاستثماري في الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

وتأسيسا عن ذلك سيتم إجراء مناقشات و مطارحات فكرية للآراء المطروحة عن هذا البحث العلمي الأكاديمي المفيد، و تقييمها بعد تحقيق إضافات هنا و هناك لغرض الإغناء المعرفي و لفت اهتمام مختلف الباحثين للقيمة المضافة للمورد البشري المتخصص الكفو في المؤسسة ،وتوجيه منحى تفكيرهم وكذا تفكير المدراء عن هكذا موضوع متقدم في الدراسات الإدارية المتقدمة.

أولاً: مبررات اختيار الموضوع

تعد المعرفة في ظل التوجهات الفكرية المعاصرة على أنها المادة الفعالة لتوليد الثروة الصافية لمنظمة الأعمال و الالتزام بالدعائم الأساسية لتكوين المورد البشري و التي هي: (التعليم ، التدريب، المحافظة على القدرات المتميزة) و التعامل معها كمنظومة تفاعلية تكاملية يعد أمراً في غاية الأهمية لأن الدعائم المذكورة هي المسؤولة عن إعادة تشكيل رأس المال البشري على نطاق فعال و على نحو أكثر ايجابية لتحقيق الأهداف الموضوعية و هو ما يندرج في إطار ترشيد النفقات الاستثمار للموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية وتحقيق ميزتها التنافسية .

وقد تم اختيار موضوع دراستنا الراهن الموسوم بترشيد الإستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية بعد توفر جملة من المبررات الذاتية و الموضوعية ، التي سمحت لنا بانتقائه من بين ثلة من المواضيع التي لا يقل وزنها و شأنها العلمي أهمية في اغناء الفكر الإداري المعاصر وبناء رؤى إدارية إستراتيجية واضحة تعنى ببناء مخططات تدريبية سليمة تهتم بالاستغلال والاستثمار الرشيد في الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق كفاءتها و ريادتها. إن اختيارنا لهذا الموضوع نابع عن جملة من المبررات الذاتية والموضوعية فمن بين المبررات الموضوعية نذكر :

ملاحظتنا أن الاستثمار في الموارد البشرية لم يرق بالمؤسسة الجزائرية إلى المستوى الذي يحقق طموحاتها و أهدافها الإستراتيجية .

-رغبنا الجامحة في التعرض إلى موضوعنا الحالي من زاوية فكرية مختلفة و مغايرة للدراسات السابقة التي عالجت هذا الموضوع بالطرح و التفسير و التحليل .

- وكذلك ارداتنا في معالجة القصور أو الفجوات التي تتخلل المؤسسة الجزائرية للقيام بوظائفها المختلفة ذات العلاقة بعملية الترشيد كالإختيار، والتوظيف ،و التدريب وإبراز صورها كإستراتيجية قائمة بذاتها في بناء الثروة النادرة من الكفاءات الخاصة بها و المتمثلة في مواردها البشرية.

-المساهمة الفعلية في إثراء الرصيد المعرفي و تقديم الجديد لما هو متوفر عن موضوع دراستنا الحالي الموسوم بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية و إبراز القيمة الحقيقية للموارد البشرية في تميز الإدارة المعاصرة .
توضيح بأن استراتيجيات الموارد البشرية ومن بينها أنشطة الاختيار، والتوظيف، والتدريب بأنها تتمتع بدور هام في تغيير الممارسات المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية بالتالي التأثير على أداء المؤسسة بشكل عام وخصوصا في مجال تحقيق الفعالية التنظيمية و الميزة التنافسية.

- رغبتنا في توجيه ثقافة إدارة الموارد البشرية التنظيمية الجزائرية نحو التغيير الحقيقي بالاعتماد على أفراد تكون لهم المهارات المطلوبة ، لأجل العمل على أساس الثقة واكتساب الشيء الذي تفتقد إليه في غالب الأحيان ، وهو الإحترام، والتقدير، والسمعة اللائقة.
بعد استطلاعنا على مختلف الطروحات الفكرية التي عالجت موضوعنا الحالي و استفادتنا منها بشكل أو بآخر سعينا من خلالها إلى تقديم الأحسن والأجود منها في طريقة الطرح والمعالجة الفكرية والمنهجية، والتي ستكون بمثابة إضافة فكرية متميزة للباحثين والكتاب في هذا المجال وللمعرفة العلمية برمتها. ومن بين المبررات الموضوعية التي قادتنا إلى اختياره يمكن أن نذكر أنه

نظرا لتعدد البيئة المعلوماتية الحالية، يواجه الأفراد العاملين بالمؤسسات بدائل و خيارات متعددة تتعلق بحصولهم على المعلومات سواء في مراحل الالتحاق بعملهم و فيما يتعلق بحياتهم الشخصية حيث فرضت عليهم تحديات جديدة تمثلت في ضرورة إلمامهم بالمهارات لمساعدتهم على تحديد توجهاتهم المستقبلية في تحقيق طموحاتهم الشخصية و تحقيق أهداف المؤسسات التي يعملون بها.

من هذا المنطلق تحديدا تبرز أهمية الدراسة من خلال التوجه الاستراتيجي للمؤسسة في التنظيم الفني لمختلف وظائفها كوسيلة لترشيد الاستثمار في قدرات و مهارات العاملين من أجل الحصول على عائد يفوق نفقات عملياتها و تكاليفها على المدى الطويل.

وتتبع أهمية هذه الدراسة من كونها تأتي في سياقين الأول الأكاديمي النظري و الثاني الميداني التطبيقي، أما السياق الأكاديمي فيسهم في التعرف على العلاقة التي تربط بين

وظائف الاختيار والتوظيف كمنشطين أساسيين لترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و علاقتهما بالتميز والتألق بأداء العمل، و كذلك العلاقة التي تربط التدريب بأبعاده ومتغيراته المختلفة الآتية: ، الكفاءة ، إتقان العمل ، الانضباط ، تحمل المسؤولية ، الاطمئنان الوظيفي ، الروح المعنوية ، الرضا الوظيفي ، المرودية ، الربحية ، الاستقرار ، الولاء المؤسسي لتحقيق الأهداف التنظيمية.

كذلك التعرف على قيمة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية في العمل بتنظيم نشاطات مخططة و منسقة قائمة على دراسة الاحتياجات الفعلية من الأفراد العاملين داخل المؤسسة وإتباع معايير المصداقية والأمانة في التوظيف لتحقيق نجاحها و تطورها، و المحافظة على سمعتها ،وكينونتها و هذا جد مهم و مفيد للباحثين و الدارسين في هذا الموضوع وفي هذا التخصص بالذات حيث سيوضح لهم الرؤية المنهجية و العلمية لأهمية الاستثمار في كفاءات المؤسسة من مواردها البشرية لتحقيق تميزها و ريادتها و يفتح لهم آفاق جديدة للدراسة و المعالجة المتميزة.

كما تتبع أهمية هذه الدراسة بأنها تركز على موضوع هام جدا يؤثر على قدرة المؤسسة التنافسية وتحقيقها لأهدافها من خلال الاعتماد على اتخاذ قرارات واضحة في تسيير عمليات إدارة الموارد البشرية و النزاهة عند القيام بعمليات الاختيار، والتوظيف واتباعها بعمليات تدريبية ديناميكية لتطوير مهاراتهم وزيادة معارفهم لتحسين أدائها .

أما يتعلق بالجانب التطبيقي فتتمثل أهميتها في زيادة التفتح الذهني للأفراد العاملين

بالمؤسسات للإقبال على إجراء الدورات التدريبية وذلك لمواجهة مختلف التحديات ، التي

تفرضها المحيطات الخارجية على المؤسسة التي يعملون بها في مجالات عدة لمواجهة كافة

التغيرات التكنولوجية و المعلوماتية و التسويقية التي سيؤثر على إنتاجهم و أدائهم و مواجهة

هرمية أو شيخوخة الموارد البشرية ، كون هذا الأخير سيساعد الأفراد الذين بلغوا سنا متقدمة

، من التسلح مجددا بمهارات و قدرات و معارف قد تمكنهم من مواكبة التطور التكنولوجي و

التطور المهني ، ومساعدة مسؤولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بمنطقة -سكيدة-

للتعرف على أهمية انتقاء الأفراد من ذوي المعرفة العلمية المتخصصة وتنمية الأفراد

العاملين و التي تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها الاستثمار في تدريب الموارد البشرية في حال ارتكز على سياسات و قواعد واضحة و مدعومة من قبل القمة الإدارية ، إذ أن الفاعلية و الكفاءة في الإنتاج و الأداء ، اللذين يعتبران مطلبين أساسيين يقعان في صلب و استراتيجيات إدارة المؤسسة العاملة يتحققان غالبا عن طريق التعيين النزيه للأفراد الملائمين للعمل و التدريب و مساعدة هؤلاء المسؤولين على التعرف على مدى فعالية برامجهم التدريبية و الوقوف على الثغرات، و رصد المعوقات لزيادة التركيز على فجوات العمل لتلاقيها نهائيا أو التحكم فيها على الأقل.

تكمن أهمية الدراسة قد تساعد المؤسسات الجزائرية في الاستفادة من نتائج الدراسة، حيث أن تبني إستراتيجية واضحة في إدارة أنشطة الاختيار و التعيين و التدريب يعتبر خطوة رئيسية في تحديد الرؤية المستقبلية لإدارة الموارد البشرية تسهم في تحقيق ميزتها التنافسية.

ثانيا: أهداف الدراسة

إن الهدف من دراستنا الراهنة المتعلقة "بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية " هو محاولة البلوغ إلى جملة من الأهداف المحددة بالنظر إلى أهمية وظائف إدارة الموارد البشرية المدروسة كوسيلة لترشيد الاستثمار في الموارد البشرية باعتبارها آلية من آليات التطوير و التنمية التي تدفع العامل لتحمل مسؤولية المنصب الحالي المشغول أو المستقبلي الذي سيوكل إليه ، و في ضوء المبررات الذاتية و الموضوعية الأنفة الذكر فإن دراستنا الراهنة تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية :

- التعرف على مدى التزام المؤسسة الجزائرية بمعايير المصداقية، والنزاهة، الموضوعية عند القيام بعملية الاختيار والتوظيف.

- ابراز الأهمية والدور الذي يلعبه الاستثمار في وظيفة تسيير الموارد البشرية للتأثير على قدرات العاملين وتحفيزهم بالإضافة إلى توجيه سلوكهم في أماكن عملهم.

- توضيح الدور الاستراتيجي لوظيفة تسيير الموارد البشرية من خلال تفسير العلاقة بينها و بين الأداء التنظيمي.

- تأصيل المفاهيم الأساسية المتعلقة بهذه الدراسة المتمثلة في عمليتي الاختيار والتوظيف و توضيح الإستراتيجية المتعلقة بتدريب الموارد البشرية و مختلف الفاعلين فيها و تحديد درجة تدخل كل طرف حسب نوع نشاط المؤسسة أو حجمها.
- إلقاء الضوء على أحد أهم استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية المتمثلة في التدريب و أقل ما يقال عنها أنها المسؤولة عن تقليل خطر اللاتكيف مع تحولات محيط المؤسسة.
- دعم اهتماماتنا العلمية بجزئيات المؤسسة المدروسة بعيدا عن السطحية و المعالجة الوصفية، والعمل على توفير حاجات الإدارات من الموارد البشرية في الوقت المطلوب ومن نوعيات ومواصفات متميزة.
- 1- لتعرف على كيفية قيام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بتنمية قدرات و مهارات أفرادها العاملين المهنية و التقنية و السلوكية من اجل زيادة كفاءتهم و فعاليتهم في إطار تنفيذ الأدوار و المهام المتصلة بوظائفهم الحالية و المستقبلية لتحقيق فعاليتها .
- تسليط الضوء من خلال بحثنا العلمي على القيمة الجوهرية للموارد البشرية في تحقيق التفوق التنافسي للمؤسسة و إكسابها السمعة اللاتقة للبقاء في صف التميز.
- التعرف على درجة الاهتمام الذي توليه المؤسسة عينة البحث للاستثمار في ممارسات وظيفة تسيير الموارد البشرية.
- اعطاء صورة واضحة عن مدى توفر الكفاءات البشرية المؤهلة بالمؤسسة الجزائرية القادرة على التكيف مع مستجدات العصر في مؤسساتنا.
- رسم سياسة دمج الموارد البشرية في المؤسسة تحت شعار المورد البشري شريك في العمل الذي بموجبه تجعل الموارد البشرية مطلعة على توجهات المؤسسة المستقبلية ، و اشراكها في اتخاذ القرارات، لخلق الانتماء والولاء لديها.

ثالثا: إشكالية الدراسة:

لقد أفضت الثروة المعلوماتية إلى مجتمع المعرفة الذي أصبح يعتمد على المعارف كثرة أساسية في العمل وعلى خبرة الموارد البشرية الشاملة ، فمن هذا الرأس المال الفكري يمكن إنتاج الكسب واستغلال الطاقات الإنتاجية بصفة أفضل من ذي قبل، إذ أن معيار الثروة

الجديدة في المؤسسات الحالية يعتمد على تجسيد فكر استراتيجي لترشيد الاستثمار في الموارد البشرية لغرض تحقيق الفعالية التنظيمية، بالاعتماد على مجموعة عوامل التغيير بأساليب علمية قصد تعظيم الاستفادة من العقول والخبرات البشرية، كون الصراع الاقتصادي الحالي هو صراع على كيفية حيازة موارد بشرية عالية التميز ، لأنها هي التي ستصنع لها القوة وتوفر لها المال وتقود المؤسسة نحو التميز المحلي أو العالمي ، فالموارد البشري يعتبر من الموجودات التي لا يمكن الاستغناء عنها بمختلف مستويات ومكونات الهيكل التنظيمي ، و في ظل تميز هذا العصر بالخبرات الكفؤة، والقدرات، والمهارات الإبداعية الخلاقة، والوعي الثقافي و التنظيمي، مما يجعل السمة الأساسية لبيئة الأعمال ومؤسساتها هي بيئة مضطربة التي أضفت على عمليات إدارة الموارد البشرية الكثير من الصعوبات ،حيث أصبحت الإجراءات والأساليب المستخدمة غير قادرة على مواجهة إفرزات هذه التحديات ،مما استدعت الحاجة من علماء الإدارة ومنظريها للبحث عن أساليب واستراتيجيات ذات فاعلية ، وقدرة عالية على استيعاب التحديات المذكورة ،مترجمة معالم الفكر الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية بمدى وعيها بشكل شامل بأهمية الاستثمار في المورد البشري ابتداء من عملية التخطيط المنهج لعمليتي الاختيار، والتوظيف ،ودعمهما بعملية تدريبية واسعة وديناميكية ،ومواكبة لأحدث العلوم والأساليب معتمدة في مسارها هذا على مفهوم التعليم والتدريب وعلى الصقل المستمر بأساليب ومنهجيات تعليمية دائمة التحديث.

فإغفال أو إنقاص الاهتمام بحسن تسيير وظائف إدارة الموارد البشرية وعدم صياغة إستراتيجية واضحة في تنفيذها قد يشكل حاجزا أمام وصول المؤسسة لتحقيق فعاليتها التنظيمية، في ظل اقتصاد المعرفة وعصر المعلوماتية ، فالأفراد بطبيعتهم ينشدون تحقيق أهدافهم من خلال ما توفر لهم مؤسساتهم من رعاية وعناية متواصلين وبالمقابل يكافؤونها بالسعي المتواصل لتحقيق أهدافها المخططة في ضوء إستراتيجيتها ،وعدم صياغة إستراتيجيتها بالاعتماد على الخبرة، والحكمة ، وبعد النظر ،وفي ضوء التخطيط العلمي لوظائفها المختلفة ، يمكن أن لا يوفر لها شروط النجاح والتميز وذلك بعدم انتقاء موارد بشرية كفؤة تتميز بالانضباط والالتزام، والتفكير الراجح، واحترام الوقت، كما قد لا يتحلى

هؤلاء الأفراد بروح الفريق و بروح المسؤولية ،وكل هذه العوامل من شأنها أن تعيق تحقيق فعاليتها التنظيمية.

و بالرغم من التطور الذي عرفته الدراسات التنظيمية في الدول المصنعة ،إلا أن العالم العربي لا يزال يعتمد طرقا تقليدية في تنظيماته،ففي الجزائر مثلا رغم التغيرات والتعديلات التي أجريت على طرق التسيير حيث انتقلت من نظام رأسمالي موروث ،إلى التسيير الذاتي ،إلى التسيير الاشتراكي للمؤسسات إلى استقلالية المؤسسة ،ثم اقتصاد المؤسسة ،إلا أنها لم تستعمل أي طريقة علمية لتطوير التنظيمات ومساعدة الإطارات والعمال على مسايرة هذه التغيرات ،لقد اعتمدت السلطات على الهياكل الحزبية في عهد الحزب الواحد، واستغلت الإصلاحات لأهداف سياسية ، ولقد اعتمد المسؤولون على الخطاب الايديولوجي العاطفي ،وطرق لا علمية لتقديم التغيرات الواجب اعتمادها في طرق الإدارة والتسيير ،وقد يرجع ذلك إلى عدم قدرة المؤسسة الجزائرية

على مواكبة التطورات التكنولوجية والتقنية سريعة التغير لعدم إعطائها أو إغفالها للقيمة الرأسمالية للأفراد العاملين بوضع سياسات واستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية فيما يتعلق بمقدار الاستثمار في مهاراتهم ،وقدراتهم، وغياب المنهج الاستراتيجي العلمي في التعامل مع قضايا وأنشطة الموارد البشرية كالاختيار والتوظيف والتدريب، حيث يتم الانطلاق في تطبيقها بعيدا عن معايير وتوجهات إستراتيجية واضحة تربط بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية وهو ما يعكس عدم القدرة على الإحاطة بكيفية ترشيد الاستثمار في مواردها البشرية لتكييفها وتغيرات البيئة الدراماتيكية الحالية وذلك بانتهاج سياسة غير واضحة للمحافظة على قدرات مواهبها النخبة ، وهو ما قد يتجلى في شكل سلوكيات سلبية في العمل عند توظيف العامل الجديد تبدو ملامحها في كثرة المشاكل ، وعدم الانسجام مع فريق العمل ، وكثرة الشكاوي، والغياب التمارضي الذي يخفض من مستوى الأداء ، فقد يؤدي إغفال هذه الأسس النزاهة والموضوعية وتقدير الاحتياجات المناسبة بعد القيام بعملية توصيف الوظائف لملاً الشواغر المتاحة بأنسب المتقدمين قد يحمل المؤسسة دخول مهارات و قابليات غير ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة إذ لا يمتلك هؤلاء الأفراد المعينين الإمكانيات المناسبة للانسجام مع المسار الوظيفي ، مما يجعلها تتفق تكاليف جد

مرتفعة لتطوير كفاءتها عن طريق التدريب الذي يستلزم فترة قد تطول نوعا ما لتأهيلها وهو ما يعرض المؤسسة الجزائرية للخسارة في مقدار الإنتاج نتيجة الانشغال بالعملية التدريبية وقد يستلزم الأمر إحلال موظفين جدد ، والذي قد يحملها تكلفة الإعلان عن الوظيفة ، والتكلفة الإدارية اللازمة للتعيين وذلك لعدم قدرة هؤلاء على تسيير العمل بالكفاءة والجدارة المطلوبتين، عدم احترام الوقت المحدد للعمل ، عدم القدرة على اتخاذ القرارات ، وعدم القدرة على استيعاب التعليمات التنظيمية، وهو ما يمكن أن يؤدي إلى خلق الانسداد الوظيفي بين الإدارة العليا والموظفين في تنفيذ تعليمات العمل، و قد يكلف المؤسسة الافتقار إلى الفئة العمالية النخبة القادرة على تفكيك العمل وتبسيطه ، والقادرة على طرح وإنتاج أفكار جديدة.

إن أفراد العمل عندما يشغلون مناصب تتلاءم وممتلكاتهم العلمية والمعرفة التقنية المتخصصة سيسعون للأداء الجيد مما يجعلهم متميزين عن نظرائهم في المؤسسات العصرية المنافسة، فالمهارات والمعارف تزيد من الإنتاجية ومستوى الحياة الاقتصادية ، وكل هذا يتطلب استقطاب وتوظيف نوعية متميزة من الموارد البشرية مع التعليم والتدريب المتواصل مدى الحياة ، بالحصول على المعرفة وتحديثها بصفة مستمرة، وتحقيق التوازن بين أداء واحتياجات الأفراد ، ومتطلبات المؤسسة الجزائرية ، وتحقيق فعاليتها التنظيمية، ومن هذا المنطلق يكون الاعتماد على الإدارة الإستراتيجية لوظائف إدارة الموارد البشرية في عمليات الاختيار والتوظيف والتدريب والتعامل معها كمنظومة تفاعلية تكاملية لتحقيق الفعالية التنظيمية لتحقيق أهدافها المسطرة وتحقيق فعاليتها التنظيمية محور انشغالنا محاولين الإجابة عن الإشكالية إلى أي مدى يرتبط ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية بتحقيق الفعالية التنظيمية. ؟

و ينبثق عن هذا السؤال الرئيس عدة أسئلة فرعية نردها كالتالي:

1- كيف يمكن أن تنظم إدارة الموارد البشرية عمليتي الاختيار والتوظيف بطريقة علمية لتحقيق نجاحها؟

2- هل تتبنى إدارة الموارد البشرية قرارات واضحة في وظائف الاختيار، والتعيين، والتدريب لتكييف مواردها البشرية والتغيرات المتجددة؟

- 3- هل يمكن تحقيق الموضوعية والعدالة في عملية تعيين الموارد البشرية؟
- 4 - ما هي العلاقة القائمة بين زيادة معارف الأفراد العاملين و زيادة كفاءة الأداء التنظيمي؟
- 5 - إلى أي مدى تعتمد إدارة الموارد البشرية على اتخاذ قرارات عقلانية في تنمية مواردها البشرية؟

رابعاً: الإطار المفاهيمي للدراسة:

يشكل الإطار المفاهيمي المسار الذي سيحدد مضمون دراستنا و توجهاتها ، كما انه سيحدد الخلفية النظرية و المنهجية التي ستساعدنا و توجهنا في تعاملنا مع المعطيات النظرية و الميدانية من بدايتها إلى نهايتها ، و بما أن دقة تحديد المفاهيم من شروط بناء البحث العلمي الجيد ، سنحاول في هذه الدراسة توضيح معنى و دلالة و حدود المفاهيم التي سنستخدمها في دراستنا الراهنة و المتمثلة في الترشيد ، الاستثمار ، الموارد البشرية ، الفعالية التنظيمية ، لننتقل بعدها لتحديد إجرائيا بعد عرض مختلف التعاريف التي تناولت هذه المفاهيم و مناقشتها ، من حيث اشتقاق نقاط الالتقاء و الاختلاف بين هذه التعاريف و التركيز على تلك التي لها ارتباط وثيق بموضوع الدراسة و الواقع العملي (المؤسسة).

1-الترشيد:

التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية يعتمد على تحديد الفرص و التهديدات المتعلقة بوفرة وشحة الموارد البشرية في المستقبل و نقاط القوة و ضعف الموارد البشرية في المستقبل ، لهذا تسعى المؤسسات الناجحة إلى تصميم خطط إستراتيجية و خطط طويلة الأجل لمستقبلها لرسم صورتها المستقبلية و الذي تتم جنبا إلى جنب مع الأهداف و الغايات التي تحددها المؤسسة أسلوب تحقيقها، لهذا الغرض سنحاول فيما يلي حصر أهم التعاريف المقدمة لأهم إحدى المبادئ التي تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية وهو الترشيد: لقد تعددت التعاريف المقدمة لمصطلح الترشيد باختلاف الباحثين أنفسهم ، لأنه لا يمكن الحديث عن مؤسسة متطورة و مستمرة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية القواعد و المبادئ و الأسس التي بنيت عليها ، ولتحديد مفهوم الترشيد سنقوم باستعراض المفاهيم التالية :

حيث عرف جمال الدين الزبادي الترشيده هو : " سياسة أو مبدأ صناعي يهدف إلى الترشيده في العمل ، أو إعادة تنظيم العمل و جعله أقل كلفة و أكثر إنتاجا " ، وترشيده الإنتاج يقصد به : "تحليل الأعمال إلى أجزائها و عناصرها و حركاتها الأولية التي يتكون منها و دراستها بطريقة علمية لغرض استبعاد الحركات غير الضرورية منها ثم مواصلة البحث للقيام بالنشاطات أو الحركات الضرورية بأحسن طريقة ممكنة (1)

و يضيف **Jean Marie Albertin** (2) الترشيده هو " تكييف عقلائي ، تفكير دقيق و فعال التسخير وسائل من أجل تحقيق أهداف مسطرة أي أن الترشيده يعتمد على التسخير الفعال لجملة من الوسائل و تكييفها عقلائي لتحقيق الأهداف التي خططتها إدارة الوارد البشرية لتحقيق غاياتها المنشودة.

ويقصد بالترشيده في الاقتصاد ، تلك الوسائل التي ترمي إلى زيادة الإنتاج و تحسينه و تخفيض نفقاته، عن طريق التنظيم الفني المتطور ، البالغ درجة من الكفاءة بحيث ينخفض معها الإسراف أو التبذير إلى أدنى حد ممكن في شتى نواحي الحياة الاقتصادية ، فتسهم في رفع المعيشة بإنتاج سلع أو سلع أرخص و أفضل بكميات كبيرة.

و في تعريف آخر : "الترشيده هو تنظيم العمل على أساس علمي ، و تطويره تطويرا يخرج من حكم التقاليد و العادات القديمة، و ترمي نظرية ترشيده العمل إلى دراسة الوقت و الحركة أي دراسة حركات العامل الآلية التي تقتضيها كل عملية صناعية و توجيهها إلى أقصى قدر من الكفاءة بأقل جهد مستطاع ، و اقل وقت ممكن. (3)

كما ورد في معجم المصطلحات **Auzou** تعريف الترشيده " هو تنظيم النشاط الاقتصادي و ذلك بالاعتماد على طرق عقلائية . " (4)

(1)-جمال الدين الزبادي، معجم ثلاثي موسع :إدارة أعمال ، تصرف -تسيير ، النشر الجامعي ، تونس، 2005 ، ص

(2) – Silem Ahmed ، Albertini Jean Marie ، la gestion des ressources humaines, Edi ,DALLOZ, Paris , 9^{EME} Edition,2006, p. 637.

(3) -<http://webcache.googleusercontent.com/search> 17/05/2015 15 :30.

(4) -Dictionnaire Encyclopédique (Auzo) ;Edi AUZO, Paris,2012, p.1676.

و يضيف **Ahmed Silem** في تعريف آخر: " الترشيد هو النتيجة المترتبة عن قرار استراتيجي من أجل تخفيض الأسعار أو تحقيق النتائج بفعالية اكبر. (1)

هذا التعريف اعتبر الترشيد بمثابة القرار الاستراتيجي البناء للوصول إلى فعالية النتائج. وتضمن قاموس **Le Petit Larousse** تعريفا موضحا لمصطلح الترشيد حيث فسره بأنه عملية تهدف إلى جعل سير أي مؤسسة أو أي نشاط أكثر فعالية و ذلك من خلال التفكير العقلاني و تطبيق التقنيات الخاصة و الدقيقة. (2)

إن هذا التعريف أكد على ضرورة التفكير العقلاني و تطبيق التقنيات الدقيقة لتحقيق فعالية الأنشطة المقدمة و فعالية المؤسسة.

أما **معجم المصطلحات الكبير** فعرف الترشيد بأنه: " استعمال جملة من الإجراءات و التي تهدف إلى تحسين الطاقة الإنتاجية وحسب هذا المعجم فإن التaylorية أول أسلوب اهتم بترشيد العمل بالإعتماد على جملة من الحسابات الممنهجة و المدروسة التي تستعمل لغرض مطابقة النفقات مع الأهداف. (3)

إذن يستند هذا التعريف في تحديده لمفهوم الترشيد إلى التدقيق في الحسابات و اعتماد مبدأ العقلانية في تسير النفقات لمطابقتها مع الأهداف التنظيمية.

وفي ضوء هذه التعاريف المقدمة لمصطلح الترشيد يمكن صياغة التعريف الإجرائي الآتي:

"هو تطبيق جملة من الإجراءات و التقنيات الخاصة و الدقيقة لتسيير نفقات المؤسسة وجعلها أقل كلفة لتحقيق فعاليتها

2-الاستثمار :

تشكل القيادة الإدارية كعملية فكرية بالأساس ، تعتمد على التوجيه و التأثير من أجل إدارة الموارد البشرية في المؤسسات ، بإتباع أنماط و أساليب تتفق و خصائص هؤلاء الأفراد و

(1) -Silem Ahmed, Jean Marie Albertini ,Ibid, p. 637 .

(2) -Le Petit Larousse Illustré, Edi LAROUSSE , Paris, 1997,p . 899.

(3)-Le Grand Dictionnaire Encyclopédique de La Langue Française du XX Siècle ,Edi , PHILLIPPE AUZON, Paris ,2001,p. 864 .

الجماعات ، وتتناسب مع طبيعة المهام التي يكفون بها ، و الظروف التي يعملون فيها ، و ذلك من أجل تحقيق الاستثمار الأمثل لما يتاح للمؤسسة من فرص و ما تملكه من إمكانيات و قدرات قابلة للاستغلال مع مراعاة الظروف المحيطة ، و ما تتعرض له هذه المؤسسة من متغيرات تحمل معها تهديدات و مخاطر، إن تحديد المقصود بالاستثمار بشكل واضح و بما يخدم أهداف دراستنا مع بيان الأهداف الرئيسية التي تنشده المؤسسة تحقيقها يعدان أمران متكاملان و أساسيان لبناء التحليل فيما بعد:

إن تحديد المقصود بالاستثمار بشكل واضح و بما يخدم أهداف دراستنا مع بيان الأهداف الرئيسية التي تنشده المؤسسة تحقيقها يعدان متكاملان و أساسيان لبناء التحليل فيما بعد:

فالاستثمار لغة: مأخوذ من التمر ، و هو حمل الشجر ، و أثمر الشجر ، خرج ثمره ، و المثمر الذي فيه ثمر، و قد قيل للولد ثمره ، لأن الثمرة ما ينتجه الشجر ، و الولد ينتجه الأب ، و الثمر أنواع المال ، و جمع الثمر ثمار ، و الثمر المال المستمر ، و ثمر ماله نماء ، و ثمر الرجل ماله : أحسن القيام عليه و نماءه ، و ثمر الشيء هو ما يتولد فيه ، و عليه فان الاستثمار : هو طلب الحصول على الثمرة. (1)

و عرفته الموسوعة العلمية و العملية للبنوك الإسلامية أنه : " أي توظيف للنقود لأي أجل في أصل أو حق ملكية أو ممتلكات أو مشاركات محتفظ بها للمحافظة على المال أو تنميته سواء بأرباح دورية أو بزيادات في قيمة الأموال في نهاية المدة أو بمنافع غير مادية. (2) كما يعرف الاستثمار على أنه الطلب على أموال الإنتاج ، أو انه الفرق بين الدخل المتاح أو القابل للتصرف و الطلب على أموال الاستهلاك.

و يقابل الاستثمار الادخار الذي هو عرض أموال الإنتاج ، و يلتقي الاثنان كونهما (تعليق استخدام النقود أو الأموال المتاحة بغرض الحصول على عائد مالي لاستخدامه في منافع مستقبلية) غير أن ذلك لا يعني بالضرورة تطابق ما لا يستهلك في فترة ما مع ما يوجه

(1)- عبد العزيز فهمي هيكل، موسوعة المصطلحات الاقتصادية و الإحصائية ، دار النهضة العربية للنشر ، بيروت، 1980، ص444.

(2) - سيد هوارى، الموسوعة العلمية و العملية للبنوك الإسلامية، 1982، ص1403.

للاستثمار و ذلك بسبب عامل الاكتناز الذي يمثل تسربا يسهم في تعطل جزئي للادخار الموجه نحو الاستثمار. (1)

أما قاموس التحليل الاقتصادي فقد عرف الاستثمار بأنه: " عملية تقوم بالنسبة للمؤسسة أو الدولة على الزيادة في المخزون من وسائل الإنتاج (آلات ، معدات من كل الأصناف ، بنى تحتية منافع متنوعة) أيضا اكتساب المعارف و تدريب الأفراد و التي تساهم و تؤثر في رفع الطاقة الإنتاجية في المستقبل." (2)

و هكذا فان الاستثمار بحسب ما ورد في هذا التعريف يتألف من عنصرين أساسين الزيادة في الإنتاج (الدولة /المؤسسة) و الزيادة في معارف الأفراد و تدريبهم.

ويضيف حسين عمر تعريفا آخر للاستثمار بأنه: " تكوين رأس المال العيني الجديد الذي يتمثل في زيادة الطاقة الإنتاجية." و هو بهذه المثابة زيادة حقيقية في رأس المال الحقيقي للمجتمع . (3)

و قد قدم جمال عبد الناصر في المعجم الاقتصادي التعريف التالي للاستثمار : " هو توظيف أو تشغيل المال بقصد تحقيق الربح والنماء".

و في تعريف آخر للاستثمار " هو الإنفاق على الأصول الرأسمالية خلال فترة زمنية معينة و هو بذلك يعتبر الزيادة الصافية في رأس المال الحقيقي للمجتمع ، و الاستثمار أما أن يكون فرديا ، أو استثمارا حكوميا تموله الحكومة من فائض الميزانية أو الاقتراض بإصدار سندات في داخل الدولة و في السوق المالية الدولية أو من الهيئات ، أو الحكومات الأجنبية أو من المنظمات الدولية (البنك الدولي مثلا) و يكون الاستثمار بتكوين رأس مال حقيقي جديد مثل إنشاء المدارس و المستشفيات و قد يكون الاستثمار داخليا عند تكوين رأس مال حقيقي جديد في داخل الدولة ، أو استثمار أجنبي و ذلك عندما توجه مدخرات الدولة إلى تكوين رأس مال حقيقي جديد في دولة أجنبية. (4)

(1) - هوشيار معروف، الاستثمارات و الأسواق المالية ، دار صفاء للنشر ، عمان،الأردن ، ط1، 2009، ص16.

(2)- Guerrin Bernard , Dictionnaire d'Analyse Economique Microéconomie , Macroéconomie, Théorie des jeux ,Edit, La DECOUVERTE, Paris , 2000 , p. 262.

(3) - حسن عمر ، الموسوعة الاقتصادية ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط4،1992، ص26.

(4)-جمال عبد الناصر ، المعجم الاقتصادي ، دار أسامة للنشر ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2006، ص24.

ما أضافه هذا التعريف للتعريفات السابقة و تجدر الإشارة إليه هو التصنيفات المختلفة للاستثمار (أو أنواع الاستثمار) و هي: استثمار فردي ، استثمار حكومي ، استثمار داخلي ، الاقتراض بإصدار السندات ، استثمار أجنبي.

و قد ورد في تعريف آخر للاستثمار هو: " عملية اقتصادية مدروسة من قبل شخص طبيعي أو قانوني تقوم على أسس أو قواعد علمية أو عقلانية بموجبها يجري توجيه أصول مادية أو مالية أو بشرية أو معلوماتية نحو تحقيق عوائد اقتصادية أو اجتماعية أو ثقافية أو علمية.... في المستقبل بتدفقات مستمرة عادة تضمن قيما تتجاوز القيم الحقيقية الحالية للأصول الرأسمالية المطلوبة و في ظروف تتسم بالأمان و التأكد قدر المستطاع مع عدم استبعاد هامش مقبول للمخاطر. (1)

و الاستثمار : " هو استعمال رؤوس الأموال بهدف الزيادة في الطاقة الإنتاجية للمؤسسة أو تحسين مردوديتها. " (2)

بينما يرى **Robert le Duff** في معجم التسيير و إدارة الأعمال أن الاستثمار هو : " التزام طويل الأجل ، فهو موجه لتجديد و تحديث أو وضع تحت التصرف ، خلق أو تقييم الموجودات المادية و اللامادية و تهدف هذه النفقة الى خلق القيمة على أمل حصول المؤسسة على نتائج ايجابية في ظل المجهودات المقدمة. " (3)

من خلال هذين التعريفين تبرز أهمية الاستثمار في ترشيد نفقات المؤسسة للزيادة في طاقتها الإنتاجية و تحسين مردوديتها و ذلك بأقل التكاليف الممكنة.

وقد ورد تعريف آخر للاستثمار في موسوعة التحليل الاقتصادي الكلي فهو " تيار من الإنفاق على الجديد من السلع الرأسمالية الثابتة ، مثل المصانع و الآلات إضافة إلى المخزون مثل المواد الأولية و السلع البسيطة و النهائية خلال فترة زمنية معينة. (4)

(1) -هوشيار معروف ،مرجع سابق،ص17.

(2) -Le Petit Larousse Illustré, Edit ,LAROUSSE , Paris, 2006,p. 763.

(3)-t Le Duff Robert ,Encyclopédie de la gestion et du management, E.G.M, Ed i , DALLOZ , Paris,1999, p.528 .

(4) -قيصر عبد الكريم الهيني ، أساليب الاستثمار الإسلامي و أثرها على الأسواق المالية (البورصات)، دار رسلان للطباعة و النشر ، سوريا ،دمشق ،ط1، 2006، ص16.

و الاستثمار " هو عملية موجهة لتجهيز معدات المؤسسة و اكتساب وسائل الإنتاج ، و تأهيل رأس المال البشري." (1)

و هكذا فان الاستثمار يقوم على توجيه الأصول المملوكة أو المقترضة (مقابل فوائد معينة يتحملها) بغرض تحقيق إيرادات كافية تغطي هذه الأصول و تكاليفها (و هوامش المخاطر المتوقعة) و تحقيق عائدا ايجابيا إضافيا.

و نخلص من خلال هذه التعاريف المعروضة آنفا إلى الحقائق الآتية بشأن الاستثمار:

1-إن الاستثمار عملية و بالتالي يحمل تحولا ديناميكيا على وفق أسلوب معين يتميز بوجود الخصائص الآتية:

أ-الزمن كمتغير مستقل أساس في تغير النشاط الاستثماري و ما يتبعه من تأثيرات على المتغيرات التابعة.

ب-تغير معدل التغير بسبب عدم اشتراط تكرار أو انتظام أو ثبات أو دورية التغيرات التي تحدث في دوائر الإنتاج و أحجامه و منافذ التسويق.

ج-عدم اشتراط التوازن و الحل الاستقراري حيث يمكن أن يمر الاستثمار باختلالات و لأسباب مختلفة. (2)

2-1 الاستثمار في الموارد البشرية:

والاستثمار في الموارد البشرية الذي يمثل أساس دراستنا الراهنة و يقصد به حسب حسين

عمر: "هو كل استثمار يؤدي إلى زيادة قدرة أفراد المجتمع على العمل ، كبعض أوجه

الإنفاق على الصحة أو الإنفاق على التعليم و التدريب لخلق فئة من العمال المهرة اللازمين

لتنفيذ برامج التنمية الاقتصادية كالصناع المهرة و مساعدي المهندسين ، أفراد الفئة الوسطى

، من الفنيين و مساعدي الأطباء .

و في تعريف آخر للاستثمار في الموارد البشرية لجمال الدين الزيايدي أشار إلى كونه:"

مصطلح يطلق على الجهود و الأموال المبذولة في تطوير الموارد البشرية للمنظمة بإعتبار

(1)- Le Dictionnaire Illustré Discel,Edi, LE ROBERT, Paris, 2011,p. 993.

(2) -حسين عمر،مرجع سابق،ص 38.

أن عوائد التطوير و التنمية لا تقاس نتائجها أو تظهر في الأجل القصير و أن صاحب العمل سيجني ثمارها من خلال ارتفاع إنتاجية العمل و كفاءته. (1)

فالاستثمار في الموارد البشرية نفقة بمردودية مدخرة مستقبلا تبدو من خلال العائد من الاستثمار.

ويضيف **Alain Beiton** بأن الاستثمار في الموارد البشرية بأنه مخزون بإمكانه أن يتضاعف و يتنامى أو يتضاءل ، و هذا المخزون من الموارد البشرية يمكن أن يتضاعف بفضل الاستثمارات في مجال التربية و التدريب . التربية التي تمنحها العائلة في فترة الطفولة و التمدرس ، والتدريب عن طريق التدريب المهني ، الخبرة المهنية . و باختصار فإن الاستثمار في الموارد البشرية يتضمن نفقات التعليم ، نفقات التدريب المهني ، نفقات الصحة". (2)

هذا التعريف اختصر مصطلح الاستثمار في الموارد البشرية في مصطلح دقيق و محدد و هي كلمة مخزون حيث أن هذا المخزون يصلح و يعطي نتائج متميزة بفضل صقله ببرامج التربية و التدريب أو يتضاءل إذا أهملت هذه البرامج.

و بالنسبة لمحمد جاسم الشعبان فإن : " الاستثمار في العنصر البشري من أجل تعزيز العلاقة معه و استثماره بشكل حسن ، يشتمل على ثلاثة متغيرات أساسية هي: (3)

- (1) التحفيز الجيد للعنصر البشري : و هو متغير مستقل و قيادي على أساس أنه المسؤول الأول على تحسين الجودة و من تم رضا الزبون.
 - (2) الجودة : و هو متغير تابع يتأثر بمستوى حفز العنصر البشري.
 - (3) رضا الزبائن : و هو متغير لاحق لرضا العنصر البشري و الجودة نتيجة الحفز.
- . و يؤكد زيد منير عبوي في هذا السياق الخاص بالاستثمار في الموارد البشرية : " الفرد هو الأساس و هو الغاية لكل التنظيمات الإدارية و تحديد قيمة أي منظمة يتم من خلال تحديد

(1) -جمال الدين الزيايدي ،مرجع سابق،ص471.

(2)- Beiton Alain , Cazorla Antonie , Dolloz Christine , Draï Anne Marie , gestion des ressources hu maines, Edi, ARMAND COLLIN, 2^{eme} édit , paris , 2007 , P. 46.

(3) -محمد جاسم الستعيان ، محمد صالح الأبعج ، إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الاساليب العلمية الحديثة ، الجودة الشاملة ،الهندرة ،دار الرضوان للنشر و التوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1، 2014 ،ص249.

ما تمتلكه من قوى بشرية على أساس أن نجاح أية منظمة في تحقيق أهدافها مثل شهرتها في الأسواق و انخفاض التكلفة و ارتفاع المبيعات ... الخ يعود في الأساس إلى نوعية القوى البشرية التي تمتلكها هذه المنظمة . (1)

-أما **يوسف حجيم الطائي** فقد أشار إلى الاستثمار في الموارد البشرية بأنه " قدرة المنظمة على استقطاب الموارد البشرية بالنوعية و الكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، و العمل على تطوير المهارات و القابليات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية ، و تقديم أجور و رواتب عادلة وفقا لأداء العاملين فيها. (2)

و **يضيف خضير كاظم حمود** بشأن الاستثمار في الموارد البشرية : (3) "إن إستراتيجية الموارد البشرية تمارس الدور الفعال في إطار توفير عمقا استراتيجيا للتعامل مع الموارد البشرية من خلال التركيز على أهمية تقديم العوائد القادرة على إشباع حاجات و متطلبات العاملين لديها على جميع المستويات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية..... الخ لكي تستطيع من خلال ذلك ترصين قدرتها في الاستمرار و الاستقرار و الثبات في نشاطات الأعمال سيما في الظروف التنافسية المحتملة بين المنظمات المختلفة.

بناء على التعاريف المقدمة للاستثمار في الموارد البشرية يمكن صياغة التعريف الإجرائي الآتي :

"الاستثمار في الموارد البشرية هو مدى قدرة المؤسسة على استقطاب الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة لتحقيق أهدافها و ترصين قدرتها في الاستمرار و الاستقرار و الثبات."

3. الموارد البشرية :

لقد كان الأفراد و مازالوا دائما هم نقطة ارتكاز المؤسسات و لكن تزداد أهميتهم الإستراتيجية في صناعة اليوم المعتمدة على المعرفة حيث يعتمد نجاح المؤسسة بشكل كبير على المعرفة و المهارات و قابليات الموظفين و خاصة عندما يساعدون في تثبيت مجموعة من الكفاءات

(1) -زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية ، دار كنوز المعرفة للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 1، 2007، ص 10.

(2) - يوسف حجيم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفصل، هاشم فوزي العبادي، إدارة الموارد البشرية ، مدخل استراتيجي متكامل ، دار الوراق للنشر ، عمان ، الأردن ، 2006، ص 35.

(3) -خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1، 2007، ص 191 .

الجوهريّة التي تميز المؤسسة عن منافسيها و عندما تكون مواهب الموظفين قيمة فإنها تستطيع تحقيق ميزة تنافسية ثابتة من خلال الأفراد.

لقد تناول الكثير من الباحثين و الكتاب في مجال الإدارة و التسيير مفهوم الموارد البشرية و ذلك من زوايا مختلفة و لكنها جميعها اتفقت على دورها في تحقيق نجاح المؤسسة و فعاليتها

و سنحاول من خلال دراستنا عرض بعض هذه التعريفات كما يلي : (1)
حيث تعرفه **حمداوي وسيلة** : " بأنه مجموعة الأفراد و الجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين و يختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، و خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم و طموحهم، كما يختلفون في وظائفهم و مستوياتهم الإدارية، و في مساراتهم الوظيفية و تستعمل المنظمة هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها و تنفيذ و تصميم إستراتيجيتها.

وفي تعريف آخر للموارد البشرية ورد ما يلي فيه العنصر البشري هو أساس نجاح أي نشاط أو مشروع

و أن سر نجاح أو تقدم أي أمة يتجسد فيما تمتلكه من عقول مفكرة و مبدعة تمتلك القدرات (الكفاءة و الكفاية) على العمل و الإنجاز و الاستجابة لتحديات و معطيات العصر (2).
و يقدم **صالح محسن** التعريف الآتي للموارد البشرية " هي قيمة اقتصادية كبرى لمنظمات الأعمال و يظهر ذلك من خلال القابليات و المؤهلات و الأفكار و الطاقة و الإلتزام لهذه الموارد البشرية في الوظائف التي يستغلونها (3)

أي أن سر نجاح الأمم و تقدمها يكمن فيما تمتلكه الموارد البشرية من معارف، و قابليات و مؤهلات، و قدرات، و طموحات لتحقيق إزدهارها و إزدهار مؤسساتها الاقتصادية.

(1) -حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص25.

(2) -إبراهيم رمضان الدين، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة أم القرى للنشر و التوزيع، ب م ن، ط2، 2007، ص51..

(3) - صالح محسن مهدي العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2008، ص 652.

و بالنسبة لأحمد الخطيب فالموارد البشرية هي: " كافة القدرات و الإمكانيات المرتبطة بالسكان و التي يمكن أن تسهم في إنتاج السلع و الخدمات أو تسهم في التحفيز على هذا الإنتاج من أجل توفير الإشباع للرغبات و الاحتياجات المختلفة فردية أو جماعية . (1) و يضيف يوسف حجيم الطائي تعريفاً آخر للموارد البشرية: "الأفراد هم الذين يصنعون الاختلاف في كيفية عملية جمع الأنواع المختلفة من الأفراد لانجاز الغرض المشترك ، و هم أساس الأنشطة الاقتصادية و الاجتماعية و الإنتاجية المتنوعة و المختلفة و بواسطته تحقق النجاح في كافة المجالات الصناعية و الخدمات.... الخ. (2) فالموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد ذوي قابليات متميزة التي تؤدي إلى كفاءة الأداء التنظيمي .

ويرد حبيب الصحاف في هذا الإطار: " الموارد البشرية مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة و الموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى كالأموال ، و التكنولوجيا ، و التسهيلات الأخرى و هي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة و تعتبر أكثر فعالية و تأثيراً على تحقيق أهداف العمل. (3) وعليه فإن تحقيق أهداف المؤسسة لإستراتيجية التغيير لا تتم إلا بالموارد البشرية، ولا يمكن أن تكتمل إلا بالتوافق مع الأفراد المؤهلين وأصحاب المهارات الذين يمثلون العنصر الأهم في المؤسسة.

أما بالنسبة لـ **Robert le DUFF** فالموارد البشرية: "مفهوم يتضمن جوانب و معاني قيمة لان الفرد يعتبر بمثابة الثروة الحقيقية للمؤسسة و طاقتها و لكن في نفس الوقت هو فرد يلاحظ و يعارض و يقترح و يفرض آراءه و اقتراحاته و مشاركته في جماعة العمل. (4) فالموارد البشرية هي تمار التجربة التنظيمية و التدريب الجماعي.

(1) - أحمد الخطيب ، عادل سالم معاينة ، الإدارة الحديثة، نظريات و استراتيجيات و نماذج حديثة ، عالم الكتب الحديث ، جدارا للكتاب العالمي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2009 ، ص93.

(2) - يوسف حجيم الطائي ، مؤيد عبد الحسين الفضل ، هاشم فوزي العبادي ، مرجع سابق، ص37.

(3) - حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية ، عربي-انجليزي ، مكتبة لبنان ناشرون ، بيروت ، لبنان ، ط1 ، 1997 ، ص01.

(4) - Le Duff Robert ,Ibid ,p.1083.

و الموارد البشري حسب **GEORGES NAEF** " هي قوة العمل المشكلة للمؤسسة و إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن الاهتمام بكل شؤون الموظفين ، التسيير الإداري للأجور ، العطل ، العلاقات الداخلية ، الاستقطاب تسيير المسار الوظيفي ، التنبؤات " (1)

هذا التعريف أشار إلى وظيفة إدارة الموارد البشرية من حيث أنها إدارة ذات مسؤوليات تنفيذية، ووظائف إستشارية في مجال تسيير الأفراد العاملين في المؤسسة. وورد في المعجم التفسيري للمصطلحات **Dixel** تعريفاً آخر للموارد البشرية بأنها: " القوة البشرية التي تكون المؤسسة و موجوداتها الفكرية القادرة على تحقيق نتائجها بفعاليتها." (2) المورد البشري إذن هو مورد إستراتيجي هام من موارد المؤسسة و يحدد فرصة بقائها و استمرارها.

و في سياق آخر تم توضيح مفهوم الموارد البشرية من خلال منظورين إثنين وهما : المنظور العام الشامل " يقصد بمصطلح الموارد البشرية من خلال هذا المنظور مجموع القوى أو اليد العاملة القادرة على العمل و الإنتاج في بلد ما ، سواء كانت تحمل شهادة جامعية ، أو معاهد متوسطة أو مدارس مهنية متعلمة تجيد القراءة و الكتابة ، أم أمية لا تلم بها و سواء كان لديها خبرة سابقة أو ليس لديها.

وهذه الموارد مقسومة إلى قسمين : الأول من وجد فرصة عمل في المنظمات على اختلاف أنواعها صناعية ، و خدمية أو حكومية أو قطاع خاص مختلط و القسم الثاني من لم يجد فرصة عمل و مع وجودها في السوق لذا فهو ينتظر فرصة للعمل في إحدى المنظمات. أما المنظور الضيق يقصد بمصطلح "الموارد البشرية من خلال هذا المنظور أنها العنصر البشري أو اليد العاملة المتوفرة التي تعمل في جميع الأعمال و الأنشطة التي تمارسها المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها ، و هي تشمل كافة أنواع فئات العاملين و هم الإداريين في مختلف المستويات الإدارية (عليا ، وسطى، مباشرة)." (3)

(1)- Naef Georges, Dictionnaire Encyclopédique Universel , S.A Edition ; Genève, Tome 3, p.1270.

(2)- Le Dictionnaire Illustré Dixel , Ibid ,p.1623.

(3)-عبد الباري درة، زهير الصباغ ، ياسر العدوان ، مروة احمد :إدارة القوى البشرية ،الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات ، جامعة القدس المفتوحة ، القاهرة ، جمهورية مصر العربية،2008 ، ص06.

من خلال هذين التصنيفين تبرز أن أهمية و دور البشرية في تقدم الأمم و نجاح المؤسسات هي التي أفرزت هذا الزخم و التراث المعرفي في الخلفيات و الرؤى للباحثين في صياغة مفهوم موحد للموارد البشرية و جعلتهم يبذلون قصارى جهودهم لإيجاد أفضل السبل لاستغلالها و استثمار مؤهلاتها لجعلها قوة تنافسية من طراز خاص.

و يعرف **Pierre Nghane** الموارد البشرية: " هي مجموع القابليات التي توضع تحت تصرف المؤسسة لفترة زمنية محددة و هي تنقسم إلى ثلاثة أنواع :

1. الموارد الذين تزود بهم المؤسسة من قبل أرباب العمل، الشركاء المساهمين و الذين يمارسون عملهم بشكل اعتيادي و دائم بها . (1)

2- الموارد التي تستخدم بصفة مؤقتة مثل القروض المتفق عليها من الممولين، البنوك.....إلخ.

3. الموارد التي تستحدث من قبل المؤسسة كالوظائف التي تتحصل عليها.

فالموارد البشرية إذن تمثل رهانا إستراتيجيا للمؤسسات لتحقيق التمايز على نظرائها من المؤسسات الأخرى يجب أن تركز على تنميته و تطويره بشكل مستمر فهو يعد من الموارد الحيوية التي تتسم بالنزرة و القوة المهارية المبتكرة و المبدعة التي تمتلكها.

ويضيف **مصطفى محمود أبو بكر** تعريفا آخر للموارد البشرية: "هي الجزء الذي يملك القدرة و الرغبة في العمل و تسمح الظروف الاجتماعية و القانونية بتشغيلها." (2)

وبالنسبة ل**عز الدين علي سويسي** فإن الموارد البشرية مصطلح يستخدم لوصف الأفراد الذين يشكلون القوى العاملة للمنظمة ، كما يمكن للمنظمات خلق قيمة مضافة يصعب على المنافسين تقليدها من خلال تطوير هذه الموارد والتي تمثل ميزة تنافسية ويمكن استخدام المصادر التقليدية للميزة التنافسية مثل الموارد الطبيعية والمالية والتكنولوجية لخلق قيمة مضافة ، حيث أن هذه المصادر يمكن الوصول إليها بشكل متزايد وسهولة التقليد وهي أقل

(1) -Ronge Yves , Nghane Pierre et autre, Dictionnaire de Gestion , Edit , ARMAND COLLIN , Paris 1999, P.152.

(2) -مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، 2008،ص50.

أهمية للميزة التنافسية مقارنة مع نظام العمل وسياسات الموارد البشرية ، والتي تعتبر مصدرا هاما للميزة التنافسية المستدامة.

ويعرف **علي السلمي** الموارد البشرية : الموارد البشرية ممثلة في العاملين بالمؤسسة من مختلف الفئات والمستويات والتخصصات وهي الدعامة الأساسية التي تستند إليها المؤسسة الحديثة ، فهم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف الإدارة ، وهم مصدر الفكر والتطوير ، وهم القادرون على تشغيل وتوظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة ، كما تساهم الموارد البشرية مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المنظمة إذا توفرت الظروف الإيجابية التي تدفع الإنسان للعمل. (1)

4-الفعالية التنظيمية:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيزها على العنصر البشري و الذي يعتبر أثنم مورد لدى الإدارة و الأكثر تأثيرا على تحقيق الفعالية التنظيمية ، هذه الأخيرة التي ترتبط بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرسومة ، من خلال الاستخدام الأمثل لهذا العنصر البشري المتوفر ، و حيث أن نجاحها في الوصول إلى تحقيق تميزها يرتبط بمدى كفاءته و خبراته و قدراته و حماسه لأداء هذا العمل وإبداعه فيه. و بقدر الأهمية التي يكتسبها هذا المفهوم بقدر صعوبة إيجاد تعريف واضح و دقيق له ولكن سنحاول فيما يلي حصر أهم التعاريف المقدمة لها:

إذا كانت إستراتيجية الموارد البشرية هي آلية تعطي المؤسسة اتجاهها طويل الأجل و هي تتضمن اتخاذ القرارات التي تحدد رؤية و أهداف الموارد البشرية في المؤسسة فان الفعالية التنظيمية هي درجة تحقيق أهدافها و الذي يضمن قدرتها على البقاء و التميز و النجاح و ذلك بصياغة طريقة فعالة للأداء و توفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة و استمتاع و تحفيزا أكبر للإبداع و التطوير و التعليم المستمر.

(1) -مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية للنشر، الاسكندرية ، 2008،ص50.

و قد اختلف الدارسون و الباحثون في تحديد مفهوم دقيق للفعالية و المؤشرات الدالة على التنظيم الفعال و غير الفعال لأنها تتصف بالتعقيد نظرا لوجود العديد من العلاقات المتداخلة و المتشابكة بين فعالية المؤسسة من ناحية و بين العوامل المؤثرة و المحددة لها من ناحية أخرى. (1)

وسنحاول فيما يأتي تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية الذي سنعتمد عليه في هذه الدراسة وذلك بعد طرح جملة من المفاهيم .

وقد عرفها علي السلمي: "الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف ."

و عرفها مهدي العامري : " الفعالية هي قياس مدى تحقيق الأهداف المحددة و هي تركز على المخرجات. " (2)

أما اتريوني عرفها على أنها : " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها و تعتمد هذه القدرة و المعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات ، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مسبقة أخرى مثل بناء السلطة و أنماط الاتصال و أساليب الإشراف و الروح المعنوية و الإنتاجية. " (3)

و يشار إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تتحقق بها الأهداف مسبقا، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف.

كما أن الفعالية لا تقتصر على العمليات الداخلية للمؤسسة كما الحال بالنسبة للكفاءة التي تشير إلى مدى قدرة المؤسسة على تخفيض تكاليف الإنتاج بل تراعي في الحسبان العوامل الداخلية و الخارجية. (4)

و يضيف زاهد ديري : "الفعالية مفهوم مهم لكنه يناقش كثيرا عندما يرتبط مباشرة بالأهداف ذات الطبيعة الاقتصادية و الاجتماعية ، فإذا ما فضلت المؤسسة الملامح الاقتصادية ،

(1) -على السلمي:تطور الفكر التنظيمي ، وكالة المطبوعات ، الكويت،ط2، 1980، ص128.

(2) -صالح مهدي محسن العامري ، طاهر محسن منصور الغالبي، الإدارة و الأعمال ،مرجع سابق ، ص41.

(3) -محمد علي محمد:علم اجتماع التنظيم ،مدخل للتراث و المشكلات و المنهج ، دار المعرفة للنشر ،

الإسكندرية،2007 ، ص178.

(4) -بن نوار صالح، الفعالية التنظيمية ،داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين ،رسالة دكتوراه

غير منشورة،جامعة قسنطينة ،2004-2005،ص272.

فإنها تتمسك بمعايير الأداء من نمط الريح، و المرودية و الجودة، الإنتاجية، و إذا ما أشارت إلى البعد الاجتماعي، فهي تتمسك بشكل أولوي بالرضا لدى الأعضاء، ودرجة التحفيز، و بالتحام الملاك و تكون المعايير السائدة بشكل أكثر ما يلي: "الربحية، المرونة، الإنتاجية، جودة الإنتاج، النمو، المكاسب الاجتماعية، رضا الملاك... الخ" (1) أي أن الفعالية هي محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف، أما الكفاءة فتقتصر على التكلفة و علاقة المدخلات بالمرجات. كما عرفت الفعالية على أنها درجة تحقيق الأهداف، بمعنى آخر أن كيفية تحقيق الأهداف هي انعكاس للفعالية بينما كيفية استخدام الموارد لتحقيق الأهداف تشير إلى الكفاءة. (2) ويرى **Elie Cohen** في تحديده لمفهوم الفعالية التنظيمية: "نقول عن المؤسسة أو إحدى مصالحها بأنها فعالة عندما تظهر قدرتها على تحقيق أهدافها أو تقترب من تحقيقها من قبل المسؤولين الذين يسهرون لتجسيد ذلك." (3)

و قد حدد **Dimitri Weiss** معنيين للفعالية إذ يشير الأول إلى المقدرة على إنتاج الفعل الذي ننتظره و هو ما يرتبط بالأهداف /النتائج. و يشير الثاني إلى المقدرة على إنتاج أعلى النتائج بأدنى المجهودات، و هو ما يرتبط بالعلاقة بين النتائج و الموارد المسخرة لذلك. (4) وهناك من اعتبرها مجرد قدرة التنظيم على البقاء و الاستمرار و عدم الزوال، كما أنه يوجد من مزج بين مفهوم الفعالية و الكفاءة على اعتبار أنها تعكس استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق هدف محدد فهي تتحدد عن طريق العلاقة بين الوسائل المتعددة و الأهداف وفقا لترتيب أولويتها و في العادة يشار إلى الفعالية باعتبارها الدرجة التي تتحقق بها

(1)-زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص283.

(2)-سونيا محمد البكري، تخطيط و مراقبة الإنتاج، دار الجامعية للطبع و التوزيع، الاسكندرية، 2000، ص276.

(3) - Cohen Elie , Dictionnaire de gestion ,Edi ,La DECOUVERTE ,Paris,2001,p.123.

(4)- Dimitri Weiss , Ressources Humaines , Edi D'ORGANISATION ,2^{ème}Edit , Paris ,2003,p.243.

الأهداف سلفا ، أما الكفاءة فتشير إلى الطريقة الاقتصادية التي يتم بها و انجاز العمليات المتعلقة بالأهداف. (1)

و يدرج **خيرى كتانة** في هذا السياق الفعالية : "هي قدرة المنظمة أو الفرد على انجاز الأهداف المخططة وفق المعايير النوعية و القياسية للأهداف المماثلة و بأفضل شكل ممكن (2) .

و **أحمد ماهر** : "الفعالية تتعلق بأهداف المنظمة و نتائجها ' و بالتالي فان الفعالية يمكن التعبير عنها بنسبة قيمة المخرجات الفعلية إلى قيمة المخرجات المتوقعة أو المخططة."

$$\text{الفعالية} = \frac{\text{قيمة المخرجات الفعلية}}{\text{قيمة المخرجات المتوقعة}} \times 100 \quad (3)$$

في حين عرفها **باري و ميلين** أنها: " مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات ، ويريان أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية هي : "الترقية الوظيفية ، التقويم الشكلي للنشاطات ، الإشراف المناسب " .

أما **هنري كلود فيرى** أن مصطلح الفعالية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف و تقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المؤسسات و ذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو و التطوير مع أهداف المؤسسة. (4)

(1)- سعد بشاينية : تنظيم القوى العاملة بالمؤسسة العامة الصناعية الجزائرية ، رسالة دكتوراه (غير منشورة) ، معهد علم الاجتماع ، قسنطينة ، 1995 ، ص32.

(2) - خيرى كتانة، مدخل إلى إدارة الأعمال : منهج تحليلي (النظريات ، العمليات الإدارية) ، دار جرير للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن، ط1، 2007، ص220.

(3)- أحمد ماهر ،التنظيم :الدليل العلمي لتصميم الهياكل و الممارسات التنظيمية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2007، ص34.

(4)- رابح العايب : مقارنة نظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات ، مجلة العلوم الإنسانية ، مديرية النشر و التنشيط العلمي ، جامعة قسنطينة ، عدد22 ديسمبر 2004 ، ص132.

ويمكن تعريف الفعالية التنظيمية حسب **Madeleine Grawitz**: "هي ذلك الفعل أو النشاط الذي يصل إلى تحقيق أفضل النتائج في ظل توفر الظروف الملائمة (السعر، الوقت) و تختلف معايير الفعالية بحسب اختلاف المعايير المنشودة." (1)

فلا يوجد معيار واحد و محدد للفعالية التنظيمية و إنما هناك معايير مختلفة تختلف باختلاف المؤسسة و طبيعة نشاطها و أهدافها المرسومة مسبقا و تركيبة قوتها البشرية الخاصة بها ، ووجهة نظر الإدارة ، والبيئة المحيطة بها و ظروفها و متطلباتها و ضغوطها و الفرص الموجودة فيها.

وورد تعريف الفعالية التنظيمية في **le grand usuel Larousse**: "نقول عن المؤسسة فعالة عندما تستطيع الحصول على اكبر النتائج بأقل جهد ممكن و بأقل الوسائل و تمثل الكفاءة و المردودية أحد أهداف الفعالية التي ترجو بلوغها و تحقيقها." (2)

وعرفها الباحثان **كاست و هوز نزويج kast § hosenzuweig**: "الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و تحقيق رضا العملاء و العاملين بها و تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى النمو و الربحية." (3)

بالنسبة ل**علي الشريف الفعالية**: "هي تحقيق الهدف و الوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا و تصبح نقطة التركيز إذن ما الذي يحققه المدير و ليس ما الذي يفعله ؟" (4)

في هذا التعريف يبرز دور الإدارة العليا الممثل في دور المدير في تحقيق الفعالية التنظيمية بالتنسيق بين مختلف الوظائف و الأنشطة و المصالح الإدارية ، و كذا تنمية موارد المؤسسة البشرية للوصول إلى النتائج المتوقعة.

(1) - Grawitz Madeleine, Lexique des sciences sociales , Edi DALLOZ ,Paris ,7^eME

Edi ,1999,p.144 .

(2) -Grand Usuel Larousse , Dictionnaire Encyclopédique , France,1997,p. 2499.

(3) -بن نوار صالح ، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ،قسنطينة،2006، ص213.

(4)-علي الشريف ،الإدارة المعاصرة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2000،ص29.

و يعرف زيد منير عبوي الفعالية: " عبارة عن درجة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، حيث يتم الأخذ بعين الاعتبار مجال المتغيرات على المستويين و هما مستوى الأقسام و مستوى المنظمة." (1)

ويرى انرسون أنها: " قياس مستوى انجاز الأهداف ، و كيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم". فيما يرى كامبل: " إن المؤسسة تكون فعالة عندما تصل إلى الدرجة التي تستطيع فيها المؤسسة تحقيق اهدافها."

أما الفار فقد أشار إليها بشكل مغاير نوعا ما حيث يرى أنها: "قدرة المؤسسة على البقاء و التكيف و النمو ، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها ." (2) أي أن المؤسسة نظام مفتوح يتعامل مع بيئة متغيرة ، لذلك فهي تسعى بكل إمكاناتها للبقاء و الاستمرار و النمو.

ويعرفها محمد محمد إبراهيم: " الفعالية ترتبط بمدى الاستفادة من الموارد في تحقيق الأهداف أي أنها ترتبط بالأداء المحقق و يمكن وصف و تحديد الفعالية على مقياس مدرج يتراوح بين فعال و فعال إلى حد ما و غير فعال." (3)

و يضيف Robert le DUFF عن الفعالية التنظيمية: " نقول عن المؤسسة أنها فعالة عندما تتمكن من تحقيق أهدافها أي أنها تتمكن من جعل نتائجها مطابقة لتوقعاتها." (4) و عرفها الباحثان فريدلندر و بيكل على أنها: " تعكس الاعتمادية المتبادلة بين المؤسسة و البيئة." (5) أي علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية مع البيئة الخارجية ، حيث تأخذ المؤسسة

(1) -زيد منير عبوي،الاتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية ،دار الشروق للنشر و التوزيع ،عمان ،الأردن ،ط1 ، 2006، ص28.

(2) -محمد الطاهر بويابة:قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، تنمية الموارد البشرية ، قسنطينة ، 2004 -2005، ص145 .

(3) - محمد محمد إبراهيم،إدارة الموارد البشرية احد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة : المدخل لتطوير إدارة الجودة (رأس المال البشري من المنظور الإداري)، الدار الجامعية ،الإسكندرية ، 2008 ، ص175.

(4) - Le Duff Robert, Ibid, P. 344.

(5)-F. Fredleinder, H. Pichle : comportment of effectiveness in small organizations , Administration Scinse Quarterly ,1968 , p.13.

من المحيط الخارجي المدخلات سواء المادية أو البشرية أو المعلوماتية لترجعها في صورة مخرجات قابلة للاستعمال المباشر.

أما كوربيد فعرفها على أنها عملية: "عملية تعظيم العائد للمؤسسة بجميع الوسائل".
في حين أكد ألكس ميكيايلى على أنها تعني: "تحقيق الأهداف و المحافظة على الرضاعات الداخلية". (1)

و حدد نادلر وتوشمان Nadler Tuchman الفعالية التنظيمية: "في الدرجة التي يكون فيها واقع الإنتاج في مراحل الفرد و الجماعة و التنظيم مساو للنتائج المعبر عنها كما هو موضح في إستراتيجية المؤسسة". (2)

و على العموم لقد استخدم الباحثون محكات كمية و كيفية لقياس الفعالية ، فالأولى تتمحور حول الإنتاج ، الإنتاجية ، الأرباح ، عقد الصفقات ، التوسع في الأنشطة ن التوسع في أجهزة المؤسسة ، أما المحكات الكيفية فتدور حول الرضا ، الاستقرار ، الروح المعنوية ، عدم التغيب، التكيف ... الخ

و الدراسة الراهنة تستخدم مفهوم الفعالية التنظيمية للإشارة على مدى قدرة العامل على انجاز الالتزامات المنوطة به في أجالها المحددة ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و ضمان استقرارها و استمرارها.

و من خلال التعرض لمختلف التعاريف المقدمة نلاحظ أنها رغم اختلافها في التحديدات إلا أنها تلتقي في أهم الخصائص البنائية المتمثلة في القدرة على تحقيق الأهداف ، القدرة على البقاء و الاستمرار ، الإنتاجية ، نسبة المخرجات إلى المدخلات و الكفاءة ... الخ بالاستناد إلى الخصائص البنائية و الوظيفية للفعالية التنظيمية قمنا بصياغة التعريف الإجرائي التالي:

"الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة، والمحافظة على الرضاعات الداخلية.

(1) -khorbade : assessmet of organizational effectiveness, Issues , Analysis and Reading , Good Year, Co-California,1971,p.90.

(2)-نعيمة عباس خضير و آخرون : الالتزام التنظيمي و فعالية المنظمة ، مجلة اتحاد الجامعات العربية ، عدد 31 يناير، 1996، ص81.

خامسا: فروض الدراسة :

إن الجهد العقلي الذي يبذله الباحث العلمي في معالجة مشكلة البحث و إيجاد التفسيرات لها لا يمكن أن يتأتى عن طريق جمع المعلومات و الحقائق لوحدها مهما كان نوع و كم هذه الحقائق فلا بد أن تقرن بتوجهات سليمة و هادفة نحو الحقائق ذات الصلة و ترتبط بشكل مباشر بالمشكلة البحثية ، لهذا فان الفرضيات تمثل الموجهات الحقيقية للحقائق التي سيتم تجميعها و من تم تفسيرها و معالجتها، ولغرض انجازها بشكل هادف تطلب منا الأمر الاستعانة بمختلف المصادر لاشنقاها لأنها سوف تمكننا فيما بعد من تفكيك و تجزئة معالم الظواهر التي ستكون قيد الدراسة وتساعدنا على الكشف عن العوامل التي تفسر وقوعها ، ومن ثم جاءت صياغة الفرضية العامة على الشكل الآتي:

" هناك علاقة دالة بين ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية."

وقصد البرهنة على هذه الفرضية العامة قمنا بصياغة ثلاث فرضيات جزئية وذلك على النحو التالي:-

الفرضية الجزئية الأولى يؤدي اجتذاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية العالية إلى تحقيق التجديد.

شكل رقم (2)

المتغير التابع

المتغير المستقل

الفرضية الجزئية الأولى:

يساهم اجتذاب الموارد البشرية للمؤسسة ذات المؤهلات العلمية العالية إلى تحقيق التجديد في العمل.

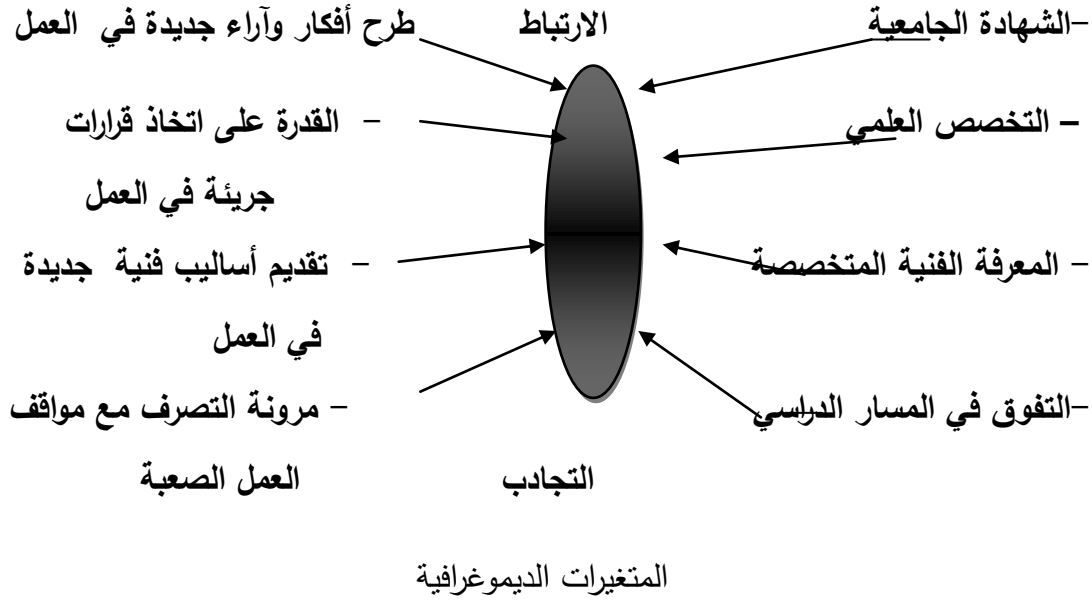
المتغير التابع

المتغير المستقل

اجتذاب الموارد البشرية ذات

التجديد

المؤهلات العلمية العالية



-يساهم اجتذاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية العالية إلى طرح أفكار وآراء جديدة في العمل.

-يؤدي اجتذاب الموارد البشرية على أساس التخصص العلمي إلى زيادة القدرة على اتخاذ قرارات جريئة في العمل

-يساهم اجتذاب الموارد البشرية على أساس المعرفة الفنية المتخصصة إلى تقديم أساليب فنية جديدة في تسيير العمل.

- كلما تم اجتذاب الموارد البشرية على أساس التفوق في المسار الدراسي كلما زادت مرونة التصرف مع مواقف العمل الصعبة.

الفرضية الجزئية الثانية:

يؤدي تعيين الأفراد الملائمين لشغل المناصب الشاغرة إلى زيادة مردودية العمل.

المتغير التابع

المتغير المستقل

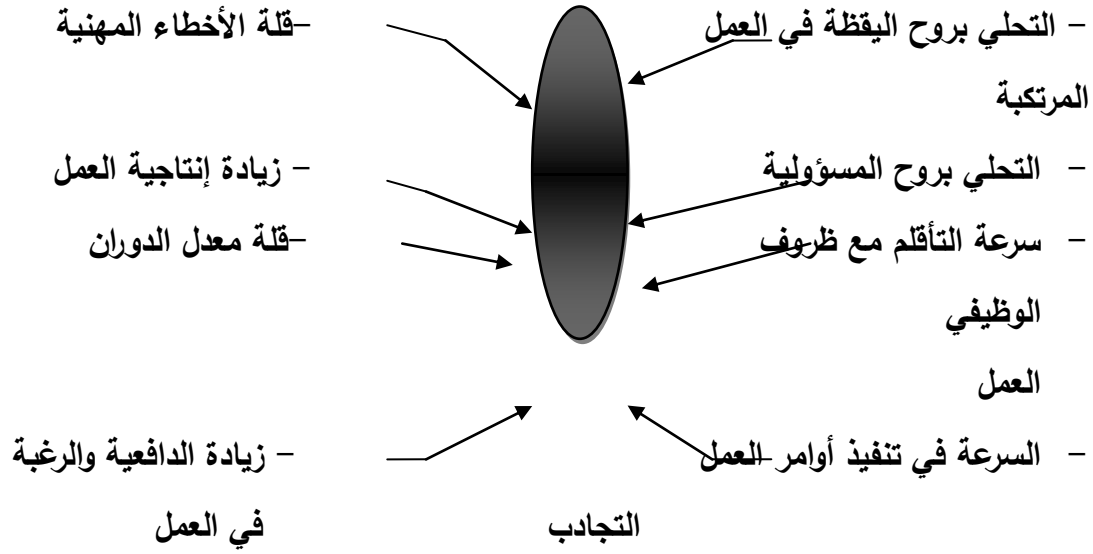
زيادة مردودية

العمل

الارتباط

تعيين الأفراد الملائمين

للعمل



يؤدي تحلي الأفراد العاملين الجدد بروح اليقظة إلى قلة الأخطاء المهنية المرتكبة.

كلما تحلى الأفراد العاملين الجدد بروح المسؤولية كلما زادت إنتاجية العمل.

هناك علاقة دالة بين سرعة تأقلم الأفراد العاملين الجدد مع ظروف العمل وقلة معدل الدوران الوظيفي.

كلما زادت سرعة الأفراد العاملين الجدد في تنفيذ أوامر العمل كلما زادت دافعيتهم ورغبتهم في العمل.

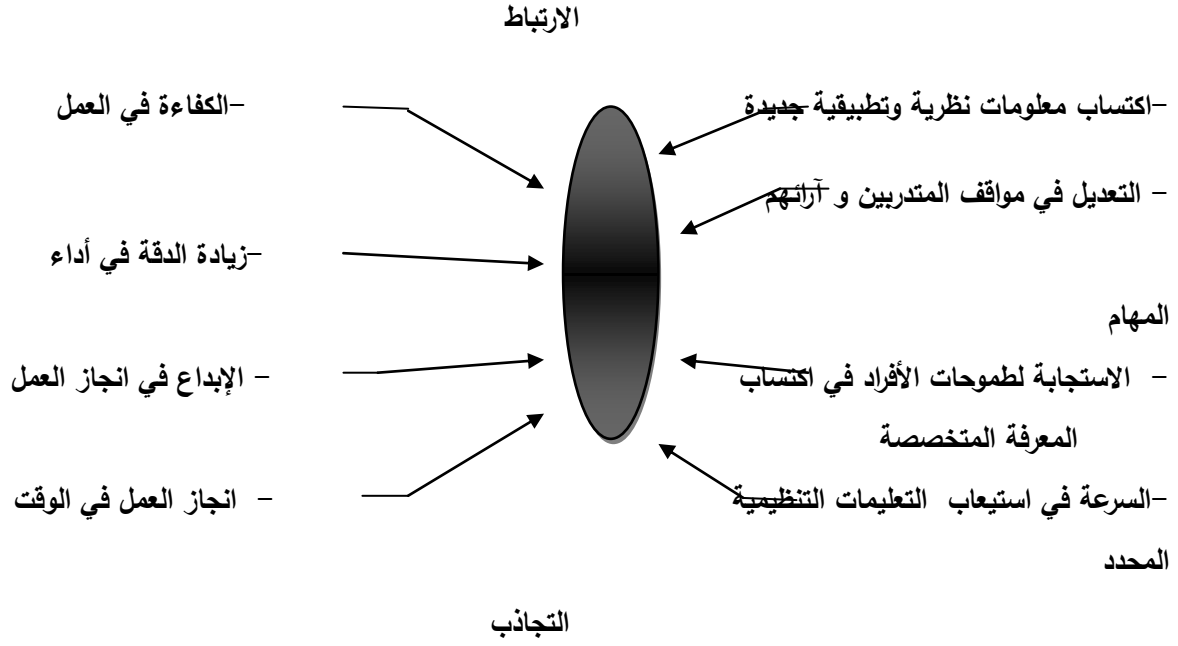
شكل رقم (3)

الفرضية الجزئية الثالثة :

كلما التزمت إدارة الموارد البشرية بتجديد معارف العاملين كلما زادت مهاراتهم الأدائية في العمل.

زيادة المهارات الأدائية

تجديد معارف العاملين



- المتغيرات الديموغرافية
- يؤدي اكتساب الأفراد العاملين لمعلومات نظرية وتطبيقية جديدة إلى زيادة الكفاءة في تسيير العمل.
 - كلما تعدلت مواقف وآراء الأفراد المتدربين عن كيفية انجاز وظائفهم كلما زادت درجة الدقة في أداء مهام العمل.
 - هناك علاقة دالة بين اهتمام إدارة الموارد البشرية للاستجابة لطموحات أفرادها النخبة في اكتساب المعرفة المتخصصة وزيادة إبداعهم في العمل.
 - كلما زادت السرعة في استيعاب التعليمات التنظيمية كلما زاد انجاز العمل في الوقت المحدد.

سادسا: المعالجة الفنية للدراسة:

تستند الدراسة الراهنة على مدخل رأس المال البشري باعتباره أقرب الاتجاهات النظرية في توضيح العلاقة بين ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية، وتتبع

العلاقة بين المتغيرين المذكورين ابتداءً من كون رأس المال الفكري يعد العنصر الجوهري لزيادة الفاعلية التنظيمية فهو دم الحياة النابض والمتدفق لديمومة المؤسسة ، بحيث يهدف هذا المدخل إلى إحداث التغييرات الفكرية و السلوكية في المؤسسة بالاعتماد على ممارسات و أنشطة إدارة الموارد البشرية و سياستها ، فأى انفاق على الموارد البشرية وادارتها هو استثمار عائدته كبير جدا ، يتمثل في تحقيق الكفاية الإنتاجية والفعالية التنظيمية، ولن تتجح إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلا بتعاون كافة المديرين في المؤسسة، وخاصة الإدارة الوسطى و المشتركة، المسؤولتان مباشرة عن وضع هذه الإستراتيجية موضع التنفيذ ، و من هذه الأنشطة تلك المتعلقة بترشيد الاستثمار في مواردها البشرية و التي حددناها في دراستنا الراهنة في عمليات الاختيار، والتوظيف و التدريب و التي تمثل حسب هذا المدخل استثمار طويل الأجل لأهم مورد بها حيث تتجلى معالم إجراء هذه العمليات بشكل قويم وواضح بتمويل حاجتها بنوعية متنوعة من الموارد البشرية تكون لها القدرة على إتقان أعمالها، و القدرة على تسييرها بكفاءة وبدقة ، وبأقل الأخطاء المتوقعة، خصوصا إذا تمت هذه الوظائف في ظل معايير النزاهة، والمصادقية، والموضوعية، واحترام اجراءاتها المختلفة ومتابعتها بدقة في مختلف مراحلها، والابتعاد عن العلاقات الشخصية عند القيام بعملية الانتقاء والتوظيف وذلك للوصول إلى قرارات إختيار صحيحة إيجابية تتجلى أثارة بسرعة عند التعيين ، وكذا متابعتها بنشاط تدريبي من منطلق بعده الاستراتيجي المعاصر القائم على التجديد المستمر للمعارف، و المهارات ،وهوما يمكن أن يرفع من قدراتها التنافسية في عالم الأعمال السريع التغير، تأسيسا على ذلك ،فإن تطوير فكرة رأس المال البشري ،تبدو من جوهرها،غنية لأغراض المراجعة النظرية في المطارحات الفكرية التي ستجري لاحقا وبشكل خاص إذا أبعد المديرون نظرتهم على أن توظيف العاملين من ذوي المؤهلات العلمية والمهارات المتنوعة ،على أنها كلفة تتحملها المؤسسة شاءت أم أبوت،وبالتالي ما

يترتب على ذلك، أنه عندما تتدهور أعمال المؤسسة، فيصبح العاملون والموارد المرتبطة بهم، هي أولى القضايا التي يخاطرون أو يغامرون بها كأن تميل الإدارة إلى تسريحهم أو تخفيض أجورهم، وغير ذلك. ولكن بترشيد الاستثمار في مختلف معطيات وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية بشكل علمي تستطيع أن تحقق المؤسسة فعاليتها التنظيمية، تأسيساً على ذلك، فإن تطوير فكرة رأس المال البشري، تبدو من جوهرها، غنية لأغراض المراجعة النظرية في المطارحات الفكرية التي ستجري لاحقاً، للموارد البشرية وهو ما قد يفتح للمؤسسة فرص الريادة و يحقق لها التفوق التنافسي والتميز مستقبلاً، و بذلك تعلق الأبواب بوجه المنافسين للاستثمار في هذه الممتلكات الجوهرية، و الثروة الحقيقية التي تحقق لها كفاءتها الإنتاجية، و القيمة المضافة، إلى جانب التنظيم و السياسات و البني المنظمة المساندة التي تساهم في تعظيم تدفقات العمل، و زيادة الطاقة الإنتاجية في المؤسسة. وقد أشارت المفاهيم الإدارية، والتسويقية، والمالية والمعاصرة التي انعكس تأثيرها على تطوير أساليب العمل صراحة إلى ضرورة الأخذ بالتعليم والتعلم بكل جدية كاستثمارات في البشر، وأضافت افتراضاً آخر، وهو أن إنتاجية العاملين الماهرين دائماً، تكون أعلى دائماً عن مثيلاتها لدى أولئك العاملين غير الماهرين، ومن خلال الحقائق الدامغة أنفة الذكر يمكن أن نخرج بجملة من المسلمات أولها يؤسس لضرورة تكوين رأس مال فكري، وتنميته باعتباره ضرورة حضارية إذ لا يمكن تصور مؤسسة متقدمة في إمكاناتها الإنتاجية و فقيرة في كفاءة رأسمالها البشري، كما أن عملية التنمية الشاملة تتوقف بدرجة كبيرة على تكوين خبرات متعددة ومهارات متنوعة، ويأتي ذلك عن طريق التدريب المستوعب لأحدث المتغيرات التكنولوجية، كما يصعب إلى حد كبير

إيجاد بديل عن مقدرات رأس المال الفكري ، لذلك يشكل التفكير الاستراتيجي ضرورة ملحة يجب أن تستخدم على الدوام وبخاصة من قبل مديري القمة للمؤسسة، لأن بقاءها مرهون بقدرتها على التفكير الصحيح الذي يقود إلى صناعة إستراتيجية ناجحة، وفي سياق هذه النظرة التكاملية طرحت الدراسة أهدافها و المشكلة البحثية و استنبطت فروضها وفقا للمتغيرات ذات الصلة بها و التي دعمتها نظريات ونتائج بحوث سابقة إضافة إلى خبرتنا و ثقافتنا العلمية التخصصية ، و صاغت أسلوبها الفني المتعلق بالإجراءات المنهجية التي سنستعرضها في الفصل السادس.

فالأسلوب الفني المتبع في هذه الدراسة يوضح لنا مراحلها و خطواتها و إجراءاتها العلمية و المنطقية و الفنية الكفيلة بتبيان مدى الصدق الامبريقي لفروض و تساؤلات الدراسة، و تندرج هذه الخطوات ضمن المراحل العلمية للبحث العلمي ورؤيتنا المنهجية من أجل الحصول على البيانات حيث اعتمدت الدراسة من حصاد جمع البيانات على المعرفة الواسعة بالبحوث العلمية و الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث قيد الدراسة ، و النظريات العلمية ذات الصلة بالمشكلة البحثية ، تخيلنا و تصورنا العلمي لاختبار فروض الدراسة من وجهة نظر مختلفة ، إثراء المكتوب المتاح حول الظاهرة البحثية ، الإحصاءات، السجلات الرسمية ، عينة مجتمع الدراسة إلى جانب هذا اعتمدت الدراسة على المسح بالعينة ، الاستمارة ، التحليل السوسولوجي للمعطيات ، التحليل الإحصائي للبيانات) .

هذا الطرح سيتيح لنا الانتقال من العام إلى الخاص إلى المفرد ، و يتجلى ذلك واضحا في سيرورة بحثنا العلمي بدءا من الإطار التصوري للدراسة و باقي الفصول النظرية الأخرى إضافة إلى الإطار المنهجي للدراسة.

، و تحليل البيانات الميدانية و مناقشة نتائج الدراسة، يتضح مما تقدم أنه لا يكفي وضع إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية رسم الخطوط العريضة لوظائفها وممارساتها وتنفيذها، بل لابد من القيام بإجراء مكمل هو : وضع المعايير المناسبة التي من خلالها يمكن تقييم تنفيذها والحكم على مدى نجاح إدارة البشرية في أداء مهمتها وتحقيق إستراتيجيتها، التي تتمحور حول العلاقة بين رضا الموارد البشرية عن الوظائف التي تسيروها والأداء التنظيمي ومدى فاعليته، حيث يعتبر هذا الرضا هو الخط الموصل للأداء التنظيمي الفعال. فكلما نجحت إدارة الموارد البشرية في استقطاب واختيار وتعيين موارد بشرية جيدة، كلما سهلت عملية تعليمها وتدريبها ، وكان أدائها ذا مستوى أعلى ، وكلما نجحت في تحفيزها زاد مستوى تعاونها وولاءها والتزامها واندماجها للمؤسسة ، وهذا يؤدي بدوره إلى زيادة طردية في إنتاجية العمل وفاعلية الأداء التنظيمي البشري.

الفصل الثاني :

أبعاد استثمار الموارد البشرية في نظريات الفكر الإداري

*تمهيد

أولاً : النظريات الكلاسيكية للمنظمة

ثانياً : المدرسة السلوكية

ثالثاً : النظريات الحديثة

رابعاً : العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية السابقة .

خامساً : عناصر الإتفاق ومجالات الاختلاف .

*خلاصة

تمهيد:

هناك عدد متزايد من النظريات حيث كل منها تسعى إلى تقديم تفسير لأبعاد الاستثمار في الموارد البشرية وتحديد العوامل المؤثرة على السلوك التنظيمي، ويؤدي هذا التعدد في نظريات التنظيم إلى مجالات كبيرة للاختلاف والتعارض فيما بينها الأمر الذي يجعل من الصعب أن نتحدث عن نظرية التنظيم التي تعطي تفسيراً شاملاً وعمماً للظاهرة موضع البحث المتعلقة بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية ، حيث كل من هذه النظريات تركز على جانب أو آخر من جوانب التنظيم أو تبدأ بمفهوم أو تحيز علمي يجعلها تميل أن تختلف عن غيرها من النظريات.

وبالتالي سوف يتضح لنا بعد قليل من البحث أن المشكلة في تفهم نظريات التنظيم ليست في تفسير نظرية على أخرى، أو إثبات صحة أو خطأ أي من النظريات المتعددة ولكن المشكلة هي كيف يحدث نوع من التجمع والتكامل والتنسيق بين هذه النظريات المختلفة ومن جهة أخرى فإن مثل هذا الهيكل النظري المتكامل يعمل على توجيه وترشيد العمل في مجالات أساسية ثلاث للاستثمار في الموارد البشرية وللتنظيم :

- التطبيق الإداري في التنظيمات المختلفة.

- البحث والدراسة العلمية في موضوع الاستثمار في مكتسبات المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة.

- تعليم وتدريب الموارد البشرية و المديرين للمساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية. ومع أنه من الصعب التوصل إلى تصنيف جامع مانع لتلك النظريات والمبادئ والمفاهيم، فإن غالبية الكتاب والمفكرين يميلون إلى تصنيف مدارس النظريات الإدارة إلى المدارس/ المداخل الآتية: وذلك على أساس محور اهتمام التركيز كل مدرسة/ الكلاسيكية ، المدرسة السلوكية، المدرسة الحديثة والتي سنحاول استعراض أهمها ذات العلاقة بموضوع دراستنا المتعلقة بترشيد الاستثمار في تنمية قدرات ومواهب الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

أولاً: النظريات التقليدية:

لقد تأثرت النظريات التقليدية أو الكلاسيكية للمنظمة بالاتجاهات الفكرية التي سادت المجتمع الغربي خلال العقد الأول من القرن العشرين، وقد اتسمت هذه النظريات بمنطلقها الفلسفي المستند إلى مبدأ العقلانية أو الرشد في التعامل مع الإنسان في إطار العمليات الإنتاجية والأولية السائدة آنذاك، وهي منطلقات نظرية ولدت في بيئة المجتمع الرأسمالي (الحر) حيث أكدت على الجوانب المادية في التعامل مع الإنسان، فاعتبرت المنظمة نظاماً شبه مغلق في التعامل مع العلاقات الإنسانية السائدة في إطارها، مما يمكننا على وجه التحديد إبراز النماذج المنظمة الآتية كأساس يعبر عن طبيعة النظريات التقليدية خلال تلك الحقبة التاريخية⁽¹⁾

1- نظرية البيروقراطية

2- نظرية الإدارة العلمية

3- نظرية التقسيمات الإدارية

ولقد ظهرت في بداية القرن الماضي (1900-2000) وتعرف حالياً بالمدخل الميكانيكي أو الآلي أو التقليدي في تنظيم المنظمات وترجع التسمية إلى أن النظرية الكلاسيكية اعتبرت الأفراد العاملين في التنظيم بمثابة آلات، فالموارد البشرية في النظرية الكلاسيكية لم تكن من المتغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي ولكنها كان من المعطيات التي تتأقلم وتتكيف طبقاً لنوع العمل الموكل إليها وظروفه دون أن يكون لها إرادة خاصة.

(1)- مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، دراسة في تطور الفكر التنظيمي خلال مائة عام، دار عالم الكتاب الحديث للنشر

عمان، الأردن، ط1. 2002. ص29.

(2) سليم ابراهيم الحسنية ، السلوك الإداري التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، الاردن، 1999، ص97

وسنعرض فيما يلي أهم الخصائص العامة للنظريات الكلاسيكية ثم نفصل مكونات كل من النظريات الثلاث السابقة وأخيراً نعلم على تقييم النظريات الكلاسيكية وبيان ما وجه إليها من نقد.

1- نظرية البيروقراطية:

يعتبر ماكس فيبر Max Weber (1864-1920) الألماني رائد لهذه النظرية، وكان هدف وضعها هو تحديد مجموعة من القواعد والأجهزة والمبادئ الإدارية اللازمة لتنظيم سير العمل في المنظمات الإدارية الكبيرة والأجهزة الحكومية الضخمة التي تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل وإحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال مع تحقيق الكفاءة الإنتاجية، ويعني مفهوم البيروقراطية لدى فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أعراف الدولة و تتجلى ملامح ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية بالتطبيق على نموذج البيروقراطية من خلال مختلف المبادئ المكونة لتفاصيل هذه النظرية والتي يمكن تطبيقها في مختلف المواقف الإدارية فالأفراد العاملون في الإدارات الحكومية يتم اختيارهم للعمل بأساليب ليست وراثية، ويكونون فما بينهم تنظيمًا هرميًا تحكمه قواعد معينة وتحدد فيه الاختصاصات والواجبات والمسؤوليات.⁽¹⁾

فالمنظمة البيروقراطية بالنسبة لفيبر تعتبر من أفضل أشكال التنظيم الإداري، وأكثرها قدرة على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة والفعالية التنظيمية، هذا إضافة إلى تمتعها بصفة العقلانية أو الرشد في معالجة المشكلات، واعتمادها العمل المكتبي، كما افترض فيبر صفات متعددة للتنظيم البيروقراطي هي: الدقة، السرعة، الوضوح، الإلمام الكامل بالمتطلبات وانصياع المرؤوسين بشكل تام للمسؤولية الإدارية الأعلى... الخ.⁽²⁾ و لكي نلم بملامح ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال خصائص المنظمة البيروقراطية ذات العلاقة الجوهرية بموضوع دراستنا الراهن نستعرض أهم مبادئها كالتالي :

(1) - على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص56.

(2) - سهيلة محمد عباس، علي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2007، ص26.

