



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة ابن خلدون تيارت
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية



قسم : علم الاجتماع
تخصص : العمل و تنظيم -ماستر2-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص: العمل والتنظيم

الموسومة بـ :

فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الناشئة
- دراسة ميدانية بمؤسسة سيفيتال ' تيارت ' -

تحت إشراف :
- ماحي ليلي

من إعداد الطالبين:
- خالد محمد يوسف
- داودي ابتسام

لجنة المناقشة :

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر	شامي بن سادة
مشرف مقرر	أستاذ محاضر	ماحي ليلي
عضو مناقش	أستاذ محاضر	زيان عبد الوهاب

السنة الجامعية 2021-2022

قال الخليل بن أحمد ﴿الرجال أربعة﴾ :

رجل يري ويرى انه يري فذلك عالم فاتبعوه،

ورجل يري ولا يري أنه يري فذلك نائم فأيقظوه،

ورجل لا يري ويرى أنه لا يري فذلك مسترشد فأرشده،

ورجل لا يري انه لا يري فذلك جاهل فارفضوه.

﴿ شكر و تقدير ﴾

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين نبينا محمد وعلى

الله وصحبه أجمعين أما بعد.

أشكر الله العلي القدير على توفيقه بإتمام هذا العمل، فهو عز وجل أحق بالشكر والحمد

سبحانه وتعالى.

لا يسعني في هذا المقام إلا أن أنسب الفضل لأصحابه، فأخص بالذكر أستاذي المشرف ساهي

ليلي، التي منحتني الكثير من وقتها ولم تبخل علي بتوجيهاتها ونصائحها القيمة فلها ألف

جزير الشكر والعرفان بالجميل على تحمله وصبره لطيلة إنجاز هذه الدراسة، فألف شكر.

كما أشكر كل من ساعدني من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

﴿ ٥ ————— ٥ ﴾

الى من أوصانا الله بهما وقال: وبالوالدين إحسانا.

الى من أعطتني الحب والحنان، وعلمتني العطاء والتسامح، الى التي عملتني وهنا على وهن، ورأتني أخطو الخطوات الأولى في حياتي، الى أُمي الحبيبة.... أطال الله في عمرها.

الى الذي تعلمت منه كيف تكون الحياة، وتعب من أجلي، الى من كان وللزال سنداً لي في الحياة، الى أبي العزيز أطال الله في عمره ومنحه الصحة والعافية.

الى الذين وقفوا بجانبني فكانوا بمثابة سنداً لي، فرعوا الله لي أن يوفقني في هذا العمل، الى أعمل هدية أهدرتني أياها أُمي، الى أخوتي كل واحدا باسمه.

ولن أنسى زملائي وأصدقائي... وكل من ساعدني طيلة إنجاز هذه المذاكرة، الى الأستاذة ماحي ليلي

ابلى كل هؤلاء أهري هذا العمل المتواضع.

﴿ يوسف ﴾

ملخص الدراسة

يعد موضوع تسيير الموارد البشرية من المواضيع بالغة الأهمية في حياة المؤسسات، وحيث ما وجدت الموارد البشرية داخل الحيز الاقتصادي فإنها تتطلع الى القائد الجيد وطبيعة النمط القيادي والرضا الوظيفي والانضباط الذاتي المتبع والذي له دور كبير في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية الناشئة للمؤسسة "سيفيتال"، زعرورة، تيارت.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة فاعلية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الناشئة ودورها في تحقيق التسيير والتنظيم الجيدين للمؤسسة "سيفيتال"، زعرورة، تيارت. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة وتم تصنيف إستمارة تكونت من 20 سؤال وزعت على 3 محاور رئيسية حيث وزعت الاستمارة على عينة الدراسة البالغة عددها 30 فردا في المؤسسة قصد جمع المعلومات الأزمة حيث تم استرجاع 17 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي.

كما توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج من أهمها:

1 - أن التسيير الناجح للموارد البشرية يضمن تلبية مختلف الحاجات الإنسانية للموظفين ويطور عمل المؤسسة.

2 - طبيعة النمط القيادي له دور في تعزيز الفاعلية التسييرية للموارد البشرية.

3 - رضا العمال عن عملهم يحقق السير الجيد للعمل داخل المؤسسة الاقتصادية.

4 - مراعاة الاختيار الناجح والتدريب والرقابة داخل المؤسسة.

5 - كسب رضا العمال وتقوية الروابط داخل المؤسسة هي المسؤولية عن تحقيق الكفاية الإنتاجية.

الكلمات المفتاحية: الفاعلية، التسيير، الأداء، النمط القيادي، الموارد البشرية، المسؤول.

Abstract :

The issue of human resource management is one of the most important topics in the life of institutions, and where human resources are in the economic space, they are looking forward to a good leader, the nature of the style of leadership, job satisfaction and self-discipline, which has a major role in achieving organizational effectiveness in the emerging economic institution of “Cevital” institution, Zaaroura, Tiaret.

This study aims to know the effectiveness of human resource management within the emerging economic institution and its role in achieving good management and organization of the institution "Cevital", Zaaroura, Tiaret. To achieve these objectives, the descriptive analytical method was used for this study, and a questionnaire composed of 20 questions was categorized and divided into 3 main axes.

The study also reached a set of results, the most important of which are:

- 1- The good management of human resources ensures the satisfaction of the various human needs of the employees and develops the work of the institution.
- 2- The nature of the leadership style plays a role in improving the managerial effectiveness of human resources.
- 3- The satisfaction of workers vis-à-vis their work allows the smooth running of work within the economic institution.
- 4- Take into account the success of selection, training and control within the establishment.
- 5- The satisfaction of workers and the strengthening of ties within the organization are responsible for achieving productive efficiency.

Keywords: efficiency, management, performance, leadership style, human resources, administrator.

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجدول
79	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	1
79	توزيع أفراد العينة حسب السن	2
80	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	3
81	توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية	4
81	توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية في العمل	5
82	يوضح جودة الإنتاج في المؤسسة الا ما تعود	6
83	يوضح عمل المؤسسة بما يرتبط	7
83	يوضح أساليب عمل المؤسسة	8
84	يوضح قدرة أفراد المؤسسة على القيام بأعمالهم في الوقت المحدد	9
84	يوضح اهتمام المؤسسة بتطوير منتجاتها حسب حاجة السوق	10
85	يوضح كفاية المدخول للعمال في الحياة اليومية	11
86	يوضح ترقية العمال في المؤسسة	12
86	يوضح الأساس المؤهل للعمال داخل المؤسسة	13
86	يوضح مدى مساهمة العمال بأفكارهم داخل المؤسسة	14
87	يوضح ثناء المؤسسة واهتمامهم بالعاملين	15
88	يوضح مدى إلتزام العمال بمزاولة عملهم	16
89	يوضح رضا العمال عن مناصبهم	17
89	يوضح موائمة جهد وأداء العمال وبماذا يرتبط عملهم داخل المؤسسة	18
90	يوضح مسؤولية العمال وبماذا يرتبط عملهم داخل المؤسسة	19
90	يوضح التزام واهتمام الافراد بمصداقية عملهم	20
91	يوضح العلاقة بين الجنس و الحالة المدنية	21
92	يوضح العلاقة بين الجنس و الأقدمية في العمل	22

فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
37	يوضح هرم ماسلو للحاجات الإنسانية	1
47	يوضح مخطط بياني للجداول الخاصة بمخطط تسيير الموارد البشرية	2
59	يوضح الإطار التحليلي لتسيير الموارد البشرية	3

مقرنة

اعتمادا على الأهمية البالغة لموضوع تسيير الموارد البشرية في المنظمات العربية عموما والمنظمات الجزائرية خصوصا، قمنا بإنجاز هذه المذكرة لفهم آليات التعامل مع إدارة العنصر البشري في المنظمات الاقتصادية حيث اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة كتب قيمة واستعاننا بعدة مذكرات من سبقونا في هذا الحقل لهذا تم استثمار جميع المراجع العلمية التي مكنتنا من فهم موضوع فعالية التسيير للموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الناشئة.

فأصبحت المنظمة ذات الحيز الاقتصادي تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد الذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات والرقابة الذاتية وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي والتأهيل ولقد اعترف الاكاديميون والممارسون على حد سواء بأن كفاءة أداء المنظمات الاقتصادية تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري فيها ويرجع إدراك أهمية العنصر البشري الى عدة عوامل من أهمها، تطور الفكر التنظيمي والضغوطات المتزايدة الناتجة عن المنافسة الاقتصادية، ونمو النقابات العالمية والقوانين والتشريعات الحكومية فبعد أن كان هناك ما يعرف بتسيير المستخدمين والذي يتلخص دوره في تعيين وفصل الافراد والاحتفاظ بسجلات الوقت والمراقبة ودفع الأجور اصبح يعرف ما يسمى بتسيير الموارد البشرية والذي يقصد به دراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية ومعاملة الافراد في جميع المستويات وتنظيم القوى العاملة وتنظيم القوى العاملة داخل المنظمة وزيادة ثقتها بعدالة المرؤوسين داخل النمط القيادي، وخلق الروح التعاونية بينها للوصول للمنظمة لتحقيق الرضا الوظيفي والوصول الى أقصى طاقتها الإنتاجية.

إن الأهمية الكبرى للعنصر البشري انعكس على الجانب الاكاديمي والعلمي للموضوع مما دفع معظم الدول الى التوجه الى هذا الموضوع، كما توجهت أغلب القيادات التابعة للوظيفة الى التكوين المنتسبين اليها على التسيير عموما وتسيير الموارد البشرية خصوصا، ولقد انصب اهتمام المؤسسات على الوظيفة الإنتاجية

أساسا بغرض زيادة الإنتاج لمواجهة زيادة الطلب على السلع ثم بعد ذلك جاء الاهتمام بالعنصر البشري كعنصر حيوي من عناصر الإنتاج والتسويق والذي بدونه لا يمكن ان تتم عمليات الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها من الأنشطة الضرورية لعمل المؤسسات الاقتصادية الناشئة وغيرها.

وهذا وفق الانضباط الذاتي داخل المؤسسة حيث أن العنصر البشري حظي بالاهتمام في منتصف القرن

20 تقريبا، وأدى النمو السريع في فنون الصناعة بعد الحرب العالمية الثانية وبالذات في الدول الصناعية المتقدمة الى إحداث تغيرات في نوعية وطبيعة القوى العاملة ولعل أهم هذه التغيرات هو زيادة الحاجة الى اليد العاملة، الاكثر معرفة والأكثر مهارة وتخصصا حيث ولت أيام الممارسة وأتى عهد التخصص، وأصبحت وظائف اليوم معقدة لدرجة لا تسمح لمن كانوا في الماضي أن يؤديها بالكفاءة المطلوبة.

كما أن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة تسيير العنصر البشري و ان كل هذا أدى الى تأكيد ان العنصر البشري هو الأساس الجوهرى لأي مؤسسة او منظومة وقد أصبح رأس المال حيوي بالنسبة لهذه المؤسسات حيث يستدعي ذلك أن توفير أفراد أكفاء الذي يجب تحفيزهم لتحقيق الطموحات النفسية والمادية ومنحهم فرص إتخاذ القرارات وتشجيعهم على المبادرة وجعلهم يتحملون المسؤولية، الشيء الذي يمكن من تنمية قدراتهم الفردية والجماعية مما ينعكس إيجابا على المؤسسة الاقتصادية الناشئة حيث يمكن تطويرها وتنميتها.

و لقد إنقسمت دراستنا الى خمسة فصول تشرح موضوعنا هذا، وعلى هذا الأساس تناولنا في الفصل

الأول: الاطار التصوري للدراسة حيث تضمن تقديم الدراسة من حيث الإشكالية والأسباب و الاهمية

وأهداف الموضوع.

أما الفصل الثاني: تناولنا فيه الإطار النظري للدراسة من خلال التطرق الى متغير الدراسة فعالية تسيير الموارد

البشرية.

الفصل الثالث: جاء بعنوان المؤسسة الاقتصادية الناشئة والعنصر البشري وكيفية عمليات التوظيف للموارد البشرية.

الفصل الرابع: تطرقنا الى الإطار المنهجي للدراسة و ثم شرح الأدوات المستخدمة والمنهج المستعمل وعينة البحث.

الفصل الخامس: تطرقنا فيه الى عرض وتحليل نتائج الدراسة والتي تضمن عرض وتحليل مستوى إجابة أفراد العينة لأبعاد الدراسة، التحليل الاستدلالي للدراسة ومناقشة النتائج في ضوء الفرضيات وفي ضوء الدراسات السابقة بالإضافة الى نتائج العامة والخاتمة .

فهرس المحتويات

شكر و عرفان

إهداء

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

..... ملخص الدراسة :

..... مقدمة : أ

الفصل الأول : الإطار النظري

..... تمهيد : 5

..... أولا: أسباب إختيار الموضوع 6

..... ثانيا : أهمية الدراسة 6

..... ثالثا : أهداف الدراسة 7

..... رابعا : الإشكالية 7

..... خامسا : فرضيات الدراسة 9

..... سادسا : مفاهيم الدراسة 9

..... سابعا : نظريات الدراسة 14

..... ثامنا : الدراسات السابقة 17

الفصل الثاني : أسس تسيير الموارد البشرية و تخطيطها

..... تمهيد : 25

..... 1 - مفهوم تسيير الموارد البشرية 26

..... 2 - مفهوم وظيفة تسيير الموارد البشرية 28

..... 3 - نظريات تسيير الموارد البشرية 30

40	4 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية
40	5 - أهمية تخطيط الموارد البشرية
42	6 - خطوات تسيير الموارد البشرية
43	7 - أساليب تخطيط الموارد البشرية
44	8 - مخطط تسيير الموارد البشرية
48	خلاصة :

الفصل الثالث : العنصر البشري و الوظائف التنفيذية للمؤسسة

50	تمهيد :
51	1 - مفهوم المؤسسة و أسسها
52	2 - ماهية المؤسسة الإقتصادية الناشئة
53	3 - معايير تصنيف المؤسسات
55	4 - العنصر البشري في المؤسسة الإقتصادية الناشئة
56	5 - بيئة تسيير الموارد البشرية
57	6 - الإطار العام لتسيير الموارد البشرية
60	7 - توظيف الموارد البشرية (الإستقطاب ، الإختيار ، تعيين الأفراد)
66	8 - تعبئة الوظائف و توجيه الموظفين
68	خلاصة

الفصل الرابع : الإجراءات المنهجية للدراسة

70	تمهيد :
71	1 - مجالات الدراسة
72	2 - المنهج المستخدم

74 أدوات جمع البيانات	3 -
75 عينة الدراسة و مواصفاتها	4 -
76 صعوبات الدراسة	5 -

الفصل الخامس : عرض و تحليل و مناقشة النتائج

78 تمهيد:	
79 عرض و تحليل البيانات	1 -
92 نتائج الدراسة	2 -
93 مناقشة الدراسة في ضوء الفرضيات	3 -
96 مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة	4 -
97 مناقشة الفرضية العامة	5 -
98 الإقتراحات و التوصيات	6 -

100 خاتمة :

103 قائمة المراجع :

قائمة الملاحق:

فهرس الموضوعات

الفصل الأول:

الإطار النظري

والتصوري للدراسة

تمهيد:

1- أسباب اختيار موضوع الدراسة

2- أهمية الدراسة:

3- أهداف الدراسة:

4- الإشكالية:

5- الفرضيات:

6- تحديد المفاهيم:

7- نظريات الدراسة:

8- الدراسات السابقة:

تمهيد:

يشكل الإطار النظري والتصوري للدراسة عنصرا أساسيا ومحوريا في الدراسات السوسولوجية، لأنه يساعد الباحث على التموّج في إطار نظري ومنهجي محدد يتخذه كأداة استرشادية يسترشد بها في تحديده أو في بناءه للإشكالية البحثية وفي صياغته لفرضيات الدراسة وتقديم تبريرات علمية ووافية لاختيار زاوية بحثية معينة وهميشيه لبقية الزوايا الأخرى، مستعينا في ذلك على مرتكزات بحثية أساسية مطالباً من خلالها الباحث بتحديدتها تحديدا نظريا أو إجرائيا، كما لا يمكن في أي حال من الأحوال إغفال المداغل النظرية المفسرة للظاهرة البحثية التي يجب أن يكون لديها تأميلا نظريا قائما على دعائم وركائز نظريات بحثية سوسولوجية أو تنظيمية أو دراسات عقلية وميدانية.

1- أسباب اختيار موضوع الدراسة:

أ - أسباب ذاتية:

- الرغبة في دراسة الموضوع واكتساب بعض المعلومات من خلال الدراسة.
- التمرس والتمرن على كيفية إعداد البحث من خلال إتباع أطر منهجية تكفل لنا الطرق الموصلة الى نتائج نهائي.
- اكتساب زاد معرفي وسوسيولوجي من خلال تناول عديد النظريات والاطلاع على الدراسات السابقة والتي أجريت في بيئات مختلفة.

ب- أسباب موضوعية:

- توفر المادة العلمية حول الموضوع وقابليته للدراسة.
- المناويع التي يمكن دراستها لفهم العنصر البشري وآليات تسييره في المؤسسة الاقتصادية الناشئة.
- معرفة الطرق التي تنتهجها المؤسسات الجزائرية في تنفيذها لبرامج التسيير.

2- أهمية الدراسة:

تتوقف أهمية أي موضوع في أي بحث على دراسة الظاهرة وعلى قيمتها العلمية ومدى إسهاماتها في إثراء المعرفة النظرية من جهة والميدانية من جهة أخرى وتدفع الباحث في التعمق في أساسياته ومحاولة التوصل الى نتائج تجيب عن تساؤلاتها والطريق الى ذلك هو استخدام سني وسائل البحث العلمي ومناهجه بطريقة موضوعية.

- دراسة تسيير العنصر البشري في المؤسسات الاقتصادية الناشئة أخذ منعطفًا مهما في المنظمات وإدارة الموارد البشرية.
- وينبثق أساس الدراسة من الدور الذي يلعبه موضوع تسيير الموارد البشرية في إدارة أي مؤسسة اقتصادية سواء ناشئة او غيرها من صغرى أو كبرى.

- يعتبر موضوع فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الناشئة من المواضيع الإدارية المتناولة.

- تتزايد أهمية الدراسة في ظل الاهتمام البالغ الذي أصبح يمس ويحيط بالموارد البشرية.

- إثراء المعرفة العلمية حول موضوع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة أو المنظومة الاقتصادية الناشئة.
- تكمن أهمية الدراسة باكمال النقص الناتج عن نقص المادة العلمية في الموضوع التالي الذي يمس العنصر البشري في المنظومة الاقتصادية كوحدة إدارية متكاملة.

3- أهداف الدراسة:

- تقديم مفهوم صحيح لمصطلح تسيير الموارد البشرية.
- معرفة طبيعة تسيير الموارد البشرية أثناء الوضعيات التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية الناشئة.
- معرفة حقيقة دور تسيير الموارد البشرية وأثره على نشاط المؤسسة وتطويرها لأهم الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة.
- المحاولة بأن تكون هذه الدراسة إضافة لدراسات سابقة وإثراء الرصيد المعرفي ونقطة انطلاق لبحوث أخرى.

4- الإشكالية:

- التغيير الذي يشهده العالم في مجال المعرفة فرض علينا نمطا جديدا مملوء بالتحديات، ولمواكبة العالم على كل دولة أن تتحد الصعاب وتنتقل نحو اقتصاد جديد وتطوير نموذج أعمال قابل للتطور، وذلك بإنشاء مؤسسات ودعمها، ويمكن للمؤسسات الناشئة أن تكون ضمن ما يطور ويجسدي إضافة للدولة من عدة جوانب، إذ هي شركات شابة يافعة حديثة العهد يتم تأسيسها بواسطة رائد أعمال أو مجموعة من الأشخاص بهدف تطوير منتج أو خدمة مميزة لإطلاقها في السوق.
- المؤسسات الناشئة من أهم محركات النمو الاقتصادي للدول، حيث أصبح الاهتمام بها أمرا ضروريا لما لها من أهمية كبيرة في تطوير الاقتصاد الوطني، إذ تساهم من الناحية الاقتصادية في تحقيق التنمية والتنويع الاقتصادي.
- غير أننا نجد أن المؤسسة أول ما تصطدم به تسييرها والذي يعيق تحقيق أهدافها وهذا ينعكس سلبا على مردوداتها، فالمورد البشري أصبح رأس مال حيوي بالنسبة للمؤسسة مما يستدعي توفير أفراد أكفاء يجب تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم النفسية والمادية ومنحهم فرص اتخاذ القرارات وتشجيعهم على المبادرة وجعلهم يتحملون المسؤولية فهو الشيء الذي يمكن من تنمية قدراتهم الفردية والجماعية مما ينعكس إيجابا على المؤسسة حيث يمكن تنميتها وتطويرها.

بعد أن كان هناك ما يعرف بسير المستخدمين والذي يتلخص دوره في تعيين وفصل الأفراد والاحتفاظ بسجلات الوقت والمراقبة ودفع الأجور أصبح هناك ما يعرف بتسيير الموارد البشرية والذي يعني بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية ومعاملة الأفراد في جميع المستويات وتنظيم القوي العاملة داخل المؤسسة وزيادة ثقتها بعدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها.

نظرة تسيير الموارد البشرية تغيرت في الوقت الحالي وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة حيث ان كل منظمة تتكون من أشخاص وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم م المحافظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المؤسسة الوصول إلى غاياتها وأقصى طاقتها الإنتاجية.

حيث أصبحت المؤسسات الحديثة تولي إهتماما بالغا بالعنصر البشري بإعتباره مصدر التفوق والتميز ، و بعدما كان المورد البشري مجرد عامل من عوامل الإنتاج ، أصبح يمثل أهم مدخل من مدخلات النظام الإنتاجي و أعظم القوة المؤثرة في تحديد هوية المنظمة الحديثة أو الناشئة و رسم معالم مستقبلها ، و أصبح يسهم في القرارات التنفيذية و الإستراتيجية للمنظمة كما نه يعتبر بمثابة الضابط لإيقاع حركة المجتمع و المحدد لمكانته بين الدول و ذلك لإدراك أرباب العمل لأهمية و تنافسهم حول إستقطابهم و تيمته و تطويره و المحافظة عليه بما يمتلكه من مهارات و قدرات فنية و ذهنية و كفاءة عالية و إذا كان السبب الأساسي في وجود المنظمات هو تحقيق الرفاهية للإنسان فإن الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة هو الإنسان نفسه.

إن مسألة الإعتماد على العنصر البشري ثابت في الحكم المؤكد و لا مجال للحديث عن مدى أهمية المورد البشري في تجسيد الخطط و البرامج و من ثم تحقيق التنمية الشاملة و المستدامة و على هذا الأساس أعتبر العنصر البشري المحرك الحوري لأي مؤسسة إقتصادية كانت ، و في ظل الإقتصاد الذي تعيشه المؤسسات في يومنا هذا الذي هو بملامح جديدة و هو إقتصاد مفتوح و إقتصاد مبادرة و إقتصاد معرفة ، كما أنها تحيا في مناخ مركب و متردد الأبعاد يكون فيه الإبداع و الابتكار عاملين أساسيين في تحديد مكان المؤسسة التي جوهرها قائم على أهمية تسيير المورد البشري و هذا ما دفعنا للقيام بطرح التساؤل الأتي :

و منه تتمحور إشكالية هذه الدراسة حول سؤال رئيسي مفاده:

❖ ما مدى مساهمة تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الناشئة في تحقيق فعالية التنظيم؟

وقصد ضبط موضوع الدراسة أكثر والتحكم في مساره قمنا بطرح الأسئلة الفرعية التالية:

● ما مدى مساهمة النمط القيادي في تحقيق فعالية المؤسسة الاقتصادي الناشئة؟

- ما مدى مساهمة رضا العمال في المؤسسة تحقيق فعالية المؤسسة الاقتصادية الناشئة؟
- كيف يساهم تقويم أداء المورد البشري في تحقيق فعالية المؤسسة الاقتصادية الناشئة؟

5- الفرضيات:

الفرضية العامة:

انطلقت دراستنا من فرضية هامة مفادها:

- ساهمت فعالية الموارد البشرية في السير المنتظم لمؤسسات الاقتصادية الناشئة.

الفرضيات الجزئية:

أ - يساهم النمط القيادي في تحقيق فعالية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الناشئة.

ب - يساهم رضا العمال بشكل أو بآخر في تحقيق الفعالية التسييرية للموارد البشرية ف المؤسسة الاقتصادية الناشئة.

ت - يساهم تقويم أداء الموارد البشرية والانضباط الذاتي للعمال في تحقيق الفعالية التسييرية للموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الناشئة.

5- تحديد المفاهيم:

يقوم البحث السوسولوجي على عدة دعائم أهمها المفاهيم حيث تعتبر من أهم الدعائم التي يقوم عليها البحث، وهذا ما جعل في تحديدها وضبطها أمرا مهما، خاصة في العلوم الاجتماعية فإذا كانت الرموز والمصطلحات في مجال العلوم الطبيعية تتسم غالبا بالثبات والحصر والوضوح، فإن الامر في العلوم الاجتماعية على خلاف ذلك، فهي تعج بالعديد من المفاهيم والمصطلحات التي تتباين وتعدد التعاريف والتصورات التي تعطي لها باختلاف المواقع الأيديولوجية والمذاهب السياسية والمدارس الفكرية، فالمفهوم الواحد قد يحمل أكثر معنى ومن تعريف.

والمفهوم هو أساس لغة التواصل الإنساني ووسيلة الانسان للتعبير عن أفكاره وحالات وأوضاع محددة اذ يكتسب أهمية قصوى في البحث العلمي عامة والبحث الاجتماعي خاصة، فعن طريق هذا التحديد يمكن للباحث ان يحرص المعلومات التي عليه جمعها، ويمكن له أيضا ان يعرف ما يقصد بهذا المفهوم او ذاك ذلك أن العديد من المفاهيم قد يكون لها أكثر من معنى أو تعطي لها

تفاسير مختلفة لها دلالة تختلف باختلاف المجتمعات.

