

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية  
دراسة ميدانية مع إطارات المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة  
- جيجل -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

د/ بودريوة فوزية

إعداد الطالبتين:

✓ بونار إيمان

✓ بوسعياد نهلة

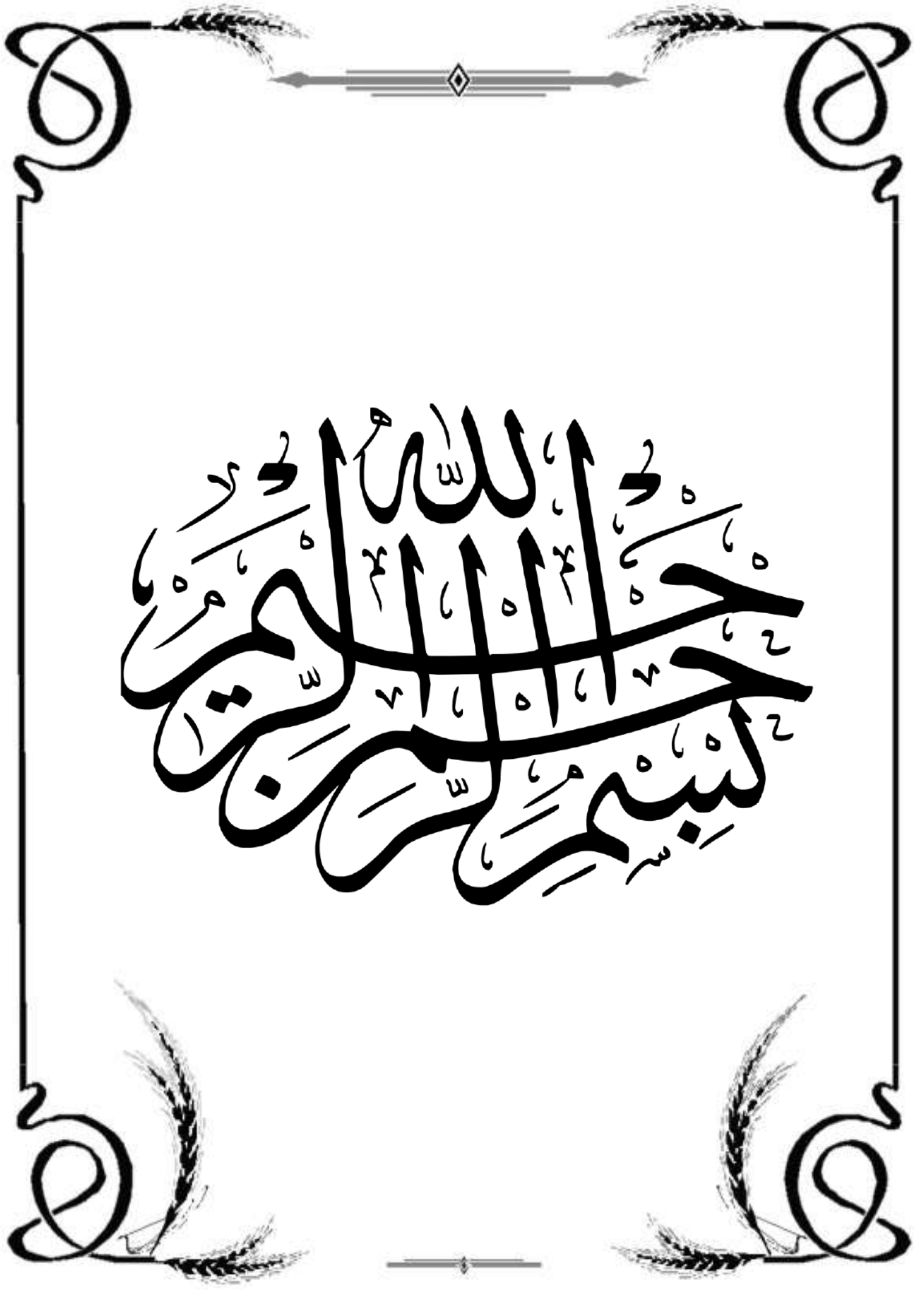
الأستاذ (ة): بولعشب حكيمة.....رئيساً

الأستاذ(ة): بودريوة فوزية.....مشرفاً ومقرراً

الأستاذ: بوقلمون داود.....مناقشاً

السنة الجامعية: 2018/2017

الله أكبر



## شكر وعرهان

الحمد والشكر والثناء الحسن لله عز وجل الذي أعاننا ووقفنا إلى اتمام هذه الدراسة حمدا كثيرا يليق بجلاله وعظيم سلطانه.

ولا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأهل الذين سهروا من أجلنا

نسأل المولى عز وجل أن يحفظهم

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى الأستاذة المشرفة: "بودريوة فوزية" على رحابة صدرها وعلى إرشاداتها القيمة التي ساهمت في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما ندين بالشكر والامتنان الكبيرين لكل الأساتذة الذين مدوا لنا يد المساعدة أثناء إنجاز هذا العمل.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لكل عمال المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة على تعاونهم معنا. وكذلك نتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة الذين قبلوا مناقشة هذا البحث، وإلى كل من يسر لنا الطريق لاتمام هذا العمل المتواضع

ولا ننسى أن نشكر من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو من بعيد ولو بدعاء صادق بالتوفيق.

إيمان

نهلة



فهرس

المحتويات

شكر وتقدير

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

مقدمة.....(أ-ب)

## الجانب النظري للدراسة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

تمهيد.....06

أولاً: إشكالية الدراسة.....07

ثانياً: فرضيات الدراسة.....09

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع.....10

رابعاً: أهمية الدراسة.....11

خامساً: أهداف الدراسة.....12

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة.....12

سابعاً: الدراسات السابقة.....28

خلاصة الفصل.....41

## الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية

تمهيد.....43

أولاً: أهمية تخطيط الموارد البشرية.....44

45.....	ثانيا: أهداف تخطيط الموارد البشرية.....
46.....	ثالثا: دور تخطيط الموارد البشرية.....
47.....	رابعا: أنواع تخطيط الموارد البشرية.....
51.....	خامسا: خطوات تخطيط الموارد البشرية.....
54.....	سادسا: مراحل تخطيط الموارد البشرية.....
57.....	سابعا: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية.....
59.....	ثامنا: مسؤولية تخطيط الموارد البشرية.....
61.....	تاسعا: أساليب تخطيط الموارد البشرية.....
63.....	عاشرا: فوائد تخطيط الموارد البشرية.....
63.....	إحدى عشر: المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية.....
65.....	خلاصة الفصل.....

### الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

67.....	تمهيد.....
68.....	أولا: أهمية الفعالية التنظيمية.....
69.....	ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية.....
72.....	ثالثا: معايير الفعالية التنظيمية.....
73.....	رابعا: عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية.....
77.....	خامسا: أشكال الفعالية التنظيمية.....
78.....	سادسا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.....

81.....	سابعاً: أساليب قياس الفعالية التنظيمية
86.....	ثامناً: مداخل الفعالية التنظيمية
90.....	تاسعاً: صعوبات الفعالية التنظيمية
91.....	عاشراً: الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية
92.....	إحدى عشر: الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية
94.....	خلاصة الفصل

#### الفصل الرابع: المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة

96.....	تمهيد
97.....	أولاً: النظريات الكلاسيكية "التقليدية"
97.....	1- نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور"
100.....	2- نظرية التقسيم الإداري لـ "هنري فايول"
102.....	3- النظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر"
105.....	ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية "السلوكية"
105.....	1- مدرسة العلاقات الانسانية "التون مايو"
107.....	2- نظرية سلم الحاجات "لأبراهام ماسلو"
109.....	3- نظرية الدافعية "رنسيس ليكرث"
112.....	ثالثاً: النظريات الحديثة "المعاصرة"
113.....	1- نظرية النظم
115.....	2- النظرية الموقفية

- 3- نظرية الإدارة بالأهداف "بيتر داركر".....116
- 4- نظرية Z "وليام أوتشي".....117
- 121.....خلاصة الفصل

## الجانب التطبيقي للدراسة

### الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

- 123.....تمهيد
- 124.....أولا: مجالات الدراسة
- 124.....1- المجال الجغرافي
- 125.....2- المجال الزمني
- 126.....3- المجال البشري
- 126.....ثانيا: منهج الدراسة
- 127.....ثالثا: أدوات جمع البيانات
- 128.....1- الملاحظة
- 128.....2- المقابلة
- 129.....3- الاستمارة
- 132.....4- السجلات والوثائق
- 133.....رابعا: مجتمع الدراسة
- 138.....خامسا: أساليب التحليل
- 138.....1- الأسلوب الكمي
- 139.....2- الأسلوب الكيفي
- 140.....خلاصة الفصل

### الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

- 142.....تمهيد
- 143.....أولا: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضيات



143.....	1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى
155.....	2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية
167.....	ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات
170.....	ثالثا: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
171.....	رابعا: مناقشة النتائج في ضوء نظريات الدراسة
173.....	خامسا: النتائج العامة للدراسة
174.....	سادسا: التوصيات والإقتراحات
175.....	خلاصة الفصل
177.....	الخاتمة

قائمة المراجع

قائمة الملاحق

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص

قائمة

الجداول

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
131	أسئلة الاستمارة قبل وبعد التعديل	01
133	توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	02
134	توزيع افراد العينة حسب متغير السن	03
135	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	04
136	توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	05
137	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	06
143	تحديد الاستراتيجيات يساعد في التقليل من الوقوع في الأخطاء	07
144	رسم أهداف المؤسسة بشكل فعال يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة	08
145	سعي المؤسسة إلى تقديم عروض مناسبة من اجل استقطاب العاملين للعمل فيها	09
146	اطلاع العمال بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة	10
148	تسعى المؤسسة إلى تحقيق التنسيق بين الأهداف المسطرة	11
149	دراسة الادارة لأهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة	12
150	النقاط الاساسية التي يجب دراستها عند تنفيذ استراتيجية المؤسسة	13
151	تحديد متطلبات الوظيفة يساعد في أداء المهام بكفاءة	14
152	تحديد مواصفات المهام بدقة	15
153	وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى أداء افضل	16
154	الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة للرفع من مستوى كفاءة العمال	17
155	عملية اختيار الموارد البشرية	18
156	المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على مواردها البشرية	19
158	استقطاب الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة يمكن المؤسسة من ملء الأماكن الشاغرة	20
159	اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات مواردها البشرية	21
160	تحصل العمال على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي داخل المؤسسة	22
161	المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في ترقية عمالها	23
162	الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة في حالة زيادة عدد الموارد البشرية عن حجم الوظائف المتاحة	24

## قائمة الجداول

163	البدائل التي تتخذها المؤسسة في حالة زيادة الطلب قياسا للعرض الموجود من الموارد البشرية	25
165	تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية والانسجام في المؤسسة	26
166	تحقيق المؤسسة نتائج جيدة عند حسن اختيارها للموارد البشرية	27

قائمة

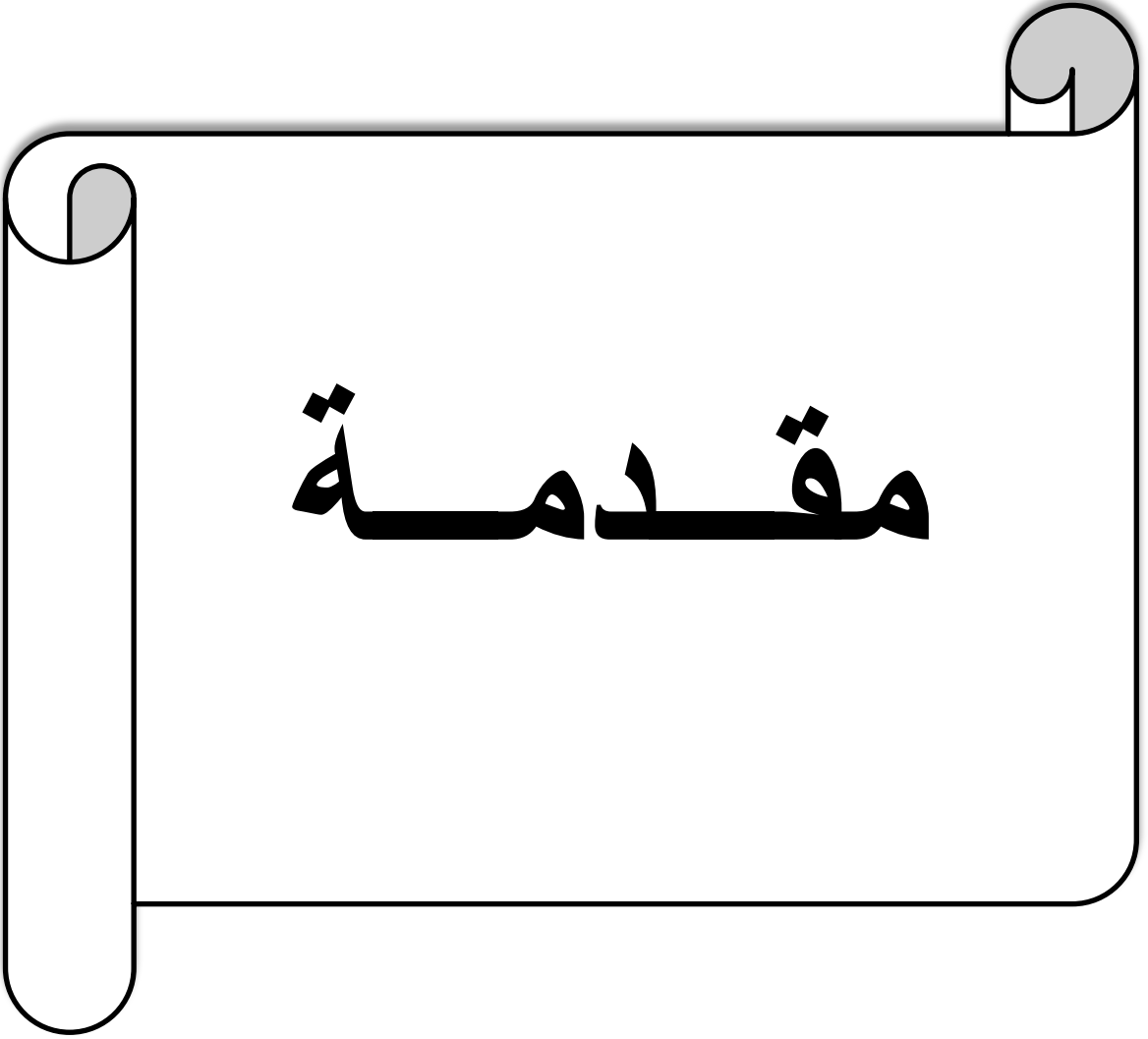
الأشكال

قائمة الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
50	يوضح تكامل التخطيط الزمني في المنشأة	01
53	يوضح خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	02
59	يوضح العوامل المحددة والمؤثرة على تخطيط الموارد البشرية	03
99	يوضح الأداء المنظم للعمل حسب تايلور	04
108	يوضح هرم ماسلو للحاجات	05
134	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس	06
135	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن	07
136	دائرة نسبية تمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	08
137	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية	09
138	أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل	10
144	دائرة نسبية تمثل تحديد الاستراتيجيات يساعد في التقليل من الوقوع في الأخطاء	11
145	أعمدة بيانية تمثل رسم أهداف المؤسسة بشكل فعال يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة	12
146	دائرة نسبية تمثل سعي المؤسسة إلى تقديم العروض مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها	13
147	اطلاع العمال بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة	14
149	أعمدة بيانية تمثل سعي المؤسسة إلى تحقيق التنسيق بين الأهداف المسطرة	15
150	دائرة نسبية تمثل دراسة الإدارة لأهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة	16
151	دائرة نسبية تمثل النقاط الأساسية التي يجب دراستها عند تنفيذ استراتيجية المؤسسة	17
152	دائرة نسبية تمثل تحديد متطلبات الوظيفة يساعد في أداء المهام بكفاءة	18
153	أعمدة بيانية تمثل تحديد مواصفات المهام بدقة	19
154	أعمدة بيانية تمثل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى أداء أفضل	20
155	أعمدة بيانية تمثل الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة للرفع من مستوى كفاءة العمال	21
165	أعمدة بيانية تمثل عملية اختيار الموارد البشرية	22

قائمة الأشكال

157	أعمدة بيانية تمثل المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على مواردها البشرية	23
158	دائرة نسبية تمثل استقطاب الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة يمكن المؤسسة من ملء الأماكن الشاغرة	24
160	أعمدة بيانية تمثل اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات مواردها البشرية	25
161	دائرة نسبية تمثل تحصيل العمال على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي داخل المؤسسة	26
162	أعمدة بيانية تمثل المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في ترقية عمالها	27
163	أعمدة بيانية تمثل الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة في حالة زيادة الموارد البشرية عن حجم الوظائف المتاحة	28
164	أعمدة بيانية تمثل البدائل التي تتخذها المؤسسة في حالة زيادة الطلب قياساً للعرض الموجود من الموارد البشرية	29
165	دائرة نسبية تمثل تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية والانسجام في المؤسسة	30
166	دائرة نسبية تمثل تحقيق المؤسسة نتائج جيدة عند حسن اختيارها للموارد البشرية	31





تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بنية التنظيم، ومفتاح النجاح الرئيسي لجميع المؤسسات هو الاهتمام بالموارد البشري وتتميته بما يتلاءم مع التطورات المستقبلية العالمية في جميع المجالات العلمية، ويعتبر العنصر البشري من أهم العناصر التي تعتمد عليها المؤسسات في تنفيذ أنشطتها وبرامجها وتحقيق أهدافها، ولا تزال إدارة المؤسسات تبحث كيف تجعل هذا العنصر الإنساني يقدم أفضل ما لديه لصالح المؤسسة مما يؤدي إلى تحقيق أهداف نمو والتطور وزيادة الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية، حيث أن أفضل استغلال لعناصر الإنتاج أو المدخلات يعتمد بصورة أساسية على العنصر البشري.

فالمنظمات الناجحة تبحث على الكفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها وتفوقها، وذلك بعد أن دخل مفهوم التخطيط للموارد البشرية حيز التنفيذ، حيث يعتبر من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية وأصبح أحد الدعامات التي تقوم عليها المنظمات، فهو السلاح الناجح لمواجهة التغيرات المستمرة والمتسارعة للبيئة التنظيمية والداخلية، فالتدفق المستمر للتكنولوجيا والمعلومات لا يمكن مواكبته إلا برسم خطط وسياسات تنظيمية كفيلة باستثمار الموارد البشرية على أحسن وجه، وعليه فإن إدارة الموارد البشرية تتطوي على تحليل احتياجات المؤسسة ثم استقطاب الموارد البشرية اللازمة واختيار الأفضل منها وتعيينها ثم تدريبها.

ومن هذا المنطلق سنحاول من خلال دراستنا معرفة ما إذا كان لتخطيط الموارد البشرية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والموارد العازلة، ولهذا قمنا بتقسيم هذه الدراسة إلى جانبين: جانب نظري وآخر ميداني

ولقد احتوى الجانب النظري على أربعة فصول:

**الفصل الأول:** وهو فصل تمهيدي خاص بالإطار المنهجي للدراسة وما يتعلق به من إشكالية وفرضيات وأسباب اختيار الموضوع، وأهداف وأهمية الدراسة، وتحديد المفاهيم، وكذا الدراسات السابقة حول الموضوع.

**الفصل الثاني:** تطرقنا فيه إلى المتغير الأول من الدراسة وهو تخطيط الموارد البشرية، وقد تضمن على عدة عناصر تتمثل في أهمية تخطيط الموارد البشرية، أهدافه، دوره، أنواعه وخطواته، مراحلها، أهم العوامل المؤثرة فيه، مسؤوليته، أساليبه، فوائده، المشكلات التي تواجهه.

**الفصل الثالث:** تطرقنا فيه إلى المتغير التابع للدراسة وهو الفعالية التنظيمية، حيث تناولنا فيه أهمية الفعالية التنظيمية، خصائصها، معاييرها، عناصرها، ومؤشراتها، أشكالها، العوامل المؤثرة فيها، أساليب قياسها، مداخلها، الصعوبات التي تواجهها، أهم الإرشادات الخاصة بقياسها، والدور البشري في تحقيقها.

**الفصل الرابع:** تناولنا فيه أهم النظريات المفسرة للدراسة.

أما الجانب الميداني فقد احتوى على فصلين:

**الفصل الخامس:** تطرقنا فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات الدراسة، منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، وأساليب التحليل.

**الفصل السادس:** تطرقنا فيه إلى عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضيات، مناقشة النتائج في ضوء كل من الفرضيتين، والدراسات السابقة، وكذلك في ضوء نظريات الدراسة، كما تناولنا فيه النتائج العامة للدراسة وكذا التوصيات والاقتراحات.

الجانب النظري

للدراسة

## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للدراسة

### تمهيد

أولاً: إشكالية الدراسة

ثانياً: فرضيات الدراسة

ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

رابعاً: أهمية الدراسة

خامساً: أهداف الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل

## تمهيد

قبل التعمق في أي موضوع بحث لابد من التريث والتفكير الجاد حول مضامين ومختلف سياقات التساؤل الذي يهدف الباحث للإجابة عنه، حيث أن الفضول العلمي لا يكفي لبداية البحث فلا بد من الأخذ بعين الاعتبار جملة العوامل الذاتية كاهتمامات الباحث واختصاصه، والعوامل الخارجية كالمحيط الاجتماعي وتوافر الشروط العلمية الملائمة التي دفعت بالباحث لطرح تساؤلات موضوع دراسته، وقيامه بتحديد مقاييس قابلية بحثه للإنجاز بما فيها الإطلاع على المادة الخام حول الموضوع، وهذه المتطلبات الأولية للدراسة يعكسها الإطار التصوري والنظري للدراسة الذي له أهمية كبيرة في الدراسات العلمية على اختلاف مجالاتها.

وبناءً عليه فقد تم ضمن هذا الفصل ضبط المشكلة البحثية حتى تتحدد معالم الدراسة، ويفهم الإشكال المطروح فيها، والذي يظهر أكثر من خلال التساؤل الرئيسي والتساؤلات الفرعية ومن ثمة التطرق إلى مجمل الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت إلى البحث في هذا الموضوع، إلى جانب توضيح الأهمية والأهداف الأساسية التي تسعى الدراسة إلى بلوغها، وتحديد المفاهيم المتعلقة بهذه الدراسة، وإدراج التعريف الإجرائي لكل مفهوم من المفاهيم، وأخيراً تلخيص عدد من الدراسات السابقة والمتشابهة مع موضوع الدراسة التي تمكن من تحديد الإطار التطبيقي للدراسة.

## أولاً: إشكالية الدراسة

يعتمد نجاح المؤسسات الحديثة إلى حد كبير على مدى سرعة استجابتها للمتغيرات البيئية، وإمكانية استفادتها من الفرص المتاحة والتقليل من المخاطر التي تهددها، حيث أن التأثير السلبي لهذه المتغيرات قد يؤدي بالمؤسسات إلى تقليص حجم العاملة بها، وبالتالي يجب عليها اعتماد إستراتيجية التخطيط لإيجاد البدائل المناسبة.

فتحقيق فعالية الأداء في المؤسسات لم يعد يتوقف على ما لديها من إمكانيات وموارد سواء مادية، فنية، مالية، وبشرية، وإنما يتوقف على مدى قدرتها على التحكم في المتغيرات والمؤثرات الداخلية والخارجية.

والسبب الهام والمؤثر في نجاح المؤسسة أو فشلها هو مستوى الموارد البشرية ومدى كفاءتهم، فتخطيط الموارد البشرية يمكن أن يتيح للمؤسسة الانتظام في العملية الإنتاجية بشكل مستمر.

وقد حظيت إدارة الموارد البشرية باهتمام كبير لدى العديد من الباحثين والمفكرين أمثال "هنري فايول"، "هربرت سيمون"، "فيدريك تايلور" لما لها من أهمية كبيرة في الحقول المعرفية حيث تسعى إلى رفع مستوى المهارات بغية تحقيق الأهداف والسعي للحصول على القوى العاملة من ناحية الكم والكيف.

ولهذا تركز إدارة الموارد البشرية في إطار رؤية التخطيط على ضرورة تحفيز الأفراد ومساعدتهم على الابتكار وتكيفهم مع المؤسسة، فهي ذلك الجانب من العملية الإدارية المتضمنة العديد من الوظائف والأنشطة والتطبيقات التي تمارس لأجل إدارة العنصر البشري بطريقة فعالة وإيجابية.

ومن بين وظائف إدارة الموارد البشرية عملية التخطيط فهو عملية ذهنية يتضمن وضع الأهداف وتحديد المسار الواجب السير فيه، فهو التنبؤ الذي يسبق عملية التنفيذ، فلا يمكن تنفيذ الأعمال على أحسن وجه من دون التخطيط المسبق لها، وعملية تخطيط الموارد البشرية لا تركز فقط على تحديد الاحتياجات من الأفراد كما ونوعاً ولكنها عملية شاملة تقتضي التناغم مع باقي وظائف المؤسسة لتفادي أي مشكلة محتملة الوقوع مستقبلاً كالعجز أو الفائض من الموارد البشرية.

كما أن تخطيط الموارد البشرية يعد عاملا أساسيا مؤثرا وعنصرا فعالا في نجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، فهو يعمل على رفع أداء المورد البشري كنتيجة للتخطيط السليم للموارد البشرية كما يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية.

وتعتبر هذه الأخيرة من أهم الجوانب التي اهتم بها الفكر الإداري والتنظيمي منذ نشأته إلى اليوم، وذلك إدراكا للعلاقة القائمة بين المنظمات الحديثة ودرجة فعالية القواعد التي يتم تبنيتها.

فالفعالية التنظيمية تعتبر أحد المحكات الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والأهداف المسطرة التي تبنتها المؤسسة وتسعى لتحقيقها، لذلك فإن قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى نجاح الإدارة في توفير مناخ ملائم بما يضمنه من رضا العاملين وكفاءة أدائهم، والتي تساهم في خلق الإبداع والابتكار اللذان يرتبطان بالفعالية التنظيمية.

هذه الأخيرة أصبحت بالنسبة لكثير من المؤسسات التي تخضع لاقتصاد السوق أمرا ضروريا لبقاءها من خلال زيادة وتحسين الإنتاجية، كما أن الفعالية التنظيمية أصبحت من الأدبيات الإدارية كتعبير عن الأداء التنظيمي والذي يلعب دورا هاما في تحقيق التقدم الاقتصادي والاجتماعي وبوجه عام على المستوى الكلي بأقل الجهود والتكاليف، وكذا تسمح بالوقوف على مدى نجاح المؤسسة وتجاوبها مع المتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة.

لذا تسعى مختلف الموارد البشرية بالمؤسسة إلى تحقيق الفعالية، فهي تجعل المؤسسة في وضعية تقوم من خلالها بالبحث عن التوازن لتدعيم قدرتها على البقاء والنمو، وقدرة استقرار مواردها في بيئة العمل.

ونظرا لكون فعالية أي مؤسسة تعتمد أساسا على كفاءة المورد البشري، وجب على المؤسسة الصناعية الجزائرية في مواكبتها لنسق العولمة والتطور التكنولوجي الهائل البحث عن السبل الكفيلة للوصول إلى أقصى حد من الفعالية التنظيمية بما يكفل الرضا لدى العاملين وولائهم للمؤسسة، ولعل تخطيط الموارد البشرية أحد العمليات الإدارية التي تحتل مكانة هامة في المؤسسات لتحقيق الفعالية التنظيمية وهذا مؤشر على بداية الاهتمام الفعلي بوظيفة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.

ومن هذا المنطلق تسعى هذه الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي التالي:

- ما هو دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية؟

وتتدرج ضمنه التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم ضبط أهداف المؤسسة في تحسين مستوى أداء العمال؟

- هل يساهم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضمان استقرار العامل في العمل؟

### ثانياً: فرضيات الدراسة

تعرف الفرضية بأنها: "تخمين أو اقتراح تقدمه لتفسير واقعة أو مجموعة من الوقائع التي سبق أن تمت ملاحظتها"<sup>(1)</sup>.

من خلال ما تم معاینته في الواقع بزيارتنا الاستكشافية للمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة -جيجل- والتي هي ميدان الدراسة الحالية، وما تضمنته الإشكالية والأسئلة التي اندرجت تحتها، وما تم عرضه في الجانب النظري حول الموضوع، قمنا بصياغة فرضيات دراستنا والمتمثلة في:

### الفرضية الرئيسية

- لتخطيط الموارد البشرية دور إيجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية.

وتتدرج تحتها الفرضيات الفرعية التالية:

- يساهم ضبط أهداف المؤسسة في تحسين مستوى أداء العمال.

- يساهم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضمان استقرار العامل في العمل.

(1) خالد أحمد فرحان المشهداني، ورائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص80.



### ثالثاً: أسباب اختيار الموضوع

مما لا شك فيه أن مسألة اختيار الموضوع بالنسبة لأي باحث ليست بالأمر الهين، فهي تخضع لضوابط علمية دقيقة على الباحث الانقياد لها، وهذا يتطلب منه وقتاً طويلاً للتفكير والاطلاع، واختيارنا لموضوعنا لم يكن بصورة عشوائية وإنما نتيجة لمجموعة من الاعتبارات منها الذاتي ومنها الموضوعي ولقد تجلت فيما يلي:

#### الأسباب الذاتية

- الرغبة والاستعداد الشخصي للقيام بالبحث العلمي واكتساب خبرات علمية وعملية وتطوير معارفنا.
- محاولة تسليط الضوء على موضوع تخطيط الموارد البشرية وقدرته في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- إنجاز مذكرة في التخصص لنيل شهادة الماستر.

#### الأسباب الموضوعية

- الصلة الوثيقة التي تربط الموضوع بمجال تخصصنا - علم الاجتماع تنظيم وعمل -
- إمكانية إجراء الدراسة ميدانياً.
- توفر المراجع والمصادر العلمية حول الموضوع والتسهيلات الميدانية لإجراء الدراسة.
- إثراء الجوانب المعرفية وتزويد المكتبة بالدراسات الميدانية الحديثة حول موضوع تخطيط الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية.

#### رابعاً: أهمية الدراسة

" تتوقف أهمية البحث على أهمية الظاهرة وموضوع الدراسة وعلى قيمتها العلمية والجوانب التي تقوم بمعالجتها"<sup>(1)</sup>، "حيث تعبر عما يضيفه البحث بعد الانتهاء منه من فوائد إلى الميدان العلمي ومجال التخصص"<sup>(2)</sup>، ويمكن تقسيم أهمية موضوعنا إلى أهمية علمية وأهمية عملية:

#### الأهمية العلمية

- تكمن أهمية هذه الدراسة في الدور الهام الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية للنهوض بأي مؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة.
- تبرز أهمية هذه الدراسة في كونها تساهم في إثراء المكتبات من معلومات التي تتعلق بموضوع تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.

#### الأهمية العملية

- معرفة مدى تطبيق الخطط ومعرفة فاعليتها في تسيير المؤسسة بصفة عامة والاقتصادية بصفة خاصة.
- التعرف على ماهية التخطيط الاستراتيجي وكيف يكون في المؤسسة، حتى تتمكن من تبني سياسات من شأنها تعزيز النواحي الإيجابية وتصويب النواحي السلبية مما ينعكس إيجاباً على تحقيق أهداف المؤسسة.
- تقديم اقتراحات تساهم في زيادة وعي المسؤولين بأهمية تخطيط الموارد البشرية في تفعيل وتطوير المؤسسة.

(1) محمد شفيق: البحث العلمي - الأسس- الإعداد، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر ، ط1، 2008 ، ص9.

(2) لحسن عبد باشوية وآخرون : البحث العلمي ( المفاهيم ، أساليب، تطبيقات)، دار الوارق للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1 ، 2010 ، ص 196.

### خامسا: أهداف الدراسة

البحث الاجتماعي لا يتحدد قيمته العلمية إلا من خلال الأهداف والنتائج التي يسعى إلى تحقيقها.

ونسعى في دراستنا هذه إلى تحقيق جملة من الأهداف والتي تتمثل في الهدف الرئيسي التالي:

- معرفة الدور الهام الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة.

وقد أدرجنا تحته الأهداف الفرعية التالية:

- معرفة إلى أي مدى يساهم ضبط أهداف المؤسسة في تحسين مستوى أداء العمال.

- معرفة إلى أي مدى يساهم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضمان استقرار العامل في العمل.

- المساهمة في تقديم بعض الإقتراحات والتوصيات التي قد تساعد باحثين آخرين في المستقبل لإنجاز دراسات مكملة.

### سادسا: تحديد مفاهيم الدراسة

تحديد المفاهيم مرحلة مهمة وضرورية في إعداد أي بحث علمي في العلوم الاجتماعية،" بوصفها رموزا تعكس مضمون فكر أو سلوك أو موقف لأفراد مجتمع البحث بواسطة لغتهم، أو أنها تجريدات لأحداث واقعية"<sup>(1)</sup>، ويقصد بتحديد المفاهيم تبيان ما تعنيه من مقاصد وتوضيح ما تتضمنه من معان وما تظهره من صفات.

(1) علي غربي وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية " سلسلة العلوم الاجتماعية"، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 1999، ص 92.

كما أن المفاهيم هي: " الصورة الذهنية الإدراكية المشكلة بواسطة الملاحظة المباشرة لأكثر من مؤشر واحد من واقع البحث"<sup>(1)</sup> ولأنه غالبا ما تتعدد المفاهيم لذا وجب الوعي بمغزاها وتضييق دائرة إشارتها بالنظر إلى الحقائق المراد الانطلاق منها أو الوصول إليها.

## 1- مفهوم الدور

### لغة

دور: هو عود الشيء إلى ما كان عليه

الموقف الذي يظهر فيه الممثل على المسرح<sup>(2)</sup>

### إصطلاحا

يعرف الدور على أنه: "مجموعة الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل التنظيم من خلال موقعه ويتحدد الدور من خلال السلطة والمسؤولية والمساءلة"<sup>(3)</sup>.

من خلال هذا التعريف يتضح بأن الدور يتجلى من خلال أداء الفرد للمهام الموكلة إليه وحتى طبيعة السلطة والمسؤولية داخل التنظيم.

- يعرف علماء الاجتماع الدور بأنه: "مجموعة من معايير السلوك التي تحكم وضعنا معينا في البناء

الاجتماعي وتتكون هذه المعايير من مجموعة من التوقعات التي يكونها الآخرون والتي لا تضم فقط

كيف يؤدي الفرد الدور وإنما تضم كيف يجب أن يعامل الفرد الآخرين أثناء تأدية دوره"<sup>(4)</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن الدور يمكن اعتباره مجموعة من الأفعال المكتسبة التي يؤديها الشخص في موقف معين.

(1) معن خليل عمر: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996، ص 92.

(2) المنار: قاموس لغوي (مصطلحات علمية، تقنية، أدبية)، دار العلوم، الجزائر، 2008، ص235.

(3) ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص65.

(4) محمود الجوهري وآخرون: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص111.

- يعرف الدور أيضا: "أنه عنصر من التفاعل الاجتماعي ويشير إلى نمط متكرر من الأفعال المكتسبة التي يؤديها شخص معين في موقف تفاعل"<sup>(1)</sup>.

يشير هذا التعريف إلى أن عملية التفاعل الاجتماعي تبرز لنا دور كل فرد من خلال مجمل الأفعال التي يقوم بها.

**وكتعريف إجرائي للدور:** هو مجموع الأنشطة والممارسات والأساليب التي يقوم بها الفرد داخل التنظيم من خلال أداء المهام والمؤسسات الموكلة إليه قصد بلوغ المنفعة وتحقيق أهداف المؤسسة.

## 2- مفهوم التخطيط planning

يعرف التخطيط حسب معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم: "هو عملية تتضمن تحديد مجموعة من الإجراءات والقرارات بهدف الوصول إلى غاية محددة، على أن يتم ذلك عبر مراحل معينة، وخلال فترات زمنية مقررة، بشرط أن تستخدم كافة الإمكانيات المادية والبشرية والمعنوية المتوافرة حاليا ومستقبلا بأكبر كفاءة ممكنة"<sup>(2)</sup>.

ما يفهم من هذا التعريف أن التخطيط عملية مبرمجة تقوم على مجموعة من الإجراءات والعمليات وذلك لرسم خطة مستقبلية والعمل عليها من أجل الوصول إلى الهدف المسطر مسبقا.

ويعرف أيضا التخطيط حسب قاموس مصطلحات علم الاجتماع: "التخطيط منهج يتضمن إجراءات لتحقيق غايات وأهداف مرغوب فيها، والتخطيط الكفاء يعني اتخاذ قرارات رشيدة في رسم السياسات المختلفة و تنفيذها، ويتضمن كذلك تقديرا دقيقا للوسائل والغايات"<sup>(3)</sup>.

لقد اعتبر هذا المفهوم التخطيط على أنه منهج يتضمن تحديدا دقيقا للمتطلبات والأدوات والأهداف اللازمة، ولا يكون التخطيط فعالا إلا إذا كان القرار المتخذ قرارا رشيدا.

(1) عاطف غيث: قاموس مصطلحات علم الاجتماع الحديث، ترجمة البروفيسور ابراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013، ص473.

(2) مجدي عزيز ابراهيم: معجم و مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، مصر، ط1، 2009، ص 240.

(3) فاروق مداس: قاموس مصطلحات علم الاجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003، ص 59.

كما يعرف التخطيط أيضا: " على أنه مجموعة من القرارات الهادفة إلى التنبؤ بالمستقبل والتعامل مع متغيراته واختيار البدائل من الخيارات المطروحة أمام المدراء، إذ يعرف التخطيط من هذه الزاوية على أنه عبارة عن عملية اتخاذ القرارات الهادفة إلى تحديد واختيار الأهداف التي تخدم مصالح المؤسسات، وتحديد واختيار الاستراتيجيات ووضعها موضع التنفيذ".<sup>(1)</sup>

حسب هذا التعريف التخطيط عملية مستخدمة من قبل المنظمات للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد ودرجة توفرها والمهارات التي يجب أن تتوفر لديها، وذلك لوضع خطة عمل واتخاذ القرارات من طرف المدراء تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها ومصالحها.

كما يعرفه "هنري فايول" في قوله: " أن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".<sup>(2)</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن التخطيط عملية إدارية مستمرة تعمل من أجل تحقيق الأهداف في المستقبل.

**التعريف الاجرائي:** التخطيط عملية مستمرة ومنظمة يتناول تحقيق الأهداف المستقبلية التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها وذلك باختيار الوسائل والسياسات والاجراءات المناسبة.

### 3- مفهوم الموارد البشرية

تعرف في معجم إدارة الموارد البشرية: " هي مجموعة من الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات".<sup>(3)</sup>

نستنتج من منظور ما ورد في هذا المعجم بأن الموارد البشرية هي فقط مجموع الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة، لكن هذا لا ينفي وجود أفراد غير نشطاء وهم أيضا موارد بشرية تحتاج إلى فرص عمل.

(1) حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص 122.

(2) نبيل حامد مرسي: التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008، ص 3.

(3) حبيب الصحاف: معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، لبنان، ط17، ص 74.