- أ- تحديد الاختصاصات الوظيفية واعتماد الصيغ القانونية في جوانب التخصص وتقسيم العمل.
- ب- توزيع الأعمال والأنشطة الإدارية على أفراد المنظمة رسمياً وبأسلوب ثابت ومحدد لكل وظيفة.
- ج- تحويل السلطات (الصلاحيات) لأفراد المنظمة، وتحديد نطاق الإشراف لكل مسؤول إداري.
- د- الفصل بين الأعمال الرسمية والشخصية للموظف وإطار علاقاته غير الرسمية، ثم الحد من أثر العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، وسيادة العلاقات الرسمية بعيداً عن العاطفة والتحيز وعدم الموضوعية.
- هـ- تعيين الأفراد وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية، بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد و أنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية.
- و- إنشاء تركيب المنظمة على أساس التدرج الهرمي، واعتماد التقسيم الإداري على مستويات تنظيمية محددة بشكل دقيق.
- ز- اعتماد الإدارة البيروقراطية الأسلوب الرسمي في التعامل مع الأفراد العاملين فيها على الوثائق، والسجلات، والمستندات ويجرى حفظ هذه الوثائق بصورة يسهل معها تيسير أعمال المنظمة. (1)
- اتصاف تعليماتها بالشمول، والعمومية، والثبات النسبي، مما يؤدي إلى زيادة فهم واستيعاب القواعد الإدارية السائدة بدقة، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والخبرة الفنية والإدارية للعاملين. (2)
- ح- تؤدي المنظمة البيروقراطية إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد، وزيادة الرواتب، وإجراءات الترقية والتقدم المهني، ويأتي ذلك من خلال زيادة حماس

(1) - خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 34-35.

(2) - أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 28-29.

الأفراد وإخلاصهم ورفع كفاءتهم الفنية وخلق سبل الرقابة على الأداء، واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج وتحسين نوعيته.⁽¹⁾

2- نظرية الإدارة العلمية:

تأثرت عدد من الدراسات السلوكية في التنظيمات بأولويات التسيير والإدارة، ومنذ بداية القرن الماضي نجد أن هذا الفكر قد تأثر بكل من حركة الإدارة العلمية وحركة العلاقات الإنسانية، وكان الاهتمام المسيطر على كلا الحركتين يدور حول الكيفية التي تكون بها التنظيمات أكثر نجاعة وفعالية، وخاصة تركيزهما على تحسين ورفع إنتاجية العمال، ولهذا أطلق عليها التقليد الإداري.

جاءت هذه المدرسة لتركز على زيادة كفاءة وفعالية العامل مع بداية القرن العشرين عند انتشار الصناعة والتوسع في نشاطاتها وعملياتها المختلفة، وظهور مشكلة نقص الأيدي العاملة والعديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية.⁽²⁾

ويعد فريدريك تايلور (1856-1915) هو مؤسس هذه النظرية (نظرية الإدارة العلمية) حيث كان مهندساً في إحدى الشركات الأمريكية للحديد والصلب، فقام بدراسات ميدانية تتعلق بالمشاكل الصناعية التي لمسها بنفسه كمهندس بشركته، وقدم أفكاره ومساهماته في كتابين الأولى بعنوان (إدارة الورشة سنة 1903) والثاني بعنوان (مبادئ الإدارة العلمية سنة 1914)⁽³⁾

(1)- المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2008، ص 61.

(2)- حمدي فؤاد علي، التنظيم والإدارة الحديثة، الأصول العلمية والعملية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، لبنان، 1981، ص 20.

(3)- خيرى كنانة، مرجع سابق، ص 49.

عنى تايلور في "مدرسة الإدارة العلمية بالجانب المادي للعمل ورأى أن الحوافز الاقتصادية وبخاصة العلاوات على الأجور الاعتيادية هي الدافع الأول للعمال الصناعيين⁽¹⁾، وعكف على دراسة طرق العمل والتوصل إلى طريقة الأداء المثلى أو الأحسن له، ورأى أن الإنتاجية تجب أن تتزايد وأن زيادتها تتحقق بالإدارة العلمية التي تتضمن في ثناياها أساسيات واضحة في ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية⁽²⁾ والتي تقضي بتطوير العمال لتحسين أدائهم، والتعاون الكامل بين الإدارة والعمال حتى يتم تطبيق المبادئ والدراسات العلمية التي يقوم بها المهندسون، وتقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، فنتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط بينما يقوم العمال بتنفيذ مخططات الإدارة.⁽³⁾

بالاعتماد على هذه المبادئ يصبح على المدير أو المشرف من واجبه العمل على اكتشاف الطريقة المثلى لأداء كل خطوة من خطوات العمل، والعمل على اختيار العاملين بدقة وعلى أساس الكفاءة وتدريبهم ومن ثم تحفيزهم على أساس الإنجازات التي يقدمونها لتحقيق الفعالية التنظيمية.

لقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددًا بين الأفراد العاملين والإدارة وذلك من خلال استخدامها المنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال واختيار الإنسان الأفضل للعمل واستخدام دراسة الوقت والحركة وتشجيعهم على أداء الأعمال وفقا للطرق المحددة وبالسرعة أو المعدل المطلوب وكنتيجة لهذه الفلسفة انحصرت وظيفة الأفراد في المنشأة على نشاطات التوظيف والتدريب والصحة والسلامة ولكن من منطلقات تحقيق أفضل إنتاجية ممكنة من العامل بغض النظر عن ما إذا تحققت أهدافه أم لا.

3- نظرية التقسيمات الإدارية:

(4)- غنية المهدي طاهر ، مبادئ إدارة الأعمال: المفاهيم والأسس والوظائف، دار الجامعية المفتوحة، طرابلس، ط1، 2003، ص80.

(1)- محمد قاسم القريوني، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2008، ص78.

(2)- عادل صالح حر حوش، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، جدارا للكتاب العالمي، عمان-الأردن، ط2، 2006، ص8.

تمثل مدرسة عمومية الإدارة الاتجاه الرئيسي الثاني للمدرسة الكلاسيكية وإذا كانت الكتابات الإدارية تجمع على تسمية تايلور بلقب الأب بالنسبة للإدارة العلمية، فإن هنري فايول يعتبر بمثابة الأب للمدرسة العمومية، وإن كان ماكس فيبر قد أسهم إسهامات إيجابية في هذه المدرسة وإذا كانت الإدارة العلمية قد ركزت على الطرق المثلى لأداء الأعمال بواسطة الأفراد كما أسلفنا، فإن مدرسة عمومية الإدارة ركزت على دراسة مستويات الهيكل التنظيمي، حيث أن الافتراض الأساسي الذي اعتمده هو أن كفاءة المنظمة هي انعكاس لكفاءة المدير. وتبدو أساسيات ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية في الإدارة لتحقيق الفعالية التنظيمية بالتركيز على 14 مبدأ التي وضعها فايول والتي يمكن من خلالها الاطلاع بأنشطة الإدارة والتي تساهم بشكل كبير في زيادة الإنتاج كما هو مبين أدناه: (1)

- 1- تقسيم العمل: إعطاء كل عامل جزء صغير من العمل لإنجازه ليكون متخصصا في هذا الجزء.
- السلطة والمسؤولية: الحق في إصدار الأوامر والالتزام بمسؤوليات محددة لإنجاز ما يتطلبه الموقع الوظيفي لتكون الفرصة للمحاسبة واجبة عن إساءة استخدام السلطة.
- 2- وحدة الأمر: لا يصدر الأوامر إلا رئيس واحد، لمعالجة ظاهرة الصراع التي تسببها كثرة مصادر اتخاذ القرار والأوامر الموجهة إلى المرؤوسين.
- 3- وحدة الاتجاه: تتسق جهود كل فرد في المنظمة وتركز بنفس الاتجاه لتحقيق أهدافها.
- 4- خضوع مصالح الأفراد لمصالح المنظمة: يجب أن يكون تكامل بين مصالح الأفراد ومصالح المنظمة لكن الأولوية تعطى لمصالح المنظمة إذا حصل تعارض بين المصلحتين. (2)
- 5- مكافأة العاملين بعدالة: بحيث تدفع للعاملين أجور مغرية مع حوافز مناسبة للمجهودات التي يبذلونها.

(1)- علي شريف، علي عبد الهادي مسلم، محمد سعيد سلطان، الإدارة المعاصرة، المكتب الجامعي الحديث، الأزرا ربطة، الإسكندرية، 2007، ص33.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص40.

- 6- المركزية: القرارات المتعلقة بالسياسات العامة والمهمة يجب أن تتركز بيد الإدارة العليا.
- 7- التدرج الهرمي: يجب أن تخضع الاتصالات لمبدأ التدرج الهرمي حسب خط السلطة من الأسفل إلى أعلى أو العكس.
- 8- الترتيب: بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب حيث يتطلب الأمر معرفة دقيقة بالمتطلبات الإنسانية والموارد المتعلقة بها.
- 9- العدالة: يجب أن يكون المدراء عادلون وأصدقاء للعاملين. (1)
- 10- استقرار الكادر: يجب أن يكون دوران العمل أقل ما يمكن ويجب أن تشجع مبدأ تكريس العامل حياته للعمل في منظمة واحدة.
- 11- المبادرة: تشجيع العاملين على تقديم أفكار جديدة أثناء تنفيذ الخطط.
- 12- روح الفريق: حيث يشجع العاملون على العمل ضمن فريق واحد وعلى الإدارة أن تدعم هذا الاتجاه. (2)
- 13- القواعد المنظمة للعمل: من خلال قواعد واتفاقات تحدد بوضوح العلاقة بين الأطراف المختلفة في المنظمة بحيث تطبق بعدالة وقانونية. (3)

ثانياً: المدرسة السلوكية:

تعرضت النظريات التقليدية (الكلاسيكية) وخصوصاً حركة الإدارة العلمية ، لموجة عارمة من الانتقادات ، لذلك بدأت الدراسات والأبحاث المتعلقة بالأبعاد الإنسانية وطبيعة العلاقات

(1)- صالح مهدي محسن العامري ، ، 2008، ص59.

(2)- عبد الرحمن العيساوي، الكفاءة الإدارية، دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية،

1996، ص 46.

(3)-Quivy Rymond ,Luc van Campenhoudi ,Manuel de recherche en Sciences sociales,DUNOD ,P aris, p 232-233 .

داخل المنظمة ، وتعد النظريات السلوكية أو كما تسمى بالمدرسة الإنسانية اتجاها فكريا متميزا في الفكر التنظيمي ،حيث تركزت اهتماماتها على الجوانب الإنسانية ، سواء كانت النفسية للفرد ،أو ما يتعلق بالجماعات الصغيرة أو التنظيم غير الرسمي باعتبارها تمثل الجوانب الأساسية في العملية الإنتاجية وجاءت المدرسة السلوكية كرد فعل تصور المدرسة التقليدية من جهة، وكذلك فإن المدراء الذين طبقوا مبادئ وأفكار المدرسة التقليدية قد وجدوا أن تلك المبادئ والمفاهيم عجزت عن تحقيق الكفاءة العالية والانسجام في بيئة العمل، واستمرت تواجههم العديد من المشكلات في العمل لأن العاملين (المرووسين) لم يتصرفوا في كثير من الأحيان كما كان متوقعا ومطلوبا منهم. (1)

لذلك ركزت المدرسة السلوكية اهتمامها على دراسة وتحليل سلوك الأفراد والجماعات في المنظمة باستخدام المنهج العلمي في البحث، بهدف مساعدة المدراء على فهم هذا السلوك ليكونوا قادرين على تعديله وتغييره بما يحقق أهداف المنظمة وفعاليتها. (2)

1- حركة العلاقات الإنسانية:

تقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الاسترالي التون مايو (1880-1949) الذي يعتبر الأب الروحي لها، ومن أهم الدراسات التي قام بها وزملاؤه في جامعة هارفارد، تحت إشراف مايو وروثلز بيرجر (Rothels Berger) الدراسات المعروفة بدراسة هوتورن في شركة وسترن الكريك في ولاية إلينوي في الولايات المتحدة الأمريكية، خلال الفترة 1927-1932، على خمس مراحل، وكان الهدف من تلك الدراسات معروفة بتأثير بعض المتغيرات المادية

(1)- حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص60.

(2)- علي ابراهيم عنصر، المدخل إلى إدارة الأعمال ، منشورات جامعة دمشق ، سوريا، 1997، ص 87.

(3) علي السلمي، مرجع سابق، 1980، ص90.

مثل الإضاءة وفترات الراحة، وظروف العمل وساعات العمل ونظام دفع الأجور، على الإنتاجية العامة.(3)

وتتبنى مدرسة العلاقات الإنسانية توجهه فكري واضح فيما يتعلق بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، فمنهج العلاقات الإنسانية ينطلق من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهدافهم وأهداف المنظمة التي يعملون بها ومن حيث تحقيق الرضا وزيادة إنتاجية العمل⁽¹⁾ وهذا ما يقودنا إلى التطرق إلى أهم مبادئ نظرية العلاقات الإنسانية أو النظرية الكلاسيكية الحديثة أو المعدلة كالاتي:

- 1- المنظمة كيان اجتماعي، بالإضافة إلى كونها نظام فني، وأن هذا النظام يحدد أدوار أو معايير لسلوك الفرد قد تختلف عن معايير وأدوار التنظيم الرسمي للمنظمة، وهذه المعايير تؤثر على إنتاجية الأفراد وفعاليتهم.
- 2- لا تتم إثارة دوافع الفرد بفعل حوافز اقتصادية فقط، فالحوافز المعنوية لها تأثيرها أيضا في زيادة دافعية الأفراد للإنتاجية والعمل.
- 3- تلعب الجماعات غير الرسمية في العمل دورا هاما في تحديد اتجاهات الفرد وأدائه.
- 4- هناك علاقة إيجابية بين أسلوب الإشراف الديمقراطي وإنتاجية العمل.
- 5- من الضروري تطوير اتصالات فعالة بين مستويات المنظمة ولاسيما الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين للرئيس، لإتاحة الفرصة للعاملين للمشاركة.⁽²⁾
- 6- يحتاج المدير إلى مهارات اجتماعية بقدر حاجته الى مهارات فنية.
- 7- يمكن حفز العاملين عن طريق تحقيق حاجاتهم الاجتماعية والنفسية كالاحتراف، والتقدير، والقبول الاجتماعي من الغير.

(1)- عادل صالح حر حوش، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 7-8.

(2)- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، دار النخلة، الجزائر، 1992، ص77.

ولقد أثرت المتغيرات التي أبرزتها حركة العلاقات الإنسانية لمايو في الفكر التنظيمي، وأدت الى توسيع نطاق عمل الباحثين عند النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات حيث أكدت على التنظيم غير الرسمي، الروح المعنوية والدافعية، وتماسك الجماعة، والتفاعل الاجتماعي وأدت الى توسيع نطاق عمل الباحثين عن النهوض بميادين واسعة في مجال تطوير المنظمات ومن أهم الجوانب التي أكدها E. Mayo بهذا الخصوص ما يلي: (1)

أ- البحث عن السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادفين بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

ب- أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.

ج- أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في إنتاجية العمل وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها. (2)

د- العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.

هـ- الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات أما له في تحقيق الفعالية.

و- بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسم.

2- نظرية التدرج الهرمي للحاجات:

ظهرت الإدارة السلوكية لتسد القصور الحاصل في نظرة الإدارة الكلاسيكية إلى العنصر البشري ، حيث انطلقت من حيث أخفق سابقتها، و جاءت هذه النظرية كاتجاه للمدخل السلوكي في التنظيم، حيث ركزت على الواقعية من خلال البحوث والدراسات التي اهتمت بحاجات الفرد وكيفية تأثير هذه الحاجات على كفاءة الأداء، وقد ساهمت هذه البحوث والدراسات في بناء ما يسمى " بالنظرية الدافعية" ونظريات تفسير السلوك الإنساني والتي

(1) -المرجع في التدريب وإدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص61.

(2)-Louche Claude,les théories de la motivations, diversité et integration ,texte de base en sciences sociales ;Edi VSTELL,Paris,1994,p . 63 .

أدت بدورها بعد الحرب العالمية الثانية إلى ظهور ذلك السلوك التنظيمي كمجال أساسي للدراسة والبحث في التنظيم.

ولقد ارتأينا تناول نظرية التدرج الهرمي للحاجات في هذا الصدد كون دافعية الفرد إلى العمل لا تحكم فيها العوامل المادية فحسب أو جملة من العوامل الاجتماعية والنفسية كما ورد ذلك في حركة التنظيم العلمي للعمل وحركة العلاقات الإنسانية فالدافعية أعقد مما تصوره رائد التنظيم العلمي للعمل ورائد حركة العلاقات الإنسانية، وذلك ما يتضح جليا من خلال الدراسات التي ظهرت في هذا الميدان. (1)

وتفترض نظرية ماسلو للتدرج الهرمي للحاجات أن الموارد البشرية في محيط العمل يدفعون للأداء بالرغبة في إشباع مجموعة من الحاجات الذاتية ويستند إطار ماسلو إلى ثلاثة افتراضات أساسية:

1. البشر كائنات محتاجة من الممكن أن تؤثر احتياجاتها على سلوكها، والحاجات غير المشبعة فقط هي التي تؤثر في السلوك أما الحاجات المشبعة فلا تصبح دافعة للسلوك.
 2. ترتب حاجات الإنسان حسب أهميتها أو تتدرج هرميا، فتبدأ بالأساسية مثل الطعام والمأوى إلى المركبة مثل (الذات والإنجاز). (2)
 3. يتقدم الإنسان للمستوى التالي من الهرم أو من الحاجات الأساسية المركبة فقط عندما تكون الحاجة لدينا قد تم إشباعها على الأقل بدرجة ضعيفة.
- لقد وضع ماسلو الحاجات الإنسانية في هرم متدرج واعتبر أن الحاجة أقل إشباعا هي الأكثر دافعية للسلوك وقد تم تحديدها على هذا النحو الحاجات الفسيولوجية، الحاجة إلى الأمان، الحاجة إلى الانتماء، الحاجة للاحترام، الحاجة إلى تحقيق الذات.

(1)- محمد شحاتة ربيع، علم النفس الصناعي والمهني، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص224.

(2)- صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 116-117.

1- الحاجات الفسيولوجية: وتمثل مجموع الحاجات الأساسية والضرورية لبقاء الإنسان ونضم

الحاجة الى الطعام، والماء، والأوكسجين، والكساء، والنوم، والتطبيق على التنظيم فإن هذه الحاجات بالنسبة للعاملين في المنظمة تتمثل في الأجور والحوافز المادية بأنواعها. (1)

2- الحاجة إلى الأمان: وتتضمن حاجة هذه المجموعة كل ما يضمن سلامة وأمن الفرد

وحمايته من المخاطر، وبالتالي فهي تشمل الرغبة في الحصول على عمل مستقر يوفر الأجر الكافي حاضرا ومستقبلا وادخار بعض المال والحصول على الأنواع المختلفة للتأمين والعمل في وسط عمل خالي من المخاطر التي تهدد صحة الفرد. (2)

3- الحاجة إلى الانتماء: وهي أن يكون الفرد محبوبا ويحظى بالتقدير من الآخرين، وان

يكون عضوا في جماعة ينضوي تحت لوائها وبالتطبيق على التنظيم فإن هذا النوع من الحاجات يمكن ترجمته في حاجة العاملين بالمنظمة إلى الانتماء إلى الجماعات الرسمية وغير الرسمية، والانتماء للمنظمة والصدقة ومشابهه ذلك. (3)

4- الحاجة للاحترام: وتضم تلك الحاجات المتعلقة بالشعور بالكفاءة والجدارة والاستقلالية،

والثقة بالنفس والتقدير والاعتراف الحقيقي لهذه الخصائص عن طريق الآخرين ومن بين العوامل التنظيمية التي تعزز الحاجة للاحترام والتقدير نجد توافر الفرصة للفرد في المنظمة للقيام بأعمال مهام هامة ومميزة تجعله يشعر بالإنجاز وتحمل المسؤولية. (4)

(3)- FILLEAU Marie Georges ، Clotilde Marques Ripoull، les théories de l'organisation et de l'entreprise، EllIPSES Edi، Paris، 1999، page 88.

(1)- بوخمخ، عبد الفتاح ، مفهوم الدافعية في مختلف نظريات السلوك التنظيمي، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 15 جامعة منتوري، قسنطينة، جوان 2001، ص 139.

(2)- مهدي حسن زويلف، إدارة المنظمة نظريات وسلوك مرجع سابق، ص68.

(3) -ثابت عبد الرحمن ادريس، المدخل الحديث في الإدارة العامة، مرجع سابق، ص275.

5- الحاجة إلى تحقيق الذات: وهي قمة الإرضاءات الإنسانية وهي الحاجة لان يحقق ذاته بالاستفادة القصوى من القدرات والمهارات والإمكانات، ويسعى الأفراد الذين تسيطر عليهم حاجة تأكيد الذات الى البحث عن مهام تتحدى قدراتهم ومهاراتهم وتسمح لهم بالتطور واستخدام أساليب إبداعية وابتكارية توفر لهم فرص التقدم والنمو الذاتي.⁽¹⁾

3- نظرية الحاجة للإنجاز:

ركز العالم النفسي ديفيد ماكلياند (David Maclelland) في دراساته المتعددة على الظروف التي تمكن الأفراد من تطور دافع الإنجاز، وتأثير ذلك على السلوك الإنساني، واستخدام هذا المصطلح -الإنجاز- بمعنى الحاجة والدافع معا، وقد طور هو وزملاؤه مقياسا لقياس قوة الحاجة ومن ثم درسوا العلاقة بين قوة الحاجات في مجتمعات مختلفة والظروف التي تحررت وزادت من قوة الحاجات في منظمات الأعمال، ولقد توصل ماكلياند وزملاؤه الى تحديد ثلاثة أنواع من الدوافع لدى المديرين الناجحين وهي الحاجة الى الإنجاز، والحاجة للانتماء، والحاجة للقوة.⁽²⁾

- الحاجة للإنجاز: إذ يميل الناس الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز لان يكونوا طموحين ولديهم رغبة شديدة لتحقيق النجاح، ويحبون التحدي ويضعون لأنفسهم أهدافا طموحة وكبيرة من الممكن تحقيقها، كما أنهم يرغبون في تلقي تغذية راجعة حول مستوى أدائهم وانجازهم.

(4)-صلاح الدين عبد الباقي، مبادئ السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 117-118.

(1)-حسين حريم، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، طه، 2013، ص111.

(2)-صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، منشورات الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1994، ص304.

- الحاجة للقوة: يرى ماكلياند وزملاؤه المديرين ذوي الحاجة القوية للقوة يميلون الى الرغبة في التأثير على الآخرين وممارسة النفوذ والرقابة على سلوكهم لخدمة أهداف المنظمة، ويسعى هؤلاء للوصول الى مراكز قيادية.
- الحاجة للانتماء: بالإضافة الى الحاجة للإنجاز والحاجة للقوة، فإن لدى المدير الناجح رغبة في العمل والتواجد مع الغير، والتفاعل الاجتماعي ومساعدة الآخرين، والاهتمام بمساعدة الآخرين على النمو والتقدم ويشعر بالبهجة والسرور عندما يكون محبوبا من قبل الآخرين.⁽¹⁾

والمهم بالنسبة لهذه النظرية فيما يتعلق بارتباطها بموضوع الدراسة كونها تأخذ بعين الاعتبار الجانب المعرفي بحيث تحدد الدافع انطلاقا من التوقعات التي يضعها الشخص نحو القيام بالعمل وفي نفس الوقت تكون تلك التوقعات نتيجة للتجارب الانفعالية السابقة لديه، فإذا توقع العامل نتائج ارتبطت عنده بتجارب انفعالية سالبة فسوف يكون دافعه للإنجاز ضعيفا وبالتالي لا تتحقق الفعالية، أما إذا كانت توقعاته نحو العمل والنجاح والمنافسة مرتبطة بانفعالات إيجابية حدثت له في الماضي فدافعيته للإنجاز ستكون مرتفعة وبالتالي تتحقق الكفاءة والفعالية.⁽²⁾

4- نظرية ذات العاملين: (نظرية المحتوى ذات النوعين من العوامل لهيزبرغ)

قام فريدريك هيرزبرغ (Frederic Herzberg) بتطوير نظرية متقدمة في الدافعية بالاستناد إلى دراسة إشباع الحاجات، والتأثير الدافعي لذلك الإشباع لدى مجموعة المهندسين

(1) - دوقة ، أحمد ، الأبعاد المعرفية والانفعالية للدافعية للعمل، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 17 جامعة منتوري، قسنطينة ، جوان 2002، ص 135.

والمحاسبين (حوالي 200 شخص) في عدد من الشركات العاملة في بنسلفانيا في أمريكا،
واستخدم في الدراسة أسلوب الحادث الحرج بتوجيه السؤالين التاليين للأشخاص:

1- متى شعرت بأعلى مستوى من الرضا والقناعة في عملك؟

2- متى شعرت بأعلى مستوى من الاستياء وعدم الرضا في عملك؟⁽¹⁾

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه وكانت الإجابات مثيرة
ومتوافقة فقد صنف العوامل إلى مجموعتين: ولقد ارتأينا الإشارة لهذه النظرية في ضوء
دراستنا الراهنة لاستغلال متغيراتها كمؤشرات موضوعية تسمح بتهيئة الظروف المناسبة
لاستغلال كفاءات الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية وهي:

أ- العوامل الصحية: والمطلوب توافرها للمحافظة على الأقل على مستوى " لا يوجد عدم
رضا" أي أن توافر هذه العوامل يؤدي إلى الإحساس بأنه لا يوجد عدم رضا، وهذه
العوامل هي:

وطلب من كل فرد وصف الظروف التي سببت هذين الشعورين لديه وكانت الإجابات مثيرة ومتوافقة فقد
صنف العوامل إلى مجموعتين:⁽²⁾ ولقد ارتأينا الإشارة لهذه النظرية في ضوء دراستنا الراهنة لاستغلال
متغيراتها كمؤشرات موضوعية تسمح بتهيئة الظروف المناسبة لاستغلال كفاءات الموارد البشرية
لتحقيق الفعالية التنظيمية وهي:

ب- العوامل الصحية: والمطلوب توافرها للمحافظة على الأقل على مستوى " لا يوجد عدم رضا"
أي ان توافر هذه العوامل يؤدي إلى الإحساس بانه لا يوجد عدم رضا، وهذه العوامل هي:

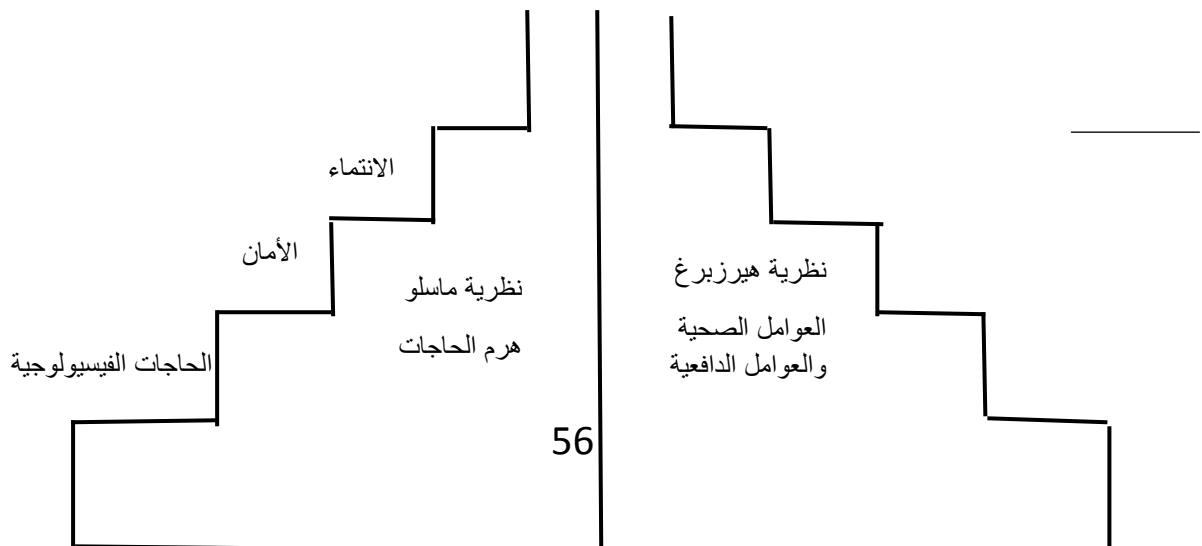
- الراتب
- امان الوظيفة
- ظروف العمل
- المكانة
- إجراءات الشركة
- جودة الاشراف

(2)-Herzberg Frederik, Works and the nature of Man,. Traduction française : le travail et la nature de l'homme, ENTREPRISE MODERNE d'édition, Paris,1971. P . 89.

(1) Herzberg Frederik, Works and the nature of Man,. Traduction française : le travail et la nature de l'homme, ENTREPRISE MODERNE d'édition, Paris,1971. P . 89.

- جودة العلاقات الشخصية مع الزملاء والمرؤوسين والمشرفين
- ج- ومن ناحية أخرى، فقد توصل هيرزبرغ الى مجموعة ثانية من العوامل اطلق عليها "العوامل المشبعة او الدافعة" والتي في حالة توافر فرعاً تؤدي الى حالة من الرضا او الدافعية وفي نفس الوقت فإن عدم توافر هذه العوامل لا يؤدي الى عدم رضا وهذه العوامل هي:
 - الإنجاز
 - الاشراف
 - التقدم
 - العمل نفسه
 - المسؤولية
 - إمكانية النمو

شكل رقم(5): نظرية ماسلو ونظرية هيرزبرغ.



المصدر: جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، ص375 .

المصدر: جمال الدين محمد المرسى، ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي (نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة) الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 ، ص375 .

5-نظرية الدرفير:

من المداخل الحديثة للدافعية و قد قام العالم ألدرفير بمعالجة المشكلتين الرئيسيتين في نظرية ماسلو واللتان تتمثل في السلوك الغير المتدرج لدوافع بعض الأفراد الذين يرفضون الانتقال إلى وظائف تدر دخلا أعلى يحتاجونه لأسباب إجتماعية أو ذاتية وأسباب جمود بعض الأفراد في وظائف معينة لذلك طور ألدرفير نسخة أكثر تبسيطا لسلم الحاجات، وقد

تركزت نظريته حول المبدأ الذي مفاده أن هناك ثلاث مستويات للاحتياجات من الناحية البيروقراطية وهي: حاجات الكينونة (البقاء، حاجات الوجود)، (حاجات الارتباط أو الصلة) ، حاجات النمو⁽¹⁾

1- حاجات الوجود:(البقاء) وهي الحاجات التي يتم إشباعها بواسطة الغذاء، الماء، والأجور، ظروف العمل.

2- حاجات الارتباط (الانتماء): وهي حاجات يتم إشباعها بواسطة العلاقات الاجتماعية المتبادلة⁽²⁾

3- حاجات النمو: وهي الحاجات التي يتم إشباعها من خلال قيام الفرد بعمل منتج أو إبداعي.

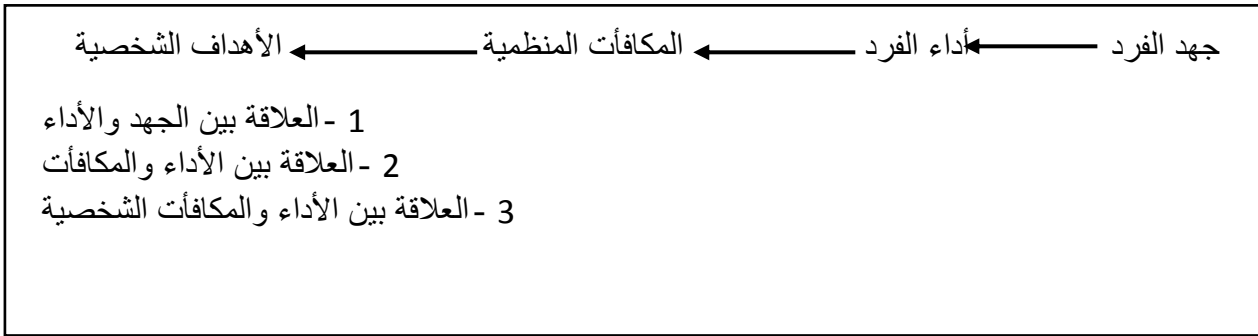
وبمقارنة هذه الحاجات مع سلم حاجات ماسلو Maslow، فإن حاجة الوجود تناظر الحاجات الفسيولوجية والأمان والاستقرار، وان حاجة الارتباط يقابلها الحاجات الاجتماعية والحب والانتماء، أما حاجة النمو فهي تشابه حاجة التقدير والاحترام وتحقيق الذات.⁽²⁾ وفي هذا الصدد يمكن القول أنه عندما ينصب المدراء اهتمامهم لمعرفة الحاجات الخاصة بمرؤوسيهم فإنهم سيقومون بمناقشتهم حول هذه الحاجات، ويستمعون إلى اقتراحاتهم، ومن ثم سيعملون على توفير الأساليب اللازمة في المنظمة لمقابلة هذه الحاجات وهو ما يدخل في إطار ترشيد الاستثمار الحقيقي للموارد البشرية لتحقيق الأهداف التنظيمية وأعلى إنتاجية بأقل كلفة.

6-نظرية التوقع:

(1)-عامر خضير الكبيسي، إدارة المعرفة وتطوير المنظمات،المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية،2004، ص 54.

(2)- Marie George Filleau, OP.cit, p. 89

تعتبر هذه النظرية الصيغة الصحيحة والتكوين السليم للدافعية التي تأخذ في اعتبارها الفروقات الفردية، فهي النظرية التي قدمها فكتور فروم (Vector.Vroom) وترتكز على الافتراض بان الدافعية تبدأ برغبة الفرد للحصول على شيء ما سواء ماديا أو معنويا⁽¹⁾ وتفترض نظرية التوقع أن الفرد سيكون مدفوعا لبذل الجهد بمستوى عال حينما يعتقد إن ذلك الجهد سوف يؤدي الى تقديم جيد للأداء، أي أن التقييم سوف يؤدي الى مكافأة منظميه مثل المكافأة، زيادة الأجر، أو الترقية، وأن تلك المكافآت تؤدي الى تحقيق الأهداف الشخصية للعامل⁽²⁾ ولذلك فإن النظرية تركز على ثلاث علاقات، كما يظهر في الشكل رقم (06):



المصدر: ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 130.

- 1- العلاقة بين الجهد والأداء: إدراك الفرد باحتمال ان كمية معينة من الجهد سوف يؤدي للأداء (انجازا لعمل).
- 2- العلاقة بين الأداء والمكافآت: درجة اعتقاد الفرد ان الأداء بمستوى معين سوف يؤدي لتحقيق النتائج المرغوبة.

(1)- ناصر دادى عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دراسة نظرية وتطبيقية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص 82.

(2)- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية، بيروت، لبنان، ط2، 2000، ص 107.

3- العلاقة بين المكافآت والأهداف الشخصية: درجة إشباع المكافآت المنظمة للأهداف الشخصية للفرد أو حاجاته، وجاذبية تلك الحاجات المحتملة للفرد. (1)

إذا حاولنا معرفة علاقة هذه النظرية بموضوع دراستنا الراهن وانطلاقاً من هذه النظرية فإن الأفراد يستخدمون تجربتهم وأحكامهم المبنية على بعض الأمور المحيطة بهم لتحديد أي النتائج التي يمكن توقعها، وبالتالي الحكم على الاحتمالات الأفضل، من هذا يتضح بأن ما يتم وفقاً لرأي فروم هو نوع من تحليل الكلفة/ العائد لتحديد فيما إذا كانت العوائد مساوية للتكلفة، فإذا كانت الفوائد كافية لتغطية الكلفة فإن الأفراد يسعون إلى بذل الجهد الأكبر لتحقيق النتائج المرغوبة.

ثالثاً: النظريات الحديثة:

إن الاعتراف بعدم كفاية مدخل العلاقات الإنسانية استمال بعض رواد الفكر التنظيمي (2) اللاحقين إلى اهتمامات أكثر عمقا واتساعا تركز على التنظيم لمجموعة من النظم التي تتضوي على علاقات رسمية وغير رسمية، ومع نهاية الأربعينيات من هذا القرن أصبح للمرة الثانية التصميم الهيكلي للتنظيم وعلاقته بالسلوك مجالاً هاماً للدراسة والتقييم، وإن التمييز المصطنع بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية كان يعالج بدرجة أقل من معالجتها على نحو متكامل وغير منفصل، ولقد اتجه الاهتمام نحو الجهود الخاصة بفهم الأدوار المتعددة للتنظيم وتحديد المجالات التي من خلالها يمكن للإدارة أن تتدخل بفعالية لتحسين الأوضاع الفنية والنفسية والاجتماعية، إن المرحلة اللاحقة للعلاقات الإنسانية انتقلت بنظرية التنظيم إلى مرحلة حديثة والتي تميزت بالتنوع الفكري في المفاهيم التنظيمية الحديثة وثورة المعلومات المتعلقة بمجال متسع للظاهرة التنظيمية.

(1) -جمال الدين محمد المرسي، عبد الرحمن إدريس ثابت، مرجع سابق، ص 371.

(2) -حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 116.

ومن بين أكثر فروع نظرية التنظيم الحديثة تأثيراً في الفكر التنظيمي والإداري مدرسة اتخاذ القرارات، وعلم النفس التنظيمي ومدخل النظم المفتوحة، ومدخل التكيف مع المواقف.⁽¹⁾

1- نظرية النظم:

تعتبر نظرية النظم إحدى الاتجاهات الحديثة في تطور الفكر التنظيمي حيث يمثل النظام وحدة مكونة من أجزاء مستقلة ولكنها في نفس الوقت مترابطة ومتناسكة تعمل مع بعضها لتحقيق هدف مشترك، ويعمل النظام على الطاقة (المدخلات) من البيئة ثم يقوم بتحويلها إلى مخرجات بشكل سلع أو خدمات يقدمها للبيئة.⁽²⁾

والجديد لدى مدرسة الأنظمة هي أنها تخلصت من الطرق التي سبقتها في عملية تحليل المؤسسة وبشكل أكثر عقلانية وتقنية، وأعطت لها تعريفات أكثر مرونة وتكيفاً مع الحالات المتنوعة والمختلفة، وتميزت في هذا المجال من نظريات الإدارة والتنظيم التي سبقتها بأخذها بعين الاعتبار محيط لمؤسسة كعنصر هام في التحليل، عكس النظريات التي سبقتها خاصة الكلاسيكية منها والكمية.⁽³⁾ وقد أكدت نظرية التنظيم الحديثة على ضرورة النظر للتنظيم كونه نظاماً تعاونياً يقوم باتخاذ القرارات لتحقيق هدف المنظمة إلى جانب ذلك فقد اعتبرت التنظيم نظاماً مفتوحاً وأن للبيئة الخارجية أثرها على السلوك التنظيمي بما تصدره من مدخلات و يفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها البعض، وإذا ما عمل منها بصورة جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل، كما أن الفاعلية تتطلب التفاعل الإيجابي بين المنظمة وبيئتها وأنه لا بد للمنظمة من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها، الإنتاجية من أجل المحافظة على البقاء.⁽⁴⁾

(1) -عبد الرحمن ادريس ثابت، مرجع سابق، ص 281.

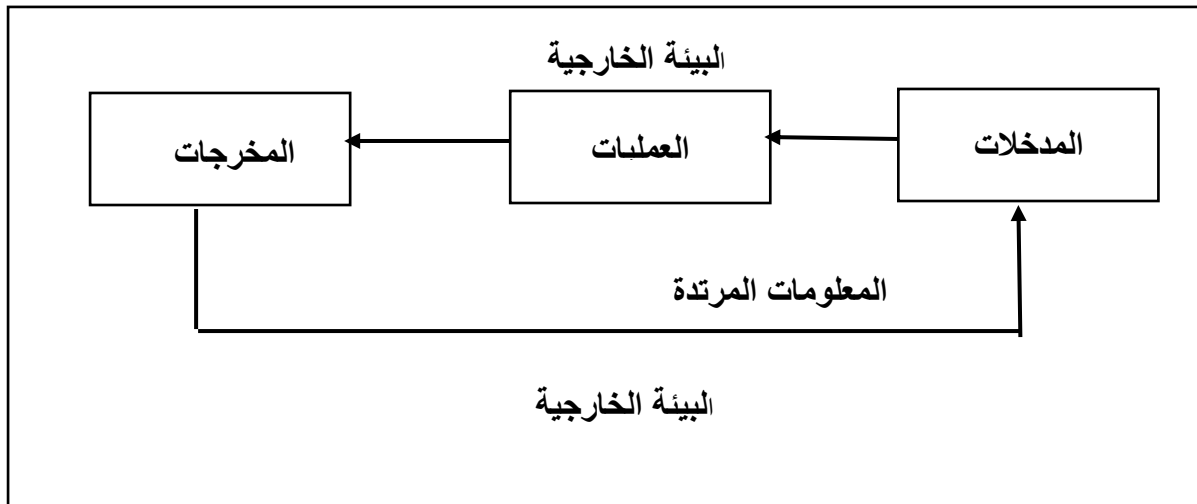
(2) -كامل محمد المغربي، الإدارة: أصالة المبادئ والأسس ووظائف المنشأة مع حداثة وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص 129.

(3) -ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة للطلبة الجامعيين، دار المحمدية العامة، الجزائر، ب.س.ن، ص 42.

(1) - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2005، ص 45.

وتشتمل النظم عامة - المفتوحة والمغلقة- على مدخلات وأنشطة (عمليات تحويل) ومخرجات، حيث تأخذ النظم من البيئة المواد الخام والموارد البشرية والمعلومات، والطاقة... إلخ وتقوم بتحويل هذه الموارد إلى سلع وخدمات، وأرباح، ونفايات وغيره أما المخرجات فهي إفرازات المنظمة للبيئة الخارجية للحصول على موارد جديدة لمدخلات مطلوبة لاستمرارها والبيئة التي تحصل منها على مدخلاتها ، وهي شرط لنموها واستمرارها وقبول سلعها ⁽¹⁾ ويمكن تصوير النظام المفتوح على الشكل التالي:

شكل رقم (7)



المنظمة كنظام مفتوح

المصدر: مهدي زويلف ،علي العضايلة، نظريات وسلوك، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، ط₁، 1996، ص 92.

يمثل منظور النظم إطار فكريا مفيدا للباحث والدارس ليتفهم ويتصور المنظمات بشكل ⁽²⁾ أفضل، وعلى المستوى العملي التطبيقي الحالي المتعلق بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية

(2)- سامر بطرس جلدة، السلوك التنظيمي والنظريات الإدارية الحديثة، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط₁، 2008، ص 25.

(1)-حسين حريم، إدارة المنظمات، منظور كلي، دار الحامد، عمان، الأردن، ط₂، 2010، ص 31-32.

والفعالية التنظيمية يفيد هذا المنظور المديرين وغيرهم بإدارة المنظمات في تحليلها وإدارتها بشكل أفضل وذلك من خلال الأفكار التي يتضمنها هذا المنظور، إذ يتضمن منظور النظام على مفهوم التداؤب ويعبر هذا المفهوم عن التفاعل الحقيقي بين أجزائها والذي يسبب تأثيراً أكبر بكثير من تأثير الأجزاء منفردة إذ أن كل جزء يؤدي دوره وفي نفس الوقت ليساعد الأجزاء الأخرى، وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة،⁽¹⁾ وهو السبب الذي ربطت الأجزاء بعضها ببعض، وهو يشجع المديرين على تحديد وفهم البيئة التي يعملون فيها للتعامل معها بنجاح، وهو ينبه المديرين إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهدافهم وأهداف منظماتهم أي أنه يمكن تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة تتعلق بالمنظمة أو بالموارد البشرية بأكثر من طريقة أو بديل.

2- نموذج الموارد (نظرية اعتمادية الموارد):⁽²⁾

قد بدأ بعض الباحثين في حقل الإدارة الإستراتيجية التشكيك في قدرة نموذج المنظمة الصناعية على تفسير الاختلاف في أداء المنظمات العاملة في الصناعة في ثمانينات القرن الماضي،، وبدلاً عن ذلك فقد ركز هؤلاء الباحثين على الدور الذي يمكن أن تلعبه موارد المنظمة وقدراتها الجوهرية في صياغة الإستراتيجية التنظيمية وتنفيذها وانعكاس ذلك في أدائها منطلقين من أن قدرة المنظمة على المنافسة في الأمد البعيد إنما تنبثق من قابليتها على بناء مقدرة جوهرية تمكن المنظمة من تقديم منتجات أو خدمات متطورة بأسرع من المنظمات المنافسة الأخرى وبكلفة أقل.⁽³⁾

(2)- حسين إبراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2005، ص 109.

(3)-leroux Francois ,introduction a l'économie de l'entreprise GASTON MORIN ,Québec , 1980,page42

شكل رقم (8):

نموذج الموارد



المصدر: صالح عبد الرضا رشيد، إحسان دهش جلاب، الإدارة الإستراتيجية: مدخل

تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 89.

وينظر إلى المقدرّة الجوهرية على أنها مجموعة النشاطات والعمليات التي يتم من خلالها استخدام موارد المنظمة لتحقيق ميزة تنافسية لا يمكن الآخرين الحصول عليها أو تقليدها.

وعموما يمكن القول بوجود عدد من الافتراضات الأساسية التي يقوم عليها مدخل الموارد ذات العلاقة الجوهرية بموضوع الدراسة الراهن سواء ما تعلق بالاستثمار في الموارد البشرية أو ما تعلق بالفعالية التنظيمية وهي كالتالي:

- تتشكل موارد المنظمة الأساس الذي تستند عليه المنظمة في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية وليس خصائص البيئة الخارجية.
- يمكن أن تحصل المنظمة على الميزة التنافسية عن طريق الاكتساب والموارد التنظيمية القيمة.
- تستطيع المنظمة اختيار الموقع المميز واكتساب الموارد القيمة.
- ليس من السهولة انتقال الموارد بين المنظمات فالموارد القيمة مكلفة في تقليدها وعير قابلة للإحلال.
- يكون المورد قيما عندما تتوافر فيه الخصائص الآتية: التفوق، التنافس، النذرة، صعوبة التقليد⁽¹⁾

تأسيسا على ذلك، أن تطوير رأس المال الفكري في إطار مدخل اعتمادية الموارد، تبدو من جوهرها، غنية لأغراض المراجعة النظرية في المطارحات الفكرية التي ستجري لاحقا، وخصوصا إذا ما أبعد المديرين نظرتهم إلى العاملين، على أنهم كلفة وبالْحَقِيقَة أن مثل ذلك، قد يجلب لدراستنا الحالية بعدا جديدا في تحليل رأس المال البشري.

3- الإدارة بالأهداف:

(1)- المرجع نفسه، ص84-86.

إن جوهر أسلوب الإدارة بالأهداف يرتكز على المبدأ الآتي إذا كانت الإدارة تختص بتوجيه السلوك الإنساني فإن التفكير في الإدارة بمعزل عن التفكير أن الاستثمار في الموارد البشرية يتركز على توجيه الجهد الجماعي للعاملين في المنظمة للوصول إلى الأهداف يفقد الإدارة معناها، فالأهداف تتضمن جوهر السلوك، لأن الذي يفقد الغاية-مهما كانت هذه الغاية-يفتقد مبررات وجوده.(1)

وتتشكل منهجية إدارة الأهداف من عناصر الأهداف وهي النتائج المنتظر إنجازها خلال حيز زمني محدد، والخطط وهي الأنشطة التي تسمح بتحقيق الأهداف والأداء وهو ما يجب على الفرد أن يعمل طبقاً للخطة المتفق عليها مع رئيسه وبما يساعده الوصول للهدف ومعايير الأداء وذلك بوضع مجموعة من المعايير التي تسمح بتقييم الإنجازات الفعلية في نهاية المدة الزمنية ، ونقاط التفتيش لمستوى الإنجاز في كل مرحلة من مراحل تنفيذ الخطة لتصحيح الانحرافات وتقييم الإنجاز وهي العملية النهائية والتي بموجبها يتم تحديد مدى النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة والإدارة بالأهداف، كما يطلق عليها الإدارة بالمشاركة وضعها أستاذ العلوم الاجتماعية في جامعة كاليفورنيا (Peter Drucker) النمساوي الأصل وقصد منها تعزيز المشاركة الديمقراطية للرؤساء والمرؤوسين ومن أهم مبادئ (Drucker) لتطبيق هذا الأسلوب الإداري ما يلي: (2)

أ- يتفق الرئيس على وضع الأهداف المراد تحقيقها خلال فترة زمنية معينة تقيم النتائج التي يتم التوصل إليها أولاً بأول.

(1) -محمد نبيل سعيد سالم، محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط2، 2008، ص 209.

(2)- F.Ferry ,la chaine et le réseau « dans dedans-dehors » ;les nouvelles frontières de l'organisation, cordonné par P .Besson ,Edi VUIBERT, Paris ,1996 ,p . 52-53.

- ب- أن يعمل المرؤوسين على التنسيق الدائم والاتصال بالرئيس لمشاورته وإبلاغه بما تحقق والمشكلات التي تعترض التنفيذ.
- ج- بعد انتهاء الفترة المحددة يجتمع الرئيس والمرؤوس لتقييم ما تم انجازه وإصلاح العقبات والمشاكل بهدف تجنبها في المرات القادمة. (1)
- د- الرئيس المباشر يقوم بتقييم أداء مرؤوسيه. إن العنصر المهم الأساسي في أسلوب الإدارة بالأهداف التغذية العكسية ذلك أن هنالك مراجعات دورية للأداء للتأكد من مدى تحقيق الأهداف من قبل الأفراد ولمساعدتهم في تحديد المشكلة المتسببة في حصول الانحرافات بين الأهداف المخططة والمتحققة وكذلك في السيطرة على هذه الانحرافات من خلال تطوير الأفراد العاملين وفقا للحاجة التدريبية الخاصة
- أما الفوائد المتحققة من خلال تجسيد الإدارة بالأهداف على مستوى المنظمة والتي هي مؤشرات للفعالية التنظيمية تظهر من خلال تحقيق التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة و تنمية الروح التخطيطية لديهم،سهولة عملية الإشراف والتوجيه نتيجة الشعور بالمسؤولية ،ومعرفة الصعوبات التي تواجه تصميم انجاز الأعمال حاليا ومستقبليا ،وزيادة فعالية الاتصالات بين مختلف المستويات الإدارية مما يكون له الأثر الايجابي على الفعالية وزيادة الانتماء لدى العامل من خلال مستوى الرضى والروح المعنوية لديه:

4- النظرية الموقفية: (مدخل التكيف مع المواقف)

تعتبر هذه النظرية امتدادا لنظرية النظم، حيث اعتمدت أساسا على مفهوم "النظام المفتوح" وهي تقوم على أساس أنه ليست هناك نظرية أو مدرسة في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات، وإنما يجب استخدام النظرية بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المنظمة، أي أن جوهر هذه النظرية هو أن علاقات المنظمة ككل وأنظمتها الفرعية بالمنظمات الأخرى، وبالبيئة العامة تعتمد على

(1)- علي عباس ، أساسيات علم الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص 67.

الموقف. فالمدبرون عليهم أن يراقبوا ويحللوا التحديات والمشكلات والفرص التي قد تعترض ظروف عمل مؤسساتهم، وأن يتخذوا الحلول والمواقف الإدارية المناسبة، إذ يكون عليهم فهم الفروقات الظرفية أو الموقفية والتعامل معها بالوسائل أو الممارسات المتوافرة المناسبة لقد بينت النظرية الموقفية أن اللجوء إلى المدخل الآلي والهيكل الجامدة مفضل حينما تتصف الأعمال بالروتينية وعدم التغيير، كما أن المدخل العضوي والهيكل المرنة هي الأكثر ملائمة حينما يتطلب الأمر قدراً من الالتزام والإبداع. (1)

ويمكن تلخيص الملامح الرئيسية لهذا المدخل في الآتي:

- ليس هناك ما يعرف بالمبادئ العامة للإدارة وذلك كما ادعى فايول وغيره من رواد المدخل الكلاسيكي. (2)
- أن النمط الفعال للإدارة يعتمد على طبيعة الموقف والظروف المحيطة به والوقت.
- إن المدير الفعال هو الذي يجب أن يعمل على التكيف مع الموقف الذي يتعرض له. والاستنتاج النهائي إذا كانت العوامل مثل القابلية والقبول بالأهداف موجودة بشكل ثابت، يمكننا القول أيضاً أنه كلما كانت الأهداف أصعب، كلما كان مستوى الأداء أعلى، والعزم يرتبط بالأهداف الصعبة والمحددة تعتبر قوة دافعة يمكنها أن تؤدي إلى زيادة الرضا عن العمل وزيادة الأداء وتحقيق الكفاءة التنظيمية والفعالية حينها تكون الظروف مناسبة. (3) ولقد أكدت الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلاً من العمومية والشمولية فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثراً لمتغيرات مختلفة، كما

(1) - عمر وصفي عقيلي، قيس علي عبد المؤمن، المنظمة ونظرية التنظيم، دار الزهران للنشر، عمان، الأردن، 1994، ص 247.

(2) - عبد الرحمن ادريس ثابت، مرجع سابق، ص 289.

(3) -

أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها. (1)

5- النظرية التطورية: نظرية النموذج المختلط

تنتسب هذه النظرية إلى (كريس أر جيرس) K.Argyrs حيث يتصور أن العلاقة بين العامل والمؤسسة الصناعية يمكن أن تفهم من خلال تطور يشبه التطور الإنساني وطبقا للمدرسة التطورية تصبح عملية التخطيط العقلاني على الأمد الطويل ليست ذات جدوى بسبب التغيرات الكبيرة والمتسارعة في البيئة الخارجية للمنظمة، وبالتالي فإن التخطيط اليومي المستمر هو العامل المحدد لنجاحها (2)

ولقد ارتأينا بتناول هذه النظرية في سياق دراستنا الراهن وذلك لاشتمالها على خصائص أساسية تتعلق بتطوير الأفراد العاملين لتحقيق الأهداف المحددة للتنظيم. (3)

حيث عرفت نظرية التطوير التنظيمي من أنها جهد شمولي مخطط يهدف لتغيير وتطوير العاملين (قيمهم ومهاراتهم) وتغيير العمليات التكنولوجية والهيكل التنظيمية، وذلك من أجل تطوير الموارد البشرية والاجتماعية، أو تحقيق الأهداف المحددة للتنظيم أو الهدفين و تركز الفكرة الأساسية في هذا النمط المستحدث من التدريب على تشكيل جماعات صغيرة من المتدربين دون تحديد نظام أو هيكل محدد للجماعة، ويترك المشترك لكي يتعلم بنفسه من

(1)- حسن إبراهيم بلوط مرجع سابق ، ص 110.

(2)- نائل عبد الحفيظ العوامة ، تطوير المنظمات المفاهيم والهيكل والأساليب ،دار زهران،عمان ،الأردن 2001،ص

(3)-Michel ,Perrien Christien , et Theiry Dominique ,l'organisation qualifiante et ses enjeux dix ans après, Parlier Revue Francaise de Gestion ,N°116,1993.Page 95-97

مواقف التفاعل ويكتسب أنماطا سلوكية جديدة من مشاركته في دينامية تلك الجماعة ويقوم مدخل التطوير التنظيمي على عدد من القروض التي استمدتها من نظريات التنظيم المعدلة والحديثة وهي:

- أ- تركز عمليات التطوير التنظيمي اهتمامها على تنمية المناخ الداخلي للتنظيم الذي يتكون من مجموع العناصر الإنسانية به وما يتم بينهما من تفاعلات وعلاقات. (1)
- ب- تستخدم عمليات التطوير التنظيمي مفهوم النظم كأساس لمحاولات إحداث التغيير.
- ج- تعتمد عمليات التطوير التنظيمي على قبول وتعاون كل فرد من أعضاء التنظيم ومشاركته الفعالة في العملية.
- د- تستهدف عمليات التطوير التنظيمي زيادة فعاليات الأشخاص ذوي التأثير في التنظيم، ورفع قدراتهم على رسم الإستراتيجيات واتخاذ القرارات ومن ثم مضاعفة تأثيرهم القيادي.
- هـ- تتجه عمليات التطوير التنظيمي في الأساس إلى المستقبل وذلك من خلال إعداد المديرين للتعلم من المواقف والتجارب الحاضرة لعلاج المشكلات المحتملة في المستقبل.

6- مدخل التفوق الحديث: -التميز في الأداء-

تأتي إدارة امتياز الجودة والأداء في مقدمة القضايا والأمور التي كانت ومازالت تشغل بال جميع المديرين أينما وجدوا نظرا لارتباط هذه الإدارة بالأسس الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسات والتي على أساسها يتقرر مستقبل نجاحها أو فشلها، فالتفوق التنافسي واقع قائم في عالم الأعمال وقوة ضاغطة على عمل المديرين وعملياتهم مدخل التفوق من المداخل

(1)- مي زغني، عبد العال حمور، المنظور التنظيمي والخصوصية العربية، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، 1987، ص

التي ساهمت في تغيير العديد من المفاهيم الإدارية، وتضمنت عددا من المبادئ والمفاهيم غير التقليدية اللازمة لتحقيق التفوق، لذا سمي هذا المدخل أيضا بالمدخل غير التقليدي. (1) وسنلاحظ من خلال العرض المختصر لهذه النظرية أنها تعتبر الموارد البشرية أساس تفوق المنظمة وتميزها والعامل الأساسي في تحقيق كفاءتها الإنتاجية وذلك إذا حظيت هذه الموارد بالتقدير والاحترام وحسن المعاملة وفي هذا السياق يفترض مدخل التفوق الحديث بأن النمط الملائم لكل منظمة هو الذي يحقق لها التفوق على منافسيها، وقد وضع Peters Thomas وRobert Waterman فروض هذا المدخل عام 1792، من خلال كتابهم "في البحث عن التفوق".

وفيما يلي نذكر أهم العوامل المسببة لتفوق المنظمات وفقا لرؤية هذا المدخل:

- **التحيز نحو الفعل أو التصرف:** بحيث يتدخل المديرين شخصيا في جميع الأنشطة والاتصالات غير الرسمية، وحتى في التصرفات التي تحدث عفويا.
- **الاقتراب من العميل:** رضا العميل ينبغي أن يكون شاغل أو هاجس الإدارة.
- **تحمل المخاطرة والسعي نحو الابتكار:** الإستعداد للمخاطرة والابتكار من الأمور التي يجب تشجيعها في العمل الإداري لضمان نجاح المنظمة في السوق الذي تعمل به.
- **تحقيق الإنتاجية من خلال العاملين:** يجب معاملة الأفراد العاملين بالمنظمة بكل إحترام وتقدير فذلك يساعد على تقديم أفضل ما لديهم.
- **التوجه بالقيمة:** القيم والآراء الشخصية يجب مناقشتها علنا بالمنظمة.
- **التمسك بمصادر القوة:** على المنظمة أن تتمسك بمجالات الأعمال التي تجيدها فقط.

➤ **الشكل المبسط:** يجب تخفيض درجة مركزية السلطة وأن يقتصر العمل بالإدارة العليا على الأفراد العاملين الذين يتمتعون بقدرات ذهنية عالية.

➤ **الإلتزامات المتزامنة والمتحررة:** التزام المنظمة بتحمل المخاطرة ولا مركزية السلطة، وتبني الابتكارات، واستغلال الفرص وهذه الإلتزامات تحرر المنظمة من القيود والإجراءات الروتينية التي يمكن أن تعرقل تقدمها نحو الأمام. (1)

7- نظرية رأس المال البشري:

يركز هذا النموذج على المرونة في التجاوب مع المتغيرات التنظيمية الداخلية من خلال الاهتمام بالأفراد العاملين في المنظمة ويشمل هذا الاهتمام في محاولة تنمية التعاون وروح الفريق بين العاملين، فإذا تحقق ذلك يصبح العاملون أكثر ارتباطاً بالمنظمة وبالتالي أكثر رغبة في التجاوب مع التغيرات.

فمؤدج الموارد يهتم أساساً برضا العاملين والذي يقوم على فلسفة مؤداها أن الأفراد ليسوا أهم موارد المنظمة فحسب بل إنهم يعتبرون أكثر الموارد تكلفة، والمنظمات التي تطبق هذه الفلسفة تكون أكثر احتراما كما تعتبر مكانا جيدا للعمل من وجهة نظر العاملين. (1)

هذه الإيدولوجية المعتمدة على اعتبار الموارد البشرية أثمن موارد المنظمة هي التي قادتنا إلى تناول نظرية رأس المال البشري في هذا العرض المختصر واعتبار الإستثمار في هذه الموارد يحقق مكاسب طويلة الأجل تسمح للمنظمة بتحقيق الفعالية التنظيمية والتفوق و الريادة.

ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

(1)- ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر،

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، حيث يمكن أن يحقق الإستثمار مكاسب طويلة الأجل للمؤسسة تظهر في أحسن صورها من خلال زيادة الإنتاجية.
- لابد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية (العاطفية) والاقتصادية للفرد.
- لابد ان تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن تنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة. (1)

8- نظرية تمكين العاملين:

جاءت هذه النظرية إمتداداً لأفكار المنظمة الواقعية في استغلال القدرات والمواهب المتوافرة لذلك كان من الضروري تمكين العاملين، ويقصد بها تفويض السلطة للمرؤوسين، فزيادة قوة العامل تؤدي إلى زيادة حفزه في الإنتاج لأن الفرد في فعاليته يختار الطريقة الأفضل في أداء المهمة مستخدماً بذلك قدراته الإبداعية.

ويعني اصطلاح التمكين إعطاء العاملين أربعة عناصر تمكنهم من العمل بحرية أكبر لتحقيق المهمة: المعلومات، المعرفة والقوة، المكافأة.

هذه العوامل تعتبر في طبي دراستنا أساس الترشيد في الإستثمار في الثروة البشرية التي تمتلكها المنظمة حيث يتحدد مصير منظمة الأعمال وما قد تحققه من نتائج وأرباح على ما يتوافر لها من قدرات تنافسية تصل بها إلى إرضاء العملاء والتفوق على المنافسين.

(1)- علي غربي، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 48-49.

(2) -زيارة فريد فهمي ، إدارة الأعمال ، الأصول والمبادئ، مطبعة الشعب ،الأردن ، 2000، ص 163

- يتلقى العاملون المعلومات عن أداء المنظمة حيث أن لديهم حرية الوصول إلى جميع المعلومات المالية والتشغيلية.
- يتمتع العاملون بالقوة لاتخاذ القرارات المهمة، حيث لديهم السلطة للتأثير المباشر على الإجراءات وأداء المنظمة من خلال دوائر الجودة والتوجيه الذاتي لأعضاء الفريق.
- يكافأ العاملون بناء على أداء المنظمة، فالمنظمة التي تمكن عاملها تقوم بمكافأتهم على أساس النتائج التي تتحقق. (1)

9- المنظمة المتعلمة:

لقد حاول العديد من المفكرين وضع ضوابط و مجالات أو أبعاد أو معايير للمنظمة المتعلمة و تم تطبيق العديد منها كمارسات عملية في المنظمات الإدارية والصناعية والتعليمية المختلفة، والمنظمة المتعلمة هي تلك المنظمة التي تسعى أن تقدم لمستخدميها دخول بشكل ثابت في الوقت المناسب بواسطة الأداء الفردي والتنظيمي، وتتضمن خلق ثقافة تتسجم مع التعلم وقابلة للاتصال والفهم لأولئك الذين يبحثون عن المعلومات وتعود الخطوة الرائدة في تطوير ضوابط المنظمة المتعلمة هو ما قدمه Peter Senge بيتر سينجي في كتابه "الضابط الخامس"، وتعد هذه الضوابط الأساس الذي اعتمده مفكرون آخرون لوضع ضوابط المنظمة المتعلمة، لقد أوضح سينجي الضوابط الخمسة الأساسية التي يجب أن تتوفر في أية منظمة لاعتبارها منظمة متعلمة وهذه الضوابط هي: التمكن الشخصي، والنماذج العقلية، والرؤية المشتركة، وتعلم الفريق، والتفكير النظامي، الذي أسماه الضابط الخامس.

ضوابط سينجي الخمسة للمنظمة المتعلمة

المصدر: هاني عبد الرحمن الطويل، صالح أحمد أمين عبابنة، المدرسة المتعلمة، مدرسة المستقبل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 106.

(1)- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالبي، مرجع سابق، ص 70

ومن ضوابط سينجي الخمسة للمنظمة المتعلمة

- 1- التمكن الشخصي: وفيه يجب أن يتمتع الجميع بالوعي الذاتي والتفتح على الآخرين.
- 2- النماذج العقلية: أن يترك جميع العاملين أساليب التفكير القديمة واستبدالها بأساليب إبداعية.
- 3- الرؤية المشتركة: في إطارها يجب أن يفهم الجميع ويوافق على الخطط والأفعال.
- 4- الفريق المتعلم: العمل بشكل جماعي وبفري أعمال منظمة لإنجاز الخطط.
- 5- التفكير بمنطق النظم: يجب على الجميع أن يعرفوا كيف تعمل المنظمة كنظام متكامل.⁽¹⁾

بناء على ما تقدم يمكن اعتبار المعرفة إحدى عوامل الإنتاج الأساسية كونها مهمة في العمليات الإنتاجية، وقد تعزز هذا المفهوم بعد دخولنا عصر تكنولوجيا المعلومات وانتقلت المجتمعات إلى ما يسمى بالاقتصاد المعرفي. ومن ثم يكون على الإدارة المتميزة للموارد البشرية أن توجه تفكيرها لتبني إستراتيجية واضحة لتدريب هذه الموارد البشرية وتطويرها والاستثمار في قدراتهم الفكرية والمعرفية والتي ستمكنهم من السيطرة على مقدرات العمل والإبداع به، فالموارد البشرية هم الأداة الحقيقية والقوة الفاعلة في تحقيق أهداف وغايات المؤسسات خصوصا العاملين من ذوي المعرفة المتخصصة.⁽²⁾

10- نظرية (Z) للكاتب William Ouchi:

نظرا للنجاح الذي حققته المنظمات اليابانية في مختلف الميادين في الثمانيات وأوائل التسعينات من القرن الماضي، فقد اهتم عدد من الكتاب والباحثين بدراسة التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم، وفي أوائل الثمانينات من القرن الماضي صدر كتاب بعنوان نظرية (Z)

(1)- المرجع نفسه، ص 71.

(2) -Dejoux Cécile et Deitrich Ane ,Management par les compétences ,le cas Man Power ,PEARSON édi , Paris, France ,2006,page 150.

للكاتب William Ouchi، هذه النظرية هي نظرية توفيقية للنموذج الياباني⁽¹⁾ ولقد ظهرت نظرية (Z) كنموذج للإدارة اليابانية الناجحة في مجال الإنجاز الفعال والإنتاجية المرتفعة والرضا الوظيفي للعاملين وتستند نظرية (Z) إلى قيم أساسية هي الثقة، المهارة، والمودة هذه القيم تعد أكثر من ضرورية بالنسبة لترشيد الإستثمار في الموارد البشرية لأن خلق مناخ تنظيمي ملائم في العمل سوف يؤلف حتما بين الأفراد العاملين ويخلق الإحترام والمحبة بينهم مما يولد لديهم الشعور والرغبة في العمل بانضباط ودقة عالية تكسبهم خبرات توسع من أفاق العمل المثمر والفعال⁽²⁾ ومن أهم ملامح وخصائص الإدارة اليابانية:

- 1- استمرار العامل عمله مدى الحياة.
- 2- بطء القيم والترقية (كل عشر سنوات مثلا)، أي اعتماد فترات زمنية طويلة نسبيا لضمان استمرارية العطاء والتعاون بين العاملين.
- 3- عدم التخصيص المهني، حيث ينتقل العاملون في المنظمة بين مختلف أقسامها لا كتساب خبرات توسع من أفاقهم.
- 4- الرقابة غير المباشرة (خفية) تتلاءم مع طبيعة الأعمال والظروف المتغيرة.
- 5- القرار جماعي: اعتماد أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات للوصول إلى قرارات أفضل تتميز بالإبداع والفعالية والعدالة⁽³⁾.
- 6- القيم المشتركة والمستمدة من العمل التعاوني والجماعي، والابتعاد عن الأنانية الفردية.
- 7- الاهتمام الشامل بجميع شؤون العاملين في مجال أهداف الفرد وأهداف التنظيم لتعزيز انتمائه للمنظمة وانضباطه وشعوره بالمسؤولية.

(3) - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، مرجع سابق، ص 77.

(1) - عادل ثابت، سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، دار أسامة للنشر، عمان، الأردن، 2007، ص 279.

(2) - نائل عبد الحفيظ العوالم، مرجع سابق، ص 35.

أخيرا سندرج في هذا المقام جدول رقم (1) والذي يوضح سبع (07) خصائص للمقارنة بين الإدارة اليابانية (J) والأمريكية (A)، واقترح نظرية (Z) كنموذج توفيق بين النظريتين والجدول من الكتاب المشهور الصادر في أوائل الثمانينات بعنوان " النظرية Z في الإدارة

للكتاب William Ouchi "

جدول رقم(1):

مقارنة بين نظرية "J" و "A" واقترح نموذج (Z)

الخصائص	النظرية A	النظرية J	النظرية Z
1-مدة التوظيف في المنظمة	عادة لفترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر	غالبا لفترة طويلة
2-الترقية	سريعة جدا	بطيئة جدا	بطيئة: فالتركيز الأكبر يعطي للتدريب والتقييم وبعد ذلك للترقية
3-المجال الوظيفي	متخصص جدا الموظفون يميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد	عام: الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار	أكثر عمومية: التركيز على التدوير الوظيفي والإعتماد على التدريب
4-اتخاذ القرارات	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي	تتخذ من خلال المجموعة	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق الجماعة
5-تقسيم الأداء	صريح ورسمي	غير رسمي وضمني	غير صالح وغير رسمي، لكن بتقديرات

واضحة ورسمية			
تحدد بصورة فردية	تتشرك الجماعة كلها بتحديد المسؤولية	تحدد بصورة فردية	6-المسؤولية
يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من جوانب الحياة ككل للعاملين	الاهتمام بحياة العامل من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	المؤسسة تهتم بشكل أساسي بحياة العاملين أثناء الخدمة، الاهتمام بجزء من حياة العامل	7-الاهتمام بالموظفين

المصدر: حسين حريم، السلوك التنظيمي، سلوك الأفراد في المنظمات، دار زهران، عمان، الأردن، ص 433.

رابعاً: العناصر التحليلية للاتجاهات النظرية السابقة.

لقد شغل التنظيم مكانة مرموقة في حياة المجتمعات قديماً وحديثاً فهو يمثل الإطار العام⁽¹⁾ لنمط الحياة وأساليب المعيشة وطرق العمل ويشمل جميع مظاهر أنشطة المجتمع ومن ثم أصبحت دراسة التنظيمات تعد من الدراسات السوسولوجية المميزة، وخاصة للبحث في التغييرات المتجددة داخل التنظيمات الحديثة وخارجها وتقصي الأسباب التي تشكل بناءاتها وعملياتها وفعاليتها، كما أسهمت هذه الدراسات في تطوير أساليب البحث العلمي من الناحيتين النظرية والمنهجية من خلال دراسة التنظيمات على اختلاف أنواعها وأهدافها. وسنحاول من خلال هذا العرض المختصر مناقشة أهم العناصر التحليلية لمختلف الاتجاهات التي أشرنا إليها آنفاً وتتمحور هذه العناصر حول الركائز التي تقوم عليها كل نظرية، والعوامل المحددة لموضوع الدراسة فضلاً عن تقصي أهم مؤشرات متغيرات الدراسة، كما نسعى إلى إيجاد القسّمات المشتركة بين مختلف هذه الاتجاهات وأوجه التباين بينها، وذلك بغرض

(1) - علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 26.

التوصل إلى تحديد رؤية نظرية تقود الدراسة الراهنة ومن أجل توضيح ملامح العلاقة القائمة بين ترشيد الإستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.

1- ركائز كل نظرية:

تناولت النظريات السالفة الذكر جملة من الركائز التنظيمية التي أوضحت معالم العلاقة القائمة بين الاستثمار الرشيد للموارد البشرية والفعالية التنظيمية وسوف نتطرق من النظريات الكلاسيكية و نستهل عرضنا بالمدرسة الكلاسيكية والتي تفترض العقلانية في كل من المدير والعامل فالمدير رجل رشيد حين يتخذ قراراته بمعنى أنه يسعى إلى تعظيم الإنتاجية والعامل أيضا رجل رشيد يسعى إلى تحقيق أقصى دخل (1) ووفقا لهذه المدرسة فإن التغيرات التي تحصل في البيئة الخارجية للمنظمة، على الرغم من أنها ديناميكية يمكن التنبؤ بها والسيطرة عليها وبالتالي فإن الهدف الأساسي للاستثمار في المقدرات الجوهرية هو إيجاد الملاءمة بين الفرص المتاحة في البيئة الخارجية وبين الموارد التنظيمية التي تمتلكها المنظمة ولقد أدت هذه الخلفية الهندسية أو الفنية إلى النظر للإدارة من زاوية خاصة فالهدف الأساسي للإدارة العلمية هو زيادة إنتاجية العامل في المنشأة من خلال التحليل العلمي ويؤدي البحث التجريبي إلى اكتشاف أفضل طريقة لأدائها (2) أما المدرسة السلوكية فقد حولت الإتجاه الكلاسيكي من التركيز على الجوانب الفنية والمادية في الإنتاجية إلى التركيز على الاتجاهات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، وسلطت الضوء على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على سلوك الأفراد، وعلى الروح المعنوية للعاملين وأثرها على الأداء وقد أظهرت أهمية نمط الإدارة والحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية لديهم لتحقيق الفعالية التنظيمية كما أن النظريات السلوكية التي عرضناها سابقا تعتبر أيضا تحليلات جزئية ، لأنها نظرت إلى المشاكل

(1)- علي السلمي: تطوير الفكر التنظيمي، مرجع سابق، ص 27.

(2) -Epingard Patric , Investir Farce aux Enjeux Technologiques , édi: Marketing , Paris , 1991 , P. 25

التنظيمية وتناولتها من وجهة نظر معينة فأحيانا كان التحليل على مستوى الفرد وأحيانا أخرى على مستوى الجماعة ومن خلال التحليل والتشخيص الجيد للمواقف من خلال الإطار المرجعي للنظريات الموقفية من المحتمل أن يجعل أمام المدير العصري فرص أفضل لاختيار الإستراتيجيات المناسبة لدفع وتحفيز العاملين للعمل بشكل أحسن من المديرين الذين سبقوه في عالم الإدارة والتنظيمات وإذا أردنا أن نلخص بكلمات الإدارة السلوكية فإننا نقول إنها إدارة البشر فالمؤسسة دون موارد بشرية لا وجود لها ويبدو أن إدارة البشر كما رآها رواد المدرسة السلوكية هي إدارة الحاجات والتصرفات على أسس وقواعد التجاوب بين طرفي الإنتاج⁽¹⁾ وأتت النظريات الحديثة عن الإدارة مكملة للنظريات الثلاثة التي سبق وتعرفنا عليها، والبارز حول النظريات الإدارية المعاصرة تركيزها على نظم المؤسسات وكيفية تعاطي المديرين مع مواقف افتراضية متعددة كما أن النظريات الحديثة ميزت بين أنواع وأنماط بشرية مختلفة لجهة السلوك وجهة الأسلوب، ورأت مصلحة المؤسسات بأن تستعين بما يناسبها من الأنظمة وأن تستقطب الموارد البشرية التي تلبي أهداف قياديتها وطموحاتهم وذكرت المدرسة الحديثة حسب ما ورد في طي مختلف مبادئ نظرياتها على أن التميز والتقدم الحادث في مجال الإنتاج والصناعة يرتبط ارتباطا وثيقا بالقاعدة المعرفية البشرية ويمكن أن نذكر أهم العوامل التي تدخل في ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية بناء على ما جاء بها :

- الاستثمار في زيادة الرصيد المعرفي للموارد البشرية والاستثمار في تطوير الأداء.
- تحقيق اهتمامات القيادة الإدارية العليا بقضايا تنمية الموارد البشرية.
- تحديد هيكل الخبرات والمهارات والخصائص للموارد البشرية المتناسبة مع متطلبات المنظمة تقنياتها وتطوراتها المتوقعة.
- تحديد الهياكل الحالية للموارد البشرية وقياس الفجوة بينها وبين الهياكل المطلوبة.

(1) - عبد الرحمن ادريس ثابت، مرجع سابق، ص 229.

- تصميم الخطط والبرامج لسد فجوة المهارات والقدرات وإحلال العناصر المؤهلة والمدرّبة بما يتفق ومستويات التقنية وأساليب الإنتاج ومستويات الجودة المطلوبة.
- المراجعة الشاملة لعمليات إعداد وتنمية الموارد البشرية وتطبيق مفهوم إعادة الهندسة لإحداث نقلة نوعية وتطوير جذري في أساليبها. (1)

2-العوامل الرئيسية لترشيد الإستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية:

لقد ركزت مختلف النظريات الإدارية على عدد من الخصائص والعوامل الموجهة لترشيد الإستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية وبالتطبيق على المدرسة الكلاسيكية و التي أسهمت في توسيع أقسام الإدارة حيث أدخلت عناصر جديدة إلى عناصر الإدارة وآلياتها نذكر منها الإدارة البيروقراطية التي أسهمت في إدخال مفهوم المنطق والعقلانية إلى عالم الإدارة حيث دعت إلى إدخال هيكليات رسمية وتسلسلية تعمل بموجب قواعد وإجراءات قانونية وشرعية واتباعها، ورأت البيروقراطية الإدارية هي الضامن الأكيد لتماسك المؤسسة واستمرار إنتاجها وفعاليتها ومن ثم أجهزتها الإدارية العاملة ولو أمعنا النظر في الأهداف التي كانت تهدف الإدارة العلمية القيام بتحقيقها سنلاحظ مثالياتها في علاقتها بدراستنا الراهنة من حيث الفروض التي بنت رؤيتها عليها والتي تركزت على البحث والدراسة والقياس للحصول على المعلومات والحقائق وتحديد العلاقات المنطقية بين تلك المعلومات والحقائق وتحديد معايير العمل والأداء وتحديد وتنسيق العلاقات بين عناصر الإنتاج والآلات وتنميط وترشيد العمليات المختلفة كالإختيار والتدريب والتعيين والمكافآت، أما الإدارة الإدارية فقد أشركت المديرين في التركيز على الأداء ودعتهم إلى استخدام الوظائف الإدارية للعملية الإدارية بكفاءة وفعالية ، إذ انطلقت الإدارة الإدارية من حيث انتهت الإدارة العلمية ونقلت تركيز المؤسسات على أداء الأفراد ونتاجاتهم وحصرته بأداء المديرين الذين يتولون مسؤولية توجيه الأفراد وقيادتهم ويمكن

(2) -عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز: الطريق إلى منظمة المستقبل، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية،

القاهرة، مصر، 2006، ص 33.

أن نذكر أهم العوامل الرئيسية لترشيد الإستثمار في الموارد البشرية بها والتي تكمن في إتباع خطوات محددة في العمل، تحديد صحة أو خطأ التصورات القائمة عن ظاهرة معينة من خلال سلسلة من التجارب أو الملاحظات، والتحليلات والاستنتاجات... إلخ، البحث عن أفضل طرق الأداء من خلال إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة ومكافأة الأفراد، فضلا عن تحديدها لدور الإدارة في تحقيق الفعالية التنظيمية⁽¹⁾ إعطاء الأهمية للعلم الإداري ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب و من تم فتح المجالات أمام المورد البشري للتدرج المهني والتقدم في العمل وفقا للأقدمية أو الإنجاز أو كلاهما معا في المؤسسة و تأمين الاتصالات بين أفرادها وتحديد الأجهزة التي تتولى هذه المهام الاتصالية واللاشخصية الوظيفية، وفيما يتعلق بالمدرسة السلوكية فقد قامت على مفهوم أساسه أن المنظمة مكان للعمل والحياة معا ومن أهم العوامل الواردة بها و توجيه تفكير المديرين إلى التركيز على مفاهيم العلاقات الإنسانية كفن وعلم يجب إتقانه، دراسة الشخصية الإنسانية وسلوك الفرد، فهم معارف الأفراد ودوافعهم وكانت بالفعل السبابة في إرساء مفاهيم جديدة دخلت العلم الإداري ومنها مشاركة الأفراد والإدارة الذاتية و بالنسبة للنظريات الحديثة فقد اشتملت على أهم المؤثرات التالية:⁽²⁾

-العلاقات التنظيمية الداخلية والخارجية مع البيئة المحيطة، الأفراد داخل وخارج المنظمة، التفاعل بين الأفراد والبيئة، تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض، التفاعل مع أجزاء النظام⁽³⁾ تعظيم قدرات العاملين لمواجهة كافة المتغيرات الداخلية والخارجية للارتقاء بمعدلات الأداء،

(1)- بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيره، التنظيم الحديث للمؤسسة، التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر، القاهرة، ط1، 2008، ص 117.

(2)- عمر وصفي عقلي، الإدارة المعاصرة، التخطيط، التنظيم، الرقابة، دار زهران للنشر، عمان، الأردن، 2009، ص 117.

(3)- موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص 66.

الإعتماد على أسلوب النقل وتحريك الأفراد بهدف إكسابهم خبرة لإعدادهم للعمل القيادي في المستقبل وتمكينهم من الأعمال التي تتواءم مع قدراتهم. (1)

3- أهم مؤشرات الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية:

من خلال العرض التحليلي للنظريات الفكر الإداري في مجال التنظيم، نحاول في هذا الجزء إلقاء نظرة شاملة على ما حملته من مؤشرات التي تربط بين عملية ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، وإبراز الدور الذي لعبته هذه النظريات في إثارة قضايا جوهرية كان لها الفضل في ظهور نظريات أخرى ساهمت بدورها في نمو وتطور الفكر التنظيمي الحديث فالنظرية الكلاسيكية أمت بجملة من المتغيرات الجوهرية ونذكر من أهمها تدريب المشرفين والعاملين، استخدام الأسلوب العلمي في حل المشكلات واتخاذ القرارات، التخصص الوظيفي، التعيين على أساس مبدأ الكفاءة، العمل والتشجيع على الابتكار والمبادأة⁽²⁾ أما المدرسة السلوكية فقد حاولت التركيز على السبل التي تحقق إنتاجية أفضل للمؤسسات من خلال الأفراد، فالأفراد يتجاوزون مع المحيط الاجتماعي الذي يوفر لهم السعادة وتعكس تصرفاتهم في العمل وإنتاجيتهم مدى قبولهم لهذا المحيط، وقد أشارت بدورها إلى مجموعة من المؤشرات التي ترتبط بسلوكيات الأفراد والتي تؤثر بشكل كبير على الآداب العامة للمنظمة ابتداء من تحقيق الإشباع لمختلف الحاجات الإنسانية في العمل مروراً إلى العوامل التالية وهي الرضا، الراحة النفسية، الروح المعنوية، الشعور بالانتماء، تنمية روح الجماعة، الكفاءة، النمو، الثناء، الاعتراف، المدح توفير العلاقات الاجتماعية وكلها مؤشرات ذات علاقة بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والاعتماد على تطبيق مبادئها تؤدي إلى تحقيق مناخ تنظيمي صحي وبيئة آمنة تساعد على النمو والتقدم من

(4)-محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل، عمان، الأردن ط3، 2005، ص 61.

(1)- نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، اربد، الأردن، 2011، ص 56-57.

خلال العمل وبالتالي تسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية⁽¹⁾ والنظريات الحديثة فقد تضمنت أهم المؤشرات التالية: الإدارة بالمتابعة، إدارة الغموض والتناقضات التي تكتنف البيئة، تحسين الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين الاستقلالية في العمل، فتح قنوات الإتصال بين الإدارة والأفراد العاملين، تشجيع روح المبادرة لتحقيق الريادة والميزة التنافسية.⁽²⁾

4-التأثيرات الرئيسية للاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية:

إن ما سبق عرضه هو مراجعة موجزة عن أهم المداخل الرئيسية التي ساهمت في بناء وتطوير الفكر التنظيمي وفي هذا السياق سنستعرض بعض الملاحظات أو التأثيرات الرئيسية لترشيد الاستثمار في الموارد البشرية بالاستناد الى تلك المداخل والنظريات والتي تتمثل في التالي:

- إن كل نظرية من نظريات الإدارة سبق عرضها ومناقشتها تعكس اتجاهها فكريا مميذا يعكس الطريقة العلمية للاستثمار في الموارد البشرية والتوجه بالمواقف لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- إن كل نظرية من النظريات السابقة حاولت التعبير عن أفكارها واهتمامات معينة لروادها متمثلا ذلك في الإنتاجية أو الأسلوب العلمي في الإدارة أو الجوانب السلوكية أو الجوانب الكمية في الإدارة.... إلى غير ذلك.
- بالرغم من الانتقادات التي وجهت إلى كل نظرية من النظريات السابقة فإن ذلك لا يقلل بأي حال من الأحوال من قيمة وأهمية المساهمات التي قدمتها كل منها في تطوير الفكر الإداري وتوجيهه إلى ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية العاملة بالمنظمة لتحقيق الكفاءة الإنتاجية.

(2)-ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 113.

(1) -بشير العلاق، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، اليازوري للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص 97.

- بالرغم من الأهمية الكبيرة لمساهمات كل نظرية من نظريات الإدارة السابقة إلا أنها لم تتجح منها واحدة في تقديم مدخل متكامل للإدارة بل ركز منها على زاوية واحدة فقط وتجاهل الزوايا الأخرى في الأداء الإداري.
- إن نظرية الإدارة المعاصرة تعتمد على التكامل بين مختلف الزوايا والاهتمامات التي ركزت عليها النظريات السابقة بصورة منفردة (1)

5- المشكلات الحيوية لترشيد الإستثمار في الموارد البشرية والفعالية:

بعد استعراضنا لمختلف نظريات الإدارة، وتعرفنا على روادها ومساهماتهم في تطوير علم الإدارة لاحظنا وجود جملة من السمات والانتقادات العامة والمشاركة التي اتصفت بها هذه النظريات و التي يمكن أن نعتبرها كمشكلات حيوية يمكن أن تؤثر في دراستنا الراهنة وهي :

الآلية وهي من أبرز السمات الواضحة في فكر معظم رواد المدرسة الكلاسيكية فقد نظرت للعنصر العامل نظرة آلية، فحركاته آلية محسوبة بالزمن ومحددة له مسبقا، مما يفقده حريته، فهو شخص مطيع للأوامر، كما أنها ركزت على الحافز المادي وأهملت الحافز المعنوي، فالإنسان لا يعيش فقط بالمال وإنما بإحساسه وكرامته وإنسانيته، كما نظرت للمنشأة بأنها نظام مغلق لا يتأثر بعوامل خارجية، كما نادى المدرسة الكلاسيكية بتطبيق الأسلوب المركزي في إدارة المنشأة والتركيز على تطبيق مبدأ الرقابة والإشراف مما يؤدي إلى محاولة زيادة الانحراف عن القواعد والتعليمات وينجم عنه نتائج غير متوقعة، كإنخفاض الكفاءة، وتحمل الكلفة العليا، وهدر الوقت في التركيز على أنشطة الرقابة إضافة إلى التناقض بين خصائص المنظمة المثالية التي حددها فيبر مثل التدرج الهرمي وسلطة الإدارة، وبين الإختبار والتدريب كأساس للإختيار المهني، وقد أشار ويليام فوت هويت White.F.W إلى أن المفهوم الكلاسيكي للعامل يقوم على ثلاثة ادعاءات واهية وهي أن الفرد يستجيب

(1) - رايح كعباش، علم اجتماع التنظيم، مخبر علم الإتصال للبحث، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2006، ص134

للحواجز الاقتصادية كفرد منعزل عن الآخرين، وهم كآلات يمكن التعامل معهم بطريقة مقننة و قصيري النظر وضيق الأفق لا تحركهم إلا العوامل المادية ⁽¹⁾ أهملت مشكلة الديمقراطية في التنظيم والعلاقات الشخصية والجماعات غير الرسمية وتأثير الروح المعنوية والرضا الوظيفي على الأداء الأمثل للعمل وأهملت مشكلة المسؤولية ⁽²⁾ ومن المشكلات التي واجهت المدرسة السلوكية أنها لم تتجح في تقديم تفسير كامل لسلوك المنشأة وأهملت العوامل الأخرى المؤثرة في الإدارة مثل البيئة الخارجية، وبالغث في تعظيم أهمية العلاقات الإنسانية في العمل فالمدرسة السلوكية اهتمت بالجانب الاجتماعي والمعاملة الحسنة للعامل واعتبرت ذلك هو المتغير الأساسي لزيادة الإنتاجية وأهملت التنظيم الرسمي للمنظمة والجوانب الفنية كعوامل هامة في العملية الإدارية، كما أنها لم تناقش علاقة السلطة بين الإدارة والعمال ⁽³⁾ وبسبب تعقد السلوك الإنساني فإن الباحثين السلوكيين كثيرا ما يختلفون في تفسيراتهم وتوصياتهم على النحو الذي يجعل المديرين في الحياة العملية يواجهون حيرة وصعوبة كبيرة في الاختيار بين آراء ونصائح هؤلاء و قد تصل أحيانا إلى حد التضارب ⁽⁴⁾ ويؤخذ على نظرية التنظيم الحديثة عدم دقة الافتراضات والإستنتاجات من قبل غير أنصار تلك المدرسة وفي ذلك وجود بعض المنظمات التي تعاني ضعف أو خلل في أجزائها ومع ذلك تمارس نشاطاتها ويمكن القول بأن ما سبق عرضه من أفكار للمدرسة الحديثة أساسه عدم الثبات في كثير من المجالات أهمها: عدم ثبات الشخصية الإنسانية، عدم ثبات السلوك الإنساني، عدم ثبات سلوكية الجماعة، عدم ثبات العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة ، عدم ثبات تفاعل

(2)- على عباس، أساسيات علم الإدارة، مرجع سابق، ص 59-60.

(1)- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الإتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، الجزائر، 2006، ص 118.

()- LEVSSATO Bruno: Introduction Critique aux Théories D'organisation , Dunod, Paris ,2^{eme} édit 1974,P 40.

(3) -سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص

الأنظمة الفرعية ضمن النظام الكلي نظرا لتغير الأهداف والغايات وتقلب سلوك الجماعة وكذلك التغيير المستمر في متغيرات البيئة المحيطة من مردودية المؤسسة وفاعلية الأداء. (1)

خامسا: عناصر الاتفاق ومجالات الاختلاف بين الرؤى النظرية السابقة:

1- عناصر الاتفاق:

إن تعدد النظريات قد يكون مفيدا فمن الناحية العلمية والعملية يمكن اتباع نظرية تثبت صحتها دون نظرية أخرى ويبقى السؤال هو: ما الفرق العلمي والعملية بين نظريات التنظيم؟ هل يوجد مبادئ عامة ونظرية تحتوي مفاهيم عامة وتتطلب دراسات تحليلية واختبارات معنية عند البدء بعملية تنظيمية؟ فهل التنظيم علم له مبادئ تتسجم مع الطبيعة البشرية الغير متناهية، أم هل التنظيم يخضع للبحوث التطبيقية الميدانية والتحليل الدقيق للظروف البيئية المحيطة وبالتالي يستحيل عمل أي وصفة تنظيمية عامة؟⁽²⁾ والدارس للنظريات والمدارس الإدارية الحديثة يستشف الملامح العامة التالية:

- 1- انطلاق المدارس الكلاسيكية أن الإنسان كائن اقتصادي تحركه الدوافع المادية وتستطيع التحكم في سلوكه من خلال مبادئ وقواعد محددة جامدة، كما أن الإنسان في هذه المدارس نظام مغلق يكاد تأثر البيئة عليه منعدما.
- 2- الاهتمام بالإنسان باعتباره الغير الأساسي في التنظيم، فهو محور العملية الإدارية ورعايته والأخذ بيده وتطويره، وتوفير حياة عمل مناسبة من أولى مسؤوليات القادة الإداريين الأكفاء.
- 3- ترابط كثير من العلوم الاجتماعية والطبيعية التي تصب في نهر الإدارة والكثير وإثراء الإدارة بالمفاهيم والمبادئ والنماذج وأساليب النقض والبحث.

(1)-المهدي طاهر غنية، مرجع سابق، ص 107.

(2)- هيثم محمود الشبلي، إدارة المنشأة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 77.

- 4- دراسة الظاهرة الإدارية دراسة متعمقة شاملة، فنظرية النظم تجبر الباحث على معالجة الظاهرة معالجة شاملة كلية، وتحتم عليه أن يرى ترابط أجزائها وتفاعلها مع بعض تفاعلا تبادليا.
- 5- دراسة البيئة الخارجية المتفاعلة مع الظاهرة الإدارية أو النظام وأخذها بعين الاعتبار عند تحليل أبعاد النظام وتشخيص مشكلاته.
- 6- الاعتماد بمفهوم البدائل والإمكانات المختلفة، فمعرفة البيئة الخارجية سريعة التغيير وإدراك أن عناصر النظام الداخلية في تفاعل مستمر يرشد أن الباحث والممارس إلى الابتعاد في الصفات الجاهزة والحلول المنظمة.

2- مجالات الاختلاف:

بعد استعراضنا لأفكار أهم رواد مدارس الإدارة التي ساهمت في تطوير الفكر الإداري الذي نمارسه ونعيشه وإثرائها لموضوع دراستنا الراهن بمختلف المؤشرات والمتغيرات المناسبة واللازمة لتوجيه سيرورة بحثنا العلمي، يمكن المقارنة بين الاتجاهات التقليدية والمعاصرة في الفكر الإداري وبين ما هو عليه الفكر الإداري اليوم كما هو مبين بالجدول أدناه:

جدول رقم (2):

الفكر الإداري التقليدي والمعاصر:

موضوع المقارنة	الفكر الإداري التقليدي	الفكر الإداري المعاصر
الفرد بالمنظمة	عبارة عن آلة يتم استخدامها وهو الخلية الأساسية للمنظمة	عبارة عن مخلوق اجتماعي له أهدافه وفطرته والخلية الأساسية للمنظمة هي الجماعة وليس الفرد
المنظمة	مكان عمل	مؤسسة إجتماعية للعمل والحياة معا
السلطة	السلطة الرسمية تتسم بالمركزية والإشراف بالتنظيم الرسمي فقط واتباع أسلوب الاجبار، والإكراه في ممارسة السلطة	سلطة رسمية وغير رسمية تتسم باللامركزية وتفويض السلطة والإشراف بالتنظيم غير الرسمي إلى جانب الرسمي واتباع أسلوب قبول السلطة
التحفيز	أسلوب التحفيز والعقاب بالإجبار والحوافز المادية	أسلوب التحفيز بالإقناع والحوافز مادية ومعنوية في أن واحد
الرقابة، القرارات والمسؤولية القيادية	شديدة وخارجية فردية أو تو قراطيه	معتدلة وذاتية جماعية ديمقراطية
المواقف والظروف	عدم مراعاة المواقف والظروف عند ممارسة الإدارة والتركيز على عمومية مبادئ الإدارة	إدارة تعتمد على الموقف والظروف الراهن والتركيز على خصوصية الإدارة وأن لكل موقف ممارسة مختلفة
الإتصال	في اتجاه واحد من أعلى إلى أسفل	في اتجاهين بهدف التفاهم والمشاركة والتنسيق
البيئة والمنظمة	عدم التركيز على العلامة البادلة بين البيئة	النظر للمنظمة على أنها جزء من البيئة

تؤثر فيها وتتأثر بها	والمنظمة واعتبارها جزءا منها	
التركيز على الريح والمسؤولية إجتماعية تجاه كل الاطراف	التركيز على الريح فقط	الريح
أنها عبارة عن جزء من الكل وهي مكونة من أجزاء فرعية تتكامل فيما بينها	أنها وحدة واحدة "جزئية"	النظر للمنظمة
التركيز بشكل واسع	نظرة ضيقة	التخصص

المصدر: المهدي طاهرغنية، مرجع سابق، ص 109

وقد عرض توم بيترس **T. PETERS** في سلسلة (Excellent ,19889) إستراتيجية مستقبلية

لادارة المشروع تحت عنوان "العالم بالمقلوب" يقول فيها : إن سائر النشاط البشري جرت

معالجتها بحسب إستراتيجية الأمس واليوم وإستراتيجية الغد ، وفق ما يلي

جدول رقم (3):

عناصر المنظمة	البارحة واليوم	إستراتيجية المستقبل
الموارد البشرية	الرقابة الاختصاص	المشاركة التأهيل والتدريب
بنية المنظمة	التسلسل الوظيفي التقييم الوظيفي	إطار إداري دينامي تنشيط وتفاعل إزالة الحواجز الوظيفية
القيادة	أسلوب جاف وشديد أركان للقيادة والإدارة	قادة يحبون التغيير القياديون في خدمة المشرفين والعاملين

إستراتيجية المستقبل لإدارة المشروع

لمصدر : سليم إبراهيم الحسنية، السلوك الإداري التنظيمي والعلوم السلوكية، مؤسسة الوراق، عمان، الأردن، 1999 ص 177 .