I. النمط القيادي:

القيادة:

التعريف اللغوي للقيادة:

القود، قائد، ويقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة.

التعريف الاصطلاحي للقيادة:

عرف **stogdill** ان القيادة هي :

عملية تؤثر في نشاط جماعة منظمة من أجل تحقيق هدف معين أو إرساء قواعد هذا الهدف.

أما **rensislikert**:

فيعرف القيادة بأنها: قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم لنيل تعاونهم وفقرهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

و عرفها **peterdrucker** :

أما ليست عملية صنع جدول الأعمال ، و التأثير بالأفراد و إنما القيادة حسب رؤية **alpher** هي الإرتقاء إلى مستويات أعلى و رفع أداء الفرد إلى معايير أعلى و بناء شخصية الفرد إلى ما بعد حدودها الإعتيادية.

و يرى **theohayman** :

أن القيادة هي العملية التي من خلالها يوجه و يرشد و يؤثر القائد براعة في إختيار و تحقيق أهداف معينة عبر التوسط ب بين الشركة الأفراد بطريقة تضمن الرضا الأقصى¹.

النمط القيادي:

اصطلاحاً: هو النشاط الذي يمارسه القائد داخل التنظيم للتأثير في سلوك العمال وجعلهم يتعاونون لتحقيق الأهداف المرغوبة من

¹ - كنعان نواف، القيادة الإدارية ، دار الثقافة ، د ط ، 1999 ، ص 11-12.

طرف المنظمة من جهة ومن طرف العمال من جهة أخرى وينقسم الى: النمط القيادي الديمقراطي، النمط القيادي البيروقراطي، النمط القيادي الفوضوي.¹

التعريف الاجرائي للنمط القيادي: هو مجموعة السمات والسلوكيات والخصائص التي يتميز بها القائد في تسييره للمؤسسة الحماية المدنية وحده.

II. الرضا الوظيفي:

مفهوم الرضا لغة:

الرضا عند العرب هو ضد السخط، يقال ارتضاه بمعنى راه له أهلا ورضي عنه أحبة وأقبل عليه رضي، رضا، رضوان، مرضاة عنه وعليه. راض عن الشيء اختاره وقع به.

وهناك من يكتب الكلمة بالشكل "رضي" لأنه من فعل رضي التي منها رضا.²

المفهوم الاصطلاحي للرضا الوظيفي:

يقترّب مفهوم الرضا الوظيفي من مفاهيم عدة تشترك معه في الكثير من الخصائص، ومن هذه المصطلحات الروح

المنعوية، السعادة في العمل، ويعد هذا الاقتراب أحد الأسباب التي تجعل من حصر تعريف للرضا الوظيفي أمرا بالغ

الصعوبة، إنه مفهوم متعدد الجوانب والابعاد ويتأثر بالكثير من المتغيرات منها ما يتعلق بالعمل في حد ذاته، ومنها ما يتعلق بفريق العمل والبيئة المحيطة به.³

وربما يعود هذا الاختلاف بين الباحثين في تعريف الرضا الوظيفي أيضا الى التخصصات المختلفة لكل منهم، كما أن

الرضا الوظيفي يدرس مرة كمتغير مستقل يؤثر على سلوك العمال ومرة كمتغير تابع يتأثر بظروف العمل المختلفة.

¹ - نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، نفس المرجع السابق، ص68.

² - عبد العزيز عبد المجيد محمد، سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، د ط، مركز كتاب النشر، القاهرة، 2005، ص05.

³ - طاهر أحمد محمد علي، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم والثقافة جامعة السودان، مجلد 12(02)، نوفمبر 2011، ص82.

فرضا الفرد إذن عن جانب معين في عمله لا يعني أنه راض عن بقية الجوانب فالرضا الوظيفي إذا هو مسألة نسبية وليست مطلقة.¹

وفي هذا الإطار يعتبر "هيرزبيرج" أن مصطلح الرضا الوظيفي لا يقابله مصطلح آخر على النقيض حتى ولو كان "عدم الرضا الوظيفي" فالمفهوم حسب "هيرزبيرج" فالمفهوم مختلفان ويتأثران بعوامل مختلفة وهما أيضا جانبان يمكن قياسهما بشكل مستقل. بمعنى آخر أنه يمكن لموظف أن يكون راضيا وغير راض في نفس الوقت.

ويمكن تعليل هذه الفكرة على إتيار ما يسبب الرضا ويزيد منه مجموعة عوامل يمكن تسميتها بالدافعة في حين أن العوامل التي تسبب الشعور بالاستياء الشديد من عمل فهي (العوامل الصحية) وعندما تزداد درجة إشباع العوامل يقل الشعور بالاستياء إلى النقطة التي يصل فيها هذا الشعور إلى درجة الحياد أو الصفر. وقد أشار كل من لاندوترامبو عام 1980 أن عبارة الرضا الوظيفي تستخدم للدلالة على مشاعر العاملين تجاه العامل.

أما "سوبر" فإنه يرى الرضا الوظيفي من وجهة نظرة قدرة الفرد العامل على استخدام قدراته ومؤهلاته في العمل بما توفره له المؤسسة من منافذ، كما يتوقف أيضا على موقعه العلمي وطريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى نموه وخبراته.²

التعريف الاجرائي للرضا الوظيفي:

هو الشعور الإيجابي للموظف، والنتائج عن قبوله جميع العوامل الوظيفية المحيطة به، ثم إن الرضا الوظيفي يرتبط ارتباطا وثيقا بالفجوة التي قد تحصل بين ما يتوقعه الموظف من عمله، وما يحصل عليه حقا منه ومن الجدير بالذكر هنا أن هذه التوقعات تختلف من موظف لآخر، لذا يمكن القول بأنها ذات طابع شخصي. ويؤثر الرضا الوظيفي في إنتاجية الموظف وقدرته على تحقيق المهام المطلوبة منه، الأمر الذي ينعكس على نجاح الشركة التي يعمل بها.

¹ - الشمعان عويد، دراسات في الفروق بين الجنسين في الرضا الوظيفي، دار القلم، ط1، الكويت، 1993، ص31.

² - إبراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط2، 2007، ص87.

I. مفهوم الأداء:

لغويا:

إن الأداء لغة يقابل اللفظة *performare* والتي تعني إعطاء كلية الشيء لشيء ما والتي اشتقت من الكلمة الإنجليزية *performance* التي تعني إنجاز العمل، أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه.¹

من معاجم اللغة يتضح لنا أن الأداء مصدر الفعل أدى ويقال أدى الشيء أوصله واسم الأداء: أدى الأمانة وأدى الشيء قام به.²

اصطلاحاً: "فأداء الشخص لعمله يعني قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله."³

ولهذا يرى البعض أن معنى الأداء يعتمد على المحيط الذي يعمل فيه العامل، والحالة والموقف وسياق عمل ما في مكان معين.

كما يعرف على أنه الجهد الإنساني المبذول سواء كان عضليا أو فكريا.⁴

نرى هذا التعريف قد قسم الأداء الى قسمين، أداء عضلي والذي ينفرد به غالبا العامل البسيط وذلك لطبيعة عمله، وأداء فكري الذي يتميز به الإداريين والموظفين السامين وذلك لطبيعة عملهم.

وقصد بأداء العامل كذلك أنه التزام العامل بإنجاز عمله المحدد بعقد عمل بإخلاص وامانة.

التعريف الاجرائي:

هو مجموعة من الأنشطة والوظائف المختلفة التي يقوم بها العامل اثناء قيامه بعمله، داخل إطار تنظيمي المحكوم بنسق من القيم والمعايير وفق أحكام القانون وأنظمة العمل التي يستند إليها للتوجيه وضبط سلوك العامل، وتحديد طرق إنجازها من أجل تحقيق أهداف الشخصية وأهداف المؤسسة العامة.

¹ - اسمهان بلوم، فعاليات أداء العامل بين الأطر النظرية والمحددات الامبريقية، ط1، الجزائر، 2005، ص16.

² - ابن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد14، ص26.

³ - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمة، الدار الجامعية، د ط، بيروت، 1989، ص33.

⁴ - أحمر زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، د ط، بيروت 1985، ص33.

6- نظريات الدراسة:

أهم النظريات في تسيير الموارد البشرية:

إن تسيير الموارد البشرية له علاقة أساسية للأفراد كان وسيظل انعكاسا للواقع السياسي، الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي لمجتمع المؤسسة، بمعنى أن أي فكرة في هذا المجال هي محصلة طبيعية للتفاعل بين هذه المتغيرات في أي مؤسسة في أي فترة من فترات تطورها.

الأفكار التي بلورت الموارد البشرية:

لقد كان الإنتاج اليدوي هو النمط السائد في العملية الإنتاجية قبل الثورة الصناعية، ونجد أن جماعة العمل مقسمة ومنظمة بطريقة تظهر فيها العلاقات التقليدية بين المعلم والعمال ومن بين الموارد النادرة في المؤسسة كانت التكنولوجيا ورأس المال، وكان النظام السائد هو نظام الصببية وهو النظام الذي يكسب الفرد المهارات اللازمة للعمل في حرفة معينة. ولكن مع التطور العلمي والتكنولوجي ظهرت الحاجة إلى الاهتمام والاعتماد على العلم والدراسات والبحوث لتوفير المهارات والأفراد الذين ينهضون بالمؤسسات نحو التطور.

كما تعتبر التغيرات التي مست معظم جوانب المجتمع والتي أسهمت بدورها في تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية في العملية الإنتاجية، ومنها ظهرت العديد من البحوث التي أسهمت بفعالية في تطوير ميدان الموارد البشرية، وتشير الإشارة إلى مضمون إدارة الموارد البشرية يختلف عن مضمون إدارة الأفراد طالما أن الفلسفة الإدارية التي يقوم عليها كل من المفهومين قدم فيها تغيرات جوهرية ففي ثمانين القرن الماضي ساد مدخلين في هذا المجال أولهما:

الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والذي حل محلها اليوم مدخل الموارد البشرية¹.

¹ - منير نوري ، فريد كورتل ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجمع العربي ، ط 1 ، 2011 ، ص50

1- الإدارة العلمية:

يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول الى تنسيق الجهود بهدف تحقيق اقتصادية العمليات الإنتاجية مع تأهيل الافراد وصيانة الموحدات لمقابلة طلب السوق مع دور للرقابة التنظيمية داخل الشركة أو المؤسسة والسوق لتحقيق ذلك من خلال:

- تحقيق دقيق للواجبات والمسؤوليات.

- وضع معدلات فنية لأداء المهام.

- تحديد الوسائل لجمع ومناولة المراد.

- تحليل المعلومات.

- محاسبة تكاليف والأجور ونظم رقابة الإنتاج.

- تنسيق والاتصالات بين إدارة العمليات.

وقد ركزت الإدارة العلمية على العمليات الداخلية في الإنتاج لان المديرين يهتمون بدرجة أولية على زيادة الإنتاج لمقابلة نمو الطلب على السلع وكانت منظمات الاعمال ضعيفة من حيث التنظيم الداخلي، وكان كل اهتمام المديرين هو التركيز بدرجة أساسية عن موجودات الرأسمالية الإنتاجية أكثر من التركيز على الافراد الذين يتولون العملية الإنتاجية¹ وتعتمد مدرسة الإدارة العلمية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى للأداء الوظيفي ويرى تايلور أن هذا لن يتحقق الا بقيام الإدارة بدورها كاملا من تخطيط وتنظيم ورقابة.

حيث قسم العمل الى عمل اداري وعمل تنفيذي بحيث يكون التخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على التنفيذ، وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولا عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجبات المحددة.

وباختصار فأن الإدارة العلمية تقوم على:

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، ص15.

- تقسيم العمل الى ادجاري وتنفيذي.
- تحديد الطريقة المثلى لأداء كل عمل.
- اختيار وتدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.
- دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كميات انتاجهم.
- إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج فبلا من ان يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الاشرافي
- يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل متخصصين في جوانب مختلفة من العملية الاشرافية.

مبادئ الإدارة العلمية:

لقد أكد تابلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة، حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

- استخدام التحليل العلمي والمنطقي لكل عنصر من عناصر العمل بدل استخدام الطريقة التخمينية في العمل.
- علمنة طريقة اختبار وتدريب العاملين.
- التعاون الكامل بين الإدارة والعمال.
- تقسيم العمل والمسؤولية بين الإدارة والعمال، اذ تتحمل الإدارة مسؤولية التخطيط بينما يقوم العمال بالتنفيذ.
- استخدام حوافز المادية لتشجيع الافراد العاملين على القيام بالعمل كالكفاءة والفعالية المطلوبة.
- تدريب العمال لاكتسابهم المهارة في الأداء والقدرة لي الإنجاز.¹

2 - مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب ان تركز عليه دراسة الإدارة وتبني نظريتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وادراكهم لأهمية الاشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، لذا فهي تؤكد على ان الاهتمام بالعلاقات الإنسانية

¹ - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، د ط، الإسكندرية، 2001، ص 27.

يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين المشرفين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.

مبادئ العلاقات الإنسانية:

- التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين الأفراد.

- السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك الافراد الذين يتأثرون بضغوط الاجتماعية المستمدة من التقاليد والأعراف، التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.

- القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على الجماعات وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف التنظيم.

- ادماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي.

- الجمع بين الاتصالات لرسمية والاتصالات غير الرسمية.¹

7- الدراسات السابقة:

تعتبر الدراسات السابقة من الأدبيات العلمية والعملية التي توضح الرؤى وتحدد المسار الحقيقي للبحث من حيث التناول والطرح والتموقع، و في ظل الدراسات السابقة أو محاولة التأكد من نتائج تلك الدراسات، كما تعتبر إحدى الخطوات الهامة في عملية البحث الاجتماعي إذ تشكل الأرضية التي ينطلق منها الباحث في وضع وصياغة فرضيات البحث وتحديد الأبعاد المعرفية في دراسته، حيث تعتبر النتائج التي توصلت إليها تلك الدراسات مقدمات يبدأ منها الباحث ببحثه الجديد، و نظرا لأهمية موضوع فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الناشئة فقد جلب إهتمام الباحثين هذا الموضوع و قد تناولت العديد من الدراسات هذا الطرح من مختلف جوانبه و قد قمنا بوضع دراسات سابقة تصنف ضمن الدراسات المحلية لعدم وجود الدراسات الأجنبية.

¹ - يونس عبد العزيز مقدادي، عبد الكريم حداد، مدخل الى علم الإدارة، دار زهران، 1995، ص44.

الدراسة الأولى:

رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية من إعداد الطالب هشام بوكفوس، وإشراف الأستاذ فضيل ديلو بعنوان "أساليب تنمية الموارد في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية" وقد أتجهت هذه الدراسة لدراسة أهم الأساليب التنموية والتي من خلالها تستطيع المؤسسة الاستفادة من قوة العمل المستغلة سواء من جانب المديرين أو العاملين بتعليمهم لزيادة معارفهم ورفع قدراتهم أو بتدريبهم وزيادة مهاراتهم وتغيير اتجاهاتهم ومواكبة التقدم التكنولوجي، مع مراعاة قدراتهم الفردية ومؤهلاتهم وطموحاتهم، وقد انطلق الطالب من الإشكالية مفادها "ماهي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟".

فرضيات الدراسة: الفرضيات الرئيسية للدراسة كانت:

تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أساليب تنمية تخصص مهارات واتجاهات المديرين والعمال.

الفرضيات الفرعية:

يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال.

يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المديرين.

أما المنهج الذي اعتمده الطالب فهو منهج المسح الوصفي، نظرا لما له من مزايا تتعلق بالجهد والامكانيات والوقت، زيادة على ذلك دقة النتائج.

أما فيما يخص أدوات جمع البيانات فقد استعمل الطالب الاستمارة، وقد استخدم استمارتين وفقا للفرضية الموضوعية والتي تفرعت عنها فرضيتين أساسيتان، فكانت هناك استمارة خاصة بالعمال الفنيين، والأخرى خاصة بالمديرين "المسيرين".

نتائج الدراسة:

توصل الباحث الى ان التدريب في المؤسسة الوطنية للصناعات موجودة موجودة في شقيه: الداخلي من خلال

طريقة المشرف المباشر والعامل القديم، والخارجي في فروع المؤسسة أو مراكز التكوين، غير أن ماهية التكوين تبقى يكتنفها شيء

من الغموض لدى العمال ويرجع ذلك أساسا الى قنوات الاتصال الداخلي والمستوى التعليمي للعمال، كما ان التدريب الموجود في المؤسسة واضح في طبيعته بتغيير او زيادة مهارات العمال الفنية فإنه يحمل في طياته تغييرا لاتجاهاتهم وهذا من خلال علاقتهم الحسنة مع ادارتهم، المواظبة على مواعيد العمل¹، واتقانهم للعمل ومحاولة تطوير قدراتهم ذاتيا والذي ساهم في حل مشكلات الإنتاج وتطوير المنتج، أما عن تعاونهم فتقسيم العمل شكل مسارا للتعاون فيما بينهم وقواعد لعلاقات صناعية امتدت الى علاقات إنسانية خارج مكان العمل لتساهم في التواصل بين العمال في حل مشكلاتهم ومناقشة طرق العمل.

الدراسة الثانية:

وجاءت تحت عنوان "تسيير المسار المهني _ دراسة ميدانية حول أعوان التحكم وإطارات مديرية الصيانة_ سوناطراك الاغواط"، وهي رسالة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تنظيم وعمل، بجامعة الجزائر، من إعداد الطالب صادقي علي، وإشراف الأستاذ الدكتور مقراني الهاشمي.

لقد حاول الباحث الوصول الى اليات المسار المهني لمستخدمي الصيانة (أعوان تحكم وإطارات) سونلغاز والطرق المطبقة لإجراءات عملية التوظيف من الاختيار حتى الاندماج ومدى أهمية هذه الإجراءات، كما هدفنا الدراسة الى معرفة تصور أعوان سوناطراك حول المسار المهني من مرحلة توظيفهم حتى إحالتهم على التقاعد، فهل هو مسار يمتاز بالديناميكية بين الاعوان أم هو مسار يمتاز بالعزلة وعدم الثقة بين الاعوان ومسيريهم.

وتمحورت إشكالية الدراسة حول إذا ما كانت مديرية الصيانة تتبع الشروط والإجراءات القانونية لتوظيف الإطارات وأعوان التحكم؟

فرضيات الدراسة: انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها:

كلما حاولت المؤسسة تطبيق النصوص والقواعد التسييرية في ضبط مسار موظفيها وتكوينهم وترقيتهم، وكذا مكافأهم وتحقيق نظام الاعلام والاتصال كلما كان هناك سير حسن وتفادي تطبيق أنظمة موازية واستبعاد الخلل.

ولقد انبثق عن الفرضية العامة فرضيات جزئية كانت كالآتي:

¹ - رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، تحت عنوان أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، من إعداد الطالب هشام بوكفوس.

كلما طبقة المؤسسة بعقلانية القواعد القانونية والتسييرية الخاصة بالتوظيف، كلما كان مردود التوظيف أكبر تجاه
الإطارات وأعوان التحكم وتجاه المؤسسة ككل.

ان استعمال الإجراءات الخاصة برفع كفاءة ومعارف الافراد وتطويرهم في المؤسسة يؤدي الى التكافؤ بين طاقات
المؤسسة من موارد بشرية وأهدافها المسطرة.

كلما وفرت المؤسسة شروط ملائمة لخلق جو ديناميكي ومستقر(مكافأة، تحفيز، اعلام واتصال) كلما أدى ذلك الى
الرضا في المؤسسة.

وكان مجتمع البحث كل أعوان التحكم واطارات مديرية الصيانة، الاغواط، وكان العدد الإجمالي لمجتمع البحث 346
وتم اختيار عينة البحث على أساس الفئات المهنية، فكان عدد الاعوان 149 عون في حين عدد الإطارات 115، وأخذت نسبة
41. من المجموع الكلي فكان عدد افراد العينة 108.

المنهج المستخدم:

هو المنهج الوصفي على اعتبار ان الدراسة الوصفية، أما عن التقنيات المستخدمة في الدراسة فقد استخدم الباحث
الاستمارة وهذا لما تمتاز به من أهمية في الدراسات الامبريقية وقبل التطرق الى نتائج الدراسة تجدر الإشارة الى ان الباحث حاول
قياس فرضياته من خلال تقسيمه للبحث الميداني في علاقته بالفرضيات الى محاور ثلاثة كبرى: التوظيف، الحركة الداخلية
(التكوين، الترقية)، المكافأة والتحفيز والاعلام والاتصال) ولقد جاءت نتائج الدراسة وفقا لهذه المحاور على الشكل التالي:

التوظيف: توصل الباحث الى ان الطرق المستعملة من طرف مديرية الصيانة في اختيار واستقطاب موظفيها وخصوصا فئتي أعوان
التحكم

والاطارات تعتمد على إجراءات تتميز بالرسمية من حيث الوثائق، وخصوصا الإجراءات التسييرية، بحث تمتلك المؤسسة
نماذج توظيفية حديثة تعتمد فيها على الطرق النفسية والاجتماعية من استمارات وقياسات نفسية من أجل معرفة مواطن قوة
مستخدميها، كما انها تستخدم تقنية المقابلة لاكتشاف درجة التحكم في الوظيفة. ولكن في المقابل هناك بعض المعايير غير الرسمية

المستعملة من طرف فئة معينة، وبهذا توصل الباحث الى ان الفرضية الخاصة بالتوظيف تأكدت وهذا لنقص الإجراءات القانونية والتسييرية تجاه عملية التوظيف.

الحركية الداخلية: وترتبط بالتكوين والترقية

توصل الباحث الى ان المديرية خصصت ميزانية معتبرة من أجل تطوير أفرادها، ولكن هذه التكوينات يستخدم بناء على حاجاتها للأفراد المكونين وأيضاً على طلبات الافراد، غير أن المحسوبة طغت على هذا الاجراء واحتكار العملية التكوينية على فئة معينة تكون على علاقة مباشرة بالمديرية او المشرف. أما فيما يتعلق بالترقية فعرفت هي الأخرى امتداد للمحسوبة، وبهذا خلص الباحث الى ان المعايير المطبقة من طرف المديرية تجاه حركية الافراد في المؤسسة تتجه نحو الضعف.

المكافأة والتحفيز:

توصل الباحث ابلى ان التحفيز المادي لأفراد المديرية يمتاز بالكفاية من حيث الاجر والعلاوات، إلا ان هناك تدمر حول بعض العلاوات، فرغبات الفراد هي ان الاجر لا يعكس الحاجات الأساسية فحسب لأنهم قد حاولوا ان يحققوا نوعاً من هذه الحاجات وأصبحوا يرغبون في الحصول على حاجاتهم الكمالية¹.

الدراسة الثالثة :

(وسيلة ، 2015) :

قامت الباحثة بدراسة بعنوان (دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري) ، دراسة حالة لمجمع صيدال . هدفت الدراسة إلى توضيح دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري بمجمع صيدال لصناعة الأدوية في الجزائر ، و محاولة التعرف على مدى تطبيق مختلف الأنماط القيادية بمجمع صيدال و إبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين. التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى العاملين بالمجمع والعمل على تنميته، و كذا إختبار تأثير كل نمط قيادي على الإبداع الإداري بهدف التعرف على النمط القيادي الأكثر تأثيراً و تحفيزاً للإبداع الذي يجب على القادة العمل به في المؤسسات.

¹ - رسالة تخرج لنسب شهادة الماجستير ، في علوم التسيير تحت عنوان دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية في المؤسسة، فرع إدارة الأعمال ، دراسة حالة سونلغاز ، منم إعداد الطالب الهاشمي ، 2008.

لفت النظر إلى ضرورة تحسين الأنماط القيادية إلى أنماط تدفع إلى الإبداع ، كذلك تقديم توصيات ملائمة على ضوء النتائج الميدانية لتشجيع روح الإبداع و دفع طاقات العاملين و توفير المناخ المناسب لتنميته و في ضوء طبيعة مشكلة الدراسة إستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي ، كما إقتصرت عينة البحث 135 عامل من مجتمع البحث الأصلي المتمثل في 3598 عامل كما إستعملت الباحثة أدوات جمع البيانات التي تمثلت في الإستبيان.

و أخيرا لخصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج التي تمثلت في :

- يمارس القادة الإداريون لمجمع صيدال لصناعة الأدوية كل من النمط القيادي التحويلي و التشاركي و التبادلي بدرجات متقاربة أكبر من ممارستهم النمط الأبوي.
- أكدت النتائج على أن مستوى توفر الإبداع الإداري بالمجمع كان مرتفعا.
- هناك علاقة ارتباطية طردية موجبة دالة بين أنماط القيادة الإدارية و المجمع و أن أقوى علاقة ارتباطية كانت لصالح القيادة التحويلية.
- و جود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمجمع لصالح بعدي التأثير المثالي و الإهتمام الإنساني للفرد.
- و جود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التبادلية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمجمع لصالح بعدي الإدارة بإستثناء النشطة و بإستثناء الساكنة.
- و جود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التشاركية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمجمع صيدال لصالح كل من التفويض ، الإتصال العلاقات الإنسانية ، المشاركة.
- و جود أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة الأبوية على الإبداع الإداري لدى العاملين بالمجمع لصالح بعد القائد الخير¹.

¹ - رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير ف علوم التسيير تحت عنوان دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري ، دراسة حالة لمجمع صيدال، من إعداد الطالبة وسيلة ، 2015.

خلاصة :

بعد تطرقنا في الفصل الأول إلى تقديم الدراسة الذي إحتوى على التساؤلات و الفرضيات و الإشكالية التي تخدم موضوعنا هذا التي كانت بمثابة منطلق للتحقق منها و الإجابة عليها، و كذلك تطرقنا للأسباب و الأهداف التي شملت و إحتوت دراستنا هذه حيث قمنا بدراسة المتغير المستقل الذي جاء بعنوان فعالية تسيير الموارد البشرية حيث تطرقت إليه العديد من الدراسات السابقة المحلية من طرف الباحثين في دراساتهم التي سبقت محتوانا هذا.