يعرفها "عمر الشريف" على أنها: " حجم القوى العاملة التي تمثل المؤسسة في وقت ما، والمسؤولين على أداء خدمات معينة، و يتحدد حجم هذه القوى تبعا لحجم السكان، والتركيب العمري، والمؤهل العلمي، والفرص المتاحة للعمل، وعلى أساس حجم المؤسسة وطبيعة النشاط السائد فيها".<sup>(1)</sup>

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنه أشار إلى الوصف الكمي للمصطلح بأنه عدد الموارد البشرية المتطلبة من المؤسسة لتأدية المهام الضرورية وتؤثر في معيار الحجم عدة عوامل اقتصادية وجغرافية، والتي لها تأثير على نشاط المؤسسة، وحجمه ومدى نموه وفعاليته.

يعرف "عبد الغفار حنفي" الموارد البشرية بأنها: "الأفراد الذين يعملون بالمنظمة من حيث المهارات الممتلكة لديهم والمعرفة بنظام وأسلوب العمل".<sup>(2)</sup>

وتعرف أيضا بأنها: " الأفراد الذين يمتلكون الخبرة والمهارات والقدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة".<sup>(3)</sup>

يتضح من خلال هذين التعريفين أن مصطلح الموارد البشرية يطلق على أفراد يمتلكون مهارات وخبرة في مجال معين، وذلك للمشاركة بفعالية في إنجاز أهداف المنظمة، والإلهام الكافي بمعلومات عن العمل.

و**تعريف إجرائي للموارد البشرية:** هي تلك المجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بالحماس والافتتاح.

#### 4- مفهوم تخطيط الموارد البشرية

يقصد بتخطيط الموارد البشرية: "التنبؤات النظامية للطلب أو الحاجة من موارد بشرية وعرض هذه الموارد في المنظمة".<sup>(4)</sup>

(1) شريف عمر: "أهمية التسيير التقديرى للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وقيمتها في المؤسسة"، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، مجلة الواحات والبحوث والدراسات، العدد السابع، الجزائر، 2007، ص 18.

(2) عبد الغفار حنفي: أساسيات الإدارة للمنظمات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2003، ص 13.

(3) رواية حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 29.

(4) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2006، ص 56.

إن هذا المفهوم يوضح الموازنة بين الحاجة للموارد البشرية والعرض المتوفر، بهدف ضمان الحصول على ما تحتاجه المنظمة من موارد بشرية كما ونوعا للإيفاء بمتطلبات الأعمال المتوفرة لديها، أو التي من الممكن أن تتوفر مستقبلا.

ويعرف أيضا بأنه: " العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب، والقادرين على قيام بكفاءة وبفعالية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية".<sup>(1)</sup>

يفهم من هذا التعريف أن تخطيط الموارد البشرية يقوم بترجمة أهداف وخطط المنظمة إلى خطط للقوى العاملة فيها وذلك بكفاءة وفعالية.

وكتعريف آخر: " هو مجموعة السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالموارد البشرية، والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الأعداد والنوعيات المطلوبة من الموارد البشرية لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم أو تحت الدراسة أو الإنشاء يأخذ في الاعتبار الأهداف الانتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءا أساسيا من الخطة العاملة للمؤسسة".<sup>(2)</sup>

وهو أيضا: " تقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات".<sup>(3)</sup>

من خلال هذين التعريفين نلاحظ أنهما يتفقان في أن تخطيط الموارد البشرية هو عملية تهدف إلى توفير و تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية بالأعداد والنوعيات المطلوبة والمهارات والتخصصات.

(1) محمد سعيد أنور سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 65.  
(2) محمد عبد الفتاح منجي، محمد كمال مصطفى: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، بيمكو للاستشارات الهندسية، مصر، 1988، ص 49.  
(3) علي غربي و آخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص 75.



ويعرفه "فيصل حسونة": "النشاط الخاص بتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما وكيفا في فترة قادمة".<sup>(1)</sup>

حسب تعريف فيصل حسونة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية هو النشاط الذي تقوم من خلاله المنظمة بتحديد عدد الأفراد اللازم (الموارد البشرية) من جهة وبمختلف المهارات والقدرات والتخصصات والكفاءات المطلوبة وهذا من جهة أخرى.

انطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن تحديد تعريف إجرائي لمفهوم تخطيط الموارد البشرية: هو عملية ذات الصلة بالتنبؤ بالموارد البشرية من أجل توفير الاحتياجات الحالية والمستقبلية من العمالة بالأعداد والنوعيات المطلوبة ذات المهارات والتخصصات المحددة.

### 5- مفهوم الفعالية

يعد مصطلح "الفعالية" من المصطلحات الحديثة التي تمتاز بالتعقيد فهو يعرف

#### لغة

الأصل اللغوي للفعالية هو الفعل "فَعَلَ" الذي مشتقاته "فَاعِلٌ" و"فَعَالٌ"، والفعالية مصدر صناعي اختاره مجمع اللغة العربية بالقاهرة للدلالة على وصف الفعل بالنشاط والإتقان.

يقابل الفعالية بالعربية كلمة « **Efficacy** » في المعاجم الغربية وهي التي تتحدد عندهم بكونها وصفاً لكل شيء فَعَالٌ، وجاء في كتاب البحث التحليلي لأوروبا أن الروح ويقصد بها الفعالية هي: " ذلك الشعور القوي في الانسان الذي تصدر عنه مخترعاته وتصورات، وتبليغها لرسالته، وقدرته الخفية على إدراك الأشياء".<sup>(2)</sup>

وتم تعريف الفعالية في معجم الطلاب العربي على أنها: من الفعل "فَعَلَ، يُفَعِّلُ، تَفَعَّلَ، وَفَعَّالِيَّةٌ: تعني نشط وقَوِيٌّ".<sup>(3)</sup>

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 23.

(2) Dictionnaire le petit la rousse, la rousse – bordas , Paris,1997,p 36.

(3) يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب (عربي – غربي)، دار الكتب العلمية، لبنان، ط2، 2001، ص 455.

وتعرف الفعالية في معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم بأنها: " الأثر المرغوب أو المتوقع الذي يخدم غرضا معينا". (1)

### اصطلاحا

يعرفها "جلال ابراهيم العبد" بأنها: " ضرورة إنجاز الأعمال الصحيحة بالأسلوب الصحيح في الوقت الصحيح". (2)

يبدو أن جلال إبراهيم العبد ركز في تعريفه للفعالية على ثلاث عناصر هي: الأعمال، الأسلوب، الوقت، حيث يرى بأن هذه العناصر الثلاث يجب أن تكون صحيحة.

يعرفها "فاروق عبده" و"محمد عبد المجيد" أنها: "القدرة على تحقيق أهداف وإنجازات يصعب الحصول عليها بدون نشاط وجهد متخصصين" (3)

يوضح هذا التعريف أن الفعالية لا تعني فقط مجرد الوصول إلى أهداف وإنجازات ما، بل هي تحقيق مستوى من الكفاءة والاستغلال الأمثل للموارد والطاقات المتاحة.

أما "ماهوني" و"ستريس" يعرفان الفعالية أنها: " المرونة والإنتاجية المرتفعة والقدرة على التكيف مع البيئة". (4)

يركز هذا التعريف على نوعية وجودة الانتاج وقدرة التكيف مع البيئة.

وعليه في ضوء التعاريف السابقة يمكن صياغة تعريف إجرائي لمفهوم الفعالية: على أنها عملية استخدام أكثر الوسائل المتاحة والقادرة على الوصول إلى النتيجة المطلوبة.

(1) مجدي عزيز ابراهيم : معجم ومصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، مرجع سابق، ص 753.

(2) جلال ابراهيم العبد: إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 23.

(3) فاروق عبده، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005 ، ص 151.

(4) عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، المكتب الحديث، مصر، 1993، ص 93.

## 6- مفهوم التنظيم

### لغة

تعتبر كلمة تنظيم ترجمة للمصطلح الفرنسي والإنجليزي « organisation » وتكتب عادة في أمريكا « organization ».(1)

أما في الاصطلاح العربي فهو: " نَظَمَ " من الفعل "نَظَمَ"، "يُنَظِّمُ"، "تَنْظِيمًا" ومنها كلمة التنظيم يقصد بها ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة.(2)

تشتق كلمة "تَنْظِيمٌ" من الفعل "نَظَمَ" ومنها "الانْتِظَامُ" والتي تعني الاتساق والاستقامة في الأداء، فتنظيم الأشياء يعني ترتيبها تسلسليا وإخراجها من فوضويتها وارتباكها وإضفاء الطابع العقلاني عليها".(3)

### اصطلاحا

إن المتصفح للتراث الفكري والنظري في مجال التنظيمات سيجد أنه بالرغم من الاهتمام المتزايد الذي وجده موضوع التنظيم إلا أنه من أكثر المفاهيم عرضة للاختلاف في تحديد طروحاته وشرح مضمونه بين مختلف العلماء والدارسين.

حيث عرفه "محمد عبد الوهاب" بأنه: "عبارة عن شيئين: وظيفة وشكل، الوظيفة عبارة عن عملية جمع الناس في المنظمة، و تقسيم العمل فيما بينهم، و توزيع الأدوار عليهم حسب قدراتهم ورغباتهم، والتنسيق بين جهودهم، وإنشاء شبكة متناسقة من الاتصالات بينهم تمكنهم من تحقيق الأهداف المحددة والمعروفة لدى الجميع، أما الشكل فهو هيكل التنظيم ويقصد به الجماعات والأدوار والأقسام التي يعمل بها الناس والعلاقة التي تنظم أعمالهم بطريقة متعاونة ومنسقة ليصلوا إلى هدف محدد".(4)

(1) عبد النور جبور، عبد النور عواد: معجم عبد النور (فرنسي - عربي)، دار العلم للملايين، الجزائر، ص 728.

(2) بوفلجة غياث: فعالية التنظيمات "تشخيص وتطوير"، دار الغرب، الجزائر، 2003، ص 5.

(3) الكيسي عمر: التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصر، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، قطر، ط1، 1998، ص 25.

(4) لوكيا الهاشمي: نظريات الإدارة، مخبر التطبيقات النفسية التربوية، جامعة منتوري، الجزائر، ص 10.

نلاحظ أن هذا التعريف ربط التنظيم بجانب بنائي وظيفي للمؤسسة، فحتى يتحقق هدف التنظيم لا بد له أن يأخذ طابع بنائي وظيفي يتلاءم مع هذه الأهداف، كما أن التنظيم مجموعة من الأبعاد البنائية التي تضمن بلوغ جميع هذه الأهداف.

أما "زكي مكي إسماعيل" فقد عرفه بأنه: "عبارة عن تحديد المهام التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف ومن تم ترتيبها في شكل وظائف محددة الواجبات والحقوق، ومن تم أيضا اختيار وتحديد الأشخاص الذين يقومون بها".<sup>(1)</sup>

يتضح من خلال هذا التعريف أن التنظيم هيكل يضم مجموعة من الوظائف يتم تحديد مسؤوليات ومهام كل عضو من أعضاء التنظيم والتي من شأنها أن تحقق أهداف التنظيم.

ويعرف التنظيم أيضا: " هو النظام والتعاون والتراتب في إنجاز الأعمال، أي أن التعاون والتراتبية ، أحد شروط بقاء التنظيم وكذا فعاليته، وقدرته على تحفيز المشاركين فيه".<sup>(2)</sup>

وفي نفس السياق عرفه "سيشتر برناد": "هو نشاطات تعاونية واعية أو قوة مكونة من شخصين أو أكثر".<sup>(3)</sup>

اعتبر التنظيم حسب هذين التعريفين أنه عملية تحقيق التنسيق والانسجام والتضامن بين الوحدات والأهداف المختلفة ومشاركة الأفراد في هذه العملية، ومن ثمة فإن كلمة تنظيم تعني كل ما هو منظم ومنسق و متسلسل ومترايط.

من خلال التعاريف السابقة يمكن استنتاج تعريف إجرائي للتنظيم: هو عبارة عن نظام تعاوني يضم مجموعة من الأنشطة والمهام والأعمال التي يقوم بها مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

(1) زكي مكي إسماعيل : أصول الإدارة و التنظيم ، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان، ط2، 2009، ص 151.

(2) ريمون بودون : المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم جديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989، ص 199.

(3) ريتشارد هال: المنظمات (هياكلها، عملياتها، ومخرجاتها) ، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2001، ص 75.

## 7- الفعالية التنظيمية

لقد اختلف الدارسون والباحثون في تحديد مفهوم دقيق للفعالية التنظيمية أو المؤشرات الدالة على التنظيم الفعال وغير الفعال، وسنحاول عرض بعض التعاريف حول مفهوم الفعالية التنظيمية.

تعرف الفعالية التنظيمية في قاموس علم الاجتماع و علم النفس على أنها: " مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية للخطر والاستنزاف". (1)

يشير هذا التعريف أن الفعالية التنظيمية تمثل قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي رسمها مع الإبقاء والحفاظ على مواردها.

"باري Barry" و"ميلس Miles" نجاهما قد عرفا الفعالية التنظيمية بأنها: "مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات، ويريان أن هناك ثلاث عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية هي الترقية الوظيفية، التقويم الشكلي للنشاطات، والإشراف المناسب". (2)

وفي هذا السياق يعتقد "هنري كلود" أن الفعالية التنظيمية هي: "استعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المؤسسات، وذلك باندماج الطموحات الفردية للنمو والتطوير مع أهداف المؤسسة". (3)

نلاحظ من خلال هذين التعريفين أن الفعالية التنظيمية تعني استخدام مجموعة من المعارف والتقنيات من أجل الحصول على المخرجات التي ترغب بها المؤسسة والتي تضمن لها تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها، وأن هناك مجموعة من العوامل أو الأسباب التي تتحكم في الفعالية التنظيمية والتي تتمثل أساساً في الترقية والتقويم والإشراف.

(1) ابراهيم جابر السيد: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البادية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013، ص 269.  
(2) رابع العايب: مقارنة النظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الانسانية، العدد 22، مديرية النشر والتنشيط العلمي، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 132.  
(3) رابع العايب: مقارنة النظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مرجع سابق، ص 132.

و**تعريف اجرائي للفعالية التنظيمية**: تعبر الفعالية التنظيمية عن نجاح المنظمة في تحقيق الأهداف المنشودة التي تتمثل أساسا في رفع كفاءة وتحسين إنتاجية العمال بما يضمن لها البقاء والاستمرار والتكيف مع المتغيرات الخارجية والبيئة المحيطة.

### المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية

من المفاهيم والمصطلحات الأكثر ارتباطا بمفهوم الفعالية التنظيمية نجد مصطلح الكفاءة والأداء.

#### - مفهوم الكفاءة Competency Efficiency

تعرف الكفاءة حسب معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم أنها: " الأداء الدقيق السريع وبأقل جهد مع استخدام الإمكانيات المتوافرة بدرجة كبيرة من الإتقان، وفي مواقعها المناسبة".<sup>(1)</sup>

يركز هذا التعريف على أن الكفاءة هي الأداء الصحيح والمحدد وذلك بأقل وقت وجهد ممكن وبأقل تكلفة وبأكثر فعالية.

وتعرف الكفاءة أيضا بأنها: " قياس تكلفة المنظمة وعمل مقارنة بأنواع مختلفة إلى العائد أو مخرجات هذه المنظمة، والمصادر الرئيسية التي استهلكت بمدى تقديمها للخدمات الاجتماعية والانسانية،

والإنفاق على المواد التي تستخدم مثل: استخدام الأجهزة أي قياس مدى قدرة الجهاز على أداء الخدمة في أقل وقت وجهد وبأقل التكاليف الممكنة وفي ضوء الموارد المتاحة، كما تركز الكفاءة على مدى استخدام المنظمة لمواردها بشكل سليم أو تستخدم كليا أو جزئيا".<sup>(2)</sup>

فالكفاءة إذن حسب هذا التعريف تشير بالمعنى الصريح إلى البعدين الاقتصادي والاجتماعي في طريقة تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات التي يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة مما يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي يعكسه مستوى المخرجات قياسا إلى المدخلات.

(1) مجدي عزيز ابراهيم: معجم ومصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، مرجع سابق، ص 821.

(2) طلعت مصطفى السروجي: التخطيط الاستراتيجي نظريات و مناهج، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2013، ص462.

انطلاقاً من هذين المفهومين يمكننا التفريق بين الفعالية والكفاءة، فالفعالية كما ذكرنا سابقاً هي استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج، بينما الكفاءة هي الوسيلة والطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج وتحقيق الأهداف.

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية، ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعّالة ولكنها ليست كفؤة، أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها، فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء، فكلهما أي الكفاءة والفعالية تعتبران ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي إنجاز العمل أو الشيء الصحيح، أما الكفاءة هي إنجاز العمل بالشكل الصحيح، وقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعّالة، كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها، كما قد تكون المنظمة فعّالة وليست كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

وانطلاقاً من هذا التحليل يمكن استنباط تعريف إجرائي لمفهوم الكفاءة على أنها: العلاقة بين الموارد والنتائج، وتقاس باحتساب نسبة المخرجات إلى المدخلات المستغلة أثناء سعي المنظمة لتحقيق أهدافها.

### مفهوم الأداء: Performance

ويعرّف الأداء حسب دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل على أنه: "جملة السلوكيات والتصرفات التي يقوم بها العاملون لإنجاز مهام معينة، و يتحدد الأداء الجيد بناء على المعنويات المرتفعة والتكوين الجيد للعاملين والتكنولوجيا العالية وتصميم المهام، وقدرة التنظيم والأفراد، وقواعد السلوك الجماعي، بحيث يتم التحكم في العمل من الناحيتين الكمية والنوعية"<sup>(1)</sup>.

اعتبر هذا المفهوم الأداء على أنه مجموعة من التصرفات والسلوكيات التي يؤديها الأفراد موضحاً مجموعة من المحددات التي يجب أن تتوفر من أجل أداء صحيح وإيجابي.

(1) ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، مرجع سابق، ص 10.

وتعرّفه "راوية حسن" بأنه: "المجهود الذي يبذله الفرد حيث يعبر عن المستوى الذي حققه من الناحية الكمية وجودة المهام المطلوبة أو الوقت المحدد للقيام به".<sup>(1)</sup>

ويفهم من هذا التعريف أن الأداء هو الأثر الصافي لجهود الفرد لوظيفته والذي يشير إلى درجة ومستوى تحقيق المهام الموكلة إليه والمكونة لوظيفته من ناحية الكم والكيف والوقت المحدد لذلك، ومع ذلك نجد هذا التعريف قد ركز على الكم والكيف والوقت في الأداء وأغفل معيار التكلفة.

وبناءً على هذين المفهومين يمكن معرفة العلاقة بين الأداء والفعالية التنظيمية:

فالأداء يعتمد لتقييم عمل المؤسسة من جهة على التكاليف والتي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، ومن جهة أخرى القيمة المضافة التي تعبر عن التآزر والفعالية من خلال الوقوف على درجة تحقيق النتائج المتوقعة.

ويكون الأداء في صور متعددة حسب جمهور المهتمين أو حسب سياق الدراسة ونميز بين:

✓ الأداء من زاوية اقتصادية: والذي يعبر عن استراتيجية الحصول والمحافظة على ميزة تنافسية تسمح بمعالجة نوعية لمختلف المدخلات.

✓ الأداء من زاوية تنظيمية: والذي يعبر عن القيادة العملية للمؤسسة من خلال تحقيق كل من الكفاءة والفعالية<sup>(2)</sup>.

ومن خلال ما سبق يمكن استنباط تعريف اجرائي للأداء على أنه: نتاج الجهد الذي يبذله العامل خلال تأديته لمهامه سواء كان هذا الجهد عضليا أو فكريا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

وبما أن دراسة تخطيط الموارد البشرية و الفعالية التنظيمية سوف يكون في مؤسسة اقتصادية، ارتأينا أن نقدم مجموعة من المفاهيم لكل من المؤسسة و المؤسسة الاقتصادية وهي كالآتي:

(1) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 130.

(2) عبد الوهاب سويسي: المنظمة، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009، ص 50.



## 8- مفهوم المؤسسة

تعتبر المؤسسة نواة أساسية في الاقتصاد الوطني، ولكن هناك فرق واضح بين العلماء والباحثين في تعريفهم للمؤسسة فمنهم من عرفها من الناحية الاقتصادية، ومنهم من عرفها من الناحية القانونية والاجتماعية، وسنقوم بعرض التعريفات اللغوية والاصطلاحية التالية كنماذج لما قدّمه العلماء من تعريفات للمؤسسة.

## لغة

المؤسسة هي ترجمة للكلمة الفرنسية "Entreprise" ويقابلها بالإنجليزية "Firm" والتي تعني: التعهد والالتزام بإنجاز عمل ما يكتسي أهمية بالغة، أي التكفل بمهمة هامة نسبياً.<sup>(1)</sup>

نقول "أَسَّسَ"، "يُأَسِّسُ"، "تَأَسَّيساً"، ويقصد بالفعل أَسَّسَ، أَنْشَأَ، فَأَسَّسَ البيت أي جعل له أساساً وأَسَّسَ المشروع أي أَنْشَأَهُ".<sup>(2)</sup>

المؤسسة: "أَسَّسَ: جمعية أو معهد أو شركة أُسِّسَتْ لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو عملية أو اقتصادية".<sup>(3)</sup>

## اصطلاحاً

يعرفها "بلقاسم سلاطنة" بأنها: "كل تنظيم اقتصادي مستقل مالياً في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الانتاج أو تبادل السلع أو الخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وذلك ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه وتبعاً لحجم ونوع نشاطه".<sup>(4)</sup>

(1) منير نوري: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014، ص 41.

(2) ابن منظور: لسان العرب المحيط، دار لسان العرب، لبنان، ص 60.

(3) جبران مسعود: الرائد معجم لغوي، دار العلم للملايين، لبنان ط7، 1992، ص 562.

(4) بلقاسم سلاطنة: العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004، ص 29.

هذا التعريف يشمل كل أنواع المؤسسات سواء من ناحية الأنظمة الاقتصادية أو نوع النشاط والأهداف، فهذا التعريف يبرر أن المؤسسة مستقلة حالياً، ولكن في مقابل ذلك يترك المجال للمؤسسة للتفرع أو التعدد والذي غالباً ما يطرح مشكل الاستقلالية.

أما "سيشتر برناد" فيعرف المؤسسة على أنها: "نظاماً تعاونياً يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف معين".<sup>(1)</sup>

وبناء على ما سبق يمكن صياغة تعريف إجرائي للمؤسسة ويتمثل في كون هذه الأخيرة عبارة عن كيان اجتماعي واقتصادي، يتكون من مجموعة أشخاص يعملون معاً بشكل تعاوني من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة وفق خطط وبرامج محددة.

### 9- المؤسسة الاقتصادية

يعرفها علماء الاجتماع بأنها: "نسق اجتماعي أنشأ بطريقة منظمة، تسود فيه علاقات ذات طابع انساني، وأخرى متبادلة بين مختلف مكونات المؤسسة ذاتها من أجهزة وأخرى، وهيكل تنظيمي لها، وكذلك مع محيطها الخارجي بغية إنتاج سلعة أو تقديم خدمة وفق أهداف مسطرة مسبقاً".<sup>(2)</sup>

يبين هذا التعريف أن المؤسسة الاقتصادية نسق اجتماعي ونظام تربطه علاقات وأدوار وأهداف على المستوى الداخلي، وكذلك بالنسبة للمحيط الخارجي.

كما يعرف "بيارلو" المؤسسة الاقتصادية بأنها: "مجموعة مندرجة من الموارد البشرية تستخدم وسائل معنوية ومادية ومالية، لاستخراج وتوزيع الثروات وإنتاج الخدمات وفق أهداف محددة".<sup>(3)</sup>

يلاحظ على هذا التعريف أنه قد ركز على العنصر البشري داخل المؤسسة كما أحاط بكل من الجانب المعنوي والمادي والمالي للمؤسسة، لكنه لم يبين طبيعة الأهداف المحددة والمرجوة من هذا البناء.

(1) محمد الصرفي: السلوك، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، مصر، ط1، 2007، ص 121.

(2) عمر صخري: اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993، ص 24.

(3) المرجع نفسه، ص 24.

وكتعريف إجرائي للمؤسسة الاقتصادية: هي عبارة عن نظام يظم الأجهزة والمعدات والأفراد لهم أدوار منوطة إليهم، تنتج سلعة وتقوم بتقديم خدمة وفقا لما هو متاح ومخطط له من أهداف، والترويج لسلعها لزيادة مبيعاتها، وتقبلها لدى جمهورها الحالي والمحتمل، وهذه التركيبة التي تضم الأجهزة والمعدات والأفراد من شأنها أن تفعل المؤسسة ونشاطاتها.

### سابعاً: الدراسات السابقة

الدراسات السابقة هي تلك المساهمات والأبحاث العلمية التي لها علاقة بالموضوع المراد بحثه وهي ذات أهمية بالغة في توجيه مسار البحث، لذلك فإنه على الباحث أو الطالب في أي دراسة الرجوع إلى الدراسات السابقة، كون عمله أو بحثه العلمي هذا ما هو إلا حلقة متصلة بمحاولات سابقة.

ومن هذا المنطق سوف نحاول عرض اهم الدراسات المشابهة أو التي تقترب من دراستنا الحالية التي تناولت موضوع تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.

### 1- الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل "تخطيط الموارد البشرية"

#### أ- الدراسات الجزائرية

- **الدراسة الأولى:** دراسة "عمري سامي" بعنوان فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي<sup>(1)</sup>، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير دراسة حالة لشركة مناجم الفوسفات بتبسة سنة 2007.

وقد تمحور موضوع بحثه حول دور عملية تخطيط الموارد البشرية ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي والعمليات التي تمارس من خلالها عملية تخطيط الموارد البشرية.

ولمعالجة هذا الموضوع وضع الباحث مجموعة من الأسئلة تتمثل في:

- ما هي علاقة تخطيط الموارد البشرية بالتخطيط الاستراتيجي على مستوى المنظمة ؟

(1) عمري سامي: "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007.

- ما هي العمليات التي تقوم بعملية تخطيط الموارد البشرية من خلالها لتحقيق أهدافها؟

- ما هي علاقة تخطيط الموارد البشرية بباقي أنشطة إدارة الموارد البشرية؟

وجاءت فرضيات البحث كالتالي:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية.

- يلعب تخطيط الموارد البشرية دور حلقة الوصل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية.

وانطلاقاً من هذا فقد حاول الباحث أن يبرز دور عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي الكلي للمنظمة، كما حاول أن يبرز أهم خطوات التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، فقد حاول أن يسقط ما تناوله الجانب النظري على واقع شركة المناجم والفسفات بتبسة.

إن هذه الدراسة تتفق مع الدراسة الحالية في كونها تناولتا نفس المتغير المستقل والمتمثل في تخطيط الموارد البشرية، وتعتبر دراستنا هذا المتغير عنصراً رئيسياً ومهما في المؤسسة من أجل زيادة الكفاءة وأداء العمال.

- **الدراسة الثانية:** دراسة "كمال تيميزار" بعنوان "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة"<sup>(1)</sup>، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع باتنة، لسنة 2013 - 2014.

وقد جاءت هذه الدراسة كمحاولة من الباحث للتعرف على واقع تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في هذه المؤسسة، وذلك فق التساؤل الرئيسي التالي:

إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة محل الدراسة؟

ويتفرع عن هذا التساؤل الرئيسي أسئلة فرعية تمثلت في:

- ما هي أهمية إدارة الموارد البشرية ومختلف وظائفها في المؤسسة محل الدراسة؟

(1) كمال تيميزار: "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، باتنة، 2013 - 2014.

- ما هو دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة؟
- ما هي أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في المنظمة محل الدراسة؟
- ما طبيعة العلاقة بين مختلف سياسات الموارد البشرية وتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة؟

ولقد كانت تهدف هذه الدراسة إلى:

- الكشف عن مدى وضوح المفهوم العلمي للتخطيط الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية وتأثير ذلك على درجة ممارستهم للأنشطة المتعلقة بالتخطيط للموارد البشرية.

- إمكانية إظهار كيفية التفاعل الاستراتيجي بين تخطيط الموارد البشرية وباقي أنشطة الموارد البشرية.

- إبراز المعوقات التي تحد وتعيق تحقيق التخطيط لتنمية الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي في المؤسسات العمومية الاقتصادية.

واعتمد الباحث على المنهج الوصفي من أجل معرفة كل حيثيات وجوانب ظاهرة التخطيط الاستراتيجي والمعايير التي تخضع لها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك استعمل الاستمارة كأداة رئيسية لجمع البيانات، وتمثلت عينة الدراسة في الأفراد العاملين (رؤساء، ومرؤوسين) في مختلف مصالح المؤسسة، وكانت العينة المتبعة من طرف الباحث هي العينة الطبقية العشوائية.

وقد توصل من خلال تحليله إلى أن: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية الذي يستمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الاستراتيجية خاصة وأن الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة تفرض مهارات معينة لتنفيذها.

تتفق هذه الدراسة مع الدراسة الحالية في اشتراكهما في متغير تخطيط الموارد البشرية، واشتراكهما في طبيعة المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي، وتختلف في أهداف الدراسة، وكذلك في العينة المعتمد عليها.

حيث أفادتنا هذه الدراسة في معرفة مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة.

ب- الدراسات العربية

- الدراسة الأولى: دراسة أحمد سعدي " بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي"<sup>(1)</sup> مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، وقد أجريت الدراسة الميدانية بشركات تكنولوجيا المعلومات، عمان، سنة 2001.

وتضمنت الدراسة الإشكالية التالية: ما هو دور التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي في شركات تكنولوجيا المعلومات؟

وكان هدف هذه الدراسة التعرف على خصائص التخطيط الاستراتيجي في شركات تقنية المعلومات (Ji)، والكشف عن معايير نجاح هذا التخطيط لدى هذه الشركات وأيضاً التعرف على مدى مشاركة القيادات في هذه الشركة في وضع الخطط الاستراتيجية.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي كما أنه استعان بالمنهج الاستقرائي، طبقت هذه الدراسة على القيادات العليا والإشرافية بشركات تكنولوجيا المعلومات والبالغ عددهم 113 فرداً، واستعان فيها الباحث بالاستمارة كأداة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة، و كذلك استعان بأدوات أخرى كالمقابلة الشخصية أو الملاحظات.

وتم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

- وجود رقابة وتقويم على مستوى الشركة ككل وعلى مستوى القطاعات الرئيسية لنشاط الشركة للتأكد من أن الأنشطة تسير وفقاً للخطط الاستراتيجية الموضوعية.

- توفر خطط بديلة في الشركة لمعالجة بعض المشكلات في حالة فشل الخطط المنفذة.

- الشركة تأخذ بالمرونة في التخطيط وذلك بالاستجابة للمتغيرات الداخلية والخارجية الطارئة.

(1) أحمد سعدي: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات، عمان، 2001.

- تقتصر مسؤولية التخطيط الاستراتيجي في الشركة على الإدارات العليا فقط، وتقوم هذه الأخيرة بعرض الخطط الاستراتيجية والبرامج على كافة الوحدات التنفيذية على آراءها وملاحظاتها عليها قبل إقرارها.

وقد تجلت أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة في كون أن دراستنا تتمحور حول "دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية" حيث ركزت هذه الدراسة على إيجاد العلاقة بين المتغيرين، بينما الدراسة السابقة تمحورت حول علاقة التخطيط الاستراتيجي وفعالية الأداء المؤسسي دون التركيز على إيجاد هذه العلاقة، بل ركزت إلا على دراسة المتغير المستقل والذي هو التخطيط الاستراتيجي، في حين تتمثل نقطة التشابه أو الاستفادة منها أن كلا المتغيرين أي التخطيط الاستراتيجي وفعالية الأداء، يعتبران أحد مؤشرات موضوع الدراسة الحالية.

**الدراسة الثانية:** دراسة "موفق محمد الضمور"، بعنوان " واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"،<sup>(1)</sup> مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال وقد أجريت الدراسة الميدانية بالوزارات، الأردن، سنة، 2008.

وتضمنت الدراسة الإشكالية التالية: ما العلاقة بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية؟

وكان هدف هذه الرسالة التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية ومعرفة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي في هذه الوزارات، ومحاولة التوصل إلى مجموعة من الحلول التي تساهم في التخفيف من الآثار السلبية لتلك العوامل.

واعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي، لكون هذا الأخير هو الذي تعتمد عليه أغلب الدراسات العلمية، طبقت هذه الدراسة على جميع العاملين في إدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية والبالغ عددهم 22 وزارة، واستعان فيها الباحث بأداة الاستبانة لجمع البيانات من مجتمع الدراسة.

وتم التوصل في الأخير إلى النتائج التالية:

(1) موفق محمد الضمور: "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.

- وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- يوجد علاقة ارتباط ايجابية ذات دلالة إحصائية بين (تحليل وتصميم العمل، تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيارها وتدريبها وتحفيزها) وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين إدارة الأداء وممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.
- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في أثر أنشطة إدارة الموارد البشرية على ممارسة التخطيط الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

بعد الإطلاع على كل تفاصيل هذه الدراسة تبين لنا بأن موضوع هذه الدراسة يختلف عن الدراسة الحالية، في كونه يسعى إلى معرفة واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام في حين الدراسة الحالية تسعى إلى معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، أما نقطة التشابه فتتمثل في كون كلا الدراستين اعتمدتا على نفس المنهج.

## 2- الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع "الفعالية التنظيمية"

### أ- الدراسات الجزائرية

- الدراسة الأولى: قام الباحث "صالح بن نوار" بدراسة بعنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" <sup>(1)</sup>، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، سنة 2005/2004، وهي دراسة بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة.

(1) صالح بن نوار: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، رسالة دكتوراه دولة، تخصص علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005-2004.



انطلق الباحث في طرح إشكاليته من سؤال رئيسي تمثل في: مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال؟

وقد اندرج تحت هذا التساؤل تساؤلات فرعية:

- 1- هل للوعي الحقيقي دور فعال في بلوغ أهداف المؤسسة؟
- 2- هل الاتصال يساعد على تفهم الآخر ورفع الروح المعنوية؟
- 3- هل الاتصال يؤدي إلى الاطمئنان النفسي؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، كما استخدم الملاحظة في مرحلتين، كذلك المقابلة والاستمارة على عينة متكونة من مسؤولين إداريين بلغ عددهم الإجمالي 156، وكانت العينة المتبعة من طرف الباحث هي العينة الطبقية العشوائية.

وتم التوصل إلى النتائج التالية:

- ربط السلطة بالإدارة المركزية يحافظ على سرعة اتخاذ القرارات.
- عدم تمركز السلطة والمسؤولية في يد شخص واحد.
- عدم تقديم الحوافز المادية للعمال حتى نجعلهم أحسن أداء وأكثر فعالية.
- للاتصال دورا أساسيا في حل الكثير من المشاكل التي قد تعترض العمل داخل المؤسسة.
- يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة الروح الجماعية، فهو يساعد العمال في إبداء آراءهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل.

بعد الاطلاع على دراسة الباحث صالح بن نوار تبين أن موضوع الدراسة له قيمة كبيرة في البحث السوسيولوجي، فدراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية كانت بمثابة الانطلاقة الصحيحة بالنسبة للدراسة الحالية، باعتبار هذه الدراسة أكدت على العلاقة بين الأفراد ودورها في زيادة فعالية

التنظيم، فقد ساعدتنا في تحديد مفاهيم الفعالية التنظيمية، كذلك معرفة مداخل وأساليب قياس الفعالية التنظيمية وخصائص التنظيمات الفعالة.

**الدراسة الثانية:** أجرى الباحث "نور الدين تاويرت" دراسة بعنوان " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي في المنظمات الصناعية على مستوى ولايتي قسنطينة وبسكرة"،<sup>(1)</sup> وهي رسالة مكملة لنيل شهادة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، بجامعة قسنطينة، الجزائر، للسنة الجامعية 2005-2006.

وقد كانت فرضيات الدراسة كالتالي:

- 1- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم الشامل للمنظمة.
- 2- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.
- 3- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية.

و هدفت الدراسة إلى:

- 1- الوقوف على مدى وعي إطاراتها بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي و الفعالية التنظيمية.
- 2- توفير دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي تساعد بكل تواضع القائمون على شؤون المنظمة والذين يهتمهم نموها واستمرارها، والذي لن يتحقق إلا باعتماد التقييم التنظيمي للجوانب الاقتصادية والاجتماعية والنفسية و كذا التنظيمية ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة.
- 3- المساهمة في إثراء رصيد البحث العلمي الفني في مجال السلوك التنظيمي بصفة خاصة وعلم النفس العمل والتنظيم بصفة عامة وتدعيم المكتبة بموضوع حديث يستفيد منه الطلبة.

(1) نور الدين تاويرت: "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.

4- الخروج باقتراحات وتوصيات في ضوء نتائج البحث يساعد إطارات المنظمة على تخطيط الأهداف وبلوغها، ومن ثم رقي المنظمة واستمرارها.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل المحتوى ودراسة حالة المؤسسات موضوع الدراسة والمقابلة مع بعض إطاراتها، وتمثلت عينة الدراسة في المنظمات الصناعية على مستوى: ولاية قسنطينة sonacom، وولاية بسكرة sonilex، وenicfib. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس فعالية المنظمة.
- 2- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.
- 3- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية يستخدم في قياس فعالية المنظمة.

بعد التطرق والاطلاع على كل تفاصيل الدراسة السابقة تبين لنا بأن موضوع هذه الدراسة يختلف عن الدراسة الحالية في كونه يسعى إلى قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، في حين الدراسة الحالية تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال تخطيط الموارد البشرية، بالإضافة إلى أن دراسة الباحث نور الدين تاويريرت قد أخذت المنظمات الصناعية كعينة للدراسة على مستوى ولايتي قسنطينة وبسكرة، في حين الدراسة الحالية قد اقتصرت على عينة من العمال في المؤسسة الاقتصادية لإنتاج الفلين والمواد العازلة كعينة للدراسة.

إلا أن هذا الاختلاف لا ينفي أهمية وقيمة الدراسة، فقد اهتم الباحث بقياس الفعالية التنظيمية وهي تشابه مع الدراسة الحالية من خلال تناولها الفعالية التنظيمية كأحد متغيرات الدراسة، كما استفدنا من خلال الاطلاع على هذه الدراسة في إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية.