خلاصة:

بعد استعراض هذه المدارس الثلاثة (التقليدية والسلوكية والحديثة) وأهم أفكارها فإن يمكن القول إن التراكم المعرفي المتكامل هو السمة السائدة وليس التناقض الفكري الحاد لهذا المدخل حيث أن إدارة الأعمال وهي تبحث عن ترشيد للاستثمار في الموارد البشرية وفعالية المنظمة تحاول إيجاد التوليفة المناسبة من التطبيقات والممارسات التي تزودنا بها هذه المدارس ومداخلها واتجاهاتها، فنظرية الإدارة تبحث أساسا في عملية الإدارة وفي دور المدير وكيفية القيام بهذا الدور، فتركز على وظائف التخطيط فتعني بصفة رئيسية بسلوك الأفراد والجماعات في المنظمات وتفسير هذا السلوك والمساعدة في التنبؤ بسلوك الأفراد والسعي نحو توجيهه لتحقيق أهداف المنظمة وأخيرا فإن نظرية المنظمة تضم مجموعة من المفاهيم والمبادئ والفرضيات المترابطة لتفسير أجزاء المنظمة وكيفية عملها، وهكذا تفيد نظرية المنظمة في المساعدة على فهم ماهية المنظمات وسلوكها في بيئة معينة وهكذا تعتبر النظريات الثلاث مكملة لبعضها البعض، وضرورية لفهم المنظمات فهما شاملا متكاملتا على مختلف المستويات، الفرد والجماعة والمنظمة، وليس غريبا أن نجد بعض التداخلات والتقاطعات في موضوعات النظريات الثلاث.

ويمكن في المرحلة الراهنة أن ننظر إلى التنظيم على أنه محصلة صراع قوى سياسية لها مصلحة في نمط تنظيمي معين يساعدها أكثر من غيره على تحقيق أهدافها، ذلك أن العقلانية التنظيمية المنشودة ليست في الواقع العملي إلا مل تعكسه وجهات نظر أصحاب النفوذ الذين يحددون الأهداف بالطريقة التي يرونها ملائمة لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء.

الفصل الثالث :

وظائف لترشيد الاستثمار في الموارد البشرية

*تمهيد.

إ. الاختيار والتعيين.

أولا : الاختيار.

1- ماهية الاختيار.

2- مصادر الحصول على الموارد البشرية.

أ- المصادر الداخلية.

ب- المصادر الخارجية.

ثانيا : خطوات عملية الاختيار و التعيين.

إ. ثانيا التدريب.

تمهيد.

أولا : العملية التدريبية إطار مفاهيمي.

ثانيا : إستراتيجية التدريب المعاصرة في تنمية الموارد البشرية.

ثالثا : أنواع التدريب.

رابعا : التخطيط الممنهج للعملية التدريبية.

خامسا : المبادئ الأساسية لتنمية الموارد البشرية.

خلاصة

تمهيد:

يغدو الإلمام بسياسة الاختيار و التوظيف و التدريب التي تعتمدها المؤسسات بهدف تحقيق أهدافها المرجوة أمراً ضرورياً في مجال ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية ، و عادة ما تعتمد سياسة الاختيار و التعيين على مبدأ أن لكل وظيفة متطلبات خاصة من مهارات محددة و خبرات عملية مساعدة أو مؤهلات علمية تيسر أداء الوظيفة المعنية ، لذا يغدو من الواجب المقارنة بين هذه المتطلبات و صفات الفرد المتقدم للوظيفة ، و من ثم المفاضلة بين عدد من المتقدمين لشغل الوظيفة ثم اختيار الأفضل بينهم و استبعاد غير المناسبين منهم ففاعلية تطبيق سياسة الاختيار و التعيين في مؤسسة ما تظهر حينما يتحقق التطابق بين متطلبات الوظيفة و صفات الفرد الذي يتم اختياره لها ، و إذا ما تم تنسيق وثيق بين تخطيط الموظفين و اختيارهم و تدريبهم و تطويرهم ، فان نظام تدريب الموارد البشرية سيتمكن من تحقيق أهم أهدافه الطموحة و هو التأكد من حصول المؤسسة على الكادر الوظيفي المؤهل الذي تحتاجه في الوقت المناسب من خلال عملية التدريب في عصر التقنية المتطورة و الذي سيمكنها من تحقيق فاعليتها التنظيمية مستقبلاً.

1. الاختيار التعيين

إن الهدف الرئيسي للاختيار هو التأكد من صلاحية المرشح لشغل الوظيفة الحالية عن طريق مقارنة المواصفات المطلوبة فيمن يشغل الوظيفة المعنية بمواصفات المرشح ، و تعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة من أهم الأنشطة الخاصة بإدارة الموارد البشرية ، لان التكلفة التي تتحملها المؤسسة في حالة اختيارها أفراد غير أكفاء ، حتى اختيارها أفراد أكفاء مع فشلها في الإبقاء عليهم ، تعتبر من التكاليف الرئيسية⁽¹⁾ و العالية التي تتحملها المؤسسات في مجال الأعمال ، فكلما تمكنت إدارة

(1)-مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، المنهج الحديث في إدارة الأفراد ، دار زهران، جدة، السعودية ، ب ط، 1997

الموارد البشرية من ممارسة هذه الوظيفة وفق أسس علمية محددة مسبقا استطاعت أن تساهم فعلا في تحقيق الفعالية التنظيمية. (1)

أولاً: الاختيار

إن إدارة الموارد البشرية تعد اليوم من أهم الوظائف الإدارية في أي مؤسسة وهي الآن لا تقل أهمية عن باقي الوظائف الأخرى : كالتسويق والإنتاج والمالية، وذلك لما ظهر من أهمية العنصر البشري ومدى تأثيره على كفاءتها الإنتاجية ، ولقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعددة يأتي على رأسها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية، بالإضافة إلى النشاط التقليدي المتعلق بشؤون إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

1- ماهية الاختيار

تمثل عملية الاختيار الامتداد الطبيعي لوظيفة تخطيط الموارد البشرية في المنظمة ، حيث أن النتائج المترتبة عن عملية التخطيط لا تخرج عن حالتين: وجود فائض أو عجز في الموارد البشرية ، و بالتالي يتطلب الأمر اتخاذ قرارات بشأن هذه النتائج ، فوظيفة الاختيار تمارس فقط في حالة وجود عجز في الموارد البشرية و المطلوب توفيرها.

و تتضمن عملية الاختيار المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة ، و هي تهدف إلى وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة و ذلك عن طريق تحقيق التوافق بين واجبات و متطلبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة و هو ضروري لان هناك فروقا بين الأفراد من حيث الاستعداد و القدرات و الميول و أيضا اختلاف بين الوظائف من حيث المستلزمات و الخصائص العقلية و الجسمانية التي تتطلبها (2)

(1)-أشرف محمد عبد الغني ،علم النفس الصناعي،أسسه و تطبيقاته،المكتب الجامعي الحديث الازريرطة ، الإسكندرية،دط، 2005،ص80

(2)-منصور محمد العريقي ،إدارة الموارد البشرية ، مركز الأمين ،صنعاء، اليمن، 2005،ص105.

الاختيار sélection مصطلح يطلق على العملية المتضمنة لخطوات متعددة و متعاقبة و تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة و تنتهي بإصدار أمر التعيين للمرشحين الذين تميزوا عن غيرهم بملاءتهم و صلاحياتهم لشغلها. (1)

و قرار الاختيار المناسب لا يتحقق باختيار من هو أعلى تأهيلا أو من هو أطول خبرة ، فالأفضلية في الخصائص و المؤهلات لا تؤخذ مجردة عن نوع الوظائف المراد شغلها ، و لذلك يكون قرار الاختيار رشيدا و عقلانيا حيث يحقق أفضل موازنة بين مستلزمات الوظيفة من جهة و مؤهلات المتقدمين من جهة أخرى للبحث عن أفضل اختيار يحقق الموازنة بين المتغيرين ، و عندها لا تكون الوظيفة اكبر من شاغلها و لا يكون شاغلها اكبر من إن تستوعبه، و بالتالي فإنها تستلزم غاية اشد و مراحل و خطوات اعقد. (2)

و ينبغي أن تركز جهود إدارة الموارد البشرية على عملية الاختيار و إعطائها الأهمية المناسبة للأسباب التالية:

- 1-الاختيار الخاطئ للأفراد يعتبر مضيعة للوقت و المال الذي اتفق في عملية الاستقطاب و في إجراء المقابلات و الامتحانات.
- 2-إن اختيار الشخص غير المناسب من شأنه إن يلحق الضرر بمصالح المنظمة مما يؤثر على الأداء و الإنتاجية العامة بها.
- 3-إن الاختيار المبني على العدالة و المساواة يحقق للمنظمة السمعة الجيدة في المجتمع كما يوفر لها مستويات من الكفاءات المتخصصة. (3)

2-مصادر الحصول على الموارد البشرية:

قد لا يتيسر لمعظم المنظمات استخدام جميع مصادر القوى العاملة ، كما أن أهمية المصدر قد تختلف من وقت لآخر نتيجة لتأثير ظروف العرض و الطلب في سوق العمل، و نتناول فيما يلي المصادر المختلفة للحصول على القوى العاملة و التي يمكن تقسيمها إلى مجموعتين رئيسيتين هما:

- (1)-أحمد اللحام، امينة فرح، إدارة الأفراد، مبادئ عملية و قضايا تطبيقية، مكتبة عين شمس القاهرة، 1996، ص101.
- (2)-محمد الناشد، إدارة الأفراد، دار الأفراد، دار القلم، دبي، 1990، ص103.
- (3)-صلاح الدين عبد الباقي، الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات ، الدار الجامعية، الإبراهيمية، الإسكندرية، 2002، ص163

- 1-الاختيار من داخل المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الداخلية
 - 2-الاختيار من خارج المنظمة أو ما يعرف بالمصادر الخارجية
- أ-المصادر الداخلية:

يعتبر الأفراد العاملون بالمنشأة من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة فإذا خلت وظيفة معينة بالمنشأة ، فانه يجب الإعلان عنها داخل المنشأة حتى يتمكن لمن تتوافر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم لها، و يتم ذلك بإحدى الطرق التالية:(1)

1-الترقية: لكي تحقق برامج الترقية الأهداف المرجوة منها، فان عملية الاختيار لا بد أن تركز على أساس موضوعية و عادلة، يسهل على جميع العاملين تفهمها و التعرف عليها.

2-النقل التحويل: قد يتم تطبيق سياسة التوظيف من داخل المنشأة عن طريق النقل الداخلي للموظف إلى وظيفة أخرى أو من فرع إلى أخرى ، و ذلك لخلق توازن في عدد العاملين في الإدارات المختلفة،فقد تكون هناك أقسام أو إدارات مزدحمة بالعاملين في حين يوجد نقص في بعض الإدارات الأخرى.

3-الموظفون السابقون: قد تلجأ بعض المنشآت إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين ، و خاصة الراغبين منهم إلى العودة إلى العمل و هذا المصدر اثبت أهميته و جدارته في بعض المنشآت ، أو توظيف أبناء العاملين بالمنشأة².

(1)-كامل بربر ،إدارة الموارد البشرية و كفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات، لبنان ، بيروت ،ط2،

2000،ص ص 82-83

(2)-عبد الباري درة ، زهير الصباغ و آخرون ، إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق،القدس،

2008، ص ص 106 - 108

ب-المصادر الخارجية:

تلجأ المنظمة إلى هذا المصدر بسبب اقتناعها بضرورة تفعيل دينامية التنظيم عن طريق كفاءات تستطيع أن توفر للتنظيم قوة الدفع الجديدة، و تعبر المصادر الخارجية عن سوق العمل، و قد تنحصر هذه السوق في المنطقة المحلية حيث تعمل المنشأة ، و قد تمتد لتشمل السوق القومية على مستوى الدولة.(1)

و سوف نذكر فيما يلي أهم مصادر العرض الخارجي للقوى البشرية التي قد تعتمد عليها المنشآت للحصول على احتياجاتها من العاملين .

1- مكاتب العمل الحكومية: تشرف عليها وزارة العمل ، و هي تنتشر في مختلف المناطق الجغرافية ، تقوم هذه المكاتب بدور الوسيط بين طالبي العمل و المنشآت الباحثة عن طالبي العمل ، فهي المكان الذي يلتقي فيه العرض و الطلب على العمل

2-وكالات التوظيف الخاصة: ظهرت هذه المكاتب في كثير من الدول ، و يعتمد عليها للحصول على العمالة غير الماهرة و تقوم مكاتب التوظيف الخاصة بدور كبير في توفير وقت إدارة الأفراد في المنشآت إذا أدت واجبها بشكل جيد (2)

3-الإعلان: من أهم المصادر الخارجية للحصول على الأفراد اللازمين لشغل الوظائف الشاغرة في حالة عدم إمكان شغلها من العاملين داخل المنشأة و قد يتم الإعلان في الصحف العامة أو المجالات المتخصصة لاجتذاب أفضل الأشخاص (3)

4-الجامعات و المدارس: و هي تعتبر من المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس التقنية أو الجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة تحتاج إليها المنشأة و هي تستخدم بصفة خاصة في حالات النقص في سوق العمل و النذرة في تخصصات معينة

5-ترشيحات من قبل العاملين في المنظمة: يلجأ عدد من المنظمات إلى اختيار أفراد موصى عليهم من قبل عاملين في المنظمة ، فهذه السياسة تضمن إلى حد كبير إمداد

(1)-عبد الفتاح دياب حسين،إدارة الموارد البشرية،القاهرة،1999، ص91

(2)-حنان نصر الله ،إدارة الموارد البشرية، المكتبة الوطنية، عمان، الأردن، 2002، ص 109

(3)-محمد عثمان إسماعيل،المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية، القاهرة، 1987، ص104

المنظمة بأفراد أكفاء، ذلك لان الموظف الحالي عندما يقوم بترشيح شخص كفاء يثق فيه و في كفاءته و قدرته (1)

6-النقابات العمالية: تلعب النقابات العمالية دورا رئيسيا بالنسبة لأنواع معينة من العمال، فلا يمكن لأي منظمة أن تتعاقد مع أي عامل من هذه الفئة إلا عن طريق النقابة التي ينتمي إليها ، حيث تتعهد النقابة بتوريد العدد المطلوب من العمال لصاحب العمل في الوقت المحدد و بشروط العمل المتفق عليها ، و بذلك تستطيع النقابة وضع حد للمنافسة بين الأعضاء على العمل ،ووضع حد لاستغلال أصحاب الأعمال لحاجة الفرد الماسة إلى العمل (2)

7-المصادر العرضية:تعتمد كثير من المنظمات في تعيين الأفراد بالنسبة للأعمال الكتابية على طلبات الالتحاق التي تصل إليها يوميا من الباحثين عن العمل ، و بالنسبة للأعمال اليدوية على الاتصالات الشخصية التي تتم يوميا بين العمال و مكاتب العمل الخاصة بالمنظمة (3)

ثانيا:خطوات عملية الاختيار:

يمكن النظر إلى وظيفة الاختيار على أنها عملية تتكون من سلسلة من الخطوات الأساسية المرتبة بطريقة منطقية، تبدأ بالقرار الأول للمتقدمين عن طريق المقابلة المبدئية، و تنتهي بقرار التعيين النهائي (أو الرفض النهائي) و تتكون عملية الاختيار عادة من ثمان خطوات رئيسية هي:

1-المقابلة المبدئية:

تستغرق المقابلة المبدئية فترة قصيرة عادة حيث يتم فرز مبدئي للمتقدمين و استبعاد هؤلاء الذين لا تتوفر فيهم الشروط اللازمة للتعيين، فلو كان مستوى الخبرة المطلوب لوظيفة معينة هو خمس سنوات ، إذا في خلال تلك المقابلة الميدانية يمكن استبعاد كل من لا

(1)-محمد أحمد عبد النبي، ادارة الموارد البشرية، زمزم ناشرون، عمان ، الاردن، ط1، 2010، ص 106

(2)-محمد فالح صالح ، ادارة الموارد البشرية ، دار الحامد للنشر، عمان، الاردن، ط2004، ص 90

(3)-محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، الدار الثقافية للنشر ، القاهرة ، 2007،

يتوفر فيهم هذا الشرط الأساسي للوظيفة عند المتقدم لشغلها ، و بالتالي احتمال توافق الفرد مع العمل بطلب منه استبقاء طلب الاستخدام أو التوظيف و تنتقل إلى الخطوة الثانية في عملية الاختيار (1).

2-استيفاء طلب الاستخدام :

في حالة توافر الشروط اللازمة للتعيين من خلال المقابلة المبدئية ، يطلب من المتقدمين أن يستوفوا طلبات التوظيف أو الاستخدام و هناك بيانات أساسية و مشتركة لابد من توافرها في كافة نماذج الاستخدام، و من هذه البيانات ما يلي: (2)

أ-بيانات شخصية: تتعلق بشخصية المتقدم مثال ذلك الاسم و السن و الجنس و مكان الميلاد و الحالة الاجتماعية (متزوج، غير متزوج، عدد الأولاد)

ب-بيانات تتعلق بالنواحي الصحية و الجسمانية: مثال ذلك مدى تناسب صحته العامة مع ظروف أداء الوظيفة، عدم خلو المتقدم من أمراض معينة

ج-بيانات تتعلق بالتأهيل العلمي: كنوع التعليم الذي حصل عليه ، المؤهلات الدراسية التي يحملها ،المدارس الجامعات التي درس بها ، تاريخ الحصول على هذه المؤهلات الدراسية و درجات النجاح أو التقدير. (3)

د-بيانات تتعلق بالخبرة السابقة: و الأعمال التي مارسها المتقدم لشغل الوظيفة و

الجهات التي عمل بها و المدة التي قضاها بكل جهة و أسباب تركه العمل لهذه الجهات

هـ-بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع إليها للتحري أو الاستفسار عنه و لتأكد من دقة البيانات الواردة في طلب الاستخدام

3-اختبارات العمل:

(1)-يچارل لانز، الدليل في توظيف و إدارة الأفراد، ترجمة فؤاد أمام هلال، دار الفجر للنشر، القاهرة، 1980،ص

(2)-عاصم الاعرجي، عبد الرزاق الشنجلي، إدارة الأفراد، وزارة التعليم العالي للنشر بغداد ، العراق ،ب س ن،

(3)-<http://www.ituarabic.org/hessources/10thmeeting/FINALREPORT2-ARABIC.DOC>

تلجأ المنشآت إلى الاختبارات للمفاضلة بين المتقدمين الذين تبين من فحص طلباتهم أن من الممكن-إذا أثبتت صلاحيتهم-أن يلتحقوا بالوظائف الشاغرة و يوجد عدد كبير من الاختبارات المصممة لقياس خصائص و قدرات معينة لدى طالبي الوظائف ، ويمكن تقسيمها بصفة عامة إلى الأنواع التالية:3-اختبارات العمل

أ-اختبارات الأداء و الانجاز: يستخدم هذا النوع من الاختبارات في حالة المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف معينة و هي الوظائف التي توجد معايير مادية لقياس كيفية أداء الأعمال الموكلة إليها، و هي بذلك لا تصلح بالنسبة للأنواع الأخرى من الوظائف كالوظائف الإدارية و الإشرافية (1)

ب-اختبارات الذكاء: يستخدم هذا النوع من الاختبارات للتعرف على القدرات المختلفة للمتقدمين أو على بعض منها و ذلك استنادا إلى نوع الوظيفة محل الاختبار كالقدرة على التعليم، القدرة على التفكير المجرد، القدرة على التكيف مع المواقف الجديدة ، تحليل المشكلات ، القدرة على إدراك العلاقات و غيرها (2).

ج-اختبارات الاستعداد و القدرات: الهدف الرئيسي من اختبارات الاستعداد هو قياس قدرة الشخص على التعليم و الاستفادة من المواقف التي يتعرض لها مثل القدرات اللغوية مثلا.

د-اختبارات الميول للعمل: الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة للعمل الذي سيسند إليه و ميله و حبه وولائه لأدائه.

هـ-اختبارات الشخصية:و تقيس هذه الاختبارات مدى توافر خصائص معينة من خصائص الشخصية التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها و التي تبين هذه الخصائص سمات الشخصية التي تؤثر على سلوكه، ثقة الفرد في نفسه، مقدار تحكم العاطفة في تصرفاته (3).

(1) -عمر بورنات، مبدأ اختيار الإطارات العليا و تعيينها في الإدارة الجزائرية (1962-1998) رسالة ماجستير

غير منشورة ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، الجزائر، 2000، ص162 .

(2)-عاطف محمد عبيد، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، الهيئة العامة لشؤون المطابع الأسرية، القاهرة، 1971، ص 448 .

(3)-صالح عودة سعيد، إدارة الأفراد، الجامعية المفتوحة، طرابلس،1994،ص465.

و-اختبارات المهارة أو الدقة: في بعض الأحيان يتطلب العمل توفر درجة عالية من الدقة و المهارة في استخدام أصابع اليد خاصة في تلك الأعمال المتعلقة بتجميع الأجزاء الدقيقة كصناعة الساعات و الأجهزة المنزلية.

ي-اختبارات الاتجاهات: تهدف هذه الاختبارات القياس المواقف (الاتجاهات) الفعلية للشخص من بعض القضايا العامة و الأشخاص المحيطين به و نظم العمل حيث يساعد ذلك على معرفة الدرجة التي يمكن بها أن يتكيف بها الشخص مع ظروف العمل المحيطة به في المستقبل⁽¹⁾

وهناك مجموعة من الشروط يجب أن تتوافر في الاختبار الجيد حتى يمكن الاعتماد عليها و الاطمئنان إلى نتائجها و من هذه الشروط:

1-تمثيل الاختبار للسلوك المطلوب قياسه، فمن الضروري أن تكون عينة السلوك التي يقيسها الاختبار ممثلة للسلوك الإنساني المراد قياسه، حتى يمكن التنبؤ بسلوك الفرد في مواقف مشابهة.

2-الصدق: يقصد به أن يقيس الاختبار مما وضع لقياسه، و يقدم صدق الاختبار دليلا مباشرا على مدى صلاحية المتقدم للقيام بواجبات و مسؤوليات وظيفته.

3-الثبات: يقصد به الحصول على نتائج متشابهة إذا طبق الاختبار على مجموعة من الأفراد في فترات متباعدة.

4-تحديد المعايير: إن يكون للاختبار معايير دقيقة تنسب إليها نتيجة كل متقدم له، لمعرفة ما إذا كان متوسطا أو دون المتوسط أو ممتازا.

5-المستوى المناسب للصعوبة: فالاختبار شديد الصعوبة أو شديد السهولة، لا يميز بدقة بين الأفراد.

6-الاقتصاد: أي الوقت اللازم للتطبيق، و إلى النفقات التي تتضمنها عملية التطبيق. -التعامل مع المتقدمين بأسلوب ودي لإشعارهم بالراحة وطمأنينة.

(1)-نبيل الحسيني النجار،مدحت مصطفى راغب، إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية، الشركة العربية للنشر ،

القاهرة، ب س ن، ص ص 325-327 .

7- وضع تعليمات خاصة بالاختبار بحيث تساعد على فهم التعرض منه و على توضيح طريقة الإجابة عن أسئلته. (1)

8- إعداد مواد الاختبار ومراجعتها قبل البدء في تطبيقه، وإعداد مكان خاص لتطبيق الاختبار ، بحيث يتوافر فيه الهدوء و الإضاءة الكافية و الراحة التامة.

4- المقابلة الشخصية الشاملة:

و فيها يتم تمحيص الحقائق اللازمة عن خبرة المتقدم العملية و خصائصه وصفاته و شخصيته، و ذلك للحكم على صلاحيته للنهوض بأعباء العمل المرشح لمزاومته ،هذا إلى جانب إعطاء المتقدم كافة المعلومات اللازمة عن العمل و عن المشروع بصفة عامة و تزويده بالمعلومات عن ظروف العمل و فرض التقدم و غيرها من المعلومات التي يهتم الشخص معرفتها قبل الالتحاق بالعمل و من الشروط الواجب توافرها في المقابل: (2)

1- اللياقة و الكياسة التي تمكنه من إنشاء علاقة ود و صداقة مع المرشح.

2- معرفة تفاصيل الوظيفة ، و معرفة الكثير عن المنشأة، فذلك يثير اهتمام المرشح

3- الذكاء وسعة الأفق و سرعة البديهة و القدرة التحليلية.

4- النضج العاطفي و عدم السماح للميل و الهوى الشخصي إن يؤثر على قراراته و حكمه.

5- التحرر من أي إجهاد أو ضغط أو توتر نفسي. (3)

5 - التحري عن طالب الوظيفة المتقدم:

تعتمد الإدارة في التحقق من صحة البيانات التي أعطاها المتقدم على آراء أصحاب الأعمال الذين عمل معهم سابقا، و كذلك أصدقائه و أساتذته و تتوقف قيمة رأي هذه المصادر على درجة ثقة الإدارة فيهم و أهمية التحريات عن طالبي العمل، و قد تلجئ إدارة المؤسسة للاتصال بالمنظمة التي كان يعمل بها المتقدم من قبل. (4)

(1)- أحمد نادر أبو شيخة، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 87-88 .

(2)- منصور أحمد منصور، المبادئ العامة في إدارة القوى العاملة، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص 131.

(3)- منصور محمد إسماعيل العريفي، إدارة الموارد البشرية، مركز الأمين، صنعاء، 2005، ص 113.

(4)- حنان ناصر، إدارة الموارد البشرية، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 228.

6-الترشيح للتعين:

على ضوء نتائج الاختبارات و المقابلات الشخصية و عمليات التحري و الاستعلام عن الأفراد المتقدمين للوظائف ، و بعد أخذ رأي المدير أو المشرف المختص ، تقوم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بعرض الموضوع على الإدارة العليا أو السلطة المختصة بالتعيين لاستصدار قرار التعيين ، و يتوقف التعيين النهائي للمتقدم على اجتيازه للفحص الطبي بنجاح. (1)

7-الفحص الطبي:

يمثل الفحص الطبي الاختبار الأخير الذي يجب على طالب الوظيفة اجتيازه حتى يتم تعيينه بصفة نهائية ، لان عملية وضع الشخص المناسب في المكان المناسب تتطلب إلى جانب المعلومات عن خبرة المتقدم للوظيفة ، و قدراته و مهاراته و مؤهلاته و شخصيته و معلومات أيضا عن حالته الصحية و يهدف الكشف الطبي إلى تحقيق ثلاث أهداف رئيسية:

أ-حماية الموظف :إذا من الجائز أن يكلف بعمل قد لا تتحملة ظروفه الصحية.

ب-حماية باقي الموظفين:فتعيين أحد الأشخاص المصابين بمرض معين قد يؤدي زملاءه في العمل ممن تضطروهم طبيعة العمل مخالطته

ج-ضمان الاستفادة من الموظف على الوجه الأكمل و حمايته من حوادث العمل. (2)

8- اتخاذ قرار التعيين:

بإتباع الخطوات السابقة سوف تتمكن المؤسسة من الحصول على بيانات على أصلح المتقدمين لشغل وظائف المنشأة من حيث قدراتهم الفنية على أداء الأعمال و ملائمتهم الصحية.

(1)-BERRENDONCK Louvan , Man & en pratique tous compétents,ed S.A , Paris,2006 ,p . 141

(2)-GUERRERO Sylvie,les outils des RH, le savoir- faire essentiels en GRH,edi

DUNOD,2^{eme}edi,"Paris,2009,p179.

أما فيما يتعلق باتخاذ القرار النهائي فيمكن أن يكون من اختصاص رئيس مجلس الإدارة ، على أن يلتزم هذا بالتوصيات التي أعدتها إدارة الموارد البشرية طالما أن هذه التوصيات مبنية على بيانات موضوعية و بعيدة عن أي تحيز شخصي. (1)

9-تقديم الموظف الجديد للعمل:

عند تعيين أحد العاملين الجدد تتولى إدارة الموارد البشرية بتقديمه إلى رئيس القسم الذي سيعمل به، و يقوم رئيس القسم بدوره بمقابلة الموظف الجديد و يعطيه معلومات كافية عن العمل الذي سيزاوله و عن ظروف و بيئة العمل، وعن مستقبله الوظيفي. وعادة يطلب من الرؤساء المباشرين أن يقدموا تقارير دورية عن مدى كفاءة و صلاحية العاملين تحت الاختيار، و في نهاية فترة الاختيار يعد الرئيس المباشر تقريرا نهائيا عن كفاءة الموظف الجديد و توصياته بشأن تثبيته أو فصله ، و مقترحاته عن البرامج التدريبية المناسبة له، و عن العمل الذي يناسب قدراته و استعداداه. (2)

10-تقييم برنامج الاختيار و التعيين:

هناك العديد من المعايير التي تساهم في الوقوف على مدى فاعلية برامج و إجراءات اختبار أفراد الموارد البشرية و تعيينهم ، و من هذه المعايير:

- مدى كفاءة الفرد في أداء عمله.
- مدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف و بيئة العمل.
- مدى تناسب قدرات الفرد و كفاءته و خبرته مع العمل المسند إليه.
- معدل دوران العمل بالنسبة للعاملين الجدد. (3)

(1)-محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص 138 ،

(2)-PETIT André, l'environnement de la gestion des ressources humaines, GAETAN MARIN , Québec,1988,p82 .

(3)- GILBERT Patrick ,rène Thion ville , gestion de l'emploi et évaluation des compétences , ESF édi, Paris,1990,p-37.

II. ثانيا التدريب

تمهيد:

يعد التدريب مصدرا هاما من مصادر إعداد الكوادر البشرية من أجل تطوير كفايتهم مما ينعكس إيجابا على تطوير أداء المؤسسة من جميع جوانبها المختلفة ، فالعقول البشرية و الخبرات المتميزة تعتبر أصلا من أصول المؤسسة ، و عندما يترك لها حرية التفكير و الابتكار ، و المشاركة فإنها تنجز الكثير لصالحها ، و لذا ينبغي تجميعهم و تأهيلهم بطريقة جيدة بدلا أن يكونوا متفرقين ، فالنجاح يكون دائما حليف أولئك الذين يديرون رأسمالهم العقلي بحكمة، كما تؤدي إدارة الأصول الفكرية إلى تخفيض التكاليف و ترشيد استخدام رؤوس الأموال المادية بها.

ولا يقف الاستثمار في عملية التدريب في الواقع عند حد و مستوى إداري معين فكما أن المستويات الإدارية الدنيا تحتاج إلى برامج تدريبية متخصصة في مجالات العمل الإدارية فلا بد أن تكون هناك حاجة أكبر أحيانا في المستويات الإدارية العليا و القيادية للمشاركة في البرامج ، و المؤتمرات، و الكفاءات التدريبية الفنية ، و الإدارية و مواكبته مع متطلعات و أهداف المؤسسة و العاملين فيها و التي تجعلهم يتمكنون من أداء و ممارسة مهامهم في الإشراف، الإدارة، القيادة بشكل أفضل في تنفيذ الخطط و البرامج الموضوعية ، وفي هذا الشأن تواجه إدارة المؤسسة العديد من الخيارات الإستراتيجية في مجال تطوير العاملين والتي يستلزم اتخاذ قرارات واضحة بشأنها منها:

- هل ندرب الأفراد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة فقط أم أهداف الأفراد أيضا؟

- ما هي المعايير المعتمدة في تقييم فاعلية البرامج التدريبية؟

- هل ندرب الأفراد داخل المؤسسة أم خارجها أم الاثنين معا؟

وعليه كلما أحسنت المؤسسات ترشيد استثمار مواردها البشرية التي تتحكم في بقية الموارد الأخرى، أصبحت أكثر قدرة على تحقيق أهدافها و بكفاءة أعلى فحتى المؤسسات التي لديها موارد متطورة في التكنولوجيا، و المعلومات، و رأس المال لا يمكن أن تديرها بكفاءة ما لم يكن لديها موارد بشرية تم اختيارها، و تنميتها، و تدريبها ، و تقييمها، و مكافأتها بشكل جيد.

أولاً: العملية التدريبية إطار مفاهيمي:

لقد أصبح التدريب في المرحلة المعاصرة ضرورة حياة لأي مؤسسة من المؤسسات⁽¹⁾ طالما أنها تحرص أن تحفظ وجودها في المستقبل ، فهي لا يمكن أن تحقق التطور و التوازن في مقومات حركتها مع التطورات المتسارعة حولها، و خاصة في المجالات التكنولوجية و الإدارية و الثقافية، إذا أدركت أهميته ووظيفته الأساسية في ذلك. و ما ينطبق على المؤسسات ينطبق على الأفراد، حيث أصبح كل موظف مطالب أن يرى و يكتشف طبيعة التطورات العالمية، و أن يعمل على التعامل معها و استيعابها و تطوير قدراته، و معارفه، و اتجاهاته بما ينسجم مع ضرورتها واشتراطاتها، و أن يعمل على التجديد المستمر مع تجدها و تغييرها ، و إلا فانه سيواجه أزمة تكيفيه قد تنتهي إلى تخلفه ، و يمثل التدريب المدخل الأساسي الذي يساعده على ذلك. و تعددت مفاهيم التدريب و تنوعت بتعدد و تنوع المؤلفات الصادرة في هذا المجال ولكنها اتفقت جميعها على دوره في رفع كفاءة العاملين، و المؤسسة سنحاول فيما يلي استعراض البعض منها:

- 1-التدريب نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات، و الخبرات، و المهارات، و معدلات الأداء، و طرق العمل، و الاتجاهات مما يجعل الفرد أو تلك الجماعة لائقة للقيام بأعمالها .
- 2-عملية منظمة مستمرة لتنمية اتجاهات الفرد أو المجموعة لتحسين الأداء و إكسابهم الخبرة في المنظمة.⁽²⁾
- 3-عملية تعديل ايجابي لسلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية، و تستهدف إكسابه المعارف و الخبرات و الاتجاهات المناسبة للوظيفة التي يشغلها لتحسين مستوى أدائه.
- 4-عملية منظمة تهدف إلى الرقي بالفرد، و بالوظيفة التي يشغلها و بالمنظمة التي يعمل فيها.

(1) - http://www.alriyadh.com/2012/06/15/article_25+163.html.

(2)-نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان ، الأردن ، 2010، ص224

- 5- عملية منظمة تهدف إلى تنمية مهارات، و قدرات الفرد و زيادة معلوماته المكتسبة من أداء وظيفته، و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها.
- 6- جهد إنساني ينصب على العنصر الإنساني البشري في المنظمة.
- 7- عملية شاملة تطل الأفراد الجدد لإعدادهم لتأدية وظائفهم بفعالية و الأفراد القدامى لتنميتهم و تطويرهم.
- 8- نظام جزئي في إطار النظام العام للمنظمة مما يفرض ضرورة انسجام الخطة التدريبية مع الخطة العامة للمنظمة. (1)
- 9- التدريب من وجهة نظر أخرى هو الجهد المنظم والمخطط لتزويد القوى البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة، و تحسين و تطوير مهارتها و تغيير سلوكها ، و اتجاهاتها بشكل ايجابي بناء.
- 10- التدريب عملية سلوكية يقصد بها تغيير الفرد بهدف تنمية قدراته ورفع كفايته الإنتاجية و يعد علما من العلوم إذا ما نظرنا إليه من ناحية تطبيقه. (2)
- و بعد استعراض التعريفات السابقة للتدريب يمكن تقديم التعريف الإجرائي التالي للتدريب بأنه: " جهد مخطط ينصب على العنصر البشري لتنمية مهاراته و قدراته و معلوماته و تغيير سلوكاته ورفع كفايتهم الإنتاجية، و هو أيضا سياسية من سياسات الإدارة تتكامل مع غيرها من السياسات التي تتبناها المؤسسات لبناء كوادر بشرية كفؤة و مؤهلة و نادرة و صعبة التقليد. "

1- أهمية الاستثمار في تدريب الموارد البشرية:

يعد التدريب مصدرا مهما من مصادر إعداد الكوادر البشرية ، وتطوير كفاياتهم ، وتطوير أداء العمل وزيادة الإنتاج و الإنتاجية ، لذا يعد التدريب إنفاقا استثماريا يحقق عائدا ملموسا يسهم في تلبية احتياجات النمو الاقتصادي و الاجتماعي فضلا عن كونه مهما في محاولات اللحاق بركب التقدم التكنولوجي. (3)

(1)- أحمد نادر أبو شيخه ، مرجع سابق ، ط1، 2000، ص260

(2)- يوسف القبلان، أسس الاداري مع تطبيقات عن المملكة العربية السعودية ، عالم الكتاب للنشر، الرياض، 1992، ص 6

(3)- عبد المعطي عساف، التدريب وتنمية الموارد البشرية ، الأسس والعمليات ، دار زهران ، عمان ، الأردن، 2000، ص35.

فقد أصبح عالم الأعمال اليوم يتسم بالمنافسة الشرسة، و التغيرات التكنولوجية المستمرة و الانتقال إلى مفهوم جديد هو اقتصاد المعرفة و ما أحدثه ذلك من تغيرات جذرية في عالم الصناعة، و طبيعة الأعمال، و المعرفة، و مهارات، و قدرات الأفراد، و الحاجة إلى العمل بكفاية و فعالية و نتيجة لذلك فان تدريب القوى العاملة و تعلمها هو المكون الرئيسي لاستراتيجيات المنافسة. فالمؤسسات الناجحة هي التي تضع التدريب كعنصر مهم من عناصر تنمية مواردها البشرية من بين أهم أولوياتها فتقدم مستويات عالية من التدريب و تحصل على أعلى عائد طالما أنها لا تبخل بالاهتمام بتطوير أفرادها. (1) فاهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية يعبر عن محاولة إيجاد التوازن دائما بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد و بين التكلفة و العائد.

و تنطلق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالتنمية البشرية من اعتقاد علمي سليم أن الإنسان لديه طاقات و قدرات ذهنية تفوق كثيرا ما يتم استغلاله ، أو الاستفادة به فعلا في مواقع العمل المختلفة ، و أن الاستفادة القصوى من تلك القوى الذهنية هي المصدر الحقيقي لتميز المنظمات و قدرتها على تحقيق انجازات باهرة غير تقليدية. (2) و أن المحور الأساسي في فكر الإدارة الجديدة هو خلق القدرة التنافسية من خلال جودة الإنتاج لإرضاء العملاء و التفوق على المنافسين و هذا لا يحدث إلا من خلال تدريب الأفراد و تقويمهم باستمرار و قياس العائد لكل من يحصل على برنامج تدريبي. و تتمثل الموارد البشرية في العاملين بالمؤسسة بفئاتها ، و مستوياتها المختلفة و هي الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمات الحديثة لتحقيق أهداف الإدارة، فهم مصدر الفكر، و التطوير ذلك أن الفرد الذي يسند إليه أعمال إدارية أكثر تخصصا مطالب بالنجاح و تحقيق المنافسة، يجب أن يقدم إليه تدريب في كل عنصر يحتاج إلى تدريب و أن يكون تقويم البرنامج التدريبي قبل التدريب و أثناء التدريب، و بعد التدريب، ثم يقوم

(1)-محمود عبد اللطيف موسى، قياس العائد من الاستثمار في التدريب الإداري في ضوء معايير الجودة الشاملة ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، القاهرة ، ط1، 2013، ص10.

(2) - <http://www.menoireonline.com/11/07/673/m-comportement-psychologique-unvertisseurs-2-htul>

الرئيس المباشر بقياس العائد بعد عودة المتدرب من التدريب ، إما أن يحقق المتدرب وفرات في الإنتاج ، أو إهدار للمال العام للمؤسسة التي يعمل فيها.⁽¹⁾ و تأتي الأهمية الملحة للعنصر البشري إذا عملنا أن أعظم استثمار على الإطلاق يجب أن يكون لهذا العنصر الذي يخترع و يسير التقنية بمختلف أوجهها و إن هذا الاستثمار في هذه العقول ينصب على الاهتمام بتدريب هذا العنصر تدريبا حقيقيا، أي تحديدا دقيقا للاحتياجات التدريبية على أسس علمية كي يتم إعطاء تدريب مناسب لمن يستحق التدريب.

و من جانب آخر فقد شاع استخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال و غيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج ، و أهداف محددة، و متعاظمة باستخدام الموارد البشرية ، و المادية، و التقنية و من ثم بدأ التزاوج بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة الإستراتيجية.⁽²⁾ و يستمد هذا الموضوع أهميته من عدة اعتبارات أهمها::

1- تعاضم أهمية العقول و الخبرات البشرية عالية التميز في منظمات الأعمال و اعتبارها كأحد أهم الأصول التي تمتلكها الشركة و التي يجب أن تحافظ عليها و تتميتها باستمرار.⁽³⁾

2- في ظل عصر المعلومات و تكنولوجيا الإنتاج و اشتداد المنافسة العالمية يصبح للعقول البشرية التميز دورا فعالا ليس فقط في إنتاج المعلومات و لكن في استخدامها الاستخدام الفعال و ربط المنظمة بالبيئة العالمية عن طريق شبكات الاتصال و الانترنت.

3- يعتبر رأس المال البشري المتميز هو المورد الأول للإبداع و الابتكار، لما يتميز به من مهارات عقلية خاصة، قادرة على إيجاد عوائد و منافع كثيرة للمنظمة، و ذلك من

(1) - Boujlida, A « le comportement psychologique de l'investisseur » ISCAE Tunis- Maitrise en finance 2005.

(2)-علي،سهيلة عباس،إدارة الموارد البشرية ،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن،2003،ص 107.

(3)-الطاهر محمد ساسي،طرق وأساليب تدريب العاملين وأثرها على فعالية التدريب،رسالة ماجستير غير منشورة،قسم إدارة الأعمال،طرابلس،2002، ص 12.

خلال التحسين المستمر للإنتاجية و تقديم منتجات مبتكرة تفي بالاحتياجات المتغيرة للعملاء.

4- يعتبر موضوع إدارة و تنمية العقول البشرية من الموضوعات حديثة العهد في إدارة الموارد البشرية فلم يتم تناول موضوع رأس المال العقلي بشيء من التفصيل و الدراسة و البحث إلا منذ أن خرج إلي الضوء كتاب: Intellectual capital: the new wealth of organizations و ذلك لمؤلفه 1997 Thomas A Stewart

5- إن أهم تحديات القرن الواحد و العشرين هي القدرة على التكيف مع عالم متغير في جميع الاتجاهات سواء من ناحية الاتصالات أو المعلومات أو المنافسة أو التكنولوجيا و غيرها فالسيادة ستكون للاقتصاديات المبنية على المعرفة و ما لم يوجد لدى المنظمة جزء متميزين و عقليات ابتكاريه فان المنظمة سوف لا تتمكن من القدرة على المنافسة و سوف تخرج من السوق لا محالة. (1)

6- العقول البشرية عالية التميز تعكس مستويات إبداع عالية خاصة بالنسبة للقادة الذين يتمتعون بمستويات عالية من الخبرة و التي تساعدهم في تقديم أفضل الاقتراحات لتطوير أنفسهم و مرؤوسيههم و تقديم منتجات و خدمات مبتكرة. (2)

2- أهداف الاستثمار في تدريب الموارد البشرية :

يهدف الاستثمار في تدريب الأفراد العاملين إلى تزويدهم بالمعلومات ذات العلاقة بوظيفتهم و بالأساليب المتطورة لأداء واجباتهم ، و مسؤوليات وظيفتهم كذلك تزويدهم بالمهارات اللازمة التي تمكنهم من انجاز وظائفهم بأقل جهد ممكن، و تغيير اتجاهاتهم لكي يتمكنوا من أداء وظائفهم بفعالية ، و بالاستناد إلى ما ينطوي عليه مفهوم التدريب

(1)- سيد محمد جاد الرب، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، مطبعة العشري ، الإسكندرية ، ط 1 ، 2009 ، ص 173- 176.

(2)- أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية ، حالات و نماذج تطبيقية ، دار مجدلاوي ، عمان ، الأردن، 2002، ص 150.

من مضامين و ما يشير إليه من معطيات فان الأهداف التي يحاول التدريب تحقيقها هي كما يأتي: (1)

أ-التدريب كمدخل للتعليم المستمر للموارد البشرية: و بذلك يركز التدريب على معارف العاملين بهدف تعزيز المعارف الأساسية و تعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان، و تعديل منظومة معارفهم بالحذف، أو الإضافة و ذلك بما يتفق مع التطورات المعرفية و احتياجات العمل الأساسية ،و إدخال تغيرات جذرية على منظومة المعارف القديمة ، و ذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطرأ ، و تطوير القدرات الذاتية للموارد البشرية على التفكير ، و التبصر، و التحليل لتمكين العاملين من المشاركة في حركة المعرفة و تعزيزها بمزيد من المعارف التي قد يتوصلون إليها من خلال اجتهاداتهم و قدراتهم.

ب-التدريب كمدخل للمهارة: تعتبر الوظيفة الأساسية للتدريب و يركز هذا الهدف على تعزيز المهارات الموجودة ،و المطلوب تأكيدها، و صقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية ، و تعديل بعض المهارات بما يتناسب مع التكنولوجيا المتجددة، و مثال ذلك مهارة الطباعة على الآلة الكاتبة و تعديلها للطباعة على الكمبيوتر، و تغيير بعض المهارات التي لم تعد تحتاجها المؤسسة المعنية نتيجة التجدد المستمر في تكنولوجيا العمل، و استبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة، و تطوير القدرات الذاتية لدى العاملين لمتابعة صقل مهاراتهم ، و المساهمة في ابتداع الأساليب و الوسائل المساندة لمنظومة المهارات و المساعدة على تطويرها. (2)

ج-الاستثمار في التدريب لتضييق الفجوة القائمة بين نظام التعليم و بين مجالات العمل المطلوب: إذ يحتاج الخريجون على اختلاف مستويات تحصيلهم و مهما كانت درجاتهم

(1)-CADIN , GUERIN , PIGYRE,PRALONG, pratique et élément de théorie, gestion des ressources humaines ,DUNOD, Paris, 4^{eme} édi , paris,2012 ,p.639

(2)- Appleby ,A,and Marvin ,S, Innivation Not limitation, Human Resource Strategy,the Impact on world class Status, Total Quality Management ,Vol .11 ,No,415 ,2000 ,pp .554-560

العلمية إلى قدر معين من التدريب ، كما و يحتاجون إلى إعادة التدريب من وقت إلى آخر ، لأن التدريب يمكن الأفراد من الإلمام بكل ما هو جديد في ظل التقدم التكنولوجي الهائل في معظم مجالات الحياة ، كما يزود الأفراد بالخبرات المختلفة ، مما يؤدي إلى رضاهم عن عملهم ، و عن أنفسهم ، ورفع الروح المعنوية بينهم ، بما يؤدي لتحسين المناخ العام للعمل ، ويساعد في عملية تخطيط القوى العاملة ، وتنميتها و التي تعد عنصرا أساسيا من عناصر التنمية الشاملة ، و يساعد على إيجاد علاقة ايجابية بين المؤسسة و أفرادها .

د-الاستثمار في التدريب لتخفيض وقت التعليم و الوصول إلى الأداء المطلوب : و ذلك باستخدام مدربين مؤهلين و أكفاء يستخدمون طرق ملائمة للتدريب في المواقف المختلفة ، بحيث تستطيع الإدارة تخفيض فترات التعليم مقاومة بارتفاع إنتاجية العاملين الجدد .

هـ- الاستثمار في التدريب لتحسين أداء العمل الحالي: فالتدريب لا يقتصر على العاملين الجدد بل يمتد أيضا ليشمل العاملين القدامى ، حيث يساعد الأفراد العاملين على زيادة مستوى أداءهم للأعمال المسندة لهم ما يساعد في النهاية على زيادة الإنتاج ، سواء في شكل كمي أو نوعي بسبب زيادة المهارة و المعرفة عن العمل .⁽¹⁾

و-الاستثمار في التدريب للمساعدة في حل المشاكل الناتجة عن عمليات التشغيل: فالتدريب سواء بالنسبة للمشرفين أو عمال الإنتاج يمكن أن يساعد على تخفيض معدل دوران العمل ، الغياب ، عدم الرضا عن العمل ، الحوادث ، الشكاوي ، و من بين هذه المشاكل التشغيلية التي يساهم التدريب في حلها انخفاض الروح المعنوية وزيادة معدل الإنتاج .⁽²⁾

(1) – <http://www.memoire online.com/20/02/1969/l'efficience-informationnelle-du-march-financier-marocain-l'impact-d'un-profit-warning-sur-les-cou-htul>.

(2) – رزاق ، وشاح ، تحليل أسواق العمل ، دورة تدريبية عبر الانترنت رقم 47 ، المعهد العربي للتخطيط (2012).

(3)-<http://www.arab.api.org/images/training/programs/1/2012/7-C47-3.pdf>

- ي- توفير الاحتياجات عن العمالة: فقد تواجه إحدى المؤسسات مشكلة استحالة تعيين عاملين على درجة من المهارة ، لذلك من السهولة حل مشكلة العمالة عن طريق التدريب خاصة في الأجل الطويل ، و ذلك عن طريق إنشاء برنامج تدريب مهني خاص.(3)
- ز- الاستثمار في التدريب يؤدي إلى تحقيق مزايا للعاملين أنفسهم: فاكتساب الفرد المعرفة الجديدة و مهارات وظيفية حديثة من شأنها أن تزيد من قيمته سواء داخل أو خارج التنظيم ، واكتساب مثل هذه المهارات الجديدة يزيد من قيمة العامل لدى صاحب العمل، و تزيد من فرص الأمان الوظيفي له و يؤهلهم للترقية للدرجة الأعلى.(1)
- ك- الاستثمار في التدريب يؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية: فالتدريب باعتباره المعيار الأساسي لضمان جودة الأداء الوظيفي يؤدي إلى زيادة المرونة التنظيمية ، و تحقيق الاستقرار في العمل ، و من ثم تحقيق الترابط بين مصالح الأفراد من جهة و مصالح أصحاب الأعمال من جهة أخرى ، و استبعاد وجود تضارب بينهما لما يحقق التدريب من وجود مصلحة مشتركة بين الطرفين في مجال العمال.(2)
- أ- الأهداف الاقتصادية: تتمثل في تحسين الإنتاجية، تخفيض الفاقد و الضائع، زيادة المبيعات، تنمية الحصة السوقية، زيادة معدلات النمو، وتأكيد المركز التنافسي.
- ب- الأهداف التقنية: تتمثل في تحسين استغلال الطاقات الإنتاجية المتاحة، و سرعة تعميق استيعاب التقنيات الجديدة، و حل مشكلات إدماجها.
- ج- الأهداف السلوكية: و تتمثل في تعديل اتجاهات ، و دوافع العاملين في تنمية رغباتهم للأداء الحسن ، و تنمية روح الفريق بينهم ، و تعميق الإحساس بمفهوم خدمة العملاء.

3- مبادئ التدريب الفعال في ضوء نظرية النظم:

- (1)- محمد محمد إبراهيم، إدارة الموارد البشرية: احد محاور الكيان الاقتصادي الوظيفي للمؤسسة المدخل لتطوير منظومة إدارة الجودة رأس المال البشري من المنظور الإداري ، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2009، ص ص618-620 .
- (2)- عمار بن عيشي، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ، دار أسامة للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ط 1، 2012 ، ص92 .

ظهرت نظرية النظم نتيجة تعدد المداخل النظرية للإدارة إذ أن كل نظرية تركز على جانب معين و تترك الجوانب الأخرى ثابتة، و نظرية النظم تعتبر أي تنظيم نظاما متكاملا مفتوحا وأن النظام مكون من أجزاء عديدة مترابطة، و متبادلة و لا يمكن لأي جزء من هذه الأجزاء أن يعمل بكفاءة ،و فعالية دون أن يتعاون و يعتمد على الأجزاء الأخرى. و إذا أردنا أن نستفيد من المدخل المبني على نظرية النظم، فانه يتوجب علينا أن ننظر إلى التدريب الإداري على أن نظام مفتوح بخصائصه المعروفة ،فهو كنظام له مدخلات ، عمليات ، مخرجات ، و تغذية مسترجعة لذا فان اهتمامنا في هذا الجزء سيختصر على مناقشة مكونات النظام المفتوح و خصائصه. (1)

3-1 المبادئ العامة للتدريب:

عندما تواجه الفرد مواقف تعليمية جديدة و ذلك كما يظهر في العملية التدريبية بين كل من المتدرب و المدرب، و المدرب و المتدرب الآخر لابد من مراعاة المبادئ العامة التالية:

- أ- التعلم عملية مستمرة باستمرار الحياة و لكنها تختلف من فرد إلى آخر.
- ب- التنمية و التطوير يختلفان من فرد إلى آخر حسب إمكانياته و قدراته الجسمانية و العقلية و الروحية و الثقافية.
- ج- التنمية عملية مشتركة بين المدرب و المتدرب و بين المتدرب و المشاركين معه في نفس البرنامج.
- د- كل شيء قابل للتعلم و ذلك في اللغة و المعلومات و القيم و الاتجاهات و الصفات الشخصية. (2)
- هـ- أي شيء يتم تعلمه يمكن تطبيقه في مجال العمل أو المجالات الأخرى المشابهة سواء كانت في الإنتاج أم التسويق أم التدريب أم الإدارة.
- و- العملية التدريبية تساهم في تخفيض التنمية الذاتية في الجوانب الفعلية و السلوكية بشكل متكامل.

(1)-محمد عبد الفتاح باقي، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر،عمان،الأردن،ط3، 2010، ص 56.

(2)-حسن أحمد الطعاني، التدريب الإداري المعاصر ،دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن،ط1، 2007،ص60

3-2 مبادئ التدريب التنظيمية:

- أ - ضرورة وجود هدف للعملية التدريبية.
- ب- ترتبط المادة التدريبية بطبيعة عمل المتدرب.
- ج- تحدد المادة التدريبية وفق تسلسل منطقي و تصاعد درامي متكامل .
- د- ربط المادة التدريبية بمشاكل العمل الواقعية.
- هـ- توافر النظرة الايجابية من قبل الرؤساء للعملية التدريبية. (1)

3-3 مبادئ التدريب الاجتماعية:

- يرتبط بالتدريب عدد من الأفراد لهم علاقات ،أدوار، أحاسيس تحكم علاقاتهم ، و لهم ارتباط بالنظام الاجتماعي الذي يعملون فيه سواء في المؤسسة أو المجتمع فان ذلك يجعل نجاح العملية التدريبية مرتبطا بالعملية الاجتماعية في ضوء المبادئ التالية:
- أ - الميل إلى العمل الجماعي و الرأي الجماعي و الفكر الجماعي في البرنامج.
- ب - بيان أثر دور الجماعة في تشكيل سلوك المتدرب و بيان أثرها على تحقيق النتائج.
- ج - ضرورة أن يلم المدرب بخلفيات المتدربين و أسلوب تفكيرهم حتى تتحقق الفعالية من عملية نقل الخبرة و المهارات في البرنامج التدريبي.
- د -توافر جو من الدفاء و الثقة بين هيئة التدريب و المشاركين في البرنامج، يساهم في نقل الخبرات و سهولة التفاعل في العملية التدريبية. (2).
- هـ - توافر مساحة كافية لطرح آراء المتدربين، و أفكارهم بل و المساهمة في نتائج البرنامج يساهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية. (3)
- و -تأثير هيئة التدريب بالمناخ السائد في الشركة التي تتم فيها العملية التدريبية ،و المساهمة في ديناميكية العملية التدريبية دون إفسادها.

3-4 المبادئ التقنية للعملية التدريبية:

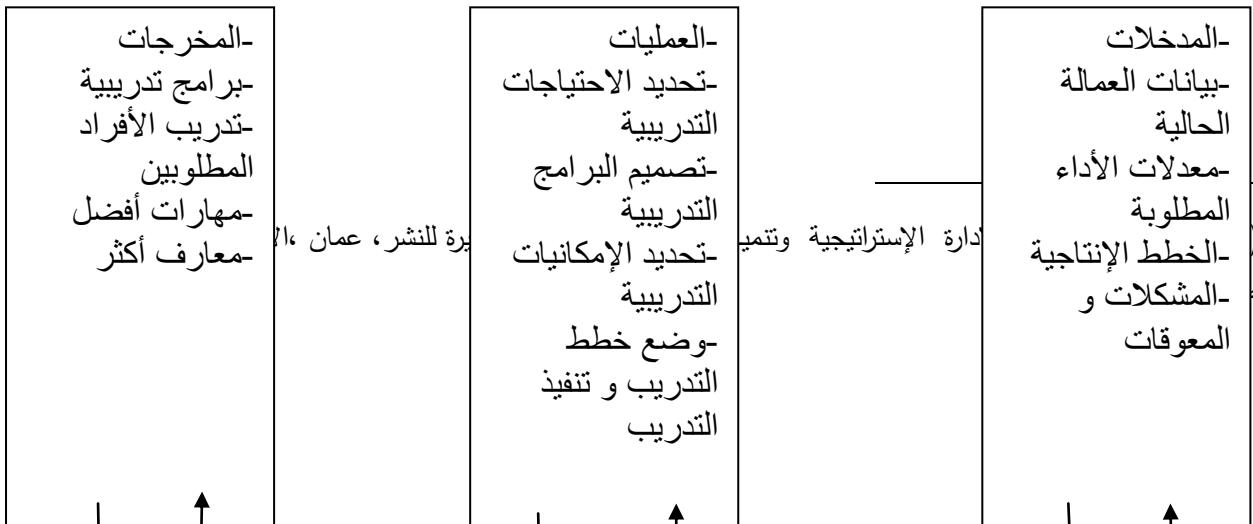
(1)- Robbins,S,and Coulter, Management,Pearson Prentice Hall,2005,p.290.

(2)-محمد عليان عليما ، الاتجاهات الحديثة في التعليم والتدريب، دار الخوجة للنشر، عمان ، الأردن، 1991، ص ص9-

(3)-عبد الرحمن توفيق ،العملية التدريبية ،مركز البرات المهنية للإدارة، القاهرة، 1994، ص 152.

- أ- الدوافع⁽¹⁾
 ب- الاتجاهات.
 ج- درجة النصح.
 د- العائد من العملية التدريبية.
 هـ- التدرج في نقل المعلومات .
 و- وقت البرنامج و التفنين (و تفنين الجهود).
 - ومنظومة التدريب وتنمية الموارد البشرية يمكن تصوير مدخلاتها ومخرجاتها كما يأتي:

الشكل رقم : 08



المصدر: محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 226

4- الخطوات الأساسية في إعداد برنامج التدريب الفعال:

هناك عدد من الخطوات التي ينبغي مراعاتها عند ممارسة النشاط التدريبي بالمؤسسة و ذلك حتى تتحقق فعالية التدريب و من أهم هذه الأسس ما يلي:

4- 1 اعتماد نموذج أو إطار نظري للتدريب : إن نموذج التدريب الأكثر فعالية هو الذي يركز على نموذج أو إطار نظري للتدريب له جذور في الحقائق التجريبية لاعتماده كإطار مرجعي لتوجيه النشاطات و الممارسات التدريبية في البرنامج. (1)

(1)- أحمد الخطيب، رداح الخطيب، اتجاهات حديثة في التدريب، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، ارد عمان، الأردن، ط1، 2008، ص ص 18-19

4-2 وضوح و تحديد أهداف برنامج التدريب: من أهم العوامل التي تمكن المتدربين من الاستفادة من برنامج تدريبي أن تكون أهدافه واضحة و محددة، و أن تكون مصاغة ما أمكن بلغة السلوك المتوقع عند المتدربين ، و أن تحدد الأداء الذي سيتقنه المتدرب بعد الانتهاء من البرنامج.

4-3 تلبية الحاجات المهنية للمتدربين: فبرنامج التدريب القائم على تلبية الحاجات المهنية للمتدربين يجعلهم يشعرون بأهمية هذا البرنامج بالنسبة للحياة العملية للمتدربين، و يمكنهم من الاطلاع بأدوارهم المهنية المقبلة في المنشآت التي يعملون فيها بكفاية و اقتدار.

4-4 التدريب نشاط متغير و متجدد: يقصد بذلك أن المتدرب يتعامل مع متغيرات عديدة من داخل و خارج المؤسسة، لذلك يجب أن يتصف بالتغيير و التجدد في مهاراته و الوظائف التي يشغلها المتدربون تتغير هي الأخرى لتواجه متطلبات التغيير في الظروف الاقتصادية و في تقنيات العمل، و كذلك تصبح إدارة التدريب مسؤولة عن تجديد و تطوير النشاط التدريبي. (1)

4-5 الاستمرارية: و هذا يعني أن على مسؤولي التدريب في أي مؤسسة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول و التغيير المستمرة في جميع جوانب الحياة ، و خاصة في أساليب العمل و أدواته ، و في الأفكار و المعلومات المتصلة بذلك ،حتى يساعدوا العاملين على التكيف و التوازن المستمر أمام هذه التحولات .

4-6 التدريجية و الواقعية: يجب أن يبدأ التدريب بمعالجة القضايا و الموضوعات البسيطة ، ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيدا، و هكذا و تبقى الحكمة السائدة لدى مسؤولي التدريب، أنه لا يمكن تعليم الناس رسم الأشياء المتحركة قبل تعليمهم رسم الأشياء الساكنة. (2)

4-7 التدريب له مقوماته الإدارية و التنظيمية: حيث يستند التدريب إلي مقومات إدارية و تنظيمية منها:

(1)-عمار بن عسيني، اتجاهات التدريب و تقييم أداء الأفراد ،دار أسامة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،ط1، 2012،ص82

(2)-عبد المعطي عساف، التدريب و تنمية الموارد البشرية ، دار زهران للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،ط1، 2008،ص54.

- أ-وجود خطة للعمل تحدد الأهداف و الأنشطة.
- ب-توفر الإمكانيات و المعدات الفنية اللازمة للأداء السليم للعمل
- ج-توافر نظام سليم لقياس أداء العاملين و تقييم كفاءتهم حتى يمكن استنتاج الاحتياجات التدريبية بدقة و موضوعية. (1)
- د-توافر نظام الحوافز المادية و المعنوية يربط بين التقدم الوظيفي و المزايا و أشكال التقدير المادي و المعنوي التي يحصل عليها العامل من ناحية و بين أدائه الوظيفي من ناحية أخرى. (2)

ثانياً: إستراتيجية المؤسسات المعاصرة في تدريب و تنمية الموارد البشرية:

تهتم إدارة الموارد البشرية بقضية تدريب و تنمية الموارد البشرية بمعنى اشم و أعمق مما كانت تتعامل به إدارة الموارد البشرية التقليدية ،مع هذا الجانب المهم في تفعيل هيكل الموارد البشرية بالمؤسسة، فقد كانت اهتمامات إدارة الموارد التقليدية في قضية التدريب منحصرة في توفير فرص التدريب لأفراد المؤسسة و الذين يبدو قصور في مستويات أدائهم، و ذلك بإتاحة التدريب بالموارد الذاتية داخلها،أو بالتعاون مع جهات تدريبية متخصصة خارجها، و قد دلت الممارسة العلمية لأنشطة التدريب بهذا المعنى على انحصار أثره في المتدرب و عدم وصولها في موقع العمل ، بمعنى أن تأثيره محدود و غير محسوس في تحسين الأداء و تطويره و علاج مظاهر أسباب القصور فيه.وقد تبين منهجية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية أن تفعيل التدريب و مقومات تنمية المورد البشري لا تتحقق بمجرد توجيهها و تركيزها على الأفراد القائمين بالعمل، وإنما لابد أن تتناول جهود التنمية المنظمة ذاتها و ذلك من خلال تحويلها إلى منظمة تعلم حتى تهئ الفرص للعاملين فيها للتعلم و تتميز معارفهم في تطوير الأداء. (3)

(1)-زكي محمود هاشم ،إدارة الموارد البشرية ،الدار الجامعية ،الاسكندرية،1996،ص 260.

(2)-حسن أحمد الطعاني،التدريب مفهومه وفعالياته:بناء البرامج التدريبية و تقييما،دار الشروق،عمان،الأردن،2002،ص 52.

(3)-علي سلمي،إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي،دار غريب للنشر و التوزيع،القاهرة،2001،ص 369.

(2)-نجم عبود نجم،إدارة المعرفة،المفاهيم والاستراتيجيات والعمليات،دار الوراق للنشر،عمان،الأردن،ط1،2005،ص 123.

إن ضمان الاستفادة من نتائج التدريب و تنمية الأفراد يتطلب تطوير ثقافة المنظمة و أنماط و أساليب القيادة فيها بحيث تسمح بتدفق المهارات و المعارف المتكونة أثناء التدريب على مواقع العمل الفعلية دون معوقات، و يلاحظ أن منطق المنهجية الجديدة لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تحول من الانحصار في مفهوم التدريب إلى مفهوم التعلم حيث يفيد التعلم معنى اكتساب الفرد لمعارف و مهارات و توجهات سلوكية جديدة و استيعابه لها ثم انعكاساتها في شكل سلوك جديد يمارس في مواقف العمل، فالتعلم يعني التغيير السلوكي الذي يؤدي إلى أداء أفضل وفق ما اكتسبه الفرد من اتجاهات، دوافع، أو قدرات معرفية، و مهارات جديدة يراها أجدر على تحقيق أهدافه. لذلك فإن إستراتيجية تدريب و تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تخاطب عادة الموضوعات التالية:(2)

- تطوير خطط و فرص تعلم الأفراد.
- تنمية و تطوير فرص التعلم التنظيمي.
- تنمية أسس ووسائل إدارة المعرفة.
- تنمية و تطوير رأس المال الفكري للمنظمة.
- تنمية و تطوير القيادات الإدارية.
- تنمية الذكاء الوجداني للعاملين.
- تنمية القدرات الإستراتيجية للمنظمة.

ثالثاً: أنواع التدريب:

التدريب يجب أن يكون هادفاً بالإضافة إلى كونه عملية مستمرة تمارسها الإدارة(1) بانتظام،وبذلك لا تقتصر عملية التدريب على الأفراد الجدد-طلاب- الوظائف فحسب بل

(1)-Irwin.L.Goldstein, Taining in Organization ,PACIFC GROVE,CALIF BOOKS COLE, 3RD,1993,pp.69-71

تشمل أيضا أفراد المؤسسة على جميع المستويات سواء كانت مستوى الإدارة العليا، أو مستوى الإدارة الوسطى، أو مستوى الإشراف الأول، وهو يتخذ صورا و أنواعا مختلفة تتباين في الأسلوب و الهدف حسب المواقف التدريبية المحددة، و سنصنف أنواع التدريب الإداري حسب قاعدة التصنيف التالية: (1)

أ- من حيث الزمن:

ويشمل هذا النوع من التدريب (أ) التدريب قبل الالتحاق بالعمل، يمكن أن يشمل كل من التدريب التوجيهي، و التدريب على العمل.
(ب) التدريب أثناء الخدمة و يمكن أن يشمل كذلك التدريب على العمل، و التدريب خارج العمل.

ب- من حيث المكان:

ويشمل (أ) التدريب داخل المنظمة و يتضمن التدريب على العمل (ب) التدريب خارج المنظمة و يتضمن التدريب خارج العمل. (2)

ج- من حيث الهدف:

ويشمل هذا النوع من التدريب (أ) التدريب لتجديد المعلومات (ب) تدريب المهارات (ج) التدريب السلوكي (د) التدريب للترقية.

أ- من حيث زمان التدريب:

ويمكن تقسيم التدريب الإداري من حيث الزمن إلى:

1- التدريب قبل الالتحاق بالعمل:

يقصد بالتدريب قبل الالتحاق بالعمل إعداد الأفراد علميا و عمليا إعداد سليما بحيث يؤهلهم للقيام بالأعمال التي ستوكل إليهم عند التحاقهم بوظائفهم، و يمكن إيجاز أهداف

(1)-محمد عبد الفتاح باغي، التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص138

(2)-Mohamed jaoued EL Quasmi, le management par processus, la veille stratégique,

article publié sur le site : <http://lsdn.univ-tln.fr/PDF/ISDm/2024/usdm24/elqasmi-PAF>

التدريب قبل الالتحاق بالعمل في تزويد المتدرب بالمفاهيم والمهارات الأساسية في مجال تخصصه ، المتصلة بمجالات العمل الذي يتم إعداده له، و تنمية الاتجاهات الايجابية لديه نحو الوظيفية بشكل عام و نحو مجال عمله بشكل خاص. (1)

ويشمل التدريب قبل الالتحاق بالعمل برامج التدريب التوجيهية،ويمكن تقسيم برامج التدريب التوجيهي إلى قسمين حسب الأهداف التالية:

أ-التدريب التمهيدي أو التوجيهي:

يحتاج الموظف الجديد إلى مجموعة من المعلومات التي تقدمه إلى عمله الجديد في الأيام و الأسابيع الأولى من عمله على أدائه و اتجاهاته النفسية لسنوات عديدة قادمة، و تهدف برامج تقديم الموظفين الجدد للعمل إلى العديد من الأهداف منها :الترحيب بالقادمين الجدد،وخلق اتجاهات نفسية طيبة عن المؤسسة ،و تهيئة الموظفين الجدد للعمل و تدريبه على كيفية أدائه،تقصير المدة التي يستغرقها الرد للتمرس في أعمال الوظيفة التي عين فيها. (2)

ب-التدريب على العمل:

يقصد بالتدريب على العمل التعليم بالعمل الفعلي و هو عبارة عن مجموع التوجيهات التي يتلقاها الموظف المتعلقة بواجبات الوظيفة عن طريق غير رسمي من زميل له في العمل أو رئيسه، ويتم ذلك في موقع العمل نفسه الذي يعمل به الموظف. (3)

ج- من حيث مكان التدريب:

(1)-حسن احمد الطعاني،التدريب مفهومه و فعالية بناء البرامج التدريبية و تقويمها،مرجع سابق،ص20.
(2)-LYLE M.Spencer ,Reengineering humain Ressource ,JOHNE WIELY, NEW YORK,1995,p.234.

(3)-احمد ماهر،إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية، مصر،ط1، 2006،ص ص 324-325.

كما ذكرنا أن أنواع التدريب ثلاثة: من حيث الزمن، من حيث المكان، و من حيث الهدف، و قد ذكرنا أن التدريب من حيث الزمن ينقسم إلى قسمين رئيسيين هما: التدريب قبل الالتحاق بالعمل، والتدريب أثناء الخدمة، و التدريب من حيث المكان يتخذ شكلين رئيسيين هما:

1-التدريب داخل المنظمة: ويتميز التدريب داخل المنظمة بميزة أساسية و هي أن التدريب يتم وفق تخطيط الإدارة، و تحت رقابتها، كما يمكن أن تقوم المنظمة بتوظيف الإمكانيات البشرية و المادية المتوفرة لديها لتحقيق أهدافه.

2-التدريب خارج المنظمة: أما التدريب الخارجي فيتميز بكونه يتيح أفق أرحب لتبادل الخبرات، و اكتساب المهارات حيث يلتقي الأفراد بوجهات نظر متعددة، ينتمون إلى مدارس، و خلفيات مختلفة، و تصبح عملية التدريب بذلك مكانا تتركز فيه خبرات العشرات المتدربين، فضلا عن أن مراكز و مؤسسات التدريب الخارجية تكون في معظم الأحيان مجهزة بإمكانيات و وسائل و تجهيزات قد لا تتوفر داخل المنظمة الواحدة المعنية. (1)

ج- من حيث أهداف التدريب

إن هدف التدريب يتمركز حول تزويد الأفراد بالمعلومات المتجددة عن طبيعة أعمالهم و الأساليب و الطرق الجديدة للعمل، و تمكينهم من تطبيقها و بالتالي محاولة تغيير سلوكهم و بذلك فإن كفاءة المنظمة تتمثل في كفاءة الأفراد العاملين بها، و بذلك فإن أنواع التدريب تدور حول الهدف الذي ترجوه المؤسسة و تعمل على تحقيقه.

هناك العديد من أنواع التدريب من حيث الهدف إلا أننا سنقتصر على تناول بعضها بإيجاز:

1-التدريب لتحديد المعلومات:

حينما تتقادم معارف و مهارات الأفراد، خاصة حينما يكون هناك أساليب عمل و تكنولوجيا و أنظمة جديدة، يلزم الأمر تقديم التدريب المناسب لذلك، و على سبيل المثال

(1)-جمال أبو دولة، رياض طهماز، واقع عملية الربط والتكامل بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، أبحاث اليرموك، مجلد 20، العدد 4-أ، 2004، ص 1975.

حينما تتدخل نظم المعلومات الحديثة و أنظمة الكمبيوتر في أعمال المشتريات و الحسابات و الأجور و المبيعات و حفظ المستندات ، يحتاج شاغلوا هذه الأعمال إلى معارف و مهارات جديدة تمكنهم من أداء العمل باستخدام الأنظمة الحديثة. (1)

2-التدريب لتجديد المهارة : و ذلك عن طريق مستوى أداء الفرد عن طريق إكسابه المهارات المعرفية ،و العملية المستحدثة في ميدان عمله أو تطويرها بصورة مستمرة.

3-التدريب السلوكي (أو تدريب الاتجاهات): يهدف التدريب السلوكي إلى تغيير أنماط السلوك ووجهات النظر و الاتجاهات التي يتبعها المديرون في أداء أعمالهم ،و يهتم هذا النوع من التدريب بتعليم المديرين بعض الأساليب التطبيقية بغض النظر عما إذا كان مقتنعا بها أم لا.

4-التدريب للترقية: و ذلك عن طريق إعداد الفرد إعدادا جيدا لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات و المهارات ،والاتجاهات اللازمة و عن طريق تحسين أساليب العمل و تزويد المتدربين بالمعلومات المتجددة و الأساليب و الطرق الجديدة و المتطورة لأداء أعمالهم الحالية. (2)

د-التدريب تبعا للوظائف : يمكن تقسيم التدريب تبعا للوظائف المختلفة إلى الأنواع التالية:

1-التدريب التخصصي: ويشمل هذا التدريب الخبرات و المهارات المتخصصة لمزاولة مهنته أ عمل متخصص مثال ذلك وظائف الأطباء و المهندسين و المحاسبين....الخ و يهدف إلى تنمية المهارات و الخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل.

2-التدريب الإداري:ويقصد به التدريب على الأعمال ذات الطابع المتماثل مثل :الأعمال الكتابية و أعمال المستودعات و المشتريات و الشؤون المالية و أعمال السجلات و المحفوظات.

(1)-عبد الله طلبية، الإدارة العامة، منشورات جامعة دمشق،1995،ص 343.

(2)-عبد العزيز تقي،علي عسكر،التدريب كأداة لتنمية العنصر البشري في مجال العمل، دراسة لواقع التدريب في

الكويت،المجلة العربية للإدارة، العدد2، ص 37.

3-التدريب القيادي الإداري: وهو ذلك التدريب الذي يغطي احتياجات التدريب المطلوب

إجراؤه للقادة أو الرؤساء في المستويات التالية :

4-مستوى الإشراف الأول: و هو ذلك المستوى من العاملين الذين تقع على عاتقهم

مسؤولية قيادة و إدارة العمل،الذي يمارسه عاملون آخرون.

5-مستوى الإدارة الوسطى:و هو المستوى الذي يبدأ مباشرة فوق مستوى الإشراف الأول

و إلى مستوى أقل مباشرة من مستوى الإدارة العليا.

6-مستوى الإدارة العليا:و هو المستوى الذي يتضمن الوظائف الرئيسية التي تكون

مسؤولياتها وضع السياسات العامة للمنشأة و اتخاذ القرارات الأساسية

7-التدريب المهني:و هو يتعلق بالأعمال اليدوية و الميكانيكية، مثال ذلك أعمال

السمكرة واللحام والبناء التجارة وغيرها.

وهنا نجد أن الأسلوب المتبع في بعض الأحيان هو تعيين بعض العمال الجدد كمساعدين

للعاملين القدامى، وذلك بغرض معرفة فنون المهنة. (1)

رابعاً:التخطيط المنهج للعملية التدريبية:

يجب التفكير في الكيفية التي تقدم بها برامج التدريب حتى تتجح في تحقيق أهدافها ، فلا

بد من اختيار محتوى وطريقة تقديم برامج التدريب بعناية حتى يمكن تحقيق الاستفادة

المرجوة منها، و لذلك لابد من الأخذ في الحسبان ظروف العمل و ثقافة المنظمة و

طبيعة المتدربين ،و الإمكانيات المتاحة قبل البدء في تصميم و تنفيذ برامج التدريب ،

كما يجب أن نتأكد من أن ما سوف يتعلمه الفرد خلال التدريب يمكن أن يستفيد منه في

واقع الممارسة العلمية ،و بالتالي يحقق التدريب الأهداف الموضوعه له و استنادا إلى

مفاهيم مدخل النظم في تدريب و تنمية الموارد البشرية يمكن تقسيم مراحل عملية التدريب

إلى أربعة مراحل أساسية هي: تحديد الاحتياجات التدريبية-تصميم برامج التدريب-تنفيذ

التدريب -تقييم فعالية التدريب.(2)

(1)-انس عبد الباسط،إدارة الموارد البشرية،دار المسيرة للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،ط1، 2011،صص 235-236

(2)-مايك ويلز،ترجمة محسن إبراهيم السوفى،إدارة عملية التدريب وضع المبادئ موضع التنفيذ ،معهد الإدارة

العامة،الرياض،السعودية،1997،ص58.

1-تحديد الاحتياجات التدريبية:

يتطلب تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمات إجراء بحوث ميدانية ومسحية بهدف التعرف على احتياجات الأفراد و جماعات العمل و المنظمة ككل،و يمكن أن نستخدم أساليب مثل قوائم الاستقصاء و الملاحظة المباشرة و المقابلات الشخصية في تجميع البيانات اللازمة لتقدير الاحتياجات التدريبية في المنظمة. (1)

ويجب أن تحدد الاحتياجات التدريبية في المنظمة في ضوء الأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها خلال فترة زمنية معينة(2) و يمكن القول أن الحاجة إلى التدريب تظهر بسبب وجود قصور في:

1-الأداء المطلوب أو المستهدف

2-الأداء الفعلي

3-الفرق بين الأداء المطلوب و الفعلي أو ما يسمى بالقصور أو العجز و يمكن التعبير عن هذه العلاقة كالاتي:

القصور أو العجز في الأداء =الأداء المطلوب- الأداء الفعلي

و يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية في المنظمة على ثلاثة مستويات هي: (3)

أ-تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الوظيفة:

و يتطلب إجراء التحليل التنظيمي إجراء تحليل لوضع و حالة المنظمة ككل و حصر المشاكل التي تعاني منها، و التي يمكن معالجتها بالتدريب و في هذه الحالة يتم التحليل لمؤشرات عامة عن حالة المنظمة :النجاح،الربحية،الفاعلية،النمو، تحديث المعارف.....الخ من المؤشرات التي تعكس حالة المنظمة عموماً.

ب-تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة:

(1)-راوية حسن،علي عبد الهادي مسلم،إدارة الموارد البشرية،مركز الإسكندرية للكتاب،مصر ،2009،ص217.

(2)-محمود ابراهيم عليوان،تحديد الاحتياجات التدريبية،دراسة مقارنة بين القطاع المصرفي الأردني العام والخاص،رسالة ماجستير غير منشورة، لجامعة الأردنية،عمان،كلية الدراسات العليا،1996، ص18.

(3)-سعاد نانف برنوطي،إدارة الموارد البشرية،إدارة الأفراد ، دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن،2001،ص447.

يمكن النظر للاحتياجات التدريبية على مستوى المنظمة من منظورين الأول باعتبارها تجميع للاحتياجات التدريبية على مستوى الوظائف ،و الثاني باعتبارها تجميع للاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد بصرف النظر عن الوظائف التي يشغلونها و يتوقف درجة العمق في التحليل التنظيمي على التوقيت و الغرض من الاحتياجات التدريبية.

و على المنظمات أيضا تحليل المؤشرات التي تتجمع لديها عن العمل و العاملين مثل تقادم طرق العمل و التجهيزات والوسائل المستخدمة، و تدني مستوى الأداء، و كثرة الغياب عن العمل، و تأخير حضور العاملين للعمل، و تدني الروح المعنوية و الدوران الوظيفي، و ذلك لتشخيص الوضع و معرفة الأسباب و اتخاذ الخطوات الكفيلة بمعالجة الموقف الذي يتطلب إعادة النظر في الأوضاع القائمة ،و إدخال تعديلات على خطط و استراتيجيات المنظمة ، و هيكلها التنظيمي و طرق العمل بما يتناسب و الاحتياجات الفعلية للمنظمة. (1)

ج-تقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الأفراد:

تحدد حاجة الأفراد للتدريب عن طريق قياس أدائهم و تحديد الانحرافات بين أداء كل فرد و توقعات المنظمة أو الأداء المعياري المعتمد من قبل المنظمة ، و مدى مناسبة الفرد لأداء عمله الحالي أو العمل المتوقع الترقية أو النقل إليه، ووجود بين معارف و مهارات و خبرات الشخص حاليا و بين ما تحتاجه الوظيفة.

د-معرفة احتياجات التدريب: إن المنافسة للحصول على الموارد البشرية تؤدي إلى تأثير سلبي على كمية المبالغ التي تخصصها المنظمة لعملية التدريب،و بالتالي فان تشخيص متطلبات أو احتياجات التدريب و تحقيقها في وقت محدد هي اهتمامات أساسية و من بين الطرق التي يمكن من خلالها معرفة احتياجات التدريب نذكر :

1-اقتراحات العامل: فالأفراد الذين يقومون بالوظيفة هم مصدر القيم لاستحصال المعلومات المتعلقة بكيفية تطوير أداء الوظيفة.

(1)-سهيلة محمد عباس،إدارة الموارد البشرية،مدخل استراتيجي،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن،ط2، 2006،ص190

2- **نوعية المخرجات:** تشمل سجلات الإنتاج المعلومات المتعلقة بعيوب المنتج و تأجيل مواعيد الشحن، و الحوادث و الأضرار أثناء العمل.

3- **الاختبارات المرتبطة بالوظيفة:** في بعض المهن، مثل مهنة التمريض، أو بيع العقارات السكنية، لا بد من خضوع المتقدم لهذه الوظائف إلى اختبار معين و يجب اجتيازه لذا من الضروري اختبار الموظف عن مدى معرفته التعليمية من أجل تشخيص مهاراته الفنية.

4- **تقييم و تميم الأداء:** يحدد تقييم أداء وظيفة الموظف مراكز القوى و الضعف، فخلال مقابلات التقييم سيتمكن المدراء من سؤال موظفيهم عن الكفاءة التي قدمتها لهم البرامج التدريبية. (1)

و استنادا إلى ما سبق فان تحديد الاحتياجات التدريبية يتم على ثلاثة مستويات أساسية هي:

الفرد: يعتبر تحليل افرء هو المدخل الاستراتيجي الذي يجب الاعتناء به و من ثم فان هذا التحليل يجب أن يعتمد على أسس موضوعية نأخذ في الاعتبار ما يلي:

أ- المستوى التعليمي

ب- المستوى التدريبي

ج- مدة الخبرة

د- المستوى الوظيفي

هـ- السلوك الوظيفي

و- الدوافع و الميول

ز- التطلعات و الآمال و الرغبات

ح- نوعية الأعمال و الأنشطة السابقة التي مارسها الفرد

تحليل المنظمة: إن المنظمة في حد ذاتها تتكون من مجموعة من الإدارات المركزية و الفرعية التي تشكل معا الهيكل التنظيمي و من خلال التحليل التنظيمي يمكننا إن نتعرف

(1)-Grawford,How to Make Training Survey? Pitman Publishing,London;1991,p.11.

على أهم الاحتياجات التدريبية الخاصة بكل إدارة على حدة و فيما يلي بيان بالظواهر الدالة على وجود الاحتياج التدريبي.⁽¹⁾

الظواهر الدالة على وجود احتياج تدريبي	تحليل المعلومات المتوفرة عن
وجود آلات غير مستخدمة اعدم توافر الأفراد و المدربين	الإمكانيات
وجود معدات و أجهزة حديثة دون إعداد الأفراد اللازمين لتشغيلها	المادية
ازدحام الأماكن بالموظفين مما يعوق الحركة و انسياب العمل	النظم و الإجراءات
بطء الإجراءات و تعقدها	انخفاض الأداء الفعلي عن المعدلات المستهدفة
اشترك أكثر من فرد في أداء نفس العمل الذي يمكن لفرد واحد أن يؤديه	التنظيم الإداري
استحداث وظائف جديدة	إلغاء وظائف قائمة
تعديل واجبات و مسؤوليات بعض الوظائف	تغيير الموقع التنظيمي لبعض الوظائف
استحداث تقسيمات تنظيمية جديدة	عدم وضوح الأهداف و عدم اقتناع العاملين بها
تناقض القرارات في موضوعات متشابهة	تناقض التعليمات التفصيلية للعمل مع السياسات العامة
زيادة أداء العمل و توقع الحاجة إلى مزيد من الجهد من قبل العاملين	تطور النشاط
زيادة أنواع الخدمات و الاحتياج إلى مهارات إضافية من قبل العاملين	انخفاض أهمية بعض الأنشطة و توقع الاحتياج إلى نفس العدد من العاملين
التوسع في عدد الفروع و توقع الاحتياج إلى أعداد متزايدة من العاملين	توقع الاتجاه إلى إدخال وسائل تكنولوجية جديدة لمواجهة أعباء العمل.

(1)-محمد الصيرفي، المرجع نفسه، ص ص 172-173

ممارسة	عدم توافر المعلومات اللازمة للتخطيط و اتخاذ القرارات
الوظائف	كثرة الأخطاء في المعلومات المستخدمة كأساس للتخطيط و اتخاذ القرارات
الإدارية	ارتفاع معدلات شكاوي العملاء
الأفراد	اختلاف مهارات و قدرات العاملين متطلبات الوظائف
	اختلاف العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين
	عدم تناسب التأهيل العلمي لبعض الأفراد مع متطلبات الوظيفة
	ازدياد معدلات توقيع الجزاءات على الأفراد

2-تحديد أهداف التدريب:

تعتبر نقطة بداية في تصميم أي برنامج تدريبي هي وضع و صياغة الأهداف التدريبية و في هذه المرحلة تتم ترجمة الاحتياجات التي يتم تحديدها في المرحلة إلى أهداف زمنية و كمية و نوعية ، و تتضمن هذه الأهداف تحديد⁽¹⁾ ما الذي ينبغي للمتدرب اكتسابه أو ما الذي ينبغي أن يكون المتدرب قادرا على أدائه و لم يكن قادرا على أدائه من قبل و يشمل تحديد الأهداف تعيين الهدف الرئيس و الأهداف الفرعي⁽²⁾، فأما الهدف الرئيس فهو النتيجة الكلية للبرنامج التدريبي بأكمله أما الأهداف الفرعية فهي سلسلة النتائج المؤدية إلى هذه النتيجة الكلية⁽³⁾، و تتمثل الخطوات الرئيسية في هذه المرحلة فيما يلي:

أ-تحديد مستويات المرشحين للبرنامج التدريبي، و طريقة اختيارهم و عددهم و تحديد نوع التدريب.

ب-تحديد أهداف البرنامج التدريبي و محتوياته، و مدته و مكان انعقاده، و تحديد أساليب التدريب ووسائله.

ج-توضيح العلاقة بين البرنامج التدريبي الذي يتم التخطيط له و البرامج التدريبية السابقة و المستقبلية.

(1)-نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوردي العلمية للنشر، عمان ، الأردن ، 2010، ص224.

(2)- هدى صادق ،تحديد الاحتياجات التدريبية،المجلة العربية للتدريب،العدد10،1993،ص98.

(3)-صلاح الشنواني،إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية،مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية،1999، ص124.

- د- وضع الميزانية المطلوبة لتنفيذ البرنامج التدريبي.
 هـ- تحديد المسؤولين و تحديد المشرفين على تنفيذ البرنامج التدريبي.
 و- تحديد طريقة تقويم المتدربين.
 ي- تحديد صيغة الشهادات التي ستمنح للمتدربين. (1)

3- تصميم البرنامج التدريبي:

تهدف عملية التصميم للبرنامج التدريبي إلى وضع خطة كاملة لتنفيذ البرنامج التدريبي، تحديد مستوى البرنامج التدريبي، تحديد المادة التدريبية، اختيار أساليب التدريب الفعالة، اختيار و تحديد المدربين ،اختيار المتدربين، ميزانية التدريب و فيما يتعلق بأساليب التدريب يمكن استخدام العديد من الوسائل و الأساليب التدريبية (2) وعملية اختيار الأسلوب التدريبي ليست سهلة لأنه ليست هناك طريقة موحدة للقيام بعملية الاختيار بل إنها تعتمد على عوامل و معايير متعددة و متداخلة و أهم هذه المعايير هي:

- 1- الهدف الذي يسعى إليه البرنامج التدريبي إلى تحقيقه فالبرامج التدريبية تهدف إلى زيادة المهارات الفنية تحتاج إلى أساليب تدريبية تختلف عما تحتاجه برامج تنمية أو تطوير الاتجاهات.
- 2- الوظيفة محل التدريب فالأساليب التي تستخدم لتدريب موظفي الأعمال الكتابية و السكرتارية تختلف عن تلك الأساليب التي تستخدم في تدريب القائمين بالأعمال المهنية.
- 3- المستوى الوظيفي فالأساليب التي تلائم المشرفين في مستويات الإدارة الدنيا تختلف عن تلك التي تلائم تدريب المديرين في الإدارة الوسطى و العليا.
- 4- المادة التدريبية فالأساليب التي تستخدم للتدريب على اتخاذ القرارات تختلف عن تلك الأساليب التي تستخدم في التدريب على العلاقات الإنسانية

(1)-BERRENDONCK lou van, le management en pratique, tous compétents, le management des compétences dans l'entreprise , edi de BOECK ,S.A , Paris,2006 ,page 155.

(2)-مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2005، ص239

5-فترة التدريب فالمحاضرات تناسب البرامج قصيرة الأجل بينما يناسب أسلوب المباريات البرامج طويلة الأجل

6-التكاليف و عدد المتدربين فأسلوب المحاضرة مناسب جدا في حالة الرغبة في التوفير و كذا في حالة تزايد أعداد المتدربين

7-المدربون من حيث مؤهلاتهم و خبراتهم العملية

8-نوع البرنامج التدريبي فلكل نوع من أنواع البرامج التدريبية ظروف خاصة تجعل استخدام بعض الأساليب التدريبية أفضل من غيرها. (1)

9-الخلفية السابقة للمتدربين فالمؤشرات مثلا تتطلب أن يتمتع المشاركين بخبرات و تجارب واسعة و هي في ذلك عكس المحاضرات.

10-مستوى العمق و الشمول في بعض الموضوعات فإذا كان الهدف مجرد إثارة الاهتمام فيمكن الاعتماد على أسلوب المناقشات أما إذا كان الهدف هو تزويد المتدربين بأكبر قدر ممكن من المعلومات فتكون المحاضرات هي الأسلوب الأفضل. (2)

و نعرض فيما يلي بعض الأساليب التدريبية شائعة الاستخدام:

أ-أسلوب دراسة الحالات:

وبموجب هذا الأسلوب تقدم مشكلة لمجموعة المتدربين و نطلب منهم دراستها و تحليلها و الوصول إلى حلها، و ذلك بهدف زيادة القدرة على حل المشكلات و اتخاذ القرارات عن طريق التحليل المنظم و دراسة المشكلة من جميع جوانبها. (3)

والجدير بالذكر أن استعمال دراسة الحالات يتوقف على عوامل عديدة نذكر منها.

1-وجود الاعتمادات اللازمة لتحقيق ذلك.

2-وجود هذه الحالات و توافر الوسائل و تأمين المراجع المكتوبة التي يتم توزيعها على المتدربين.

(1) -جلال شمس ،العملية التدريبية،منشورات المركز العربي للتطوير الإداري،2001،ص 109.

(2)-عبد الفتاح دياب حسين،دور التدريب في تطوير العمل الإداري،سلسلة مطبوعات المجموعة الاستشارية العربية،1996، ص 47.

(3)- مايكل هامرجيمس، شامي،إعادة هندسة تنظيم العمل في المنظمات، شعاع للنشر والتوزيع، القاهرة،1995،ص 25.

3-وجود الوقت الكافي للتدريب و المناقشة التامة. (1)

4-المساهمة الايجابية للمتدربين في تحصيل المعرفة أو المهارة المطلوبة.

5-قدرة و مهارة المدرب في إعداد الحالات.

ب-تمثيل الأدوار:

و يتضمن ذلك الأسلوب خلق مواقف عملية من خلال قيام المتدرب بتمثيل شخصية معينة في موقف تمثيلي محدد ،كأن يطلب منه القيام بدور رجل يبيع و يطلب من فرد آخر تمثيل دور مواطن يرغب في الشراء حيث يعطي له معلومات معينة على ضوءها، سيتصرف مع رجل البيع ثم يتم مناقشة تمثيله و سلوك رجل البيع بين المتدربين لتوضيح الثغرات ، و عادة ما يستخدم ذلك الأسلوب في مجالات التدريب على العلاقات الإنسانية و يتوقف نجاح ذلك الأسلوب على الأمور التالية:

1-أن تكون الحالة التمثيلية مرتبطة بالموضوع.

2-أن تكون مكتوبة بلغة واضحة و مفهومة للمتدربين.

3-أن تكون مختصرة لأن الوقت المخصص لقراءة دور اللاعب ينبغي أن لا يزيد عن خمس دقائق.

ج- أسلوب المباريات:

و بموجب هذا الأسلوب يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعتين كل مجموعة مكونة ما بين (5-7) متدربين و تمثل كل مجموعة إدارة شركة ما، يتم إعطاء أعضاء المجموعة بيانات و معلومات محددة مسبقا عن ظروف العمل في الشركة التي يمثلونها لتقوم كل مجموعة بتوزيع الاختصاصات بين أفرادها و تقرر لنفسها أهدافا و سياسات سترشد بها في اتخاذ القرارات المناسبة، و تقسم المباراة إلى عدة جولات حيث يطلب من كل مجموعة اتخاذ القرارات المناسبة في ضوء البيانات التي أعطيت لها، و تعديل بعض القرارات في حالة إعطائها بيانات إيضاحية، و تحسب نتيجة كل قرار بمعرفة هيئة التدريب و تبلغ كل مجموعة بنتائج القرارات التي اتخذتها ثم يطلب منها إعادة دراسة الموقف في ضوء هذه

(1) – [http://www.itu-arabic.org/hresources/12th HR Meeting / Documents /](http://www.itu-arabic.org/hresources/12th%20HR%20Meeting%20Documents/)

Doc /2026.OMan.doc.

النتائج و اتخاذ قرارات جديدة ، و هكذا تستمر المباراة لعدة جولات و في النهاية تعلن نتيجة المباراة حسب مجموعة النقاط التي حلت عليها كل مجموعة. (1)

د-تدريب الحساسية : يقوم هذا الأسلوب على مناقشة السلوك حيث لا يوجد أي مادة تدريبية، و إنما يتم تنظيم لقاءات دورية بين المتدربين في أماكن خاصة و لفترة زمنية محددة ،يتم خلالها مناقشة و تقييم سلوك و آراء بعضهم البعض بصراحة تامة ، و يتم التقييم نتيجة احتكاك المتدربين ببعض البعض خلال الفترة الزمنية المحددة. و يستخدم هذا الأسلوب في مجال التدريب على العلاقات الإنسانية مع ملاحظة أن هذا الأسلوب لا يتاح إلى المدرب بل هناك لجنة لمتابعة المناقشات، و منع حدوث أي احتكاك بين المتدربين نتيجة المصارحة و الانفتاح و الصدق مع بعضهم البعض.