و إستنادا إلى ما تم التطرق إليه في الجانب النظري بعدها نتناول في الفصل الموالي دراسة الجانب الميداني.

الفصل الثاني :

أسس تسيير الموارد البشرية و تخطيطها

تمهيد

- 1 - مفهوم تسيير الموارد البشرية
- 2 - مفهوم وظيفة الموارد البشرية
- 3 - النظريات المذهبية لتسيير الموارد البشرية
- 4 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- 5 - أهمية تخطيط الموارد البشرية
- 6 - خطوات تسيير الموارد البشرية
- 7 - أساليب تخطيط الموارد البشرية
- 8 - المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية

خلاصة

تمهيد:

تعيش المؤسسات اليوم مرحلة جديدة تغيرت فيها أمور كثيرة كانت سائدة في السنوات القليلة الماضية حيث نشطت المؤسسات في سياق عالمي مفتوح تميزه تحولات سريعة و عميقة تستهدف بشكل مباشر استمرارية المؤسسة من م سايرة الحركة العالمية أو ما يعرف باقتصاد المعرفة، و بالرغم من أن هذه التحولات مفروضة عليها كالتغيرات السياسية مستجدات المنظومة القانونية و تحول السلوكات الاجتماعية إلا أن الملاحظ أن جل هاته التحولات و التغيرات أفرزتها المؤسسة الاقتصادية التي ساهمت بتطويرها بهذه الوتيرة وفي ظل هذه الحركة التي تميز البيئة الداخلية و الخارجية للمؤسسة فإن دورها لا يتوقف على تكييف هذه المتغيرات و في ظل خضم التطور السريع فقد أصبح التسيير الفعال للموارد البشرية و القدرة على إكسابها كفاءات أمر ضروري بحيث يجعلها تحقق مستويات أعلى من الأداء قصد التحكم في مختلف وظائفها الإدارية و التي من بينها التدريب ، الرقابة، التخطيط الاختيار، التعيين.

و ضمن هذا التحول احتل المورد البشري صدارة الاهتمام في المؤسسة باعتباره مصدر من مصادر التنمية فبعد ان كان مجرد يد عاملة منتجة و منفذة للأوامر و تعليما تساهم في تحسين إنتاجية أصبح ينظر له كحجر الأساس في المؤسسة فلم يعد التسيير للموارد البشرية ذلك التسيير التقليدي الروتيني المقتصر على توفير اليد العاملة اما اهتم التسيير الحديث بابتكار استراتيجي تمكّنه من تجديد قوة العمل.

1- تسيير الموارد البشرية:

1-1- مفهوم التسيير:

يعتبر التسيير طريقة عقلانية للتنسيق بين الموارد البشرية المادية والمالية قصد تحقيق أهداف المرجوة، تتم هذه الطريقة حسب السيرورة المتمثلة في: التخطيط، التنظيم، الإدارة والرقابة للعمليات من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بالتوفيق بين مختلف الموارد.¹

ويشمل مصطلح التسيير مفهوم الإدارة، وتوضيح المقصود هنا يتطلب الأمر التعرف على مفهوم الإدارة الذي نجده يستمد أصوله من التعريف الذي قدمه فريدريك تايلور بأن الإدارة هي التحديد الدقيق لما يجب على الأفراد عمله ثم التأكد بأنهم يقومون بهذه الأعمال بأفضل وأكفأ الطرق، بمعنى أن الإدارة هي الاستغلال الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة لتحقيق الأهداف.²

1-2- مفهوم تسيير الموارد البشرية:

يعرفه مصطفى كامل بأنه: يهدف إلى الإجابة على التساؤل الخاص بكيفية توجيه وتنسيق الجهد البشري نحو تحقيق أهداف المنظمات العمل المعاصر

كما يعرفه مهدي حسن بأنه: العملية التي يتم بموجها الحصول على الأفراد اللازمين للمؤسسة من حيث العدد والنوعية التي تخدم أغراضها وترغيبهم في البقاء بخدمتها وجعلهم يبذلون أكبر قدر ممكن من قدراتهم وطاقاتهم وجهودهم لإنجازها وتحقيق أهدافها.

أم PerrettJm فيجد أن: تسيير الموارد البشرية هو مجموعة من الإجراءات والقرارات والسياسيات التي تمكن من الحصول في الوقت المرغوب على الموارد البشرية والكفاءات والتأهيل، والمعارف والقدرات المطلوبة، وتحفيزها وتطوير إمكاناتها لتمكين من القيام بالنشاط والوظائف وتحمل المسؤوليات من اجل استمرار حياة المؤسسة وتطورها.³

¹: عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر 2006، ص107.

²: خيرى كثافة، مدخل الى إدارة الاعمال المنهج التحليلي، دار جديد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007، ص107.

³: منيرة نوري، إدارة الموارد البشرى، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010، ص35.

نلاحظ أن هذه التعاريف كلها تصب في وعاء شمل عملية تنظيم و ادارة القوي البشرية والمادية لتحقيق أهداف معينة تتطلب قدرات ومهارات قيادية وأنشطة وإجراءات لتجميع الجهود والموارد المتاحة قصد الاستغلال الأمثل في بلوغ الأهداف المسطرة.

2- أبعاد تسيير الموارد البشرية:

1-3- الرقابة: تعرف الرقابة بأنها: النشاط الذي تمارسه الإدارة في المنظمة لتأكد من أن العمل فيها يسير وفقاً للسياسات والخطط الموضوعة لتحقيق أهداف المنظمة والكشف عن الأخطاء والانحرافات والعمل على إصلاحها.¹

وهذا ما أكده هنري فايول على أن نشاط الرقابة في المنظمات ما هو إلا تحقق من أن كل شيء قد تم وفق الخطط

الموضوعية والأوامر التي أعطيت والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات لكي يتم تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى.²

ومن هذين التعريفين يتضح إلى أن نشاط الرقابة في المنظمات لا يقتصر فقط على كشف الانحرافات بل العمل على تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى. ويشير الضحيتان إلى أن الرقابة وماهي إلا متابعة لتنفيذ العمليات الإدارية والمنفذين لها وتقوم مهامها أولاً بأول للوصول إلى الهدف المرسوم على أفضل وجه وأقصر وقت وأكثر دقة وأقل خطأ وتكلفة.³

1-4- التدريب:

يرى أحمد إبراهيم أن التدريب بمعناه الواسع هو: تجهيز الفرد للعمل المثمر والاحتفاظ به على مستوى الخدمة المطلوبة فهو نوع من التوجيه الصادر من إنسان وموجه إلى إنسان آخر فهو منهج لتحقيق أهداف تنظيمية وهو ما يقدم للفرد من معلومات معينة أو مهارات أو اتجاهات ذهنية لازمة لتحقيق أهداف المؤسسة.

و يرى علي السلمي أن التدريب هو عملية تعديل إيجابي ذي اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه و الاتجاهات الصالحة للعمل

¹: الحبيبي علي، الإدارة العامة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، دط، القاهرة، 1980، ص231.

²: منصور علي محمد، مبادئ الإدارة "الأسس والمفاهيم"، مجموعة النيل، القاهرة، 1999، ص239.

³: الضحيان عبد الرحمن، الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية، دار العلوم، جدة، 1994، ص12.

والإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء و زليجة الانتاجية بحيث تحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة وكذا الجهود المبذولة في الوقت المستغرق¹.

3- مفهوم وظيفة الموارد البشرية:

يمكن تعريف وظيفة الموارد البشرية بأنها الوظيفة التي تقوم بشؤون الاستخدام الأمثل للموارد البشرية على جميع المستويات بالمؤسسة بغية المساعدة على تحقيق أهداف المؤسسة.

و تعتبر وظيفة الموارد البشرية وظيفة مساعدة مثل الوظيفة المالية، هدفها النهائي هو تسهيل نشاطات الوظائف الأخرى للمؤسسة وذلك بتحسين مساهمة الافراد في عملية التحويل وتعرف بأنها الوظيفة التي تلم بمجموع النشاطات والتفاعلات الإنسانية والتدفقات المادية والطاقات والمعلومات الموجه نحو الحصول واستعمال وتطوير وتحفيز الموارد البشرية (رأس المال البشري) من أجل تحقيق عملية التحويل في المؤسسة.

حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد وبين محيط العمل(التكنولوجيا، البيئة، الثقافة، الهدف) و ادارتها من أجل تحقيق أحسن دمج للأفراد بمؤسستهم، ويتمثل دورها أيضا في النظام البشري للمؤسسة².

و تعرف إدارة الافراد بكونها تخطط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين في المنظمة ويدرك من التعريف بأن إدارة الافراد تشتمل على النشاطات الآتية:

1- التخطيط: ويتضمن وضع الأهداف والمعايير، وتطوير القواعد والإجراءات ووضع الخطط وتوقع الأحداث المستقبلية القريبة³.

2- التنظيم: تحديد المهمات وأعمال الافراد العاملين وتوزيعهم على الأقسام ومنحهم الصلاحيات الكفيلة بإنجاز أعمالهم، علاوة على تنسيق جهودهم لتحقيق أهداف المنظمة⁴.

¹: علي السليم، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980، ص06.

²: - ماهر أعليش، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، د ط، القاهرة، 1971، ص 28.

3-التوظيف: تحديد نوع الأفراد المراد تشغيلهم استقطابهم واختيارهم علاوة على وضع معايير الأداء وتحديد الأجور والمكافأة وتدريب الأفراد العاملين .

4-القيادة: توجيه الأفراد العاملين باتجاه أداء أعمالهم ورفع معنوياتهم وزيادة دافعيتهم للعمل.

الرقابة: وضع المعايير التي تعكس تحقيق الأهداف كمستويات المبيعات ومعايير النوعية ومستويات الإنتاج ثم التأكد من أن الأداء الفعلي يتناسب مع هذه المعايير واتخاذ الإجراءات التصحيحية عند الضرورة ويمكن ترتيب وظائف الموارد البشرية كيميلى:

- تخطيط الموارد البشرية
- إدارة تدفقات العمل وتحليل الوظائف.
- اختيار الموارد البشرية.
- إدارة الأداء وتقييمه.
- دوافع العمل و رضا العاملين.
- تدريب وتطوير العاملين
- التخطيط والتطوير المهني.
- أنظمة الأجور والرواتب.
- أنظمة الحوافز
- أنظمة الفوائد.
- علاقات العمل.
- انضباط العاملين.
- السلامة المهنية والأمن الصناعي.
- نظام معلومات الموارد البشري¹

¹ - عباس سهيلة ، محمد حسين علي ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر، ط2 ، عمان ، 2000 ، ص 19 .

4- النظريات المذهبية لتسيير الموارد البشرية :

أ- المدرسة الكلاسيكية في التسيير:

تتركز فلسفة المداخل الكلاسيكية على زيادة الإنتاجية وتخفيض التكاليف من خلال تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة، بدأ علماء الإدارة في التفكير في كيفية الزيادة الإنتاجية *productivité* كذلك زيادة كفاءة *Efficiencie* أداء العمال للأعمال الموكلة لهم وبذلك ظهرت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي ركزت على كيفية تصميم طرق للعمل والأداء وأخير على مبادئ لإدارة العمل، أما أهم المبادئ التي يقوم عليها الفكر الكلاسيكي فتتمثل فيما يلي:

1 - تقسيم العمل:

تقسيم العمل هو حجز زاوية في نمو المنظمات طولا نيا بإضافة مستويات جديدة وعرضها و وظائف جديدة ومهام جديدة على المستوى نفسه وقد أشار آدم سميث في كتابه ثروة الأمم 1776 إلى القواعد الأساسية لتقسيم العمل مستمدا إياها من ملاحظاته لما كان يحدث في المصنع آنذاك وهي:

- تنمية المهارة والخبرة نتيجة لتكرار مهمة محدودة.

- توفير الوقت الضائع في الانتقال من مهمة الى أخرى.

- اختراع الأدوات نتيجة لتبسيط العمل وتنميته.¹

2 - التسيير العلمي:

يعتبر المهندس المتمرس 1856-1915 تايلور من أبرز رواد هذا الاتجاه فقد لاحظ أن العمال يتباطؤون ويتكاسلون ولا يستعملون أعضائهم بأفضل الطرق الممكنة، فركز على دراسة الوقت والحركة وكان همه اكتشاف ما أسماه بأجبح طريقة لأداء عمل معين ومن ثم القيام بتدريب العمال عليها وقد استطاع بالفعل عن طريق هذا الأسلوب أن يرفع إنتاجية عمال الحديد والفحم عدة مرات.

¹: محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات ووظائف وتقنيات الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 1995، ص55.

يُجْمَع أسلوب دراسة الوقت والحركة على تحليل العمل إلى أجزاء صغيرة ودراسة هذه الأجزاء قصد التبسيط ثم التحسين ويكون ذلك بطرق متعددة مثل اختصار الحركة الزائدة، تحسين الحركات المسبقة تأمين استعمال الميزمن الأعضاء أو الأصابع في الوقت نفسه، تأمين تزامن أفضل في الحركات وقد استعان بالعدسات التصويرية لتسهيل عملية الدراسة وبساعات خاصة لتسجيل الوقت.

3 -التسيير بالاستثناء و اللامركزية

حيث يحصل المدير على تقارير دورية ملخصة ومركزة عن كل العناصر الداخلة في إدارة تمكنه بسرعة من عمل التسيير باستثناء يساعد بطبيعة الحال على توفير الوقت وتركيز الذهن وبالتالي تأمين استخدام أفضل لطاقات المسير أنه يركز بالمعنى الذي دعى له تايلور على الانحرافات فقط بقصد معالجتها وتصحيحها.

4 -الإشراف الوظيفي:

يرى تايلور ان النوع الوظيفي للتسيير يجب ان يحل محل النوع الحربي أي القائم على أساس التسلسل الرتبي وقد دعا الى تطبيق هذا المبدأ لتأمين الاستفادة القصوى من خدمات الخبراء المتخصصين.

5 -البيروقراطية الرشيدة:

يعتبر العالم الألماني فيبر 1864-1920 أبرز مؤسسي هذا الاتجاه قدم نموذج البيروقراطي للتنظيم على أنه الأكثر عقلانية والذي يؤدي الى زيادة الكفاية الإنتاجية وقد تميز هذا التنظيم بالخصائص التالية:

التسلسل الرئاسي او التدرج التربوي: أي أنظمة هرمية للسلطة توضح مكان كل شخص في التنظيم.

التخصيص الدقيق: أي لكل شخص مجال اختصاص معين وفقا للنصوص واللوائح.

الاختيار العقلاني للأشخاص: وفقا للمؤهلات المطلوبة على أساس الكفاءة¹.

دوام المرتب: الذي يتحدد وفقا لمرتبة الأشخاص ولأقدميتهم في التنظيم.

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف و تقنيات ، ج1 ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط ، الجزائر ، 1995 ، ص55-56.

فصل الملكية عن التسيير: إذ لا يملك الموظف وسائل التنظيم ولا يملك منصب لنفسه.

الخضوع لنظام دقيق: من الانضباط و الرقابة القانونية.

وجود المستندات الكتابية والوثائق الرسمية المحفوظة: وجود قواعد وإجراءات عند الشخصية وبالتالي وجود مكاتب.

الاحتفاظ بالوظيفة:

حيث يتدرج الشخصيات في سلم الوظائف إلا ان مجال إلى التقاعد محتفظا بمرتبة دائم مدى حياته.

التنظيم الرسمي:

هو نظام من الأنشطة المنسقة لمجموعة من الأشخاص يعملون متعاونين لتحقيق عرض مشترك في ظل السلطة والقيادة¹.

ب- الإدارة العلمية Managementscienific:

يعتبر هذا المدخل محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول إلى

تنسيق الجهود بهدف تحقيق اقتصادية العمليات الإنتاجية مع تأهيل الأفراد وصيانة الموحدات لمقابلة طلب السوق مع دور للرقابة

التنظيمية داخل الشركة أو المؤسسة وسوف يتحقق ذلك من خلال تحقيق دقيق للواجبات والمسؤوليات.

وضع معدلات فنية لأداء المهام، تحديد الوسائل لجمع ومناولة المواد، تحليل المعلومات، محاسبة التكاليف والأجور والنظم

ورقابة الإنتاج، تنسيق الاتصالات بين إدارة العمليات.

وقد ركزت الإدارة العلمية على العمليات الداخلة في الإنتاج وزيادة الإنتاجية لأن المديرين يهتمون بدرجة أولية على

زيادة الإنتاج لمقابلة نمو طلب السلع كانت منظمات الأعمال الضعيفة من حيث التنظيم الداخلي وكان كل اهتمام المديرين هو

التركيز بدرجة أساسية على موجودات الرأسمالية الإنتاجية أكثر من التركيز على الأفراد الذين يتولون العملية الإنتاجية.

و تعتمد مدرسة الإدارة العلمية على تقليل تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة ويرى

تايلور أن هذا لن يتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملا بتخطيط وتنظيم ورقابة.

¹ - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف و تقنيات ، المرجع السابق ، ص55-56.

حيث قسم العمل إلى عمل إداري وعمل تنفيذي بحيث يكون تخطيط من اختصاص الإداريين بينما يركز العمال على تنفيذ وهكذا يكون كل مدير وعامل مسؤولاً عن وظيفة واحدة أو مجموعة من الواجهات المحددة.¹

وباختصار فإن الإدارة العلمية تقوم على:

- تقسيم العمل الى إداري وتنفيذي.
- تحديد طريقة المثلى لأداء كل عمل.
- اختيار وتدريب العمال على استعمال طريقة المثلى للأداء.
- دفع معدلات أجور أعلى للعاملين حسب كمية إنتاجهم.

إيجاد تخصص بين المشرفين على العمال عند خط الإنتاج فبدلاً من أن يقوم المشرف الواحد بأداء كافة الواجبات الإشرافية يتم تعيين ثمانية مشرفين في كل موقع عمل متخصصين في جوانب مختلفة من العملية الإشرافية.

مبادئ الإدارة العلمية:

لقد أكد تايلور أن تحسين الإنتاج يتم من خلال التنظيم العلمي للعمل وذلك بالاعتماد على مجموعة من المبادئ التي استنتجها من خلال تجاربه في الورشة حيث يمكن تلخيصها فيما يلي:

تطبيق المنهج العلمي القائم على الملاحظة، التجربة والقياس على المشاكل الإدارية بدل الاعتماد على الأساليب التقليدية المتمثلة في طريقة المحاولة والخطأ حيث قام بوضع نظرية للوقت والنظرية كما وضع معايير قياسية لظروف العمل مثل:

- الحرارة، الإضاءة، فترات الراحة وإجراءات العمل وهذا كي تكون هذه الظروف مناسبة ومساعدة للعمل.
- اختيار العاملين وتدريبهم على أسس علمية للقيام بالعمل وهذا بتوظيف عاملين تتوفر فيهم المهارات التي تتطلبها الوظائف مع تبسيط إجراءات ووسائل العمل حتى تريح العامل، إضافة الى سقل مهارات العاملين وتطويرها لأداء العمل.
- التقسيم العادل للمسؤولية بين المديرين والعمال حيث يقوم المدراء بتخطيط العمل وتحديد المهام بالتفصيل ثم يتولى العمال التنفيذ أي يقتصر دور المدير على تحديد ما وكيف يجب أداءه وعلى المرؤوسين أداء ما يحدده المدير.

¹ - أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص 17

- تحقيق التعاون بين الإدارة والعاملين من أجل بلوغ الأهداف وهذا بدل الصراع الذي يؤدي إلى تخفيض الإنتاجية بفعل العلاقات السيئة بين المديرين والعاملين.¹

وقد اعتبر تايلور أن حافز الأجور العالية يؤدي إلى رفع الكفاءة الإنتاجية لذا وضع ما يسمى الخطة التفاضلية للعمل بالقطعة. بمعنى ربط الأجر بالإنتاج.

ج- مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتمد مدرسة العلاقات الإنسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين هي الأساس الذي يجب أن تركز عليه دراسة الإدارة وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين و اتجاهاتهم النفسية و إدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية مما تحفزهم على تقديم إنتاجية عالية لذا فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح قادة الإداريين والمشرفين و من هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة و أصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.

مبادئ العلاقات الإنسانية:

هناك مجموعة من مبادئ العلاقات الإنسانية التي يجب استخدامها وفقا لكل موقف وتمثل هذه المبادئ في العناصر التالية:

يجب أن يعامل أعضاء أي جماعة عمل باعتبارهم أفراد لكل واحد منهم مشاعره ورغباته و خلفياته و احترام الكرامة الشخصية لكل واحد منهم وتركهم يتصرفون بحرية وجعل العاملين يستمتعون بعملهم في هذه المؤسسة للعمل على تحقيق الأهداف المرسومة.

يجب إشراك العاملين في القرارات الإدارية و التسييرية التي تعينهم أي التي تؤثر عليهم عندما يتجسد ذلك فهذا يعني أن الإدارة العليا تؤمن بقدرة الموارد البشرية ومقدرتهم على المشاركة في صنع القرارات يؤدي ذلك إلى قبول العاملين لما قد يحدث من تغيير في السياسات او نظم المؤسسة وبالتالي تتلقى الإدارة مقاومة العمال لعمليات التغيير والى رفع روحهم المعنوية بتحسيد روح التعاون وخلق القيادات والشخصيات والى تحسين العلاقات الإنسانية فاتخاذ القرارات بالإجماع يؤدي إلى اتخاذ القرارات أكثر إداعا

¹ - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة المكتب الجامعي الحديث، د ط، القاهرة، 2001، ص 27.

وتكون أكثر فعالية عند التنفيذ من القرارات الانفرادية، أما عدم مشاركة الافراد تكون لها نتائج سلبية منها عدم الاهتمام او الحماس لأهداف المؤسسة والقلق والخوف مما يؤثر على دوران العمل وتؤدي الى انخفاض الإنتاجية.

كما يجب إعطاء التقدير والاعترافات بما يحققه من إنجازات مما يدفعهم الى بذل المزيد من الجهود في المستقبل ومحاولة تنمية قدراتهم وطاقاتهم لتحسين أدائهم.

يجب تشجيع العمل الجماعي والعمل كفريق فالحياة الصناعية تستدعي وجود العلاقات المتشابكة والمتكاملة بين العاملين فالشخص الذي يعمل وحيدا لا يتحسن بآتم معنى الكلمة يمكن أن يزيد معلوماته ويحلل أفضل ولكن لا يحقق تنمية شخصية إلا في إطار العمل في الفريق

يجب خلق مناخ إيجابي وبيئة عمل محفزة وذلك بالتحول بأسلوب التعنت وإعطاء الأوامر الى أسلوب التشاور الذي يقوم على مبدأ احترام العامل وليس على أساس اختيار الرئيس لمؤوسه عن الأخطاء التي ارتكبها وتوجيهه.

اللوم إليه وإصدار أوامر إليه للعمل فيجب ان يتشاور الرئيس مع مؤوسه ليناقش معهم موضوع ما يتعلق بالإنتاج او مشكلة ما او شكوى الو تظلم من عامل معين او خطأ من أحد العاملين.

إن العلاقات الإنسانية قد تتحسن او تسوء بفعل الاتصالات في المؤسسة خاصة الشخصية بين الرئيس والمؤوس لذلك يجب تشجيع تدفق المعلومات في المؤسسة في كل الاتجاهات.¹

4- مساهمات مدرسة العلاقات الإنسانية:

كمية العمل الذي يؤديها العامل وبالتالي مستوى الكفاءة الإنتاجية له لا تتحدد تبعا لطاقته الفيزيولوجية فقط و إنما كذلك تبعا لطاقته الاجتماعية.

المكافأة والحوافز غير الاقتصادية، المعنوية تلعب دورا رئيسيا في تحفيز الافراد وشعورهم بالرضا النفسي والوظيفي وهذا لان للأفراد حاجات غير مادية يسعون لإشباعهم عن طريق الحوافز المعنوية.

¹ - منيرة نوري ، إدارة الموارد البشرية ، مكتبة المجتمع للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2010 ، ص 166.

التخصيص الدقيق في الأعمال ليس بالضرورة وأهم أشكال التنظيم كفاءة وأعلاها إنتاجية فقد يؤدي الى روتين والتكرار ومنه الملل والسأم مما يؤثر على إنتاجية العاملين.

العمال يسلكون ويواجهون الإدارة وسياساتها كأفراد وإنما يسلكون باعتبارهم أعضاء في جماعات مما يتطلب من الإدارة فيالمنظمة أن تعاملهم على أساس أنهم جماعة لها حاجات واهداف جماعية.

