



جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر الطور الثاني ل.م.د.

في علم الاجتماع العمل والتنظيم

أساليب تنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية

-دراسة ميدانية بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت -

الطالب :

- حر إكرام

- حمداوي شهرزاد

الإشراف:

- د. خريش زهير

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ (ة)
رئيسا	محاضر أ	د . خليفة محمد
مشرفا ومقررا	محاضر أ	د . خريش زهير
مناقشا	مساعد أ	د . موهوب مراد

السنة الجامعية: 2023-2024

# شكر و عرفان

أشكر الله العليّ القدير الذي أنعم علينا بنعمة العقل و الدين و الذي أمدنا بالصبر و العزيمة و وفقنا لإنجاز هذه

المذكّرة القائل في محكم تنزيله

"ربي اوزعني ان اشكر نعمتك التي انعمت علي وعلى والدي وان اعمل صالحا ترضاه وادخني برحمتك في عبادك

الصالحين "النمل 19

و قال رسول الله عليه أفضل الصلوات و أزكى التسليم:

"من صنع إليكم معروفا فكافئوه ؛ فإن لم تجدوا ما تكافئونه فادعوا له حتى تروا أنكم كافأتموه " حديثه صحيح خرجه

الالباني في ( صحيح أبي داود ).

يسعنا بعد أن منّ الله علينا بإتمام هذا العمل إلا أن نتقدم بكامل الشكر و العرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور : -

خريش زهير -

الذي رافق لإنجاز هذا العمل خطوة بخطوة ... دعما و تحفيزا قبل الإشراف و التوجيه و ، كما نشكره على كل إرشادات

القيمة طوال فترة إنجاز هذا البحث

وكل أعضاء المناقشة الذين سننال شرف مناقشتهم لهذه الدراسة فلمن منا كل الشكر و العرفان على مجمل نسانهم

وتوجيهاتهم التي ستنير مسارنا العلمي .

الشكر الى كل موظفين مديرية جامعة ابن خلدون تجارته من الموظف البسيط الى المدير ، كما نعيي كل المعلمين

و الاساتذة الذين اجتهدوا وجاهدوا لينيروا لنا طريق العلم والتعلم.

## إهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

الحمد والشكر لله العلي القدير على توفيقه لي بإتمام هذه المذكرة

إلى من قال الله في حقهما :

.... ولا تقل لهما أفه ولا تنهرهما وقل لهما قولاً كريماً ....

أمي وأبي أطال الله في عمرهما

إلى روح جدي رحمه الله ، اللهم اجعل الجنة مثواه.

إلى اخي واخواتي وكافة أفراد العائلة كل باسمه و كل بمقامه

إلى أحبتي وزملائنا و كل ما اصفه بالصدق.

حمد ابي شهر زاد

إهداء

{ وَأَخِرُّكَ عَنْهُمْ أَنْ الْحَمْدُ لِلَّهِ رَبِّ الْعَالَمِينَ }

الحمد لله الذي يسر البدايات و أكمل النهايات و يسر الغايات

أهدي هذا النجاح إلي من لا ينفصل اسمه عن اسمي إلي فرحتي الدائمة و إلي مصدر قوتي و فخري لطلما عاهدته بهذا النجاح و ها انا اتممت وعدي و اهديته اليك " ابي الغالي حفظه الله و جعل كل ما علمني في ميزان حسناته

و اهدي ثمرة جهدي الي من تربيت علي يديها و الي من علمتني القيم و المبادئ و إلي من أفنت عمرها في سبيل أن أحقق طموحي أمي الغالية أسأل الله أن يسعدك في الدنيا و في الآخرة بقدر ما اسعدتني في حياتي

و إلي من قال الله في كتابه { سنشد عضدك بأخيك } إلي ضلعي الثابتة إخوتي محمد ، فريال، سارة ، يوسف و إلي أولادي إيهاب و عماد الدين أسأل الله ان يرزقكم نعيم الدنيا و الآخرة و يديمكم الي

إلي رفيفات المواقف قبل السنين شهرزاد منال حميدة

و إلي كل من دعمني ولو بكلمة طيبة

و إلي كل من راهن عن فشلي

وأخير من قال انا لها نالها و انا لها رنما عنها اتيت بها

مرآة

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	كلمة شكر و عرفان .....
	إهداء 1.....
	إهداء 2.....
	قائمة الاشكال و الجداول .....
	1. قائمة الاشكال.....
	2. قائمة الجداول .....
أ- ب	مقدمة.....
<b>الفصل الأول : الإطار التصوري و النظري للدراسة</b>	
04	تمهيد.....
04	أولا : أسباب إختيار الموضوع.....
04	1. الأسباب الذاتية.....
05	2. الأسباب الموضوعية.....
05	ثانيا : أهمية الدراسة.....
05	1. الأهمية النظرية.....
05	2. الأهمية التطبيقية.....

06	ثالثا : أهداف الدراسة.....
06	1. الأهداف النظرية.....
06	2. الأهداف التطبيقية.....
07	رابعا : الإشكالية.....
09	خامسا : فرضيات الدراسة.....
11	سادسا : الجهاز المفاهيمي للدراسة.....
16	سابعا : الدراسات السابقة.....
16	1. الدراسات العربية.....
19	2. الدراسات الجزائرية.....
25	ثامنا : التعقيب على الدراسات السابقة و مدى الإستفادة منها.....
<b>الفصل الثاني: النظريات المفسرة لأساليب تنمية الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية</b>	
27	تمهيد.....
27	أولا : المداخل الكلاسيكية.....
27	1. نظرية الإدارة العلمية " فريديريك تايلور".....
28	2. نظرية المبادئ الإدارية "هنري فايول".....
29	3. النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر".....
31	ثانيا : المداخل النيوكلاسيكية.....
31	1. نظرية العلاقات الإنسانية "التون مايو".....
32	ثالثا : المداخل الحديثة.....

32	1. نظرية النظم.....
34	2. مدخل الموارد البشرية.....
35	3. نظرية الإدارة بالأهداف.....
37	4. النظرية اليابانية.....
38	رابعا : التقييم و التعقيب على المداخل النظرية.....
الفصل الثالث :أساليب تنمية الموارد البشرية الأبعاد و الدلالات	
40	تمهيد.....
41	أولا : نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية.....
43	ثانيا :أساليب و وظائف إدارة الموارد البشرية.....
48	ثالثا : مرتكزات تنمية و تطوير الموارد البشرية.....
49	رابعا : خصائص تنمية الموارد البشرية.....
50	خامسا : أهمية تنمية الموارد البشرية.....
51	سادسا : أهداف تنمية الموارد البشرية.....
53	سابعا : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية.....
54	ثامنا : متطلبات تنمية الموارد البشرية.....
56	خلاصة :.....
الفصل الرابع : الفعالية التنظيمية أبعادها و طرق قياسها	
58	تمهيد.....

59	أولا : خصائص الفعالية التنظيمية.....
61	ثانيا : دور الموارد البشري في تحقيق فعالية المنظمة.....
62	ثالثا : العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم.....
63	رابعا : معايير قياس الفعالية التنظيمية.....
67	خامسا : أهم متطلبات الفعالية التنظيمية.....
68	سادسا : مداخل الفعالية التنظيمية.....
75	سابعا : نماذج الفعالية التنظيمية.....
77	ثامنا : صعوبات الفعالية التنظيمية.....
79	خلاصة.....
<b>الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة الميدانية</b>	
81	تمهيد.....
81	أولا : مجالات الدراسة.....
83	ثانيا : منهج الدراسة.....
84	ثالثا : أدوات جمع البيانات.....
85	رابعا : عينة الدراسة و كيفية إختيارها.....
87	خامسا : خصائص العينة.....
93	سادسا : صعوبات الدراسة.....
<b>الفصل السادس : عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	



96	تمهيد.....
99	أولا : تحليل و تبويب بيانات الدراسة.....
127	ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات.....
129	ثالثا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة.....
129	رابعا : مناقشة النتائج في ضوء النظريات.....
131	خامسا : المقترحات و التوصيات.....
133	خاتمة.....
135	قائمة المراجع.....
	ملخص الدراسة باللغة العربية.....
	ملخص الدراسة باللغة الإنكليزية.....
	الملاحق.....

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
66	يوضح معايير قياس الفعالية	1
70	يوضح مدخل أطراف التعامل	2
88	يوضح خصائص أفراد العينة حسب الجنس	3
89	يوضح خصائص أفراد العينة حسب السن	4
90	يوضح خصائص أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	5
91	يوضح خصائص أفراد العينة حسب الحالة الإجتماعية	6
92	يوضح خصائص أفراد العينة حسب المستوى المهني	7
93	يوضح خصائص أفراد العينة حسب الأقدمية	8
96	يوضح تحصل الموظفين على الدورات التكوينية	9
97	يوضح التعديلات التي أدخلتها المؤسسة في السنوات الأخيرة	10
98	يوضح إستفادة الموظفين من الدورات التكوينية	11
99	يوضح مقارنة المؤسسة لأداء المبحوثين قبل وبعد التكوين	12
100	يوضح دور التكوين في تحسين أداء الموظفين	13
101	يوضح العلاقة بين موقع الدورات التكوينية والقدرة على الإستفادة منها	14
102	يوضح العلاقة بين التعديلات وتحقيق الأهداف	15

103	يوضح يوضح الهدف من الدورات التكوينية	16
104	يوضح العلاقة بين المسؤول عن وضع البرامج التكوينية والهدف من وضعها	17
105	يوضح إمتلاك المؤسسة لخطة عمل واضحة	18
106	يوضح تناسب الوظيفة مع التخصص العلمي	19

107	يوضح مساهمة الخطة التي تضعها المؤسسة في تحقيق الأهداف	20
108	يوضح مساهمة القرارات التي تتخذها المؤسسة في إحداث التغيير	21
109	يوضح قدرة المؤسسة على التنبؤ بإحتياجاتها المستقبلية	22
110	يوضح سعي المؤسسة إلى تحسين نوعية الخدمات الإدارية	23
111	يوضح العلاقة بين نمط التخطيط بتطوير الأعمال الإدارية	24
112	يوضح العلاقة بين إمتلاك المؤسسة خطة عمل واضحة والتنبؤ بإحتياجاتها المستقبلية	25
113	يوضح منح الحوافز للموظفين	26
114	يوضح نوع الحوافز التي يتلقاها الموظفين	27
115	يوضح مساهمة الحوافز في رفع أداء الموظفين	28
116	يوضح رضا الموظفين عن عملهم في المؤسسة	29
117	يوضح مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات	30

118	يوضح مساهمة الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في زيادة دافعتهم للعمل	31
119	يوضح إستفادة الموظفين من الخدمات الاجتماعية	32
120	يوضح تناسب الأجر مع الجهد الذي يبذلونه	33
121	يوضح مساهمة نوع الحوافز التي يتلقاها الموظفون في تحقيق الرضا	34
124	يوضح العلاقة بين الحوافز التي يتلقاها الموظفون في تحقيق الرضا عن العمل	35
125	يوضح تناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظفون لزيادة دافعتهم حسب المستوى المهني	36
126	يوضح العلاقة بين الإستفادة من الخدمات الإجتماعية و الرضا عن العمل	37

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
10	يوضح أبعاد ومؤشرات الدراسة	1
33	يوضح مدخل نظام النظم	2
35	يوضح نظام إدارة الموارد البشرية	2
73	يوضح مداخل القيم التنافسية	3



## مقدمة:

يعتبر موضوع تنمية الموارد البشرية من أهم الموضوعات التي إستحوذت إهتمام الكثير من الباحثين والمفكرين ، وذلك لأهمية المورد البشري الذي يعتبر أساس العمل وبناء المؤسسات ، وتطوير فعاليتها التنظيمية ، حيث يركز فشل أو نجاح المؤسسات على مدى تحكمها وتأطيرها وإعدادها للعنصر البشري إعدادا صحيحا ، وقد تميزت إدارة الموارد البشرية بالتطوير والتجديد الإداري ، وذلك بإدخال طرق وإستراتيجيات جديدة كالتخطيط على المدى الطويل من أجل تطوير الوظائف وإستقطاب الموارد البشرية وإنتقاؤها بغية رفع مستوى كفاءاتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن ، وتدريبهم وتكوينهم بهدف تزويدهم بالمعلومات والأساليب المختلفة المتجددة عن طبيعة أعمالهم ، وتحسين مهاراتهم وقدراتهم ، ومحاولة تغيير سلوكهم بشكل إيجابي ، وبالتالي الرفع من مستوى الأداء والكفاية الإنتاجية ، ومنح لهم الحوافز وتوفير فرص الترقية للمحافظة عليهم ، من أجل مواجهة التحديات وتحقيق النمو والتنمية.

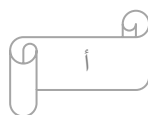
ووفق هذا المنظور ، نجد في العديد من الدراسات والبحوث الميدانية في العلوم الاجتماعية ، التي تؤكد على أن التخطيط وتكوين الموظفين ، وتقديم الحوافز المادية والمعنوية تساهم في تحقيق أقصى معدلات الفعالية التنظيمية ، وفي هذا الإطار فإن الإهتمام بالموارد البشرية دون غيرها من الموارد ، يزيد من خلق الميزة التنافسية وتحقيق الفعالية، إذا ما أحسن التخطيط ، وتكوين الموظفين وتقييم أدائهم وتحفيزهم ، وتأسيسا على ما ذكرنا سابقا تحاول الدراسة الحالية المتعلقة بأساليب تنمية الموارد البشرية و دورها في تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية ، لتشخيص الواقع الفعلي لمديرية الجامعة إبن خلدون تيارت .

وقد تضمنت الدراسة الراهنة ستة فصول :

## الفصل الأول : الإطار النظري والتصوري للدراسة

تضمن هذا الفصل إشكالية الدراسة والتساؤلات التي تتمحور حول موضوع الدراسة ، وصياغة الفرضيات ، و مبررات إختيار الموضوع ، ثم أهداف وأهمية الموضوع ، إضافة إلى تحديد الجهاز المفاهيمي ، مع تحديد الدراسات السابقة المعتمدة .

## الفصل الثاني : النظريات و المداخل المفسرة لأساليب تنمية الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية.



تطرقنا في هذا الفصل إلى تقديم لمحة حول مجموعة من النظريات المفسرة لكل من أساليب تنمية الموارد البشرية والفعالية التنظيمية ، تناولنا النظريات الكلاسيكية ، النيوكلاسيكية ، والحديثة ، و قمنا بالتعقيب عليها .

### الفصل الثالث : أساليب تنمية الموارد البشرية

تطرقنا في هذا الفصل إلى السياق التاريخي لإدارة الموارد البشرية وأساليبها ووظائفها ، ثم تطرقنا إلى أهم الخصائص و المرتكزات تنمية الموارد البشرية وأهميتها وأهدافها ، إضافة إلى مسؤولياتها و متطلباتها .

### الفصل الرابع : الفعالية التنظيمية

تضمن هذا الفصل خصائص وعوامل ونماذج الفعالية التنظيمية ، ثم أهم المدخل و متطلباتها ، إضافة إلى أهم المعايير الفعالية والصعوبات التي تؤثر عليها .

### الفصل الخامس : الإطار المنهجي للدراسة

و الذي يتضمن مختلف الإجراءات المنهجية ابتداء من تحديد المجالات الدراسة المكاني والزمني والبشري ، إضافة إلى ذكر المنهج المتبع ، وتحديد نوع العينة وكيفية إختيارها وخصائصها ، ثم تحديد الأدوات المستخدمة في جمع البيانات .

### الفصل السادس : عرض و تحليل و مناقشة نتائج الدراسة .

لقد تناولنا في هذا الفصل أولا تبويب مختلف البيانات الكمية و الكيفية للدراسة ، و تحليلها تحليلًا إحصائيًا و سوسولوجيًا ، و عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ، و مناقشتها في ضوء الفرضيات و الدراسات السابقة ، ثم نتائج الدراسة العامة ، و التوصيات و الإقتراحات .

و في الأخير تم وضع خاتمة للدراسة مرفقة بقائمة المصادر و المراجع ، و كذلك الملاحق التي تم الإستعانة بها لإجراء الدراسة .



## الفصل الأول

### الإطار التصوري و النظري للدراسة

أولا : أسباب و مبررات إختيار الموضوع

ثانيا : أهمية الدراسة

ثالثا : أهداف الدراسة

رابعا : الإشكالية

خامسا : فرضيات الدراسة

سادسا : الجهاز المفاهيمي للدراسة

سابعا : الدراسات السابقة

## تمهيد :

يعتبر الإطار النظري و التصوري للدراسة من أهم الخطوات المنهجية للبحث العلمي عموما , و البحث السوسولوجي خاصة حيث يعتبر نقطة إنطلاق الباحث و ذلك للتحكم في موضوع بحثه من خلال تحديد أبعاد و دلالات دراسته و أسباب اختياره للموضوع, ثم توضيح أهمية و أهداف التي تسعى هذه الدراسة على تحقيقها بالإضافة إلى بناء الإشكالية و تساؤلاتها ثم صياغة الفرضيات و تحديد مفاهيم الدراسة و توظيف بعض الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع .

و وفقا لهذا الطرح فمن الضروري علينا إتباع هذه الخطوات المنهجية لبناء إشكالية تتعلق بأساليب تنمية الموارد البشرية و دورها في تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية .

## أولا : أسباب إختيار الموضوع .

## 1- الأسباب الذاتية :

من أبرز الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع هو :

- ميلونا الشخصي والشغف العلمي دفعنا للبحث والتوسع أكثر لدراسة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته بمختلف أبعاده و دلالاته.
- الرغبة للتطلع على الموضوع من الناحية النظرية و التطبيقية أكثر ، و ذلك نتيجة للمادة العلمية المقدمة لنا في السنوات الماضية .
- و نظرا لإحساسنا بالمشكلة كدافع ذاتي لإختيار هذا الموضوع دون غيره ، و العمل على معالجته أكاديميا .

## 2- الأسباب الموضوعية :

- نظرا لإندراج هذا الموضوع الذي نحن بصدد دراسته ضمن التخصص علم الاجتماع العمل و التنظيم .
- قابلية الموضوع للدراسة الميدانية ، و ذلك للتقرب من ملامسة واقع المؤسسة الجزائرية لتطبيقها ، و توظيفها لمختلف أساليب تنمية الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية .
- نظرا لتوفر المراجع العلمية حول هذا الموضوع .
- قلة الدراسات التي تناولت العلاقة بين متغيري الدراسة الراهنة على مستوى جامعة ابن خلدون تيارت .

## ثانيا : أهمية الدراسة

## 1- الأهمية النظرية :

يشكل موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية من أهم المواضيع الإرتكازية التي لقيت إهتمام الكثير من الباحثين و الدراسات في سوسيولوجيا العمل و التنظيم و التي عملت على دراسة هذين المتغيرين وفق أطر و مقاربات نظرية متعددة و بحوث إمبريقية متنوعة ، و يتضح ذلك من خلال المقاربات النظرية التي عاجلت هذا الموضوع في مختلف السياقات الإجتماعية و التنظيمية ، فان الدراسة الراهنة تساهم في التعرف على مدى مساهمة أساليب تنمية الموارد البشرية بمختلف إستراتيجياتها ( التكوين، التخطيط، التحفيز ....) في تحقيق مستوى الفعالية التنظيمية .

## 2- الأهمية التطبيقية :

تتجلى الأهمية العملية في محاولتنا لتشخيص واقع أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، و توفير معلومات من الواقع الميداني ، فضلا عن تقديم النتائج و التوصيات و المقترحات التي توصلنا إليها من أجل إفادة المؤسسة في إنتهاج إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية .

### ثالثا : أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

#### 1- الأهداف النظرية :

- محاولة تقديم إضافة علمية و ذلك من خلال إثراء المكتبة الجامعية إبن خلدون تيارت.
- السعي لتوسيع مجال البحث أكثر في هذا الموضوع, من خلال دراسته دراسة معمقة .
- محاولة بناء قاعدة من المفاهيم المتعلقة بأساليب تنمية الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية و فهم دلالات متغيري الدراسة و أبعادها من خلال المداخل النظرية .

#### 2- الأهداف التطبيقية :

تسعى هذه الدراسة كذلك إلى تحقيق أهداف تطبيقية بهدف تشخيص واقع المؤسسة الجزائرية و التي تتمثل في:

- الهدف الرئيسي محاولة التعرف على مدى مساهمة المؤسسة في تطبيقها لمختلف أساليب تنمية الموارد البشرية و دورها في تحقيق الفعالية التنظيمية .
- محاولة معرفة مدى مساهمة التكوين المستمر في رفع مستوى أداء الموظفين .
- محاولة التعرف على مدى مساهمة عملية التخطيط المعتمدة في المؤسسة و دوره في زيادة مستوى التطوير الوظيفي .
- محاولة التعرف على مدى مساهمة الحوافز المقدمة للموظفين في تحقيق الرضا الوظيفي .

## رابعاً : الإشكالية

يعد موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية من بين المواضيع التي حظيت بإهتمام العديد من الباحثين في العلوم الإجتماعية عامة و في علم إجتماع العمل و التنظيم خاصة ، نظرا لأهميته في تحقيق التنمية الإجتماعية و الإقتصادية التي لم تعد تقتصر على رأس المال المادي و الموارد الطبيعية فقط ، بل أيضا تتمثل في مدى إعداد القوة البشرية و تنميتها فلا مجال لتنمية أي قطاع إذ لم تكن تنمية الأفراد العاملين في ذلك القطاع هي البداية ، و ذلك بإعتبار العنصر البشري هو المحرك الأساسي لجميع الأنشطة في المنظمات و أساس فعاليتها و خاصة إذا تميز هذا المورد بقدرته على توظيف مهاراته و معارفه للتكيف مع طبيعة العمل الذي يقوم به ، لتطوير و تحسين سير المؤسسة و إثبات نجاحاتها ، و هذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات العلمية و المقاربات النظرية و البحوث الإمريكية حول هذا الموضوع ، إذ نجد منها دراسة صبرين ميلاط التي جاءت تحت عنوان التكوين المهني و الفعالية التنظيمية و التي تبين من خلالها أن إعتداد المؤسسة على أسلوب التكوين و تنمية الموارد البشرية و تخطيطها أصبح من أهم أولوياتها لتحقيق مهارات العمال و تحسين أدائهم و جعلهم يبذلون أقصى جهد ممكن في العمل ، بالإضافة الى دراسة صالح بن نوار الذي قام بإلقاء الضوء على مختلف العوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية مما يضمن تحقيق المؤسسة لجميع أهدافها ، و لعل من أهم النظريات التي عاجلت و فسرت متغيرات الدراسة بصورة مباشرة نجد نظرية الإدارة العلمية و التي ركزت على ضرورة الإعتداد على طرق و أساليب علمية

و التي من بينها التكوين و التدريب في تحسين أداء الموظفين من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها بفعالية أفضل ، بالإضافة إلى النظرية البيروقراطية التي ترى بأنه ينبغي تسيير مختلف أساليب تنمية الموارد البشرية بطريقة موضوعية عقلانية ، و كما يجب التخصص في العمل ، و إختيار الموظفين على أساس الكفاءة لتحقيق الفعالية للوصول إلى إستراتيجيات مثالية نوعا ما ، و قد ركز وليام أوشي في نظريته للإدارة اليابانية على ضرورة التخطيط و الإستغلال الأمثل للموارد البشرية لتطوير الشركات و المؤسسات و التشجيع على العمل الجماعي و منح حوافز متساوية للموظفين.

و نظرا للتطورات و التحديات الراهنة المستقبلية التي تواجه المؤسسات و الأفراد على حد سواء أصبح من الضروري و الحتمي إستخدام أساليب لتنمية الموارد البشرية في كافة أنواع المؤسسات و التي من بينها التكوين و التخطيط و التحفيز لتمكينها من مواجهة التحديات و المنافسات المحلية و العالمية بين المؤسسات و تسابقها لتقدم ما هو أفضل في خدماتها من أجل رفع مستوى أداء

مواردها البشرية إلى أعلى المستويات بهدف تحقيق الاهداف التنظيمية للمؤسسة و نعتقد أنه يجب هنا على المؤسسات المعاصرة تفعيل أساليب تنمية الموارد البشرية بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية.

في حين تعتبر الفعالية من أهم الاستراتيجيات المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ، و التي تساهم بدورها في تطوير أليات العمل و تحسين اداء العمال ، و هذا مما يكسب الفرد الرغبة في الإستمرارية و الإمتثال لقيم المنظمة و الايمان بأهدافها ، باعتبارها الطريقة التي تعبر عن أقصى درجات الرشد التنظيمي كما يتم قياس الفعالية التنظيمية من خلال درجة تحقق تلك الأهداف المسطرة بغض النظر عن طبيعة هذه الأهداف و خصائصها سواء كانت تنظيمية، أو إنتاجية أو غيرها ، فمن خلالها يستطيع الفرد داخل التنظيم تقييم مستوى أداءه و تطويره و تحقيق انتماؤه ، و ولاءه و رضاه عن المؤسسة .

و بناء على هذه الإعتبارات فإن المؤسسة الجزائرية تسعى جاهدة هي الأخرى إلى محاولة تجسيد مختلف أساليب تنمية الموارد البشرية لتعزيز مستوى الفعالية التنظيمية ، و خاصة في المؤسسة التي تسعى إلى إنتاج المعرفة كالمؤسسات الجامعية التي قمنا بإتخاذها كميدان لإجراء دراستنا الميدانية و هذا ما تطلب منا إعادة النظر في محاولة معرفة مدى طبيعة العلاقة بين أساليب تنمية الموارد البشرية التي تعتمدها المؤسسة الجامعية و علاقتها بالفعالية التنظيمية ، و لتحقيق ذلك قمنا بالتقرب إلى مديرية الجامعة ابن خلدون تيارت كنموذج للدراسة الميدانية و نسعى من خلال ذلك إلى محاولة معرفة العلاقات الارتباطية بين أبعاد المتغيرين منطلقين من طرح التساؤل المركزي التالي :

- إلى أي مدى تساهم الأساليب المعتمدة في تنمية الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت ؟

و بهدف تضيق الزاوية البحثية أكثر قمنا بطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- إلى أي مدى يساهم التكوين المستمر للموظفين في رفع مستوى أدائهم ؟
- 2- إلى أي مدى تساهم عملية التخطيط المعتمدة من طرف مديرية الجامعة في زيادة مستوى التطوير الوظيفي ؟
- 3- إلى أي مدى تساهم الحوافز المقدمة للموظفين في رفع مستوى الرضا الوظيفي ؟

## خامسا : الفرضيات

بناء على ما تطرقنا إليه في المشكلة البحثية توصلنا إلى صياغة مجموعة من الفرضيات تتمثل فيما يلي :

### الفرضية العامة :

- تساهم الأساليب المعتمدة في تنمية الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية جامعة ابن خلدون .

### الفرضيات الجزئية :

1- يساهم التكوين المستمر في رفع مستوى أداء الموظفين .

2- تساهم عملية التخطيط المعتمدة من طرف مديرية الجامعة في زيادة مستوى التطوير الوظيفي .

3- تساهم الحوافز المقدمة للموظفين في رفع مستوى الرضا الوظيفي .

و يمكننا الإستدلال إجرائيا على هذه الفرضيات من خلال المؤشرات التالية التي قمنا برصدها من واقع

الدراسة الميدانية في المخطط التالي :

## الشكل 01 : يوضح أبعاد ومؤشرات الدراسة

أساليب تنمية الموارد البشرية و دورها في تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية

الفعالية التنظيمية

أساليب تنمية الموارد البشرية

الرضا الوظيفي	التطوير الوظيفي	الأداء	التحفيز	التخطيط	التكوين
الولاء التنظيمي	تحسين نوعية الخدمات الادارية	تقييم الأداء	تقديم الشكر و الثناء	التخصص في العمل	تحديد الإحتياجات التكوينية
الانتماء للمؤسسة	تسيير المسار المهني	تحقيق الأهداف	الشهادات و الجوائز	وضع خطط استراتيجية الأنشطة	تصميم البرامج و الدورات
الدافعية للعمل	تطوير كفاءة العمال	المردودية في العمل	تقديم رحلات	الاستشراف و التوجيه بناء على النقائص الماضية	تنمية المعارف و المعلومات
الابداع	التغير في طريقة العمل	الترقية في العمل	التربصات في الخارج	التنبؤ للمستقبل	إعداد تقرير بعد التكوين " امتحان "

من إعداد الطالبتين



## سادسا : الجهاز المفاهيمي للدراسة

تعد عملية تحديد المفاهيم من المراحل الصعبة عند القيام بالبحث، فهي خطوة أساسية في البحوث السوسولوجية الإمام بمعاني ودلالات هذا المفهوم و إزالة الغموض عليها حتى يتمكن الباحث من صياغة المفهوم الإجرائي وقد تضمنت دراستنا المفاهيم التالية :

**1. مفهوم تنمية الموارد البشرية :** يعتبر مفهوم تنمية الموارد البشرية من المفاهيم الإرتكازية في مختلف الأدبيات وقد تعددت مفاهيم تنمية لدى العديد من المفكرين و الباحثين .

و في هذا السياق يعرفها **لعلي بوكميش** : " هي إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق مع إحتياجات المجتمع على أساس أنه زيادة المعرفة وقدرة الإنسان تزداد و يتطور إستغلاله للموارد الطبيعية فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده " .

وتعرف على أنها : زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة القادرة على العمل في جميع المجالات ، و يتم إنتقاؤها وإختيارها في ضوء ما يجري من إختبارات مختلفة بغية رفع مستوى كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن <sup>1</sup> .

و إلى جانب هذا التعريف نجد كذلك التعريف الذي حدده **علي السلمي** : عندما أكد أن تنمية الموارد البشرية : "على أنها تلك العملية المخططة موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة والمهادفة إلى إيجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في المنظمات المحدودة و المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الراغبة في أداء الأعمال ، بإستخدام ما لديهم من قدرات ومهارات " <sup>2</sup> .

أما **الدكتور ماهر أحمد** : نجده يعرف عملية تنمية الموارد البشرية بأنها " مرحلة تأتي بعد الحصول على أفراد ملائمين لأداء العمل ، و يقصد بها رفع مستوى مهاراتهم وخبراتهم ، وذلك عن طريق التدريب الملائم لطبيعة العمل المطلوب إنجازها " <sup>3</sup> .

يتضح لنا من خلال التعاريف أن **لعلي بوكميش** و **ماهر احمد** في تعريفهم لتنمية الموارد البشرية ركزوا على مدى أهمية التكوين والتدريب في إكساب العنصر البشري المهارات و القدرات ، لتحقيق مستويات عالية من الأداء الوظيفي .

<sup>1</sup> لعلي بوكميش محمد: مدخل الى تنمية الموارد البشرية من دراسة الواقع في الدول العربية - دار النشر و التوزيع ، الأردن عمان ، 2011 ، ص 16 .

<sup>2</sup> نبيلة جعيجع : التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية، دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، تخصص علوم تجارية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2015، ص116 .

<sup>3</sup> منير نوري : تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ، ط1، 2010، ص 329.

ونجد علي السلمي أنه ركز في تعريفه على خاصية التخطيط بإعتباره الركيزة الأساسية لتحقيق الأهداف التنظيمية .

من خلال إستطلاعنا على مجمل التعاريف التي قدمها هؤلاء الباحثين حول مفهوم تنمية الموارد البشرية و بناء على واقع المؤسسة ، يمكن أن نصوغ المفهوم الإجرائي كالآتي :

**تنمية الموارد البشرية :** هي عملية إعداد الموارد البشرية وتنمية قدراتهم و مهاراتهم من خلال التكوين والتخطيط ومنح الحوافز للموظفين ، وذلك من أجل تطوير نوعية الخدمات و تحسين الأداء الوظيفي.

## 2. الفعالية التنظيمية :

قبل تقديم تعريف للفعالية وجب الإشارة إلى الفرق بين الكفاءة والفعالية :

حيث تشير الفعالية في أغلب الأحيان إلى مدى تحقيق الأهداف النتائج المرغوبة من إستخدام مواردها وإدارتها بشكل جيد ، ومن أمثلة هذه الأهداف : تحقيق الربح ، تحقيق رضا العاملين ، بينما تشير الكفاءة، أساسا إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات<sup>1</sup>

من أهم التعريفات التي تناولت الفعالية التنظيمية تعريف إتزيوني: "على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما فرق بين الكفاءة و الفعالية وأشار إلى أن الكفاءة تقاس من خلال كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات ."<sup>2</sup>

وإلى جانب هذا التعريف نجد التعريف الذي حدده أبو قحف على أنها : "محصلة تفاعل مكونات الأداء الكلي للمؤسسة ، بما تحويه من أنشطة فنية ووظيفية و إدارية و ما يؤثر فيه من تغييرات داخلية و خارجية لتحقيق الهدف ، أو مجموعة من الأهداف خلال فترة معينة .

وعرفها برنا ند بأنها : "هي الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق الاهداف ."<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطينية و آخرون : الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل السوسولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ، مصر، ط1، 2013، ص 21 .

<sup>2</sup> علي سنوسي : تقسيم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية ،مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا ، العدد السابع ، ص 293 .

وفي هذا السياق يعرفها صالح بالنوار: بأنها قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي ظهر من أجلها سواء كانت قصيرة أو طويلة الأمد.<sup>2</sup>

ويشير ميلز إلى أن الفعالية: "هي قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط معها ، والأعضاء المؤسسون والمساهمون والمنظمات ذات العلاقة والمنظمات المنافسة."<sup>3</sup>

و من خلال إطلاعنا على مختلف هذه التعاريف التي قدمها هؤلاء الباحثين حول مفهوم الفعالية ، نجد أنهم يركزون على أنها مرتبطة بمدى قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وتؤكد أن الموارد البشرية المؤهلة هي من محددات الفعالية التنظيمية .

و بالإستناد إلى مجمل التعاريف لمفهوم الفعالية وبناء على واقع المؤسسة ، يمكن صياغة المفهوم الإجرائي للفعالية كالآتي :

**الفعالية التنظيمية:** هي قدرة الموارد البشرية على تحقيق أهداف المؤسسة ، و ذلك من خلال تحقيق أعلى معدلات الأداء الوظيفي ، مما يخلق رضا الموظفين ، ويضمن التطوير الوظيفي وتحقيق الأهداف التنظيمية.

**3. مفهوم الدور:** لقد تعددت مفاهيم الدور طبقاً لوجهات نظر الباحثين والمفكرين وفي هذا السياق يعرفه جوف مان

:"الدور على أنه يساعد على تحديد معنى الواجبات و الحقوق ، فالأدوار تخضع لمجموعة من المعايير المفروضة عليها و هي التي تحدد واجباتنا على أنها الأفعال التي يمكننا أن نقرر مشروعية أداء الآخرين لها"<sup>4</sup>

إلى جانب هذا التعريف نجد بارسونز يعرفه على أنه "يمثل الدور قطاع من النسق التوجيهي الكامل للفرد ، فهو منظم حول التوقعات المرتبطة بالمستوى التفاعلي ، و مندمج في مجموعة خاصة من المعايير والقيم التي تحكم هذا التفاعل مع واحد أو عدة أدوار تشكل مجموعة من التفاعلات والسلوكات المتكاملة ."

<sup>1</sup> سعيدة حمصي : التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية و علاقته بالفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بمؤسسة الجرارات الفلاحية بقسنطينة ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الوادي ، 2019، ص 95.

<sup>2</sup> صالح بالنوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مخبر علم الاتصال للبحث والترجمة ، قسنطينة ، 2006، ص 222.

<sup>3</sup> كاظم نزار الركابي : الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2004 ، ص 320.

<sup>4</sup> بن عروس محمد لمين : الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع ، محلية العلوم القانونية والاجتماعية ، جامعة ريان عاشور ، الجلفة الجزائر ، المجلد السادس، العدد الرابع ، ديسمبر 2021 ، ص 556.

ويعرفه أحمد ماهر : "هو التصرفات أو السلوك المتوقع في موقف من العضو في مركز وظيفي وهي مثل الادوار التي يلعبها الممثلون."

ويعرفه لينتون : " هو مجموعة النماذج الاجتماعية المرتبطة بمكانة معينة ويحتوي على مواقف وقيم و سلوكيات محددة من طرف المجتمع لكل فرد يشغل هذه المكانة ".<sup>1</sup>

ويتضح لنا من خلال هذه التعاريف انهم ركزوا على ان الدور هو مجموعة من الافعال والواجبات التي تحدد السلوكيات والنشاطات التي يقوم بها الفرد في موقع معين .

#### 4. تعريفات الإدارة الموارد البشرية :

يعرفها **GLUECK W** : "هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة و البحث عنها و تشغيلها و الاستغناء عنها."

وإلى جانب هذا نجد التعريف الذي يحدده **CHRUDEW & SHERMAN** على أنها : "تشتمل على العمليات أساسية يجب أداؤها و قواعد يجب إتباعها ، و المهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة و تزويدهم بما يحتاجونه من رأي و مشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية".

و تعرف على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة و الحفاظ عليها و تحفيزها و تطويرها لتحقيق أعلى مستويات الإدارة و الإنجاز و تتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية و توفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها ، و العمل على تنمية مهاراتها وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.<sup>2</sup>

وتعرف إدارة الموارد البشرية : "بالإدارة الاستراتيجية التي تعنى بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية و إستراتيجيات الأعمال و الهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> احمد جلول : الادوار الاجتماعية - مدخل نظري، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 10، العدد 01، 2022، ص55.

<sup>2</sup> فيصل حسونة : إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ط1، 2011، ص6-7.

<sup>3</sup> سهيلة محمد عباس : إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2011، ص27.

يتضح لنا من خلال هذه التعاريف أن إدارة الموارد البشرية هي تلك الوظيفة التي تخص بالموارد البشرية في المؤسسة و هي المسؤولة عن توظيفهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

و بناء على التعاريف السابقة و على واقع المؤسسة ، يمكن صياغة المفهوم الإجرائي لإدارة الموارد البشرية كالآتي :

**إدارة الموارد البشرية:** "هي الإجراءات والسياسات المتعلقة بإختيار و تعيين و تدريب العاملين ، والعمل على تنظيم وتزويد القوى العاملة والكفاءات ، للوصول بالمؤسسة إلى أعلى مستويات الإنتاجية".