ب- الدراسات العربية

- **الدراسة الأولى:** قام الباحث "سعد علي ربحان المحمدي" بدراسة بعنوان " العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالشركة الصناعية"<sup>(1)</sup>، دراسة تحليلية للآراء عينة من الإدارات العليا في بعض الشركات الصناعية العراقية العامة، وهي جزء من متطلبات نيل شهادة دكتوراه في إدارة الأعمال، بجامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، للسنة الجامعية 2011.
- واعتمد الباحث على فرضيات الارتباط التي تضمنت المضامين العامة لمتغيرات الدراسة على المستوى الشامل كما يلي:
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي للشركات الصناعية العراقية العامة.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين الهيكل التنظيمي وفعالية الشركة الصناعية العراقية.
- وقد استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي كأسلوب في معالجة الموضوع ودراسة مشكلة البحث واختبار فرضياته لتحقيق أهدافه وأهميته، كما أنه لجأ إلى عدد من الأدوات المتعلقة بجمع البيانات وتحليلها لتحقيق أهداف البحث وقد تمثلت في:
- المقابلات الشخصية: التي تمت مع بعض المديرين ومعاونيهم ومديري المديريات.
- المصادر الرسمية: وتمثل هذه المصادر مجموعة من التقارير تتعلق بتأسيس ونشاط ومعلومات عن طبيعة العمل والإنتاج والهيكل التنظيمية للشركات المبحوثة.
- الاستمارة: قام الباحث بتوزيع الاستمارة على عينة المديرين وجمعها شخصياً لشرح أهداف البحث وتقديم الإيضاحات حول الاستفسارات وأسئلة الاستمارة قبل الإجابة عليها.

(1) سعيد علي ربحان المحمدي: "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الفعالية التنظيمية بالشركة الصناعية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتس العالمية، العراق، 2011.

وللإشارة فقد شملت عينة البحث من هم في وظائف رئيس وأعضاء مجلس الإدارة ومديرين عامين ومعاونيهم، ومديري وإدارات رئيسية، ويتمثل رؤساء مجالس الإدارة (المديرون العاملون) وأعضاء هذه المجالس وعددهم 42 فردا، بنسبة 32.3% من إجمالي أفراد العينة وعددهم 130 فردا ويشكل مديرون الإدارات الرئيسية وعددهم 64 مديرا، بنسبة 49.2% من أفراد العينة، في حين يشكل مديرون المعامل أو المصانع 24 فردا بنسبة 18.5% من أفراد مجتمع عينة الدراسة.

وفي ضوء نتائج الجانب العلمي للدراسة، وتحليلها وتفسيرها واختيار فرضياتها وتشخيص واقع متغيراتها توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- وجود ميل واضح على مستوى الشركات الصناعية العراقية العامة نحو البحث المستمر عن فرص مواتية جديدة، وذلك باللجوء لفتح مشروعات مناسبة فضلا عن توسيع أعمالها ولكن بالمقابل لا توجد لديها تلك الإمكانيات والقدرات المناسبة للتوجه نحو السوق الواسعة إذ ما يزال التركيز الاستراتيجي نحو جزء من السوق المحلية في تسويق المنتجات.

2- أظهرت علاقات الارتباط بأن الاستراتيجية بأقوى التمايز تتمتع العلاقات مع أربعة أبعاد من الفعالية التي يتحدد الدور المهم لها من خلال متغيراتها وهي الروح المعنوية، وقوة عمل مؤهلة، والتخطيط والتطور والنمو في تعزيز التمايز كخيار استراتيجي للشركات الصناعية المبحوثة.

3- أظهرت الفعالية بالشركات الصناعية المبحوثة بمستوى الوسط، بحيث أن الروح المعنوية للعاملين فيها و تأهيلهم لم يكونا بالمستوى المطلوب ما قد يجعلها تفقد الاستقرار والثبات في قطاع الصناعة.

بعد التطرق لتفاصيل الدراسة السابقة تبين بأنها تختلف عن الدراسة الحالية في بعض النقاط تتمثل في كونها قد تبنت ثلاث متغيرات للدراسة وتمثلت في متغيرات الخيار الاستراتيجي الهيكل التنظيمي ومتغير الفعالية التنظيمية الذي يشترك مع الدراسة الحالية فكلاهما اعتمدا عليه كمتغير تابع.

الدراسة الثانية: قامت الباحثة "إيمان سالم الصانع" بدراسة بعنوان "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية"<sup>(1)</sup> دراسة حالة للشركة الإسمنت الأردنية، قدمت لاستعمال متطلبات الحصول على رسالة الماجستير في إدارة الأعمال، بجامعة الشرق الأوسط، الأردن، للسنة الجامعية 2012-2013.

وقد تمت صياغة مشكلة الدراسة ضمن عدة تساؤلات منها:

- ما مستوى أهمية محددات الرشاقة الاستراتيجية ( التخطيط والتنظيم والأفراد والتكنولوجيا) لشركة الإسمنت الأردنية لأفراج؟

- ما مستوى أهمية الفعالية التنظيمية من خلال أبعادها (مدى تحقيق الأهداف، التكيف مع البيئة، ونوعية المخرجات) في شركة الإسمنت الأردنية لأفراج؟

جاءت هذه الدراسة كأحد حقول الإدارة الاستراتيجية، هدفت إلى وصف أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية كمتغير مستقل بأبعاده في تحقيق الفعالية التنظيمية بأبعاده كمتغير تابع في شركة صناعة الاسمنت الأردنية الأفراج.

وقد طبقت الباحثة المنهج الوصفي باستخدام الأسلوب التحليلي لكونها تبحث في وصف وتحليل الرشاقة الاستراتيجية في تحقيق الفعالية التنظيمية، واختيار الفرضيات التي تستند إليها الدراسة وتحديد الوضع الحالي لها والتعرف على نقاط القوة والضعف فيها، ووصفها وصفا دقيقا يعبر عنها تعبيراً كفيماً كما، استخدمت المنهج الاستقرائي باطلاع على الكتب والمراجع حول موضوع الدراسة.

ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم أو استبانة شملت على 47 فقرة موزعة على سبعة مجالات، وفي ضوء ذلك قامت بجمع وتحليل البيانات واختبار الفرضيات باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.

(1) إيمان سالم الصانع: "أثر محددات الرشاقة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013.

ويتكون مجتمع الدراسة من الكوادر الأردنية، وشملت عينة الدراسة من المديرين والموظفين حسب تدرجاتهم الوظيفية وقد بلغ عددهم 63 فرد، وتم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية لتحقيق أهداف الدراسة، الوصف الإحصائي وأيضا تحليل الانحدار البسيط والمتعدد، والمتوسط الحسابي.

ومن أبرز النتائج المتحصل عليها هي: يوجد تأثير ذو دلالة إحصائية للرشاقة الاستراتيجية بمتغيراتها في شركة صناعة الإسمنت الأردنية لإفراج.

ومن خلال الاطلاع على تفاصيل الدراسة وجدنا بأن دراستنا قد اختلفت عن الدراسة الحالية في مجتمع الدراسة الذي تم تناوله فقد كان المجتمع في دراسة أعضاء الكوادر الأردنية، أما دراستنا فيتمثل مجتمع الدراسة في إطارات المؤسسة الكاتمية للفلين، إلا أن الدراستين أخذتا الفعالية التنظيمية كمتغير تابع، إضافة إلى ذلك فقد أفادتنا الدراسة الحالية في الجانب النظري وتحديد المفاهيم.

#### التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال عرضنا للدراسات السابقة التي تناولت متغيرات دراستنا الحالية، وهما متغير تخطيط الموارد البشرية ومتغير الفعالية التنظيمية تمكنا من بناء الجانب النظري للدراسة، باعتبار هذه الدراسات خلفية علمية ساعدتنا في وضع وتحديد الخطة وإشكالية الدراسة، بالإضافة إلى معرفة أهم المراجع التي تضمنت معلومات حول الموضوع، ومقارنة نتائج هذه الدراسة بنتائج دراستنا، والاطلاع على كيفية انتقاء العينة وكذلك المنهج المتبع.

حيث نجد أن هذه الدراسات قد أجريت في فترات زمنية متباينة وفي أماكن وقطاعات مختلفة منها القطاع الصناعي مثل: دراسة "عمري سامي" وقطاع التعليم مثل: دراسة "موفق محمد الضمور"، وقد استخدمت معظم الدراسات المنهج الوصفي، كما اختلفت هذه الدراسات في كيفية اختيار العينة.

## خلاصة الفصل

ما يمكن قوله من خلال ما تم تناوله في فصل الإطار التصوري والنظري للدراسة، يتضح لنا أنه من أهم الفصول النظرية، بالنظر لما يحمله من تحديد منهجي للاتجاه الذي ستكون عليه باقي الفصول النظرية، حيث تم التطرق إلى جملة من المبررات التي تسعى إليها هذه الدراسة.

كما يساعد في تحديد معالم الدراسة الميدانية بناءً على الصياغة الدقيقة لإشكالية البحث، وتساؤلات الدراسة وكذا على جملة المؤشرات التي تتناولها الدراسة، والتي تمت الإشارة إليها بناءً على تحديد مفاهيم موضوع الدراسة، خاصة بعد تقديم مفاهيم إجرائية لكل من التخطيط وتخطيط الموارد البشرية، والفعالية التنظيمية والكفاءة، كما سهلت الدراسات السابقة التي تمت الإشارة إليها ضمن هذا الفصل في توضيح الصورة المحتملة للإجراءات المنهجية لدراستنا الراهنة، فيما يخص اختيار الأدوات والأساليب الملائمة لاستقصاء الموضوع مع تحديد موقع الدراسة الميدانية في القطاع الاقتصادي.



## الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية

### تمهيد

أولاً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

ثانياً: أهداف تخطيط الموارد البشرية

ثالثاً: دور تخطيط الموارد البشرية

رابعاً: أنواع تخطيط الموارد البشرية

خامساً: خطوات تخطيط الموارد البشرية

سادساً: مراحل تخطيط الموارد البشرية

سابعاً: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

ثامناً: مسؤولية تخطيط الموارد البشرية

تاسعاً: أساليب تخطيط الموارد البشرية

عاشراً: فوائد تخطيط الموارد البشرية

إحدى عشر: المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر التخطيط أهم مراحل العملية الإدارية و الأساس الذي تركز عليه المراحل الأخرى. والتخطيط يعني رؤية مستقبلية أو استشرافية ثم الاستعداد لمواجهةته واستشراف المستقبل يستلزم تفكيراً عميقاً وتمحيصاً دقيقاً وتصوراً شاملاً لما يمكن أو لما يجب أن يحصل في المستقبل.

فعملية تخطيط الموارد البشرية من المهام الاستراتيجية ذات الأبعاد العديدة في المنظمة وهذا نظراً للدور المناط إليها والمتمثل أساساً في تحديد الاحتياجات من هذه الموارد وتقديرها على منحنى يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية، وتنطلق هذه العملية من تحليل و دراسة البيئة وتستمر إلى غاية مراقبة ومتابعة الموارد البشرية وتقييم أدائها، فالمؤسسة تسعى إلى التركيز على عملية التخطيط بغرض تحقيق أهدافها.

ولذا حاولنا في هذا الفصل توضيح أهمية التخطيط في المؤسسة إلى جانب الأهداف والدور الذي يلعبه التخطيط، بالإضافة إلى أهم خطواته ومراحله والعوامل المؤثرة فيه، وأساليب وأنواع التخطيط بما في ذلك التخطيط في المؤسسة كنظام مفتوح وفي الأخير أهم المشكلات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية.

## أولاً: أهمية تخطيط الموارد البشرية

تتجلى أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- 1- يؤدي إلى تخفيض التكاليف المرتبطة بالموارد البشرية عن طريق التنبؤ الدقيق بالحاجات المستقبلية لكل وظيفة من الوظائف في المنظمة، وهذا يؤدي الى استثمار الطاقات البشرية بشكل كفوء وتقليل الفائض في بعض الوظائف والعجز في وظائف أخرى، لا سيما تلك الوظائف التي تتطلب مهارات عالية وتواجه بعرض قليل منها.
- 2- يوفر للمنظمة المدخلات المطلوبة (مهارات، قابليات، خصائص) في الوقت المناسب، مما يؤدي إلى نجاح برامج تخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.
- 3- يؤدي إلى الموازنة الكفوة بين نشاطات ووظائف إدارة الموارد البشرية وأهداف المنظمة، بحيث تحقق هذه الموازنة كفاءة الأداء الفردي والتنظيمي.
- 4- يساهم التخطيط للموارد البشرية في بناء القاعدة الأساسية لنجاح خطط وسياسات الموارد البشرية الأخرى كالاختيار والتدريب والتحفيز...إلخ.
- 5- يؤدي توفير الكفاءات بشكل منسجم مع حاجات ومتطلبات المنظمة إلى رفع مستوى رضا العاملين عن أعمالهم و منظماتهم.
- 6- يعد التخطيط للموارد البشرية على مستوى المنظمة الأساس في وضع خطة الموارد البشرية على المستوى القومي.

وتكمن أهمية تخطيط الموارد البشرية أيضا فيما يلي<sup>(2)</sup>:

- 1- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك.

(1) زيد منير عبودي: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص57.

(2) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ : إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، ط1، 2013 ، ص. ص 49، 50.

2- يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة لا سيما عند الشروع باعتماد تحليل (SWOT) للأغراض الاستراتيجية مستقبلاً.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: أهداف تخطيط الموارد البشرية

إن عملية تخطيط الموارد البشرية لا بد أن تشمل على مجموعة من الأهداف وهي كالآتي:<sup>(2)</sup>

- 1- معرفة الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي، بما يسهم في بيان الصورة الواقعية لقوة العمل الحالية موزعة على المستويات الإدارية، والإدارات، والأقسام الوظيفية.
- 2- التعرف على مصادر استقطاب الموارد البشرية ودراساتها، وتقييمها لبيان الأسلوب الأفضل منها والذي يتوافق مع ظروف المنظمة واحتياجاتها.
- 3- الوقوف على المشكلات التي تواجه عمليات التخطيط للموارد البشرية، وتحد من الاستخدام الفعال لقوة العمل، والسعي لتحليلها ودراسة آثارها في الحاضر والمستقبل.
- 4- تقديم المقترحات والحلول العلمية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية، واستمرار وابتكار الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية.
- 5- التنبؤ بأعداد ومستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال الفترة الزمنية المستقبلية، وبما يغطي التوسعات وعمليات الإحلال لتلك الفترة.
- 6- وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختيار والتعيين، وتنمية الموارد البشرية لمواكبة عمليات التخطيط للموارد البشرية، وضمان الوصول إلى مستوى عملي وتشغيلي صحيح داخل المنظمة.
- 7- التعرف على العروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديموغرافية، وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتكنولوجية.
- 8- العمل على صياغة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الانتاجية إلى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي، الاجتماعي، والصحي لهذه الموارد.

(1) خضير كاظم حمود، روان منير الشيخ : إدارة المواهب و الكفاءات البشرية، مرجع سابق، ص 50.

(2) بشار يزيد الوليد: الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص. ص 26، 27.

أما "بسيوني محمد البرادعي" فقد حدد أهداف تخطيط الموارد البشرية في ثلاث أهداف أساسية تتمثل في: (1)

- 1- زيادة المنفعة من الموارد البشرية.
- 2- مطابقة أنشطة الإدارة بأهداف المنظمة المستقبلية.
- 3- التنسيق ما بين أنشطة إدارة الموارد البشرية المختلفة مثل التعيينات، التعويضات، تقييم الأداء، التدريب، والتطوير.

وفي نفس السياق نجد "فيصل حسونة" قد حدد في كتابه "إدارة الموارد البشرية" أهم بنود تخطيط الموارد البشرية المتمثلة في: (2)

- 1- تهدف إلى التنبؤ باحتياجات المنظمة من الأفراد وتطوير خطط واضحة تبين عدد العاملين الذين سيتم توظيفهم (من خارج المنظمة).
- 2- الأفراد الذين سيتم تدريبهم (من داخل المنظمة) لسد هذه الاحتياجات.

ومن خلال ما تقدم يتبين لنا أيضا أن تخطيط الموارد البشرية لا يعني بالضرورة عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة، بل يعني تحديد الاحتياج الحالي والمتوقع من الأفراد.

### ثالثا: دور تخطيط الموارد البشرية

يلعب تخطيط الموارد البشرية مجموعة من الأدوار تتمثل في: (3)

- 1- **التخطيط كأداة تساعد على برمجة الاستراتيجية التنظيمية:** لا يساعد التخطيط على توليد الاستراتيجيات ولكنه يساعد على جعل هذه الاستراتيجيات قابلة للتطبيق والعمل من خلال توضيحها وتحديد ظروف التطبيق وتحديد الأمور اللازمة لإنجاز وتحقيق كل استراتيجية على حدة.

(1) بسيوني محمد البرادعي: مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص 37.

(2) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 50.

(3) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص20.

2- التخطيط كأداة تساعد على التوصل والضبط: يساعد التخطيط على تأكيد التنسيق والدمج في العمليات وتشجيع كل فرد في التنظيم على التوجه في نفس الاتجاه الاستراتيجي.

3- التخطيط يساعد على التحليل: يحتاج الشخص المخطط إلى تحليل البيانات والمعلومات الصعبة والمعقدة سواء كانت خارجية أو داخلية والتي يستطيع المدراء الاستفادة منها خلال عملية تطوير الاستراتيجية.

4- التخطيط يستخدم كأداة للتحفيز: يستطيع المخطط تحفيز المدراء على التفكير ومواصلة تطبيق وتطوير الاستراتيجية من خلال حل المشاكل التي تواجه التطبيق والإجابة عن الأسئلة الصعبة التي تواجه هؤلاء المدراء.<sup>(1)</sup>

وبالتالي نستطيع التوصل إلى أن المخططين سواء كانوا مخططون تنظيميون أو مخططون مختصون بدائرة الموارد البشرية لديهم إسهام في تنفيذ الرؤية والخطة الاستراتيجية للمنظمة.

#### رابعاً: أنواع تخطيط الموارد البشرية

"على الرغم من تبيان الخطط في طبيعتها وصفاتها وخصائصها، إلا أنه يمكننا التمييز بين عدة أنواع من التخطيط وفقاً لطريقة التقسيم، والحقيقة الجديرة بالاعتبار والتي يتعين علينا أن نؤكد عليها في البداية هي أن التخطيط يتنوع بتنوع مجالاته التي يطبق فيها أولاً تبعاً للجهة التي تمارسه ثانياً وفقاً للظرف الزمني الذي يحدد شموليته ونطاقه ثالثاً إلى باقي الأقسام الأخرى".<sup>(2)</sup>

1- أنواع التخطيط وفقاً لمجالاته: يمكننا التمييز بين خمسة أنواع رئيسية من التخطيط وفقاً لمجالاته وهي:<sup>(3)</sup>

أ- التخطيط **Organisational Planning**: ويتناول وضع الهياكل والخرائط التنظيمية وتحديد طرف الاتصال وتصميم المكاتب وتبسيط إجراءات العمل داخل المنظمة وبين أقسامها المختلفة.

ب- التخطيط البشري **Manpower Planning**: ويتناول دراسة القوى العاملة في المنظمة وتحديد أعدادها ومواصفاتها ووضع النسب والجدول الإحصائية بين الاحتياجات الكمية والنوعية منها، وكيفية تنميتها والحفاظ عليها.

(1) عبد الحميد عبد الفتاح المغربي: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، مرجع سابق، ص 20.

(2) عامر الكبيسي: الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الجزء الثاني، دار الحرية للطباعة، العراق، 1975، ص 66.

(3) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2011، ص. ص 202، 203.

ج- **التخطيط المالي Financial Planning**: ويتضمن وضع الخطط المالية وتحديد النسب والميزانيات الموضحة للسيولة والربحية للاستثمارات، والقروض أو الصرف والقبض وكل ما يتعلق بإيرادات المنظمة ومصرفاتها وممتلكاتها المنقولة والثابتة.

د- **التخطيط التطويري Développement Planning**: ويشمل وضع الخطط المتعلقة بالتغيير وإدخال التحسينات، وإعادة تنظيم طرق العمل ورفع الكفاءة وزيادة الانتاجية ومعالجة المشاكل وتقليل الضياع والهدر في الطاقات.

هـ- **التخطيط الانتاجي Production Planning**: ويتم هنا وضع خطط الإنتاج المحددة للكميات المنتجة من السلع وفق جدول زمني في ضوء الإمكانيات المتاحة وتوقعات الطلب عليها.

وإضافة إلى هذه الأنواع الرئيسية توجد أنواع أخرى من التخطيط نذكر منها تخطيط الخدمات، تخطيط الرقابة، تخطيط العلاقات، وتخطيط التخزين.<sup>(1)</sup>

2- **التخطيط وفقا لتكراره**: " يصنف التخطيط بموجب هذا المعيار إلى تخطيط متكرر، وهو الذي يوضع لمواجهة مواقف وظروف من طبيعتها أن تتكرر، مثل: تخطيط التخزين وتدريب العاملين الجدد.

كما يصنف إلى تخطيط مؤقت، وهو الذي يوضع لمواجهة موقف محدد فريد بطبيعته لا يتكرر، فيستعمل لمعالجته خطة واحدة تنتهي بانتهاء الموقف، مثل: معالجة إشاعة مفرضه روج لها أحد المنافسين في السوق تسيئاً إلى سمعة المنظمة"<sup>(2)</sup>.

3- **التخطيط وفقا للمدى الزمني**:<sup>(3)</sup> يمتد الأفق الزمني (time span) للخطط من أقل من سنة إلى أكثر من 20 سنة، وفي حين أن هناك اتفاق على الخطط الممتدة من أقل من سنة فأقل هي قصيرة الأجل، وأن التخطيط متوسط الأجل تزيد على السنة الواحدة، وتمتد حتى تصل 3 سنوات أو حتى 5 سنوات في بعض الصناعات والقطاعات الثقيلة، فإن هناك من يرى أن مدة 5 سنوات هي أجل طويل وأن التخطيط متوسط الأجل يجب أن يقل عن ذلك، ولا حدود عليا لأفق التخطيط طويل الأجل، ويزداد أجل التخطيط كلما ارتفع المستوى الإداري، بحيث أن التخطيط طويل الأجل

(1) محمد عبد الفتاح ياغي: مبادئ الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 203.

(2) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص126.

(3) خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2002، ص 96.

يلزم الادارة العليا، ويقل توكيدها النسبي على التخطيط متوسط الأجل، وبوجه خاص الفصلية، الشهرية، الأسبوعية، واليومية، أما الإدارة الوسطى فتقع بين المستويين السابقين من حيث الاهتمام أو التوجه نحو الأفق الزمني في وضع الخطط.

أ- **التخطيط الطويل أو بعيد المدى**: التخطيط طويل الأجل هو تخطيط استراتيجي منظور إليه من البعد الزمني، وتواجه المنشآت ذات البيئات المتقلبة ضرورة الاهتمام بالتخطيط طويل الأجل، على الرغم من صعوبات إعداد هكذا خطط وفي إطار مدخل المنظومة المفتوحة، فإن هناك خططا نشاطية طويلة الأجل للعمليات، للتسويق، للموارد البشرية، للمالية، للبحث والتطوير، وللعلاقات العامة. وهي تتكامل سوية وتتناسق في خطط طويلة الأجل للمنشأة ككل، كما أنها إما تصاغ بشكل أولي ثم يجري تنفيذها أو تعديلها جزئيا بمرور الوقت، وبحسب استجابة المنشأة للتغيرات البيئية.

ب- **التخطيط متوسط الأجل**: وهو تخطيط ينبثق عن التخطيط طويل الأجل، كمنظومات فرعية (أي أن كل خطة طويلة الأجل تنقسم إلى عدد من الخطط متوسطة الأجل) وهي أكثر دقة، وأقل عرضة للتغيير قياسا بطويلة الأجل وبسبب توافر البيانات بشكل أفضل فإن هذه الخطط تحظى باهتمام الإدارة المعاصرة بشكل متزايد، وهي تصاغ للمنشأة ككل، وكذلك لأنشطتها، وبصورة متكاملة أيضا.

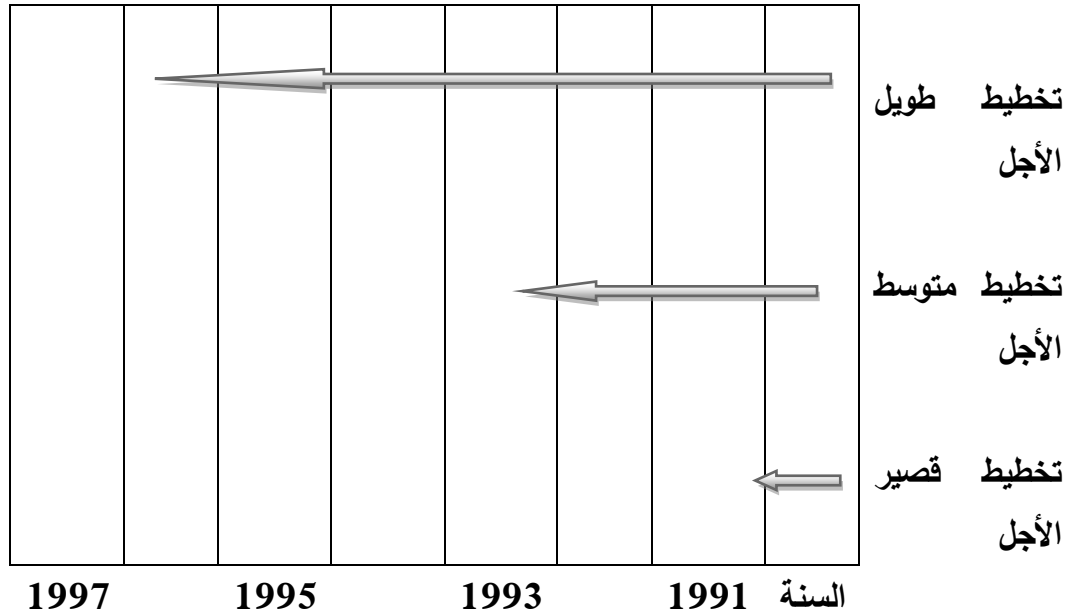
ج- **التخطيط قصير الأجل**: ينقسم التخطيط متوسط الأجل إلى عدد من الخطط قصيرة الأجل، ابتداءً بالتخطيط السنوي، فأجزائه الزمنية، وصولا إلى جداول العمل اليومي، ولذلك فإن أثر التخطيط قصير الأجل كبير في الفعالية اليومية للمنشأة وهي توضح للمنشأة ككل (سنويا، نصف سنوي، فصليا، شهريا،...) ولأنشطتها وفروعها كذلك ولأجل زمنية أقصر.<sup>(1)</sup>

يوضح الشكل التالي كيف أن التخطيط الزمني يرتبط ويتكامل سويا، وكيف أنه يغطي سنين عمل المنشآت، بحسب الأفق الزمني لكل خطة.

(1) خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة، مرجع سابق، ص. 96، 97.



الشكل رقم 01: يوضح تكامل التخطيط الزمني في المنشأة.



4- التخطيط حسب مدى تأثيره: يصنف التخطيط وفق هذا المعيار إلى ثلاثة أنواع وهي<sup>(1)</sup>:

أ- **التخطيط الاستراتيجي**: يسعى هذا التخطيط إلى تحديد أهداف المؤسسة أو المنظمة بعيدة المدى، ويحدد الصورة التي يراد أن تكون عليها في الزمن البعيد، وبالتالي فهو يعني أو يعبر عن الرسالة التي ترغب المنظمة في تحقيقها خلال حياتها، لذلك فهو يرتبط بميادين نشاط المنظمة العامة ويسعى إلى تبني السبل التي تقود إلى تحقيق هذه الرسالة، بناءً عليه نجد أن هذا النوع من التخطيط يهتم بالمتغيرات البيئية الخارجية المؤثرة في نشاط المنظمة على مدى فترة زمنية طويلة لذلك نجد الخطة الاستراتيجية التي يتمخض عنها هذا التخطيط لا تتغير بسرعة فهي تتسم بطابع الثبات النسبي، ومن أمثلة التخطيط الاستراتيجي توسيع إنتاج المنظمة وتنويع أسواق جديدة عالمية أو داخلية...إلخ.

ب- **التخطيط التكتيكي**: ويطلق عليه التخطيط الفني أو التخطيطي، ويوضع لمساندة التخطيط الاستراتيجي ويسعى إلى تحقيق أهدافه، لذلك فهو يشمل كافة مجالات العمل في المنظمة كالإنتاج، التسويق، والتمويل،...إلخ. ومن الأمثلة عليه:

1- في مجال التمويل: تحسين العلاقة مع المصارف لتسهيل عملية الحصول على القروض.

2- في مجال الإنتاج: استخدام الآلية في العمل لتسريعه وزيادة الانتاج وتخفيض التكلفة.

(1) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص. ص 127، 128.

3- في مجال التسويق: استخدام الأساليب الكمية في عملية التنبؤ وتقديم حجم الطلب على السلعة المنتجة في السوق.

ج- **التخطيط التشغيلي**: يقوم هذا النوع من التخطيط بوضع التفاصيل الخاصة لتنفيذ الخطط وما تتضمنه من أعمال وأنشطة، لذلك فهو يهتم بالجزئيات ويكون على شكل معايير وأرقام تسمح بتقسيم التنفيذ والنتائج ويشمل هذا النوع من التخطيط كافة مجالات العمل داخل المنظمة، من الأمثلة عليه:

1- في مجال الانتاج: تحديد وتخطيط مستلزمات جداول الانتاج من الموارد والقطع... إلخ.

2- في مجال التخزين: تحديد مستوى المخزون اللازم لسد احتياجات العمل خلال فترة محددة.

3- في مجال التمويل: تحديد حجم السيولة اللازمة لمواجهة الاحتياجات النقدية الجارية.<sup>(1)</sup>

#### خامسا: خطوات تخطيط الموارد البشرية

لا تختلف إدارة الموارد البشرية عن سواها من الأنشطة العامة في المنظمة في الخطوات الاستراتيجية الأساسية لتحديد الاستراتيجية المرتبطة بالعاملين، سيما وأن المنظمة التي تحاول تحقيق الميزة التنافسية COMPETITIVE ADVANTAGE لها من خلال إسهام ومشاركة العاملين لديها أصبحت من أكثر الظواهر المعاصرة شيوعا لدى المنظمات الرائدة، إذ أن مشاركة العاملين لديها في صياغة الاستراتيجية وتنفيذها أصبح في ظل الفكر الإداري المعاصر سمة مرافقة لكل تطور هادف تسعى لبلوغه المنظمات الإنسانية ولذا يمكن القول بأن خطوات تخطيط

الموارد البشرية تتمثل في:<sup>(2)</sup>

#### 1- صياغة الاستراتيجية FORMULATION STRATEGY

إن عملية صياغة الاستراتيجية تتطلب تحديد وتحليل الفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية للمنظمة وهذا ما يطلق عليه تحليل SOWT ولذا فإن الموارد البشرية تلعب دورا أساسيا في هذا المجال إذ أنها تزود المخططين الاستراتيجيين في عمليات المسح البيئي سواء البيئة الخارجية EXTERNAL ENVIRONMENT لتحديد الفرص المتاحة في الأسواق إضافة لتزويده

(1) مصطفى يوسف كافي وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مرجع سابق، ص 128.

(2) ياسين كاسب الخرشنة، خضير كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 42.

بالبيانات والمعلومات والمعارف المتعلقة بالبيئة الداخلية من حيث مراكز القوة التي تتمتع بها المنظمة وكذلك نقاط الضعف التي تنتاب الأنشطة التي تمارسها المنظمة.

إن هذه البيانات والمعلومات التي تتعلق بالبيئة الخارجية خصوصا ما يرتبط بالمنافسين والسلع البديلة والجوانب التشريعية المتعلقة بنظام العمل والتأمين الصحي والاجتماعي والدعم الحكومي... الخ ، من القوانين والتشريعات السارية ذات أثر فعال في تحقيق التحليل البيئي الملائم الذي يعد قاعدة الصدارة في صياغة الاستراتيجية.

## 2- تنفيذ الاستراتيجية IMPLEMENTATION STRATEGY

إن الخطوة الثانية من خلال التخطيط تقوم على أساس تنفيذ الاستراتيجية وهذا يعني القيام بتحديد البرامج والسياسات والموازنات والإجراءات المتعلقة بتطبيق الاستراتيجية وهذا يتطلب أن تكون إدارة الموارد البشرية على إسهام ومشاركة فعالة بشأنه إذ لا يمكن أن يمارس التنفيذ للخطة وتطبيقها على الأرض دون أن تكون القوى البشرية مؤمنة بها وراغبة في تنفيذها، ثم خلال المشاركة الفعلية لها في صياغة البناء الاستراتيجي للغايات والأهداف المتوقع بلوغها ولذا فإن التطبيق أو التنفيذ الناجح للأداء لا يمكن أن يكون بمعزل عن الإسهام الفعال للعاملين في المنظمة، وبالأحرى أن دورهم في التنفيذ يعد حجر الأساس في نجاح الخطط الاستراتيجية.

## 3- تقييم الاستراتيجية EVALUATING STRATEGY

إن المراجعة والتقييم الدوري للخطة الاستراتيجية يعتبر بمثابة الحارس الأمين لإنجاز الأهداف المتوقع بلوغها، إذ أن المراجعة من شأنها أن تتحقق من الانحرافات التي ترافق التنفيذ بغية الشروع باتخاذ الإجراءات الصحيحة CORRECTIVE ACTION اللازمة قبل أن يتفاقم الانحراف ويتعذر اتخاذ القرارات الصائبة بشأن معالجته.

ولذا يتضح بجلاء أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تلعب دورا حيويا في صياغة وتنفيذ استراتيجية المنظمة، ونظرا لكون التخطيط يمتد لآمد زمنية طويلة إذا لآبد من وضع وصياغة الخطط للموارد<sup>(1)</sup>

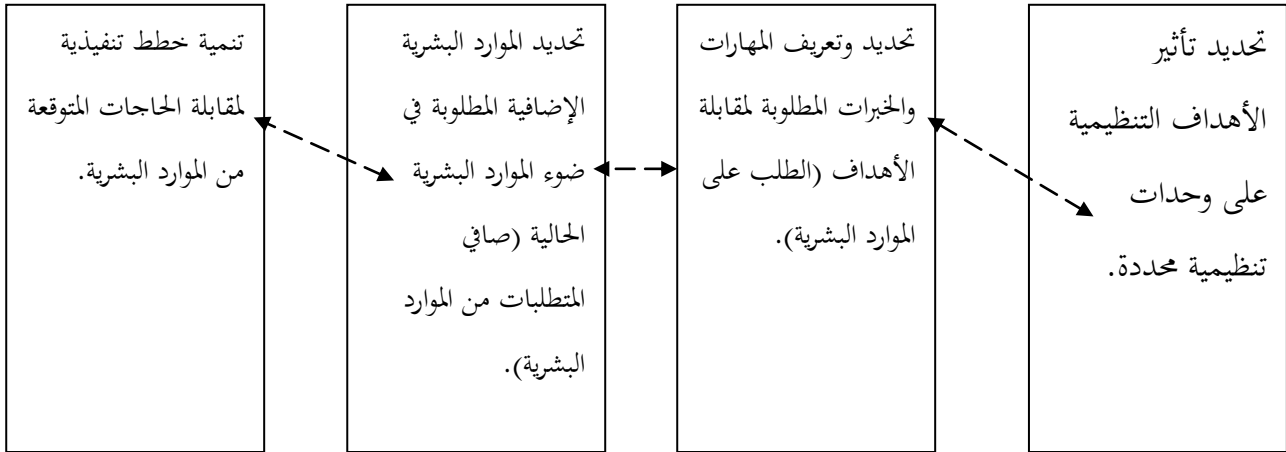
(1) ياسين كاسب الخرشنة، خضير كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 43.

البشرية بحيث تحقق التوازن بين نقاط القوة والضعف الداخلية، والفرص والتهديدات الخارجية للمنظمة من أجل تحقيق الميزة التنافسية في الأسواق.<sup>(1)</sup>

في حين "صلاح الدين عبد الباقي" وآخرين يتفقون على أن تخطيط الموارد البشرية يقوم على أربع خطوات رئيسية تتمثل في:<sup>(2)</sup>

- 1- تحديد تأثير الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة.
- 2- تعريف المهارات والخبرات والعدد الكلي من الأفراد (الطلب على الموارد البشرية) المطلوب لتحقيق وإنجاز الأهداف على مستوى المنظمة والإدارات.
- 3- تحديد المتطلبات الإضافية (الصافية) في ضوء الموارد البشرية الحالية للمنظمة.
- 4- تنمية خطط تنفيذية لمقابلة الحاجات المتوقعة من الموارد البشرية.

الشكل رقم 02: يوضح خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية.



(1) ياسين كاسب الخرشنة، خضير كاظم حمود: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص43.

(2) علي عبد الهادي مسلم وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007، ص97.

## سادسا: مراحل تخطيط الموارد البشرية

تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربعة مراحل أساسية تتمثل في<sup>(1)</sup>:

**1- تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية LABOR DEMAND**

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في ضوء ثلاث نقاط مترابطة هي:

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلا.

- مواصفاتهم الشخصية.

- الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

وتتأثر الإجابة على أي من النقاط السابقة بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية كما تتأثر بالمدى الزمني لتخطيط الموارد البشرية وهل نعطي فترة قصيرة أم متوسطة أم طويلة (3سنوات فاكثر).

**2- تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية LABOR SUPPLY**

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشري العاملة حاليا في المنظمة وتحليلها وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ولا بد من دراسة الموارد البشرية العاملة حاليا في المنظمة في ضوء ثلاث عناصر أساسية هي:

- تحديد عدد العاملين في المنظمة وتثبيت ما يمتلكه من خصائص شخصية ومهارية.

- تحليل طبيعة الأعمال داخل المنظمة للتأكد من المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالعمل.

- التأكد من توافق العاملين مع ما يمارسوه من أعمال.

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006، ص 64.

ويتم الحصول على هذه المعلومات من خلال إعداد قوائم خاصة توزع على جميع الأقسام أو من خلال طلبات الاستخدام أو من خلال تقارير تقييم الأداء.

ولابد أن تمتلك المنظمة نظام معلومات جيد خاص بالموارد البشرية يتضمن جميع المعلومات الخاصة بالفرد منذ التحاقه بالمنظمة، وأهم التغيرات التي مر بها وما هي المهارات والقدرات التي يملكها إلى جانب توفر معلومات أخرى كالراتب والمكافآت والعلاوات والحوافز التي حصل عليها...إلخ

أما ما يخص سوق العمالة الخارجية فإنه يمثل الجانب الآخر من عرض الموارد البشرية الذي تستقي منه المنظمة أولئك الذين يحققون أهدافها، ويجب على إدارة الموارد البشرية في المنظمة دراسة هذه السوق من مزايا متعددة كالنوعية والخبرة المتوفرة، ومدى ثبات العرض من الموارد البشرية المطلوبة على مدار السنة، وحجم وتوزيع الموارد البشرية والمؤثرات البيئية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية التي تتفاعل مع هذه الموارد و تؤثر في حركيتها.

وفي ضوء نتائج التقييم والدراسة تقرر إدارة الموارد البشرية مدى إمكانية اشباع احتياجات المنظمة من الأفراد اعتمادا على المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، ويعتمد القرار النهائي بالالتجاء إلى أي المصدرين على عاملين أساسيين هما:

- القدرة على الإيفاء باحتياجات المنظمة.

- التكلفة المالية في ضوء أوضاع المنظمة المالية.

ويتخذ القرار النهائي الخاص بتحديد المصدر الذي يجب الاعتماد عليه وكيفية تنفيذه في المرحلة الأخيرة من تخطيط الموارد البشرية ونعني بها وضع خطة العمل<sup>(1)</sup>.

(1) عادل حرشوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص65.

### 3- وضع خطة العمل ACTION PLAN

بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل، وتمثل خطة العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف أو خطوات عمل تفصيلية لما يجب أن يتم عمله.