المدرسة السلوكية:

مبادئها: رغم تعدد اتجاهات المدرسة السلوكية تبقى تجمعها قواسم مشتركة من أهمها:

- أخذ الأبعاد النفسية والاجتماعية والسلوكية للفرد بشكل شامل ثم تحليل سلوكه من خلال هذه الأبعاد أي انما تعتمد على الدراسة العلمية لسلوك الفردي وهي متأثرة في ذلك بنتائج العلوم السلوكية التي تركز على المظاهر الخارجية للسلوك باعتبارها أفضل وسيلة لفهم دوافع وحقيقة هذا السلوك.
- أهمية الحاجات في تشكيل سلوك الانسان مما يتطلب من الإدارة اعتماد النظام الشامل للحوافز المادية والمعنوية لإرضاء هذه الحاجات وبالتالي الحصول على السلوك المرغوب.
- المنظمة هي وحدة اجتماعية تتأثر بالقوة ومؤثرات البيئة الخارجية، فالمنظمة حسبها نظام مفتوح يتضمن تفاعلات داخلية بين مكوناته إضافة الى التفاعل مع محيطه لذلك فهي لا تستطيع العمل معزولة عن هذا المحيط.
- الصراع بين اهداف العاملين واهداف المنظمة لا يمكن تجنبه الا من خلال محاولة فهم هذا الصراع قصد تطوير وسائل وسبل الاستجابة للحاجات المشتركة بين العاملين والمنظمة.¹

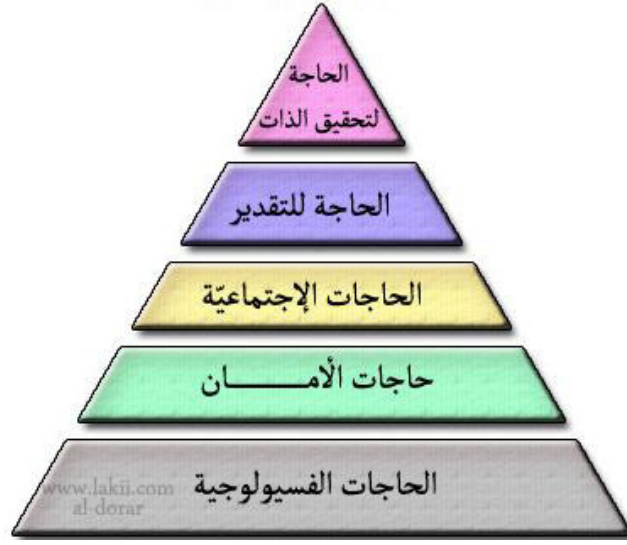
مساهمة رواد المدرسة السلوكية:

مساهمة ابراهام ماسلو Abraham Maslow: صنف ماسلو(1943) حاجات الانسان الى خمس مستويات تشكل

جميعها سلماً أو هرماً من الأدنى الى الأعلى كما هو موضح في الشكل التالي:

¹: أمين عبد العزيز حسن، نفس المرجع السابق، ص 26-27.

الشكل رقم 01 : هرم مسلو للحاجات الانسانية¹



قدم ماسلو نظريته هذه المشهورة في تدرج الحاجات الإنسانية باعتبارها الدافع الأساسي وراء سلوك فرد وهو يقسم هذه

الحاجات على حسب أولوياتها الى خمسة أنواع متدرجة كمايلي:

الحاجات الفيزيولوجية او الطبيعة هي الحاجات الأساسية اللازمة للحفاظ على الحياة مثل الأكل النوم اللباس والسكن

حيث لا يمكن للإنسان ان يفكر قي اشباع الحاجات التالية دون اشباع قدر كاف من الحاجات الفيزيولوجية

حاجات الامن والطمأنينة وهي حاجة للشعور بالأمن و تجنب المخاطر وخاصة الاستقرار في الوظيفة و الاجر المستمر

وعدم الخوف من المستقبل.

حاجات الانتماء الى الجماعة والحاجات الاجتماعية: وهي الحاجة الى الانضمام الى جماعات مختلفة وتكوين صداقة حيث

أن الانسان الاجتماعي بطبعه كما يقول ابن خلدون.

حاجات المركز والشهرة او الحاجة الى التقدير: أي احترام الفرد لذاته وتقدير الاخرين له، واحترام استقلالته وقدرته

على تحقيق اهدافه وذلك بأن تعترف له الجماعة بأن له مكانة من بينها وانه ليس منبوذا من طرف أعضائها.

حاجات تحقيق الذات: وهي استغلال المواهب والوصول الى المراكز التي يمكن ان يصلها الفرد بفضل جهوده وإثبات قدراته على

تحقيق إنجازاته الفردية.

¹: يونس عبد العزيز، مقدادي عبد الكرم حداد، مدخل الى علم الإدارة، دار زهوان، د ط، عمان، 1995، ص 44.

وقد رتب ماسلو هذه الحاجات بشكل هرمي وقال انه إذا أشبع الفرد حاجات معينة انتقل بشكل تلقائي لإشباع حاجة التي تليها في أهمية إشباع الحاجة بشكل حاضر او دافع للفرد لإحداث سلوك معين.¹

مساهمة دوغلاس ماك غريغور Douglas Mc Gregor :

قدم ماك غريغور سنة 1960 مجموعتين متناقضتين من الفروض في شكل نظريتين عن الطبيعة الإنسانية وذلك وفقا للطريقة التي يدرك بها القادة الاداريون والمديرون للأفراد العاملين في منظماتهم، حيث قامت النظرية X على افتراضات سلبية متشائمة تتوافق مع الاتجاهات الكلاسيكية التي جاء بها تايلور، أما نظرية Y فتتوافق مع اتجاهات مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية.

إن نظرية X تبحث في مفهوم العاملين وطرق التي يجب على الإدارة اتباعها لتحكم الرقابة عليها وتقوم هذه النظرية على ثلاثة اركان:

1 تخُلب الافراد لا يرغبون في العمل ولا يحبونه.

2 يجب استخدام نوعا ما من القهر او القوة مع افراد حتى يمكن التأكيد من لأدائهم لأعمالهم.

3 إن الانسان العادي يفضل ان يتوجه لأداء عمل معين، بدل من اعتماده الشخصي على نفسه فلقد أثبتت العديد من

الأبحاث أن ظهور الافراد السلبيين والسلوكيات الغير رسمية إنما هو نتيجة لتطبيق هذه النظرية.

أما نظرية Y فتقوم على أربعة أركان مبدئيا لا يمكن الجزم بأن الافراد يحبون او لا يحبون العمل بطبيعتهم، بل أن ميولهم

اتجاه عملهم يتكون نتيجة لخبراتهم السابقة، ويمكن انجاز الاعمال عن طريق الارتكاز على الطرق المبنية والمعتمدة على السلطة الا

أن هذه الطرق لا تمثل الوسيلة الوحيدة لأداء وانجاز الاعمال كما انها لا تضمن ضمانا أكيدا لقيام بالمهام المطلوبة كما يجب النظر

في اعتبارنا الآثار السلبية التي تنجم عند استخدام مثل تلك الطرق في انجاز الاعمال.

وطبقا D.Mc.Gregor فإن المبدأ المستمد من نظرية X هو المتعلق بالتوجيه والتحكم من خلال مزاوله السلطة، اما

نظرية Y فقد أقامها على مبدأ التكامل بين القيادة والمرؤوسين، فالقيادة الإدارية تعمل على خلق الظروف التي تسمح للمرؤوسين

¹: أمين عبد العزيز حسن، نفس المرجع السابق، ص 28.

ببذل طاقاتهم من أجل نجاح العمل وتحقيق أهدافهم الشخصية بينما هم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة لذلك فإن افتراضات القائد لها أهميتها حسب غريغور D.Mc.Gregor في تحديد سلوكه ودوره لذا افترض مرؤوسيه وغيرالمسؤولين فمن المحتمل أن نظام الحوافز والتقدير سيقام ليضمن أنهم سيندفعون للعمل الجاد، كما أن القواعد والتعليمات و الاشراف من قبل القادة ضرورية كي ينجزوا العمل المطلوب، من ناحية أخرى إذا افترض القائد ان المرؤوسين مسؤولون و ناضجون فأنا نظام الحوافز و التقدير سيشجعهم على التصرف بنضح ومسؤولية.

لقد وجهت انتقادات عديدة لنظريتي X و Y كونها تقتصر في القيادة على إحدى النظريتين بينما في الحقيقة نجد أن المرؤوسين يملكون خواص تصنفها كلا من النظريتين.

الإدارة الرشيدة:

خلاصة تجارب ناجحة للمديرين حيث حصلوا على فوائد جمّة من تطبيقها ومن أبرز مفكري هذه المدرسة هنري تايلور، لوثر جوليك، لنداالاوريك وجيمس موي.

والبحت عن الطريقة المثلى او وصفة النجاح للمنظمة هي صفة مشتركة بين هؤلاء الكتاب ومن أبرز مبادئ هذه الإدارة هي:

- مبدأ تقسيم العمل
- مبدأ السلطة والمسؤولية
- مبدأ الانضباط
- مبدأ وحدة القيادة
- مبدأ وحدة التوجيه
- مبدأ تقديم المصلحة العامة على المصلحة الشخصية.
- مبدأ الانصاف والعدالة.
- مبدأ التسلسل الهرمي للسلطة.
- مبدأ المركزية.¹

¹:جاك ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية، د ط، القاهرة، 1991، ص232-233.

- مبدأ المبادرة.
- مبدأ روح الجماعة أو الفريق.
- مبدأ المكافأة العادلة.
- مبدأ استقرار التوظيف.
- مبدأ الترتيب والنظام.

تخطيط الموارد البشرية:

5- مفهوم و أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يشكل تخطيط الموارد البشرية حلقة الربط الأساسية بين استراتيجية المنظمة والوظيفة العامة لإدارة الموارد البشرية فالتخطيط بالمفهوم العام الشمولي يعني التنبؤ بما سينطوي عليه المستقبل في إطار معين. وبما أن التخطيط هو أحد العناصر الأساسية في العملية الإدارية، فإن تخطيط الموارد البشرية يعد أحد الأنشطة الأساسية ليس فقد في إدارة الموارد البشرية بل على مستوى قيادة المنظمة حيث أن المنظمة تصل إلى أهدافها من خلال تلك الموارد البشرية.

تعريف تخطيط الموارد البشرية:

لقد عرف باتن Patten :

تخطيط الموارد البشرية على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال.

بينما عرف برهان Branhu:

تخطيط الموارد البشرية على أنها استراتيجية الحصول واستخدام وتطوير الموارد البشرية في المنظمة¹.

¹: طاهر محمود الكلالان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2001، ص 29.

وثمة تعريف آخر وضعه بيتش **Bech** :

ويرى أنه التأكد من توفر العدد والنوعية الملائمة من الموارد البشرية للقيام بأعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي الى رضا العاملين.

هناك اختلافات في هذه التعريفات ورغم ذلك فأن هناك نقاط أساسية مشتركة بينها:

- وجود خطة واضحة المعالم ذات أهداف محددة.
- نظرة مستقبلية شاملة للموارد البشرية على أساس منحني النظم بحيث يكون هناك ربط بين الاحتياجات البشرية والاحتياجات الأخرى للمنظمة.
- اشتغال خطة الموارد البشرية على عمليات أو أنشطة إدارية منها: التوظيف، التدريب وتنمية الموارد البشرية.
- توفر قاعدة معلوماتية تمد المنظمة بكافة المعلومات عن خصائص الموارد البرية داخلها أولاً ثم خارجها.
- أهمية النظرة السلوكية للموارد البشرية على أساس احترام الفرد ورغباته وتقدير مساهمته في مساعدة المنظمة في تحقيق هدفها.¹

6- أهمية وتخطيط الموارد البشرية:

تكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- تساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الإدارية في تلك الحالة.
- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية من خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك.
- يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في موارد البشرية المتاحة لدى المنظمة ومن ثم في أداء تلك الموارد قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع القدرة الأدائية.

¹: عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن حادي عشر، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص164.

- توفير قاعدة للبيانات المتاحة للمنظمة لاسيما وأن هذه البيانات من شأنها ان تساهم بوضع القرارات في شأن تحسين أو تطوير وضع البرامج التدريبية أو أي توجيهات مستقبلية للتطوير.
- يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف.
- يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الادائية
- يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة بحيث يساهم في تقليص التكاليف والوقت بأدنى حد ممكن.¹

7- خطوات التخطيط للموارد البشرية:

لا تختلف إدارة الموارد البشرية عن سواها من الأنشطة العاملة في المنظمة في الخطوات الأساسية لتحديد الاستراتيجية المرتبطة بالعاملين لاسيما وإن المنظمة التي تحاول تحقيق الميزة التنافسية لها من خلال اسهام ومشاركة العاملين لديها أصبحت من أكثر الظواهر المعاصرة شيوعا لدى المنظمات الرائدة فأصبحت مشاركة العاملين في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها في ظل الفكر الإداري المعاصر سمة مرافقة لكل تطور هادف تسعى لبلوغه المنظمات الإنسانية.²

8- أساليب تخطيط الموارد البشرية:

1- الأسلوب المباشر تحليل عبء العمل:

يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب إنجازها خلال الفترة المراد التنبؤ بها وتأخذ المنظمات بعين الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية وهذه الاعتبارات هي:

أ- التغيرات التكنولوجية: كثيرا ما يتطلب التغيير في النظام وطرق العمل تغييرا في تركيبة المعرفة للموارد البشرية اعتمادا فالتغيرات التكنولوجية تعد مهمة المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

¹: زاهي عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011، ص25-26.

²: عبد الرحمان عبد الله الشتاوي، تخطيط القوى العاملة، مفاهيمه اساليبه مشاكله، الرياض، معهد الإدارة العامة، د ط، 1976، ص17.

ب- التغييرات التنظيمية: تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة وتغيير مجال أعمالها في حالة التنوع والانكماش.

ويستخدم حجم المبيعات المتوقعة في فترة قادمة أساسا في تحليل عبء العمل في المنظمة والذي يتطلب الدقة في حسابه لترجمة الرقم المقدر من المبيعات الى نشاطات عمل تمارسها المنظمة يستخدم أساسا في تحليل عبء العمل إضافة الى تقديم المبيعات، إذ يتم تحديد الوقت الذي يتطلبه لإنجاز الوحدة الإنتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين وتستخدم عدد الوحدات التي يستطيع الفرد إنجازها كمعدل كأداء المعيارى لمعرفة حجم العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في إنجاز كمية العمل مخطط لإنجازها كما يمكن استخدام نواتج الأداء وذلك بغرض استنباط مؤشرات تدل على حجم الاعمال المتوقعة.

2- الأسلوب الاحصائي:

يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية يمكن ان تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجية علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة اعتمادا فأن استخدام أي أسلوب احصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة أيا من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والمعروفة التي يمكن ان تتضمن:

- استخدام تحليل السلاسل الزمنية.

- استخدام نماذج الانحدار.

- تحليل سلسلة ماركوف.

و نظرا للتطورات المسارعة في البيئة فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما:

التخطيط العقلاني: يعتمد هذا النوع من التخطيط الرؤية المستقبلية بعيدة المدى لحاجة المنظمة من الموارد البشرية فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي وتصح أهدافها المستقبلية أكثر وضوحاً¹.

¹: أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، د ط، الإسكندرية، 1975، ص83.

التخطيط الحدسي: يستخدم عندما تكون البيئة متميز الامر الذي يتطلب التحليل لحاجات المنظمة من موارد بشرية في ضوء فرص والتهديدات التي تفرزها التغيرات البيئية.

9- المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية:

بدأ المشروع الجزائري إصلاحات عميقة سنة 1995 مست جوانب التسيير وتقوم الموارد البشرية من مؤسسات وإدارات العمومية وهذه التغيرات تمثلت في: المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية المنشأ بموجب المرسوم التنفيذي رقم 95-126 في 1995/04/29 يعتبر لوحة قيادة الموارد البشرية. وهو يعتبر وسيلة جديدة لتنظيم التسيير وأداة تحليلية له وهو بمثابة برنامج عمل يعده مسير وفق الميزانية الممنوحة سنويا ويهدف هذا المخطط الالي:

- ضبط المعلومات بصفة دقيقة حسب الجداول المشكلة لها.
 - برمجة كل العمليات التسييرية والإدارية خلال السنة مع تحديد نسبة التوظيف المقررة قانونيا والغرض من المخطط السنوي المذكور هو ضبط عملية تسيير التوقعية فيما يخص النقاط الأساسية:
 - التوظيفات والترقيات، الإحالة الى التقاعد، تكوين وتحسين المعلومات.
- كما ينبغي ارفاق المخططات السنوية لتسيير الموارد البشرية ببطاقة تقديم تتضمن البيانات الآتية ذكرها:
- تسمية الإدارة المعنية
 - تاريخ إيداع المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية والمصادقة عليها، مجموع التعدادات الحقيقية للمستخدمين، عدد أعوان المرسمين مؤقتين والمستخلفين.¹

1- تنظيم المسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية:

ينبغي عليه استعمال كافة المناصب المالية المخصصة للمسابقات والامتحانات والاختبارات المهنية المدرجة في المخطط

¹: نوري منير، الوجيه في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص37-38.

السنوي لتسيير الموارد البشرية.

ان المسابقات والامتحانات المهنية المدرجة في المخطط السنوي التي لم تستكمل ينبغي أن تكون محل إعداد محضر التصور يتضمن لغرض تقدير أسباب عدم الاستكمال ينبغي إعادة ادماج الموظفين الذين استنفذوا فترة احالتهم على الاستيداع أو الانتداب على المناصب المالية المخصصة للتوظيف الخارجي كما يمكن إعادة ادماجهم في حالة الزيادة على العدد المطلوب ... الخ.

ب- مضمون المخطط:

يتكون من ثمان جداول:

- جدول رقم 1 متعلق بهيكل تعداد المستخدمين الى غاية 12/31 من كل سنة.
- جدول رقم 2 متعلق بالبيانات الخاصة بالأجهزة الاستشارية داخلية لجان المستخدمين لجان الطعن.
- جدول رقم 3 المتقرر بقرارات الخاص بامتحانات ومسابقات.
- جدول رقم 4 مكرر جدول التوقعي لتوظيف الاعوان المؤقتين.
- جدول رقم 5 يتضمن الوضعية المتعلقة برزنامة عمليات تسيير الموارد البشرية.

التوظيف الخارجي:

مسابقة على أساس الاختبارات.

التوظيف الداخلي: الامتحانات المهنية/الترقية عن طريق التأهيل المهني.

- جدول 6 جدول التوقعي للإحالة على التقاعد.
- جدول رقم 7 جدول مخطط التكوين وتحديد المعلومات.
- جدول رقم 7 جدول المتقاعدين ومخطط التكوين وتحديد المعلومات.
- جدول رقم 9 جدول خاص بمحمل الاعوان المتقاعدين والمؤقتين¹.

ج- تنفيذ مخطط التسيير:

وهو يحتوي على 5 جداول تتعلق بمدى تنفيذ المخطط التوقعي المشار اليه سابقا المبينة كالآتي:

جدول رقم 8 جدول حركة المستخدمين الا غاية 31 ديسمبر للسنة المالية للالتحاق (توظيف وإعادة الادراج).

¹ - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، المرجع السابق، ص37-38.

الخروج (الخروج النهائي، الخروج المؤقت)

- جدول رقم 10 استمارة المسابقات على أساس الشهادات بعنوان السنة المالية معلومات حول المسابقات (قرار فتح، عدد

مناصب، الاشهار)

- جدول رقم 11 استمارة العمليات التوظيف عن طريق الترقية الاختيارية

- جدول رقم 12 استمارة المراقبة عملية التوظيف عن طريق التكوين

- جدول رقم 13 استمارة مخطط توظيف على أساس الشهادة المهنية.

إن مراقبة تنفيذ المخطط السنوي للموارد البشرية يسمح ب:

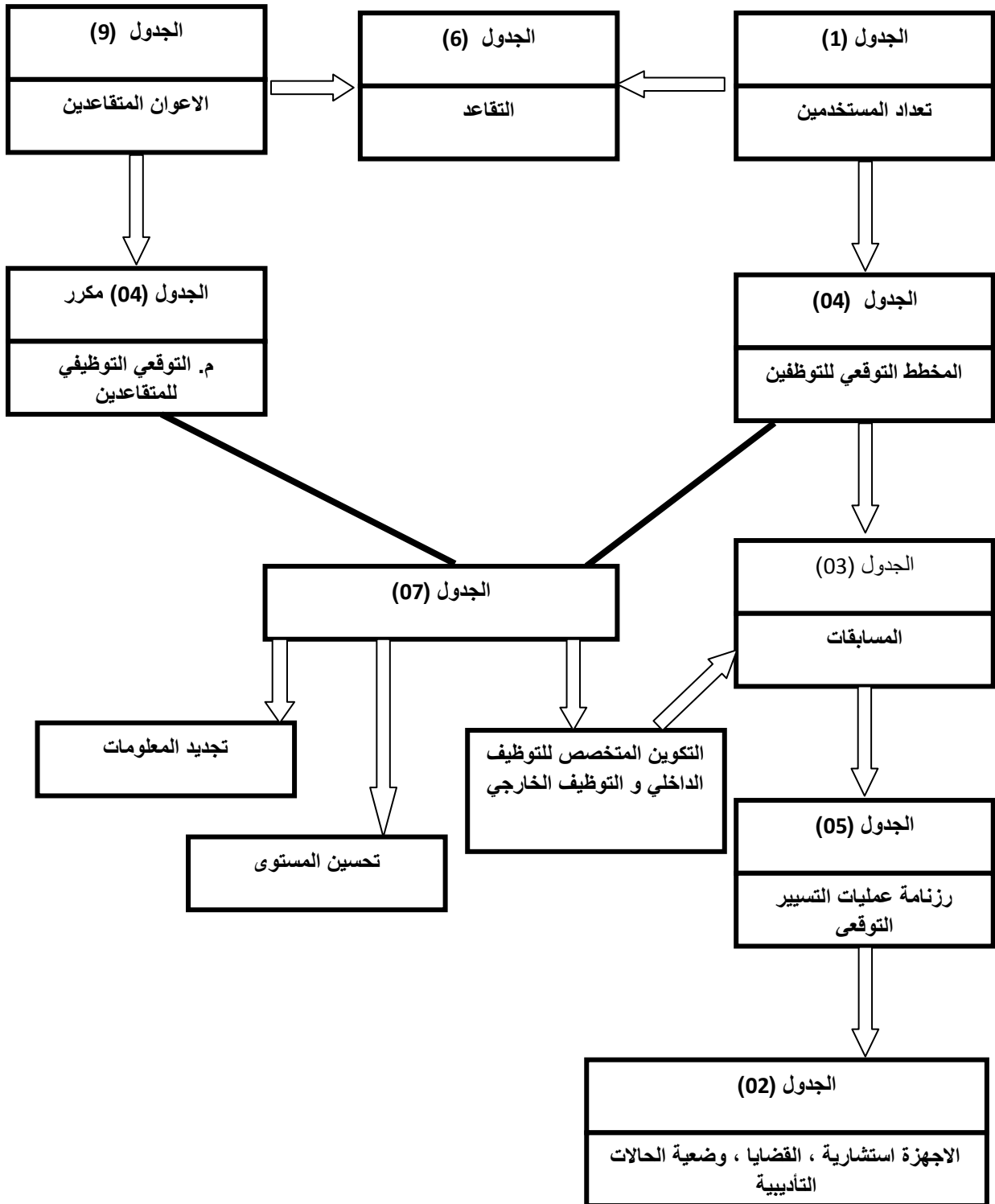
- قياس درجة إنجاز مخطط التسيير للسنة الموالية.

- رفع النقائص لتسيير الموارد البشرية.

- إتمام التنفيذ الكامل لمخطط التسيير¹.

¹ - مرجع سابق ، ص 41-42.

الشكل : مخطط بياني للجدول الخاصة بمخطط تسيير الموارد البشرية



المصدر : نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ص 45 .

خلاصة :

بتطور الفكر التسيري عرف موضوع فعالية الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية الناشئة تحول كبير في المفاهيم المتعلقة بها ، و شهدت فعالية التسيير تطورات جوهرية إرتبطت بالتحديات المفروضة خاصة في الثمانيات من القرن الماضي و التي تزامنت مع التحولات الهامة التي تعلقت بتطور التنظيم و إعادة النظر في العديد من الممارسات الخاصة بهذه المؤسسة و الممارسات و الأساليب الإدارية عموما فتغير نظرتها إلى الأفراد بإعتبارهم الأساس الجوهري .

عملت المؤسسة ذات الحيز الإقتصادية على ضرورة الإستثمار في الموارد البشرية و تأهيلها مع المستجدات و المتطلبات الحالية وسيما في ظل الحيز الإقتصادي و السياق الموالي سنتطرق إلى شرح العلاقة بين الموارد البشرية و المؤسسات الإقتصادية الناشئة .

الفصل الثالث :

العنصر البشري و الوظائف

التنفيذية للمؤسسة

تمهيد:

- 1 - مفهوم المؤسسة وأسسها
- 2 - ماهية المؤسسات الاقتصادية الناشئة
- 3 - معايير تصنيف المؤسسات وخصائصها
- 4 - العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية
- 5 - بيئة تسيير الموارد البشرية
- 6 - إطار العام لتسيير الموارد البشرية
- 7 - توظيف الموارد البشرية (إستقطاب ، إختيار ، تعيين الأفراد)
- 8 - تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد:

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية الذكية والموهوبة اللاعب الأساسي في بناء المؤسسات اقرن الحالي ، و مع نمو هذه المؤسسات تزداد الحاجة إلى هذه النوعية من الموارد البشرية فالطلب على الموارد مسألة لا تتوقف بالنسبة للمؤسسة البشرية بعد تحديد الاحتياجات إليها و جذبها أصبح في غاية الأهمية اليوم ، و ما كان يشكل صراعا في الأمس أصبح يشكل مشروعا خاصا في المؤسسات المنافسة و قد تذهب أكثر من ذلك في عملية جذبها للموارد الذكية و المميزة إلى وسيلة إعزاء الموارد البشرية لجذبهم من المؤسسات ذات الشهرة العالية ، و لكن كيف يتم جذب الموارد البشرية الذكية.

الفصل الثالث : العنصر البشري و الوظائف التنفيذية للمؤسسة

إن المؤسسة عبارة عن إطار قانوني لتجمع بشري هادف يتم في نطاقه توحيد وتنسيق جهود الأعضاء لتحقيق أهداف معينة كما يمكن اعتبارها بأنها نظام مستقل أنشئ من أجل غايات معينة ومحددة حسب طبيعة المؤسسة وهي مفتوحة على النظام الاقتصادي والذي اجتماعية خاصة لها وسائل لها وسائل قانوني ومالية ومادية وهي أيضا مركز اتخاذ القرار.

1 - مفهوم المؤسسة وأسسها:

نظرا لصعوبة تحديدي ماهية المؤسسة ولغرض التبسيط والتوضيح يعتمد عددا كثيرا من الكتاب ثلاثة محاور للمقارنة عند تعريفهم للمؤسسة وهي مؤسسة كعون اقتصادي، مؤسسة كتنظيم اجتماعي، مؤسسة كنظام.