هـ- أسلوب سلة القرارات:

و بموجب هذا الأسلوب يتم توزيع المتدربين على مكاتب منعزلة عن بعضها حيث يحدد كل منهم سلة تحتوي على الوثائق، و الخطابات، و الرسائل، و المذكرات، و التقارير و يقوم المتدرب بمعالجة هذه المواد و اتخاذ الإجراءات الضرورية لإيجاد حلول ملائمة للمشكلات المطروحة عليه مرتجعة حسب ظروف كل حالة، و ضمن الوقت المحدد لذلك ثم ترسل هذه القرارات لتغذية في شكل مواد كاملة للإدارة. (2)

و-التقنيات السمعية البصرية:

و هي الوسائل المستخدمة في العملية التدريبية لتحريك الأعضاء الحسية للمتدربين و إدراك أكبر قدر ممكن من المعرفة عن طريقها، و قد أكدت الأبحاث و الدراسات على أن أكبر قدر نكتسبه من المعرفة في حياتنا يكون عن طريق البصر ثم السمع كما أشرنا إلى ذلك مسبقاً. (3)

1-التقنيات البصرية:

(1)-حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار العقل للطباعة والنشر، عمان،الأردن، ص199- 203.

(2)- David J.Cherrington,The Management of Human Resources, Allyn Oc Bacon, Boston,1997, p.372

(1)- Teresa L. Smith, The Basic of Basic, Skills Training, Training and Development 49,n°04, 1995 , p.44-46.

أ- السبورة اللوح: يستعمل الكثير منها في حلقات الدراسة بدلا من السبورة العادية المعلقة على الحائط إلى السبورة الدوارة ذات الوجهين، و السبورة المتحركة و السبورة ذات الخطوط و المربعات إلى غير ذلك من الأنواع، و يمكن استعمال السبورة بنجاح مع الوسائل الأخرى المعروضة و غير المعروضة مثل المخططات الجدارية الثابتة، و المتحركة و أجهزة العرض الفوقي التي توفر إمكانات الكتابة و الشرح و عرض الرسوم و الخرائط و المصورات بلوحاته الشفافة الرقيقة...

ب- الرسوم و الخرائط و المصورات: وتحتوي على البيانات المتعلقة بالعملية التدريبية في شكل رسوم تخطيطية أو جداول أو بيانات مرسومة أو صور أو خرائط، و تتوقف فعاليتها على ما تحتويه من البيانات و طريقة عرضها و إخراجها و تنظيمها.

ج- الصورة الثابتة و المتحركة الصامتة: و تشمل الصور الفوتوغرافية و لقطات عن حقائق أو ظواهر تستخدم كسجل للاستثمار بها في بعض المواقف التدريبية، إما بطريقة مباشرة أو من خلال أجهزة العرض لتكبيرها و عرضها على الثابتة، أما الصور المتحركة الصامتة فيمكن استخدام جهاز للسينما لعرضها و إظهار تفاصيل الحركة فيها. (1)

د- الشرائح الميكروسكوبية: و هي التي يتم تحضيرها تعيينات من الكائنات الدقيقة أو قطاعات ميكروسكوبية للأنسجة الحيوية، و يتم رؤيتها مكبرة تحت الميكروسكوب و تعرض الحياة الدقيقة في مجالات الدراسات العلمية. (2)

2- التقنيات السمعية: و هي عبارة عن التسجيلات الصوتية و تشمل:

أ- الاسطوانات: و هي أقراص من مادة البلاستيك مسجل عليها أصوات تسمع عن طريق الآلي و تشمل تسجيلات لغوية و موسيقية أو خطابات و كلمات مشهورة.

ب- أشرطة التسجيل: و هي عبارة عن أشرطة رقيقة من البلاستيك المرن المغطى احد جوانبه بطبقة معدنية من أكسيد الحديد، ويتم التسجيل عليها بطريقة مغناطيسية و من

(1)- أحمد الخطيب، رداح الخطيب، اتجاهات حديثة في التدريب، عالم الكتب الحديث، جدار للكتاب العالمي، اردن-الأردن، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص ص 120-121.

(1)- Sandra N .Phillips ,Personn I Journal75,n°.1 (Januray1996)p .87.

ميزاتها أنها سهلة التداول و المحور و إعادة التسجيل و طول مدتها و رخصتها و نقلها من مكان لآخر و استخدام البطاريات الجافة الصغيرة لتشغيلها

ج-البرامج الإذاعية: من الممكن أن تشارك الهيئات التعليمية مع الإذاعة لإعداد برامج تدريبية مثل البرامج المدرسية حتى تصل الخدمة التدريبية إلى المتدربين في أماكن تواجههم عن طريق البث الإذاعي و الراديو.

3-التقنيات السمعية البصرية: و تشمل :

أ-السينما:وهي عبارة عن صور متحركة و ناطقة و لذلك فهي تعبير شبه كامل للحالة الطبيعية فضلا عن استغلال الحيل السينمائية في إبراز مفاهيم خاصة و التركيز على بيانات تحقق الأهداف التعليمية أو التدريبية المرجوة من عرض الفيلم. (1)

ب-التلفزيون: يحمل التلفزيون خصائص العرض السينمائي من حيث الصورة و الحركة إلى المتدربين في أماكن عملهم ، و ذلك عن طريق إعداد برامج تدريبية تلفزيونية على غرار البرامج التعليمية المدرسية.

ج-التلفزيون ذو الدائرة المغلقة و أجهزة الفيديو:التلفزيون ذو الدائرة المغلقة عبارة عن آلات تلفزيونية مثبتة في أماكن معينة، و متصلة سلكيا بأجهزة التلفزيون ناقلة إلى شاشاتها كل ما يحدث تحت بصر آلات التصوير ،و تعد دائرة التلفزيون المغلق من أهم وسائل التدريب الدقيق تكون مجهزة بأجهزة خاصة مثل:التسجيل و عرض صورها و صوتها على شاشتها للتلفزيون العادية. (2)

4- متابعة تقويم البرامج التدريبية:

(2)- Remius.B (1996) Knowledge sharing with in management consulting firus Kennedy.

Publication Fitzwilliam new Hampshire{<http://www.Kennedypub.com/gware.html>}.

(2)- علي السلمي ،التدريب في إطار المنظومة الشاملة لتنمية الموارد البشرية،المركز العربي للتدريب التربوي لدول

الخليج،الدوحة، قطر، 2001، ص 110.

المتابعة هي عملية تهدف إلى مراقبة تنفيذ الخطة للتأكد من أنها تسير وفق المنهج المرسوم لها، و البرنامج الزمني المحدد لانجاز مراحلها، و الميزانية المقدرة لها من أجل تحقيق أهدافها و تمر عملية التقييم هذه بثلاث مراحل: (1)

1-تقييم التدريب في مرحلة التخطيط:

و هنا تتم لقاءات بين القائم على التخطيط للتدريب و بين الرؤساء والمشرفين على الإدارة و الأقسام التي أوضحت احتياجاتها لتدريب بعض الأفراد بها، و كذا إجراء اللقاءات مع المدربين للاتفاق معهم على تفاصيل مشاركتهم في العملية بحيث تأتي متوافقة مع احتياجات المتدربين من ناحية و متجانسة فيما بينها من ناحية أخرى ، كما يجب عقد لقاءات غير رسمية مع المتدربين تستهدف مناقشة مشكلات العمل و معوقات الأداء.

2-تقييم التدريب أثناء العمل: و هنا تتخذ عملية التقييم أشكالاً متعددة منها:

-التقرير اليومي عن حضور و غياب المتدربين .

-التقرير اليومي عن متابعة المتدربين و توافر المساعدات التدريبية .

3-التقرير اليومي الذي يعده كل مدرب على مدى تجاوب المتدربين مع المادة العلمية و مناقشاتهم و أسئلتهم.

4-استمارة تقييم البرنامج الذي يعدها المتدربين و التي توضح آرائهم و مقترحاتهم للتطوير أو التغيير

تقرير المدرب اليومي:

عن برنامج.....

إدارة.....

شركة.....

اسم المدرب.....وظيفة المدرب.....

موضوع الحلقة التدريبية:.....تاريخ الحلقة التدريبية.....

1-الوقت المخصص للموضوع: *كاف *غير كاف

2-تمت تغطية الموضوع : *تغطية كاملة *تغطية جزئية

(2)- مهدي حسن الزويلف، إدارة الأفراد في منظور كمي والعلاقات الإنسانية، دار مجدلاوي، عمان ، الاردن،1993، ص

- 3-أساليب التدريب المستخدمة: *محاضرة
 *مناقشة نموذج تطبيقي
 *مناقشة حرة
 *تمثيل الأدوار
 *مباراة
- 4-انفعال المتدربين بالموضوع: *انفعال *انفعال جزئي *لا انفعال
- 5-إقبال المتدربين على المناقشة: *إقبال كبير *إقبال متوسط *لا مناقشة
- 6-الأسئلة التي أثارها المتدربون: *لاستيضاح نواحي نظرية في الموضوع
 *لطلب أمثلة عملية
 *لتبين القابلية للتطبيق
 *للاشراف على الفكرة
- 7-التزام المتدربين بحدود الموضوع: *التزام *التزام جزئي *لا التزام
- 8-اقتراحات المتدربين: * مناقشة الموضوع
 *مناقشة موضوعات مكملة (ما هي؟)
 *إلغاء الموضوع من البرنامج
- 9-توصيات المدرب: *
 *.....

5-تقييم التدريب بعد التنفيذ:

- و هنا يجب التأكد من حدث تغيرات جوهرية في نوعين رئيسيين: (1)
 أ-التغيرات في مستوى المهارة و المعرفة: أي القدرة على أداء العمل بدرجة أفضل مما كان عليه حال الفرد قبل التدريب
 ب-التغيرات السلوكية: تشمل علاقة الفرد بالآخرين المحيطين به في عمله مع زملائه و العملاء.

(1)- Schular, R , Managimg Human Resources, West Publishing Company, New York, 1995,p.396.

(2)-عادل زايد ،الأداء التنظيمي المتميز:طريق إلى منظمة المستقبل،منشورات المنظمة العربية للإدارة،جمهورية مصر العربية ،القااهرة،2006،صص 44-46

خامسا : المبادئ الأساسية لتنمية الموارد البشرية :

إن التحول إلى عصر المعرفة يخلق العديد من الفرص أمام المنظمات لتنمية مواردها البشرية، ويضع في نفس الوقت العديد من التحديات في وجه تلك المنظمات، و حتى تؤدي عملية تنمية الموارد البشرية ثمارها، فلا بد للمنظمات أن تراعي الملامح و المتطلبات الجديدة التي فرضها عصر المعرفة و يحدد (2001) Atkinson مجموعة من الافتراضات الأساسية التي يجب على المنظمات أن تراعيها إذا ما أرادت تنمية مواردها البشرية وفقا لمتطلبات عصر المعرفة تلك المبادئ هي: (1)

1- الاستثمار في التدريب بدلا من الدعم الحكومي.

2- رفع استثمارات المنظمات.

3- تشجيع المنظمات على إحداث التعلم التنظيمي.

4- تقييم الاحتياجات من المهارات البشرية في الأجل القصير و الأجل الطويل.

5- توسيع فرص التعليم و التدريب أمام العاملين.

6- التأكيد على مبادئ محاسبة المسؤولية.

7- استخدام تكنولوجيا المعلومات لتزويد العاملين بأدوات جديدة .

8- تأكيد أهمية التوجه بالمستهلك. (2)

1-5 قياس قدرة الموارد البشرية على تحقيق الميزة التنافسية:

يقاس هذا البعد بمدى قدرة المنظمة على تحفيز و مساعدة العاملين على استغلال قدراتهم الذاتية في تحقيق أهداف المنظمة و خططها ، و إضافة إلى ذلك يقيس هذا البعد الجهود التنظيمية الرامية إلى خلق المناخ التنظيمي الذي يساعد على التوصل إلى مستوى الأداء المتميز المرغوب بما يحقق نموهم الشخصي و نمو المنظمة في نفس الوقت و في ضوء ما سبق يمكن تحديد محاور التميز في مجال الموارد البشرية في محاور ثلاثة هي:

(1)- CITEAU jean pierre, gestion des ressources humaines, édition D'ORGANISATION, Paris, 2001 ,p.101 .

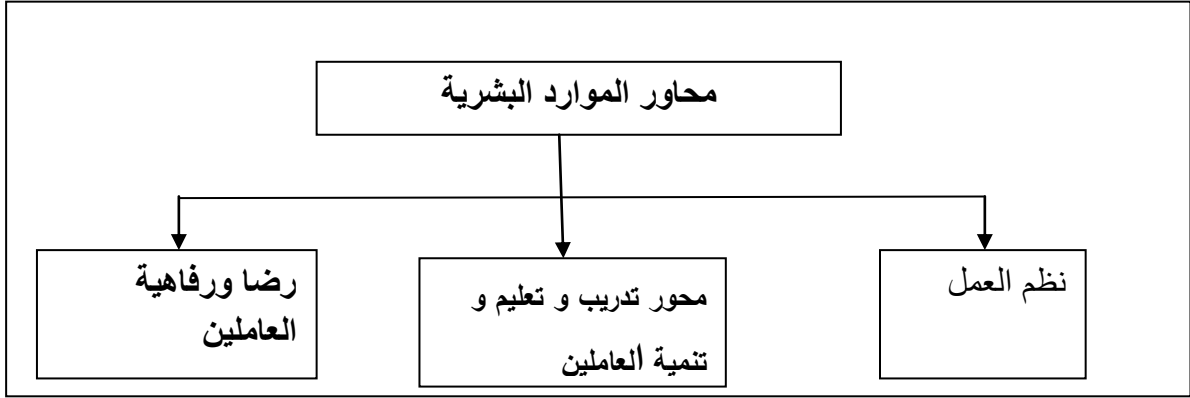
*محور نظم العمل

*محور تدريب و تعليم و تنمية العاملين

*محور رضاء و رفاهية العاملين

و يتضمن الجزء التالي تحديدا لأهم النقاط التي يجب تغطيتها في المحاور السابقة.

شكل رقم : 09



محاور قياس قدرة الموارد البشرية

المصدر : عادل زايد، مرجع سابق، ص46

خلاصة:

توصف البيئة التي تعمل فيها المنظمات في يومنا هذا بأنها سريعة التغير في كل شيء تقريبا ، فالعوامل البيئية الداخلية (البشرية، المادية ، والمعلوماتية) و العوامل البيئية الخارجية (الاقتصادية، الاجتماعية ، السياسية) فهي تغير متواصل الأمر الذي فرض على المنظمة أن تعدل من استراتيجيتها الحالية أو تتبنى استراتيجيات جديدة من اجل المحافظة على مميزاتها التنافسية في البيئة الخارجية، و أن تغير الإستراتيجية الأساسية للمنظمة سيحدد التوجهات الخاصة بكل وظيفة أو نشاط في المنظمة بما في ذلك وظيفة الإنفاق في تدريب الموارد البشرية ، فالإختيار ، التوظيف والتدريب كما أوضحنا سلفا تعد من بين أهم الوظائف التي تعتمد عليها إدارة الموارد البشرية لترشيد استثمار مواردها البشرية و ذلك من خلال تزويد المؤسسة بمجموعة من المؤهلات و الخبرات التي تؤهلهم لمزاولة

أعمالهم التي تتطلبها أدوارهم الجديدة في مجتمع الثورة العلمية و التكنولوجيا ،ولهذا يعد التخطيط الممنهج لها احدى المداخل الرئيسية التي توظفها إدارة المؤسسات كوسيط لتحقيق أهدافها و تأدية وظائفها، فالإنسان في أي مؤسسة يعتبر العامل الأساسي و الحاسم الذي بواسطته تستطيع أن تضطلع بالدور الذي وجدت من أجله و تحقيق الأهداف الموكلة إليها ،و بالتالي تتمكن من القيام بواجباتها و مسؤولياتها بكفاية و فعالية، و على الرغم من أهمية العناصر المادية و التقنية التي تمتلكها فان العنصر البشري يبقى العنصر المحوري الذي يستطيع أن يوظف و يستخدم جميع هذه العناصر لتحقيق أكبر قدر من الكفاءة و الفعالية التنظيمية .

انطلاقا من هذه المسلمات ينبغي السعي لجعل هذا العنصر البشري مؤهلا ويتمتع بأعلى درجة من الكفاية ليتمكن من أداء مهامه و ممارسة وظائفه على نحو فعال.

الفعالية التنظيمية:تمهيد :

لقد أصبحت المنظمات دليل واضح على قدرة الإنسان على الإبداع، إذ تقوم على قاعدة تكنولوجية و تستند إلى تفاعلات متوازنة بين المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ، و تدار من قبل أشخاص محترفين و فوق ذلك فان الموارد التي تتعامل بها المنظمة موجودة

في هيكل تنظيمي مصمم بأساليب تسهم في زيادة أداء الأفراد و تحسين مستويات رضاهم و تحقيق فعاليتها التنظيمية. و قد تزايد الاهتمام بهذه الأخيرة في هذه السنوات نتيجة المنافسة الشديدة بين المؤسسات من خلال زيادة و تحسين الإنتاجية ، الأمر الذي أصبح بالنسبة لكثير منها التي تخضع لآلية السوق أمرا حيويا لبقائها.

و قد وضعت للفعالية التنظيمية جملة من المعايير لقياسها كالإنتاجية ،درجة تحقيق الأهداف ، الاستقرار و الرضا الوظيفي ، المرونة، التكيف ، الحصول على موارد نادرة ومثمّة، النجاعة، الاحتفاظ بالعمال ، تطوير وتنمية اليد العاملة، النمو والتوسع، التحكم في المحيط الخارجي، هذا ما جلب انتباه العديد من الباحثين إلى دراستها أين تركزت دراساتهم على استيعاب و تأطير مختلف أبعاد و دلالات هذا المتغير.

أولاً: عناصر المنظمة الفعالة:

تعتبر التنظيمات الصناعية إحدى أشكال التنظيمات الاجتماعية و هي عبارة عن وحدات اجتماعية تقوم من اجل تحقيق أهداف معينة، و هذه الأهداف هي التي تعطي للتنظيم

شرعية وجوده، و هي أيضا الأساس الذي يتم في ضوءه تقسيم عمل التنظيمات و مفهوم
الفعالية التنظيمية لا يقتصر على ما هو مادي فحسب بل يمتد إلى جانب معنوي أيضا. (1)
و يمكن أن تتصور المنظمة الفعالة و كأنها تضم في الأساس ثلاثة عناصر حيوية.

العنصر الأول: المورد بشري-عاملين ذوي معرفة

العنصر الثاني: فرق العمل ذاتية، الإدارة المسؤولة عن مهام و مشروعات بذاتها من أولها
إلى نهايتها.

العنصر الثالث: تضم المعلومات و شبكات الحواسب الآلية التي تربط كل الفرق، و التعامل
مع كل المعلومات، و تسيير للإدارة اتخاذ القرارات و متابعة و تقويم الأداء و تضمن الحركية
المرونة في كل عناصر المنظمة. (2)

1- مظاهر تأثير العنصر البشري في فعالية المنظمات:

أدت الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع و
صناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا ووقتا طويلا، و تجد
المنظمات التي تتعامل مع هكذا تكنولوجيا أنها تحتاج لأن تمارس الكثير من الأنشطة
لتطوير العاملين و الحفاظ عليهم ،بضمانها منح امتيازات لهم و اللجوء إلى عقود تقلل من
احتمالات الترك كل ذلك تأكيد على أهمية الفرد كمورد بالغ الندرة تسعى المنظمة لتطويره و
الحفاظ عليه.

و يتخذ السلوك الإنساني أو ناتج مساهمة العنصر البشري للمنظمة ثلاثة أنماط رئيسية: (3)
أ-سلوك معاون (إيجابي): هو السلوك الذي يتفق مع توجيهات المنظمة و يساعد على
تحقيق أهدافها.

(1)-مجدي أحمد بيومي،محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي،مدخل في علم الاجتماع الصناعي،دار
المعرفة الجامعية،الإسكندرية،2009،ص 10.

(2)-حامد احمد رمضان بدر،إدارة المنظمات ،دار المعلم،الكويت، ب ط، 1982،ص 373.

(3)-محمد سعيد عبد الفتاح ،محمد فريد الصحن،الإدارة العامة"المبادئ والتطبيق" ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2003،
ص377.

ب-سلوك مناقض (سلبى): هو السلوك الذي يتعارض مع توجيهات المنظمة و يتسبب في تفويض أعمالها و يسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف.

ج-سلوك محايد: هو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الايجابية أو السلبية وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة. أي أن الإنسان يتخذ عادة أحد القرارات الثلاثة في علاقته بالمنظمة التي يعمل بها.

القرار الأول: أن يشارك في نشاطات المنظمة بشكل ايجابي (أن يكون سلوكه معاونا و في تحقيق أهداف المنظمة) .

و من أهم التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني:

1-تحاول المنظمات تأكيد و تدعيم أنماط السلوك المتعاون و حفز مصادره الفردية أو الجماعية.

2-تحاول المنظمة استقطاب المحايدين و تحويلهم إلى معاونين.

3-تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض و تحويله إلى سلوك محايد أو معاون.

إن التحدي الرئيسي لمنظمة الأعمال هو السيطرة على السلوك الإنساني، و لقد أنتجت العوامل السلوكية الحديثة كما هائلا عن كيفية التعرف على كفاءة المنظمة و العوامل المؤثرة فيها.

و النموذج التالي يوضح بعضا من هذه العوامل و لنلاحظ أهمية العوامل المتصلة بالسلوك الإنساني: (1)

القرار الثاني: أن يكتفي بالعضوية و لا يشارك في أعمال المنظمة بشكل ايجابي (أن يكون سلوكه محايدا).

القرار الثالث: أن يعمل على إفشال نشاطات المنظمة (أن يتخذ موقف المعارض و يلتزم السلوك السلبى). (2)

2- التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني:

(1)-احمد ماهر،الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد،جامعة الإسكندرية،مصر،2003،ص373.

(2)-عبد الحكيم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين: التحديات،التجارب، التطلعات،دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة، 2003،ص57.

يشهد العالم المعاصر الآن سلسلة من التحولات الجذرية و التطورات المتسارعة التي أفرزتها مجموعة من العوامل البيئية، مثل التقدم التكنولوجي، و العولمة و الانفتاح التجاري و التكتل بين الدول، و تزايد حدة المنافسة على الأسواق ،و المستهلكين و ارتفاع الوعي التجاري و الاستهلاكي لدى الأفراد و تزايد الاهتمام بالقضايا البيئية،⁽¹⁾ مما يدعو كافة المؤسسات إلى الاستعداد لمواجهة القرن الحادي و العشرين ،الذي يتوقع أن تسوده بيئة اقتصادية و إدارية تتسم بالتعقيد و تبعث على التحدي الشرس ،فضلا عن ثرائها بالفرص و التهديدات. و إزاء هذه التحديات، يصبح على المنظمات العربية التحول و الانتقال من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المعاصرة لرفع قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الحادثة في الأسواق و التكنولوجيا ،و المنافسة و القدرة على الوفاء بمتطلبات البقاء و التميز التي تسعى كافة المنظمات إلى تحقيقها.⁽²⁾

3-العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة (الكفاءة و الفعالية):

تؤلف مؤشرات الفاعلية و الكفاءة معا معايير لقياس درجة نجاح المنظمة و البقاء و الاستمرار في العمل ،و أن تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها،⁽³⁾ فالمنظمة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية و المادية و المعلوماتية بشكل دائم هي أقدر على تنفيذ المهمات و التطلعات التي تسعى لبلوغها ،من حيث إمكانية إنتاج المخرجات السلعية و الخدمية لإشباع الحاجات المتنامية للمستهلكين ،و قد تباين الباحثون و المتخصصون في عرض و تحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف و درجة تأثيرها و أهمها:

أ- العوامل الفنية و التكنولوجية: و هي المتعلقة بالمباني و الآلات و الأدوات و المعدات و ظروف العمل، و الأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين ،و إستراتيجية الإدارة ،و

(3)- LARDIC. S, MIGNON .V , l'efficience informationnelle des marchés financiers, édition LA DECOUVERTE ,Paris,2006, p .80.

(2)-احمد اللحح، أمينة فرح،إدارة الأفراد ،مبادئ علمية و قضايا تطبيقية، مكتبة عين الشمس،القاهرة، 1996،ص200.

(3)-خليل محمد حسن الشماح،خضير كاظم حمود،نظرية المنظمة،مطابع دار الشؤون الثقافية ،بغداد ،العراق،1989، ص330-334.

السلوك المنظمي و ترتبط هذه العوامل بالظروف و المتطلبات الفنية و التكنولوجية للمنظمة و سبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

ب-العوامل المرتبطة بالموارد البشرية: و هي تشمل معنويات الأفراد و اتجاهاتهم و دوافعهم و رغباتهم و سبل الاتصالات المعتمدة في تعميقها و تطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي و التوازن المتحرك و المتفاعل للمنظمة.

ج-العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة: و تتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية، أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت.

يتضح بجلاء بان هذه المتغيرات و العوامل تعد ذات تأثير متبادل و متفاعل في تحديد قدرة المؤسسة على زيادة فاعليتها و كفاءتها خاصة و أن العوامل الفنية و التكنولوجية و المتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في المنظمة، و طبيعة المخرجات المتحققة تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق المواءمة و التكيف البيئي و الانسجام القادر على مواصلة الأداء الفعال و الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة، على سبيل تحقيق الأهداف على المستويين التشغيلي و الاستراتيجي.

ثانيا : متطلبات الفعالية التنظيمية:

يجب أن تستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية و السلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقا، و لابد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة و يتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير و قدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية و الخدمية على حد سواء، و على كل فهناك عدة خطوات تستخدم لزيادة الفعالية التنظيمية و أهمها:

1-اللامركزية و التفويض: و هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية و منه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، و تحمل المسؤولية و الأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية لديهم.

2-توسيع العمل:ورواده شركة أي .بي.أم.I.B.M ودي ترويت أيدسون فهو يشجع تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ،و يوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية ،و يقضي على الملل و النفور .

3-التقييم التنظيمي و تقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية النفسية و كذا الاجتماعية و السلوكية⁽¹⁾، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء و التي تميل إلى معاملة الفرد و كأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة و التفتيش المستمر و الانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم .

4-الإدارة بالاستمارة و المشاركة:حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة ،فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية.

5-تسطير الأهداف و صناعة القرار: يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار و اتخاذه،و لذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة محدودة ، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها.

و في هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المنظمة و هي:

-تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقاتها التنظيمية.

-التغيرات التنظيمية الداخلية.

-الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.⁽²⁾

6-زيادة فاعلية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل

التنظيم،و يمكن إيجازها فيما يلي:

-إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة و تدفق المعلومات في مختلف المستويات و الاتجاهات

(1)-العايب رايح إشراف أ/د الهاشمي لوكية، استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية و تأثيرها على فعالية الموارد البشرية ،أطروحة دكتوراه ،معهد علم النفس،جامعة قسنطينة ،الجزائر،2004،صص 248-249.

(2)-بوفلجة غياث،مقدمة في علم النفس التنظيمي،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،ب س ن، صص 43-45.

- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر و ممثلين من مختلف المصالح و مستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار و القرارات و تسهيل تنفيذها. (1)
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية، و الاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين و العمل على تفهمها و الاستجابة لها ما أمكن.

4- أهم مقومات اجتذاب الموارد البشرية الكفوة لتحقيق الفعالية التنظيمية:

هناك جملة من العوامل التي تلعب الدور الحاسم في نجاح المؤسسة و تميزها كالأجر و المسؤوليات المنوطة بالعامل المتوافقة مع تطلعاته و التي تؤدي إلى خلق الولاء الوظيفي، إضافة إلى ذلك فهي تمثل مقومات أساسية تساهم في اجتذاب قوة عمل كفوة على اعتبار أن العامل الكفؤ يراهن على عدة خيارات مهنية تجعله يقوم بالمفاضلة الدقيقة بين البدائل المتوفرة قبل أن يلتحق بالمؤسسة مكان العمل.

و يمكن أن نحدد المقومات الأساسية لاجتذاب الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية:

4-1 الثقة بين المسيرين و العمال: تطورت هذه المقاربة من قبل ر. ليفرينغ R.levering

و التي قامت على الفرض الأساسي و مؤداه أ العامل الأساسي لتمييز المؤسسات الناجحة و المتفوقة هي خلق الثقة بين العمال و المسيرين و تقوم هذه الثقة المتبادلة على أهم الأبعاد التالية: (2)

(1)-ريتشارد هال، المنظمات-هياكلها، عملياتها و مخرجاتها، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث، معهد الإدارة العامة، السعودية، 2001، ص259.

(2)-Olivier Devillard, Dominique Rey, la culture d'entreprise un actif stratégique ,efficacité et performance collective, Dunod, Paris,2008,p. 154.

أ-الصدق: من خلال الاتصال الجيد، التفاهم بين المسيرين، استماع الإدارة للموظفين، تقدير كل الوظائف مهما كانت درجة بساطتها.

ب-الاحترام: أن يكون تنمية وتدريب الموارد البشرية هو التوجه الأساسي للإدارة، الخوف من ارتكاب الأخطاء، إدراك المسير بأن الحياة الشخصية للأفراد العاملين أهم من الحياة العملية.

ج-العدالة: في سياسة الأجور المتبعة في المؤسسة، غياب التمييز بين الموظفين.

و ينتج عن توفر هذه العوامل الثلاثة ما يلي: الافتخار بالانتماء للمؤسسة، الحيوية في أداء العمل، ارتفاع الروح المعنوية، وهذا ما يدفع العامل للإبداع و الابتكار و يجعله فردا مبدعا و مبتكرا، كما يؤدي إلى شعوره بالارتياح و السعادة بالقدوم إلى مكان العمل.

د- المناخ الصحي للعمل: بحيث يكون مناخ العمل القائم مناخا مشجعا على التعاون، أي على تعاون العمال على أداء العمل التنافسي المهني فقط، فثقافة المؤسسة هي المناخ العام العائلي للمؤسسة.

هـ-التنوع: من خلال ضمان نوعية الاختيار الإيديولوجي و الثقافي للعمال وهو ما يعني الثراء، و ضمان مواجهة العجز و الافتقار الذي يمكن أن يحدث في بعض الوظائف الدقيقة.

4-2 بيئة المنظمة و علاقتها بالفعالية التنظيمية:

لا يمكن للمنظمة أن تعمل في عزلة عن البيئة المحيطة بها، بل تقتضي الفعالية التنظيمية أن تكون المنظمة نظاما مفتوحا يضمن استمرارية تدفق المدخلات من البيئة ثم تحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى للوصول إلى حالة من التوازن.

4-3 البيئة تمد المنظمة بالمدخلات و هي المستهلكة لمخرجاتها:

فمصنع الغزل و النسيج مثلا يستقبل مدخلات من البيئة في شكل أفراد و خامات قطنية و أموال و بعد تحويل الخامات إلى منتج (مخرجات) خيوط الغزل، لتعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع النسيج و تقوم هذه المصانع بتحويلها إلى أقمشة ذات مواصفات معينة (مخرجات)⁽¹⁾، و تعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع الملابس الجاهزة و بعد تحويل الأقمشة إلى ملابس جاهزة (مخرجات) ذات

(1)-علي شريف ، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر ، 2003، ص106 .

مواصفات معينة تتناسب فئات المجتمع المختلفة (رجال، نساء، أطفال) يقوم الأفراد بشراء هذه الملابس مقابل دفع مبالغ محددة من المال و هكذا نرى كيف تمد البيئة التنظيم بمدخلاته و تستهلك مخرجاته. (1)

4-4 استمرار البيئة في مد المنظمة بالمدخلات مرهون بمدى ملائمة مخرجات المنظمة

لمتطلبات البيئة: فإذا كانت خيوط الغزل (مخرجات مصنع الغزل) ليست بالجودة المطلوبة لمصانع النسيج المنتشرة في البيئة فان هذه المصانع ستتوقف عن شراء هذه الخيوط مما سيعمل على توقف تدفق الأموال إلى مصنع الغزل لشراء كميات جديدة من الخامات القطنية ، و دفع أجور العمال مما ينجم عنه توقف المصنع عن العمل لعدم قدرته على تصريف مخرجاته ، فيفقد النظام أو المنظمة فعاليتها و مقومات بقائها.

مما سبق يتبين أن البيئة توفر للمنظمة عنصرين هامين هما المال (لشراء المدخلات) و السوق (لتصريف و تسويق المخرجات) و هذين العنصرين يوفران الآلية اللازمة لاستمرار حركة تدفق المواد بين المنظمة و البيئة لإحداث التوازن و ضمان الاستمرار. (2)

ثالثا: المؤشرات المستخدمة لقياس فعالية المنظمة:

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية و يمكن تصنيفها في مجموعتين:

أ- المؤشرات الخارجية:

و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية:

1- إنتاج السلع و الخدمات: إن المنظمة التي تزود بيئتها بالمخرجات (السلع و الخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع التي ظهرت فيه .

2- الجودة: إن مستوى جودة مخرجات المنظمة سلع، أو خدمات يعد مؤشرا على فعاليتها.

(1)- أحمد جاد عبد الوهاب: السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 1996، ص 232 .

(2)- حامد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص 284

3-تحقيق الأرباح:كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها و نموها ، و بدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها.

4-القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة التي تمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة عضوية أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها. (1)

5-النمو:يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، و يمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل:حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات ،المبيعات ،الأرباح،و الحصة التسويقية. و ترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية و فيما يلي أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول التالي: (2)

الفعالية التنظيمية

المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
1-التخطيط و تحديد الأهداف	1-إنتاج السلع و الخدمات
2-المهارات العلمية للمدير	2-الجودة
3- المهارات الاجتماعية للمدير	3-القدرة على التكيف
4-كفاءة استخدام الموارد المتاحة	4-تحقيق الأرباح
5-التحكم في سير الأمور داخل المنظمة	5-تحقيق أهداف جديدة
6-المشاركة في اتخاذ القرارات	6-النمو
7-تدريب و تنمية الأفراد	7-التأهب للإنجاز
8-الإدارة السليمة للصراع	8-المسؤولية الاجتماعية
9-الحوادث	9-البقاء
10-الغياب	

(2)-BOND stephen , REENE john van, microeconometric models of investment and employment,handbook econometrics, 6,4417-98, 2007.

(1) -http : // webcache.googleusercontent.com Search 17/05/2015.

- تحقيق أهداف جديدة:تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة بالنسبة للمراكز رعاية الشباب (مثلا) يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هدف جديد و هام، إن تحقيق هذا الهدف يعد مؤشرا على فعالية المنظمة. (1)
- 7-التأهب للإنجاز: هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا. (2)
- 8-المسؤولية الاجتماعية:أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة و يعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة كل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها.
- 9-البقاء:عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فان ذلك دليل على أن منتجات هذه المنظمة تلئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.
- ب - المؤشرات الداخلية:**

- 1-التخطيط و تحديد الأهداف: من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد الأهداف و قدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- 2-المهارات العلمية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فانه لابد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة من المديرين المهارات و الخبرات الفنية التي يتعلق بكيفية انجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. (3)
- 3-المهارات الاجتماعية للمدير:إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين عند مواجهة العقبات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

(2)-Grisé jaques, les ressources humaine et tant que source d'avantage concurrentiel, document de travail, Montréal, Quebec,1997

(3)-إبراهيم فتوح ، مشكلات الاعتراف والقياس عن الموارد البشرية ،مجلة أريد العلمية،جامعة أريد العلمية، عمان ،الأردن،المجلد الثاني،2000 ، ص 24 .

(3)-كامل محمد المغربي،السلوك التنظيمي"مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة و التنظيم، دار الفكر ،عمان ،الأردن، 1993، ص238

4-كفاءة استخدام الموارد المتاحة: و هذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات⁽¹⁾.

5-التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، و على ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها على يد شخص واحد.

6-المشاركة في اتخاذ القرارات:يرى كثيرا من الباحثين و حتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.

7-تدريب و تنمية الأفراد:هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد و الارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة.

8-الإدارة السلمية للصراع:إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام) و كذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعاليته المنظمة.

9-الحوادث: للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية و الاقتصادية و المنظمة التي لا تستهين بحياة موظفيها هي منظمة ناذرا ما تتعرض للمساءلة القانونية أو إلى دفع تعريفات مالية ضخمة و ذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية.⁽²⁾

10-الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة و العكس.

رابعا: الأداء و الفعالية التنظيمية

إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير.وتعد وظيفة تقويم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. فعن طريق القياس والتقويم تتمكن

(1)-عبد الباقي عبد الرحمن عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 55.

(1)- E Kenneth ,Performance Appriasal-How toget it right,Corporate Controller,Feb,1991,pp.43-47 .

المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أم برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية.

1-تقويم الأداء لقياس الفعالية التنظيمية:

يعتبر تقويم الأداء من العمليات الأساسية التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات المتعلقة بفعالية المورد البشري في منظمة معينة ، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم مهمة المراجعة و المراقبة و استخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات التنظيمية ، و هناك ثلاثة أغراض عامة لتقويم الأداء. (1)

أ-الاستفادة من نتائج التقويم في اتخاذ القرارات الإدارية.

ب-الاعتماد عليها في تخطيط المسار الوظيفي للفرد و تنميته ووضع برنامج تكويني له.

و بذلك نجد أن غرض التدريب يحدد: (2)

-أسس و معايير المقارنة

-الأدوات و الأساليب المستخدمة

-دور المشرف أو ملاحظ العمل

-الإجراءات المترتبة عن التقويم

ج-جعلها كعامل للتحفيز إذ يجب أن يؤدي نظام التقويم الموضوعي و الدقيق إلى إحداث تأثير ملموس لدى الفرد ،فيجب أن يؤدي و يحفز على المبادرة و تنمية الإحساس بالمسؤولية و زيادة توجيه جهود الفرد نحو تحقيق الأهداف الشخصية و التنظيمية.

إضافة إلى هذا ،فان تقويم الأداء يؤدي أيضا إلى تفهم أفضل للعامل لنتائج و مسؤوليات العمل و علاقته بزملائه و العمل المتوقع منهم و احتياجاتهم التكوينية و كلها أغراض تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية . (1)

(1)- Quitas P.(2000),IT @future.com ? the knowledge imperative for sustainable growth , national conference, Colombo, srilanka.

(2)- Grundsteui M.(2000) le management des connaissances de l'entreprise, problématique, asce de progrès, orientations » research report # 500 10, MG conseil.

نخلص إلى القول أن الطرح الكلاسيكي الذي كان سائدا في الفترة الممتدة بين الخمسينيات و نهاية السبعينيات المتمثل في أن بقاء المنظمة مرهون بمدى تحقيق الأهداف لم يعد كافيا لتغطية موضوع الفعالية التنظيمية ،حيث إضافة إلى الأهداف الاقتصادية ظهرت مؤشرات سلوكية تركز أغلبها على البعد الإنساني داخل المنظمة (كالاستقرار في العمل و الشعور بالرضا المهني،و تخفيض نسب التغيب،والتقليل من احتمال الإصابة بحوادث العمل ،التكيف المهني).⁽²⁾

جدول رقم (06) المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية:

01	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار و القيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات و إدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد و الجهوزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات و الاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة (مستوى الرقابة)	27	مشاركة العاملين و قدرتهم على التأثير

(3)- Stuart A .(1996) « Knowledge management management » CIO Magazine,

{<http://www.cio.com/cio>}

(2)-محمد قاسم القريوني،نظرية المنظمة و التنظيم،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن،2000،ص 86.

13	درجة التماسك /التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب و التطوير
14	درجة المرونة/التكيف	29	التأكيد على الانجاز
15	التخطيط و تحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة

المصدر: مصطفى رشدي شيخه ،علم الاقتصاد،الدار الجامعية للطباعة،بيروت،لبنان،
1985، ص ص111-112

2-المركبات الأساسية للفاعلية التنظيمية:

تعد الفاعلية التنظيمية إحدى الديناميات الأكثر أهمية في المنظمة ،و يكمن مفهوم الفاعلية التنظيمية فيها الأكثر شيوعا، و بالتحديد في نظرية إدارة الجودة الشاملة ،و تحسين الجودة المستمر ، بحيث يجري التعامل مع كل هذه العناصر ، من حيث كونها طرق للارتقاء بالفاعلية التنظيمية و في هذا السياق قدم فيلد (Filed,2006) أربع مركبات للفاعلية التنظيمية أولها درجة انجاز المنظمة لأهدافها و ثانيها عملية التحول الداخلية التي تقرر السعر، و ثالثها نوعية المنافسة بالتركيز على العمليات الداخلية في المنظمة و رابعها الفاعلية التنظيمية هي أساس تطور الموارد البشرية في المنظمة. (1)

و من المتغيرات التي تؤثر ايجابيا في الفاعلية التنظيمية حسب (Helms,2005)

-وجود إستراتيجية مرتبطة بأهداف المنظمة ورؤيتها. (2)

-ممارسات عمل واضحة أو سياسات و قرارات واضحة.

-إدارة فاعلة للموارد البشرية

-موظفون ذو نوعية لديهم تعلق بعملهم و مستوى من الرضا يؤدي إلى تدني نسبة ترك العمل.

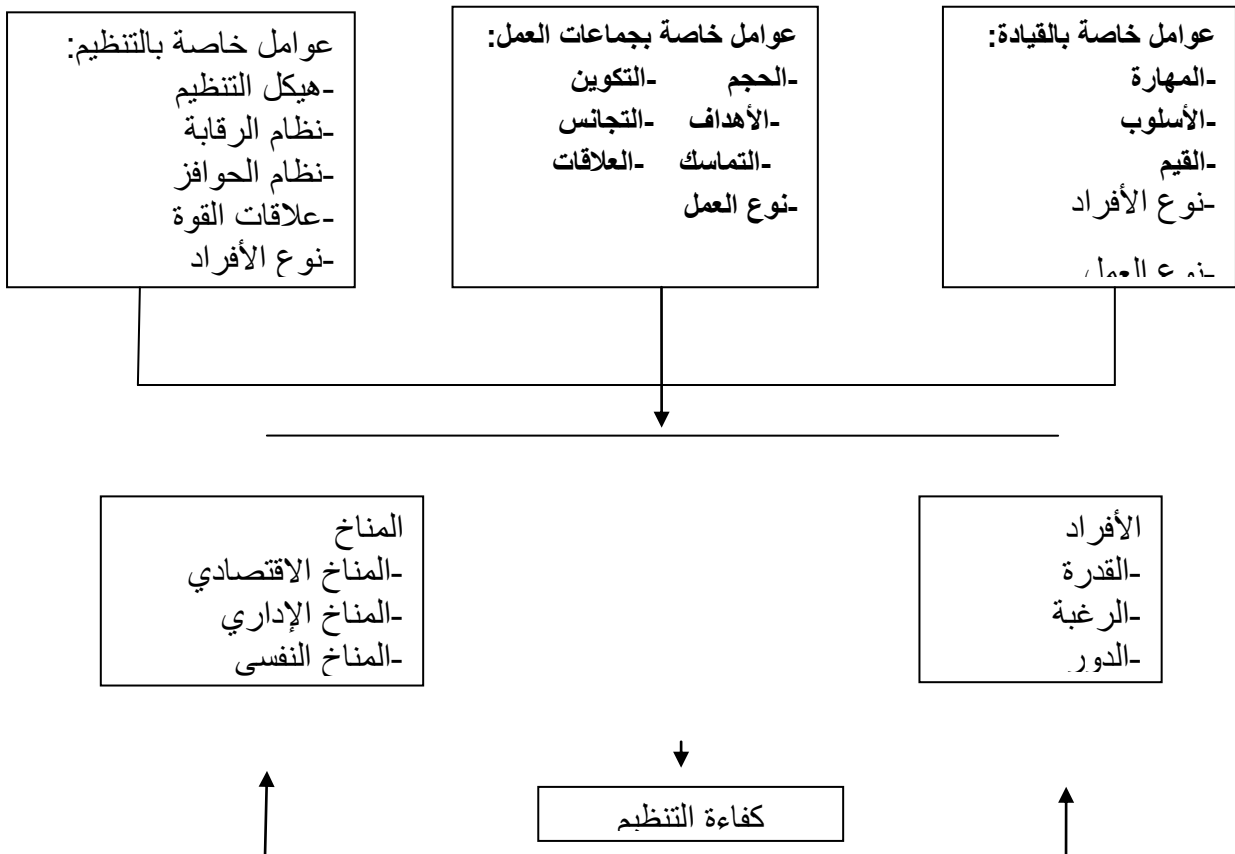
-تشارك كل المستويات داخل المنظمة، في بؤرة اتصال من أعلى إلى أدنى و من أدنى إلى أعلى.

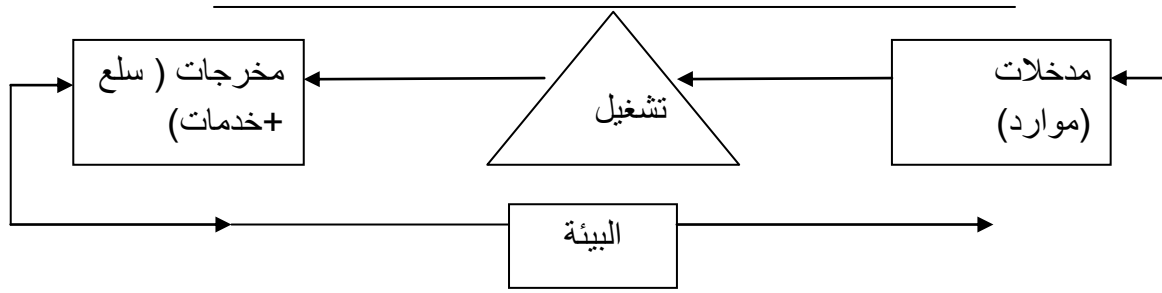
(1)-كامل محمد المغربي ،مرجع سابق 1993، ص238

(2)-عماد على المهيترات،اثر التمكين على فاعلية المنظمة،دار جليس الزمان للنشر و التوزيع،عمان،الأردن،ط1، 2009،

- تأكيد التخطيط و التدريب و الدعم
- التماسك و التوافق بين الأعمال و الأفعال.

شكل رقم(11) فعالية التنظيم





المصدر: Haydn ,c .b : Understanding Organisation ,penguin business bbray ,third édi,1985,p15 .:

3-العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق فعاليتها التنظيمية : (1)

يرتبط التنظيم باختلاف أشكاله ارتباطاً أساسياً بالأهداف ، فإذا لم تكن هناك أهداف فليس هناك حاجة للتنظيم ، وإذا كان الهدف هو مجرد تحقيق إشباع شخصي للأفراد فإن ذلك الهدف لا بد أن يكون واضحاً كما أنه لا بد وأن يهيئ التنظيم وسائل تحقيق ذلك الهدف فتحقيق الأهداف هو المبرر من وجود التنظيم ، فالتنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف ، فإذا تغيرت الأهداف فإنه من الواجب تغيير التنظيم ، ومن بين العوامل التي تؤدي إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها: (2)

3-1-علاقات إنسانية وقيادة و توجيه:

إذا درسنا أي تنظيم كبير دراسة عميقة دقيقة سوف تجده تتركباً اجتماعياً مصغراً من المجتمع الأكبر ، وكلما زاد التقدم الصناعي والفني ظهرت دلائل كثيرة للصراع ، وعدم الانسجام في المجتمع الصناعي ولكن هناك عناصر إنسانية تؤدي إلى نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها والتغلب على الصراع (3) ، وعدم الانسجام ومن هذه العناصر: (4)

1-مدى التطابق بين احتياجات المؤسسة والوقت اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة وأغراضه.

(1) - Marc Bailleul(université de caen) Diachectique des savoirs (consulté le 22-12-2014).

(2)- سيد الهواري ،التنظيم ،دار المعارف،القاهرة،ط،1972،ص195.

(3)- حسن الساعاتي،علم الاجتماع الصناعي،دار المعارف،القاهرة ، ،1976،ص333.

(3)- محمود قطر، الإدارة الإستراتيجية بمرافق المعلومات دار ناشري للنشر الإلكتروني، موقع الكتروني :

<http://www.nashiui.net/view/2542/10024>

2-مدى التطابق بين قدرات الأفراد الذين يشغلون المراكز داخل تنظيم المصنع و احتياجات مثل هذه الوظائف.

3-الوضوح الخاص بالواجبات و المسؤوليات و السلطات الممنوحة لكل وظيفة والواجب تحديدها و فهمها من كل المهتمين بالتنظيم الصناعي.

4-مدى قابلية البناء التنظيمي نفسه للمرونة و استطاعته للتغير ، و ذلك لمقابلة الاحتياجات المتغيرة حتى لا يؤدي ذلك إلى إحداث التمزق داخل التنظيم الصناعي.(1)

3-2-التدريب:

يعتبر التدريب أحد المحددات الأساسية للفاعلية التنظيمية و التي تؤثر بصفة مباشرة في ارتفاع أو انخفاض الإنتاجية،حيث يهدف التدريب إلى النهوض بالمستوى العلمي و العملي للعمال المنشغلين بالصناعة كل في حرفته ،بقصد رفع مستواهم الفني و المهني بتدريبهم على الأساليب الحديثة في الصناعة بما يلاءم التطور الدائم في مجالها . و تهتم المنظمات بأنشطة التدريب لأن ما يتفق فيه يعتبر استثمارا في الموارد البشرية له عائد يظهر في زيادة الإنتاج الكلية للمؤسسات الصناعية، و على مستوى العامل تظهر أهمية التدريب في مساعدته على رفع قدراته الأمر الذي قد يحرك دافعيته و بالتالي يؤدي إلى رفع أداء العامل ورضاه.(2)

3-3-المشاركة في اتخاذ القرارات:

من أهم العوامل التي تحدد مستوى الفعالية الذي يستطيع التنظيم أن يصل إليه،هو دراسة سلوك أعضاء التنظيمات و التعرف على القيود التي يفرضها عليهم بناؤها كما و نوعا ،و الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال، يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة و تحديدها ،و في رسم الخطط لتنفيذها مع إفساح المجال لكل عضو لإبداء الرأي و النقد و المشاركة الفعلية و التعاون في النشاط ،فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها ، و على هذا فان عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية في التنظيم و يقوم بها كل مدير ،حيث تحدد القرارات نوع العمل الذي

(1)-عادل مختار الهواري، سوسيولوجيا الصناعة ،مكتبة القلاح ،الكويت ،1985،ص380.

(2)-فايز عيسى جبريل،مؤتمر تقويم مراكز التدريب المهني في مصر، كلية الآداب، 1987،ص3 .

يوزع على أعضاء معينة من الجماعة، و تفويض القدر المعين من السلطة الذي يمكنهم من

القيام بالعمل و يتخذ التنظيم لتحقيق ذلك بعض الإجراءات من بينها: (1)

1-تحديد طبيعة واجبات الفرد.

2-نطاق سلطته في اتخاذ القرار.

3-صنع قيود تحد من اختياره المر لكي يمكن التنسيق بين نشاط الأعضاء و الآخرين. (2)

3-4-الحراك المهني و أسس الترقى:

لا يزال موضوع الحراك المهني من المواضيع التي تتأثر بقسط وافر من اهتمام الباحثين في

مجال العلوم الاجتماعية نظرا لارتباطه بالعديد من المتغيرات ذات الدلالة الهامة التي ترتبط

بظروف العمل، و تنظيماته الفنية و الإدارية ،كما ترتبط بما لدى العامل من قدرات و

استعدادات و ما يحدده من مستوى الطموح و التطلع له و لأسرته ،و من ثم يعد الحراك

المهني مؤشرا له قيمة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل.

و يمكن للحراك المهني أن يفسر عن طريق التغيرات التي تحدث في البناء المهني ، كارتفاع

نسبة عمال اللياقة البيضاء، و تناقص نسبة العمال الزراعيين ،و العمال غير المهرة، ثم

ظهور الحاجة إلى أعداد كبيرة من الأفراد للالتحاق بالعمل الإداري و ذلك لتوسيع نطاق

الخدمات الاجتماعية ، كل هذه التغيرات ترتبط فيما بينها لتحدث في النهاية حركة أو نقلة

واضحة لأعلى أو لأسفل. بالنسبة للترقيات الأفراد العاملين هناك عدد من القواعد السائدة التي

تحدد سلوك العمال للحصول على الترقيات: (3)

1-يجب أن يحصل العامل على الأجر مقابل العمل الذي يؤديه على أساس الأجر المتكافئ

للعمل المتماثل.

(2)-حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية و التميز الإداري التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية

UNPJM 1.un org/intra doc/groups /public/ documents /ARADO / VN PAN02 4639.PPS.

(2)-انتصار يونس، السلوك الإنساني، المكتب المصري الحديث للطباعة و النشر، القاهرة، ، 1964، ص 302،

(1)- منصور بن عبد الله الميهان، تنمية الموارد البشرية في ضوء العولمة، جدة، المملكة العربية السعودية،

.docwww.wdct.sdu.SA/MLtk/fichier /3 file-1

- 2- العمال القدامى لهم استثناء من هذه القاعدة إذ يجب أن يحصل هؤلاء العمال على أجور أعلى من العمال الجدد ،على أن تكون الفروق في هذه الأجور محددة.
- 3- يجب أن تكون الترقيات على أساس الأقدمية أولاً ثم العمر ثانياً. (1)

3-5- الأمن الصناعي و حوادث العمل :

و تشمل الرقابة من إصابات البرامج و الأساليب الفنية التي تستهدف منع الحوادث غير المتوقعة التي نوذي إلى إتلاف الآلات أو المواد الخام أو المنتجات ،و الغرض الأساسي من ذلك هو إعداد مكان عمل ما يعيش فيه العمال ، و لتحقيق ذلك لابد من تدريب العاملين في المجالات الصناعية على إجراءات و تعليمات الأمن الصناعي حتى تصبح مدركة للعاملين،و لكي يكون التدريب محققاً للنتائج المرجوة منه يجب تواجد ضباط الأمن الصناعي بمنطقة العمل ،و تهيئة ظروف عمل آمنة من جانب، و اليقظة و الانتباه من جانب آخر. (2)

3-6 الخدمات الاجتماعية للعمال:

تختلف الخدمات الاجتماعية باختلاف المصانع و المناطق القائمة بها و كذلك باختلاف حجمها إذ يجب أن يقوم على الخدمة الاجتماعية العمالية متخصصون فيها لهم من المقدرة و الكفاية ما يمكنهم من القيام بدورهم في تحقيق أهدافها ،و لكي يستطيع الأخصائي الاجتماعي أن يقوم بدوره في الخدمات الاجتماعية العمالية يجب أن يتوافر لديه ما يلي:

- 1- أن يكون لديه مهارات ترتبط بعمله كأخصائي اجتماعي مثل المهارة في تكوين علاقات ناجحة مع العمال كأفراد و جماعات. (3)

(1)- إبراهيم بيومي مرعي و آخرون،الخدمة الاجتماعية في الصناعة ،المكتب الجامعي الحديث،القاهرة، 1983، ص75.

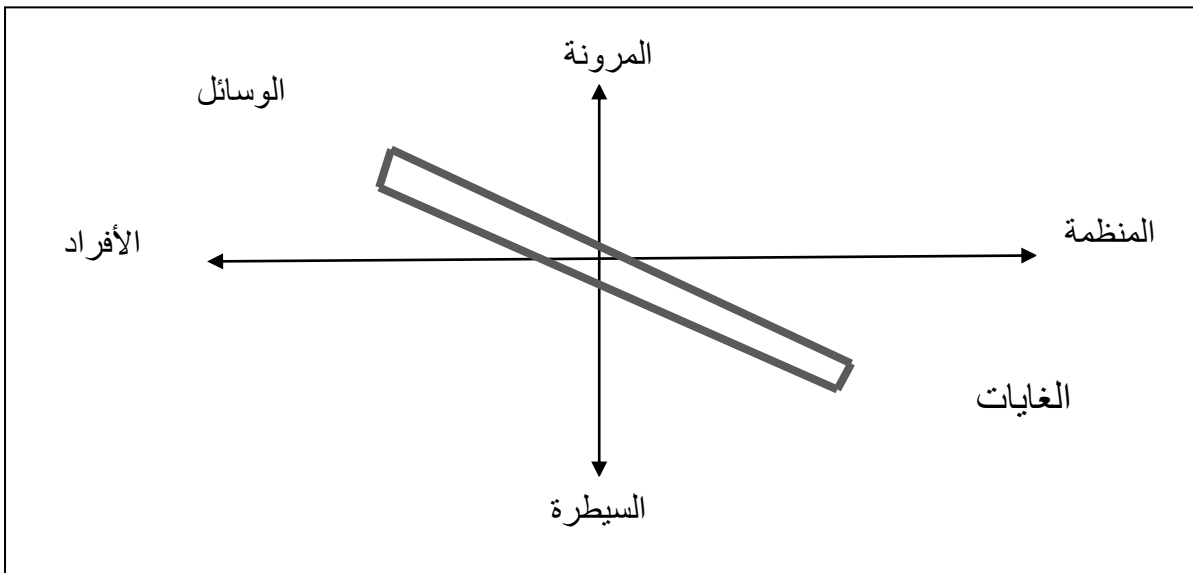
(2)-عباس محمود عوض،حوادث العمل في ضوء علم النفس،دار المعارف،مصر ،1971،ص25.

(3)-أمين عز الدين، المدخل في شؤون العمل و علاقاته،مكتب القاهرة الحديث ،القاهرة ، 1974،ص108.

2- أن يحصل على حد الأدنى للتعليم الرسمي في الكليات و المعاهد، و كذلك الخبرة الشخصية.

و تتلخص الخدمات الاجتماعية في مجالات الإسكان،المواصلات،الخدمات التنقيفية و التعليمية،الخدمات الصحية ،الخدمات الرياضية و الترويجية. (1)

شكل رقم (12) الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية:



(1)-سعد عبد الاسلام حبيب،الخدمة الاجتماعية العمالية،مكتب النهضة المصرية، 1974، ص310.

المصدر: مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، عمان ، الأردن، ص 79.

خلاصة:

بعد معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات الهامة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاما أو تكيفا مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة ، فقد تعرض مفهوم الفعالية التنظيمية كغيره من المفاهيم الإدارية كالتمكين و الأداء و غيرها إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية ،من حيث التحديد المهني الشامل و الدقيق لها،و من جملة التعاريف للفاعلية التنظيمية نجد أنها ركزت على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، لذلك فان فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها يؤدي إلى وصفها بعدم الفاعلية ،و من ذلك نستطيع أن نبين أن الفاعلية ترتبط أساسا بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و بدرجات متفاوتة. فمشكلة إدارة الموارد البشرية ليست في ارتفاع أو انخفاض معنويات الأفراد

العاملين لتحسين الأداء، و لكن في إقناع الأفراد بالأهداف التي تعمل على تحقيقها ، و يمكن أن تصل الإدارة إلى مرحلة الإقناع بتركيز اهتماماتها على الحاجات الاجتماعية و الذاتية و على التنظيمات الرسمية ، و غير الرسمية ، و على أساليب القيادة و ترشيد الاستثمار في مواردها البشرية وفي طرق الإشراف و على النقابات.

الفصل الرابع : الفعالية التنظيمية

*تمهيد

أولا : عناصر المنظمة الفعالة.

1 -مظاهر تأثير العنصر البشري على فعالية المنظمة.

2- التحديات التي تواجه المنظمات في التعامل مع الموارد البشرية.

3- العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة الكفاءة والفعالية.

ثانيا : متطلبات الفعالية التنظيمية.

ثالثا : المؤشرات المستخدمة لقياس الفعالية التنظيمية.

أ -المؤشرات الخارجية.

ب- المؤشرات الداخلية.

رابعا : الأداء والفعالية التنظيمية.

1 -تقويم الأداء لقياس الفعالية.

2 -المركبات الأساسية للفعالية التنظيمية.

3-العوامل التي تؤدي إلى تحقيق المؤسسة لفعاليتها.

خلاصة

تمهيد :

لقد أصبحت المنظمات دليل واضح على قدرة الإنسان على الإبداع، إذ تقوم على قاعدة تكنولوجية و تستند إلى تفاعلات متوازنة بين المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية ، و تدار من قبل أشخاص محترفين و فوق ذلك فان الموارد التي تتعامل بها المنظمة موجودة في هيكل تنظيمي مصمم بأساليب تسهم في زيادة أداء الأفراد و تحسين مستويات رضاهم و تحقيق فعاليتها التنظيمية. و قد تزايد الاهتمام بهذه الأخيرة في هذه السنوات نتيجة المنافسة الشديدة بين المؤسسات من خلال زيادة و تحسين الإنتاجية ، الأمر الذي أصبح بالنسبة لكثير منها التي تخضع لآلية السوق أمرا حيويا لبقائها. و قد وضعت للفعالية التنظيمية جملة من المعايير لقياسها كالإنتاجية ، درجة تحقيق الأهداف ، الاستقرار و الرضا الوظيفي ، المرونة، التكيف ، الحصول على موارد نادرة و مثمرة، النجاح، الاحتفاظ بالعمال ، تطوير و تنمية اليد العاملة، النمو والتوسع، التحكم في المحيط الخارجي، هذا ما جلب انتباه العديد من الباحثين إلى دراستها أين تركزت دراساتهم على استيعاب و تأطير مختلف أبعاد و دلالات هذا المتغير.

أولاً: عناصر المنظمة الفعالة:

تعتبر التنظيمات الصناعية إحدى أشكال التنظيمات الاجتماعية و هي عبارة عن وحدات اجتماعية تقوم من اجل تحقيق أهداف معينة ، و هذه الأهداف هي التي تعطي للتنظيم شرعية وجوده، و هي أيضا الأساس الذي يتم في ضوئه تقسيم عمل التنظيمات و مفهوم الفعالية التنظيمية لا يقتصر على ما هو مادي فحسب بل يمتد إلى جانب معنوي أيضا.⁽¹⁾ و يمكن أن تتصور المنظمة الفعالة و كأنها تضم في الأساس ثلاثة عناصر حيوية.

العنصر الأول: المورد بشري-عاملين ذوي معرفة

العنصر الثاني: فرق العمل ذاتية، الإدارة المسؤولة عن مهام و مشروعات بذاتها من أولها إلى نهايتها.

(1)-مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي، الكفاءة التنظيمية و السلوك الإنتاجي، مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 10.

العنصر الثالث: تضم المعلومات و شبكات الحواسب الآلية التي تربط كل الفرق، و التعامل مع كل المعلومات، و تسيير للإدارة اتخاذ القرارات و متابعة و تقويم الأداء و تضمن الحركة المرنة في كل عناصر المنظمة. (1)

1- مظاهر تأثير العنصر البشري في فعالية المنظمات:

أدت الثورة التكنولوجية و المعلوماتية التي شهدتها العقود الأخيرة إلى قيام مشاريع و صناعات بالغة التعقيد تستدعي مهارات عالية يستغرق توفيرها جهدا ووقتا طويلا، و تجد المنظمات التي تتعامل مع هكذا تكنولوجيا أنها تحتاج لأن تمارس الكثير من الأنشطة لتطوير العاملين و الحفاظ عليهم ،بضمانها منح امتيازات لهم و اللجوء إلى عقود تقلل من احتمالات الترك كل ذلك تأكيد على أهمية الفرد كمورد بالغ الندرة تسعى المنظمة لتطويره و الحفاظ عليه.

و يتخذ السلوك الإنساني أو ناتج مساهمة العنصر البشري للمنظمة ثلاثة أنماط رئيسية: (2)
أ-سلوك معاون (إيجابي): هو السلوك الذي يتفق مع توجيهات المنظمة و يساعد على تحقيق أهدافها.

ب-سلوك مناقض (سلبى): هو السلوك الذي يتعارض مع توجيهات المنظمة و يتسبب في تفويض أعمالها و يسهم في إفشال محاولاتها لتحقيق الأهداف.

ج-سلوك محايد: هو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية وخطورة هذا النمط احتمال انحرافه إلى سلوك مناقض بسهولة. أي أن الإنسان يتخذ عادة أحد القرارات الثلاثة في علاقته بالمنظمة التي يعمل بها.
القرار الأول: أن يشارك في نشاطات المنظمة بشكل إيجابي (أن يكون سلوكه معاوناً و في تحقيق أهداف المنظمة) .

و من أهم التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني:

(1)-حامد احمد رمضان بدر،إدارة المنظمات ،دار المعلم،الكويت، ب ط، 1982،ص 373.

(2)-محمد سعيد عبد الفتاح ،محمد فريد الصحن،الإدارة العامة"المبادئ والتطبيق" ،الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر،2003،ص377.

- 1- تحاول المنظمات تأكيد و تدعيم أنماط السلوك المتعاون و حفز مصادره الفردية أو الجماعية.
 - 2- تحاول المنظمة استقطاب المحايدون و تحويلهم إلى معاونين.
 - 3- تحاول المنظمة تعديل السلوك المناقض و تحويله إلى سلوك محايد أو معاون.
- إن التحدي الرئيسي لمنظمة الأعمال هو السيطرة على السلوك الإنساني، و لقد أنتجت العوامل السلوكية الحديثة كما هائلا عن كيفية التعرف على كفاءة المنظمة و العوامل المؤثرة فيها.
- و النموذج التالي يوضح بعضا من هذه العوامل و لنلاحظ أهمية العوامل المتصلة بالسلوك الإنساني: (1)
- القرار الثاني:** أن يكتفي بالعضوية و لا يشارك في أعمال المنظمة بشكل ايجابي (أن يكون سلوكه محايدا).
- القرار الثالث:** أن يعمل على إفشال نشاطات المنظمة (أن يتخذ موقف المعارض و يلتزم السلوك السلبي). (2)

2- التحديات التي تواجه المنظمات الحديثة في تعاملها مع السلوك الإنساني:

يشهد العالم المعاصر الآن سلسلة من التحولات الجذرية و التطورات المتسارعة التي أفرزتها مجموعة من العوامل البيئية، مثل التقدم التكنولوجي، و العولمة و الانفتاح التجاري و التكتل بين الدول، و تزايد حدة المنافسة على الأسواق، و المستهلكين و ارتفاع الوعي التجاري و الاستهلاكي لدى الأفراد و تزايد الاهتمام بالقضايا البيئية، (3) مما يدعو كافة المؤسسات إلى الاستعداد لمواجهة القرن الحادي و العشرين، الذي يتوقع أن تسوده بيئة اقتصادية و إدارية تتسم بالتعقيد و تبعث على التحدي الشرس، فضلا عن ثرائها بالفرص و التهديدات.

(1)- احمد ماهر، الاختبارات و استخداماتها في إدارة الموارد البشرية و الأفراد، جامعة الإسكندرية، مصر، 2003، ص373.

(2)- عبد الحكيم احمد الخزامي، إدارة الموارد البشرية إلى أين: التحديات، التجارب، التطلعات، دار الكتب العلمية للنشر، القاهرة، 2003، ص57.

(3)- LARDIC. S, MIGNON .V , l'efficience informationnelle des marchés financiers, édition LA DECOUVERTE ,Paris,2006, p .80.

و إزاء هذه التحديات، يصبح على المنظمات العربية التحول و الانتقال من المنظمات التقليدية إلى المنظمات المعاصرة لرفع قدرتها على الاستجابة للمتغيرات الحادثة في الأسواق و التكنولوجيا ،و المنافسة و القدرة على الوفاء بمتطلبات البقاء و التميز التي تسعى كافة المنظمات إلى تحقيقها. (1)

3-العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة (الكفاءة و الفعالية):

تؤلف مؤشرات الفاعلية و الكفاءة معا معايير لقياس درجة نجاح المنظمة و البقاء و الاستمرار في العمل ،و أن تكون أكثر قدرة في تبني الأهداف الأساسية لتعزيز مسيرتها، (2) فالمنظمة القادرة على تأمين المستلزمات البشرية و المادية و المعلوماتية بشكل دائم هي أقدر على تنفيذ المهمات و التطلعات التي تسعى لبلوغها ،من حيث إمكانية إنتاج المخرجات السلعية و الخدمية لإشباع الحاجات المتنامية للمستهلكين ،و قد تباين الباحثون و المتخصصون في عرض و تحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف و درجة تأثيرها و أهمها:

أ- العوامل الفنية و التكنولوجية: و هي المتعلقة بالمباني و الآلات و الأدوات و المعدات و ظروف العمل، و الأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين ،و إستراتيجية الإدارة ،و السلوك المنظمي و ترتبط هذه العوامل بالظروف و المتطلبات الفنية و التكنولوجية للمنظمة و سبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

ب-العوامل المرتبطة بالموارد البشرية: و هي تشمل معنويات الأفراد و اتجاهاتهم و دوافعهم و رغباتهم و سبل الاتصالات المعتمدة في تعميقها و تطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي و التوازن المتحرك و المتفاعل للمنظمة.

ج-العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة:و تتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام سواء ما يتعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية ،أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت.

(1)-احمد اللطح، أمينة فرح، إدارة الأفراد ،مبادئ علمية و قضايا تطبيقية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1996، ص200.

(2)-خليل محمد حسن الشماع،خضير كاظم حمود،نظرية المنظمة،مطابع دار الشؤون الثقافية ،بغداد ،العراق،1989، ص

يتضح بجلاء بان هذه المتغيرات و العوامل تعد ذات تأثير متبادل و متفاعل في تحديد قدرة المؤسسة على زيادة فاعليتها و كفاءتها خاصة و أن العوامل الفنية و التكنولوجية و المتغيرات المتعلقة بالقوى البشرية العاملة في المنظمة ، و طبيعة المخرجات المتحققة تشكل جميعها الإطار الذي تستطيع من خلاله المنظمة تحقيق المواءمة و التكيف البيئي و الانسجام القادر على مواصلة الأداء الفعال و الاستثمار الأمثل للطاقات المتاحة، على سبيل تحقيق الأهداف على المستويين التشغيلي و الاستراتيجي.

ثانيا : متطلبات الفعالية التنظيمية:

يجب أن تستخدم آخر نتائج البحوث العلمية في مجال العلوم الاجتماعية و السلوكية لجعل التنظيمات فعالة حقا، و لابد أن يحظى تطبيق المعارف الجديدة و يتدعم بالتحري الدقيق في بحوث التطوير و قدر كبير من الخيال المبدع من جانب الإدارة ، لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات الصناعية و الخدمية على حد سواء ، و على كل فهناك عدة خطوات تستخدم لزيادة الفعالية التنظيمية و أهمها:

1- اللامركزية و التفويض: و هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة خاصة في

المنظمات الكلاسيكية و منه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة ، و تحمل المسؤولية و الأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية لديهم.

2-توسيع العمل: ورواده شركة أي .بي.أم I.B.M ودي ترويت أيدسون فهو يشجع تقبل

المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ، و يوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية ، و يقضي على الملل و النفور .

3-التقييم التنظيمي و تقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية

النفسية و كذا الاجتماعية و السلوكية⁽¹⁾، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء و التي تميل إلى معاملة الفرد و كأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة و التفتيش المستمر و الانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم .

(1)-العايب رابح إشراف أ/د الهاشمي لوكية، استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية و تأثيرها على فعالية الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه ، معهد علم النفس، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2004، صص 248-249.

4-الإدارة بالاستمارة و المشاركة:حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة ،فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية.

5-تسطير الأهداف و صناعة القرار: يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار و اتخاذه،و لذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة محدودة ، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها. و في هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المنظمة و هي:

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقاتها التنظيمية.
- التغيرات التنظيمية الداخلية.

-الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة. (1)

6-زيادة فاعلية الاتصال: يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم،و يمكن إيجازها فيما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة و تدفق المعلومات في مختلف المستويات و الاتجاهات
- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر و ممثلين من مختلف المصالح و مستويات الهيكل التنظيمي، لمناقشة الأفكار و القرارات و تسهيل تنفيذها. (2)
- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها.
- تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية، و الاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين و العمل على تفهمها و الاستجابة لها ما أمكن.

(1)-بوفلجة غياث،مقدمة في علم النفس التنظيمي،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ،ب س ن، ص ص43-45.

(2)-ريتشارد هال،المنظمات-هياكلها،عملياتها و مخرجاتها،ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مركز البحوث،معهد الإدارة العامة،السعودية،2001،ص259.

4- أهم مقومات اجتذاب الموارد البشرية الكفوة لتحقيق الفعالية التنظيمية:

هناك جملة من العوامل التي تلعب الدور الحاسم في نجاح المؤسسة و تميزها كالأجر و المسؤوليات المنوطة بالعامل المتوافقة مع تطلعاته و التي تؤدي إلى خلق الولاء الوظيفي، إضافة إلى ذلك فهي تمثل مقومات أساسية تساهم في اجتذاب قوة عمل كفوة على اعتبار أن العامل الكفؤ يراهن على عدة خيارات مهنية تجعله يقوم بالمفاضلة الدقيقة بين البدائل المتوفرة قبل أن يلتحق بالمؤسسة مكان العمل. و يمكن أن نحدد المقومات الأساسية لاجتذاب الموارد البشرية التي تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية:

4-1 الثقة بين المديرين و العمال: تطورت هذه المقاربة من قبل ر. ليفرينغ R.levering

و التي قامت على الفرض الأساسي و مؤداه أ العامل الأساسي لتمييز المؤسسات الناجحة و المتفوقة هي خلق الثقة بين العمال و المديرين و تقوم هذه الثقة المتبادلة على أهم الأبعاد التالية: (1)

أ- الصدق: من خلال الاتصال الجيد، التفاهم بين المديرين، استماع الإدارة للموظفين، تقدير كل الوظائف مهما كانت درجة بساطتها.

ب- الاحترام: أن يكون تنمية و تدريب الموارد البشرية هو التوجه الأساسي للإدارة، الخوف من ارتكاب الأخطاء، إدراك المسير بأن الحياة الشخصية للأفراد العاملين أهم من الحياة العملية.

ج- العدالة: في سياسة الأجور المتبعة في المؤسسة، غياب التمييز بين الموظفين.

و ينتج عن توفر هذه العوامل الثلاثة ما يلي: الافتخار بالانتماء للمؤسسة، الحيوية في أداء العمل، ارتفاع الروح المعنوية، و هذا ما يدفع العامل للإبداع و الابتكار و يجعله فردا مبدعا

و مبتكرا، كما يؤدي إلى شعوره بالارتياح و السعادة بالقدوم إلى مكان العمل.

د- المناخ الصحي للعمل: بحيث يكون مناخ العمل القائم مناخا مشجعا على التعاون، أي على تعاون العمال على أداء العمل التنافسي المهني فقط، فثقافة المؤسسة هي المناخ العام العائلي للمؤسسة.

(1)-Olivier Devillard, Dominique Rey, la culture d'entreprise un actif stratégique ,efficacité et performance collective, Dunod, Paris,2008,p. 154.

هـ-التنوع: من خلال ضمان نوعية الاختيار الإيديولوجي و الثقافي للعمال وهو ما يعني الثراء ،و ضمان مواجهة العجز و الافتقار الذي يمكن أن يحدث في بعض الوظائف الدقيقة.

4-2 بيئة المنظمة و علاقتها بالفعالية التنظيمية:

لا يمكن للمنظمة أن تعمل في عزلة عن البيئة المحيطة بها، بل تقتضي الفعالية التنظيمية أن تكون المنظمة نظاما مفتوحا يضمن استمرارية تدفق المدخلات من البيئة ثم تحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى للوصول إلى حالة من التوازن.

4-3 البيئة تمد المنظمة بالمدخلات و هي المستهلكة لمخرجاتها:

فمصنع الغزل و النسيج مثلا يستقبل مدخلات من البيئة في شكل أفراد و خامات قطنية و أموال و بعد تحويل الخامات إلى منتج (مخرجات) خيوط الغزل، لتعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع النسيج و تقوم هذه المصانع بتحويلها إلى أقمشة ذات مواصفات معينة (مخرجات) ⁽¹⁾، و تعود هذه المخرجات إلى البيئة حيث يشتريها عدد من مصانع الملابس الجاهزة و بعد تحويل الأقمشة إلى ملابس جاهزة (مخرجات) ذات مواصفات معينة تتناسب فئات المجتمع المختلفة (رجال، نساء، أطفال) يقوم الأفراد بشراء هذه الملابس مقابل دفع مبالغ محددة من المال و هكذا نرى كيف تمد البيئة التنظيم بمدخلاته و تستهلك مخرجاته. ⁽²⁾

4-4 استمرار البيئة في مد المنظمة بالمدخلات مرهون بمدى ملائمة مخرجات المنظمة

لمتطلبات البيئة: فإذا كانت خيوط الغزل (مخرجات مصنع الغزل) ليست بالجودة المطلوبة لمصانع النسيج المنتشرة في البيئة فان هذه المصانع ستتوقف عن شراء هذه الخيوط مما سيعمل على توقف تدفق الأموال إلى مصنع الغزل لشراء كميات جديدة من الخامات القطنية ،و دفع أجور العمال مما ينجم عنه توقف المصنع عن العمل لعدم قدرته على تصريف مخرجاته ،فيفقد النظام أو المنظمة فعاليتها و مقومات بقائها.

(1)-علي شريف ، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية ،الإسكندرية،مصر ،2003،ص106 .

(2)-أحمد جاد عبد الوهاب :السلوك التنظيمي دراسة لسلوك الأفراد و الجماعات داخل منظمات الأعمال،مكتبة الإشعاع الفنية ،الإسكندرية،مصر ،1996،ص 232 .

مما سبق يتبين أن البيئة توفر للمنظمة عنصرين هامين هما المال (لشراء المدخلات) و السوق (لتصريف و تسويق المخرجات) و هذين العنصرين يوفران الآلية اللازمة لاستمرار حركة تدفق المواد بين المنظمة و البيئة لإحداث التوازن و ضمان الاستمرار. (1)

ثالثاً: المؤشرات المستخدمة لقياس فعالية المنظمة:

تؤكد وجهة النظر الواقعية على ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية و يمكن تصنيفها في مجموعتين:

أ-المؤشرات الخارجية:

و ترتبط بصفة أساسية بالمخرجات و بعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية:

1-إنتاج السلع و الخدمات: إن المنظمة التي تزود بيئتها بالمخرجات(السلع و الخدمات) التي يرتفع عليها الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع التي ظهرت فيه .

2-الجودة: إن مستوى جودة مخرجات المنظمة سلع، أو خدمات يعد مؤشراً على فعاليتها.

3-تحقيق الأرباح: كلما حققت المنظمة الأرباح كلما ساعد ذلك في بقائها و نموها ،و بدونها من الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها.

4-القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة التي تمكنها من الاستجابة للتقلبات في المتطلبات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة عضوية أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي تعيش فيها. (2)

5-النمو: يعتبر الكثير توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، و يمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل: حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، الأرباح، و الحصة التسويقية.

و ترتبط أساساً بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلية و فيما يلي أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول التالي: (3)

(1)-حامد أحمد رمضان، مرجع سابق، ص284

(2)-BOND stephen , REENE john van, microeconometric models of investment and employment, handbook econometrics, 6,4417-98, 2007.

(3) -http : // webcache.googleusercontent.com Search 17/05/2015.

الفعالية التنظيمية

المؤشرات الخارجية	المؤشرات الداخلية
1- إنتاج السلع و الخدمات	1-التخطيط و تحديد الأهداف
2- الجودة	2-المهارات العلمية للمدير
3-القدرة على التكيف	3- المهارات الاجتماعية للمدير
4-تحقيق الأرباح	4-كفاءة استخدام الموارد المتاحة
5-تحقيق أهداف جديدة	5-التحكم في سير الأمور داخل المنظمة
6-النمو	6-المشاركة في اتخاذ القرارات
7-التأهب للانجاز	7-تدريب و تنمية الأفراد
8-المسؤولية الاجتماعية	8-الإدارة السليمة للصراع
9-البقاء	9-الحوادث
	10-الغياب

-تحقيق أهداف جديدة:تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة و هامة بالنسبة

المراكز رعاية الشباب (مثلا) يكون إنشاء مراكز صحية لعلاج المدمنين من الشباب هدف جديد و هام، إن تحقيق هذا الهدف يعد مؤشرا على فعالية المنظمة. (1)

7-التأهب للانجاز: هو استعداد المنظمة لانجاز المهام الخاصة فورا. (2)

8-المسؤولية الاجتماعية:أصبح لهذا المؤشر أهمية خاصة في السنوات الأخيرة و يعبر عن المسؤولية الاجتماعية بالمحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة كل المشكلات الاجتماعية التي تسبب وجود المنظمة في ظهورها.

9-البقاء:عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فان ذلك دليل على أن منتجات هذه المنظمة تلئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.

ب - المؤشرات الداخلية:

(1)-Grisé jaqes, les ressources humaine et tant que source d'avantage concurrentiel, document de travail, Montréal, Quebec,1997

(2)- فتوح ، إبراهيم ، مشكلات الاعتراف والقياس عن الموارد البشرية ،مجلة أريد العلمية ، العدد02 ، جامعة أريد العلمية، عمان ، المجلد الثاني،2000 ، ص24 .

- 1-التخطيط و تحديد الأهداف: من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد الأهداف و قدرتها على تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- 2-المهارات العلمية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فانه لابد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة من المديرين المهارات و الخبرات الفنية التي يتعلق بكيفية انجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة. (1)
- 3-المهارات الاجتماعية للمدير: إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين عند مواجهة العقبات سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة .
- 4-كفاءة استخدام الموارد المتاحة: و هذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات(2).
- 5-التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة:أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، و على ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها على يد شخص واحد.
- 6-المشاركة في اتخاذ القرارات:يرى كثيرا من الباحثين و حتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.
- 7-تدريب و تنمية الأفراد:هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الأفراد و الارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة.
- 8-الإدارة السلمية للصراع:إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الأقسام) و كذلك في التخفيف من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعاليته المنظمة.

(1)-كامل محمد المغربي،السلوك التنظيمي"مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة و التنظيم، دار الفكر ،عمان ،الأردن، 1993، ص238

(2)-عبد الباقي عبد الرحمن عمر، إدارة الأفراد، مكتبة عين شمس، القاهرة، ص 55.

9-الحوادث: للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية و الاقتصادية و المنظمة التي لا تستهين بحياة موظفيها هي منظمة ناذرا ما تتعرض للمساءلة القانونية أو إلى دفع تعريفات مالية ضخمة و ذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية. (1)

10-الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة و العكس.

رابعاً: الأداء و الفعالية التنظيمية

إن معظم المنظمات تسعى إلى تحديد نوعية وكمية أداء الأفراد العاملين فيها وتحديد القابليات والإمكانات التي يمتلكها كل فرد ومدى احتياجات الأفراد إلى التطوير. وتعد وظيفة تقييم الأداء من أهم الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية. فعن طريق القياس والتقييم تتمكن المنظمة من الحكم على دقة السياسات والبرامج التي تعتمدها سواء كانت سياسات استقطاب واختيار وتعيين أم برامج وسياسات تدريب وتطوير ومتابعة لمواردها البشرية.

1-تقييم الأداء لقياس الفعالية التنظيمية:

يعتبر تقييم الأداء من العمليات الأساسية التي يتم من خلالها الحصول على المعلومات المتعلقة بفعالية المورد البشري في منظمة معينة ، وتؤدي هذه العملية على وجه العموم مهمة المراجعة و المراقبة و استخلاص المعلومات التي تتخذ على ضوءها الكثير من القرارات التنظيمية ، و هناك ثلاثة أغراض عامة لتقييم الأداء. (2)

أ-الاستفادة من نتائج التقييم في اتخاذ القرارات الإدارية.

ب-الاعتماد عليها في تخطيط المسار الوظيفي للفرد و تنميته ووضع برنامج تكويني له.

و بذلك نجد أن غرض التدريب يحدد: (3)

(1)- E Kenneth ,Performance Appriasal-How toget it right,Corporate Controller,Feb,1991,pp.43-47 .

(2)- Quitas P.(2000),IT @future.com ? the knowledge imperative for sustainable groth , national conference, Colombo, srilanka.

(3)- Grundsteui M.(2000) le management des connaissances de l'entreprise, problématique, asce de progrès, orientations » research report # 500 10, MG conseil.

-أسس و معايير المقارنة

-الأدوات و الأساليب المستخدمة

-دور المشرف أو ملاحظ العمل

-الإجراءات المترتبة عن التقويم

ج-جعلها كعامل للتحفيز إذ يجب أن يؤدي نظام التقويم الموضوعي و الدقيق إلى إحداث تأثير ملموس لدى الفرد ،فيجب أن يؤدي و يحفز على المبادرة و تنمية الإحساس بالمسؤولية و زيادة توجيه جهود الفرد نحو تحقيق الأهداف الشخصية و التنظيمية.

إضافة إلى هذا ،فان تقويم الأداء يؤدي أيضا إلى تفهم أفضل للعامل لنتائج و مسؤوليات العمل و علاقته بزملائه و العمل المتوقع منهم و احتياجاتهم التكوينية و كلها أغراض تهدف إلى تحقيق الفعالية التنظيمية . (1)

نخلص إلى القول أن الطرح الكلاسيكي الذي كان سائدا في الفترة الممتدة بين الخمسينيات و نهاية السبعينيات المتمثل في أن بقاء المنظمة مرهون بمدى تحقيق الأهداف لم يعد كافيا لتغطية موضوع الفعالية التنظيمية ،حيث إضافة إلى الأهداف الاقتصادية ظهرت مؤشرات سلوكية تركز أغلبها على البعد الإنساني داخل المنظمة (كالاستقرار في العمل و الشعور بالرضا المهني،و تخفيض نسب التغيب،والتقليل من احتمال الإصابة بحوادث العمل ،التكيف المهني). (2)

جدول رقم (06) المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية:

01	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأدوار و القيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية

(1)- Stuart A .(1996) « Knowledge management management » CIO Magazine,

{<http://www.cio.com/cio>}

(2)-محمد قاسم القريوني،نظرية المنظمة و التنظيم،دار وائل للنشر ،عمان ،الأردن،2000،ص 86.

05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات و إدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد و الجهوزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على جهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات و الاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة (مستوى الرقابة)	27	مشاركة العاملين و قدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك /التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب و التطوير
14	درجة المرونة/التكيف	29	التأكيد على الانجاز
15	التخطيط و تحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة

المصدر: مصطفى رشدي شيخه ،علم الاقتصاد،الدار الجامعية للطباعة،بيروت،لبنان،
1985، ص ص 111-112

2-المركبات الأساسية للفاعلية التنظيمية:

تعد الفاعلية التنظيمية إحدى الديناميات الأكثر أهمية في المنظمة ،و يكمن مفهوم الفاعلية التنظيمية فيها الأكثر شيوعا، و بالتحديد في نظرية إدارة الجودة الشاملة ،و تحسين الجودة المستمر ، بحيث يجري التعامل مع كل هذه العناصر ، من حيث كونها طرق للارتقاء بالفاعلية التنظيمية و في هذا السياق قدم فيلد (Filed,2006) أربع مركبات للفاعلية التنظيمية أولها درجة انجاز المنظمة لأهدافها و ثانيها عملية التحول الداخلية التي تقرر السعر، و ثالثها نوعية المنافسة بالتركيز على العمليات الداخلية في المنظمة و رابعها الفاعلية التنظيمية هي أساس تطور الموارد البشرية في المنظمة. (1)

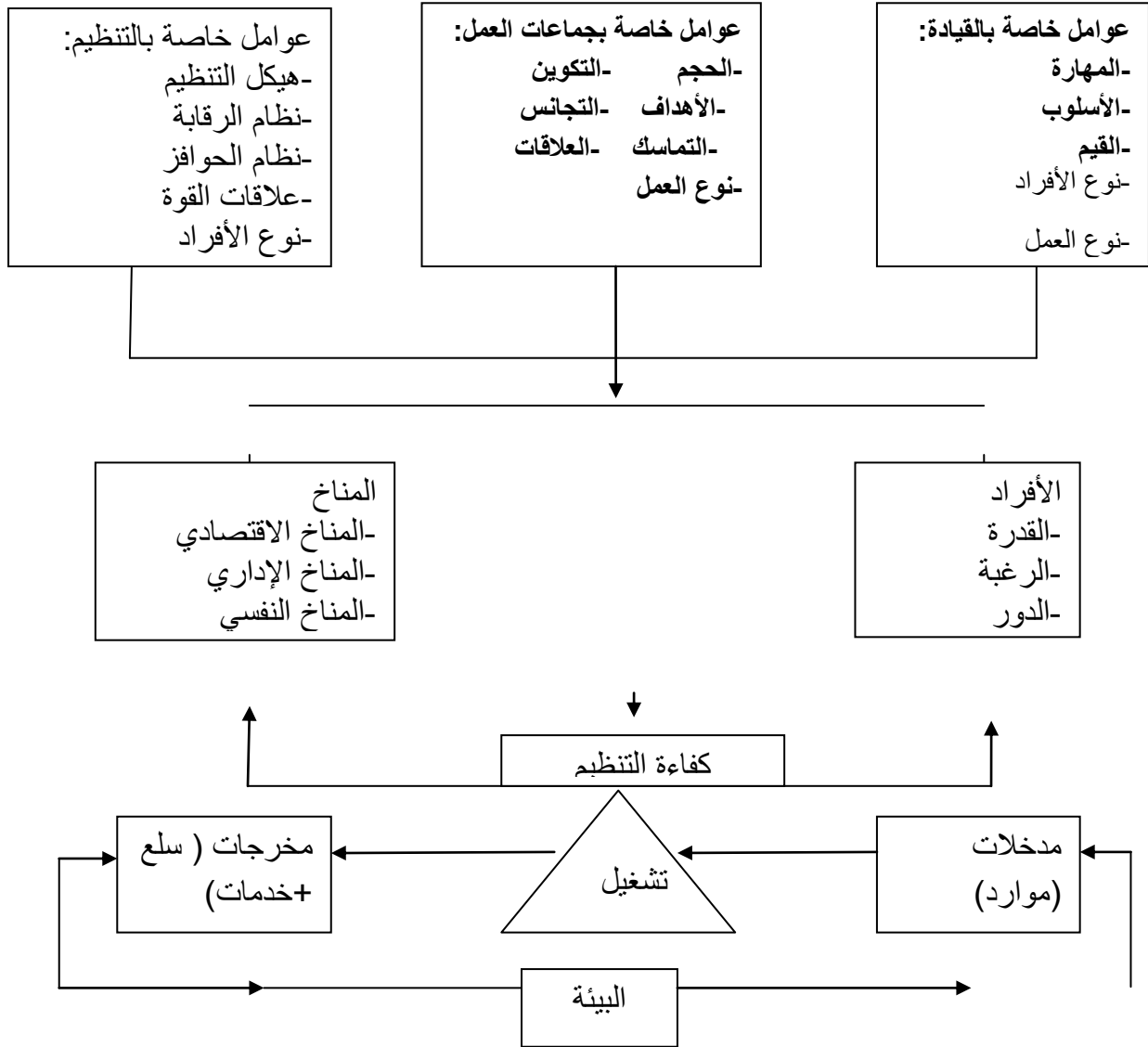
و من المتغيرات التي تؤثر ايجابيا في الفاعلية التنظيمية حسب (Helms,2005)

(1)-كامل محمد المغربي ،مرجع سابق 1993، ص238

-
- وجود إستراتيجية مرتبطة بأهداف المنظمة ورؤيتها. (1)
 - ممارسات عمل واضحة أو سياسات و قرارات واضحة.
 - إدارة فاعلة للموارد البشرية
 - موظفون ذو نوعية لديهم تعلق بعملهم و مستوى من الرضا يؤدي إلى تدني نسبة ترك العمل.
 - تشارك كل المستويات داخل المنظمة، في بؤرة اتصال من أعلى إلى أدنى و من أدنى إلى أعلى.
 - تأكيد التخطيط و التدريب و الدعم
 - التماسك و التوافق بين الأعمال و الأفعال.

(1)-عماد على المهيرات، اثر التمكين على فاعلية المنظمة، دار جليس الزمان للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009،

شكل رقم : (10) فعالية التنظيم



المصدر : .: Haydn ,c .b : Understanding Organisation ,penguin business bbray ,third édi,1985,p15

3-العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق فعاليتها التنظيمية : (1)

يرتبط التنظيم باختلاف أشكاله ارتباطاً أساسياً بالأهداف ، فإذا لم تكن هناك أهداف فليس هناك حاجة للتنظيم ، وإذا كان الهدف هو مجرد تحقيق إشباع شخصي للأفراد فان ذلك

(1) - Marc Bailleul(université de caen) Diachectique des savoirs (consulté le 22-12-2014).

الهدف لابد أن يكون واضحا كما أنه لابد و أن يهيئ التنظيم وسائل تحقيق ذلك الهدف فتحقيق الأهداف هو المبرر من وجود التنظيم ،فالتنظيم هو الوسيلة التي يتم بها تحقيق الأهداف ،فإذا تغيرت الأهداف فانه من الواجب تغيير التنظيم ، و من بين العوامل التي تؤدي إلى نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها: (1)

3-1- علاقات إنسانية و قيادة و توجيه:

إذا درسنا أي تنظيم كبير دراسة عميقة دقيقة سوف تجده تركيبا اجتماعيا مصغرا من المجتمع الأكبر، و كلما زاد التقدم الصناعي و الفني ظهرت دلائل كثيرة للصراع ،و عدم الانسجام في المجتمع الصناعي و لكن هناك عناصر إنسانية تؤدي إلى نجاح المنظمة و تحقيق أهدافها و التغلب على الصراع (2)، و عدم الانسجام و من هذه العناصر: (3)

1-مدى التطابق بين احتياجات المؤسسة و الوقت اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة و أغراضه.
2-مدى التطابق بين قدرات الأفراد الذين يشغلون المراكز داخل تنظيم المصنع و احتياجات مثل هذه الوظائف.

3-الوضوح الخاص بالواجبات و المسؤوليات و السلطات الممنوحة لكل وظيفة والواجب تحديدها و فهمها من كل المهتمين بالتنظيم الصناعي.

4-مدى قابلية البناء التنظيمي نفسه للمرونة و استطاعته للتغيير ،و ذلك لمقابلة الاحتياجات المتغيرة حتى لا يؤدي ذلك إلى إحداث التمزق داخل التنظيم الصناعي. (4)

3-2- التدريب:

يعتبر التدريب أحد المحددات الأساسية للفاعلية التنظيمية و التي تؤثر بصفة مباشرة في ارتفاع أو انخفاض الإنتاجية،حيث يهدف التدريب إلى النهوض بالمستوى العلمي و العملي للعمال المنشغلين بالصناعة كل في حرفته ،بقصد رفع مستواهم الفني و المهني بتدريبهم على الأساليب الحديثة في الصناعة بما يلاءم التطور الدائم في مجالها .و تهتم المنظمات بأنشطة

(1)- سيد الهواري ،التنظيم ،دار المعارف،القاهرة،ب ط،1972،ص195.

(2)- حسن الساعاتي،علم الاجتماع الصناعي،دار المعارف،القاهرة ، ،1976،ص333.

(3)- محمود قطر، الإدارة الإستراتيجية بمرافق المعلومات دار ناشري للنشر الالكتروني، موقع الكتروني :

<http://www.nashiui.net/view/2542/10024>

(4)-عادل مختار الهواري، سوسيولوجيا الصناعة ،مكتبة القلاح ،الكويت ،1985،ص380.