### مفاهيم أبعاد الدراسة :

1. **تعريف التكوين :** هو مجموعة من النشاطات التعلم المبرمجة بهدف إكساب الفرد و الجماعات المعارف و المهارات و

الاتجاهات التي تساعدهم على التكيف مع المحيط الإجتماعي المهني من جهة وتحقيق فعالية التنظيم من جهة أخرى.<sup>1</sup>

2. **تعريف الحوافز :** هي مجموعة العوامل التي تعمل على التأثير على سلوك الفرد من خلال الإشباع حاجاته ، و بناء على ذلك

نجد أن التوافق بين الحاجات التي تحرك الفرد و بين وسائل إشباع تلك الحاجات هو الذي يحدد ما يلي : الحالة المعنوية للأفراد ، إستقرار الفرد في المنظمة ، درجة رضا الفرد عن عمله ، جودة أداء الفرد وإنتاجيته ، كفاءة الأداء التنظيمي.<sup>2</sup>

3. **تعريف التخطيط :** هو عملية التنبؤ بعدد و نوعية العاملين اللازمة للعمل ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في المكان و

الوقت المناسب لتأمين تنفيذ المهام الموكلة بكفاءة وفعالية.<sup>3</sup>

4. **تعريف الأداء :** يشير الأداء إلى درجة تحقيق و إتمام الفرد للمهام المكونة للوظيفة التي يشغلها ، ويعكس أيضا الكيفية التي

يحقق أو يشبع بها الأفراد متطلبات الوظيفة ، ولتوضيح أكثر فإن مفهوم الأداء يختلف عن مفهوم الجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> عبد الكريم بوحفص : التكوين الإستراتيجي للتنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية ،ب.س، ص 37.

<sup>2</sup> منير نوري : المرجع السابق، ص284.

<sup>3</sup> منير نوري ، فريد كورتل : ادارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011، ص 117.

<sup>4</sup> فداء محمود حامد ،إدارة الجودة الشاملة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، 2012، ص106.

5. تعريف التطوير الوظيفي : يمكن النظر إلى مفهوم التطوير الوظيفي من عدة زوايا ، قد ينظر إليه على أنه مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على إمتداد عمره الوظيفي ، و التي تتأثر بإتجاهاته و طموحاته وأماله و مشاعره ، وقد ينظر إليه من منظور الحركة داخل التنظيم ، كما قد ينظر إليه بإعتباره سيمة مميزة للموظف حيث يتكون مسار الموظف من عدة وظائف ومراكز و خبرات متعددة.<sup>1</sup>

6. تعريف الرضا الوظيفي : يعرفه أحمد ماهر على أنه الإتجاهات النفسية تجاه أعمالهم ومدى إرتياحهم وسعادتهم في العمل ، على الأخص بالنسبة لعناصر أساسية في العمل مثل سياسة المنظمة الرؤساء ، فرص ، النمو والترقي.<sup>2</sup>

## سابعا : الدراسات السابقة

### تمهيد :

نظرا لأهمية الدراسات السابقة في تحديد الإنطلاق نحو تحقيق الهدف من البحث و تحقيق التكامل في الجهد المبذول سعينا إلى تقديم و عرض مجموعة من الدراسات التي تشترك مع بحثنا في الكثير من الابعاد و المؤشرات لكل من متغير اساليب تنمية الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية و التي قمنا بإختيارها بطريقة إنتقائية منهجية كما فضلنا إختيار دراسات تجمع بين المتغيرين حتى لا تكون هناك فجوة علمية و قد صنفت هذه الدراسات بالإستناد إلى الرقعة الجغرافية .

## 1. الدراسات العربية

❖ دراسة سعيد سمير أبو جليدة : بعنوان أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات

الليبية رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الاعمال بجامعة الشرق الأوسط , 2018.

<sup>1</sup> ماجدة عبد الشافي خالد منصور : أثر التدوير و التمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام ، مجلة روح القانون، العدد المائة، كلية الحقوق جامعة بنها، أكتوبر 2022، ص 427.

<sup>2</sup> اسيا قرنان :الرضا الوظيفي منظور نظري و تطبيقي وجهة نظر سوسيولوجية، مركز البحوث و الدراسات تحول الجزائر و العالم ، الجزائر، 2019، ص9.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية و شمل مجتمع الدراسة كافة العاملين في الادارة العليا و الوسطى في شركات الإتصالات الليبية ( شركة الدار الحديد و شركة ليبياأنا) والبالغ عددهم 860 فردا, و بالإستناد إلى مشكلة الدراسة إنطلق الباحث من السؤال الرئيسي التالي :

- هل يوجد أثر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( الإستقطاب, التعيين, التدريب, التطوير, التحفيز, تقييم الأداء ) على أداء العاملين في شركات الاتصالات الليبية ؟

تفرع منه الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على جودة العمل المنجز لدى العاملين في شركات الإتصالات الليبية ؟
- ما مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على الإلتزام لدى العاملين في شركات الإتصالات الليبية ؟
- ما مستوى تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على كمية العمل المنجز لدى العاملين في شركات الإتصالات الليبية ؟

بناء على أسئلة الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية :

**الفرضية الرئيسية :**

- لا يوجد أثر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها ( الإستقطاب, التعيين, التدريب, التطوير, التحفيز, تقييم الأداء ) على أداء العاملين في شركات الإتصالات الليبية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ).

**الفرضيات الفرعية :**

- لا يوجد أثر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( الإستقطاب, التعيين, التدريب, التطوير, التحفيز, تقييم الأداء ) على جودة العمل المنجز لدى العاملين في شركات الإتصالات الليبية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ).

- لا يوجد أثر لإستراتيجيات ادارة الموارد البشرية ( الإستقطاب, التعيين, التدريب, التطوير, التحفيز, تقييم الأداء ) على الإلتزام لدى العاملين في شركات الإتصالات الليبية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ).

- لا يوجد أثر لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية ( الإستقطاب , التعيين , التدريب , التطوير , التحفيز , تقييم الأداء ) على كمية العمل المنجز لدى العاملين في شركات الإتصالات الليبية عند مستوى الدلالة (  $\alpha \leq 0.05$  ).

و قد إستخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات و المعلومات , حيث تم توزيع الإستبانات على عينة عشوائية طبقية تناسبية مقدارها (346) فردا و قد تم إسترداد (330) إستبانة , و كان الصالح منها للتحليل (293) إستبانة , و من ثم جرى تحليلها بمجموعة من الأساليب الإحصائية و هي ( المتوسطات الحسابية و الإنحرافات المعيارية , تحليل الإنحدار الخطي المتعدد بالأسلوب المتدرج , كرو نباخ الفاتح للثبات ) , و تم إستخدام برنامج (AMOS) للتأكد من الصدق العملي التوكيدي في تحليل مسار البيانات .

و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها :

أن شركات الإتصالات الليبية تسعى للحصول على أفضل ما توفر في السوق الليبي من الكوادر البشرية من خلال إستراتيجية الإستقطاب و التعيين المعتمدة لديها . كذلك تبين إهتمامها العالي بإستراتيجية التدريب و التطوير , بما ينسجم مع التطور لتكنولوجي المستمر الحاصل في مجال الإتصالات و الإهتمام العالي بإجراء تقييم دوري لأداء العاملين لتحديد النقاط الإيجابية و السلبية في أدائهم , و العمل على تحفيزهم بشكل مستمر بما ينعكس على تحسين أدائهم في العمل و الوصول إلى طموحهم الشخصي .

❖ دراسة محمد منصور الزعنون: بعنوان فعالية استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى

العودة بمحافظة شمال غزة مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث المجلد (4) العدد (1) حزيران 2019.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى فعالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين في مستشفى العودة بمحافظة شمال غزة و قد إعتد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي لإجراء الدراسة , و تكون مجتمع لدراسة من جميع العاملين و البالغ عددهم (123) موظفا و تم أخذ عينة طبقية عشوائية بواقع (50) من مجتمع الدراسة , و لتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة تضمنت 38 فقرة لجمع البيانات الأولية من عينة الدراسة , و تم تفرغ البيانات و تحليلها بإستخدام برنامج التحليل الاحصائي (SPSS).



و توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فعالة بدرجة كبيرة في ضوء إتجاهات العاملين حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لكافة محاور و فقرات الإستبانة (70.26%).
- هناك بعض جوانب العمل في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية , يمكن أن تشكل نقاط ضعف مستقبلية, حيث أنها حصلت على درجات موافقة متوسطة, و هذه الجوانب هي: حرص المستشفى على توفير مديريين أكفاء للإشراف على تنمية و تطوير الموظفين , عمل إختبارات متنوعة من أجل ترقية العاملين, و وضع أسس موضوعية لعملية التحفيز بالمستشفى, تناسب المرتب مع مهارات الموظف, ضبط نظم و قواعد تعويض العاملين في حالة تعرضهم للأمراض أو الإصابات بالعمل.

## 2. الدراسات الجزائرية

❖ دراسة بن نوار صالح : بعنوان **الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين**, رسالة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم الاجتماع التنمية, 2005 .

جاءت هذه الدراسة بدافع تحديد أهم الأليات و الحوافز و كذا الدوافع الذي يعتقد المعنيون "الصناعيون" أنها تساهم في نمو و تطوير المؤسسات الوطنية و بفعالية أكبر و تمحورت مشكلة هذه الدراسة حول "مدى إهتمام القائمين على المؤسسة الصناعية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال, خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية ؟ "

حيث قام بإجابة مؤقتة على تساؤله بالفرضية التالية :

" أن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية على إعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف الدراسة "

و لقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي لأنه يعمل على وصف الواقع الميداني لمشكلة دراسته , كما قم باختيار العينة العشوائية و التي بلغ عددها 156 عاملا داخل المؤسسة الوطنية لصناعة المحركات و الجرارات الفلاحية بمدينة قسنطينة من بينهم 36 مشرفا و مديرا و الباقي عمال بسطاء مبررا ذلك بانهم معنيون بالكشف عن أهداف الدراسة مستعينا في ذلك بأداة الإستبيان التي تضمنت مجموعة من الاسئلة بلغ عددها 49 سؤالا مغلقا و مفتوحا .

و من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي كالتالي :

لتحقيق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية هناك عدة عوامل تساعد على تحقيق ذلك وهي : توسع مجال التشاور، و الصرامة في تطبيق العقوبات للمتهاونين ، جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الخاصة ، تحديد المسؤوليات ، الإنضباط في العمل ، التكوين الجيد في مجال الإختصاص ، توفير الحوافز .

❖ دراسة صبرية ميلاط : بعنوان التكوين المهني و الفعالية التنظيمية و هي دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية

للكهرباء و الغاز ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جيجل -نموذجا ،

سنة 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المهني و الإعتماد عليه بإعتباره برنامجا تقويميا أساسا في رفع الكفاءة و تحقيق الفعالية و الكشف عن دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية و في توجيه عمليات التكوين لإعداد الفئات العاملة بالإضافة لتعرف على التكوين و علاقته برفع قدرات العاملين و تحقيق الرضى و تناقص حدة الصراع في المؤسسة و تأدية الاعمال المطلوبة .

و لقد انطلقت الباحثة من تساؤل مركزي مفاد :هل هناك علاقة بين التكوين المهني و الفعالية التنظيمية ؟

و على هذا السياق صاغت الباحثة فرضية عامة تتمثل في " أن هناك علاقة دالة بين التكوين المهني و الفعالية

التنظيمية " .

و إنطلاقا من الفرضية العامة إستنبطت مجموعة من الفرضيات الجزئية على الشكل التالي :

1- هناك علاقة بين التكوين المستمر و زيادة الإنتاج .

2- يؤدي التكوين المهني إلى إرتفاع الروح المعنوية لدى العمال .

3- هناك علاقة إرتباطية بين التكوين و الرضى الوظيفي .

4- يؤدي التكوين إلى زيادة الإلتناء و الإستقرار في المؤسسة.

و قد إعتمدت الباحثة على أسلوب المنهج الوصفي بهدف إكتشاف الحقائق و تفسيرها و التأكد من صحتها بالإضافة إلى إرتكازها على مجموعة من الأدوات لجمع البيانات منها الملاحظة و المقابلة و الإستمارة و السجلات و الوثائق , و قد تم إستخدام العينة العشوائية الطبقية المنتظمة .

وبهذا توصلت إلى مجموعة من النتائج تتمثل في :

- أن إعتداد المؤسسة على التكوين و تنمية الموارد البشرية و تخطيطها حسب الإحتياجات أصبح ضرورة ملحة لتحقيق الفعالية و النجاح و ذلك من خلال تنمية و تحسين أداء العمال و تطوير قدراتهم و جعلهم يبذلون أقصى ما لديهم من طاقة في العمل حتى تحقق أكبر إنتاجية ممكنة .

- التكوين المستمر للعمال و تطوير قدراتهم و إشعارهم بأهميتهم في المؤسسة عامل إيجابي في حد ذاته يؤثر على الرضى الوظيفي للعمال و على إستقرارهم و إنتاجهم.

❖ دراسة هشام بوكفوس : بعنوان أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية و

هي دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فريجو , رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير سنة 2007.

إتجهت هذه الدراسة إلى تشخيص أهم الأساليب التنموية المطبقة في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية و عرفت مدى إهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية التي من خلالها تستطيع المؤسسة الإستفادة من قوة العمل المستغلة سواء من جانب المديرين أو العاملين بتعليمهم لزيادة معارفهم و رفع قدراتهم أو بتدريبهم و زيادة مهاراتهم و تغيير إتجاهاتهم و مواكبة التقدم التكنولوجي , و هذا كطريقة لإبراز حدود و مواصفات أساليب التنمية المعتمدة و الكشف عن أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسة العمومية الجزائرية و هي على أبواب إقتصاد السوق .

و لقد إنطلق الباحث من الإشكالية التالية : ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها ؟

حيث أجاب الباحث بفرضية أساسية مفادها أن المؤسسة تعتمد أساليب تنمية تخص مهارات و إتجاهات المديرين و العمال و لقد إعتمد على المنهج الوصفي من أجل جمع البيانات و الحقائق لكي يصل من خلاله إلى وصف و قياس متغيرات الدراسة بشكل دقيق , كما إستعان بمجموعة من الوسائل لجمع البيانات منها الإستمارة و السجلات و الوثائق و الملاحظة و تكون مجتمع دراسته من 123 عاملا منهم 108 عاملا فنيا و 15 إطارا و مسيرا فقام بالمسح الشامل لهما فستحوب جميع العمال و الإطارات.

و توصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج تتمثل في :

- أن التدريب داخل المؤسسة إمتاز بكونه إشتمل على أسلوبين هما التدريب عن طريق المشرف المباشر و العامل القديم كما إنقسم إلى نوعين منه خارج العمل و الآخر داخل العمل و الذي يركز محتواه فقط على الجانب الفني دون الجانب المعرفي بالإضافة إلى إعتداد المؤسسة على التكوين خارج مكان العمل من خلال لجؤها إلى المكونين و المديرين المتخصصين بمراكز التكوين المختلفة .

- أن نسبة كبيرة من العمال لم تتلقى تدريبا خلال فترة عملهم و هذا يعود إلى أن اغلبية العمال نفوا وجود برنامج مخطط للتدريب و هذا راجع إلى ثقافة العمال في إطلاعهم على قانون المؤسسة و الإتفاقيات الجماعية .

❖ دراسة عبد العزيز شنيق : بعنوان الحوافز و الفعالية التنظيمية المؤسسة المينائية نموذجاً ، أطروحة مكملة

لنيل شهادة الماجستير في التنمية و التسيير الموارد البشرية ، سكيكدة ، سنة 2007-2008.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على حقيقة الحوافز المعمول بها في المؤسسة الاقتصادية و الكشف، عن العلاقة بين الحوافز المادية و المعنوية و الفعالية التنظيمية، و قد حددت هذه الأطروحة المشكلة البحثية في التساؤلات التالية :

- أي الحوافز المادية أكثر تأثيراً على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة ؟

- هل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية و بين الانتاجية ؟

- إلى أي مدى يساهم إرتفاع الروح المعنوية و تحقيق قدر من الإشباع الوظيفي في تخفيض معدلات الغياب ؟

و قد إعتمد في دراسته على المنهج الوصفي و تم إختيار 10 من كل مديرية من مؤسسة المينائية بسكيكدة ليلغ إجمالي أفراد العينة كل 103 فردا من المجتمع الأصلي و ذلك بإستخدام العينة العشوائية البسيطة و كانت الإستمارة هي الأداة البارزة المعتمدة في جمع البيانات إلى جانب أدوات أخرى منها المقابلة و الملاحظة كما جمعت الدراسة بين الأسلوب الكمي و الكيفي .

و من أهم النتائج التي توصل إليها :

- وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز و الفعالية التنظيمية و قد أكدت الدراسة من خلال الشواهد الإحصائية أن توفر المؤسسة على الحوافز المادية أو المعنوية تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بإرتفاع الروح المعنوية تارة و شعوره بالإستقرار و تعاونه من أجل أهداف المؤسسة تارة أخرى الأمر الذي ينعكس إيجابيا على إرتباط العامل بالمؤسسة و عدم التفكير في مغادرتها .

- كما أكد على مدى أهمية الحوافز و دورها في تنمية الموارد البشرية هذا ما دفع بالكثير من المؤسسات إلى أخذها بعين الإعتبار في كل عملية تسعى لتحقيق الأهداف و إنجاز المهام كما و كيفا.

❖ دراسة بودوح غنية : بعنوان إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية و هي دراسة ميدانية بالمؤسسة الإستشفائية العمومية بمدينة بسكرة انموذجا, أطروحة قدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية, سنة 2013 .

جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و للكشف عن علاقة التكوين بأداء الأفراد و التي تهدف إلى الرفع من قدرات العامل المهنية كون أدائه يحتاج على الدوام إلى المتابعة و تقويم يساعده في ضبط تكوينه على نحو وظيفي.

و عليه إنطلقت الباحثة من سؤال مركزي مفاده : إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية ؟

تم الإجابة عليه بفرضيات تتمثل في :

- أن غياب الدقة في تحديد إحتياجات و أهداف المؤسسة من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاح المؤسسة .
  - غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاح المؤسسة الصحية .
- و في ضوء المشكلة المدروسة و خصائصها و أهدافها و طبيعتها تبنت الباحثة إستخدام المنهج الوصفي لأن البحث ينطلق من معرفة واقع إستراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة الصحية و ماهي أهدافها و معيقاتها و العلاقة بين إستراتيجية التكوين المتواصل و أداء الموارد البشرية .
- إعتمد على مجموعة من الأدوات التي تخدم موضوع بحثها منها المقابلة و الملاحظة و الإستمارة و قد إختارت العينة الطبقية و التي بلغ عددها 178 مبحوثا تم تقسيمهم إلى 3 فئات مهنية منها فئة الأطباء و فئة شبه طبيين و فئة الإداريين .

و من أبرز النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي :

- التكوين المتواصل له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية من خلال إمتلاكهم الخبرة لتهيئتهم لأداء وظائفهم و تطوير أساليبهم في العمل و الربط المباشر بين الكفاءة و التكوين و بين تدرج العامل في عمله و زيادة ارتباطه و استقراره بالمؤسسة .
- أن المخططات التكوينية لا تستجيب دائما لرغبات المصالح المستخدمة فهناك نقص في محتوى البرامج التكوينية و التي تستجيب للإحتياجات الاولية للمؤسسة .
- و جود فجوة كبيرة بين عمليات التكوين التي تتم و بين الإحتياجات التكوينية الحقيقية المطلوبة للعاملين بالمؤسسة الصحية حيث أن أغلب البرامج التكوينية تهدف إلى إيجاد حلول لمشاكل أنية و غياب إستراتيجية تكوينية بعيدة المدى .

## ثامنا : التعقيب على الدراسات السابقة و مدى الإستفادة منها

من خلال عرضنا للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات و أبعاد دراستنا الحالية ، و المتمثلة في متغير أساليب تنمية الموارد البشرية و متغير الفعالية التنظيمية ، تمكنا من بناء الجانب النظري و الميداني للدراسة ، و ذلك بإعتبار هذه الدراسات خلفية نظرية ساعدتنا في وضع الخطة ، و صياغة الإشكالية و فرضيات الدراسة و تحديد أهدافها ، بالإضافة إلى حصولنا على أهم المراجع التي تتضمن موضوع بحثنا ، و فضلا عن ذلك أفادتنا في إختيار الأدوات المناسبة لجمع البيانات و تحليلها ، و في كيفية إنتقاء العينة و المنهج المناسب لدراستنا.

بالإضافة إلى أنها أفادتنا في تحليل الكثير من التصورات حول التكوين و التنمية و التطوير و الفعالية في المؤسسات و في كيفية التعامل مع القوى البشرية بإعتبارها المحرك الأساسي لأي تنمية .

حيث نجد أن هذه الدراسات قد أجريت في فترات زمنية متباينة ، و في أماكن و قطاعات مختلفة منها القطاع الاقتصادي الصناعي و التعليمي، و الصحي و غيره .....، و قد إستخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي ، كما إختلفت هذه الدراسات في كيفية إختيار العينة و في طريقة جمع و تحليل البيانات.

## الفصل الثاني

### النظريات المفسرة لأساليب تنمية الموارد البشرية

#### والفعالية التنظيمية

أولا : المداخل الكلاسيكية

ثانيا : المداخل النيوكلاسيكية

ثالثا : النظريات الكلاسيكية

رابعا : التقييم و التعقيب على المداخل النظرية



**تمهيد :**

تناول موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية العديد من الدراسات و البحوث الميدانية التي أجريت في مختلف منظمات و قد عولجت وفق أطر نظرية متعددة بإختلاف النظريات و الإتجاهات المفسرة لهذا الموضوع ، و هذا ما جعل علماء الفكر الإداري يبدون إهتمامهم لتحليل و تفسير المداخل الكلاسيكية ، النيو كلاسيكية ، و الحديثة و وفقا لهذا المنظور قمنا بمعالجة موضوع الدراسة الراهنة بمختلف النظريات و تمثلت فيما يلي :

**أولا: المداخل النظرية الكلاسيكية**

لقد ظهرت مجموعة من النظريات و الدراسات عقب الثورة الصناعية عام 1776 م في بريطانيا و خاصة في المجالات الانتاجية و الاقتصادية .

و من أهم هذه النظريات و الدراسات التي نشأت في ظل فكر المدرسة الكلاسيكية ما يلي :

1- الإدارة العلمية Scientific management فريدريك تايلور

2- نظرية التقسيم الإداري Principles of management هنري فايول

3- النظرية البيروقراطية Burequcracy ماكس فيبر

1- الإدارة العلمية: فريدريك تايلور (الرجل الاقتصادي)

يعود الفضل في إنتشار و معرفة هذه الإدارة العلمية على المستوى الإداري العالمي إلى المهندس فريدريك تايلور (1856-1915) الذي عرف بأب الإدارة العلمية ، و هو من مواليد الولايات المتحدة الأمريكية<sup>1</sup> ، و الذي قام ببناء إطار فلسفي جديد يختلف من حيث الأساليب المستخدمة في التنظيم و قد بنى تصوراته الفكرية و إفتراضاته على خبرته و ملاحظاته لحلقات العمل نظر لظهور مشكلات تتعلق بنقص المهارات و تدني الكفاءة الإدارية و ضعف جودة الإنتاج فكان لا بد من البحث عن أساليب جديدة للتغلب على مثل هذه المشكلات ، فقد ثبت من خلال الخبرة العملية المجردة أن العمل الإداري لا يمكن ممارسته بأساليب غير علمية ،

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله : الادارة علم و تطبيق، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط3 ، 2008، ص33 .

فالعوامل مثل التخطيط والتنظيم والتوجيه لتنفيذ الأعمال والمشاريع لا يمكن ممارستها بطريقة عشوائية وأن التركيز على إنتاجية الفرد العامل بدون تقسيم العمل والتخصص فيه يصعب تنميتها دون التكوين المستمر وإستعداد الفرد للتعلم و ضمن هذه الشروط وظروف العمل ، اللازمة لرفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد والآلات ركزت نظرية الإدارة العلمية على تحقيقي الهدفين الرئيسيين التاليين<sup>1</sup>:

**1- الإستغلال الأمثل للموارد المادية و الحد من الهدر و الإسراف في هذه الموارد لتقليل التكاليف.**

**2- الإستغلال الأمثل للعنصر البشري بإستخدام السبل و الأساليب الفنية كتخطيط و التدريب و التكوين .**

**3- وضع معايير أداء العاملين و تحديد كفاءة كل منهم .**

ومن أهم المبادئ الأساسية التي جاء بها تايلور هي إختيار العاملين وفق أساليب موضوعية و وضع الرجل المناسب في المكان المناسب و كذلك متابعة تكوينهم و تدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل, و هذا بتوفير موظفين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها وظائفهم بالإضافة إلى الإعتماد على مبدأ تقسيم العمل أو التخصص بين الموظفين ، كونه يؤدي إلى رفع خبراتهم و كفاءتهم و زيادة فعالية المؤسسة في تحقيق أهدافها و تطويرها , أما بالنسبة لإصدار أوامر التخطيط و التصميم فهي من صلاحيات الإدارة أما الإنجاز و التنفيذ فهو من مهام العمال, و هكذا يكون كل مدير و عامل مسؤولاً عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة<sup>2</sup> ، بالإضافة إلى إعتماده على الأجور العالية و الحوافز المادية التي تساهم في رضا العاملين وتحسن أدائهم و زيادة مستوى فعالية المنظمة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة : ادارت المنظومات منظور كلي ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 2015 ، ص49-50.

<sup>2</sup> نوري منير :المرجع سبق ذكره ، ص15 .

<sup>3</sup> أمين عبد العزيز حسن :إدارة العمال و تحديات القرن الواحد و العشرين ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001، ص

## 2- نظرية التقسيم الإداري : هنري فايول

اقتزنت هذه النظرية بأفكار المهندس الفرنسي هنري فايول و قد تميز عن فريديريك تايلور بأنه كان من الكتاب الأوائل الذين حاولوا تطوير نظرية عامة للإدارة و التي لا تزال مفيدة حتى هذا التاريخ ، كما قام بتحليل وظيفة الإدارة حيث قسمها إلى ست وظائف هي : الوظائف الفنية ،العمليات المالية ، العمليات التجارية ،العمليات المتعلقة بتأمين الموارد البشرية ، العمليات المحاسبية ، و العمليات الادارية<sup>1</sup> ، أما العناصر الإدارية التي أكد عليها فايول فهي : التنظيم ، التخطيط التنسيق ، التنبؤ ، إصدار الأوامر ، الضبط ، والسيطرة ، و هذه النشاطات لا يخلو منها أي تنظيم ، حيث يعتبر التنبؤ هو التخطيط للمستقبل والتحضير له ،<sup>2</sup> وقد إهتم بالموارد البشرية من خلال إختيارهم وفق معايير ووسائل فعالة ، و تقلص لهم تعويضات وحوافز : جراء الجهد الذي يبذلونه لزيادة الفعالية ، ثم إنتقل إلى تحديد ماهية الرشادة الادارية التي بتحقيقها نقف على مفهوم الفعالية التنظيمية ، إذ إعتبر أن الإدارة نشاط علمي وقابل للمرونة والتعديل حسب النشاط والحاجة . وصاغ فايول المبادئ المرتبطة بالنشاط الإداري وهي أربعة عشر مبدا ، حيث إعتقد أن هذه المبادئ للإدارة قابلة للتطبيق في جميع الميادين ، حيث أن الإلتزام بها يؤدي إلى تحقيق الفعالية التنظيمية ، ويمكن تحديد هذه المبادئ على النحو التالي : مبدا تقسيم العمل ، السلطة ، الانضباطية ، وحدة الأمر ، وحدة التوجيه ، خضوع المصالح الشخصية للمصلحة العامة ، التعويض العادل للعاملين ، المركزية في إتخاذ القرارات ، التسلسل الهرمي ، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، تشجيع روح الفريق ،الإستقرار في العمل ، الإيضاحات ، تشجيع المبادرة.<sup>3</sup>

## 3- النظرية البيروقراطية: ماكس فيبر .

لقد ظهرت هذه النظرية في اوائل القرن 20 و يعود الفضل إلى إرساء قواعدها و مبادئها إلى العالم الألماني ماكس فيبر باعتباره أول من حاول تقديم نظرية شاملة و منظمة للتنظيمات البيروقراطية كنموذج للتسيير و قد إنشق من تحليله مفهوم البيروقراطية (حكم المكتب) الذي يقصد به تلك المؤسسة الرشيدة التي تؤدي مهماتها بأعلى كفاءة و قد إهتم فيبر بدراسة تأثير التنظيمات البيروقراطية

<sup>1</sup> محمد قاسم القريوتي : مبادئ الإدارة النظريات والعمليات و الوظائف ، دار وائل للنشر ، عمان ، الأردن ، ط3 ، 2000 ، ص63.

<sup>2</sup> عبد الكريم درويش : أصول الادارة العامة ، المكتبة الانجلو مصرية ، القاهرة ، 1977 ، ص 208.

<sup>3</sup> نصر الله حنا واخرون : مبادئ في العلوم الإدارية الأصول و المفاهيم المعاصرة ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2013 ، ص 34.

على وجود الفرد ، فذهب إلى أن زيادة حدة تقسيم العمل قد أدت إلى إنبهار شخصية العامل بالإضافة إلى ظهور المركزية في قمة التسلسلات الرئاسية للتنظيمات المختلفة التي أصبحت تحكم بواسطة قواعد و قوانين رشيدة تهدف إلى تحقيق أعلى درجات الفعالية.<sup>1</sup>

و لقد حدد لنا ماكس فيبر عدة مبادئ جوهرية للتنظيم البيروقراطي إذ نجد منها<sup>2</sup>:

- تقسيم العمل و التخصص يؤكد فيبر على إستخدام التخصص في تقسيمات العمل المختلفة بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

- التدرج في السلطة و الوظائف حيث تناب السلطة من قمة الهرم الوظيفي حتى القاعدة, حيث يأخذ شكل العمل في المؤسسة شكل الهرم.

- القواعد و التعليمات هي التي تحدد حقوق و واجبات الافراد العاملين.

- للاشخصية في العلاقات الوظيفية ، أن تكون المصلحة العامة قبل المصلحة الشخصية.

- لا يوجد أي حق في تملك المنصب الرسمي أو تملك المكتب أو ما فيه.

- الكفاءة بمعنى إستخدام الخبراء و الإعتماد على طرق علمية في إختيار و تعيين الأفراد و ترفيته و تكوينهم تكويناً صحيحاً .

كما يرى فيبر أن الإشراف و التوجيه الدقيق و تطبيق القواعد ينتج عنه إستقرار سلوك الأفراد.

و لقد ناقش فيبر البيروقراطية كما أشرنا مسابفاً على أنها وسيلة لترشيد السلوك البشري لتحقيق الفعالية التنظيمية من خلال

الإشراف و التوجيه الدقيق والقضاء على العوامل الشخصية و العاطفية الغير رشيدة و التركيز على البناء الرسمي لتطبيق القواعد و

القوانين التي تؤدي بالأفراد الى تكيفهم و تطوير قدراتهم و تنمية مهاراتهم و تحسين مستوى أدائهم المرغوب فيه من طرف المؤسسة.<sup>3</sup>

و من خلال خصائص النظرية البيروقراطية يتضح لنا الأهمية التي أولتها لتكوين الموارد البشرية كمطلب أساسي و ضروري لتحقيق

الفعالية و الكفاءة في الاداء كما و نوعاً فففي مبادئها ان التخصص في العمل ينتج عنه عدد من الوظائف المتخصصة يتم اعداد و

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله ، المرجع السابق، ص 43-44.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 45.

<sup>3</sup> محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاد الله : المرجع السابق ، ص 45 .

تكوين الأفراد عليها الامر الذي يساهم في تحقيق الكفاءة و في الزيادة الإنتاجية الفردية و يعتبر التكوين المسبق للأفراد ضرورة اساسية لشغل الوظائف حيث أن مبدا التخطيط للتعين و للتوظيف يتم على أساس الخبرة و الشهادة العلمية هذا و إن دل على شيء فإنما يدل على مدى وعي هذه النظرية بالدور المهم الذي يلعبه التكوين و التخطيط في زيادة قدرات الافراد و تنمية ادائهم الجيد و الفعال.

1

## ثانيا : النظريات النيوكلاسيكية

### 1- نظرية العلاقات الإنسانية : التو مايو .

جاءت هذه النظرية كرد فعل على نظرية الادارة العلمية ، حيث بدأت دراسات بالتجارب التي اجراها التون مايو بشركة ويسترن الكتريك خلال السنوات 1923-1932 و التي تعرف باسم دراسات او تجارب هاو ثورن، ومن خلال الاهتمام ببعض النواحي مثل الاجهاد ، الحوادث العمل ، معدل دوران العمل ؛ وتأثير فترات الراحة وظروف العمل المادية على العاملين ، وقد تمكن مايو نتيجة ادخال فترات الراحة من تحسين الانتاج ورفع الروح المعنوية للعاملين فاستنتج ان العاملون اكثر رضا نظرا لتمتعهم بقدر من الحرية و قد توصل مايو وزملائه إلى أن مشاعر و وجدان ونفسية الأفراد تتأثر بشدة ظروف العمل ، مثل: علاقة العمل ، أنماط القيادة ، و هذه المشاعر تؤثر على فعالية الأفراد ، و هكذا معاملة العاملين بالإحترام و التقدير يزيد من رضاهم و إنتاجيتهم<sup>2</sup> . كما أعطى أهمية للتنظيم الغير الرسمي و دوره في تحديد معدلات الإنتاج و تحقيق الفعالية التنظيمية ، وإهتم بالعنصر البشري كونه عامل مهما لبقاء المؤسسة .

و قد توصل مايو الى النتائج التالية :

- أولا : أن كمية العمل التي يؤديها العامل لا تتحدد تبعا لطاقته الفسيولوجية وإنما تتحدد لطاقته الاجتماعية .

- ثانيا : أن المكافآت و الحوافز غير المادية تلعب دورا مهما في حفز الأفراد و شعورهم بالرضا .

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي : السوك التنظيمي (مفاهيم و اسس ، سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم ) دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، ط3 ، 2004 ، ص 45 .

<sup>2</sup> رواية محمد حسن : إدارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999 ، ص 18 .

- ثالثا : أن التخصص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة هو أهم اشكال التنظيم كفاءة وأعلاها من حيث الانتاجية .

- رابعا : أن العمال لا يسلكون و يجابهون الإدارة وسياستها كأفراد وانما يتصرفون باعتبارهم أعضاء في الجماعات<sup>1</sup>

وهناك مجموعة من المبادئ يجب إستخدامها وفقا لكل موقف وهي : يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره و رغباته وحلفياته وإحترام الكرامة الشخصية وتركهم يتصرفون بحرية ، يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسيرية ، تشجيع العمل الفريق ، يجب خلق مناخ إيجابي و بيئة عمل محفزة تقوم على التشاور . و بناءا عليه فان المشاركة و الإندماج مع الجماعة أهم عنصر في تحقيق الفعالية التنظيمية.<sup>2</sup>

## ثالثا : النظريات الحديثة .

### 1- نظرية النظم .

مدرسة النظم قائمة على مفهوم النظام الذي يعني الكيان المنظم و المركب الذي يجمع بين الأشياء أو أجزاء تتشكل في مجموعها تركيبا كليا موحد<sup>3</sup> ، وهذا النظام يعيش في بيئة يحصل من خلالها على عناصره ويتفاعل معها بكون العملية الإدارية تتكون مما يلي :

- المدخلات : تتضمن المدخلات الموارد المادية و المالية والبشرية و المعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة ، فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم وإتجاهاتهم ودوافعهم والعلاقات الإجتماعية التي تربطهم مع بعضهم ، أما الموارد المادية فتتمثل بالمعدات والآلات وتشمل الموارد المالية رؤوس أموال ، أما المعلومات فتشتمل على البيانات الواردة ومعالجتها وحذفها وإستعادتها .

- النشاطات والعمليات : (قرارات واتصالات) و هي جمع الفعاليات الفنية التي يقوم بها النظام من أجل التحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع والخدمات . أو المعلومات وتقديمها الى البيئة.

<sup>1</sup> محمد عبد السلام : التطورات الحديثة في الفكر الاداري و التنظيم ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر الكويت القاهرة ، 2008، ص 123 .  
<sup>2</sup> نوري منير :المرجع سبق ذكره ،ص92.  
<sup>3</sup> عبد الباري درة و محفوظ جودة : الاساسيات في الادارة المعاصرة ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط2 ، 2012 ، ص85.

- المخرجات: وتتضمن المخرجات السلع والخدمات و المعلومات التي تقدم إلى البيئة الخارجية .
- البيئة الداخلية و الخارجية .
- التغذية العكسية .

#### خصائص النظام المفتوح :

- التمايز : بمعنى ان يكون النظام المفتوح متخصصا منفردا بأسلوبه وكيفية نموه .
- الشمولية : حيث يعتبر هذا النظام وحدة شاملة ومتكاملة .
- الأهداف : هذا النظام مصمم لتحقيق اهداف معينة.<sup>1</sup>
- التوازن الحركي : والمقصود بذلك أن المدخلات القادمة من البيئة تصبح مخرجات تقدم من جديد الى البيئة .
- الإستقرار والتكيف : التعديل بما يتلاءم مع البيئة وظروف المحيطة .
- التحلل والتلاشي : أن انعزال المنظمة عن البيئة وعدم القدرة على الحصول على مصادر الانتاج ، يؤدي الى التحلل والتلاشي وخروجها من السوق .<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي و جميلة جاد الله : مرجع سبق ذكره ، ص 52 .

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 53 .

الشكل رقم 02 : نظام مدخل النظم .

المدخلات	العمليات	المخرجات
- الأفراد (الموارد البشرية) - المعلومات - الأموال	- التكوين - تخطيط - الحوافز	- الأداء - التطوير الإداري - الرضا (رضى العاملين)

المصدر : من إعداد الطالبتين . التغذية العكسية

2- مدخل الموارد البشرية .

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا ، ظهر مع مطلع سبعينات من القرن العشرين، وينظر إلى لأفراد على أنهم استثمار فعال أكثر من باقي عناصر الاستثمار الأخرى ، ويتحقق هذا الإستثمار كما ينبغي بضرورة الإهتمام بتكوين الموارد البشرية باستمرار ، ولهذا نجد القائمين على غدارة الموارد البشرية يتسابقون في عقد الندوات التأهيلية و برامج تكوينية ، وإختيار موارد بشرية حسب المؤهلات و معايير علمية من أجل تطوير و تحسين أداء هذه الموارد<sup>1</sup> ، ومع مرور الوقت تزايدت أهمية الموارد البشرية على إعتباره يزيد من تحقيق الفعالية التنظيمية ويقوم هذا المدخل على ما يلي :

- أن الأفراد هم عبارة عن إستثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته ، يمكن أن يحقق مكاسب للمؤسسة من خلال الزيادة في الإنتاجية.