وتعتمد تفاصيل ومحتويات الخطة على نتائج التحليل والمقارنة وكذلك على اجتهادات الجهة التي تعد الخطة ومهما كان الأمر فإن خطة العمل لا بد أن تعكس أهداف الموارد البشرية واستراتيجيتها بعيدة المدى وذلك في إطار الظروف المحيطة بالمنطقة داخليا وخارجيا، ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة ما يلي:

- خطة الانتقاء والتوظيف.
- خطة الترقية، النقل، والتقاعد.
- خطة التدريب والتطوير.
- خطة لتعديل الأجور والرواتب.
- خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي ...وهكذا.

### 4- تنفيذ الخطة و متابعتها IMPLEMENTING THE PLAN

وبعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية (أو الجهة المختصة) بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مستقبلاً.

ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة لكل من الأسئلة التالية وهي تراقب وتقوم الخطة:

أ- ما مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة؟

ب- هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟<sup>(1)</sup>

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص 66.

ج- ماهي إيجابيات وسلبيات الخطة على كل من المنظمة والعاملين؟

إن الهدف الأساسي من هذه الأسئلة وغيرها هو الوقوف على مدى نجاح الخطة في توفير الموارد البشرية للمنظمة وفقا لاحتياجاتها، في الوقت المناسب وبالعدد المطلوب والمواصفات الملائمة.<sup>(1)</sup>

### سابعا: العوامل المؤثرة في تخطيط الموارد البشرية

هناك مجموعتان من العوامل التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تخطيط الموارد البشرية وهما:<sup>(2)</sup>

- أ- **المؤثرات الداخلية:** هي عبارة عن مجموعة من العوامل المؤسسة المتصلة بالبيئة الداخلية للمنظمة المؤثرة في تحديد حجم الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا ومن أهم تلك العوامل:
  - 1- أهداف المنظمة: حيث تشكل أهداف المنظمة القاعدة الأساسية التي تحدد حاجة المنظمة من القوى البشرية ونوعيتها، ومن الصعب على إدارة الموارد البشرية أن تخطط لنفسها بمعزل عن فهم أو إدراك الأهداف العامة وقدرة المنظمة على تحقيقها.
  - 2- الوضع المالي: الوضع المالي للمنظمة والذي يتمثل في قدرتها على تخطيط وتحديد الموارد البشرية، والوضع المالي يؤثر على أنشطة أخرى مثل استقطاب الكفاءات المؤهلة وإبقائها على رأس العمل وكذلك التأثير على برامج التدريب والحوافز.
  - 3- التغييرات التنظيمية: تعتبر التغييرات التنظيمية كإعادة توزيع العاملين على الوظائف أو إحداث تغيير في الهيكل التنظيمي من المؤثرات الداخلية في تحديد طلب الموارد البشرية خاصة فيما يتعلق بتدريب وتنمية العاملين وكذلك في حالة إعادة توزيع الأفراد والذي بدوره قد يتطلب إلى تدريب وتطوير الموارد البشرية.
  - 4- حجم العمل: يعتمد حجم الموارد البشرية المطلوبة لأداء عمل معين على حجم ذلك العمل ونوعيته.
- ب- **المؤثرات الخارجية:** يتأثر حجم الموارد البشرية المطلوبة لأي منظمة بمجموعة من المتغيرات التي تحدث في بيئة المنظمة الخارجية ومن أهم تلك العوامل:

(1) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، مرجع سابق، ص 67.

(2) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص. 52، 53.



- 1- عوامل اقتصادية: تتأثر المنظمة بالأوضاع الاقتصادية الخارجية المحيطة بها كالتضخم الاقتصادي ومعدل البطالة ومعدل أسعار الفائدة، فارتفاع معدل البطالة يؤدي الى وجود فائض في سوق العمل مما يعني توفر فرصة أكبر للاختيار من الموارد البشرية المطلوبة.
- 2- سياسة العمالة في الدولة: وتتضمن هذه التشريعات القانونية التي تضعها الدولة مثل وضع سياسات عمالية أو وضع حد أدنى من الأجور.
- 3- عوامل تقنية: يقصد بذلك نوع وحجم التكنولوجيا المستخدمة مما قد يؤثر على حجم الموارد البشرية المطلوبة وكذلك نوعيتها وأثر ذلك على برامج تدريب العاملين وتطويرهم.
- 4- أوضاع سوق العمل: ويتمثل هذا في التغيرات التي تطرأ على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز وما ينتج عن ذلك من إمكانية توفر الاحتياجات المطلوبة من الموارد البشرية.
- 5- عوامل تنافسية: ويتمثل هذا في أنه كلما ازدادت المنافسة بين الشركات تصبح حاجة المنظمة أكبر لكفاءات بشرية مدربة وماهرة.
- 6- العوامل الاجتماعية السكانية: ويتمثل هذا في حركة السكان وانتقالهم من منطقة جغرافية إلى أخرى أو الهجرة العائدة أو الخارجة وأثر ذلك على سوق العمل من حيث الفائض أو العجز.<sup>(1)</sup>

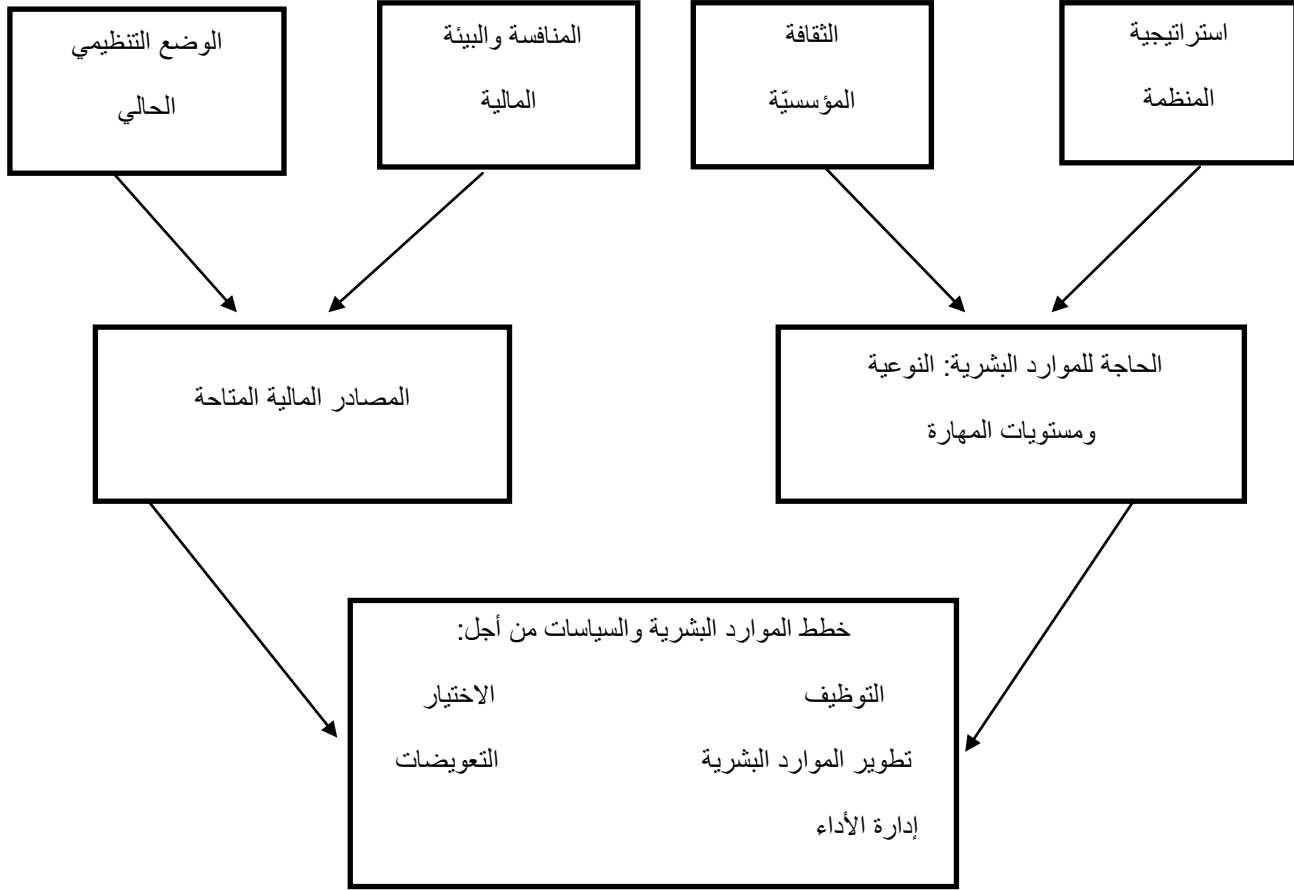
ومن وجهة نظر أخرى توجد عوامل تؤثر في تخطيط الموارد البشرية في المنظمة وتحديدها، كما هو مبين في الرسم أدناه، وتتمثل في<sup>(2)</sup>:

- 1- استراتيجية المنظمة.
- 2- الثقافة المؤسسية.
- 3- البيئة المالية المنافسة.
- 4- الوضع الحالي في المنظمة.

(1) فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 53.

(2) رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 29.

الشكل رقم (03): يوضح العوامل المحددة والمؤثرة على تخطيط الموارد البشرية.



### ثامنا: مسؤولية تخطيط الموارد البشرية

"تقع مسؤولية تخطيط الموارد البشرية في المنظمة في الواقع على أكثر من شخص واحد، فالإدارة العليا ومدير إدارة الموارد البشرية وكافة المديرين في المستويين الأوسط والمباشر مسؤولين عن هذا التخطيط، إذ على جهودهم وكفاءتهم جميعا يتقرر نجاح وفعالية التخطيط"<sup>(1)</sup>، هذا مع العلم أن كل واحد من هؤلاء يلعب دورا مختلفا في تشجيع التخطيط وتقديم الدعم والمساندة اللازمين من أجل إنجازه، والتأكيد على أهمية استخدامه، فهو يقوم من خلال إدارته، بجمع المعلومات الضرورية وإيجاد نظام معلومات خاص بالموارد البشرية داخل المنظمة وجعله متاحا للاستخدام، كما يقوم بعمل أو إجراء التنسيق اللازم بين تخطيط الموارد البشرية وأنشطة إدارة الموارد البشرية الأخرى، ويسعى إلى تقييم فاعلية التخطيط للوقوف على مدى النجاح الذي تم تحقيقه، و فيما يخص باقي المديرين والمشرفين فهم يكونوا مسؤولين عن توفير المعلومات اللازمة والضرورية التي يحتاجها تخطيط الموارد البشرية ويعملون جنبا إلى جنب

(1) انس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2011، ص69.

مع مدير الموارد البشرية من أجل وضع خطة العمالة، التي تسعى إلى توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وبالتوقيت الملائم.

فحسين حريم في كتابه "أساسيات الإدارة" يرى "أن مسؤولية التخطيط تتولاها مجموعة من الأفراد وكل مجموعة مسؤولة عن عنصر واحد من عناصر عملية التخطيط" وهي كالآتي:<sup>(1)</sup>

**1- وضع الغايات الأولية والوسطية:** تتأثر الغايات الأولية "الأساسية" بالقيم الشخصية للإدارة العليا مجلس الإدارة والمساهمون وتوضع من قبلهم، بينما توضع الغايات الوسيطة لتوضيح الغايات الأساسية وتوضع عادة من قبل نائب رئيس مجلس الإدارة و المديرين العاملين، مثال الغايات الوسطية: تنويع خط الانتاج أو التركيز على انتاج خط محدد من المنتجات، الأسعار المعتدلة، حجم الإنتاج ...و هكذا.

**2- البحث عن الفرص:** البحث أو عنصر الكشف هو بشكل رئيسي وظيفة تجميع البيانات والتي يوجه من خلالها مجموعة من المختصين اهتمامهم نحو استكشاف الفرص البيئية لأنشطة المنظمة، يتضمن هذا العنصر أحداث تنبؤيه في المستقبل، وتحديد التغيير في الطلب، المنافسة التقنية، التمويل والهيكل الصناعي، والباحثون الرئيسيون هم باحثي التسويق، ومنتبئي الاقتصاد، وعلماء البحث والتطوير وآخرون يؤثرون على التخطيط.

**3- صياغة الخطط:** صانعو التخطيط هم عادة أنفسهم المخططون والذين يترجمون ويحولون الفرص المكتشفة من خلال البحث في استراتيجيات وسياسات موجهة نحو تحقيق الغايات الأساسية والوسيطه، والمخططون عادة هم مطوري البرامج ومساعدى المديرين العاملين.

**4- وضع الأهداف:** توجد مجموعة من الأفراد تؤثر أثناء تنفيذ الخطط، ولهذا فهي في موقع تستطيع تغيير الخطط أو أن تتجاهل بعضاً من أجزاءها، وواضعي الأهداف هؤلاء هم المديرين التشغيليين الذين يحولون ويترجمون الخطط العريضة إلى كميات وأوقات محددة ومنفصلة للعديد من متخذي القرارات.

**5- متابعة الخطة:** مالم يكن هناك آلية من التخطيط للتأكد فيما إذا كان الأداء الفعلي يرتبط بالأنشطة المقدره، فقد ينشأ عن التخطيط تفكيراً كبيراً دون نتائج مباشرة فتنفيذ الخطة يتضمن إذا مراجعة فيما إذا كانت نتائج الأداء تتوافق مع التفكير الأصلي السابق.

(1) حسين حريم وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1998، ص125.

لذا ينبغي على أن من يقوم بإعداد خطة الموارد البشرية في المنظمة أن يتشاور ويستشير الآخرين، فالحصول على بيانات صحيحة وحديثة يتطلب النقاش والحوار مع المديرين والعاملين الذين يؤدون الأعمال إذ أن خبراتهم في الممارسات العملية والتقنية وإنتاجية العامل هامة وضرورية، وأن مسؤولية المدير عن تقييم أداء العاملين معه والنظر في الاحتياجات الوظيفية المستقبلية كذلك أمر هام.<sup>(1)</sup>

### تاسعا: أساليب تخطيط الموارد البشرية

أ- الأسلوب المباشر (تحليل عبء العمل): يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة اعتمادا على عبء العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ المنظمات بنظر الاعتبار بمجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية وهذه الاعتبارات هي:<sup>(2)</sup>

1- التغيرات التكنولوجية: كثيرا ما يتطلب التغيير في نظام وطرق العمل تغييرا في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية ومن هنا فإن التنبؤ بالتغيرات التكنولوجية يعد مهما عند تحديد المزيج النوعي لهيكل الموارد البشرية.

2- التغيرات 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 إلى نشاطات عامة تمارسها المنظمة تستخدم أساسا في تحديد هيكل الوظائف، ويمكن استخدام دراسة الوقت أساسا في تحليل عبء العمل إضافة إلى تقدير المبيعات، إذ يتم تحديد الوقت الذي يتطلبه إنجاز وحدة إنتاجية لتحديد عدد العاملين المطلوبين، وتستخدم عدد الوحدات التي يستطيع الفرد إنجازها كمعدل لأداء معياري لمعرفة حجم العاملين الذين تحتاجهم المنظمة في إنجاز كمية العمل المخطط إنجازها، كما يمكن استخدام تحليل نواتج الأداء وذلك بغرض استنباط مؤشرات تدل على حجم الأعمال المتوقعة.

(1) حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 99.

(2) احمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، مصر، 1975، ص 83.

ب- الأسلوب الإحصائي:<sup>(1)</sup> يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية التي يمكن أن تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة اعتماداً فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة أيّاً من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والمعرفة التي يمكن أن تتضمن:

- تحليل السلاسل الزمنية.

- استخدام نماذج الانحدار.

- تحليل سلسلة ما ركون.

### 1- تحليل الاتجاه و السلاسل الزمنية

تقوم الفكرة الأساسية في هذه الطريقة على استقراء المستقبل على أساس أنه استمرار للماضي في أغلب الأحيان، مما يعني أنه يمكن تحديد الاتجاه العام لتطور ظاهرة معينة من خلال احتساب معدل الزيادة أو النقص المتوقع في المستقبل تبعاً للأداء في الماضي، وهناك طرق عدة لاحتساب السلاسل الزمنية معروفة في علم الإحصاء، إن أبسط طريقة في هذا المجال هي رصد قيم الظاهرة محل الدراسة خلال الفترات الزمنية المتتالية على شكل رسم بياني، ثم يتم تمهيد الخط البياني الناتج بشكل تقديري يستبعد أثر التقلبات غير المنتظمة، ويعطي صورة هندسية لنمط الاتجاه العام للظاهرة، أما الطرق الأكثر دقة فهي طريقة المتوسطات المتحركة التي تأخذ متوسط قيم الظاهرة خلال سنوات عدة، وطريقة المستقيم أو المنحنى بطريقة المربعات الدنيا.

### 2- تحليل الانحدار:<sup>(2)</sup>

تعتبر هذه الطريقة الإحصائية مفيدة في حال وجود علاقة وثيقة بين متغير معين كعدد الموظفين وعدد السكان، إذ في مثل هذه الحالة لو تم رصد قيم الظاهرتين على رسم بياني معين لوجدنا أنها تنتشر بشكل منتظم، إما حول خط مستقيم أو منحنى، وتعتبر طريقة المربعات الدنيا من أفضل الطرق لتحديد

(1) خالد عبد الرحيم مطر الهيتي: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005، ص. 82، 83.

(2) محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص114.

معادلة الانحدار ورسم خطوطها، ومن الجدير بالذكر أن هذه الأساليب الإحصائية معروفة في علم الإحصاء ولا حاجة للإسهاب في هذا الموضوع، ويمكن للمهتمين الرجوع إلى تلك المصادر أما الدارس غير المختص فتكفيه الإشارة بوجود هذه الوسائل<sup>(1)</sup>.

### عاشرا: فوائد تخطيط الموارد البشرية

تخطيط الموارد البشرية عملية حيوية مناظرة بمدير دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع مدراء الدوائر المختلفة، وبدعم من الإدارة العليا، في ضوء رؤية المنظمة وخططها الاستراتيجية ورؤيتها المستقبلية، وتحمل هذه العملية في طياتها نفعا كبيرا للمنظمة على النحو التالي:<sup>(2)</sup>

- 1- تمنع حصول الارتباك الفجائية، واضطراب العمل في حالة الاستقالات أو التقاعد أو ترك الخدمة لأي سبب كان.
- 2- تضمن استمرارية العمل ببسر وسهولة في حالة زيادة حجم المنظمة.
- 3- تؤمن للموظفين التسهيلات والفرص اللازمة للتعليم والتدريب والحصول على التطوير الوظيفي اللازم.
- 4- تفتح الآفاق وتوفر الفرص للموظفين داخل المنظمة للترقي من خلال مساهمهم الوظيفي.
- 5- تخلق جوا صحيا لتشجيع الموظفين وتحفيزهم.
- 6- تعزز عملية التطوير الوظيفي وتزود من فعالية التدريب.
- 7- الكشف عن أسباب ومواطن الضعف داخل المنظمة، ومنحها الفرصة لوضع الخطط الإصلاحية.

### إحدى عشر: المشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية

تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية عدة مشكلات ومن بينها ما يلي:<sup>(3)</sup>

- 1- عدم توفر البيانات الكاملة اللازمة لعملية تخطيط الموارد البشرية.
- 2- ضعف كفاءة القائمين على عملية تخطيط الموارد البشرية.
- 3- تعدد العوامل المؤثرة على عملية تخطيط الموارد البشرية وتشابكها.
- 4- انخفاض الإنتاجية في فترات التأهيل والتهيئة المبدئية للعاملين الجدد.

(1) محمد قاسم القريوتي: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 114.

(2) رولا نايف المعاينة، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 28.

(3) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص 27.

- 5- صعوبة التنسيق والتكامل في الكثير من الأحيان بين تخطيط الموارد البشرية، وبين الأنشطة الأخرى الضرورية لتنمية الموارد البشرية كالاختيار والتعيين والتدريب والتنمية والنقل والترقية.
- 6- اختلال الهيكل الوظيفي الحالي بالمنظمة، حيث يوجد فائض في العمالة في بعض الوظائف، في حين يوجد عجز في بعض الوظائف الأخرى.
- 7- صعوبة التوفيق بين الأساليب الوصفية والكمية عند التخطيط للموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

(1) سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص27.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تطرقنا إليه يتبين أن جوهر تخطيط الموارد البشرية يكمن في الوصول إلى وضع خطة استراتيجية للقوى العاملة، تركز أساساً على تحليل احتياجات المؤسسة ثم تحديد الأهداف المراد الوصول إليها، بناءً على جمع المعلومات الكافية والضرورية، ثم كيفية التوصل إلى هذه الأهداف، أي تحديد الاستراتيجيات وطرق وبرامج العمل التي تمكن من التجسيد الفعلي لما هو مخطط.

حيث أن نجاح التخطيط وفعاليتة يعتمد أساساً على مدى توفر المعلومات حول الموارد البشرية والسوق والمنافسة، كما أن التصميم والتنفيذ الجيدين لخطة الموارد البشرية يوفران للتنظيم عنصر المبادرة والقدرة على التعامل مع الفرص والمشكلات التي قد تسود بيئة المؤسسة.



## الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

### تمهيد

أولاً: أهمية الفعالية التنظيمية

ثانياً: خصائص الفعالية التنظيمية

ثالثاً: معايير الفعالية التنظيمية

رابعاً: عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية

خامساً: أشكال الفعالية التنظيمية

سادساً: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

سابعاً: أساليب قياس الفعالية التنظيمية

ثامناً: مداخل الفعالية التنظيمية

تاسعاً: صعوبات الفعالية التنظيمية

عاشراً: الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية

إحدى عشر: الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية

خلاصة الفصل

## تمهيد

يعتبر مفهوم الفعالية نقطة ارتكاز أساسية في نظريات التسيير والتنظيم، بحيث ما يزال الجدل قائماً حول تحقيق دقيق لمحتواها، مع الاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم لابد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي.

حيث تكمن أهمية دراسة الفعالية التنظيمية من جانب كل من المجتمع والإدارة والباحثين ورجال الأعمال وغيرهم، ممن ترتبط مصالحهم بالمؤسسة، حيث يحرص كل منهم على التعرف على مستوى أداء المؤسسة، فالمجتمع حريص على معرفة مستوى الفعالية في المؤسسات المشاركة في تطوره وازدهاره، كما تحتاج الإدارة إلى التعرف على ذلك بهدف العمل على رفع مستوى التسيير والتخطيط لإحداث التنمية المطلوبة لاستمرارية المؤسسة، في حين أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية في مؤسساتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها.

لذلك في إعداد الإطار النظري للدراسة سنحاول في هذا الفصل تناول الفعالية التنظيمية باعتبارها المتغير التابع لموضوع بحثنا، من خلال مجموعة من العناصر المتمثلة في أهمية الفعالية التنظيمية وخصائصها، والمعايير التي تعتمدها، وأهم العناصر والمؤشرات، وأشكال الفعالية التنظيمية، إلى جانب العوامل المؤثرة فيها، وأساليبها ومداخلها، وفي الأخير أهم الصعوبات التي تواجهها وأهم الإرشادات الخاصة بقياسها، مع الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## أولاً: أهمية الفعالية التنظيمية

تعتبر الفعالية التنظيمية أداة حيوية في المنظمات وذلك لكونها الصفة الأساسية للتنظيمات والمعبرة عن قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها المسطرة وبلوغها بكفاءة، وتعتبر الفعالية من أهم ما تصبو إليه المنظمات الحديثة وهدف كل مدير، بما يضمن له استمرار وبقاء نمو منظمته، وتتبع أهمية الفعالية التنظيمية مما يلي<sup>(1)</sup>:

- تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهام، وهو أن المؤسسات تمكننا من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد تجمعنا مؤسسة واحدة، فالمؤسسة إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع الذي يوليها في مقابل هذا كله ما تحتاج إليه من دعم مادي ومعنوي يبقي على حياتها ويساعدها على النمو، فإذا عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها وأهملت رسالتها كانت فعاليتها منخفضة وإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة به.

- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المحقق لأهدافه، ومن ثم فهي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي معيار الحكم على نجاحه.

ويمكن القول<sup>(2)</sup>: أن الفعالية التنظيمية أداة مهمة في حياة التنظيمات باختلافها على اعتبار أنها تحقيق لأهداف الأفراد وتقديم الدعم اللازم للمؤسسات سواء كان مادياً أو معنوياً، الذي يضمن بدوره بقاء المجتمعات ودوامها واستمرارها من خلال تبني حركة التنمية وبناء التحدي إذ ترتبط فعالية المؤسسات ارتباطاً وثيقاً بالمجتمع الذي تعمل فيه، كما تعتبر الفعالية التنظيمية سبب جوهري في وجود التنظيمات وهي معيار الحكم على مدى بلوغ الأهداف المسطرة.

- يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.

(1) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 288.  
(2) فريد النجار: التنظيم والعمليات الإدارية، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع، الكويت، ط2، 1999، ص. ص 399، 400.

- تعتبر أيضا بمثابة أداة لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصة كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: خصائص الفعالية التنظيمية

تتسم الفعالية التنظيمية بخصائص متعددة تعكس سعي غالبية المنظمات إن لم نقل كلها إلى بلوغ أعلى درجات فعالية المنظمات، ويمكن إبراز خصائص الفعالية التنظيمية وحصرها في النقاط التالية:<sup>(2)</sup>

- **الاستمرارية:** فالفعالية ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- **الشمولية:** تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، والثقافية.
- **التنوع:** حيث يستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين.
- **التعقيد:** لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- **النسبية:** إذ لا يمكن إصدار حكم على فعالية مؤسسة ما بصورة مطلقة، حيث أن مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المؤسسة.

"والفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معان مختلفة وأبعاد متعددة مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية".<sup>(3)</sup>

"وفي هذا الصدد يمكن الحديث كذلك على خصائص التنظيمات الفعالة إذ أن أهم مميزات وخصائص التنظيمات الفعالة، والتي يهدف كل مدير ومسير إلى وضعها كأهداف واستراتيجيات يطمح إلى تحقيقها تتمثل في ثلاثة عناصر، وهي تكنولوجيا متطورة، موارد بشرية ذات كفاءة، وإنتاج وافر ذو جودة عالية".<sup>(4)</sup>

(1) فريد النجار: التنظيم والعمليات الإدارية، مرجع سابق، ص 400.

(2) علي السلمي: إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 230.

(3) الشواف سعيد علي: قياس متغيرات الفعالية التنظيمية، إطار مفتوح للإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1989، ص 56.

(4) بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015، ص 102.

## 1- تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم

- تكنولوجيا متطورة: من مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة اعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة الآخذة باقتحام كل دول العالم.
- تصميم ملائم للواقع المحلي: حتى تكون تكنولوجيا المتوفرة فعالة يجب أن يكون تصميم الآلات والأجهزة وأماكن العمل ملائما للخصائص الجسدية والاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم.

## 2- موارد بشرية ذات كفاءة

- يد عاملة ذات كفاءة: على التنظيم الفعال أن يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات وأن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم.
- سيولة الاتصالات: ايجاد نظام مرن مساعد على سيولة الاتصالات في كل الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى، وأفقياً بين مختلف المصالح.
- فعالية القيادة التنظيمية: بحيث يكون لها قدرة على الملاحظة والتعاون والاستفادة من الدروس والتجارب المهنية، والقدرة على إيصال التجارب الخاصة إلى العمال من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي والتدريب المستمر الفعال.
- المساهمة في اتخاذ القرارات: يجب إشراك العمال في سيرورة اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية ومشاركة العمال، أي إشراك العمال في اتخاذ القرارات وفي مختلف المستويات مما يشعرهم بأهميتهم وحاجة التنظيم إليهم.
- حل مشاكل العمال وتحفيزهم: تؤدي عملية الاهتمام بالعمال وحل مشاكلهم إلى كسب رضاهم وهو ما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا المهني، انخفاض مستويات التغيب وترك العمل، والشعور بالاعتزاز والانتماء للتنظيم.<sup>(1)</sup>

(1) بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيم، مرجع سابق، ص 103.

- كمية الإنتاج ومستوى جودته: يؤدي كل من توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة ذات الكفاءة إلى مجموعة من الانعكاسات تتمثل في: ارتفاع مستوى الإنتاج، جودة الإنتاج، انخفاض تكاليف الإنتاج، والقدرة على التكيف لمواجهة المستجدات.<sup>(1)</sup>
- ويرى الباحثان "سعيد يس عامر" و"علي محمد عبد الوهاب" أن هناك مجموعة من الخصائص التي تتميز بها المنظمات الفعالة وهي:<sup>(2)</sup>
- تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار بناء على طبيعة العمل ومتطلباته أي وفق معيار موضوعي.
- هناك عائد لقاء العمل المنجز، مع وجود توازن بين الكفاءات المادية والمعنوية، خاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- توجد مراكز اتجاه القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة، ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- وجود هدف محدد ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول لهذا الهدف.
- النظرية الإيجابية للأفراد، وحسن توجيه طاقاتهم والتعرف على دوافعهم، وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.
- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة، والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.
- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف، وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.
- التطلع إلى فرص التحسين، والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار، وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة، وتطبيق الحلول غير التقليدية للمشكلات.

(1) بوفلجة غياث: القيم الثقافية وفعالية التنظيم، مرجع سابق، ص 104.

(2) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 221.

## ثالثاً: معايير الفعالية التنظيمية

لقد تعددت معايير الفعالية التنظيمية، حيث بدأت أهم المعايير في الظهور وفي البقاء والاستمرار ومن أهم هذه المعايير نجد ما يلي: (1)

- 01 - الربحية
- 02 - الإنتاجية
- 03 - الكفاءة
- 04 - الجودة
- 05 - نسبة النمو في الأصول
- 06 - تحقيق الأهداف
- 07 - إيمان العاملين بالأهداف
- 08 - معدل الحوادث
- 09 - معدل الغياب عن العمل
- 10 - مستوى الرضا
- 11 - درجة التكيف مع البيئة
- 12 - درجة التحكم في البيئة
- 13 - تطور مهارات العاملين
- 14 - الثبات والاستقرار في أنشطة المنظمة
- 15 - مشاركة العاملين

(1) أحمد ماهر: التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص. ص 33، 34.

ويمكن للمنظمة استخدام عدة معايير في نفس الوقت، وذلك لكي يتناسب الأمر مع ظروف الشركة وطبيعتها وحجمها وعمرها والبيئة التي تعمل فيها.

وفي محاولة حديثة لدمج أهم معايير الفعالية التنظيمية قدم كل من "توم بيترز" و"روبت" و"ترمان" Tom Petres and Robert Waterman محاولة رائدة في كتابهما البحث عن التميز In Search For excellence وركز الكتاب على أن هناك ثمانية معايير لتمييز أو (الفعالية) وهي كالآتي:

1- إنجاز الأنشطة الوظيفية والتشغيلية

2- الاهتمام بالعاملين

3- رفع الإنتاجية من خلال مشاركة العاملين

4- ضرورة فهم العاملين لأهداف المنظمة

5- الارتباط بعلاقات جيدة مع المنظمات المماثلة

6- بساطة الهيكل التنظيمي

7- منح درجات عالية للإبداع والابتكار والتصرف<sup>(1)</sup>

رابعاً: عناصر ومؤشرات الفعالية التنظيمية

بالرغم من أن أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن إلا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت، حيث أن الاختبار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيما إذا كانت المنظمة قادرة على أن تدعم بقائها بصفة مستمرة في البيئة، حيث يقول "جيزون" Jason إن المقياس الأخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت، حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:<sup>(2)</sup>

1- الإنتاج: يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج (مهما كان ذلك) بالكمية والنوعية التي تطلبها البيئة.

(1) أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، مرجع سابق، ص34.

(2) أسامة خيرى: التمييز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014، ص 196.



2- **الكفاءة:** يمكن تعريفها كنسبة المخرجات للمدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس، مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات، وكذلك الوقت الضائع، وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

3- **الرضا:** يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، ويسمى هذا المعيار الرضا، وتتضمن مقاييسه معدل الغياب والتأخر والشكاوى.

إذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع لحاجاتهم تماماً، كما يحصل المستهلكون على السلعة أو الخدمة التي يحتاجونها، وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمالها، أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:

1- **التكيف:** يشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع المتغيرات التي تنشأ في داخل المنظمة.

2- **النمو:** يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو، هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد، ويمكن أن يشتمل ذلك على البرامج التدريبية للموظفين الآخرين أو جهود التطوير التنظيمي.

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هما أهم شرط لنجاح المؤسسة، ولكن في حقيقة الأمر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير الفعالة، ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار.<sup>(1)</sup>

(1) أسامة خيرى: التمييز التنظيمي، مرجع سابق، ص 197.

كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة إلى مؤشرات داخلية، ومؤشرات خارجية كما يلي:<sup>(1)</sup>

### 1- مؤشرات داخلية: ترتبط بمدخلات المنظمة وعملياتها ومنها:

- تخطيط وتحديد الأهداف: أي قدرة المنظمة على تحديد الأهداف وتخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.
- المهارات الاجتماعية للمدير: إن توفر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يتضمن توفير الدعم، والمساندة للمرؤوسين عند مواجهتهم العثرات في العمل.
- المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية، فإنه لا بد أن يتحلى أعضاء المنظمة من المديرين بالمهارات والخبرات الفنية المتعلقة بإنجاز الأعمال.
- التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: يؤكد على ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة مع توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى الكثير من الباحثين والمديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يؤدي إلى تدعيم فعالية التنظيم.
- تدريب وتنمية قدرات الأفراد: إن للبرامج التدريبية أهمية بالغة في تنمية قدرات الأفراد وبالتالي ارتفاع مستوى أدائهم في العمل.
- التأخر والغياب بين العاملين، يمكن قياس ذلك بعدد الساعات الفائتة نتيجة الأعذار أو التمارض أو أمراض المهنة.
- كفاءة استخدام الموارد المتاحة: بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات.
- الرضا الوظيفي: يعد الرضا العاملين داخل المنظمة مؤشرا هاما في تحديد مستوى فعالية أداء الأفراد ومنه الأداء العام داخل المنظمة، فمعظم الباحثين والمسيرين يعتبرون أن العامل الراضي أكثر إنتاجية من غيره.

(1) أسامة خيري: التمييز التنظيمي، مرجع سابق، ص 198.

2- المؤشرات الخارجية: ترتبط بصفة أساسية بالمنتجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات:

- إنتاج السلع والخدمات: إن تزويد المنظمة ببيئتها بالمنتجات من سلع وخدمات وزيادة الطلب عليها يؤكد وجودها، كعنصر فعال في المجتمع.

- الجودة: إن ارتفاع مستوى الجودة الخاص بالمنتجات المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها.

- تحقيق الأرباح: إن تحقيق المنظمة للأرباح يساعد على النمو والاستمرار، وبدون تحقيقها للربح يصعب علينا تحقيق أهدافها.

- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة الفعالة إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.

- المسؤولية الاجتماعية: تتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية.

- البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة، فإن معنى ذلك أن منتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.

- القدرة على التكيف والتأقلم: يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية، والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التغيرات والتقلبات الحادثة في البيئة.

- التطور: يتمثل في نمو المنظمة عن طريق إدخال عناصر التكنولوجيا، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.

من خلال ما سبق يتضح لنا الترابط والتداخل الموجود بين مختلف المؤشرات السابقة، فتحقيق أي مؤشر يمكن أن يساهم في تحقيق مؤشر آخر.<sup>(1)</sup>

(1) أسامة خيرى: التمييز التنظيمي، مرجع سابق، ص 199.

## خامسا: أشكال الفعالية التنظيمية

يجب أن نشير أولا أن الفعالية داخل المؤسسة الصناعية سواء كانت عامة أو خاصة تأخذ ثلاث أشكال تتمثل في: (1)

## 1- الشكل الاقتصادي: وهو الشكل المعتمد من قبل المسيرين بحيث يؤخذ الأشكال التالية:

- درجة تحقيق الأهداف.

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.

- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.

## 2- الشكل الاجتماعي: هو الشكل المعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة، كأطراف فاعلة وليس فقط

كعوامل إنتاج بحيث يأخذ الأشكال التالية: (2)

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة.

مادام أن دراستنا هي في الأساس سوسيولوجية، تسعى لتحديد العلاقات الاجتماعية قبل الاقتصادية التي تربط الإطارات كفئة اجتماعية مهنية تعيش وسط محيط اجتماعي يؤثر سلبا أو إيجابا على أدائها ومردودها بالمؤسسة التي يشتغل فيها، ومع ما ينجم عن هذه العلاقات من سلوكيات وتصرفات نفسية واجتماعية محضة.

حيث أن الباحث الاجتماعي يوضح أن الفعالية يمكن قياسها وتحديد مضمونها في ضوء متغيرات كمية وكيفية، ومن هذه المتغيرات الروح المعنوية والرضا الوظيفي حيث يمكن توظيفها كمتغيرين لقياس وتحديد الفعالية، أي أن الإطارات المسيرة في تحقيق الأهداف الموجودة من قبل المؤسسة الصناعية

(1) بوشلاغم حنان: "المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية": مذكرة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى -جيجل-، الجزائر، 2015-2016، ص. ص 82، 83.

(2) خليل محمد حسن الشماخ: نظرية المنظمة، دار المسيرة، الأردن، 2000، ص 327.

العمومية حتى وإن زاد الباحث يوجد مؤشرات كيفية أخرى لقياس الفعالية، كالغايات ورضا الأفراد عن بيئتهم التنظيمية والإنتاجية التي أصبحت تستخدم كمرادف لمفهوم الفعالية.<sup>(1)</sup>

### 3- الشكل التنظيمي: وهو الذي يرتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويأخذ الأشكال التالية:<sup>(2)</sup>

- العلاقات بين المصالح: باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة بها وأهداف خاصة بها ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
- احترام الهيكل الرسمية: والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.
- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
- مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

### سادسا: العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

لقد حظيت عملية محاولة إيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية بحيز كبير من اهتمام كثير من الباحثين والممارسين للتنظيم والإدارة وذلك لغياب فلسفة قياس شاملة، ولذلك يمكن أن نقدم مجموعة من العوامل التي تلعب دورا رئيسيا في تحديد قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف من ناحية، وتأمين سبل الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وقد تباين الباحثون والمختصون في عرض هذه العوامل واختلفوا في تحديد درجة تأثيرها على الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي:<sup>(3)</sup>

1- درجة الالتزام باللوائح والجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.

2- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.

3- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

(1) خليل محمد حسن الشماخ: نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 327.

(2) بوشلاغم حنان: "المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، مرجع سابق، ص 83.

(3) سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 236.

4- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.

5- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.<sup>(1)</sup>

وهناك من يصنف العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية إلى أربعة عوامل رئيسية هي:<sup>(2)</sup>

1- **النظام الاقتصادي:** إن المقصود بالنظام الاقتصادي كل الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة، وعليه فإن معايير فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال الخصائص والسمات التالية:

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يكون فيها تقسيم العمل في درجة منخفضة.

- إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري أكثر فعالية من تلك المنظمات التي توجد بها درجة منخفضة من المختصين في مجال التقسيم.