التدريب لأن ما يتفق فيه يعتبر استثماراً في الموارد البشرية له عائد يظهر في زيادة الإنتاج الكلية للمؤسسات الصناعية، و على مستوى العامل تظهر أهمية التدريب في مساعدته على رفع قدراته الأمر الذي قد يحرك دافعيته و بالتالي يؤدي إلى رفع أداء العامل ورضاه. (1)

3-3- المشاركة في اتخاذ القرارات:

من أهم العوامل التي تحدد مستوى الفعالية الذي يستطيع التنظيم أن يصل إليه، هو دراسة سلوك أعضاء التنظيمات و التعرف على القيود التي يفرضها عليهم بناؤها كما و نوعاً، و الاتجاه الحديث في إدارة الأعمال، يرمي إلى قيام رئيس العمال بإشراك العاملين في وضع أهداف الجماعة و تحديدها، و في رسم الخطط لتنفيذها مع إفساح المجال لكل عضو لإبداء الرأي و النقد و المشاركة الفعلية و التعاون في النشاط، فبدون القرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، و على هذا فان عملية اتخاذ القرارات تنتشر في جميع المستويات الإدارية في التنظيم و يقوم بها كل مدير، حيث تحدد القرارات نوع العمل الذي يوزع على أعضاء معينة من الجماعة، و تفويض القدر المعين من السلطة الذي يمكنهم من القيام بالعمل و يتخذ التنظيم لتحقيق ذلك بعض الإجراءات من بينها: (2)

1- تحديد طبيعة واجبات الفرد.

2- نطاق سلطته في اتخاذ القرار.

3- صنع قيود تحد من اختياره المر لكي يمكن التنسيق بين نشاط الأعضاء و الآخرين. (3)

3-4- الحراك المهني و أسس الترقى:

لا يزال موضوع الحراك المهني من المواضيع التي تتأثر بقسط وافر من اهتمام الباحثين في مجال العلوم الاجتماعية نظراً لارتباطه بالعديد من المتغيرات ذات الدلالة الهامة التي ترتبط بظروف العمل، و تنظيماته الفنية و الإدارية، كما ترتبط بما لدى العامل من قدرات و استعدادات و ما يحدده من مستوى الطموح و التطلع له و لأسرته، و من ثم يعد الحراك المهني مؤشراً له قيمة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل.

(1)-فايز عيسى جبريل، مؤتمر تقويم مراكز التدريب المهني في مصر، كلية الآداب، 1987، ص3.

(2)-حسين الدوري، الإدارة الإستراتيجية و التميز الإداري التخطيط الاستراتيجي، المنظمة العربية للتنمية الإدارية UNP/JN 1.un.org/intra doc/groups /public/ documents /ARADO / VNPAN02 4639.PPS.

(3)-انتصار يونس، السلوك الإنساني، المكتب المصري الحديث للطباعة و النشر، القاهرة، 1964، ص302.

و يمكن للحراك المهني أن يفسر عن طريق التغيرات التي تحدث في البناء المهني ، كارتفاع نسبة عمال اللياقة البيضاء، و تناقص نسبة العمال الزراعيين ،و العمال غير المهرة، ثم ظهور الحاجة إلى أعداد كبيرة من الأفراد للالتحاق بالعمل الإداري و ذلك لتوسيع نطاق الخدمات الاجتماعية ، كل هذه التغيرات ترتبط فيما بينها لتحدث في النهاية حركة أو نقلة واضحة لأعلى أو لأسفل. بالنسبة للترقيات الأفراد العاملين هناك عدد من القواعد السائدة التي تحدد سلوك العمال للحصول على الترقيات: (1)

1- يجب أن يحصل العامل على الأجر مقابل العمل الذي يؤديه على أساس الأجر المتكافئ للعمل المتماثل.

2- العمال القدامى لهم استثناء من هذه القاعدة إذ يجب أن يحصل هؤلاء العمال على أجور أعلى من العمال الجدد ،على أن تكون الفروق في هذه الأجور محددة.

3- يجب أن تكون الترقيات على أساس الأقدمية أولاً ثم العمر ثانياً. (2)

3-5- الأمن الصناعي و حوادث العمل :

و تشمل الرقابة من إصابات البرامج و الأساليب الفنية التي تستهدف منع الحوادث غير المتوقعة التي تؤذي إلى إتلاف الآلات أو المواد الخام أو المنتجات ،و الغرض الأساسي من ذلك هو إعداد مكان عمل ما يعيش فيه العمال ، و لتحقيق ذلك لابد من تدريب العاملين في المجالات الصناعية على إجراءات و تعليمات الأمن الصناعي حتى تصبح مدركة للعاملين،و لكي يكون التدريب محققاً للنتائج المرجوة منه يجب تواجد ضباط الأمن الصناعي بمنطقة العمل ،و تهيئة ظروف عمل آمنة من جانب، و اليقظة و الانتباه من جانب آخر. (3)

3-6 الخدمات الاجتماعية للعمال:

(1)- منصور بن عبد الله الميهان، تنمية الموارد البشرية في ضوء العولمة، جدة، المملكة العربية السعودية،

www.wdct.sdu.SA/MLtk/fichier/3 file-1.doc

(2)- إبراهيم بيومي مرعي و آخرون، الخدمة الاجتماعية في الصناعة ،المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، 1983، ص75.

(3)- عباس محمود عوض، حوادث العمل في ضوء علم النفس، دار المعارف، مصر ،1971، ص25.

تختلف الخدمات الاجتماعية باختلاف المصانع و المناطق القائمة بها و كذلك باختلاف حجمها إذ يجب أن يقوم على الخدمة الاجتماعية العمالية متخصصون فيها لهم من المقدرة و الكفاية ما يمكنهم من القيام بدورهم في تحقيق أهدافها ، و لكي يستطيع الأخصائي الاجتماعي أن يقوم بدوره في الخدمات الاجتماعية العمالية يجب أن يتوافر لديه ما يلي:

1- أن يكون لديه مهارات ترتبط بعمله كأخصائي اجتماعي مثل المهارة في تكوين علاقات ناجحة مع العمال كأفراد و جماعات. (1)

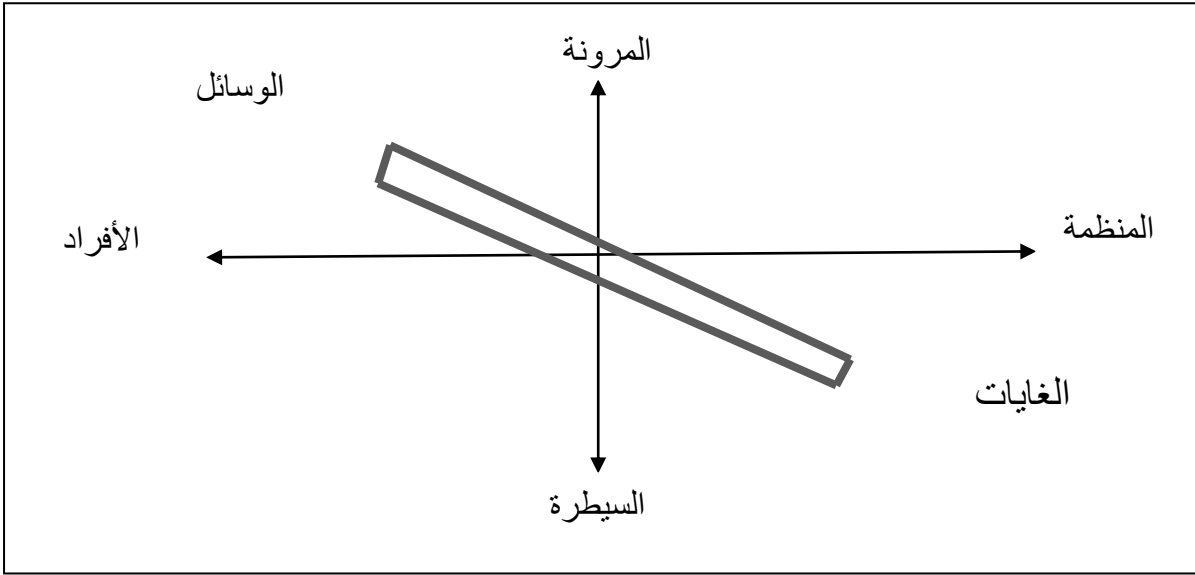
2- أن يحصل على حد الأدنى للتعليم الرسمي في الكليات و المعاهد، و كذلك الخبرة الشخصية.

و تتلخص الخدمات الاجتماعية في مجالات الإسكان،المواصلات،الخدمات التنقيفية و التعليمية،الخدمات الصحية ،الخدمات الرياضية و الترويحية. (2)

شكل رقم : (11) الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية:

(1)-أمين عز الدين، المدخل في شؤون العمل و علاقاته،مكتب القاهرة الحديث ،القاهرة ، 1974،ص108.

(2)-سعد عبد الاسلام حبيب،الخدمة الاجتماعية العمالية،مكتب النهضة المصرية، ،1974، ص310.



المصدر: مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة، الهيكل و التصميم، دار وائل للنشر، عمان ،

الأردن، ص 79.

خلاصة:

بعد معيار فاعلية المنظمة من المؤشرات الهامة في قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها انسجاماً أو تكيفاً مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة ، فقد تعرض مفهوم الفاعلية التنظيمية كغيره من المفاهيم الإدارية كالتمكين و الأداء و غيرها إلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية ،من حيث التحديد المهني الشامل و الدقيق لها،و من جملة التعاريف للفاعلية التنظيمية نجد أنها ركزت على قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، لذلك فإن فشل المؤسسة في تحقيق أهدافها يؤدي إلى وصفها بعدم الفاعلية ،و من ذلك نستطيع أن نبين أن الفاعلية ترتبط أساساً بقدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها و بدرجات متفاوتة. فمشكلة إدارة الموارد البشرية ليست في ارتفاع أو انخفاض معنويات الأفراد العاملين لتحسين الأداء،و لكن في إقناع الأفراد بالأهداف التي تعمل على تحقيقها ، و يمكن أن تصل الإدارة إلى مرحلة الإقناع بتركيز اهتماماتها على الحاجات الاجتماعية و الذاتية و على التنظيمات الرسمية ،و غير الرسمية ،و على أساليب القيادة و ترشيد الاستثمار في مواردها البشرية وفي طرق الإشراف و على النقابات.

الفصل الخامس: التجسّات الأبريقية لموضوع الدراسة

*تمهيد

أولاً : دراسات ترشيد استثمار الموارد البشرية.

ثانياً: دراسات الفعالية التنظيمية.

ثالثاً- مميزات الدراسة الحالية.

خاتمة.

تمهيد:

تؤلف المراحل التي تمر فيها عمليات البحث خطوات مترابطة، منظمة في ترتيب منطقي، لا يسمح بتقديم أو تأخير خطوة عن أخرى، فعندما نبدأ بتحديد مشكلة البحث باعتبارها الخطوة الأولى فإننا قد نحتاج إلى نوع من الاستقصاء للصياغة المناسبة للمشكلة، فنجمع بيانات قد نرجع فيها إلى أدب الموضوع، ونحلل هذه البيانات أو نستخلص منها الصيغة المناسبة للمشكلة، لذلك تكتسي عملية استعراض الدراسات السابقة في البحث العلمي أهمية كبيرة كونها تؤدي كثير من المهام للباحث، أثناء تنفيذه لعملية البحث، والقارئ عند قراءته لما كتبه الباحث حول هذه الدراسات، و تتمثل أولى هذه المهام بالنسبة للباحث في التأكد من أن هذه الدراسات لم تتطرق للمشكلة التي هو بصدد بحثها من نفس الزاوية و لا بالمنهج نفسه، لذلك على الباحث أن يطلع جيدا من خلال متابعته لموضوع بحثه، إن كان قد سبقه إليه باحث آخر، و إن قيامنا باستعراض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا الراهن **المتعلق بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية** لا نستهدف منه مجرد إثبات بأننا قد اطلعنا على هذه البحوث، و إنما نستهدف الإفادة منها كذلك، من حيث ما توصلت إليه من نتائج و من حيث مناهج البحث التي جرى إتباعها، و لوضع فروض الدراسة، و بلورة مشكلة البحث و تحديد أبعادها و مجالاتها، و اغنائها بالمعارف، و الدراسات، و المسلمات التي توصل إليها باحثون آخرون، لغرض تطوير منطق دراسة مشكلتنا البحثية، وتوضيح جوانبها المختلفة، وكذلك للتعرف على الجوانب المنهجية وإجراءات الضبط التي تتطلب الدراسة مراعاتها و لتجنب الصعوبات التي واجهها هؤلاء الباحثين عند إجرائهم لأبحاثهم المختلفة ذات الصلة بالموضوع، و بناء على ذلك تم تصنيف دراساتنا السابقة بناء على متغيراتها على النحو الآتي:

أولا: دراسات ترشيد استثمار الموارد البشرية

ثانيا: دراسات الفعالية التنظيمية

اولاً : دراسات ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية:

من خلال عنوان الدراسة و إطارها التصوري و أهدافها و منهجها يمكننا إدراج الدراسات السابقة العربية ذات الصلة بموضوع الدراسة ، حيث سنحاول في هذه النقطة استجلاء أهم القسمات المشتركة بين مختلف هذه الدراسات و المحاولات الميدانية و ذلك لإعطاء بحثنا العلمي المزيد من التدبير المنطقي أو المزيد من الأهمية من خلال ما نريد الوصول إليه في دراستنا الراهنة.

-دراسة احسان محمد ياغي(2009) أثر برامج التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

هدفت الدراسة إلى تحليل اثر برامج التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية فيما يتعلق بتأثير التغيير التنظيمي المتعلقة بتغيير الأهداف، و تغيير الهياكل التنظيمية، و تغيير العمليات المعرفية الداخلية، و تغيير فلسفة و إدارة الموارد البشرية المطبقة لدى المصارف على مستوى أدائها المتوازن المكون من الأداء المالي و خدمة العملاء و التعلم و الإبداع و العمليات الداخلية ، و تكون مجتمع الدراسة من المصارف التجارية العاملة في الأردن و البالغ عددها (23) مصرفاً ، و استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات حيث تم توزيع (350) استبانته و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها وجود اثر ذو دلالة إحصائية لبعض برامج التغيير التنظيمي ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي و بطاقات الأداء المتوازن تعزي إلى متغيراتهم الشخصية.⁽¹⁾ و تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث هدف الدراسة الرامي إلى استكشاف العلاقة بين التغيير التنظيمي والأداء، و كذلك طبيعة القطاع الذي جرت به هذه الدراسة و اختلاف البيئة. دراسة عبد الفتاح محمد دويدار(2004) بعنوان العلاقة بين درجة التعليم والرضى والوظيفي.

(1)-إحسان محمد ياغي، اثر برامج التغيير التنظيمي عل أداء العاملين في المصارف التجارية العاملة في الأردن،

أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن ، 2009.

و قد رمت الدراسة لاستكشاف التعارض الكبير بين نتائج الدراسات التي أجريت من قبل و ذلك بإظهار العلاقة بين درجة التعليم و الرضا عن العمل ، حيث بينت إحدى الدراسات التي أجريت على الموظفين أن الأشخاص الذين لم يكملوا مرحلة الدراسة الثانوية كانوا أكثر الموظفين رضا عن عملهم ، بينما دراسات أخرى بينت عدم وجود علاقة بين درجة التعليم و الرضا عن العمل ، و هناك متغيرات يجب إدخالها في الاعتبار قبل القيام بتعميم شامل فيما يخص هذا الموضوع مثل سياسة المؤسسة المهنية في الترقّيات، و ذلك فيما يتصل بدرجة تعليم الموظف. و قد أكد الدراسيين في هذا المجال أن شخصية الفرد هي السبب الرئيسي لعدم رضاه عن العمل ، غير إن إحدى الصعوبات التي أدت إلى جعل النتائج غير قاطعة في هذا الموضوع هو النقص النسبي في مقاييس الشخصية الصادقة ، و من المحتمل إن يكون سوء توافق الشخصية مصدر لعدم الرضا عن العمل و لكن ليس من الواضح إلى الآن مدى قوة هذه العلاقة . (1)

و اختلفت هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من ناحية وسائل الدراسة المطبقة ، و كذلك اختلفت في المتغير المستقل للدراسة ، و البيئة التي أجريت بها ، ولكن يمكن الاستفادة منها من حيث النتيجة المتعلقة بأن سوء التوافق في الشخصية قد يكون مصدرا لعدم الرضى عن العمل و من خلال متغيراتها التعليم ، الرضى ، سوء توافق الشخصية .

دراسة ناصر مراد (2007) بعنوان الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية:

فحسب هذه الدراسة فإن الاهتمام بالتعليم النوعي ودعم البحث العلمي ومؤسساته والعمل على تشجيع الإبداع والابتكار تشكل مقومات اقتصاد المعرفة مما يقتضي ربط التنمية الاقتصادية بتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال الاهتمام بالاستثمار النوعي في التربية والتعليم والبحث

(1)- عبد الفتاح محمد دويدار، علم النفس الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية ، مصر، 2006، ص49- 52

العلمي وقد طرحت الدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور الاستثمار في رأس المال الفكري في تحقيق التنمية الاقتصادية؟ وما هو واقع الدول العربية في ذلك الاستثمار وقد تضمنت الدراسة مفهوم رأس المال الفكري والذي يتمثل في ثقافة المؤسسة، والمعرفة،⁽¹⁾ والتكنولوجيا، العلامات التجارية، وبراءات الاختراع التي تمتلكها وفي المعارف العلمية للعمال، وخبراتهم المتراكمة

وأوضحت الدراسة أن رأس المال الفكري يندرج ضمن اقتصاد المعرفة الذي يمثل نمط اقتصادي متطور قائم على استخدام واسع النطاق للمعلوماتية وشبكات الانترنت في مختلف أوجه النشاط الاقتصادي، وخاصة التجارة الالكترونية، مرتكزا على المعرفة، والإبداع، والتطور التكنولوجي خاصة فيما يتعلق بتكنولوجيات الإعلام والاتصال، وقد تضمنت الدراسة جملة من المؤشرات المحددة للاستثمار في رأس المال الفكري تتمثل في العناصر التالية:

الإتفاق العام على البحث والتطوير، عدد الباحثين الوطنيين، عدد الشهادات العليا في ميادين العلوم والتكنولوجيا، الإتفاق على التعليم، قيمة رأس المال الثابت المخصص للتدريب، وقد بينت الدراسة بأن المعرفة تعتبر عنصرا جوهريا من عناصر الإنتاج ومحددا أساسيا للإنتاجية حيث توجد علاقة قوية بين اكتساب المعرفة والقدرة الإنتاجية خاصة في النشاطات الإنتاجية التي تعتمد على كثافة المعرفة، وتراكم المعارف، والقدرات، وتوصلت إلى ذكر جملة من عوائق الاستثمار في الرأس المال الفكري في الدول العربية من أهمها ضعف التمويل المخصص لبحوث الاتصالات والمعلوماتية، وضعف خدمات الانترنت مما يصعب التجارة الالكترونية بها، وهجرة الكفاءات من الدول العربية.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث كبر مجتمع الدراسة الذي أجريت به حيث تم إجراؤها بمجموعة من الدول العربية، كما تضمنت جملة من المفاهيم المفيدة للدراسة كرأس المال الفكري، براءة الاختراع، التجارة الالكترونية، رأس المال الثابت.

(1)-ناصر مراد، الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دراسات في علم الاقتصاد الإسلامي، مجلة العلوم الاقتصادية، العدد 10، دار الخلدونية، الجزائر، مارس 2008، ص73-78.

دراسة ليلي بوحديد (2013) قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة مؤسسة مطاحن الأوراس باتنة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة من خلال التطرق إلى حالة دراسة لإحدى المنظمات الجزائرية وهي مؤسسة مطاحن الأوراس بباتنة، وقد طرحت الدراسة اشكالياتها انطلاقاً من أن المؤسسات تلجأ إلى الاستثمار في رأس المال البشري للحصول على موارد بشرية متخصصة ومؤهلة وكفؤة ذات معرفة، بسبب زيادة الحاجة إلى كفاءات وقدرات متطورة وقد طرحت التساؤل التالي كيف يتم قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة، و تضمنت الدراسة مفهوم العائد من الاستثمار والذي يشير إلى الكسب الذي يعود الذي يعود للأفراد، أو المنظمات العامة أو الخاصة من جراء ذلك الاستثمار،⁽¹⁾ والفوائد التي تم التحصل عليها ترجع بصورة مباشرة كنتيجة للعملية الاستثمارية وبالنسبة لمفهوم العائد من الاستثمار في التدريب فجزوره تعود لحقل المحاسبة والمالية، ومن الأساليب الشائعة في قياس هذا العائد تحليل التكاليف والمنافع، وسلسلة من العناصر الضمنية وغير الضمنية التي تعود بالفائدة على الأفراد، ومنظمات القطاع الخاص والمجتمع ككل، وقد استخدم الباحث المقابلة مع 48 عاملاً في المؤسسة والملاحظة المباشرة لمكان العمل وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات مطاحن الأوراس بباتنة تعتمد على التدريب كأسلوب استثماري لرفع كفاءة وخبرة مستخدميها، وأن المؤسسة حققت نتائج ايجابية بعد التدريب من خلال تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية، الاستغلال الأمثل لليد العاملة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث صغر حجم العينة المختارة ومن حيث نوع المؤسسة التي تم بها تطبيق الدراسة وهي مؤسسة إنتاجية ومؤسستنا خدماتية.

(1)-بوحديد، ليلي، قياس عائد الإستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 10، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، ماي 2014 ص 61-85.

دراسة نجمة عباس (2005) الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الأعمال المعاصرة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية إدارة المعرفة كأداة لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، والتعرف على دور الأداء التنظيمي في تعزيز ممارسة إدارة التميز في المنظمات المعاصرة، والكشف عن مساهمة إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في دعم منهجية التميز، وقد أكدت هذه الدراسة أن المنظمة في حقيقتها هي كائن يعيش على المعرفة، من أجل ذلك لا تستطيع الإدارة إهمال قضية توفير المعرفة في وقتها الصحيح ومن مصادرها الصحيحة، وتأكيد استخدامها وتوظيفها في اتخاذ القرارات، كما أكدت على ضرورة الارتقاء بالتعلم التنظيمي بغية خلق منظمات معرفية مبدعة، وانطلاقاً من ذلك تم صياغة الإشكالية التي أشارت إلى دور المعرفة في تعظيم فرص المنظمة في ملاحقة التطورات العلمية، ومواجهة الضغوط التنافسية، والتحويلات المستمرة في نظم الأعمال وجاء سؤالها المحوري كالآتي: (1)

ما مدى مساهمة ممارسات إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في تفعيل منظمات الأعمال المعاصرة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وقد تضمنت الدراسة مفهوم التعلم التنظيمي والذي يقصد به حسب Senge بأنه عملية الاختيار والمراجعة المستمرة للخبرات، وتحويلها إلى معرفة تنظيمية حيث تتمكن المنظمة بأسرها على الحصول عليها وجعلها وثيقة الصلة بأغراضها الأساسية. وقد توصلت الدراسة إلى أهم النتائج وهي تيسير تعلم الأفراد للمعرفة والمفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وتعلم المهارات التطبيقية، والتشجيع على تهيئة مواقع العمل وجعلها حقول خصبة للتعلم حيث تتاح الفرصة للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتعامل مع الرؤساء والمشرفين، وخلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات في العمل

(1) - عباس، نجمة، الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعليم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الأعمال

المعاصرة، مجلة العلوم الاقتصادية، عدد 10، جامعة المسيلة، 2013 ص 5 - 8

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث التوجهات الفكرية للباحثة، والمفاهيم التي تضمنتها ولكنها جاءت داعمة لتصوراتنا ومنطقتنا الفكرية لبحثنا العلمي .

دراسة خالد لافي النيف (2003) العوامل المؤثرة في مستوى الاستثمار في الموجودات المتداولة في المؤسسة، حالة الشركات الصناعية المساهمة العامة الأردنية.

هدفت الدراسة إلى التعرف على المتغيرات التي تؤثر على القرارات المتعلقة

بتحديد مستوى الاستثمار بالموجودات المتداولة في عينة من الشركات الصناعية المساهمة الأردنية، لذلك فقد تمت صياغة ستة فرضيات صفرية سعت الدراسة إلى التحقق منها، تقوم

على أن المتغيرات المستقلة، وهي ربحية الشركة، وطول دورة التحويل النقدي، ونسبة الرفع

المالي، ونسبة المبيعات، وعمر الشركة كل على حدة ومجموعة لا تؤثر في تحديد مستوى

الاستثمار في الموجودات المتداولة ولتحقيق أهداف الدراسة اختيرت عينة مكونة من 29

شركة صناعية مساهمة عامة أردنية مدرجة في بورصة عمان وغطت الفترة من 1994-

2003، وأثبتت النتائج أن جميع المتغيرات تؤثر في تحديد مستوى الاستثمار في الموجودات

المتداولة، وقد قدمت الدراسة عددا من التوصيات من أهمها ضرورة اهتمام الشركات

الصناعية المساهمة العامة الأردنية بإدارة الموجودات المتداولة. (1)

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث كبر مجتمع الدراسة التي أجريت على 29

شركة، واختلاف بيئة الدراسة وعدد الفروض المصاغة .

دراسة نادر نهاد الياس (1995) بعنوان مدى فعالية الاستثمار القصير الأجل في الشركات الصناعية سوريا.

والتي هدفت إلى التعرف إلى مدى فعالية الاستثمار القصير الأجل في شركات الصناعة

الغذائية العامة والخاصة في سوريا، والتعرف على متغيرات البيئة الداخلية والخارجية المؤثرة في

فعالية الاستثمار، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن فعالية الاستثمار قصير الأجل تتأثر

(1) - لافي النيف، خالد، العوامل المؤثرة في مستوى الاستثمار في الموجودات المتداولة في المؤسسة، مجلة

الإصلاح الاقتصادي والإنمجا في الاقتصاد، العدد 09، الجامعة العليا للتجارة، الجزائر، 2005، ص ص 11-14

بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وأن شركات الصناعات الغذائية في سوريا لا تتبع الأسس والمبادئ العلمية عن إدارة وتنفيذ الاستثمار قصير الأجل في منشآتها. وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الراهنة من حيث أهداف الدراسة، والبيئة التي أجريت بها وكبر حجم عينتها. (1)

دراسة فريد كورتل (2008) اقتصاد المعرفة وضرورات التنمية الشاملة .

هدفت الدراسة إلى تحديد المعوقات و الصعوبات التي تواجهها البلدان العربية على صعيد الإنتاج المعرفي في ظل التطورات التكنولوجية العالمية المتسارعة، محاولة تحديد التصورات التي يمكن أن تكون عليها متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة للدول العربية التي تعتبر اقتصادات لم تصل إلى مرحلة الكفاءة في البناء المعرفي، والبحث عن الكيفية التي تتمكن من خلالها الاقتصادات العربية من تكوين محتوى معرفي مناسب على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وقد تم صياغة إشكالية الدراسة بطرح التساؤل التالي هل يمكن أن يساهم ويعجل اقتصاد المعرفة في تكوين المحتوى المعرفي المناسب للدول العربية بما يمكنها من المساهمة في مواجهة قضاياها التنموية وزيادة مشاركتها الدولية والإقليمية، وقد احتوت الدراسة على جملة من المصطلحات المفيدة لدراستنا من بينها نذكر الاقتصاد المعرفي، صناعة المعرفة، إدارة المعرفة، و خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها ضرورة التخطيط لإستراتيجية وطنية تقوم على إنتاج المعرفة، (2) وضرورة إعداد مستلزمات مشروع تقسيم أصول المعرفة الوطنية من جانب، ومن جانب آخر وضع برامج تساعد على تكوين مناخ ايجابي لإنتاج المعرفة بدلا من استهلاكها، أي ابتكار وإبداع المعرفة وليس فقط تلقيا واستقبالها.

(1) نهاد الياس ،مدى فعالية الاستثمار قصير الاجل في الشركة الصناعية، رسالة دكتوراه غير منشوره، جامعة دمشق ، سوريا ، 1995.

(2) - كورتل، فريد اقتصاد المعرفة وضرورات التنمية الشاملة، مجلة العلوم الانسانية، العدد 05 و06 ، المدرسة العليا للأساتذة، قسنطينة، 2008، ص ص 158-163 .

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة واطارها التصوري بشكل عام .

دراسة نور الهدى بوطبة (2010) بعنوان إدارة المعرفة كآلية لتحسين جودة التعليم العالي دراسة حالة بقسم علم النفس بجامعة باتنة.

هدفت الدراسة إلى لفت الانتباه إلى أهمية إدارة المعرفة كإستراتيجية لتحسين جودة التعليم العالي وذلك بتوضيح مجالات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتحسين جودته ، ومدى اهتمام هيئة أعضاء التدريس بعمليات توليد المعرفة ونشرها في قسم علم النفس في جامعة باتنة، ومدى مساهمة هيئة عمليات إدارة المعرفة في تحسين جودة التعليم العالي، وعليه سعت الدراسة إلى الإجابة عن الإشكالية التالية: مامدى استعداد قسم علم النفس بجامعة باتنة إلى تبني مفهوم إدارة المعرفة لتحسين الجودة ؟⁽¹⁾ ، وقد اعتمدت الباحثة على الاستمارة وزعت على 36 أستاذاً، وبعد تحليل البيانات أثبتت الدراسة بوجود توجه لدى الهيئة التدريسية للمشاركة في اكتساب المعرفة وتوليدها من خلال الانتساب إلى وحدات البحث وكذلك المساهمة في نشرها من خلال نشاطاتهم العلمية المرتكزة على الملتقيات والدوريات المتخصصة محليا أو دوليا، وتوعية الأسرة الجامعية بمفهوم وأهمية إدارة المعرفة في تحسين جودة الخدمات المقدمة.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث منطلقاتها الفكرية ومن حيث البيئة التي أجريت بها الدراسة في قسم علم النفس بجامعة باتنة وصغر عينة البحث.

-دراسة الأصبحي(2007):"نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمينية العامة في ضوء الواقع و الاتجاهات الإدارية المعاصرة"⁽²⁾

(1) - بوطبة ، نور الهدى ،إدارة المعرفة كآلية لتحسين جودة التعليم العالي،مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02 ،مرجع سابق،ص ص245-260.

(2)- أحمد الاصبحي ،نموذج مقترح لإدارة التغيير في الجامعات اليمينية العامة في ضوء الواقع و الاتجاهات الإدارية المعاصرة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن، 2007.

و هدفت هذه الدراسة إلى اقتراح نموذج لإدارة التغيير و استخدمت منهج البحث النوعي لتحليل الأدب النظري ذوي العلاقة لإدارة التغيير، و استخدمت المنهج المسحي لتعرف واقع إدارة التغيير في الجامعات اليمنية العامة و أجريت على عينة قوامها (145) من القادة الإداريين الأكاديميين العاملين في الجامعات اليمنية، و توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها ضرورة تبني جملة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير في الجامعات اليمنية متمثلة في إدارة المعرفة، إدارة الإبداع، إدارة الجودة الشاملة، الإدارة الإستراتيجية، إدارة التكيف الثقافي، إدارة فرق العمل، ، نظام إدارة التعلم. و تم بناء نموذج مقترح يتكون من الاتجاهات الإدارية المعاصرة التي تم التوصل إليها من خلال الأدب النظري ذا العلاقة و من خلال الكشف عن واقع ممارسة إدارة التغيير في الجامعات.

تختلف دراسة الأصبحي (2007) عن دراستنا من حيث المتغيرات حيث ركزت هذه الدراسة على إبراز الاستراتيجيات للتغيير التنظيمي، مع اختلاف القطاع و البيئة التي طبقت بها الدراسة.

دراسة عماد الدين أحمد المصباح ومحمد عبد الكريم مرعي (1990-2011) بعنوان العوامل المؤثرة في الطلب على العمالة في بعض الدول العربية خلال الفترة 1990-2011.

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في الطلب على العمالة في الدول العربية والبحث عن خصائص هذا السوق، وتقدير دالة الطلب على العمالة متضمنة العوامل المحددة لهذا الطلب في الوطن العربي ولكل دولة على حدة، وتقدير المعدل الأمثل لمعدل النمو الاقتصادي، ومعدل الاستثمار والأجور الكفيلة بتعظيم الطلب على العمل في إطار

البنى الهيكلية الاقتصادية الراهنة⁽¹⁾، واستخدم البحث في تقدير نموذج الدراسة أسلوب تقدير البيانات الزمنية المجمعة ، وتم اختبار طريقة الآثار الثابتة في التقدير بناء على اختبار Housman وبينت النتائج أن معدل النمو الأمثل الذي يعظم الطلب على العمالة بلغ 5.93 مقابل 18.63 لمعدل التضخم و 6.44 للتكوين الرأسمالي الثابت و 81.49 لمعدل الانفتاح التجاري و 35.23 لمعدل الأجور الاسمية تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الراهنة من حيث طريقة المعالجة الإحصائية ومن حيث التوجه الفكري للدراسة وكذلك من حيث كبر عينة الدراسة التي تمت في عدد من الدول العربية.

دراسة محمود السيد أبو النيل (2005) علاقة الذكاء بالنجاح في التدريب المهني:

حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين الذكاء وبين نتيجة برامج التدريب للمشرفين ، حيث تقدم 36 مشرفاً من المشرفين بشركة الحديد والصلب للالتحاق ببرنامج التدريب النظري بمعهد التكنولوجيا بحلوان ويسمى هذا البرنامج النظري للملاحظين، وتضمنت مواد البرنامج مجموعة من المواد وزعت على ثلاث سنوات وكانت السنة النهائية من البرنامج تتضمن ثلاث شعب و هي شعبة الفلزات ،شعبة الكهرباء، شعبة الميكانيكا، وقد طبق اختبار الذكاء العالي والذي استهدف قياس القدرة العددية واللفظية ،وسرعة إدراك العلاقات بين الأشكال،وقد تم حساب الثبات باستخدام طريقة التقسيم النصفي لوحدات الاختيار فكان معامل الثبات 499 ، وأجرى تصحيح إلى 666 وهو معامل ثبات عالي بالنسبة لمقاييس الارتباط بين نتائج التدريب ودرجة الاختبار في هذه الدراسة في التدريب بشكل ملحوظ.⁽²⁾

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث أهدافها والبيئة والقطاع الذي أجريت به وهو قطاع تربوي ودراستنا أجريت في قطاع إقتصادي.

(1)-المصباح ،عماد الدين أحمد ، العوامل المؤثرة في الطلب على العمالة في الدول العربية، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد 02،مرجع سابق ، ص ص 10 - 25.

(2) -محمود السيد أبو النيل ،علاقة الذكاء بالنجاح في التدريب المهني ،علم النفس الصناعي و التنظيمي عربيا و عالميا ،دار الفكر العربي ،القاهرة ،2005، ص ص751-752.

دراسة محمد تيسير الشرعة (2008) "إستراتيجية التدريب و أثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية".⁽¹⁾

حيث استهدفت هذه الدراسة فئة المديرين و بلغ عددهم 240 مديرا يمثلون 40 شركة مساهمة عامة صناعية أردنية من أصل 81 المسجلة في سوق عمان الحالي ، و هدفها قياس اثر إستراتيجية التدريب على أداء العاملين فقد توصلت الدراسة إلى إن درجة تطبيق مراحل العملية التدريبية مرتفعة كما أن الأسلوب المفضل هو المحاضرة و التدوير الوظيفي بدرجة اقل، كما أن الإدارة العليا ملتزمة بالتدريب كنشاط استراتيجي بينما تستخدم التكنولوجيا بدرجة ضعيفة. و تختلف الدراسة محمد تيسير الشرعة (2008) كونها جاءت مغايرة من ناحية فئة الدراسة المستهدفة المتمثلة في فئة المديرين، و استخدامها إستراتيجية التدريب المخطط. وفي دراسة لهيثم علي حجازي (2012) بعنوان إدارة المعرفة مدخل لتحقيق التميز التنظيمي

حيث تمثلت مشكلة الدراسة بها في أن المؤسسات الأردنية تعاني من ضغوط المنافسة العالمية التي أفرزتها موجة العولمة ،ومن أجل أن تصبح أي مؤسسة منافسة فعليها أن تقوم باستمرار بعمليات التحسين والتطوير والتغيير، كما يتطلب الأمر أن تكون المؤسسة إبداعية وذلك حتى تصل إلى مرحلة التميز ، ومن أجل تحقيق ذلك فإن توظيف إدارة المعرفة بها لتحسين أداء المؤسسات الأردنية، والوقوف على أسباب فشل توظيف إدارة المعرفة في المؤسسات الأردنية إذا كان هناك فشل، وقد بلغ أفراد العينة في هذه الدراسة 385 فردا منهم 240 فردا من القطاع العام و 145 فردا من القطاع الخاص ، وقد تكونت وحدة المعاينة والتحليل من أفراد الإدارتين العليا والوسطى في المؤسسات المبحوثة، واستخدمت الدراسة الأساليب الاحصائية التالية: أساليب التكرارات، والنسب المئوية ، المتوسطات ، الانحرافات

(1) - محمد تيسير الشرعة، إستراتيجية التدريب و أثرها على أداء العاملين في الشركات المساهمة العامة الصناعية الأردنية ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، الأكاديمية العربية للعلوم المالية و المعرفية ، عمان ، الأردن، 2008.

المعيارية، من أجل وصف عينة الدراسة،⁽¹⁾ واختبار مقارنة بين المتوسطات و الانحرافات المعيارية من أجل وصف عينة الدراسة و اختبار مقارنة بين متوسطي مجتمعين و اختبار الانحدار البسيط اختبار الانحدار المتعدد ، اختبار الانحدار التدريجي ، اختبار zéro-order-correlation من أجل بناء مصفوفة بيرسون ، اختبار تحليل المسار ، اختبار ألفا كور نباخ من اختبار ثبات أداة الدراسة.

و توصلت الدراسة إلى إن المؤسسات الأردنية العامة و الخاصة على حد سواء ، توظف إدارة المعرفة في أعمالها بدرجة محدودة ، أي أنها تدرك إدارة المعرفة من حيث : المفهوم ، الدور و الموجودات ، الأهداف ، الفوائد ، قيادة المعرفة و ثقافة المعرفة و لو بدرجات متفاوتة. أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى إدراك المؤسسات الخاصة بخصوص إدارة المعرفة و محتواها.

و أما دراسة هيثم علي حجازي قد تجلّى الاختلاف بها عن الدراسة الحالية بوضوح فيما يتعلق بكبر مجتمع و عينة الدراسة و الذي اشتمل على كل من المنظمات العامة و الخاصة الأردنية، و الذي يضم الوزارات و الدوائر و المؤسسات العامة، و مؤسسات القطاع الخاص. دراسة روشام بن زيان الموسومة (2013) بأثر إستراتيجية التدريب على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار.⁽²⁾

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على أحد أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وهو التدريب لما لها من تأثير كبير في تطور أداء المؤسسة والمساهمة في تعزيز مكانها في الاستثمار البشري، بغرض الوصول إلى هدف البحث وقد تم صياغة ثلاث فروض عدمية تمثلت الفرضية الأولى في لا يوجد تأثيرات للمنظور الاستراتيجي لمخطط التدريب على تطور

(1)-هيثم حجازي ، إدارة المعرفة مدخل لتحقيق التميز التنظيمي،المنهجية المتكاملة لإدارة المعرفة في المنظمات ، مدخل لتحقيق التميز التنظيمي في الألفية الثالثة ، دار الرضوان للنشر ، عمان ،الأردن ،2014، ص ص293-298.

(2)-بن زيان ، روشام ، إستراتيجية التدريب على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقة بشار، مجلة الباحث الاقتصادي، العدد02، مرجع سابق، ص ص261-285.

المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار، وفرضية جزئية ثانية لا يوجد تأثيرات ذات دلالة إحصائية للدور الاستراتيجي لوظيفة التدريب ومسؤوليها، وتطور المؤسسة الاقتصادية بمنطقة بشار وفرضية عدمية ثالثة وجاءت صياغتها على النحو الآتي يوجد معوقات لتبني إستراتيجية التدريب من وجهة الفاعلين في إستراتيجية التدريب، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري ، و منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي ، و للحصول على البيانات اعتمدت الدراسة على ثلاث مصادر أساسية و هي المصادر الاستكشافية المراجع المتاحة ، الكتب و الرسائل الجامعية الملتقيات و الدوريات...الخ المقابلة الشخصية ، الاستبانة و يتكون مجتمع الدراسة من 264 عاملا بينما شملت عينة الدراسة 40 إطارا من 10 مؤسسات و هم يمثلون مدراء المؤسسات ، مدراء وظيفة الموارد البشرية ، مسؤولي مصلحة التدريب، المدراء التنفيذيين و تم استخدام البرنامج الإحصائي (spss) و ذلك بما يتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة و توصلت الدراسة لأهم النتائج أن لمؤسسات قيد الدراسة تقوم بعملية التدريب من منظور استراتيجي حيث كان المتوسط الحسابي مرتفعا بما يدل على وجود استراتيجيات واضحة في التدريب كما أنها لا تنتظر إلى التدريب فقط من وجهة نظر الالتزام القانوني و إنما يأخذ التدريب بها منحى استراتيجي ، و بعدا للاستثمار البشري لان نجاح أي إستراتيجية تدريب يتطلب تمويلا مناسباً.

ويتجلى اختلاف دراسة **بن زيان روشام** بها عن دراستنا في أهداف الدراسة و التي استهدفت تسليط الضوء على وظيفة واحدة من أنشطة الموارد البشرية و هي التدريب باعتباره استثمارا طويل الأجل يرفع من قدراتها التنافسية محليا و دوليا، كما تضمنت الدراسة مفاهيم غير واردة في الدراسات العربية السابقة التطوير ، التأهيل ، أهداف المنظمة ، الجودة، الميزة التنافسية.

في دراسة إلى **توفيق عبد الرحمن 2007 بعنوان دور إدارة المعرفة في ضمان جودة التعليم العالي : (1)**

(1) توفيق عبد الرحمن ، الإدارة بالمعرفة ، مركز الخبرات المهنية للإدارة ، ديميك ، القاهرة ، 2007، ص423.

ذكرت انه لا يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين النشاطات العلمية و ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة ، و هو ما يمكن تفسيره بان الارتباط كان ضعيف و لكن التأثير عال مما نتج عنه دلالة إحصائية ضعيفة ، و عزت ذلك إلى إن النشاطات العلمية الحالية و حيث أن هذه النشاطات تتعلق بهيئة التدريس، و ضمان الجودة في الجامعات الأردنية الخاصة إذ لم تحفز أعضاء الهيئة التدريسية للقيام بنشاطات علمية للمنافسة على الحوافز التي تنعكس إيجابا على ضمان الجودة ، و ذكرت عدم وجود علاقة بين الخبرة التدريسية و ضمان الجودة في الجامعات الأردنية و بينت الدراسة أهمية تقوية الأساس المعرفي لمختلف الطبقات و الهياكل الإدارية ، و التخطيط و التطوير و استخدام نموذج خاص لتدريب العاملين على جميع المستويات لبلورة فريق عمل متعاون و متجانس الاتصال بين مختلف الجهات المشتركة في المشروع و الاندماج و الذي يوفر تداخلا بين الوظائف المختلفة فوائد كبيرة عند تطبيقه. و تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث متغيرات الدراسة و البيئة مجال الدراسة. و في دراسة السكارنة خلف (2005) بعنوان "استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الاتصالات الأردنية." هدفت الدراسة إلى تطوير استراتيجيات الريادة تساهم في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء للشركات الاتصالات الأردنية ، و قد تم جمع البيانات المتعلقة بالدراسة المتمثلة في شركات الاتصالات ، أما عينة الدراسة تكونت من 140 من مديري الإدارات و تم استخدام أسلوب العينة العشوائية البسيطة و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطبيق عناصر الريادة و المتمثلة في الإبداع ، الابتكار ، المبادرة، التفرد النمو و اخذ المخاطرة لتحقيق الميزة التنافسية لشركات الاتصالات الأردنية. (1) الدراسة الحالية تختلف عن دراسة سكارنة (2005) من حيث المتغيرات المستقلة ، إضافة إلى اختلاف المتغير التابع و القطاع و حجم العينة و البيئة التي أنجزت بها الدراسة.

(1) -بلال خلف السكارنة ، استراتيجيات الريادة و دورها في تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الأداء لشركات الاتصالات الأردنية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، الأردن. 2005 .

و في دراسة الجاسم العزمي (2007) و التي عنوانها تقييم فاعلية البرامج التدريبية في وزارة الأشغال العامة الكويتية. (1)

حيث أجريت الدراسة على عينة عشوائية قدرت بـ 126 عاملا تم استرداد 83% من الاستبيانات صالحة للتحليل الإحصائي و هدفت الدراسة إلى تقييم فاعلية البرامج التدريبية و قد توصل الباحث إلى الاستنتاجات التالية: إن هناك فاعلية لبرامج تدريبية خاصة و أرجع ذلك إلى خصائص الأفراد في العمل ، المستوى الإداري ، الخبرة المهنية و المؤهل العلمي كما توصل إلى وجود بعض المعوقات كعدم توفر الوسائل المناسبة لبعض البرامج و عدم اخذ التدريب في الاعتبار عند الترقية، و عليه أوصى الباحث بزيادة فاعلية البرامج التدريبية من خلال تكثيف الدورات للموظفين للجدد ، و إنعاش القدامى و كذا حصر الاحتياجات ووضع خطة سنوية ثم إجراء التقييم لكل عامل.

و في دراسة الجهاد صالح الدحيات (1999) بعنوان تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين (دراسة تطبيقية) على المصارف الأردنية. (2)

حيث أجريت على 215 من عمال المصارف التجارية الأردنية ، و كان هدف الدراسة التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب في المراكز الخاصة، و من خلال تحليل واقع هذه البرامج و التعرف على وسائل و أساليب تقييم البرامج التدريبية المتبعة ، و تحديد الأثر الذي تحدثه البرامج التدريبية على أداء العاملين في المصارف التجارية ، و توصلت الدراسة إلى مراكز التدريب و المصارف التجارية لا تهتم بتقييم أفرادها بعد الالتحاق بالعمل لمعرفة اثر التدريب الذي تلقاه المشاركون ، و أوصى الباحث بضرورة متابعة المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي.

(1)- جاسم العزمي ، تقييم فاعلية البرامج التدريبية الإدارية في وزارة الأشغال العامة الكويتية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة عمان العربية للدراسات العليا ، 2007، ص 79-82.

(2)- جهاد صالح الدحيات، تقييم فاعلية البرامج التدريبية في مراكز التدريب الخاصة من وجهة نظر المتدربين ، دراسة تطبيقية على المصارف التجارية الأردنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، الأردن ، 1999 .

و تختلف هاتين الدراستين عن دراستنا الحالية من حيث أهداف دراستهما، و عينة البحث المختارة و كذلك البيئة التي أجريت بها الدراسة و لكنها تشترك معها في التوصيات المتعلقة بضرورة تكثيف الدورات التدريبية للجدد و الحرص على عدم تقادم المعرفة العلمية للقادمي و التزام إدارة الموارد البشرية بمتابعة المتدربين، حتى بعد انتهاء البرنامج التدريبي لضمان تحقيق العائد على الاستثمار في هؤلاء الأفراد المتدربين على المدى الطويل.

ثانيا: دراسات الفعالية التنظيمية:

و في دراسة لـ نور الدين بشير تاويريريت (2006) ، بعنوان الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق ، فهم المبادئ ، حل للمشكلات التنظيمية.

حيث جرت الدراسة بعد اختيار مجموعة من المؤسسات الصناعية ولاية قسنطينة SONACOM ولاية بسكرة ENICAB SONITEX ، و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ، و الذي ساعد الباحث في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة ، و محاولة للخروج بنموذج علمي متكامل للتقييم التنظيمي اقتضى الأمر استخدام طريقة تحليل المحتوى إضافة إلى دراسة الحالة للمؤسسات السالفة الذكر ، و المقابلة مع إطارات المؤسسات محل الدراسة و لتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على: أسلوب مكتبي-توثيقي لجمع و تحليل المعلومات الأساسية و الثانوية المتعلقة بالموضوع و أسلوب علمي إجرائي للخروج بنموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية فكانت نتائج البحث كما يلي:

أولاً: بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المؤسسة. (1)

ثانياً: بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المؤسسة .

(1)-نور الدين بشير تلويريت ، الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق ،فهم المبادئ ، حل للمشكلات التنظيمية ، عالم الكتب الحديث ، اريد ، الأردن ، ط1، 2009، ص 233-235.

ثالثاً: بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسية اجتماعية) يستخدم في فعالية المؤسسة.

و تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث اختيارها لمجال الدراسة المتمثلة في المنظمات الصناعية و مجال دراستنا مؤسسة خدمية و في أهدافها و نتائجها التي تختلف من أهداف و نتائج دراستنا الراهنة.

و في دراسة لـ محمد جاسم الشعبان (2013) و التي تحمل عنوان "اختبار اثر تطبيق

أساليب الإدارة العلمية الحديثة على رفع كفاءة الموارد البشرية"⁽¹⁾

و تذهب الدراسة إلى قياس مستوى التطور في كفاءة الموارد البشرية في احد مؤسسات القطاع الصناعي الليبي التي سعت إلى اعتماد المنهج العلمي في تطوير كفاءة العاملين لديها و قد تمثل هذا المنهج في اعتماد احد أساليب الإدارة العلمية الحديثة و هو أسلوب إدارة الجودة الشاملة من خلال تسخيرها لجملة من عناصر الاهتمام الإداري بموجب هذا الأسلوب كما تراها و تعتمدها الإدارة في تلك المؤسسة لتطوير و تحسين كفاءة الموارد البشرية لديها. و قد أجريت الدراسة الميدانية بشركة صناعة الاسمنت الليبية و للوقوف على الوضع الحقيقي لاعتمادها في تطوير كفاءة الموارد البشرية قام الباحث بإجراء استبيان لجميع إدارات الشركة الذين يمثلون المستويات الإدارية العليا /الوسطى/والتنفيذية لغرض تمثيلها 9% إدارة عليا، 36% إدارة وسطى 55% إدارة تنفيذية.

(1) -محمد جاسم الشعبان ،محمد صالح الابجع،إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة،الجودة الشاملة-الهندرة، دار الرضوان للنشر، عمان ، الأردن، ط1، 2014، ص321-370.

و قد وجد من خلال الدراسة الميدانية في الشركة أنها تعتمد أسلوبين من بين الأساليب العلمية الحديثة و هي أسلوب التعريف العام الذي يتضمن مجموعة من الممارسات و الفعاليات و التي تمثل إبداع الشركة دورا كبيرا لعملية تطوير الموارد البشرية و تفعيلها لعناصر عديدة باتجاه هذا التطوير ، و أسلوب الجودة الشاملة باعتباره الأسلوب المباشر في رفع كفاءة العاملين و تطوير كفاءة أداء الموارد البشرية عبر جوانبه الفنية باتجاه تحقيق الأهداف الإنتاجية للشركة.

و تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الراهنة في طبيعة مجال الدراسة و في أفراد العينة المختارة حيث مؤسستنا مجال تطبيق دراستنا الميدانية مؤسسة خدمية و مؤسسة صناعية الاسمنت الليبية مؤسسة إنتاجية و أفراد العينة هم من كل المستويات أما أفراد عينتنا المختارة فهم الكوادر المشكّلة للمؤسسة المينائية -سكيدة- ممن يحملون شهادات جامعية فحسب.

وفي دراسة لرابح العايب (1995) الموسومة واقع وآفاق فعالية السلوك التسييري في مصنع الحجار من خلال وجهة نظر الإطارات والعمال،⁽¹⁾

ومن أهم أهدافها محاولة المساهمة في حل أحد المشاكل الراهنة التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية بإيجاد نمط تسييري فعال يتماشى مع ذهنية العامل الجزائري وإمكانيات المنظمة ومن الأسئلة التي حاولت الدراسة الإجابة عليها، هل فعلا أن المؤسسة -مصنع الحجار- ذات فعالية تنظيمية، هل تختلف الاستراتيجيات التنظيمية بين الإطارات والعمال لتحقيق الفعالية المرجوة. واعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي بعرض الفهم العميق لمكونات الأنماط التسييرية ومدى فعاليتها ، و بلغ أفراد العينة 975 و طبق الباحث العينة العشوائية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، باعتبار مصنع الحجار نموذجا عن المؤسسات الصناعية المهيكلة لم تقدم

(1) رابح العايب، واقع وفعالية السلوك التسييري في مصنع الحجار من خلال وجهة نظر الإطارات والعمال، رسالة ماجستير غي منشورة، جامعة قسنطينة، الجزائر.

ما كان مرجوا منها، وهذا راجع لإهمال العامل البشري والعامل السيكلوجي، والاهتمام بالجوانب المالية والاقتصادية و التسييرية فقط.وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث الأهداف، وأبعاد الدراسة .

وفي دراسة لصالح بن نوار بعنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين: (1)

وتمحورت مشكلة هذه الدراسة حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من الفعالية لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ومنها أهمية الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف، وصاغ الباحث فرضية عامة مؤداها أن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام بالموارد البشرية وأربع فرضيات جزئية وتمثلت الفرضية الأولى: أنه كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالا، و فرضية رابعة: كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية. واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الملائم لموضوع الدراسة، واستخدم العينة العشوائية الطبقية ، واستعان ببعض الأدوات من أجل الحصول على البيانات على الملاحظة والمقابلة والاستمارة ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية تعتبر من أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة

(1) - بن نوار، صالح، الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 03، جامعة منتوري ،

قسنطينة، ديسمبر 2004 ، ص ص 176 - 196

التي ينتمي إليها. وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث الهدف والتوجه الفكري للمشكلة البحثية.

وفي دراسة لإدريس خطابي (2006) بعنوان تفويض السلطة والأداء . (1)

قام الباحث بصياغة فرضية عامة مؤداها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء داخل المؤسسة الصناعية وبغرض البرهنة على الفرضية العامة قام بصياغة ثلاث فرضيات إجرائية ،بالنسبة للفرضية الأولى يرتبط التفويض الوظيفي بزيادة الأداء، وثانية هناك علاقة دالة بين توزيع السلطة وزيادة الأداء، وثالثة كلما كان التسلسل الهرمي واضحا كلما كان الأداء جيدا، واعتمد على الطريقة الوصفية إلى الجانب التحليل الإحصائي، واعتمد على أدوات منهجية من أجل جمع المعلومات تمثلت في الملاحظة، المقابلة، الاستمارة والعينة العشوائية التطبيقية وتوصل إلى عدة نتائج أهمها أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق التفويض في السلطة سوف يؤدي إلى زيادة الأداء داخل المؤسسة ،حيث أنه كلما كانت لا مركزية في اتخاذ القرارات بالاعتماد على أسلوب الاستشارة والتعاون والاتصال الفعال كلما زادت فعالية الأداء.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث الهدف، والتوجه الفكري للدراسة، والبيئة التي طبقت فيها الدراسة .

دراسة فطيمة زيغدة (2008) بعنوان الاتصال والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بوحدة الفلين تالزة-القل- نموذجاً. (2)

وهدفت الدراسة إلى محاولة تحديد عناصر ومكونات العملية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية، ومحاولة التعرف على مكونات الفعالية التنظيمية ،واستنادا إلى المشكلة البحثية وما

(1) - إدريس خطابي، تفويض السلطة والأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2006-2007.

(2) - فطيمة زيغدة، الاتصال و الفعالية التنظيمية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة سكيكدة، 2009.

تتطوي عليه من تساؤلات صاغت الباحثة فرضية عامة وثلاث فروض جزئية ووردت صياغة الفرضية العامة بأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الاتصال والفعالية التنظيمية وبالنسبة الفرضية الجزئية الأولى فقد صيغت على النحو الآتي : يؤدي وضوح القواعد البيروقراطية إلى زيادة معدلات الرضى الوظيفي، وفرضية جزئية ثانية: هناك علاقة دالة بين المشاركة في اتخاذ القرار وزيادة الأداء، وثالثة يساهم انفتاح قنوات الرسمية للاتصال في زيادة الدافعية للعمل، وقد أجريت الدراسة بوحدة الفلين بالقل ، بمنطقة تالزة -ولاية سكيكدة- واعتمدت الدراسة على طريقة المسح بالعينة، واستخدمت الدراسة أداة الاستمارة لجمع البيانات ، واستخدمت الباحثة العينة الحصصية ، وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها إلى أن هناك علاقة بين السلطة الآمرة والولاء، كما أن حرية اتخاذ القرار تدفع العمال لبذل المزيد من الجهد كون ذلك يشعرهم بأهميتهم بالوحدة التي يعملون بها، كما أن المسؤولية الواضحة والمحددة تؤدي إلى الانضباط في العمل.

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث التوجه الفكري ومن حيث البيئة التي أجريت بها الدراسة.

دراسة نسيمه أحمد الصيد (2007) عنوان الترقية والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمطاحن الحروش سكيكدة⁽¹⁾

هدفت الدراسة إلى محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية، والتعرف على مدى وجود إستراتيجية لتدرج العاملين، وإبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية والذي جاءت بسؤال مركزي هل هناك علاقة ارتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية ؟ وثلاث فروض جزئية، وقد أجريت الدراسة بمركب مطاحن الحروش -سكيكدة- وقد بلغ أفراد عينة الدراسة

(1) -نسيمه احمد الصيد ،الترقية و الفعالية التنظيمية ،رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ،جامعة سكيكدة ، 2008-2009.

140 عاملا، واعتمدت الدراسة على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي، وتقنية الاستمارة في جمع البيانات المرتبطة بالموضوع وتوصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها أن معايير الترقية الموضوعية تساهم في زيادة الرضى الوظيفي، أن المؤسسة لا تولي اهتماما لتقييم الأداء في الترقية مما أدى إلى تهميش صلاحيات المسؤولين والمشرفين، كما تساهم إمتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي، وأن الصراع من أجل الترقية يؤثر على تحقيق الأهداف.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث الأهداف والقطاع الذي أجريت به الدراسة، كونه قطاع إنتاجي.

دراسة عبد الحق عتروس (1990) بعنوان **تقويم الأداء بالمؤسسات الصناعية في الجزائر، دراسة حالة عن مركب البطاريات والمركبات C.P.A بسطيف (1)**

وتكمن أهمية الدراسة في محاولة تبيان مدى مساهمة معايير التقويم للأداء في إستراتيجية تسيير المؤسسات الاقتصادية العامة في الجزائر، ومن ثم الوقوف على مدى قدرة المؤسسات الاقتصادية على زيادة كفاية وفعالية نشاطها وتحسين أدائها في ظل الاستقلالية الممنوحة لها، واعتمد الباحث على المنهج الاستنباطي الاستقرائي وقد توصل إلى جملة من النتائج أهمها عدم وجود تقويم لعملية الأداء، وعدم وجود معايير متفق عليها يهتدى بها ويحتكم إليها في تقويم أداء المؤسسات الاقتصادية العامة عبر مراحل التسيير المختلفة والاكتفاء فقط بتقارير الأداء السنوية والشهرية، وأن عملية التقويم في حد ذاتها تعتبر أحد العوامل الهامة في زيادة الكفاية والفعالية بالنسبة لنشاط أي مؤسسة.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث هدف الدراسة والبيئة التي أجريت بها.

(1) -عتروس عبد الحق، تقويم الاداء بالمؤسسات الصناعية ،دراسة حالة عن مركب البطاريات و المركبات CPA بسطيف ،رسالة ماجستير غير منشورة ،جامعة عنابة،1990.

كما سبق و أن أشرنا ، يعتبر موضوع دراستنا الراهن الموسوم "بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية" من بين احدث المواضيع في ميدان الإدارة و إدارة الأعمال، و تسيير و تنمية الموارد البشرية و نظرا لعلاقته بمختلف التخصصات يلحظ تنوع و تعدد البحوث في هذا المجال و ثرائها خصوصا ما تعلق بالمتغير المستقل "الاستثمار في الموارد البشرية " أما بالنسبة لمتغير الفعالية و على الرغم من حداثة، و الصعوبة في تحديد مفهومها ووجود اختلافات عديدة في مؤشرات قياسها بين الباحثين و العلماء ، سنلقي الضوء على بعض التجارب العالمية في مجال الفعالية التنظيمية.

و في دراسة لعالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر (1864-1920) :فقد أقام فيبر عددا من الخصائص الإجرائية و البنائية للبيروقراطية ، و اتسمت أفكاره بتقسيم دقيق للوظائف و القواعد و المبادئ للأداء الوظيفي، و يرجع اهتمام ماكس فيبر بالبيروقراطية إلى ما كانت تمثل في وقته على أنها الصفة المميزة للمجتمع الحديث بمقارنته بالمجتمعات السابقة و خاصة الأشكال التقليدية منها ، و لأنها كانت تمثل الوجه المميز للعقلنة و الترشيده.

لهذا يعتبر ماكس فيبر هو مؤسس الدراسة المنظمة و المنهجية للبيروقراطية ، و قد أسهم في تحليل القضايا و المفاهيم البيروقراطية و اعتبر التنظيم الرسمي بمثل التصرفات بناء على نسق مستقر نسبيا من القواعد و اللوائح التي تحكم و تنظم قرارات الفرد و أعماله، و تعد أداة لتأكيد إمكانية حساب السلوك المتوقع في البيروقراطية ، و لتحقيق أعلى درجات الترشيده الإنساني، و تقضي إلى إن يتخذ أعضاء التنظيم أساليب موضوعية لا شخصية في علاقاتهم ، بأبعادهم عن الاعتبار الشخصية و العاطفية. (1)

(1)- Ménard claude ,l'economie des organisation ,Edi LA DECOUVERTE, Paris ,1990.

و قد استخدم فيبير مفهوم الترشييد لإضفاء الصيغة العقلانية على الفعل باحثاً عن أفضل الطرق للأداء ، و ليحدد به شكل النشاط الاقتصادي الرأسمالي و السلطة البيروقراطية ، و بفهم آثار التقدم النفسي و العلمي و انعكاساته على الهياكل التنظيمية للمجتمعات المتطورة لتحقيق الكفاءة و الفعالية.

تختلف دراسة **ماكس فيبير** عم دراستنا الحالية من حيث مضمون الدراسة و أبعادها و توجهاتها خصوصاً فيما يتعلق باستبعاد العلاقات الإنسانية في العمل.

و في دراسة **لاتون مايو (1923-1930)** مقومات الرضا الوظيفي و الكفاءة الإنتاجية.

فقد استهدفت تحديد العوامل في محيط العمل التي تؤدي إلي زيادة الإنتاج ، و فهم الأسباب المتعلقة بعدم رضا العمال عن العمال ، و الصراع الصناعي، حتى حالة اللامعيارية داخل المجتمع المحلي ككل و تقديم حلول لهذه المشكلات. (1)

فقد رأت مدرسة العلاقات الإنسانية و أنه من أجل رفع مستوى الإنتاجية ، على المديرين التحقق من الاستجابة للرضا الذاتي للعمال، و في ضوء ذلك يكون العمال مستعدين وراغبين في التعاون و هكذا يجب على الإدارة القبول و التعاون مع جماعة العمل غير الرسمية لأنها هي التي تهيئ الإطار الذي من خلاله تلبي حاجات العمال ، فيجب على هيئة الإشراف المدربة على خبرات و مهارات العلاقات الإنسانية أن تطلب من الإداريين العمل على تلبية و ضمان تحقيق معايير الجماعات غير الرسمية لكي تستجيب مع أهداف التنظيم . فالإدارة تشكل صفة علمية مشروعة لتحقيق الضبط الفعال لقوة العمال و ذلك عن طريق الاهتمام المشترك للسلوك الإنساني و اتخاذه موضعاً للبحث و استخدام الأسلوب العلمي في دراسة مظاهر السلوك

(1) - إبراهيم المنيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، دار الابداع للنشر و الاعلام، الرياض، السعودي، 2000، ص101.

الإنساني باعتباره متغيرات رئيسية من المتغيرات التي يتعامل معها الإدارة، و بالتالي تصبح دراسة السلوك الإنساني و تفهم محدداته من الضروريات الحتمية للإدارة الحديثة.

و تختلف دراسة التون مايو عن موضوع دراستنا الراهنة من حيث المجال ، البيئة و الزمن و إغفالها للصراع بين العمال و الإدارة.

و في دراسة لثريزا و برانيك و آل (2000) عن : " ممارسات التدريب لتحسين مستوى تقديم الخدمات".⁽¹⁾

قام الباحثون بجمع البيانات من 143 شركة خدمية في ايرلندا و توصلت الدراسة إلى أن تقديم برامج تدريبية مكثفة و مخططة بشكل سليم تساهم و بشكل كبير في تحسين قدرة الأفراد العاملين على تقديم خدمات ذات مستوى و مهارة عالية و بالتالي زيادة رضا الزبائن.

و تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية في تنوع و تعدد الشركات التي جمعت منها البيانات و القيام بالدراسة من قبل أكثر من باحث.

دراسة (جولد ستين Goldstein 1980) عنوانها: " تأثير برامج التدريب على أداء الأفراد العاملين".⁽²⁾

حيث يذهب جولد ستين أنه عندما يتم بحث تأثير برامج التدريب فلا بد أن يأخذ في الاعتبار التغيير في السلوك ورد الفعل لدى المتدربين ، إضافة إلى النواحي و النتائج التنظيمية الأخرى المتمثلة في الكفاية الإنتاجية و التحولات و الغياب و تنفيذ تعليمات العمل بدقة و يستخدم في تقييم برامج التدريب القياسات النفسية كالاستبيانات و الاختبارات و مؤشرات الأداء و الانجاز في العمل و قد أشار جاجن Gagn إلى وجود خمس فئات من

(1) -BRANNICK Teresa, seande Burca, service management, Practice, Performance Model, journal of european industrial training, Vol 26, issue 8, 2002, p.394-403.

(2) -احسان محمد الحسن ، علم الاجتماع الصناعي ، دار وائل للنشر، عمان ،الأردن ، ط1، 2005، ص116.

القابلية أو الاستعداد لتغطية كل جوانب السلوك الذي يحاول الفرد تغييره خلال التدريب و هي المهارات الذهنية ، المهارات المعرفية ، المهارات اللفظية ، المهارات الحركية ، الاتجاهات.

و في دراسة (لاندي و ترومب 1980) **Landy Trumb** عن احتياجات الموظفين التدريبية لتحسين مستوى الأداء في العمل. (1)

للإجابة عن هذا السؤال اقترح لاندي و ترومب الوسائل الآتية لتحديد ما يحتاجه إليه الموظفون من تعليم و تدريب أي تحديد الاحتياجات التدريبية : تحليل العمل ، وصف الأحداث الهامة التشخيص التحليلي للموظف ، ما الذي سيتم تعلمه ، و محددات الأداء ، و من وصف العمل يمكن الحصول على قائمة من الخصائص كالمهارات و المعرفة و قائمة بالأنشطة و أهميتها بالنسبة للعمل ، و تمدنا هذه البيانات بمتطلبات العمل ، الذكاء، التفكير اللفظي، درجة التحمل ، التركيز ، المناداة، المثابرة، اليقظة الذهنية ، التمييز البصري و بالإضافة إلي ذلك فان تحديد الاحتياجات التدريبية يتطلب تحليلا لما يمتلكه الموظفون الجدد من هذه الخصائص و إلى أي درجة .

وفي دراسة (**Khoury and others,1995**) بعنوان مقارنة ممارسات رأس المال العامل التي تتبناها المؤسسات في و.م.أ ، كندا، أستراليا. (2)

والتي هدفت إلى التعرف على الممارسات الفعلية لسياسات رأس المال العامل للمؤسسة في هذه الأقطار، من خلال استعراض نتائج عدة مسوحات تم إجراؤها في سنوات مختلفة، أظهرت نتائج الدراسة أنه ليس لدى معظم المؤسسات سياسات رأس مال عامل

(1)-LESNARD.C, l'organisation de l'entreprise, DUNOD, Paris, 2^E me Edi,1994,P.231.

(2) -KHOURY, N.T.smith,K.V and Mackay companing working capital practice in camade, the United State and Australia, Administrative Science,Marck, 1999,p. 53-58.

رسمية، وأن معظم المؤسسات تقوم بتغيير سياستها حسب طبيعة الموقف، وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التي تتبع السياسات المتحفظة أكثر من تلك التي تتبع السياسات الجريئة في كل من و.م.أ. أستراليا وكندا، وأنه يجب على المؤسسات التي ترغب بتحسين كفاءة عملياتها أن تزيد من جدية ورسمية سياسات رأس المال العامل. تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية من حيث أهداف الدراسة، والبيئة التي أجريت بها وكذلك من حيث كبر حجم مجتمع الدراسة التي تمت في شركات ثلاث دول أجنبية. ودراسة (DeLoof.2003) بعنوان تأثير إدارة رأس المال العامل على ربحية الشركات البلجيكية.

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار العلاقة بين إدارة رأس المال العامل وربحية الشركة، و طبقت على عينة مكونة من 1009 شركة غير مالية كبرى للفترة من 1992-1996 وقد تم قياس سياسة الائتمان التجاري بشقية الممنوح من الشركة (البيع الآجل) والموردين (الشراء الآجل) وسياسة المخزون بعدد أيام أوراق القبض، وأوراق الدفع، ومعدل دوران المخزون أما دورة التحويل النقدي فقد استخدمت مقياساً شاملاً لإدارة رأس المال العامل. وأشارت نتائج الدراسة أن المتوسط الحسابي والوسيط لطول دورة التحويل النقدي في هذه الشركات قد بلغ 59.4. 44 يوم على التوالي و أشارت أيضاً أنه بإمكان المديرين زيادة الربحية، من خلال تخفيض متوسط فترة تحصيل الذمم المدينة، ومتوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون. (1)

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الراهنة من حيث هدف الدراسة والبيئة التي أجريت بها وكبر عينة الدراسة ومن حيث المفاهيم الواردة بها .

(1) -DELOOF,M, does working capital management affect profitability of Belgium, finance and accounting, 2003, p573-578,

(2)- HOWORTH,C, and westhead, The Focus of working capital Management inUK small firms, management Accounting Research.14,p.94-111.

دراسة (Howorth,2003) بعنوان محور اهتمام إدارة رأس المال العامل في الشركات البريطانية الصغيرة،⁽¹⁾

والتي هدفت إلى التعرف إلى الجوانب التي تركز عليها إدارة رأس المال العامل في الشركات البريطانية الصغيرة ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود أربع أنواع من الشركات وفقا لنمط إدارتها لرأس المال العامل ، حيث ركزت الأنواع الثلاثة الأولى على إدارة النقد والاستثمارات قصيرة الأجل والمدنيين على التوالي، أما النوع الرابع فهو الشركات التي لم تبد اهتماما بأي نمط لإدارة رأس المال العامل ، كما أشارت نتائج الدراسة إلى الشركات الصغيرة إلى أن الشركات الصغيرة تركز فقط على جوانب إدارة رأس المال العامل التي تتوقع أنها تحسن هوامش عوائدها.

دراسة لـ (دانيال ، 2003) بعنوان: " **employée training a stratégie : Approach to better return on investment**)

والتي أجريت في (15) مصرفا انجليزيا و استخدم الباحث طريقة (Roi) (krik Patrick) العائد على الاستثمار لمعرفة العوائد التي تضيفها عملية التدريب للأفراد العاملين ، و توصلت الدراسة إلى أن التدريب يساهم كثيرا في تعلم الأفراد العاملين و تطوير مهاراتهم ، و يرفع فاعلية فرق العمل ن و يحسن من مستويات الجودة ، و يخلق ثقافة تنظيمية داعمة لأهداف و استراتيجيات المنظمة ، و هذا بدوره يساهم في تحقيق عائد جيد على الاستثمار في التدريب.⁽²⁾

و قد أجرى هرزبرغ Herzberg في بداية الستينات على مجموعة من المحاسبين و المهندسين عن دافعية الفرد للأداء . و تم ذلك من خلال طلبه من العينة موضوع الدراسة تحديد المواقف التي شعروا فيها بالرضا و الدافعية في العمل داخل المنظمة و المواقف التي شعروا فيها بعدم الرضا و عدم الدافعية في العمل ، و من خلال تحليله لمجموعة من

(2) –Daniel SH, Employee training : A strategic approach to better return on investment, journal of business strategy ,, vol .24, issue5 .2003.p. 39-42 .

الإجابات اتضح له وجود مجموعتين منفصلتين و مختلفتين من المشاعر في العمل (مشاعر الرضا و مشاعر عدم الرضا) بمعنى آخر العوامل التي تسبب الرضا تختلف عن العوامل المسببة للشعور بعدم الرضا.

فتنظيم العمل داخل المؤسسة يوجب عليه تحديد الإجابة بدقة حول مجموعتين من الحاجات و هي: (1)

لتفادي عدم الرضا يجب التركيز على شروط العمل و التحفيز بمتغيرات خارجية كظروف العمل ، سياسات المنظمة ، طبيعة الإشراف و التوجيه ، العلاقات الاجتماعية ، المرتب و المميزات العينية و للحصول على الرضا يجب على المنظمة التركيز على العمل و إعادة صياغته و منه تحقق الفعالية التنظيمية بالمنظمة من خلال تبني إستراتيجية توسيع و إثراء الوظائف و التي تنعكس بشكل ايجابي على أهداف العاملين بها. (2)

و في دراسة لكريك باتريك (Krick Patrick) فقد حدد أربع مستويات من المحكات لتقييم برامج التدريب و هي رد الفعل و التعليم (محكان داخليان) و السلوك و النتائج (محكان خارجيان) فمحكات التعليم يحاول تحديد الذي تعلمه المتدربون و كميته كنتيجة للتدريب و يشير السلوك لقياسات الأداء السابقة في العمل و إلى أي حدث تحققت التغييرات المرغوبة في سلوك العمل لدى المتدربين نتيجة لبرنامج التدريب.

ويقيس محك النتائج النسبة المئوية ، الزيادة في الأداء و انخفاض الحوادث و التنقل في العمل، و في تقييم مدى فاعلية البرنامج التدريبي ثم إجراء مقارنة بين البيانات التي تم جمعها من مؤشرات الأداء و الحوادث و الغياب قبل التدريب و بعده، فإذا وجد أن الأداء و

(1)- charron .J.I, organisation et gestion de l'entreprise ,E di , DUNOD,Paris,2001,p.300 .

(2)- Thorsud E inar, « la Démocratisation du travail et le processus de transformation de l'organisation , sociologie du travail ,n°3,1975,p.243-248 .

الكفاية الإنتاجية زادت و باقي مؤشرات أي الحوادث و الغياب و مخالفة عليّات العمل ،
والتمارض قد انخفضت فان ذلك يدل على أن المتدربين قد تأثروا بالتدريب فتحسنت
إنتاجيتهم و تغيرت اتجاهاتهم نحو العمل. (1)

دراسة (Harvey Millet :2008) بعنوان OD ,TQM and BPR :A comparative approach.

و هدفت الدراسة إلى مقارنة ثلاثة مداخل لإدارة التغيير التنظيم ، المنهج الأول هو التطوير
التنظيمي و المنهج الثاني إدارة الجودة الشاملة و المنهج الثالث إعادة هندسة عمليات
الأعمال و استخدام الباحث الأسلوب المقارن لتحديد المنهج أو الأفضل لزيادة كفاءة
المنظمة.

وخلصت الدراسة إلى أن كافة المناهج أو المداخل الثلاثة تهدف إلى زيادة كفاءة المنظمة
إلا أن هناك اختلافات في المفاهيم و التطبيق، ولم تحاول هذه الدراسة تحديد المنهج
الأفضل من الآخر و لكنها خلصت إلى أن المنهج الأفضل يكون حسب الوقت و كل
منهج يكون ملائم لموقف معين و هذا يؤدي إلى زيادة كفاءة المنظمة. (2)

تختلف هذه الدراسة عن دراستنا الحالية (Harvey Millet :2008) كونها تستخدم ثلاث
مداخل أو مناهج للمقارنة بينما الحالية تدرس الاختيار والتوظيف و التدريب كإستراتيجية
لتحقيق الفعالية التنظيمية مع اختلاف أسلوب الدراسة و اختلاف القطاع و البيئة.
كما تشير بعض الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية إلى وضع عدد من المؤشرات
للتعبير عن الفعالية أهمها: المرونة، التطوير، التماسك، الإشراف، الديمقراطية، الموثوقية،

(1)- محمود السيد أبو النيل ، مرجع سابق، ص ص759-761.

(2) -Harvey ,S et Millet .B ,OD,TQM and BPR:A comparative approach ,Australian journal of
management organization behavior ,2(3),p.30-42.

الانتقاء، التوزيع، التفويض، الالتزام، التأكيد على النتائج ، تأكيد و تحسين مستوى المدراء، التنسيق اللامركزية ، الفهم ، الصراع ، تخطيط القوى العاملة، الإشراف المحكم ، المساعدة، التخطيط، التعاون، الأداء ، الدعم، الاستخدام ، الاتصال ، الدوران، المبادرة.

اعتمد هذه المؤشرات الدالة عن الفعالية من قبل ماهوني « Mahoney » و وايتز وزملائه Weitze et al أما الباحثان ازوبورن و هانت Osborne & Hunt فقد اعتمدا الأداء كمؤشر للفعالية ، و الذي يعني مجموع النشاطات أو السلوكات التي تؤدي إلى نتيجة و خاصة السلوك الذي يغير المحيط بشكل ما.

أما الباحث ستيرس STEE RS-R.M كعناصر مهمة في الفعالية التنظيمية: القدرة على التكيف،و المرونة،الإنتاجية،الرضا،الربحية،اكتساب الموارد ، غياب الأثر ، التحكم بالبيئة، التطوير و الكفاءة ، الاحتفاظ بالعمال ، النمو و التكامل و الاتصالات المفتوحة. في حين يرى كلا من ويد و ميتشال Weed & Mitchell أن هناك مؤشرين للتعبير عن الفعالية هما: "القدرة على استثمار الموارد،الصحة التنظيمية." (1)

لكن أنجل و بري Angel a penny J.L فقد حدد أكل من دوران العمل و تأخر العمال و الغياب و التكاليف التنظيمي كمؤشرات للفعالية.

غير إن هناك من تناول موضوع الفعالية التنظيمية في إطار المتغيرات الاقتصادية من طرف الباحثان مورس و دنكان Moores , R & Duncan من خلال بعض المؤشرات أهمها: (2) الأداء المالي، النمو في الدخل أو الإيرادات و الربحية خلال خمس السنوات الأخيرة ، و العائد من المبيعات و العائد على رأس المال المستثمر خلال العام الماضي.

(1)-عباس ، نعيمة ، الالتزام التنظيمي و فعالية المنظمة،مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد31، عمان، يناير1996 ، ص 82.

(2) -اندرودي سيزلاجي ، مارك والاس،السلوك التنظيمي و الأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية ،1991، ص 398-403.

ويرى عمر صخري أنه لا يمكن تحقيق الفعالية التنظيمية إلا إذا كانت المنظمات (1) الاقتصادية العمومية تتمتع بدرجة عالية من الحرية في ممارسة العمل و اتخاذ القرارات ، مثل ما هو الشأن بالنسبة للمنظمات الخاصة ، إي انه يجب منح المؤسسات العامة المقدار الضروري من الاستقلال العلمي و اللامركزية في المجالات الهامة كالتوظيف، الترقية ، التسريح حجم و نوع و تصميم طريق الإنتاج ، طرق التسويق و التوزيع...و على الرغم من أن ذلك بحد ذاته لا يضمن لنا نجاح تلك المؤسسات إلا انه يوفر الشروط الضرورية التي لا تحقق الأداء المطلوب و الفعالية بدونها.

و في دراسة لـ **Harold Angel et James L Perry** بين وجود علاقة ايجابية بين ولاء العاملين و مؤشرات الفعالية التالية: التأقلم ، دوران العمل ، التأخر عن العمل، في حين لم توجد نفس العلاقة مع مؤشرات الفعالية كتكاليف التشغيل و التغيب. (2)

بالإضافة إلى ما سبق قام الباحث الفرنسي **Alain ged** من معهد إدارة المؤسسات بجامعة أكس-مرسيليا بإجراء مقارنات دولية لتعريف مصطلح الفعالية من خلال مؤشراتها و معرفة إن كان هناك إجماع دولي حول أبعاد الفعالية و تصنيفاتها ، و قد شملت الدراسة فرنسا، ايطاليا ،وسويسرا و على اثر تحليل ادراكات 175 مسؤولا ساميا لأكبر المؤسسات الصناعية الفرنسية و الايطالية و السويسرية توصل الباحث إلى النتائج التالية:

-بالنسبة للمسؤولين الفرنسيين فعالية المؤسسة تقاس بالطريقة التي تقاس بها النتائج الاقتصادية والاجتماعية.

-بالنسبة للمسيرين الايطاليين فان السير الناجح للسياق التمييزي يتمثل في وضع مخطط شكلي للقرارات الإستراتيجية و التي تعطي اكبر استقلالية للمسؤولين.

(1)- عمر صخري ، اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ،1993، ص 49-50.

(2)- دخيل الله محمد الصريصري، دراسة الفعالية التنظيمية لقطاع التعليم العالي في المملكة العربية السعودية ، أطروحة دكتوراه غير منشورة ، جامعة المتوقية ،السعودية ،1992، ص54.

أما حسب وجهة نظر المسؤولين السويسريين فعالية المؤسسات تقاس بالطريقة التي تسير بها سياق تحقيق النتائج و سياقها التخطيطي و التكيف و الإدماج و التنشيط و مرونتها الخارجية و توجيهها الاجتماعي.⁽¹⁾

و في دراسة أجراها الباحث **STEE RS** حول **علاقة المؤشرات المؤثرة في الفاعلية** ، و **أثر التغيير في مستواها على نتائج المنظمة** و المتمثلة بالرغبة في البقاء ، الرعاية و الاهتمام ، القدرة على الاحتفاظ بالأفراد و الأداء الوظيفي، شملت الدراسة عينة من المنظمات الصحية وقع اختباره على 182 فردا ، و كذلك عددا من منظمات البحث العلمي ، اختار منها 119 فردا و من النتائج التي توصل إليها أن علاقة ايجابية بين نتائج المؤسسة التي سبق و أن اشرنا إليها كالرغبة في البقاء و الأداء الوظيفي... الخ و المؤشرات الدافعة إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ، و قد قام بقياس هذه العلاقة من خلال الدوران كتعبير عن الفاعلية و القيم و الأعراف دلالة عن الالتزام ، و قد تمت الاستعانة بـ 10330 فردا يعملون في منظمات صناعية يابانية ، حيث أكدت نتائجها على وجود علاقة ايجابية بين العناصر المكونة للالتزام و العناصر المعبرة عن الفاعلية.⁽²⁾

أما الباحثان هيل و فرانس **Hill & french** فقد اقترحا لقياس الفعالية التنظيمية العوامل التالية: الرضا الوظيفي، المخرجات المهنية ، إدراك الإنتاجية و كذلك ذهب الباحثان **كوثرن و كلويك chotrin & clueck** إلى أن التعبير عن الفعالية يكون عن طريق الرضا و الإنتاجية⁽³⁾.

ثالثا - مميزات الدراسة الحالية:

(1)- رايح العايب ، مرجع سابق، ص ص 143-144.

(2)-James G, March (dir), Décisions et organisation ,les Editions d'organisation ,Paris ,1991,p ..129 .

(3)-نعيمة عباس و آخرون ، مرجع سابق، ص ص 82-84 .

استرشادا بأهداف الدراسات السابقة فان الهدف من الدراسة الحالية يتحدد في استكشاف الدور المميز الذي تلعبه المعرفة و المهارات في المؤسسات بالشكل الذي يجعلها تعرف جيدا كيفية إدارتها بكفاءة ، سعيا لتطوير عملية الاستثمار فيها، و تحسين المردودات الاقتصادية منها و ذلك باستخدام أسلوب عقلاني و نزيه في إختيار وتوظيف و تدريب مواردها البشرية ، انطلاقا من خلق و تكوين قناعات لدى قيادي التنظيمات أن مؤسساتهم تستمد مزاياها التنافسية من رأس المال البشري و هي تعتمد منها تحليليا لأبعاد ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية بدلالة عرض و مناقشة استجابات الكوادر البشرية للمؤسسة التي أجريت بها الدراسة بهدف وحدة التحليل.

و منها تحليليا ركز على استخدام البرنامج الإحصائي ل-(spss) و معاملات الانحدار المتعدد، و ما يتضمنه من نتائج و قدرة على التفسير لاختبار فرضيات الدراسة و التحقق منها و مدى صلاحيتها لتقديم حل لها .

ومنها وصفا قائم على الوصف الدقيق للظاهرة المدروسة و جمع البيانات عنها ووصف الظروف و الممارسات المختلفة لتحليل بيانات الدراسة و استخراج الاستنتاجات، و مقارنة المعطيات ، و بالتالي التوصل إلى نتائج يمكن تعميمها في إطار معين ، حيث أجريت الدراسة بالمؤسسة المينائية-سكيكدة- بحيث تعتمد على وظائف الاختيار والتوظيف و بانتهاج أساليب علمية تكفل تطبيقها بشكل موضوعي مع متابعتها بنشاط تدريبي لتحسين المهارات و المعارف الخاصة بالعمل في كل مستوياتها و إثراء معلومات مواردها البشرية بصياغة أهدافها سياستها بما ينعكس بنتائج ايجابية على مستوى الكفاءة الكلية لها و يسهم في تحقيق فاعليتها و تطويرها و بقائها.

خلاصة:

تأسيسا لما سبق نجد أن هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع الاستثمار في الموارد البشرية من حيث أسسها ، أساليبها و اتجاهات العاملين في ارتباطها بمختلف متغيرات و مؤشرات الفعالية التنظيمية من البقاء ، القدرة على الاحتفاظ بالكوادر البشرية، الأداء الوظيفي ، الكفاءة و تحقيق الأهداف ، و لكن على الرغم من تنوع

الدراسات و تعددها إلا أننا لم نجد من ربطها بالفعالية مباشرة، و على العموم من خلال استعراض مختلف الدراسات السابقة يمكن إجمال أوجه الاستفادة منها ما يلي:

- ساعدت الدراسات السابقة في إثراء التراث النظري للدراسة و بناء الأدوات اللازمة لجمع البيانات.

- الاطلاع على مناهج البحث التي اتبعتها الدراسات و الأساليب الإحصائية المطبقة و كيفية تفسير النتائج التي أسفرت عنها الدراسة.

- تشابه الدراسة الحالية في موضوعها بشكل عام مع معظم الدراسات السابقة و أيضا في استخدامها للمنهج الوصفي و أسلوب العينة و أدوات البحث.

- أكدت معظم الدراسات على أهمية أنشطة الاختيار، والتوظيف، والتدريب كوظائف أساسية لترشيد الاستثمار في الموارد البرية و لتعظيم الفائدة من قدراتها باعتباره عائد استثماري طويل الأجل يحسن من الأداء و يحقق الرضا و بالتالي يؤدي إلى تحقيق الفعالية و الاستقرار الوظيفي.

- معرفة خصائص التنظيم الفعال تمهيدا لتقييمه تقييما تنظيميا من خلال وضوح الأهداف و الاستراتيجيات و السياسات المتبعة و التنسيق الرسمي و هياكل صنع القرار و إلى قيم دراستها و تحديد علاقتها بفعالية التنظيم ميدانيا.

- إمكانية قياس الفعالية التنظيمية في منظمات إنتاجية و خدمية من خلال التقييم التنظيمي باستخدام نموذج للوقوف على مدى تحقيق أهداف المنظمة أهمها السلوكي النفسي-اجتماع و التنظيمي

- أدت الدراسات السابقة في تكوين نظرة عن الجانب الإجرائي في الدراسة الحالية من حيث اختيار مجال الدراسة ووسائل جمع البيانات و التحليل الكيفي للنتائج المتوصل إليها.

الفصل السادس : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: الإطار الخاص للدراسة ومجالاتها

1-المجال الجغرافي

2- المجال البشري

3- المجال الزمني

ثانياً : نموذج الدراسة

ثالثاً: المنهج المستخدم

رابعاً : العينة وكيفية اختيارها

خامساً : أدوات جمع البيانات

1- الدراسة الإستطلاعية

2 – الملاحظة

3-المقابلة

4 – الإستمارة

5-السجلات والوثائق

سادساً : أسلوب التحليل (الكمي والكيفي)

خلاصة

تمهيد:

و من المسلم به أن نجاح بحثنا المتمحور حول " ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و
الفعالية التنظيمية " في تحقيق أهدافه يتوقف على الاختيار السليم للأدوات الملائمة
للحصول على البيانات ، ، طرح الإجراءات المنهجية التي تتدرج في ضوئها تحديد مجالات
الدراسة ، الفروض ، المنهج المستخدم ، أدوات جمع البيانات ، العينة ، أسلوب التحليل الكمي و
الكيفي .

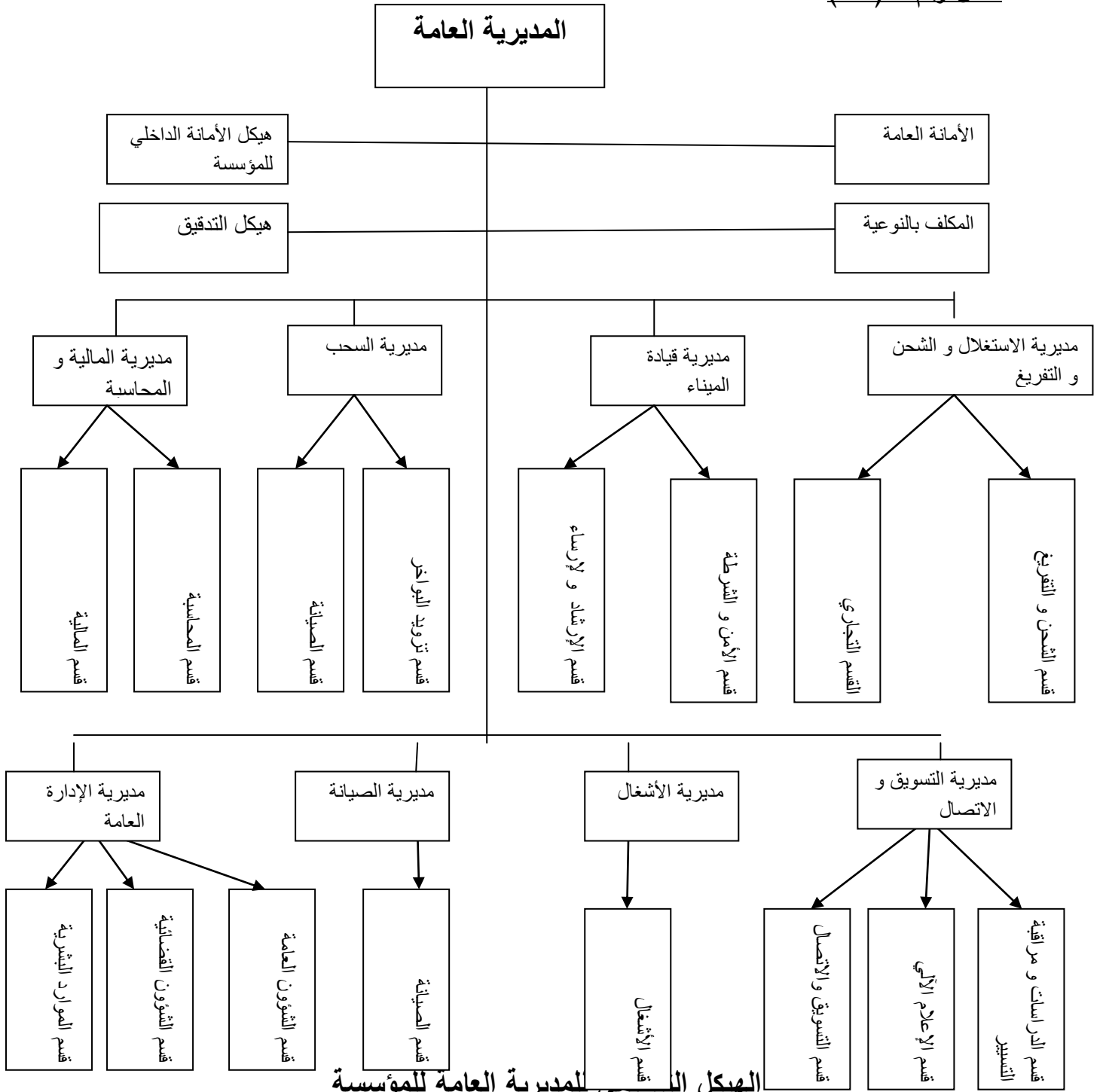
أن هدف الدراسات العليا بعد الشهادة الجامعية الأولى (الليسانس) هو إتاحة الفرص
الأكاديمية للبحث عن الحقيقة العلمية، وإضافة معرفة جديدة لرصيد الإنسانية الفكري. (1)
ولذلك إرتأينا إختيار المؤسسة المينائية كمجال خاص لدراستنا باعتبارها المجال الجغرافي
الأنسب لمعالجة دراستنا الأكاديمية الحالية.

1- المجال الجغرافي :

من البديهي أن يكون إطار الملاحظة معتمدا على التعريف العملياتي للمشكلة المطروحة
"بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية" للدراسة ، لهذا الغرض يجب أن يكون هذا الإطار
متضمنا ، بشكل أو بآخر للمفاهيم و الأبعاد و المؤشرات المتولدة عن عملية التحليل
المفهومي و لبنائه يجب علينا حصر العناصر المنتمية إلى الوسط المراد ملاحظته و
الإحاطة التامة بهذا الوسط و إقامة نظام لتسجيل الملاحظات ، بالإضافة إلى ذلك أن يكون
محتوى تقديمه إلى المجموعة قد تم تصوره بصفة صحيحة و جيدة. (2) وقد تم اختيار مكان
الدراسة بعد تفكير عميق بالمؤسسة المينائية سكيكدة نظرا لتوفرها على الشروط التي تلائم
عملية التقصي لبحثنا العلمي الراهن.

(1)-أنور محمود زناتي ، عن كتابة الابحاث و الرسائل الجامعية منهجيا، دار الفكر العربي ، القاهرة ، ط1، 2007، ص91
(2)-Fragiùer Jean-Pierre e, comment réussir un mémoire , édition Dunod , "Paris, 4^{eme}
edition, p.62.

شكل رقم : (12)



الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمؤسسة

د-مميزات الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية سكيكدة :

خلال تربصنا في المؤسسة المينائية عامة و قسم الموارد البشرية خاصة نستطيع تلخيص مميزات هذه الموارد في النقاط التالية:

- 1-المتابعة الميدانية للعمال من بداية العمل حتى إحالته للمعاش
- 2-استثمار رأس المال البشري بطريقة فعالة
- 3-العبد الأخلاقي في العلاقات بين العمال
- 4-قدرة المؤسسة على استقطاب القوى العاملة.
- 5-قدرتها على التنسيق بين مختلف المصالح
- 6-قدرتها على التنبؤ بالاحتياجات للكفاءات اللازمة للقيام بالمهام.
- 7-الاهتمام بالأفراد الموجودين في المؤسسة.