- لا بد أن توجه السياسات و البرامج و الممارسات للإشباع الحاجات النفسية و الاقتصادية للفرد.

<sup>1</sup> فوزية غربي و فتيحة حبشي : الموارد البشرية و ادارة الجودة الشاملة في المؤسسة ، مجلة البحوث و الدراسات الانسانية ، منشورات جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، عدد 04 ، 2009 ، ص 139 .



- لا بد أن تهيأ البيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية و إستغلال مهاراتهم .
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجيات الأفراد و أهداف المنظمة ، وتحقق هذه المهمة من خلال عملية دائرية والتي يساعد فيها كل من المنظمة و الأفراد بعضهم البعض على مقابلة أهدافهم.<sup>1</sup>

**الشكل رقم 03: نظام إدارة الموارد البشرية .**

المدخلات	العمليات	المخرجات
- الأفراد	- تخطيط الموارد البشرية التكوين	- الإنتاجية
- المعلومات	- الإختيار و تعيين	- الرضا
- تكنولوجيا	- التدريب و التكوين و التنمية	- الغياب
- الأموال	- الأجور و الحوافز و المزايا	- دوران العمل
- الواج و النظم	- النقل و الترقية و إنهاء الخدمة	- الشكاوي
	- تقويم الأداء	

التغذية العكسية

المصدر : بن يمينة سعيد : المرجع السابق ، ص31.

<sup>1</sup> سعيد بن يمينة : تنمية الموارد البشرية : ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2015 ، ص 30-31 .

## 3- نظرية الإدارة بالأهداف .

تعتبر مدرسة الإدارة بالأهداف من الدارس الفكرية الحديثة التي تحاول أن تعالج الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية الكلاسيكية و تقوم على مجموعة من المبادئ و الأسس أهمها :

1- التحديد الدقيق للأهداف .

2- وضع معايير محددة لقياس الأداء .

3- التنسيق بين أهداف الأقسام .

4- إنشاء نظام دقيق للمعلومات .

5- وضع نظام كفو للحوافز لدفع العاملين لتحقيق الأهداف .

6- توفر الإمكانيات المادية و البشرية لتحقيق الأهداف .

7- تطوير طرق للتكوين تتصف بالسرعة و الديناميكية .<sup>1</sup>

كما ترى هذه النظرية أن النهوض بالمؤسسة و أهدافها يقع على عاتق مواردها الفنية المؤهلة فهي ليست مسؤولية فردية تخص الرئيس او الفرد بعينه فيعتمد على أسلوب التلقين و الاداء التقليدي, إنما هي مجموعة متكاملة يتم إدماجها و تنمية مهاراتها و إتاحة الفرصة أمام الجميع ليكون كل فرد عنصرا فعالا في العملية الإدارية لتقليص الروتين و القضاء على فكرة أن الموظف سلمي و مجرد أجير يقوم بالعمل الروتيني اليومي دون محاولة تطوير أدائه للوصول إلى التميز و التفوق في الأداء.

و تقوم فكرة الإدارة بالأهداف على إشترك كل من الرئيس و المرؤوس في عمليتي التخطيط و الرقابة أي إعتبار العامل شريك و ليس أجير و ذلك حسب الخطوات التالية :<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي السلمي :خواطر في الإدارة المعاصرة ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ،د.ط ، 2001 ،ص35 .

<sup>2</sup> سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب ، الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة ، مركز وايد سرفيس للاستشارة و التطوير الاداري ، مصر ،ط1، 1998، ص86 .

1- رسم خطة مبدئية تتضمن الاهداف التي يمكن تحقيقها في الفترات الزمنية المقبلة و الطرق و الاساليب التي يمكن اتباعها للوصول الى هذه الاهداف.

2- يعقد الرئيس و المرؤوسين اجتماع عمل يناقشان فيه الخطة و يدرسان الجوانب التي بها نقص و محاولة تعديلها حتى يتوصلا الى خطة نهائية تحدد بموجبها الاهداف الخاصة و العامة و تحديد ادوار كل من الطرفين و الواجبات التي تلقى على عاتق كل فرد في المؤسسة.

يقوم المرؤوس بالتنفيذ و الرئيس بالتابعة و الاشراف و التوجيه على سير العمل و مدى تقدمه في مختلف المراحل حتى يكون على دراية تامة بالمشكلات التي قد تعترض القيام بالعمل و إيجاد الحلول لها في الوقت المناسب.

4- تقديم الرئيس للمرؤوسين ما يحتاجون من إمكانيات مختلفة .

#### 4 - نظرية الإدارة اليابانية : ويليام اوشي

تعد الإدارة اليابانية أحد عوامل النجاح و التطور في اليابان كونها تتميز بتجربتها التكوينية و الفكرية و التطبيقية الرائدة ليس فقط على المستوى المحلي و الاقليمي و إنما على المستوى العالمي ايضا ، إذ بات السلوك الإداري لليابان مصدرا مهما للعديد من الشركات المتميزة حول العالم و من أهم الباحثين و المختصين الذين إهتموا بالنظر في مبادئ و تطبيقات الإدارة اليابانية أوليم أوشي المؤسس للنظرية Z التي قدمها في كتابه الشهير " كيف نتعلم من اليابان و نتفوق عليها؟" <sup>1</sup>

و لقد إعتمدت الإدارة اليابانية على مرجعية علمية لتأسيس إدارة فعالة من خلال نظرية Z التي جاء بها العالم أوليام أوشي حيث ركز على: <sup>2</sup>

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية من أختياره و تكوينه و تدريبه و المحافظة عليه مدى الحياة ، و حتى العناية به بعد الوصول إلى سن التقاعد ، كذلك في كيفية تقييمه و رقيه الوظيفي .
- أسلوب المشاركة في إتخاذ القرار .

<sup>1</sup> عثمان علي المزيد : الإدارة اليابانية بمنظور مختلف (مقدمة للمفاهيم الأساسية) ، مركز الملك فيصل للبحوث و الدراسات الإسلامية ، سبتمبر 2018، ص 3 .

<sup>2</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة : مرجع سبق ذكره ، ص 74-75 .

- توفر المعلومات و المشاركة في استخدامها بين افراد المنظمة جميعهم ، وعدم الإحتفاظ بها أو إحتكارها من قبل أي فرد أو مجموعة ، و يساعد في ذلك توفر خدمات و علاقات جيدة بين أفراد المنظمة و في مختلف الدوائر .
- الشعور الجماعي بالمسؤولية تجاه العمل الذي يقو به الفرد و هذا نابع من نظام القيم السائدة في المجتمع الياباني .

### رابعاً : التقييم و التعقيب على المداخل النظرية

ركزت نظرية الادارة العلمية على ممارسة أساليب علمية فعالة وعلى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية ، وجعل التخطيط من المهام الرئيسية للإدارة ، كما ركزت على ضرورة تقديم الحوافز للموظفين للرفع من مستوى ادائهم .

كما إهتم فايول في نظرية التقسيم الإداري على ضرورة الإستفادة من قدرات الموظفين و إعطاء الفرصة لتنمية قدراتهم الفكرية و العلمية ، كما أكد على إختيار الموارد البشرية وفق معايير و وسائل فعالة لتحقيق الفعالية

أما ماكس فيبر ركز في نظريته البيروقراطية على مبدأ العقلانية وعلى تحقيق كفاءة الإنجاز ، وضرورة تقسيم العمل وفق التخصص ، وإستخدام خبراء بناء على مؤهلاتهم و خبرتهم لتحقيق أهداف المؤسسة والرفع من فعاليتها .

و نظرية العلاقات الإنسانية إهتمت على ضرورة الرفع من معنويات الموظفين ، ومعاملتهم معاملة حسنة مما يحقق الرضا لديهم ويزيد من فعاليتهم .

أما نظرية النظم فقد إهتمت بدراسة الصورة الكلية للمنظمة بدلا من التركيز على دراسة بعض أجزائها ، و علاقات المنظمة مع البيئة المحيطة بها و إعتبار المؤسسة كوحدة شاملة تهدف لتحقيق اهداف محددة

و بالنسبة لمدخل الموارد البشرية ركز على ضرورة الإستثمار في قدرات الفرد و تكوين موارد بشرية ذات كفاءة و العمل على تهيئة بيئة عمل تشجعهم على إستغلال مهاراتهم .

في حين الإدارة اليابانية ركزت على أن عملية التخطيط تتم عن طريق أسلوب المشاركة في إتخاذ القرارات مما يساهم ذلك في تحقيق الرضا الوظيفي و تعزيز الإلتناء و الولاء للمؤسسة .

## الفصل الثالث

### أساليب تنمية الموارد البشرية الأبعاد والدلالات

- أولاً : نشأة وتطور ادارة الموارد البشرية
- ثانياً : أساليب و وظائف إدارة الموارد البشرية
- ثالثاً : مرتكزات تنمية و تطوير الموارد البشرية
- رابعاً : خصائص تنمية الموارد البشرية
- خامساً : أهمية تنمية الموارد البشرية
- سادساً : أهداف تنمية الموارد البشرية
- سابعاً : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية
- ثامناً : متطلبات تنمية الموارد البشرية

**تمهيد :**

يعد موضوع تنمية الموارد البشرية من المواضيع المهمة ، كونها الركيزة الأساسية ، لإعداد وتنفيذ إستراتيجيات المنظمة وتطوير مهارات الموظفين وقدراتهم المختلفة ، للتكيف مع التحديات و المشاكل ومواكبة التغيرات ، وذلك بإتباع أساليب مختلفة منها التدريب و التكوين التخطيط ومنح الحوافز و الترقيات وغيرها ، حيث يتم بفضلها تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة كفاءة وفعالية المنظمات ورفع مستوى إنتاجيتها.

## أولاً : نشأة وتطور إدارة الموارد البشرية:

لقد كانت إدارة الموارد البشرية وليدة الظروف الإدارية التي أفرزتها الثورة الصناعية وأن مفهوم إدارة الموارد البشرية لم يستقر إلى بعد سلسلة من التطورات الإدارية والصناعية والاجتماعية والتكنولوجية ، وقد بدأت نتيجة سلسلة من الإكتشافات العلمية ، كان أبرزها الآلة البخارية ثم الآلات الميكانيكية، وقد ركزت على التقدم التكنولوجي من دون الإهتمام بالعنصر البشري، حيث كان يُعتبر على أنه آلة صماء يمكن استغلاله كيف ما يشاءون، وهذا ما أدى إلى ضعف التماسك الاجتماعي وروح التعاون بين العنصر البشري والإدارة، ونتيجة لهذا الوضع بدأت التكتلات العمالية بالظهور في منتصف القرن التاسع عشر ، بهدف الدفاع عن مصالح العمال ، فأصبحت تهدد أصحاب الأعمال بالإضراب والتوقف عن العمل مما إضطرتهم إلى الإهتمام البسيط لمعالجة شؤون الأفراد مثل: الأجور، وساعات العمل وظروفه.

وبدأت التكتلات العمالية تنمو وتكبر إلى أن أخذت شكل النقابات العمالية التي تدافع عن مصالح العاملين<sup>1</sup> ، و خلال هذه الفترة ظهرت حركة الإدارة العلمية التي قادها تاييلور كان الإهتمام منصبا نحو طرق العمل و رفع الانتاجية ، وبمجرد ما قدم تاييلور افكاره ، قام رجال العمال بتطبيقها ووجدوا فيه وسيلة جيدة لزيادة الإنتاج ، وخفض التكاليف، وزيادة أرباحهم، وأصبح العامل يعمل كالآلة دون مراعاة إرهابه و تعب، وهذا الأمر الذي أدى إلى معارضة النقابات العمالية لهذه الأفكار ،واعتبرتها علمية لإستغلال جهود العاملين ، عند ذلك بدأ الصراع بين العمال وبين رجال الأعمال ، و في هذه الضغوط ، برزت فكرة أحداث إدارة الأفراد التي أسميناها بإدارة الموارد البشرية لدى أصحاب الأعمال كوسيلة لتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين ، ويتضح لنا أن مولد إدارة الموارد البشرية يقترن بظهور حركة الإدارة العلمية .

وإستمر الوضع إلى أن ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية التي كان أبرز روادها إلتون مايو، حيث نادى هذه المدرسة بأن الإنسان ليس كالآلة يمكن تشغيلها حسب ما نشاء، ويجب أن تهتم بالعنصر البشري، للوصول إلى الإنتاج الأفضل، وذلك عن طريق تكوين جماعات غير رسمية<sup>2</sup> ، و منذ الحرب العالمية الثانية بدأت الثورة الإدارية والتي تميزت بالتركيز على خصائص المنظمة والجوانب المعرفية والبحث عن المتخصصين في المهارات المطلوبة.

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس : إدارة الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان ، الأردن ، ط2011، ص18.

<sup>2</sup> المرجع نفسه : ص20.

ومن التسعينات الى حد الآن فقد ظهر تغير جديد بالتعامل مع العنصر الإنساني ، فقد تحول منغلاهتمام بالنمو الإقتصادي، إلى الإهتمام بالتوظيف والتطوير و تحفيز الموارد البشرية والمحافظة عليها وذلك لخلق حالة من الاستعداد والتهيؤ لديها و إدارتها للتكيف مع حالة التغير التكنولوجي الجديد و تحديات العولمة ، كل هذه الأحداث والتطورات أدت إلى تغيير إسم إدارة الموارد البشرية، إذ هناك العديد من التسميات للإدارة الموارد البشرية، من أهمها قسم التوظيف ظهرت هذه التنمية كأول قسم للموظفين كان ذلك في منظمة فورد العملاقة وكانت مهمته إستئجار الموظفين الجدد وبعد فترة بدأ بالمساعدة في إدارة قوى العمل نتيجة الثورة الإنتاجية التي قادها تايلور عام 1911، بعدها تحولت إلى قسم العلاقات الصناعية كنتيجة طبيعية لإستفحال دور النقابات العمالية و هو مصطلح مرادف إلى قسم الموارد البشرية، وكان من إختصاص هذا القسم هو التعامل مع العمال الحرفيين و تنظيماتهم النقابية، و نتيجة لذلك كان مدير التوظيف بمثابة خبير في شؤون المساومات الجماعية، بعدها تم الاستعانة بتسمية قسم علاقات العاملين لتضييق تحولات جديدة على الوظائف<sup>1</sup>.

فقسم الموارد البشرية تحول من التركيز على دراسة الوقت والحركة التي نادى بها حركة الإدارة العلمية إلى الاتجاه الإنساني الذي يركز على أهمية التفاعل الإجتماعي وفرق العمل والعلاقات اللارسمية و غيرها ، ثم تحول بعدها إلى إدارة سميت بإدارة القوة العاملة وفي نهاية الثلاثينات ظهرت تسمية إدارة الأفراد فهي أقسام مكلفة بتوظيف العمال الجدد و إدارة فعاليات الموارد البشرية مثل الدفع و الفوائد و أخيرا ظهرت إدارة الموارد البشرية التي تؤكد على أهمية العاملين كمورد ثمين، وبالتالي تحول الإهتمام بمحتوى إدارة الأفراد بمفهومها التقليدي و الذي يركز على استقطاب والتدريب والمكافآت وإدارة قوى العمل لمفهوم أكثر حداثة يهتم بموضوعات تتعلق بإدارة ثقافة المنظمة، وتصميم هيكلها التنظيمي، وتحليل العوامل التي تؤثر على الموارد البشرية وتزويد المنظمة بالكفاءات المناسبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> غني دحام الزبيدي وآخرون: إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018، ص 28.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص29.



## ثانيا : أساليب و وظائف إدارة الموارد البشرية

لكي تحقق المنظمة أهدافها لابد أن تمارس إدارة الموارد البشرية المتواجدة فيها وظائف أساسية تتعلق بإستقطاب و إختيار وتطوير وتفويض وصيانة وتقوم أداء الموارد البشرية مما ساهم في إمتلاك المنظمة لقوة عمل ملائمة لذلك تعد إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تخطيط وتنظيم وتوظيف و قيادة الإدارة و رقابة الموارد البشرية في المنظمة إضافة إلى كونها مسؤولة عن تحقيق أهداف المنظمة بفعالية من خلال ممارستها لوظائف التوظيف و التعويض و التدريب وتمثل وظائف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

## 1- تحليل وتصميم الوظيفة :

يشير التحليل إلى الطريقة التي تجمع بها المنظمة المعلومات حول الوظيفة بحسب المهارة التي تتطلبها كل وظيفة و هو بذلك يعد العملية النظامية لجمع المعلومات و إصدار الحكم بأهميتها ومدى إرتباطها بالوظيفة كما يهدف إلى معرفة كل ما يتعلق بالوظيفة من حيث متطلباتها و خصائصها و طبيعتها و تحديد الواجبات و المسؤوليات و المهارات الواجب توفرها في الوظيفة ، و هذا يعني التحليل يشمل نشاطين الأول يتعلق بوصف الوظيفة الذي يعني تحديد الواجبات و العلاقات و ظروف العمل و المسؤوليات الإشرافية وعلاقتها بالأعمال الأخرى ، و الثاني يتعلق بتصنيف الوظيفة يتولى تحديد المتطلبات البشرية و المهارات و المؤهلات المطلوبة و التي ينبغي توفرها في الموظف ، ويتم الحكم بالمعلومات من قبل إداري الموارد البشرية.<sup>1</sup>

## 2- تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف التي تقوم بها الإدارة ، من أجل الحصول على مختلف الموارد البشرية<sup>2</sup> ، وتتجلى أهمية تخطيط الموارد البشرية كونه يساعد على تحديد و تخطيط إحتياجات المنظمة المستقبلية من حيث الكم والنوع .

كما يساهم في زيادة العائد على إستثمارات المنظمة و يخفض التكلفة عن طريق الإستفادة المثلى من الموارد البشرية ، و تظهر القوة و الضعف في نوعية و أداء العاملين مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالموارد البشرية كالتدبير و التطوير و تحقيق رغبات و أهداف

<sup>1</sup> غني دحام الزبيدي و اخرون : المرجع السابق ، ص 38 .

<sup>2</sup> إيهاب صبيح رزيق : الإدارة الأسس والوظائف ، سلسلة الإدارة في الأسبوع ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001 ، ص110.

كل من المنظمة و الفرد ، وقد تؤثر التغييرات في قوة العمل الداخلي ومن هذه التغييرات الإستقالة التقاعد و الإجازات الطويلة وإنهاء الخدمة.

ولضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فإنه لا بد توفر أسباب عديدة من أهمها دقة أهداف المنظمة وربطها بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها ، وتوفير المعلومات الخاصة بالقوى العاملة ، ودعم الإدارة العليا لعملية التخطيط ، و إرتباط التخطيط بوظائف إدارة الموارد البشرية أخرى.<sup>1</sup>

### 3- إستقطاب الموارد البشرية :

يتمثل في مختلف المراحل أو العمليات التي تقوم بها المؤسسة عن طريق مصلحة الموارد البشرية ، وتهدف من خلالها إلى البحث عن الأشخاص الملائمين للملئ الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ومن أجل سد إحتياجاتها من الموارد البشرية تلجأ المؤسسة إما إلى العاملين بها أو يستعين بالأفراد الموجودين في سوق العمل.<sup>2</sup>

### 1.3. المصادر الداخلية للإستقطاب :

تتمثل في العاملين الحاليين بالمؤسسة ، وتم تغطية الإحتياجات من الموارد البشرية بهذه المصادر عن طريق مجموعة من الإجراءات قدمها أحمد ماهر كما يلي :

- الترقية : تشكل مصدرا داخليا لإستقطاب الموارد البشرية إذا كانت ثقافة المؤسسة تقتضي شغل الوظائف الإشرافية و القيادية عن طريق الترقية أو في حالة عدم توفر الميزات اللازمة لتغطية الوظيفة في سوق العمل .
- النقل الوظيفي : تلجأ إليه المؤسسة لنفس الأسباب الخاصة بالترقية بالإضافة إلى أسباب أخرى تتعلق برغبات الأفراد أو تطبيق منطق تعدد الإختصاصات.

<sup>1</sup> غني دحام الزبيدي وآخرون: المرجع السابق، ص 41 .

<sup>2</sup> مدلس شكري : دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء enbcb فرع حاسي مسعود ، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ،كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2008 ، ص 40.

- مخزون المهارات : تلجأ إليه المؤسسة عندما يكون لديها تصور عن مهارات و القدرات المتوفرة لدى العمال حيث يتم الرجوع إلى مخزون المهارات للبحث عن مهارات التي تحتاجها الوظيفة الشاغرة.

### 2.3. المصادر الخارجية للإستقطاب : في حالة عدم توفر الكفاءات اللازمة لتغطية الوظائف الشاغرة تلجأ المؤسسة إلى

المصادر الخارجية وتمثل فيما يلي :

- التقدم المباشر للمؤسسة .

- الإعلان : قد تقوم المؤسسة بالإعلان عن حاجتها من الموارد البشرية لجذب أكبر قدر من المرشحين .

- وكالات ومكاتب التوظيف : هي عبارة عن وسيط بين طالبي الشغل و المؤسسات وقد تكون عمومية أو خاصة.

- النقابات العمالية : تأخذ النقابات العمالية في بعض المؤسسات مسؤولية الإستقطاب الموارد البشرية وتوفر الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة .

- الأخذ بآراء الخبراء : تميل بعض المؤسسات إلى الإستعانة بالخبراء من أجل إستقطاب الموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### 4- إختيار الموارد البشرية :

يعتبر عملية تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات و واجبات الوظيفة و بين مؤهلات وخصائص الفرد المتقدم لشغل الوظيفة وتحتوي عملية الإختيار بأهمية كبيرة في المنظمة جراء التطبيق السلبي لمعايير وقواعد عملية الإختيار تعمل المنظمة لوضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، هذا مما يحقق الإستقرار الوظيفي في العمل ، كما تعتمد المنظمة على مجموعة من المعايير عند إختيار عاملها من اهمها أن تتوفر لدى الفرد المهارات المطلوبة ، وأن يكون من أصحاب الخبرة في مجال الوظيفة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الاسكندرية ، 2006 ، ص 141.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص 141 .

## 5- تدريب الموارد البشرية :

يعتبر ممارسة تستخدمها المنظمة لغرض رفع كفاءة الأفراد ومعارفهم و مهاراتهم نحو أنشطة معينة و يجب على المنظمة أن تحدد إحتياجات المرؤوسين للتدريب و لإنجاز أهداف المنظمة وتتجلى أهمية التدريب من خلال دوره في زيادة الإنتاج وتحسين الأداء و الكفاءة ، ويعد التدريب من الوسائل الإيجابية في إعداد وتأهيل القوى البشرية القادرة على أن تشغل وظائف جديدة داخل المنظمة.<sup>1</sup>

## 6- التكوين :

يعتبر التكوين أداة فعالة من أدوات الإدارة لتحقيق التنمية الإدارية للمنظمة و مواردها البشرية وتلجأ المؤسسات إليه عندما ترى أن هناك نقص في الإنتاجية و في أداء عمالها وحتى يكون التكوين فعالا لا بد من تحقيق تطلعات العاملين ، و الإستجابة للأهداف التنظيمية الإنتاجية، كما ينبغي قيام إدارة الموارد البشرية بإجراء تحليل لأهداف المؤسسة و مواردها وخططها لتحقيق أهدافها.<sup>2</sup>

## 7- وظيفة التحفيز :

تعتبر وظيفة التحفيز أحد أهم الوظائف في عملية إدارة الموارد البشرية ويقصد بالحوافز فرص أو وسائل تضعها المنظمة للموظفين لتثير بها رغبتهم و تخلق لديهم الدافع من أجل السعي للحصول عليها عن طريق الجهد و العمل المنتج و السلوك السليم ، وذلك لإشباع حاجاتهم ،وتتجلى أهمية التحفيز في زيادة الإنتاج و رفع مستوى الأداء و تحسن الوضع المادي والنفسي والإجتماعي للموظف ، و الرضا العاملين عن العمل هذا مما يساعد في حل الكثير من المشاكل التي تعاني الإدارات منها مثل إنخفاض الإنتاج وارتفاع معدلات الكلفة و الغياب و المنازعات والشكاوي ودوران العمل.<sup>3</sup>

## 8- تقييم أداء الموارد البشرية :

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس : المرجع السابق ، ص 33.  
<sup>2</sup> غنية بودوح : إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية ، بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة نموذجاً، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ،جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الإجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية، 2013، ص 110 .  
<sup>3</sup> - سنان الموسوي : إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها ، دار جدلاوي للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1، 2008 ، ص 230.

يتمثل في قياس أداء العاملين وسلوكهم وتقييمه أثناء العمل، وذلك عن طريق الملاحظة المستمرة و المنتظمة للأداء وتحديد نتائجه، وذلك خلال فترات دورية محددة مسبقا ، وفي نهاية تقدير جهد كل من يعمل في المنظمة ، ومكافأة الفرد بقدر ما يعمل وينتج، وتتجلى أهمية تقييم الأداء كونه يساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف، وترشيد الطاقة البشرية في المنظمة للمستقبل إذ يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها وكذلك العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الإستغناء عنها.<sup>1</sup>

و تمتاز عملية تقييم الأداء بمجموعة من الخصائص منها أنه عملية تقييم وتقدير المنظمة للفرد ، وتهتم بمعرفة جوانب الضعف والقوة في النشاط الفرد ، وقياس كفاءة العاملين ، و توجد مجموعة من الأساليب التي من الممكن أن تقوم المنظمة بإستخدامها في تقييم الأداء إبرازها طريقة الإدارة بالأهداف ويصلح لتقييم أداء الرؤساء والمشرفين في المنظمة ، وطريقة المقارنة بين العاملين حسب مستوى ادائهم ، وطريقة تقييم المجموعة لأداء الفرد ، وطريقة إختبارات الدورية للحكم على مدى كفاءة العاملين ، أو مدى صلاحيتهم للترقية أو النقل إلى الوظائف أخرى ، وطريقة مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير أو المعدلات الموضوعية للأداء التي تحدد وحدات العمل اللازم لإنجازها بمستوى معين من الجودة في وحدة زمنية معينة ، وطريقة إعداد التقارير الدورية عن أداء العاملين ، ويتم بإستخدام معايير محددة يستند إليها في الحكم على صلاحية السلوك والكفاءة الأدائية للعاملين ، وتنقسم معايير الأداء إلى نوعين: السلوكية وتشمل الصفات والميزات التي يجب أن تتوفر في العامل ، والمعايير الموضوعية التي تعبر عن المقومات التي يتطلبها طبيعة العمل مثل كمية الإنتاج والجودة.<sup>2</sup>

### 9- تعويض الموارد البشرية :

يعتبر الأجر مقدار ما يحصل عليه الموظف من مبالغ نقدية مقابل ما يقوم به من أعمال ، وتتضمن عملية تحديد الأجر التي تقدمها المنظمة للأفراد العاملين تصميم نظام الأجر و المكافآت التي تضمن العدالة لكل عامل ، وتحديد طبيعة الحوافز و برامج الخدمات للعاملين ، وتوفير المعلومات اللازمة للإدارة في بناء تقييم أداء الموظفين ، كما أن تحقيق العدالة من العوامل المتحكمة في تحديد معدلات الأجر ، ويمكن تقسيم الأهداف التي تحاول المنظمة تحقيقها من خلال نظم الأجر التي تعتمد في الدفع للموظفين إلى الأهداف الإجتماعية التي تتمثل في التأمينات ضد المرض و الحوادث و الإعاقة و التقاعد ، والأهداف التنظيمية إذ تهدف إلى تقديم

<sup>1</sup> غني دحام الزبيدي وآخرون: المرجع السابق، ص51.

<sup>2</sup> المرجع نفسه ، ص52.

الفوائد و الخدمات إلى الموظفين ، وتقديم الضمانات اللازمة للأفراد ضد المرض و العجز، وأخيرا الأهداف الفردية فإن العمال يرغبون بالحماية الإقتصادية عند إرتفاع الأسعار، وقد يتم تحديد الأجر حسب ظروف العمل و الوقت الذي يقضيه العامل في المنظمة و الأدوات المستخدمة في تنفيذ المهام المختلفة وكذلك طبيعة العمل الذي يعمل فيه الموظف.<sup>1</sup>

#### 10- صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها :

إن مهمة الحفاظ على الموارد البشرية التي تعمل بها أي منظمة تعد من المهام الرئيسية لها، فإن إدارة الموارد البشرية يجب أن تسعى جاهدة لضمان سلامة وصحة بيئة العمل، وإبراز العناية بالعمال وإعداد برامج المحافظة الإنسانية لأنها كفيلة بالمحافظة على الحالة المادية والمعنوية للعاملين، وتحسين إنتاجاتهم نحو عملهم.<sup>2</sup>

#### 11- تخطيط المسار الوظيفي :

يعتبر تخطيط المسار الوظيفي من المسؤوليات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ، ويعبر هذا المفهوم عن دور لإدارة في التوفيق بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة، مما يساهم في زيادة ولائهم وتحقيق الأهداف التنظيمية، و على حرص الأفراد لتحقيق التميز وبالتالي تكوين دافع قوي لتحديث وتطوير قدراتهم ومهاراتهم وإكتساب كل ما هو جديد في مجال وظيفته لخدمة المنظمة.<sup>3</sup>

### ثالثا : مرتكزات تنمية وتطوير الموارد البشرية

تشير التقارير الصادرة عن الأمم المتحدة أن تنمية الموارد البشرية تركز على ثلاث محاور أساسية تتمثل في ما يلي :

- أن يعيش الناس حياة مديدة وصحية خالية من الأمراض .
- أن يكتسبوا المعارف(التعلم) .
- أن يحصلوا على المواد اللازمة لمستوى المعيشة اللائق .

<sup>1</sup> غني دحام الزبيدي وآخرون: المرجع السابق ، ص 45-55.

<sup>2</sup> أنس عبد الباسط عباس : المرجع السابق ، ص 35.

<sup>3</sup> غني دحام الزبيدي وآخرون: المرجع السابق، ص 60.

وقد حددت الجمعية العامة للأمم المتحدة مرتكزات تنمية الموارد البشرية فيما يلي:

- اعتماد على نهج شامل محكم لإعداد ومتكامل يجعل المنظور المتعلق بنوع الجنس في الصميم و يراعي إحتياجات الناس رجال و نساء ويضم مجالات من قبل السكان والصحة والتغذية والمياه والمرافق الصحية والسكن والاتصالات والتعليم و التدريس ، و أيضا الحاجة إلى توفير فرص العمل، وإحترام حقوق الانسان والعدل والإنصاف، وهي جميعا أمور أساسية لتعزيز القدرة البشرية على مواجهة تحديات التنمية.

- تطبيق سياسات اللازمة لتنمية الموارد البشرية عن طريق التعليم والتدريب .

- ضمان مشاركة المرأة في وضع وتنفيذ السياسات الوطنية الرامية إلى تعزيز تنمية الموارد البشرية.<sup>1</sup>

#### رابعا: خصائص تنمية الموارد البشرية.

- القدرة على التعامل في سوق مفتوح يتصف بالتقلب و الفجائية المتغيرة على التخلص من أساليب العمل النمطية إلى أساليب متغيرة وغير جامدة لمواجهة حركة التغيرات داخل المنظمة وخارجها.

- الإهتمام بإكتساب المعرفة الجديدة و تحديد الرصيد المعرفي ومواصلة التنمية الذاتية في فروع إتاحة مساحة مرنة من الخبرات والمعارف المساندة.

- قبول التغيير والإستعداد لتحمل مخاطر العمل في مجالات أو مناطق جديدة.

- القدرة على تحمل المسؤولية وممارسة الصلاحيات وتوفر درجة كافية من الإستقلالية وعدم الإعتماد على التعبير كمصادر توجيه والإرشاد طول الوقت وفي كل ظروف.

- القدرة العالية على العمل كفريق ليس بالضرورة أن تكون على أساس المواجهة الشخصية ولكن بالدرجة الأولى إدراك قيمة العمل المشترك والتعامل بمنطق الفريق حتى في حالات تباعد الأفراد في مواقع متباعدة.

- القدرة على التفكير الحر والمتحرر من قوالب الصيغ والمفاهيم التقليدية .

<sup>1</sup> لعلّي بوكميش ، المرجع السابق ، ص18.

- القدرة على تحمل الصدمات وقبول الفشل ليس بإعتباره نهاية المطاف و العمل على التطلع إلى مستقبل أفضل للإستمرار.
- قبول التحديات والمهام الصعبة و إعتبارها فرصا لا تتكرر لإثبات الذات وتحقيق التفوق والتميز.
- التعامل مع المواقف المختلفة بالمرونة المناسبة والقدرة على تعديل أنماط التعامل بما يتفق مع متطلبات كل موقف.<sup>1</sup>

### خامسا: أهمية تنمية الموارد البشرية

- تتمثل تنمية الموارد البشرية في إستثمار المنظمة الذي يظهر في شكل زيادة الإنتاجية، والوصول إلى معايير الجودة ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف التناسبية.
- إن تنمية الموارد البشرية تساعد على خلق رأسمال يشترى مؤهل يمكن المنظمة من إحتلال مركز تنافسي متقدم في ظل نظام إقتصاد السوق.
- إستغلال الطاقة الكامنة لدى الموظفين وإطلاق دوافعهم نحو الإنجاز و التفوق.<sup>2</sup>
- زيادة في الإنتاج عن طريق ضمان تدريب و تكوين أداء الأفراد للعمل بكفاية و فعالية.
- إقتصاد في النفقات التي يمكن أن تتضمنها المؤسسة ، نتيجة التغيير أو الإستبدال أو الهدر في موارد معينة ( الآلات ، معدات ، مواد).
- تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالمهارات و القدرات التي تساعدهم على القيام بالمسؤوليات الأعمال التي توكل إليهم .
- المهارات الجيدة تعزز من أهمية ومكانة العمل لدى الأفراد وتؤهلهم للترقية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> د. مصطفى يوسف كافي: إعادة هندسة إدارة المواد البشرية ( الهندرة ) بعد إستراتيجي تكنولوجياي تنموي تخطيطي،مؤسسة الوراق للنشر وتوزيع ، عمان ،الأردن ، ط1، 2022، ص189-190.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص188.

<sup>3</sup> يرقى حسين: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، 2007 ، ص 100 .



- المساعدة في تقليل من دوران العمالة عن طريق الإحتفاظ بأفراد مهتمين بمناصبهم ووظائفهم مع إمكانية التقدم و التطور.<sup>1</sup>
- تنمية الأفراد تعبر عنها النتائج الملموسة التي يحققها التدريب و التكوين في حالة التركيز على سياسات و قواعد واضحة ومدعومة من قبل الإدارة ،اذ أن الكفاية في الإنتاج و الأداء يعتبران مطلبين أساسيين في المؤسسات و يتحققان غالبا عن طريق التدريب والتكوين ، كما أن الحوافز المادية و المعنوية ترفع من مستوى الأداء و أن إنتاجية الأفراد تنمو و تزداد مع إرتفاع مستوى دوافع التكوين و تطوير وتحديث برامجهم.<sup>2</sup>

### سادسا : أهداف تنمية الموارد البشرية

تستهدف عملية تنمية الموارد البشرية تحقيق مجموعة من الغايات من أجل زيادة كفاءة و فعالية المنظمة و رفع مستوى إنتاجيتها حيث تتمثل أهدافها في ما يلي :

- تعليم الموارد البشرية أي تنمية جوانب الضعف في أدائهم الحالي ، و ذلك من خلال تطوير و سد النقص الحاصل في معارفها و مهاراتها وسلوكياتها الحالية.
- إكساب الموارد البشرية معارف ومهارات وإتجاهات سلوكية جديدة و متنوعة لتنميتها وتحقيق أقصى معدلات أداء في الأعمال المقدمة لها .

- تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيعة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها في مجالات العمل .<sup>3</sup>

- إحداث تغيير في طبيعة الفرد بالشكل الذي يجعله أكثر إستجابة للتقويم و أكثر إستعدادا لتنوع طابعه لصالح المنظمة أو يجعله أكثر قبولا للتضحية و الولاء وأكثر إنعطاف نحو الخير والتسامح.

<sup>1</sup> بن صوشة رياض : تنمية الموارد البشرية مدخل إستراتيجي لتحقيق التنافسية، مذكرة لنيل شهادة ماجستير ادارة اعمال ، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة ، 2007 ، ص51.

<sup>2</sup> طبيقة محمد عبد الله :الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات الخدمة المجتمعية ، دار الغيداء للنشر و التوزيع ،عمان ، ط1، 2020، ص21.

<sup>3</sup> عماد الدين السيد عبد المقصود : تنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية ،المعهد العالي للخدمة الإجتماعية بالإسكندرية ، 2023 ، ص196.

- تحريك دوافع الإنسان وإعطاء كل ما يمكن من ولاء و وقت وجهد لتحقيق أهدافها في العمل كالترقية أو الزيادة في الأجر.<sup>1</sup>
- تحسين العلاقات بين الأفراد ومختلف المستويات وتحسين الإتصالات التنظيمية بين الإدارات و الوحدات .<sup>2</sup>
- معالجة مشاكل العمل مثل حالات التعب أو الإنقطاع عن العمل أو معدل دوران العمل أو كثرة الشكاوي.
- مواجهة التحديات الخارجية للمنظمات بفعالية سواء بما يتعلق بالتقدم التكنولوجي أو الألي في مجالات الإنتاج أو وجود المنافسة .
- توفير القوى العاملة الملائمة بالمواصفات المطلوبة في الوقت المحدد.
- زيادة إنتاجية العاملين بما يلائم إمكانيات المنظمة وظروفها .
- تنشيط دافعية العاملين و تحفيزهم على التعاون و زيادة الإنتاج.
- التقييم الموضوعي لأداء العاملين.
- تحقيق المسار المهني السليم للأفراد.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مصطفى يوسف كافي ،المرجع السابق، ص 188.

<sup>2</sup> حمداوي وسيلة ، إدارة الموارد البشرية ، مديرية النشر لجامعة قلمة ، الجزائر، ط1، 2004، ص 101 .

<sup>3</sup> عزوز مرابط عياش : تنمية الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات ، النشر الجامعي الجديد محل رقم2 تعاونية الدواحين ، في الدالية ، الكيفان تلمسان ، الجزائر ، 2020 ، ص112.