المؤسسة عون اقتصادي:

في هذه المقاربة يمكن تعريف المؤسسة انها تقوم بتأليف عوامل إنتاج السلع وخدمات موجهة للسوق لذلك فهي تلبى الحاجات أي تلبى الطلب.

و يمكن لمنتجات المؤسسة أن تتنوع وأن تأخذ شكل سلع أو خدمات قابلة للتبادل التجاري وعلى مستوى تصريف إنتاجها لضمان الاستمرارية ويتطلب ذلك الاتجاه نحو السوق بالاعتماد على مجموعة الأنشطة المولدة للتبادل التجاري كما تساهم المؤسسة بإنتاجها وتوزعها وبيعها لمنتجاتها في خلق الثروات وإعادة توزيعها في المجتمع.

المؤسسة تنظيم اجتماعي:

تركز هذه المراقبة على مفهوم المجموعة الاجتماعية وعليه يمكن تعريف المؤسسة على انها مجموعة أفراد تشارك وتساهم جماعيا داخل تنظيم مهيكلي في إنتاج السلع والخدمات.

المؤسسة كنظام.

ويركز هذا المنظور للمؤسسة على مفهوم النظام الذي يعرف بأنه مجموعة من العناصر المرتبطة فيما بينها بالعديد¹ من

¹ - عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، غمان، 1993، ص24.

الفصل الثالث : العنصر البشري و الوظائف التنفيذية للمؤسسة

العلاقات على أن يبقى المجموع منتظما ومتساندا بغية تحقيق هدف مشترك، و للمؤسسة تعاريف متعددة نذكر منها:

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.
- المؤسسة هي تنظيم إنتاج معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الاراد الكلي الناتج من ضرب سعر السلعة في الكمية المباعة منها وتكاليف الإنتاج.
- المؤسسة كما يعرفها مكتب العمل الدولي: هي كل مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة.
- المؤسسة هي كوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم ببعض وللمؤسسة جهاز عمل وأجهزة العمل تشمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع مما سبق سينتج أن المؤسسة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر ويتداخل العلاقات فيما بينها وبين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام الى تحقيقها.

أسس المؤسسة:

الأساس البشري: ويعبر عنه التجمع البشري الذي ينتمي الى المؤسسة وهذا التجمع يهتم رؤساء ومرؤوسين موزعين على كافة المستويات الإدارية التي تشتمل عليها المؤسسة.

2 - ماهية المؤسسات الاقتصادية الناشئة:

تعرف المؤسسة الناشئة حسب القاموس الإنجليزي على أنها مشروع صغير بدأ للنمو وهو ينقسم الى قسمين كلمة up ويعني فكرة الانطلاق و تشير لفكرة النمو القوي.

وبدأ استخدام مصطلح Start-up بعد الحرب العالمية الثانية مباشرة وذلك مع بداية ظهور الشركات رأس المال المخاطر ليشيع استخدام المصطلح بعد ذلك وفي أيامنا الحالية يوجد المصطلح ويعرفه القاموس الفرنسي على أنها المؤسسات الناشئة في قطاع التكنولوجيا الحديثة.

بينما عرفها Paul Graham في مقاله المشهور حول النمو Grawth على أنها شركة صممت لتنمو بسرعة وكونها تأسست حديثا لا يجعل منها شركة ناشئة في حد ذاتها كما أنه ليس من الضروري ان تكون الشركة الناشئة تعمل في مجال التكنولوجيا أو أن تمويل من قبل مخاطر أو مغامر أو أن يكون لها نوع من خطط الخرج، الامر الوحيد الذي يهتم هو النمو وأي شيء آخر يرتبط بالشركات الناشئة يتبع النمو¹.

¹ - الجريدة الرسمية ، للبيانات الاقتصادية ، بوشور شريفة ، دور حاضنات الأعمال في دعم و تنمية المؤسسات الاقتصادية الناشئة ، المجلد 4 ، العدد 2 ، المؤرخ في 2018/05/01 ، ص جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، الجزائر ، 1955 ، ص 417.

الفصل الثالث : العنصر البشري و الوظائف التنفيذية للمؤسسة

حسب Paul Graham فإن النمو الجديد يكون بين 5 و7 بالمائة أسبوعيا وأحيانا بشكل استثنائي¹⁰ بالمائة.

وحسب باتريك فريدمان هو أن تكون شركة ناشئة لا يتعلق الموضوع بالعمل ولا بالحجم ولا بقطاع النشاط ويجب الإجابة على الأربعم تساؤلات:

- نمو قوي محتمل

- استخدام تكنولوجيا حديثة

- تحتاج لتمويل ضخم، جمع التبرعات الحديثة

- أن تكون متأكد من أن السوق جديد حيث يصعب تقييم المخاطر.

وعليه يمكن تعريف المؤسسات الناشئة على أنها مؤسسة تسعى لتسويق وطرح منتج جديد أو خدمة مبتكرة تستهدف بها السوق الكبير وبغض النظر عن حجم الشركة، أو قطاع أو مجال نشاطها، كما أن تتميز بارتفاع عدم التأكد ومخاطرة عالية في مقابل تحقيقها لنمو قوي وسريع مع احتمال جنيها لأرباح ضخمة في حالة نجاحها.

3 - معايير تصنيف المؤسسات وخصائصها:

1- معايير تصنيف المؤسسة: تصنف المؤسسة الى عدة أنواع بناء على المعايير الثلاثة الآتية:

أ- المعيار القانوني:

على أساسه يتم تصنيف المؤسسات الى عمومية وخاصة.

ب- المعيار الاقتصادي:

هذا المعيار يصنف المؤسسة حسب طبيعة نشاطها وعليه نجد القطاع Le secteur ، الفرع Lafihiere والشعبة¹.

ج- المعيار التنظيمي:

في هذا المعيار نأخذ مقياس الحجم، هذا الحجم يقيم على أساس عدة عناصر منها: عدد العمال، القيمة المضافة، حجم رأس المال، والقدرة على التمويل الذاتي، هذا الأخير يعتبر العنصر الأكثر أهمية في توضيح الكفاءة والفعالية الاقتصادية للمؤسسة مقارنة بباقي العناصر، غير أنه تجدر الإشارة الى أنه في بعض الأحيان لا تكفي هذه العناصر لتحديد حجم المؤسسة اذ ما

¹: يحي حداد وزملائه، مؤسسات الاعمال الوظائف و الاشكال القانونية، دار زهوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1985، ص3-4.

استعملت كل عن حدة لذا ينصح باستعمالها متكاملة وفقا لهذه المقاييس تصنف المؤسسة الى ثلاثة أنواع هي: الحرفية، المتوسطة والصغيرة والكبيرة.¹

خصائص المؤسسة:

تتميز المؤسسة عادة بعدة خصائص منها:

- أهما وحدة إنتاجية.

- مسؤولية ماليًا عن نشاطها.

- هدف نشاطها تحقيق الربح.

- مركز القرار الاقتصادي.

- تنشط في إطار السوق.

- كوحدة اجتماعية.²

كما تلعب المؤسسة دورين أحدهما اقتصادي والأخر اجتماعي، الأول يكون تجام ملاكها وعمالها ومستهلكيها أما الثاني فيكون على الصعيد الاجتماعي ونذكر منه على الخصوص أنها مصدر للإبداع التقني الذي يعتبر شرطًا لتطور الحضارة كما تلعب المؤسسة من جهة أخرى دورًا هامًا في التربية عن طريق تكوين العمال، حيث يؤدي ذلك إلى تحسين، وتحديد معلوماهم وتنمية خيراتهم، كما يمكن أن نلمس ذلك بالنسبة للمستهلكين عن طريق الإعلان فالمؤسسات في هذه الحالة تستطيع تحسين المستهلكين بأهمية بعض العادات مثل النظافة، وبذلك فهي مسؤولة نسبيًا عن القيم الإنسانية لأغلبية أفراد المجتمع أما بالنسبة لأهداف المؤسسة فقد تباينت آراء المفكرين تجاه هذا الموضوع فمنهم من يرى أن هناك هدفًا واحدًا يتمثل في تعظيم الربح بينما يقرر البعض الآخر بتعددية الأهداف.

¹: عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الأعمال والخدمات، دار الفكر العربي، د ط، مصر، 1985، ص 7.

²: الشيخ الداوي، تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في افكر الإقتصادي والتسييري، حوليات جامعة الجزائر، العدد 15، 2015، ص 30.

4 - العنصر البشري في المؤسسة الاقتصادية:

إن الفارق الأساسي بين المؤسسة ناجحة وأخرى غير ناجحة هو العامل البشري أي نشاطهم وقدرتهم الفعالة أما باقي الأشياء فيمكن أن تشتري أو تتعلم أو تنقل، هذا القول لأحد المسيرين الأمريكيين في إحدى أكبر المؤسسات يوضح الأهمية البالغة التي توليها المؤسسات لتسيير (رأس المال البشري).

لقد تغيرت النظرة إلى تسيير الموارد البشرية في الوقت الحالي وأصبح واحدا من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة حيث أن كل منظمة تتكون من بشر وبالتالي فإن الحصول عليهم وإعدادهم وتحفيزهم والحفاظة عليهم يعتبر نشاطا ضروريا لكي تستطيع المنظمة إلى الوصول إلى غاياتها.

ومن هذا المنطلق تأتي أهمية العنصر البشري في المؤسسة وهناك أسباب كثيرة تفسر التغير الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى تسيير الموارد البشرية، واهتمامها المتزايد به كوظيفة إدارية متخصصة وأيضا كفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب ما يلي:

- التوسع والتطور الصناعي الذي يتم في العصر الحديث، وبالتالي حجم العمالة الصناعية بما يشترط فيها من مواصفات وما تحتاجه من تدريب يجعل من العشر التفريط في القوى العاملة التي تم استقدامها وتدريبها وضرورة المحافظة عليها من خلال نظم وإجراءات مستقرة تقوم على تنفيذها إدارة متخصصة.¹
- ارتفاع مستويات التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة أمام العاملين حيث أدى ذلك إلى تغيير خصائص القوى العاملة وأصبح عامل اليوم أكثر وعيا من سلفه نتيجة ارتفاع مستواه التعليمي والثقافي وتطلب هذا الوضع الجديد وجود خبراء ومختصين في تسيير القوى العاملة ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العمال.
- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني حيث تمثل الأجور نسبة عالية ومتزايدة من تكاليف الإنتاج في جميع المنظمات الأمر الذي أدى إلى الاهتمام بالضغط على تكلفة العمل وزيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث والدراسة والإدارة الجيدة التي يقوم بها فريق متخصص في شؤون العاملين.

¹: محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، د ط، بيروت، 1986، ص 29-30.

الفصل الثالث : العنصر البشري و الوظائف التنفيذية للمؤسسة

- إشباع نطاق التخلف الحكومي في علاقات العمل بين العامل وأصحاب الاعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- ظهور أشكال حديثة من المنظمات مثل شركات متعددة الجنسيات وبالتالي زيادة أعداد العاملين الذين تستخدمهم هذه المنظمات واختلاف الجنسيات والمهارات والتخصصات، الامر الذي أدى الى زيادة وتعقد مشاكل التعامل معهم والاحساس بضرورة وجود إدارة مخصصة ترعى شؤونهم وتنسق استخدامهم بما يعود بالمنفعة على المنظمة.
- زيادة دور أهمية النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين وترعى مصالحهم وزيادة وحدة الصراع بين الإدارة والعاملين مما يتطلب ضرورة الاهتمام بإدارة العلاقات بين الإدارة والمنظمات العمالية.
- ومن ثم كانت أهمية وجود جهاز متخصص يحل المشاكل العمالية ويعمل على خلق التعاون الفعال بين الإدارة والمنظمات (العالي) العالي ويعمل على إعداد سياسات جديدة للعلاقات الصناعية¹.

ويرى على السلمي ان أهمية تسيير الموارد البشرية يرجع الى عاملين رئيسيين هما:

- 1 + اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية وهذا معناه ان الانسان بما يملكه من مهارات وقدرات وما يتمتع به من دوافع للعمل وهو العنصر الأساسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية وان الآلات والمعدات والعناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعد للإنسان.
- 2 + اكتشاف أهمية وقدرة تسيير الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري والتأثير عليه مما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية وهذا يوضح ان تسيير الافراد من خلال حسن اداءه لوظائفه يستطيع ان يوفر للمؤسسة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة والمهارة والاستعداد للعمل والعطاء المستمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج وتحسين الإنتاجية

5 - بيئة تسيير الموارد البشرية.

يتطلب التسيير الجيد للموارد البشرية الاهتمام بخلق بيئة عمل إيجابية داعمة للعاملين لضمان تقديم أقصى جهد مطلوب منهم ومن المنطلق النظرة للإدارة كنظام مفتوح فان مفهوم البيئة في هذا المجال مفهوم عام وتشمل ثلاثة مستويات هي:
البيئة الداخلية: وهم العاملون في دائرة شؤون الافراد ومدراء الوحدات التنفيذية والاستشارية الأخرى في التنظيم وجميع العاملين

¹ - علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ، مكتبة الغريب للنشر، د ط ، القاهرة ، 1985 ، ص 18.

في المنظمة.

العلاقات السائدة بين المنظمة والمنظمات المماثلة او المنافسة في البلد تاو القطاع الذي تعمل فيه المنظمة؟

العلاقات مع البيئة الخارجية وتمثل بمحصلة تفاعل الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية.

ان تسيير الموارد البشرية يأخذ بعين الاعتبار فهم هذه الظروف وتأثيرها على عمل الافراد داخل التنظيم لان العاملين جزء

لا يتجزأ من المجتمع الذي يعيشون فيه، يؤثرون ويتأثرون. مما يجري فيه ومن زيادة مستوى ادراك العاملين وزيادة ثقافتهم تصبح

البيئة العالمية جزء من البيئة التي يجب ان تدر كها الإدارة حتى تستطيع التعامل مع العاملين بطريقة افضل تمكنها من اثاره الدافعية

لديهم لتقديم افضل ما يمكنهم من اعمال، والإدارة الذكية لم يعد بإمكانها طرح المقولة التقليدية بأن لا علاقة لها بالمشاكل التي

يعاني منها العامل خارج بيئة العمل دون ان تتعامل مع النتائج المترتبة على ذلك لان تأثير هذه العوامل الخارجية لا يمكن الحد منها

بمجرد احجام الإدارة عن الاعتراف بتأثيره وكلما تفهمت إدارة البيئة الخارجية بكفاءة ابعادها كلما كانت اقدر على تفهم

حاجات العاملين مع المؤدية ومع أصحاب النفوذ في اتخاذ القرارات ذات الأثر عليها حتى تضمن مناخا إيجابيا تزدهر به وتتطور¹.

وتزداد اهمية فهم البيئ مع زيادة شعور المؤسسات المختلفة العامة والخاصة على حد السواء بالمسؤولية الاجتماعية و اهمية

خلق رأي عام إيجابي مساند لها، ورغم ما يبدو من ان هذا العامل فيه تضحية ببعض الموارد البشرية الا ان العائد في النهاية سيكون

إيجابيا على تلك المؤسسات لأنه يمثل نوعا من العلاقات العامة والدعاية لمنتجات المؤسسة.

6 - إطار العام لتسيير الموارد البشرية:

يبين الشكل الموالي تصورا منفصلا للاطار الذي تعمل فيه إدارة الموارد البشرية، فكما يظهر بان الدائرة الكبرى الأولى

تتكون بدورها من دوائر أصغر تتمثل المشاركين الأساسيين في العمل إدارة شؤون العاملين حيث أن هناك عدة أطراف أساسية

أخرى، كجهاز إدارة شؤون الأفراد ومدراء الوحدات الإدارية الأخرى، والعاملين الأخرين في المنظمة يضاف إلى ذلك تفاعل

جميع هذه الأطراف مجتمعة، من خلال وضع برامج التدريب وتقسيم الأءاء، وكذلك تفاعل المديرين والعاملين، لتسهيل العمل

اليومي وتنظيم النشاطات المختلفة، كالعمل الإضافي، الاتصالات بين الشؤون العاملين ومدراء الوحدات أخرى في مجال تحديد

¹ - محمد قاسم القريوتي، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، دار الشروق،

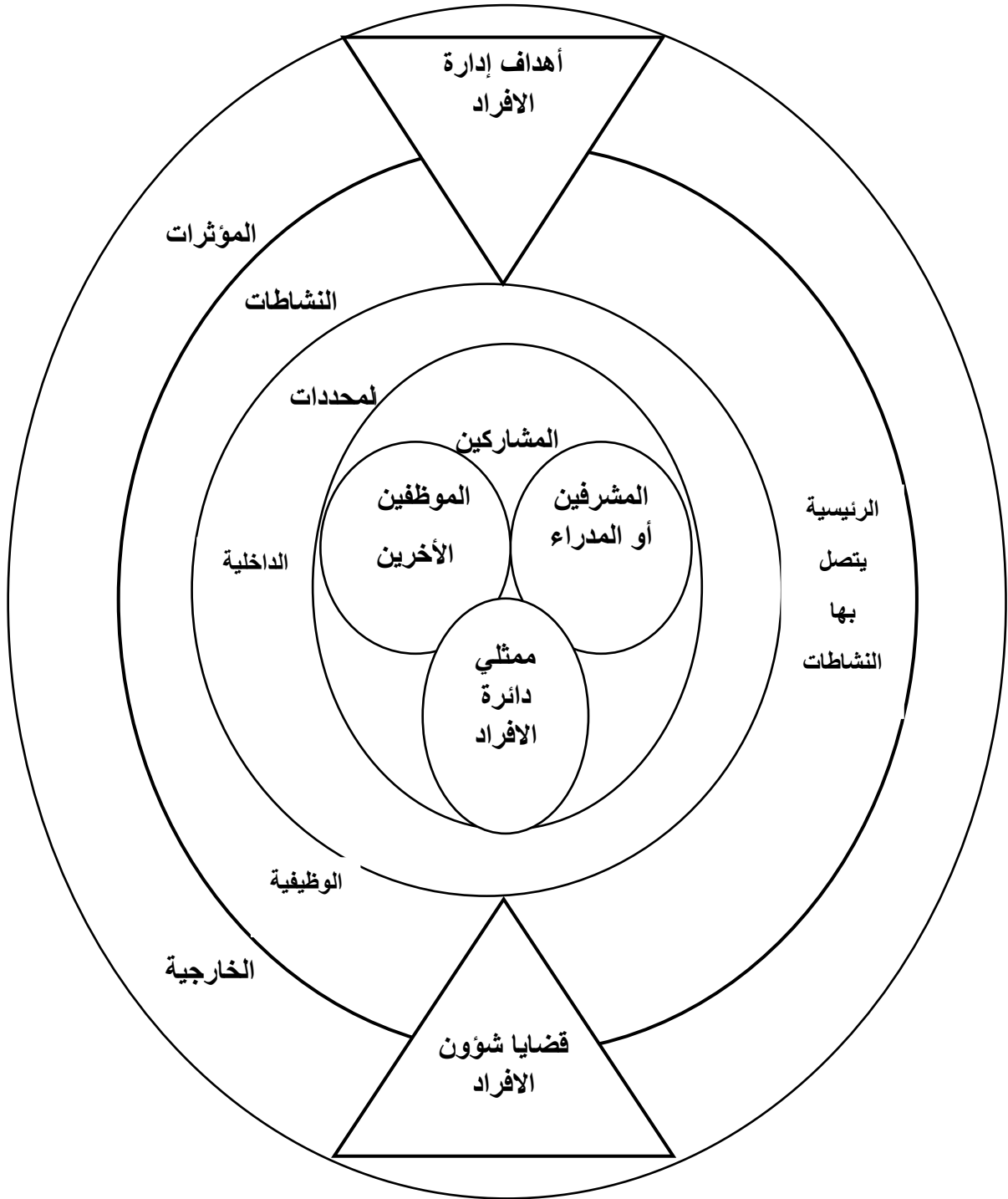
ط 1، عمان، الأردن، 1990، ص 50.

الرواتب و الأجور والعلاوات وتنبؤ بالقوى البشرية النازلة لدوائهم، والعلاقات الأكدة بين دائرة الافراد والعاملين مع مختلف المستويات لمعرفة اتجاهاتهم نحو العمل، وتقديم المشورة لهم في مجال معرفة حقوقه وواجباتهم.

أما الدائرة الكبيرة الثانية فتتمثل الضغوطات الداخلية على هذه الإدارة مثل دور اتخاذاات العمل والعلاقة بين العمال والإدارة، وطبيعة النشاطات في إدارة شؤون الأفراد نفسها، تسييره بعض المعلومات التي تتعامل بها، وصعوبة قياس أو تقويم أداء العاملين وتمثل الدائرة الثالثة الكبرى في المؤثرات الخارجية والمتمثلة بالوضع الاقتصادي وتأثيره على قدرة أداء أفراد اجتذاب القوى البشرية المؤهلة، ودرجة المنافسة التي يتعرض لها، وكذلك مدى إحكام الإشراف والرقابة الحكومية من خلال القوانين والتعليمات وأثرها، في الحد من قدرة إدارة شؤون الأفراد في اختيار العناصر البشرية المناسبة الكافية مع التكوين، وتأهيل القوى العاملة في البلد شكل عام ، وأثر التكنولوجيا وخاصة تكنولوجيا المعلومات على عمل إدارة الأفراد¹.

¹ - محمد قاسم القريوتي ، المرجع السابق ، ص 06.

الشكل رقم 1: إطار تحليلي لوظائف تسيير الموارد البشرية



نوري منير ، المرجع السابق ، ص 07.

7 -توظيف الموارد البشرية (إستقطاب ، إختيار ، تعيين الأفراد)

تقوم عملية الاستقطاب بمشاركة ركنين أساسيين في نشاطها هما عارض الوظيفة، وكما أن هم عارض الوظيفة استقطاب المرشحين الأكفاء والفاعلين من سوق العمل باستعمال شتى الوسائل المتاحة فإن هم طالب الوظيفة بالمقابل قدراته وكفاءته وقبول العرض الذى يجد فيه مستقبلا مهنيا واعداد.

وسيتم البحث عن الموارد البشرية بعد تحديد الاحتياجات إليها من حيث الأعداد أو من حيث النوعية، ومن ثم اختيار الأفراد الأكفاء الذين بمقدورهم تمكين المنظمة من استمرار والنجاح أعمالها ونشاطاتها المختلفة فما هو الاستقطاب إذ؟

مفهوم الاستقطاب:

بما أن الحاجة إلى الاستقطاب الموارد البشرية دائما مستمرة، فإن تلبية تلك الحاجات بأقل تكلفة ممكنة أمر مرغوب، والمقصود بالاستقطاب اكتشاف الأفراد أو القوى العاملة وجذبهم لملء الوظائف الحالية أو المتوقعة أو المستحدثة، ومنه تشير عملية الاستقطاب إلى مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب المترشحين لسد الشواغر الوظيفة فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب.

و عليه يمكن تعريف الاستقطاب الموارد البشرية على أنه عملية اكتشاف وتحديد وجذب المترشحين من الأفراد المهتمين والقادرين على استلام الوظائف أو المتوقعة ، ولكي يكون الاستقطاب فعالا لابد من وضع إستراتيجيات له كونه يمثل شكلا من أشكال المنافسة، فكما تتنافس المنظمات في تطوير الإنتاج وتسويق السلع والخدمات، فإنها تتنافس أيضا في البحث عن واستقطاب الأفراد الأكفاء، إضافة إلى أن المنظمة وإدارة الموارد البشرية تواجه العديد من المتغيرات المؤثرة على سياسات استقطاب وجذب الموارد البشرية وتحديد أي من المصادر يمكن التركيز عليها حاليا ومستقبليا.¹

نظريات الاستقطاب:

هناك ثلاث نظريات تحكم سلوك الباحث عن العمل وهذه النظريات هي:

¹: زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الكويت ذات السلاسل، د-ط ، الكويت، 1975، ص140.

نظرية العنصر الموضوعي:

وفق لهذه النظرية فإن الباحث عن عمل يوازن بين اختياره للعمل في المؤسسة أو أخرى بين ظروف العمل المادية من رواتب وتأمينات وفرض التقدم والظروف الاجتماعية... الخ

نظرية الاتصال الحرج:

وفق لهذه النظرية فإنه ليس لدى الباحثين عن العمل في واقع الأمر فرصة للمقارنة بين ما توفره جهات العمل من مزايا لضيق الوقت المتاح لديهم ولرغبتهم السريعة في تأمين العمل في مؤسسة دون أخرى وفقا لانطباعاتهم من خلال احتكاكهم السريع مع من يتولون شؤون اختيار الموظفين ومن تلك الانطباعات سلوك الشخص المقابل وإجراءات المقابلة وما يلاحظون من تسهيلات وما يلي ذلك من مظاهر سريعة.

نظرية العنصر الشخصي:

تفسر هذه النظرية عملية استقرار رأي الباحث عن عامل حول عمله من جهة معينة على أمور غير موضوعية وهي حصيلة تفاعل فكر الباحث عن عمل من جهة العمل، وصفاته الذاتية، وبتالي لا يقرر الأمر على أسس الموضوعية. ومهما كان تفسير قرار الباحث عن العمل فإن هناك عوامل تحد من قدرة الجهات الباحثة عن عمل الاختيار الموضوعي منها:

- العوامل السائدة في المجتمع عن الجهة الباحثة عن العمل.
- طبيعة الوظيفة المعلن عنها ومدى جاذبيتها.
- السياسات الحكومية ومدى تأكيدها على تساوي الفرص أمام الباحثين عن العمل.¹

مصادر الاستقطاب:

مهما اثمرت جهود المنظمة من نتائج إيجابية في مجال الاستقطاب فإن هذه النتائج تبقى قاصرة عن تحقيق هدف الاستقطاب إذ لم تأخذ بنظر الاعتبار إجابة السؤال التالي: أين تبحث المنظمة عن مرشحيها؟

¹: زكي محمود هاشم، نفس المرجع، ص 141.