2-المجال البشري:

تمكنا من تحديد المجال البشري الذي أخذنا منه عينة البحث تبعا للتحديد المكاني المتمثل في المؤسسة المينائية سكيكدة والذي قدر ب 1994 عاملا موزعون على 09 مديريات وبالنظر إلى تعدد المديريات التي تتكون منها المؤسسة ، وتعدد وتعقد وظائفها وأنشطتها ، وخصوصية العمل المؤدى الذي يتطلب التركيز والدقة العالية في الانجاز ، والقيام باجتماعات لمجلس الإدارة لاتخاذ القرارات بشأن الموظفين أو بشأن مختلف القضايا العالقة التي تتطلب حولا عاجلة، وصعوبة القيام بالعمل الذي يتطلب اليقظة والحنكة خصوصا في طريقة مراقبة الإجراءات الإدارية لأعوان العبور والجمركة باستمرار، ونظرا مقتضيات الدراسة وعدم امكانية إجراء الدراسة على كامل عناصر المجتمع الأصلي ، قمنا بأخذ عينة 20 بالمائة من العينة الكلية والذي قدر ب 200 إطارا وذلك لغرض توخي الدقة ، والثقة في النتائج التي نسعى إلى تحقيقها ، ورغبتنا بأن تكون نتائج الدراسة قابلة للتعميم وقريبة جدا من النتائج الفعلية لدراسة كامل مجتمع الدراسة الأصلي، بالإضافة إلى استمرارية البحث في تطوير المؤسسات والشركات لأصالته وجديته ، مما يساعد المديرين على التخطيط الاستراتيجي مستقبلا.

3-المجال الزمني:

بالنسبة للمرحلة النظرية فقد استغرقت 6 سنوات ابتداء من 1 جانفي 2009 إلى 30 نوفمبر 2015 حيث قمنا خلال هذه الفترة باختيار عنوان المذكرة، اختيار الأستاذ المشرف، تقديم المشروع الأولي للبحث المتعلق بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية و جمع الكتب و المراجع و التراث النظري و السوسيولوجي المتعلق بمشكلة البحث. وقد مرت الدراسة بالمراحل الخمسة الآتية .

المرحلة الأولى : بداية من سبتمبر 2009، حيث تم اتخاذ القرار النهائي المتعلق بموضوع الدراسة، وبدأ تجميع المادة العلمية من خلال جمع المراجع، الكتب، المجالات، الأطروحات، ومختلف مواقع الإنترنت التي تناولت الموضوع بالدراسة.

المرحلة الثانية: في 20 أكتوبر 2009 تم تقديم العمل كمشروع بحث، أين تم قبوله من طرف اللجنة العلمية للكلية، ومن ثم بدأ التوسع في مختلف أجزاء البحث

المرحلة الثالثة : في 10 جوان 2014 تم الإستقرار على مكان إجراء الدراسة الميدانية والمتمثل بالمؤسسة المينائية سكيكدة، أين قمنا بإجراء دراسة استطلاعية الى الميناء وتوجهنا إلى مدير مصلحة الموارد البشرية الذي قدم لنا التسهيلات الإدارية اللازمة ولمحة موجزة عن المؤسسة، وعن الرؤية الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في سبيل تنمية وتطوير مواردها البشرية. وقد أجريت خلال السنة الجامعية 2014-2015 وقد تم الدخول بشكل رسمي في 20 نوفمبر 2014 أين ابتدأت مجريات البحث الميداني بشكل رسمي.

المرحلة الرابعة: في 22 ديسمبر 2014 تم توزيع الإستمارة التجريبية على 70 عاملا من كوادر المؤسسة المينائية بمختلف المصالح ويعد تقصي مدى تقبل العمال لنوعية الأسئلة المطروحة كما وكيفا، تم تعديل الإستمارة بما يضمن لنا الحصول على أدق المعلومات

المرحلة الخامسة : في 18 جانفي تم توزيع الإستمارة في شكلها النهائي وقد استغرقت عملية التوزيع شهرين كاملين إلى غاية 30 مارس 2015 والتي تخللها الرجوع للأستاذ المشرف لتقديم الارشادات والتوجيهات اللازمة.

ثانيا: نموذج الدراسة:

يتضمن نموذج الدراسة الراهنة متغيرين أساسيين هما ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، ويتضمن هذان المتغيران مختلف مؤشرات الدراسة التي

تتضمنها الفرضيات الإجرائية الثلاثة وكذلك ما تثيره الإشكالية البحثية من قضايا تحتاج إلى تقصي ميداني، والغرض من التذكير بهذا النموذج هو إعطاء صورة محددة ودقيقة عن طرفي هذه الفرضية العامة حتى يتمكن من الربط بين الفروض التي طرحناها في الفصل الأول وبين تقنيات إختبار هذه الفروض، وكمحصلة لأهمية الفرضيات في البحث، نعرض هيكل البحث التالي الذي يلخص أهم الخطوات التي يجب أن تتسق وتترابط مع بعضها البعض للوصول إلى نتائج تخدم البحث وتجب عن تساؤلاته الأساسية المطروحة في الإشكالية، بمجرد طرح البحث، كمرحلة أولى من تحديد المشكلة

ثالثاً: المنهج المستخدم

و من أجل أن تكون دراستنا علمية و ممنهجة لابد أن يتحكم في سيرورة بحثنا العلمي منهج خاص تبني عليه و تسير وفقه هذه الدراسة و الذي سيتحدد وفق المشكلة البحثية المراد دراستها.

فقد تطلب موضوع الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي و الذي يستهدف وصف الظاهرة و تشخيصها للوصول إلى القوانين التي تتصل بظواهر الحياة و يركز على أساس يعينهم أو مجال أو وضع معين. (1)

و يمكن البرهنة على أسباب اختيارنا للمنهج الوصفي التحليلي بالنسبة للمناهج الأخرى فيما يلي:

أ- جمع معلومات حقيقية و مفصلة لموضوع دراستنا المدروسة في مجتمع البحث الممعلم و هو المؤسسة المينائية -سكيدة-

ب- توضيح أبعاد الظاهرة بالاعتماد على تحليل العلاقة الارتباطية القائمة بين متغيرات الدراسة "ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية" و "الفعالية التنظيمية".

ج- إجراء تحديد لما يفعله الأفراد العاملين من خلال البحث الميداني بغية التعرف على البيئة موضوع الدراسة و الوقوف على حدودها الإدارية و موقعها الايكولوجي و تركيبها الاجتماعي و الطبقي ووظيفتها الاجتماعية، و ما يسودها من تيارات و اتجاهات و قيم اجتماعية و طبيعية المؤسسات و الهيئات القائمة فيها.

(1)- خاطر أحمد مصطفى، البحث الاجتماعي في محيط الخدمة الاجتماعية، المكتبة الجامعية، الإسكندرية، 2001،

رابعاً: العينة و كيفية اختيارها:

لاختيار نوع معين من المعاينة ،لابد من الرجوع أولاً إلى تعريف مشكلة البحث،

وبالرجوع إلى متغيرات الدراسة، المتعلقة بالتخصص العلمي، المعرفة الفنية المتخصصة، الشهادة الجامعية ، التفوق في المسار الدراسي ، التخصص العلمي، المعرفة الفنية المتخصصة، طرح أفكار وآراء جديدة في العمل، القدرة على اتخاذ قرارات جريئة في العمل ، تقديم أساليب فنية جديدة في تسيير العم العمل، اكتساب معلومات نظرية وتطبيقية جديدة، التعديل بمواقف المتدربين وأرائهم ، الاستجابة لطموحات الأفراد في اكتساب المعرفة الفنية المتخصصة، السرعة في استيعاب التعليمات التنظيمية، الدقة في أداء المهام ، انجاز العمل في الوقت المحدد، الكفاءة في العمل.

لأجل ذلك استخدمنا طريقة العينة المقصودة حيث تم اختيار العينة من فئة كوادر المؤسسة (الإطارات) التي تراوحت خبرة عملهم ما بين 2 إلى 20 سنة والتي قدر عددها بـ 200 اطار بعد أخذنا 10% من المجتمع الأصلي الذي قدر بـ 1994 عاملا و قد تم التعرف على هذه الفئة من خلال الاتصال المباشر بمدير الموارد البشرية و توجيهنا إليهم من خلال الاتصال الهاتفي بهم لتسهيل مهمة توزيع الاستمارة. حيث تم توزيع 22 استمارة على 9 مديريات المؤسسة و 24 استمارة على مديرية الإدارة العامة، وذلك لاستيفاء العدد الكلي للعينة، قد استلزم البحث الاعتماد على كوادر البشرية للمؤسسة لخصوصية الدراسة، و تبعا للإشكالية المقترحة ،و للبحث عن إجابات دقيقة ووضع صورة ممنهجة لمعالم البحث المدروس و خصائصه كما ارتأينا القيام بما يلي:

1-دراسة موضوع ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية دراسة كيفية: من خلال توضيح فروض الدراسة اشكالياتها، المصادر البيبليوغرافية المعتمدة في معالجة الموضوع و الكشف عن العلاقات الارتباطية بين المتغير التابع و المتغير المستقل و طريقة تحليل البيانات و النتائج و تفسيرها.

2-دراسة موضوع ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية دراسة كمية:و ذلك بالاعتماد على نظام SPSS انطلاقا من جداول بإحصاءات مدققة و مقارنة الإجابات المختلفة لإطارات المؤسسة المينائية -سكيدة- وذلك بالاعتماد على النسب المئوية التي تتضمنها هذه الجداول ثم و بذلك توضحت صياغة الإشكالية البحثية من أجل دراستها بشكل أدق و تفسير أبعادها و خصائصها.

خامسا: أدوات جمع البيانات:

من أهم الأدوات التي استخدمناها في جمع البيانات و المعلومات لتفكيك أبعاد دراستنا الراهنة هي:

1-الدراسة الإستطلاعية:

و لقد اعتمدنا في دراستنا الراهنة المتعلقة بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية في المؤسسة المينائية -سكيدة- على الدراسة الإستطلاعية وذلك بإعداد دفتر المشاهدات وقد أفادتنا في :

- التعرف على مختلف المديریات المشكلة للمؤسسة المينائية .
- التعرف على مسؤولي و عمال المؤسسة المينائية و كيفية أداء وظائفهم و بمسؤولية و التزام .
- التماسك بين جماعات العمل و طرق فرض النظام الصارم عند دخول بواخر البضائع أو المسافرين إلى الميناء.

2-الملاحظة:

. وقد اعتمدنا في عملية البناء التقني للملاحظة على طريقة موريس انجرس كما هو موضح أدناه:

شكل رقم : (17) *مقتطفات من شبكة الملاحظة:

المرحلة الثانية من البحث: البناء التقني

تنظيم العمل


(تم ملؤها بعد ساعات من الملاحظة)

1- المكان في تنظيم العمل (وصف المهام):


المهمة في المنصب السابق: رئيس مصلحة منصب العمل المدروس: مدير المستخدمين المهمة في المنصب اللاحق: مدير قسم

(إحاطة)

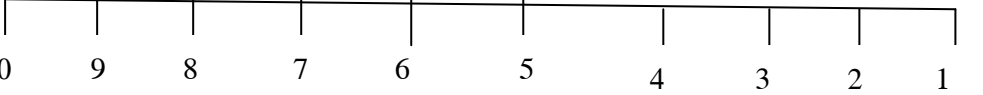
2- يعمل تحت الضغط يعمل حسب وتيرته الخاصة



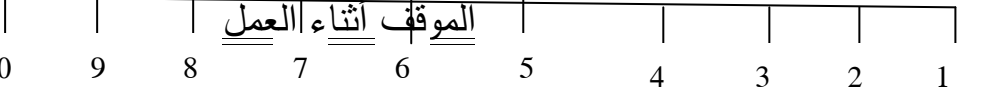
3- توجد حركات زائدة لا توجد حركات زائدة



4- لا يوجد وقت فراغ هناك وقت فراغ



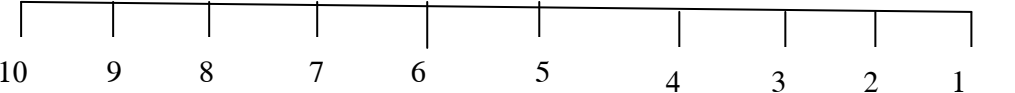
5- الآلة تفرض الوتيرة لا توجد وتيرة مفروضة



(تم ملؤها عند الاقتراب من نهاية الملاحظة)

(إحاطة) حسب منصب العمل المدروس لمدير المستخدمين للمؤسسة المينائية ، فهو لا يعمل تحت الضغط، ولا يقوم بحركات زائدة أثناء القيام بعمله، ولديه وقت فراغ، ولا توجد وتيرة مفروضة في العمل ولا يلاحظ عليه الإرهاق.

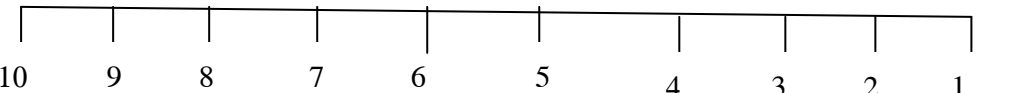
6- إرهاق راحة

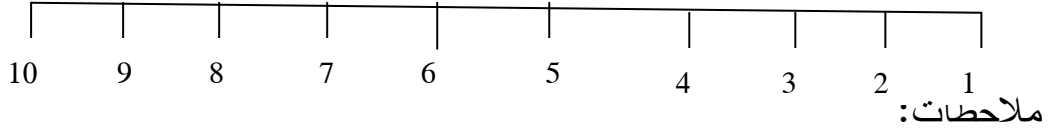


ملاحظات:

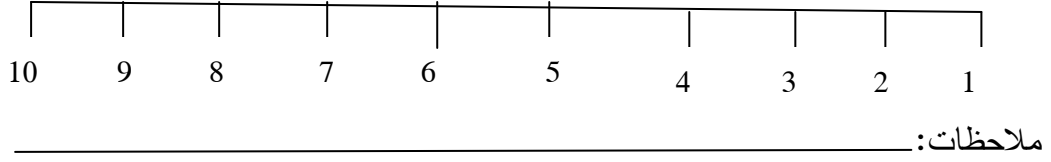
7- سلوك الملل سلوك حيوي نشيط

8- تفاعس عن العمل اهتمام بالعمل





9- لا وجود لأي رضى عن العمل رضا تام عن العمل



مقتطفات من دفتر المشاهدات: (1)

الجوانب الفيزيائية لمكان العمل

1- ديكور: مناسب للعمل.

2- ضجيج: ضوضاء البواخر، وشاحنات نقل البضائع.

3- عوامل أخرى (الدخان، البخار، النظافة، النظام، الحرارة): دخان البواخر القادمة للمؤسسة

المينائية سكسكدة.

4- تهيئة المجال (رسم مخطط وصفى):

ديكور مناسب للعمل
عدم وجود ضغط العمل
سلوك حيوي نشيط
اهتمام بالعمل
رضى وظيفي
الجوانب الفيزيائية: ضجيج، ضوضاء

بزة أو لباس العمل: لباس عادي.

6-أدوات أو وسائل العمل:الأجهزة الإلكترونية والتقنية المتطورة

يوم العمل⁽¹⁾

(وصف الحلقة،الوقت بالضبط، النشاطات، وتيرة العمل،التأطير،مواقف الشخص الملاحظ

و مواقف الآخرين اتجاهه)

7-الوصول:عند الساعة 08:00 صباحا

8-الشرط الأول قبل منتصف النهار: يفضى في أداء العمل ومتطلباته

9-فترة الراحة الصباحية(المكان،الساعة،مع من،النشاطات): 12:00 زوالا

10-الشرط الثاني قبل منتصف النهار: التوجه نحو المسؤولين المكلفين بالختم

والإمضاءات

11-الغداء(المكان،الساعة،مع من،النشاطات): عند منتصف النهار مع العائلة أو زملاء

العمل

12-الشرط الأول بعد منتصف النهار: العودة إلى العمل

13-فترة الراحة بعد منتصف النهار (المكان،الساعة،مع من، النشاطات)16:30

14-الشرط الثاني بعد منتصف النهار: إتمام العمل المتبقي أو إجراء إجتماعات عمل

15-المغادرة: 16: 30

أسئلة مكملة للملاحظة:

(في حالة عدم التمكن من الملاحظة،فان الأسئلة يتم طرحها في نهاية اليوم على

الشخص الملاحظ):⁽¹⁾

- 1- ما هي السلعة التي تنتج هنا؟ مؤسستنا خدماتية وليست إنتاجية.
- 2- في أي مرحلة من مراحل العمل تضعون أنفسكم بالنسبة للآخرين؟ في مرحلة التنافس في العمل .
- 3- هل تلقيتم تدريباً خاصاً للقيام بهذا العمل (إذا كان نعم) ما هو؟ نعم وهو التدريب على تشغيل المعدات التقنية الحديثة التي تشتريها المؤسسة المينائية سكيكدة ،وتدريب خاص بالأمن الصناعي.
- 4- منذ متى و أنت تقومون بهذا العمل؟ منذ 5 سنوات فما فوق
- 5- ما هي الامتيازات الأساسية المرتبطة بهذا العمل؟ الأجر المرتفع ،المكافآت ،
- 6- ما هي الصعوبات الأساسية المرتبطة بهذا العمل؟ المؤثرات الفيزيائية كالضوضاء،الضجيج، تشتت التركيز ، القلق، التوترالحاد الناجم عن الضوضاء.

3-المقابلة:

و لقد كانت للمقابلة سواء مع المسؤولين أو الكوادر العاملة أهمية بالغة في التعرف على أبعاد و ملامح المشكلة البحثية المدروسة ،و ذلك بتحضير مخطط أو دليل المقابلة و قد استخدمت المقابلة على ثلاث مراحل:

1-المقابلة التي تمت مع رئيس قسم الموارد البشرية: و التي أفادتنا ببعض المعلومات المتعلقة بالسياسة التي تنتجها إدارة الموارد البشرية للاستثمار في كوادرها البشرية ، كيفية اختيار العمال الأكفاء ،الأسس المعتمدة في اختيار الأفراد لإجراء الدورات التدريبية سواء داخل الوطن أو خارجه

2-مقابلة بعض رؤساء المصالح و المشرفين:التي أفادتنا في التعرف على العلاقة الوظيفية التي تربط المشرفين بالعمال و الكوادر البشرية و قد احتوت جل المقابلات على:

أسئلة المقابلة المفتوحة:

-الجنس: ذكر أنثى

-السن: 20-30 31-41 42 - 52

-المستوى التعليمي:

-الوظيفية الحالية:

1. هل تعتقد أن المورد البشري ذوي المعرفة المتخصصة ثروة ثمينة للمؤسسة المينائية سكيكدة و لماذا؟

.....

2. ما هي المعايير المختلفة التي يجب أن تتحلى بها الموارد البشرية المستقطبة؟

.....

3. هل تنتهج المؤسسة إستراتيجية اختيار مواردها البشرية بطريقة موضوعية؟

.....

4. كيف تقيم سياسة إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية في مجال وظائف الاختيار، التوظيف، التدريب؟

.....

5. هل انتقاء الموارد البشرية المؤهلة يساهم في تغيير أساليب العمل التقليدية؟

.....

6. كيف تتجلى نتائج العمل بعد انتقاء الموارد البشرية المؤهلة؟

.....

7. كيف تقيم نشاط التدريب من وجهة نظرك الخاصة نشاط بكلفة مرتفعة أم بمردودية و عائد استثماري طويل الأجل للمؤسسة المينائية ؟ لماذا؟

.....

8. هل ترى أن التدريب يؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي في العمل و زيادة معدلات

الأداء؟.....

9. في اعتقادكم أن المؤسسات في الوقت الحاضر عليها أن تتبنى أفكار و إستراتيجية المنظمة المتعلمة لتحقيق التميز و الريادة؟.....
 10 - كيف يمكن أن تحسن إدارة الموارد بشرية من استغلال طاقاتها و مؤهلاتها البشرية الكفؤة و المتخصصة؟

ولقد أكدت كل إجابات الكوادر البشرية المستجوبة على حرص المؤسسة المينائية على انتقاء الموارد البشرية المتخصصة ،وعلى نزاهة إجراءات الاختيار ومتابعتها بشكل دقيق من قبل إدارة الموارد البشرية

3-مقابلة الكوادر البشرية:من أفراد العينة و الحديث معهم عن بعض القضايا التي لها علاقة بالاستثمار في الموارد البشرية ،الروح المعنوية ،.

4-الاستمارة:

بعد استخدام تقنية الملاحظة ،المقابلة ، تطلب موضوع بحثنا الاعتماد على تقنية أخرى و هي تقنية الاستمارة للتقصي العلمي للأفراد و استجوابهم بطريقة موجهة و وبناءا على ذلك فان استمارة بحثنا مرت بثلاث مراحل أساسية :

أ-المرحلة الأولى:

و قمنا في هذه المرحلة بصياغة مبدئية لأسئلة الاستمارة ،و ذلك بالاستناد إلى التراث النظري المتوفر لدينا حول موضوع دراستنا و صياغة مؤشراتنا في ضوء فروض الدراسة ،و الإشكالية البحثية و تساؤلاتها.

ب-المرحلة الثانية:

و هي المرحلة التي تم تجريب الاستمارات التجريبية و التي كان عددها 60 استمارة بالنسبة للكوادر البشرية العاملة في المديرية المختلفة للمؤسسة المينائية و احتوت على 50 سؤالاً لم نحذف أي سؤال منها نظراً لإقبال المستجوبين على الإجابة على أسئلة الاستمارة بشكل كامل يقدر بنسبة 100% بالمائة. ولكن تجدر الإشارة عن امتناع المستجوبين عن الإجابة عن السؤال رقم (19) من الاستمارة.

و تجدر الإشارة أنه تم تقسيم الاستمارة إلى أربع محاور رئيسية تبعا لمقتضيات و متطلبات الدراسة المدروسة: موزعة بين سؤال مغلق و آخر مفتوح، و ذلك بحسب المشكلة البحثية و طبيعة المعلومات المستوفاة ،و حسب فروض الدراسة.

المحور الأول: المتعلقة بالبيانات السوسيوديموغرافية هناك (7) أسئلة.

المحور الثاني: المتعلق باجتذاب الموارد البشرية المؤهلة وزيادة التجديد من السؤال(8)

إلى السؤال (21) من مؤشراتته نذكر :

الاستحقاق، الجدارة بشغل المنصب،المعرفة الفنية المتخصصة ،التفوق في المسار الدراسي،الشهادة الجامعية، التحلي بروح اليقظة ،السرعة في الاستجابة لأوامر المرؤوسين الانضباط في العمل ، القدرة على تبسيط العمل،طرح أفكار جديدة في العمل، القدرة على التفاوض مع رؤساء العمل.

المحور الثالث: توظيف الأفراد الجديرين بالعمل وزيادة المردودية من السؤال(22) إلى

السؤال(38) ومن مؤشراتته نذكر :

القدرة على تحمل ضغوط العمل ،البحث عن ارضاء الرؤساء، الالتزام الوظيفي ،الشغف لانجاز العمل وفق المعايير المطلوبة، التقليل من الخلافات العمل،

المحور الرابع: تجديد معارف العاملين وزيادة المهارات الأدائية في العمل من السؤال

(39) إلى السؤال (50) ومن مؤشراتته نذكر :

التدريب عن طريق متخصصين داخل المؤسسة، التدريب عن طريق المشرف المباشر من ، الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة، التدريب عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة، المحاضرات ، المناقشات، الندوات ،المؤتمرات، الكفاءة في تسيير العمل،

ج-المرحلة الثالثة:

بعد إجراء التعديلات اللازمة في الاستمارة التجريبية تم وضع الصياغة النهائية لها، و قد قدر عدد أسئلتها بـ50 سؤالاً وزعت كلها بالتساوي على 9 مديريات للإطارات المكونة للمؤسسة المينائية لسكيدة و ذلك بمعدل 23 عامل لكل مديرية و ذلك لخصوصية الدراسة و التي تتدرج في إطار الدراسات العليا.

5-السجلات و الوثائق:

و تتجلى بصورة واضحة مدى استفادتي من هذه التقنية بالمؤسسة المينائية-سكيدة- فيما يلي:

- 1- الجانب التاريخي للمؤسسة و توزيع العمالة بالمؤسسة المينائية و البطاقة الفنية لها.
- 2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة، والتعرف على مختلف المديريات و المصالح التي تتكون منها.
- 3- التعرف على مدى وضوح معايير اختيار المتدربين للمشاركة في البرامج التدريبية و مدى اعتمادها على أسس موضوعية و ناجعة.

سادسا: أسلوب التحليل (الكمي و الكيفي)

وفي هذا السياق اتبعت الدراسة الراهنة أسلوبين للتحليل الكمي و الكيفي:

أ-الأسلوب الأول:

،وقد تم اختيار الأساليب الإحصائية بما يتناسب مع طبيعة فرضيات الدراسة،وذلك باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) وذلك لتحليل البيانات التي تم جمعها لغرض الدراسة.

ب-الأسلوب الثاني:

و ذلك من خلال تفسير المعطيات الكمية و تحليلها و ربطها بالفروض و الإطار النظري.

خلاصة:

إن دراستنا المتعلقة بترشيد الإستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية فقد تطلبت منا اختيار المنهج الوصفي التحليلي الذي وفر لنا المعلومات والبيانات الضرورية حول دراستنا قيد البحث وكما هي موجودة في الواقع إضافة إلى العوامل والمتغيرات ذات الصلة بحدوثها، وساعدنا في التوصل إلى تفسيرها بناء على علاقاتها بعوامل أخرى.

تمهيد:

بعد تحديدنا في الفصل السابق للإطار المنهجي للدراسة ، فها هي المرحلة الحاسمة في سيرورة بحثنا العلمي المتعلقة بـ " ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية " والمتمثلة في تحليل البيانات وتفسير النتائج كخطوة أساسية من بين الخطوات التي يشتمل عليها البحث الاجتماعي ، والتي تلي مباشرة عمليات جمع البيانات من جمهور البحث أو أفراد العينة المدروسة، وذلك لتلخيص وإيجاز كافة البيانات التي سعينا في جمعها ومحاولة منا لتحويلها من جزئيات مبعثرة و معطيات متناثرة إلى نتائج كلية و قضايا عامة مستعنين في ذلك بالأدوات المناسبة والأساليب ذات الصلة وخاصة الإحصائية منها.

أولاً- البيانات السوسيوديموغرافية:

تشكل البيانات السوسيوديموغرافية الإطار المرجعي الذي ننطلق منه في هذا العمل لمعالجة المعطيات الميدانية وذلك بالنظر إلى أن هذه البيانات تقدم صورة واقعية عن خصائص وسمات المجتمع المدروس، وعن مدى ارتباطها بالخصائص الأخرى التي تشكل متغيرات الدراسة وهما الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، كما أن الوقوف على خصائص العينة من حيث أبعادها النفسية والاجتماعية يمكن من معالجة التساؤلات بطريقة واضحة، وفي إطار التحليل الكمي والكيفي للبيانات الشخصية وربطها بالإطار النظري وبغرض البرهنة على صدق الفروض فقد تضمنت أسئلة البيانات السوسيوديموغرافية ما يلي: الجنس، العمر (السن)، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، مكان الإقامة، الأقدمية في العمل والوظيفة المهنية.

الجدول رقم(01): توزيع أفراد العينة حسب السن والجنس

المجموع		أنثى		ذكر		الجنس السن
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	
28.5%	57	12.5	25	16	32	20 - 30 سنة
33%	66	9.5	19	23.5	47	30 - 40 سنة
25%	50	5.5	11	19.5	39	40 - 50 سنة
13.5%	27	2.5	05	11	22	50 - 60 سنة
200		30	60	70	140	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ نسب متفاوتة في توزيع عمال مؤسسة المينائية بسكيكدة تبعا لسنهم وجنسهم (ذكور وإناث)، حيث نلاحظ أن نسبة العمال الذكور أعلى بكثير من نسبة العاملات، بل وتتجاوز الضعف، حيث بلغت نسبة العمال الذكور 70% في حين كانت نسبة العاملات حوالي 30% فقط، وهذا التوزيع يتماشى فعلا مع طبيعة مجتمع الدراسة ونمط الخدمات التي تقدمها المؤسسة المينائية، والتي تلائم العنصر الذكوري أكثر، وتفرض على المؤسسة اختيار وتوظيف العمال الذكور في أغلب المصالح وأغلب المديرية، على غرار مديرية مديرية الاستغلال للشحن والتفريغ، حيث تقوم هذه المديرية بتقديم الإمكانات والآلات والبواخر والزبائن، وكذا التسويق ومراقبة كل العمليات المتعلقة بالشحن والتفريغ والاستقبال والحفاظ على إرسال البضائع وكذلك رفعها، وتقوم أيضا بالتسيير التجاري للهياكل القاعدية والعلوية، ومتابعة حركة البضائع والتبادل التجاري بين الدول، وكذا مديرية الصيانة، والتي تحرص على صيانة التجهيزات والقيام بالإصلاحات التقنية والكهربائية والميكانيكية وتحتوي على ورشتين (ورشة الرافعات والجرارات، ورشة خاصة بوسائل النقل) وعدة مصالح، وغيرها من المديرية الأخرى المتواجدة على مستوى المؤسسة والتي تتطلب سواعد رجالية في أغلب الوظائف والمهام.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن أغلبية العمال شباب، وتتراوح أعمارهم بين 20-40 سنة، حيث تفوق نسبتهم 61%، بالمقابل سجل نسبة 25% تتراوح أعمارهم بين 40-50

سنة، وتبقى نسبة 13.5% تمثل العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 50-60 سنة، وبالنظر إلى هذا التوزيع فإننا نلاحظ أنها تتماشى مع سيرورة عملية التوظيف على مستوى المؤسسة المينائية، والتي عرفت تطورا وتزايدا ملحوظا في عدد العمال في السنوات الأخيرة، وهي تبين كذلك أن المؤسسة المينائية تراهن على عنصر الشباب في عملية التوظيف، وتحترم المسار المهني لعمالها وتحافظ على كوادرها الأكبر سنا.

كما نلاحظ كذلك تقارب في نسب الذكور والاناث في الفئة العمرية الأقل سنا (20-30 سنة)، حيث سجلنا 16% ذكور، ونسبة 12.5% إناث، وهو ما يعكس سياسة التوظيف في السنوات الأخيرة، حيث كان هناك نصيب أوفر للمرأة في المؤسسات الوطنية، خاصة على مستوى المصالح الإدارية، وفي إطار عقود ما قبل التشغيل، في حين سجل فارق كبير بين الذكور والإناث في باقي الفئات العمرية الأخرى.

الجدول رقم(02): توزيع أفراد العينة حسب المستوى ومكان الإقامة

المجموع	مدينة		ريف		الإقامة	المستوى
	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
03%	06	01	02	02	04	ثانوي
53.5%	107	31.5	63	22	44	جامعي
27%	54	18.5	37	8.5	17	ليسانس
16.5%	33	12.5	25	04	08	ما بعد التدرج
200	63.5	127	36.5	73		المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة مستواهم جامعي فما فوق، وأن أغليبيتهم حاصلون على شهادات جامعية، حيث سجل نسبة 27% حاصلون على شهادة ليسانس، ونسبة 16.5% ما بعد التدرج، وهي توحى باهتمام المؤسسة المينائية بتوظيف إطارات جامعية في مختلف التخصصات، واعتماد الشهادة الجامعية كمعيار أساسي من معايير التوظيف.

وبالتالي فإن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية تولي أهمية كبيرة لتوظيف الإطارات

والكوادر الجامعية، وذلك لتمتع خريجي الجامعات بالذكاء والسرعة في اكتساب المعلومات وتطبيقها، وتوظيف ما يملكون من خبرات ومعارف نظرية في الميدان، وسهولة التواصل مع الإطارات الجامعية وقابليتهم للتكيف مع التغيرات التكنولوجية والمستجدات التي يعرضها سوق العمل والمنافسة بسرعة كبيرة، وكذلك للدور الاستراتيجي الذي تلعبه هذه الكوادر البشرية في الحفاظ على نجاح المؤسسة وتميزها وإحداث تغييرات مناسبة تتماشى والتطورات الحاصلة في شتى مجالات الحياة.

كما نلاحظ كذلك أن أغلبية أفراد العينة هم من سكان المدينة، وهو ما تؤكد نسبة 63.5%، بالمقابل سجلنا نسبة 36.5% فقط من العمال الذين يقطنون بالريف، ويرجع ذلك إلى الموقع الاستراتيجي للمؤسسة المينائية والذي يتوسط مدينة سكيكدة، وإقامة غالبية العمال بها أو بالمدن المجاورة وحسب هذه النتائج فإننا نستنتج أن المؤسسة المينائية لسكيكدة تضم بداخلها تنوع في الثروة البشرية، والذي يساعدها على التفتح الفكري والثقافي وإقامة علاقات جديدة وتوطيد روابط العمل وتقويتها، كما يكسبهم أنماط سلوكية متنوعة تسمح بالانسجام في محيط العمل والتكيف مع مصاعب العمل وتعقيداته، وهو ما يساهم في تحقيق كفاءة العمل الإنتاجية، ويدعم مكانة المؤسسة في مجال نشاطاتها وطنيا ودوليا.

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

المجموع	أنثى		ذكر		الجنس	الحالة
	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
55	8.5%	17	19	38		أعزب
102	15%	30	36	72		متزوج
14	01%	02	06	12		مطلق
29	5.5%	11	09	18		أرمل
200	30%	60	70	140		المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة متزوجون، وهو ما تؤكد نسبة 51%، وهو مؤشر إيجابي وفي صالح المؤسسة، حيث يتميز العامل المتزوج

بالاستقرار النفسي وبالرغبة في التطور الوظيفي والحفاظ على الوظيفة، باعتباره فردا مسؤولا عن أسرته وله واجبات اجتماعية قبل الوظيفية، بالمقابل نسجل نسبة 27.5% من العمال العزاب، وهذه الفئة من العمال تمثل العمال الأصغر سنا في اغلب الحالات، وهم يسعون دوما لتوفير متطلبات تكوين أسرة، في ظل التغيرات الخاصة في المجتمع وفي ظل الغلاء الفاحش وزيادة الأسعار وتعدد ظروف الحياة، وبالتالي فإن ذلك ينعكس بالإيجاب على علاقته بمؤسسته وعلى استقراره الوظيفي والمهني، حيث يجتهد ويعمل باحترام القوانين والإجراءات الداخلية من أجل كسب مكانة ومنصب دائم ومحترم يؤهله لبناء وتكوين مستقبله الاجتماعي.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن نسبة المطلقين ضعيفة ولم تتعدى 07% وأغليبتهم ذكور، في حين نسبة الأرامل 14.5% وأغليبتهم ذكور كذلك، وهذه النسب تعكس فعلا التركيبية الاجتماعية التي تتميز بها المؤسسة المينائية باعتبارها عينة من المؤسسات الاجتماعية في بلادنا.

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى و الأقدمية في العمل

المجموع	أكثر من 14 سنة		9 - 13 سنوات		4 - 8 سنوات		الأقدمية المستوى	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
03%	06	01	02	00	00	02	04	ثانوي
53.5%	107	5.5	11	25	50	23	46	جامعي
27%	54	8.5	17	13.5	27	05	10	ليسانس
16.5%	33	11	22	04	08	1.5	03	ما بعد التدرج
200		26	52	42.5	85	31.5	63	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ ان أغلبية أفراد العينة مستواهم جامعي فما فوق، وأن أغليبتهم لديهم من سنوات الخدمة بين 4-8 سنوات، حيث بلغت نسبتهم 25%، وغير بعيد عن هذه النسبة نجد العمال الجامعيين الذين لديهم من الخدمة بين 9-13 سنوات بنسبة 23%، وهذا التوزيع يتناسب مع تم عرضه للفئات العمرية، حيث النسب تبين أن أغلبية العمال أفراد العينة جامعيين شباب، كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج ان أغلبية العمال

الحالين لشهادات الليسانس لديهم ما بين 14-20 سنة من العمل بالمؤسسة المينائية، ونفس الشيء كذلك نسجله بخصوص العمال الذين مستواهم ما بعد التدرج.

إن هذا التوزيع يبين أن التركيبة العمالية للمؤسسة المينائية ثرية ومتنوعة، وهو ما يساعدنا في تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها، ويفتح لنا مجال البحث المعمق في مختلف متغيرات الدراسة، خاصة وأن ترشيد الموارد البشرية يركز وبقوة على تنوع وثرء الكوادر التي تملكها المؤسسة، وحتى الفعالية التنظيمية تركز على تنوع الفئات العمالية وتنوع المستويات وسنوات العمل لدى العمال، فلا يكفي أن تكون المؤسسة مكونة من عمال جدد لا يملكون خبرة ولا ممارسة طويلة في المؤسسة، وحتى العمال القدامى الذين لديهم خبرة طويلة وسنوات متعددة، وحدهم لا يستطيعون تحقيق فعالية تنظيمية، ولا يمكننا الحديث عن ترشيد للكفاءات والقدرات دون تجديد الخبرات والمعارف وتنويعها.

الجدول رقم(05): توزيع أفراد العينة حسب الوظيفة المهنية

المجموع	ما بعد التدرج		ليسانس		جامعي		ثانوي		المستوى الوظيفة	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
95	47.5%	05	2.5	21	10.5	66	33	03	1.5	إطار تنفيذي
35	17.5%	05	2.5	12	06	18	09	00	00	رئيس مصلحة
40	20%	08	04	14	07	16	08	02	01	رئيس قسم
30	15%	15	7.5	07	3.5	07	3.5	01	0.5	مدير قسم
200		33	16.5	54	27	107	53.5	06	03	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة مستواهم جامعي فما فوق، وأن أغلبهم إطارات تنفيذية وهو ما تؤكدته نسبة 47.5%، وأن أغلبية هؤلاء الإطارات التنفيذية هم جامعيين بنسبة 33%، كما نسجل كذلك أن أغلبية رؤساء المصالح هم جامعيين وهو ما تؤكدته نسبة 09%، وكذلك بالنسبة لرؤساء الأقسام بنسبة 08%.

أما بالنسبة لمدرء الأقسام فإن النتائج تبين أن أغلبهم مستواهم ما بعد التدرج، وهو ما تؤكدته نسبة 7.5%، وهو ما يبين أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية تأخذ بعين

الاعتبار قيمة الشهادة في عملية التوظيف وفي توزيع المسؤوليات، حيث هناك تدرج في توزيع المشرفين والمسؤولين تبعاً للشهادة التي يحملونها، وكلما ارتفعنا في المسؤوليات كلما لاحظنا ارتفاعاً في نوع الشهادة الجامعية من ليسانس إلى ماجستير (ما بعد التدرج).
إن التقسيم الواضح للوظائف والمسؤوليات بشكل تسلسلي يعكس وضوح السلطة التي تتخذ شكلاً هرمياً يكون فيها كل رئيس وحدة أو مصلحة في المؤسسة المينائية -سكيدة- مسؤول عن وظائف أتباعه، وذلك بتحديد المسؤوليات بطريقة محددة وفقاً لتخصصات العمال ومؤهلاتهم التي يمتلكونها لأداء الواجبات التي توكل إليهم، مع تحديد التزامات كل واحد من هؤلاء الأفراد استناداً لمبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي، ومن ثم فإن الموظفين الذين يشغلون هذه المناصب بهذه المؤسسة وفقاً لمبدأ التدرج الهرمي وطبقاً للقواعد المحددة ستجعل العامل قادراً على تدعيم أو رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسة، لأن هذا العامل يمثل ملكية استثنائية نادرة بكفاءته وخبرته ومؤهلاته ومعارفه ولأنه سيشغل منصبه وفق مبدأ "وضع الرجل المناسب في المكان المناسب"، وبهذه الطريقة يمكن أن تتحقق فعالية المؤسسة التنظيمية وكفاءتها الإنتاجية وكذا تطورها واستمرارها.

ثانياً - اجتذاب الموارد البشرية المؤهلة وزيادة التجديد

تعتبر عملية الاستقطاب والتوظيف من أهم الأنشطة الإدارية في أية منظمة مهما كانت طبيعة ونوع عملها واختصاصها، وهي الوسيلة الأفضل لتطوير وتنمية قدرات المؤسسة وتحسين أدائها، سيما وأن انتهاج اختيار الأفراد سياسة بشكل علمي من شأنه أن يمنح المؤسسة فرصاً واسعة لمتابعة التطورات الحاصلة في مجالات نشاطها، مما يزودها باستمرار في رفع الكفاءة والفاعلية والصمود في ظل الميزة التنافسية التي يشهدها عصرنا هذا، حيث أن المؤسسات تعيش بشكل دائم في عالم مليء بالتغيرات والتطورات المتسارعة في المجالات التكنولوجية والتنظيمية المتعلقة، وغيرها من الميادين التي تتطلب مواكبة هذه التطورات وتحقيق الاستفادة منها بما يخدم المؤسسة ويحقق أهدافها على المدىين القريب والبعيد.

الجدول رقم (06): المبادئ التي تحبذها المؤسسة في جذب مواردها

المجموع	المعرفة المتنوعة		الذكاء		الجدارة		الاستحقاق		المبادئ
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
95	06	12	01	02	18.5	37	22	44	إطار تنفيذي
35	03	06	1.5	03	4.5	09	08.5	17	رئيس مصلحة
40	0.5	01	00	00	14	28	5.5	11	رئيس قسم
30	0.5	01	0.5	01	7.5	15	6.5	13	مدير قسم
200	10	20	03	06	44.5	89	42.5	85	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نسجل تباين في وجهات نظر عمال وإطارات المؤسسة المينائية حول المبادئ التي تحبذها إدارة المؤسسة في جذب واستقطاب الافراد لشغل المناصب الشاغرة، ورغم تعدد الجهات فإننا نلاحظ أن أغلبية العمال من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تعتمد على معيار الجدارة كمعيار أساسي لاستقطاب الموارد البشرية، وهو ما تؤكد نسبة 44.5% من العمال، وحسب النتائج دائماً فإن نسبة معتبرة من الإطارات التنفيذيين والتي تقدر بحوالي 18% من أفراد العينة يرون ان المؤسسة تعتمد على الجدارة والكفاءة في جلب الأفراد، وهو ما تؤكد كذلك نسبة 14% من رؤساء الأقسام و 7.5% من مدراء الأقسام، وهي في مجملها تؤكد فعلا عن اعتماد المؤسسة المينائية على الكفاءة كشرط أساسي ورئيس في اختيار الأفراد.

وإلى جانب معيار الكفاءة المهنية فإن النتائج تبين أن المؤسسة تمنح الفرصة لمن يستحقها وهو ما تؤكد نسبة 42.5% من افراد العينة، وهو ما تؤكد فئة الإطارات التنفيذيين بنسبة 22%، ورؤساء الأقسام بنسبة 8.5%، أما باقي الفئات فعبرت عن ذلك بنسب متقاربة وضعيفة نوعا ما، وهي كلها نتائج توحى باعتماد المؤسسة على الاستحقاق كمعيار ثاني بعد الجدارة أو الكفاءة، وهما معيارين متكاملين في عملية الاستقطاب، ويعكسان حرص المؤسسة المينائية على توظيف أحسن الأفراد وضمان موارد بشرية مؤهلة ولها كفاءات مهنية تؤهلها للقيام بوظائفها على أكمل وجه.

كما نسجل كذلك من خلال النتائج أن المؤسسة المينائية تعتمد على معيار المعرفة كمعيار ثانوي فقط، وهو ما تؤكد نسبة 10% من أفراد العينة، خاصة 06% من الإطارات التنفيذيين، أما باقي الفئات من العمال والموظفين فكانت آرائهم متقاربة وتوحي بعدم اهتمام المؤسسة بالمعارف المختلفة في عملية الاستقطاب، كما نلاحظ أن المؤسسة تقريبا لا تعتمد على الذكاء كمعيار في عملية الاستقطاب وهو ما تؤكد النتائج.

الجدول رقم(07): معايير اختيار العمال

المجموع	التفوق الدراسي		المعرفة الفنية		التخصص العلمي		الشهادة الجامعية		المستوى التعليمي
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
06	0.5	01	0.5	01	00	00	02	04	ثانوي
107	0.5	01	1.5	03	01	02	50.5	101	جامعي
54	00	00	00	00	02	04	25	50	ليسانس
33	00	00	00	00	01	02	15.5	31	ما بعد التدرج
200	01	02	02	04	04	08	93	186	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة من عمال المؤسسة المينائية بسكيدة يرون أن المؤسسة تختار مواردها على أساس الشهادة الجامعية كمعيار أساسي ورئيس، أما باقي معايير الاختيار الوظيفي فهي قلما تعتمد عليها، حيث نسجل أن 93% من العمال أكدوا على أن المؤسسة تعتمد على الشهادة الجامعية في اختيار الموارد البشرية، وحسب النتائج فإننا نلاحظ أن أغلبية العمال الذي لديهم شهادات جامعية أكدوا لنا ذلك، على أساس أنه تم اختيارهم لكونهم يملكون شهادة جامعية، وحتى العمال الذين لديهم مستوى ما بعد التدرج أكدوا لنا ذلك، واعتبروا المعيار الأساسي في عملية الاختيار بالمؤسسة هو الشهادة الجامعية.

وعلى الرغم من كون المؤسسة المينائية تختار مواردها على أساس الشهادات الجامعية إلا أن النتائج تبين أن التخصص الجامعي غير مهم في اختيار الأفراد وهذا يتماشى حسب خصوصية مهام والخدمات التي تقدمها المؤسسة، باعتبارها مؤسسة خدماتية بالدرجة الأولى، ولا تحتاج إلى تخصصات مختلفة.

ونفس الشيء نلاحظه فيما يخص المعرفة الفنية والتفوق الدراسي، وهما معيارين لا تعتمد

عليهما المؤسسة المينائية في اختيار أفرادها، وإن كان هناك اعتماد فهو كمياري ثانوي أو فرعي من أجل الفصل في النتيجة بين المتنافسين على شغل المناصب، وتبقى الشهادة الجامعية هي أهم معيار في عملية الاختيار بالمؤسسة المينائية بسكيدة، وباقي المعايير فرعية أو ثانوية فقط.

الجدول رقم (08): اهتمام المؤسسة بنوع الجامعة وتأثيره على مساهمة الأفراد في التجديد

المجموع		التفاوض		تبسيط العمل		آراء جديدة		أفكار جديدة		المساهمة بـ الاهتمام
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
85.5	172	49.5	99	24	48	06	12	6.5	13	اهتمام كبير
02	04	0.5	01	00	00	1.5	03	00	00	اهتمام غير كبير
12	24	03	06	03	06	4.5	09	1.5	03	اهتمام أولي
200		53	106	27	54	12	24	08	16	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تهتم بنوع الجامعة التي تخرج منها الفرد اهتماما كبير، وذلك من أجل الحصول على أفراد مؤهلين ولهم كفاءات مهنية كافية للقيم بوظائفهم على أكمل وجه، وحسب النتائج فإننا نلاحظ أن أغلبية العمال من أفراد العينة يرون أن هذا الاختيار يساهم في عملية التجديد وهو ما تؤكدته 24% من العمال المستجوبين، ومنهم من اعتبر أن المؤسسة المينائية تهتم بنوع الجامعة اهتماما كبيرا بنسبة 49.5% و هو ما يساهم في عملية التجديد من خلال تبسيط العمل، بالمقابل نجد حوالي 06 من هؤلاء العمال يرون أن المساهمة في عملية التجديد تكون من خلال تقديم أفكار جديدة، ونفس النسبة كذلك تساهم بتقديم آراء جديدة. من خلال الشواهد الإحصائية الواردة (8) المتعلقة بالمساوي التي تحبذها المؤسسة في اجتذاب مواردها البشرية نستنتج:

أن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية سكيكدة تحبذ حيازة مواردها المستقطبة على المعرفة المتنوعة في المقام الأول و تأتي مؤشرات الاستحقاق والجدارة يستغل المنصب والذكاء بنسب متقاربة.

وهو ما أكده لنا أفراد العينة المستجوبين من الاطارات ورؤساء الأقسام العاملين بالمؤسسة المينائية سكيكدة كون المعرفة حسبهم هي مفتاح القوة بالنسبة لرأس المال العامل وهي الأساس في مواجهة تحدياتها التنافسية الحاضرة والمستقبلية ، وكلما تمنع من مواردهم البشرية بهذه المعارف المتنوعة كلما زادت درجة الاثراء الوظيفي وكلما كان تسيير العمل أكثر كفاءة فإدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية حسب المستجوبين تسعى لبناء مركز استراتيجي متميز يضمن لها البقاء والنمو في بيئة منظمة الأعمال ، والحصول على ميزة تنافسية صعبة التقليد تحقق لها عائد أكبر في التسيير قبل يفوق كلفة الاستقطاب كونها تعتمد على التسيير العقلاني والرشيد لعملية اجتذاب مواردها البشرية حيث تضع ضمن أولوياتها المعرفة المتنوعة و الاستحقاق في شغل المنصب

كما أنها تتبنى الاستراتيجيات الآتية استراتيجية قيادة الكلفة وذلك بمراقبة التكاليف الادارية والاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والاستفادة من تراكم الخبرات في تطوير مواردها البشرية المستقطبة حتى يتسنى للمؤسسة تحقيق ربح أكبر من منافسيها ، و استراتيجية التميز وذلك بتقديم صفات فريدة من نوعها وتكون أفضل من منافسيها ، واستراتيجية التركيز وذلك باختيار مجال تنافسي محدد واستخدام محورين الأول يكون بتحقيق ميزة تنافسية في التكلفة و الثاني في تمييز المركز.

الجدول رقم (09): المبادئ التي تحبذها المؤسسة في اجتذاب مواردها ودورهم في تقديم أساليب جديدة فنية جديدة

المجموع	تغيير طرق العمل		حنكة التصرف		تقديم الحلول		مرونة التصرف		الأساليب الجديدة المبادئ
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
85	03	06	6.5	13	27	54	06	12	الاستحقاق
89	6.5	13	5.5	11	20	40	12.5	25	الجدارة
06	1.5	03	01	02	00	00	0.5	01	الذكاء
20	03	06	0.5	01	2.5	05	04	08	المعرفة المتنوعة
200	14	28	13.5	27	49.5	99	23	46	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن العمال الذين يتم اختيارهم على أساس الجدارة والاستحقاق يساهمون في تقديم الحلول لإثراء أساليب

العمل وتنويعها، وهو ما تؤكد نسبة الاستجابات، حيث نلاحظ أن 49.5% من العمال أفراد العينة يرون أن الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية يساهمون في تقديم الحلول من أجل تحسين وتنويع أساليب العمل.

ومن جهة أخرى فإن النتائج تبين أن عمال المؤسسة يرون أن الموارد البشرية يساهمون في تجديد لأساليب من خلال مرونة التصرف، وهو ما تؤكد نسبة 23% من أفراد العينة، وأغلبية هؤلاء العمال من الذين اعتبروا معيار الجدارة أهم معيار لاستقطاب العمال وتوظيفهم بالمؤسسة، ثم بعدها معيار الاستحقاق أو الأحقية في العمل، وهي كما أشرنا سابقا من أهم معايير الاستقطاب والتوظيف التي تتبناها مديرية الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية لسكيدة.

أما بخصوص تغيير طرق العمل وحنكة التصرف فإن النتائج تبين أن نسبة مساهمة العمال في ذلك تبقى ضعيفة نوعا ما، وهو ما تبينه نسبة الاستجابة حيث نلاحظ أن حوالي 14% من العمال أفراد العينة يرون أن الموارد البشرية تساهم في تغيير طرق العمل من جهة وفي التصرف بحنكة من جهة أخرى، وهي كلها من أساليب تحسين أساليب العمل والمشاركة في عملية التجديد.

تبين إجابات المستجوبين فان المؤسسة المينائية تعطي لمعيار انتقاء الموارد البشرية على أساس الشهادة الجامعية أولوية كبيرة ويلي ذلك بنسب متقاربة انتقاء مواردها البشرية على أساس المعرفة الفنية المتخصصة ، التخصص العلمي والتفوق في المسار الدراسي.

ومن خلال المستجوبين فان طبيعة العمل في المؤسسة المينائية يتطلب توافر الموارد البشرية المستقطبة على التأهيل العلمي حتى يتمكن هؤلاء من تسيير مجرياته والتحكم فيه.

كما أن الموارد البشرية الحائزة على الشهادة الجامعية والمنقاة وفق معايير التخصص العلمي ، والمعرفة الفنية المتخصصة ، والتفوق في المسار الدراسي يلاحظ عليها السرعة التكيف في بيئة العمل وقدرتها على الانسجام مع زملاء العمل و التفكير المبدع و الخلاق الذي يرضي رؤساء العمل خصوصا في الظروف الحرجة التي تمر بها المؤسسة المينائية مع بعض المتعاملين الاجانب ، ويتمتعون بدافعية عالية لانجاز العمل وفق المعايير المطلوبة.

وهذه المبادئ لا غنى عنها عند قيام إدارة الموارد البشرية باجتذاب الأفراد العاملين لان العائد هو التسيير العقلاني للعمل بعد أن كان الاستثمار هو ترشيد النفقات في كيفية الحصول على

هذه الموارد.

وهذه المبادئ وردت الاشارة إليها في مختلف النظريات: تايلور، فيبر..
الجدول رقم (10): معايير الانتقاء التي تعتمد عليها المؤسسة ونتائجها على الفرد

المجموع	الاستجابة بسرعة		روح اليقظة		حسن التعامل		الانضباط		النتائج المعايير	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
92.5	185	20.5	41	13	26	15	30	44	88	الشهادة
04	08	0.5	01	00	00	00	00	3.5	07	التخصص العلمي
02	04	00	00	0.5	01	01	02	05	01	المعرفة الفنية
01	02	01	02	00	00	00	00	00	00	التفوق الدراسي
200		22	44	23.5	27	23.5	27	48	96	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن أهم معايير الانتقاء التي تتبعها المؤسسة المينائية بسكيدة هو معيار الشهادة، وهو ما تؤكد نسبة 92.5%، ثم يأتي بعده معيار التخصص العلمي بنسبة ضعيفة لم تتعدى 04%، أما باقي المعايير فهي قليلة جدا وغير معتمدة بالمؤسسة.

كما نلاحظ كذلك ومن خلال النتائج أن 44% من أفراد العينة أكدوا أن الشهادة هي المعيار الأساسي بالمؤسسة وأن اعتماد المؤسسة في عملية التوظيف على الشهادة كمعيار أساسي يساهم في تحقيق الانضباط لدى العمال، لما يمتلكون من معارف وأفكار مناسبة للقيام بمهامهم ووظائفهم بالشكل المطلوب، ونسبة 20.5% منهم يرون أن العمال في هذه الحالة يستجيبون بسرعة لمختلف التتبيهاات والوامر وفي مختلف الظروف والاقوات، ويقومون بواجباتهم بالسرعة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن 15% من هؤلاء الإطارات والعمال يرون أن اعتماد المؤسسة على معيار الشهادة في اختيارها وتوظيفها للأفراد من شأنه أن يساهم في تحقيق حسن التعامل بين الافراد، على افتراض أن حامل الشهادة الجامعية فرد مثقف وواعي،

ويستطيع التمييز بين حقوقه وواجباته، ويحترم حقوق غيره من الزملاء والمشرفين في بيئة العمل، تبعا للوائح والقوانين الداخلية التي تنظم ظروف وشروط العمل، وترسم وتوضح حدود السلطة والمسؤوليات داخل المؤسسة، وهذا شرط أساسي وضروري لتحقيق الفعالية التنظيمية، وزيادة الإنتاج وتطويره وتحسين الخدمات وضمان جودة شاملة وفق ما تمليه شروط الجودة وما تفرضه من قوانين وضوابط مادية ومعنوية.

ومن جهة أخرى فإن النتائج تبين أن اعتماد المؤسسة على معيار الشهادة في عملية التوظيف من شأنه أن يمنح المؤسسة أفراد يتميزون بروح اليقظة والانتباه، وهو ما تؤكد نسبة 13% من أفراد العينة، هذه اليقظة التي هي ضرورية جدا لنجاح العمل وتحقيق الأهداف دون الوقوع في الأخطاء وحوادث العمل، والتي تكلف المؤسسة خسائر باهظة في الأفراد والممتلكات، ويترتب عنها العديد من النتائج السلبية والخسائر المادية، وبالتالي فإن يقظة العمال وانتباههم في أماكن عملهم ضروري لتحقيق أحسن النتائج والحفاظ على السير الحسن لمختلف العمليات الإنتاجية والتنظيمية، وضمان سيرورة مختلف النشاطات الخدمية دون توقف أو ارتباك، بما يخدم مصلحة الزبائن ومصلحة المؤسسة على حد سواء.

من الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول 10 ومن خلال استجابات المبحوثين نلاحظ أن المؤسسة المينائية سكيكدة تولي اهتماما لكل نوعية الجامعات التي درس فيها طالب التوظيف للعمل وذلك بغية اكتساب الأجود منهم

فحسب مدير الموارد البشرية ومن خلال التجربة في العمل و الممارسة نلاحظ أن هناك نوع من التفوق الملحوظ في بعض الموارد البشرية الذين ينتمون الى جامعات معينة وذكر منها جامعة سكيكدة ، قسنطينة ، عنابة ، سطيف كما أن التكوين البيداغوجي النظري لهؤلاء يلائم الى حد بعيد طبيعة عمل المؤسسة المينائية خصوصا .

أما فيما يتعلق بالموارد التي تتعامل بشكل مباشر بالباخرات والتي يشترط فيها شهادات جامعية من خارج الوطن كإحدى الشروط الأساسية للتعيين.

وحسب المستجوبين فان الاهتمام بنوع الجامعات معناه الاهتمام بنوع المعرفة وبجودتها لما لها من دور في تميز الأفراد في العمل وفي المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وفعاليتها.

فالمعرفة تعطي الدافعية وتجعل الأفراد العاملين فترشيد الاستثمار في الموارد البشرية يعتمد

على قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي لانتقاء الأفراد العاملين واختيارهم وفق معايير دقيقة بما يضمن لها تحقيق المستوى المطلوب لتحقيق الدقة والسرعة وانتظام الأداء مستقبلا
الجدول رقم(11): معايير الانتقاء ودورها في تقديم الأساليب الجديدة في العمل

المجموع	تغيير طرق العمل		حنكة التصرف		تقديم الحلول		مرونة التصرف		الأساليب الفنية المعايير
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
186	13	26	13	26	44	88	23	46	الشهادة
08	00	00	00	00	04	08	00	00	التخصص العلمي
04	0.5	01	0.5	01	01	02	00	00	المعرفة الفنية
02	0.5	01	00	00	0.5	01	00	00	التفوق الدراسي
200	22	44	23.5	27	23.5	27	48	96	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن أهم معايير الانتقاء التي تتبعها المؤسسة المينائية بسكيدة هو معيار الشهادة، وهو ما تؤكد نسبة 92.5%، ثم يأتي بعده معيار التخصص العلمي بنسبة ضعيفة لم تتعدى 04%، أما باقي المعايير فهي قليلة جدا وغير معتمدة بالمؤسسة.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن من أكثر الأساليب الجديدة التي يقدمها العمال الذين يتم اختيارهم على أساس الشهادة هي تقديم الحلول المتعلقة بمشكلات العمل والصعوبات التي يتعرض لها العمال، وهو ما تؤكد نسبة 44% من أفراد العينة، وهو ما يبين بوضوح قيمة حامل الشهادة الجامعية في المؤسسة، وضرورة اعتناء إدارة الموارد البشرية بذلك، للمساهمة في تقديم الحلول وتنويع وتحسين الأساليب اللازمة لذلك، والاستفادة من معارف وأفكار حامل الشهادة باعتباره يمتلك المعارف النظرية التي تؤهله لتقديم الأفكار النيرة والآراء العلمية الدقيقة التي تساهم في تقديم الحلول.

ومن جهة أخرى فإننا نلاحظ من خلال النتائج أن توظيف حامل الشهادة العلمية يساعد على التصرف بمرونة وريانة دون التسرع، وهو ما تؤكد نسبة 23% من أفراد العينة، كما أن 13% من العمال يرون أن التوظيف على أساس الشهادة العلمية يساعد على التصرف بحنكة وحكمة عالية دون تهور أو تعدي على الأفراد أو القوانين الداخلية للمؤسسة، ونفس النسبة

13% من العمال كذلك أكدوا أن توظيف العمال على أساس الشهادة العلمية يساهم في تغيير طرق العمل وتحسينها، وبالتالي فإن النتائج تبين وبوضوح دور التوظيف على أساس الشهادة في تحسب وتطویر أساليب العمل، وعلى المؤسسة استغلال ذلك من أجل تحقيق فعالية أكثر. تؤكد الشواهد الكمية أن انتقاء الأفراد العاملين على أساس التفوق في المسار الدراسي. أنهم يستجيبون لأوامر المرؤوسين بسرعة ويحسنون التعامل مع اللوائح التنظيمية بنسب متقاربة من خلال استجابات المبحوثين وكذلك يتحلون بروح اليقظة في العمل والانضباط لأن انتقاء الأفراد العاملين المتفوقين يظهر بشكل جلي من خلال الالتزام بتنفيذ أوامر المرؤوسين وسرعة استيعابها كما أنهم يمتلكون القدرة على تبسيط اللوائح التنظيمية والتقييد بمحتوياتها كما يلاحظ على هؤلاء اليقظة و الانضباط في العمل وهو ما يعكس التوجه الاستراتيجي للمؤسسة المينائية تفكيراً وتخطيطاً، حيث أنها توضح في سبيل ذلك قيادات خاصة، تكون قادرة على ترجمة سياستها المخططة على أرض الواقع ، لأنها تمتلك رؤية استراتيجية خاصة بها ، عن كيفية انتقاء مواردها البشرية ، وتنطلق من الاستراتيجية البديلة عن الاستراتيجية التقليدية التي يطرحها الفكر التنظيمي الحالي القائمة زيادة الطاقة الفكرية للمؤسسة لمواجهة المشكلات بشكل ابتكاري بما يعزز قدرتها على بلوغ غايات عملية الانتقاء وتحقيق أهدافها المنشودة من خلال الالتزام اجراء التطورات في طريق عملها المتعلقة بتحليل و توصيف الوظائف وذلك لغرض التغيير الجذري للوضع التنافسي للمؤسسة وتحديد المصادر الضرورية لاجتذاب مواردها البشرية.

المجموع	أفكار جديدة		آراء جديدة		تبسيط العمل		التفاوض		أساليب التجديد المعايير	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
93	186	7.5	15	11	22	26.5	53	48	96	الشهادة
04	08	00	00	0.5	01	00	00	3.5	07	التخصص العلمي
02	04	0.5	01	0.5	01	0.5	01	0.5	01	المعرفة الفنية
01	02	00	00	00	00	00	00	01	02	التفوق الدراسي
200		08	16	22	24	27	54	53	106	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن الشهادة هي المعيار الاساسي الذي تعتمد عليه المؤسسة في عملية الانتقاء، وهذا ما يسمح للأفراد بالمشاركة في عملية التجديد من خلال من الأساليب والتصرفات، حيث نجد حوالي 48% من إدارات المؤسسة يرون أن الاعتماد على الشهادة في عملية الانتقاء يساهم تفعيل عملية التفاوض التي هي من أهم العمليات التنظيمية المساهمة في حل المشكلات واقتراح الحلول والبدائل ووضع الخطط، بمشاركة الجميع دون تمييز وإقصاء.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن 26.5% من العمال يرون أن الانتقاء على أساس الشهادة يساهم في عملية التجديد من خلال تبسيط طرق وأساليب العمل، و11% يرون انهم يشاركون في التجديد من خلال تقديم آراء جديدة يستفاد منها في تحقيق أحسن النتائج وضمان استمرارية المؤسسة في تقديم خدماتها، ومن تم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم (13): درجة الاهتمام بنوع جامعة التخرج ودورها في تحسين أساليب العمل

المجموع	تغيير طرق العمل		حنكة التصرف		تقديم الحلول		مرونة التصرف		الأساليب الاهتمام
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
172	11	22	08	16	47.5	95	18.5	39	اهتمام كبير
04	1.5	03	0.5	01	00	00	00	00	اهتمام غير كبير
24	1.5	03	05	10	02	04	3.5	07	اهتمام أولي
200	14	28	13.5	27	44.5	99	28	46	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة المينائية بسكيدة تهتم بنوع الجامعة التي تخرج منها طالب الوظيفة اهتماما كبيرا، وهو ما تؤكد نسبة 86%، كما نلاحظ كذلك أن 12% من أفراد العينة من عمال وإطارات المؤسسة المينائية يرون أن المؤسسة تهتم بنوع الجامعة اهتمام أوليا فقط، بالمقابل نسجل نسبة ضعيفة جدا 02% منهم ترى ان المؤسسة لا تهتم بنوع الجامعة التي تخرج منها قاصد الوظيفة.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج ان حوالي 47.5% من افراد العينة الذين يرون أن المؤسسة تهتم اهتمام كبيرا بنوع الجامعة يرون كذلك أن هؤلاء الأفراد يساهمون في تقديم الحلول التي من شأنها أن تساهم في تطوير المؤسسة وفي تحقيق الفعالية التنظيمية، وفق الأهداف المسطرة والبرامج التي تتبناها وفق سياستها العامة.

من الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول 10 ومن خلال استجابات المبحوثين نلاحظ أن المؤسسة المينائية سكيدة تولي اهتماما لكل نوعية الجامعات التي درس فيها طالب التوظيف للعمل وذلك بغية اكتساب الأجود منهم

فحسب مدير الموارد البشرية ومن خلال التجربة في العمل و الممارسة نلاحظ أن هناك نوع من التفوق الملحوظ في بعض الموارد البشرية الذين ينتمون الى جامعات معينة وذكر منها جامعة سكيدة ، قسنطينة ، عنابة ، سطيف كما أن التكوين البيداغوجي النظري لهؤلاء يلائم الى حد بعيد طبيعة عمل المؤسسة المينائية خصوصا .

أما فيما يتعلق بالموارد التي تتعامل بشكل مباشر بالباخرات والتي يشترط فيها شهادات جامعية من خارج الوطن كإحدى الشروط الأساسية للتعيين.

وحسب المستجوبين فان الاهتمام بنوع الجامعات معناه الاهتمام بنوع المعرفة ووجودتها لما لها

من دور في تميز الأفراد في العمل وفي المساهمة في تحقيق نجاح المؤسسة وفعاليتها. فالمعرفة تعطي الدافعية وتجعل الأفراد العاملين فترشيد الاستثمار في الموارد البشرية يعتمد على قدرة المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي لانتقاء الأفراد العاملين واختيارهم وفق معايير دقيقة بما يضمن لها تحقيق المستوى المطلوب لتحقيق الدقة والسرعة وانتظام الأداء مستقبلا
الجدول رقم (14): اختبارات التوظيف ومن يطبقها

المجموع		أساتذة جامعيين		عمال ذوو خبرة		خبراء		متخصصين		الاختبار
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
52	104	05	10	28.5	57	1.5	03	17	34	القدرات والاستعدادات
08	16	1.5	03	05	10	0.5	01	01	02	وصف السلوك
34.5	69	00	00	0.5	01	0.5	01	33.5	67	الالمام بالعمل
5.5	11	00	00	0.5	01	4.5	09	0.5	01	الالكتروني
200		6.5	13	34.5	69	07	14	52	104	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن من أهم الاختبارات التي تعتمد عليها المؤسسة المينائية في عملية التوظيف هي اختبارات القدرات والاستعدادات، وهو ما تؤكد نسبة 52% من أفراد العينة، وهذه الاختبارات تعد من أهم الاختبارات التي تتبناها أغلب المؤسسات من أجل ضمان توظيف ناجح وضمان أحسن الكفاءات، رغم ان هذه الاختبارات تتطلب أفراد اكفاء للقيام بها وتطبيقها بنجاح.

وحسب النتائج التي تحصلنا عليها فإن المؤسسة المينائية تعتمد أساسا على العمال الذين لديهم خبرة كبيرة للقيام وتطبيق هذه الاختبارات، وهو ما تؤكد نسبة 28.5% من أفراد العينة من عمال وكوادر المؤسسة، وقد تكون الخبرة فعلا ضرورية لتطبيق مثل هذه الاختبارات خاصة

إذا توفرت في الفرد خبرة في تطبيقها وتكوين مسبق في مجال الاختبارات النفسية والمهنية، واختبارات القدرات والاستعدادات كعينة من هذه الاختبارات، لكن الخبرة وحدها لا تكفي إذا كان المطبق للاختبار لا يملك تكويننا نظريا في ذلك.

للحصول على أفضل المتقدمين لشغل المناصب الشاغرة والتي ستحقق لها النجاح والنمو مستقبلا وكذلك لاتخاذ قرارات التعيين الايجابية في المؤسسة المينائية سكيكدة تعتمد على سياسة التخطيط الاستراتيجي التي تركز على الرؤى و الأهداف وعلى اجتذاب الكفاءات من الموارد البشرية ، وسبل حشدها وتوظيفها لمواجهة التهديدات والتحديات المحتملة ، وبنفس الوقت تتحسب الفرص والمنافسة للتفوق والتميز في البيئة التي تعمل فيها، وهي تضع في سبيل ذلك قيادة استراتيجية مكونة من مختلف اطارات ادارة الموارد البشرية للمؤسسة ، وخبراء متخصصين لقيادة هذه الاختيارات المتنوعة.

كما أنها تسهر على وضع البيانات و الأنظمة التي تنسق بين جوانب ادارة الموارد البشرية وتحقق التكامل و الانسجام بين سياسات الاختيار والتعيين وسياسات الدوافع ، مع العرض على أن تكون هذه الاختيارات مشتقة بنفس الوقت مع الرؤى والأهداف المستقبلية.

وعليه فإننا نلاحظ من خلال النتائج انه في بعض الأحيان تلجا المؤسسة على الاستعانة متخصصين في تطبيق الاختبارات، وهو ما تؤكد نسبة 17% من كوادر المؤسسة، وذلك من أجل تطبيق الاختبارات على أحسن وجه والحصول على نتائج دقيقة وضمن الشفافية في التوظيف وكسب كفاءات قادرة على القيام بوظائفها ومهامها، والمساهمة في تحقيق الفعالية بالمؤسسة.

الجدول رقم (15): نوعية اختبارات الاختيار ومن يطبقها

المجموع	أساتذة جامعيين		عمال ذوو خبرة		خبراء		متخصصين		المطبق الاختبار	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
95	190	6.5	13	33	66	06	12	49.5	99	استقصاء المعرفة
02	04	00	00	0.5	01	01	02	0.5	01	اختبار المهارات
02	04	00	00	00	00	00	00	0.5	04	الرسومات والاشكال
01	02	00	00	01	02	00	00	00	00	الأمانة والاستقامة
200		6.5	13	34.5	69	07	14	52	104	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن أهم الاختبارات التي تعتمد عليها المؤسسة الميدانية لاختيار أفرادها في عملية التوظيف هي اختبارات استقصاء المعرفة، وهو ما تؤكد نسبة 95% من أفراد العينة، وإذا تمعنا فمن يقوم بهذه الاختبارات، وهل هو من داخل المؤسسة أو من خارجها فإن النتائج تبين أن هناك متخصصين في المؤسسة يقومون بذلك وهو ما تؤكد نسبة 49.5% من أفراد العينة، أما نسبة 33% من أفراد العينة يرون أن العمال بالمؤسسة لهم خبرة في القيام بالاختبارات وخبرة في مجالات العمل بالمؤسسة.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أنه في بعض الأحيان تلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بخبراء وأساتذة جامعيين وهو ما تؤكد نسبة 12.5% من أفراد العينة، وهذا ما يدل على أن المؤسسة الميدانية تسعى من خلال اختبارات الاختيار إلى اختيار أحسن الأفراد وأكفئهم لاستثمار القدرات اللازمة لشغل المنصب والتي تحتاجها المؤسسة فعلا لتحقيق الفعالية وضمان تحقيق الاهداف المخططة.

وتفضل المؤسسة الميدانية سكيكة اختيارات المعرفة حيث من يمتلك هذه المقدره يكون بإمكانه استيعاب أي تغيير يدخل على مضمون عمله ويتكيف معه ، وتحديد الأفراد العاملين الذين لديهم قاعدة معرفية واسعة وقدرة على الفهم الجيد و السريع وادراك واستيعاب الأمور الجديدة التي تدخل على اعمالهم.

فالمؤسسة الميدانية تنتهج أسلوب عمل مبتكر لاغتنام تلك الفرص وانتقاء الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية العالية التي تمكنها من مجابهة التحديات مستقبلا ورعاية التجديد، والابتكار ،

والإبداع وهو ما يحقق لها الفعالية التنظيمية مستقبلاً بالإعتماد على هذه الاختيار
الجدول رقم (16): مدى نجاح تطبيق اختبارات الاختيار

المجموع		أساتذة جامعيين		عمال ذوو خبرة		خبراء		متخصصين		المطبق الاختبار
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
01	02	00	00	00	00	0.5	01	0.5	01	يعاد الاختبار
39	78	05	10	16.5	33	05	10	12.5	25	لا يعاد الاختبار
60	120	0.5	02	18	36	1.5	03	39.5	79	يجرى إعادة النظر
200		6.5	13	34.5	69	07	14	52	104	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن المؤسسة المينائية تكلف في أغلب الأحيان متخصصين في تطبيق الاختبارات المتعلقة بالاختيار، وإذا ما فشلت العملية ولم ينجح الاختبار فإن المؤسسة وإذا شعر الأفراد بان اختبار التوظيف تم في ظروف سيئة تلجا إلى إعادة النظر في العملية والبحث عن السبب الذي أدى إلى ذلك، وهو ما تؤكد نسبة 60% من إدارات المؤسسة، لكن الاختبار لا يعاد مرة أخرى في حالة فشله، وهو ما تؤكد نسبة 39% من الإدارات.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أغلبية الإدارات الذين أكدوا لنا أن هذه الاختبارات يقوم بها متخصصون يرون أن يرون انه تجرى إعادة النظر في الاختبارات الفاشلة، وهو ما تؤكد نسبة 39.5% من الإدارات، كما نلاحظ كذلك أن أغلبية الإدارات الذين أكدوا على أن الاختبارات يقوم بها عمال ذوو خبرة يرون ان الاختبارات الفاشلة لا تعاد مرة أخرى حتى ولو تقدم الافراد المشاركون بطعون.

إن إعادة النظر في الطعون المقدمة من طرف الأفراد المشاركين في العملية والذين شعروا بعدم عدالة الاختبار او إجرائه في ظروف سيئة من شأنه ان يساهم زيادة الشفافية في الاختبار وإعطاء الأفراد حقهم في التوظيف وبالتالي المساهمة في توظيف الأفراد المؤهلين للتجديد والابتكار، وتقديم الأحسن للمؤسسة.

فإدارة الموارد البشرية المؤسسة المينائية -سكيكدة- تسعى لاكتساب موجودات تنافسية التي

تقوم بعملية التطوير الحالات و الاستراتيجي المعتمدة على الابتكار والتجديد الذي يعد المحتاج المؤدي الى البقاء في بيئة العمل المتغيرة بسرعة وتكون قادرة على توليد افكار جديدة ومناسبة وعملية وتتمتع بمستوى عال من الجودة ، وتمتلك القدرة على تحقيق التناغم والتكامل بين مكونات مختلفة للوصول إلى الأهداف المنشودة للمعرفة المفيدة التي يمكن توظيفها واستثمارها بشكل صحيح لصالح المؤسسة.

الجدول رقم (17): تقييم عملية الاختيار

النسبة	التكرار	طبيعة الاستثمار
49	98	استثمارا ناجحا
03	06	استثمارا مكلفا
48	96	استثمارا بمرדودية سريعة مستقبلا
100%	200	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية بسكيدة يرو أن عملية اختيار الموارد البشرية بالمؤسسة استثمارا ناجحان ويقدم أرباحا بمردودية سريعة مستقبلا، حيث نسجل نسبة 49% من الإطارات يرون انه استثمارا ناجحا، ونسبة 48% يرون انه استثمارا بمردودية سريعة مستقبلا، ونسبة قليلة جدا منهم ترى بان الاستثمار في الوارد البشرية استثمارا مكلفا.

وبالتالي فمن خلال هذه النتائج والنتائج السابقة فإنه يتبين لنا سعي المؤسسة المينائية إلى جلب وتوظيف أحسن الكفاءات واختيار الأفراد القادرين على التجديد والابتكار وتقديم الأحسن للمؤسسة، سواء من خلال الاختبارات التي تستعملها، او من خلال أسس ومعايير التوظيف والانتقاء، أو من خلال الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال عملية الانتقاء والتوظيف، وهذا ما يفتح لها الافاق من أجل تطوير الخدمات والحفاظ على سمعتها الوطنية والعمل على تطوير مجالات العمل والخدمات، وقدرتها على استوعاب الكم الهائل من الزبائن

الذين تتعامل معهم يوميا.

فالمؤسسة المينائية سكيكدة تبقى التنبؤ عند رسم استراتيجية الاختيار، وذلك بعد القيام بتخطيط طويل الأجل، للتنبؤ بما سيحدث في المستقبل، والاستعداد له ومواجهته والتعايش معه، من هذا المنطلق فهي تولي زمام المبادرة والتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف والمهارات النوعية ضمن استراتيجية المؤسسة الكلية.

ويعتبر ذلك فان أفراد العينة المستوية أكدوا على أن اختيار الموارد البشرية وفق أسس موضوعية يمثل استثمارا بمرادودية سريعة مستقبلا تتجلى ملامحه من خلال توافر هؤلاء على القدرة على الاتصال مع الآخرين بشكل يدعم الرغبة في العمل الجماعي، ومهارة التعامل والتعاون مع الآخرين ومهارة المشاركة في وضع الأهداف وتخطيط العمل، مهارة اتخاذ القرار الجماعي وتبقي روح المسؤولية اثاره روح التحدي وقبول التغيير والتعامل معه، مهارة التصدي للمواقف غير المتوقعة تعليم سلوكيات تؤدي إلى تماسك الفريق، مهارة التفكير مع الآخر، مهارة تنسيق العمل مع الآخرين، مهارة التوصل الى أفكار جديدة ومبتكرة مع الآخرين.

ثالثا: توظيف الأفراد الجديرين بالعمل وزيادة المرادودية

الجدول رقم (18): مدى نجاح تطبيق اختبارات الاختيار

المجموع		لا تقل		نوعا ما		درجة كبيرة		تقل بـ الخصائص
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
19	38	00	00	1.5	03	17.5	35	القدرة على تحمل الضغوط
13.5	27	00	00	03	06	10.5	21	إرضاء الرؤساء
14	28	0.5	01	07	14	6.5	13	الالتزام الوظيفي
53.5	107	00	00	35	70	18.5	37	انجاز العمل وفق المعايير
200		0.5.	01	51.5	93	53.5	106	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن من أهم الخصائص الملاحظة على الأفراد الجدد المعينين بالمؤسسة المينائية في المراحل الأولى من عملية التوظيف هي الشغف للإنجاز العمل وفق المعايير المطلوبة، وهو ما تؤكدته نسبة 53.5% من إطارات المؤسسة، وإضافة إلى ذلك نجد القدرة على تحمل ضغوط العمل وهو ما تؤكدته نسبة 19% من الإطارات أفراد عينة الدراسة، ثم بعدها نجد الالتزام الوظيفي بنسبة 14%، ثم البحث عن إرضاء الرؤساء بنسبة 13.5%، هذه الخصائص التي تميز العمال من شأنها أن تساهم في التقليل من الأخطار المهنية ومن حوادث العمل.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن الاختيار السليم للأفراد الملائمين لشغل المناصب الشاغرة بالمؤسسة يساهم في التقليل من الأخطاء، وهو ما تؤكدته نسبة 52% من أفراد العينة الذي أكدوا ان الأخطاء المهنية في هذه الحالة تقل بدرجة كبيرة، بالمقابل نسجل نسبة 34.5% ترى أنها تقلل من الحوادث نوعا ما فقط

وحسب النتائج فإن الشغف للإنجاز العمل وفق المعايير المطلوبة يؤدي إلى التقليل من حوادث العمل، حيث نلاحظ أن 35% من افراد العينة يرون انها تقلل الحوادث بشكل متوسط، كما انها تقلل كذلك بدرجة كبيرة وهو ما تؤكدته نسبة 18.5% من افراد العينة، ثم تليها القدرة على تحمل الضغوط بنسبة 17%، حيث أن احترام معايير العمل والقوانين الداخلية من شأنه

فعلا أن يقلل من الأخطاء المهنية والحوادث، ويمكن العامل من القيام بمهامه دون الوقوع في الأخطاء، كما أن العامل الذي لديه القدرة على تحمل ضغوط العمل والتحكم في اعصابه وضبطها يكون قليل التوتر وهادئ ويعمل برزانة وتحكم في الوسائل والأجهزة وبالتالي تقل لديه الأخطاء وقل ما يقع في الحوادث المهنية.

فمن عوائد الاستثمار الناجمة عن الانتقاء السليم للأفراد والالتزام بشروط الموضوعية والمصادقية عند القيام بهذه العملية ومن خلال المستجوبين فان تعيين الافراد المديرين بالعمل ومن خلال المراحل الأولى من العمل تبدو هذه الخصائص في وقت وجيز خصوصا فيما يتعلق بالشغف في انجاز العمل وفق المعايير المطلوبة لإرضاء الرؤساء وتطبيق توجيهاتهم وارشاداتهم ، كما يسعون لتطوير أدائهم باستمرار وبشكل ذاتي ، فهؤلاء الافراد المؤهلين يشكلون ميزة تنافسية للمؤسسة المينائية سكيكدة من خلال قدراتهم على الابتكار والابداع المتجدد الذي يحافظ على مستوى تفوقها.

الجدول رقم (19): الاختيار السليم للأفراد وتأثيره على المردودية

المجموع		القدرة على مجابهة رؤساء العمل		القدرة على اتخاذ القرارات		القدرة على إدارة الحوارات		المردودية
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
31	62	04	08	21	42	06	12	أكثر رغبة للعمل
29	58	5.5	11	14	28	9.5	19	أكثر دافعية
40	80	0.5	01	39.5	79	00	00	أكثر مردودية
200		10	20	74.5	149	15.5	31	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن الاختيار السليم للأفراد من شأنه يساهم في زيادة المردودية الفردية والجماعية بالمؤسسة المينائية، وإذا تم اختيار الفرد المناسب فإنه يكون أكثر مردودية من غيره وهو ما تؤكد نسبة 40% من أفراد العينة، ويقدم ما لديه من إمكانات ومعارف من أجل القيام بالمهام المطلوبة منه، كما ان النتائج تبين كذلك أن الاختيار السليم يجعل العامل أكثر رغبة للعمل، وهو ما تؤكد نسبة 31% من أفراد العينة، وتكون لديه

دافعية للعمل مرتفعة كذلك، بصفته عامل جديد وله رغبة قوية للعمل وقدرات عالية وروح معنوية مرتفعة.

وإذا تأملنا في النتائج فإننا نلاحظ أن المشاركة في زيادة المردودية تكون من خلال قدرة العامل الجديد على اتخاذ القرارات، وهو ما تؤكدته نسبة 74.5% من افراد العينة، لأن العامل المؤهل يمتلك من المعارف والقدرات ما يجعله قوي الشخصية وله ثقة بالنفس، ويستطيع اتخاذ القرار دون تخوف أو تردد، كما بإمكانه كذلك إدارة الاجتماعات بنجاح وهو ما تؤكدته نسبة 15.5% من افراد العينة، وهذا لما يملكه من قدرات معرفية وثقة بالنفس وبقدراته، وعدم تخوفه من النتائج المحتملة، ويكون لديه قدرة على مجابهة المشرفين ورؤساء العمل دون مركب نقص أو تخوف.

فتعيين الافراد الملائمين للعمل يجعلهم يعترفون بجميل توظيفهم في العمل وهو ما يجعلهم أفراد مشاركين بكفاءة عالية في قرارات المؤسسة وفي انجاحها ونموها وزيادة مردوديتها . وهو ما ورد في نظرية هرزبرغ في جزئها المتعلق بالعوامل الدافعة لانجاز العمل والتي أشارت الى القدرة على انجاز العمل ، ووضوح مسؤولية الفرد في العمل الذي يقوم به، وجاذبية العمل في حد ذاته ، و أداء العمل ذي قيمة كتوفر هذه العوامل المرتبطة بالعمل تؤدي الى زيادة مردودية العمل وانجاز العمل بكفاءة كما يؤدي إلى شعور الأفراد العاملين بالرضا الوظيفي وهو ما للأداء العالي وبالتالي يكونون من بين المساهمة بارز في تحقيق أهدافها وزيادة فعاليتها التنظيمية.

الجدول رقم (20): مدى نجاح تطبيق اختبارات الاختيار

النتائج	زيادة الروح	زيادة الرضا	التألف مع	قلة الشكاوي	المجموع
---------	-------------	-------------	-----------	-------------	---------

			زملاء العمل		الوظيفي		المعنوية		الوظيفة	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
إطار تنفيذي	47.5	95	19	38	02	04	21.5	43	05	10
رئيس مصلحة	17.5	35	7.5	15	0.5	01	09	18	0.5	01
رئيس قسم	20	40	08	16	01	02	8.5	17	2.5	05
مدير قسم	15	30	9.5	19	00	00	4.5	09	01	02
المجموع	200		44	88	3.5	07	43.5	87	09	18

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن التوظيف على أساس الكفاءة المهنية له فوائد ومزايا كثيرة على الفرد وعلى المؤسسة، ومن أهم المزايا نجد الرضا الوظيفي للعمال وقلة الشكاوي وزيادة الروح المعنوية وغيرها، وهي كلها في صالح المؤسسة، وتعد بمثابة الاستثمار الجدي في مجال الموارد البشرية.

وإذا تمعنا في النتائج فإننا نلاحظ أن زيادة الرضا الوظيفي هي وقلة الشكاوي أهم النتائج المترتبة عن الاختيار السليم والتوظيف على أساس الكفاءة واحترامها، وهو ما تؤكد نسبة 44% من إطارات المؤسسة المينائية، حيث نلاحظ أن أغلبية الإطارات التنفيذية بالمؤسسة يؤكدون ذلك، وكذا باقي إطارات المؤسسة من رؤساء المصالح ورؤساء الأقسام والمدراء.

وعلى العموم فإن الرضا الوظيفي للعمال في بداية مساهمة المهني بالمؤسسة يمنح العمال صورة إيجابية عن العمل بها وعن المناخ التنظيمي السائد، تبقى راسخة لديهم طول حياتهم المهنية ويؤثر ذلك على مختلف سلوكياتهم وتصرفاتهم داخل المؤسسة، ويجعلهم أفراداً مجتهدين قادرين على المساهمة في الفعالية التنظيمية بالمؤسسة، وفي تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، ويحقق ذلك أرباحاً للمؤسسة ونجاحاً في أداء رسالتها وتقديم خدماتها.

ومن دلالات التوظيف للأفراد الجديرين بالعمل لشغل المناصب الشاغرة سرعة التألف مع زملاء العمل، والعمل بمعنويات مرتفعة، وشعورهم بالرضى الوظيفي، وقلة الشكاوي وهو ما ورد في نظرية التدرج الهرمي للحاجات فيما يتعلق بمختلف نجاحات الفرد في العمل والمتعلقة بحاجات النمو والتي تظهر في قيام الفرد بعملية الإبداع في مجال تخصصه بالإضافة إلى العمل على تحقيق نمو شخصيته وتميزه عن الآخرين و نستدل عليه من خلال مؤشرات قلة الشكاوي

وحاجات الانتماء: والتي تشمل حاجات الانتماء والمكانة الاجتماعية حيث يشبعها الفرد من خلال انشاء علاقات مع زملاء العمل والمشرفين وتستدل عليه من خلال مؤشرات سرعة التألف مع زملاء العمل الشعور بالرضا الوظيفي، ارتفاع الروح المعنوية. فالأفراد العاملين الجدد يسعون لإشباع هذه الحاجات بشغف كبير وهو ما يحقق ارتفاع المردودية في العمل وكفاءة الاداء.

الجدول رقم (21): قدرات الموظفين الجدد

المجموع	التدقيق في العمل		تحمل المسؤولية		تبسيط تعليمات العمل		الملاحظة والمتابعة		القدرات	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
47.5	95	6.5	13	26.5	53	13	26	1.5	03	إطار تنفيذي
17.5	35	1.5	03	13	26	2.5	05	0.5	01	رئيس مصلحة
20	40	03	06	11	22	5.5	11	0.5	01	رئيس قسم
15	30	00	00	13	26	02	04	00	00	مدير قسم
200		11	22	63.5	127	28	46	2.5	05	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن من أهم القدرات التي يتميز بها الأفراد الجدد المعينين بالمؤسسة المينائية وفق الجدارة والاستحقاق هي القدرة على تحمل المسؤولية، وهو ما تؤكد نسبة 63.5% من إطارات المؤسسة، حيث أجمع كل من رؤساء المصالح والأقسام وكذلك الإطارات التنفيذية ان التوظيف على أسس علمية دقيقة ووفق الشروط المطلوبة وتماشيا مع متطلبات المنصب الوظيفي الشاغر يمنح المؤسسة فردا قادرا على تحمل مسؤولياته الوظيفية على أكمل وجه، لما يملكه من قدرات وكفاءات علمية وتقنية في مجال تخصصه، وهذا من أوجه الاستثمار الجيد في الموارد البشرية بالمؤسسة.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن إطارات المؤسسة المينائية أن التوظيف الناجح والذي يحترم المعايير والشروط يمنح المؤسسة فردا له القدرة على تبسيط تعليمات العمل وتقديم الجديد في موقع عمله، وذلك خدمة للمؤسسة وتطوير أساليب العمل وتقديم أحسن وأجود

الخدمات، وهو ما تسعى المؤسسة لتحقيقه على المدى القريب والبعيد، وتخطط له في مختلف البرامج والاستراتيجيات السنوية.

من خلال استجابات الأفراد المستجوبين فإن أهم القدرات التي يتميز بها الأفراد الجدد المعنيين وفق مبدأ الجدارة في القدرة على الملاحظة والتابعة ، القدرة على تبسيط تعليمات العمل، القدرة على التدقيق في العمل، القدرة على تحمل المسؤولية.

وذلك دليل على أن المؤسسة المينائية سكيكة تبين إستراتيجية مدروسة لدمج الموظفين الجدد، بالتكفل بمشاركتهم في امور العمل، وافتح المجال لهم لان يكونوا مساهمين في اتخاذ القرارات، وهو ما يهيئ لهم الفرصة لتفجير ما لديهم من قدرات وامكانيات متنوعة، وليكونوا مفكرين، ومبدعين وبيحثون عن فرص التعلم، واكتساب المهارات المتنوعة، وهو ما يبعث في نفوس العاملين الجدد الثقة لمؤسستهم ويجعلهم مدققين في أداء الوظائف المنوطة بهم من كل الجوانب ، و يندفعون عن رغبة وقناعة لتحقيق أهدافها وزيادة مردوديتها.

الجدول رقم (22): المعرفة التقنية المتخصصة وتأثيرها على الموظف الجديد

التأثيرات	الثقة بالنفس		الاطمئنان المهني		الشعور بالراحة النفسية		الاستقلالية في العمل		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة		
إطار تنفيذي	13	6.5	42	21	13	6.5	27	13.5	95	47.5
رئيس مصلحة	04	02	15	7.5	07	3.5	09	4.5	35	17.5
رئيس قسم	07	3.5	20	10	02	01	11	5.5	40	20
مدير قسم	04	02	21	10.5	02	01	03	1.5	30	15
المجموع	28	14	98	49	24	12	50	25	200	

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن امتلاك الأفراد المعنيين بالمؤسسة المينائية للمعرفة التقنية المتخصصة يشعر الموظف الجديد بالاطمئنان على مستقبله الوظيفي وكذا الاستقلالية في العمل، وهو ما تؤكد نسبة استجابات إطارات المؤسسة، حيث نلاحظ أن 49% من إطارات المؤسسة يرون أن الموظف الجديد الذي يمتلك المعارف التقنية المتخصصة يكون مطمئنا على مستقبله الوظيفي بالمؤسسة لما يملكه من معارف وما يتميز

به من قدرات معرفية في مجال تخصصه، خاصة إذا ما أتاحت له الفرصة للعمل وتطبيق معارفه في مكان عمله.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن إطارات المؤسسة يرون أن المعرفة التقنية المتخصصة تمنح الموظف الجديد الاستقلالية في العمل وهو ما تؤكدته نسبة 25% من الإطارات، حيث يستطيع الموظف الجديد ان يقوم بمهامه دون الاستعانة بالآخرين لما يملكه من معارف وقدرات متخصصة في مجال عمله، وهذا ما يزيد في الفعالية التنظيمية وفي تحسين وتطوير وتير العمل وزيادة كميته.

بالإضافة إلى ذلك فإن الموظف المالك للمعارف التقنية المتخصصة يكسب ثقة بالنفي في أداء المهام، ومن تم شعوره بالراحة النفسية، وهو ما أكدته نسبة معتبرة من إطارات المؤسسة، وهذا كله يساهم في زيادة المردودية الشخصية والجماعية.

وهو ما يدل على ان ادارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية سكيكدة تمتلك القدرة على جذب الافراد العاملين الموهوبين للعمل الذين يمتلكون المعرفة الفنية المتخصصة فالمعرفة تولد للأفراد العاملين القوة كما أن هؤلاء الافراد العاملين يحظون باحترام وتقدير الآخرين وحسب ما ورد في نظرية سلم الحاجات لهمر ماسلو فان شعور الفرد بالإكرام يولد الأمان والثقة بالنفس، ويحقق استقلالية الفرد في العمل، وبوجود اشباع لكل هذه الحاجات يتحقق للفرد العامل الاطمئنان على المستقبل الوظيفي وبالتالي يقلل معدل الدوران الوظيفي.

الجدول رقم(23): دواعي التوظيف حسب التفكير الاستراتيجي للمؤسسة

النسبة	التكرار	سبب التوظيف
14	28	استجابة لمطالب الأفراد
77.5	155	مواكبة التغيرات التنافسية
8.5	17	تحقيق إنتاجية عالية
100	200	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه فإننا نلاحظ أن التفكير الاستراتيجي لإدارة المؤسسة المينائية في تعيين الموظفين الأكفاء مبني على دواعي وأسباب مدروسة، ويندرج ضمن الخطط المستقبلية في استثمارها للموارد البشرية، خاصة في ظل الميزة التنافسية التي يشهدها عصرنا هذا في شتى المجالات، وهو ما يدفع بالمؤسسة إلى تبني استراتيجيات دقيقة ومدروسة في عملية التوظيف وتوزيع المناصب والمهام، حيث نلاحظ أن 77.5% من الإطارات يرون أنها توظف الأفراد مواكبة للتغيرات التنافسية، وتهتم بذلك كل الاهتمام.

كما نسجل كذلك من خلال النتائج ان المؤسسة المينائية تقوم بعملية التوظيف لأغراض ودواعي أخرى وفق استراتيجياتها الإدارية، حيث نلاحظ ان 14% من إطارات المؤسسة يرون أن عملية التوظيف تكون في بعض الاحيان استجابة لمطلب الأفراد، وذلك ما يخدم مصالحها ولا يخرج عن برامجها وأهدافها، كما هناك كذلك 8.5% من إطارات المؤسسة يرون ان عملية التوظيف تعود إلى اهتمام المؤسسة بتحقيق إنتاجية عالية وتقديم خدمات كافية للزبائن.

فمن خلال هذه النتائج فإننا نستنتج انه إذا ارادت المؤسسة تحسين المردودية في الأداء وفي تقديم الخدمات عليها إدراج عملية التوظيف ضمن الاستراتيجيات الأولى، وبرمجتها بما يخدم أهدافها ويضيف الجديد والأحسن، ويطور في أساليب العمل وفي طرق الأداء، وفق متطلبات المنصب والوظيفة وما تحتاجه المؤسسة فعلا من قدرات ومؤهلات بشرية.