## سابعاً : مسؤوليات تنمية الموارد البشرية

مسؤوليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسات تعتمد على أربع مستويات أساسية : "الإدارة العليا، إدارة الإشرافية ، المورد

البشري، المتخصصين "

## أ- الإدارة العليا :

مسؤولياتها هي تكوين و توصيل رؤية مستقبلية واضحة في المؤسسة ، و عليه فإن كل خطوة تتخذها تنتج عنها القوة لتقدم العمل ، لذلك فهي مطالبة بمراجعة النظم (هيكل المؤسسة)، و سياسات الموارد البشرية لخلق الظروف المناسبة لنجاح الموارد البشرية، و توفير الموارد المالية، و وضع خطة محكمة من قبل الإدارات، ومتابعة الإجراءات اللازمة .

## ب- الإدارة الإشرافية:

من مسؤولياتها ضمان البيئة المناسبة من أجل رفع كفاءة وفعالية الافراد وتمثل هذه المسؤولية في :

- توفير عمل يشجع و يدعم إكتساب المهارات ، المعرفة ، والإنتاجات التي تحتاجها الموارد البشرية حتى تتمكن من أداء أعمالها بشكل جيد

- مراجعة أهداف العمل بشكل قياسي ،وتقييم الأداء لمساعدة الموارد البشرية على تنمية مهاراتهم

- الإشراف المباشر من طرف المدراء يعتبر من أهم عناصر تنمية الموارد البشرية ، لأن لهم القدرة على ملاحظة السلوكيات الأفراد و إكتشاف المشكلات، وذلك من أجل تحديد إحتياجات التدريبية ، إذن فالمسؤوليات الأساسية التي يقوم بها المدير المباشر لعملية التنمية هي :

1. المشاركة في إختيار الموارد البشرية وإسناد الأعمال لهم.

2. متابعة الأداء الفعلي و تقييم مستواه مما يساعد على التوجيه للتغلب على مشكلات الأداء .

3. الكشف عن الإحتياجات التدريبية للموارد البشرية.

4. التدريب أثناء العمل.

5. استخدام أنظمة التحفيز بهدف رفع مستوى الأداء.

ت- المورد البشري : المورد البشري كعضو في المؤسسة تقع على عاتقه مسؤولية تعلم إحتياجاته المرتبطة بالعمل ،

تغيرات و طموحات المستقبل الوظيفي ، و كذا التنمية الذاتية.

ث- الجهة المتخصصة:

فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فهي المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية ، و أحيانا تكون إدارة الموارد البشرية و أقسام

التدريب هي المسؤولة على تطوير المهارات<sup>1</sup>

فالمؤسسة قد يكون لها وظيفة متخصصة، فهي المسؤولة عن تنمية الموارد البشرية ، و أحيانا تكون إدارة الموارد البشرية و أقسام

التدريب هي المسؤولة على تطوير المهارات.

## ثامنا : متطلبات تنمية الموارد البشرية

تتطلب تنمية الموارد البشرية مجموعة من الشروط والمتطلبات تتمثل فيما يلي:

- تنظيم وظيفة تنمية الموارد البشرية بشكل يمكن من تحقيق الملائمة بين الخصائص الفردية و إحتياجات المؤسسة .
- توفير الأفراد و الخبرة في تنمية الموارد البشرية على ثلاث مستويات:
- مستوى الإدارة العليا : والذي يتطلب خصائص أساسية منها الفهم الصادق والإقتناع التام بالموارد البشرية و القناعة الكافية بأهمية المدخل الإستراتيجي و الرغبة في الإستثمار فيه، وتهيئة المناخ المناسب للعمل .

<sup>1</sup> سراج وهيبية: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية وصحية بعين الكبير سطيف، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة لأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 2012، ص27.

- مستوى الوحدة أو القسم: هذا المستوى يمكن من العمل عن قرب مع المديرين المباشرين للمساعدة في وضع خطط وسياسات تنمية الموارد البشرية .
- مستوى العمليات: تحديد المهارات الخاصة بالموارد البشرية من خلال الخبرة الفنية في الوظائف و العمليات المحددة للتدريب والتنمية<sup>1</sup>.
- إنجاز الأعمال الخاصة بالموارد البشرية، بكفاءة عالية مع وجود متخصصين ذو خبرة عالية.
- الربط بين تنمية الموارد البشرية و المؤسسة من خلال تحديد إحتياجات كل من المستوى الإستراتيجي، الإداري، العمليات، و رسم الخطط الإستراتيجية لمقابلة تلك الإحتياجات .
- الرؤية المستقبلية الواضحة لتنمية الفرد، ومدى إهتمام المنظمة بتنمية مواردها البشرية .
- تبني إستراتيجيات و سياسات جديدة لتنمية الموارد البشرية، لضمان إنجاز أهداف تنمية الفرد.
- ضمان فعالية الخطط و الإستراتيجيات، وذلك بتوفير الإشراف للمشاركة في مناقشة تلك الخطط.
- إستمرارية إستثمار المنظمة في الأفراد مع تمكينهم من التعلم من أجل إكتساب مهارات جديدة مما يساهم في تحسين وتطوير أدائهم.
- إختيار وإستقطاب الموارد البشرية حسب المؤهل العلمي و الكفاءة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سراج وهيبة :المرجع السابق، ص27.

<sup>2</sup> مزارة أمينة : تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة ، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، بجامعة الجزائر، ط3، 2014، ص 60.

خلاصة :

و بناءا على ما سبق ، ومن خلال إلمامنا حول الجوانب النظرية و المعرفية، حول موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية ، يتضح لنا أن المنظمة الحديثة ، قد أولت أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية كونها إحدى الوظائف التي تتركز عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها وذلك عن طريق تنمية العنصر البشري وتطوير كفاءاتهم وقدراتهم ، و ذلك يتجلى في تكوين الموظفين وتدريبهم وإكسابهم الخبرة و معارف ومهارات جديدة ، ووضع خطط وإستراتيجيات محكمة، و الإحتفاظ بالموارد البشرية من خلال تحفيزهم للرفع في مستويات ادائهم .

## الفصل الرابع

### الفعالية التنظيمية أبعادها و طرق قياسها

أولاً : خصائص الفعالية التنظيمية

ثانياً : دور الموارد البشري في تحقيق فعالية المنظمة

ثالثاً : العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم

رابعاً : معايير قياس الفعالية التنظيمية

خامساً : أهم متطلبات الفعالية التنظيمية

سادساً : مداخل الفعالية التنظيمية

سابعاً : نماذج الفعالية التنظيمية

ثامناً : صعوبات الفعالية التنظيمية

## تمهيد :

يعد موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع التي أخذت حيزا كبيرا في الفكر التنظيمي نظرا لإدراكه بأنه لا يمكن الحديث عن منظمة نامية و متطورة دون أن نحدد بدقة درجة فعالية الأسس و القواعد التي بنيت عليها و العمل على تقييمها و قياس فعاليتها , كما أنه لقي إهتمام العديد من الباحثين في العلوم الاجتماعية , و خاصة منها علم إجتماع الموارد البشرية , و علم اجتماع التنظيم و علم الإجتماع الاداري... الخ , إلا أن مفهوم الفعالية شهد جدلا كبيرا نظرا لعدم وصول الباحثين لإتفاق حول هذا المفهوم نتيجة لمدلولاته السوسولوجيا المتعددة , و تفسيراته المختلفة التي تتأثر الى حد بعيد بالمدخل المستخدمة في دراسته و مؤشرات التي ينطلق منها كل مدخل او كل نموذج , و هذا ما لمسناه من خلال تطلعنا على الدراسات السابقة للفعالية التنظيمية.

و من هذا المنظور حاولنا في هذا الفصل التطرق الى دور المورد البشري في تحقيق فعالية المنظمة و إلى أهم الخصائص و العوامل و النماذج, و المدخل و المتطلبات و المعايير و الصعوبات التي تؤثر على فعالية المنظمة .



## أولاً : خصائص الفعالية التنظيمية .

لقد أثبتت الدراسات و البحوث الميدانية التي أجريت في مجال الفعالية أن هناك ممارسات عديدة و طرق مختلفة تنفرد بها المنظمات لتحقيق الفعالية التنظيمية ، و أنها لا تقتصر على خصائص معينة نظراً لتعدد و تنوع المنظمات و إختلاف طبيعة أنشطتها و أهدافها و خصوصياتها و تركيبة القوة العاملة فيها ، من حيث رغباتها و طموحاتها و ما إلى ذلك ، كما يرى كل من سعيد يس عمر و علي عبد الوهاب بان نجاح المنظمة مرتبط بمدى معالجتها للتغيرات التي تتعرض لها الفعالية ، بأن تبدأ بإجراء تغييرات في التنظيم الرسمي ، و ترى تأثير ذلك على الافراد الذي يمكن ان يستجيبوا لهذه التغيرات بالإيجاب.

كما يحدد كل من روبرت و ترومان و تومبترز **Robert weterman and tom peters** خصائص المنظمات

الفعالة في ثمانية عناصر و هي :

- 1- التأكيد على الانجاز .
- 2- الإهتمام بالعملاء و تفهم حاجاتهم .
- 3- درجة الاستقلال الممنوحة للموظفين في التصرف .
- 4- زيادة الإنتاجية من خلال مشاركة الموظفين .
- 5- تفهم الموظفين لأهداف التنظيم و التفاعل معها .
- 6- وجود علاقة جيدة مع المنظمات المشابهة .
- 7- بساطة الهيكل التنظيمي و انخفاض تكلفة الخدمات المساعدة .
- 8- إقتصار الرقابة المركزية على الأمور الأساسية و إتاحة حرية أكبر للتصرف و الإبداع<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> بلقاسم سلاطنية و اخرون : مرجع سبق ذكره ، ص39.

و يمكن إستعراض جملة من النقاط على إعتبارها الباحثين سعيد يس علي و علي محمد عبد الوهاب بمثابة خصائص تتميز بها المنظمات الفعالة و هي :

- وجود هدف محدد متفق عليه و العمل على تحقيقه بتوفر التوجيهات اللازمة للوصول إليه .
  - تحديد الخريطة التنظيمية وأساليب العمل و توزيع القرار ، على معايير موضوعية و ليس الاعتبارات الشخصية .
  - توفر عائد لقاء العمل المنجز ، مع وجود توازنات بين المكافآت المادية و المعنوية .
  - النظرة الايجابية للأفراد و ذلك من خلال حسن توجيه طاقاتهم ، و التعرف على دوافعه و رغباتهم .
  - ضرورة تشجيع التعاون بين الافراد ، و العمل على التصدي للصراعات و التوترات بمهدف تحقيق أهداف المؤسسة .
  - القياس الدقيق للإنجازات و محاولة التطلع الى فرص التطوير و التحسين ، و تشجيع روح المبادرة و الابتكار<sup>1</sup>
- كما تتمثل خصائص المنظمة الفعالة في ثلاثة عناصر أساسية و هي :
- **تكنولوجيا متطورة** : من مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة ، إعتماها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة على كل دول العالم .
  - **موارد بشرية كفاة** : على التنظيم الفعال ان يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات و على مختلف المستويات و أن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة للموظفين .
  - **حل مشاكل العمال و تحفيزهم** : تؤدي عملية الإهتمام بالعمال و حل مشاكلهم إلى رفع مستوى رضاهم المهني ، و هو ما يؤدي الى إنخفاض مستويات التغيب و ترك العمل و شعور بالإعتزاز و الإنتماء للتنظيم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> صالح بن نوار : مرجع سبق ذكره ، ص 221.

<sup>2</sup> بوفلجة غيات : القيم الثقافية و فعالية التنظيمات ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر ، 2015 ، ص 102-104 .

## ثانيا : دور المورد البشري في تحقيق فعالية المنظمة .

يعتبر المورد البشري في عالمنا المعاصر ، عاملا مهما و مطلبا حقيقيا لمؤسسات اليوم و الذي بإمكانه أن يزيد من فعالية المؤسسة بشكل أفضل من الموارد المادية الأخرى .

و ضمن هذا السياق فإن تحقيق الفعالية بالمؤسسات الحديثة ، يتطلب توفر بعض العوامل الأساسية المتعلقة أساسا بالعنصر البشري ، و التي منها ضرورة وجود علاقات إنسانية طبيعية بين الافراد داخل المؤسسة و خارجها ، و ذلك كون العمل أداءه يكون وفق جماعة العمل و ليس من خلال التكنولوجيا المتاحة في المؤسسات ، ففعالية المؤسسة تتوقف على كفاءة الجماعة في أداء عملها و مختلف وظائفها و كذا قدرتها على حل مشاكلها بطرق معقولة<sup>1</sup> ، و لعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من تقدم و تطور المنشأة اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل ، فمن خلال الدراسة الميدانية للشركات اليابانية إتضح ان السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي فالفرد الياباني متشبك بقيمه الاجتماعية و الدينية المختلفة و التي من بينها حب العمل و تقديسه للإنسان المتفاني في عمله ، و عليه فان هذه القيم و العلاقات الانسانية هي مطلب وجدائي عاطفي ، و شرط أساسي في زيادة الانتاج و تحسينه<sup>2</sup>.

لأن هذه القيم هي بمثابة الثقافة التي تؤدي إلى إكساب شعور جماعي بروح المسؤولية لجماعات العمل هذا مما يجعل المؤسسة ككيان إجتماعي متكامل ، و ذلك بإعتبار أن الفرد الياباني يعمل من أجل إعتراف الجماعة به ، و إعجابها و تقديرها لعمله لأن طبيعة العمل بهذه المؤسسات تعتمد على أسلوب الرقابة الذاتية (العامل يراقب نفسه بنفسه) ، عوض من مراقبة الرؤساء هذا ما يؤثر على مدى فعالية قيم و تقاليد المنظمة اليابانية .

<sup>1</sup> خريش زهير : الإختيار المهني و الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (EPS)، أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، اشراف ا.د حسان الجيلاني، جامعة قسنطينة، 2017-2018، ص 183 .  
<sup>2</sup> صالح بن نوار : مرجع سابق ذكره ، ص 217.

### ثالثا : العوامل المؤثرة في فعالية التنظيم

أ. النظام الاقتصادي: و الذي يشير الى مختلف الأنشطة و الأدوار و الوظائف التي تخص عملية الإنتاج في المؤسسة

، و المبنية وفق المعايير التالية<sup>1</sup>:

- إن المؤسسات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها ان تكون اكثر فعالية من تلك المؤسسات التي يكون فيها مستوى تقسيم العمل منخفض.

- تواجد مختصين بدرجة عالية في التقسيم الإداري يجعل المؤسسة أكثر فعالية من المؤسسات التي تحتوي على متخصصين في مجال التقسيم الإداري بدرجة منخفضة.

- إن المؤسسات الفعالة تتميز باليات ذات درجة عالية ، عكس المؤسسات التي تحتوي على آليات ضعيفة.

ب. النظام السياسي: و الذي يشمل تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات بطريقة منطقية و مضبوطة ترتبط بمصالح العاملين لديها لا بمصالح شخصية إعتباطية ، كما ينبغي للمؤسسات أن تتمتع بدرجة عالية من الإستقلالية و الحرية ، و يجب أن تخضع لإيديولوجيات واضحة و محددة نابعة من طبيعة المنظمة نفسها لزيادة فعاليتها أكثر ، بالإضافة إلى أن المؤسسات التي يتواجد فيها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.

ج. النظام الرقابي : يشير الى اجراءات التي تدفع الموظفين الى التوافق و التمسك بأهداف المؤسسة , و يمكن تحديد سمات فعالية المؤسسة انطلاقا من هذا البعد على النحو التالي :

- ان يكون بالمؤسسة انظمة جزاءات متدرجة صارمة ، غير متساهلة و لا تكون بصفة ردعية .

- ان تكون العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين علاقات رسمية موضوعية غير خاضعة لأهواء و مزاج الرئيس حتى تكون ذات فعالية أكبر.

<sup>1</sup>تواتي طارق :الإستثمار في الموارد البشرية و اثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية (مقاربة تحليلية لثقافة لمؤسسة )، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية هاني محمد بن هادي بمسعد، أطروحة ماجستير علم الاجتماع عمل و تنظيم ،إشراف د. حسين عبد اللاوي، جامعة الاغواط 2011-2012 ، ص 120-121.

- بالإضافة الى اهمية الاتصالات التي تأخذ موقع مهما في هذا البعد حيث تزداد فعالية المؤسسة بكثرة الإتصالات ، بين اعضائها و في كل الاتجاهات ( راسية , افقية , دائرية ) .

د. النظام البيئي : يتمثل في المحددات التي تتعلق بالسكان و المحيط و عليه محددات فعالية المؤسسة على النحو التالي :

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم اكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم
- أن المؤسسة التي لديها القدرة على التأثير الايجابي في المحيط الذي تتواجد فيه ، و لها إمتداد طبيعي و إجتماعي تكون أكثر فعالية عن غيرها .

### رابعا : معايير قياس الفعالية التنظيمية

إن البحث في فعالية التنظيمات يؤدي إلى البحث في معايير و أساليب قياس فعاليتها بإعتباراتها مطلبا ضروريا و هاما للتعرف على درجة نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها و قد توصل جون كامبل John Campell من خلال الدراسات و لبحوث التي أجراها في هذا المجال الى 30 معيار لقياس الفعالية .

تتمثل فيما يلي <sup>1</sup>:

1- الفعالية العامة : تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام خبراء و التي نحصل عليها من المتخصصين و الذين على علاقة بالمؤسسة .

2- الإنتاجية : و تتمثل في حجم الانتاج و أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في الأنشطة .

3- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة

4- الربحية : و هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف .

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي: الفعالية التنظيمية ( تحديد المحتوى و القياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة )، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، اشراف ا.د عبد الحميد زعباط، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص22.

- 5- الجودة : ترتبط بالمنتجات او الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن .
- 6- حوادث العمل : تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل, و ما ينجر عنه من خسائر مادية و بشرية .
- 7- النمو : و نقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة, و حجم المبيعات و عدد الإبتكارات.
- 8- معدل التغيب : و المتمثل في غيابات العمل الغير مبررة .
- 9- دوران العمل : و الذي يشير إلى عدد الافراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض ارادتهم, و الذي يؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي.
- 10- الرضا الوظيفي: و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للموظفين بحكم المناخ التنظيمي المناسب .
- 11- الحوافز و الدافعية : و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة في تحقيق الأهداف .
- 12- الروح المعنوية : تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالإنتماء .
- 13- الرقابة : والتي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة .
- 14- تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات من خلال التعاون و التنسيق و تصميم شبكة إتصال فعالة .
- 15- المرونة و التكيف : و التي تشير الى القدرة على استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة اعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق مع الظروف المستجدة.
- 16- درجة الإستقرار: التي تميز المؤسسة على قدرتها للتنبؤ للمستقبل من خلال عملية التخطيط .
- 17- تمتع المؤسسة بالشرعية و القبول من قبل المجتمع من خلال القيم و الثقافة السائدة بها و إنسجامها مع قيم المجتمع .
- 18- الإندماج و التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط
- 19- التطابق في الأدوار و قواعد السلوك و التي تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة .

- 20- المهارات العملية للمدراء : و التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات .
- 21- المهارات العملية لدى ادارة التنظيم : و التي تسمح بالإتصال بباقي المؤسسات الاخرى .
- 22- إدارة المعلومات و الاتصالات : و التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف وحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومات من دقة و وضوح .
- 23- الإستعداد لتحقيق الاهداف الملموسة .
- 24- الإستفادة من البيئة من خلال الاستماع الدائم و القرب و الحصول على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية .
- 25- التقييم الخارجي : و الذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الاحكام التقييمية
- 26- الإستقرار: يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي .
- 27- تكلفة الإدارة : والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة .
- 28- مدى المشاركة من قبل اعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار
- 29- برامج التكوين و التطوير : و تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة .
- 30- التركيز على الانجاز : و هي الحاجات التي يسعى الفرد الى تحقيقها و التي تشكل احدى عناصر التحفيز.
- و يمكن توضيح هذه المعايير اكثر, كما حددها جون كامبل في الجدول رقم ... كما يلي:

الجدول رقم 01: يوضح معايير قياس الفعالية التنظيمية .

01	معدل الانتاجية	16	مستوى الاجماع على الاهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الادوار و القيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارات في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات و ادارة المعلومات
07	معدل التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد و الجاهزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكيم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	الثبات و الاستقرار
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	اعتماد التقييم على جهات خارجية
11	مستوى الروح المعنوية للعاملين	26	اهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين و قدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك / التناقض	28	التأكيد على اهمية التدريب و التطوير
14	درجة المرونة / التكيف	29	التأكيد على الانجاز
15	التخطيط و تحديد الاهداف	30	الفعالية الشاملة

المصدر : محمد قاسم القريوتي : نظرية المنظمة و التنظيم، دار وائل للنشر، ، الاردن، ، ب.ط ، 2000، ص 86.

و أما هانث فقد وضع أربعة معايير يرى بأنها تقيس فعالية المنظمة في تحويلها المدخلات إلى مخرجات في محيط من البيئة و هذه

المعايير هي :



**التحصيل :** اي يعني بلوغ الأهداف المحددة مثل الربح, الكفاءة .

**التعاون :** و هو قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة .

**إشباع الحاجات :** يتكون هذا المعيار من معيارين جزئيين هما :

- مدى إشباع الحاجات النفسية و الإجتماعية مثل إثبات الذات و تكوين علاقات اجتماعية .

- مدى إشباع الحاجات الأساسية منها المادية و الصحية و حاجات الأمن.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى ستيرس فقد حصر معايير المستعملة في 14 معيار لقياس الفعالية التنظيمية تتمثل فيما يلي:

المرونة و التكيف ، الإنتاجية ، الرضا المهني ، الربح ، الحصول على وارد نادرة و مثمرة ، غياب الضغوط التنظيمية ، التحكم في المحيط الخارجي و تطوير اليد العاملة ، النجاح ، الاحتفاظ بالعمال ، النمو و التوسع ، إدراج أهداف الافراد في اهداف التنظيم ، البقاء.<sup>2</sup>

### خامسا : أهم متطلبات الفعالية التنظيمية .

تسعى المؤسسات الحديثة إلى تحقيق أكبر مستوى من الأداء و الكفاءة ، و بلوغ اقصى حدود الفعالية التنظيمية فهي تسعى لتنظيم الجهود البشرية في المنظمات ، و هناك عدة خطوات تستخدم من أجل الوصول إلى ذلك و التي من بينها :

**1- اللامركزية و التفويض :** و هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية ، و منح درجة

من الحرية في توجيه الانشطة ، و تحمل المسؤولية هذا ما يزيد من اشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية لديه .

**2- توسيع العمل :** يتمثل في تحمل المسؤولية و الحرية في أداء العمل ، هذا ا يوفر فرصة لإتباع الحاجات الإجتماعية و النفسية

و القضاء على الملل و الروتين و النفور من العمل .

<sup>1</sup> صالح بن نوار : الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، اطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التتمية، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2004-2005، ص293.

<sup>2</sup> بوفلجة غيات : مرجع سابق ذكره ، ص 100 .

3- التقييم التنظيمي و تقييم الأداء : يشير إلى تقييم المؤسسة ككل من الجوانب الاقتصادية و النفسية و الاجتماعية و السلوكية ، كما ينبغي التحلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية التي تعتبر الفرد آلة خاضعة للرقابة ، و التفتيش المستمر لتقييم أداءه ، و الميل إلى معالجة الفرد عن طريق طرق حديثة .

4- زيادة فعالية الاتصال : تتمثل في تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية ، و الاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة الى المشرفين ، و العمل على تفهمها و الاستجابة لها ان امكن.<sup>1</sup>

5- تسطير الاهداف و صناعة القرار: يتمثل في تقييم اهداف الافراد و الجماعات المسطرة داخل المؤسسة ، الامر الذي يجعل هذه الاهداف عرضت للتغيير من وقت لآخر، هذا ما يسمح بتحديد صانعي القرار ، و معرفة علاقات القوة التي يتمتعون بها حتى يتم ضمان الانسجام الذي يؤدي بالوصول الى الفعالية.<sup>2</sup>

6- التخطيط الاستراتيجي : يتمثل في عمل المؤسسة على تطوير السياسات و الخطط اللازمة ، لتحقيق الاهداف التي تسعى المؤسسة لبلوغها ، و تخصيص مختلف الموارد لتنفيذ هذه السياسات و الخطط.<sup>3</sup>

### سادسا : مداخل الفعالية التنظيمية .

- مدخل الأهداف : يعد مدخل الأهداف من أكثر المداخل شيوعا للحكم على الفعالية التنظيمية ، و يهتم هذا المدخل بقياس و تقييم الفعالية بدرجة تحقيق الأهداف أكثر من الاهتمام بالوسائل التي استخدمت لتحقيقها ، و لقد اشار روبنز إلى أن المنظمة توجد اساسا لتحقيق هدف معين و قد يكون هدفا واحدا او أكثر يستعمل كمعيار لقياس الفعالية ، و هذه الاخيرة من وجهة النظر تشير الى مدى نجاح المنظمة في تحقيق اهدافها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هشام كربول : فعالية التكوين الجامعي في التشغيل، رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي و تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007، ص 90.

<sup>2</sup> بورزامة جمال : الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و إنعكاساتها على أسلوب إتخاذ القرار لدى القائد الإداري، دراسة ميدانية للمركب الأولمبي محمد بوضياف 5 جويلية و الإتحادية الجزائرية لكرة القدم، أطروحة ماجستير تخصص الإدارة و التسيير الرياضي، إشراف، د بن عكي محمد اكلي، جامعة الجزائر، ص 48 .

<sup>3</sup> سليم إبراهيم الحسنية : الإدارة و الإبداع (المنظمة العربية للتنمية الإدارية)، بحوث و دراسات القاهرة، 2008-2009، ص 90-91 .

و ما يعيب على هذا المدخل صعوبة تحديد نوعية الاهداف هل هي اهداف المنظمة الرسمية ( الاهداف العامة المقررة , تقارير السنوية, بيانات عامة من قبل المدراء ) او الاهداف التشغيلية ( ماذا تحاول المنظمة في الحقيقة انجازها )

تعدد الاهداف التنظيمية و في بعض الاحيان تعارضها مما يجعل قياس الفعالية باستخدام مؤشر وحيد يعتبر غير مقبول ، و وجود بعض الاهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي ، خاصة تلك الأهداف الغير هادفة لتحقيق الاريح .

البعد الزمني في تحديد بعض الأهداف هل يتم التركيز على المدى القصير أو على المدى الطويل أو عليهما معا.

- **مدخل موارد النظام** : يعتمد هذا المدخل على فكرة أساسية مفادها أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح ، و بالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل و المنافسة مع البيئة التي يتواجد بها ، و من ثم تزداد فعالية المنظمة كلما تعاضمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة في بيئتها.<sup>2</sup>

و يرى أنصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات و بالتالي فإن هذا المدخل يحدد أبعاد فعالية المنظمة على أساس ما يلي :

- القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة و كذا القدرة على استغلالها .

- القدرة على الحصول على الموارد و الإحتياجات المناسبة لإستغلال الفرص المتاحة و ذلك من خلال القدرة على التفاوضية للمنظمة.

إلا أنه ما يعيب على هذا المدخل أنه لا يركز على الغاية ، أو الهدف الذي ينبغي للمنظمات للوصول اليه و إنما يضع تركيزه كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية الكلية .

<sup>1</sup> عبد الستار حمي، حورية تارزولت عمروني : الفعالية التنظيمية (دراسة تحليلية لاهم مداخلها الاساسية في المنظمات)، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد12(01)، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2020، ص3 .

<sup>2</sup> السنوسي علي : تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، الجزائر، ص294.

يعتمد المدخل على معيار البقاء كمؤشر نهائي لقياس الفعالية الكلية ، لكن هذا المعيار يتسم بالغموض الى جانب صعوبة قياسه كما يركز هذا المدخل على المدخلات فقط ، و ربما يكون ذلك على حساب مخرجات المنظمة ، كما قد تكون المنظمة فعالة رغم عدم حصولها على المدخلات المرغوبة ، و يمكن أن تكون غير فعالة رغم حصولها على الموارد الأفضل .

يركز على قدرة المنظمة في الحصول على ما تحتاجه من موارد إلا انه يتجاهل كيفية إستخدام و توظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها .<sup>1</sup>

### المدخل الحديثة للفعالية التنظيمية :

نتيجة لنقاط الضعف العديدة لمداخل الفعالية التقليدية و طرق قياسها ظهرت مداخل أخرى أكثر شمولية في قياس و تقييم فعالية المنظمات ، و هذه المداخل أكثر واقعية لكونها تعترف بتعددية الأهداف التنظيمية ، و تعدد عملياتها و تعدد الأطراف التي تتعامل مع المنظمة ، لذلك سعت الى دمج العديد من المؤشرات في نموذج واحد متكامل لقياس فعالية المنظمات ، و من بين هذه المداخل مدخل أطراف التعامل مدخل القيم المتنافسة .

- **مدخل أطراف التعامل** : يركز هذا المدخل بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في عمل المؤسسة و إستمرارها ، فالفعالية التنظيمية تتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة المؤسسة على الإستجابة ، و إشباع طلبات و توقعات أفرادها و شرائحها الإستراتيجية، و تتمثل أطراف التعامل مع المؤسسة كما هو موضح في الجدول التالي<sup>2</sup>:

الأطراف	المهدف
المورد	إلزام المنظمة بسداد قيمة السلع المتحصل عليها
المستهلك	الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية
العامل	الحصول على اجر و توفير ظروف لائمه قدر الامكان
المالك	تحقيق اعلى عائد من استثماراتهم
المدير	الحصول على امتيازات كبيرة و اكبر قدر من السلطة
الدولة	الالتزام بالقوانين و التشريعات المنظمة للعمل و النشاط
المجتمع	مساهمة المنظمة في عمليات التنمية الاقتصادية و الاجتماعية و زيادة رفاهية المواطنين

<sup>1</sup> عبد الستار حمي، حورية تارزولت عمروني : مرجع سابق ذكره، ص5 .

<sup>2</sup> عبد الوهاب سويسي : مجلة العلوم الاقتصاد و التسير و التجارة ، جامعة الجزائر ، ص 37

و من هذا المنطلق يعبر Georziou ان النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف ، و إنما على اساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء و مكافاتهم بحوافز ، مقابل ذلك هذا ما يشير على ان الفعالية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء و إستمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف <sup>1</sup>.

إلا أن هذا المدخل لا يخلو من الصعوبات و التي يمكن حصرها فيما يلي :

- صعوبة تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة .
- المبالغة في التركيز على تحقيق الأهداف الخاصة للأفراد من خلال الحوافز المقدمة لهم مما يترتب إغفال لأهداف المؤسسة ككل <sup>2</sup>.
- عدم تفتح هذا النموذج على محيط المنظمة و اغفال اهمية العلاقات التبادلية بينها و بين المحيط خاصة و نحن في عصر العولمة و التكتلات الاقتصادية و الاجتماعية و حتى السياسية <sup>3</sup>.

#### - مدخل القيم المتنافسة :

يقوم هذا المدخل بدراسة الفعالية حسب نظرة الفرد ، و مكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة فتقييم الفعالية يختلف بين مدير الانتاج و مدير التسويق و مدير المالية و غيرهم ... كما يمكن القول أن الفعالية التنظيمية امر شخصي يرتبط بقيم و تفضيلات الفرد و رغباته ، و بناء على هذا المدخل تم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة او المتعارضة <sup>4</sup>.

#### - المجموعة الاولى : المؤسسة او الفرد.

إن التركيز على الأفراد يعني الإهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا و المهارة و الكفاءة في العمل ، أما التركيز على المؤسسة فيعني الإهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية ، و الكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات .

<sup>1</sup> ريتشارد هال ، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري ، المنظمات ( هيكلها ، عملياتها ، مخرجاتها ) ، معهد الادارة العامة ، السعودية ، 2001 ، ص 586.

<sup>2</sup> عبد الستار حمي، حورية تارزولت عمروني : مرجع سابق ذكره ، ص 8 .

<sup>3</sup> نور الدين، بشير تاويريت : الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع ، الاردن، ط1 ، ص218 .

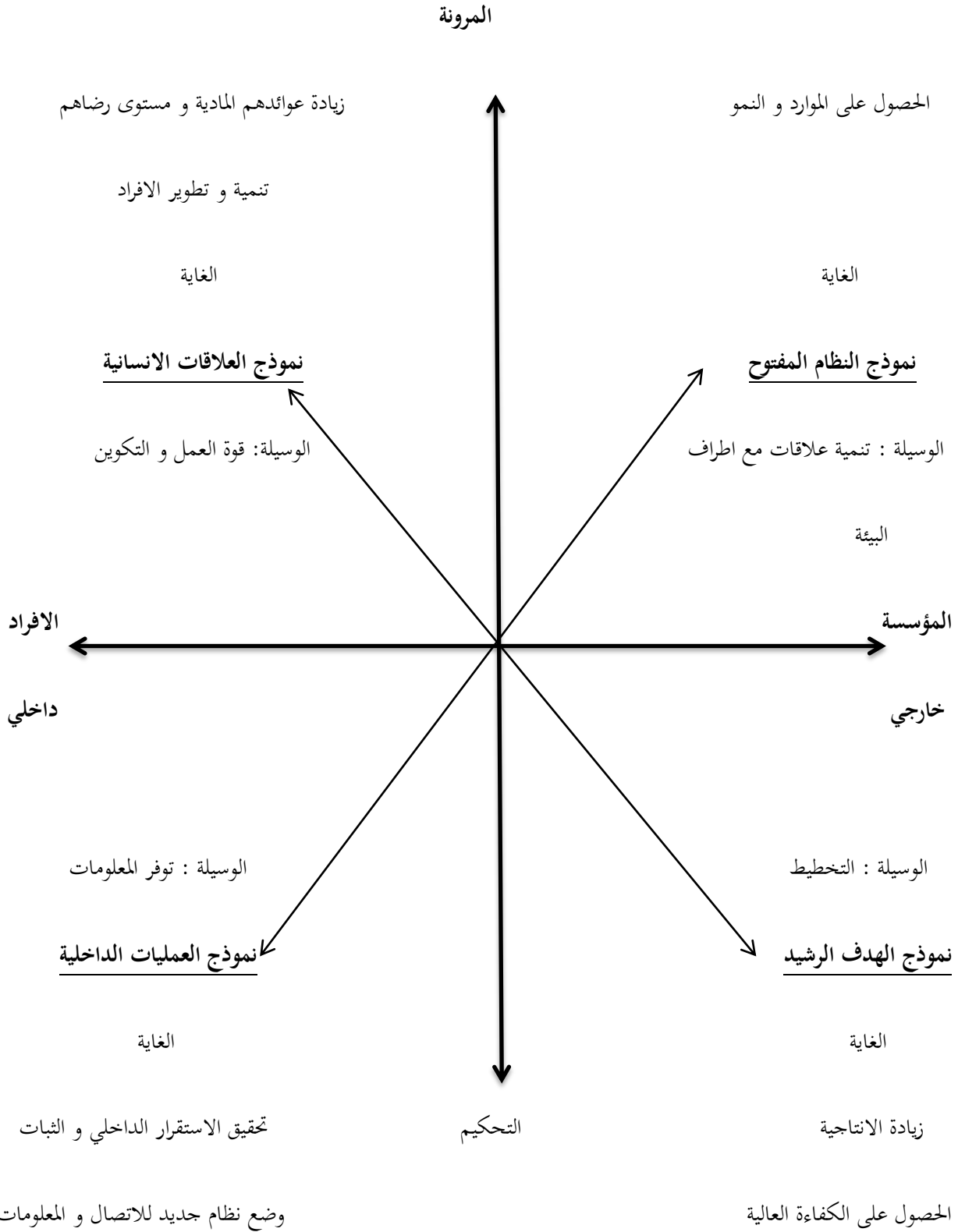
<sup>4</sup> عبد الوهاب سويسي : مرجع سبق ذكره ، ص 74 .

- المجموعة الثانية : المرونة و الجمود

تمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف ، و التغير من مرحلة الى اخرى او القدرة على الابداع ، بينما يعكس الجمود امكانية احكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، و الالتزام بالإجراءات التي تحكم العمل.

و يمكن تقديم **الشكل 04** التالي و الذي يعكس مداخل القيم المتنافسة او المتناقضة <sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عبد العزيز شنيق : الحوافز و الفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية نموذجاً، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التنمية و التسيير الموارد البشرية، سكيكدة ، سنة 2008-2007, ص60.



الشكل رقم (04) من إعداد الطالبتين

و الملاحظ من هذه النماذج الأربعة أنها تتشكل من قيم متنافسة ، ف نموذج العمليات الداخلية يعاكس نموذج النظام المفتوح ، و نموذج العلاقات الانسانية يعاكس نموذج الهدف الرشيد , لذلك يمكن القول أن الإهتمام بنموذج يكون على حساب نموذج آخر ، و على سبيل المثال الإهتمام بالبيئة الخارجية على حساب العمليات الداخلية للمؤسسة ، و عليه فان مدخل القيم المتنافسة يعكس خطورة الافراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية ، فالتحكم المفرط يؤدي الى صراعات و نزاعات و الاهتمام المفرط بالعمال يؤدي إلى الإهمال و الإستهتار بالأهداف المسطرة ، و الإهتمام بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية يؤدي الى بروز سلوكيات عدوانية ، كل هذا يظهر على شكل عدم الفعالية لذلك يمكن القول أن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هي عملية توازن بين القيم المتنافسة .<sup>1</sup>

#### - مدخل العمليات الداخلية :

يركز هذا المدخل على الآليات الداخلية للمنظمة و فعاليتها في استخدام مواردها في تحقيق مظاهر الصحة التنظيمية، و يعتبر كيم كاميرون kim cameron ان تحقيق الفعالية وفق هذا المدخل يعتمد على توفر مجموعة من الخصائص و بدرجات مرتفعة ، منها قلة الضغوط او الصراعات الداخلية بتفاعل و تكامل اعضاء المؤسسة ، الثقة و الاحترام المتبادل ، سهولة و سلاسة تدفق المعلومات بشكل عمودي و افقي<sup>2</sup> ، و هناك من يرى ان هذا المدخل يركز على العمليات التنظيمية الداخلية منها العلاقات الشخصية البيئة الداخلية ، الثقة ، التزام بعمل الفريق ، تدفق المعلومات في كل المستويات التنظيمية ، و عليه ترتبط تحقيق الفعالية وفق هذا المنظور بالمدى الذي تكتسب فيه المنظمة لهذه الخصائص بدرجات مرتفعة .