بالإجابة عن السؤال تتضمن التحديد الدقيق لمصادر الاستقطاب حيث تتعدد وتختلف المصادر التي يمكن للجهات الباحثة عن عمل اللجوء إليها حسب طبيعة تلك الجهة، فأن الحكومة ملزمة بحكم القوانين وبحكم ضرورة توفير تكافؤ الفرص امام كافة الناس كدافعي الضرائب ان تعلن وتعمم عن الوظائف الشاغرة وحتى لو لم يكن هناك أي مبرر اقتصادي، بمعنى أن الجهاز الحكومي قد يتكلف كلفة كبيرة في الإعلان عن الحاجة لموظف ما، أما جهات العمل الخاصة فترجع الى طرق أسرع وأسهل للوصول الى العامل المطلوب دون حمل التكاليف الإضافية ومن بين هذه المصادر:

المصادر الخارجية:

تترع مصادر استقطاب الموارد البشرية من خارج المنظمة وترتبط اختيار منظمة لمصدر من مصادر على عاملي الحاجة والسوق اذ تفرض الحاجة الى موارد بشرية متنوعة المواهب الكفاءات وغية متوفرة داخل المنظمة، اللجوء الى المصادر الخارجية التي تتمثل في سوق العمل سواء كان محلي أو دولي، إضافة الى نوع وأهمية الوظيفة المطلوب شغلها وسياسة المنظمة وراء المدراء والحاجة الى التوظيف السريع وغيرها ومصادر استقطاب الخارجية تتمثل في:

- وسائل الاعلام المختلفة من راديو وتلفزيون، صحافة ولوحات إعلامية أو بعض هذه الوسائل حسب نوع جهات العمل ودرجة ندرة الكفاءة المطلوبة.
- وكالات الاستخدام وقد تكون مؤسسات توظيف حكومية وخاصة.
- الاتصال بالجامعات والمعاهد العلمية العليا اذ يتم الاتصال بالإدارات.
- المؤسسات المهنية كالنقابات والانتخابات حيث يتم الاتصال بها واعلامها بحاجاتها الى العاملين في مجالات عمل هذه المؤسسات وتكون النقابات الجمعيات مصادر للباحثين عن العمل حيث تقدم خدماتها الخاصة كنشر إعلانات في دوراتها وإقامة برامج تأهليه لمنتسبيها لغرض مساعدتهم في إيجاد فرص العمل المناسبة لهم وتعريفهم بالمنظمات المخلفة¹.

المصادر الداخلية:

إذ تعطي بعض المؤسسات الأولوية في تولي الوظائف المتاحة للعاملين فيما مضى تتوفر فيهم الشروط المطلوبة وهو ما يعطي حافز للعاملين على تطوير أنفسهم باستمرار، اذ يعلن بشكل واضح عن هذه الشواغر وداخليا يمكن للمنظمة ان

¹ - أبو شيحة نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2000 ، ص 181.

تستقطب الأبطال المناسبين من المصادر التالية:

الترقية:

تلجأ معظم المنظمات الى السياسة الترقية من الداخل ليسد فراغات الشواغر، اذ تمكن هذه السياسة من الانتقال الى وظائف جديدة او مراتب اعلي ، والترقية مسألة جدا من وجهة نظر الافراد لان عامل اختيار فيها قد يريح بعض الافراد ،وقد يريك البعض الاخر منهم ،خاصة اذ اهملت المعايير الموضوعية والعادلة لعملية ترقية ،الا ان الإدارة الناجحة لأيد تمان دعم الترقية التي تركز على المعايير العلمية والعملية وفي نفس الوقت تبعد عن الترقية غير العادلة المبينة على أسس الاستثنائية والمحسوبية الغاشمة والظلمة

النقل و التحويل:

نقل الافراد وتحويلهم من وظيفة الى أخرى ومن قسم الى اخر، او من فرع الى اخر يهدف الى سد الفراغات من الداخل كما انه يساعد على إيجاد توازن الموارد البشرية.

الافراد السابقون:

استقطاب الافراد او الموظفون السابقين قد يكون مصدر داخليا هاما لسيد لوظائف الشاغر، فالمنظمة التي سبق لها وان جبرت أداء وانتاجية الراغبين من الافراد في العودة الى العمل،قد تجد وافرا واضحا في استخدام هذا المصادر كما يمكن الاعتماد على توصيات الموظفين في المؤسسة بتزكية او ترشيح من يروونه مناسبا ليشغل وظائف المطلوبة¹.

خطوات عملية الاختيار:

بعض النظر عن طبيعة المنظمة ونوع وعدد المتقدمين للوظائف الشاغرة فان هناك مجموعة من الخطوات الضرورية اللازمة لذلك، وان كانت هناك بعض العوامل التي تؤثر في طبيعة الاختيار والتي يمكن حصر أهمها في اللاتي:

حجم المؤسسة، نوعية الوظائف المطلوب شغلها، عدد الافراد الذين سيتم تعيينهم، الظروف الخارجية خاصة من النقابات العملية.

¹ - حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي ، دار النهضة العربية ، د ط ، لبنان ، 2002 ، ص 175.

استقبال طلبات العمال:

تمت هذه الخطوة يعد ملء الاستثمارية استمارة التقديم وتقديمها الى المنظمة، وعن طريقها تتم التعرف على المرشح بالمنظمة، وتكون هذه الخطوات عادة يعد أجزاء عملية الاستقطاب وحمير المرشحين بشكل نهائي، وبتعيين على المنظمة في خلال هذه الخطوة ان تأخذ بعين الاعتبار بشكل اولي معلومات تحليل الوظيفة، او قد تؤدي هذه الخطوة الى استبعاد المتقدمين غير المناسب، على ان يتبرر المنظمة للمتقدم أسباب استبعاده.

المقابلة الأولية:

تنفذ هذه الخطوة العلاقات العامة، وخلالها تحاول المنظمة التعرف بدقة على مدى توفر المؤهلات المطلوبة في الشخص المتقدم، وقد يتم التركيز فيها على بعض الخصائص الشخصية كالمظهر وسلوك المتقدم اثناء عملية المقابلة، وأسلوب اجابته عن الأسئلة وقد تأخذ المقابلة الشكل الرسمي والمهبل تعوض عن المقابلة النهائية.

الاختبار:

- تستهدف هذه الخطوة التعرف تحريرا على مؤهلات الفرد ومدى توافقها على متطلبات الوظيفة، وتأخذ الاختبارات اشكالا مختلفة ونتائجها تدعم بعضها البعض ومن أبرزها:
- اختبارات القدرات والمهارات وتركز هذه الاختبارات على قياس قدرات ومهارات الفرد المحتملة وقياس درجة الدكاء والقدرات المتخصصة.
 - اختبارات الأداء تلك الاختبارات على تحديد مستوى أداء الفرد لعمل معين، ويمكن ان يكون الاختبار تحريرا او شفها او عن طريق وضع الشخص في موقع وظيفي معين وملاحظة طريقة تصرفه وفي جوائز مهارية ومعرفة قيادية.
 - اختبارات الشخصية وهدفها التعرف على الاهتمامات الشخصية للتقدم للشغل الوظيفة، وتشمل الاختبارات السلوكية ومها كان نوع وعدد الاختبارات فيشترط ان يتوافر فيها¹:

¹ - مؤيد سعيد السلام ، عادل حرموش صالح ، إدارة الموارد البشرية ،محاضرات ، جامعة بغداد ، د ط ، بغداد ، 1991 ، ص 163-164.

الصدق:

والمقصود به ان يكون الاختبار قادرا على قياس المطلوب قياسه فمثلا:

اذ كان الاختبار لقياس المهارة فيجب ان تكون نتيجة واضحة في التمييز بين المتقدمين المهاريين وغير المهاريين أي ان يتضمن

الاختبار المعايير التي بين الجيد والسيئ والمؤهل وغير المؤهل، وهناك اقتراحات بأن يخضع الاختبار الى:

- اختبارات صدق المحتوى

- اختبارات صدق الهيكل

- اختبار صدق المعيار

وعند اجتياز المقياس لهذه الاختبارات يصبح صادق المحتوى وبعد ذلك يبقى يخضع الاختبار لصدق التمييز ويقصد به تحديد قدرة

الاختبار التمييز به بين الأداء الضعيف او الجيد او السلوك الخارجي المرضي وغير المرضي الو المعرفة الشاملة والقاصرة.

ان يكون الاختبار ثابتا:

أي ان يعطي المقياس نتائج مستقرة غير قابلة للتغير عند إعادة استخدامه لمجموعة أخرى من المتقدمين بنفس الخصائص أو

بعد فترة زمنية محددة وعلى ذلك فإنه يقترح ان يخضع الاختبار الى إجراءات وإعادة الاختبار للتأكد من مدى ثبات نجاحه ودقته

في القياس، وبعد الصدق والثبات شرطان متلازمان يتعين تحقيقها في الاختبار بهدف ضمان سلامة موقف المنظمة من ناحية

المسؤولية القانونية والاجتماعية.

الفحص الطبي:

وذلك للتأكد من سلامة المتقدم من الناحية العضوية سواء ما يتعلق بالسمع والبصر او قدرة التحمل وسلامة الأطراف

العليا والسفلى والامراض ذات الطبيعة المستديمة كالقلب والسكري...¹

¹ - طاهر محمود ، اكالدة ، الإنجازات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري للنشر و الطباعة، ط1 ، عمان ، الأردن ة، 2013 ، ص

المقابلة النهائية:

تمثل الأداء الوحيدة والاعلى من بين خطوات الاختبار لتحديد من يحصل على العمل.

وتعد نوعا من الاختبارات الشفوية حيث يتم من خلالها التركيز على بعض الحقائق المتعلقة بالمتقدم لشغل الوظيفة بشكل دقيق فهي تعطي الفرصة لمقابلة المتقدم وجها لوجه والاطلاع على سلوكه كما ان المعلومات التي تؤخذ خلال المقابلة تساعد في تدقيق المعلومات في استمارة التقدير.

الاختبار الاولي:

وفي هذه الخطوة يتم انتقاء مجموعة من المرشحين ووضعهم تحت الاختبار لفترة زمنية محددة من ثلاثة أشهر الى اثني عشر شهر حسب طبيعة المنظمة والفرد والوظيفة ولا يوجد وقت معياري لهذه الخطوة وتستهدف الاطلاع الميداني.

التعيين:

وتعمل هذه الخطوة على تحقيق وتنفيذ مباد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وإذ قد تتطلب فترة التجربة تحريك الفرد بين الاعمال المختلفة بإشراف المشرفين يعطون تقارير عن أداء المتقدم في نهاية الفترة وعلى أساس هذه التقارير يتم تحديد المكان المناسب بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات الفرد ومدى ابقائه بمتطلبات الوظيفة لذلك فانه يتعين ان تكون التقارير دقيقة لاتخاذ القرار السليم يعني اختيار الشخص غير المؤهل.

8 - تعبئة الوظائف وتوجيه الموظفين الجدد:

لا تنتهي مهمة شؤون الافراد باتخاذ القرار بتعيين الأشخاص المتقدمين الذين اجتازوا كل الخطوات السابقة بنجاح، بل تبدأ مرحلة أخرى وهي وجود برنامج تعريفي وتوجيهي يتم من خلاله تعريف العاملين الجدد بهذا الجهاز الذي انضموا للعمل فيه وهنا يتجلى دور الإدارة السليمة حيث تجعل العاملين فيها على علم وإدراك بأهداف الجهاز الذي يعملون تحت لواءه، لان الموظف الذي لا يعي ولا يدرك الهدف لا يكون موظف ناجحاً¹.

فيعد اختيار الموظف الجديد واتخاذ قرار تعيينه، يقدم الموظف الجديد لزملائه في القسم او الإدارة التي يعمل بها ويجب الاهتمام بهذه الخطوة نظراً لأهمية أثر أيام العمل الأولى في المنظمة على نفسية الفرد، ذلك انه يكون في هذه الفترة متخوفاً من العمل ولا يعرف بالضبط واجباته ومسؤولياته و يخشى الفشل فيكون مصيره الفصل كما يشعر بالعزلة لعدم تكوين صداقات بعد مع زملاءه لذا يجب تعريف العامل بمحيط الذي يعمل فيه.

¹ - نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، دط ، الجزائر ، 2010 ، ص 198.

وتتفاوت مدة وشكل البرنامج التعريفي بالعمل حسب حجم المؤسسة وطبيعة أعمالها، ففي ورشة قد يتخذ البرنامج أسلوبا بسيطا وهو ان يعهد لأحد العاملين ان يعرف الشخص الجديد بنواحي العمل ويتيحوا له المجال ليسأل عما لا يتضح من أمور إما اذا كان في دائرة حكومية أو شركة كبيرة فقد يقتضي الامر تولي قسم التدريب لهذه المهمة وتشكل مبرمج وعادة ما يعطي الموظف فكرة عامة عن التعليمات والنظم المعمول بها في الشركة عن طريق حضور الاجتماعات. وفي الأخير تضع إدارة المنظمة بعض المقاييس للحكم على كفاءة سياسة الاختيار والتعيين ومدى نجاحها في اختيار الأشخاص المناسبين للعمل في المنظمة ولضمان سلامة عملية الاختيار والتعيين فغالبا ما تخضع العملية لتقييم عام للبرنامج وتقييم تفصيلي لكل برنامج فرعي كبرامج الاستقطاب والاختيار والتعيين وتستخدم المنظمات في الحكم على دقة العملية والمؤشرات الاتية:

- متابعة الفرد في العمل والتعرف على مدى كفاءته في أداء عمله.
- التعرف على إمكانية الفرد في التأقلم مع زملائه وظروف عمله الجديدة.
- مدى انسجام نتائج الاختيار ومقاييس الأداء.
- التعرف على مدى تناسب قدرات الفرد وادائه وخبرته ومؤهلاته مع طبيعة العمل ومدى نجاح الفرد في التأقلم مع ظروف وبيئة العمل.
- مدى تناسب قدرات الفرد ومؤهلاته مع المسند اليه.
- حساب معدل دورات العمل ومعرفة مدى قدرة تلك الافراد الجدد للعمل بالمنظمة وانتقال لمنظمة أخرى.
- معرفة مشاكل العمل الأخرى كالغيابات وانخفاض الإنتاجية وتدني الروح المعنوية.
- وتستخدم هذه المؤشرات في إعادة النظر في استراتيجية الموارد البشرية بشكل عام وسياسات التوظيف في المنظمة بشكل خاص¹.

¹ - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 06 ، 03 المؤرخ في 15/07/2006 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة ، ص 6-7.

خلاصة :

تعتبر الفاعلية التنظيمية و التسييرية من المفاهيم ذات الأهمية البارزة داخل المؤسسة الإقتصادية و في الفكر التنظيمي لم نجد القدر الكافي من الدراسات العلمية لتحديد مفهوم المؤسسة و أسها و إطارها و بما أن الفاعلية التنظيمية أمر مهم في حياة المنظمات الإقتصادية نجد التطور الكبير و المنافسة الشديدة من أجل البقاء و الإستمرارية ، فقد سعى عدد من الباحثين و المهنيين في كثير من الميادين إلى إيجاد نظرية تعتمدها المنظومات لكي تكون فعالة و لكن موضوع فعاليات الموارد البشرية داخل المؤسسة هو موضوع معقد لتعقد المنظمات نفسها و هذا ما أدى إلى الإختلاف في تحديد مفهومها و مفهوم أسسها و أسس المنظمة.

الفصل الرابع :

الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد:

أولا : مجالات الدراسة

1 -المجال المكاني

2 -المجال الزمني

3 -المجال البشري

4 -حدود الدراسة

ثانيا : المنهج المستخدم في الدراسة

ثالثا : أدوات جمع البيانات

1 -الإستمارة

2 - الملاحظة

رابعا : عينة الدراسة

خامسا : صعوبات الدراسة

تمهيد:

يعد تحديد الإجراءات المنهجية للدراسة مطلباً ضرورياً في دراسات علم الاجتماع، وخصوصاً الميدانية منها، التي يجب أن تحدد تحديداً دقيقاً للإطار العام والخاص للدراسة بالإضافة للأداة الاسترشادية التي يستعين بها الباحث في جميع مراجع البحث والمتمثلة في منهج الدراسة، كما يجب توضيح مختلف أساليب وأدوات أو تقنيات جمع البيانات المعتمدة والتحديد الدقيق أيضاً لمجتمع البحث أو عينة الدراسة التي نحن بصدد دراستها.

كل هذه الأدوات والإجراءات المنهجية المتعارف عليها تؤهل الباحث إلى التحكم في الدراسة الميدانية تحكماً دقيقاً بأبعاده المنهجية والعلمية والميدانية، وهذا ما يساهم في جمع معطيات كافية لاختبار فرضيات البحث شريطة أن تكون هذه الأدوات مؤهلة لذلك.

أولاً: مجالات الدراسة:

1 - المجال المكاني :

التعريف بالمؤسسة: "سيفيتال

Cevital شركة صناعات غذائية جزائرية خاصة ملك للسيد يسعد ربراب مختصة في صناعة الزيوت والمواد الدسمة وتكرير

السكر... أنشأت سنة 1998 تقوم هذه الشركة بتسويق منتجاتها في كل من الجزائر، وتمتلك 28 شركة مقسمة على شكل

فروع في كامل أنحاء الوطن ومن بين هذه الفروع فرع سيفيتال الذي يقع في تيارت زعرورة.

2 -المجال الزمني:

ويقصد بالمجال الزمني للدراسة الفترة الزمنية التي إستغلها الباحث منذ بداية البحث الميداني الى نهاية بحثه، إمتدت من 15 أفريل

2002 الى غاية 13 ماي وكانت عبر 05 مراحل:

المرحلة الأولى:

كانت عبارة عن دراسة إستطلاعية للمؤسسة قصد التعرف عليها، قمنا بمقابلة المسؤول الأول وكذا بعض من الموظفين وكان ذلك

يوم 15 أفريل 2022.

المرحلة الثانية:

كانت بتاريخ 21 أفريل 2022 وذلك بعد أن استلمنا رخصة القيام بالجانب الميداني من كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية لجامعة

ابن خلدون تيارت، قصد القيام بزيارة ميدانية للمؤسسة من أجل مناقشة هدف هذه الزيارة ومدتها وكذا موضوع الدراسة.

المرحلة الثالثة:

كانت بتاريخ 23 أفريل 2022 وكانت الغاية من هذه الزيارة التعرف على إذا ما تم القبول على اجراء الدراسة الميدانية أولا وفي

نفس اليوم تم قبول اجراء دراسة من طرف مدير المؤسسة.

المرحلة الرابعة

وكانت بتاريخ 5 ماي 2022 حيث ان الغاية من هذه الزيارة الحصول على معلومات متعلقة عن المؤسسة وكذا التعرف على

هيكل المؤسسة من اجل توزيع الاستثمارات الخاصة بالبحث.

المرحلة الخامسة

وكانتا بتاريخ 13 ماي 2022 كانت الغاية من هذه الزيارة استرجاع الاستثمارات الموزعة على عينة البحث.

3 - المجال البشري:

يتشكل المجال البشري للدراسة من مجموع عمال المدرسة سيفيتال، تيارت، زعرورة البالغ عددهم 30 عامل موزعين كالآتي موزعين على نظام عمل 8 ساعات او نظام عمل 48/24، نظام 8سا وهو المل الإداري ويكون ذلك من الساعة 8:00 الى الساعة 16:00 بشكل يومي.

4 - حدود الدراسة :

دراستنا هذه شملت متغير واحد هو :

- متغير مستقل : الذي هو فعالية تسيير الموارد البشرية.

الحدود البشرية: تتكون المؤسسة الاقتصادية الخاصة بدراستنا هذه سيفيتال زعرورة تيارت على عدة عمال يتمحورون كالآتي :

- إطار مسير 10

- إطارات عليا 07

- أعوان التحكم : 07

- أعوان التنفيذ : 06

ثانيا : منهج الدراسة

المنهج المستخدم:

لكل موضوع بحث منهج خاص يوائم طبيعته ويخدم أغراضه العلمية، وموضوع فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الناشئة يركز على المورد البشري داخل المؤسسة محل الدراسة بالإضافة الى معارف ومهارات الموظفين المكتسبة لديهم وبالتالي تحديد دور تلك المعارف على الميزة التنافسية داخل المؤسسة الاقتصادية الناشئة.¹

¹ - علي عبد الله ، محمد عبد الرحمان ، محمد علي بدوي ، مناهج و طرق البحث الإجتماعي، دار المعرفة الجامعية للطباعة و النشر، ط 1 ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 383.

من هذا كان المنهج الوصفي هو المنهج المناسب لهذه الدراسة نظرا لكونه يساعد الباحث في الحصول على معلومات وافية ودقيقة عن الظاهرة التي هي قيد الدراسة و عليه إعتمدنا على التسيير لأننا نهدف إلى وصف المتغير المستقل.

تعريف المنهج الوصفي:

بداية ليس هنالك منهجا في البحث العلمي أكثر انتشارا من المنهج الوصفي فهو يركز على كل ما هو كائن في حياة الإنسان والمجتمع ويمثل المنهج الوصفي عملية استقصاء تنصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين جوانبها أو بينها وبين جوانب أخرى، فالبحث الوصفي لا يقف عند حدود وصف الظاهرة وإنما يذهب إلى أبعد من ذلك فيحلل ويفسر ويقارن ويقوم بقصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى بقصد التبصر بتلك الظاهرة هذا علاوة على أن الأبحاث الوصفية لا تقتصر على التنبؤ بالمستقبل بل أنها تنفذ من الحاضر إلى الماضي لكي تزداد تبصرا بالحاضر. ويمكن تعريف المنهج الوصفي بأنه أسلوب من أساليب التحليل المركزي على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد أو فترة أو فترات زمنية معلومة وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة.

ويرى آخرون أن المنهج الوصفي عبارة عن طريقة لوصف الموضوع المراد دراسته من خلال منهجية علمية صحيحة وتصوير النتائج التي يتم التوصل إليها على أشكال رقمية معبرة يمكن تفسيرها. وثمة تعريف آخر يرى أن المنهج الوصفي عبارة عن وصف دقيق وتفصيلي لظاهرة أو موضوع محدد على صورة نوعية أو كمية رقمية فالتعبير الكيفي يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقميا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجة ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى وقد يقتصر هذا المنهج على وضع قائم في فترة زمنية محددة أو تطورا يشمل عدة فترات زمنية.

بالإضافة لما سبق فإن المنهج الوصفي تستخدمه العلوم الطبيعية والاجتماعية ويعتمد على الملاحظة بأنواعها بالإضافة إلى عمليات التصنيف والاحصاء معا بيان وتفسير تلك العمليات ويعد من أكثر المناهج ملائمة للواقع الاجتماعي كسبيل لفهم ظواهره واستخلاص سماته.¹

¹ - مريد يوسف الكلاب، أسس البحث اعلمي أهميته - مناهجه - كيف تكتب بحثك ، المركز القومي للإصدارات القانونية ، ط 1 ، القاهرة ، 2018 ، ص 56-57.

ثالثاً : أدوات جمع البيانات

المقصود بالأداة هي الوسيلة المستعملة في جمع البيانات وتصنيفها وجدولتها، وفي البحوث الاجتماعية الكثير من الوسائل للحصول على البيانات، كما ويمكن استخدام الكثير منها في بحث واحد إذا اقتضت الضرورة لذلك حسب نوع وطبيعة المعلومات المستهدفة.

وفي دراستنا الحالية تم استخدام أداتين هما: الاستمارة، والملاحظة لأجل جمع البيانات.

1 - تعريف الاستمارة:

يعرفها عمار بوحوش بأنها: مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل لأشخاص المعنيين بالبريد، أو يجري تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة للأسئلة الواردة. كما يعرفها معن خليل عمر: بأنها مجموعة أسئلة مكتوبة على استمارة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة بريد، حيث تكون الأسئلة منصبة حول معرفة الرأي العام والخاص ومواقفه وأحكام قيمية أو حول الحقائق والظواهر الاجتماعية والدوافع والمحفزات. وقد تضمنت استمارة الدراسة الحالية أربعة محاور وهي كالتالي:

1 - المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية

2 - المحور الثاني: يتعلق ببيانات حول النمط القيادي.

3 - المحور الثالث: يتعلق

4 - المحور الرابع: بيانات متعلقة حول الانضباط الذاتي.

2 - تعريف الملاحظة:

تعتبر إحدى أدوات جمع البيانات. وتستخدم في البحوث الميدانية لجمع البيانات التي لا يمكن الحصول عليها عن طريق الدراية النظرية أو المكتبية، كما تستخدم في البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الاستمارة أو المقابلة أو الوثائق والسجلات الإدارية أو الاحصائيات الرسمية والتقارير أو التجريب. ويمكن للباحث تبويب الملاحظة وتسجيل ما يلاحظه من المبحوث سواء كان كلاماً أم سلوكاً.¹

¹ - رشيد زرواطي، تدريبات على منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، دار النشر للطبع و التوزيع، ط3، 2008، ص 218-219.

طريقة الملاحظة التي اعتمدنا عليه هي الملاحظة بدون المشاركة فيها يلاحظ الباحث عينة بحثه بطريقة غير مباشرة، وبدون أن يشارك أعضاء عينة البحث في عملهم. فالباحث عضو خارج عينة البحث، يلاحظ من بعيد وفي وقت قصير.

رابعا : عينة الدراسة :

تعرف العينة على أنها نموذجاً يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصل المعني بالبحث، وتكون ممثلة له بحيث تحمل صفاته المشتركة وهذا النموذج أو الجزء يعني الباحث عن دراسة كل وحدات ومفردات المجتمع الأصل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل تلك الوحدات المجتمع المعني بالبحث.

وتكونت عينة الدراسة من جميع الموظفين في مؤسسة سيفيتال تيارت، والبالغ عددهم 30 موظف وهي عينة الدراسة الحالية، أي أننا قمنا بدراسة مسحية لجميع الموظفين في المؤسسة.