الجدول رقم (24): المؤشرات الدالة على استحقاق الفرد التعيين بالمؤسسة

التأثيرات	المثابرة		الإخلاص في العمل		التفاني في الأداء		الولاء للمؤسسة		لمجموع	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
إطار تنفيذي	4.5	09	07	14	27	54	09	18	47.5	95
رئيس مصلحة	03	06	1.5	03	8.5	17	4.5	09	17.5	35
رئيس قسم	3.5	07	1.5	03	13	26	02	04	20	40
مدير قسم	01	02	1.	02	11.5	23	1.5	03	15	30
المجموع	12	24	11	22	60	120	17	34	200	

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن من أهم المؤشرات النفسية والتنظيمية التي تتوفر في الفرد من أجل نبيله أحقية التعيين بالمؤسسة المينائية التفاني في الأداء وتقديمه أداء مميز وجهدا معتبرا، وهو ما تؤكد نسبة 60% من إطارات المؤسسة، حيث نلاحظ ان 27% من إطارات التنفيذ بالمؤسسة يؤكدون على أهمية الداء في التعيين، ولا يمكن تعيين موظف جديد في مكان عمله من دون تقديم عمل جيد وتفانيه في أدائه، وهي طبعاً من معايير تقييم العمال في مختلف المناصب وبمختلف الرتب الوظيفية، وحتى باقي الإطارات من رؤساء الأقسام والمصالح يؤكدون ذلك.

كما نلاحظ كذلك أن الولاء للمؤسسة يعد من المؤشرات التي تدل على ان الموظف الجديد يستحق التعيين، وهو ما تؤكد نسبة 17% من إطارات المؤسسة، حيث الولاء يعتبر من أهم الروابط التي تدل على مدى توافق الفرد في مكان عمله ورضاه وارتباطه بالمؤسسة واحترامه للقوانين الداخلية وسعيه للحفاظ على كل ما هو تابع للمؤسسة، وتفانيه في إنجاز عمله وتحقيق اهداف المؤسسة، وكلها من أوجه المشاركة في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة. وحتى المثابرة والإخلاص في العمل تعد من مؤشرات احقية الفرد للتعين بالمؤسسة، وإن كانت بدرجة أقل ما سابقتها، فكلما كان الفرد مخلصاً في عمله ومثابراً على أدائه كلما استحق ان يكون من أفراد المؤسسة الدائمين والمساهمين في تحقيق الفعالية والنجاح.

فسوق العمل حسب المستجوبين في ظل العولمة يشمل اتجاهاً متزايداً للطلب على قوة عمل ذات مهارات عالية المستوى ومتعددة في آن واحد، وتتمتع بمستويات وبمؤهلات تدريب عالية

تتناغم مع الوظائف في ظل التقنية المتخصصة وهذا يعني اتجاه ادارة الموارد البشرية يكون لصالح قوة العمل ذات المؤهلات العالية وبالتالي فان الفرص ستكون ضئيلة جدا أمام قوة العمل غير الماهرة .

فالتعامل مع المتغيرات الجديدة ، يتطلب طرازاً معيناً من الافراد، يتميز عن الموارد البشرية الاخرى، بحيث يكون هذا الطراز مصدر الفكر والابداع وأساس التطوير وازافة للمسات الجديدة لما يملكه من قدرات معرفية وتنظيمية تساعد على زيادة مردودية العمل وتحقيق الفعالية التنظيمية

الجدول رقم (25): نتائج التزام المؤسسة بتعيين الأفراد الجديرين بالعمل

المجموع	الحصول على الكفاءات		الحصول على موارد صعبة		الحصول على موارد نادرة		تحقيق السمعة		التأثيرات	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
47.5	95	6.5	13	11	22	14	28	16	32	إطار تنفيذي
17.5	35	03	06	06	12	01	02	7.5	15	رئيس مصلحة
20	40	1.5	03	04	08	6.5	13	08	16	رئيس قسم
15	30	1.5	03	03	06	01	02	9.5	19	مدير قسم
200		12.5	25	24	48	22.5	45	41	82	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أنه كلما التزمت المؤسسة المينائية بتعيين الأفراد الجديرين بالعمل كلما زاد تحقيق سمعة المؤسسة بين المؤسسات الأخرى، ولدى المواطنين، وهو ما تؤكد نسبة 41% من إطارات المؤسسة، حيث نلاحظ أن أغلبية مدراء الأقسام يؤكدون ذلك وكذا باقي الإطارات من رؤساء المصالح والاقسام، خاصة وأه في السنوات الأخيرة فقدت عملية التوظيف مصداقيتها، وفقد المواطن أو الشباب الباحثين عن فرص التوظيف الثقة في مختلف الإدارات والمؤسسات، وأصبح التوظيف محسوب على أسس مرفوضة ومشكوك ولا تعطي الكفاءات حقها في التوظيف.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن من نتائج التزام المؤسسة بتوظيف وتعيين الأفراد الجديرين بالعمل والذين تتوفر لديهم الكفاءات اللازمة لشغل المنصب الشاغر هو الحصول

على الموارد النادرة والموارد الصعبة الحصول عليها، خاصة إذا كانت هناك دراسة دقيقة للملفات وعدالة في الاختيار دون مراعاة الاعتبارات الشخصية والعلائقية،

وبالتالي فإن الاستثمار الحقيقي والفعال في الموارد البشرية يبدأ من عملية التوظيف بمراحلها المختلفة، وإذا ارادت المؤسسة تحقيق السمعة والحصول على موارد مؤهلة وذات كفاءات عالية فعليها أن تلتزم حقا باختيار وتعيين الأفراد الجديرين بذلك، والذين تتوفر فيهم الشروط المطلوبة واللازمة لشغل المنصب وتحقيق الهدف المنشودة.

فالمؤسسة المينائية تعتبر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية التي تقدم أجورا مرتفعة لموظفيها وهو ما يكفل لها استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة منها والتحاقهم بها في كل مرة تجي فيها عمليات الانتقاء.

فمتى كان العامل مطمئنا حسب هيرزيرغ على صحته وعمله ومستقبله و أولاده وبعيدا عن الخوف يكون بحالة أمن كلي ومحاط بضروب مختلفة من التأمينات الاجتماعية ضد حوادث العمل و أمراض المهنة والشيخوخة و البطالة و الوفاة ، فالأجر الكافي أساس الشعور بالأمن ، و الشعور بالأمن شرط ضروري من شروط الصحة النفسية السليمة ، وقد أشارت مختلف نظريات الدافعية إلى علاقة الحوافز المادية والمعنوية بصحة العامل النفسية وزيادة إنتاجه. وكلما تمتع هؤلاء بالصحة النفسية كلما زاد سعيهم نحو السمو والتحصيل وهي الحاجة التي تدفع الفرد على التعبير عن ذاته وإثبات شخصيته وتحقيقها، بحيث يقوم بأعمال نافعة ذات قيمة للآخرين من خلال القيام بعمله الموكول اليه.

المؤشرات	لا يحتاج التربص		لا يحتاج التدريب		لا يسرح		لا استقطاب جديد		لمجموع	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
إطار تنفيذي	1.5	03	29.5	59	6.5	13	10	20	47.5	95
رئيس مصلحة	0.5	01	11	22	00	00	06	12	17.5	35
رئيس قسم	0.5	01	12.5	25	02	04	05	10	20	40
مدير قسم	0.5	01	12	24	00	00	2.5	05	15	30
المجموع	03	06	65	130	8.5	17	23.5	47	200	

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية يرون أن من أهم مؤشرات الاختيار الناجح والقيوم هو الحصول على موظف كفاء لا يحتاج إلى تدريب، وهو ما تؤكد نسبة 65% من إطارات المؤسسة، فإذا اعتدت المؤسسة فعلا على معيار الشهادة العلمية في اختيار وتعيين الأفراد فسوف تحصل فعلا على وظيف ناجح ومؤهل للقيام بدوره دون الحاجة إلى تجديد معارفه أو تكوين، وينخرط مباشرة في العمل مع زملائه دون صعوبات أو مشكلات، وهو ما يعود بالفائدة على المؤسسة، سواء من حيث المشاركة في رفع مردودية العمل، أو في ربح مصاريف التكوين وتوفيرها في مجالات أخرى.

كما أن التوظيف الناجح والقيوم يجنب المؤسسة من خوض عملية استقطاب أخرى في نفس التخصص، مادام أنها وظفت الفرد المناسب للقيام بالمهام والأدوار الناقصة، وهو ما تؤكد نسبة 23.5% من إطارات المؤسسة، فالتوظيف الناجح لا يحتاج إلى إعادة توظيف في نفس التخصص، ولا يكلف المؤسسة مصاريف أخرى من أجل استقطاب الأفراد الراغبين في العمل، وهو ما يفيد المؤسسة كذلك في توفير مصاريف الاستقطاب وريح الوقت والمال.

وبالتالي فإن المؤسسة المينائية تسعى إلى إنجاز عملية التوظيف واختيار الأفراد المناسبين بناء على المعايير السالفة الذكر، وباحترام الشروط اللازمة من أجل إنجاز العملية والاستفادة من الموظف الجديد، وتوفير الوقت والمال حتى تتحسن مردودية المؤسسة.

الجدول رقم(27): تفسير تنوع مهارات الموظفين الجدد

المجموع		نجاح عملية الاختيار		أحقية الفرد للمنصب		سلامة إجراءات التوظيف		المردودية
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
47.5	95	06	12	36.5	73	05	10	إطار تنفيذي
17.5	35	02	04	14.5	29	01	02	رئيس مصلحة
20	40	01	02	17	34	02	04	رئيس قسم
15	30	1.5	03	13	26	0.5	01	مدير قسم
200		10.5	21	81	162	8.5	17	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية يرجعون تنوع مهارات الموظفين الجدد إلى مجموعة من المؤشرات، على رأسها أحقية الفرد للمنصب، وهو ما عبّر عنه أغلبية الإطارات بنسبة فاقت 81%، فإذا تمّ اختيار الشخص المؤهل والذي تتوفر عليه الشروط المطلوبة في عملية التوظيف، واحترام معايير التوظيف التي تتبعها المؤسسة فسوف تحصل المؤسسة على أفراد لديهم مهارات متنوعة ومتخصصة، ويصبح فعلا الشخص المناسب في المكان المناسب.

كما أن هناك كذلك تفسيرات أخرى كخبرة المؤسسة في إدارة عملية الاختيار بنجاح بنسبة 10.5% وسلامة إجراءات التوظيف بنسبة 8.5% وهي كلها تنصب في معنى واحد وهو نجاح المؤسسة في عملية التوظيف واختيار أحسن الأفراد، بالكفاءات والشروط المطلوبة ووفق المعايير المحددة في بداية العملية.

وبالتالي تنوع مهارات الموظفين الجدد دليل على نجاح المؤسسة في اختيار من يستحق شغل المنصب الوظيفي، ونجاح عملية التوظيف، والاستفادة من الإجراءات المتبعة منذ البداية بما يخدم أهداف المؤسسة ويحقق النتائج المرغوبة والمسطرة ضمن البرامج المدروسة، ويزيد في مردودية العمل والمردودية العامة للمؤسسة.

من استجابات المبحوثين فإن تعيين الأفراد الملائمين للعمل يمثل مؤشرا للاختيار القويم الذي قامت به إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية سكيكدة كونه لا يحمل المؤسسة التمديد في فترة التريص ، ولا يحمل المؤسسة تسريح الموظف والقيام بتكاليف إعلانية جديدة للاستقطاب

فهؤلاء الأفراد الأكفاء يتمتعون بسرعة استيعابية فائقة في تنفيذ أوامر وتعليمات العمل والفهم السريع لمتطلباته ويتمتعون بالقدرة على ادخال التعديلات الجوهرية على كل شئ في أعمال المؤسسة فضلا عن ابتكاراتهم في العمل المتلاحقة وقلة الأخطاء التي يرتكبونها. أما استهداف إدارة الموارد البشرية لتعيين الأفراد العاملين بناء على التخطيط المنهج للحصول عليها و احترام إجراءاتها من البداية إلى النهاية و هو نابع من رغبة المؤسسة في تحقيق الزيادة والتميز عن باقي منافسيها، وتقديرها للأهمية الكبرى للموارد البشرية وما يمتلكه من قدرات فكرية ومهارات تعتبر الأساس في تحريك وظائفها وعملياتها المختلفة وتوسعي للاهتمام بتوظيف وتعيين الأفراد ذوي المعارف المتراكمة و المتعددة لدى العاملين والتي تجعلها في مستوى تحقيق فعاليتها التنظيمية .

الجدول رقم (28): القدرات التي يتحلى بها الموظفون الجدد

المجموع	القدرة على التغيير		القدرة على التنظيم		التخطيط والتوجيه		القدرة على الرقابة		القدرات	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
	47.5	95	07	14	14	28	17	34		9.5
17.5	35	00	00	07	14	06	12	4.5	09	رئيس مصلحة
20	40	01	02	07	14	8.5	17	3.5	07	رئيس قسم
15	30	01	02	08	16	4.5	09	1.5	03	مدير قسم
200		09	18	36	72	36	72	19	38	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن من أهم القدرات التي يتحلى بها الموظفون الجدد حسب إطارات المؤسسة المينائية نجد القدرة على التخطيط والتوجيه والقدرة على التنظيم، وهو ما تؤكدته نسبة 36% من الإطارات، وبالإضافة إلى هذه القدرات فإننا نسجل كذلك القدرة على الرقابة ولو بنسبة ضعيفة 19%، وهي كلها قدرات تمكن الموظفين الجدد من تقديم الجديد والمساهمة في تحسين الأداء وتطويره، وإعطاء دفع قوي للمؤسسة من أجل المضي قدما نحو تحقيق الأهداف.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن هناك من إطارات المؤسسة من يرى أن الموظفين الجدد يملكون القدرة على التغيير في أساليب العمل وأداء المهام الصعبة، وهو ما عبّرت عنه نسبة 09% من الإطارات، ورغم أن النسبة ضعيفة إلا أنها توحي بوجود موظفين وعمال جدد يملكون فعلا القدرة على التغيير في أساليب العمل بما يملكون من معارف وأفكار وممكن من خبرة سابقة في التخصص، وتبسيط المهام الصعبة وتوفير الأساليب اللازمة لها. هذه القدرات وغيرها تؤهل العمال والموظفين الجدد من الاندماج في جو العمل بالمؤسسة، وتجعلهم يقومون بمهامهم ووظائفهم دون عراقيل وصعوبات، ويساهمون في تحقيق أهداف المؤسسة وفي الرفع من مردودية العمل.

فإدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية تسعى إلى جعل قدرتها على منافسة الآخرين، لكونه مرتبط ببقائها لذلك تحرص على سلامة تطبيق اجراءات الانتقاء لمواردها البشرية بدقة كما أنها تركز استراتيجيتها ، وثقافتها وفلسفتها الادارية ، وجودة خدماتها لتحقيق البقاء لها. كما دأبت ادارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية على تعزيز وتقوية دور ادارة الموارد البشرية فيها، والاعتماد عليها في توفير حاجتها من الموارد البشرية ذات التأهيل العالي وبخبرات ومهارات متطورة وحديثة ، تعتمد عليها في تدريب وتنمية وتحفيز هذه الموارد، لزيادة مردوديتها وتحقيق فعاليتها التنظيمية.

الجدول رقم (29): معاملة الموظفين الجدد

النسبة	التكرار	نوع المعاملة
5.5	11	الادماج في محيط العمل
50.5	101	التعريف بمختلف الوظائف
24.5	49	انسجامهم مع الزملاء
16	32	تقديم أجور مرتفعة
3.5	07	الرجل المناسب في المكان المناسب
100	200	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن المؤسسة المينائية تعامل الموظفين الجدد معاملة خاصة، وتتمثل أساس في تعريفهم بمختلف الوظائف والمهام المنوطة بهم، وهو ما تؤكدته نسبة 50.5% من إطارات المؤسسة، وذلك من أجل إعطائهم نظرة شاملة عن البيئة الداخلية للعمل، وتقريبهم من جو العمل، ومنحهم صورة عامة عن طبيعة العمل وظروفه والشروط الداخلية التي يتطلبها المنصب الوظيفي.

كما نلاحظ كذلك أن اهتمام المؤسسة بالموظفين الجدد يهدف إلى زيادة انسجامه في مكان العمل ومع زملائهم ورؤسائهم، وهو ما تؤكدته نسبة 24.5% من إطارات المؤسسة، لأن المشكل الأول الذي يعاني منه الموظف الجديد باي مؤسسة هو تخوفه من عدم انسجامه مع زملائه في مكان العمل، وإذا تحقق لديه الانسجام يستطيع الموظف أن يؤدي مهامه في راحة ومن دون صعوبات، وهو ما تعكف عليه المؤسسة المينائية وتسعى إلى تحقيقه.

إضافة على ذلك فإن من أساليب اهتمام المؤسسة بالموظفين الجدد هو تقديم الأجور المرتفعة، وهو ما تؤكدته نسبة 16% من إطارات المؤسسة، حيث يعد الراتب المرتفع من أكبر الحوافز المادية التي تدفع العامل وترفع الروح المعنوية، وتجعله يبذل في مكان عمله، ويساهم في رفع المردودية الفردية والجماعية، ويساهم كذلك في نشر سمعة جيدة عن المؤسسة في أوساط الراغبين في العمل والاطارات التي هي خارج المؤسسة وتبحث عن منصب وظيفي

مميز وبراتب مرتفع ومريح، خاصة في ظل غلاء المعيشة وتعقد ظروف الحياة الاجتماعية والاقتصادية، وتدهور القدرة الشرائية لدى المواطن الجزائري.

فالثقافة التنظيمية للمؤسسة المينائية تركز لسرعة دمج الموظفين الجدد لتدريبهم على انجاز وظائفهم وهي لا تتخذ القرارات الاستراتيجية والتنفيذية ، ولا ترسم السياسات الا بمشاركة العاملين فيها، فالمورد البشري بالنسبة للمؤسسة المينائية يمثل أهم عناصر العمل والانتاج من وجهة نظر ثقافتها التنظيمية، وهو ما يولد لدى الموظفين الجدد حب المؤسسة والانتماء لها، والاندماج فيها ، وينزع من العاملين النظرة الفردية للعمل، والامور المحيطة به، مما ينعكس ايجابا على اتجاهاتهم و أدائهم وسلوكهم في العمل ، فيسعون عن رغبة وقناعة لبذل الجهود اللازمة لزيادة مردوديتها وتحقيق فعاليتها التنظيمية.

الجدول رقم (30): أسباب السمعة الحسنة للمؤسسة لدى الموظفين الجدد

السبب	حسن التعيين		مصادقية الانتقاء		الأجور المرتفعة		المجموع	
	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة
ذكر	12	06	119	59.5	09	4.5	140	70
أنثى	20	10	35	17.5	05	2.5	60	30
المجموع	32	16	154	77	14	07	200	

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية يرون أن من أهم الأسباب التي جعلت المؤسسة ذات سمعة هو مصداقية انتقائها للموظفين والعمال، وهو ما تؤكد نسبة 77% من الإطارات، ومادام أغلبية الإطارات أكدوا ذلك فهذا يعني أنهم حقيقة راضون عن توظيفهم وعن عملية التوظيف ككل، ومادام العمال والموظفين راضون عن التوظيف ولديهم نظرة إيجابية نحو المؤسسة فهذا يدعمهم للمشاركة الفعلية في تحقيق أهداف المؤسسة وفي زيادة المردودية الفردية والجماعية داخل المؤسسة.

أما بخصوص الأجور التي تقدمها المؤسسة فإننا نلاحظ أن النتائج جاءت مكملة

لسابقتها، حيث نلاحظ أن 07% من الإطارات يرون أن هذه الأجور المرتفعة من أسباب السمعة الحسنة للمؤسسة المينائية، خاصة وأنا أصبحنا نتحدث بلغة الأرقام المالية ومن يقدم أكثر لعماله وموظفيه هو الاحسن في نظر الجميع.

فالمؤسسة المينائية تعتبر من بين أهم المؤسسات الاقتصادية التي تقدم أجورا مرتفعة لموظفيها وهو ما يكفل لها استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة منها والتحاقهم بها في كل مرة تجري فيها عمليات الانتقاء.

الجدول رقم (31): كيفية اثبات إدارة الموارد البشرية نجاح عملية التوظيف

المجموع	انجاز العمل وفق المعايير		ارتفاع إنتاجية العمل		ارتفاع معدلات الأداء		المعيار	المستوى
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
03	06	00	00	03	06	00	00	الثانوي
53.5	107	14	28	36.5	73	03	06	جامعي
27	54	5.5	11	20.5	41	01	02	ليسانس
16.5	33	4.5	09	11.5	23	0.5	01	ما بعد التدرج
200		24	48	71.5	143	4.5	09	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية يرون أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تبرر نجاحها في عملية التوظيف من خلال ارتفاع معدلات الإنتاج، وهو ما تؤكد نسبة 71.5% من الإطارات، لان وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يساهم فعلا في رفع وتيرة الإنتاج وتحسينه، كما أن توظيف أفراد مؤهلين ولديهم القدرات اللازمة يساعد على تحسين نوعية العمل وتبسيطه ويساهم في زيادة المردودة ونجاح المؤسسة في مجال نشاطها.

وحتى انجاز العمل وفق المعايير والاسس المضبوطة يعد من الدلائل التي تعتمد عليها المؤسسة المينائية في اثبات نجاح عملية التوظيف وهو ما تؤكد نسبة 24% من إطارات المؤسسة، لان العمل وفق المعايير دليل على أن الموظف الجديد يقوم بمهامه على اكمل

وجه، وله القدرة على فهم شروط ومعايير العمل وتطبيقها ميدانيا، وهي كلها دليل على كفاءة الموظف وعلى أحييته لشغل المنصب، ومن تم نجاح إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن هذه الدلائل اتفق عليها الإطار رغم اختلاف مستوياتهم العلمية، والكل ينظر إلى ارتفاع إنتاجية العمل كدليل فعلي وحقيق على نجاح إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة في عملية التوظيف.

فالموارد البشرية المنتقاة تتفنن في تقديم أساليب عمل جديدة ، كما أنها تتحلى بمهارات التفكير الابداعي والتفكير الاستراتيجي ، ومن خلال العمل مع فرق العمل تبدي احتراما للوقت ، والتزاما بالتعليمات ، وقدرة على اتخاذ القرارات ، و المشاركة في حل أزمات العمل ، والانضباط وهو ما يؤدي الى ارتفاع معدلات الأداء وارتفاع الانتاجية .
وهذه التغذية العكسية هي التي تعكس جدوى عملية اختيار ادارة الموارد البشرية للأفراد العاملين الملتحقين بالوظائف الشاغرة ورؤيتها الاستراتيجية في تطبيق هذه العملية بعد القيام بعملية تخطيطية مدروسة.

الجدول رقم (32): تفسير امتلاك المؤسسة لقابليات نادرة ومتميزة

المجموع		التفكير الرشيد		عقلانية التوظيف		توظيف ناجح		القدرات
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
47.5	95	19	38	27	54	1.5	03	إطار تنفيذي
17.5	35	05	10	11	22	1.5	03	رئيس مصلحة
20	40	4.5	09	13.5	27	02	04	رئيس قسم
15	30	03	06	11	22	01	02	مدير قسم
200		31.5	63	62.5	125	06	12	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن امتلاك المؤسسة المينائية للطاقات النادرة والتميزة يرجع أساسا حسب إطارات المؤسسة إلى عقلانية التوظيف، وهو ما تؤكد نسبة 62.5% من إطارات المؤسسة، لأن التوظيف الجيد يجلب الإطارات والكفاءات النادرة فعلا من خلال استقطابهم وإعطائهم الفرصة لإبراز قدراتهم ومواهبهم ومشاركتهم في تحقيق الأهداف، وذلك كون المؤسسة المينائية سكيكة تنظر إلى عملية صياغة استراتيجية في ضوء عملية تخطيط رسمية نظامية ومستقلة، حيث تجزئ العملية التخطيطية الى مجموعة خطوات مدروسة، وتحدد الإجراءات التفصيلية لكل خطوة باستخدام قوائم المراجعة، بالإضافة إلى مجموعة من الوسائل لا سيما الأهداف، الموازنات، البرامج وخطط التشغيل، فالموارد بالنسبة لها تمثل المصدر الرئيس للعوائد والأرباح، لذلك تشرف على تطويرها وإدارتها بطريقة ديناميكية تساعد على تحقيق مردودية وعوائد أعلى، لها مستقبلا وتحقق لها التكامل والتنسيق بين نشاطاتها المختلفة بما يضيف قيمة لمنتجاتها وخدماتها.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج ان 31.5% من إطارات المؤسسة يرون ان التفكير الرشيد لإدارة الوارد البشرية وراء امتلاك المؤسسة لإطارات وكفاءات عالية ونادرة، وذلك من خلال تفعيل مختلف الوسائل والإمكانات واستغلالها بما يخدم المؤسسة ويحقق لها احتياجاتها من الموارد البشرية، فنجاح المؤسسة في تخطيط الاحتياجات من الموارد البشرية وحسن تسييرها لعملية التوظيف بمراحلها المختلفة يجعلها تحقق نتائج جيدة في عملية التوظيف، وتكسب أكفاء الإطارات وأحسنهم.

كل هذا وغيره من نجاحات المؤسسة يجعلها تمتلك موظفين وعمال بإمكانهم المساهمة في تجديد وتطوير العمل، وزيادة المردودية كما ونوعا، وتقديم احسن الخدمات للزبائن، وتوفير الظروف المناسبة لهم، ومن تم تحقيق الأهداف وضمان الفعالية التنظيمية بالمؤسسة.

رابعا-تجديد المعارف العمال وزيادة المهارات الأدائية في العمل

الجدول رقم (33): تدريب العمال الجدد عند التحاقهم بالمؤسسة

المجموع	مراكز تابعة للمؤسسة		خبراء من خارج المؤسسة		مع المشرف المباشر		مع متخصصين بالمؤسسة		التدريب	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
47.5	95	14.5	29	15	30	15.5	31	2.5	05	إطار تنفيذي
17.5	35	07	14	04	08	04	08	2.5	05	رئيس مصلحة
20	40	7.5	15	04	08	5.5	11	03	06	رئيس قسم
15	30	09	18	03	06	03	06	00	00	مدير قسم
200		38	76	26	52	28	56	08	16	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية عند التحاقهم بالمؤسسة في مرحلة التوظيف والتعيين تلقوا تدريبات بطرق وأساليب مختلفة، حيث نجد 38% منهم تلقوا تدريباتهم في مراكز خارج المؤسسة، ونسبة 28% منهم تلقوا التدريب مع المشرف المباشر في مكان العمل أو بالمؤسسة، كم نلاحظ كذلك ان 28% منم تلقوا تدريبهم مع خبراء من خارج المؤسسة، والباقي مع متخصصين داخل المؤسسة.

إن هذه النتائج تبين أن كل الإطارات أفراد العينة تلقوا تدريبا عند التحاقهم بالمؤسسة في مرحلة التوظيف، وهو ما يعكس اهتمام المؤسسة المينائية بتدريب العمال وإعطائهم المعلومات اللازمة كل حسب وظيفته واحتياجاته، وحسب تخصصه كذلك، لذلك وجدنا تعدد في أماكن وطرق التدريب واختلفت من مكن إلى آخر فهناك تدريب داخل المؤسسة وهناك تدريب خارج المؤسسة، ففي حالة احتياج الموظف الجديد لمعارف ومهارات نظرية أو تقنية متخصصة يستوجب توجيهه إلى مراكز متخصصة أو بالاعتماد على خبراء من خارج المؤسسة، أما في

حالة احتياج العامل أو الموظف لمعلومات بسيطة وتوجيه داخل المؤسسة فهذا يتطلب فقط عمال ذوي خبرة في المؤسسة أو المشرف المباشر الذي لديه دراية واسعة عن العمل وعن شروطه وكيفية التعامل مع الزملاء ومع الآلات والوسائل اللازمة للعمل.

الجدول رقم (34): الأسلوب التدريبي الأنسب

المجموع		المؤتمرات		الندوات		المناقشات		المحاضرات		التدريب
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
03	06	00	00	0.5	01	00	00	2.5	05	ثانوي
53.5	107	04	08	3.5	07	5.5	11	40.5	81	جامعي
27	54	3.5	07	2.5	05	3.5	07	17.5	35	ليسانس
16.5	33	2.5	05	1.5	03	2.5	05	10.5	21	ما بعد التدرج
200		10	20	08	16	11	22	71	142	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن الأسلوب التدريبي المناسب لعرض البرنامج التدريب بالنسبة لإطارات المؤسسة المينائية هو أسلوب المحاضرات، وهو ما تؤكدته نسبة 71% من الإطارات، ونلاحظ ان أغلبية الجامعيين أكدوا ذلك، أما باقي الإطارات فقد توزعت بين الندوات والمناقشات والمؤتمرات كذلك، وهي كلها أساليب معتمدة في شرح وتبسيط البرنامج التدريبي وإيصال المعلومات والمعارف للأفراد، وإن كانت تختلف فقط في الطريقة والأسلوب، فغن الهدف واحد وهو التكوين او التعليم وإعطاء المعارف والأفكار.

ومها اختلفت آراء وإجابات إطارات المؤسسة فإن النتيجة العامة تبين ان المؤسسة تهتم بتدريب وتعليم أفرادها، وتتوع في أساليب التدريب بما يتلائم مع نوع التدريب ومحتواه، وكذا الهدف منه وطبيعة الأفراد الذين قيد التكوين أو التدريب.

1- مساهمة التدريب في تغيير المهارات الأدائية للموظفين

المجموع	الابداع والتميز		المحافظة على الوقت		دقة الأداء		كفاءة التسيير		المساهمة الأقدمية	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
31.5	63	08	16	7.5	15	6.5	13	9.5	19	3-6 سنوات
42.5	85	15.5	31	8.5	17	08	16	10.5	21	6-9 سنوات
26	52	16	32	2.5	05	4.5	09	03	06	أكثر من 9 سنوات
200		39.5	79	18.5	37	19	38	23	46	المجموع

الجدول رقم (35): مساهمة التدريب في تغيير المهارات الأدائية

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية يرون ان التدريب ساهم في تغيير مهاراتهم من عدة جوانب، حيث نلاحظ أن 39.5% من الإطارات يرون أن التدريب الذي تلقوه ساعدهم على الابداع والتميز في أداء المهام والوظائف، خاصة العمال الذين تفوق سنوات عملهم بالمؤسسة 09 سنوات، أين تتكامل الأقدمية والخبرة مع التكوين ويصبح الموظف قادر على الابداع في مكان عمله.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن التدريب ساعد إطارات المؤسسة على تطوير كفاءة التسيير، وهو ما تؤكدته نسبة 23% من الإطارات، وهذا يتلائم مع أفراد العينة كون مهامهم كلها تسيير وإدارة وإشراف، والتكوين يمنحهم أفكار أخرى ومعارف في مجال التسيير والإدارة، باعتبار أن عملية التسيير تتطلب هي كذلك مهارات وقدرات خاصة، وتتطور هذه المهارات وتحتاج هي كذلك إلى تدريب وتكوين.

ومن فوائد التدريب والتكوين حسب إطارات المؤسسة نجد كذلك دقة الأداء بنسبة 19%، وحسن التعامل مع الوقت وتنظيمه بنسبة 18.5%، وهي كذلك مهارات تحتاج إلى تطوير وتحسين، وإلى تدريب متخصص، حتى يستطيع الموظف تقديم أداء جيد ومتميز وتنظيم الوقت وفق مهامه وأدواره في المؤسسة.

الجدول رقم (36): تقييم الاستفادة من الدورات التدريبية

المجموع	لا أدري		غير مفيدة تماما		غير مفيدة		مفيدة		التقييم الأقدمية	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
31.5	63	02	04	00	00	04	08	25.5	51	3-6 سنوات
42.5	85	00	00	02	04	04	08	36.5	73	6-9 سنوات
26	52	00	00	0.5	01	1.5	03	24	48	أكثر من 9 سنوات
200		02	04	2.5	05	9.5	19	86	172	المجموع

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية أجمعوا على أن الدورات التدريبية التي تلقوها مفيدة لهم، وهو ما تؤكدته نسبة 86% من الإطارات، حيث نلاحظ ان رغم اختلاف أقدمية الإطارات في العمل بالمؤسسة وخبرتهم في ذلك إلا أن الدورات التدريبية تبقى مفيدة للجميع، والكل استفاد منها على طريقته وبالشكل الذي يحتاجه.

وإذا تأملنا في النتائج فإننا نلاحظ أن الدورات التدريبية لم يستفد منها حوالي 8% من الإطارات الذين يملكون من الأقدمية في العمل من 3-9 سنوات، على عكس أصحاب أكبر

سنوات العمل الذين لم يستفيدوا من الدورات التدريبية 1.5% فقط، وهي نسب ضعيفة لا تؤثر على أهمية التدريب بالنسبة لإطارات المؤسسة، وتبقى مهمة ومفيدة للجميع.

المجموع		الطموح		حل المشكلات		قلة الحوادث		تحسين مهارات القيادة		الفائدة
		لمناصب أعلى		المهنية		المهنية				
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
47.5	95	23	46	11.5	23	7.5	15	5.5	11	إطار تنفيذي
17.5	35	09	18	04	08	03	06	1.5	03	رئيس مصلحة
20	40	10	20	05	10	2.5	05	2.5	05	رئيس قسم
15	30	9.5	19	2.5	05	02	04	01	02	مدير قسم
200		51.5	103	23	46	15	30	10.5	21	المجموع

الجدول رقم (37): الفائدة من الدورات التدريبية بالمؤسسة

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية بسكيكة استفادوا من الدورات التدريبية كل حسب تخصصه ونوع وظيفته، وأغلبية الإطارات أصبح لديهم طموح كبير لشغل مناصب إدارية أعلى وهو ما تؤكد نسبة 51.5% من إطارات المؤسسة، خاصة الإطارات التنفيذية الذين تزداد رغبتهم وطموحهم في الترقية إلى المناصب الأعلى بعد كل دورة تدريبية، وهو ما تؤكد نسبة 23% منهم، وحتى رؤساء الأقسام والمصالح يملكون كذلك الرغبة في التطور الوظيفي وفي نيل مناصب أعلى.

كما نلاحظ كذلك أن إطارات المؤسسة يرون أن الدورات التدريبية ساعدتهم على زيادة قابلية حل المشكلات في بيئة العمل، وهو ما تؤكد نسبة 23% من الإطارات، إضافة إلى قلة الحوادث المهنية بنسبة 15%، وبعدها تحسين مهارات القيادة بنسبة 10.5% وهي كلها من فوائد الدورات التدريبية التي تلقاها إطارات المؤسسة والتي تحسن في أداءهم الوظيفي وفي مشاركتهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

3- استغلال المعارف المكتسبة من الدورات التدريبية

المجموع	العقلانية في التسيير	اغناء العمل	التقيد بمتطلبات العمل	الاستغلال
---------	-------------------------	-------------	--------------------------	-----------

	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
إطار تنفيذي	57	28.5	18	09	20	10	95	47.5
رئيس مصلحة	20	10	09	4.5	06	03	35	17.5
رئيس قسم	25	12.5	09	4.5	06	03	40	20
مدير قسم	22	11	02	01	06	03	30	15
المجموع	124	62	38	19	38	19	200	

الجدول رقم (38): استغلال المعارف المكتسبة من الدورات التدريبية

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية يستغلون المعارف المكتسبة من الدورات التدريبية التي تلقوها خلال مسيرتهم المهنية بالمؤسسة، وكل إطار يستغلها في جانب معين، وحسب منصبه الوظيفي، حيث نلاحظ أن أغلبية الإطارات بنسبة 62% يتقيدون بمتطلبات العمل ويحترمونها، خاصة الإطارات التنفيذية وهو ما تؤكد نسبة 28.5%، والتدريب يساعدهم على معرفة شروط العمل ومستلزماته، ويزيد من معارفهم النظرية والتطبيقية حول طبيعة ومعايير العمل.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج أن إطارات المؤسسة يستغلون المعارف المكتسبة في إغناء العمل وتطويره، وفي العقلانية في تسيير أمور العمل وهو ما تؤكد نسبة 19% من الإطارات لكل فكرة على حدى، وذلك بما توفره الدورات التدريبية من معارف ومعلومات وأفكار جديدة حول شروط العمل وأساليبه.

المجموع		يزيد طموحي للترقية		ممتع أكثر		أسهل من قبل		التحسن الأقدمية
		النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	
31.5	63	02	04	11	22	18.5	37	3-6 سنوات
42.5	85	03	06	18.5	37	21	42	6-9 سنوات
26	52	0.5	01	18	36	7.5	15	أكثر ن 9 سنوات
200		5.5	11	47.5	95	47	94	المجموع

الجدول رقم (39): مدى التحسن بعد التدريب

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية يرون ان العمل بعد ما تلقوا التدريب أصبح أسهل مما كن عليه من قبل، كما أنه أصبح عملا ممتعا، وهو ما تؤكدته النسب، حيث نلاحظ أن 47.5% من الإطارات أصبحوا يستمتعون بعملهم بعد التدريب، ونسبة 47% منهم أصبحوا يشعرون بسهولة العمل والمهام، مقارنة بما كانت عليه قبل التدريب.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج ان أغلبية العمال الأقل سنوات العمل (3-6سنوات) يرون أن العمل أصبح أسهل من قبل، في حين اغلبية الإطارات الكثر سنوات العمل (أكثر من 9سنوات) يرون انه أصبح ممتعا.

وبالتالي ومن خلال هذه النتائج فإن تدريب العمال والموظفين الجدد يساهم في تحسين الأداء وفي زيادات المهارات لدى العمال، كما يؤدي التدريب كذلك إلى راحة العمال في مكان عملهم وشعورهم بالمتعة وهم يؤدون وظائفهم المهنية.

5- تقدير الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة

النسبة	التكرار	التقدير	
82	164	تحديد الفئة المستهدفة	نعم
10.5	21	ترتيب الاحتياجات	
4.5	09	تحديد الاحتياجات	

03	06	قياس مستوى القصور	
00	00		لا
100	200	المجموع	

الجدول رقم (40): تقدير الاحتياجات التدريبية

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن كل إطارات المؤسسة المينائية يرون أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تقوم بتقدير الاحتياجات التدريبية بشكل دوري، وحسب النتائج فإن الإدارة تقوم أولاً بتحديد الفئة المستهدفة من التدريب وهو ما تؤكد نسبة 82%، ثم بعدها تقوم بترتيب هذه الاحتياجات حسب الأولوية، وهو ما تؤكد نسبة 10.5%، ثم بعدها تقوم بتعريف وتحديد هذه الاحتياجات بدقة، وتضع لها شروط ومعايير وهو ما تؤكد نسبة 4.5%، وبعدها قياس مستوى القصور ومعوقات العملية، وهي كلها من مؤشرات التخطيط الجيد لإدارة الموارد البشرية وحرصها على تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية، مع مراعاة أهداف التدريب والفئة المستهدفة منه.

من خلال هذه النتائج وغيرها فإنه يتبين لنا مدى سعي إدارة الموارد البشرية إلى تحديد دقيق للاحتياجات التدريبية لمواردها البشرية، وعملها على معرفة مختلف جوانب النقص في الأداء، حتى تستطيع ضبط احتياجاتها بدقة ومن تم برمجة دورات تدريبية مناسبة.

6- نوعية المعلومات التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة

المجموع	الترويج للتدريب		متطلبات التدريب		الجدول الزمني للتدريب		نوع ومكان التدريب		الفائدة	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
47.5	95	15	30	5.5	11	14	28	13	26	إطار تنفيذي
17.5	35	6.5	13	0.5	01	08	16	2.5	05	رئيس مصلحة
20	40	07	14	0.5	01	06	12	6.5	13	رئيس قسم
15	30	09	18	00	00	3.5	07	2.5	05	مدير قسم
200		37.5	75	6.5	13	31.5	63	24.5	49	المجموع

الجدول رقم (41): نوعية المعلومات التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية تباينت آرائهم حول المعلومات التي يوفرها تقدير الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة، وكانت في الرتبة الأولى الترويج للمجالات الجديدة من التدريب بنسبة 37.5% من الإطارات، وبعدها تحديد الجدول الزمني للأنشطة التدريبية بنسبة 32.5% من الإطارات، أما معلومات تحديد نوع التدريب ومكان إجرائه فجاءت بنسبة 24.5%، وفي الأخير المعلومات المتعلقة بالموارد المطلوبة للتدريب (موارد بشرية، مالية..).

ومهما اختلفت هذه المعلومات وتنوعت فإن تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة يوفر لإدارة الموارد البشرية بنك معلوماتي مهم، تستطيع من خلاله تحديد دقيق للفئة المستهدفة والمتطلبات المالية والبشرية، وضبط مكان وزمان إجراء الدورة التدريبية، وطريقة وأسلوب التدريب المناسب للفئة المحددة، وغره من المعلومات الهامة في مجال تدريب وتكوين العمال والموظفين وتحسين مهاراتهم.

7- غايات المؤسسة من الدورات التدريبية

المجموع	تطوير امكانيات العمال		اتخاذ العمال قرارات أحسن		تقليل قلق الاغتراب		التحسن الأقدمية	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
47.5	95	18.5	37	19	38	10	20	إطار تنفيذي
17.5	35	7.5	15	07	14	03	06	رئيس مصلحة
20	40	08	16	07	14	05	10	رئيس قسم
15	30	9.5	19	04	08	1.5	03	مدير قسم
200		43.5	87	37	74	34.5	39	المجموع

الجدول رقم (42): غايات المؤسسة من الدورات التدريبية

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية يرون أن المؤسسة تقوم بالدورات التدريبية لأفرادها لعدة غايات وأهداف، وهي كلها في الصالح العام للمؤسسة وبما يخدم مصلحة العمال والموظفين، حيث نلاحظ أن 43.5% من إطارات المؤسسة يرون أن هذه الدورات التدريبية تهدف إلى تطوير إمكانيات العمال لقبول التكيف مع

التغيرات التقنية الحاصلة في المؤسسة، حتى يستطيع العمال والموظفون أداء مهامهم ووظائفهم على أحسن وجه ومن دون صعوبات تنظيمية أو تقنية.

كما نلاحظ من خلال النتائج كذلك أن من أهم الغايات التي تنتظرها المؤسسة من خلال قيامها بالدورات التدريبية مساعدة العمال والموظفين على اتخاذ قرارات أحسن، وهو ما تؤكدته نسبة 37% من إطارات المؤسسة، بالإضافة إلى تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل والشعور بالاغتراب، وهو ما تؤكدته نسبة 34.5% من إطارات المؤسسة.

إن هذه الغايات وغيرها تعكس وبوضوح اهتمام إدارة المؤسسة المينائية بتحسين وتطوير مهارات العمال والموظفين، وحرصها الدائم على مسايرة الأوضاع والتغيرات التي تطرأ داخل وخارج المؤسسة، وتتماشى وفق استراتيجياتها وسياستها الرشيدة في إدارة وتسيير مختلف العمليات التنظيمية والإدارية.

8- مدى مساهمة التدريب في تغيير أفكار الإطارات

المجموع	تقليل الوقت الضائع		زيادة علاقات التفاعل		الاقبال على العمل		التحسن الأقدمية	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
47.5	95	09	18	21.5	43	17	34	إطار تنفيذي
17.5	35	1.5	03	08	16	08	16	رئيس مصلحة
20	40	03	06	09	18	08	16	رئيس قسم
15	30	01	02	05	10	09	18	مدير قسم
200		14.5	29	43.5	87	42	84	المجموع

الجدول رقم (43): مدى مساهمة التدريب في تغيير أفكار الإطارات

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية يرون التدريب يساهم في تغيير وتعديل أفكارهم بأشكال متنوعة، حيث نلاحظ أن 43.5% من إطارات المؤسسة يرون أن التدريب يساعدهم على زيادة علاقات التفاعل مع زملاء العمل، من خلال تحسين أساليب التواصل والتفاعل، كما نلاحظ كذلك أن 42% من الإطارات يرون ان التدريب ساعدهم على الاقبال على العمل بروح إيجابية، من خلال تبسيط طرق وأساليب

العمل، وامتلاكهم معارف وأفكار جديدة في مجال عملهم، ساعدتهم على العمل بكل راحة ومن دون صعوبات ومشكلات.

كما نلاحظ كذلك من خلال النتائج ان إطارات المؤسسة استفادوا من التدريب في مجال الحفاظ على الوقت والتقليل من الوقت الضائع، وهو ما تؤكدته نسبة 14.5%، حيث تزيد المهارات المكتسبة من تحكم الموظفين والعمال في ظروف وأساليب العمل، وتجعلهم قادرين على تغيير وتطوير أساليب العمل وريح الوقت، ومن تم التقليل من ضياع الوقت في انجاز الأعمال والمهام اليومية

9- مدى توفير المؤسسة الفرص لتنمية مهارات إطاراتها باستمرار

المجموع	المشاركة في الدورات		المشاركة في الملتقيات		صقل المعارف باستمرار		الفرص	
	النسبة	العدد	النسبة	العدد	النسبة	العدد		
47.5	95	21	42	34.5	39	07	14	إطار تنفيذي
17.5	35	9.5	19	07	14	01	02	رئيس مصلحة
20	40	5.5	11	9.5	19	05	10	رئيس قسم
15	30	07	14	07	14	01	02	مدير قسم
200		43	86	43	86	14	28	المجموع

الجدول رقم (44): مدى توفير المؤسسة الفرص لتنمية مهارات إطاراتها

من خلال النتائج المبينة في الجدول فإننا نلاحظ أن إطارات المؤسسة المينائية يرون أن مؤسستهم توفر لهم المشاركة المستمرة في كل من الملتقيات والدورات التدريبية المناسبة من أجل تنمية وتطوير مهاراتهم، وهو ما تؤكدته نسب الاستجابات، حيث نلاحظ أن 43% من إطارات المؤسسة يرون أن المؤسسة توفر لهم المشاركة في الملتقيات مع الخبراء، ونفس النسبة كذلك 43% من الإطارات يرون أن المؤسسة توفر لهم المشاركة المستمرة في الدورات التدريبية، وهي كلها دليل على مدى اهتمام إدارة المؤسسة بتطوير وتنمية مهارات الموظفين. كما نسجل من خلال النتائج أن المؤسسة المينائية تعمل على صقل معارف موظفيها وإطاراتها باستمرار، وهو ما تؤكدته نسبة 14% من إطارات المؤسسة، حيث تسعى المؤسسة المينائية إلى تطوير المعارف وتحسين مستوى عمالها عن طريق التكوين بأصنافها وأساليبه

المختلفة، حفاظا على نجاح العمال في أدائهم وتطويرا لقدراتهم المعرفية والأدائية. وعليه فإن المؤسسة المينائية بسكيدة تعمل على توفير فرص التنمية المستمرة لمواردها البشرية، من أجل زيادة وتحسين مهاراتهم، وهو ما يساعدهم على تقديم الاحسن، وتفعيل دورهم في تحقيق أهداف المؤسسة، والمساهمة الفعلية والقوية في تطوير إنتاجية المؤسسة والحفاظ على سمعتها ومكانتها الخدمائية والاقتصادية في مجال الخدمة المينائية خاصة في ظل الميزة التنافسية التي يعرفها القطاع.

الخلاصة:

من خلال ما تم عرضه ومناقشته من بيانات ونتائج ميدانية، وما لمسناه خلال تواجدها بالمؤسسة المينائية بسكيدة، فإنه يتضح لنا جليا مدى وعي إدارة المؤسسة بمختلف مديرياتها وأقسامها بضرورة الاهتمام بالموارد البشرية، والسعي الدائم من اجل الاستثمار الناجح والفعال في العنصر البشري، الذي هو محور وأساس التقدم والتطور المؤسستي، وهو المورد الأساسي بل الرئيس في تسيير وإدارة مختلف الموارد الأخرى، التي تركز عليها جميع النشاطات والوظائف الإنتاجية والخدمائية في المؤسسة.

كما تبين لنا الدور الكبير الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في توفير الكفاءات اللازمة، وتوظيف أحسن الأفراد، من خلال حسن تسيير عملية التوظيف بمراحلها من استقطاب الافراد واختيار أحسن الكفاءات، إلى تعيين الفرد الذي يستحق فعلا شغل المنصب الوظيفي الشاغر، وفق الشروط والمعايير المضبوطة، ومع احترام مستوى وتخصص الأفراد المشاركين في العملية.

والى جانب سعي المؤسسة المينائية إلى توظيف أحسن الكفاءات، وتعيين الموظفين القادرين على المساهمة في تنمية وتطوير المؤسسة، فإن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تعكف على توفير فرص التكوين والتدريب، من خلال برمجة مستمرة لدورات تدريبية مناسبة، وقيامها بتحديد للاحتياجات التدريبية المستمرة، وإعطاء الفرصة للجميع من أجل الاستفادة من تحسين

وتطوير المهارات الأدائية

الفصل السابع: تحليل البيانات الميدانية

*تمهيد

أولاً: البيانات السوسيوديموغرافية.

ثانياً: اجتذاب الموارد البشرية ذات المؤهلات العلمية العالية و تحقيق التجديد .

ثالثاً: توظيف الأفراد الملائمين لشغل المناصب الشاغرة و زيادة المردودية.

رابعاً: تجديد معارف العاملين و زيادة المهارات الادائية في العمل.

خلاصة

الفصل الثامن : مناقشة نتائج الدراسة

تمهيد:

أولا : استخلاص النتائج.

- 1- تفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.
 - 2- تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.
 - 3 - استخلاص النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة.
- ثانيا : استخلاص نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة .
- ثالثا: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية.
- رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة.
- خامسا: الاستنتاج العام و التوصيات.

خاتمة

الملخصات

- 1-باللغة العربية
- 2- باللغة الفرنسية
- 3-باللغة الإنجليزية.

تمهيد:

إن عملية تطوير مخطط بحثنا العلمي المتعلق "بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية" تمثل نظاما متكاملًا في إطار فهم التكوينات النظامية التي تتكون عناصرها من المدخلات و العمليات و النتائج ، و باتساق مماثل فان البحث العلمي يعتبر نظاما له مدخلاته ومخرجاته و عملياته ، و لهذا فان ما يميز نظام بحثنا بأن علاقات عناصره شبكية و لا يمكن للبحث أن ينجز بشكل متكامل إذا لم يكن هناك ترابط بين كل عنصر من عناصره مع مجموع العناصر الأخرى و إن أي ضعف يظهر في علاقة أو أكثر من هذه العلاقات الترابطية يجعل إمكانية تحقيق الأهداف التي يروم البحث العلمي التوصل إليها ،صعبة و معقدة.

لذلك فان وجهتنا الأصلية تتخطى فيما وراء عملية جمع البيانات و تحليل البيانات، لتشمل عملية تفسير نتائج دراستنا و ذلك لفهم الدلالة الحقيقية لنتائجنا و ذلك في ضوء المعارف الأخرى المتاحة سواء كانت معارف نظرية أو سياسية بالاستناد إلى ثلاثة الجوانب الأساسية التالية:

-الأول: لتحقيق الاستمرارية في بحثنا العلمي الراهن، نقوم بمناقشة و تحليل الدراسة في ضوء فروضها محاولة منا التأكد من مدى الصدق الامبريقي للفروض المصاغة في ضل توجهاتها الفكرية.

-الثاني: من خلال ربط نتائج الدراسة الراهنة بنتائج غيرها من الدراسات المشابهة للكشف عن الفكرة المجردة التي تكمن وراء الملاحظات الملموسة أو الواقعية ،هذه الدراسة أجريت في مواقف مختلفة و تتباين في موضوعاتها و تفاصيلها ، لكنها تعكس نفس الفكرة المجردة على مستوى نتائجها.

-الثالث: في هذه المرحلة سنبحث عن معنى لها كنا قد توصلنا إليه و لما فسرناه على انه شكل ظاهر لشيء ما يبدو متضاحا فيما نحاول فهمه ،وسوف نتعمق في ذلك بحثنا عن كل ما هو جوهري ،ثم نحاول بعناية تنسيق و ربط هذه الأمور الواحدة بالأخرى لصياغة نوع من النماذج الإجرائية.

أولاً : استخلاص النتائج:

إن تفسيرنا للنتائج التي كشفت عنها الأدلة و الملاحظات الواقعة التي جمعناها و قمنا بتوضيح علاقاتها ببعضها البعض هو ليس تكرر للمعلومات و البيانات التفصيلية التي تضمنتها الجداول و الأشكال البيانية ، و إنما لتفسير مدلولات الحقائق من حيث أسبابها و أثارها ، و فيما إذا كانت تتفق مع الفرضية أو تنفيها، و بعد استخلاص المعاني من البيانات و المعلومات و من أكثر جوانب البحث صعوبة و أهمها ، يمكن الإشارة بأن هذه المعطيات الكمية و الكيفية التي رصدناها حول هذه المسألة كشفت لنا أن هذين المتغيرين يرتبطان في كثير من الأوجه دون إغفال تأثير المتغيرات التنظيمية الأخرى على متغير الفعالية التنظيمية بنسب متفاوتة، وقد توصلنا إلى عدد من الاستنتاجات يمكن توضيحها في النقاط التالية:

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها :

إن اعتماد الباحث على أكثر من أداة أو مصدر لجمع البيانات يتوقف على الهدف من جمع البيانات ذاتها، ففي حالة الحقائق الوصفية يتم دراستها وتحليلها للتوصل من خلالها إلى معطيات ومؤشرات نظرية تساعد على اثبات وتفسير قضية ما. وفي حالة جمع البيانات من أجل الحصول على حقائق قابلة للتكميم مفيدة في اثبات الأبعاد الأساسية للبحث ومنطلقاته، بمعنى استخدام توليفات من أنماط البيانات، وأساليب التجميع تتيح فرصة تحقيق إمكانية تحليل الارتباطات المتبادلة بين الخصائص العامة لمفردات العينة، ومجتمع البحث .

1-1 تفسير نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى:

إن الجهد العقلي الذي بدلناه في معالجة مشكلة البحث و إيجاد التفسيرات لها لا يمكن أن يتأثر عن طريق جمع المعلومات و الحقائق لوجودها مهما كان نوع و كم هذه الحقائق فلا بد أن نفسره بتوجيهات سليمة و هادفة نحو الحقائق ذات الصلة و ترتبط بشكل مباشر بالمشكلة البحثية.

" هناك علاقة دالة بين ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية.

و ثلاث فرضيات جزئية على النحو التالي:

أ- الفرضية الجزئية الأولى

- يساهم اجتذاب الموارد البشرية للمؤسسة ذات المؤهلات العلمية العالية إلى تحقيق التجديد.

و التي تم اختبارها في ضوء الشواهد و المعطيات الميدانية التي جمعت من المؤسسة المينائية-سكيدة-و في هذا الإطار توصلنا إلى :

-أن كل أفراد العينة المبحوثة من الكوادر العاملة بالمؤسسة أكدوا على حرص إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية على النوعية في اختيار أفرادها العاملين وليس على الكمية ، من ذوي الشهادات الجامعية، والمعرفة الفنية المتخصصة، وتفضيلها لأولئك من ذوي الخبرة والمتفوقين في مساراتهم الدراسية ،وذلك لتحقيق التميز والتجديد في العمل كون هؤلاء الموارد يمتلكون قدرات خاصة في القدرة على التصرف مع مشاكل التي تواجههم في بيئة العمل، وتقديم حلول فعالة في الأوقات الحرجة ، وهو ما يمكن تفسيره بأن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية سكيدة تعتمد على رؤية إستراتيجية في قرارات اجتذاب مواردها البشرية وهو ما أكده المبحوثين في إجاباتهم على الأسئلة رقم (08) ، (09) ، (10) ، (11) ، (12) ابتداء من تحديد الموارد البشرية المستهدفة بالاختيار، وتحديد الرسالة الاستقطابية التي سيتم إيصالها للموارد البشرية، وتحديد المحفزات المناسبة للترغيب كالأجور المرتفعة، الخدمات الصحية، الخدمات الاجتماعية، التأمينات، التريصات ، تحديد قنوات الاتصال بمواردها البشرية، تحديد أعضاء الفريق الذي ينفذ عملية الاتصال

بالموارد المستهدفة، وتوخي الدقة،العدالة، والموضوعية في عملية الاختيار والتعيين، لأن نجاحها يتوقف إلى حد كبير على كفاءة وفعالية مواردها البشرية التي يتم انتقاؤها بواسطة متخصصين من داخل المؤسسة أو بالاستعانة بأساتذة جامعيين متخصصين. و نتيجة لهذا النشاط ستكون هناك جملة من التغيرات الايجابية لصالحها و التي ستؤدي إلى تقليل الغيابات و تقليل حوادث العمل ، و تحقيق الرضا الوظيفي لدى

العاملين عن العمل لأنهم يمتلكون القدرات المناسبة التي تؤهلهم للتحكم في معطيات العمل و مجرياته و اتخاذ القرارات المناسبة بشأنه ،مما يقلل المشكلات بين الإدارة و العاملين و يؤدي إلى تحسين وزيادة الإنتاجية،و هذا سيؤدي إلى زيادة التفوق النوعي على المنافسين في السوق، و يقلل الكلف و يتيح فرص أكبر للنمو نتيجة استقرار العاملين وإحاطتهم بالمعرفة الفنية المتخصصة مما يعطيهم فرصة أكبر للإيفاء بالمسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية تجاه مؤسستهم مما يجعلهم يثابرون في سبيل زيادة إنتاجيتها و تحقيق فعاليتها، و تجعلهم أكثر تفوقا ونجاحا من نظرائهم في المؤسسات المنافسة و تجعلهم أكثر تفوقا ونجاحا من نظرائهم في المؤسسات المنافسة و استجابة ورد فعل طبيعي لتغير إدارتهم من تركيزها على القابليات البشرية إلى القابليات الذهنية باعتبارهم مورد استراتيجي و مصدر لثروتها و ازدهارها.

-من خلال الجدول (17) و الذي استهدف الاستطلاع عن التوجه الفكري لكوادر إطارات إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية عن عملية اختيار الموارد البشرية وفق أسس موضوعية ، بأنه استثمار بعوائد ومردودية سريعة و غير متوقعة مستقبلا بالنسبة للفرد العامل نفسه و بالنسبة للمؤسسة المينائية سكيكدة ، فسهولة العمل تتجسد من خلال التحكم في المعدات التكنولوجية في احترام وقت انجاز العمل و الالتزام بتنفيذ الأوامر و التعليمات ، القدرة على تحليل و تشخيص المواقف المعقدة ، ووضوح الأدوار، و تخفيض تكاليف الإنتاج و كل ذلك عوامل مساهمة في زيادة الرضا الوظيفي في العمل و كلما ارتفعت معدلات الرضا الوظيفي في العمل كلما أدى ذلك إلى تحقيق الفعالية التنظيمية. و يمكن أن نقر بأن أبعاد ترشيد الاستثمار للموارد البشرية العاملة في المؤسسة المينائية-سكيكدة-تكمن فيما يلي:

-البعد الأول: بالنسبة للأفراد العاملين للمؤسسة المينائية -سكيكدة-يجعلهم موارد ثمينة و تضيف قيمة للمؤسسة تتسم بالندرة ، و لا يمكن تقليدها بسهولة أو مضاهاتها أو إحلال بديل عنها.

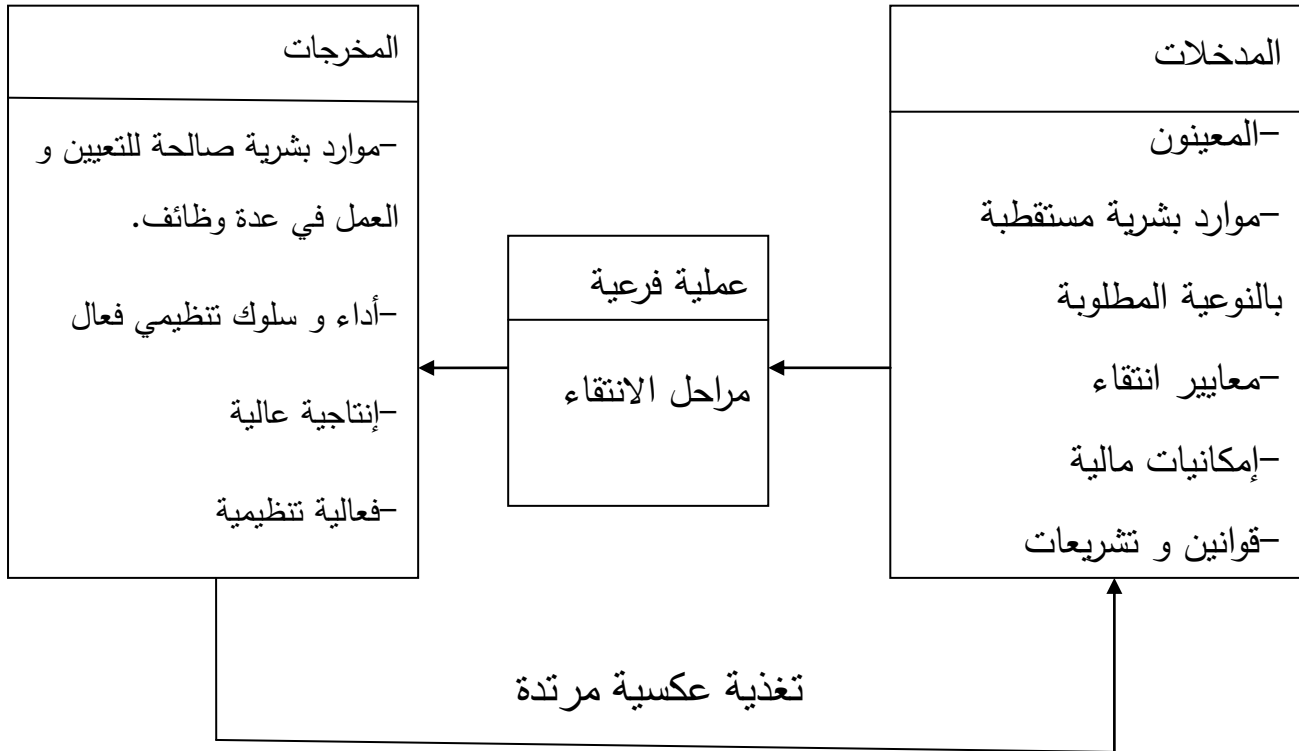
البعد الثاني: هو تحقيق أهداف المؤسسة المينائية -سكيدة من خلال وظيفتي التعيين و التدريب، و تحقيق الزيادة في الإنتاج أو خفض تكلفته و احترام الوقت المحدد للعمل و زيادة الانضباط الوظيفي، و الالتزام و تهيئة مناخ تنظيمي صحي تسوده العلاقات الإنسانية و التفاعلات الايجابية بين الموظفين و هو ما يساهم في زيادة درجة الرضا الوظيفي و تحقيق الفعالية التنظيمية.

و على هذا الأساس و بالنظر إلى تحليل النتائج و تفسيرها بشكل منطقي من خلال الاعتماد على النسب ذلت العلاقة الدالة بفروض الدراسة يمكن أن نستخلص أن الفرضية الجزئية الأولى و التي مفادها:

يساهم اجتذاب الموارد البشرية للمؤسسة ذات المؤهلات العلمية العالية إلى تحقيق التجديد صادقة

”و هذا ما أثرناه بالتقصي و التحليل في الجانب النظري عن الاختيار كأحد الوظائف التي تساهم في ترشيد نفقات الاستثمار في الموارد البشرية و تحقيق الفعالية التنظيمية. ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل التالي:

شكل رقم : (17)



ثبات الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الأولى

1-2 - تفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

بعد قيامنا بتفسير النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الأولى لموضوع دراستنا ننتقل الى الفرضية الجزئية الثانية ، هذه المرحلة التي تعد من أهم المراحل في البحث الاجتماعي، كونها الآلية التي ينتقل بها الباحث من مرحلة التنظير على مستوى النظرية إلى الامبريقية ، بعد أن انتهى من الخطوات الإجرائية المتعلقة بالمنهج، الفرضيات ، المتغيرات ، أداة جمع البيانات من الميدان الذي تكتمل به حلقة الوصل بين التنظير والواقع لأجل ذلك قمنا بصياغة :

فرضية جزئية ثانية :

ب -يؤدي تعيين الأفراد الملائمين لشغل المناصب الشاغرة إلى زيادة مردودية العمل.

- و بالرجوع إلى الجدول (18) المتعلق بتقييم أهم القدرات التي يتميز بها الأفراد الجدد المعينين وفق مبدأ الجدارة والاستحقاق حيث أكد المبحوثين المستجوبين بالمؤسسة المينائية- سكيكدة- على تمتعهم بالقدرة على الملاحظة والمتابعة ، وتحمل المسؤولية ، والتدقيق في العمل ، وتبسيط تعليمات العمل هذا دليل على إن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية سكيكدة أنها تتوخى الدقة في عمليتي الاختيار و التعيين حيث تأخذه في الحسبان كمنشأ استراتيجي مخطط ذو تأثير ايجابي على مستقبلها ، و يأخذ شكل إستراتيجية من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة و في ضوء نتائج التشخيص الموضوعي تتحدد أهداف إستراتيجية التدريب و التنمية برؤية تحليلية واضحة ، و في ظل هذه الرؤية (الأهداف) ، التي تمثل حاجات الاختيار والتوظيف و التنمية المستقبلية تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات لتحقيق الأهداف المطلوبة و جعل المؤسسة و مواردها البشرية في حالة أقلمة و تكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تتجسد على ساحة و ميادين العمل.

و نود الإشارة في هذا السياق إلى أن عملية التشخيص التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية المؤسسة المينائية -سكيكدة تشتمل على ثلاثة جوانب هي:

-تشخيص نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها للعمل على معالجتها و تلاقيها.

-تشخيص نقاط القوة في أداء الموارد البشرية و معرفة أسبابها و العمل على تقويتها بشكل أكثر.

-تشخيص حاجات الموارد البشرية المستقبلية في ظل التغيرات التي تنوي المؤسسة المينائية -سكيكدة إدخالها ، و تحديد أثرها الايجابي في حالة تلبيتها.

وتعتبر وظائف الاختيار والتعيين أحسن عملية لترشيد نفقاتها الاستثمارية في تأهيل كوادرها البشرية عن طريق الغرلة للوصول لأفضل المتقدمين ووضعهم في مناصب تتلاءم وقدراتهم التي تتجسد في سلوكيات واقعية ملحوظة تكون لها تأثير مباشر على

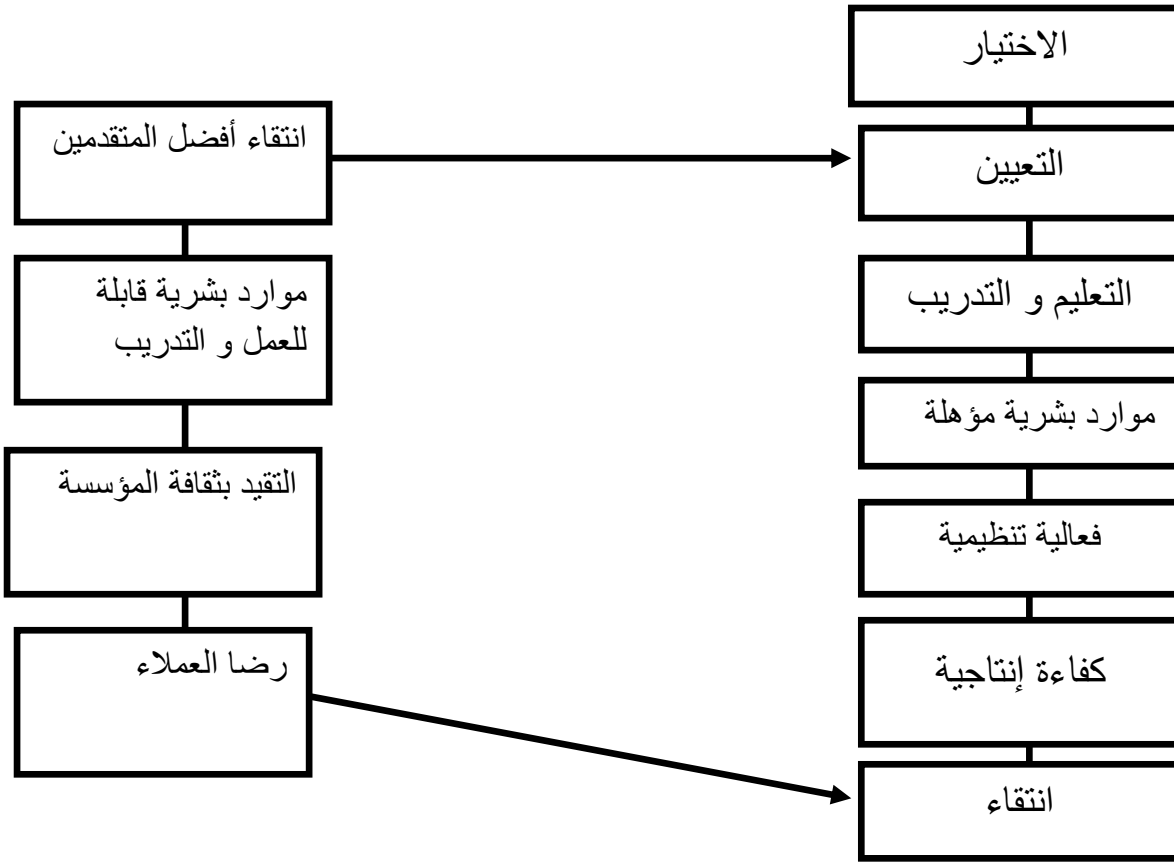
زيادة الرضا الوظيفي و تحقيق الفعالية التنظيمية و بالتالي بقائها في رهان المنافسة العالمية الشديدة الاحتدام.

وبالاستناد إلى المعطيات الكمية الواردة في الجدول (19)،(20)،(21)،(22) المتعلقة بأهم المؤشرات الدالة على استحقاق الموظف الجدد للتعيين ومن إجابات المبحوثين أكدوا على أن استجابة إدارة الموارد البشرية لمطالبهم في العمل ولتطلعاتهم فيه سيخلق فيهم لا شعوريا مكافأة مؤسستهم بالتفاني في أداء العمل ، والمثابرة لتحقيق كفاءتها وزيادتها ربحيتها ومردوديتها،فالتفكير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمؤسسة في تعيين موظفين أكفاء بمهارات علمية وتقنية عالية ومتنوعة هو الذي يحفزهم على السعي لتحقيق أهدافها التنظيمية، وانجاز العمل في الوقت المحدد، واتخاذ قرارات جريئة في العمل، والقدرة على تبسيط تعليماته ، وتحمل المسؤولية مهما كانت درجة صعوبتها.

وهو ما يفسر على أن التوجهات الفكرية للمؤسسة المينائية ايجابية في اكتساب موارد بشرية متنوعة بتعيين موظفين أكفاء تتوخى فيهم الحنكة ،الجرأة ، السرعة في العمل ، السرعة في التنفيذ، دقة الملاحظة، بالتدقيق في العمل ، تقديم طرق وأساليب جديدة في العمل تراهن على كفاءتها، وأفكارها وقابلياتها لزيادة مردودية العمل وتحقيق فاعليتها التنظيمية.

بالاستناد إلى الشواهد الكمية نستخلص أن الفرضية الجزئية الثانية التي مفادها يؤدي تعيين الأفراد الملائمين لشغل المناصب الشاغرة إلى زيادة مردودية العمل صادقة وهو ما يمكن توضيحه من خلال الشكل التالي:

شكل رقم: (18)



ثبات الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الثانية

3-1 استخلاص النتائج في ضوء الفرضية الجزئية الثالثة:

إن عملية جمع البيانات تتم في ظل بعض الاعتبارات المنهجية الواقعية ، هي بمثابة توجيه وإرشاد للباحث من بينها ،عدم تقيد الباحث بنسق من الصياغات الجامدة للأسئلة عند إجراء المقابلة، وإن كان هدفه الوقوف على وجهة نظره الذاتية أو تصوره الخاص عن الموضوع قيد البحث، وأن لا يثير مشاعر المبحوث ،وأن يحترم ثقافة وعادات وتقاليد المبحوثين، والتقيد بمبدأ الموضوعية في البحث ومن هذا المنطلق قمنا بصياغة

ج - فرضية جزئية ثالثة :

كلما التزمت إدارة الموارد البشرية بتجديد معارف العاملين كلما زادت مهاراتهم

الأدائية في العمل

وبالاستناد إلى المعطيات الكمية الواردة في الجدول (34) و المتعلقة بالطريقة التي تتبعها إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية -سكيدة- لتلقين كوادرها البشرية برامجها التدريبية و من إجابات المبحوثين الذين أكدوا على تفضيل المؤسسة للتدريب عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة و الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة على التوالي و هذا التكيف مع متغيرات البيئة الدراماتيكية ،ورفع كفاءة المؤسسة الإنتاجية و فعاليتها التنظيمية و خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها و المنظمة معا، و إكسابها أنماطا سلوكية جديدة ،تخدم مصلحتهم و مصلحة العمل على حد سواء و تقوية قدرتهم على الإبداع، و الابتكار و تمكينهم من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملهم ،و تكييفهم مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة المينائية إلى أعمالها في المستقبل و التعايش معها ، بدلا من مقاومتها و عرقلتها و إفشالها و جعلهم قادرين على تأدية وظائف و مهام متنوعة و مختلفة حاضرا و مستقبلا ، مما يخلق لديهم مرونة عالية في أداء أعمال مؤسستهم و توفير الحماية الجيدة لهم من مخاطر، و إصابات العمل التي تحدث بسبب نقص المهارة في أداء الأعمال مما يخلق لديهم الدافعية، و الإبداع، و الابتكار و القيام بالأدوار المنوطة بهم و بوظائفهم على أحسن وجه.

- أن كل أفراد العينة المبحوثة من الكوادر العاملة بالمؤسسة المينائية سكيدة أكدوا على أن البرامج التدريبية مفيدة حسب الجدول (36) لان إدارة الموارد البشرية تستهدف في بنائها لخطة ورسالة المؤسسة تنمية قدرات و مواهب كوادرها البشرية المؤهلة و الناذرة ،و ذلك حتى تصل إلى النجاح و الريادة و التميز و إلى تحقيق جميع أهدافها لان نتيجة هذا النشاط سيحصل من خلال التغيرات الايجابية لصالحها و الذي سيؤدي إلى قلة الغيابات و يقلل من حوادث العمل ، و يحقق الرضا الوظيفي لدى العاملين عن العمل لأنهم يمتلكون القدرات المناسبة التي تؤهلهم للتحكم في معطيات العمل و مجرياته و اتخاذ القرارات المناسبة بشأنه ،مما يقلل المشكلات بين الإدارة و العاملين و يؤدي إلى تحسين

وزيادة القدرات المناسبة التي تؤهلهم للتحكم في معطيات العمل و مجرياته و اتخاذ القرارات المناسبة بشأنه ،مما يقلل المشكلات بين الإدارة و العاملين و يؤدي إلى تحسين وزيادة الإنتاجية،و هذا سيؤدي إلى زيادة التفوق النوعي على المنافسين في السوق، و يقلل الكلف و يتيح فرص أكبر للنمو نتيجة استقرار العاملين، واكتسابهم المعرفة مما يعطيهم فرصة أكبر للإيفاء بالمسؤولية الأخلاقية و الاجتماعية تجاه مؤسساتهم و اتجاه المجتمع في آن واحد ،ويكسبهم الولاء المنظمي و المزيد من الرضا عن أنفسهم و عن الخدمات التي يقدمونها ،فالاهتمام بتنمية قدرات الكوادر البشرية العاملة بها سيحقق التوازن بين المؤسسة المينائية سكيكدة و بين العاملين على أساس إشباع حاجات و رغبات العاملين فضلا عن تحقيق أهدافها التي تسعى إليها.

و بالرجوع إلى الجداول(37) المتعلقة بمساهمة التدريب في تغيير مهاراتهم الأدائية أكد المبحوثين المستجوبين بالمؤسسة المينائية -سكيكدة- على زيادة قدراتهم التالية:بنسب متفاوتة و لكن متقاربة كالأتي : حيث زادت من كفاءتهم في تسيير العمل و انجاز العمل بدقة متناهية و قللت من الوقت الضائع في انجاز وظائفهم و زادت من قدراتهم على الإبداع و الابتكار و التميز في العمل و هذا دليل على إن إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية سكيكدة أنها تنظر إلى تنمية كوادرها البشرية على أنها نشاط استراتيجي مخطط ذو تأثير ايجابي ،و يأخذ شكل إستراتيجية من أجل تلبية حاجات العمل المستقبلية في المؤسسة من الكفاءات البشرية المتنوعة و لتحقيق هذه الغاية يقوم هذا النشاط بتحديد هذه الحاجات و تشخيصها ،لمعرفة أسبابها و أثرها الايجابي عند تلبيتها ففي ضوء نتائج التشخيص تتحدد أهداف إستراتيجية التدريب و التنمية برؤية تحليلية واضحة ،و في ظل هذه الرؤية (الأهداف) ،التي تمثل حاجات التدريب و التنمية المستقبلية تصمم البرامج اللازمة لتلبية هذه الحاجات نو تحقيق الأهداف المطلوبة و جعل المؤسسة و مواردها البشرية في حالة أقلمة و تكيف مستمر مع التغيرات البيئية التي تتجسد على ساحة و ميادين العمل.

من خلال الجدول (38)،(39) و الذي استهدف الاستطلاع نع مدى استغلال المتدربين للمعارف الجديدة المكتسبة من الدورات التدريبية ،أكد المبحوثين عن استغلالهم لهذه المعارف الجديدة في ميدان المؤسسة المينائية سكيكدة و ذلك نظرا لتوافق هذه البرامج التدريبية مع فجوات العمل الحالية وتفوق إدارة الموارد البشرية المينائية سكيكدة في تقدير نقاط ضعف الأفراد العاملين بها بحيث إن تستقصي آرائهم قبل الشروع في تخطيط و تنفيذ هذه البرامج كما أن الالتزام الأدبي و الأخلاقي لهم يجعلهم يثابرون في سبيل زيادة إنتاجيتها و تحقيق فعاليتها.

واستغلال المتدربين للمعارف الجديدة المكتسبة سيعزز من ثقتهم بقدراتهم و بإمكانياتهم مما يجعلهم يشعرون بالرضا الوظيفي و يرفع من روحهم المعنوية لتحقيق أهدافها التنظيمية

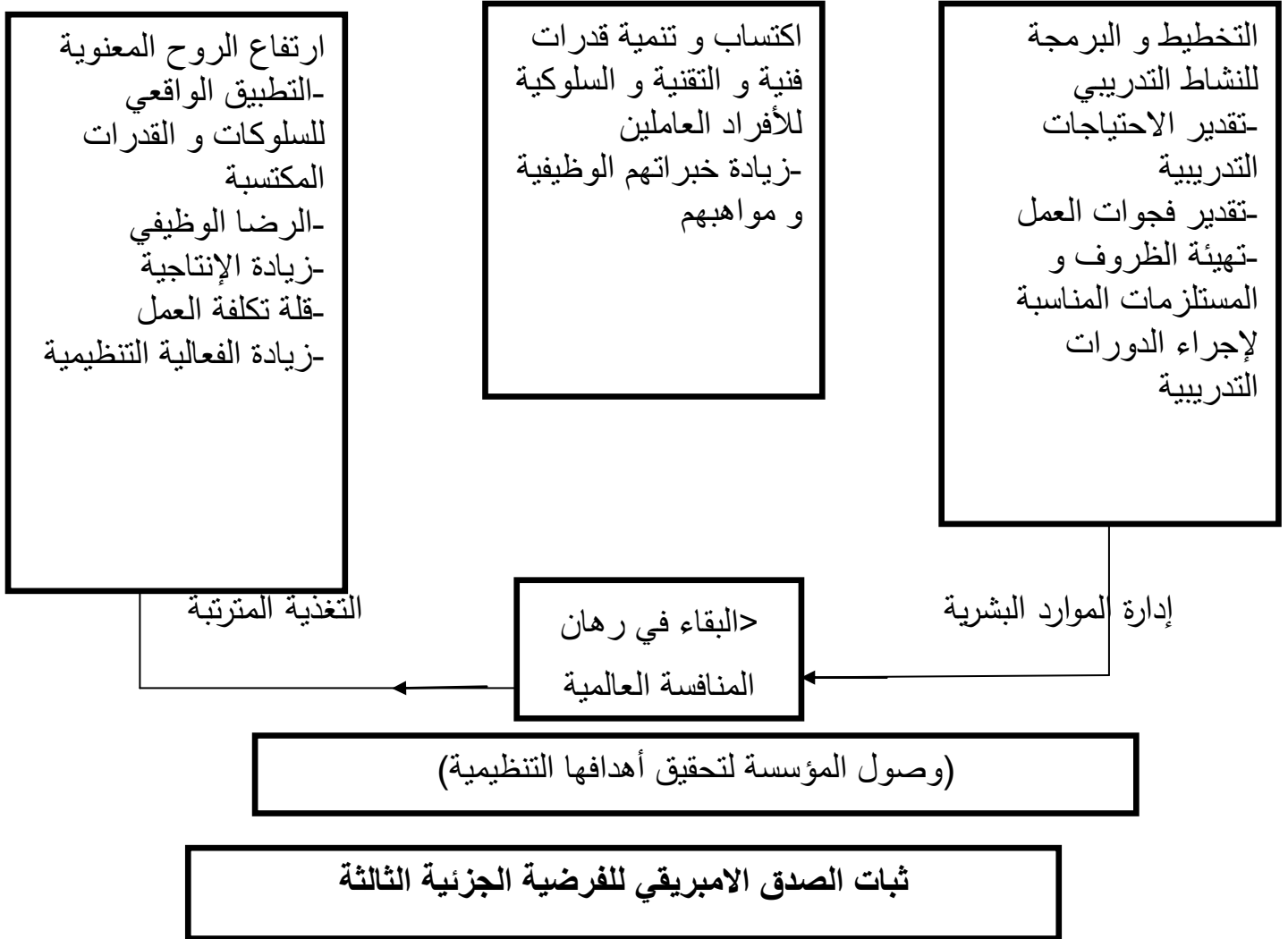
وبالاستطلاع على الشواهد الكمية يمكن أن نستنتج أن الفرضية الجزئية الثالثة التي جاءت صياغتها كآتي:

. كلما التزمت إدارة الموارد البشرية بتجديد معارف العاملين كلما زادت مهاراتهم

الأدائية في العمل صادقة

و يمكن تمثيل ثبات الصدق الامبريقي للفرضية الجزئية الثالثة:

شكل رقم : (19)



2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة :

بعد تناولنا في الجزء الأول من مناقشة وتحليل نتائج الدراسة والمتعلق بالبرهنة على مدى الصدق الامبريقي لفروض الدراسة والتي تمت صياغتها في سياق إطارها التصوري والتأكد من صدق الفرضية العامة وثباتها ميدانيا، سنحاول في هذا السياق التعرض إلى مختلف ما تعرضت إليه الدراسات السابقة في بيئات أخرى حول الموضوع الذي نعالجه بالدراسة.

دراسة إحسان محمد ياغي المتعلقة باثر برامج التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية الأردنية.

هذه الدراسة استهدفت تحليل اثر برامج التغيير التنظيمي على أداء العاملين في المصارف التجارية فيما يتعلق بتأثير التغيير التنظيمي المتعلقة بتغيير الأهداف، و تغيير الهياكل التنظيمية، و تغيير العمليات المعرفية الداخلية، و تغيير فلسفة و إدارة الموارد البشرية المطبقة لدى المصارف على مستوى أدائها المتوازن المكون من الأداء المالي و خدمة العملاء و التعلم و الإبداع و العمليات الداخلية، و التي تتقارب في توجهاتها إلى حد كبير مع دراستنا الراهنة و توجيه تصورات المديرين نحو برامج التغيير التنظيمي و بطاقات الأداء المتوازن تعزي إلى متغيراتها الراهنة الشخصية، و التي تتقارب في توجهاتها إلى حد كبير مع دراستنا الراهنة التي تؤكد كذلك على ضرورة تجديد العمليات المعرفية الداخلية .

أما دراسة ناصر مراد بعنوان الاستثمار في رأس المال الفكري مدخل لتحقيق التنمية الاقتصادية في الدول العربية فقد حملت في طياتها جملة من المتغيرات ذات العلاقة بالدراسة الراهنة نذكر أهمها

تشجيع الإبداع والابتكار تشكل مقومات اقتصاد المعرفة مما يقتضي ربط التنمية الاقتصادية بتنمية الموارد البشرية وذلك من خلال الاهتمام بالاستثمار النوعي في التربية والتعليم والبحث العلمي وقد تضمنت الدراسة مفهوم رأس المال الفكري المعارف العلمية للعامل، وخبراتهم المتراكمة كما ركزت على المعرفة، والإبداع، والتطور التكنولوجي ،وقد بينت الدراسة بأن المعرفة

تعتبر عنصراً جوهرياً من عناصر الإنتاج ومحددات أساسية للإنتاجية حيث توجد علاقة قوية بين اكتساب المعرفة والقدرة الإنتاجية وهو ما أثبتناه في دراستنا الراهنة .

دراسة ليلي بوحديد قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة:

وقد جاءت هذه الدراسة للتأكيد على قياس عائد الاستثمار في تدريب رأس المال البشري في ظل اقتصاد المعرفة وهو ما تم تداوله في دراستنا من خلال الفرضية الجزئية الثالثة بباتنة حيث طرحت الدراسة اشكالياتها انطلاقاً من أن المؤسسات تلجأ إلى الاستثمار في رأس المال البشري للحصول على موارد بشرية متخصصة ومؤهلة وكفؤة ذات معرفة ، بسبب زيادة الحاجة إلى كفاءات وقدرات متطورة ،

وتوصلت الدراسة إلى أن مؤسسات مطاحن الأوراس بباتنة تعتمد على التدريب كأسلوب استثماري لرفع كفاءة وخبرة مستخدميها، وهو ما تم تأكيده في دراستنا الميدانية بالمؤسسة المينائية -سكيدة- إذ حققت نتائج إيجابية بعد التدريب من خلال تخفيض الوقت، تحسين الإنتاجية، الاستغلال الأمثل لليد العاملة وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

وبالرجوع إلى دراسة نجمة عباس عن الأسس النظرية لإدارة المعرفة والتعلم التنظيمي ودورها في تفعيل تميز منظمات الأعمال المعاصرة.

فقد أكدت على أهمية إدارة المعرفة كأداة لمواجهة التغيرات والتطورات التي تحصل في ظل اقتصاد المعرفة، وهو ما أثراه بالتحليل في دراستنا الراهنة والكشف عن مساهمة إدارة المعرفة والتعلم التنظيمي في دعم منهجية التميز، كما أكدت على ضرورة الارتقاء بالتعلم التنظيمي بغية خلق منظمات معرفية مبدعة، وقد توصلت الدراسة إلى ضرورة التشجيع على تهيئة مواقع العمل وجعلها حقول خصبة للتعلم حيث تتاح الفرصة للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتعامل مع الرؤساء والمشرفين، وخلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات في العمل وهو ما أكدته دراستنا الحالية.

أما دراسة نادر نهاد الياس بعنوان مدى فعالية الاستثمار القصير الأجل في الشركات الصناعية سوريا.

والتي بينت نتائج دراستها أن فعالية الاستثمار قصير الأجل تتأثر بالمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية، وهو ما يمكن تأكيده من خلال حسن تسيير وظائف الاختيار التعيين والتدريب من قبل إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية سكيكدة.

إلى جانب ذلك فإن دراسة **فريد كورتل** عن اقتصاد المعرفة وضرورات التنمية الشاملة . ومن خلال استهدافها لتحديد المعوقات و الصعوبات التي تواجهها البلدان العربية على صعيد الإنتاج المعرفي في ظل التطورات التكنولوجية العالمية المتسارعة، وتحديد التصورات التي يمكن أن تكون عليها متطلبات التحول نحو اقتصاد المعرفة للدول العربية التي تعتبر اقتصادات لم تصل إلى مرحلة الكفاءة في البناء المعرفي ، والبحث عن الكيفية التي تتمكن من خلالها الاقتصادات العربية من تكوين محتوى معرفي مناسب على الصعيد الاقتصادي والاجتماعي والثقافي ، الدراسة إلى جملة من النتائج التي أفادتنا في دراستنا أهمها ضرورة التخطيط لإستراتيجية وطنية تقوم على إنتاج المعرفة ، ووضع برامج تساعد على تكوين مناخ ايجابي لإنتاج المعرفة بدلا من استهلاكها.

وتختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث الأهداف المتوخاة من هذه الدراسة وإطارها التصوري بشكل عام .

دراسة نور الهدى بوطبة بعنوان إدارة المعرفة كآلية لتحسين جودة التعليم العالي دراسة حالة قسم علم النفس بجامعة باتنة.

التي لفتت الانتباه إلى أهمية إدارة المعرفة كإستراتيجية لتحسين جودة التعليم العالي وذلك بتوضيح مجالات تطبيق مدخل إدارة المعرفة لتحسين جودته ، ومدى اهتمام هيئة أعضاء التدريس بعمليات توليد المعرفة ونشرها في قسم علم النفس في جامعة باتنة، وقد أثبتت الدراسة بوجود توجه لدى الهيئة التدريسية للمشاركة في اكتساب المعرفة وتوليدها من خلال الانتساب إلى وحدات البحث وكذلك المساهمة في نشرها وهو ما بينته دراستنا الراهنة بوجود توجه لدى الهيئة العاملة في بالمؤسسة المينائية سكيكدة باكتساب المعرفة والمشاركة في دورات تدريبية.

أما دراسة **عبد الفتاح محمد دويدار** المتعلقة بالعلاقة بين درجة التعليم و الرضا الوظيفي و التي أكدت على دور الترقية في تحقيق الرضا الوظيفي لان الفرد العامل يسعى من

خلال عمله و بالفطرة إلى التقدم الوظيفي و تحقيق المكانة الاجتماعية بين الآخرين و حيازة التقدير و الاحترام و العيش الكريم و هو مطلب كل إنسان طبيعي للمحافظة على كينونته و كذلك مقاييس الشخصية الصادقة في المساهمة الفعلية في تحقيق أهداف المؤسسة و فعاليتها التنظيمية لان التفكير العقلاني الرشيد ركيزة أساسية في تحقيق الرضا الوظيفي و هو ما أبرزناه بشكل جلي في معطيات هذه الدراسة و تفاصيلها النظرية و الميدانية.

دراسة عماد الدين أحمد المصباح و محمد عبد الكريم مرعي بعنوان العوامل المؤثرة في الطلب على العمالة في بعض الدول العربية خلال الفترة 1990-2011

هدفت الدراسة إلى تحديد العوامل المؤثرة في الطلب على العمالة في الدول العربية والبحث عن خصائص هذه السوق وتقدير دالة الطلب على العمالة متضمنة العوامل المحددة لهذا الطلب في الوطن العربي ولكل دولة على حدة وتقدير المعدل الأمثل لمعدل النمو الاقتصادي ومعدل الاستثمار والأجور الكفيلة بتعظيم الطلب على العمل في إطار البنى الهيكلية الاقتصادية الراهنة ، وفي دراستنا تم التطرق إلى ضرورة توخي الموضوعية والعدالة في عملية انتقاء الموارد البشرية .

وفي دراسة نور الدين قسم الله بعنوان ترشيد إدارة الموارد البشرية . والتي تطرقت إلى مختلف المفاهيم العلمية حول إدارة الموارد البشرية وإبراز أهم السياسات والأساليب المعاصرة التي تتبنى العنصر البشري كأساس للرفع من قدراتها الفنية، والتقنية، والإبداعية، والمالية، كما بيناه في دراستنا من خلال وظائف الاختيار والتعيين والتدريب من أجل إعداد عنصر بشري كفيل بمواجهة التحديات ، وخلق بذلك جو من الأمان ، وخلق رصيد من المهارات الذي يسمح باستغلال العوامل ، وتوصلت الدراسة إلى أهم النتائج بأن وحدة الدهن تولي اهتماما كبيرا بتوظيف واستثمار مواردها من أجل تحقيق خطط إستراتيجية المحددة من طرف الإدارة العليا، وأكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر لطرق الاختيار ،وتعيين الموارد البشرية مع ترشيد إدارة الموارد البشرية حيث تراعي فيها المؤسسة عدة عوامل أساسية تتعلق بالعمل وأخرى تتعلق بطموحات العامل الجديد، كما أكدت الدراسة

على أن التدريب يهيئ الفرصة أمام المتدرب لإكتساب المعارف والمهارات الجديدة بالإضافة إلى أنه يساعد على اكتساب الاتجاهات الايجابية، وهو ما تم تأكيده في دراستنا الحالية و في هذا الصدد تناولنا دراسة **زوشام بن زيان** المتعلقة بأثر إستراتيجية التدريب على تطور المؤسسات الاقتصادية بمنطقته بشار و التي تضمنت من خلال مفاهيم تتشابه و دراستنا الحالية المتعلقة بالتدريب ،التطوير ،التأهيل ، تحسين نقاط القوة و الضعف الموجودة في الأداء و هي تمثل جوانب هامة في سبيل ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية و كذلك أهداف المؤسسة ورسالتها اختيار الإستراتيجية المناسبة لاستغلال و تنمية مواهب الأفراد العاملين .

و في دراسة **هيثم على حجازي** و المتعلقة بقياس اثر إدارة المعرفة الأردن دراسة حالة فلقد وجهة تفكيرنا إلى دور المعرفة في بناء الموارد البشرية الكفوة و المتميزة من خلال تبنيتها لمشكلة الدراسة و التي تضمنتها تساؤلات تتعلق بمفهوم إدارة المعرفة و دورها و قيمتها بالنسبة للمؤسسة و بالنسبة للموجودات الفكرية التي تمتلكها و فوائدها و التي توافق إلى حد كبير إلى حد بعيد مضمون دراستنا لان إدارة المعرفة بالمؤسسة المينائية بالاعتماد على النشاط التدريبي وفر لها الكثير من الفرص و التي ساهمت في تحقيق تقدمها التنافسي من خلال ربط ابتكارها تكنولوجيات جديدة متطورة ووسائل إنتاج جديدة وأساليب عمل جديدة ساهمت في تخفيض تكاليف العمل وزادت من الأرباح ووفرت لها الثروة مما دل على إن التدريب نشاط استثماري بأبعاد متوقعة و غير متوقعة حالياً و مستقبلياً .

أما دراسة **سامية حافظ** المتعلقة بالعلاقة بين القدرات و الميول و بين الكفاية الإنتاجية للعامل التي أوضحت لنا في دراستها عن أهمية الخبرات و الميول اهممن الاستعدادات لاستمرار النجاح في العمل ،حيث يمكن الاعتماد على الميول للتنبؤ بهذا النجاح و هذا سيشعره بالرضا و الارتياح و يجعله يفضل أعمال على أخرى و الأفراد الذين يمنعون بهذه الميول الاجتماعية و الميكانيكية و الحساسية تكون مساهمتهم في رفع كفاءة الإنتاجية في العمل أكثر من غيرهم و بالتطرق إلى هذه الدراسة تعرفنا على دور الميل

في تحقيق الكفاية الإنتاجية للعمل و الذي فتح لنا أفقا أخرى في التفكير عن دور الميل في زيادة الإقبال على إجراء الدورات التدريبية لأفراد العمل للمؤسسة المينائية-سكيدة- لتحقيق النتائج المرجوة في الأداء و في العمل و الإنتاج و الكفاءة الإنتاجية و في دراسة محمود السيد أبو النيل المتعلق بعلاقة الذكاء بالنجاح في التدريب المهني و التي كشفت عن العلاقة بين الذكاء و بين نتيجة برامج التدريب أي بين الملكات الفردية المتعلقة بالفرد في حد ذاته و بنتائج العملية التدريبية و الذي تعرفنا من خلاله على اختبار الذكاء العالي الذي يقيس القدرات العديدة و اللفظية و سرعة إدراك العلاقات و قد توصلت الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية بين درجة ذكاء كل فرد و نتائج التدريب و هي أضافت إلى دراستنا الراهنة مكسبا علميا يتعلق بطرق اختبار الذكاء و التعرف على كيفية حساب معامل ارتباط الرتب لسيرمان براون.