و وفقا لهذا المدخل فإن الفعالية التنظيمية مرتبطة إرتباطا كليا بما يجري داخل التنظيم من عمليات و أنشطة ، فتكامل أعضاء و عناصر التنظيم مع بعضها و إنسجامها مع النظام و غياب اي علامة من علامات التوتر ، و سيران مختلف الإجراءات بصورة سلسلة ، و إنخفاض معدل الشكاوي و دوران العمل و توفر الثقة المتبادلة فيما بين الإدارة و العاملين ، و تدفق المعلومات الاساسية بسهولة و وضوحها بين مختلف المستويات التنظيمية ، فكل هذا يعتبر مقياسا أساسيا لقياس فعالية المنظمة و جودة أداؤها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الوهاب سويسي: مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة ، مرجع سبق ذكره ، ص 76.

<sup>2</sup> Rahim, M. Afzalur (2001) Managing conflict in organizations 3rd ed, Quorum Books, 88 Post Road West, Westport, CT06881, United States of America, ,p67.

<sup>3</sup> عبد الستار حمي ، حورية تارزولت : مرجع سبق ذكره ،ص6.



و من فوائد هذا المدخل هو تقدم توجه جديد في دراسة الفعالية التنظيمية التي تدعو بالانتقال بمفهوم الفعالية التنظيمية من مجرد منظورات مجزأة الى مدخل موحد متكامل, كما يتصف هذا المدخل بأنه يمكن معرفة كفاءة كل قسم و فعاليته قياسا بالأقسام الأخرى

و من أهم الانتقادات الموجهة لهذا المدخل هو :

- صعوبة مراقبة جميع الأنشطة و الاجراءات الداخلية .

- التركيز على الوسائل لدرجة اهمال الغايات المراد الوصول اليها .

- إرتفاع تكلفة جميع البيانات حول العمليات .

- عدم دقة البيانات في أكثر العمليات .

و قد تكون المنظمة فعالة حتى إذا كانت عملياتها الداخلية تتعرض لصراعات ، أو حالة من السكون أو الركود ، الذي يشير إلى عدم الكفاءة في العمليات الداخلية ، و لكن هذا الضغط قد يكون ضروري للإبداع و التغيير ، و حالة السكون قد تكون احد العوامل المساعدة على البقاء و التكيف.<sup>1</sup>

### سابعا : نماذج الفعالية التنظيمية

نظرا إلى ما تحويه المداخل التقليدية و المعاصرة التي درست الفعالية التنظيمية من جوانب مختلفة ، و نتيجة للبحوث و الدراسات التي قام بها بعض الباحثين ، لاحظنا ان هناك نماذج تتداخل في الكثير مع ابعاد المداخل التي اشرنا إليها سابقا و على هذا الاساس سنتطرق هنا لبعض النماذج الأخرى و التي تختلف عموما عن تلك المداخل و لعل أبرزها:<sup>2</sup>

- نموذج التطور التنظيمي :

يعتبر دوغلاس ماغر يغور رائد هذا النموذج حيث قام بوضع نموذج للمؤسسة الفعالة ، و الغير فعالة و ذلك من خلال تبنيه لنظرية X و Y ، و ينظر ماغر يغور للفعالية التنظيمية على أنها امكانية حل مشاكل المؤسسة و تحديد القدرات فيها ، و في هذا

<sup>1</sup> Rahim : op ، cit، p 67.

<sup>2</sup> خريش زهير:مرجع سبق ذكره ، ص 194-195 .

السياق فقد قدم الباحثان بلاك و موتون **Black et mouton** و رئيس ليكرت **R. Likert** تصنيف للمؤسسات المثالية ضمن نموذجين .

### 1- النموذج الاول : النموذج السلطوي

### 2- النموذج الثاني : النموذج التشاركي .

و قد أكد على مبدا المشاركة على مستوى أجهزة الرقابة ، الا أنه ما يعاب على هذا النموذج أنه أغفل اثر العوامل البيئية ، و اكتفى فقط بالتركيز على الظروف الداخلية للمنظمة في تحقيق الفعالية .

### - نموذج الوظيفة الاجتماعية :

يرى هذا النموذج ان الفعالية تتحقق بناء على النتائج المحققة من ممارسة المؤسسة لمختلف الانشطة التي تقوم بها, و الخدمات و ذلك من خلال T.Parsons التي تقدمها لأفراد المجتمع و من اكبر المساهمين في بلورت هذا النموذج نجد تالكورت بارسونز تحليله للمنظمات ، حيث يرى انه على كل الانظمة الاجتماعية ان تعمل على حل اربعة مشاكل اساسية

- مشكلة التكيف مع المحيط الخارجي بهدف مواجهة التحديات السريعة.

- مشكلة تحديد الأهداف و تحقيقها و كيفية الحصول على الموارد و العمل بها بفعالية.

- مشكلة إنشاء علاقات بين مختلف وحدات التنظيم.

- مشكلة الكمون او المحافظة باستمرار على أنماط و دوافع و حوافز ثقافة النظام للمؤسسة.

و بناء على هذه الانظمة و حل مشاكلها ، يرى بارسونز ان الفعالية تتحقق بناء على مدى نجاح المؤسسات في حل هذه

المشاكل.

- نموذج المنظومة للفعالية :

يعكس هذا النموذج ابعاد المؤسسة ككل و اساسا في التغيرات الكمية ، و السلوكية كما تركز على التوزيع الامثل للموارد ، و وفقا لهذا النموذج تنظر المؤسسة للأهداف كمخرجات و كمدخلات .

- نموذج النسق :

يركز هذا النموذج على دراسة العلاقات بين افراد النسق ، و مدى تساندها وظيفيا بهدف تحقيق الفعالية التنظيمية ، و يتكون هذا النموذج من :

- **نموذج البقاء :** و الذي يركز على متطلبات النسق ، و مدى توفر جميع الميكانيزمات و المتطلبات الأساسية ( الخطط و العمليات و الموارد....) بهدف بلوغ المؤسسة لأهدافها ، و مساعدتها على تحقيق إستثمارها و بقائها .

- **نموذج الفعالية :** و يركز هذا النموذج على دراسة العلاقة المتبادلة بين مختلف أجزاء النسق ، و كيف تؤثر هذه العلاقة على فعالية المؤسسة لتحقيق اهدافها .

### ثامنا : صعوبات الفعالية التنظيمية

من أبرز الصعوبات التي تواجه عملية قياس الفعالية التنظيمية هي <sup>1</sup>:

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الأساسية ، يجعل من عملية قياسها صعبة ، فعلى سبيل المثال إعتبار ان الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الاهداف ، نجد فيها تعميم كبير إذ يختلف محتواه باختلاف الاطراف التي تتعامل معه فيمكن ان تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين و في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال و بمعنى اخر ماهي طبيعة هذه الاهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل هي اهداف رسمية معلنة أو غير رسمية.

- مشكلة الثبات عبر الزمن و صدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية التنظيمية سواء المعايير الكمية او السلوكية

<sup>1</sup> بن علي عبد الوهاب : مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER)، اطروحة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران، 205-2014، ص 73 .

مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى ملائمتها لواقع المؤسسات ، من حيث طبيعة النشاط و الحجم الى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية.

و بناء إلى الدراسات التي قدمها الباحثين و العلماء ، يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية يتوقف إلى تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الإعتبار جميع الجوانب التي نجد صعوبة فيهم.

## خلاصة :

و من خلال كل هذا يتضح لنا أن الفعالية التنظيمية تمثل نقطة إرتكاز أساسية في التنظيم كما انها مفهوم واسع لا يمكن حصره في جانب ، نظرا لتعدد المؤشرات للحكم على فعالية المنظمة فمنها ما هو داخلي كتنخطيط و التحفيز و تحديد الاهداف ، و التحكم في سير الاحداث داخل المنظمة ، و منها ما هو خارجي كالمسؤولية الاجتماعية و انتاج الخدمات و غيرها ، و التي مفادها إنجاز أهداف المنظمة و إشباع حاجات الجماعة و الاسهام في رفاهية العاملين، بالإضافة إلى ان هناك عدة مداخل فسرة الفعالية التنظيمية منها مدخل الاهداف، و مدخل العمليات ، و مدخل النظم ، و مدخل القيم المتنافسة ، و كلها مداخل تتباين في نظرتها للفعالية و لعل السبب في ذلك هو إختلاف مجالات دراسة الفعالية و إختلاف أهداف أطرافها الى ان ما يميز المنظمات الفعالة عن غيرها هو الانجاز و الاهتمام بالعملاء و تفهم حاجاتهم ، و عموما فان العناصر التي اشرنا اليها مسبقا أوضحت أهمية دراسة موضوع الفعالية التنظيمية ، و النظرة إليه نظرة شمولية تركز على مختلف الأبعاد و الجوانب التنظيمية .

## الفصل الخامس

### الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

أولا : مجالات الدراسة

ثانيا : منهج الدراسة

ثالثا : أدوات جمع البيانات

رابعا : عينة الدراسة و كيفية إختيارها

خامسا : خصائص العينة

سادسا : صعوبات الدراسة

**تمهيد :**

بعد التطرق الى الجانب النظري للدراسة ، نحاول في هذا الفصل تناول مختلف الإجراءات المنهجية للدراسة إبتداء من تحديد مجالات الدراسة " المجال المكاني ، المجال البشري ، المجال الزمني " ، ثم تحديد المنهج المستخدم ، وادوات جمع البيانات ، إضافة الى العينة وكيفية إختيارها ، وأخيرا كيفية عرض البيانات وتحليلها وعرض النتائج في ضوء الدراسة.

**أولا : مجالات الدراسة.**

يعد تحديد مجالات الدراسة من الخطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية ، حيث يضيف عليها مصداقية ، وبالتالي وجب علينا تحديد هذه المجالات ويمكن ايضاحها كالآتي:

**1- المجال المكاني :**

يقصد بالمجال المكاني المكان الذي اجريت فيه الدراسة الميدانية ، حيث قمنا باجراء هذه الدراسة في مديرية الجامعة ابن خلون تيارت ، وبالضبط مقابل ساحة الجيش الوطني طريق الجزائر تيارت 14000 ، وهي مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي.  
رقم الهاتف : 046208849.

وعليه فان مديرية الجامعة تيارت تضم اربع نيابات مديرية:

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما بعد التدرج و التأهيل الجامعي والبحث العلمي.
- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي فيما التدرج و التكوين المتواصل والشهادات.
- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتصاهرات العلمية.
- نيابة مديرية الجامعة المكلفة بالتنمية والاستشراف و التوجيه.

تتكون هذه النيابات من عدة مصالح وهي كالآتي:

مصلحة الميزانية والمحاسبة ، مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات ، مصلحة تمويل أنشطة البحث ، مصلحة الاساتذة ، مصلحة الموظفين الاداريين والتقنيين و اعوان المصالح ، مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات ، مصلحة الوسائل والجرد ، مصلحة النظافة والصيانة ، مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية ، مصلحة التوجيه ، مصلحة البحث البيولوجرافي ، مصلحة الاقتناء ، مصلحة المعالجة.

مهام مديرية الجامعة:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتربصات المنظمة من قبل الجامعة.
- متابعة أنشطة التكوين وتطويرها.
- متابعة المسائل المرتبطة بالتكوين للتدرج و ما بعد التدرج ، والتأهيل الجامعي ، والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به.
- ترقية العلاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي و المبادرة ببرامج الشراكة.
- متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات الاساتذة.
- جمع عناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
- التأطير البيداغوجي والاداري.
- ترقية أنشطة اعلام الطلبة.

## 2- المجال الزمني :

ويقصد به الفترة الزمنية التي استغرقت في الدراسة ، في جانبيها النظري والميداني ، ويمكن ايضاح هذه الفترات الزمنية في المراحل التالية:

المرحلة الاولى : اخترنا الموضوع البحث يوم 21 أكتوبر 2023 ، وقمنا بالاستطلاع على الادبيات والبحث في المراجع للإلمام بالموضوع حول "اساليب تنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز الفعالية التنظيمية " استغرقت مدة طويلة الى 07ماي 2024.



المرحلة الثانية : وبعدها ذهبنا الى مديرية الجامعة لأخذ الموافقة يوم 04 فيفري 2024 ، قمنا بجولة استطلاعية يوم 12 فيفري 2024 لاكتشاف ميدان دراستنا ، من اجل تحديد الابعاد والمؤشرات ، وضبط فرضيات وعينة الدراسة ، وايضا للحصول على الوثائق والمعلومات من طرف المؤسسة.

ثم قمنا بإجراء مقابلات استطلاعية من اجل الحصول على معلومات لضبط اسئلة الاستمارة.

ومن 09 مارس 2024 الى 15 ماي قمنا بإعداد استمارة اولية وعرضها على المحكمين في التخصص.

المرحلة الثالثة : قمنا بتوزيع الاستمارة على المبحوثين من يوم 30 افريل 2024 الى 07 ماي 2024 ، وفيها تم ملئ الاستمارات البحث التي كان عددها 52 استمارة موزعة على الاطارات ، اعوان التحكم ، اعوان التنفيذ .

### 3- المجال البشري :

ويقصد بالمجال البشري عدد افراد المؤسسة التي اجريت فيها الدراسة و التي تتمثل في مديرية الجامعة ابن خلدون تيارت ، و الذي بلغ عدد موظفيها 104 موظف مقسمة الى ثلاث فئات سوسيو مهنية منها 48 اطار و 24 اعوان تحكم و 32 اعوان تنفيذ.

### ثانيا : منهج الدراسة

وفقا لما تقتضيه الضرورة البحثية في الدراسات السوسيو لوجية ، تشتت اتباع منهج معين، لمعالجة موضوع الدراسة ، واختياره لا يتم بصفة عشوائية ، وانما طبيعة الموضوع هو الذي يحدد لنا المنهج المناسب للدراسة.

وفق لطبيعة دراستنا الراهنة وما طرحته من تساؤلات ، وصاغته من فرضيات ، يجب اختبارها في الواقع الميداني ، فضلا عن الاهداف التي نسعى الى تحقيقها ، ووفق الادوات والتقنيات التي اعتمدنا عليها فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي نظرا لملائمته مع طبيعة دراستنا ويمكن تعريفه على انه "وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة او موضوع محدد على صورة نوعية او كمية فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها اما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة او حجمها او درجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بلقاسم فرحاتي : البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات ، دار اسامة للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط2012، ص1، ص57

واعتمدنا على هذا المنهج نظراً لأنه يساعد الباحث على اكتشاف العلاقة بين المتغيرين و يساعد في التحليل المعطيات و الارقام بهدف الوصول الى نتائج الدراسة وذلك باستعانة الادوات المنهجية ، وكل هذه المتغيرات ارغمتنا على اختيار المنهج الوصفي.

### ثالثاً : أدوات جمع البيانات

وفقاً لما تشترطه الدراسات في العلوم الاجتماعية ، فان طبيعة الموضوع هو الذي يفرض الادوات المناسبة لجمع المعلومات والبيانات حول الموضوع وعليه فان الدراسة الراهنة استخدمت الادوات التالية:

#### 1- الإستمارة :

اعتمدنا على الاستمارة في دراستنا كأداة اساسية في جمع البيانات بشكل كبير وكلي ،لمدى اهميتها في جمع المعلومات وهي "استمارة تحتوي على الاسئلة توزع على المبحوثين بهدف استقصاء ارائهم ومقترحاتهم وملاحظاتهم بشأن موضوع معين " <sup>1</sup>

وتضمنت الاستمارة عدة اسئلة ملمة بالموضوع الدراسة بهدف الحصول على المعلومات بالدقة المطلوبة، وقد ضمت الاستمارة

اربع محاور تحتوي على 31سؤال حسب فرضيات الدراسة وهي كالآتي:

المحور الاول : المتعلق بالبيانات الشخصية يضم 6أسئلة.

المحور الثاني : المتعلق بالفرضية الجزئية الاولى ويضم 9 أسئلة.

المحور الثالث : المتعلق بالفرضية الجزئية الثانية ويضم 8 أسئلة .

المحور الرابع : المتعلق بالفرضية الجزئية الثالثة وتضم 8 أسئلة.

<sup>1</sup> خالد احمد فرحان المشهداني ، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي : مناهج البحث العلمي ، دار الايام للنشر والتوزيع ، عمان ، ط1 ، 2013 ، ص 37

## صدق الإستمارة :

و للتحقق من صدق الاستمارة فقد اعتمدنا على مجموعة من الاساتذة المحكمين في التخصص ، الاستفادة من آرائهم من خلال مدى وضوح صياغة العبارات من ناحية البساطة وعلاقة المؤشرات بأبعاد الدراسة ، ووفق هذا فقد قدم لنا المحكمين الملاحظات وقد تمحورت هذه التعديلات في الحذف و الإضافة و التعديلات وهي كالآتي:

الحذف : قمنا بحذف السؤال 4 حول مكان الإقامة.

حذف السؤال 11 : ماهي هذه التعديلات؟.

التعديلات : قمنا بتعديل سؤال رقم 12 من كيف يتم وضع البرامج التكوينية ؟ الى هل يتم وضع الدورات التكوينية بهدف ؟

سؤال 18 تعديل الصياغة من هل تمتلك المؤسسة اهداف استراتيجية واضحة ؟ الى هل تمتلك المؤسسة خطة عمل واضحة ؟،

الإضافات : سؤال 9 هل ادخلت المؤسسة تعديلات فيما يخص تكوين الموظفين وبالاخص في السنوات الاخيرة ؟ اضعنا اذا كانت

اجابتك بنعم فما الهدف من هذه التعديلات ؟

1. تطوير قدرات الموظفين
2. تقييم اداء الموظفين
3. الدقة في العمل

سؤال 21 هل المؤسسة قادرة على التنبؤ لاحتياجاتها المستقبلية ؟ اضعنا اذا كانت اجابتك بنعم ما طبيعة هذه الاحتياجات

المستقبلية ؟

1. بهدف رغبة المؤسسة
2. لتطوير معارف عمالها
3. لتحقيق الاهداف

**2- الوثائق والسجلات :**

تعتبر الوثائق والسجلات من أهم ادوات جمع البيانات فهي توفر للباحث معلومات والبيانات حول المؤسسة وتمثل الوثائق في عدة انواع الوثائق الكتابية الوثائق التصويرية والوثائق السمعية ، ومن خلال زيارتنا الميدانية تحصلنا على مجموعة من الوثائق خاصة بالمؤسسة والهيكल التنظيمي للتعرف على مصالحها و مهامها ، و قدمت لنا من طرف المدير الفرعي للمستخدمين.

**3- المقابلة :**

إعتمدنا على أداة المقابلة ، في جمع المعطيات الميدانية ، بهدف الحصول على البيانات تساهم في تحديد مشكلة وفرضيات البحث بصورة دقيقة وعميقة، فقد اجرينا مقابلة استطلاعية مع المدير الفرعي للمستخدمين ، ورئيس مصلحة التكوين ، من اجل ضبط ابعاد ومؤشرات الدراسة .

**4- الأساليب تحليل البيانات :**

الأسلوب الكمي والكيفي ، وذلك من خلال تصنيف البيانات المتحصل عليها من الميدان و حساب النسب المئوية والتكرارات وتمثيلها في جداول بسيطة و مزدوجة ومركبة ، ثم تحويل الأرقام والنسب المتحصل عليها إلى قراءات وتحليلها تحليلًا سوسولوجيًا .

**رابعاً : العينة وكيفية اختيارها**

مما لاشك فيه أن طبيعة الموضوع هي التي تفرض إختيار العينات المناسبة ، فلذلك لم يكن اختيارنا للعينة إعتباطيا ، بل إضطررنا لإختيار العينة غير العشوائية لعدم توفر القوائم الاسمية للموظفين نظرا لخصوصية المؤسسة من جهة علاوة على أن طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته يتشكل من أبعاد نعتقد أننا نتحصل عليها من أفراد تتوفر فيه الخصائص التي نبحت عنها و المرتبطة بأبعاد الدراسة ، وتمثلت في العينة القصدية الحصصية وتعرف على انها " هي اختيار افراد العينة من المجتمع بعينة حصصية بعد تقييم المجتمع الى فئات أو طبقات ، وإختيار الأعداد بما يتناسب مع حجم كل هذه الفئة ، وهذه العينة تشبه العينة العشوائية الطبقيية) حتى

تسمى العينة غير العشوائية الطبقية) ، من حيث تقسيم المجتمع الى طبقات، واختيار الاعداد بما يتناسب مع حجمها ، ولكن الفارق بينهما في أسلوب الاختيار فالعشوائية يجب الالتزام بالشروط الاختيار اما غير العشوائية فيتم إختيارها صدفة او القصد" <sup>1</sup>

تحديد حجم العينة :

يتكون مجتمع البحث لدراستنا الراهنة 104 موظف.

إخترنا نسبة 50%

حساب حجم العينة :

$$x = (\text{المجتمع الكلي} \times \text{النسبة المختارة}) / 100$$

$$X = (140 \times 50) / 100$$

وبعد تطبيق هذه العملية الرياضية حجم العينة 52 مفردة.

تحديد حجم العينة في كل حصة أو طبقة قمنا باختيار نسبة 50 % بالتساوي.

$$x = (48 \times 50) / 100 \quad \text{الإطارات 48}$$

ومنه حجم عينة الإطارات 24

$$x = (24 \times 50) / 100 \quad \text{أعوان التحكم 24}$$

ومنه حجم عينة أعوان التحكم 12

$$x = (32 \times 50) / 100 \quad \text{أعوان التنفيذ 32}$$

ومنه حجم عينة أعوان التنفيذ 16

<sup>1</sup> عمر طالب الريماوي : العينات في البحوث العلمية ، دار المعزز للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط1 ، 2018 ، ص82.

تحديد نوع العينة و كيفية اختيارها :

قمنا بتطبيق العينة الحصصية ، وتقسيم المجتمع الى حصص رئيسية ، إطارات ، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ ، أي قمنا بإختيار العينة عن قصد بما يتناسب مع العدد المحدد لكل حصة و بإعتماد على نفس النسبة في استخراج العينة 50% .

### خامسا : خصائص العينة

1.1 المحور الاول : البيانات الشخصية .

1.2 الجدول رقم 03 : يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسب المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
46.2%	24	ذكور
53.8%	28	إناث
100%	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (03) المتعلق بالجنس أن أعلى نسبة مثلت المبحوثات الإناث حيث قدرت نسبتهم بـ 53.8% ، مقابل نسبة 46.2% مثلت المبحوثين الذكور .

من خلال دلالة هذه المعطيات الكمية ، نلاحظ أن هناك تباين ضئيل بين نسبة الذكور و الإناث و يمكننا إرجاع ذلك الى طبيعة العمل بالمؤسسة ، لإعتبارها مؤسسة عمومية ذات طابع خدماتي لذلك فإن جل الوظائف في مديرية المتمثلة في الأعمال الإدارية و التعليم العالي ينحصر على كلا الجنسين، و من المعروف المرأة أكثر إقبالا على هذه المهام ، و ذلك نظرا لتركيبها

الفيزيولوجية التي لا تستدعي توفر الجهد العضلي ، و لأن الإناث يجذن الأعمال التي تتسم بالمرونة و يمكن إعتبار متطلبات الحياة العصرية و الإحتياجات الإقتصادية ساهمت في خروج المرأة العمل .

الجدول رقم 04 : يبين توزيع أفراد العينة حسب السن.

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
54.5 %	24	من 30-39 سنة
38.6 %	17	من 40-49 سنة
6.8 %	3	من 50-59 سنة
100%	44 *8	المجموع
المتوسط الحسابي 2.62	الانحراف المعياري 1.051	

ملاحظة : القيم المفقودة\*8 ( عدم الاجابة عن السؤال ) أنظر الملاحق جدول رقم (2).

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم (04) أن الفئة العمرية من 30 الى 39 هي الفئة الغالبة بنسبة قدرت ب 54.5% ، مقابل نسبة 38.6 % من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم من 40 الى 49 سنة ، في حين نجد 6.8 % الذين تتراوح أعمارهم من 50 الى 59 سنة .

بقراءة المعطيات التي تضمنها هذا الجداول نلاحظ أن المؤسسة يتواجد بها فئة الشباب بدرجة كبيرة بإعتبارهم أكثر حيوية و نشاط و تفاعل كونهم قابلين للعطاء و يملكون روح التجديد و الإبتكار ، كما نجد فئة من 40 الى 49 سنة مرتفعة نوعا مقارنة مع فئة 50 الى 59 سنة و هذا ما يفسر أنها تتمتع بالخبرة في مجال العمل و تنفيذ المؤسسة من خلال قدراتهم و كفاءاتهم المكتسبة خلال السنوات الماضية .

في حين لاحظنا أن 8 مبحوثات لم يصرحوا بأعمارهم كون هذا السؤال حساس بالنسبة لهم و يسبب لهم نوع من الإحراج نظرا لسيكولوجية و خصوصية المرأة و خاصة عند تقدمهن في السن مما يجعلهم يشعرون بالقلق و هذا ما أكدته الدراسات السيكولوجية.

الجدول رقم 05 : يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي .

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
ثانوي	04	04	7.7 %
تكوين مهني	11	11	21.2 %
جامعي	37	37	71.2 %
المجموع	52	52	100 %

تشير الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (05) المتعلق بمتغير المستوى التعليمي ، أن المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على توظيف الأفراد الحاصلين على مستوى الجامعي بنسبة قدرت 71.2 % ، ثم يليها مستوى التكوين المهني بنسبة قدرت ب 21.2 % ، وأخيرا سجلنا أضعف نسبة للمستوى الثانوي بنسبة 7.7 % .

يتضح لنا من خلال هذا الجدول أن المؤسسة تسعى إلى جذب الحاصلين على الشهادات الجامعية ، وهذا راجع على سياستها التوظيفية التي تحتاج إلى أشخاص ذوي المؤهلات والشهادات العلمية والمعرفة المهنية فهي تولي لإهتمام بتوظيف أصحاب الشهادات، و يعود ذلك الى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب الدقة و الكفاءة و التي تستدعي توفير نخبة مثقفة ذات مستوى عالي .

كما إتضح لنا أن الذين لديهم مستوى الثانوي و تكوين مهني متحصلون على شهادات تقني سامي في الإعلام الألي و الحاسبة ، و ذلك لإحتياجات المؤسسة من أجل تسيير شؤونها و وظائفها ، خاصة و نحن في عصر الرقمنة هذا ما يستدعي موارد بشرية مؤهلة ذو كفاءة و خبرة و بالخصوص في مجال الإعلام الألي .



الجدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية.

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
% 30.8	16	أعزب
% 61.5	32	متزوج
% 5.8	3	مطلق
% 1.9	1	أرمل
<b>%100</b>	<b>52</b>	<b>المجموع</b>

توضح الشواهد الكمية المدونة في الجدول رقم (06) المتعلق بمتغير الحالة المدنية ، أن أعلى نسبة قدرت ب 61.5% وهي فئة المتزوجون ، ثم تليها فئة الغير متزوجون بنسبة 30.8% ، في حين نجد فئة المطلقون قدرت نسبتهم 5.8% ، وأخيرا سجلنا أضعف نسبة لفئة الأرمال بنسبة 1.9%.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه ، أن فئة المتزوجون هم أكثر تواجدا في المؤسسة ، و قد يعود ذلك إلى التزاماتهم الأسرية و هذا ما يتطلب الرزق لإعالة عائلاتهم و توفير إحتياجاتهم اليومية ، وكذا تحسين المستوى المعيشي ، في المقابل نجد فئة العزاب مرتفعة مقارنة مع فئة المطلقين والأرمال ، وهذا يعود إلى إرتفاع إحتياجاتهم و السعي لطموحاتهم المستقبلية من أجل تحقيق أهدافهم .

الجدول رقم 07: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى المهني .

المتغيرات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
إطار		24	46.2 %
عون تحكم		12	23.1 %
عون تنفيذ		16	30.8 %
المجموع		52	100 %

تؤكد الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول (07) المتعلق بالفئات السوسيو مهنية ، يتضح لنا أن أكبر نسبة مسجلة هي الإطارات والتي بلغت نسبتهم 46.2% من العينة الإجمالية ، بالمقابل فئة أعوان التنفيذ الذين قدرت نسبتهم ب 30.8% ، فيما سجلنا 23.1% من فئة أعوان التحكم .

و من خلال القراءة الإحصائية يتضح لنا أن فئة الإطارات هم الأكثر تواجدا و ذلك راجع لطبيعة نشاط مديرية الجامعة الذي يعتمد على التخطيط و التسيير للفئات السوسيو مهنية التي أدنى منهم .، نظرا لمؤهلاتهم العالية في تسيير العمل و ذلك من خلال فعالية تكوينهم و تدريبهم ، و معرفتهم لخبايا المؤسسة ، في حين نجد إنخفاض نسبة اعوان التحكم وأعوان التنفيذ مقارنة بالإطارات وذلك راجع إلى سياسة المؤسسة في التوظيف لأن إطارات لهم السلطة على مراقبة والإشراف ومتابعة سيرورة العمل لذلك نجد المؤسسة تسهر على توفير إجراءات لإخضاع الموظفين للتكوين من أجل تحسين مستوى الأداء وتحقيق الفعالية التنظيمية .

الجدول رقم 08: يبين توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية .

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
% 11.5	6	أقل من 5 سنوات
% 38.5	20	من 5 إلى 10 سنة
% 34.6	18	من 11 إلى 16 سنة
% 7.7	4	من 17 إلى 22 سنة
% 7.7	4	من 23 فما فوق
<b>%100</b>	<b>52</b>	<b>المجموع</b>
المتوسط الحسابي 2.25		الانحراف المعياري 1.051

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (08) والمتعلق بمتغير الأقدمية ، أن أكبر نسبة سجلت 38.5% الذين تتراوح مدة أقدميتهم من 5 إلى 10 سنوات ، بالمقابل 34.6% تتراوح مدة أقدميتهم ما بين 11 إلى 16 سنة ، ثم تليها 11.5% من الباحثين الذين تقل مدة توظيفهم عن 5 سنوات ، وأخيرا الباحثين الذين تتراوح مدة أقدميتهم من 17 إلى 22 سنة و من 23 فما فوق قدرت نسبتهم 7.7% .

يتضح لنا من البيانات الكمية أن أغلب الأفراد مدة خبرتهم تتراوح من 5 إلى 10 سنوات و من 11 إلى 16 سنة ، وهذا ما يفسر لنا أن المؤسسة تعتمد على الخبرة والكفاءة في عملية التوظيف ، ويمكننا إرجاع انخفاض نسبة الذين تقل خبرتهم عن خمس سنوات على أن المؤسسة لم يتم إلحاقهم بمناصب الشغل مبكرا نتيجة أزمة الوظائف التي يشهدها المجتمع الجزائري ، كما نجد نسبة منخفضة للفئات الذين لديهم خبرة طويلة وهذا يدل على إستفادتهم من التقاعد النسبي .

## سادسا : صعوبات الدراسة

لا يكاد أي بحث يخلو من الصعوبات و لعل من أبرز هذه الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة هي :

- عدم قبولنا من طرف عدة مؤسسات لإجراء الدراسة الميدانية و رفضهم لتوزيع الإستمارة على الموظفين لأسباب غير موضوعية بحسب إعتقادنا .
- رفض إعطائنا القوائم الإسمية للموظفين نظرا لخصوصية المؤسسة وهو ما صعب علينا الإعتماد على العينات العشوائية بالطريقة المناسبة.
- الصعوبة في التحصل على المعلومات من قبل المبحوثين .

## الفصل السادس

### عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً : تحليل و تبويب بيانات الدراسة

ثانياً : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً : مناقشة النتائج في ضوء النظريات

خامساً : نتائج الدراسة

سادساً : التوصيات

## تمهيد :

بعد عرضنا مجالات الدراسة و منهج و عينة الدراسة ، في هذا الإطار علينا تحليل مختلف المعطيات الإحصائية و إستنتاجها و إخضاعها للتحليل الكمي و الكيفي و بالإستناد إلى واقع الدراسة الميدانية ، نحاول في هذا الفصل تبويب و تحليل البيانات ، و مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها و في ضوء الدراسات السابقة و عرض النتائج النهائية للدراسة .

## اولا : تحليل و تبويب بيانات الدراسة.

- عرض و تحليل إستجابات أفراد العينة .

المحور الثاني : يساهم التكوين المستمر في رفع مستوى أداء الموظفين .

الجدول رقم 09 : يبين تحصل الموظفين على الدورات التكوينية .

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
100	52	نعم
0	0	لا
%100	52	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية من خلال الجدول (09) ، المتعلق بتوفير المؤسسة الدورات التكوينية ، أن جميع إجابات المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية بنسبة قدرت ب 100 % ، بالمقابل لا يوجد أي المبحوث صرح بأن المؤسسة لا تقوم بالدورات التكوينية .

يتضح لنا من خلال الشواهد الاحصائية ، بأن المؤسسة تبذل مجهودات كبيرة في تنظيم الدورات التكوينية التي تعود بالمنفعة على الموظفين وذلك لتطوير مهارات الموظفين وتحديد معارفهم وتنمية قدراتهم وزيادة في الترقيات والرتبة وتهدف البرامج التكوينية إلى تحسين المستوى الوظيفي للعاملين وزيادة كفاءتهم داخل المؤسسة وهذا ما ينتج عنه زيادة إنتاجية المؤسسة وإرتفاع الاداء.

**الجدول رقم 10 :** يبين التعديلات التي أدخلتها المؤسسة فيما يخص التكوين و بالأخص في السنوات الأخيرة .

العينة	التكرار	ن.م.%	الإحتمالات		
			في حالة الإجابة بنعم:	التكرار	ن.م.%
نعم	37	71.2%	تطوير قدرات الموظفين	23	62.2%
			تقييم أداء الموظفين	9	24.3%
			الدقة في العمل	5	13.5%
لا	15	28.8%	المجموع	37	100%
				المجموع	52

تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (10) والمتعلق بالتعديلات التي أدخلتها المؤسسة فيما يخص التكوين في هذه السنوات الأخيرة ، حيث أن غالبية الباحثين بنسبة 71.2 % أقرروا بأن المؤسسة أدخلت تعديلات في تكوين الموظفين ، حيث جاءت في مقدمة هذه الإعتبارات تطوير قدرات الموظفين بنسبة 62.2% ، ثم تليها تقييم أداء الموظفين بنسبة 24.3% وأخيرا فقد تضاءلت نسبة الباحثين الذين أقرروا بالدقة في العمل بنسبة 13.5 % ، في المقابل 28.8 % من الباحثين الذين أقرروا أنه لا توجد تعديلات فيما يخص التكوين .

بالإستناد الى ما أمدتنا به هذه المعطيات والدلائل الكمية ، فإن أغلب الباحثين أقرروا بأن المؤسسة أدخلت تعديلات فيما يخص التكوين وذلك بإستخدام التكنولوجيا لمواكبة التغيرات ، و من خلال المقابلة الحرة التي أجريناها مع المدير الفرعي للمستخدمين تمثلت التعديلات التي قامت بها المؤسسة و بالأخص في السنوات الأخيرة في تفعيل الرقمنة ويمكن أن تشمل التعديلات تقديم دورات

عبر الانترنت ، وإستخدام منصات التعلم الإلكتروني ، لتعزيز تفاعل الموظفين والطلاب والأساتذة ، وكذلك نجد إنشاء منصة الأرضية مودل، وتهدف هذه التعديلات إلى تطوير قدرات ومهارات الموظفين بدرجة كبيرة ، وزيادة المعارف حول كيفية تنفيذ المهام ، بالإضافة إلى أن الدقة في العمل تعتبر أساسية لضمان جودة النتائج ، وتحقيق الأهداف بفعالية .

**الجدول رقم 11 : يبين إستفادة الموظفين من الدورات التكوينية .**

العينة		في حالة لإجابة بنعم :	التكرار	ن.م %
الاحتمالات				
نعم		تعديل سلوكك	3	9.1%
		إضباطك في العمل	10	30.3%
		تجديد معارفك	20	60.6%
لا		المجموع	33	100%
المجموع			21	40.4%
			52	100%

تشير الشواهد الاحصائية في الجدول رقم (11) والمتعلق بمدى إستفادة المبحوثين من الدورات التكوينية حيث أن غالبية المبحوثين بنسبة 59.6% أقرروا بأنهم إستفادوا من الدورات التكوينية و 60.6% صرحوا بأن التكوين ساهم في تجديد معارفهم ، ثم تليها نسبة 30.3% الذين أشاروا بأن التكوين ساهم في انضباطهم في العمل ، وأخيرا أضعف نسبة 9.1% أفصحوا أنه يساهم في الدقة في عملهم ، في المقابل 40.4% صرحوا أنهم لا يستفيدون من الدورات التكوينية .

إنطلاقا من الشواهد الكمية الموضحة في الجدول أعلاه ، وبناءا على تصريحات المبحوثين ، فإن اغلبية أقرروا بأنهم إستفادوا من الدورات التكوينية ، و ذلك من خلال تحسين أدائهم وإكسابهم معارف جديدة ، كون التكوين يهدف إلى تنمية قدرات الموظفين في العمل ، وإستنادا إلى هذا صرح أيضا بعض المبحوثين بأنهم أفدهم التكوين من خلال تعديل سلوكهم و التقليل من الصعوبات التي تواجههم في العمل و ذلك نتيجة للخبرة التي يكتسبونها من هذه الدورات و هذا ما يعزز رضا الموظفين ، بالإضافة إلى تسريع وتيرة انجازهم للعمل ، حيث ساهم في زيادة انضباطهم في العمل من خلال ضبط سلوكهم في التعامل مع المهام المقدمة اليهم ، لتحقيق



الأهداف المرجوة وتعزيز الفعالية التنظيمية ، وهذا ما نجده من أهم مبادئ الادارة العلمية التي جاء بها تايلور من خلال متابعة وتدريب وتكوين العمال وذلك من أجل إرتفاع مستوى الأداء .

**الجدول رقم 12 :** يبين مقارنة المؤسسة لأداء الموظفين قبل و بعد التكوين .

العينة الاحتمالات	التكرار	ن.م %	في حالة الاجابة بنعم :	التكرار	ن.م %
نعم	36	%69.2	المقابلة	19	%52.8
			إمتحان تقييمي	17	%47.2
لا	16	%30.8	المجموع	36	%100
المجموع	52	%100			

تشير الشواهد الاحصائية في الجدول رقم (12) المتعلق بمقارنة أداء الموظفين قبل وبعد التكوين ، أن أعلى نسبة مثلت %62.2 الذين أقرروا بأن المؤسسة تقوم بمقارنة أداء الباحثين قبل وبعد التكوين، و %52.8 أقرروا أنه يتم مقارنة تكوينهم عن طريق المقابلة ، و % 47.2 صرحوا أنه يتم عن طريق إمتحان تقييمي ، في حين %30.8 صرحوا أن المؤسسة لا تقوم بمقارنة الأداء قبل وبعد التكوين.