- إن المنظمات التي تحتوي على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من تلك ذات آلية ضعيفة.

2- **النظام السياسي:** ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها.

وفي ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

- إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين تكون لديها أكثر فعالية من تلك التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.

- إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بمحدودية الحرية.

(1) سعيد محمد المصري: التنظيم والإدارة، مرجع سابق، ص 236.  
 (2) صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 200.

- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية.
- 3- **النظام الرقابي:** إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع، هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو الآتي:
  - إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.
  - لكن ومن جهة أخرى فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات رديعية وللوهلة الأولى.
  - إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محدودة وموضعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء و مزاج الرئيس.
  - تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية).
- 4- **النظام البيئي:** ونقصد بالنظام البيئي تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:
  - تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.
  - إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزء منه.<sup>(1)</sup>

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص 201 .

وانطلاقاً مما تقدم يمكن النظر إلى المعايير الخاصة بفعالية المنظمة باعتبارها مجموعة الأهداف التي تود هذه المنظمة تحقيقها في الآجال القريبة والبعيدة، أو بمعنى آخر فإن بقاء المنظمة أمر مرهون بقدرتها على البقاء والنمو، ويمكن تحقيق ذلك بتوفير جملة من الآليات منها على سبيل المثال: عدم التضارب في المصالح داخل المنظمة والتقليل قدر المستطاع من نسبة التوتر بداخلها ومواجهة مشكلاتها أولاً بأول، مع تكوين علاقات واضحة وصريحة بين أفرادها عن طريق تنمية هذه العلاقات والقيم التي من شأنها المساعدة على بقائها ونموها وتطورها، وفي الأخير يجب التأكيد على العمل الجماعي كأسلوب من أساليب الأداء العضوي لوظائف المنظمة<sup>(1)</sup>.

### سابعاً: أساليب قياس الفعالية التنظيمية

ترتب على غياب الاتفاق على مفهوم موحد للفعالية تعدد النماذج والطرق المستخدمة في قياس فعالية المنظمات طبقاً للمعايير المستخدم في تحديد مستوى الفعالية.

لا يوجد هناك أسلوب واحد يلائم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، ولكن تختلف الأساليب حسب وجهة نظر الدارسين، وحسب تخصصاتهم وبالرغم من تعدد أساليب قياس الفعالية التنظيمية إلا أنه يمكن تحديد أهم الأساليب وتتمثل في: <sup>(2)</sup>

- أسلوب "كابلاو": فقد أعطى نموذجاً يمكن على أساسه تقييم فعالية المنظمات، حيث يركز هذا النموذج على أربعة عناصر:

1- الاستقرار: الذي يمثل قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعمالها.

2- التكامل: ويعني قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.

3- رغبة العاملين: وتعني إرادتهم في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين، مدى إشباع المنظمة لحاجاتهم.

4- التحصيل: وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف أنشطتها.

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص. 201، 202.

(2) المرجع نفسه، ص. 212، 213.



- أسلوب " تالكوت بارسونز " : ومنذ ما يقارب نصف قرن مضى، قد نبه إلى هناك أربع مجموعات من المشكلات يتوجب على المنظمة حلها إذا أرادت الاستمرار في أعمالها ومن ثم البقاء والاستمرار يعتبر دليلا ومعيارا للفعالية.

وتتلخص هذه المشكلات في: التكيف مع البيئة بجوانبها المادية والاجتماعية وإقامة علاقات ايجابية وطيبة معها، الإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف المحددة للمنظمة، التكامل وهو توافق العلاقات بين الأفراد والعاملين في المنظمة وأخيرا الحفاظ على المنظمة وصيانة هويتها وتأكيد وجودها وتحديد قيمها وأعمالها.(1)

- أسلوب "دوبرين Debrine":(2) فقد عرض أربعة عشر معيارا للفعالية مدلا على هذا العدد الكبير، بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة، مما يجعل من الصعب الاعتماد أو الاقتصار على مقياس واحد لها، وهذه المعايير هي: بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية، الاستخدام الكفء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين، درجة الرشد في الأداء الفني والإداري، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة، استقرار الأعمال، وأخيرا تكامل جهود العاملين.

يلاحظ أن "دوبرين" لم يترك معيارا يمكن أن يكون أسلوبا هاما لقياس الفعالية التنظيمية إلا وأحصاه، ولكن المشكلة في حقيقة الأمر وبإجماع كل المهتمين، ليست في وضع عدد لا نهائي من هذه المعايير، بل إن المشكلة تتخلص في كيفية الوصول إلى تقييم حقيقي يمكن اعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية.

أسلوب "سيلر": يكتفي بتحديد ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية وهي:(3)

1- الإنتاجية: التي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بالشكل الاقتصادي الكفء الذي يؤدي إلى المنتج النهائي.

2- الرضا: ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص213.  
(2) سعيد يس عامر، وعلي محمد عبد الوهاب: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، 2، 1998، ص 217.  
(3) صالح بن نوار، المرجع نفسه، ص. ص 213، 214.

3- التطوير: يتمثل في تدريب القوى العاملة والرقى بمهاراتها وقدرتها.

أسلوب " جورج " و"ثانباوم": حيث ينظران إلى أن أهداف المنظمة لا تقتصر على المخرجات فحسب، ولكنها تتضمن القدرة على مقابلة التغيرات والحفاظ على الموارد البشرية والمادية المتاحة، ومن ثم فقد رأيا أن هناك ثلاثة مقاييس أساسية للفعالية وهي:

1- الإنتاجية: أي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج كل ما خطت له من قبل.

2- المرونة: أي قدرتها على المسايرة والتأقلم مع أي وضع جديد لم يكون محسوبا من قبل.

3- غياب النزاع الداخلي: رغم أنه من المعايير التي يصعب تحقيقها، لأنه يتعلق مباشرة بعقليات الأفراد واتجاهاتهم وطموحاتهم المختلفة، إلا أن تجليه بشكل مقبول داخل المنظمة يمكن أن يكون مؤشرا على فعالية المنظمة.

أسلوب "بريس Price": فيعتقد أن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها، ولكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها-العوامل الوسيطة- والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة.

وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها، وهذه العوامل هي:

1- الإنتاجية: و تعني نسبة المخرجات إلى المدخلات

2- اتساق السلوك: أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها.

3- الروح المعنوية: والتي تعكس مدى إشباع دوافع العاملين.

4- التكيف: وهو استجابة المنظمة للتغير والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي.

5- استقرار المنظمة: وهذا يعني قبول المجتمع لها وإقراره لسياساتها ورغبته في منتوجاتها.<sup>(1)</sup>

(1) صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق، ص 215.

أسلوب "موث Mooth": استخدم في دراسته الميدانية لعدد من المنظمات مقاييس متشابهة وهي:

### 1- الإنتاجية: والتي قسمها إلى ثلاثة جوانب وهي:

أ- كمية المنتج: وتعني عدد الوحدات المنتجة في وقت محدد.

ب- نوعية المنتج: وهي عبارة عن المواصفات الكيفية أو جودة المنتج.

ج- درجة الكفاءة التي أنتج بها: وتعني مدى مطابقتها للمعايير المقبولة في الإنتاج.

### 2- التكيف: ويتمثل في توقع المشكلات في وقت مبكر ووضع الحلول المرضية لها، وملاحقة

التطورات التكنولوجية التي يمكن الاستفادة منها ومدى قبول العاملين للتغيرات التي تحدثها إدارة

المنظمة أو نسبة هؤلاء الذين يتقبلون هذه التغيرات.

### 3- المرونة: وتعني استعداد العاملين في مواقف الطوارئ وقبول الأعباء الجديدة التي تحملها هذه

المواقف.

أسلوب كل من "لورش و موريس": استخدمنا معايير متنوعة للمقارنة بين المخططات الفعالة وغير الفعالة، ففي مجموعة من المصانع فقد طبقا مقاييس الإنتاج، من حيث النوع والكم، وكذلك التكلفة والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة، وأيضا مدى مطابقة جداول الإنتاج لمواعيد التسليم، وفي مجموعة من مختبرات البحوث في عدد من المنظمات استخدمنا معايير أخرى تمثلت في عدد البحوث والكتب الأخرى التي أخرجها المختبر وعلاقة هذه البحوث بأهداف المنظمة الخاصة منها تلك المتعلقة بالربح والنمو، ومدى إمكانية نقل الأفكار إلى الواقع العلمي، وكذا معيار الجودة والأصالة التي تتمتع بها هذه البحوث.

### أسلوب "هنث henth": وضع أربعة معايير اعتقد أنها تقيس فعالية المنظمة في تحويلها المدخلات إلى

المخرجات في محيط من البيئة التي تتضمن متاعب و معوقات و هذه المعايير هي:

### 1- التحصيل: والذي يعني بلوغ الأهداف المحددة مثل الربح ونصيب السوق والكفاءة وأي معيار

آخر يقيس المخرجات.<sup>(1)</sup>

<sup>(1)</sup> صالح بن نوار : فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية ، مرجع سابق، ص 215.

2- **التعاون:** وهو قدرة المنظمة على دمج الأعضاء في نظام متكامل من الأدوار المتداخلة.

3- **النزاع:** هو الأذى الفردي أو الجماعي الذي يمثل اتجاهًا سلبيًا لأداء المنظمة الكلي في الحاضر أو المستقبل.

4- **إشباع الحاجات:** ويتكون هذا المعيار من معيارين جزئيين وهما:

- مدى إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية الراقية مثل: احترام النفس وإثبات الذات والعلاقات الاجتماعية.

- مدى إشباع الحاجات الأساسية منها المادية والصحية وحاجات الأمان...

أسلوب "جيزون Jason": يضيف عامل الوقت في النموذج الذي يصف الفعالية والذي يستخدم فيه نظرية النظم ويركز على علاقة المنظمة والبيئة، فيقول أن المقياس الأخير لفعالية المنظمة هو الاستمرار والبقاء، أي القدرة على ممارسة أعمال المنظمة وقبول المجتمع لها على المدى الطويل، ويكمل هذا المقياس طويل الأجل بمقاييس أخرى متوسطة وقصيرة الأجل.

أما الأولى: فهي الإنتاج والكفاءة والرضى.

أما الثانية: فهي التكيف والتطوير.

ويمثل الإنتاج قدرة المنظمة على تقديم المخرجات التي تتطلبها البيئة بالنوع والكمية الملائمة، ويتضمن معيار الإنتاج معدلات متنوعة مثل: الربح والمبيعات ونصيب السوق.

وأما الكفاءة هي نسبة المخرجات إلى المدخلات، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل: تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات، وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة.

ويأتي معيار الرضى بعد ذلك ليؤكد أن المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب أن يحصل العاملون فيه على إشباع حاجاتهم تماما كما يحصل المستهلكون على الخدمة التي يحتاجونها.<sup>(1)</sup>

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص. 216، 217.

وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين على المنظمة والتطوع باستمرار في العمل، كلّها مؤشرات عن نجاح المنظمة في إشباع حاجات عمّالها.

أضف إلى ذلك بعض المقاييس الأخرى مثل: معدل دوران العمل والغيابات والتأخر عن مواعيد العمل والشكاوي ثم تأتي بعد ذلك المعايير المتوسطة الأجل والتي تنحصر في التكيف والتطوير، سواءاً حدث داخل المنظمة أو خارجها في البيئة المحيطة وقدرتها على الاستجابة لهذا التغيير، وأما التطوير فهو الزيادة أو تعميق قدرات المنظمة على الاستمرار والبقاء والازدهار والنمو، وذلك عن طريق التدريب ليس فقط للمديرين ولكن لغير المدير أيضاً وتطوير الأفراد والجماعات والإدارات سوياً، حتى يمكن للمنظمة كلّها أن تنمو وتتطور.<sup>(1)</sup>

### ثامناً: مداخل الفعالية التنظيمية

مرت الفعالية كأى مفهوم مرتبط بمختلف التنظيمات، ومثل غيره من المفاهيم الإدارية التنظيمية بمراحل متعددة وإلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق، مما أدى إلى إيجاد مداخل متعددة لقياس مدى فعالية المنظمة في تحقيق أهدافها إلى أن أشهر هذه المداخل هي كالاتي: <sup>(2)</sup>

1- **مدخل الأهداف:** أتت أولى محاولات تحديد الفعالية من طرف الباحث "Barnard" حيث وصف النشاط فعالاً إذا ما نجح في تحقيق الهدف المحدد له، ومن الواضح هنا أنه يركز على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية، وقد أيدته في هذا المنظور وسار على دربه الكثيرون ومنهم: Price, Etlzioni, Cobsonet Alhannan Freeman وينطلق دعاة هذا المدخل لقياس الفعالية من افتراضين رئيسيين وهما:

الأول: أن لكل منظمة غاية نهائية تسعى للوصول إليها.

الثاني: أنه بالإمكان تحديد الغاية النهائية لكل منظمة، ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها شيوعاً واستخداماً وهي: الإنتاجية، الرضا الوظيفي، الربحية.

(1) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سابق، ص. 217-219.  
 (2) كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص. 320، 321.

ومن أبرز مشكلات مدخل الأهداف هي:

1- صعوبة تحديد نوعية الأهداف، فهل تقاس الفعالية بالأهداف العامة أو الأهداف التشغيلية أم

الأهداف العملية ( الواقعية )؟

2- أهداف من البديهي القول بأن كل تنظيم يسعى بالضرورة إلى أهداف وتوقعات عدد كبير من

الأفراد والجماعات وأصحاب المصلحة في عملياته ونشاطاته، ويختلف حجم ونوع هذه الجماعات

باختلاف وتنوع المنظمات.

3- كيف ترتب الأهداف وتحدد أولوياتها؟ يرتبط هذا الجانب بالصعوبة الممثلة في ترتيب الأهداف

التي ينبغي أن تسعى المنظمة لتحقيقها، فالمنظمة كيان وخلية حية مما يجعل أهدافها قابلة

للتطور عبر الزمن.

4- الأهداف أم الاستراتيجيات؟ الأهداف من حيث المفهوم هي الغايات المراد تحقيقها أما

الاستراتيجيات فهي الوسائل المستخدمة لتحقيق هذه الغايات.

2- **مدخل النظم**: تحول الاتجاه في أواخر الخمسينات، من مدخل الأهداف إلى مدخل النظم في

قياس الفعالية، وظهرت في أدب الإدارة عدة نماذج أخذت بشكل أو بآخر من نظرية النظم و تعد

دراسة ( Georgopoulos tannenburm 1957 ) من أوائل الدراسات في استخدام مدخل

النظم لتحليل فعالية المنظمات، وقد حددت مفهومها للفعالية على أنها: "مدى قدرة المنظمة كنظام

اجتماعي على تحقيق الأهداف المرجوة، دون أن يكون في ذلك إضعافا لوسائلها ومواردها، أو

إجهادا لقدرات وطاقات أفرادها".

ويتفق مع هذا المفهوم كل من: Katz khan , seashore yachtman وركزت نماذج النظم

بصورة عامة على الجوانب المهمة التالية في قياس الفعالية وهي:

1- قدرة المنظمة على تأمين المدخلات اللازمة لعملياتها ونشاطاتها

2- كفاءة عمليات الإنتاج<sup>(1)</sup>

(1) كاظم نزار الركابي : الإدارة الاستراتيجية العولمة و المنافسة ، مرجع سابق، ص 322.

3- مرونة المنظمة في التكيف مع المتغيرات في البيئة الداخلية والخارجية

4- الاستقرار والتوافق الداخلي

5- الإنتاجية

6- التطوير الداخلي

7- الروح المعنوية

وبالرغم من مميزات مدخل النظم العديدة إلا أنه يعاني من مجالات قصور عديدة أبرزها:

1- لا يركز مدخل النظم على غاية أو هدف محدد ينبغي أن تسعى المنظمات للوصول إليه، وإنما يضع التركيز كله على الوسائل اللازمة لتحقيق الفعالية الكلية، ومن هنا لا يهتم المدخل بقدرة المنظمة على تحديد أهدافها بصورة سليمة وبقدرتها على تأمين النتائج الضرورية لتحقيق الأهداف.

2- يعتمد المدخل على معيار البقاء survival مؤشر نهائي لقياس الفعالية.

3- يلتزم مدخل النظم جانب القياس الكمي، ما أمكن لكل عناصر الفعالية الجزئية والكلية، والافتراض البديهي هنا أن كل منظمة ينبغي أن تتوفر لديها إمكانات عالية للقياس الكمي وهو افتراض يصعب تحقيقه في أحوال كثيرة، وإذا توافرت إمكانية لقياس الفعالية الداخلية فإن احتمال وجودها وتوافرها لقياس الرضا في البيئة يبدو صعب المنال.

### 3-مدخل جمهور المستفيدين

توصف المنظمة بأنها فاعلة من وجهة نظر هذا المدخل إذا ما "نجحت في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، وإذا كانت النتائج المتحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة للأهداف المتعددة"، ويطرح Miles المفهوم بشكل آخر حيث يذكر بأنه: "مدى قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها<sup>(1)</sup>.

(1) كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية العولمة و المناقسة، مرجع سابق، ص. 322، 323.

والتي تضم الأفراد والجماعات المصلحية داخل التنظيم، والأعضاء المؤسسون، والمساهمون، والمنظمات ذات العلاقة، والمنظمات المنافسة... إلخ".

ويفترض في هذا المدخل أن فعالية المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى كل الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواءً كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية، ويهتم هذا المدخل كمدخل النظم بالعمليات والأنشطة الداخلية، ولكنه يركز أكثر على المجموعات المتحالفة والأفراد الذين يهددون بقاء المنظمة، ولكي تتمكن المنظمة من استخدام هذا المدخل في دراسة الفعالية ينبغي عليها الاهتمام بالعوامل المؤثرة على فعالية المنظمة والموارد الأكثر أهمية ومن يوفرها، وإعطاء أوزان للعوامل المؤثرة على تحديد معيار لقياس فعالية كل عامل بمشاركة الأعضاء وذوي المصلحة من الفئات المختلفة، وتحديد النشاط الذي على المنظمة أن تؤديه وبحسب الأولوية وبما يعزز من فعاليتها.

ولقد وجهت إلى هذا المدخل انتقادات عديدة أبرزها:

1- صعوبة تحديد المستفيدين المهمين والذين يؤثرون على نشاط المنظمة، وذلك لكثرة المستفيدين وتغير أدوارهم من خلال حياة المنظمة.

2- صعوبة تحديد المنافع التي ينبغي إعطاؤها وزناً أعلى من المنافع الأخرى في المنظمة<sup>(1)</sup>.

### محددات اختيار المدخل المناسب للفعالية التنظيمية

يتوقف اختيار المدخل المناسب لقياس الفعالية التنظيمية على ثلاث اعتبارات رئيسية هي:<sup>(2)</sup>

1- تفصيلات الإدارة العليا للمنظمة: فالإدارة العليا هي المسؤولة عن نتائج أعمال المنظمة، وهي غالباً ما تمارس نفوذ في وضع الأهداف التنظيمية وتحديد المعايير التي يمكن من خلالها تقييم فعالية المنظمة.

2- مدى قابلية الأهداف للقياس الكمي: فكلما كانت الأهداف التنظيمية قابلة للقياس الكمي والموضوعي كلما كانت أكثر مناسبة لتقييم فعالية المنظمة من خلالها، فهدف الربحية مثلاً يعتبر من أكثر الأهداف استخداماً في قياس فعالية منظمات الأعمال، وذلك لوجود مقاييس مستقرة ومتعارف عليها لقياس مدى ربحية المنظمة وبالتالي الحكم على مدى فعاليتها.

(1) كاظم نزار الركابي: الإدارة الاستراتيجية العولمة والمنافسة، مرجع سابق، ص 323.  
(2) علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص. ص 181، 182.



3- الظروف البيئية: فالمنظمات التي تواجه بيئة تتصف بالندرة في الموارد الأساسية اللازمة لها، غالباً ما تتجه لقياس فعاليتها باستخدام مدخل موارد النظام أو العمليات الداخلية، أما في البيئة المتغيرة والمعقدة فقد تصبح الكفاءة الداخلية أقل أهمية، وتصبح المرونة والقدرة على التكيف من المعايير المناسبة لقياس الفعالية<sup>(1)</sup>.

### تاسعا: صعوبات الفعالية التنظيمية

إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية: (2)

- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعبة للغاية، فعلى سبيل المثال: اعتبار الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميماً كبيراً إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال بمعنى آخر ماهي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة أو الأهداف غير الرسمية؟
- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواءً المعايير الكمية أو السلوكية.
- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملائمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط والحكم إلى جانب ذلك صعوبة قياس المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية، ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص لآخر أو من مؤسسة لأخرى.
- ويبقى المشكل المطروح بالفعل هو صعوبة إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى فعالية التنظيم على اعتبار أن لكل مؤسسة واقع خاص بها والذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى نظراً للظروف والأهداف التي تنشئ من

(1) علي عبد الهادي مسلم: تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 182.

(2) بوشلاغم حنان: "المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، مرجع سابق، ص. ص 94، 95.

أجلها واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل مؤسسة لأنه ما ينطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح لأخرى.<sup>(1)</sup>

إن هذه الصعوبات تؤدي حتما إلى مجموعة من الانعكاسات يمكن حصرها في:<sup>(2)</sup>

- انخفاض مستوى الرضا المهني يؤدي إلى كثرة المشاكل منها سوء العلاقات الاجتماعية، صراعات العمل، ارتفاع مستوى التغيب، ارتفاع نسب حوادث العمل.
- انخفاض وسوء مستوى الإنتاج الذي يؤدي إلى سوء نوعية الإنتاج وارتفاع التكاليف، مدى رواج السلعة المنتجة، الربح والخسارة وعدم قدرة المؤسسة على المنافسة.
- إن تعدد المشاكل الاجتماعية والإنتاجية داخل التنظيمات هو دليل على سوء فعاليتها، وهو ما يدفع إلى الاجتهاد في الكشف عن أسبابها الحقيقية، من أجل البحث عن الحلول المناسبة لها وكل هذه الأسباب تؤدي إلى ضرورة البحث عن خصائص وفعالية التنظيمات.

#### عاشرا: الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية

حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية لابد من الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية القياس:<sup>(3)</sup>

- لابد من تحديد الهدف من عملية القياس.
- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس، بمعنى قياس الفعالية قد يتم على مستوى كل مؤسسة أو على مستوى كل وحدة تنظيمية أو وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل مؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.
- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الانتاج تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.

(1) بوشلاغم حنان: "المناخ التنظيمي و الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، مرجع سابق، ص 95.

(2) بوفلجة عياد: القيم الثقافية و فعالية التنظيمات، مرجع سابق، ص. 108، 109.

(3) عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، مرجع سابق، ص 134.

- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها وتفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، على سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها لتعطينا نتائج أكثر دقة.
- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار وهذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.
- لا بد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط، وهذا ما يسمح بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية ومنه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) والتي من شأنها أن تؤثر على نشاط المؤسسة<sup>(1)</sup>.

### إحدى عشر: الدور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات المحافظة على معدل عال من النمو، ووجود علاقات طيبة بين الأفراد داخل التنظيم وذلك من خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية.

فقد لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان، فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم ونجاح المنشأة، وإذا أردنا التأكيد من ذلك، نطالع ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية، ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمنشآت اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل، فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا، بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي، إن هذا ليس غريبا على الإطلاق، لما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبدا عن عاداته وقيمه المختلفة (الدينية والاجتماعية) فهي مصاحبة له أينما اتجه وأينما حل، ومن بين هذه القيم حبه للعمل والاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتقاني في عمله، لذلك وعلى سبيل المثال من أجل التأكيد فقط فإن تدمير الياباني من محيط عمله لا يعبر عنه بالإضراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الانتاج<sup>(2)</sup>.

(1) عبد السلام أبو قحف: اقتصاديات الأعمال، مرجع سابق، ص 134.

(2) أحمد عرفة، وسمية شلبي: فعاليات التنظيم و توحيد السلوك الانساني، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2002، ص. ص 211،

وإنما كثيرا ما يتجه إلى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب، مما يسبب لصاحب العمل تضخم يصعب تخفيضه، إذن فالعلاقات الانسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي، وإنما هي شرط أساسي للوفرة في الانتاج وتحسينه وبالتعاون والتوافق والتفاهم البتأ وكذلك بالتحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل التكاليف.

وهناك من يؤكد على ضرورة توفر جملة من المقومات لكي توجد جماعات عمل فعالة نذكر منها:

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين، والإقتناع بأن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم.
- أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها.
- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة، وذلك لتطوير وتدعيم علاقات سليمة وبناءة بين أعضائها.
- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.
- قبول كل عضو برغبة وبدون معارضة الأهداف والتوقعات التي يتم تشكيلها بواسطته وبواسطة الجماعة.
- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.
- تبني قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء.<sup>(1)</sup>

(1) أحمد عرفة ، وسمية شلبي: فعاليات التنظيم و توحيد السلوك الإنساني، مرجع سابق، ص 213.

## خلاصة الفصل

كخلاصة لما سبق ذكره في هذا الفصل هو محاولتنا لإبراز أهم الجوانب المتعلقة بالفعالية التنظيمية والتي تعمل على تحقيق الأهداف المرجوة، حيث عمدت إلى تبني حركة التنمية وبناء التحدي، وذلك من خلال قيام نظام حركي متجدد يعمل على الصمود والتعامل مع المستجدات التي تحدث في المنظمة من خلال مشارها الإنتاجي، وهذا قصد فهم أكثر للظاهرة والاهتمام بها، ومنه الوصول إلى ممارسة تنظيمية واقعية تسمح للمؤسسة بتحقيق مختلف الأهداف المسطرة.

إلا أن هناك صعوبة في إيجاد مقاييس ثابتة ودقيقة في تحديد المؤشر أو العنصر الذي يمكن من خلاله تقييم مدى كفاءة وفعالية التنظيم، لأن لكل مؤسسة أو منظمة واقعها الخاص بها والذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى، نظرا للظروف والأهداف التي نشأت من أجلها، وأيضا نتيجة لاختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل منظمة، لأن ما يصلح لمنظمة ما قد لا يصلح لمنظمة أخرى.

وأخيرا يمكن القول أن الفعالية التنظيمية هي التحرك نحو الهدف ضمن مجموعة من العوامل التي يمكن السيطرة عليها جزئيا، أو هي قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه التي جاء من أجلها.

## الفصل الرابع: المقاربات النظرية المفسرة لموضوع الدراسة

### تمهيد

#### أولاً: النظريات الكلاسيكية "التقليدية"

- 1- نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور"
- 2- نظرية التقسيم الإداري لـ "هنري فايول"
- 3- النظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر"

#### ثانياً: النظريات النيوكلاسيكية "السلوكية"

- 1- مدرسة العلاقات الانسانية "التون مايو"
- 2- نظرية سلم الحاجات "لأبراهام ماسلو"
- 3- نظرية الدافعية "رنسيس ليكرث"

#### ثالثاً: النظريات الحديثة "المعاصرة"

- 1- نظرية النظم
- 2- النظرية الموقفية
- 3- نظرية الإدارة بالأهداف "بيتر داركر"
- 4- نظرية Z "وليام أوتشي"

### خلاصة الفصل

## تمهيد

يعد تطور الفكر التنظيمي حصيلة جهود الباحثين في مجالات العلوم الانسانية المتنوعة والعلوم الاجتماعية بصفة خاصة والتنظيم والادارة على وجه الخصوص، ولقد تعددت المداخل النظرية التي تناولت موضوع تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، واختلفت وجهات النظر حول الموضوع باختلاف اتجاهات أصحابها، فالباحث في الحقل المعرفي والنظري للموضوع سيجد عددا كبيرا ومتنوعا من المداخل النظرية التي اهتمت وتناولت موضوع الدراسة، وهذا نظرا للأهمية الكبيرة التي يكتسبها الموضوع في عالم الإدارة والتنظيمات.

وسوف نتناول في هذا الفصل ثلاث اتجاهات، الأول اتجاه كلاسيكي والذي يعتبر بدايات التنظيم في هذا المجال، والثاني سلوكي والذي جاء مخالفا للنظريات الكلاسيكية خاصة من حيث النظرة للعامل، وفي الأخير جاءت النظريات الحديثة والتي أخذت بعدا جديدا في تناول الموضوع، وألقت الضوء على التغيرات المختلفة والتطورات الحاصلة في العصر الحديث.

## أولاً: النظريات الكلاسيكية (التقليدية)

يطلق تعبير النظرية الكلاسيكية على عدد من النظريات التي ظهرت في العالم الغربي في أوائل القرن العشرين ووصفها بالكلاسيكية لا يرجع إلى كونها ظهرت في فترة تاريخية مضت وانتهت، وإنما كسبت هذه الصفة أساساً إلى أسلوب التفكير الذي تقوم عليه هذه النظريات، حيث نشأت في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف، ومن أهم تلك العوامل الاقتصاد الرأسمالي القائم على المنظمة الحرة والمنافسة والاتجاه إلى الترشيد والتفكير المنطقي وتفسير السلوك الانساني والتنظيمي، وكذلك التطور الصناعي والثورة التكنولوجية التي كانت في دورتها جعلت التفكير في نظريات التنظيم يتبلور بالتركيز على العمليات الانتاجية والفنية في تفسير وتحليل العلاقات بين مكونات التنظيم<sup>(1)</sup>، وينطبق تعبير النظريات الكلاسيكية للتنظيم على ثلاث نماذج أو نظريات:

- نظرية الادارة العلمية لفريدريك تايلور ( 1856م - 1915 م ) الذي انصب اهتمامه على مشكلة انخفاض الانتاجية.
- نظرية التقسيم الإداري للفرنسي هنري فايول ( 1841 م - 1925 م ) الذي حدد مبادئ الإدارة العلمية كمدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- نظرية البيروقراطية للألماني ماكس فيبر ( 1864 - 1920 م ) التي تدعو الى الرشد والعقلانية في التسيير والتخطيط.

## 1- نظرية الإدارة العلمية "فريدريك تايلور"

ظهرت مدرسة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية لتكون انعكاسات لصيغة المجتمع والظروف التي نبعت فيها النظرية، "وهي مرحلة التوسع في التصنيع وتوفر عدد من العوامل المساعدة على ازدهار الحركة الصناعية مثل: توفر الموارد الطبيعية وكفاءة عدد العاملين، وظهور الاختراعات العلمية"<sup>(2)</sup>.

(1) محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2009، ص 53.

(2) محمد القريوتي: السلوك التنظيمي، مكتبة دار الشروق، الأردن، 2002، ص 57.



وارتبط اسم نظرية الإدارة العلمية برائدها الأول فريدريك تايلور الذي كان هدفه الشامل هو رفع الكفاءة الصناعية من خلال رفع الانتاجية وخفض تكلفة الوحدة المنتجة، ولقد أصدر تايلور كتابا بعنوان "مبادئ الادارة العلمية" عام 1911، وضمت آراءً ومعتقدات بشأن أساليب وفنون إدارية وتعكس فنون الإدارة العلمية، "واعتقاد تايلور بأن تخطيط الاعمال هو الوظيفة الأساسية التي تنهض بها الادارة، ويجب الفصل بين تنفيذ هذه الأعمال التي هي مهمة بأفراد القوى العاملة والتخطيط الذي هو مهمة الادارة العليا، و قد أبرز تايلور أهمية التخطيط بمجموعة كبيرة من الاعمال اليومية لكل عامل، بهدف تنمية و تطوير الكفاءة، ويربط تخطيط الأعمال لدراسة الوقت وتحديد معيار الانتاج المناسب لعمل معين، وبعبارة أخرى تحديد القدر العادل من الانتاج لكل عامل في وحدة زمنية معينة".<sup>(1)</sup>

ويرى تايلور "أن الادارة العلمية في جوهرها تشمل على ثروة فكرية شاملة لها جانبان: الجانب العمالي ويتعلق بالعمال وعلاقاتهم بزملائهم وبالإدارة، والجانب الاداري ويتعلق بما يعملون في مجال الادارة وواجباتهم و علاقاتهم بزملائهم الاداريين وأيضا علاقاتهم بالموظفين والعمال".<sup>(2)</sup>

وهو بهذا يفصل بين مهام المستويات الادارية العليا والمتمثلة في التخطيط والتوجيه والتنسيق والرقابة والتنظيم، وبين مهام المستويات الادارية السفلى والتي تمثلها القوى العاملة والأعمال الموكلة إليها لتنفيذها، حيث لاحظ تايلور أن مفهوم الفعالية التنظيمية ارتبط بالمستوى الأسفل من المنظمة والذي نجده على مستوى كل الورشات، وتتحقق الفعالية من خلال:

- تحقيق الكفاءة الانتاجية: أي أن ينتج الفرد ما هو مطلوب منه بأسرع وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة، وتعبر الكفاءة الانتاجية عن النسبة بين كمية المنتج وبين تكلفة إنتاجية.<sup>(3)</sup>

- التخصص بالعمل: حيث قام بتقسيم العمل بين العمال و الادارة.<sup>(4)</sup>

(1) خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الاعمال، دار المسيرة، الأردن، ط4، 2004، ص 41.

(2) حسان الجيلاني: التنظيم و الجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008، ص 20.

(3) خليل محمد حسن الشماع، المرجع نفسه، ص 45.

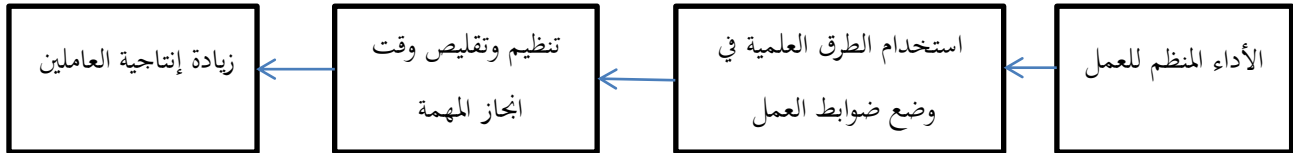
(4) محمود احمد فياض: مبادئ الإدارة (وظائف المدير)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010، ص 39.

- استخدام الأساليب العلمية: أي استخدام أساليب البحث العلمي المعروفة من أجل زيادة كفاءة العاملين ورفع الانتاجية ومن أمثلة ذلك استخدام أسلوب الملاحظة والتجريب.

- القيام بدراسة عمل معين وتحليله إلى أبسط عناصره، ومن ثم اكتشاف أفضل طريقة لأدائه (دراسة الزمن- الحركات- المواد- الوسائل) ومن ثمة الوصول الى الطريقة الوحيدة والأفضل لإنجازه، ومنها رفع مردودية انتاج العمل.<sup>(1)</sup>

وعليه يمكن القول أن تايلور كان مهتما بالأداء المنظم للعمل وفق طرائق محددة، واستخدام تقنيات علمية لتحسين انتاجية الأفراد في عملهم وفق الشكل التالي:

اشكل رقم (04): يوضح الأداء المنظم للعمل حسب تايلور.



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 56.

ومن خلال هذا الشكل يتبين أن الأجر إذا كان يحسب على أساس عدد القطع المنتجة، فإن زيادة انتاجية العامل وتحسينها سيعود بالفائدة عليه، من خلال زيادة قيمة الأجر المدفوع عن الكمية الاضافية التي ينتجها، كما تعود بالفائدة على المنظمة نتيجة زيادة الكميات المنتجة من قبل العاملين ومن ثمة تحقيق الفعالية التنظيمية.

ونخلص إلى أن مدرسة الادارة العلمية بقيادة "تايلور" قد ساهمت مساهمة لا يستهان بها في تطوير ممارسات الادارة وتكوين ملامح مهنة الادارة، وتحويل تفكير المديرين إلى الأسلوب العلمي والاقلاع عن أسلوب التخمين أو التقليد أو المحاولة والخطأ، وتركيز اهتمامها على زيادة الانتاجية، هذه الأخيرة تعتبر من أهم مؤشرات قياس للفعالية، كما اعتبر تايلور التخطيط عملية إدارية مهمة في أي منظمة وتكون على مستوى الادارة العليا، حيث تقوم بمجموعة من المهام من أجل تحقيق التنمية والكفاءة ورفع

<sup>(1)</sup> Michel Foudriat : Sociologies des organisation , Pearson éducation, France , 2 édition, p77.

الانتاجية، كما نجده قد ربط فعالية المنظمة بإنتاجيتها وهو الشيء الذي يعبر عن النظرة الكلاسيكية في العمل، فقد حاول تايلور جعل الانسان آلة متخصصة تعمل بكفاءة عالية وقادرة على رفع نسبة الانتاج إلى أعلى درجة ممكنة، كما أنه كان يحاول الوصول إلى أفضل الطرق لخلق الرضى الوظيفي عن طريق اشباع الرغبات المادية للعمال، فقد توصل إلى أن العمال في المنظمة يبحثون عن الأجر والمال لذلك فقد قام بربط الأجر بعدد القطع المنتجة واستعمال هذا الأسلوب كدافع لتحريك العمال حيث أنه كلما انتج العامل أكثر زاد أجره أكثر.

ومن هنا نلاحظ من خلال نظرية فريدريك تايلور تركيزه الشديد على الجانب المادي للعمل، وإغفاله لقيمة شخصيات الأفراد ونفسياتهم في العمل، بل يقول أن الفرد هو كائن مادي يبحث عن الأجر فقط.

## 2- نظرية التقسيم الإداري "هنري فايول"

نظرية التقسيم الإداري عبارة عن مجموعة من التصورات التي تتباين في بعض تصوراتها ومقاربتها، إلا انها تلتقي في دراسة التركيب الداخلي للمؤسسة وتحقيق الفعالية التنظيمية، وترجع البدايات الأولى لهذه النظرية إلى معالجة الهيكل التنظيمي للمؤسسة وكيفية تكوينه من حيث: تجميع الأنشطة والوظائف اللازمة، تحديد الأهداف، تجميع الأنشطة المتشابهة في أعمال ثم في أقسام ثم في دوائر من أجل تسهيل العلاقات لتحقيق هذه الأهداف من بين وحدات البناء التنظيمي، حيث كانت المشكلة الرئيسية هي: كيف يمكن تجميع هذه الاعمال في شكل مهام فردية ثم تجميع المهام في وحدات إدارية وتجميع الوحدات الادارية في وحدات أكبر و أخيرا تحديد المستوى الأعلى.<sup>(1)</sup>

ومن أبرز رواد هذه النظرية "هنري فايول" حيث كان إداريا و مهندسا فرنسيا متميزا وهو الأب الحقيقي للإدارة العلمية، وقد اتبع مفهوم العملية الادارية من منطلق دراسة طبيعة الإدارة حيث قسم الأنشطة في المنشأة بكتابه "الإدارة الصناعية والعامة" سنة 1916 إلى ست أنشطة: أنشطة فنية، أنشطة تجارية، أنشطة مالية، أنشطة الضمان والتأمين، أنشطة محاسبية، أنشطة إدارية.

هذه الأنشطة تشكل القواعد المهمة الواجب إتباعها في السياسات التنموية الحكومية من أجل قيادة عملية التنمية ودفع التنظيمات إلى تحقيق درجات عالية من الكفاءة والإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية.<sup>(2)</sup>

(1) محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية، مصر، 3،

2003، ص 142.