أما دراسة محمد تسير الشرعه و المتعلقة بإستراتيجية التدريب و أثرها على أداء العاملين في الشركات العامة الصناعية الأردنية و التي تتشابه في توجيهاتها الفكرية إلى حد بعيد مع دراستنا الراهنة من خلال الاهتمام بالعملية التدريبية عليه فعلا بالمؤسسة المينائية - سكيدة- و اعتبار الإنسان هو المحدد الرئيسي للإدارة التي يسعى المديرون إلى تحقيقها بالإضافة إلى دراسة السلوكات الإنسانية كمتغيرات أساسية لرفع الروح المعنوية وزيادة الرضا الوظيفي للأفراد العاملين و هو ما أكدته دراستنا الراهنة على ضرورة الاهتمام بهذه المتغيرات السلوكية لزيادة الانسجام في بيئة العمل و تحقيق الكفاءة الإنتاجية في العمل. و في هذا الإطار يمكن القول انه لا يوجد مجال تركيز عليه سياسات و برامج المؤسسة المينائية -سكيدة أفضل من تنمية العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين العمال بعضهم ببعض ، و بين العمال و مشرفيهم ووجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العمال،و بالإضافة إلى الاهتمام بإدماج العاملين في دورات تدريبية و هذه العوامل مجتمعة تسمح بتحقيق الحد المطلوب من الأهداف المسطرة.

و دراسة جهاد صالح الدحيات و محمد جاسم العزمي و دراسة كيرك باتريك المتعلقة بتقييم فاعلية البرامج التدريبية و ذلك بالاعتماد على محكات التعليم،رد الفعل،السلوك ،

النتائج و التي أوضحت جميعها بضرورة متابعة المتدربين بعد انتهاء البرنامج التدريبي و التي تشابهت مع موضوع بحثنا الراهن كونها تتضمن بعض المؤشرات التي أشرناها خلال مسار البحث: كتنقيل معدلات الغياب، الإهمال، اللامبالاة، تحمل المسؤولية، اليقظة، ارتفاع الروح المعنوية، زيادة إنتاجية العمل، التعاون بين فريق العمل، كون الهدف الرئيسي من ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية من خلال الاعتماد على النشاط التدريبي هو تقوية و تعزيز التزام الأفراد بالرسالة، و تعبئة شخصيتهم و تطويرها و تزويدها بالمهارات الضرورية لتحقيق أهداف المؤسسة بصورة كاملة.

و في دراسة لـ نور الدين بشير تاويريريت بعنوان الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية.

حيث جرت الدراسة بعد اختيار مجموعة من المؤسسات الصناعية ولاية قسنطينة SONACOM ولاية بسكرة ENICAB SONITEX، و قد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المعتمد في دراستنا الحالية فكانت نتائج البحث مفيدة لبحثنا في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المؤسسة، بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المؤسسة، بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسية اجتماعية) يستخدم في فعالية المؤسسة.

وقد تضمنت دراسة لصالح بن نوار بعنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين حول مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من الفعالية لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ومنها أهمية الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف، وهو ما ورد في دراستنا الحالية عن أهمية وجود عوامل وعلاقات اجتماعية حسنة في ميدان العمل ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، و من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية تعتبر من أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها.

و لا يمكن أن نسقط الدراسات الكلاسيكية في الإدارة باعتبارها دراسات أكاديمية هدفت بالدرجة الأولى إلى ترشيد استثمار الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية و إن اختلفت تصوراتها و منطلقاتها الفكرية و في ذلك نذكر دراسة فيبر و الذي أكد على إن كل مركز في الهرم البيروقراطي لابد إن يتمتع بالخبرة و الكفاءة و التي تستلزم حصوله على ثقافة رسمية و تدريب متميز و ممارسة طويلة في أداء العمل المطلوب و هذا كله تأكد في ثانيا إجابات المبحوثين لأفراد العينة المبحوثة للمؤسسة المينائية -سكيكدة- و كوارها البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية و كأبعاد استثمارية هامة تدخل في الترشيح الاستراتيجي للموارد البشرية العاملة بها.

وعن دراسة لإدريس خطابي بعنوان تفويض السلطة والأداء

قدم الباحث رؤية فكرية جديدة بصياغة فرضية دراسته مؤداها توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تفويض السلطة والأداء داخل المؤسسة الصناعية وقد توصل إلى عدة نتائج أهمها أن عملية المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق التفويض في السلطة سوف يؤدي إلى زيادة الأداء داخل المؤسسة ،حيث أنه كلما كانت لا مركزية في اتخاذ القرارات بالاعتماد على أسلوب الاستشارة والتعاون والاتصال الفعال كلما زادت فعالية الأداء وهو ما شكل إضافة علمية جديدة لموضوع الدراسة.

كما تطرقنا لدراسة فطيمة زيغد بعنوان الاتصال والفعالية التنظيمية وهدفت الدراسة إلى

محاولة تحديد عناصر ومكونات العملية الاتصالية في المؤسسة الجزائرية،ومحاولة التعرف على مكونات الفعالية التنظيمية ،واستنادا إلى المشكلة البحثية وما تنطوي عليه من تساؤلات توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها إلى أن هناك علاقة بين السلطة الأمرة والولاء،كما أن حرية اتخاذ القرار تدفع العمال لبذل المزيد من الجهد كون ذلك يشعرهم بأهميتهم بالوحدة التي يعملون بها، كما أن المسؤولية الواضحة والمحددة تؤدي إلى الانضباط في العمل وهو ما أفادنا في دراستنا الراهنة حيث وجهتنا من خلال تساؤلاتها البحثية إلى تبني جملة من الأفكار الجديدة

جولد شتين في دراسة عن تأثير برامج التدريب على الأفراد العاملين و التي تستهدف بشكل عام المهارات اللفظية،المهارات الحركية،الاتجاهات و هو ما يبرز جليا من خلال تحليل بياناتنا و النتائج المتعلقة بدراستنا و تفسيرها.

و فريديريك تايلور قمنا خلال دراسته وجه ورشد دراستنا الراهنة كما فعل سابقا مع مختلف الدراسات الأكاديمية فأبعاد الاستثمار بدت جليا في دراسته عن طريق تقسيم العمل،وتدريب الموظفين و تأهيلهم و هي عوامل تساهم فعلا في تحقيق الفعالية التنظيمية و ذلك ابتداء من أول خطوة في العمل و هي انتقاء العمال الأكفاء . أما التون مايو من خلال حركة العلاقات الإنسانية فاعتبر الإدارة صفوة علمية في تحقيق الضبط الفعال لقوة العمل و هو ما استوقفنا من بدايتها إلى نهايتها و ذلك بتحديد الاحتياجات التدريبية للكشف عن جوانب القوة و تدعيمها أو جوانب القصور و تغييرها و تحسينها بخصائص وصفات مرغوبة و قد تكون هذه الخصائص و الصفات في الجانبين مرتبطة بالأداء أو السلوك أو العلاقات أو بنمط التفكير أو الشخصية لدى الفرد العامل بالمؤسسة المينائية -سكيدة-.

و في دراسة لاندي وترومب فقد ركزت على احتياجات الموظفين لزيادة أدائهم و إسهامهم في تحقيق أهداف المؤسسة التي يعملون بها من خلال تحديد الاحتياجات التدريبية و تحديد فجوات العمل و التي كانت ستدالنا دعما في بناء الاستثمار و مؤشراتنا المختلفة المتعلقة بالتعرف على مدى إقبال المؤسسة المينائية -سكيدة- على تقدير احتياجاتهم التدريبية و إشراكهم في الخطة التدريبية كأساس ترشيدي للتشخيص التحليلي لكل فرد عامل بهذه المؤسسة للكشف عن قدراتهم على التركيز و المبادأة و المباشرة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية و تحقيق فعاليتها التنظيمية.

أما إدارة دانيال فقد استخدم طريقة جديدة بالنسبة إلينا لقياس عائد الاستثمار المعرفي التي تضيفها عملية التدريب بالاعتماد على طريقة krik Patrick و التي كشفت عن علاقة دالة بين زيادة المعارف وزيادة المهارات الأدائية في العمل كما بينا في الفرضية الجزئية الثالثة من دراستنا الحالية حيث إن التدريب يمثل قيمة مضافة للرأس المال البشري

،التقييم،إعادة العمل،التعلم،السلوك،و التغذية العكسية و التي تنعكس عن زيادة المهارات الرئيسية لشغل مؤهلات الوظيفة و التي تعزز من الجودة و الخدمات المقدمة للمسافرين في المؤسسة المينائية-سكيدة والكفاءة الداخلية و الضمان البيئي حيث تشمل قائمة المهارات الأساسية النموذجية ما يلي: كتابة للتقارير، الحساب،التكلم،الإصغاء، حل المشكلة، إدارة الذات، التأثير و المفاوضة مع الشركاء الاجتماعيين ،العمل كجزء من الفريق، قيادة الآخرين والحفاظ على السمعة اللائقة للمؤسسة

و كل هذه المهارات الأدائية هي نتيجة آلية لترشيد الاستثمار في موارد المؤسسة المينائية -سكيدة- و التي تؤدي إلى تحقيق فاعليتها التنظيمية ،لكن اكتساب المعارف هو مفتاح التقدم و النجاح و مفتاح التأثيرات السلوكية الايجابية كارتفاع الروح المعنوية و الشعور بالطمأنينة و الراحة النفسية للعمل للأفراد العاملين بالمؤسسة.

ثانيا: موقع الدراسة الراهنة من نظرية الموارد البشرية :

بعد مناقشة النتائج في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة سنتعرض الى موقع دراستنا الحالية الموسومة بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية من نظرية الموارد البشرية :

يمثل المورد البشري في وقتنا الراهن أحد الرهائن و الأعمدة التنافسية الحاسمة في نجاح المؤسسة و بقائها ،و تميزها و ريادتها و في ضوء استغلال كفاءته و مهاراته تتحقق فعالية المؤسسة التنظيمية و تتحقق كفاءتها الإنتاجية.

فالمورد البشري ثروة لا تنضب و قوة تنافسية حقيقية و ذلك بملكاته الفكرية التي يحوزها و قدراته الشخصية الفردية و الخاصة به فقط ،و إمكانياته على تحقيق نتائج العمل بمردودية و كفاءة إذا هيئت له الظروف و الإمكانيات و المتطلبات الوظيفية اللازمة لتأدية مهامه، ،و إدارة الموارد البشرية تقوم بالاستجابة للإستراتيجية العامة من خلال تحديد إستراتيجية تتواءم و تنسجم مع الحاجات التنظيمية و متطلبات عملها حاليا و في المستقبل .

وهو قيمة فكرية تتنافس عليها المؤسسات لذا يشكل الاستثمار في صقل معرفة و تنميتها لمواكبة التغيرات المتجددة و المتسارعة بشكل علمي و ممنهج أفضل و أحسن رهان لمواجهة التغيرات المتجددة ، و المتسارعة في سبيل تحقيق أهدافها و تحقيق فعاليتها التنظيمية و خلق ميزة تنافسية، و احتلال صف الريادة و التميز من خلال ما يسمى بالتنظيم المتعلم.

في هذا الصدد جاءت دراستنا الراهنة المتعلقة بترشيد الاستثمار في الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية التي أردنا من خلالها تعظيم قدرات الموارد البشرية الصعبة التقليدي في العمل من خلال تنظيم وظائف ادارة البشرية كالاختيار، و التوظيف، والتدريب و المبنية على أسس علمية، سليمة للحصول على الفائدة المرجوة منهم ،باعتبار هذه الوظائف تمثل أحسن الطرق لترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والتي تتجلى نتائجها بوضوح خصوصا بعد القيام بدورات تدريبية والتي بموجبها يتم تحقيق عوائد غير متوقعة كتنفيذ تعليمات العمل ، والسرعة في الأداء، قلة الصراعات، المواظبة، المثابرة ، التفاني ، والإخلاص، زيادة كفاءة الأفراد في العمل و مما يخفض من تكاليفه خصوصا إذا تمت عملية الاختيار والتعيين من منظور استراتيجي بما يتناسب مع التوجهات الحديثة في مجال الأعمال وإدارتها والاقتصاد العالمي الجديد ، حيث تأخذ شكل نظام متكامل يتكون من عناصر أساسية هي : المدخلات ، العمليات ، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة فعملية الاختيار والتعيين في كل المؤسسات ذات هدف استراتيجي وفريق عمل واحد يتمثل في استقطاب أفضل المتقدمين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقاءهم وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينهم فيها ،و وظائف أخرى محتمل تكليفهم بها مستقبلا ، تماشيا مع مفهوم أن المنظمة نظام كلي وفريق عمل واحد، وهو ما يساهم في تدعيم الصحة النفسية للعاملين ،حيث يزيد شعورهم بالرضا الوظيفي و ارتفاع روحهم المعنوية و يجعلهم يشعرون باحتلال مكان هامة بين زملاء العمل و بقيمتهم الثمينة ، أما مهارتهم الفنية فهي تجعلهم قادرين على التحكم في المعدات التكنولوجية في العمل مما يقلل من شعورهم بالاغتراب ، و هو ما ورد في إطار

المطارحة الفكرية لهذه الدراسة في مختلف المدارس الكلاسيكية التي تعرضنا إليها بالعرض و التحليل و من ذلك نذكر: نظرية النموذج المثالي للتنظيم البيروقراطي لماكس فيبر الذي أشار مجموعة من المتغيرات الهامة لمسار الدراسة كتقسيم العمل ، و التخصص الوظيفي ، الالتحاق بالمؤسسة بناء على الخبرة و الشهادة و نظرية فريديك تايلور و الذي أشار بدوره إلى ضرورة تدريب العمال على الطريقة المثلى لأداء أعمالهم قبل و أثناء العمل لتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، و انتقاء الأفراد على أسس علمية ، و نظرية هنري فايول الذي أكد على مقولة "الرجل المناسب في المكان المناسب" و كمرحلة ثابتة تناولنا النظريات النيوكلاسيكية و كانت ممثلة بمدرسة العلاقات الإنسانية التون مايو و التي أكدت على ضرورة إشباع الحاجات الإنسانية في بيئة العمل، وارتباط مسارات ترقى الفرد بنشاط التدريب ، و في مرحلة ثالثة استعرضنا نظريات الدوافع المختلفة هرزبرغ... الخ و التي كانت بمثابة رصيد معرفي ثري ذات علاقة مباشرة بموضوع دراستنا الراهن فكانت بالنسبة لنا بمثابة مرشد عن القوى التي توجه سلوك الفرد من الداخل من حيث توجيه سلوك المديرين إلى وجوب اعترافهم بحقيقة أن الأفراد المستخدمين يختلفون في احتياجاتهم و في الوقت نفسه رسخت في أذهانهم ثقافة الاهتمام بوضوح إستراتيجية المؤسسة في تخطيطها لبرنامج التدريب و في إعداد البرامج التدريبية للموظفين و الإداريين لإدارة الموارد البشرية ابتداء من توضيح الخطوات الأساسية و الضرورية و نقاط الضعف لدى الأفراد و العاملين و الموظفين الإداريين، ووضع الأهداف و العمل على تحقيقها من تنفيذ هذه البرامج التدريبية للموظفين ، و تحديد محتوى البرامج التدريبية و المواد التدريبية و الوسائل التدريبية بشكل يعمل على تطوير هؤلاء الأفراد العاملين و كذلك الإداريين، و تشخيص و معرفة و تحديد المشكلات التي يواجهها الموظفون و الإداريين، و العمل على إيجاد برامج تدريبية تقوم بحل هذه المشكلات و توفير أدوات و معدات و آلات حديثة فتدريب العاملين عليها سينعكس حتما على نشاط المؤسسة و على تحسين أداء كل العاملين بها ، و تعليمهم كل ما هو جديد بشكل مستمر سيساعدهم على

تحقيق مكاسب وظيفية حيث تجعلهم أفراد طموحين للنمو و التقدم في العمل و لتجسيد إستراتيجيتها في شكل سلوكيات واقعية يطلق عليها ما يعرف بالتغذية العكسية .
وتجسيد هذه الإستراتيجية هو محور أساسي لترشيد الاستثمار في الموارد البشرية. فأهمية الفكر الاستراتيجي للموارد البشرية يكمن من خلال الرؤية الإستراتيجية للبرامج والمخططات للأفراد الذي يبشرون على أداء وظائف المؤسسة لان نجاحهم سيتوقف على مدى فهمهم للحاجات المختلفة لهم و لكي يقوموا بتوفير الحوافز المناسبة لإشباعها .

و في مرحلة رابعة اشرنا إلى مختلف النظريات الحديثة:نظرية النظم،نظرية الموارد البشرية،نظرية التعلم ،نظرية التطوير التنظيمي.....الخ و التي دعت التي تحسين الظروف البشرية، و توسيع خيارات الناس، و تغير النظرة إزاء المورد البشري كغاية في حد ذاته، ووسيلة إنتاج و استثمار يعود بالفائدة على المؤسسة إذا أحسن استغلاله .
وبالنسبة لموقع دراستنا الراهنة من نظرية الموارد البشرية يركز أساسا على البعد الاستراتيجي لوظائف الاختيار والتوظيف والنشاط التدريبي المخطط من قبل إدارة الموارد البشرية كعملية تكميلية من خلال الاستثمار في معارف الأفراد وقدراتهم من اجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ،و في هذا الصدد نشير إلى أن ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية يتأتى من خلال إستراتيجية إدارة الموارد البشرية و ثقافتها المؤسسية و توجهاتها الفكرية الداعمة لبناء كوادر بشرية متميزة ، ناذرة و كفاءة وطريقة إدارتها للمعرفة أي طريقة إيصالها للمعلومات المناسبة للموارد البشرية المناسبة،و في الوقت المناسب و الشكل المناسب لصنع القرار المناسب الذي يضمن بقاءها في صف المنافسة العالمية شديدة الاحتدام.

ثالثا:الاستنتاج العام و التوصيات

بعد إجراء المعالجة النظرية و المنهجية لموضوع دراستنا و إجراء تحليل المعطيات الميدانية التي جمعناها من ميدان الدراسة بالمؤسسة المينائية سكيكدة- توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أهمية وموضوعية ووفرة المعلومات التي تجمع عن المتقدمين، لأن على أساسها يجري التقييم والحكم على صلاحية التعيين، كما تؤكد على موضوعية ووضوح معايير الانتقاء التي على أساسها تتحدد هذه الصلاحية.
 - الاختيار والتعيين عملية نظامية تتكون من عناصر أربعة أساسية هي: المدخلات، العمليات الفرعية، والمخرجات، التغذية العكسية.
 - تكلفة عملية الاختيار والتعيين استثمار مستقبلي له عائد كبير وليست نفقة بدون عائد شريطة تنفيذها بشكل علمي وموضوعي.
 - رسالة وثقافة المؤسسة التنظيمية معيار أساسي في الاختيار، إذ تسمح بانتقاء موارد بشرية تمتلك المواصفات التي تنسجم مع رسالة المنظمة، وثقافتها التنظيمية، وإستراتيجيتها المستقبلية.
- يتضح أن المؤسسة قيد الدراسة تقوم بإجراء عملية التدريب من منظور استراتيجي مخطط و ممنهج مبني على دراسة الاحتياجات التدريبية و قياس فجوات الأداء للأفراد العاملين حيث كان المتوسط الحسابي مرتفعا مما يدل على وجود استراتيجيات واضحة في التدريب .
- المؤسسة المينائية -سكيدة- لا تقوم بإجراء التدريب باعتباره نشاطا روتينيا يقوم به مدير وظيفة الموارد البشرية بل كوظيفة مستقلة و يشرف على سيرورته من البداية إلى النهاية كوادر كفوة و مؤهلة مع توفير إمكانيات مادية معتبرة.
 - أن الكوادر البشرية المستجوبة تمتلك قناعات شخصية بالدور الاستراتيجي للتدريب لرفع رهانات العمل الحالية و المستقبلية و تتمتع بالندرة و التفوق في مجالاتها.
 - لا تنتظر المؤسسة المينائية إلى التدريب من وجهة نظر الإلزام القانوني الذي يفرض على المؤسسات تخصيص 1% من كتلتها الأجرية لنشاطات التدريب، و التمهين حيث تطورت النسبة إلى أكثر من 3% مما يدل على أن التدريب يأخذ بعدا استراتيجيا ضمن برامج وظائف إدارة الموارد البشرية.

- تفادي العديد من المشاكل في تقييم فعالية الأنشطة التدريبية والتي تدور معظمها حول التوقيت المناسب للتقييم، و التكاليف المتوقعة لها، و المجهودات اللازمة لضمان حياد عملية التقييم و فعاليتها.
- إن مسؤولوا إدارة الموارد البشرية للمؤسسة المينائية -سكيدة- يتفوقون على أن ما ينفق على التدريب من أموال يعد استثمار بشريا ، و اقتصاديا يفوق مردوده و عوائده ما تحققه الاستثمارات في أي قطاع مادي آخر و بمرات عديدة ، فالبشر هم الهدف و الوسيلة التي لا يمكن للتنمية الشاملة أن تحقق بدونهم.
- دلت نتائج الدراسة على وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين ترشيد الاستثمار الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية.
- لقد توصلنا من خلال دراستنا الراهنة إلى تحديد جملة من المؤشرات الداخلية و الخارجية لقياس الفعالية التنظيمية و من بين المؤشرات الخارجية نذكر الجودة، تحقيق الأرباح، القدرة على التكيف، النمو، تحقيق أهداف جديدة، المسؤولية الاجتماعية، البقاء و من المؤشرات الخارجية التخطيط و تحديد الأهداف المهارات العملية للمدير، كفاءة استخدام الموارد المتاحة، المشاركة في اتخاذ القرارات، تدريب و تنمية الأفراد، الإدارة السليمة للصراع، الحوادث، الغياب.
- أن الفعالية التنظيمية هي القدرة التنظيمية على تحقيق الهدف و المورد البشري هو المحرك الأساسي لكل العمليات في المؤسسة من بدايتها إلى نهايتها.
- إن رهان المؤسسة الحالي هو إدارة رأس المال الفكري بالاعتماد على تجديد معارف الموارد البشرية و صقلها بشكل مستمر لمواجهة الرهانات الحالية و العالمية.
- إن الاختيار والتوظيف و التدريب من بين الأنشطة الأساسية في ترشيد الاستثمار في تدريب الموارد البشرية لتحقيق فعاليتها التنظيمية.
- يجب على المؤسسات الوطنية أن تتحول إلى الإهتمام بالتغيير التنظيمي، والذي يعني الاستثمار في المورد البشري باعتباره طاقة ابداعية كامنة تسمح بالتفاعل الإيجابي بين

متغيرات المؤسسة، وهو ما يتطلب منها التدريب والرسكلة المستمرين للعنصر البشري مع مستجدات عالم الإدارة والتنظيم باعتباره القائم بالعملية التنظيمية، وتوفير المناخ التنظيمي الملائم من تحفيز ومشاركة وتحمل للمسؤولية باعتباره موضوع العملية التنظيمية. -
تمكن هذه الدراسة من فتح مجال للباحثين والممارسين للعملية التنظيمية، والاستشاريين في مجال التنظيم، بالتفكير في قياس الفعالية التنظيمية من خلال القيام بدراسات ميدانية تسمح بتحديد مفهوم أو نظرة المسير للفعالية التنظيمية ومن ثم تصميم المؤشرات التي يراها مناسبة.

- يجب على مسير المؤسسة أن لا ينظر للأرقام المحققة على مستوى المؤسسة في صورتها المختلفة، (أرباح، كميات إنتاج) على أنها جمع عددي لمكونات المؤسسة، وإنما في صورة تفاعل بين هذه المكونات.

كما نخرج بالتوصيات التالية:

- انتقاء الموارد البشرية بشكل جيد حيث يسهل من انسجامها وتطبيقها لثقافتها التنظيمية
- الاعتماد على الموضوعية وعدم التحيز عند القيام بعمليات الاختيار وذلك لتجنب انتقاء موارد بشرية غير مؤهلة وغير صالحة للتعين.
- توحيد إجراءات الاختيار والتعيين، بحيث يخضع كل المتقدمين لنفس المراحل والإجراءات، مع مراعاة توفير درجة من المرونة في تغيير مضمونها.
- عدم السرعة في تنفيذ عملية انتقاء الموارد البشرية لضمان دقة عملية الاختيار.
- إعادة النظر بالقوانين والأنظمة واللوائح والتعليمات لازالة الجمود المتعلقة بالانشطات التدريبية.
- رصد الميزانيات الكافية للنشاط التدريب لاعتباره نشاطا استراتيجيا في بناء كوادر بشرية صعبة التقليد و كفوّة.
- التزام الإدارة العليا بدعم إستراتيجية التدريب و جعله من الأولويات الإستراتيجية، و تبني أسلوب المشاركة بالرأي في صناعة إستراتيجية التدريب.

- القيام بتقدير الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد العامل و المنظمة و استقصاء آراء العاملين قبل الشروع في تخطيط و تنفيذ البرامج التدريبية.

- ربط إستراتيجية التدريب بتحولات المحيط الخارجي للمؤسسة على كافة المستويات الاقتصادية و الاجتماعية السياسية،القانونية،التكنولوجية ،و على الصعيدين الوطني و المحلي.

-إجراء المؤسسات لتقييم العائد من تبني إستراتيجية التدريب مما يسمح بتطوير الثقافة التنظيمية الداعمة لها.

- تيسير تعلم الموارد البشرية للمعرفة والمفاهيم والأسس الفكرية والنظرية لموضوع ما، وتعلم المهارات التطبيقية، والتشجيع على تهيئة مواقع العمل وجعلها حقول خصبة للتعلم حيث تتيح الفرصة للأفراد للتفاعل وتبادل الخبرات والتعامل مع الرؤساء والمشرفين، وخلق الجو الاجتماعي في مواقع العمل الذي ييسر التفاعل بين الأفراد والجماعات في العمل .
- ضرورة الارتقاء بالتعلم التنظيمي بغية خلق منظمات معرفية مبدعة، وتعظيم فرص المؤسسة المينائية في ملاحقة التطورات العلمية ، ومواجهة الضغوط التنافسية ، والتحولات المستمرة في نظم الأعمال.

- تبني جملة من الاتجاهات الإدارية المعاصرة لإدارة التغيير في المؤسسات الجزائرية كإدارة المعرفة ، إدارة الإبداع، إدارة الجودة الشاملة ،الإدارة الإستراتيجية، إدارة التكيف الثقافي، إدارة فرق العمل، ، نظام إدارة التعلم.

- ينبغي من المؤسسات الجزائرية أن تدرك إدارة المعرفة من حيث : المفهوم ، الدور و الموجودات ، الأهداف ، الفوائد ، قيادة المعرفة و ثقافة المعرفة و لو بدرجات متفاوتة - الاهتمام بالعامل البشري والعامل السيكولوجي، والاهتمام بالجوانب المالية والاقتصادية والتسييرية لتحقيق الفعالية التنظيمية.

رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة:

عندما ننتهي من عملية استقطاب الأفراد ، يجب أن نضع موضع التطبيق السياسة التي تؤذي إلى الاحتفاظ بهم ، فحينما يغادرون مؤسستهم فهم يتركونها حاملين معهم المعرفة

- التي يمتلكونها ، لذلك يمكن أن يكون التدريب كمنشآت أساسية وتكميلية للاستثمار في معارفهم و قدراتهم ، كونها سياسة جيدة للاحتفاظ بهم لأطول فترة ممكنة .
- و في ضوء الدراسة النظرية و الامبريقية لموضوع بحثنا توصلنا إلى جملة النتائج التي ساهمت في إشارة الكثير من القضايا الجديدة بالدراسة و الفحص ، و التي ساهمت في إثارة قضايا تستدعي الوقوف عندها و إخضاعها لدراسات نظرية و امبريقية و إثارة جملة من التساؤلات و القضايا التي تستدعي المزيد من التحقق الامبريقي و هي:
- هل يمكن أن تقوم إدارة الموارد البشرية بتخصيص ميزانية مرتفعة للاستثمار في وظائف وعمليات إدارة الموارد البشرية مستقبلا ؟
- كيف يمكن أن نجعل المورد البشري العامل في المؤسسة عاملا يتمتع بكفاءة عالية والقدرة على التكيف مع مواقف العمل الصعبة بسرعة ، لمواجهة التحديات التي تفرضها ضغوط رؤساء العمل واتخاذ قرارات جريئة بشأنها ؟
- في ظل التغيير التنظيمي هل تقوم إدارة الموارد البشرية بمتابعة البرامج التدريبية المتجددة وإدراجها في الحسابان لتنمية مواردها وتكييفهم والتغيرات التكنولوجية الحاصلة في ميدان العمل ؟
- كيف يمكن أن تصل إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أقصى درجة انسجام بين الفرد العامل بالمؤسسة و بين الإدارة، و بين المؤسسة و البيئة الخارجية؟
- كيف نبني ثقافة مؤسسية تناشد تعزيز قيم القوة و النخبة و المكافأة ، و تقوم على الموضوعية الوظيفية؟
- كيف تبني رأس مال معرفي يتمتع بالكفاءة، و يكون قادرا على التصدي للمشكلات المؤسسية و العمل على حلها بكل الوسائل الممكنة؟
- كيف يمكن أن توجه العقول البشرية العامل بالمؤسسة للمساهمة في تحقيق فعالية المؤسسة التنظيمية و كفاءتها الإنتاجية و السعي إلى نجاحها؟
- هل تراهن مؤسساتنا الجزائرية على متغير المعرفة كأساس استثماري في مواردها البشرية لمواكبة عصر اقتصادي المعرفة و المعلوماتية و التكنولوجية؟

-ما نوعية الرعاية النفسية و الاجتماعية و الثقافية التي يمكن أن تقدمها المؤسسات للموارد البشري العامل بها حتى تزيد من درجة رضاهم عن العمل و ترفع من قدراتهم و معنوياتهم؟

-هل تراعي المؤسسة الجزائرية وضع أسس واضحة و موضوعية للقيام بعملية الاختيار و التوظيف و منح الحوافز و المكافآت المختلفة، للارتقاء بمستوى الأداء و تحقيق الكفاءة و الإبداع و التجديد في العمل؟

-كيف يمكن أن نختار موارد بشرية نادرة و صعبة التقليد قبل الالتحاق بالعمل؟
-ما هي العوامل التي تساهم في بناء إستراتيجية منظمة واضحة الأهداف و المخططات للموارد البشرية و ملمة باحتياجات الأفراد العاملين الفكرية ، العلمية ، النفسية، الاجتماعية ، الاقتصادية، التطورية،.....الخ لتحقيق فعاليتها التنظيمية؟

خاتمة:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة و الضرورية في أي مؤسسة ما، و تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها لذلك يجب عليها استقطاب الموارد البشرية بالتنوع و الكمية اللازمة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية ، و العمل على تطوير المهارات و القابليات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية و تقديم مكافآت و أجور و رواتب عادلة وفقا لأداء العاملين فيها.

فالموارد البشرية الكفؤة أصبحت رهان المؤسسات العالمية الحالية، إذ تحقق من خلالها التمايز، والبقاء و التسابق التنافسي وهو ما قادها إلى ابتكار طرق وأساليب اختبار الأفراد العاملين الاكفاء لكسب أكبر عدد ممكن من الأفراد ذوي المهارات الفائقة وهذا يقع على عاتق ادارة الموارد البشرية ومدى قدرتها على توفير هذه الأعداد من الأفراد بالكمية والتنوع المطلوبة، أضف إلى ذلك التكامل مع هذه الوظيفة والوظائف الأخرى للمؤسسة إذ أصبح الفرد العامل مسؤولا مسؤولية كاملة عن الزيادة في الانتاجية والجودة، واتقان عملية الانتاج في المؤسسة.

من ثم وجب النظر إلى الموارد البشرية بكونها الموارد التي بإمكانها أن تضيف لها قوة تنافسية جديدة في ظل التطورات الحالية في عصر المعلوماتية ، و العولمة و ليس مجرد أفراد عاملين داخل المؤسسة فحسب ، كما أنهم يقدمون جهودهم و قدراتهم في اتخاذ القرارات و التفكير و التحليل و الإبداع ، و قد يعارضون الإدارة ، أو يخالفونها لذلك يكون على عاتق إدارة الموارد البشرية الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لوظائف الاختيار و التعيين للحصول على الكوادر البشرية المؤهلة ففي الوقت الحاضر أصبح ينظر إلى تكلفة اختيار وتعيين الموارد البشرية على أنها استثمار مستقبلي له عائد كبير وليست نفقة بدون عائد ، شريطة تنفيذها بشكل علمي وموضوعي ، ويتمثل هذا العائد بفوائد عديدة إذ يوفر للمؤسسة موارد بشرية ذات انتاجية عالية ،أي أن مخرجات أدائها وسلوكها في

العمل عاليا المستوى، وأخطاؤها قليلة، وهدرها للمواد والتجهيزات قليل، وهذا كله يؤدي إلى تخفيض تكلفة الانتاج، يسهل من انسجامها وتطبيقها لثقافة المنظمة التنظيمية، وما تشمل عليه من قواعد وتقاليد سلوكية تخدم تحقيق رسالتها المستقبلية، يوفر للمنظمة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل والانسجام فيما بينها، بحيث يسود المنظمة مع مرور الزمن جو من التفاهم والتعاون مع روح الفريق، وتقديم منتج ذي جودة عالية يحقق الرضا لدى زبائنها، مما يحقق حصة أكبر في السوق، ويساعدها على انجاز أهداف إستراتيجيتها وضمن بقائها، فقدره المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف على كفاءتها في التوظيف الأفضل لإمكانياتها ومواردها المالية والبشرية،

وتحدد فعاليتها التنظيمية على أساس الفلسفة والإطار النظري الذي يحكم الممارسة الإدارية والتنظيمية، ومن الأهمية قيام الجهة المختصة بوضع الخطة بمتابعة تنفيذها في مراحلها المختلفة حتى يمكن التأكد من أنها تسير حسبما خطط لها، فإذا وجدت معوقات فلا بد من استقصاء أسباب هذا الانحراف وقد تنحصر هذه الأسباب في أعباء أقل كخطأ في تقديرها مثلا أو زيادة غير متوقعة فيها أو نقص لم يتم التنبؤ به أو توجيه العاملين لتأديتها، وقد تكمن الأسباب في مصادر العمالة لتوفير العدد المطلوب في الوقت المناسب أو إمدادها بعمالة لا تتوافر فيها الشروط المحددة كإرسال أعداد أكبر من اللازم أو لا توجد فيهم الخصائص المطلوبة، وأيها كانت الأسباب فإن على الجهة المختصة تصحيحها والعمل في علاجها وتلافيها، فيمكن من خلال الخطة التعرف على نقاط القوة لتتميتها ونقاط الضعف حتى يمكن توفير العمالة في الوقت المناسب والعدد المطلوب والمواصفات الملائمة، ولا بد من تبني التنبؤ عند رسم هذه الاستراتيجية، لأن العمل الاستراتيجي إنما هو تخطيط طويل الأجل، من هذا المنطلق نجد أن على إدارة الموارد البشرية التي هي المسؤولة عن رسم استراتيجية التدريب والتنمية، تولي زمام المبادرة والتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف والمهارات ضمن اطار استراتيجية المؤسسة الكلية، التي رسمت أصلا في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة، وأن

تضع المقومات الضرورية لتحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوظيفة ، وخلق سياسة واضحة ومفهومة تعكس فلسفة المؤسسة اتجاه وظائف الاختيار، والتعيين، والتدريب ودعم أبعادها وبيدأ هذا الدعم من قمة الهيكل التنظيمي حتى أدنى وظيفة فيه.

فالنجاح في تسيير هذه الوظائف يعود على المؤسسة بالفائدة ، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى إرتفاع مستويات الأداء ، وزيادة فاعلية الأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل الخطة الإدارية في المؤسسة ، وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته المكتسبة من التدريب إلى الممارسة العملية.

لذا يمثل الاستثمار في اجتذاب و تعيين و الاحتفاظ بالكوادر البشرية و السهر على جعلها كفاءات متميزة بإدراجها في دورات تدريبية لتجنب ما يسمى بالتقادم و الانسداد الوظيفي في تفهم تعليمات و أوامر العمل احد أهم الرهانات الحالية لترشيد الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق ميزتها التنافسية ، وريادتها.

ومن ثم يكون على إدارة الموارد البشرية أن تعي تماما وتدرك أن الأفراد لهم حاجاتهم و طموحاتهم و رغباتهم و آمالهم المادية والوظيفية التي يجب التعامل معها ومعهم ، أي الأفراد في ضوء التعاون والتنسيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة لتحقيق أعلى كفاءة انتاجية ممكنة للموارد واستثمارها ودراسة أهم المتغيرات التي تحكم فعالية استراتيجيات التخطيط والتنمية والاستثمار البشري ، وتحقيق الرعاية الاجتماعية لهم ، والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

خاتمة:

تعد إدارة الموارد البشرية إحدى أهم الوظائف الأساسية المهمة و الضرورية في أي مؤسسة ما، و تحتاجها المؤسسة لتحقيق أهدافها لذلك يمثل استقطاب الموارد البشرية بالنوعية و الكمية اللازمة ، و تطوير المهارات و القابليات للأفراد العاملين من خلال البرامج التدريبية و تقديم مكافآت و أجور و رواتب عادلة وفقا لأداء العاملين فيها عاملا أساسيا لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

فالموارد البشرية الكفؤة أصبحت رهان المؤسسات العالمية الحالية، فمن خلالها تستطيع تحقيق التسابق التنافسي التمايز، والبقاء، وهو ما يجعلها تتنافس لابتكار طرق وأساليب اختبار الأفراد العاملين الأكفاء وذلك لكسب أكبر عدد ممكن من الأفراد ذوي المهارات الفائقة ، والذي يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية ومدى قدرتها على توفير هذه الأعداد من الأفراد بالكمية والنوعية المطلوبة، وخلق التكامل مع هذه الوظيفة والوظائف الأخرى للمؤسسة كون الفرد العامل مسؤولا مسؤولة كاملة عن الزيادة في الإنتاجية والجودة، واتقان عملية الإنتاج في المؤسسة.

فالموارد البشرية بإمكانها أن تضيف لها قوة تنافسية جديدة في ظل التطورات الحالية في عصر المعلوماتية ، و العولمة فهم ليسوا مجرد أفراد عاملين داخل المؤسسة فحسب ، وإنما يقدمون جهودهم و قدراتهم في اتخاذ القرارات، و التفكير، و التحليل، و الإبداع ، و قد يعارضون الإدارة ، أو يخالفونها لذلك أصبح ينظر لوظائف الاختيار و التعيين للحصول على الكوادر البشرية المؤهلة في الوقت الحاضر على أنها استثمار مستقبلي له عائد كبير وليست نفقة بدون عائد ، ويتمثل هذا العائد بفوائد عديدة إذ يوفر للمؤسسة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية ،أي أن مخرجات أدائها وسلوكها في العمل ستكون عالية المستوى،وأخطاؤها قليلة،وهدرها للمواد والتجهيزات قليل، وهذا كله يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج ،مما يسهل من انسجامها وتطبيقها لثقافة المنظمة التنظيمية،وما تشمل

عليه من قواعد وتقاليد سلوكية تخدم تحقيق رسالتها المستقبلية، بحيث يسود المؤسسة مع مرور الزمن جو من التفاهم والتعاون مع روح الفريق، وتقديم منتج ذي جودة عالية يحقق الرضا لدى زبائنهم، مما يحقق حصة أكبر في السوق، ويساعدها على انجاز أهداف إستراتيجيتها وضمان بقائها، فقدرت المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف على كفاءتها في التوظيف الأفضل لإمكانياتها ومواردها المالية والبشرية، ويمكن أن تتحقق فعاليتها التنظيمية على أساس الفلسفة والإطار النظري الذي يحكم الممارسة الإدارية والتنظيمية، وذلك بالتزام الجهة المختصة بوضع الخطة ومتابعة تنفيذها في مراحلها المختلفة حتى يمكن التأكد من أنها تسير حسبما خطط لها، وإذا وجدت معوقات يمكن استقصاء أسباب الانحرافات وقد تنحصر هذه الأسباب في أعباء أقل كخطأ وأيا كانت الأسباب يكون على الجهة المختصة تصحيحها، والعمل في علاجها وتلافيها، فيمكن من خلال الخطة التعرف على نقاط القوة لتتميتها ونقاط الضعف حتى يمكن توفير العمالة في الوقت المناسب والعدد المطلوب والمواصفات الملائمة، فالعمل الاستراتيجي هو تخطيط طويل الأجل، من هذا المنطلق فإن إدارة الموارد البشرية تكون هي المسؤولة عن رسم استراتيجية التدريب والتنمية، تولى زمام المبادرة، والتنبؤ باحتياجات المؤسسة المستقبلية من المعارف والمهارات، ضمن إطار استراتيجية المؤسسة الكلية، التي رسمت أصلا في ضوء نتائج التنبؤ بمتغيرات البيئة المتوقعة بتوفير المقومات الضرورية لتحقيق الأهداف الأساسية لهذه الوظيفة، وتبني سياسة واضحة ومفهومة تعكس فلسفتها اتجاه وظائف الاختيار، والتعيين، والتدريب ودعم أبعادها الذي يبدأ من قمة الهيكل التنظيمي حتى أدنى وظيفة فيه.

فالنجاح في تسيير هذه الوظائف يعود على المؤسسة بالفائدة، حيث يتخذ سلوك الأفراد مسارا يحقق الأهداف العامة، حيث يتمشى مع الاتجاهات السليمة المؤدية إلى إرتفاع مستويات الأداء، وزيادة فاعلية الأداء التنظيمي بشرط أن تكتمل كافة مراحل الخطة الإدارية في المؤسسة، وأن يتوفر المناخ المناسب الذي يساعد الفرد المتدرب على نقل خبراته المكتسبة من التدريب إلى الممارسة العملية.

فالشخص الذي يشعر أو يقتنع أنه قد عين في وظيفة لا تتناسب مع مؤهلاته ومواصفاته الذاتية سيكون في حالة قلق وعدم استقرار ،وقد يضطر إلى الاستمرار في العمل ويكون كارها له ، ومقدما من خلاله أدنى حد مقبول من الإنتاج ، الأمر الذي يمثل خسارة للمؤسسة التي يعمل فيها ، لا سيما إذا ما ترتب على ذلك ازدياد إحساس بقية العاملين بعدم الرضا نتيجة لعدم وجود سياسة سليمة للتوظيف.

لذا يمثل الاستثمار في اجتذاب و تعيين و الاحتفاظ بالكوادر البشرية و السهر على جعلها كفاءات متميزة بإدراجها في دورات تدريبية لتجنب ما يسمى بالتقادم و و الانسداد الوظيفي ، في تفهم تعليمات و أوامر العمل أحد أهم الرهانات الحالية لترشيد الاستثمار في الموارد البشرية لتحقيق فعاليتها التنظيمية.

ومن ثم يكون على إدارة الموارد البشرية أن تعي تماما وتدرك أن الأفراد لهم حاجاتهم و طموحاتهم ،ورغباتهم ،وأمالهم المادية، والوظيفية التي يجب التعامل معها ومعهم ، أي الأفراد في ضوء التعاون والتنسيق بين مصالحهم ومصالح المؤسسة لتحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة للموارد واستثمارها ودراسة أهم المتغيرات التي تحكم فعالية استراتيجيات التخطيط والتنمية والاستثمار البشري ، وتحقيق الرعاية الاجتماعية لهم ،والالتزام بالمسؤولية الاجتماعية للمؤسسة.

الملخصات:

1- باللغة العربية:

تواجه المؤسسات العربية تحديا حاسما في الآونة الأخيرة يتمثل في تسارع التغيير الإقتصادي ، والإجتماعي، والتكنولوجي ، ويتطلب ذلك تكيفا سياسيا ومؤسسيا متواصلا بهدف استيفاء الإحتياجات الجديدة وانتهاز الفرص الملائمة في اقتصاد عالمي يتغير بسرعة كبيرة .

من هذا المنطلق قمنا باختيار موضوع دراستنا والذي أخذ عنوان "ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية" ، كون عوامل التغيير ماهي إلا عوامل تحدي تتعامل معها المؤسسات الذكية بالأساليب العلمية لتعظيم الإستفادة من مواردها البشرية ، والتحكم فيها حتى لا تكون تحت تأثير ضغوطاتها ، وبالتالي تسهم في تحقيق أهدافها. واقتضت طبيعة الموضوع تقسيمه إلى ثمانية فصول ، يتقدمها فهرس محتويات الدراسة وفهرس الجداول والأشكال ، ومقدمة ، وتذييلها خاتمة وملخص مترجم إلى اللغتين الفرنسية، والانجليزية ، وقائمة المراجع ، والملاحق.

أما الفصل الأول ، فتناولنا فيه أهداف الدراسة ، وأهميتها ، والإشكالية التي جاءت صياغة سؤالها المحوري كآتي : إلى أي مدى يرتبط الاستثمار في الموارد البشرية بتحقيق فعاليتها التنظيمية ؟ وركزنا في في الفصل الثاني على أبعاد استثمار الموارد البشرية في الفكر الإداري ابتداء من النظريات الكلاسيكية للمؤسسة (نظرية البيروقراطية ، نظرية الإدارة العلمية ، نظرية التقسيمات الإدارية) المدرسة السلوكية (حركة العلاقات الإنسانية ، نظرية التدرج الهرمي للحاجات ، نظرية الحاجة للإنجاز ، نظرية ذات العاملين ، نظرية المضمون ، نظرية التوقع) فالنظريات الحديثة (نظرية النظم ، نظرية اعتمادية الموارد ، الإدارة بالأهداف ، النظرية الموقفية ، النظرية التطورية ،مدخل التفوق الحديث ، نظرية رأس المال البشري ، نظرية تمكين العاملين ، المنظمة المتعلمة ، نظرية Z) .

فيما تضمن الفصل الثالث أهم الوظائف لترشيد الإستثمار في الموارد البشرية المتمثلة في الاختيار، التعيين والتدريب كما جاء الفصل الرابع لمعالجة المتغير التابع للدراسة وعنوانه "الفعالية التنظيمية" وأدرجنا في الفصل الخامس التجسيدات الإمبريقية للاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية والتي صنفنا بناء على متغيرات الدراسة إلى قسمين، والمتمثلة في دراسات ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية ، ودراسات الفعالية التنظيمية، وقد تم عنونة الفصل السادس بالإطار المنهجي للدراسة ، واعتمدنا في جمع البيانات على الدراسة الاستطلاعية ، الملاحظة على طريقة موريس انجرس ، المقابلة ، الاستمارة والتي انقسمت إلى أربع محاور : المحور الأول المتعلق بالبيانات السوسيوديموغرافية ، المحور

الثاني المتعلق باجتذاب الموارد البشرية وزيادة التجديد ، والمحور الثالث : المتعلق بتوظيف الأفراد الجديرين بالعمل وزيادة المردودية ، والمحور الرابع وعنوانه تجديد المهارات الأدائية في العمل، كل محور يصب في فكرة فرضيات الدراسة، وقد تم

توزيعها على إطارات المؤسسة المينائية -سكيكدة-، حيث تمت الدراسة على عينة شملت عاملا ، وقد اعتمدنا في تحليل البيانات على برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الإجتماعية (SPSS) وبرنامج معالج الجداول الإلكترونية (EXEL) لنخصص الفصل السابع البيانات الميدانية ، أما الفصل الثامن فقمنا فيه بمناقشة نتائج الدراسة في وتم تبيان الصدق الإمبريقي لها ، وبالتالي تم اثبات الصدق الإمبريقي للفرضية العامة بأن "هناك علاقة دالة بين ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية"

وقد ختمنا الدراسة في الأخير بخاتمة أشرنا من خلالها إلى أن الاستثمار في حسن تسيير وظائف وعمليات إدارة الموارد البشرية يشكل أحد أهم الرهانات الحالية التي تواجهها لتحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، والمحافظة على بقائها ونموها في عالم المنافسة شديدة الاحتدام.

الكلمات المفتاحية : ترشيد ، الاستثمار ، الموارد البشرية ، الفعالية التنظيمية .

Résumé :

Les institutions arabes affrontent un défi crucial dans ces derniers temps, qui s'est défini par l'accélération du changement économique, social, technologique et cognitif et qui exige une adaptation politique et institutionnelle permanente afin de répondre aux nouveaux besoins et tirer parti des opportunités appropriées dans l'économie mondiale évolue très rapidement.

De ce point de vue, nous avons choisi un ce sujet dans notre étude, qui s'est intitulé par « rationalisation de l'investissement en ressources humaines et l'efficacité organisationnelle », le fait que les facteurs de changement est seulement un défi face à des institutions intelligentes par des méthodes scientifiques pour maximiser l'utilisation des facteurs de ressources humaines, et la maîtrise pour ne pas être sous l'influence ou la pression, et de contribuer ainsi à la réalisation de ses objectifs.

La nature du sujet a nécessité le divisé en huit chapitres, dirigé premièrement par le sommaire du contenu d'étude et le sommaire des tableaux et des formes et une introduction, et se termine par une Conclusion et un résumé traduit en français et en anglais et en tant que la liste des références et des annexes

Le premier chapitre, nous avons traité les objectifs de l'étude et son importance, et le problème qui est venu formulation demandé pivot comme suit: Dans quelle mesure la rationalisation est liée à l'investissement dans les ressources humaines pour atteindre l'efficacité organisationnelle? Et concentrée au deuxième trimestre sur l'investissement des dimensions des ressources humaines dans les

théories traditionnelles de la pensée administrative à partir des théories classiques de l'institution (la théorie de la bureaucratie, la théorie de la gestion scientifique, la théorie des divisions administratives) le behaviorisme (le mouvement des relations humaines, la hiérarchie de la théorie des besoins, la théorie de la nécessité d'atteindre, avec la théorie des travailleurs, la théorie sécurisée, la théorie de l'attente) et les théories modernes (la théorie des systèmes, la théorie des ressources de fiabilité, de la gestion par des objectifs, la théorie de la contingence, la théorie évolutionniste, l'entrée de l'excellence moderne, la théorie du capital humain, la théorie de l'émancipation des travailleurs, l'organisation de l'apprentissage, de la théorie Z), tout en assurant le troisième chapitre qui s'est constitué les fonctions de rationalisation de l'investissement dans les ressources humaines, le quatrième chapitre est venu pour aborder la variable d'étude qui est intitulé de «l'efficacité organisationnelle» et nous avons inclus dans le cinquième chapitre l'incarnation empirique d'investissement dans les ressources humaines et l'efficacité organisationnelle, et qui sont classés en fonction des variables de l'étude en deux parties, et de l'investissement dans les ressources humaines et les études de l'efficacité organisationnelle, et le sixième chapitre est intitulé par le cadre méthodologique de l'étude, et nous avons adopté dans la collecte de données sur l'étude de cadrage, et notez la façon dont Maurice Angres, l'interview et la forme qui comprenait quatre pivots, chaque pivot est dans l'idée d'hypothèse de l'étude, et qui a été distribué sur les cadre de l'entreprise portuaire de Skikda, lorsque l'étude a été menée sur un échantillon constitué de 200 travailleur, et ont adopté dans l'analyse des données sur le programme de logiciel statistique des sciences sociales (SPSS) et le programme de traitement des tableaux électroniques (EXEL) et a allouer le septième chapitre dans l'analyse des données sur le terrain, et le huitième Chapitre sur la discussion des résultats d'étude a propos de son hypothèse, et il a été montré était l'honnêteté empirique, et donc il a été prouvé l'honnêteté empirique de l'hypothèse générale qu'il existe

une corrélation significative entre la rationalisation de l'investissement dans les ressources humaines et l'efficacité organisationnelle.

Nous avons terminés notre étude par une conclusion à laquelle nous avons fait remarquer que l'investissement dans la bonne gestion des fonctions et des opérations de gestion des ressources humaines est l'un des paris actuels les plus importants affrontés pour atteindre l'efficacité organisationnelle de l'institution et de maintenir sa survie

Mots clés: rationalisation, investissement, ressources humaines, efficacité organisationnelle.

Summary:

In the current time, Arab societies face a critical challenge presented in the acceleration of economic, social and technological changes, which require political and institutional constant adaptation in order to meet new needs and benefit the appropriate opportunities in economic world of rapid change. Therefore, we selected the subject of our study titled "Investment rationalization in human resources and organizational effectiveness". In fact, the factors of change are only the challenge factors, by which various smart institutions would be involved using scientific methods to maximize the utilization of human resource factors, and to control it, to avoid any kind of influence or pressure, and subsequent making it able to assure its objectives. The type of the subject, leads to divide the interested topic to eight chapters, preceded by the contents of the study and an index of tables and figures, and an introduction, and at the end conclusion, list of references, appendices, and French and English language summaries. In the first chapter, we addressed the importance and the objectives of the study, as well as the problematic of which formulation of its major question comes as follow: how far the investment is linked in human resources to achieve its organizational effectiveness? In the second chapter, We focused on the investment of human resources extents in the management starting from the classical theories of the institution (the bureaucracy theory, scientific management theory, the theory of administrative divisions)

behaviorism (the movement of human relations, hierarchy of needs theory, the theory of the need for achievement, with a working theory, secured theory, expectancy theory) modern Theories (systems theory, theory of reliability resources, management by objectives, contingency theory, evolutionary theory, the entrance to the modern excellence, human capital theory, the theory of empowerment of workers, learning organization, theory Z). The third chapter included the most important functions to rationalize the investment in human resources of the check guarantee, recruitment; meanwhile the fourth chapter was devoted to treat the dependent variable of the study under the title "organizational effectiveness" and we have included in chapter 5 empirical materializations in human resources and organizational effectiveness, which are classified depending to the variables of the study into two parts: rationalize studies of the investment in human resources, and the organizational effectiveness studies. Chapter VI was titled as the methodological framework for the study, and herein we have adopted in the collection of data on the scoping study, according to the method of Maurice Ingres. Interview, and the questionnaire, which was divided into four axes: the first axis focused on the social demographical data, second axis was on the human resource attractions and the renovation increase, and the third axis addressed the employment of deserving individuals to work and increase profitability, and the fourth axis interested in renewing of the performing skills at work, and subsequent the study has been distributed to the port enterprise tires -skikdh-, where the study was

conducted on a sample of 200 workers, we have adopted in the analysis of data on the Statistical Package for Social Sciences (SPSS) and the processor electronic scales (EXEL) software. This was to allocate Chapter VII of field data, meanwhile, Chapter VIII was to discuss the obtained data and to show its real empire, and thus it has been proven the empirical reality of the general hypothesis» there is a significant correlation between the rationalization of investment in human resources and organizational effectiveness." Finally, the study was concluded by indicating that the investment in the good conduct of the functions and operations of human resource managements is one of the most interesting recent bets that face it to achieve the organizational effectiveness of the institution, as well as to maintain its existence and growing in a world of intense competition rage.

Key words: Rationalization, Investment, Human resources, and Organizational Effectiveness.

قائمة المراجع :

- 1-الكتب العربية
- 2- الرسائل الجامعية
- 3- المجلات والدوريات
- 4 - القواميس والموسوعات
- 5- المراجع الأجنبية
- 6-مواقع الانترنت

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية : العلوم الاجتماعية و الإنسانية

قسم : علم الاجتماع

الموضوع :

ترشيد الاستثمار في الموارد البشرية والفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية سكيكدة

أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في تنمية وتسيير الموارد البشرية.

إشراف الأستاذ الدكتور

قيرة اسماعيل

إعداد الطالبة:

بوخنان سليمة

السنة الجامعية 2014 – 2015

أولاً: البيانات السوسيو ديموغرافية:

- 1-الجنس: ذكر أنثى
- 2-السن: 20-30 30-40 40-50
- 3- المستوى التعليمي: ثانوي جامعي ليسانس ما بعد التدرج
- 4- الإقامة : ريف مدينة
- 5- الحالة العائلية: أعزب متزوج أرمل مطلق
- 6- الأقدمية في العمل: من 4-8 سنوات 9-13 سنة 14-18 سنة
- 7- الوظيفة المهنية : إطار تنفيذي رئيس مصلحة رئيس قسم مدير قسم

ثانياً: إجتذاب الموارد البشرية المؤهلة وزيادة التجديد:

- 8- ما نوع المبادئ التي تحبذها المؤسسة في اجتذاب مواردها البشرية ؟
- الاستحقاق الجدارة بشغل المنصب الذكاء
- المعرفة المتنوعة
- 9- ما هي معايير الإختيار والمفاضلة التي تعتمدها المؤسسة لانتقاء أفضل المتقدمين؟
- الشهادة الجامعية التخصص العلمي
- المعرفة الفنية المتخصصة التفوق في المسار الدراسي
- أخرى تذكر.....
- 10- هل تولي المؤسسة إهتماما خاصا بنوع الجامعات التي درس فيها طالب التوظيف؟
- إهتماما كبيرا إهتماما غير كبير إهتماما أولويا

11- هل انتقاء الفرد العامل على أساس التفوق في المسار الدراسي يؤدي إلى تميزه في العمل مستقبلاً؟

- يستجيب بسرعة لأوامر المرؤوسين يتحلى بروح اليقظة في العمل
 يحسن التعامل مع اللوائح التنظيمية يتحلى بالانضباط في العمل

12- ما هي أهم اختبارات التوظيف التي تعتمد عليها المؤسسة

- إختبارات القدرات والإستعدادات -إختبار وصف السلوك -إختبار الإمام بالعمل
-إختبار التفضيل -الإختبار الإلكتروني

13- ما هي نوعية الإختبارات التي تفضلها المؤسسة عند إختيار الأفراد العاملين؟

- إختبار إستصقاء المعرفة -إختبار مهارات العلاقات مع الآخرين
-إختبارات الرسومات والأشكال -إختبارات الأمانة الإستقامة

أخرى تذكر.....

14- هل يؤدي إنتقاء الأفراد العاملين من ذوي المعرفة الفنية المتخصصة إلى تقديم أساليب فنية جديدة في العمل؟

- القدرة على تغيير طرق العمل التقليدية حنكة التصرف مع مشاكل العمل
القدرة على تقديم حلول فعالة في الأوقات الحرجة مرونة التصرف في المواقف الصعبة

15- هل إنتقاء الأفراد العاملين على أساس الشهادة الجامعية يؤدي إلى:

- طرح أفكار جديدة
- طرح آراء جديدة في العمل
- القدرة على تبسيط العمل
- القدرة على التفاوض مع رؤساء العمل

أخرى تذكر.....

16- هل ترى بأن مؤسستك تعتمد التفكير الاستراتيجي في قرارات اجتذاب مواردها البشرية؟

تحديد المحفزات المناسبة للترغيب

تحديد قنوات الاتصال المناسبة بمصادر الموارد البشرية

تحديد أعضاء الفريق الذي ينفذ عملية الاتصال بالموارد المستهدفة

تحديد الرسالة الاستقطابية التي سيتم إيصالها للموارد البشرية

تحديد الموارد البشرية المستهدفة بالاختيار

17- هل تطبق الاختبارات بواسطة متخصصين؟

متخصصين من داخل المؤسسة خبراء ممارسين في مجال العمل المطلوب شغله

عمال من ذوي الخبرة من داخل المؤسسة الاستعانة بأساتذة جامعيين متخصصين

18- إذا شعر الأفراد بأن إختبارهم للتوظيف تم في ظروف سيئة؟ هل يتم إعادة عملية الإختبار؟

- يعاد الإختبار

- لا يعاد الإختبار

- يجرى إعادة النظر

أخرى تذكر.....

19- هل تعتمد المؤسسة على المبادئ التالية في تعيين مواردها البشرية؟

المحسوبية المحاباة العلاقات شخصية المصالح المتبادلة

20- كيف تعتبر عملية إختيار الموارد البشرية وفق أسس موضوعية؟

- إستثمارا ناجحا للمؤسسة

- إستثمارا مكلفا

- إستثمارا بمرדودية سريعة مستقبلا

أخرى تذكر.....

21- هل تلتزم إدارة الموارد البشرية للمؤسسة باتباع إجراءات الإختيار بشكل دقيق؟

- التدقيق في معالجة طلبات التوظيف
 - الاختبارات المتنوعة للكشف عن قابلية طالب العمل للعمل
 - الاطلاع على مجريات المقابلات واجراء الفحوص الطبية
 - مقابلات الاختيار النهائية لاصدار الحكم على صلاحية المتقدم للتعين
- أخرى تذكر.....

ثالثا: توظيف الأفراد الجديرين بالعمل وزيادة المردودية:

22- ما هي الخصائص الملاحظة في الأفراد المعينين الجدد في المراحل الأولى من عملية التوظيف؟

- القدرة على تحمل ضغوط العمل البحث عن إرضاء الرؤساء
- الإلتزام الوظيفي الشغف لإنجاز العمل وفق المعايير المطلوب

أخرى تذكر.....

23- هل كلما تم تعيين الأفراد الملائمين لشغل الوظائف الشاغرة كلما قلت الأخطاء المهنية المرتكبة؟

- تقل بدرجة كبيرة تقل نوعا ما لا تقل

24- هل تعيين الأفراد الملائمين للوظيفة يجعلهم ؟

- أكثر رغبة للعمل أكثر دافعية للعمل أكثر مردودية

25- هل إتاحة الفرصة للموظفين الأكفاء للعمل بمناصب لائقة تؤدي إلى:

- الرفع من روحهم المعنوية
- زيادة شعورهم بالرضا الوظيفي
- السرعة في التآلف مع زملاء العمل
- قلة الشكاوي

أخرى تذكر.....ز.

26- ما هي أهم القدرات التي يتميز بها الأفراد الجدد المعينين وفق الجدارة والإستحقاق:

- القدرة على الملاحظة و المتابعة
- القدرة على تبسيط تعليمات العمل
- القدرة على تحمل المسؤولية
- القدرة على التدقيق في العمل

27- هل امتلاك الأفراد المعينين للمعرفة التقنية المتخصصة يشعر الموظف الجديد؟

بالتقة بالنفس بالإطمئنان على المستقبل الوظيفي

الشعور بالراحة النفسية الإستقلالية في العمل

28- هل التفكير الإستراتيجي لإدارة المؤسسة في تعيين موظفين أكفاء يدل على :

- استجابة الإدارة لمطالب الأفراد
- الإهتمام بمواكبة التغيرات التنافسية المحتمة
- الإهتمام بتحقيق إنتاجية عالية

أخرى تذكر.....

29- ماهي أهم المؤشرات الدالة على استحقاق الموظف الجديد للتعيين؟

- المثابرة
- الإخلاص في العمل
- التفاني في أداء العمل
- الولاء للمؤسسة

أخرى تذكر.....

30- هل كلما التزمت المؤسسة بتعيين الأفراد الجديرين بالعمل كلما زاد:

- تحقق السمعة اللاتقة لها
- الحصول على موارد بشرية ناذرة مستقبلا
- الحصول على موارد بشرية صعبة التقليد
- الحصول على موارد بشرية كفوّة

أخرى تذكر.....

31- ما هي آثار التعيين السليم للموظفين على مردودية العمل؟

- القدرة على إدارة الحوارات والنقاشات
- القدرة على اتخاذ قرارات جريئة في العمل
- القدرة على مجابهة رؤساء العمل

32- هل يمكن اعتبار تعيين الأفراد الملائمين للعمل مؤشرا للإختيار القويم الذي قامت به المؤسسة

- لا يحمل المؤسسة التمديد في فترة التريص لا يحمل المؤسسة اجراء دورات تدريبية مكلفة
- لا يحمل المؤسسة تسريح الموظف لا يحمل المؤسسة تكاليف اعلانية جديدة للاستقطاب

33- هل تنوع مهارات الأفراد العاملين الجدد مؤشر على؟

- سلامة الإجراءات المتبعة من قبل
- استحقاق الأفراد المعينين الشاغلين لمناصبهم
- خبرة المؤسسة في إدارة عملية الإختيار بنجاح

أخرى تذكر.....

34- هل يتحلى الأفراد العاملين المعينين الجدد بالقدرات التالية؟

- القدرة على الرقابة
- القدرة على التخطيط والتوجيه
- القدرة على التوجيه والتنظيم
- القدرة على التغيير في أساليب العمل وأداء المهام الصعبة

أخرى تذكر.....

35- هل يحظى الموظفون الجدد بمعاملة خاصة؟

- لإدماجهم في محيط العمل بسرعة
- لتعريفهم بمختلف الوظائف والمهام المنوطة بهم
- لزيادة انسجامهم مع زملاء العمل
- للأجور المرتفعة التي تقدمها لموظفيها
- لالتزام المؤسسة بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب

36- هل تتمتع المؤسسة المينائية بسمعة لائقة عند الأفراد المعينين الجدد:

- لحرصها على متابعتهم عند التعيين
- لإتباعها لمعايير المصادقية عند القيام بعملية الانتقاء
- للأجور المرتفعة التي تقدمها

37- كيف يمكن أن تثبت إدارة الموارد البشرية جدوى عملية إختيارها للمؤسسة:

- ارتفاع معدلات الأداء
- ارتفاع إنتاجية العمل
- انجاز العمل وفق المعايير المطلوبة

أخرى تذكر.....

38- هل حياة المؤسسة لقابليات ناذرة ومتميزة دليل على؟

- تمكنها من إدارة عمليات الاختيار والتوظيف بنجاح
- قراراتها العقلانية في التسيير والتوظيف
- تفكيرها الرشيد في مواجهة تحديات السوق والمنافسة

أخرى تذكر.....

رابعاً : تجديد معارف العاملين وزيادة المهارات الأدائية في العمل

39 هل كنت من بين المستفيدين بتدريب خاص عند إلتحاقك بالمؤسسة المينائية:

- التدريب عن طريق متخصصين من داخل المؤسسة
- التدريب عن طريق المشرف المباشر
- الاستعانة بخبراء من خارج المؤسسة
- التدريب عن طريق المراكز التابعة للمؤسسة

40- ما هو الأسلوب التدريبي الأنسب لديك في عرض البرنامج التدريبي

- المحاضرات المناقشات الندوات المؤتمرات

أخرى تذكر

41- إلى أي مدى يساهم التدريب في تغيير مهاراتك الأدائية؟

- الكفاءة في تسيير العمل
- الدقة في أداء العمل
- عدم إهدار الوقت المحدد للعمل
- زيادة قدرتك على الإبداع والتميز في العمل
- تزويد الأفراد العاملين بمهارات ومعارف قد لا تكون موجودة لديهم من قبل

42- كيف تقيم استفادتك من دورات تدريبية :

- مفيدة غير مفيدة غير مفيدة تماماً لا أدري

43- هل مكنتك الدورات التدريبية من

- تحسين مهارات القيادة والإتصالات
- قلة الحوادث المهنية
- زيادة قابلية حل المشاكل في بيئة العمل
- زيادة الطموح في شغل مناصب إدارية أعلى

أخرى تذكر

44- هل تستغل الآن المعارف الجديدة المكتسبة من الدورات التدريبية ؟

التقيد بمتطلبات العمل اغناء العمل العقلانية في تسيير العمل

أخرى تذكر.....

45- بالنسبة للمعلومات والمعارف التي تحصلت عليها خلال الدورات التدريبية هل يبدو عملك الحالي ؟

أسهل من قبل ممتع أكثر يطموحك للتزقي

46- هل تقوم إدارة الموارد البشرية بتقدير الإحتياجات التدريبية بشكل دوري ؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم :

- تحديد الفئة المستهدفة بالتدريب

- ترتيب الإحتياجات حسب الأولوية

- تعريف وتحديد الإحتياجات

- قياس مستوى القصور ومعوقات الأداء

47- ما هي نوعية المعلومات التي يوفرها تقدير الإحتياجات التدريبية في رأيك؟

- تحديد نوع التدريب المطلوب ومكان إجراء التدريب

- تحديد الجدول الزمني للأنشطة التدريبية

- الموارد المطلوبة للتدريب (موارد بشرية، مالية،إلخ)

- الترويج للمجالات الجديدة في التدريب

48- ما الذي ترجوه المؤسسة من القيام بالدورات التدريبية؟

- تقليل القلق الناجم عن عدم المعرفة بالعمل والشعور بالإغتراب

- مساعدة الأفراد العاملين على اتخاذ قرارات أحسن

- تطوير إمكانيات الأفراد العاملين لقبول التكيف مع التغيرات التقنية الحاصلة في المؤسسة

49- إلى أي مدى يساهم التدريب في تغيير وتعديل أفكارك؟

- الإقبال على العمل بروح ايجابية

- زيادة علاقات التفاعل مع زملاء العمل
- قللت من الوقت الضائع في انجاز عملك

- طورت من تقديم مقترحات وأفكار متميزة في العمل

50- هل توفر المؤسسة لمواردها البشرية فرص التنمية المستمرة لزيادة مهاراتهم باستمرار؟

- صقل المعارف باستمرار
- المشاركة في ملتقيات مع خبراء
- المشاركة في دورات تدريبية مناسبة

قائمة المراجع :

أ-الكتب العربية.

ب- المراجع الأجنبية.

ج- الرسائل الجامعية.

د- المجلات والدوريات.

هـ - القواميس والموسوعات.

و-مواقع الانترنت.

- REPARTITION DES EFFECTIFS PAR DIRECTION -

MOIS DE December 02/12/14 12:43:47

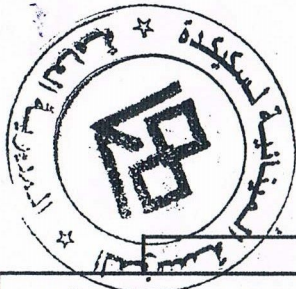
	DMA	DCP	D.M	D.T	D.R	DFC	DARH	D.G	SIE	DEMI	D.D	DAJ	TOTAL
-PERMANENTS	497	161	80	52	150	22	115	14	152	16	60	12	1331
-CADRES	21	39	21	10	77	14	39	12	3	11	12	9	268
-MAITRISES	202	46	18	9	14	5	25	1	16	2	5	1	344
-EXECUTIONS	274	76	41	33	59	3	51	1	133	3	43	2	719

- CONTRACTU	385	50	33	20	54	14	30	2	29	13	31	2	663
- CADRES	6	10	8	6	12	10	13	0	1	8	1	1	76
- MAITRISES	18	5	5	2	1	4	6	0	0	2	1	0	44
EXECUTIONS	361	35	20	12	41	0	11	2	28	3	29	1	543

* OMJ :	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
---------	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

* CUMMUL :	882	211	113	72	204	36	145	16	181	29	91	14	1994
------------	-----	-----	-----	----	-----	----	-----	----	-----	----	----	----	------

DIRECTION DE L'ADMINISTRATION ET DES RESSOURCES HUMAINES



Secrétariat

Chargé d'Etudes

Médecine du Travail

Département des Affaires Générales

Département des Ressources Humaines

Département Formation

Département des Œuvres Sociales

Service Moyens Généraux

Service de la Documentation et des Archives

Service Paie et Relations avec les Caisses

Service Gestion du Personnel

Service Recrutement et Contrôle de Présence

Service des Formations Internes

Service des Formations Diverses

Service des Formations Règlementaires

Service Œuvres Sociales

Service Médico-Social

Section Suivi Patrimoine

Documentalistes Archivistes

Section Relations Extérieures et Prestations Diverses

Réviseur Paie

Section Traitement des Éléments Variables de Paie

Section Gestion des Carrières du Personnel Sédentaire Contractuel

Section Contrôle de Présence Autres Structures

Section Comptabilité et Recouvrement

Section Parc-Auto

Section Traitement de la Paie

Section Gestion des Retraites

Section Gestion des Carrières du Personnel Sédentaire Permanent

Section Contrôle de Présence Manutention, Acconage et Relevage

Section Prestations des Œuvres Sociales

Section Relation avec les Caisses

Section Gestion des Affaires Disciplinaires

Section Gestion des Carrières des Gens de Mer

Section Animations Culturelles et Sportives



م.ا.م.ب.ل.ق.م.ب.م.ت.م.رقم : 2014

**** مقرر ****

إن المدير العام للمؤسسة المينائية لسكيكدة .

- نظرا للمرسوم رقم 82-284 المؤرخ في 14/08/1982 المتعلق بإنشاء المؤسسة المينائية لسكيكدة .

- نظرا للإرسالية المؤرخة في 21/03/1989 المتعلقة بتحويل المؤسسة الإستراتيجية إلى شركة مساهمة المؤسسة المينائية لسكيكدة .

- نظرا للقرار 03 الصادر عن محضر إجتماع رقم 06 لمجلس الإدارة المؤرخ في 05/06/2012 المتضمن إعادة انتخاب السيد لمرابط العيادي، كرئيس مدير عام للمؤسسة المينائية لسكيكدة .

- نظر لقوانين العمل .

- نظرا للاتفاقية الجماعية للمؤسسة المينائية لسكيكدة .

- نظرا للملف الإداري للسيدة ، المهنة رقم

- نظرا للتقرير الصادر من طرف مديرية المتعلقة باقتراح تأهيل السيدة إلى منصب عمل

- نظرا للرأي المدلى من طرف لجنة المشاركة .

**** يقرر ****

(المادة 1) يؤهل السيد في منصب عمل على مستوى مديرية

مجموعة الإسناد الإداري:

- الأجر القاعدي الصنفي :
- تعويض التقدم المهني :
- تعويض التجربة المهنية % :
- تعويض المنطقة :
- تعويض الضرر % :
- تعويض علاوة العمال الإداريين % :

380

منحة أو عقوبة المردودية الفردية (متنفيذ)



عقد عمل لمدة غير
محددة

المرجع / م.إ.م.ب/ق.م.ب/رقم.....

بين : المؤسسة المينائية لسكينة (م.م.س) - شركة ذات أسهم و الممثلة من طرف السيد المدير العام و الكائن مقرها الاجتماعي ب طريق جزيرة الماعز من ب : 65 سكينة.

مستخدم :

من جهة

و :

السيد (ة) :

الحاصل (ة) لرقم التسجيل :

المولود (ة) بتاريخ : ب :

ابن (ة) : و

السكن (ة) ب :

أجير(ة) :

من جهة أخرى

حيث اتفقا الطرفان على مايلي

موضوع العقد

المادة 1: يندرج هذا العقد في إطار تنفيذ و إتمام مختلف النشاطات و الخدمات التي تقوم بها المؤسسة، بصفة اعتيادية و كذا الأشغال و الخدمات الأخرى الملحقة بصفة دائمة و مستمرة لتحقيق الأهداف و النتائج حسب البرامج المسطرة من قبل المؤسسة في جميع ميادين نشاطها تطبيقاً للأسس التشريعية و القانونية السارية المفعول سيما :

- القانون رقم 11/90 المؤرخ في 1990/04/21 المتعلق بعلاقات العمل المعطل و المتمم.

- الأمر رقم 80/76 المؤرخ في 1973/10/23 المعدل و المتمم بالقانون رقم 05/98 ليوم 1998/06/25 المتضمن القانون البحري

- أحكام الاتفاقية الجماعية للمؤسسة و ملحقاتها

- أحكام النظام الداخلي للمؤسسة

مدة و صلاحية العقد

المادة 2: تحت تحفظات نتائج الفحص الطبي و الفترة التجريبية التي يخضع لها العامل حسب المستويات المحددة ضمن الاتفاقية الجماعية للمؤسسة يشغل و بصفة دائمة :

العنيد (ة) :

الحامل (ة) لرقم التسجيل :

بصفته (ها) ب :

ابتداء من :

لمدة غير محددة، و لحجم ساعي شهري محدد ب : 173.33 ساعة لتقدير الأجرة.

فترة التجريبية

المادة 3: يخضع العامل الجديد عند تشغيله لفترة تجريبية مدتها القصوى يوماً حسب أحكام الاتفاقية الجماعية للعمل للمؤسسة السارية المفعول.

حيث يمكن لكل طرف أن يفسخ علاقة العمل خلال الفترة التجريبية بدون إشعار مسبق و بدون أي تعويض مادي.

المادة 4): بانتهاء الفترة التجريبية ، يثبت العامل في منصب عمله اذا كانت نتائج فترة التجربة مرضية، و في الحالة الأخرى (نتائج التجربة غير مرضية) تفسخ علاقة العمل بصفة تلقائية دون أي تعويض.

التعيين

المادة 5): يعين العامل على مستوى مديرية، ويحق للمؤسسة إعادة تعيين العامل على مستوى أي مكان عمل آخر تابع لها ، أو على مستوى أماكن العمل الملحقة للمؤسسة مع احترام موضوع و مدة صلاحية العقد .

الأجرة

المادة 6): يخضع العامل المصنف في مجموعة الإسناد لشبكة الأجور المحددة في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة السارية المفعول. ويتقاضى مقابل ذلك أجرا يتكون من العناصر التالية :

- الأجر القاعدي الخام : لـج
- تعويض التقدم المهني : لـج
- تعويض التجربة المهنية % : لـج
- تعويض المنطقة : لـج
- تعويض المنحة التكميلية : لـج
- تعويض الضرر : %
- منحة أو عتوية المراد ودية الفردية (متغيرة)
- تعويض السلسلة : لـج/يووميا
- تعويض النقل : لـج/شهريا

فسخ عقد العمل

المادة 7) :دون الإخلال بالأحكام التشريعية المعمول بها، و ما يتضمنه النظام الداخلي للمؤسسة، يمكن فسخ عقد العمل دو المدة المحددة قبل الأجل المتفق عليها في الحالات التالية :

1. حالات الإخلال بالانضباط العام المحددة في النظام الداخلي للمؤسسة.
2. عدم احترام القواعد و التدابير المتعلقة بالوقاية الصحية و الأمن و طيب العمل.
3. الحالات ذات الطابع الإستعجالي سيما التي ينجر عنها ضررا ماديا للمؤسسة من خلال التأخر في تنفيذ عمليات الشحن و التفريغ للبواخر و الميينة أدناه
4. رفض العامل مضاعفة النوبة (SHIFT) العمل بالساعات الإضافية في حالات الضرورة لإتمام أشغال الشحن و التفريغ للبضائع بصفة منتظمة لتفادي أي ضرر مادي محتمل.
5. عدم تحقيق المرد ودية اللازمة حسب المقاييس المعمول بها في عملية شحن و تفريغ البواخر و التراخي في تنفيذ الأتعمال.
6. عدم احترام أوقات العمل عند بداية النوبة (SHIFT) أو أثناء النوبة، وذلك من خلال الوصول المتأخر لأماكن العمل بصفة متكررة أو التخلي عن منصب العمل و مغادرته قبل أوقات العمل المحددة.
7. عدم التزام العامل بارتداء لباس العمل، قبل و أثناء فترة النوبة (SHIFT).
8. الغيابات المتكررة و الغير مرخص بها و حالات العود و التي ينجر عنها بصفة تلقائية تطبيق عقوبة المر دودية القردية حسب المقاييس المحددة في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة.

تسوية النزاعات

المادة 8) :تلتزم الأطراف المتعاقدة في حالة وقوع نزاع حول تنفيذ بنود هذا العقد باحترام إجراءات التسوية الداخلية كمرحلة أولى قبل عرضه على الجهات الإدارية و القضائية المختصة.

المادة 9) : يصرح العامل بأنه استلم نسخة من هذا العقد، و أنه اطلع على جميع بنود التعاقدية.

حرر هذا العقد بثلاث (03) نسخ

المدير العام

العامل

قرئ و صودق عليه



المعهد العالي للتسيير بعنابة
INSTITUT SUPÉRIEUR DE GESTION D'ANNABA



Entreprise Publique Economique, Société Par Actions au capital de 4 800 000 DA
Système de Management de la Qualité certifié selon la norme ISO 9001 version 2008

Séminaire

HYGIENE INDUSTRIELLE

Du 01 au 02 Décembre 2010

EPSKIKDA/ISGA

Animateur : Mr. BELKAID.

385

1. Le bruit

Même faible, le bruit peut provoquer l'inconfort : il entrave la communication, gêne l'exécution des tâches délicates, peut aller jusqu'à provoquer la surdité irréversible.

Qu'est-ce que le bruit ?

- La sensation auditive est produite par les sons ; ils se manifestent physiquement par une vibration de l'air voisin de notre oreille.
- Le bruit est un ensemble de sons produisant une sensation auditive désagréable ou gênante. Initialement provoquée par une source sonore, ou une source de bruit, la vibration de l'air se déplace : elle se propage et atteint l'oreille.
- La vibration se déplace à la manière des ronds créés dans l'eau par une pierre que l'on jette. Mais le bruit se propage plus vite : sa vitesse est de 340 m/s.
- Le bruit se propage également dans les liquides et les solides à travers lesquels il se déplace plus vite. Bien sûr, c'est surtout le bruit transmis par l'air qui atteint l'oreille.

Bruit fort, grave ou aigu

- La vibration de l'air provoque une variation de sa pression.
- Plus l'amplitude de la vibration est importante, plus le bruit est fort. Plus la vibration est rapide, plus le bruit est aigu ; plus elle est lente, plus le bruit est grave.
- La rapidité des vibrations de l'air se caractérise par la fréquence, qui se mesure en hertz (Hz). La gamme des fréquences audibles est située entre 20 et 20 000 Hz.

La nuisance du bruit

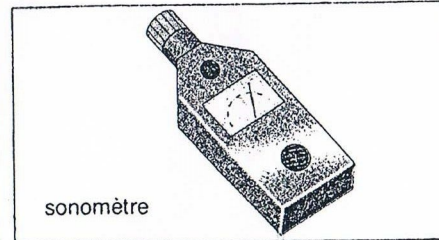
« Ensemble confus de sons non désirés. » Sait-on que le bruit, que le Littré définit ainsi, représente un véritable fléau national ? Six millions de Français sont exposés à des émissions phoniques supérieures à 65 décibels qui sont à l'origine du quart des maladies professionnelles, de soixante-dix mille accidents du travail et de 15 % de l'absentéisme, soit un coût annuel de 100 milliards de francs grevant le budget social de la nation. En outre, on estime à 120 milliards de francs la dépréciation du parc des logements situés à proximité des sources de ces « sons non désirés ».

Frédéric Bobin, *Le Monde*, 16 décembre 1992

DECIBELS, DECIBELS...

Le décibel

□ Le décibel est l'unité qui permet de mesurer physiquement les niveaux sonores. Mais notre oreille a une façon toute particulière de percevoir les sons suivant leurs fréquences. Le décibel (A), parfois appelé « décibel physiologique », est adapté pour évaluer les niveaux sonores perçus et prévoir les effets du bruit. On le note dB (A). La mesure se fait à l'aide d'un sonomètre.



sonomètre

□ Lorsque le niveau de bruit n'est pas stable dans le temps, on mesure une moyenne appelée « niveau continu équivalent ». Lorsque cette moyenne est évaluée sur huit heures, elle prend le nom de « niveau d'exposition sonore quotidienne ».

Les bruits ne s'additionnent pas

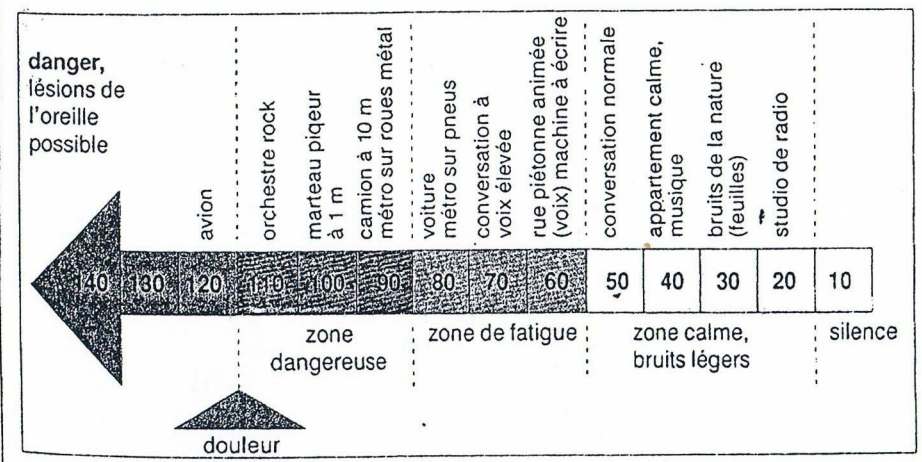
□ Les niveaux sonores ne s'additionnent pas de façon simple. Une machine produit 80 dB (A), deux machines identiques ne produiront pas 160 décibels, mais 83 dB(A) = 80 + 3 ; trois machines : 85 dB (A) = 80 + 5. En augmentant le nombre de machines, on obtient les résultats suivants :

1 machine		80 dB(A)
2 machines		80 + 3 = 83 dB(A)
3 machines		80 + 5 = 85 dB(A)
5 machines		80 + 7 = 87 dB(A)
10 machines		80 + 10 = 90 dB(A)

□ Quand deux sources de bruit provoquent des niveaux dont la différence est supérieure à 10 dB, c'est la plus forte des sources qui impose son niveau lorsqu'elles fonctionnent ensemble :

$$\begin{array}{r}
 \text{machine 1} = 70 \text{ dB(A)} \\
 + \text{ machine 2} = 82 \text{ dB(A)} \\
 \hline
 = 82 \text{ dB(A)}
 \end{array}$$

Les bruits qui nous entourent (en décibels)



LE BRUIT
ACTIVITES AMBIANCES
RISQUES
METHODES D'ANALYSE
PREMIERS SECOURS
INSTITUTIONS

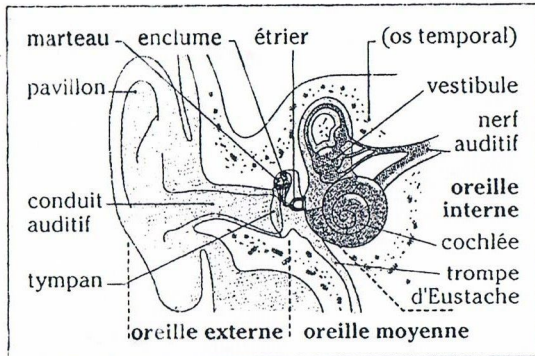
2. L'oreille

L'oreille entend les sons s'ils sont compris dans un certain domaine de fréquence et d'intensité qui correspond à son champ auditif. L'oreille canalise les vibrations de l'air et les interprète sous forme d'influx nerveux.

L'anatomie

L'oreille est constituée de trois parties :

- l'oreille externe formée du pavillon et du conduit auditif ;
- l'oreille moyenne formée du tympan relié à la chaîne d'osselets ;
- l'oreille interne qui contient des cellules auditives ciliées reliées au cerveau.

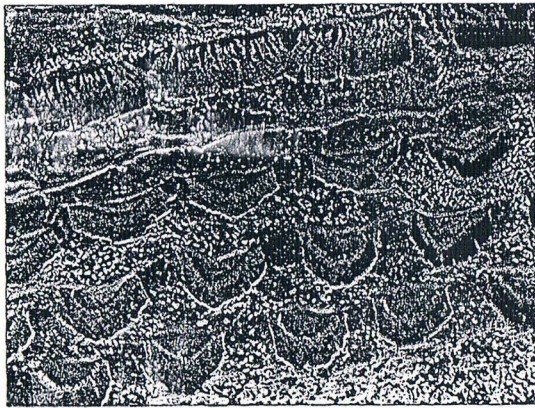


Le fonctionnement

Les vibrations de l'air sont tout d'abord canalisées par le pavillon et le conduit auditif. Elles heurtent ensuite le tympan (membrane qui sépare le conduit auditif externe de l'oreille moyenne) qu'elles font vibrer. La vibration du tympan est transmise par la chaîne d'osselets (marteau, enclume, étrier) qui vibrent à leur tour ; ils transmettent ces vibrations dans

l'oreille interne où elles atteignent les quelques 25 000 cellules ciliées, reliées à 30 000 fibres nerveuses. Celles-ci élaborent un message, conduit au cerveau par l'intermédiaire du nerf auditif.

Les cellules ciliées internes sont réparties sur une seule rangée, et les cellules ciliées externes sur trois rangs. Les premières ont un rôle sensoriel, tandis que les secondes amplifient l'intensité sonore et filtrent les fréquences.



Les cellules ciliées de l'oreille

L'audition et le vieillissement

La diminution de l'acuité auditive due au vieillissement est liée à une dégénérescence des cellules de l'oreille interne. Ce phénomène, appelé presbycusis, est

LES EFFETS DU BRUIT

L'inconfort dû au bruit est difficile à évaluer car il dépend beaucoup de la situation dans laquelle se trouvent les personnes exposées : de l'intensité du bruit, du temps d'exposition, de l'individu lui-même.

Les effets à court terme

Le bruit peut provoquer une « fatigue auditive », c'est-à-dire une perte temporaire de l'audition. Elle s'évalue en mesurant le temps qu'il faut à une personne pour récupérer la perte d'audition : après deux heures d'exposition à 95 dB, il faudra plus d'une heure à certaines personnes pour récupérer.

À court terme, le bruit peut entraîner des troubles physiologiques non auditifs tels que : troubles du sommeil, du système cardio-vasculaire avec risque d'augmentation de la pression artérielle, modifications du rythme respiratoire.

Les effets à long terme : la surdité

L'excès de bruit agit sur l'oreille interne et provoque un déficit auditif définitif. Il peut être évalué en décibels, en testant l'élévation du seuil pour les différentes fréquences. La surdité commence à s'installer lors de l'exposition à des sons voisins de 4 000 Hz. La perte est d'abord faible, de 20 à 30 dB (A).

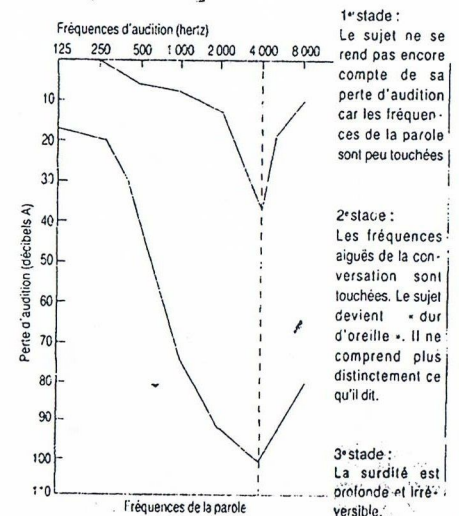
Si l'action du bruit se prolonge plusieurs années, la surdité s'étend vers les sons plus aigus et plus lentement vers les sons graves, atteignant alors les fréquences nécessaires à la conversation.

Ce type de surdité qui provient de la destruction progressive des cellules ciliées de l'oreille interne est dite de perception.

La surdité professionnelle est une maladie professionnelle reconnue. Elle résulte d'un mécanisme lent et progressif de destruction des cellules auditives. Elle s'apprécie suivant des critères médicaux, professionnels et administratifs bien précis qui sont stipulés dans le tableau n° 42 des maladies professionnelles (décret 91-877 du 3.09.1991).

C'est le médecin du travail qui surveille l'audition des travailleurs. L'examen qui permet d'apprécier le niveau d'audition d'un salarié est un audiogramme ; on le réalise dans des conditions particulières à l'aide d'un audiomètre.

Audiogrammes représentatifs de la surdité



3. La prévention, la protection

On classe les moyens de prévention en trois catégories : la prévention intégrée, la protection collective et la protection individuelle ; plus la réduction du temps d'exposition et la surveillance médicale.

La prévention intégrée

- Elle vise à réduire le bruit à la source, c'est-à-dire que l'on essaie, à la conception des équipements, de supprimer les sources de bruit par changement de techniques ; ou alors en modifiant des équipements déjà existants dans lesquels on a pu repérer l'origine du bruit.
- Les gains possibles peuvent être importants ; on ne peut les chiffrer car ils dépendent beaucoup du type de source de bruit.

La protection collective

- Elle vise à réduire le bruit au cours de sa propagation pour protéger collectivement les salariés.
- On peut installer autour des machines bruyantes des encoffrements, sorte de coffrages présentant un isolement phonique élevé grâce à la présence, à l'intérieur, d'un matériau absorbant (de type laine de verre). Ils permettent des réductions de niveaux de bruit de l'ordre de 15 à 20 dB (A).
- On peut également placer des écrans acoustiques qui ont la même structure que l'encoffrement, avec l'avantage de la mobilité.
- Dans les locaux, on peut réaliser un traitement acoustique (les parois intérieures sont revêtues de matériaux absorbants : laine de verre, panneaux de plâtre alvéolé, matériaux fibreux...) ainsi qu'une isolation anti-vibratile des machines.

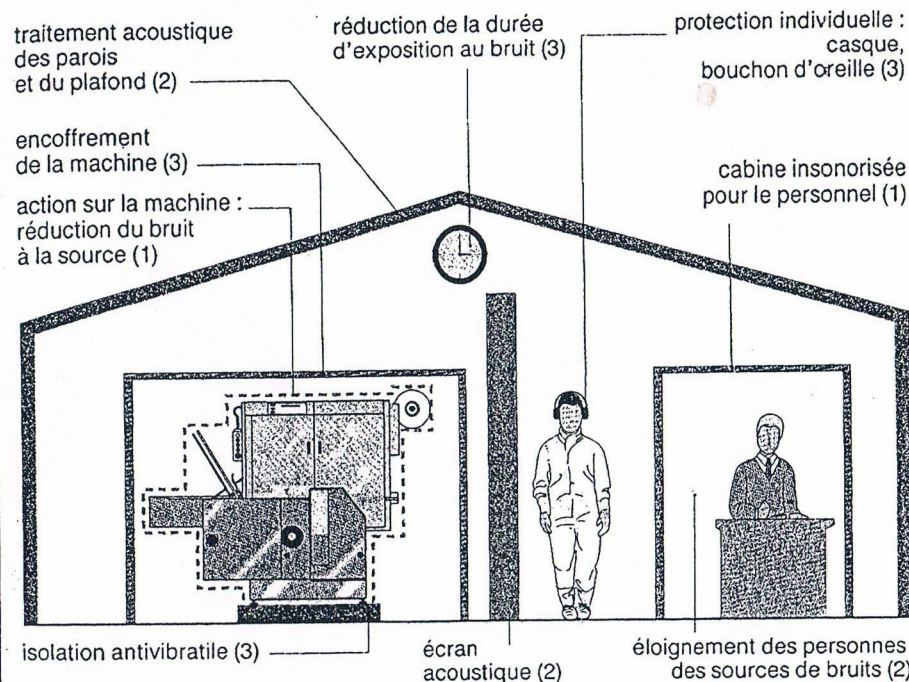
Les équipements individuels de protection

- On peut proposer des casques anti-bruit, réservés à la protection contre les bruits très intenses, parfois équipés d'écouteurs pour liaison radio.
- On peut également proposer des serre-têtes ou serre-nuques, adaptés pour un usage intermittent, ou des bouchons d'oreilles, qui sont en général mieux supportés en port continu.
- Un protecteur individuel contre le bruit permet un affaiblissement global de 20 dB (A) environ.

La réduction du temps d'exposition

Elle n'est efficace que si elle est importante. Par exemple, diviser le temps d'exposition par deux conduit à une diminution de 3 dB(A) du niveau d'exposition sonore quotidienne, alors que le diviser par dix conduit à une diminution de 10 dB (A).

Quelques règles d'isolement



(1) les plus efficaces (2) efficacité moyenne à faible (3) solution de dernier recours

Textes réglementaires et normes

- Norme française NF S 31-013 : évaluation de l'exposition au bruit en milieu professionnel et estimation du déficit auditif, induit par le bruit, des populations exposées.
- Fascicule de documentation NF S 31-047 : évaluation de distances d'intelligibilité de la parole dans une ambiance bruyante.
- Décret n° 88-405 du 21 avril 1988 portant modification du code du travail et relatif à la protection des travailleurs contre le bruit.
- Circulaire du 6 mai 1988 relative à l'application du décret du 21 avril 1988 relatif à la protection des travailleurs contre le bruit.
- Décret du 20 septembre 1988 relatif aux dispositions applicables aux opérations de construction dans l'intérêt de l'hygiène et la sécurité des travailleurs (insonorisation, installations sanitaires et restauration).
- Arrêtés du 11 juillet 1977 et du 31 janvier 1989 sur la surveillance médicale obligatoire pour les personnes exposées à des niveaux sonores supérieurs à 85dB (A).
- Arrêté du 30 août 1990 relatif à la correction acoustique des locaux de travail.
- Décret 91-877 du 3 septembre 1991 relatif au tableau n° 42 des maladies professionnelles : « Surdité provoquée par les bruits lésionnels ».