يتضح لنا من خلال الدلائل الكمية في الجدول أعلاه ، أن المؤسسة تقوم بمقارنة وتقييم أداء موظفيها قبل وبعد التكوين ، وذلك لقياس فعالية تكوينهم ، وتحديد نقاط القوة و الضعف لتحسين العملية التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسة، و صرح الباحثين بدرجة كبيرة أنه يتم ذلك بالمقابلة لأنها تساعد على إكتشاف النقائص بشكل مباشر ومحاولة معالجتها ، بالإضافة ان هناك من صرح بأن مقارنة الأداء تتم عن طريق إمتحان تقييمي وذلك من أجل تقييم مدى إكتساب المتكويين للمهارات التي تلقونها من الدورات التكوينية ، وهذا ما أدت عليه النظرية البيروقراطية في مبادئها على دور التكوين في إكساب الموظفين كفاءة و الإعتماد على طرق علمية في الإختيار وتعيين الموظفين وترقيتهم وتكوينهم تكوينا صحيحا من أجل تحقيق أقصى معدلات الفعالية التنظيمية .

الجدول رقم 13 : يبين دور التكوين في تحسين أداء الموظفين .

ن.م. %	التكرار	في حالة الإجابة بنعم :	ن.م. %	التكرار	العينة
					الاحتمالات
77.3%	34	إكتسابك خبرة	84.6%	44	نعم
6.8%	3	تحسن نقاط ضعفك			
15.9%	7	تسريع وتيرة إنجازك للعمل			
100%	44	المجموع	15.4%	8	لا
			100%	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (13) المتعلق بدور التكوين في تحسين أداء الموظفين ، أن أعلى نسبة بلغت 84.6% من المبحوثين الذين أقرروا بأن التكوين ساهم في تحسين أدائهم ، و أن 77.3% صرحوا أن التكوين ساهم في إكتسابهم خبرات ، وتليها 15.9% الذين صرحوا أنه ساهم في تسريع وتيرة إنجازهم للعمل ، وأخيرا 6.8% أقرروا أنه ساهم في تحسين نقاط ضعفهم ، في حين 15.4% أشاروا أن التكوين لا يساهم في تحسين أدائهم.

من خلال الشواهد الاحصائية يتضح لنا ، أن أغلبية الأفراد صرحوا بأن التكوين ساهم في تحسين أدائهم ، وذلك من خلال تطوير مهاراتهم وكفاءاتهم وقدراتهم ، وأنه ساهم بدرجة كبيرة في إكتسابهم خبرة وقدرات وكذلك تحسين نقاط ضعفهم مما يؤدي إلى التقليل من الصعوبات التي يواجهونها و تسريع وتيرة إنجازهم للعمل ، و يعزز الرغبة في تحقيق النجاح والتطور المستمر ، بالإضافة إلى ذلك يمكن للتكوين الناجح أن يعزز الثقة بالنفس للموظفين ويحقق الرضا مما يمكنهم من إتقان عملهم ويعطيهم فرصة للإبداع في مجال عملهم ، و بالتالي يساهم في تحقيق مستويات عالية من الأداء ، و هذا ما أكد عليه مدخل الموارد البشرية على أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته ، يمكن أن يحقق مكاسب للمؤسسة من خلال الزيادة في الإنتاجية فإن تكوين المستمر يساهم في تحسين أداء الموارد البشرية ، بالإضافة لدراسة بودوح غنية و التي بعنوان استراتيجية التكوين الموصل في المؤسسة الصحية

وإداء الموارد البشرية ، توصلت هي أيضا أن التكوين المتواصل له دور كبير في تحسين أداء مواردها البشرية من خلال إمتلاكهم خبرة لتهيئتهم لأداء مهامهم ووظائفهم وتطوير أساليبهم في العمل ، ومنه نجد أن التكوين يساهم في إرتفاع مستوى الأداء .

الجدول رقم 14 : يبين العلاقة بين موقع الدورات التي يتلقاها الموظفين و قدرتهم على الإستفادة منها.

المجموع		لا		نعم		الاستفادة من الدورات التكوينية موقع الدورات التكوينية
م.ن%	التكرار	م.ن%	التكرار	م.ن%	التكرار	
100%	8	37.5%	3	62.5%	5	داخليا
100%	17	58.82%	10	41.17%	7	خارجيا
100%	27	29.6%	8	70.4%	19	الاثنين معا
100%	52	40.38	21	59.61	31	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول (14) المتعلق بالعلاقة بين موقع الدورات التي يتلقاها المبحوثين ومدى قدرتهم على الإستفادة منها ،

ان 19 من المبحوثين بنسبة 70.4% من اصل 27 يقرون بأنهم يستفيدون من التكوين الداخلي و الخارجي ، إلى جانب ذلك 7

مبحوثين من اصل 17 بنسبة 62.5% الذين يتكفون خارج المؤسسة أقروا بأنهم يستفيدون من الدورات التكوينية ، ثم 5

مبحوثين بنسبة 41.17% من اصل 8 يتكفون داخل المؤسسة و صرحوا بأنهم إستفادوا من الدورات التكوينية .

من خلال الدلائل الكمية يتضح لنا أن هناك علاقة حيث أن أغلبية صرحوا بأنهم يستفيدون من الدورات التكوينية التي تتم

داخل وخارج المؤسسة معا ، وذلك من خلال إكتساب طرق ومعارف جديدة وزيادة كفاءاتهم وقدراتهم التي لها علاقة بعمل محدد ،

وساهم في تمكينهم من الدقة والسرعة في إنجاز وتنفيذ مهامهم ، وتطوير مهاراتهم وتحسين مستويات أدائهم .

وللتأكد من وجود علاقة إرتباطية ، قمنا بحساب معامل التوافق كما هو موضح في الملاحق فوجدنا قيمة معامل التوافق (0.25) ،

هذا ما يشير على أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين الإستفادة من الدورات التكوينية حسب مكان التي تتم فيه .

الجدول رقم 15 : يبين العلاقة بين التعديلات و تحقيق الأهداف .

المجموع		لا		نعم		تحقيق الأهداف المتوخاة من الموظفين إدخال المؤسسة تعديلات في السنوات الاخيرة
ن.م %	التكرار	ن.م %	التكرار	ن.م %	التكرار	
%100	37	%10.9	4	%89.1	33	نعم
%100	15	%20	3	%80	12	لا
%100	52	%13.5	7	%86.5	45	المجموع

تشير الشواهد الاحصائية في الجدول (15) المتعلق بالعلاقة بين التعديلات التي تقوم بها المؤسسة وتحقيق الأهداف ، أن 33 مبحوث بنسبة 89.1 % من اصل 37 صرحوا بان التعديلات التي أدخلتها المؤسسة بالسنوات الاخيرة بخصوص التكوين ساهمت في تحقيق الأهداف ، في المقابل نجد 12 مبحوث بنسبة 80 % من أصل 15 أقرروا بأنهم المؤسسة لم تقوم بإدخال أي تعديلات وتم تحقيق الأهداف المتوخاة من وظيفتهم .

من خلال الدلائل الاحصائية ، يتضح لنا جليا أن هناك علاقة بحيث أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن التعديلات التي أدخلتها المؤسسة بخصوص التكوين ساهمت في تحقيق الأهداف المتوخاة من وظائفهم ، وذلك من خلال توفير المعارف والمهارات اللازمة لتحقيق النجاح ، وتحسين مستوى أدائهم ، وتحقيق الفعالية التنظيمية .

وهذا ما أكدته نظرية الادارة بالأهداف حيث ركزت على أهمية تكوين الموارد البشرية ، من حيث توفرها على مختلف المؤهلات والمهارات لأن فعالية ونجاح المؤسسة مرتبط بمدى تكوين الموارد البشرية وزيادة كفاءته ، وبالتالي تحقيق الأهداف التي تمثل

تحقيق الفعالية التنظيمية كما نجد دراسة صالح بنوار من خلال تطرقه لموضوع الفعالية التنظيمية نجد أن التكوين الجيد في مجال التخصص يساهم في تحقيق المؤسسة أهدافها وفعاليتها .

وللتأكد من وجود علاقة إرتباطية بين التعديلات وتحقيق الأهداف ، قمنا بحساب معامل فاي كما هو موضح في الملاحق فوجدنا قيمة المعامل فاي (0.12) و عليه فإن هناك علاقة طردية ضعيفة جدا بين المتغيرين

**الجدول رقم 16 : يبين الهدف من وضع الدورات التكوينية .**

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		المتغيرات
11.5 %	6	تزايد إحتياجات المؤسسة
28.9 %	15	بهدف الترقية
59.6 %	31	بهدف إكساب الموظفين مهارات جديدة
100 %	52	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول رقم (16) المتعلق بالهدف من وضع الدورات التكوينية ، أن المؤسسة تقوم بوضع دورات التكوينية بهدف إكساب الموظفين مهارات جديدة حيث مثلت نسبتهم 59.6 % ، ثم 28.5 % من المبحوثون الذين صرحوا أنه يتم تكوين الموظفين بهدف الترقية ، وأخيرا اضعف نسبة 11.5 % سجلت بأنها تتم الدورات التكوينية بهدف تزايد إحتياجات المؤسسة.

من خلال الشواهد الكمية في الجدول أعلاه ، يتضح لنا بصورة جلية أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن الهدف من وضع الدورات التكوينية يساهم في إكسابهم مهارات جديدة ، وتعود أسباب وضع الدورات التكوينية إلى تحسين الأداء حيث يساعد التكوين على تعزيز مهارات الموظفين وزيادة كفاءاتهم في أداء مهامهم ، وتطوير الموارد البشرية داخل المؤسسات ، من أجل مواكبة التطورات التكنولوجية ، وتحفيزهم من أجل خلق روح الابداع والابتكار ، وهذا ما يتفق مع نظرية الادارة بالأهداف من خلال مبدأ تحديد الدقيق للأهداف ، وتوفير الإمكانيات المادية والبشرية لتحقيق الأهداف ، من خلال تطوير طرق التكوين من أجل الإرتقاء بالعنصر البشري و تحقيق الفعالية التنظيمية .

الجدول رقم 17 : يبين العلاقة بين المسؤول عن وضع البرامج التكوينية و الهدف من وضعها .

المجموع	بهدف إكساب الموظفين مهارات جديدة		بهدف الترقية		تزايد إحتياجات المؤسسة		الهدف من وضع الدورات التكوينية المسؤول عن وضع البرامج
	ت.ك	ن.م %	ت.ك	ن.م %	ت.ك	ن.م %	
المدير	31	61.3 %	19	22.6 %	7	16.1 %	5
رؤساء المصالح	14	64.3 %	9	28.6 %	4	7.1 %	1
متخصصون خارج المؤسسة	7	42.9 %	3	57.1 %	4	0 %	0
المجموع	52	59.6 %	31	28.9 %	15	11.5 %	6

تؤكد الشواهد الكمية في الجدول (17) المتعلق بالعلاقة المسؤول عن البرامج التكوينية والهدف من وضع الدورات التكوينية ، حيث نجد ان 9 مبحوثين بنسبة 64.3 % من أصل 14 أقروا بأن رؤساء المصالح هم المسؤولون عن وضع البرامج التكوينية ، وأن الهدف من وضعها إكساب الموظفين مهارات جديدة ، ثم 19 مبحوثين بنسبة 61.3 % من اصل 31 الذين صرحوا بأن المدير هو

المسؤول عن وضع البرامج ، وفي الأخير نجد 3 مبحوثين بنسبة 42.9% من أصل 7 صرحوا أن المسؤول عن البرامج هم المتخصصون في الخارج ، والتي تهدف إلى إكساب الموظفين مهارات جديدة .

ويتضح لنا من خلال الشواهد الاحصائية ان هناك علاقة بين المسؤول عن وضع البرامج التكوينية والهدف من وضعها ، حيث أن التكوين يهدف إلى تنمية المهارات الموظفين وإكسابهم معارف جديدة وتوفير معلومات تتعلق بالوظيفة ويحتوي التكوين على التغذية الرجعية لمعالجة نقاط الضعف مما يساهم في تحقيق الأهداف و تحسين أداء الموظفين .

و للتأكد من وجود علاقة إرتباطية بين الهدف من وضع الدورات التكوينية حسب المسؤول عنها ، قمنا بحساب معامل التوافق كما هو موضح في الملاحق فوجدنا قيمة المعامل التوافق (0.27) هناك علاقة طردية ضعيفة بين الأهداف المسطرة من وراء هذه البرامج والمسؤول عن وضعها.

المحور الثاني : تساهم عملية التخطيط المعتمدة من طرف مديرية الجامعة في زيادة مستوى التطوير الوظيفي .

الجدول رقم 18 : يبين إمتلاك المؤسسة لخطة عمل واضحة .

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		المتغيرات
90.4 %	47	نعم
9.6 %	5	لا
100 %	52	المجموع

تشير الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (18) أن أعلى نسبة سجلت المبحوثين الذين صرحوا ان المؤسسة تمتلك خطة

عمل واضحة بنسبة 90.4 % ، بالمقابل 9.6 % يرون أن المؤسسة لا تمتلك خطط إستراتيجية واضحة .

و بالتمعن في معطيات هذا الجدول يتضح لنا بصورة جلية أن أغلبية أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة تمتلك خطة عمل واضحة و لعل هذا ما يؤثر على إطلاع المؤسسة للموظفين على خططها و إستراتيجياتها و سياساتها بكل شفافية لتسير و ارتفاع معدل دوران العمل و تدفق المعلومات و هذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة بالأهداف على فكرة إشراك كل من الرئيس و المرؤوسين في عمليتي التخطيط بإعتبار العامل شريك و ليس أجير و ذلك للذهاب إلى أبعد الحدود لتحقيق أهداف المؤسسة و النهوض بها و بناء إستراتيجيات مستقبلية للأمام .

الجدول رقم 19: يبين تناسب الوظيفة مع التخصص العلمي .

العينة الاحتمالات	التكرار	ن.م %	في حالة الاجابة بنعم :	التكرار	ن.م %
نعم	40	%76.9	تحسين نوعية الخدمات المقدمة	21	%45.7
			اكتشاف طرق عمل جديدة	16	%34.8
			رفع كفاءة العمال	9	%19.6
لا	12	%23.1		46	%100
المجموع	52	%100	المجموع		

تشير الشواهد الكمية الموضحة في الجدول رقم (19) المتعلق بالتخصص العلمي ، أن أعلى نسبة قدرت بـ 76.9 % المبحوثين الذين صرحوا ان وظائفهم تتناسب مع تخصصهم العلمي ، بحيث الذين صرحوا بأنه يساهم ذلك في تحسين نوعية الخدمات قدرت نسبتهم 45.7 % ، ثم 34.8 % الذين صرحوا بأنه يساهم في إكتشاف طرق جديدة ، وأخيرا 19.6 % الذين أقروا بأنها تساهم في رفع كفاءتهم ، في حين 23.1 % الذين صرحوا بأن وظيفتهم لا تتناسب مع تخصصهم العلمي .

و يدل هذا إلى أن المؤسسة تخطط بموضوعية في طريقة إستقطاب و توظيف و تعيين الموظفين و ذلك وفق شروط علمية بحيث تكون وظيفة الموظفين حسب تخصصهم و في هذا السياق نذكر نظرية البيروقراطية التي أكدت على ضرورة إستخدام التخصص في



تقسيمات العمل المختلفة بمعنى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ،هذا مما يسمح بنجاح تنفيذ مهامهم في وقتها المناسب ، و حرصهم على تقديم أداء عالي و بفعالية و إكتشاف طاقاتهم ، و زيادة مستوى المعرفة و الإبداع لديهم ، و إمكانية الإستفادة من دراساتهم الاكاديمية بتطبيقها على ارض الواقع في تحسين نوعية الخدمات المقدمة ، و إكتشاف طرق جديدة في العمل ، بالإضافة إلى رفع كفاءتهم ، و تنمية و تطوير مهاراتهم الشخصية ،في حين الفئة التي لا تتناسب وظيفتها مع تخصصها العلمي سيكون من الصعب عليها القيام بمهامها على أكمل وجه هذا مما يؤثر على مردودية المؤسسة .

الجدول رقم 20 : يبين مساهمة الخطة التي تضعها المؤسسة في تحقيق أهدافها .

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
84.6 %	44	نعم
15.6 %	8	لا
100 %	52	المجموع

تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (20) أن اعلى نسبة سجلت للمبحوثين الذين صرحوا بأن الخطط التي تضعها المؤسسة تساهم في تحقيق اهدافها نسبة قدرت ب 84.6 % ، بالمقابل 15.6 % الذين صرحوا بان الخطط التي تضعها المؤسسة لا تساهم في تحقيق اهدافها .

و هذا ما يؤكد على أن الاستراتيجيات التي تضعها المؤسسة هي استراتيجيات فعالة ناجحة ، نظرا للتفاعلات التي تحدث داخل المؤسسة ، فالمرؤوس يقوم بالتنفيذ و الرئيس بالمتابعة و الإشراف و التوجيه على سير العمل ، و مدى تقدمه في مختلف المراحل حتى يكون على علم بالمشكلات التي قد تعترض القيام بالعمل ، و العمل على إيجاد حلول لها في الوقت المناسب لتحقيق أهدافها ، و هذا

ما أشارت اليه نظرية الادارة بالأهداف أن النهوض بالمؤسسة و اهدافها يقع على عاتق مواردها المؤهلة فهي ليست مسؤولية فردية يضطلع بها الرئيس او الفرد بعينه فيعتمد على اسلوب التلقين و الاداء التقليدي, انما هي مجموعة متكاملة يتم ادماجها و تنمية مهاراتها ، و اتاحة الفرصة امام الجميع ليكون كل فرد عنصرا فعالا في العملية الادارية.

الجدول رقم 21 : يبين مساهمة القرارات التي تتخذها المؤسسة في احداث تغيير في طريقة العمل .

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
% 84.6	44	نعم
% 15.6	8	لا
%100	52	المجموع

أفصحت المعطيات الكمية في الجدول رقم (21) ، أن أكبر نسبة سجلت الذين صرحوا بأن القرارات التي تتخذها المؤسسة تساهم في احداث التغيير في طريقة العمل بنسبة 84.6 % ، في المقابل 15.6% المبحوثين الذين اقرروا بأن القرارات التي تتخذها المؤسسة لا تساهم في إحداث التغيير في طريقة العمل .

و هذا ما يشير على أن المؤسسة تتبع اللامركزية في إتخاذ القرارات ، حيث تقوم بإشراك المرؤوسين و ذوي الخبرة و الرأي ، في إتخاذ القرارات التي بواسطتها يصبح الأفراد مندمجين في أنشطة المؤسسة هذا ما يخلق لدى الموظفين روح الإبتكار و الإبداع ، و أن هذه القرارات تنتشر في جميع المستويات الادارية، و لعلا هذا ما دعت اليه نظرية العلاقات الانسانية و النظرية اليابانية ، على أن يجب اشراك العاملين في القرارات الادارية و التسييرية بفعالية و تشجيعهم على التعاون و العمل كفريق لخلق مناخ إيجابي، و بيئة محفزة على التغيير في نظام المعلومات و قيم و إتجاهات الموظفين المرتبطة بالعمل ، و رفع درجة ولائهم للمؤسسة و اهدافها و زيادة

دافعيتهم للعمل ، و يبقى في الخير كل هذا راجع الى مهارات الرؤساء ، و قدرتهم على التأثير في سلوك الموظفين ، و توجيههم و تحديد مسؤولياتهم التي يجب إتباعها لإنجاز العمل و تنفيذ المهام .

الجدول رقم 22: يبين قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها المستقبلية .

العينة		الاحتمالات	
التكرار	ن.م %	في حالة الاجابة بنعم :	التكرار
ن.م %	التكرار	في حالة الاجابة بنعم :	ن.م %
11	23.4%	بهدف رغبة المؤسسة	47
12	25.5%	لتطوير معارف موظفيها	
24	51.1%	لتحقيق الأهداف	
47	100%	المجموع	5
			9.6%
			52
			100%

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه رقم (22) المتعلق بقدرة المؤسسة للتنبؤ بإحتياجاتها المستقبلية ، حيث سجلنا أكبر نسبة للمبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة قادرة على التنبؤ بإحتياجاتها المستقبلية قدرت نسبتهم ب 90.4 % ، و ان 51.1 % صرحوا بان الاحتمالات تتمثل في تحقيق اهدافه المؤسسة ، أما 25.5 % صرحوا أن إحتياجات المؤسسة تتمثل في تطوير معارفهم ، و اخيرا 23.4 % يرون بان المؤسسة تتنبأ باحتياجاتها المستقبلية بهدف رغبته ، في حين 9.6 % الذين صرحوا بأن المؤسسة لا تتنبأ بإحتياجاتها المستقبلية .

وعليه فإن المؤسسة تسعى لبناء إستراتيجيات مستقبلية للأمام عن طريق بناء أهداف بالدرجة الاولى و ذلك على أساس الموارد المادية و البشرية و المهارات و المناصب التي تمتلكها و يكون كل هذا وفق حركة عقلانية داخل المؤسسة لتحقيق الفعالية و الوصول إلى الإستراتيجيات المتبناة من طرف المؤسسة ، بالإضافة الى انها تتنبأ لاحتياجاتها المعرفية لتطور من معارف موظفيها و رغبته في التسابق

لإحتلال مراتب اعلى مما هي عليه ،وهذا ما أكد عليه فايول في نظرية التقسيم الإداري من خلال العناصر الإدارية التي وضعها وتمثل في التخطيط والتنبؤ حيث يعتبر التنبؤ هو التخطيط للمستقبل والتحضير له.

الجدول رقم 23 : يبين سعي المؤسسة لتحسين نوعية الخدمات الإدارية .

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
% 90.4	47	نعم
% 9.6	5	لا
%100	52	المجموع

تشير الشواهد الكمية الموضحة في الجدول (23) ، أن أعلى نسبة سجلت للمبحوثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تساهم في تحسين نوعية الخدمات الإدارية قدرت نسبتهم ب90.4 % ، مقابل نسبة 9.6 % مثلت نسبة الذين صرحوا بان المؤسسة لا تساهم في تحسين نوعية الخدمات الادارية .

و التمعن في معطيات هذا الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة أقروا بأن المؤسسة تسعى إلى تحسين نوعية خدماتها الإدارية ، هذا مما يؤشر على نجاح خطط و قرارات المؤسسة ، و تناسق أهدافها مع الجهات الاخرى و تحسن مستوى أداء موظفيها ، كما يرجع إلى الإستخدام المحكم لكافة الموارد البشرية و المادية المتاحة للمؤسسة بكفاءة و هذا الاخير هو ما دعت الية النظرية اليابانية ، بالإضافة الى تشخيص الجيد لمشكلات العمل و التوصل إلى الحلول المناسبة .

الجدول رقم 24 : يبين علاقة نمط التخطيط التي تعتمده المؤسسة بتطوير الأعمال الإدارية وفقا أساليب حديثة .

المجموع		لا		نعم		تطوير الأعمال وفق أساليب حديثة نمط لتخطيط المعتمد في المؤسسة
% ن.م	التكرار	% ن.م	التكرار	% ن.م	التكرار	
100%	14	21.4%	3	78.6%	11	التخطيط على المدى القريب
100%	21	14.3%	3	85.7%	18	التخطيط على المدى المتوسط
100%	17	5.9%	1	94.1%	16	التخطيط على المدى البعيد
100%	52	13.5%	7	86.5%	45	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول (24) ، المتعلق بعلاقة نمط التخطيط التي تعتمده المؤسسة بتطوير الأعمال الإدارية وفق أساليب حديثة ان 16 مبحوث و هو ما يمثل 94.1 % نجدهم يؤكدون على أن التخطيط على المدى البعيد يساهم في تطوير الأعمال و وفق أساليب حديثة و 18 مبحوث بنسبة 85.7 % أقروا بأن التخطيط على المدى المتوسط يساهم في تطوير أعمال المؤسسة في حين هناك 11 مبحوث و بنسبة 78.6 % يرون ان التخطيط على المدى القريب يساهم في تطوير الأعمال وفق أساليب حديثة.

و من خلال هذا يتبين لنا أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين نمط التخطيط الذي تعتمده المؤسسة و تطوير الأعمال وفق أساليب حديثة حيث يعد التخطيط على المدى البعيد هو الذي يساهم بشكل أكبر في تطوير الأعمال و يرجع ذلك إلى أن كلما طالت المدة الزمنية للخطة كلما زادت امكانية التنبؤ بالتحديات المستقبلية و أخذها في الحسبان هذا يرجع إلى النظرة الطموحة و المستقبلية ذات الهدف البعيد التي تقلل من حدة المصاعب التي تنشأ خلال فترة التنفيذ في المدى القصير و ذلك لرفع المستوى الخدماتي و التطوير الوظيفي للموظفين.

و للتأكد من العلاقة الإرتباطية بين نمط التخطيط التي تعتمد المؤسسة لتطوير الأعمال الإدارية وفقا أساليب حديثة ، قمنا بحساب معامل التوافق كما هو موضح في الملاحق فوجدنا قيمة المعامل (0.17) هذا ما يشير إلى أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين نمط التخطيط الذي تعتمد المؤسسة و تطوير الأعمال وفق أساليب حديثة .

الجدول رقم 25: يبين العلاقة بين إمتلاك المؤسسة لخطة عمل واضحة وقدرتها على التنبؤ للإحتياجاتها المستقبلية .

المجموع		لا		نعم		تنبؤ المؤسسة بإحتياجاتها إمتلاك لمؤسسة خطة عمل
		التكرار	% ن.م	التكرار	% ن.م	
100%	47	6.4%	3	93.6%	44	نعم
100%	5	40%	2	60%	3	لا
100%	52	9.6%	5	90.4%	47	المجموع

تشير المعطيات الكمية الموضحة في الجدول (25) ، المتعلق بالعلاقة بين خطط التي تضعها المؤسسة وقدرتها على التنبؤ بإحتياجاتها المستقبلية ، أن أغلبية الباحثين صرحوا أن المؤسسة تمتلك خطة عمل تساعد على التنبؤ بإحتياجاتها و التي قدرت نسبتهم ب 93.6 % من أصل 44 مبحوث مقابل 60 % صرحوا أن المؤسسة لا تمتلك خطة عمل واضحة لكنها تتنبأ بإحتياجاتها.

و من هذا يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة إرتباطية طردية بين الخطة التي تملكها مؤسسة و قدرتها على التنبؤ بإحتياجاتها المستقبلية هذا ما يدل على أن الإستراتيجيات التي تضعها المؤسسة تساعد بشكل كبير في تحديد إحتياجاتها الحالية و المستقبلية للموظفين و تحديد الخطوات الضرورية لتلبية هذه الإحتياجات يتضمن التنبؤ بإحتياجات إستخدام البيانات و المعلومات المتاحة لتحليل الإتجاهات و التوقعات المستقبلية و توجيه الجهود والموارد نحو تلبية هذه الإحتياجات بكفاءة أكبر و تحقيق أكبر مستوى من الفعالية.

و للتأكد من العلاقة الإرتباطية الطردية بين إمتلاك المؤسسة لخطة عمل واضحة وقدرتها على التنبؤ لإحتياجاتها المستقبلية .، قمنا بحساب كاف الترييع فوجدنا قيمة ك<sup>2</sup> (5.87) عند درجة الحرية(1) وهي دالة عند مستوى الدلالة(0.015) كونها أقل من مستوى الدلالة (0.05) ، ومن هنا نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري ،و بالتالي هناك علاقة بين الخطط التي تضعها المؤسسة و التنبؤ المؤسسة باحتياجاتها و هذا ما يجعلها أكثر فعالية عن غيرها .

المحور الثالث : تساهم الحوافز المقدمة للموظفين في رفع مستوى الرضا الوظيفي .

الجدول رقم 26 : يبين منح المؤسسة حوافز للموظفين ..

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		المتغيرات
65.4 %	34	نعم
34.6 %	18	لا
<b>100%</b>	<b>52</b>	<b>المجموع</b>

تشير الشواهد الاحصائية الموضحة في الجدول رقم (26) ، المتعلق بالحوافز أن أعلى نسبة مثلت الباحثين الذين صرحوا بأن المؤسسة تمنح لهم الحوافز و التي قدرت بنسبة 65.4 % ، مقابل 34.6 % مثلت الباحثين الذين صرحوا أن المؤسسة لا تمنح لهم الحوافز .

يتضح لنا من خلال الشواهد الاحصائية أعلاه ، أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن مديرية الجامعة تقوم بمنح الحوافز للموظفين ، حيث تشكل الحوافز دور هام في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وهذا ما أكدته دراسة عبد العزيز شنيق بعنوان الحوافز و الفعالية التنظيمية من خلال النتائج المتوصل اليها على مدى أهمية الحوافز ودورها في تنمية الموارد البشرية في تحقيق أهداف المؤسسة .

الجدول رقم 27 : يبين نوع الحوافز التي يتلقاها الموظفون

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		المتغيرات
11.4 %	4	مادية
57.2 %	20	معنوية
31.4 %	11	الاثنين معا
100 %	35 / 17*	المجموع

ملاحظة 17 \* القيم المفقودة ( عدم الإجابة عن السؤال ) أنظر في الملاحق الجدول رقم 25 .

تؤكد الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (27) ، المتعلق بنوع الحوافز التي يتلقاها الموظفون ، ان اعلى نسبة قدرت ب 57.2 % الذين صرحوا بانهم يتلقون الحوافز المعنوية ، ثم 31.4 % الذين صرحوا بان المؤسسة تقدم لهم الحوافز المادية والمعنوية معا ، وأخيرا اضعف نسبة صرح بها الباحثين الذين يتلقون الحوافز المادية فقط بنسبة 11.4 % .

يتبين لنا من خلال الشواهد الإحصائية ، أن الحوافز التي يتلقاها أغلبية الباحثين هي الحوافز المعنوية ، و ذلك لأهميتها في تحقيق اقصى معدلات الفعالية التنظيمية من خلال التقدير والاحترام ، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات مما يعزز الشعور بالانتماء وإرتفاع الروح المعنوية و يساهم في تحقيق الرضا مما يؤدي الى زيادة الرغبة في العمل وزيادة الابداع وبالتالي تحقيق الفعالية ، وهذا ما أكدته نظرية العلاقات الانسانية من خلال إحترام كرامة و تقدير الموظفين و أن منحهم المكافآت الغير المادية تلعب دورا كبيرا في تحفيزهم و تحقيق رضاهم هذا مما يزيد في إنتاجيتهم وتحقيق فعاليتهم .



الجدول رقم 28: يبين مساهمة الحوافز في رفع أداء الموظفين .

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
% 57.7	30	نعم
% 42.3	22	لا
%100	52	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية في الجدول اعلاه (28) المتعلق في مساهمة الحوافز في رفع أداء الموظفين أن أعلى نسبة مثلت المبحوثين الذين صرحوا بان الحوافز تساهم في رفع أدائهم قدرت نسبتهم ب%57.7 مقابل نسبة 42.3% الذين صرحوا بأن الحوافز لا تساهم في رفع أدائهم .

يتضح لنا جليا ان الحوافز المقدمة من طرف المؤسسة تساهم في تحسين أداء الموظفين ، حيث أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الحوافز ساهمت في تحسين أدائهم ، كونها تساهم في تشجيعهم على تحقيق الأهداف المرجوة ، من خلال تحقيق أعلى مستويات الرضا التي تخلق الشعور بالمسؤولية و الولاء إتجاه عملهم ، وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية و هذا ما أكدته مبادئ الإدارة العلمية ، بان الإعتماد على الأجور العالية و الحوافز المادية تساهم في رضا العاملين ، وتحسين أدائهم وزيادة مستويات فعاليتهم و هذا ما أكدت عليه أيضا نظرية العلاقات الانسانية ، التي دعت إلى ضرورة منح الحوافز المعنوية لتحقيق رضا الموظفين ، وبالتالي تحسين مستوى أدائهم و ولائهم للمؤسسة.

الجدول رقم 29 : يبين رضا الموظفين عن عملهم في المؤسسة

ن.م %	التكرار	في حالة الاجابة بنعم :	ن.م %	التكرار	العينة الاحتمالات
58.1 %	25	شعورك بالانتماء للمؤسسة	80.8 %	42	نعم
34.9 %	15	زيادة رغبتك في العمل بكفاءة			
7 %	3	زيادة ابداعك			
100 %	43	المجموع	19.2 %	10	لا
			100 %	52	المجموع

تؤكد المعطيات الكمية في الجدول رقم (29) ، المتعلق برضا الموظفين عن عملهم ، حيث أن أعلى نسبة قدرت 80.8 % الذين صرحوا بأنهم راضون عن عملهم ، و أن المبحوثين الذين ساهم رضاهم عن العمل في شعورهم بالانتماء للمؤسسة قدرت نسبتهم ب 58.1 % ، ثم تليها نسبة 34.9 % الذين أقروا بان الرضا عن عملهم ساهم في زيادة العمل بكفاءة ، وأخيرا أضعف نسبة سجلت 7% الذين أقروا بانه ساهم في زيادة إبداعهم ، في حين نجد نسبة 19.2 % صرح بما المبحوثين بأنهم غير راضون عن عملهم

من خلال المعطيات الجدول أعلاه يتضح لنا ، أن أغلبية المبحوثين راضين عن عملهم في المؤسسة ، حيث ساهم ذلك في شعورهم بالانتماء للمؤسسة وذلك من خلال خلق بيئة وظروف العمل ملائمة مثل علاقة العمل ، أنماط القيادة ، معاملتهم باحترام هذه المشاعر تؤثر على فعالية الافراد وتساهم في تحقيق الرضا ، وكذلك نجد منح الحوافز المادية والمعنوية تساهم في زيادة الإنتاجية و هذا ما أشارت عليه دراسة عبد العزيز شنيق بعنوان الحوافز والفعالية أن الحوافز المادية والمعنوية تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع الروح المعنوية تارة وشعوره بالإستقرار تارة أخرى وبالتالي تحقيق رضا

الجدول رقم 30 : يبين مشاركة الموظفين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل .

النسبة المئوية	التكرار	العينة
		المتغيرات
34.6 %	18	زيادة شعورك بالتقدير
30.8 %	16	ارتفاع الروح المعنوية
32.7 %	17	شعور بالرضا
1.9 %	1	الشعور بالمسؤولية
100 %	52	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول اعلاه رقم (30) المتعلق بإشراك الموظفين في إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ، نجد أن أعلى نسبة قدرت ب 34.6 % صرح بها المبحوثين الذين مشاركتهم في إتخاذ القرارات تساهم في زيادة الشعور بالتقدير ، تليها نسبة 32.7 % الذين أقروا بأن إشراكهم في إتخاذ القرارات تساهم في الشعور بالرضا ، ثم 30.8 % أدلوا بأنه ساهم في إرتفاع الروح المعنوية ، وأخيرا أضعف نسبة الذين صرحوا بأنهم يشعرون بالمسؤولية عند إشراكهم في إتخاذ القرارات قدرت نسبتهم ب 1.9 %.

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه ، أن اغلبية المبحوثين يساهم إشراكهم في إتخاذ القرار في زيادة شعورهم بالتقدير والاحترام ، حيث يساهم في الشعور بالانتماء ويزيد من شعورهم بالمسؤولية إيجاب عملهم ، وتعزيز الثقة فعندما يشعر الموظفون بأن آرائهم محترمة ومقبولة يؤدي إلى تحقيق الرضا وبالتالي تحقيق فعالية التنظيم وهذا ما تؤكدته نظرية العلاقات الانسانية على وجوب إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسييرية ، وتشجيع العمل الفريق ، و يجب خلق بيئة محفزة تقوم على التشاور ، وبناء عليه فإن المشاركة والإندماج أهم عنصر في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الجدول رقم 31: يبين مساهمة الأجر الذي يتقاضاه الموظفون في زيادة دافعتهم للعمل ..

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
57.7 %	30	نعم
42.3 %	22	لا
100 %	52	المجموع

تبين الشواهد الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (31) ، المتعلق بمساهمة الأجر في زيادة الدافعية في العمل ، أن أعلى نسبة مثلت الباحثين الذين صرحوا بأن الأجر يساهم في زيادة دافعتهم للعمل قدرت ب 57.7 % ، مقابل نسبة 42.3 % مثلت نسبة الباحثين الذين أقرروا بأن الأجر لا يساهم في زيادة دافعتهم للعمل .

من خلال المعطيات الموضحة في الجدول أعلاه ، يتبين لنا أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن الأجر يساهم في زيادة دافعتهم للعمل ، حيث تساهم الأجور في زيادة الإنتاجية وتحقيق الرضا بدرجة كبيرة وذلك من خلال توفير متطلبات المعيشية ولها دور في الإستقرار الوظيفي ، فالأجر من العوامل الأساسية التي تجعل المؤسسة تحافظ على عمالها ، حيث صرح أحد الباحثين أن الأجر يساهم في اشباع إحتياجاتهم ، و يمكن من الرغبة في العمل لتحقيق الرضا الوظيفي ، التي تدفع بدورها إلى إرتفاع الروح المعنوية وزيادة الدافعية العاملين وبالتالي تحقيق الإنتاجية ، حيث يؤكد تايلور على أن الإعتماد على الأجور العالية و الحوافز المادية تساهم في رضا العاملين وإرتفاع مستوى الكفاءة مما يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية .

الجدول رقم 32 : يبين إستفادة الموظفين من الخدمات الاجتماعية للمؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
% 90.4	47	نعم
% 9.6	5	لا
%100	52	المجموع

توضح المعطيات الكمية في الجدول رقم (32) المتعلق بالاستفادة من الخدمات الاجتماعية ، أن أعلى نسبة قدرت ب 90.4 % صرح بها المبحوثين الذين يستفيدون من الخدمات الاجتماعية ، مقابل 9.6 % مثلت نسبة المبحوثين الذين لا يستفيدون منها . يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ، أن أغلب المبحوثين صرحوا بأنهم يستفيدون من الخدمات الاجتماعية التي تخصصها المؤسسة و تتضمن الحصول على الدعم اللازم في مختلف جوانب الحياة ، مثل الضمان الإجتماعي الذي يوفر الحماية الاقتصادية ، وتوفير السكنات الوظيفية ، وتوفير المنح في الأعياد ، وتقديم إعانة مالية عند الوفاة أحد أفراد العائلة ، وتقديم إعانات أثناء الزواج، حيث صرح أحد المبحوثين من خلال المقابلة الحرة التي أجريناها معه أنه يستفيد من السكن الوظيفي ، و تقدم لهم رحلات مجانية ، وبناءا عليه نجد أن المنح والإعانات التي تقدمها الخدمات الاجتماعية تساهم في تخفيض التكاليف على الموظفين ، وبالتالي إرتفاع الروح المعنوية التي تساهم بدرجة كبيرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ، و كذلك نجد أن نظرية العلاقات الانسانية تقرر على ضرورة الاهتمام بالروح المعنوية للموظفين ، التي تساهم بدرجة كبيرة الى تحقيق الرضا الوظيفي ، وبالتالي تحقيق الفعالية .

الجدول رقم 33 : يبين تناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظفين مع الجهد الذي يبذلونه.

النسبة المئوية	التكرار	العينة المتغيرات
% 51.9	27	نعم
% 48.1	25	لا
%100	52	المجموع

تؤكد المعطيات الكمية في الجدول أعلاه رقم (33) المتعلق بتناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظفين مع الجهد الذي يبذلونه ، أن أعلى نسبة مثلت الباحثين الذين أقرروا بأن الأجر الذي يتقاضونه يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه قدرت بنسبة 51.9 % ، مقابل 48.1 % أقرروا بأن الأجر لا يتناسب مع جهدهم المبذول .

يتضح لنا بصورة جلية من خلال الجدول أعلاه ، أن آراء الباحثين حول العلاقة بين الأجر الذي يتقاضاه الموظفين و الجهد الذي يبذلونه جاءت بنسبة متقاربة حيث فئة الذين صرحوا بنعم ، تشير إلى أنهم يستفيدون من أجر عالي ، وذلك يساهم في رفع مستوى المعيشة ، والتخفيف من مستوى الفقر ، وتساعدهم على الإستقرار المالي و هذا ما يساهم في رضا عن عملهم من خلال الجهد الذي يبذلونه ، في حين نجد ان الذين أقرروا بأن الأجر التي يتحصلون عليها لا تتناسب مع جهدهم المبذول ، حيث صرح أحد الباحثين أن الوظيفة التي يشغلها لا تتناسب مع تخصصه العلمي ، وغير راض عن الأجر الذي يتقاضاه ، ونجد النظرية البيروقراطية تؤكد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب يهدف إلى تحقيق الفعالية ، وكذلك نجد الإدارة العلمية التي تؤكد على الرفع في الأجر التي تساهم في تحقيق الإنتاجية وفعالية التنظيم .

الجدول رقم 34 : يبين مساهمة نوع الحوافز التي يتلقاها الموظفين في تحقيق رضاهم .

المجموع		لا		نعم		رضا الموظفين نوع الحوافز
% ن.م	التكرار	% ن.م	التكرار	% ن.م	التكرار	
%100	4	%0	0	%100	4	مادية
%100	20	%15	3	%85	17	معنوية
%100	11	%0	0	%100	11	العثنين معا
%100	35 * 17	%8.6	3	%91.4	32	المجموع

ملاحظة (17\* قيم مفقودة) الذين لم يصرحوا بنوع الحوافز التي يتحصلون عليها .

تشير الشواهد الكمية الموضحة في الشكل رقم (34) ، المتعلق بالعلاقة بين الحوافز في تحقيق رضا العاملين ، أن أغلبية الباحثين صرحوا بأن الحوافز التي تمنحها لهم المؤسسة مادية ومعنوية معا حيث 11 مبحوث بنسبة 100% من أصل 11 بأنهم راضون عن عملهم ، مقابل 4 مبحوثين بنسبة 100% من أصل 4 اقروا بان المؤسسة تمنح لهم حوافز مادية وانهم راضون عن عملهم ، في حين نجد 17 مبحوث بنسبة 85% من اصل 20 الذين يستفيدون من الحوافز المعنوية وهم راضون عملهم .

و يتضح لنا من خلال الشواهد الاحصائية أن هناك علاقة بين نوع الحوافز و تحقيق رضا الموظفين

بحيث أن الحوافز المادية والمعنوية تساهم في إرتفاع الروح المعنوية وزيادة الدافعية للإنجاز الأعمال بدقة وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي .

و للتأكد من العلاقة الإرتباطية بين نوع الحوافز والرضا ، قمنا بحساب معامل التوافق فوجدنا قيمته

(0.25) وتشير إلى أن هناك علاقة طردية ضعيفة بين المتغيرين .

الجدول رقم 35 : يبين الحوافز التي تخصصها المؤسسة للموظفين في تحقيق رضاهم عن العمل.

المجموع		لا		نعم		الرضا عن العمل
ن.م %	التكرار	ن.م %	التكرار	ن.م %	التكرار	
						تخصص المؤسسة الحوافز
100%	34	5.9	2	94.1	32	نعم
100%	18	44.4	8	55.6	10	لا
100%	52	19.2	10	80.8	42	المجموع

تشير البيانات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (35) ، المتعلق بالعلاقة بين منح الحوافز ورضا العاملين ، أن أغلب المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة تقدم لهم حوافز وهم راضون عن عملهم في المؤسسة بنسبة قدرت 94.1 % ، مقابل 55.6 % صرحوا بأن المؤسسة لا تقدم لهم حوافز و الا انهم راضون عن عملهم.

و يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ، أن هناك علاقة إرتباطية بين الحوافز والرضا الوظيفي ، حيث يعد رضا الفرد ورفع الروح المعنوية من أهم الركائز الأساسية للإستقرار الوظيفي مما يساعد على أداء العمل بكل كفاءة ، تقدم المؤسسة محل الدراسة حوافز مثل الترقية ، الزيادة في الراتب ، الإحترام والتقدير ، إعانات مالية في المناسبات ، وبالتالي تحقيق رضا الموظفين .

و للتأكد من العلاقة الإرتباطية بين الحوافز والرضا ، قمنا بحساب كاف التريبع فوجدنا قيمة ك<sup>2</sup> (11.6) عند درجة الحرية (1) وهي دالة عند مستوى الدلالة (0.001) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05)، اي ان الحوافز تساهم في رضا الموظفين ، ، ومن هنا نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري.



الجدول رقم 36 : يبين تناسب الأجر الذي يتقاضاه الموظفون لزيادة دافعيتهم حسب المستوى المهني .

المجموع		لا		نعم		تناسب الاجر الذي يتقاضاه الموظفين لزيادة دافعيتهم المستوى المهني
ن.م	التكرار	ن.م %	التكرار	ن.م %	التكرار	
	24	54.2 %	13	45.8 %	11	اطار
	12	8.3 %	1	91.7 %	11	عون تحكم
	16	50 %	8	50 %	8	عون تنفيذ
	<b>52</b>	42.3 %	22	57.7 %	30	<b>المجموع</b>

تشير المعطيات الإحصائية الموضحة في الجدول رقم (36) المتعلق بالعلاقة بالمستوى المهني و الاجر الذي يتقاضاه الموظفون في زيادة الدافعية ، أن أغلب المبحوثين من فئة أعوان التحكم 11 مبحوث بنسبة 91.7 % من اصل 12 صرحوا بان الاجر الذي يتقاضونه يساهم في زيادة دافعيتهم للعمل ، مقابل 8 مبحوثين بنسبة 50 % من أصل 16 من فئة أعوان التنفيذ أن الأجر يساهم في زيادة دافعيتهم للعمل ، في حين نجد 11 مبحوث من فئة الإطارات بنسبة 45.8% من أصل 24 أقروا بأن الأجر يساهم في زيادة الدافعية للعمل .

و يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن هناك علاقة إرتباطية بين المستوى المهني ومساهمة الأجر في زيادة الدافعية ، و للتأكد قمنا بحساب معامل كاف الترتيب كما هو موضح في الملاحق فوجدنا قيمة المعامل كاف الترتيب ( 7.44 ) عند درجة الحرية (2) وهي دالة عند مستوى (0.02) وهي اقل من مستوى الدلالة (0.05) ، و بالتالي الأجر الذي يتقاضاه الموظفون يتناسب معهم هذا مما يزيد من دافعيتهم للعمل ، ومن هنا نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري .

الجدول رقم 37 : يبين العلاقة من إستفادة الموظفين من الخدمات الاجتماعية و رضاهم عن العمل .

المجموع		لا		نعم		رضا الموظفين الإستفادة من الخدمات الاجتماعية
ن.م %	التكرار	ن.م %	التكرار	ن.م %	التكرار	
%100	47	%14.9	7	%85.1	40	نعم
%100	5	%60	3	%40	2	لا
%100	52	%19.2	10	%80.8	42	المجموع

تشير الشواهد الإحصائية من خلال الجدول أعلاه رقم (37) ، المتعلق بالعلاقة بين الإستفادة من الخدمات الاجتماعية الرضا عن عملهم ، أن أغلب المبحوثين يستفيدون من الخدمات الاجتماعية بنسبة 85.1 % من أصل 47 صرحوا بأنهم راضون عن عملهم ، مقابل 2 صرحوا بأنهم لا يستفيدون من الخدمات الاجتماعية بنسبة 40 % من أصل 5 و أقروا بأنهم راضون عن عملهم .

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه ، أن هناك علاقة بين الرضا العمال حسب الإستفادة من الخدمات الاجتماعية ، حيث أن الخدمات الاجتماعية تساهم في تلبية إحتياجات العمال ، مثلا الدعم الصحي ، حيث يشعرون بالإطمئنان بشأن إحتياجاتهم واحتياجات أسرهم وبالتالي يؤدي الى زيادة مستوى رضاهم مما يساهم في تعزيز الولاء ، وتحقيق الفعالية التنظيمية .

و للتأكد من العلاقة الإرتباطية بين الإستفادة من الخدمات الاجتماعية و الرضا ، قمنا بحساب كاف التريبع فوجدنا قيمة ك<sup>2</sup> (5.92) عند درجة الحرية ( 1 ) وهي دالة عند مستوى الدلالة ( 0.01 ) وهي أقل من مستوى الدلالة ( 0.05 ) أي أن الإستفادة من الخدمات الاجتماعية تساهم في خلق الرضا الوظيفي ،ومن هنا نقبل الفرض البديل ونرفض الفرض الصفري .

## ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات .

بالإستناد إلى مختلف المعطيات الإحصائية ، والقراءات التحليلية ، فإن دراستنا الراهنة توصلت إلى عدد من النتائج العامة والجزئية ، والتي تتمحور حول العلاقة بين المتغيرات المرتبطة بفروض الدراسة ، وعليه نحاول في هذا الفصل مناقشة هذه النتائج التي توصلنا إليها في فرضيات الدراسة .

## النتائج الخاصة بالفرضيات الفرعية :

## 1) نتائج الفرضية الجزئية الاولى : والتي مفادها يساهم التكوين المستمر للموظفين في رفع مستوى أدائهم .

سعت هذه الفرضية الى محاولة الكشف عن العلاقة بين متغير التكوين ومتغير الأداء ، يتضح لنا من خلال نتائج المحصل عليها المتعلق بالفرضية الأولى ، أن الجدول (9) بنسبة 100 % من الباحثين صرحوا بأن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية ، والجدول (10) 71.2 % اقروا بأن المؤسسة ادخلت تعديلات فيما يخص التكوين ، الجدول (11) 59.6 % استفادوا من الدورات التكوينية ، الجدول (12) بنسبة 69.2 % صرحوا بأن المؤسسة تقوم بمقارنة أداء الموظفين قبل وبعد التكوين ، الجدول (13) 84.6 % أكدوا بأن التكوين ساهم في تحسين أدائهم ، الجدول (14) هناك علاقة ضعيفة بين موقع الدورات التكوينية و الاستفادة منها ، الجدول (15) هناك علاقة ضعيفة بين التعديلات وتحقيق الاهداف ، الجدول (17) هناك علاقة بين المسؤول عن البرامج التكوينية والهدف من وضعها .

وبالاستناد إلى كل هذه المعطيات الكمية المرتبطة بالفرضية الجزئية الأولى ، يتضح لنا ان الفرضية الإجرائية الأولى تحققت بدرجة متوسطة نوعا ما .

## 2) نتائج الفرضية الجزئية الثانية : والتي مفادها أن التخطيط المعتمد في المؤسسة يساهم في زيادة مستوى التطوير

## الوظيفي .

من خلال تحليل البيانات المحور الثالث الذي يتعلق بالفرضية الثانية ، يتضح لنا من الجدول (18) 90.4 % صرحوا بأن المؤسسة تمتلك خطة عمل واضحة ، الجدول (19) بنسبة 76.6 % اقروا بأن وظائفهم تتناسب مع تخصصهم العلمي ، الجدول (20) أغلبية الباحثين بنسبة 84.6 % أكدوا بأن تساهم الخطط التي تضعها المؤسسة في تحقيق اهدافها ، الجدول (21) 84.6 % صرحوا بأن القرارات التي تتخذها المؤسسة تساهم في احداث تغيير طريقة العمل ، الجدول (22) أغلبية الباحثين بنسبة 90.4 % اقروا بأن المؤسسة تتنبأ لإحتياجاتها المستقبلية ، الجدول (23) 90.49 % أكدوا بأن المؤسسة تسعى إلى تحسين نوعية الخدمات

الادارية ، و من خلال الجدول (24) نرى أن هناك علاقة ضعيفة بين نمط التخطيط و تطوير الأعمال الادارية ، الجدول (25) هناك علاقة بين الخطة التي تضعها المؤسسة في التنبؤ بإحتياجاتها المستقبلية .

وبالإستناد إلى كل هذه البيانات الكمية ، المرتبطة بالفرضية الجزئية ا وبالإستناد إلى كل هذه البيانات الكمية ، المرتبطة بالفرضية الجزئية الثانية ، يتضح لنا أن الفرضية تحققت بدرجة متوسطة .

### 3) نتائج الفرضية الجزئية الثالثة : والتي مفادها ان لحوافز المقدمة للموظفين تساهم في رفع مستوى الرضا

#### الوظيفي.

من خلال تحليل المعطيات المحور الرابع المتعلق بالفرضية الجزئية الثانية ، يتضح لنا أن أغلبية المبحوثين في الجدول (26) بنسبة 65.4 % صرحوا بأن المؤسسة تمنح لهم حوافز ، الجدول (27) 57.2 % بأنهم يتحصلون على الحوافز المعنوية ، الجدول (26) 57.7 % بأن الحوافز تساهم في رفع ادائهم ، (29) 80.8 % راضون عن عملهم في المؤسسة ، الجدول (30) 34.6 % تساهم مشاركتهم في اتخاذ القرار في زيادة شعورهم بالتقدير ، الجدول (31) 57.7 % صرحوا بأن الأجر الذي يتقاضونه يساهم في زيادة دافعيتهم للعمل ، الجدول (32) 90.4 % يستفيدون من الخدمات الاجتماعية ، الجدول (33) 51.9 % صرحوا بأن الأجر يتناسب مع الجهد الذي يبذلونه ، الجدول (34) هناك علاقة بين نوع الحوافز و رضا الموظفين ، الجدول (35) هناك علاقة بين الحوافز وتحقيق الرضا الموظفين ، الجدول (36) هناك علاقة بين المستوى المهني ومساهمة الأجر في زيادة الدافعية للعمل ، الجدول (37) هناك علاقة بين الإستفادة من الخدمات الاجتماعية ورضا الموظفين .

وبالإستناد إلى كل هذه المعطيات الإحصائية ، المرتبطة بالفرضية الجزئية الثالثة ، يتضح لنا أن الفرضية تحققت بدرجة كبيرة .

#### مناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الرئيسية :

من خلال الشواهد الكمية والقراءات التحليلية المستنبطة من الجداول المرتبطة بمؤشرات فرضيات الدراسة ، والتي أكدت على تحقق الفرضيات الجزئية ، من خلال الأساليب الإحصائية (ك2 ، معامل توافق ، معامل فاي ) ، المطبقة في الجداول المزدوجة السابقة ، يمكننا القول بأن الفرضية والتي مفادها أن أساليب تنمية الموارد البشرية المعتمدة في المؤسسة تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية قد تحققت ، وتختلف تأثير هذه الأساليب على مستوى الفعالية ، بحسب تطبيقها في المؤسسة.

## ثانيا : مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة .

تناولنا في الجانب النظري في دراستنا الراهنة بعض الدراسات السابقة التي إختصت بموضوع أساليب تنمية الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية ، وتوصلنا إلى جملة من النتائج الجزئية التي تشابه في جوانب وتختلف في جوانب أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة ، حيث إتفقت هذه الدراسة مع دراسة "محمد منصور الزعنون " بعنوان فعالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في ضوء اتجاهات العاملين، التي توصلت إلى أن استراتيجيات الموارد البشرية فعالية في ضوء اتجاهات العاملين ، ويمكن رد هذه التشابه في النتائج وكذلك في المنهج الوصفي ، وأدوات البحث.

كما اتفقت مع دراسة "صالح بنوار" بعنوان فعالية المنظمة داخل المؤسسة الصناعية حيث أن لتحقيق المؤسسة جميع أهدافها بفعالية ، هناك عدة عوامل تساعدها على تحقيق ذلك منها توفير الحوافز ، والتكوين الجيد في مجال التخصص .

دراسة "عبد العزيز شنيق" بعنوان الحوافز الفعالية التنظيمية التي تتفق مع دراستنا و توصلت إلى أنه وجود علاقة ارتباطية بين الحوافز و الفعالية التنظيمية .

ونجد دراسة "بودوح غنية" بعنوان إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و أداء الموارد البشرية و توصلت إلى أن التكوين له ، دور في تحسين أداء الموارد البشرية و التي تتفق مع دراستنا.

كما نجد دراسة "صبرية ميلاط" بعنوان التكوين المهني و الفعالية التنظيمية و التي توصلت إلى ان اعتماد المؤسسة على التكوين و تنمية الموارد البشرية وتخطيطها ضرورة لتحقيق الفعالية .

وفي المقابل نجد دراسة " هشام بوكفوس" بعنوان أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية والتي تختلف مع دراستنا وقد توصلت إلى النتائج التالية ، أن نسبة كبيرة من العمال لم تتلقى تدريباً و هذا راجع إلى ثقافة المؤسسة في إطلاعهم على قانون المؤسسة .

بالإضافة إلى أن المؤسسة تعتمد على التكوين خارج العمل من خلال اللجوء إلى مكوّنين ومديرين المتخصصين بمراكز مختلفة.

## ثالثا : مناقشة النتائج في ضوء النظريات .

توصلت الدراسة الراهنة إلى عدد من النتائج ، وهي ترتبط في كثير من النواحي والدلالات بمبادئ النظريات التي إعتمدنا عليها في الدراسة .

وبالتمعن في النتائج التي توصلت إليها دراستنا المتعلقة بالفرضيات ، يمكن ملاحظة إتفاق هذه النتائج مع الكثير من المبادئ النظرية الكلاسيكية و التي قدمت بحوث ميدانية ، في مجال أساليب تنمية الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية ، و رأت بأن إختيار العاملين وفق معايير موضوعية ومتابعة تكوينهم و تدريبهم على أسس علمية لزيادة الكفاءة و الإنتاجية ، والتركيز على مبدأ التخطيط لتنمية أداء الموارد البشرية و تحقيق الفعالية التنظيمية ، بالإضافة إلى منح الحوافز و الأجور العالية التي تساهم في تحقيق رضا العاملين ، وهذه النتيجة تتوافق مع مبادئ النيوكلاسيكية ، التي تهتم بالموارد البشري وذلك من خلال منح المكافآت و الحوافز المعنوية تساهم في شعورهم بالرضا إلى جانب إشراكهم في اتخاذ القرارات و هذه أهم عنصر في تحقيق الفعالية كزيادة درجة الولاء و إرتفاع الروح المعنوية .

أما بالنسبة للمداخل الحديثة ، فقط طرحت جملة من المبادئ في عملية تنمية الموارد البشرية ، نجدتها تلتقي مع دراستنا في بعض النواحي ، وفي هذا السياق نجد دراستنا أقرت بان اساليب تنمية الموارد البشرية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وهذا ما طرحته نظرية النظم حينما أكدت على تكوين و تخطيط و تحفيز الموارد البشرية لتحقيق الإنتاجية و الرضا العاملين .وفي المقابل نجد ، ما طرحته نظرية الإدارة بالأهداف ، والتي تتوافق مع دراستنا الراهنة وذلك من خلال ، وضع نظام كفو للحوافز للدفع العاملين لتحقيق الأهداف ، وتوفير الإمكانيات المادية و البشرية مثل تطوير طرق التكوين ورسم خطة التي تتضمن الأهداف التي يمكن تحقيقها و الطرق الأساليب التي يمكن إتباعها للوصول إلى هذه الاهداف .

من خلال كل هذه الاعتبارات تبين لنا أن النتائج التي توصلت إليها دراستنا الراهنة تتفق في الكثير مع ما توصلت إليه نظريات التنظيم.

## خامسا : المقترحات و التوصيات

- بناء على ما تم التطرق إليه من الحقائق التي أثارها دراستنا في جانبها النظري و الميداني ، نحاول أن نضع جملة من التوصيات والمقترحات المرتبطة بدراستنا ولعل من أهم هذه التوصيات :
- 1- ضرورة الاهتمام بتنمية مهارات وقدرات المورد البشري.
  - 2- ضرورة تكوين الموظفين و الاهتمام بالدورات التكوينية .
  - 3- مطالب والمؤسسات بتبني استراتيجيات الموارد البشرية ( التكوين ، التخطيط ،التعليم المستمر ، التحفيز و المكافآت ).
  - 4- على المؤسسات أن تقوم بمقارنة أداء الموظفين لمعرفة احتياجات التكوين ورفع في مستوى أداء العاملين .
  - 5- ضرورة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب كونه يساهم في تحقيق أقصى المعدلات الفعالية التنظيمية .
  - 6- ضرورة تطبيق التخطيط في المؤسسة و رسم خطط واضحة و محكمة ومتابعتها و تنفيذها .
  - 7- ضرورة تحديد المؤسسة للأهداف التي ترغب في تحقيقها .
  - 8- يجب على المؤسسات أن تتنبأ لاحتياجاتها المستقبلية .
  - 9- تنمية روح العمل ضمن الفريق لخدمة عملية التخطيط .
  - 10- ضرورة تقديم الحوافز والمكافاة .
  - 11- ضرورة تقدير الأعمال المتميزة و الاعتراف بالموظف من خلال تلبية أعماله بكفاءة .
  - 12- ضرورة زيادة في الأجور مما يساهم في زيادة الدافعية للعمل.
  - 13- ضرورة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات و ذلك يعزز الشعور بالتقدير .



خاتمة



خاتمة:

بعد دراستنا لموضوع " أساليب تنمية الموارد البشرية ودورها في تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية " من بعض جوانبه النظرية والميدانية ، وجدنا أنها من المواضيع المهمة لما تلعبه من دور داخل المؤسسة من خلال تنمية وإعداد الموارد البشرية لتحقيق الفعالية التنظيمية ، وقد تعددت المداخل النظرية في الفكر الإداري ، المداخل الكلاسيكية ، النيو كلاسيكية ، والحديثة ، وكذلك نجد العديد من الدراسات السابقة التي طرحت الكثير من المتغيرات والأبعاد الدراسة التي ساعدتنا في تكوين خلفية نظرية ومعرفية حول هذا الموضوع .

وبناء على هذه التصورات والمرتكزات المنهجية والعلمية المرتبطة بدراستنا ، قمنا بصياغة الإشكالية والتساؤلات و الفرضيات العامة والجزئية ، والتي توقعنا من خلالها وجود إرتباطات بين أبعاد أساليب تنمية الموارد البشرية والفعالية التنظيمية ، ومن أجل الربط بين الجانب النظري و الجانب الميداني ، قمنا بإتباع الإجراءات المنهجية ، بدءا بتحديد مجالات الدراسة ، وتحديد المنهج المستخدم ، والعينة المختارة ، إضافة إلى إتمادنا على مجموعة من الأدوات والتقنيات لجمع البيانات ، وبعدها قمنا بتبويب البيانات الميدانية وتكميمها وتحليلها تحليلا إحصائيا و سوسولوجيا ، وذلك بإستخدام الأساليب الإحصائية .

وعليه توصلت دراستنا الراهنة إلى مجموعة من النتائج :

- يساهم التكوين المستمر في رفع مستوى اداء الموظفين.

- تساهم عملية التخطيط المعتمدة في مديرية الجامعة في زيادة التطوير الوظيفي .

- تساهم الحوافز المقدمة للموظفين في رفع مستوى الرضا الوظيفي .

وأهم نتيجة توصلنا إليها أن أساليب تنمية الموارد البشرية تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية الجامعة ابن خلدون تيارت .

وتبقى هذه النتائج نسبية وتحتاج إلى دراسات بأبعاد وأطر نظرية وميدانية مختلفة ، وذلك لإتساع هذا الموضوع وتعدد أبعاده

البحثية ، وبالتالي صعوبة للإلمام بجميع جوانبه .



# قائمة المراجع

أولا : المراجع العربية .

**I. الكتب :**

- 1- أنس عبد الباسط عباس : "إدارة الموارد البشرية" ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،الأردن، ط1 ،2011.
- 2- أحمد ماهر : "إدارة الموارد البشرية" ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006.
- 3- أسيا قرنان: الرضا الوظيفي (منظور نظري و تطبيقي وجهة نظر سوسيولوجية)" ، مركز البحوث و الدراسات تحول الجزائر و العالم ، الجزائر، 2019.
- 4- أمين عبد العزيز حسن : "إدارة العمال و تحديات القرن الواحد و العشرين" ، دار قباء للطباعة و النشر و التوزيع ، القاهرة ، 2001.
- 5- ايهاب صبيح رزيق : "الإدارة الأسس والوظائف" ، سلسلة الادارة في الاسبوع ، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، 2001.
- 6- بلقاسم سلاطنية و آخرون : "الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي" ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، القاهرة ، 2015.
- 7- رواية محمد حسن : "إدارة الموارد البشرية" ، المكتب الجامعي الحديث ، الاسكندرية ، 1999.
- 8- سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب : "الفكر المعاصر في التنظيم و الإدارة" ، مركز وايد سرفيس للاستشارة و التطوير الاداري ، مصر ، ط1 ، 1998.

- 9- سعيد يس عامر ، علي محمد عبد الوهاب : "الفكر المعاصر في التنظيم و الادارة" ، مركز وايد سرفيس للاستشارة و التطوير الاداري ، مصر ، ط1 ، 1998.
- 10- سليم ابراهيم الحسنية : "الإدارة و الابداع (المنظمة العربية للتنمية الادارية)"، بحوث و دراسات القاهرة، 2008-2009.
- 11- سنان الموسوي : "ادارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها" ، دار جدلاوي للنشر و التوزيع ،عمان ، الاردن ، ط1 ، 2008.
- 12- سهيلة محمد عباس : " إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي " ، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط3، 2011.
- 13- صالح بن نوار : "فعالية التنظيم في المؤسسات الإقتصادية" ،مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة ،قسنطينة ، 2006.
- 14- عبد الباري درة و محفوظ جودة : "الأساسيات في الإدارة المعاصرة" ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، ط2 ، 2012.
- 15- عبد الكريم بوحفص : "التكوين الإستراتيجي للتنمية الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية ، ب.س.
- 16- عبد الكريم درويش : "أصول الإدارة العامة" ، المكتبة الأنجلو مصرية ، القاهرة ، 1977 .
- 17- عبد الوهاب سويسي : "نظريات التنظيم و تصميم المنظمات" ، دار النجاح للنشر و التوزيع ، ط2 ، 2015.
- 18- عزوز مرابط عياش : "تنمية الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات" ، النشر الجامعي الجديد محل رقم2 تعاونية الدواحين ، في الدالية ، الكيفان تلمسان ، الجزائر ، 2020.
- 19- علي السلمي : "خواطر في الادارة المعاصرة" ، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع ، ب.ط ، 2001

- 20- علي السلمي: "خواطر في الإدارة المعاصرة"، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، د.ط ، 2001.
- 21- عماد الدين السيد عبد المقصود: "تنمية الموارد البشرية بالمنظمات غير الحكومية"، المعهد العالي للخدمة الاجتماعية بالإسكندرية، 2023.
- 22- غني دحام الزيدي وآخرون: "إدارة الموارد البشرية مفاهيم وتوجهات معاصرة"، دار الحامد لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2018.
- 23- غيات بوفلحة: "القيم الثقافية و فعالية التنظيمات" ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر ، 2015.
- 24- فداء محمود حامد: "إدارة الجودة الشاملة"، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، 2012.
- 25- فوزية غربي و فتيحة حبشي: "الموارد البشرية و إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة"، مجلة البحوث و الدراسات الانسانية ، منشورات جامعة 20 اوت 1955 ، سكيكدة ، الجزائر ، ديوان المطبوعات الجامعية ، قسنطينة ، عدد 04 ، 2009.
- 26- فيصل حسونة: "إدارة الموارد البشرية"، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن ط1، 2011.
- 27- كاظم نزار الركابي: "الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)" ، دار وائل للنشر ، عمان ، ط 1 ، 2004.
- 28- كامل محمد المغربي: "السوك التنظيمي (مفاهيم و اسس ، سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم)" دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، ط3 ، 2004.

- 29- ماجد عبد المهدي مساعدة : "إدارت المنظومات منظور كلي" ، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط2 ، 2015 .
- 30- محمد رسلان الجيوسي ، جميلة جاد لله : "الإدارة علم و تطبيق"، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، عمان ، ط3 ، 2008.
- 31- محمد طييقة عبد الله : "الرضا الوظيفي للعاملين بمؤسسات الخدمة المجتمعية" ، دار الغيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، ط1 ، 2020.
- 32- محمد عبد السلام : "التطورات الحديثة في الفكر الاداري و التنظيم" ، دار الكتاب الحديث ، الجزائر الكويت القاهرة ، 2008.
- 33- محمد قاسم القريوتي : "نظرية المنظمة و التنظيم" ، دار وائل للنشر، الاردن، ب.ط ، 2000.
- 34- محمد قاسم القريوتي : "مبادئ الادارة النظرية والعمليات و الوظائف" ، دار وائل للنشر ، عمان ، الاردن ، ط ، 3 ، 2000.
- 35- محمد لعلي بوكميش : "مدخل إلى تنمية الموارد البشرية من دراسة الواقع في الدول العربية" ، دار النشر و التوزيع ، الأردن عمان ، 2011 .
- 36- مصطفى يوسف كايفي : "إعادة هندسة إدارة المواد البشرية ( الهندرة ) بعد إستراتيجي تكنولوجياي تنموي تخطيطي" ، مؤسسة الوراق للنشر وتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2022.
- 37- منير نوري ، فريد كورتل : "إدارة الموارد البشرية" ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2011.

- 38- منير نوري : "تسيير الموارد البشرية"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط1، 2010 .
- 39- نصر الله حنا وآخرون : "مبادئ في العلوم الادارية الاصول و المفاهيم المعاصرة" ، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013 .
- 40- نور الدين، بشير تاوريت : "الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق"، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، ب.س.
- 41- وسيلة حمداوي : "إدارة الموارد البشرية" ، مديرية النشر جامعة قلمة ، الجزائر، ط1، 2004.
- 42- منير نوري : "تسيير الموارد البشرية" ، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

## II . أطروحات الدكتوراه ورسائل جامعية :

- 43- أمينة مازرة : "تنمية الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة"، رسالة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير ، تخصص تسيير الموارد البشرية، بجامعة الجزائر 3، 2014.
- 44- حسين يريقي : "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه ، تخصص تسيير ، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، 2007.
- 45- جمال بورزامة : "الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و انعكاساتها على أسلوب إتخاذ القرار لدى القائد الإداري" ، دراسة ميدانية للمركب الاولمي محمد بوضياف 5 جويلية و الاتحادية الجزائرية لكرة القدم، أطروحة ماجستير تخصص الإدارة و التسيير الرياضي، اشراف ا.د بن عكي محمد أكلي، جامعة الجزائر.

- 46- رياض بن صوشة : "تنمية الموارد البشرية مدخل استراتيجي لتحقيق التنافسية"، مذكرة لنيل شهادة ماجستير إدارة أعمال ، جامعة الجزائر كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير بالخروبة ، 2007.
- 47- زهير خريش : "الإختيار المهني و الفعالية التنظيمية" ، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية (EPS) ، أطروحة دكتوراه علوم في علم اجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية ، إشراف ا.د حسان الجيلاني ، جامعة قسنطينة، 2017-2018.
- 48- سعيدة حمصي : "التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية و علاقته بالفعالية التنظيمية"، دراسة ميدانية بمؤسسة الجمرات الفلاحية بقسنطينة ، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الوادي ، 2019.
- 49- شكري مدلس : "دور التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في فعالية إدارة الموارد البشرية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للهندسة المدنية والبناء enbcb فرع حاسي مسعود ، رسالة لنيل شهادة ماجستير، تخصص علوم التسيير ، جامعة الحاج لخضر باتنة ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير ، قسم علوم التسيير ، 2008.
- 50- صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين"، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع التنمية، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2005-2004.
- 51- طارق تواتي : "الإستثمار في الموارد البشرية و أثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومة الجزائرية (مقاربة تحليلية لثقافة لمؤسسة)" ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الاستشفائية هاني محمد بن هادي بمسعد، أطروحة ماجستير علم الاجتماع عمل و تنظيم، إشراف د. حسين عبد اللاوي، جامعة الأغواط ، 2011-2012.



- 52- عبد الستار حمي حورية تارزولت عمروني : "الفعالية التنظيمية (دراسة تحليلية لاهم مداخلها الاساسية في المنظمات)"، مجلة الباحث في العلوم الانسانية و الاجتماعية، المجلد12(01)، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2020.
- 53- عبد الوهاب سويسي: "الفعالية التنظيمية ( تحديد المحتوى و القياس باستعمال اسلوب لوحة القيادة )"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، اشراف ا.د عبد الحميد زعباط, جامعة الجزائر, 2003-2004.
- 54- عبد العزيز شنيق: "الحوافز و الفعالية التنظيمية " دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية نموذجاً، أطروحة مكملة لنيل شهادة الماجستير في التنمية و التسيير الموارد البشرية، سكيكدة ، سنة 2008-2007.
- 55- عبد الوهاب بن علي : "مشروع التغيير و علاقته بتحقيق فعالية التنظيم " , دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER), اطروحة ماجستير في علم النفس, جامعة وهران, 205-2014.
- 56- غنية بودوح : "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية و اداء الموارد البشرية" ، بالمؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة نموذجاً ،اطروحة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية ، قسم العلوم الاجتماعية ، 2013.
- 57- نبيلة جمعيع : "التخطيط الإستراتيجي لتنمية الموارد البشرية" دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية ، تخصص علوم تجارية ، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير ، جامعة محمد بوضياف ، المسيلة ، الجزائر ، -2015 .

58- هشام كربوش : "فعالية التكوين الجامعي في التشغيل", رسالة ماجستير في السلوك التنظيمي و تنمية الموارد البشرية , جامعة قسنطينة, 2007.

59- وهيبة سراج: "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية" ، دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية وصحية بعين الكبير سطيف، مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة لأعمال الاستراتيجية للتنمية المستدامة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر 2012.

### المقالات العلمية :

60- أحمد جلول : "الأدوار الاجتماعية - مدخل نظري" ، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية ، المجلد 10، العدد 01 ، 2022.

61- عثمان علي المزيد : "الإدارة اليابانية بمنظور مختلف (مقدمة للمفاهيم الأساسية)" ، مركز الملك فيصل للبحوث و الدراسات الإسلامية ، سبتمبر 2018.

62- علي السنوسي : "تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر"، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، العدد السابع، الجزائر.

63- محمد بن عروس لمين : "الدور والمكانة الاجتماعية في المجتمع" ، مجلة العلوم القانونية والاجتماعية ، جامعة ريان عاشور ، الجلفة الجزائر ، المجلد السادس، العدد الرابع ، ديسمبر 2021.

64- ماجدة عبد الشافي خالد منصور : "أثر التدوير و التمكين الوظيفي في تحسين أداء الموظف العام" ، مجلة روح القانون، العدد المائة، كلية الحقوق جامعة بنها، أكتوبر 2022.

ثانيا: المراجع باللغة الاجنبية .

65- Rahim, M. Afzalur (2001) Managing conflict in organizations 3rd ed,  
Quorum Books, 88 Post Road West, Westport, CT06881; United States  
of America.

## ملخص الدراسة :

تناولت هذه الدراسة موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية و دورها في تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية بمديرية جامعة ابن خلدون تيارت ، و الذي يعتبر من أهم المواضيع التي لقيت إهتمام كبير من الباحثين و المختصين في العلوم الاجتماعية ، و بالأخص في علم إجتماع العمل التنظيم ، و لقد قمنا بتقسيم دراساتنا إلى جانبين الجانب النظري و الجانب الميداني .

**الجانب النظري للدراسة :** حاولنا من خلاله توضيح الإطار النظري و التصوري للدراسة ، التي يتضمن كل من الإشكالية و صياغة الفرضيات و تحديد أهداف الدراسة ، و أهميتها بالإضافة الى أسباب اختيار الموضوع ، و تحديد مفاهيم الدراسة و عرض الدراسات السابقة و التعقيب عليها ، كما أشرنا الى مختلف النظريات المفسرة للموضوع .

**الجانب الميداني للدراسة :** قمنا باتباع استراتيجية متكاملة لتشخيص الواقع الفعلي لمتغيرات ، و أبعاد الدراسة بمديرية الجامعة ابن خلدون ، كنموذج للدراسة فقد اعتمدنا على المنهج الوصفي و اخترنا العينة القصدية الحصصية ، و التي شملت 52 مبحوث موزعون إلى 3 فئات سوسيو مهنية ( اطارات ، اعوان تحكم ، اعوان تنفيذ ) بنسبة 50 % من مجتمع الدراسة المكون من 104 موظف ، كما إعتمدنا على تقنية الإستمارة كأداة أساسية في جمع البيانات ، و إستخدامنا برنامج الحزمة الاحصائية SPSS بتوظيف عدة معاملات منها معامل فاي و كاف التربيع و معامل التوافق .