(2) سامي محمد هشام حرير: الإدارة بالأفكار، دار الراية، الأردن، ط1، 2008، ص 22.

كانت توجهات فايول منطلقة من منظار الإدارة العليا ومن خبرته كمدير عام لشركة مناجم الفحم، ويعود له الفضل في تطوير ثلاث مجالات في الإدارة هي: تحديد وظائف المدير، أنظمة المنشأة، وضع مجموعة من القواعد أو التوجيهات التي يطبقها المدراء في أدائهم لتلك الوظائف.

وقد قسم فايول وظائف المدير إلى خمسة وظائف هي: التخطيط والتنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق والرقابة، فالتخطيط في نظره التنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه.

ورأى فايول أن التنظيم هو وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها مدراء التقسيمات في وضع خطط تفصيلية للمهام للمسؤولين عنها، ثم الحصول على الموارد البشرية والمالية، وهيكله الأفراد على شكل ووظائف وتقسيمات لتنفيذ الخطط، و يتضمن إصدار الأوامر تحريك الموارد البشرية لإنجاز أهداف المنظمة وتوحيد الجهود سوية، وتأتي الرقابة لمقارنة الأداء الفعلي بالخطط وتصحيح الابتعادات بينهما من ناحية أخرى.<sup>(1)</sup>

و قد وضع فايول 14 مبدأ سماها مبادئ الإدارة، اعتقد أن هذه المبادئ صالحة و يمكن تعميمها وتطبيقها على جميع المواقف الإدارية بمعنى أنه يمكن من خلالها الاضطلاع بأنشطة الإدارة على أكمل وجه، و بأن الالتزام بها من شأنه أن يضمن الفعالية، و هذه المبادئ هي: التخصص و تقسيم العمل، السلطة و المسؤولية، الضبط، وحدة الأمر، وحدة الهدف، الأولوية لمصلحة المؤسسة، عدالة العوائد المركزية، التسلسل الرئاسي، النظام أو التركيب، العدالة و المساواة، استقرار العمال، المبادرة و التعاون وتنمية روح الجماعة.<sup>(2)</sup>

ويلاحظ من خلال استعراض هذه المبادئ أن المحاور الأساسية التي ترتكز عليها هذه المبادئ هي: الكفاءة، إدارة الموارد البشرية والممارسات الإدارية، حيث إعتبر فايول أن تبني هذه المبادئ من شأنها أن تساهم في تحقيق الأهداف التي رسمتها المؤسسة لنفسها، الأمر الذي يؤدي بها إلى زيادة فعاليتها، ويضمن بقاءها واستمراريتها.

مما سبق نستنتج أن الإدارة العلمية بقيادة كل من تايلور وفايول عندما تحدثا عن التخطيط تحدثا عنه بطريقة شمولية دون التحدث عن خصوصية التخطيط ضمن كل قسم أو مستوى إداري، حيث تم إعتبار وظيفة التخطيط وظيفة منوطة بالمدير وحده، أما عملية التنفيذ فهي موكلة للعمال الآخرين.

(1) خليل محمد حسن الشماع: مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال، مرجع سابق، ص 41.

(2) ابراهيم توهامي وآخرون: قضايا سسيو - تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2013، ص. ص 24، 25.

وبما أنهم يعتبرون الإنسان كألة أي عنصر من عناصر الإنتاج، لم يجعلوا له وظيفة خاصة به كما هو الحال بالنسبة لوظائف التخطيط، التنظيم، التنسيق، الرقابة... الخ بالرغم من أنهم تحدثوا عن تفصيلات متعلقة بتخطيط الأفراد حينما تطرقوا إلى تقسيم العمل، التدريب، الأجور، التقييم، الرقابة، التعيين، الترقية وغيرها، لم يعتبروها المحرك الأساسي لمنظمات الأعمال كما تراه النظريات الحديثة في وقتنا الحاضر.

### 3- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر"

تعد البيروقراطية إحدى الظواهر التنظيمية في المجتمعات الصناعية التي أثارت النقاش بشأن قدرتها على تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة، ويعتبر " فيبر " أول من استخدم هذا المصطلح محددًا من خلاله مواصفات المنظمة المثالية أو النموذجية، ويعني مفهوم البيروقراطية حسب فيبر ذلك التنظيم الضخم في المجتمع السياسي المعقد والمتحضر الذي يوجد لتحقيق أهداف الدولة، كما يرى أن البيروقراطية هي أحد المظاهر التنظيمية التي تطورت عبر العصور.<sup>(1)</sup>

ويعود اهتمامه بهذه النظرية إلى أن المؤسسات الحكومية أو الخاص تحتاج إلى نظام إداري يضمن الدقة في العمل و إحكام السيطرة على تنفيذ الأعمال و تحقيق الكفاءة الإنتاجية.<sup>(2)</sup>

كما أنها تمثل بالنسبة له الوجه الآخر لعملية الترشيح التي تميز المجتمع الحديث عن غيره، وفي المجتمع أصبحت الكفاءة والفعالية التي تميز العملية الإنتاجية تميز التنظيم الاجتماعي أيضا، وأصبحت البيروقراطية هي وحدها القادرة في المجتمع الحديث على تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفعالية.<sup>(3)</sup>

حيث ركز فيبر على ضرورة تحديد وكتابة القواعد والإجراءات الرسمية التي تحد سلوك الأفراد والمجموعات والكفيلة بفرض نظام ثابت يخضع له أعضاء المؤسسة كافة.<sup>(4)</sup>

ويوكل هذه المهمة حسيه إلى المدير أو الإدارة بالإضافة إلى أنه يرى أيضا بأن تقسيم العمل أمرا ضروريا لإمكانية تخصيص العاملين في أجزاء معينة لزيادة الخبرة والتطبيق السليم بما يتلاءم ومصصلحة العمل، ومما يؤدي إلى رفع مستوى الأداء واكتساب المهارة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.<sup>(5)</sup>

(1) علي الضالعين: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز بزيد، ط2، 2005، ص. ص 58، 59.

(2) علي عباس: أساسيات الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص 56.

(3) سعيد عبد مرسي بدر: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000، ص 91.

(4) حسين ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005، ص 86.

(5) بيان هاني حرب: مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية، الأردن، 2000، ص 62.

ويعتبر فيبر بأن التنظيم البيروقراطي هو النموذج المثالي للتنظيم لأنه يتطابق مع التنظيم العقلاني الذي يوجد داخل المؤسسات الحديثة والمجتمعات الرأسمالية لكونه مبني على استراتيجية تنظيمية يخضع فيها الأفراد لمجموعة من القواعد والإجراءات المكتوبة دون التحيز لأحد، ويمكن استعراض مبادئ التنظيم البيروقراطي فيما يلي: (1)

- التخصص وتقسيم العمل الذي يعتبر أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.
- التدرج الهرمي للسلطة لتحديد العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- وجود نظام للإجراءات لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.
- استخدام الإجراءات والطرق الرسمية بين أعضاء التنظيم.
- إختيار العاملين وترقيتهم يعتمد على الجدارة الفنية في العمل.
- اللاشخصية في العلاقات الوظيفية والتي تعتمد على ما تحدده القوانين واللوائح لضمان الموضوعية في التعامل.

فقد لاحظ فيبر أنه داخل التنظيمات كانت مظاهر المحاباة والتمييز تتغلب على الموضوعية والعقلانية، الأمر الذي أدى إلى ضعف فعالية تلك المنظمات وذلك من خلال تحليله لأشكال الإدارة والطرق التي يمارس بها الحكم والكيفية التي يتم بها فرض السيطرة على المرؤوسين وجعلهم يتقبلونها وفي تحليله لتطور المجتمعات ميز بين القوة والسلطة فالقوة هي القدرة على إجبار الآخرين على الامتثال والطاعة، أما السلطة الانصياع طوعية للأوامر وأن إصدار الأوامر والتوجيهات من قبل صاحب السلطة أمر مشروع، كما ميز بين ثلاث أنواع من السلطة هي:

- السلطة التقليدية: وتستمد شرعيتها من الأعراف والتقاليد والداستير.
- السلطة الشخصية والكاريزمية: تعتمد على الخصائص والسمات التي يتمتع بها الفرد.
- السلطة القانونية أو العقلانية: تستند إلى القانون وأسس وقواعد موضوعية ومنطقية تسري على جميع العاملين في المنظمة.

(1) حسين حريم: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2010، ص 157.

ومن خلال ما سبق ذكره يمكننا القول أن فيبير في نظريته البيروقراطية أهتم بالعامل عن طريق وضع قوانين ولوائح للعمال لضمان حسن سير الأعمال، فقد تحدث عن الترقية التدريجية للعمال على أساس الأقدمية والمعايير الموضوعية وكذا تقسيم العمل والوظائف بحسب مميزات الفرد ومؤهلاته، وتوصيف الوظيفة أو العمل بتحديد واجبات وصلاحيات العامل الشاغل لكل وظيفة.

كما أنه أكد على دور التدريب وأهميته بالنسبة للعامل والمنظمة بالإضافة إلى مناداته إلى إعطاء العامل أجره الذي يستحقه إزاء ما يبذله من جهد، وبالرغم من أنه تحدث عن توصيف الوظائف والترقية والتدريب والأجور وغيرها من الأمور التي تعتبر الوظائف الخاصة بإدارة الموارد البشرية وبتخطيط الموارد البشرية إلا أنه لم يستخدم مصطلح التخطيط لأداء مثل هذه الوظائف، هذا من جهة ومن جهة أخرى فإن دعوته لعزل العوامل الاجتماعية والنفسية للفرد العامل عن محيط المنظمة، ودعوته للفصل بين الحياة الشخصية والوظيفة يوضح لنا لما يولي الاهتمام الكامل بالفرد العامل كعنصر إجتماعي له إحتياجات نفسية وإجتماعية.

من خلال ما تطرقنا إليه يمكن تحديد بعض نقاط الضعف في النظريات الكلاسيكية:<sup>(1)</sup>

- تعارض وتناقض المبادئ التي تقدمها مثل مبدأ الإدارة بالسلطة إستنادا إلى تدرج السلطة هرميا بتناقض مع مبدأ الخبرة والتدريب كأساس الترقى في الوظائف.
- إغفال العلاقات الإنسانية وحتمية الصراعات داخل التنظيم نتيجة تفاعل الأفراد داخل التنظيم والتضارب في المصالح.
- اعتبرت التنظيم نظام مغلق منعزل عن البيئة التي يوجد بها، وبالتالي بطء الاستجابة للحالات الطارئة.
- تجاهلت حرية الفرد واعتبرت الإنسان آلة مما يؤدي إلى تقييم حريته والقضاء على شخصيته وإجباره على اتباع أنماط من السلوك لا تتفق مع متطلبات شخصيته.
- إغفال أهمية التنظيم غير الرسمي الذي يعتبر أحد المتغيرات الرئيسية التي تحكم السلوك التنظيمي، وإعتبرت أن الهيكل الرسمي للتنظيم هو النمط الوحيد للإتصالات بين أعضاء وجماعات التنظيم.

(1) علي الشراوي: أصول التنظيم، الدار الجامعية، لبنان، 2000، ص 84.

ولكن بالرغم من هذه النقائص إلا أنها تتضمن نقاط إيجابية ساهمت في تفسير السلوك التنظيمي:<sup>(1)</sup>

- وجهت التنظيمات إلى تحقيق أهدافها التي أنشأت من أجلها من خلال تقديم أهم وظائف الإدارة المتمثلة في ( التنظيم، التنسيق، التخطيط، الرقابة، التوجيه).
- ساهمت بوضع خطط خاصة بتنظيم العمل ورفع الكفاءة الإنتاجية والفعالية التنظيمية مثل: مبدأ التخصص، مبدأ وحدة الأمر، مبدأ نطاق الإشراف.

### ثانيا: النظريات النيوكلاسيكية ( السلوكية )

في الوقت الذي أكدت فيه النظريات الكلاسيكية على الأداء المادي وعلى الهيكل الرسمي للتنظيم والبناء الداخلي له، ظهر اتجاه آخر في تنظيم العمل وإدارة المنظمات يركز على العنصر الإنساني باعتباره العنصر الحيوي في المنظمة والذي تدور حوله كافة مظاهر التنظيم الأخرى، ويدخل في مجال إهتمامه عوامل وعناصر أخرى أهملتها النظريات الكلاسيكية في التنظيم وهي الدوافع والحاجات الاجتماعية والتنظيم غير الرسمي وجماعات العمل والرضى الوظيفي والقيادة والروح المعنوية والاتصالات.

ويضم هذا الاتجاه مجموعة من النظريات التي جعلت العنصر الإنساني في المنظمة محور إهتمامها ومن أهم الإسهامات في هذا الإتجاه نذكر: مدرسة العلاقات الإنسانية بقيادة "إلتون مايو" وإسهامات "دوغلاس ماك غريغور"، و"رنسيس ليكرث"، "أبراهام ماسلو"، وغيرهم من الرواد الذين أسهموا في بلورة هذا الإتجاه وإثرائه.

وبناء على ما تقدم سنقوم بتحليل إسهامات كل من: "إلتون مايو"، "إبراهام ماسلو"، و"رنسيس ليكرث".<sup>(2)</sup>

### 1- مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو"

من أهم رواد مدرسة العلاقات الإنسانية نجد "إلتون مايو" يعتبر الرائد الأول الذي حدد النظرة إلى المبادئ التي تحكم السلوك التنظيمي، وغير من فكرة أن الفرد كآلة تشبعه مجموعة من الحوافز المادية<sup>(3)</sup>.

(1) موسى اللوزي: التنمية الإدارية ( المفاهيم ، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2000، ص60.

(2) ابراهيم التوهامي وآخرون: قضايا سسيو- تنظيمية، مرجع سابق، ص 28.

(3) ميلاط صبرينة: "التكوين المهني والفعالية التنظيمية"، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز -جيجل- نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007، ص. ص 45، 46.



وذلك بناء على ما توصل إليه في تجاربه في منشأة "هاورثون" التي ساعدته للوصول إلى أن الفرد كتلة من المشاعر والأحاسيس لا يكفي إشباعه ماديا من أجل الرفع من أدائه، حيث أوضح "إلتون مايو" أن زيادة الإنتاجية بلوغ الفعالية التنظيمية لا تستند فقط إلى الطريقة المادية والمكافأة المادية للعمال، وإنما تتأثر بمجموعة عوامل إجتماعية ونفسية، وإشباع الجوانب الإنسانية والمعنوية للأفراد داخل مناخ العمل من تكوين علاقات واتصالات واضحة والمشاركة والتفاعل بين أعضاء التنظيم يبعث على الراحة والرضى لتحقيق الذات وانتفاعهم لزيادة معدلات الإنتاج والمحافظة على العمل.<sup>(1)</sup>

ومن أهم المبادئ التي قامت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية:<sup>(2)</sup>

- التركيز على المدخلات المادية للتنظيم غير كاف لزيادة الفعالية، بل يجب الأخذ بعين الاعتبار الأبعاد النفسية والاجتماعية كعناصر محددة للأداء.
- الاعتماد على اللامركزية، تفويض السلطة والمشاركة أثناء العمل سيؤثر إيجابا على الفعالية.
- ارتباط الفرد بالجماعة يحفزه للعمل، فلمشاركة أهم عنصر في تحقيق الفعالية وفي الواقع أن المفكرين الذين ركزوا على نظرية العلاقات الإنسانية قد نجحوا في إبراز حقائق جديدة عن كيفية تحفيز العاملين لتمكينهم من تحقيق الفعالية الإدارية، حيث رأى الباحث أن قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط أعضاءها بتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل، وعلى الإدارة العمل على تحقيق الاندماج الجماعي للأفراد.

إن شعور العامل بالإنتماء يحقق له راحة نفسية تجعله يشعر بالرضى وبالتالي زيادة مستوى أدائه، فالإتجاه الإنساني إذن يرفض فكرة الرشد الكاملة ويضع بدلا منها مبدأ الرشد المحدود الذي يأخذ في الإعتبار القيود المادية والتطبيقية والبيئية التي تمنع الإنسان عادة من أن يصل إلى الحد الأقصى من الإشباع لحاجاته من خلال تحديد البدائل المتاحة أمامه وتقيد قدرته على الاختيار.

وينضح مما سبق أن نظرية العلاقات الإنسانية إهتمت بجانب من جوانب التنظيم وهو العامل أو العنصر البشري وعلى خلاف النظرية العلمية التي ركزت على الجانب المادي للعامل اهتمت أكثر بالجانب المعنوي والسلوكي، وبفضل إسهامات هذه النظرية، ظهرت في ذلك الوقت البوادر الأولى لما أصبح يعرف اليوم بإدارة الموارد البشرية في المنظمات والمؤسسات على إختلاف أشكالها وأحجامها، وكما

(1) ميلاط صبرينة: "التكوين المهني والفعالية التنظيمية"، مرجع سابق، ص 46.

(2) قيس محمد لعبيدي: التنظيم- المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، مصر، 1997، ص 96.

نعلم أن إنشاء أي قسم أو إدارة بالمنظمات يستلزم التخطيط لهذه الإدارة وعليه يمكننا القول أن تخطيط الأفراد في تلك الفترة وبتأثير من النتائج التي توصلت إليها نظرية العلاقات الإنسانية يتضمن تخطيط ساعات العمل والعطل السنوية، وفترات الراحة وإعداد البرامج التدريبية ما يتماشى مع مبادئ النظرية التي تدعو إلى تدعيم الفعالية بين العمال.

## 2- نظرية سلم الحاجات "لأبراهام ماسلو"

تعرف هذه النظرية باسم " نظرية سلم الحاجات" عند عالم النفس " أبراهام ماسلو" 1943، والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي، معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمسة مجموعات، وتظل الحاجات غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك والتي تعمل على تحقيق الفعالية التنظيمية، في حين لا تؤثر الحاجات المشبعة في السلوك، بالتالي ينتهي دورها في التحفيز.<sup>(1)</sup>

حيث يعرف التحفيز بأنه: " العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب ويندفع في بذل مستويات عالية من الجهود لتحقيق أهداف المؤسسة."<sup>(2)</sup>

وقد جاءت نظرة ماسلو في التحفيز لتعطي بعدا آخر في تحقيق الفعالية التنظيمية من خلال الحاجات التي يسعى الفرد إلى إشباعها بطريقة متسلسلة ومرتبطة ترتيبيا تصاعديا على شكل سلم أو هرم، تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته، وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى.<sup>(3)</sup>

وهكذا اعتقد "ماسلو" أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات، لا يعود هذا المستوى محفزا للفرد وسيطلب إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى، لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم، يجب عليهم أولا أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد، ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى الوصول لآخر مستوى.

(1) محمد قاسم القريوتي: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004، ص 88.  
(2) محمد عدنان النجار: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، سوريا، 1995، ص 180.  
(3) محمد قاسم القريوتي، المرجع نفسه، ص 89.

الشكل رقم (05): يوضح هرم ماسلو للحاجات.



المصدر: أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001، ص 322.

واعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب ترتيباً تدرجياً حسب أهميتها وذلك كما موضح في الشكل السابق وتتمثل في<sup>(1)</sup>:

- 1- الحاجات الفسيولوجية: الطعام، الشراب، المسكن، الراحة والنوم.
- 2- حاجات الأمان: الحماية من المخاطر الجسدية والنفسية، وتخفيف شعور الفرد بالقلق.
- 3- حاجات الإنتماء: تتضمن الصداقة، الإنتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.
- 4- حاجات التقدير والاحترام: وتتمثل في الترقية والكفاءات الإستثنائية والتشجيعات المعنوية، الشهرة والمركز الإجتماعي واحترام الآخرين له والاحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية.

(1) عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص 277.

5- حاجات تحقيق الذات:<sup>(1)</sup> وهي من أصعب الحاجات إشباعاً، و قلما يصل الفرد إلى إشباعها وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته باستخدام مهاراته و قدراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته.

وقد توصل " ماسلو " انطلاقاً من تصنيفه لهذه الحاجات إلى أن تحقيق الفعالية التنظيمية تكون من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية، وكذا عن طريق تحديد الإحتياجات والجو المناسب الذي يتحقق فيه الإحترام المتبادل بين الرئيس والمرؤوسين، يمكن العامل من تأدية واجباته، إضافة إلى إبداء آرائه وإجتهاداته وتقديم إقتراحات وتوصياته وكل ما يتطلبه العمل الإداري الجيد بما يخدم المصلحة العامة ويساعد على تحقيق الفعالية التنظيمية.

ومما سبق نقول أن " ماسلو " إستطاع أن يقدم إطاراً علمياً عاماً لتصنيف الحاجات ساعد المؤسسة في تحفيز أفرادها، وقد تعرضت هذه المساهمة لمجموعة من الإنتقادات كونها قد أغفلت عدة جوانب أهمها:<sup>(2)</sup>

1- عدم وجود فاصل زمني في سعي الفرد لإشباع حاجاته المختلفة، بمعنى أن طموحات الفرد متسعة.

2- أن التاريخ يقدم الكثير من الأدلة العلمية التي تشير إلى أن الفرد قد يسعى إلى إشباع حاجة الإنجاز الذاتي التي تقع على قمة الهرم على حساب الحاجات الأخرى.

3- لا توجد خمس مستويات للحاجات ولا يتفق بالضرورة تدرج الحاجات السلم المقترح.

4- هيكل الحاجات غير مستقر كما يفترضه النموذج فهي أكثر حركية مما يتصور.

### 3- نظرية الدافعية " رنسيس ليكرث "

يعتبر "رنسيس ليكرث" من بين المفكرين الذين اهتموا بمجال الإدارة والتنظيم، حيث كانت له آراء وأفكار كثيرة في المجال، وتعتبر نظرية الدافعية عن أحد إسهاماته حيث درس "ليكرث" دافعية العمال داخل المنظمة<sup>(3)</sup>.

(1) عبد الرحمان محمد عيسوي: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص 130 .

(2) عبد السلام أبو قحف: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص. ص 452، 453.

(3) عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 137.

في محاولة لتحديد أحد الأساليب التي تستطيع المنظمات من خلالها تحقيق الفعالية التنظيمية حيث إعتد في ذلك على دراسة البنية الداخلية للمنظمة من خلال التأكيد على ضرورة الإهتمام بالأنظمة المعمول بها خاصة نظام الحوافز والذي يعتبر من أهم الأنظمة التي يمكن من خلالها دفع العمال للعمل وتقديم أفضل المستويات الأداء لديهم وهي التي تساهم بدورها في تحقيق الأهداف التنظيمية.<sup>(1)</sup>

وقد إعتبر "ليكرث" المورد البشري أهم عناصر العملية الإنتاجية وعلى هذا يجب الإهتمام بتوفير البيئة الملائمة والتي يستطيع الفرد فيها تحقيق ذاته وتطوير قدراته وتنمية مهاراته العملية.

وقد حدد " ليكرث " أربعة أساليب إدارية في مجال الدافعية والقيادة والهياكل التنظيمية على النحو التالي<sup>(2)</sup>:

- 1- **الأسلوب أو النظام الاستغلالي التسلطي:** وحسب هذا الأسلوب تأتي السلطة والتوجيه من أعلى إلى أسفل وتعتمد على التهديد والعقاب ويكون التفاعل ضعيفا وعمل الفريق غائبا و الإنتاجية متدنية في مثل هذا الأسلوب.
- 2- **الأسلوب أو النظام التسلطي الخير الكريم:** وهو يشبه النظام السابق إلا أن هناك بعض مظاهر الإتصال من القاعدة إلى القمة، وبعض التفويض للسلطة، والإنتاجية حسب هذا الأسلوب أفضل من النظام السابق نوعا ما، غير أن التغيب ودوران العمل مرتفعان.
- 3- **الأسلوب أو النظام الإستشاري:** حسب هذا الأسلوب يتم تحديد الأهداف وإصدار الأوامر بعد مناقشة المرؤوسين حيث يكون الإتصال قائما على اتجاهاين، ويتم تشجيع عمل الفريق أو جزئيا، مما يكون له أثر أفضل على الإنتاجية من الأساليب السابقة.
- 4- **أسلوب أو نظام المجموعة المشاركة:** يعتبر " ليكرث " هذا الأسلوب مثاليا ويجب أن يقتدي به قدر الإمكان حيث يؤدي هذا الأسلوب إلى الالتزام من قبل العاملين، بأهداف المنظمة بشكل تعاوني نتيجة مشاركتهم وإحساسهم بأهميتهم، فالإتصال يكون في جميع الاتجاهات والدافعية تكون عالية والإنتاجية مرتفعة.

(1) عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، مرجع سابق، ص 137.

(2) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر الإداري والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2005، ص47.

وعليه فإن "ليكرت" يعتبر المجموعة هي وحدة العمل الأساسية وليس الفرد وحده، وإن التعاون والمشاركة هما المحور لنجاح أي عمل، وعليه فإن طريقة "ليكرت" للدافعية موجهة نحو الجماعة وليس نحو الفرد أو أنها موجهة للفرد كعنصر في مجموعة وليس بمفرده، ومن هنا تبرز أهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية.<sup>(1)</sup>

حيث ركز على الأداء العام في العمل والذي يلعب دور كبير في المؤسسة وذلك من أجل تحسين مستوى الإنتاجية في المؤسسة الصناعية، حيث تدور هذه النظرية حول نقاط أساسية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية وهي<sup>(2)</sup>:

1- **الدافعية:** إذ يرى "ليكرت" أنه إذا أراد التنظيم استخدام عنصر الدافعية يجب عليه أن يعتمد نظاما محفزا يأخذ بعين الاعتبار الدوافع الذاتية، دوافع الأمان والطمأنينة، دوافع حب الإستطلاع والإبتكار ودوافع إقتصادية لكي يستطيع أن يمارس تأثيرا بارزا على الفرد وذلك لخلق الإتجاهات المؤدية له وتحقيق التعاون والتكيف والاندماج ببيئته وبيئة المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف كلا الطرفين.

2- **جماعة العمل:** يرى "ليكرت" أن جماعة العمل لها أثر كبير في السلوك الإنساني داخل التنظيم، حيث يؤكد أن حجم جماعة العمل ينعكس سلبا على فعالية التنظيم.

3- **المناخ:** حيث يستخدم "ليكرت" مفهوم المناخ للإشارة إلى مجموعة الخصائص التي تصف طبيعة التنظيم ومن ثم أن التنظيم يعني على أساس محدد من العلاقات المدعمة التي يشعر فيه الأفراد بأنهم محل التقدير والإحترام، كما تنمو فيه الثقة بالنفس وبالأخرين، وينمو هذا الجو من خلال إدخال الذات في المهمة، وليس إبعادها والتهديد بفرض وجهات نظر الأفراد.<sup>(3)</sup>

4- **القيادة:** فقد حدد "ليكرت" مجموعة من الأنماط القيادية التي ذكرناها سابقا، والتي يرى بأن هذه الأنماط قادرة على تحقيق الفعالية التنظيمية وحتى وإن لم تكن جميعها.<sup>(4)</sup>

(1) صبحي جبر العتيبي: تطور الفكر الإداري والأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص 48.

(2) لو كيا الهاشمي: نظرية المنظمة، دار هادي للطباعة و النشر والتوزيع، الجزائر، ص. 94، 95.

(3) علي صالح حامد جابر، وعلي إبراهيم دقوسي: نظرية التطبيق في الإدارة التربوية، دار المهندس للنشر والطباعة، مصر، 2004، ص 36.

(4) محمد حسن رسمي: السلوك التنظيمي (أساسيات الإدارة التربوية)، دار الوفاء لدنيا للطباعة والنشر، مصر، 1، 2004، ص.

ص 93، 94.

لقد وضع " ليكرث " أن المنظمة التي تتبع هذه الأفكار، يتوقع لها مستوى رفيع من الإنتاجية وإنخفاض في التكاليف ومعدل دوران العمل، كما أشار إلى أن أفكارهم تستند إلى المثالية، ويحتاج تطبيقها إلى جهود وإجراءات مكثفة لوضعها موضوع التطبيق العملي، وتستطيع المنظمات أن تقترب منها تدريجيا وليس دفعة واحدة.<sup>(1)</sup>

بعد عرض أهم الأفكار التي جاء بها " ليكرث " تبين لنا أنه قد اهتم بالعمل والأفراد على حد سواء من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث يعتبر الأفراد عنصرا أساسيا من عناصر النجاح أو الفشل، لذلك لا بد من المديرين أن يهتموا بتهيئة جو تنظيمي وتخطيط منظم وفعال يتلاءم والأفراد العاملين في المؤسسة وخلق الدافعية لديهم والتي وتحكم سلوكهم لأنها بذلك سوف تضمن توحيد الأفراد مع التنظيم وأهدافه وترفع الروح المعنوية وتؤمن الإستقرار وزيادة الإنتاجية الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة.

رغم ظهور النظريات النيوكلاسيكية أو ما يعبر عنه بالنظريات الإنسانية السلوكية في ظل الإنتقادات والنقائص التي وجهت للنظريات الكلاسيكية حيث عملت على تجاوزها من خلال إعادة للعامل قيمته الإنسانية ومراعاة إحتياجاته الإجتماعية والمعنوية والتنظير لحقه في إشباع هذه الحاجات في ظل التنظيم الذي ينتمي إليه حتى يتمكن من تقديم معدلات أداء مرتفعة إلا أنها تبقى غير كافية لتحقيق الفعالية الشاملة فحتى في ظل الظروف المعنوية الجيدة لا يمكن للعمال بذل كل ما في وسعهم وتحسين الأداء والمخرجات إذا كانت المدخلات بحد ذاتها غير جيدة والإدارة غير فاعلة ولا تملك خططا إستراتيجية.

### ثالثا: النظريات الحديثة

لقد فتحت مدرسة العلاقات الإنسانية والنظريات الأخرى التي سارت في فلكها المجال لأفكار أكثر تقدما في فهم الطبيعة الإنسانية فبدلا من الاهتمام بالفرد واعتباره مجرد مخلوق مادي لا يحفز إلا بالمال، بدأ النظر إليه كونه مخلوقا اجتماعيا له دوافع وحاجات مختلفة ويحب التعاون والتفاعل مع الآخرين.

"فجاءت بذلك النظريات الحديثة في التنظيم وحاولت بما تقدمه من أفكار تجنب الانتقادات التي وجهت للمداخل التقليدية والإنسانية وكان محور اهتمام هذه النظريات هو العنصر الإنساني في محيط العمل"<sup>(2)</sup>

(1) عمر وصفي عقيلي: الإدارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، مرجع سابق، ص 137 .

(2) ابراهيم توهامي وآخرون: قضايا سيسو - تنظيمية، مرجع سابق، ص 43.

من خلال التركيز على أفضل السبل لزيادة كفاءة أدائه"، ومن بين هذه النظريات نجد: نظرية النظم، النظرية الموقفية، نظرية الإدارة بالأهداف لـ"بيتر داركر" نظرية (Z) "وليام أوتشي".<sup>(1)</sup>

### 1- نظرية النظم

تعتبر هذه النظرية من أحدث النظريات في علم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وتتميز بتأكيداتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطار عاميا لدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر تكون كل وحدة منها نظاما بذاتها، وتعتبر المنظمة نظاما داخليا يتفاعل مع البيئة المحيطة وهو نظام مفتوح مكون من أنظمة فرعية متصلة ببعضها البعض إذ يشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها ببعضها البعض.<sup>(2)</sup>

وتدرس المنظمة من خلال هذه النظرية وفقا للعناصر التالية:<sup>(3)</sup>

**المدخلات:** وهي الموارد التي تحصل عليها المنظمة من بيئتها الخارجية وتتمثل في الطاقات البشرية والمادية والدعم المادي والمعنوي، وما تقدمه النظم السياسية والاقتصادية والاجتماعية من مناخ وظروف ومتغيرات تؤثر على المنظمة.

**العملية:** وتقصد بها مجموع الأنشطة المتاحة التي توظف لتحويل المدخلات إلى مخرجات، كالإنتاج والتحويل والصيانة والتدريب والتوظيف إلى غير ذلك كلها أنشطة تكمل العملية.

**المخرجات:** وهي حصيلة العملية والنتائج التي تفرزها المنظمة للبيئة والمتمثلة في السلع والخدمات وغيرها من الفوائد التي تقدمها المنظمات على اختلاف أنشطتها.

**التغذية العكسية<sup>(4)</sup>:** تعني إيصال المخرجات للمجتمع كمردود يقابل المدخلات المتقدمة، والمنظمة وفقا لهذه النظرية كيان معقد التركيب، وهي نظام من النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة، كما تساعد هذه النظرية على إعطاء الإجراء والمكونات أهميتها، كما تؤكد على ضرورة توحيد تفاعلها لبناء نظام أكثر تعقيدا وهو المنظمة.

(1) ابراهيم توهامي وآخرون: قضايا سيسو - تنظيمية، مرجع سابق، ص 43.

(2) محمود سلمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005، ص 49.

(3) عامر الكبيسي: الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، ط1، 2004، ص18.

(4) هاني عبد الرحمن، وصالح الطويل: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2006، ص



فالمنظمة تتميز بكونها نظاما مفتوحا من العلاقات السائدة بين الفعاليات أو الأنشطة التي تقوم بأدائها، وحتى تستطيع المنظمة صيانة ذاتها من الضمور أو الاضمحلال فلا بد من وجود مجموعة من الخصائص التي ينبغي أن تتسم بها وتحقيق من خلالها التفاعل مع البيئة الخارجية، ويمكن إيجاز أهم خصائص النظام فيما يلي<sup>(1)</sup>:

- يتألف النظام من نظم فرعية وهو يشكل مع غيره من النظم ذات العلاقة أجزاء من نظم أكبر.
  - لكل نظام حدود تفصله عن البيئة التي يعمل فيها بحيث يمكن القول أن النظام يتميز بالكلية والاستقلال عن بقية النظم الموجودة.
  - لا يمكن للنظام أن يستمر إلا إذا قام بتحقيق التوازن مع البيئة التي يعمل بها، بحيث يقوم باستيراد المدخلات، كما يقوم بتصدير السلع والخدمات فيشكل مخرجات بمعنى أن المنظمة في اتصال دائم مع البيئة التي تعمل فيها.
  - تفاعل الأجزاء التي يتكون منها النظام مع بعضها لتحقيق أهدافه ولا يستطيع الجزء أن يحقق أهداف النظام بمعزل عن الأجزاء أو النظم الفرعية الأخرى التي يتألف منها النظام.
- حيث أن دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل للمنظمة من البيئة الخارجية وتحويلها إلى مخرجات تتمثل في السلع المنتجة والخدمات المقدمة، عن طريق مجموعة من الأنشطة والعمليات الإدارية من تخطيط وتنفيذ واتخاذ القرارات، ينتج عن كل هذا استجابة تتمثل في مختلف التفاعلات التي تتبادل بين المخرجات و البيئة الخارجية، وما تحدثه فيه من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات كل هذا من شأنه أن يساعد المنظمة على رفع كفاءتها وتحقيق أهدافها وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن المنظمة عبارة عن نظام يتكون من مجموعة من الأجزاء تتميز بالنشاطات المتفاعلة، وهي تسعى لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف وطبيعي أن المنظمة المنفتحة بين أجزائها وبين بيئتها يسهل عليها انسياب المعلومات وتحقيق التغذية العكسية كما يمكنها من التكيف مع المتغيرات الخارجية وتطوير أدائها وتحقيق أعلى درجات الكفاءة والفعالية .

وبهذا نقول أن نظرية النظم قد أتاحت للباحثين في علم الإدارة النظرة الكلية الشاملة في إدارة المنظمة ولجميع المتغيرات التنظيمية متجاوزة بذلك النظرة المثالية في الفكر التنظيمي.

(1) خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ط 4 ، 2009 ، ص 83.

## 2- النظرية الموقفية

تعتبر هذه النظرية إمتداداً لنظرية النظم، حيث إعتمدت أساساً على مفهوم "النظام المفتوح" وهي اتجاه حديث يقوم على أساس عناصر عديدة تشكل مجموعها الموقف المحدد الذي تواجهه الإدارة، لأن ليس هناك نظرية في التنظيم يمكن تطبيقها في مختلف الظروف وفي كل أنواع المنظمات وإنما تستخدم النظرية بشكل تلقائي بحيث يتلاءم مع الظروف والأوضاع التي نعيشها، وإن جوهر هذه النظرية يقوم على فكرة مفادها: ليس هناك تنظيمًا مثاليًا أو نظرية إدارية تتناسب مع جميع الظروف وأن هناك عدة عوامل وظروف تؤثر على العمل وتقضي التكيف معه. (1)

ويعطى هذا الاتجاه مرونة كبيرة في التعامل مع العاملين داخل المنظمة، أو مع المتعاملين مع البيئة التي تعمل خلالها، و تؤكد النظرية الموقفية على أنه لا توجد طريقة مثلى لأداء الأعمال وإنما هناك طرق عديدة لذلك تستند على نوع الأفراد والعمل والظروف المحيطة من خلال ملاحظة أن المنظمة هي نظام مفتوح يتأثر بالبيئة المحيطة، كما يؤثر فيها، وأن التكيف مع البيئة المحيطة هو ما يضمن إستمرار المنظمة واستقرارها.

وقد تطور هذا الإتجاه ولقى إهتماماً متزايداً من الباحثين الذين يسعون لتحديد المتغيرات والعوامل الموقفية التي تؤثر على قرارات تصميم الأعمال، والهيكل التنظيمي، و العمليات التنظيمية المختلفة، ومن بين تلك العوامل بيئة المنظمة، عناصر المنظمة، تكنولوجيا المستخدم، وثقافة المنظمة، وغيرها التي تركزت عليها الدراسات من أجل معرفة أثر هذه المتغيرات على تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة. (2)

ومن بين الباحثين الذين اهتموا بتطوير النظرية الموقفية نجد: "طومبسون" « Tompson » و "لورنس" و " لورش" « Lawrence » and « Lorseh » « فروم » « veroom » « وودورد » « wood ward » حيث يرون بأنه باختلاف الظروف واختلاف الموقف يؤثر على المنظمة، فإنه من المتوقع أن يأخذ التنظيم تصميمًا يتناسب مع الظروف والموقف المحيط. (3)

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول أن هذه النظرية تؤكد على أن الأفراد يشكلون عنصر أي موقف قد تواجهه المنظمة وأن اختلاف سلوكهم يؤدي إلى اختلاف في النتائج المرجوة، واعتبرت الأفراد العاملين

(1) حسين حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2 ، 2010، ص 33.

(2) حسين حريم: سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005، ص 32.

(3) أحمد ماهر: التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، مرجع سابق، ص 31.

موارد المنظمة لا تقل أهمية عن الموارد الانتاجية الأخرى لأنها تؤثر على الفعالية المنظمة بسبب الاختلافات الفردية التي تتميز بها سلوك العاملين.

ولكن رغم ما تواجهه النظرية من إنتقادات بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظرية والأفكار التسييرية والجمع بينهما، إلا أنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة بالمؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بمنهج محدد يصبح قيذا يطوق كفاءتها وفعاليتها.