ويعرف أسلوب الحصر الشامل: طريقة جمع البيانات والمعلومات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة بأساليب مختلفة. ونظرا لصغر حجم مجتمع الدراسة لدى المؤسسة، هذا ما دفعنا الى القيام بأسلوب المسح الشامل وهي طريقة جمع البيانات من وعن جميع عناصر أو مفردات مجتمع الدراسة، هذا وقدرت حجم العينة ب 30 موظف وهو ما يعادل 100% من المجتمع الام الذي نرى أنه يسمح لنا بالحصول على المعلومات اللازمة من الميدان¹.

خامسا : صعوبات الدراسة:

نقصد بصعوبات الدراسة هنا الصعوبات الموضوعية والمنهجية التي صادفتنا دون التطرق الى الصعوبات المادية والصعوبات المتعلقة بالمراجع والكتب، وصعوبات النقل والموائمة بين العمل والدراسة، ومن أهم الصعوبات التي صادفتنا خلال إنجاز دراستنا هذه والتي قد تكون أثرت على نتائج دراستنا:

صعوبة حصر تعريف واحد شامل لتسيير الموارد البشرية.

توزيع 30 استمارة واسترجاع 23 فقط.

عدم استجابة بعض المبحوثين معنا في الإجابة على الأسئلة.

¹ - سلاطينة بلقاسم حسان جيلالي، أسس البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1 ، الجزائر، 2007 ، ص 127.

القيود التي يفرضها القطاع الخاص على الباحثين في التحرك داخل منشأته وذلك بحضور مرافق يكون عادة مسؤولاً وقد يؤثر ذلك سلباً في إجابات العمال فيعتبرون الأمر عملية رقابة واستفسار.

تتعلق مدى دقة نتائج البحث كما ذكرنا سابقاً بمدى تفهم العمال موضوع الدراسة لأهداف الدراسة ومنهجيتها، فقد حاولنا قدر الإمكان جعل ملئ المقياس على أفراد لكل عامل لكن هذا لا يمنع من إنتشار الخبر بين مهون ومهول.

الاتصال اللارسمي بين العمال وقت العمل وهو وقت إجراء الدراسة قد يؤدي الى وقوع حالات إجابات متشابهة لكنها قليلة جدا حاولنا حصرها قدر الإمكان.

الإجابات المتعلقة بالمسؤول تحرك مشاعر العامل بطريقة قوية بين نائر ومترلق مما قد يكون لها تأثير على النتائج الخاصة في القطاع الخاص حال مرافقة مرشد لنا.

تخوف بعض العمال من العرض الحقيقي للإجابة و مطالبتهم بترك إستبيانات لهم لملأها خارج العمل يشوه نتائج و مصداقية بعض نتائج الدراسة و هي حالات قليلة خصوصاً في القطاع الخاص .

صعوبة القراءة و الكتابة لدى عينة من الدراسة خصوصاً رتبة المنفذون و الذين مستواهم ينحصر في الإبتدائي .
عدم فهم بعض العبارات و اللغة العربية لبعض الإطارات و عدم إستعابهم لعبارات المقياس.

الضغط المهني و الأعمال الكثيرة التي تنتظر الإطارات في العمل يجعل من التركيز في الإجابات عن المقياس قليلاً و قد يؤثر على مصداقية نتائج الدراسة و تفادياً لما سبق إتخذنا الإجراءات التالية.

- حاولنا قدر المستطاع شرح الهدف من عملية أعمال مع تأكيدنا على عدم حاجتنا لمعلوماتنا الشخصية.

الفصل الخامس :

عرض و تحليل و مناقشة

النتائج

1 - عرض و تحليل البيانات

2 - مناقشة الدراسة في ضوء الفرضيات

3 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

4 - مناقشة الفرضية العامة

5 - الإقتراحات و التوصيات

تمهيد:

أشارت مختلف الدراسات والنظريات والأبحاث الميدانية إلى أهمية الدور الذي يلعبه التسيير للموارد البشرية وفعاليتها داخل المؤسسة الاقتصادية وكذا الدور في رفع الأداء الوظيفي للعاملين ... وبعد التطرق إلى المجال النظري في الفصول السابقة حول الدراسة سنقوم بعرض البيانات المتحصل عليها من الميدان وتحليلها وتفسيرها بية التوصل إلى جملة النتائج المتحصل عليها بعد تطبيق أدوات جمع البيانات وعلى عينة الدراسة ومن ثم مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.

1 عرض وتحليل البيانات:

المحور الأول: البيانات الشخصية.

جدول رقم 1: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

الاحتمالات	التكرار	نسبة المئوية
ذكر	23	76-50
أنثى	7	23-50
المجموع	30	100

من خلال البيانات الواردة في الجدول رقم 1 والمتعلقة بعامل الجنس، نلاحظ أن 50-76% من أفراد عينة البحث ذكور، في المقابل نسبة 23.50% إناث ويعني ذلك أن اغلبية عمال المؤسسة ذكور وهذا راجع الى طبيعة العمل، حيث يحتاج العمال الى الجهد العضلي، بالإضافة الى المناوبة الليلية ماعدا بعض الوظائف الموجودة في المؤسسة، وهذا إما يقلل من فرص استقطاب موارد بشرية للإناث بالمؤسسة ولو بنسبة قليلة مقارنة بالذكور.

جدول رقم 2: يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن:

احتمالات	التكرار	النسبة المئوية
30 - 20	12	40
40 - 30	14	46
50 - 40	4	14
60 - 50	/	/
المجموع	30	100

من خلال البيانات الرقمية الموجودة في الجدول رقم 2: ومتعلقة بعامل السن نلاحظ أن نسبة 46% من أفراد البحث تمثل الذين تنحصر أعمارهم ما بين 30-40 سنة أما نسبة 40% تمثل الذين تنحصر أعمارهم ما بين 20-30 وهي تمثل نسبة الشباب ونجد نسبة 14% تمثل الافراد الذين تنحصر أعمارهم ما بين 40 الى 30 سنة.

ويمكن تفسير ذلك أن أعمار عمال المؤسسة متقاربة فيما بينها غير أن فئة الشباب تطغى على بقية الفئات العمرية وهذا ما يؤكد أن المؤسسة لا تعتمد على الخبرة فقط بل تسعى لاستقطاب كفاءات من موارد بشرية خارج المؤسسة والتي تكون قادرة على تقديم الإضافة والاستفادة من خريجي الجامع والمعاهد.

جدول رقم 3: يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

احتمالات	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	2	7
متوسط	5	17
ثانوي	11	36
جامعي	12	40
المجموع	30	100

تثبت الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم 3، والخاصة بالمستوى التعليمي للعمال أن 40% من أفراد عينة البحث تمثل المستوى الجامعي، و 36/ تمثل المستوى الثانوي، أما مستوى المتوسطة فيمثل نسبة 17% من أفراد العينة، أما مستوى الابتدائي فيمثل 7% وهذا ما يبين أن المؤسسة تعتمد بشكل أساسي على عمال ذوي المستوى العالي والأكثر كفاءة وتأهيل، ومن خلال المعلومات التي قمنا بجمعها من خلال الملاحظة يتضح لنا ان المستوى الجامعي والثانوي من أكثر العمال خبرة واطلاعا على متطلبات الوظيفة من مهارات وتقنيات.

جدول رقم 4: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الحالة المدنية:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
47	14	أعزب
43.50	13	متزوج
6	2	مطلق
3.50	1	أرمل
100	30	المجموع

من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم 4 والمتعلقة بالحالة العائلية للعمال نلاحظ أن نسبة 47% من أفراد العينة غير متزوجون ونسبة 43.50% متزوجون، ونسبة المطلقون 6%، أما نسبة الأرامل فتمثل نسبة 3.5% من المبحوثين.

ومنه أن العمال عندما يحظون بالاستقرار الاجتماعي فإن هذا ما يبعث في العمل نوعاً من الاستقرار المهني، وهذا ينعكس على أداء الموارد البشرية وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم 5: يوضح توزيع أفراد العينة حسب الاقدمية:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
80	24	01 - 05
10	03	05 - 10
10	03	10 - 15
100	30	المجموع

تؤكد الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم 5 أن نسبة 80% تنحصر أقدميتهم بين 05 – 10 ونسبة 10% تنحصر خبرتهم بين 05 – 10، ونسبة 10% تنحصر أقدميتهم ما بين 10 – 15 سنة أي نسبة متكافئة.

هذا الجدول يدل على أن المؤسسة تعتمد على سياسة التوظيف ناجعة تقوم على استقطاب وجلب الموارد البشرية قادرة على تقديم إضافة وذلك للاستفادة منها في عدة مناصب وظيفية، هذا ما يؤكد الجدول رقم 2 الخاص بالسن في أن المؤسسة لا تعتمد على الخبرة كمييار وحيد للتوظيف وإنما على الكفاءة حيث أن أكبر نسبة هي الجامعيين والمقدرة ب40%.

المحور الثاني: بيانات حول النمط القيادي:

جدول رقم 6: يوضح جودة الإنتاج هل ترجع لنوعية المورد البشري ووسائل الإنتاج:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
96	29	نعم
4	1	لا
100	30	/

يتبين لنا من خلال البيانات الموجودة في الجدول رقم 6 أن جودة الإنتاج ترجع لنوعية المورد البشري ووسائل الإنتاج المتطورة،

أغلب المبحوثين أيدوا هذا الرأي بموافقتهم بنسبة 96% نعم أما نسبة 4% من المبحوثين يعارضون هذا الرأي.

نستنتج أن جودة الإنتاج أساسها المورد البشري الذي يدعم العمل ويخدمه بكل طاقاته وقدراته التي تتحلل في رفع وتطوير ونهوض بالعمل بشتى الطرق.

جدول رقم 07: يوضح بما يرتبط عمل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
40	12	بتطوير المنتجات
26	08	طرح المنتجات الجديدة
34	10	تطوير اليد العاملة
100	30	المجموع

يتبين لنا من خلال جدول رقم 07 أن نسبة 40% من عمل المؤسسة يرتبط بتطوير المنتجات باستمرار، أما نسبة 26% فتذهب الى طرح المنتجات الجديدة في السوق، أما نسبة 34% من المبحوثين يرون أن عمل المؤسسة يرتبط بتطوير اليد العاملة. نستنتج من خلال هذه المعطيات أن تطوير المنتجات باستمرار يزيد من فعالية العمل داخل المؤسسة وهو الذي يقوي إنتاج المؤسسة وبالتالي الزيادة في مدخلاتها وتقوية المبيعات داخل السوق.

جدول رقم 08: يوضح ما تتبناه أساليب العمل الحديثة لرفع انتاج العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
87	26	نعم
13	04	لا
100	30	المجموع

الفصل الخامس :

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

يتضح من خلال الجدول رقم 08 أن نسبة 87% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تتبنى أساليب العمل الحديثة لرفع الإنتاج وزيادة الكفاءة الإنتاجية بالمقابل نسبة 17% يرفضون أو يعارضون الرأي هذا ويرون أن المؤسسة لا تتبنى الأساليب الحديثة لرفع الإنتاج. ومن هنا نستنتج أن عمل المؤسسة يرتبط أساسا بتطوير المنتجات وبتبنى أساليب العمل الحديثة لتعزيز قوة المؤسسة لزيادة تنافسيتها داخ السوق المهني.

جدول رقم 09: يوضح عمل المؤسسة في تسليم المنتجات في الوقت المحدد.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	93
لا	02	07
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 09: أن نسبة 93% من أفراد البحث يرون أن المؤسسة تعمل على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد بينما نسبة 07% من الافراد يرون العكس وأن المؤسسة لا تسلم منتجاتها في الوقت المحدد.

ومن هنا نستنتج أن المؤسسة تعمل على تسليم منتجاتها في الوقت المطلوب منها وذلك لكسب ثقة الزبون ولإعطاء اسم ذو دلالة على أن أساس المؤسسة هو العمل وإنجاز المطلوب لذلك تحرص على انتقاء جيد للعمال والذين يكسبون مؤهلات علمية.

جدول رقم 10: يوضح مدى ما تقوم به المؤسسة من تطوير للمنتجات وتقديم الأفضل للمنافسة في السوق:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	100
لا	0	0
المجموع	30	100

تؤكد البيانات الواردة في الجدول رقم 10، أن المؤسسة تقوم بابتكار أساليب جديدة في العمل حيث نجد نسبة 100% من الباحثين يؤكدون على أن المؤسسة تطور منتجاتها وتقدم الأفضل داما للمنافسة في السوق وهي نسبة كاملة لا رفض أو معارضة فيها.

وهذا يؤكد لنا إهتمام المؤسسة باختيار العمال الذين لديهم كفاءة وخبرة عالية يستطيعون من خلالها أن يبدعوا أساليب جديدة ومتنوعة تخدم العمل وتطوره.

المحور الثالث: حول رضا العمال:

جدول رقم 11: يوضح كفاية الاجر الذي يتقاضاه العمال في حياتهم اليومية:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
50	15	نعم
50	15	لا
100	30	المجموع

تؤكد الشواهد الرقمية الواردة في الجدول رقم 11: أن نسبة 50% من الباحثين يرون أن مدخولهم المادي يكفيهم لقضاء حاجاتهم بينما نسبة 50% كذلك يرون أن مدخولهم المادي لا يؤمن حياتهم ومقتضياتهم.

نستنتج أن الباحثين الذين يرون أن الاجر الذي يتقاضوه شهريا لا يكفيهم ذلك لأنهم أرباب أسر ولديهم مسؤوليات إتحاه عائلاتهم، أما الذين يعارضون هذا الرأي فهم أشخاص غير متزوجون، يتحملون مسؤوليتهم لا غير لذلك الاجر الذي يكسبونه يكفيهم.

جدول رقم 12: يوضح ترقية العمال في المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
13	04	الاقدمية
47	14	الكفاءة
20	06	الاثنين معا
20	06	علاقات شخصية
100	30	المجموع

يتضح من خلال الجدول رقم 13: أن أساس الترقية عند المبحوثين تقوم على أساس الكفاءة بنسبة 47%، أما نسبة 20% فهي على أساس العلاقات الشخصية، أما الكفاءة والاقدمية فهي نسبة متكافئة بـ 20%.

ومن هذا نستنتج أن أساس الترقية في المؤسسة يركز أساسا على الكفاءة وهذا نتيجة لخبرة العمال في هذا المجال ومؤهلم العلمى والتزامهم داخل المؤسسة والاقدمية التي تظهر مع مدة العامل داخل المؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة وذلك يرجع للمستويات الموجودة في المؤسسة والتي تتطلب الشهادات العلمية.

جدول رقم 14: يوضح مدى مساهمة العمال بأفكارهم داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
90	27	نعم
10	03	لا
100	30	المجموع

من خلال معطيات الجدول رقم 14 نلاحظ أن نسبة 90% من أفراد عينة البحث يرون بأنهم يساهمون بأفكارهم داخل المؤسسة، أما نسبة 10% لا يساهمون ويكتفون بالصمت.

من هذا نستنتج أن أغلبية المبحوثين يساهمون بأفكارهم لتطوير وزيادة جودة المنتج داخل المؤسسة وذلك ربما يكون لتحقيق مصلحة العمل أو للحصول على أغراض شخصية وزيادة في المدخول المادي.

جدول رقم 15: يوضح ثناء المسؤولين للعمال داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
100	30	نعم
00	00	لا
100	30	المجموع

يتبين خلال الشواهد الرقمية في الجدول رقم 15، نلاحظ أن نسبة 100% أي النسبة الاجمالية للمبحوثين يتلقون الثناء والشكر جزاء عملهم المتقن والجيد.

ومن ذلك نستنتج أن المسؤولين عن الشغل يهتمون بعمالهم وبعملهم وإتقانهم وجديتهم داخل المؤسسة ويعملون على تحفيزهم معنويا وماديا لكسب ثقتهم.

المحور الرابع: حول الانضباط الذاتي:

جدول رقم 16: يوضح مدى التزام العمال بعملهم في الوقت المحدد:

النسبة المتوقعة	التكرار	الاحتمالات
100	30	نعم
00	00	لا
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم 16: يتضح لنا أن نسبة 100% من العمال يلتزمون ويلتحقون بعملهم في الوقت المحدد وهي النسبة الاجمالية للعمال.

ونستنتج من ذلك أن العمل هو الأولوية لدى العمال ويوضح مدى التزام وتفاني لإتقانه من طرف عينة البحث.

جدول رقم 17: يوضح رضا العمال حول عملهم:

النسبة المتوقعة	التكرار	الاحتمالات
100	30	نعم
00	00	لا
100	30	المجموع

من خلال الشواهد الرقمة في الجدول رقم 17، الذي يوضح مدى رضا العمال عن مناصب عملهم نجد نسبة 100% وهي نسبة إجمالية راضية رضا تام عن مناصبهم، ولا يوجد عمال غير راضيين.

نستنتج أن العمال اكتسبوا مناصبهم نسبة لمكتسباتهم ومؤهلاتهم العلمية فهم راضون كل الرضا نظرا لجهدهم المبذول.

جدول رقم 18: موائمة و جهد و أداء العمال داخل عملهم:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
97	29	نعم
03	01	لا
100	30	المجموع

يتضح لنا من خلال معطيات الجدول رقم 18، أن نسبة 97% من المبحوثين راضيين عن الجهد الذي يبذلونه داخل عملهم أما نسبة 3% من المبحوثين غير راضيين. ذلك نظرا لحب العامل لعمله والجهد المبذول تفاني الخالص للوظيفة، فأغلب أفراد العينة يسعون لتطوير العمل ورفع الإنتاج.

جدول رقم 19: بما يربط العامل اتقانه و جديته في عمله:

النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات
46	14	إرضاءك لذاتك
27	08	إرضاء المشرف
27	08	حبا في المؤسسة
100	30	المجموع

من خلال الجدول رقم 19، يتضح لنا أن نسبة 96% من المبحوثين راضين عن الجهد الذي يبذلونه ويربطون إتقانهم وجديتهم في العمل بإرضاء ذاتهم أي ضميرهم، أما نسبة 27% فتتجه نحو إرضائهم للمشرف أيضا نسبة 27% فهي حبا للمؤسسة، إذن هي نسبة متكافئة.

وبتالي نستنتج أن للعامل ضمير مهني يجعله يلتزم ويقوم بعمله على أتم وجه.

جدول رقم 20: تفاعل العامل حول المخاطر وتهديدات التي تحدث في مكان العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
تتدخل	13	43
تخبر المشرف	15	50
لا تبالي	02	07
المجموع	30	100

يتضح لنا من خلال الشواهد الرقمية في الجدول رقم 20، أن نسبة 50% من أفراد العينة في حالة مصادفته لخطر يهدد المؤسسة يتوجهون لإخبار المشرف مباشرة، أما نسبة 43% يتدخلون لحل الخطر او المشكل، أما نسبة 07% هي نسبة قليلة لا تبالي مقارنة بالنسب الأخرى.

من هنا نستنتج أن العمال يهتمون بعملهم ولا يرضون بالخطأ ويجاولون الإصلاح دائما داخل المنظومة المهنية التي يعملون على تطويرها.

الفصل الخامس :

عرض و تحليل و مناقشة النتائج

جدول رقم 21 : يوضح العلاقة بين الجنس و الحالة المدنية

مجموع	الحالة المدنية				الجنس
	أرمل	مطلق	متزوج	أعزب	
% 56.7	% 0.0	% 0.0	% 20	% 36.7	ذكر
% 43.3	% 3 – 3	% 6.7	% 20	% 13.3	أنثى
% 100	% 3 – 3	% 7 – 6	% 40	% 50	المجموع

يشير الإتجاه العام للرقم 22 أن نسبة % 56.7 ذكور صرحوا أن حالتهم المدنية تختلف من شخص لأخر أو حسب ظرف

بالمقابل نسبة % 43.3 إناث ، و عند دخول الخانات المتقاطعة نجد نسبة % 36.7 صرحوا بأنهم غير متزوجين ، بالمقابل 20

% صرحوا بأنهم متزوجين و عند الإناث نسبة % 13.3 غير متزوجين و % 20 متزوجين ، و % 6.7 مطلقين بينما نسبة

% 3.3 أرامل و هذا عائد إلى الظروف العائلية المتاحة .

و من خلال المعطيات نستنتج أن أغلب الموظفين غير متزوجين وهذا عائد إلى الدخل الذي يتقاضاه الفرد أو الظروف التي يعيشها

كل عامل و حسب ظروف المعيشة.

جدول رقم 22 : يوضح العلاقة بين الجنس و الاقدمية في العمل

مجموع	الاقدمية في العمل			الاقدمية
	أكثر من 5 سنوات	5 سنوات	أقل من 5 سنوات	
17	0	2	15	ذكر
% 56.7	% 0.0	% 6.7	% 50.0	
13	2	4	7	أنثى
% 43.3	% 7 – 6	% 13.3	23.3%	

30%	2	6	22	المجموع
100%	% 6.7	% 20.0	%73.3	

يشير الاتجاه العام للجدول 22 أن نسبة 56.7% من نسبة الذكور صرحوا أن لهم الأقدمية في العمل تتراوح ما بين 5 سنوات بالمقابل نجد أن نسبة 43.3% من الإناث صرحوا أن لهم أقدمية تتراوح ما بين 5 سنوات و عند دخول الخانات المتقاطعة نجد عند أقل من 5 سنوات نسبة 50% ذكور ، و عند أكثر من 5 سنوات 6.7% و بنسبة 0% أكثر من 5 سنوات أكثرية في العمل بالمقابل نجد أن نسبة 23.3% أقل من 5 سنوات ، 13.39% من 5 سنوات و أكثر 6.7% عند الإناث و هذا عائد إلى عدة ظروف.

يتبين من خلال المعطيات السابقة أن أغلب الموظفين لهم أقدمية في العمل لكن أكبر نسبة تستحوذ عليها فئة الذكور و هذا عائد إلى طبيعة العمل و أوقات المداومات الليلية التي يختص بها العامل ، و أيضا عامل الزمن و الخبرة و المؤهل العلمي.

2 نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

أ - معرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها:

يؤدي النمط القيادي الجيد الى تحسين جودة الإنتاج.

يتبين من خلال نتائج الجدول رقم 6 المتعلق بجودة الانتاج في المؤسسة الا ما يعود حيث أن نسبة 96% من المبحوثين يؤكد على أن جودة الإنتاج تعود وترجع لنوعية المورد البشري ووسائل الإنتاج، وعليه فإن جودة الإنتاج وتطور العمل لا يكمن الا وفق أساسيات من بينها نوعية المورد البشري والوسائل المستخدمة في العمل.

كما أكدت نتائج الجدول رقم 7 المتعلقة بما يرتبط عمل المؤسسة حيث أقر المبحوثين 40% من عينة البحث على أن العمل يرتبط بتطوير المنتجات باستمرار وهذا راجع بالمستويات التي يتطلبها سوق العمل والتي تحتاج الى التطوير لكسح السوق المهني.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم 8 المتعلقة بما تتبناه المؤسسة من أساليب عمل حديثة لرفع الإنتاج وزيادة الكفاءة الإنتاجية حيث أقر أفراد العينة بذلك بنسبة 86% وذلك عائد لتعزيز قوة المؤسسة وزيادة تنافسيتها داخل السوق المهنية.

يتبين لنا من الجدول رقم 9 صحة الفرضية من خلال توضيحها بأن نسبة 93% من إجمال الباحثين يؤكدون أن المؤسسة تعمل على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد وهذا لكسب ثقة الزبون.

كما أكد الجدول رقم 10 مدى صحة الفرضية من خلال توضيحها بأن نسبة 100% من الباحثين أي النسبة الكلية للعمال يؤكدون على أن المؤسسة تطور منتجاتها وتقدم الأفضل للمنافسة في السوق وذلك لإدخال الأرباح للمؤسسة ولتوسيع مجال العمل وعليه يمكن القول إن الفرضية الجزئية الأولى ثبت صدقها.

ب لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها:

تساهم المؤسسة في تحقيق رضا العمال.

تبين أنه من خلال الجدول رقم 11 المتعلق بكفاية الاجر الذي يتقاضاه العمال من خلال تأكيدها بنسبة 50% من

العمال على أن الاجر يكفيهم وهي نسبة متكافئة مع مجموع الباحثين الذين ينفون ويرفضون ويتضح لديهم أن الاجر لا يكفيهم وهذا عائد الى أن العمال يتحملون مسؤولية عائلاتهم.

كما يتضح في الجدول رقم 12 صحة الفرضية من خلال توضيحها بأن نسبة 73% من إجمالي الباحثين يؤكدون على أنهم يتحصلون على الترقية في عملهم وهذا عائد الى اهتمام الرؤساء بعمل عمالهم وتتمين جهودهم في تطوير العمل.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم 14 المتعلق بمدى مساهمة العمال بأفكارهم داخل المؤسسة حيث أن أغلب الباحثين بنسبة 90% أي معظم أفراد العينة يؤكدون مساهمتهم وبالتالي مساهمة العمال في تطوير العمل والنهوض به ومحاولة التغيير والتجديد بشكل إيجابي للرفع من مصلحة العمل.

كما تبين نتائج الجدول رقم 15 صحة الفرضية من خلال توضيحها بأن نسبة 100% من عمال المؤسسة يحضون بالثناء والتقدير جزاء لجهودهم ومن هذا نرى أن المسؤولين عن الشغل يقدرون جهود العمال ويحاولون الرفع من معنوياتهم وذلك بتحفيظهم إما ماديا أو ماديا.

وانطلاقا من المعطيات السابقة ذكر فإن الفرضية الجزئية الثانية ثبت صدقها.

ت لمعرفة مدى صدق الفرضية الجزئية الثالثة والتي مفادها الانضباط الذاتي للعمال داخل المؤسسة.

تبين من خلال الجدول رقم 16 والمتعلق بمدى التحاق العمال بعملهم في الوقت المحدد حيث أن أغلبية أفراد عينة البحث بنسبة 100% أكدوا أنهم يلتحقون بعملهم في الوقت المحدد وبالتالي الالتزام سيد الموقف وأساس المؤسسة تنظيم الوقت والصرامة حيال ذلك، ومن هذا فالمسؤولون يهتمون بالعمل بالدرجة الأولى.