و قد هدفت هذه الدراسة الى توضيح العلاقة بين أساليب تنمية الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية

و في الأخير قمنا بتحليل و تفسير البيانات الميدانية ، و مناقشتها في ضوء الفرضيات ، و النظريات و الدراسات السابقة ، و عليه توصلت دراستنا الراهنة الى جملة من النتائج المرتبطة بفرضيات ، و أهداف الدراسة و هي أن أساليب تنمية الموارد البشرية ( تكوين ، تخطيط ، تحفيز ) تساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية بمديرية الجامعة ابن خلدون تيارت.

## الكلمات المفتاحية :

أساليب تنمية الموارد البشرية ، الفعالية التنظيمية .

This study dealt with the topic of human resources development methods and their role in enhancing the level of organizational effectiveness in the Directorate of Ibn Khaldun University of Tiaret, which is considered one of the most important topics that has received great interest from researchers and specialists in the social sciences, especially in the sociology of work and organization. We have ,By dividing our studies into two aspects, the .theoretical aspect and the field aspect

The theoretical aspect of the study: We tried through it to clarify the theoretical and conceptual framework of the study, which includes the problem, formulating hypotheses, determining the objectives of the study, and its importance in addition to the reasons for choosing the topic, defining the concepts of the study, presenting previous studies and commenting on them. .We also referred to the various theories explaining the topic

The field aspect of the study: We followed an integrated strategy to diagnose the actual reality, the variables, and the dimensions of the study in the Ibn Khaldun University Directorate. As a model for the study, we relied on the descriptive approach and our choice of the quota purposive sample, which included 52 respondents distributed into 3 socio-professional categories (directors, control agents, agents). It was implemented by 50% of the study population, which consisted of 104 employees. We also relied on the questionnaire technique as a basic tool in collecting data, and we used the

:

statistical package program 5055 by employing several parameters, including  
.the Phi coefficient, C-squared coefficient, and the concordance coefficient

This study aimed to clarify the relationship between human resources  
development methods and organizational effectiveness

Finally, we analyzed and interpreted the field data, and discussed them in  
light of hypotheses, theories, and previous studies. Accordingly, our current  
study reached a number of results related to the hypotheses and objectives of  
the study, which are that methods of developing human resources (formation,  
planning, and motivation) contribute to investigation Organizational  
effectiveness of the Ibn Khaldoun University Directorate in Tiaret



# الملاحق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي  
جامعة ابن خلدون - تيارت -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
مذكرة تخرج لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في شعبة علم الاجتماع  
التخصص: علم الاجتماع التنظيم والعمل  
بغنوان:



أساليب تنمية الموارد البشرية و دورها في تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية  
دراسة ميدانية بمديرية جامعة ابن خلدون

إشراف الأستاذ:

- د. خريش زهير

إعداد الطالبين:

- حر اكرام

- حمداوي شهرزاد

نرجو من سيادتكم المساهمة في الاجابة على هذه الاستمارة بغرض مساعدتنا للوصول الى نتائج موضوعية وعلمية تسمح لنا بالاجابة على تساؤلات البحث ; و ان المعلومات التي سيصرح بها من قبلكم في هذه الاستمارة سرية و ليس الغرض منها سوى خدمة البحث العلمي

و في الاخير تقبلوا منا فائق الشكر و التقدير

. ملاحظة يرجى وضع علامة x في الخانة المناسبة

السنة الجامعية: 2023-2024



## المحور الاول : البيانات الشخصية

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. السن :
3. المستوى التعليمي : ثانوي  تكوين مهني  جامعي
4. الحالة الاجتماعية : أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
5. الامستوى المهني : إطار  عون تحكم  عون تنفيذ
6. الأقدمية في العمل :

## المحور الثاني : يساهم التكوين المستمر في رفع مستوى أداء الموظفين

7. هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية ؟ نعم  لا
8. اين تتم الدورات التكوينية للموظفين في مؤسستكم ؟ داخليا  خارجيا  الإثنين معا
9. هل ادخلت المؤسسة تعديلات فيما يخص تكوين الموظفين و بالأخص في السنوات الاخيرة ؟ نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم فما الهدف من هذه التعديلات ؟

1. تطوير قدرات الموظفين
2. تقييم أداء الموظفين
3. الدقة في العمل
4. اخرى تذكر : .....
10. من المسؤول عن وضع البرامج التكوينية للموظفين ؟

1. المدير
2. رؤساء المصالح
3. متخصصين خارج المؤسسة
4. اخرى تذكر : .....

11. هل يتم وضع الدورات التكوينية بهدف ؟

1. تزايد احتياجات المؤسسة

2. بهدف الترقية

3. بهدف اكساب الموظفين مهارات جديدة

4. اخرى تذكر : .....

12. هل استفدت من الدورات التكوينية ؟  نعم  لا

إذا كانت إجابتك نعم هل يرجع ذلك الى ؟

1. تعديل سلوكك

2. انضباطك في العمل

3. تجديد معارفك

4. اخرى تذكر : .....

13. هل تقوم المؤسسة بمقارنة اداء الافراد قبل و بعد التكوين  نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهل يتم ذلك عن طريق ؟

1. المقابلة

2. امتحان تقيمي

3. أخرى تذكر : .....

14. هل حسن التكوين من مستوى أدائك ؟  نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهل ساهم ذلك في ؟

1. اكتسابك خبرة

2. تحسن نقط ضعفك

3. تسريع وتيرة انجازك للعمل

4. أخرى تذكر : .....

15. هل تم تحقيق الاهداف المتوخاة من وظيفتك ؟  نعم  لا

### المحور الثالث : يساهم التخطيط في التطوير الوظيفي

16. هل تمتلك المؤسسة خطة عمل واضحة ؟  نعم  لا

17. ما هو نمط التخطيط المعتمد في مؤسستكم ؟

1. تخطيط على المدى القريب

2. تخطيط على المدى المتوسط

3. تخطيط على المدى البعيد

18. هل الوظيفة التي تشغلها تتناسب مع تخصصك العلمي ؟  نعم  لا

إذا كانت إجابتك بنعم فهل يساهم ذلك في :

1. تحسين نوعية الخدمات المقدمة

2. إكتشاف طرق عمل جديدة

3. رفع كفاءة العمال

4. أخرى تذكر : .....

20. هل تساهم الخطة التي تضعها المؤسسة في تحقيق أهدافها  نعم  لا

21. هل تعتقد ان القرارات التي تتخذها المؤسسة تساهم في احداث تغيير في طريقة العمل ؟

نعم  لا

22. هل المؤسسة قادرة على التنبؤ لاحتياجاتها المستقبلية ؟  نعم  لا

إذا كانت اجابتك بنعم ما طبيعة هذه الاحتياجات المستقبلية ؟

1. بهدف رغبة المؤسسة

2. لتطوير معارف عمالها

3. لتحقيق الاهداف

4. أخرى تذكر : .....

23. هل تعمل المؤسسة على تطوير الاعمال الادارية وفق اساليب حديثة ؟  نعم  لا

24. هل تسعى المؤسسة الى تحسين نوعية الخدمات الادارية ؟  نعم  لا

المحور الرابع : تساهم الحوافز في تحقيق الرضا الوظيفي .

25. هل تخصص المؤسسة حوافز للموظف ؟  نعم  لا

26. ما نوع الحوافز التي تتلقاها ؟  مادية  معنوية  الاثنين معا

27. هل تعتقد ان الحوافز ساعدتك في رفع ادائك ؟  نعم  لا

28. هل انت راض عن عملك في المؤسسة ؟  نعم  لا

اذا كانت اجابتك بنعم فهل ساهم ذلك في ؟

1. شعورك بالانتماء للمؤسسة

2. زيادة رغبتك في العمل بكفاءة

3. زيادة ابداعك

4. اخرى تذكر : .....

29. هل تساهم مشاركتك في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل المؤسسة في ؟

1. زيادة شعورك بالتقدير

2. ارتفاع الروح المعنوية

3. شعور بالرضا

4. اخرى تذكر : .....

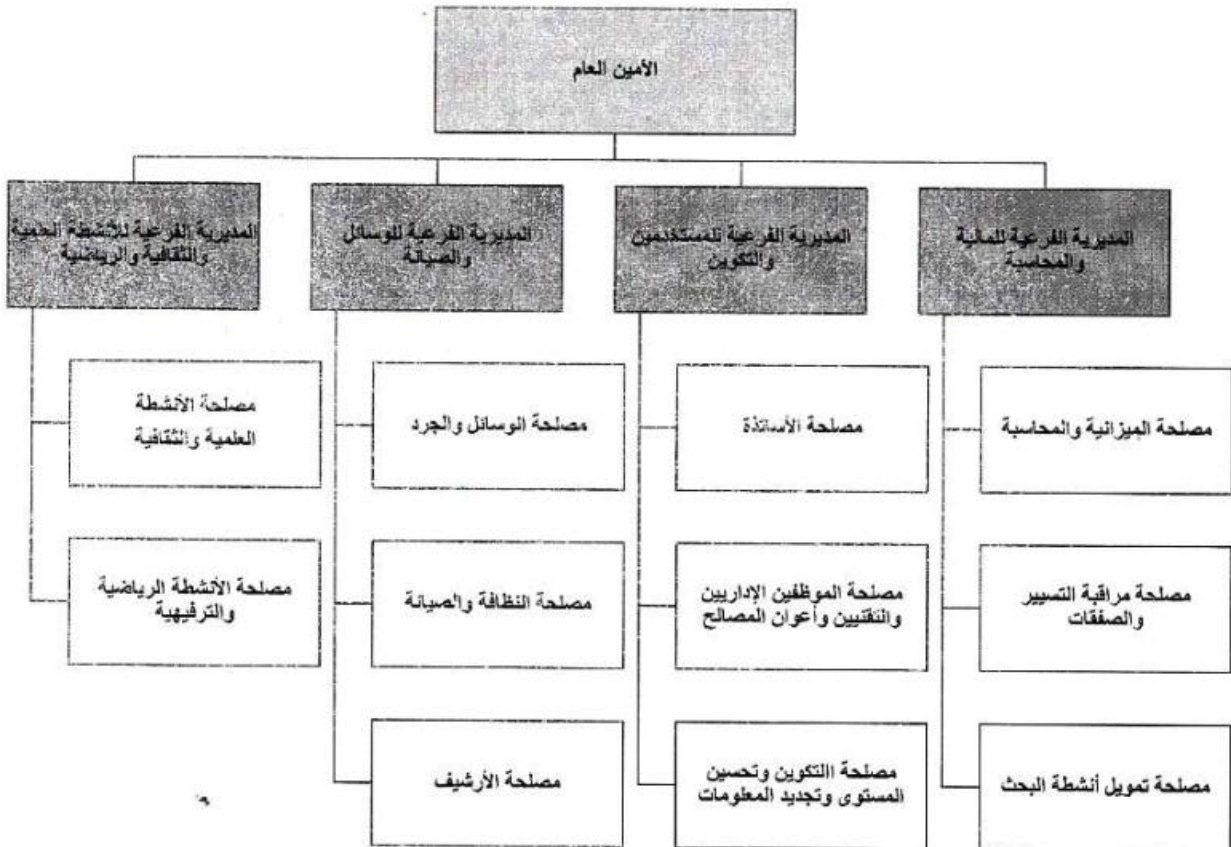
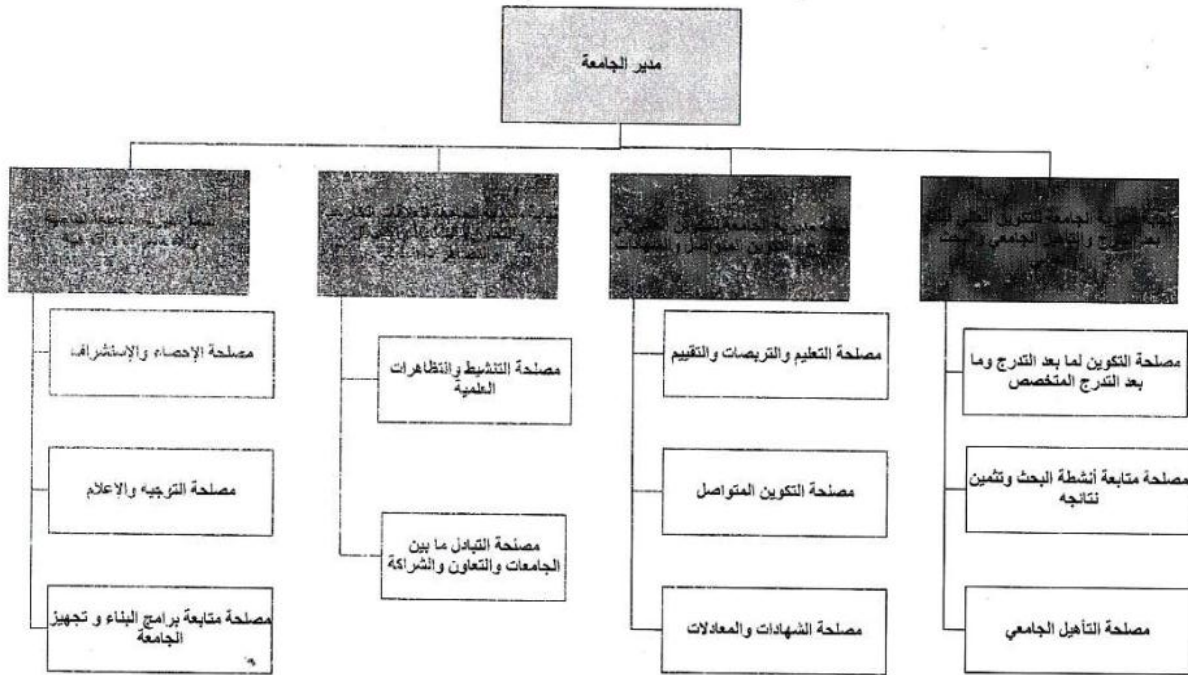
30. هل يساهم الاجر الذي تتقاضاه في زيادة دافعيته للعمل ؟  نعم  لا

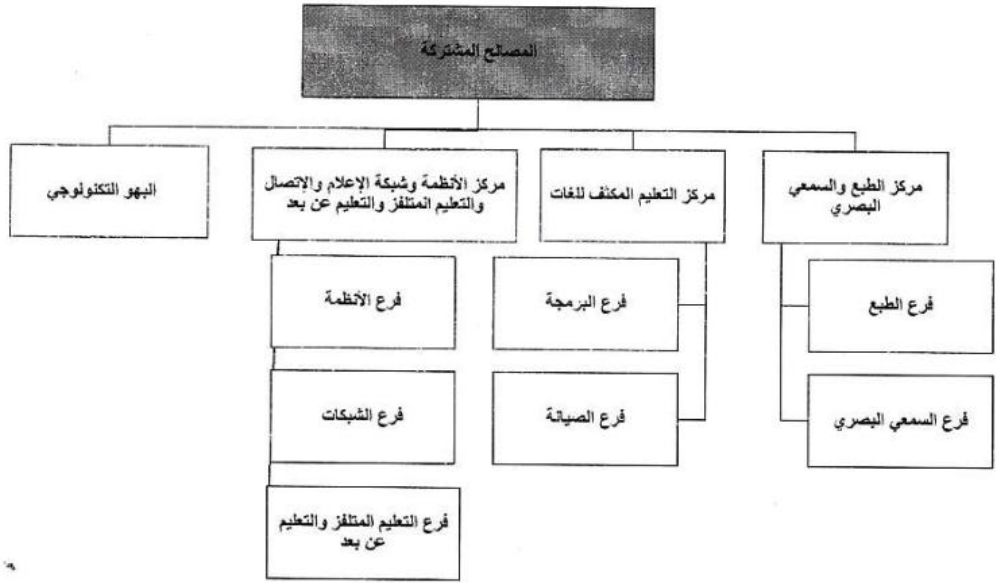
31. هل تستفيد من الخدمات الاجتماعية للمؤسسة ؟  نعم  لا

32. هل الاجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الجهد الذي تبذله ؟  نعم  لا



## الهيكل التنظيمي:

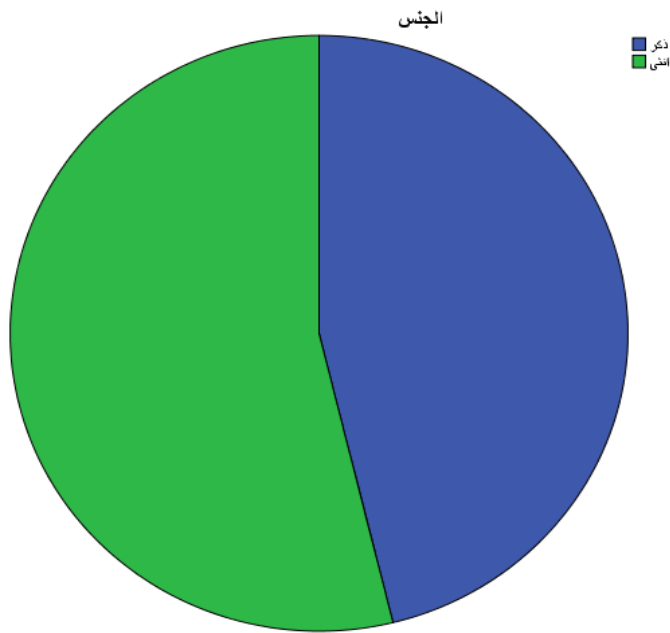




**الجدول رقم 03:**

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ذكر	24	46,2	46,2	46,2
Validه انثى	28	53,8	53,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	





**الجدول رقم 04 :**

**Statistiques**

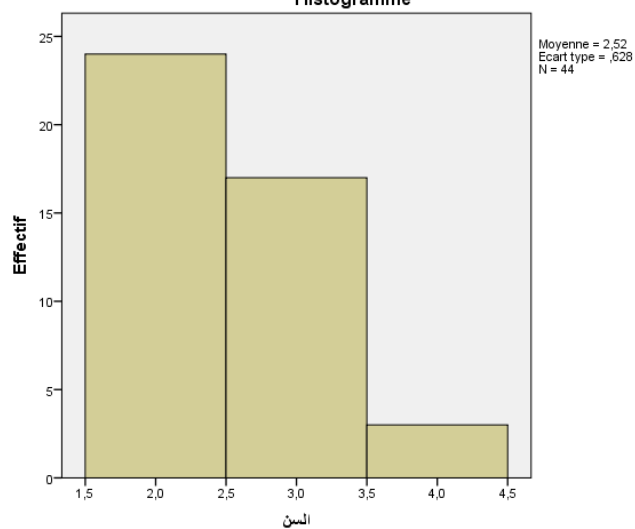
		السن
N	Valide	44
	Manquante	8

**Statistiques**

		السن
N	Valide	44
	Manquante	8
	Moyenne	2,52
	Ecart-type	,628

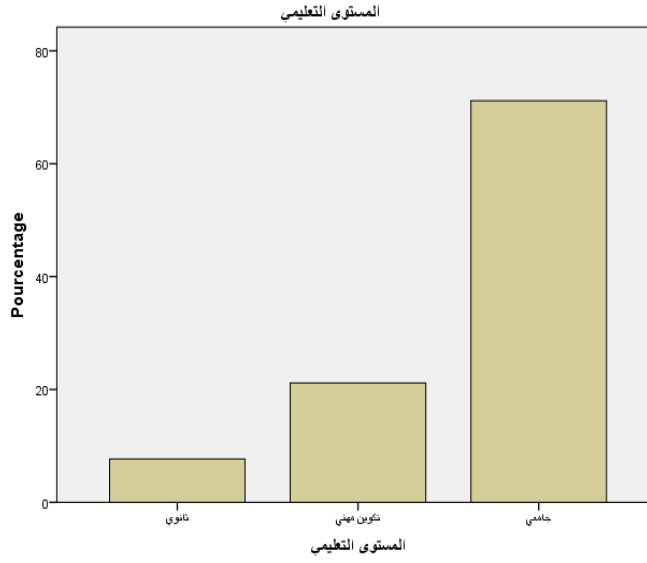
		السن	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30-39 من		24	46,2	54,5	54,5
	سنة 40-49 من		17	32,7	38,6	93,2
	سنة 50-59 من		3	5,8	6,8	100,0
	Total		44	84,6	100,0	
Manquante	مفقودة		8	15,4		
	Total		52	100,0		

**Histogramme**



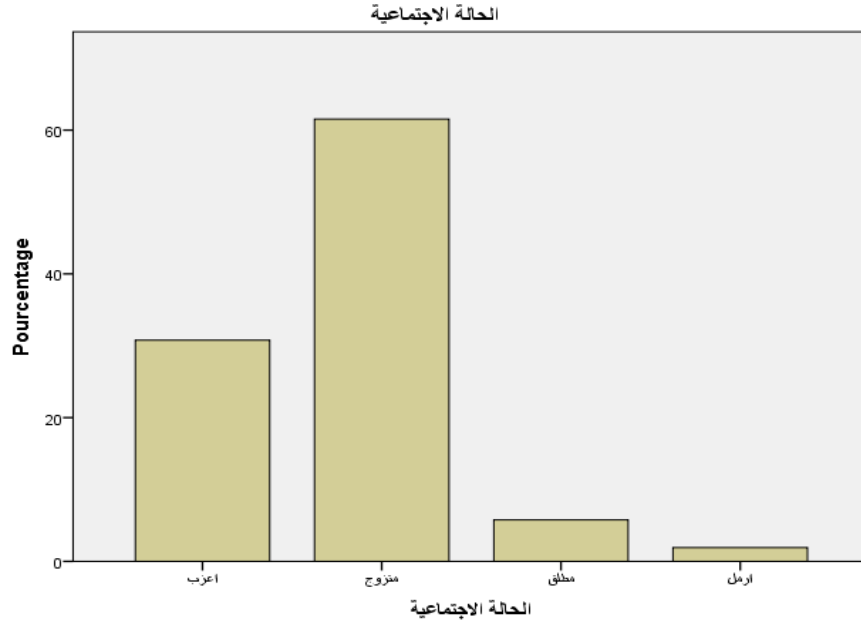
**الجدول رقم 05 :**

التعليمي المستوى				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	4	7,7	7,7	7,7
مهني تكوين	11	21,2	21,2	28,8
جامعي	37	71,2	71,2	100,0
Total	52	100,0	100,0	



**الجدول رقم 06 :**

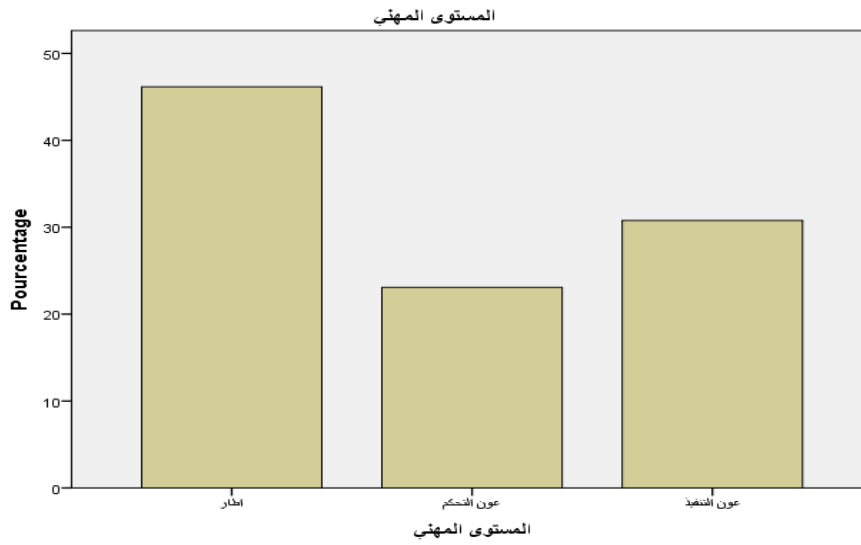
الاجتماعية الحالة				
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اعزب	16	30,8	30,8	30,8
متزوج	32	61,5	61,5	92,3
مطلق	3	5,8	5,8	98,1
ارمل	1	1,9	1,9	100,0
Total	52	100,0	100,0	



**الجدول رقم 7:**

المهني المستوى

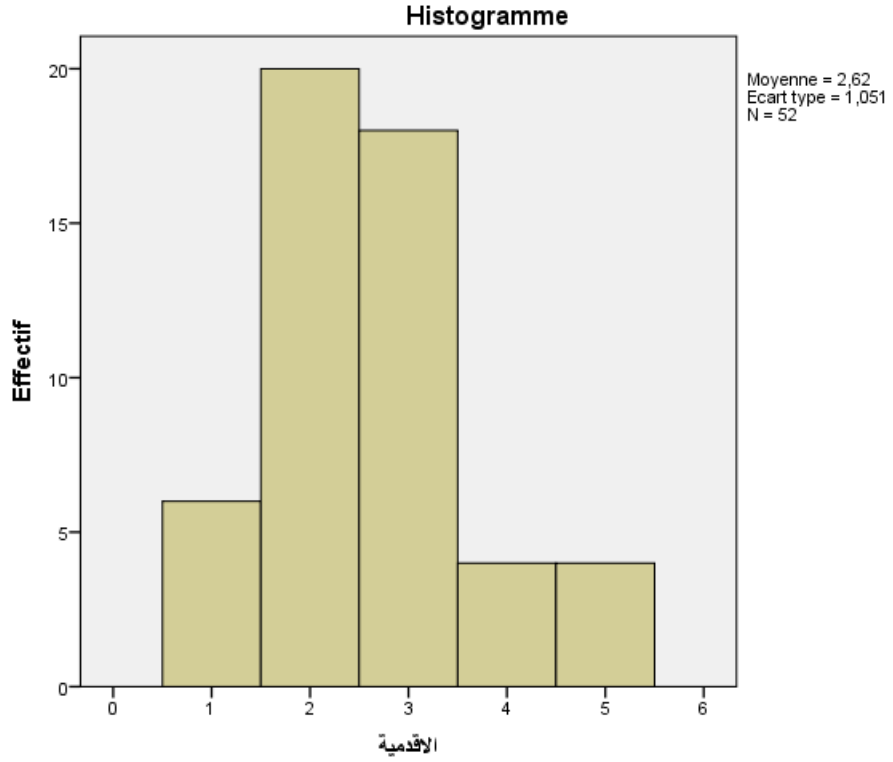
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
اطار	24	46,2	46,2	46,2
التحكم عون	12	23,1	23,1	69,2
التنفيذ عون	16	30,8	30,8	100,0
Total	52	100,0	100,0	



**الجدول رقم 08 :**

		الإقديمة
N	Valide	52
	Manquante	0
	Moyenne	2,62
	Ecart-type	1,051

الإقديمة					
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé	
Valide	سنوات 5 من أقل	6	11,5	11,5	11,5
	سنوات 10 الى 5 من	20	38,5	38,5	50,0
	سنوات 16 الى 11 من	18	34,6	34,6	84,6
	سنوات 22 الى 17 من	4	7,7	7,7	92,3
	فوق فما 23 من	4	7,7	7,7	100,0
	Total	52	100,0	100,0	



## الجدول رقم 14

التكوينية؟ الدورات من استفدت هل \* مؤسستكم؟ في التكوينية الدورات تتم ايت Tableau croisé

			التكوينية؟ الدورات من استفدت هل		Total
			نعم	لا	
		Effectif	5	3	8
	داخليا	تتم ايت % compris dans مؤسستكم؟ في التكوينية الدورات	62,5%	37,5%	100,0%
		Effectif	7	10	17
في التكوينية الدورات تتم ايت مؤسستكم؟	خارجيا	تتم ايت % compris dans مؤسستكم؟ في التكوينية الدورات	41,2%	58,8%	100,0%
		Effectif	19	8	27
	معا الاثنين	تتم ايت % compris dans مؤسستكم؟ في التكوينية الدورات	70,4%	29,6%	100,0%
		Effectif	31	21	52
	Total	تتم ايت % compris dans مؤسستكم؟ في التكوينية الدورات	59,6%	40,4%	100,0%

### Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Coefficient de contingence	,259	,155
Nombre d'observations valides	52	

## الجدول رقم 15:

وظيفتك من المتوخاة الاهداف تحقيق تم هل \* ؟ الاخيرة السنوات في وبالخص الموظفين تكوين يخص فيما تعديلات المؤسسة ادخلت هل Tableau croisé

؟

	من المتوخاة الاهداف تحقيق تم هل وظيفتك ؟		Total
	نعم	لا	
Effectif	33	4	37
ادخلت هل % compris dans تكوين يخص فيما تعديلات المؤسسة ؟ الاخيرة السنوات في وبالخص الموظفين	89,2%	10,8%	100,0%
نعم			
Effectif	12	3	15
ادخلت هل % compris dans تكوين يخص فيما تعديلات المؤسسة ؟ الاخيرة السنوات في وبالخص الموظفين	80,0%	20,0%	100,0%
لا			
Effectif	45	7	52
ادخلت هل % compris dans تكوين يخص فيما تعديلات المؤسسة ؟ الاخيرة السنوات في وبالخص الموظفين	86,5%	13,5%	100,0%
Total			

### Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Phi	,122	,379
Nominal par Nominal V de Cramer	,122	,379
Nombre d'observations valides	52	

**الجدور رقم 17 :**

**Tableau croisé** بهدف؟ التكوينية الدورات وضع يتم هل \* التكوينية؟ البرامج عن المسؤول من

	بهدف؟ التكوينية الدورات وضع يتم هل			Total
	احتياجات تزايد المؤسسة	بهدف الترقية	اكساب بهدف مهارات الموظفين جديدة	
Effectif	5	7	19	31
المدير من % compris dans	16,1%	22,6%	61,3%	100,0%
التكوينية؟ البرامج عن المسؤول				
Effectif	1	4	9	14
المسؤول من البرامج عن المصالح رؤساء من % compris dans	7,1%	28,6%	64,3%	100,0%
التكوينية؟ البرامج عن المسؤول				
Effectif	0	4	3	7
خارج متخصصون من % compris dans المؤسسة	0,0%	57,1%	42,9%	100,0%
التكوينية؟ البرامج عن المسؤول				
Effectif	6	15	31	52
Total من % compris dans التكوينية؟ البرامج عن المسؤول	11,5%	28,8%	59,6%	100,0%

**Mesures symétriques**

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Coefficient de contingence	,278	,358
Nombre d'observations valides	52	

## الجدول رقم 24 :

جدول متقاطع حديث؟ اساليب وفق الادارية الاعمال تطوير على المؤسسة تعمل هل \* ؟ مؤسستكم في المعتمد التخطيط نمط هو ما Tableau croisé

	حديث؟ اساليب وفق الادارية الاعمال تطوير على المؤسسة تعمل هل		Total
	نعم	لا	
Effectif	11	3	14
المدى على التخطيط			
نمط هو ما % compris dans	78,6%	21,4%	100,
القريب			0%
؟ مؤسستكم في المعتمد التخطيط			
Effectif	18	3	21
المدى على التخطيط			
نمط هو ما % compris dans	85,7%	14,3%	100,
المتوسط			0%
؟ مؤسستكم في			
Effectif	16	1	17
البعيد المدى على التخطيط			
نمط هو ما % compris dans	94,1%	5,9%	100,
؟ مؤسستكم في المعتمد التخطيط			0%
Effectif	45	7	52
Total % compris dans	86,5%	13,5%	100,
نمط هو ما			
؟ مؤسستكم في المعتمد التخطيط			0%

### Mesures symétriques

	Valeur	Signification approximée
Nominal par Nominal Coefficient de contingence	,173	,446
Nombre d'observations valides	52	



**الجدول رقم 25 :**

**المستقبلية؟ باحتياجاتها التنبؤ على قدرة المؤسسة هل \* واضحة عمل خطة المؤسسة تمتلك هل Tableau croisé**

	باحتياجاتها التنبؤ على قدرة المؤسسة هل المستقبلية؟		Total
	نعم	لا	
Effectif	44	3	47
تمتلك هل % compris dans نعم	93,6%	6,4%	100,0%
واضحة عمل خطة المؤسسة			
واضحة	Effectif	3	2
تمتلك هل % compris dans لا	60,0%	40,0%	100,0%
واضحة عمل خطة المؤسسة			
Effectif	47	5	52
تمتلك هل % compris dans Total	90,4%	9,6%	100,0%
واضحة عمل خطة المؤسسة			

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,877 <sup>a</sup>	1	,015		
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	2,645	1	,104		
Rapport de vraisemblance	3,877	1	,049		
Test exact de Fisher				,067	,067
Association linéaire par linéaire	5,764	1	,016		
Nombre d'observations valides	52				

a. 3 cellules (75,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,48.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2

**الجدول رقم 26 :**

**Statistiques**

N	Valide	35
	Manquante	17

**؟ تتلقاها التي الحوافز نوع ما**

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
مادية	4	7,7	11,4	11,4
معنوية	20	38,5	57,1	68,6
مع الاثنين	11	21,2	31,4	100,0
Total	35	67,3	100,0	
معني غير	17	32,7		
Total	52	100,0		

**الجدول رقم 34 :**

**Récapitulatif du traitement des observations**

	Observations					
	Valide		Manquante		Total	
	N	Pourcent	N	Pourcent	N	Pourcent
انت هل * ؟ تتلقاها التي الحوافز نوع ما المؤسسة في عملك عن راض	35	67,3%	17	32,7%	52	100,0%

**المؤسسة في عملك عن راض انت هل \* ؟ تتلقاها التي الحوافز نوع ما**

	Effectif		
	المؤسسة في عملك عن راض انت هل		Total
	نعم	لا	
مادية	4	0	4
معنوية	17	3	20
مع الاثنين	11	0	11
Total	32	3	35

**الجدول رقم 36 :**

**Tableau croisé** للمعمل؟ دافعيّتك زيادة في تتقاضاه لذي الاجر يساهم هل \* المهني المستوى

		دافعيّتك زيادة في تتقاضاه لذي الاجر يساهم هل للمعمل؟		Total
		نعم	لا	
اطار	Effectif	11	13	24
	% compris dans المهني المستوى	45,8%	54,2%	100,0%
التحكم عون المهني المستوى	Effectif	11	1	12
	% compris dans المهني المستوى	91,7%	8,3%	100,0%
التنفيذ عون	Effectif	8	8	16
	% compris dans المهني المستوى	50,0%	50,0%	100,0%
Total	Effectif	30	22	52
	% compris dans المهني المستوى	57,7%	42,3%	100,0%

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)
Khi-deux de Pearson	7,445 <sup>a</sup>	2	,024
Rapport de vraisemblance	8,683	2	,013
Association linéaire par linéaire	,270	1	,603
Nombre d'observations valides	52		

a. 0 cellules (0,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de 5,08.

**الجدول رقم 37 :**

**Tableau croisé المؤسسة في عملك عن راض انت هل \* للمؤسسة الاجتماعية الخدمات من تستفيد هل**

	المؤسسة في عملك عن راض انت هل		Total
	نعم	لا	
Effectif	40	7	47
من تستفيد هل % compris dans نعم	85,1%	14,9%	100,0%
الاجتماعية الخدمات من تستفيد هل للمؤسسة الاجتماعية الخدمات			
Effectif	2	3	5
من تستفيد هل % compris dans لا	40,0%	60,0%	100,0%
الاجتماعية الخدمات للمؤسسة الاجتماعية الخدمات			
Effectif	42	10	52
Total من تستفيد هل % compris dans	80,8%	19,2%	100,0%
للمؤسسة الاجتماعية الخدمات			

**Tests du Khi-deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification exacte (bilatérale)	Signification exacte (unilatérale)
Khi-deux de Pearson	5,920 <sup>a</sup>	1	,015		
Correction pour la continuité <sup>b</sup>	3,372	1	,066		
Rapport de vraisemblance	4,623	1	,032		
Test exact de Fisher				,043	,043
Association linéaire par linéaire	5,806	1	,016		
Nombre d'observations valides	52				

a. 2 cellules (50,0%) ont un effectif théorique inférieur à 5. L'effectif théorique minimum est de ,96.

b. Calculé uniquement pour un tableau 2x2



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون \* تيارت \*

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع

رقم القيد: 21/ع/كع/2024/

إلى السيد(ة) محترم(ة) : مدير مديرية جامعة ابن

خلدون - تيارت -

### الموضوع: طلب الترخيص بإجراء بحث

تحية طيبة وبعد:

في إطار ترمين وترقية البحث العلمي لطلبة قسم علم الاجتماع يشرفني أن ألتبس من سيادتكم

الترخيص للطلبة الآتية أسمائهم :

- حمداوي شهرزاد

- حر إكرام

بغرض إجراء دراسة ميدانية لإنجاز مذكرة تخرج الموسومة بعنوان :

أساليب تنمية الموارد البشرية و دورها في تعزيز مستوى الفعالية التنظيمية

تيارت في: 2024/02/06



رئيس قسم علم الاجتماع  
م. نوري نور الدين  
م. علم الاجتماع  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية





جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

نحن الماضون أسفله الطلبة الآتية أسماؤهم

السيد(ة) ..... **عبد الكريم** .....

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم **2094513** والصادرة بتاريخ: **18/08/2024** .....

المسجل(ة) بكلية: **العلوم الإنسانية** قسم: **العلوم الإنسانية** .....

والمكلفون بإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

**أساليب تنمية التوعية البيئية لدى الشباب في تيارت** .....

نصرح بشرفنا أننا التزمنا بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ .....

**30 مايو 2024**

عن رئيس الكلية  
مفوض  
إمضاء: **سريفة طويبة**

المصادقة

تاريخ: **30/05/2024**  
إمضاء: **السيد**

مكتب مدير إدارة التكوين

إمضاء المعني

**أحمد**

**30 مايو 2024**



جامعة ابن خلدون - تيارت  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع



## تصريح شرفي

### خاص بالالتزام بقواعد النزاهة العلمية لإنجاز بحث

(ملحق القرار الوزاري رقم 1082 المؤرخ في 2020/12/27 المتعلق بالوقاية ومحاربة السرقة العلمية)

نحن الماضون أسفله الطلبة الآتية أسماؤهم

السيدة) ..... محمد اويحيى الشهبازي

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية رقم 9.4.6.95.23 وصادرة بتاريخ: 16.08.2023

المسجل(ة) بكلية: ..... العلوم الإنسانية والاجتماعية قسم: ..... الاجتماع

و المكلفون بإنجاز مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر الموسومة بعنوان:

..... أساليب تسمية الموارد الطبيعية ودورها في تحرير مستوى

..... الرقعة المسية التثمينية

نصرح بشرفنا أننا التزمنا بمراعاة المعايير العلمية والمنهجية ومعايير الأخلاقيات المهنية و النزاهة الأكاديمية المطلوبة في إنجاز البحث المذكور أعلاه.

التاريخ: 29.05.2024

إمضاء المعنى



المصادقة



في يوم من المجلس الشعبي  
والتصويص من قبل  
معلق رئيسي للإدارة الإقليمية  
جامعة تيارت