كما تبين من خلال الجدول رقم 17 والمتعلق برضا العمال عن عملهم حيث أن النسبة الاجمالية للعمال بنسبة 100% أكدوا رضاهم عن مناصبهم وهذا عائد الا أن العمال إكتسبوا عملهم نتيجة لمؤهلاتهم العلمية وهذا الذي تقدم المؤسسة الاهتمام إتجاهه. وأوضحت نتائج الجدول رقم 19 والمتمثل بما يرتبط إتقان وجدية العامل في عمله حيث نجد أن نسبة 46% أكدوا أن جديتهم في العمل تعود لإرضاء ذواتهم وهذا عائد الى ضميرهم المهني.

كما أوضحت نتائج الجدول رقم 20 المتعلق بمدى تفاعل العامل حول تهديدات التي تضر بالعمل حيث أن نسبة 50% تهم بذلك وتخبر المشرف وذلك يعود الى الاهتمام بالعمل ومحاولة تصليح الخطأ والثغرات التي تمس المؤسسة. وعليه تم صدق الفرضية الجزئية الثالثة.

ث لمعرفة مدى صدق الفرضية العامة التي مفادها لتسيير الموارد البشرية فعالية في المؤسسة الاقتصادية الناشئة:

من خلال مناقشة نتائج الفرضية الجزئية المتحصل عليها عند تحليل الجداول نستنتج أنها ترمي الى تحقيق صدق الفرضية العامة وذلك انطلاقا من أن فعالية تسيير الموارد البشرية تعتمد على النمط القيادي الناجح وعلى الاختيار الجيد للعمال والتدريب والرقابة، داخل المؤسسة اذا هذه المؤشرات المرتبطة بالعنصر البشري الذي يساعد المؤسسة على التكيف والاستمرارية والسير الحسن مع النمو والبقاء وكذا مساندة التطورات التي تمس بالقطاع الاقتصادي حيث أن الأهمية الكبرى تكمن في العنصر البشري الذي يُخدم المؤسسة ويطورها وهي الأساس الجوهري.

إن كفاءة أداء المؤسسات بصفة عامة تتوقف على كفاءة التسيير للعنصر البشري حيث ذهب بعض الاخصائيون الى اعتبار المهمة الرئيسية للإدارة على كافة مستوياتها في المؤسسة الاقتصادية الرئيسية هي مهمة تكوين وتنمية للأفراد العاملين في مختلف ميادين النشاط فيها. حيث أصبح كل مورد بشري رأسمال حيوي بنسبة لكل مؤسسة إقتصادية مما يستدعي توفير أفراد

الكفاءات وتحفيزهم لتحمل مسؤولية الشغل. استنادا على هذه النتائج يمكن أن نستدل على أن الموارد البشرية لها فعالية أولى في المؤسسة وتسييرها الجيد وهذا الذي يخدم المؤسسة مما يعني تم قبول الفرضية العامة وثبت صدقها التي تقول لتسيير الموارد البشرية فاعلية في المؤسسة الاقتصادية الناشئة.

3- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

لقد توصلت دراستنا الى عدد من النتائج العامة والجزئية التي تتشابه في جوانب وتختلف في أخرى مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة وفي هذا الإطار يتضح أن:

على المؤسسة خلق الجو التنظيمي الذي يشجع الافراد داخل المؤسسة والعمل على تحقيق التعاون والتفاعل بين كافة المستويات وتحفيزهم للوصول الى درجة عالية من الانتماء. رفع فعالية التسيير للموارد البشرية في المؤسسات لخلق روح العمل والمبادرة وللتحفيز ما بين العمال، إعطاء العامل نوع من الثقة أثناء تأدية مهامه، المحافظة على الانضباط داخل المؤسسة هو الذي يبقى على استمراريتها، الحرص على تحقيق الرضا الوظيفي.

1 دراسة هشام بوكفوس:

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من خلال النقاط التالية: أن التدريب الموجود في المؤسسة واضح في طبيعته بتغيير أو زيادة مهارات العمال، المساهمة في حل مشكلات الإنتاج بتطوير قدرات العمال ذاتيا، يرى أن التدريب في المؤسسة كذلك موجود في شقيه الداخلي من خلال طريقة مشرف المباشر والخارجي لفروع المؤسسة كما اتفقت الدراسة مع دراستنا الراهنة من خلال استخدام المنهج الوصفي التحليلي واختلفت في كل من العينة وأدوات جمع البيانات.

2 دراسة الهاشمي 2008:

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من خلال النقاط التالية: تتحدد فعالية المؤسسات من خلال الابعاد الأساسية أهمها البعد الثقافي، البعد الاجتماعي، البعد الاقتصادي.

على المؤسسة الاهتمام لمخرجات نظام التدريب لتحسين الابعاد الثلاثية للفعالية التنظيمية. الكفاءات والمهارات الفردية محدد أساسي لتحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسات. الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.

3 دراسة وسيلة 2015:

اتفقت هذه الدراسة مع دراستنا من خلال النقاط التالية: توضيح دور الأنماط القيادية في تنمية الابداع الإداري ومحاولة التعرف على مدى تطبيق مختلف أنماط القيادة بمجمع صيدال وإبراز النمط القيادي السائد من وجهة نظر المرؤوسين. التعرف على مستوى إبداع الإداري لدى العاملين بالجمع والعمل على تنمية وكذا إختيار تأثير كل نمط قيادي على الابداع الإداري بهدف التعرف على النمط القيادي الأكثر تأثيرا وتحفيزا للإبداع الذي يجب على القادة العمل به في المؤسسات. لفت نظر الانتباه الى ضرورة تحسين الأنماط القيادية الى أنماط تدفع الى الابداع وتقديم توصيات على ضوء النتائج الميدانية ودفع طاقات العاملين وتوفير المناخ المناسب.

4- النتائج العامة للدراسة:

بناء على التحليل الاحصائي لمعطيات البحث يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تبين أن لتسيير المورد البشري دورا في تعزيز الفعالة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية سيفيتال زعرورة تيارت من خلال النمط القيادي الجيد للمؤسسة وصرامة النظام المعمول به.
- كما تبين أن نجاح المؤسسة يقتصر على الانضباط الذاتي داخلها وعلى رضا العمال.
- ويظهر كذلك من خلال النتائج التي توصلنا اليها أن تلبية الحاجات الإنسانية للعاملين يتضمن سيرورة العمل الجيد حيث أن المرؤوسين داخل المؤسسة سيفيتال يعملون على تحقيق متطلبات العمال.
- حسن تسيير الجيد للموارد البشرية يحقق ويفرض النظام الداخلي للمؤسس.
 - تحقيق أهداف العمال وأهداف المنظمة وذلك عن طريق القيادة الجيدة.

- تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال يساهم في تحقيق أفضل مستويات الأداء.
- إن ثقة المؤسسة بالعاملين تدفعهم يطورون من مؤهلاتهم العلمية.
- تحدد فعالية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال ثلاثة أبعاد أساسية أهمها: البعد الاقتصادي والبعد الثقافي والبعد السياسي.
- الكفاءات والمهارات الفردية محدد أساسي لتحقيق الفاعلية التنظيمية في المؤسسة.
- أهمية المورد البشري يشغل أكبر حيز في تنظيم المؤسسة.

5-إقتراحات وتوصيات:

على ضوء نتائج البحث يمكن تلخيص بعض المقترحات التالية:

- التسيير الجيد للموارد البشرية يعطي المؤسسة التكوين الصحيح والمستقيم.
- محاولة إعطاء قدر أكبر من المسؤولية للمرؤوسين في طريقة أداء العمليات داخل التنظيم.
- زيادة التفاعل بين قيادة المؤسسة والعمال.
- إعطاء مجال واسع للمرؤوسين في عملية إتخاذ القرارات.
- حرص المؤسسة على تنمية الرقابة الذاتية وتشجيع للعاملين والثناء على مجهوداتهم.
- المحافظة على التنظيم الجيد داخل حيز المؤسساتي.
- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على فعالية التسيير للموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الناشئة وبالتالي تحسين الأداء وهذا من المدخلين الحديثين وهما التمكين الإداري وإدارة المعرفة.

خاتمة

لقد عنيت هذه الدراسة بتسليط الضوء على موضوع فعالية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الناشئة سيفيتال تيارت بحى زعرورة ، كنموذج تم إنجاز فيه الدراسة الميدانية.

ولقد حاولنا دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تطرقنا في الباب النظري إلى دراسة تفصيلية لمتغير هذه الدراسة من مختلف الجوانب عبر فصل فيه الدراسة أو التطرق للإطار المفاهيمي لهذه الدراسة الذي حوى أسباب إختيار الموضوع وأهمية وأهداف المحتوى وطرح الإشكالية وفروضها ونظريات التي خصت هذه الدراسة وأخيرا الدراسات السابقة.

وفي الجانب الميداني فقد إعتدنا على المنهج الوصفي كونه منهج خاص يوائم طبيعة الموضوع ويخدم الأغراض العلمية ولقد خدم موضوعنا الذي يتحدث أو يتمحور حول فعالية التسيير حيث يركز على المورد البشري داخل المؤسسة والذي هو محل الدراسة بالضافة الى معارف ومهارات الموظفين المكتسبة لديهم وبالتالي تحديد فعالية الموارد البشرية والمنهج الوصفي المناسب لكونه يساعد الباحث في الحصول على المعلومات الوافية والدقيقة حول الظاهرة التي هي قيد الدراسة وعليه اعتمدنا على التسيير لأننا نهدف الى وصف المتغير المستقل وكذلك استخدمنا عدة أدوات لجمع البيانات التي اختلفت أو تختلف حسب مكان الدراسة ولقد تم اختيار عينة تناسب بحثنا هذا.

فالأساس كان الاعتماد على الاستمارة لكن دون الاغفال على الملاحظة دون المشاركة والمقابلة غير الموجه والوثائق والسجلات ولخصت إلى جملة من النتائج أهمها: أن تسيير الموارد البشرية يعتمد على الاختيار الناجح والتدريب والرقابة داخل المؤسسة الذي يقوم أساسا على النمط القيادي والانضباط الذاتي.

تمتلك المؤسسة العديد من الموارد التي تستخدمها لتحسين مستويات أدائها ومن ثم تحقيق مبتغائها ولكن الموارد البشرية أكثر أهمية وأكثر تأثيرا في التسيير والتي تعتبر ثروة أولى والجوهرية للمؤسسة وأحد العوامل

الأساسية للأداء حيث تسمح للمؤسسة بالبقاء والنمو والاستمرار ضمن بيئة غير المستقرة وأسواق متقلبة ومنتجات أكثر تعقيدا وجد متنوعة بالإضافة الى صعوبة إرضاء الزبون وتحقيق مستوى أعلى من الإنتاجية والفعالية وبذلك تعتبر هذه السياسة. تحسين الأداء هي السياسة العامة للمؤسسة حيث يسود الاقتناع بضرورة تفعيل الموارد البشرية.

يتم كل هذا على ضرورة استثمار الموارد البشرية المبدعة والمفكرة في كل المستويات والذي تم حسن إختيارهم وتدريبهم لخلق الرغبة لديهم على الأداء الجيد وابداء فرص المبادرة داخل المؤسسات الاقتصادية. فمن خلال نقاط القوة الخاصة بالمؤسسة يتم بناء هذه الميزة والمحافظة عليها من خلال معالجة نقاط الضعف لتفادي التهديدات الخارجية المحتملة.

وبالتالي تضمن المؤسسة استمراريتها ودوام تميزها تماشيا مع الظروف الراهنة مما يدعوا إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشري ذا التأهيل العالي والخبرات والمهارات المتطورة والحديثة والاعتماد عليها في التدريب وتنمية وتحفيز وتخطيط هذه الموارد لزيادة فعاليتها والتزامها وولائها لتكون قادرة على إنتاج منتجات وخدمات متميزة وتقديم كل جديد و متميز للزبائن لكسب رضاهم وتقوية المؤسسة لتحقيق نجاحها وبقائها كون الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحقيق الكفاءة الإنتاجية بجعل نسبة المخرجات اعلى من نسبة المدخلات وتحقيق الفعالية للتسيير والتنظيم بشكل عالي يتناسب مع رضا العمال أو زبائن.

وأخيرا في آخر نسق الكلام هذه الدراسة ليست الا حلقة من سلسلة الدراسات التي أجريت وأخرى ستجرى بصدد هذا الموضوع نأمل أن تشمله من الزوايا المختلفة قد يفرزها الواقع التنظيمي والتسييري للمؤسسات الاقتصادية وخاصة الناشئة منها.

قائمة المصادر

و المراجع

- 1 - أحمد زكي بدوي، علاقات العمل في الدول العربية، دار النهضة العربية، د ط، بيروت، 1985.
- 2 - نوري منير، الوجيز في تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 2011.
- 3 - منال طلعت محمود، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث، د ط، الإسكندرية، 2001.
- 4 - يونس عبد العزيز مقداي، عبد الكريم حداد، مدخل الى علم الإدارة، دار زهران، 1995.
- 5 - عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط5، الجزائر 2006.
- 6 - خيرى كثافة، مدخل الى إدارة الاعمال المنهج التحليلي، دار جديد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.
- 7 - منيرة نوري، إدارة الموارد البشرى، إدارة الموارد البشرية، مكتبة المجتمع للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2010.
- 8 - الحبيبي علي، الإدارة العامة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، دط، القاهرة، 1980.
- 9 - منصور علي محمد، مبادئ الإدارة "الأسس والمفاهيم"، مجموعة النيل، القاهرة، 1999.
- 10 - عبد العزيز عبد المجيد محمد، سيكولوجية مواجهة الضغوط في المجال الرياضي، د ط، مركز كتاب النشر، القاهرة، 2005.
- 11 - الضحيان عبد الرحمن، الرقابة الإدارية المنظور الإسلامي والمعاصر والتجربة السعودية، دار العلوم، جدة، 1994.
- 12 - علي السليم، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، ط2، الكويت، 1980.
- 13 - محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير أساسيات وظائف وتقنيات الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، د ط، الجزائر، 1995.
- 14 - أمين عبد العزيز حسن، إدارة الاعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001.
- 15 - يونس عبد العزيز، مقداي عبد الكريم حداد، مدخل الى علم الإدارة، دار زهران، د ط، عمان، 1995.
- 16 - جاك ديكان، أفكار عظيمة في الإدارة، ترجمة محمد الحديدي، الدار الدولية، د ط، القاهرة، 1991..
- 17 - طاهر محمود الكلالان، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، 2001.

- 18 - عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن حادي عشر، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 19 - زاهي عبد الرحيم، مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2011.
- 20 - عبد الرحمان عبد الله الشتاوي، تخطيط القوى العاملة، مفاهيمه اساليبه مشاكله، الرياض، معهد الإدارة العامة، د ط، 1976.
- 21 - أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، د ط، الإسكندرية، 1975.
- 22 - عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، عمان، 1993.
- 23 - يحي حداد وزملائه، مؤسسات الاعمال الوظائف والاشكال القانونية، دار زهوان للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، 1985.
- 24 - عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات، دار الفكر العربي، د ط، مصر، 1985.
- 25 - محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، د ط، بيروت، 1986.
- 26 - عمر الصخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، عمان، 1993.
- 27 - يحي حداد وزملائه، مؤسسات الاعمال الوظائف و الاشكال القانونية، دار زهوان للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1985.
- 28 - عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي في قطاع الاعمال والخدمات، دار الفكر العربي، د ط، مصر، 1985.
- 29 - محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للطباعة والنشر، د ط، بيروت، 1986.
- 30 - علي السلمي ، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية ،مكتبة الغريب للنشر، د ط ، القاهرة ، 1985 .
- 31 - الشمعان عويد، دراسات في الفروق بي الجنسين في الرضا الوظيفي، دار القلم، ط1، الكويت، 1993.
- 32 - محمد قاسم القريوتي ، إدارة الأفراد المرشد العلمي في تطبيق الأساليب العلمية في إدارة شؤون العاملين في القطاعين العام والخاص، دار الشروق ، ط 1 ، عمان ، الأردن ، 1990 .
- 33 - زكي محمود هاشم، إدارة الموارد البشرية، مطبعة الكويت ذات السلاسل، د-ط ، الكويت، 1975.
- 34 - أبو شيحة نادر أحمد ، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، ط 1 ، عمان ، 2000 .
- 35 - حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من المنظور الإستراتيجي ، دار النهضة العربية ، د ط ، لبنان ، 2002 .

- 36 - مؤيد سعيد السلام ، عادل حرموش صالح ، إدارة الموارد البشرية ،محاضرات ، جامعة بغداد ، د ط ، بغداد ، 1991 .
- 37 - طاهر محمود ، اكالدة، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر و الطباعة، ط1، عمان،الأردن،2013 .
- 38 - نوري منير ، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، دط ، الجزائر ، 2010 .
- 39 - سلاطنية بلقاسم ، حسان جيلالي ، أسس البحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، ط1 ، الجزائر ، 2007.
- 40 - موريد يوسف كلاب، أسس البحث العلمي أهميته-مناهجه-كيف تكتب بحثك؟، دار النشر و التوزيع، ط1، القاهرة ، 2018.
- 41 - محمد الصيرفي، السلوك الإداري للعلاقات الإنسانية، دار وفاء الدنيا للطباعة والنشر، ط1، الإسكندرية، 2007.
- 42 - ابراهيم رمضان الديب، دليل إدارة الموارد البشرية، مؤسسة ام القرى للترجمة والنشر والتوزيع، ط2، 2007.
- 43 - اسمهان بلوم، فعاليات أداء العامل بين الأطر النظرية والمحددات الامبريقية، ط1، الجزائر، 2005.
- 44 - بن منظور، لسان العرب، دار صادر، بيروت، المجلد14.
- 45 - أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمة، الدار الجامعية، د ط، بيروت، 1989.
- 46 - الشيخ الداوي ، تطور مفهوم المؤسسة ومفهوم المقاول في افكر الإقتصادي و التسييري ، حوليات جامعة الجزائر ، العدد 15 ، 2015 .
- 47 - نواف سالم كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2007.

الجرائد القانونية :

- 48 - الجريدة الرسمية ، للبشائر الإقتصادية ، بوشعور شريفة ، دور حاضنات الأعمال في دعم و تنمية المؤسسات الإقتصادية الناشئة ، المجلد 4 ، العدد 2 ، المؤرخ في 2018/05/01 ، ص جامعة 20 أوت ، سكيكدة ، الجزائر ، 1955 .
- 49 - الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية ، العدد 46 المتعلقة بالأمر رقم 06 ، 03 المؤرخ في 2006/07/15 المتضمن القانون الأساسي للوظيفة العامة.

الرسائل الجامعية :

- 50 - رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية الموارد البشرية ، تحت عنوان أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية العمومية الجزائرية ، دراسة ميدانية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية ، من إعداد الطالب هشام بوكفوس.

- 51 رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير ، في علوم التسيير تحت عنوان دور العملية التدريبية في رفع الفاعلية التنظيمية في المؤسسة، فرع إدارة الأعمال ، دراسة حالة سونلغاز ، منم إعداد الطالب الهاشمي ، 2008.
- 52 - رسالة تخرج لنيل شهادة الماجستير ف علوم التسيير تحت عنوان دور الأنماط القيادية في تنمية الإبداع الإداري ، دراسة حالة مجمع صيدال، من إعداد الطالبة وسيلة ، 2015.

المجلات :

- 53 - طاهر أحمد محمد علي، الرضا الوظيفي لدى أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السودانية، دراسة ميدانية، مجلة العلوم والثقافة جامعة السودان، مجلد 12(02)، نوفمبر 2011.

المسلاح



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ابن خلدون تيارت

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

تخصص : العمل و تنظيم -ماستر2-

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر في علم الاجتماع تخصص: العمل والتنظيم



استمارة بحث بعنوان:

فعالية تسيير الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الناشئة

- دراسة ميدانية بمؤسسة سيفيتال ' تيارت ' -

ملاحظة هامة:

- في إطار إنجاز هذه المذكرة، نرجو منكم ملئ هذه الإستمارة مقدمين بذلك يد العون للباحث، والهدف من هذه الإستمارة هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي.
- المعلومات المقدمة من طرفكم ستحظى بكامل السرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية.

تحت إشراف :

- ماحي ليلي

من إعداد الطلبة:

- خالد محمد يوسف

- داودي ابتسام

السنة الجامعية 2021-2022

1- البيانات الشخصية:

-الجنس: ذكر أنثى

-السن: أقل من 30 سنة من 30 سنة إلى 40 سنة

-من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة من 50 سنة وأكثر

-المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

-الحالة المدنية: أعزب متزوج مطلق أرمل

-الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات من 10 إلى 15

سنة من 15 سنة فأكثر

2- بيانات حول النمط القيادي:

-هل جودة الإنتاج في المؤسسة يرجع لنوعية المورد البشري أو وسائل الإنتاج؟

نعم لا

في حالة الإجابة ب لا أذكر السبب؟

بماذا تربط عمل المؤسسة؟

بتطوير منتجاتها باستمرار

ب طرح المنتجات الجديدة في السوق

بتطوير اليد العاملة في المؤسسة

-هل تتبنى المؤسسة أساليب العمل الحديثة لرفع إنتاج العاملين وزيادة كفاءتها الإنتاجية؟

نعم لا

-هل تعمل المؤسسة على تسليم منتجاتها في الوقت المحدد؟

نعم لا

- هل تقوم المؤسسة بتطوير منتجاتها وتقديم الأفضل للمنافسة في السوق؟
نعم لا

في حالة الإجابة بلا أذكر السبب:

3- بيانات حول رضا العمال

- هل الأجر الذي تتقاضاه مقابل عملك يكفيك؟
نعم لا

في حالة الإجابة ب لا أذكر السبب?

- هل تحصل على ترقية في المؤسسة؟
نعم لا

- هل أساس الترقية في مؤسستكم:

الأقدمية الكفاءة
الإثنين معا علاقات شخصية

- هل تساهم بأفكارك وإقتراحاتك في مناقشة مسائل العمل؟
نعم لا

ف حالة إجابتك بنعم أو لا أذكر السبب:

- هل تتلقى الشكر والثناء من طرف المسؤول عندما تقدم عملا جيدا؟
نعم لا

4- بيانات حول أداء العمال وإنضباطهم الذاتي؟

- هل تلتحق بمكان عملك في الوقت المحدد؟
نعم لا

..... في حالة إجابتك بلا أذكر السبب:

- هل أنت راض عن منصب عملك؟

نعم لا

..... في حالة إجابتك بلا أذكر السبب:

- هل انت راض عن الجهد الذي تبذله في عملك؟

نعم لا

..... في حالة إجابتك بلا أذكر السبب:

-بماذا تربط إتقانك وجديتك في العمل؟

إرضائك لذاتك إرضائك لمشرفك حبا في المؤسسة

..... أسباب أخرى أذكرها:

-في حالة مصادفتك لخطر يهدد المؤسسة مل:

تتدخل تخبر المشرف لا تبالي

يعد موضوع تسيير الموارد البشرية من المواضيع بالغة الأهمية في حياة المؤسسات، وحيث ما وجدت الموارد البشرية داخل الحيز الاقتصادي فإنها تتطلع الى القائد الجيد وطبيعة النمط القيادي والرضا الوظيفي والانضباط الذاتي المتبع والذي له دور كبير في تحقيق الفاعلية التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية الناشئة للمؤسسة "سيفيتال"، زعرورة، تيارت.

تهدف هذه الدراسة الى معرفة فعالية تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية الناشئة ودورها في تحقيق التسيير والتنظيم الجيدين للمؤسسة "سيفيتال"، زعرورة، تيارت. ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة وتم تصنيف إستمارة تكونت من 20 سؤال وزعت على 3 محاور رئيسية حيث وزعت الاستمارة على عينة الدراسة البالغة عددها 30 فردا في المؤسسة قصد جمع المعلومات الأزمة حيث تم استرجاع 17 استمارة صالحة للتحليل الاحصائي. كما توصلت الدراسة الى مجموعة نتائج من أهمها:

- 1 - أن التسيير الناجح للموارد البشرية يضمن تلبية مختلف الحاجات الإنسانية للموظفين ويطور عمل المؤسسة.
 - 2 - طبيعة النمط القيادي له دور في تعزيز الفاعلية التسييرية للموارد البشرية.
 - 3 - رضا العمال عن عملهم يحقق السير الجيد للعمل داخل المؤسسة الاقتصادية.
 - 4 - مراعاة الاختيار الناجح والتدريب والرقابة داخل المؤسسة.
 - 5 - كسب رضا العمال وتقوية الروابط داخل المؤسسة هي المسؤولة عن تحقيق الكفاية الإنتاجية.
- الكلمات المفتاحية: الفاعلية، التسيير، الأداء، النمط القيادي، الموارد البشرية، المسؤول.

Abstract :

The issue of human resource management is one of the most important topics in the life of institutions, and where human resources are in the economic space, they are looking forward to a good leader, the nature of the style of leadership, job satisfaction and self-discipline, which has a major role in achieving organizational effectiveness in the emerging economic institution of "Cevital" institution, Zaaroura, Tiaret.

This study aims to know the effectiveness of human resource management within the emerging economic institution and its role in achieving good management and organization of the institution "Cevital", Zaaroura, Tiaret. To achieve these objectives, the descriptive analytical method was used for this study, and a questionnaire composed of 20 questions was categorized and divided into 3 main axes.

The study also reached a set of results, the most important of which are:

- 1- The good management of human resources ensures the satisfaction of the various human needs of the employees and develops the work of the institution.
- 2- The nature of the leadership style plays a role in improving the managerial effectiveness of human resources.
- 3- The satisfaction of workers vis-à-vis their work allows the smooth running of work within the economic institution.
- 4- Take into account the success of selection, training and control within the establishment.
- 5- The satisfaction of workers and the strengthening of ties within the organization are responsible for achieving productive efficiency.

Keywords: efficiency, management, performance, leadership style, human resources, administrator.