### 3- نظرية الإدارة بالأهداف "بيتر داركر"

تعتبر نظرية الإدارة بالأهداف أسلوباً إدارياً حديثاً، والواقع العلمي أثبت أهمية اللجوء إلى هذا الأسلوب، وترجع بداية نشأتها إلى العالم الأمريكي "بيتر داركر" الذي يعتبر أوّل من نادى بها عام 1954م ، حيث يرى أن الإدارة بالأهداف هي ذلك النوع من الإدارة التي تتخذ مساراتها على ضوء الأهداف، وتقييم إنجازاتها على أساس الالتزام بتكامل الأعمال المحققة.<sup>(1)</sup>

ويعتبر "داركر" الفعالية أنها تعمل العمل الصحيح بينما الكفاءة تعمل بطريقة صحيحة، وحسبه فإن متطلبات التنظيم الفعال هي:

- وضوح مهمة الفرد وظيفته وصلاحيته، تقليل المستويات التنظيمية، إعطاء الفرصة لكل فرد للتخصص بعمل محدد، مرونة الهيكل التنظيمي وبساطته، إتباع نظام اتصالات واضح وأسلوب رقابي منظم، واتخاذ قرارات فعالة<sup>(2)</sup>.
- وتسعى الإدارة بالأهداف إلى وضوح الأهداف الإدارية وتحديدها بحيث تكون واضحة وقابلة للتطبيق، فتوضع الأهداف وتحدد من قبل جميع الإداريين المعنيين بتحقيقها ثم توضع الخطط المناسبة في تحقيق هذه الأهداف، ويجب قياس إنجاز الأهداف للتعرف على مدى تحقيقها، الأمر الذي يتطلب وجود تغذية راجعة مستمرة وعلى فترات زمنية معينة أثناء التنفيذ، ويكون للتغذية العكسية انعكاس على الخطة والأهداف ذاتها، ونظرية الإدارة بالأهداف تقوم على أساس المشاركة في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف<sup>(3)</sup>.

(1) سومية سعال: "التطور التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الأغواط، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2013، ص 57.

(2) عبد الوهاب سويبي: المنظمة، مرجع سابق، ص 71.

(3) ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص78.

- وهي أن تسطر أهداف ونتائج يشفق عليها الرئيس والمرؤوسين ليعملوا على تحقيقها، وتعتبر هذه الأخيرة من أفضل النظريات التي تمارس مبدأ الديمقراطية وتنمي روح المشاركة وتحمل المسؤولية. (1)

إن أسلوب الإدارة بالأهداف يقوم على تحديد المؤسسة للأهداف والتي تسعى إلى تحقيقها وتخطيطها مسبقاً في إطار استراتيجي منظم، إذ ذلك يمكنها من إتباع نظم عمل وطرق واضحة تتناسب مع الأهداف المسطرة.

كما يمكن القائمين على العمل من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب والتعامل مع المستجدات التي يمكن أن تواجههم أثناء عملهم، إلا أن هذه الأهداف يجب أن تكون شاملة للتتظيم ككل ومتكاملة، كما يجب أن تتماشى مع المتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية، ورغبات الأفراد واحتياجاتهم، وحسب رأي "داركر" أن المنظمة التي تسعى إلى تحقيق الفعالية التنظيمية يجب عليها مراعاة هذه التغيرات والاهتمام بها، وكذلك تأسيس بناء تنظيمي يقوم على البساطة والوضوح والتكامل من حيث الأنظمة والأهداف. (2)

ليمكن القول أن الإدارة بالأهداف هي جوهر الإدارة باعتبار أن الغرض الأساسي من الإدارة هو تحقيق الأهداف المحددة، حيث أن الأهداف المحددة هي الموجه الرئيسي لقوى الإدارة ونشاطاتها، وأسلوب الإدارة بالأهداف يشير إلى أسلوب واضح ومتطور من التفاعل والتواصل بين الرئيس والمرؤوسين، فالتخطيط المشترك وما يتطلبه من تغذية راجعة وتقييم يتطلب اتصال دائم ومستمر بين الرئيس والمرؤوسين، ما يؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المنشودة وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### 4- نظرية (Z) "وليام أوتشي"

تعتبر نظرية (Z) من النظريات الحديثة التي توضح كيف يتم تحقيق الرضا الوظيفي الذي يعد من مؤشرات الفعالية، حيث أن في سنوات الثمانينات من القرن الماضي حاولت نظرية الإدارة تركيزها من الاهتمام بنماذج التعزيز وإثراء العمل إلى البحث عن طرق وأساليب تحقيق الفعالية التنظيمية. (3)

(1) ضرار العتيبي وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، مرجع سابق، ص 78.

(2) علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980، ص 255.

(3) صبحي جابر العتيبي: تطور الفكر الإداري والأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص 104.

وأصبح الجميع يدعو إلى التقليل من الاستخدام الصارم للبيروقراطية، حيث كان هناك من أعجب بالنموذج الياباني وشكل لهم مصدر استلهام كـ بعض الكتاب الأمريكيين ورأوا أن بلادهم وفق لتجارب كانت ناجحة في تحفيز ناتج عن ثقافة التنظيم.

لقد قام صاحب هذه النظرية "وليام أوتشي" ببحوث ودراسات لمعرفة سر النجاح في الإدارة اليابانية وكفاءة المنظمات الاقتصادية، حيث اعتبر منظمات الأعمال الأمريكية هي التي تتبع أسلوب الإدارة (A) أي الطريقة الأمريكية، في حين أن منظمات الأعمال اليابانية هي التي تتبع أسلوب الإدارة (D) أي الطريقة اليابانية في الإدارة.

حيث لاحظ أوتشي أن فعالية المؤسسات وخاصة الشركات الصناعية أكبر من مثيلاتها في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد ازدادت إنتاجية معظم الشركات في اليابان في أعقاب الحرب العلمية الثانية إلى أربعة أضعاف إنتاجية الشركات الأمريكية، وأن هذه الزيادة لا تعود إلى السياسات الاستثمارية أو النقدية، بل إلى كيفية إدارة العنصر البشري في تلك الشركات بحيث يتمكن العاملون من العمل معاً بكفاءة وفعالية أكثر، ولزيادة الفعالية في هذه الشركات خاصة اليابانية منها والتي تعمل خارج حدود اليابان قام بوضع نظرية (Z) في الإدارة عام 1981 م.<sup>(1)</sup>

ويرى أوتشي أن الفعالية هي تطوير قدرات المنظمات على تنسيق جهود العمال لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية، وتمر حتماً عبر وضع خطط وتطوير مهارات العمال وإيجاد هياكل تنظيمية جديدة وحوافز لتحقيق فعالية المنظمات.<sup>(2)</sup>

وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الخصائص التي تؤكد على الاهتمامات الإنسانية التي ينبغي أن تتمتع بها البيئة الداخلية للمؤسسة والتي ستسمح لها بتحقيق الفعالية التنظيمية وهي<sup>(3)</sup>:

1- التوظيف يكون طويل المدى: يؤدي إلى الولاء والانتها، الأمن الوظيفي أي أنه غير محدد في فترة زمنية.

2- اتخاذ القرار بالإجماع: مما يحسن القرارات من جهة، ويشعر الموظفين بأهميته من جهة أخرى ويرفع الروح المعنوية لديهم.

(1) صبحي جابر العتيبي: تطور الفكر الإداري والأساليب في الإدارة، مرجع سابق، ص 105.

(2) رباح العايب: مقارنة النظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مرجع سابق، ص 136.

(3) عادل ثابت: سيكولوجية الإدارة المعاصرة، مرجع سابق، ص 279.

3- المسؤولية لفريق العمل: أي أن المسؤولية جماعية وليست فردية.

4- الترقية تكون ببطء وعلى أساس نجاح المنظمة: بمعنى أن إذا حققت المنظمة نجاح فإنها تقوم بترقية العاملين الأكفاء، في حين إن فشلت فلن يحصل العاملين على أي نوع من الترفيات.

5- التخصص المعتدل نسبياً والاهتمام بشؤون العامل وأفراد عائلته.<sup>(1)</sup>

ويتضح من خلال هذه الخصائص بأنها بمثابة خطوات يسترشد بها في سبيل تحقيق الفعالية التنظيمية، وهي مراحل لا بد منها للانتقال من نمط تنظيمي يعتمد الطرق الكلاسيكية إلى نمط نظرية (Z) على أن هذه الخطوات ليست من الضروري ترتيبها ترتيباً دقيقاً للمشاركة في المنظمات، وأن بداية تطبيقها تبرز دلائل التعاون والتنسيق والاستجابة السريعة والتنظيم الفعال.

وقد ركزت اهتمامها على موضوع تحسين نوعية الحياة وزيادة مستوى الفعالية للعمال من خلال إشراكهم في الإدارة وتحمل المسؤوليات، تنمية العلاقات بكيفية تجعل من مناخ العمل داخل المؤسسة بمثابة المناخ العائلي، وقد تمكن التحليل من تجميع المهام المطلوبة لوضع روتين عمل منسق يظهر على شكل وظائف متكاملة، يقوم على أدائها موظفون كفريق موحد يؤدي وظائف ذات معنى تنطوي على تحمل المسؤوليات وتطلب مشاركة كافة أعمال الفريق.<sup>(2)</sup>

وللإشارة فقد حقق تطبيق هذه النظرية نتائج جيدة حيث برهنت النتائج على أن النوع "Z" من التنظيم ينجح إلى أبعد الحدود لما تنطوي عليه ثقافة التنظيم، حيث تركز على البيئة الداخلية للمنظمة خاصة من خلال الاهتمام بالهيكل التنظيمي والمواد البشرية، وكذلك الأنشطة المعمول بها خاصة نظام الحوافز، حيث نجد "أوتشي" يركز على مؤشر الإنتاجية كأحد أهم المؤشرات التي يمكن من خلالها الحكم على فعالية المنظمة، إذ نادى بضرورة العمل على تنسيق الجهود من أجل رفع قدرة المنظمة على الإنتاج إلى أكبر قدر ممكن، إلا أنه يؤكد في نفس الوقت على بعض المتغيرات التي يجب الاهتمام بها من أجل تحقيق مستوى من الإنتاجية، إضافة إلى هذا فإننا نلمس اهتمام المفكر بتطوير نظام الحوافز في المنظمة والخروج من النظرة التقليدية التي تعتمد على الجوانب المادية لتحفيز العمال إلى الاهتمام بالجوانب الإنسانية والمعنوية للأفراد داخل المنظمة على أساس أن لها دور كبير في خلق الدافعية للعمل وأن لها

(1) فريد فهمي زياد : وظائف الإدارة ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 115.

(2) رابع العايب : مقارنة النظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات ، مرجع سابق، ص 140.

القدرة على خلق الرضا الوظيفي للعمال والذي يجعلهم يقدمون أفضل قدراتهم وهو ما يساهم في تحقيق فعالية المنظمة.

## خلاصة الفصل

ما يمكن استخلاصه من هذا الفصل يتضح أن النظريات والمداخل المفسرة لموضوع تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية، قد تطرقت إلى تخطيط الموارد البشرية بصورة غير مباشرة، فالنظريات الكلاسيكية تطرقت إلى أهمية التدريب والكفاءة في المؤسسة للرفع من مستوى الأداء لزيادة الإنتاجية في حين تناولت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحديث فقد تمثلت في بداية ظهور هذه الوظيفة بشكل مهني، ففي النظريات الحديثة تلاحظ بداية تجسد أهمية الفرد كعنصر أساسي في العملية الإنتاجية، إلا أن تخطيط الموارد البشرية يمكن فهمه بصورة أفضل إذا تم النظر إليه باعتباره يسعى إلى تحقيق أعلى قدر من الفعالية التنظيمية، في إطار محددات تفرضها البيئة التنظيمية والتفاعل الاجتماعي التي تعمل في إطاره.



الجانب التطبيقي

للدراسة

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

### تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

1- المجال الجغرافي

2- المجال الزمني

3- المجال البشري

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

1- الملاحظة

2- المقابلة

3- الاستمارة

4- السجلات والوثائق

رابعاً: عينة الدراسة

خامساً: أساليب التحليل

1- الأسلوب الكمي

2- الأسلوب الكيفي

خلاصة الفصل

**تمهيد**

إن الإطار المنهجي هو امتداد للفصول النظرية السابقة، حيث تقودنا هذه المرحلة من البحث إلى محاولة تجسيد ما يتعلق بدراستنا الراهنة وما تحويه من قضايا تجسيدا إمبريقيا، وتحلل الدراسة الميدانية مكانة هامة في البحث السوسيوولوجي، ذلك لأنها تعتبر الجزء الأكثر أهمية فيه، فمن خلالها يتم طرح مشكلة البحث في الواقع، إضافة إلى أن هذا النوع من الدراسة يدعم الجانب النظري حيث يسمح للباحث بإثبات أو نفي الفرضيات والتساؤلات المطروحة حتى يتمكن من استخلاص النتائج.

وامتداداً لذلك سوف نتطرق في هذا الفصل إلى مجالات الدراسة والتي تم فيها التعريف بالمؤسسة ومجالها الجغرافي والبشري والمجال الزمني لإجراء الدراسة، كما سنقوم بعرض المنهج المتبع، والأدوات المستعملة في جمع البيانات من الواقع الميداني، إضافة إلى تبيان عينة البحث التي تم اختيارها حسب متطلبات البحث وطبيعته لتمثل المجتمع الكلي، وأخيرا الأساليب الكمية والكيفية لاستخلاص النتائج من البيانات الميدانية.

## أولاً: مجالات الدراسة

تكتسي مجالات الدراسة أهمية بالغة في الدراسة الميدانية، ذلك أن التعرف عليها يعد عملية ضرورية ونقطة رئيسية في البحث الاجتماعي، حيث تنقسم بدورها إلى ثلاث مجالات رئيسية وهي: المجال الجغرافي، المجال الزمني، المجال البشري.

## 1- المجال الجغرافي

ويقصد به المكان الذي أجريت فيه الدراسة الميدانية، وهو بالتحديد في المؤسسة الكاتمية للفلين بولاية جيجل.

وتعد المؤسسة الكاتمية للفلين هي إحدى مؤسسات القطاع العام التي تحتل مكانة هامة في سوق الفلين على المستوى الوطني من خلال ما توفره من منتجات.

وقد أنشأت المؤسسة الوطنية للفلين (S.N.L) بمقتضى الأمر رقم 67 بتاريخ 1967/09/09م مقرها الجزائر العاصمة، وطبقا للإصلاحات المتعلقة بإعادة الهيكلة الاقتصادية للمؤسسات وبموجب الأمر 43/72 المؤرخ في 1972/10/03م تم تحويل هذه الأخيرة إلى شركة وطنية للفلين والخشب (S.N.L.B) وبموجب الأمر 105/83 المؤرخ في 1983/01/29م تم إنشاء المؤسسة تحت اسم المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة المشتقة منه (E.N.L)، حيث تم نقل مقرها من الجزائر العاصمة إلى ولاية جيجل.

وبعد صدور القوانين 88/01-88/03-04 المؤرخة في 1988/01/12م والتي تضمنت استقلالية المؤسسة العمومية، حولت المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة إلى مؤسسة اقتصادية عمومية مستقلة، ثم حولت إلى مؤسسة عمومية في شكل شركة ذات أسهم بعقد موثق مؤرخ في 1991/03/16م حيث قدر رأس مالها بـ 20.000.000 دج مقسمة إلى 800 سهم، وفي عام 1992م تم رفع رأس مالها إلى 50.000.000 دج، وفي عام 1994م تم نقل المقر إلى ولاية عنابة نتيجة لسوء الأوضاع الأمنية، وفي تاريخ 2000/06/05م لعقد موثق تمت مطابقة القانون الأساسي للمؤسسة وأنشئ مجمع صناعة الفلين (G.L.A/spa) والفروع المنبثقة عنه برأسمال يقدر بـ 50.000.000 دج، وفي 2000/07/01م بعقد موثق تم إنشاء فرع جيجل الكاتمة للفلين المؤسسة العمومية الاقتصادية في الشكل القانوني لشركة ذات أسهم برأس مال قدر بـ 1.000.000 دج و الذي قدر بـ 351.175.000 دج، وفي 2006/03/08م وبموجب تعديل القانون الأساسي للمؤسسة أصبحت تابعة إلى مجمع "S.O.D.I.A.F".

تعتبر مؤسسة جيجل الكاتمية للفلين حاليا إحدى الوحدات التابعة للمؤسسة الوطنية للفلين (E.N.L) سابقا، حيث يوجد مقر للمؤسسة بطريق بجاية-جيجل- ويتربع على مساحة تقدر بـ 4.60 هكتار، وتتكون من ورشتين، الأولى لإنتاج الفلين والثانية لإنتاج المواد العازلة، كما تقدر المساحة المغطاة للمصنع كليا بـ 10.642 م<sup>2</sup> تتوزع كما يلي:

- ورشة لإنتاج الفلين الممدد مساحتها تقدر بـ 5.374 م<sup>2</sup>.
- ورشة المنتجات العازلة مساحتها تقدر بـ 1.800 م<sup>2</sup>.
- ورشة الصيانة مساحتها تقدر بـ 750 م<sup>2</sup>.
- المخزن مساحته تقدر بـ 1.130 م<sup>2</sup>.
- الإدارة و ملحقاتها تقدر بـ 786 م<sup>2</sup>.

من جهة أخرى يضم المصنع مساحة مهياة وغير مغطاة تقدر بـ 8.350 م<sup>2</sup> تستعمل لتخزين المادة الأولية المتمثلة في الفلين، قدرة استيعابها تصل إلى 27.000 قنطار.

## 2- المجال الزمني

ويقصد به المدة الزمنية التي استغرقتها الدراسة، وقد قسمت هذه الدراسة إلى جانبين هما:

**الجانب النظري:** وتم في هذه المرحلة عملية الاستقراء وجمع المعلومات على موضوع الدراسة، حيث قمنا بجمع المادة العلمية من خلال جمع المراجع، والمجلات التي تناولت موضوع دراستنا، وذلك طوال الفترة الممتدة من سبتمبر 2017 إلى غاية جانفي 2018، وهو ما سهل لنا صياغة المشكلة البحثية وفرضيات الدراسة والتي تطلبتها محاولات أولية متعددة بهدف تحديد متغيراتها ومؤشراتها التي كانت صعبة نوعا ما.

بعد جمع المادة العلمية المتعلقة بالفصول النظرية وهي أربع فصول، بدأنا بضبط وكتابة هذه الفصول الأربعة ابتداء من فيفيري 2018 إلى غاية شهر أبريل 2018، مع مراجعة الفصول السابقة وتعديلها بين الحين والآخر بناء على توجيهات الأساتذة المشرفة.

**الجانب الميداني:** وقد قسم هذا الجانب بدوره إلى أربعة مراحل موزعة كما يلي:

المرحلة الأولى: تم التوجه إلى المؤسسة بغرض الحصول على الموافقة وكان ذلك في يوم 18 فيفيري 2018، حيث تم الحصول على الموافقة على طلب التسهيلات لإنجاز هذا البحث وذلك من طرف مدير المؤسسة الوطنية الكاتمية للفلين، كما تم تزويدنا في نفس اليوم بالمعلومات المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة.

- المرحلة الثانية: كانت يوم 10 أبريل 2018، قمنا فيها بالتوزيع الاستمارة التجريبية على عينة من العمال قدرت بـ 08 استمارات، وذلك لجمع الملاحظات الأولية ومعرفة مدى ملائمة أسئلة الاستمارة ودرجة استيعاب المبحوثين لمحتواها.
- المرحلة الثالثة: كانت يوم 25 أبريل 2018، وفيها قمنا بتوزيع الاستمارة في شكلها النهائي، بعد تحكيمها من قبل الأستاذة المشرفة، وثلاثة أساتذة محكمين، وإدخال بعض التعديلات وتبسيط ما تضمنته من أسئلة، حيث دامت هذه المرحلة فترة معتبرة كافية لمليء الاستمارات، وتم استرجاعها بعد يومين.
- المرحلة الرابعة: وكانت من نهاية شهر أبريل إلى غاية نهاية شهر ماي، حيث أتمنا الجزء الأخير من هذا البحث حيث تم التعامل مع البيانات الميدانية وتفسيرها والخروج منها بالنتائج العامة للدراسة وذلك بالاعتماد على توجيهات الأستاذة المشرفة.

### 3- المجال البشري

المجال البشري في هذه الدراسة هم الأفراد الذين يدخلون في حيز البحث ومجاله، وبعد الحيز البشري للدراسة من المصادر الرئيسية التي نجمع ونستخلص منها المعلومات والبيانات بشكل مباشر، حيث تتميز هذه البيانات بالدقة والمصادقية، أما فيما يخص المجال البشري الذي أجرينا عليه دراستنا هم جميع الإطارات المؤسسة الكاتمية للفلين والموارد العازلة بجيجل الذي يتراوح عددهم 26 إطار.

### ثانيا: منهج الدراسة

إن أي دراسة لا بد أن تحتوي على منهج علمي تبنى عليه، ويشير " المنهج إلى مجموع العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"<sup>(1)</sup>.

كما يعرف المنهج أيضا بأنه: "هو الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيم على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"<sup>(2)</sup>.

إن تعدد وتنوع مواضيع علم الاجتماع، قد قابله في ذلك تعدد وتنوع في المناهج المستخدمة في دراسة هذه المواضيع، ونظرا لذلك فقد وجب على كل باحث اختيار المنهج الملائم لدراسته من أجل ضمان الخروج بنتائج علمية تطابق أهدافه من وراء هذه الدراسة، وبما أن دراستنا الحالية تهدف إلى وصف وتحليل دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، فقد اعتمدنا على المنهج

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2008، ص176.

(2) عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005، ص. 13، 14.

الوصفي الذي يتيح لنا وصف خصائص الظاهرة، وجمع المعلومات حولها، وهو المنهج المناسب لدراستنا ويعرف بأنه: " المنهج الذي يهدف إلى وصف الظواهر في زمن الحاضر ويقوم بوصف ما هو موجود، ويهتم بتحديد الظروف والعلاقات القائمة بين الوقائع أو الظواهر"<sup>(1)</sup>.

كما يعرف المنهج الوصفي أيضا بأنه: "هو الذي يتضمن دراسة الحقائق الراهنة المتعلقة بطبيعة ظاهرة أو موقف أو مجموعة من الناس أو مجموعة من الأحداث أو مجموعة من الأوضاع، ولا تقتصر هذه الدراسة الوصفية على معرفة خصائص الظاهرة بل تتجاوز ذلك إلى معرفة المتغيرات والعوامل التي تتسبب في وجود الظاهرة أي أن الهدف تشخيصي بالإضافة لكونه وصفي"<sup>(2)</sup>.  
ومن المبررات التي دفعتنا لاختيار هذا المنهج ما يلي:

- لقد جاء اختيارنا للمنهج الوصفي نظرا لتفاصيل هذا المنهج الذي تعتمد عليه أغلب الدراسات السوسبيولوجية على وجه التحديد، فهو يقوم على وصف الظروف السائدة فعلا، أي أنه يعتمد على توصيف ما هو كائن بالفعل وتفسير وتحديد العلاقات الموجودة بين متغيرات الدراسة.
- كذلك فالمنهج الوصفي لا يكتفي بالوصف فقط بل يسعى إلى التحليل والتفسير، إضافة إلى أنه يتيح استعمال أدوات جمع بيانات متعددة مثل: الاستمارة، الملاحظة، المقابلة، والتي من خلالها يتسنى للباحث الحصول على إجابات وافية من المبحوثين حول موضوع الدراسة.
- كما يمكن من خلاله توفير كم مناسب من البيانات، والتي سنقوم بتحليلها والربط بينها بهدف تفسير المشكلة محل الدراسة، وذلك بهدف معرفة العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، وهو ما يمثل الغاية التي نسعى إلى تحقيقها من بحثنا هذا.

### ثالثا: أدوات جمع البيانات

تعتبر أدوات جمع البيانات من الوسائل الأساسية التي يستعين بها الباحث في عملية بحثه، والتي يتم من خلالها جمع كافة المعلومات والبيانات المطلوبة من الواقع بغرض تحقيق الدراسة أكبر قدر من الموضوعية والوصول إلى نتائج دقيقة.

(1) جمال معتوق: العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، مصر، ط1، 2013، ص100.  
(2) فوزي غرابية وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط7، 2015، ص33.

ومن بين الأدوات التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة ما يلي:

### 1- الملاحظة

تعد الملاحظة نقطة البداية في أي دراسة علمية، حيث أنها تحتل أهمية كبيرة في البحوث الميدانية لكونها تتميز عن غيرها من أدوات جمع البيانات، وهي: "وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا نعني بها الملاحظة العابرة العادية، وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية"<sup>(1)</sup>.

وقد اعتمدنا في دراستنا على الملاحظة البسيطة لجمع البيانات التي تخدم موضوع الدراسة وذلك عن طريق الزيارات العديدة التي قمنا بها إلى المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة، وتعتبر الملاحظة البسيطة هي: "المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة"<sup>(2)</sup>.

وقد أفادتنا هذه الأداة في:

- استقاء بعض المعلومات التي تعذر الوصول إليها بالوسائل الأخرى، فالكثير من الحقائق والمعلومات لم يصرح بها لعدة اعتبارات سواء شخصية أو مهنية والصدق في الإجابة أو التهرب منها.
- اكتشاف ميدان الدراسة من مديريات ومصالح، والتي تعرفنا عليها من خلال الجولات الاستطلاعية التي قمنا بها داخل المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة.
- ساعدتنا الملاحظة في تكوين فكرة عن بيئة العمل السائدة، والتي تتسم بجو تعاوني بين الموظفين، إذ لاحظنا أغلب العمال يعملون بشكل جماعي بحيث أن كل مكتب يشترك فيه عاملين أو أكثر، فضلا عن وجود علاقات عمل مرنة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- وتجدر الإشارة أيضا أننا حطينا باستقبال جيد من طرف عمال المؤسسة الوطنية للفلين والمواد العازلة الأمر الذي سهل علينا عملية جمع المعلومات اللازمة لموضوع دراستنا.

### 2- المقابلة

تعد المقابلة إحدى أدوات البحث العلمي التي تجمع بين طرفين هما الباحث وشخص أو أكثر، ويتمثل دور الباحث فيها بإعداد أسئلة المقابلة إعداداً جيداً، وطرحها بطريقة جيدة على الفرد أو الشخص المعني.

(1) أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009، ص131.  
(2) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص219.



وتعرف المقابلة بأنها: "عملية اتصال شخصي لفظي فعال يقوم على الثقة، تجرى بين الباحث وبين أحد أفراد عينة البحث، بهدف الحصول على بيانات تسهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة عميقة ودقيقة وواضحة وإيجاد الحلول المناسبة لها"<sup>(1)</sup>.

كما تعرف أيضا بأنها: "حوار الباحث مع شخص معين، يطرح خلاله الباحث أسئلة محددة للحصول على إجابات دقيقة بشأنها، وتتميز المقابلة في كونها أحسن وسيلة لاختيار وتقييم الصفات الشخصية بطريقة مباشرة، كما أنها تزودنا بمعلومات مفيدة عن الموضوع محل الدراسة والتحليل"<sup>(2)</sup>.

وقد قمنا باستخدام المقابلة الحرة حيث ارتئينا أنها الأنسب، إذ أن الطرف الآخر في المقابلة يكون أكثر ارتياحا بدل الشعور بأنه محل استجواب أو تحقيق من طرف الباحث، وتعرف على أنها: "مقابلة مرنة في طبيعتها وليس هناك من قيود على إجابات المستجيب، وأنه يمكن تعديل الأسئلة بحيث تتناسب مع الموقف أو ظروف المفحوصين، فهي تعطي للمفحوص نوع من الارتياح والاطمئنان أثناء المقابلة، كما أنها تساعد على كشف ما لدى الفرد من مميزات واتجاهات وميول وآراء..."<sup>(3)</sup>.

وقد قمنا بمقابلة مع مدير المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة ومع بعض المسؤولين الإداريين، حيث طرحنا عليهم مجموعة من الأسئلة.

وهي أسئلة بسيطة تمكن من قياس الصدق في الإجابة على ما ورد في الاستمارة وتمكن من فهم انطباعات المبحوثين.

### 3- الاستمارة

الاستمارة هي الوسيلة الأكثر استخداما من طرف الباحثين لسهولة معالجة بياناتها بالطرق الاحصائية ولأنها تمكن من تقليل التحيز في إجابات المبحوثين لطبيعة أسئلتها كما أنها أفضل أداة لقياس متغيرات ومؤشرات البحث، وهي أداة مهمة تحتوي على نوعين من الأسئلة، المغلقة ونصف المغلقة، يتم تحديدها بناءً على فروض الدراسة ومؤشراتها.

وتعرف بأنها: "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف"<sup>(4)</sup>.

(1) وائل عبد الرحمان التل، وعيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص73.

(2) عبد الناصر جندلي: تقنيات ومناهج البحث العلمي في العلوم السياسية والاجتماعية، مرجع سابق، ص. ص 40، 41.

(3) كامل محمد المغربي: أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2011، ص128.

(4) رشيد زرواتي: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية(أسس علمية وتدريبية)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004، ص108.

وقد قمنا بتصميم وصياغة أسئلة الاستمارة انطلاقاً من مشكلة الدراسة وحسب الفرضيات، حيث حاولنا من خلالها استعمال الأسلوب البسيط والواضح في صياغة الأسئلة حتى لا تشكل أي غموض من طرف المبحوثين، ثم قمنا بعد ذلك بتوزيع استمارة تجريبية على عينة من المبحوثين قدرت بـ 08 استمارات، بعد ذلك وزعنا الاستمارة على الأساتذة المشرفة والأساتذة المحكمين.

وقد احتوت دراستنا على 26 سؤال موزعة على ثلاث محاور كالاتي:

المحور الأول: يتعلق بالبيانات الشخصية وتضمن 5 أسئلة (من 1 إلى 5).

المحور الثاني: يتعلق بضبط أهداف المؤسسة وتحسين مستوى أداء العمال وتضمن 11 سؤالاً (من 06 إلى 16).

المحور الثالث: يتعلق بتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وضمان استقرار العامل في العمل وتضمن 10 أسئلة (من 17 إلى 26).

**صدق الاستمارة:** يقصد به التأكد من صحة وسلامة شروط بناء الاستمارة من ناحية الصدق والثبات، وهناك عدة أنواع من الصدق غير أننا سنذكر نوعين ونسندهما لإنجاز الدراسة الحالية وهما كالاتي:

1- **الصدق الظاهري:** والمقصود به صدق المحكمين، أين تم عرض الاستبيان على مجموعة من

المحكمين والبالغ عددهم 04 محكمين، وذلك للتحقق من مدى صدقها.

وبعد عرضها على الأساتذة المحكمين، قمنا بإجراء بعض التعديلات على الأسئلة التي تعرضت للانتقاد من قبلهم، وصياغة الاستمارة في شكلها النهائي، وهذه الأسئلة هي:

الجدول رقم (01): أسئلة الاستمارة قبل وبعد التعديل.

رقم المحور	رقم السؤال	السؤال قبل التعديل	السؤال بعد التعديل
المحور الثاني	06	هل تعتقد أن التنبؤ بالمستقبل يساعد في التقليل من الوقوع في الأخطاء؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل تحديد الاستراتيجيات يساعد في التقليل من الوقوع في الأخطاء؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
	09	هل يطلع العمال بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> في حالة الإجابة بنعم، هل يؤدي ذلك إلى: تعزيز قوة العمل <input type="checkbox"/> الابداع في العمل <input type="checkbox"/> بدل جهد أكثر <input type="checkbox"/> التوحيد بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة <input type="checkbox"/> الالتزام بمواقيت العمل <input type="checkbox"/> التعاون مع الزملاء <input type="checkbox"/>	هل يطلع العمال بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/> في حالة الإجابة بنعم، هل يؤدي ذلك إلى: تعزيز قوة العمل <input type="checkbox"/> الابداع في العمل <input type="checkbox"/> بدل جهد أكثر <input type="checkbox"/> التوحيد بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة <input type="checkbox"/>
المحور الثالث	14	هل توصيف مهام شاغل الوظيفة يساعد على: سرعة تنفيذ المهام <input type="checkbox"/> اتقان العمل <input type="checkbox"/>	هل تحديد مواصفات مهامك بدقة يساعدك على: سرعة تنفيذ المهام <input type="checkbox"/> اتقان العمل <input type="checkbox"/>
	19	هل استقاء الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة يمكن المؤسسة من ملئ الأماكن الشاغرة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>	هل استقطاب الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة يمكن المؤسسة من ملئ الأماكن الشاغرة؟ نعم <input type="checkbox"/> لا <input type="checkbox"/>
	22	ما هي الاسس التي تعتمد عليها المؤسسة في ترقية عمالها؟ الأقدمية <input type="checkbox"/> الكفاءة <input type="checkbox"/> كلاهما معا <input type="checkbox"/> حسب الحاجة <input type="checkbox"/>	ما هي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في ترقية عمالها؟ الأقدمية <input type="checkbox"/> الكفاءة <input type="checkbox"/> حسب الحاجة <input type="checkbox"/>

2- صدق المحتوى: يعتمد هذا النوع على ملاحظة آراء المحكمين وذلك من خلال حساب صدق كل

بند من بنود الاستبيان بصفة منفردة باللجوء إلى معادلة "لوشي" وهي كالتالي:

$$\text{صدق محتوى البنود} = \frac{n1-n2}{N}$$

حيث أن:

(n1) ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند يقيس.

(n2) ← عدد المحكمين الذين اعتبروا أن البند لا يقيس.

(N) ← عدد المحكمين الإجمالي.

نقوم بتجميع كل القيم المتحصل عليها في البنود ثم تقسيمها على عدد البنود والنتائج المتحصل عليه

هو قيمة صدق المحتوى الإجمالي للاستمارة.

وبعد المعالجة الإحصائية لاستجابات أفراد عينة المحكمين على بنود الاستمارة تم الحصول على صدق

هذه البنود (أنظر الملحق رقم 04) وبقسمة مجموع صدق البنود المساوي 16.5 على عددها الإجمالي

والمقدر 21 بند، نتحصل على قيمة صدق مساوية لـ 0.78.

وعلى اعتبار أن هذه القيمة 0.78 أكبر من 0.60 يمكن القول بأن هذه الاستمارة فعلا صادقة

وقابلة للتطبيق على عينة الدراسة.

#### 4- السجلات والوثائق

"تعتبر السجلات والوثائق إحدى أدوات جمع البيانات، وفيها يرجع الباحث إلى جمع البيانات حول

الموضوع أو فقط بعض المحاور من الوثائق والسجلات الإدارية، ويشترط عدد التكرار في جمع البيانات،

فإما أن تكون البيانات المجمعة من الوثائق والسجلات الإدارية بيانات تكميلية للاستمارة والمقابلة

والملاحظة أو لبعضهم فقط، ووظيفتها تكميلية في التحليل والتفسير والتعليل، وإما أن تكون البيانات

المجمعة تتعلق ببعض محاور البحث التي لا تمسها أدوات البيانات الأخرى"<sup>(1)</sup>.

ومن خلال الزيارات المتكررة لميدان الدراسة تحصلنا على بعض الوثائق والسجلات التي تحتوي على

بعض البيانات والمعلومات الضرورية للبحث وهي:

- نشأة المؤسسة

- التعريف بالمؤسسة

- الأهمية الاقتصادية للمؤسسة وأهدافها

(1) رشيد زرواتي: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، مرجع سابق، ص 223.

- عدد العمال بالمؤسسة وكيفية توزيعهم
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة

وقد ساعدتنا هذه الوثائق والسجلات أيضا في معرفة مجتمع الدراسة وضبط عينة الدراسة.

#### رابعا: مجتمع الدراسة

وهو يستهدف دراسة كل مفردات المجتمع دون استثناء والتي تمتاز بأهميتها العلمية في جمع المعلومات والبيانات واستخلاص النتائج وإيجاد الحلول والمقترحات.

واشتملت هذه الدراسة التي تناولت دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية، كل أفراد مجتمع البحث البالغ عددهم 26 إطار وذلك بإتباع أسلوب الحصر الشامل المستخدم في الدراسات الوصفية.

ويعرف المسح الشامل على أنه: "هو الذي يعكس الواقع الفعلي للمجتمع قيد البحث"<sup>(1)</sup>.

#### خصائص مجتمع البحث

نعني بها تلك الخصائص الشخصية الديموغرافية والاجتماعية لأفراد عينة البحث، وذلك لتحديد سمات وملامح مفردات العينة وربطها بمتغيرات وأبعاد موضوع الدراسة، حيث تمت الإشارة إلى هذه الخصائص في مطلع استمارة البحث ضمن محور البيانات الشخصية، وتم اختيارها بشكل يساعد على فهم واقع موضوع الدراسة، وعلى تحليل وتفسير البيانات والمعطيات، الكمية التي تم جمعها. وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي:

**الجدول رقم(02):** توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

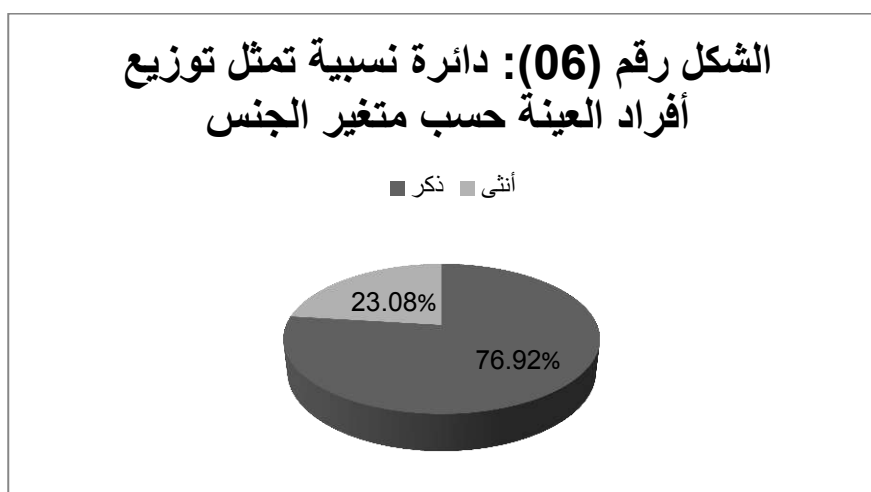
الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	20	76.92%	
أنثى	06	23.08%	
المجموع	26	100%	

تبين الشواهد الكمية المتعلقة بمتغير الجنس الواردة في الجدول رقم (02) أن فئة الذكور تمثل أكبر فئة في العينة المدروسة، حيث بلغ عددها 20 بنسبة 76.92% من إجمالي العينة، أما فئة الإناث فقد بلغ عددها 06 بنسبة 23.08% من إجمالي العينة، حيث نلاحظ من خلال هذه النتائج أن فئة الذكور هي الفئة المسيطرة، ذلك من خلال تفوق الجنس الذكوري على جنس الإناث بنسبة كبيرة في

(1) عقيل حسين عقيل: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، ليبيا، 1999، ص93.

الشركة الكاتمية للفلين والمواد العازلة، هذا راجع إلى طبيعة العمل في المؤسسة، وكذلك حجم العمل والوظائف والأنشطة، وكون المؤسسة اقتصادية يلجأ إليها العنصر الذكوري أكثر من العنصر النسائي.

كما أن مناصب المسؤولية في المؤسسات الاقتصادية تسند إلى الذكور عادة نظرا لطبيعة النشاط الممارس: عقد اجتماعات دورية، عقد الصفقات، اللقاءات مع المتعاملين...إلخ، وهذا لا يناسب المرأة من الناحية الثقافية والاجتماعية التي تفضل عملا مستقرا لا يتطلب كثرة التحركات ولا يؤثر على أدوارها الأخرى.



الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الإحتمالات
00%	00	أقل من 20 سنة	
23.08%	06	من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة	
57.69%	15	من 30 إلى أقل من 40 سنة	
15.38%	04	من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة	
03.85%	01	من 50 سنة فما فوق	
100%	26	المجموع	

نخلص من خلال الشواهد الكمية المبينة في الجدول رقم (03) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب

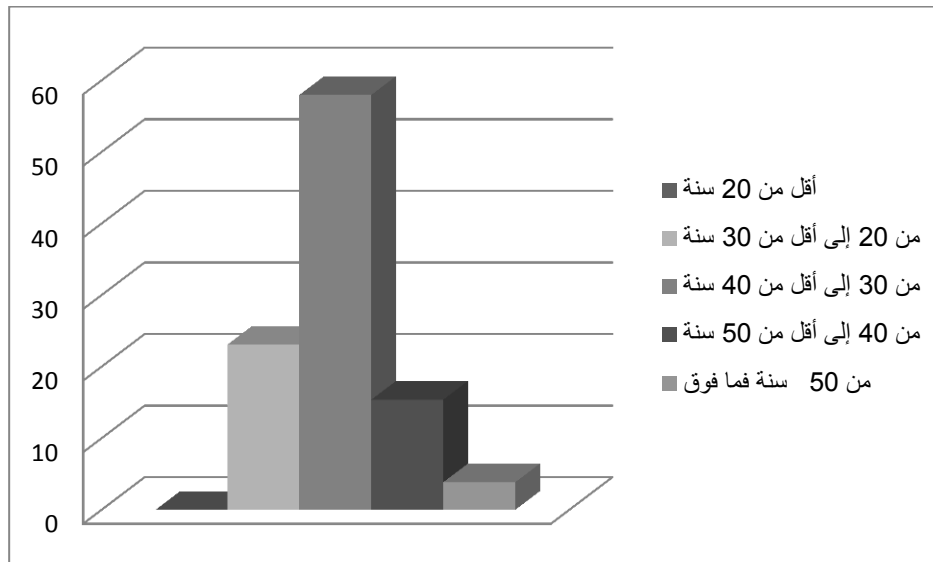
متغير السن، أن أعلى نسبة من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، حيث

قدرت بـ 57.69%، تليها نسبة 23.08% من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 20 سنة إلى أقل من 30

سنة، إضافة إلى نسبة 15.38% من المبحوثين تتراوح أعمارهم من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة، تليها نسبة 3.85% من المبحوثين الذي يفوق سنهم 50 سنة.

ومن خلال الاحصاءات الرقمية نجد أن أغلبية المبحوثين تتراوح أعمارهم بين 30 سنة إلى أقل من 40 سنة، يرجع ذلك إلى أن هذه الفئة تشكل قوة فعالة بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة، باعتبارها في أوج نشاطها ودافعيتها نحو العمل، إضافة إلى قدرتها على العطاء والقدرة على تحمل أعباء العمل ومسؤولياته، وطموحها إلى بلوغ المناصب العليا وممارسة المسؤولية.

الشكل رقم (07): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب متغير السن

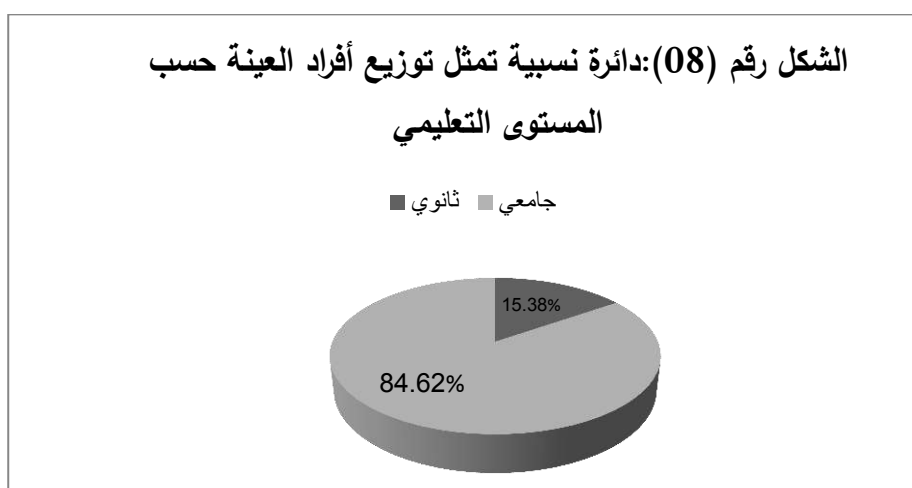


الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
متوسط	00	00	%00
ثانوي	04	04	%15.38
جامعي	22	22	%84.62
المجموع	26	26	%100

إن البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (04) والمتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي، أن فئة الجامعيين تمثل أكبر فئة في العينة، حيث بلغ عددها 22 بنسبة 84.62%، لتليها فئة الثانوي وعددها 4 بنسبة 15.38%

إن الاستقراء البسيط لرقميات الجدول الخاص بالمستوى التعليمي تبين أن الإطار العمالي للمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة هو إطار متعلم وذو كفاءة مهنية عالية الأمر الذي يجعلها تميل إلى الاعتقاد أن المؤسسة تستقطب الأطارات المتعلمة لتضع أمامها فرصة الاستفادة من قدراتهم المهنية والتعليمية والعمل على تطويرها من أجل تحقيق الأهداف المنشودة، كما أن المستوى الجامعي يساعد على تأدية المهام بمهارة وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة وهذا لكون الموظفين يمتلكون مؤهلات معرفية تجعلهم يسيرون ويتحكمون في الأمور، كما أن المناصب التي يمارسها الأطارات عادة تفرض تكويناً أكاديمياً عالياً يتحكم تحكماً أولياً في متطلبات العمل.



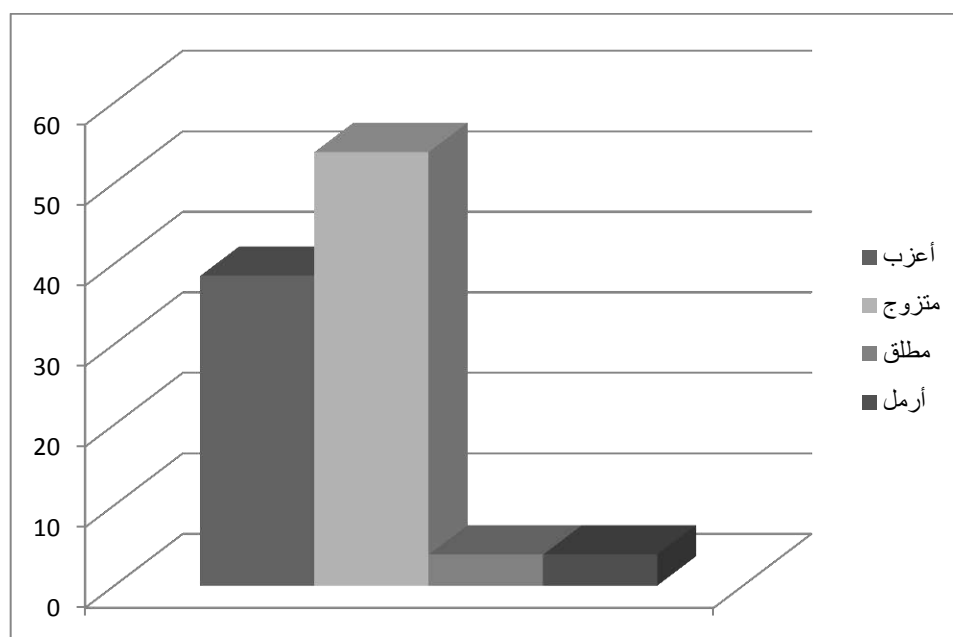
الجدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية

النسبة المئوية	التكرارات	العينة / الحالة الاجتماعية
38.46%	10	أعزب
53.84%	14	متزوج
03.85%	01	مطلق
03.85%	01	أرمل
100%	26	المجموع



من خلال الجدول رقم (05) والمتعلق بالحالة الإجتماعية لأفراد العينة نجد أن أغلب المبحوثين الذين شملتهم العينة متزوجون بنسبة تقدر بـ: 53.84% تليها فئة العازبين والتي قدرت بـ: 38.46% ، أما فيما يخص نسبة المطلقين والأرامل قدرت بـ: 03.85%، وبناءا على الإحصاءات الميدانية نجد أن فئة المتزوجين هي الفئة الغالبة على أفراد العينة المدروسة وهو ما يفسر الاستقرار المهني للعاملين نتيجة تحملهم لمسئولياتهم الأسرية مما يدفعهم إلى الالتزام الدائم حول وظائفهم.

الشكل رقم (09): أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الحالة الاجتماعية



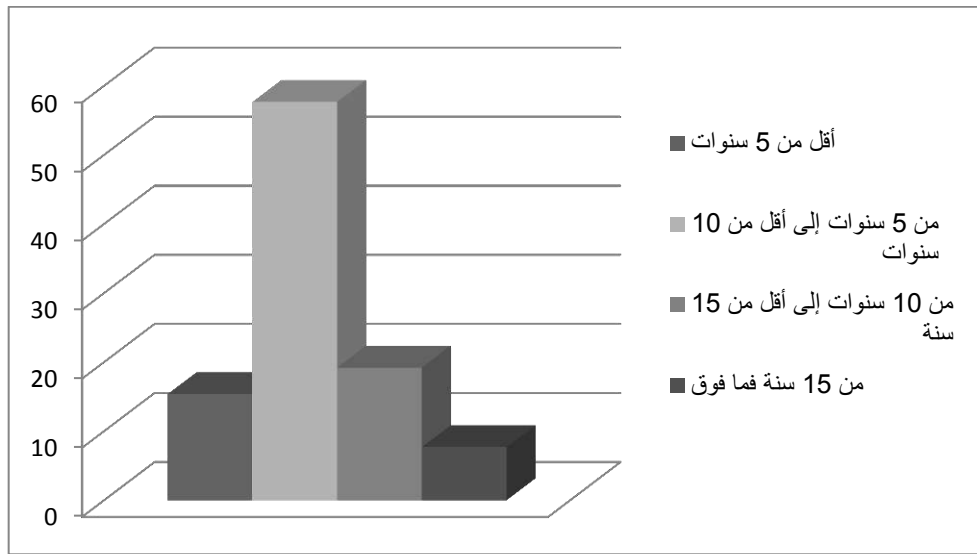
الجدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
15.38%	04	أقل من 5 سنوات	
57.69%	15	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات	
19.23%	05	من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة	
07.70%	02	من 15 سنة فما فوق	
100%	26	المجموع	

تبين البيانات الاحصائية في الجدول رقم (06) المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل، أن الأفراد الذين كانت مدة خدمتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات تقدر بنسبة 57.69%، تليها نسبة الأفراد الذين كانت مدة خدمتهم من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة قدرت بـ 19.23%، أما نسبة

15.38% تمثل الأفراد الذين كانت مدة خدمتهم أقل من 5 سنوات، في حين نجد أن أخفض نسبة كانت 07.70% وتمثل الأفراد الذين كانت مدة خدمتهم من 15 سنة فما فوق، ومن خلال الأرقام الميدانية يمكن تفسير النسبة المرتفعة التي تمثل العمال الذين كانت مدة خدمتهم من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات راجع إلى امتلاكهم للخبرة في العمل والتحكم في ظروفه، وحرص المؤسسة للحفاظ على العمال ذوي الخبرة والكفاءة، كذلك ميل أغلب العمال للاستقرار في الوظيفة.

**الشكل رقم (10):** أعمدة بيانية تمثل توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في العمل



### خامسا: أساليب التحليل

ترتكز معظم الدراسات العامة الحالية على اعتماد مجموعة من الأساليب الإحصائية المساعدة على فحص صحة الفرضيات وتعتبر عملية التحليل من أهم مراحل البحث العلمي باعتبارها خطوة هامة في المنهج الوصفي، يتم اللجوء إليها بعد تفرغ وتبويب البيانات الميدانية استعداداً لإخضاعها للتحليل الإحصائي أو الوصفي، فالباحث لا يتعامل مع البيانات وقيم إحصائية لا معنى لها بل يتعامل مع قيم تحمل مدلولات إحصائية عميقة ومدلولات اجتماعية مهمة وإلا فقد البحث العلمي أهميته وعليه سيتم تقديم أهم الأساليب التي اعتمدت عليها الدراسة الحالية في تحليل البيانات، وتتمثل في:

1- **الأسلوب الكمي:** "يعني به عملية تعيين قيم عددية في السمة المقاسة وفق قواعد محددة بمعنى أن قيام الباحث بجمع بيانات معينة حول ظاهرة ما تقوده إلى ترجمة هذه البيانات إلى قيم عددية قد تأخذ صور المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، النسبة المئوية... إلخ"<sup>(1)</sup>.

وقد تم استخدام هذا الأسلوب في الدراسة الميدانية، حيث ساعدنا على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من خلال أداة الاستمارة عن طريق تطبيق الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة وأهداف الدراسة ومن بين هذه الأساليب النسب المئوية، التكرارات، معادلة لوشي.

2- **الأسلوب الكيفي:** " وهو الأسلوب الذي يحاول تطبيق الأعداد والتعبير عنها بكلمات ومفاهيم ذات مضامين ودلالات أبعده وأعمق من مجرد أرقام صماء"<sup>(2)</sup>.

"فالتحليل الكيفي يكسب للمحتوى بعداً إنسانياً معبراً أو يساعد على ترابط وتكامل أجزاء البحث ومختلف عناصره مع بعضها البعض ومن الصعوبة التعبير عن هذه المعاني الإنسانية بمجرد أرقام كما لا يقتصر التحليل الكيفي إلى هذا الحد وإنما يساعد في تدعيم البحث وتقويته ورفع مستواه العلمي من حيث الاستشهاد بحقائق ومعطيات"<sup>(3)</sup>.

لقد ساعدنا الأسلوب الكيفي في الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الإحصائية وإعطائها قراءة سوسولوجية سواءً في الجانب النظري أو الميداني، والهدف من اعتمادنا على هذا الأسلوب خصوصاً في الجانب الميداني هو استنتاج القيم وتحويلها إلى معاني تحمل دلالات واضحة وملموسة.

(1) أبو عواد وآخرون: البحث الإجرائي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص62.  
 (2) محمد محمود الجوهري: أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص66.  
 (3) علي غربي: أبحاث المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2009، ص141.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم توضيح أهم الخطوات المنهجية التي استعملت في الدراسة، حيث تم التعرض إلى الأدوات المنهجية التي استعملت في جمع وتحليل البيانات الميدانية، بالإضافة إلى التعرض إلى مجالات الدراسة الثلاثة (المكانية والزمنية والبشرية)، وكذلك المنهج المتبع في الدراسة. وقد شكلت هذه العناصر والأدوات في مجملها سندا منهجيا يساعد في تسيير ومعالجة موضوع الدراسة ميدانيا، وتوفير بيانات هامة ومتنوعة عنه، وكانت في نفس الوقت بمثابة الجسر الذي يمكن من المرور إلى المراحل الأخيرة من البحث الميداني المتمثلة في مرحلة تحليل وتفسير بيانات الدراسة، ومن ثم الحصول أو التوصل إلى نتائج صادقة وإجابات مقنعة لأسئلة الدراسة.

## الفصل السادس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

### تمهيد

أولاً: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضيات

1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى

2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية

ثانياً: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء نظريات الدراسة

خامساً: النتائج العامة للدراسة

سادساً: التوصيات والإقتراحات

خلاصة الفصل

## تمهيد

بعد عرضنا لمختلف الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية، سنتطرق من خلال هذا الفصل إلى عرض وتحليل البيانات التي تم الحصول عليها من استجابات أفراد العينة، وتفسيرها وتحليلها ثم مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات من أجل التأكد من صدق أو عدم صدق الفرضيات، ثم مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة وفي ضوء النظريات المفسرة للموضوع، وصولاً إلى النتائج العامة للدراسة، وكذا الخروج بمجموعة من التوصيات والاقتراحات.

أولاً: عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضيات

1- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الأولى: "يساهم ضبط أهداف المؤسسة في تحسين مستوى أداء العمال".

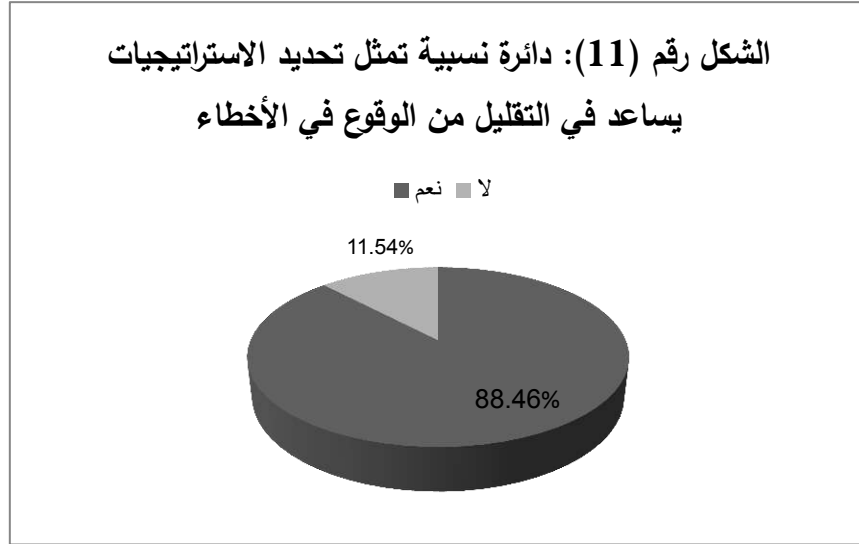
الجدول رقم (07): تحديد الاستراتيجيات يساعد في التقليل من الوقوع في الأخطاء

الاحتمالات	العينة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	23	88.46%
لا	03	03	11.54%
المجموع	26	26	100%

يتبين لنا من خلال الجدول الإحصائي رقم (07) أن نسبة 88.46% من المبحوثين يرون أن تحديد الاستراتيجيات يساعد في التقليل من الوقوع في الأخطاء، في حين تليها نسبة 11.54% من المبحوثين أقرروا أن تحديد الاستراتيجيات لا يساعد في التقليل من الوقوع في الأخطاء.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة كانت لأفراد العينة الذين يرون أنه عند تحديد الاستراتيجيات يساعد ذلك في التقليل من الوقوع في الأخطاء، ويمكن تفسير ذلك إلى أن المؤسسة تعمل على ممارسة وظائفها حسب المعطيات والظروف التي تواجهها من خلال وضع استراتيجية تتلاءم مع بيئة العمل والبيئة الخارجية لمواجهة التحديات وتحقيق الأهداف التي تسعى إليها، وبالتالي إمكانية تجنبها وتفاديها للأخطاء التي قد تواجهها.

فالاستراتيجية سياسة قائمة على أهداف ووسائل لتحقيقها ونتائج متوقعة، وبالتالي فإن اتباع وتطبيق هذه السياسة وخططها المرحلية يقلل من الأخطاء أو يصححها في وقتها لتجنب فشل هذه السياسة وفشل المنظمة معاً.



الجدول رقم (08): رسم أهداف المؤسسة بشكل فعال يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
دائما	16	61.54%	
أحيانا	10	38.46%	
أبدا	00	00%	
المجموع	26	100%	

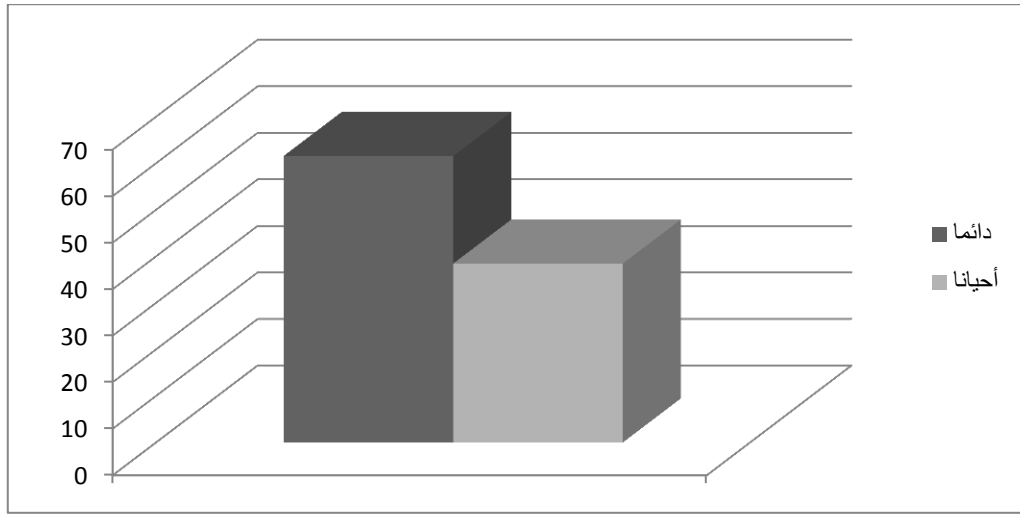
يتبين من خلال الجدول الإحصائي رقم (08) أن المبحوثين الذين يرون أن رسم أهداف المؤسسة بشكل فعال يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة يكون دائما وذلك بنسبة 61.54% تليها نسبة 38.46% من المبحوثين الذين أجابوا أنه في بعض الأحيان يؤدي رسم أهداف المؤسسة إلى تحسين جودة الخدمة.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة كانت لأفراد العينة الذين يرون أن رسم أهداف المؤسسة يساهم بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة، وهذا لأن رسم أهداف المؤسسة عنصر مهم ودليل مرشد لتوضيح الغرض الذي تسعى المنظمة إلى تحقيقه وهذا ما ينعكس على فعالية الأداء وجودته.

فالأهداف لما تكون مضبوطة وواقعية تحدد بدقة الأنشطة والوظائف والأساليب والوسائل والنتائج فيؤدي ذلك إلى الوصول إلى أداء خدمة ذات جودة عالية وفي وقتها القياسي.



الشكل رقم (12): أعمدة بيانية تمثل رسم أهداف المؤسسة بشكل فعال يؤدي الى تحسين جودة الخدمة



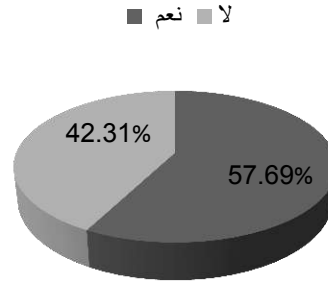
الجدول رقم (09): سعي المؤسسة الى تقديم عروض مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	57.69%	
لا	11	42.31%	
المجموع	26	100%	

من خلال الجدول رقم (09) والمتعلق بسعي المؤسسة لتقديم عروض من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها نجد أن أغلب المبحوثين يرون أن المؤسسة تقد عروضاً من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها وذلك بنسبة 57.69%، تليها نسبة 42.31% من المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة لا تقدم عروضاً.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة كانت لأفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة تقدم عروضاً من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها وهذا راجع الى ان المؤسسة تعتمد على جملة من العروض لاستقطاب الموارد البشرية للعمل فيها كالأجور، المنح، العلاوات والمرتبات التي تضمن تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة، كذلك تعمل على توفير الجو الملائم للأفراد وذلك لزيادة إنتاجيتهم.

الشكل رقم (13): دائرة نسبية تمثل سعي المؤسسة إلى تقديم عروض مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها



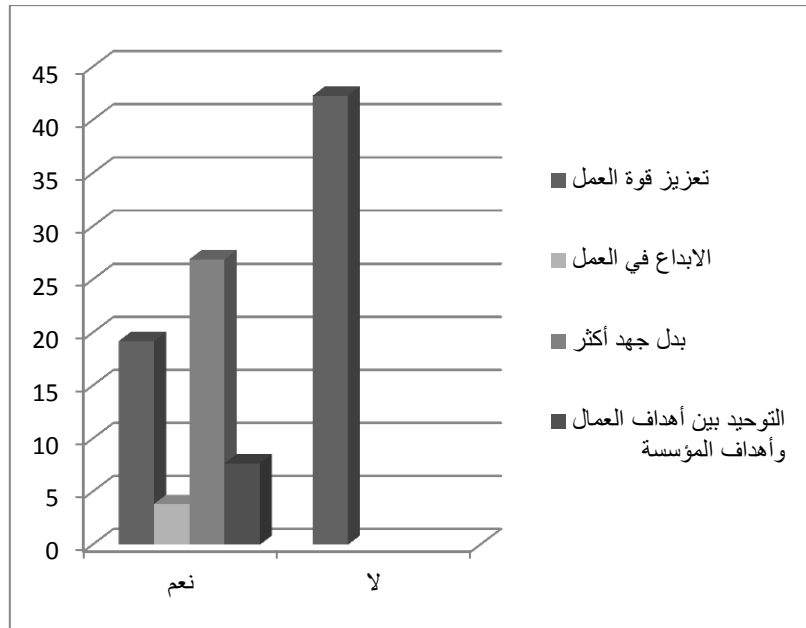
الجدول رقم (10): اطلاع العمال بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة

النسبة المئوية	التكرارات	الاحتمالات		
		العينة	نعم / لا	
%57.69	15	05	تعزيز قوة العمل	نعم
		01	الابداع في العمل	
		07	بدل جهد أكثر	
		02	التوحيد بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة	
%42.31	11			لا
%100	26			المجموع

يتبين من خلال الجدول الإحصائي رقم (10) والمتعلق باطلاع العمال بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة، بأن النسبة الأكبر من المبحوثين قد أجابوا بأنهم يطلعون بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة، وقدّر عددهم بـ 15 عامل وذلك بنسبة 57.69% كما أن هؤلاء المبحوثين قد تباينوا في إجاباتهم حيث نجد نسبة 26.92% يرون أن الاطلاع على أهداف المؤسسة يؤدي إلى بذل جهد أكثر، تليها نسبة 19.23% من المبحوثين يرون أن ذلك يؤدي إلى تعزيز قوة العمل، في حين نجد نسبة 07.69% من المبحوثين يرون أن ذلك يؤدي إلى التوحيد بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة، أما نسبة 03.85% من المبحوثين يرون أن ذلك يؤدي إلى الابداع في العمل، في حين نجد نسبة 42.31% من المبحوثين قد أقرروا بأنهم لا يطلعون على الأهداف المرسومة للمؤسسة حيث قدر عددهم بـ 11 عامل.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن افراد العينة يطلعون بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة، وهذا راجع للثقة التي تمنحها المؤسسة لعمالها وإيمانها بقدراتهم وأدائهم، مما تمنحهم فرصة الاطلاع على الأهداف ومناقشة هذه الأهداف، مما يفرض على العمال بذل جهد أكثر وتعزيز قوة العمل، وسهولة التواصل بين الإدارة والعمال الذي يقضي على المشاكل والمعوقات التنظيمية ويزرع الثقة بين الطرفين مما يرفع من مستوى أدائهم ودافعيتهم والتقدير للعمل وولائهم للمنظمة.

**الشكل رقم (14):** أعمدة بيانية تمثل اطلاع العمال بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة



الجدول رقم (11): تسعى المؤسسة إلى تحقيق التنسيق بين الأهداف المسطرة

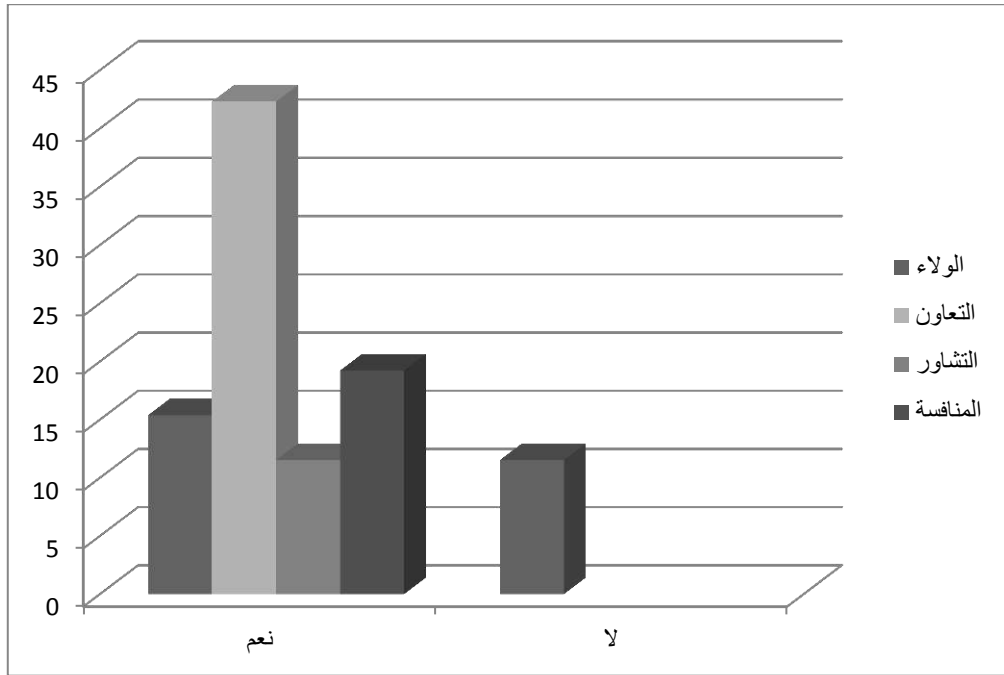
النسبة المئوية		التكرارات	الاحتمالات		
			العينة		
%88.46	%15.38	23	04	الولاء	نعم
	%42.31		11	التعاون	
	%11.54		03	التشاور	
	%19.23		05	المنافسة	
%11.54		03	لا		
%100		26	المجموع		

يتبين من خلال الجدول الإحصائي رقم (11) والمتعلق بسعى المؤسسة لتحقيق التنسيق بين الأهداف المسطرة ، بأن النسبة الأكبر من المبحوثين قد أجابوا بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق التنسيق بين الأهداف المسطرة حيث بلغ عددهم 23 عامل، وذلك بنسبة %88.46، كما أن هؤلاء المبحوثين قد اختلفوا في إجاباتهم حيث نجد نسبة %42.31 من المبحوثين يرون تحقيق التنسيق بين الأهداف المسطرة يؤدي إلى التعاون ، في حين نجد نسبة %19.23 من المبحوثين يرون بأن تحقيق التنسيق بين الأهداف المسطرة يؤدي إلى المنافسة، تليها نسبة %15.38 من المبحوثين قد أقرروا بأن هذا التنسيق يؤدي إلى الولاء، أما نسبة %11.54 من المبحوثين يرون بأنه يؤدي التشاور .

في حين نجد نسبة %11.54 من المبحوثين يرون بأن المؤسسة لا تسعى لتحقيق التنسيق بين الأهداف المسطرة حيث بلغ عددهم 03 عمال .

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة كانت لأفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق التنسيق بين الأهداف المسطرة ، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تضع أهدافا حالية تساعد في القدرة على الاستمرار والاستقرار، وأهداف أو رؤية مستقبلية تتبناها للوصول إلى تحقيق الغاية من وجودها، وهذا يدل على وعي الإدارة بالدور الجيد والإيجابي والفعال لعملية التنسيق، هذا التنسيق يخلق بين العمال والإدارة والعمال أنفسهم ، مما يؤدي إلى الولاء والتعاون والتشاور والمنافسة، هذه المظاهر من شأنها أن ترفع من مستوى أدائهم وتؤدي إلى الفعالية.

الشكل رقم (15): أعمدة بيانية تمثل سعي المؤسسة إلى تحقيق التنسيق بين الأهداف المسطرة

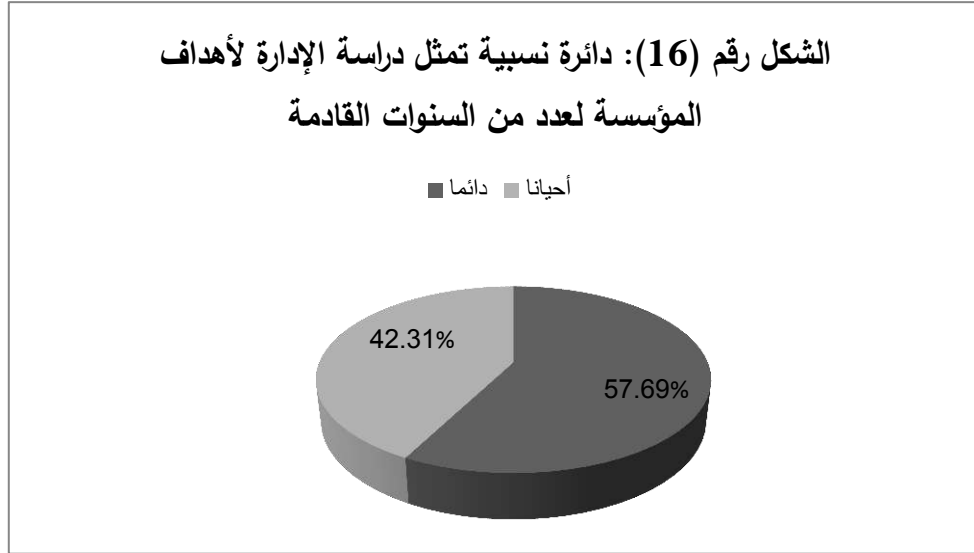


الجدول رقم (12): دراسة الإدارة لأهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة

النسبة المئوية	التكرارات	العينة	الاحتمالات
57.69%	15		دائما
42.31%	11		أحيانا
00%	00		أبدا
100%	26		المجموع

يتبين من خلال الجدول الإحصائي رقم (12) أن المبحوثين الذين يرون أن الإدارة تقوم بدراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة يكون بشكل دائم وذلك بنسبة 57.69%، في حين نجد نسبة 42.31% من المبحوثين قد أقرروا أنه في بعض الأحيان تقوم الإدارة بدراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن إدارة المؤسسة وفي ظل الإستراتيجية التي تتبعها تقوم بتحديد أهدافها الأساسية ووضع سياسات وخطط لتحقيق تلك الأهداف، وطبيعة المساهمة الاقتصادية التي تنوي تقديمها لمساهميها وعملائها والعاملين فيها.



وبالتالي فإن استمرارية المؤسسة في تحديد أهدافها ومتابعتها وملاءمتها ومدى تحقيقها يعبر عن اتباعها لسياسة استشرافية تسعى من خلالها إلى ضمان الأداء الجيد لموردها البشري والفعالية المرتقبة والوصول إلى تحقيق منتج ذو جودة عالية تدخل بها مجال التنافس في الأسواق الوطنية والعالمية.

الجدول رقم (13): النقاط الأساسية التي يجب دراستها عند تنفيذ استراتيجية المؤسسة

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
عدد العاملين الموجودين بالمؤسسة	15	57.69%	
درجة مهارة كل عامل	07	26.92%	
شغور المناصب الناتجة عن الترقية والنقل داخل المؤسسة	04	15.39%	
المجموع	26	100%	

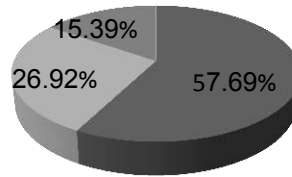
من خلال البيانات الاحصائية الموضحة في الجدول رقم (13) المتعلق بالنقاط الأساسية التي يجب دراستها عند تنفيذ استراتيجية المؤسسة يتوضح لنا أن نسبة 57.69% من المبحوثين قد أقرروا أنه عند تنفيذ استراتيجية المؤسسة يجب دراسة عدد العاملين الموجودين بالمؤسسة، تليها نسبة 26.92% من المبحوثين الذين يرون أنه عند تنفيذ استراتيجية المؤسسة يجب دراسة درجة مهارة كل عامل، في حين نجد نسبة 15.39% من المبحوثين يرون بأنه لا بد من دراسة شغور المناصب الناتجة عن الترقية والنقل داخل المؤسسة.

من خلال البيانات الرقمية يتضح أن المؤسسة عند تنفيذ استراتيجيتها تقوم بدراسة مختلف النقاط حيث تقوم بدراسة عدد العاملين الموجودين بالمؤسسة من أجل الحفاظ عليهم باعتبارهم منفذي مختلف السياسات التي تحددها المؤسسة، خاصة في ظل التغيرات التي يشهدها سوق الشغل وهذا ضمن الإمكانيات والطرق المتاحة، كما تهتم أيضا بمهارة العمال وكفاءتهم وبالتالي فإن استراتيجية المؤسسة ترتبط بوجود المورد البشري الذي يطبقها وينفذ خططها المرورية ، هذا المورد يجب أن تضمن المؤسسة ولاءه لها و بقاءه فيها وكذا كفاءته ومستوى ادائه ومهارته لانجاح هذه الاستراتيجية وتحقيقها بفعالية.

### الشكل رقم (17): دائرة نسبية تمثل النقاط الأساسية التي يجب

#### دراستها عند تنفيذ استراتيجية المؤسسة

- عدد العاملين الموجودين بالمؤسسة
- درجة مهارة كل عامل
- شغور المناصب الناتجة عن الترقية والنقل داخل المؤسسة



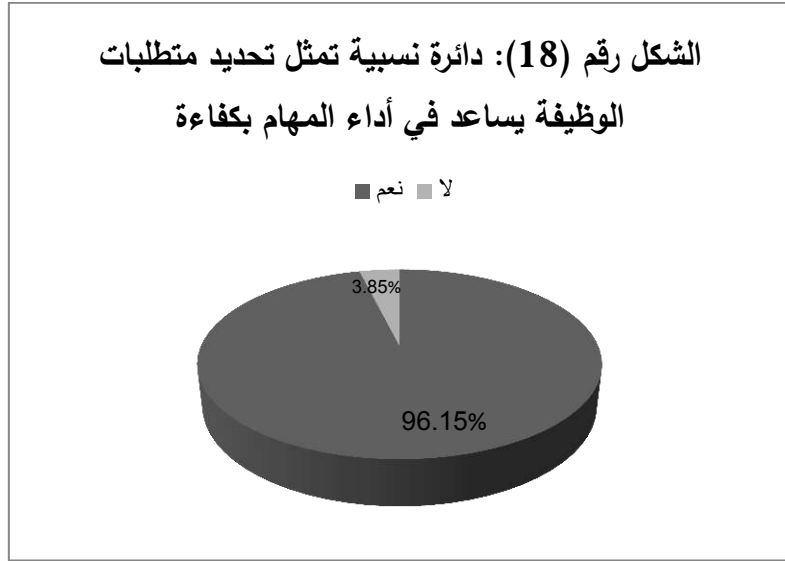
### الجدول رقم (14): تحديد متطلبات الوظيفة يساعد في أداء المهام بكفاءة

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	96.15%	
لا	01	3.85%	
المجموع	26	100%	

تبين البيانات الاحصائية في الجدول رقم (14) المتعلق بتحديد متطلبات الوظيفة يساعد في أداء المهام بكفاءة أن معظم المبحوثين يرون أنه عند تحديد متطلبات الوظيفة يساعد ذلك في أداء مهامهم بكفاءة حيث قدرت نسبتهم بـ 96.15% ، في حين نجد نسبة 3.85% من المبحوثين الذين أقرروا أن تحديد متطلبات الوظيفة لا يساعد في أداء المهام بكفاءة.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة كانت لأفراد العينة الذين يرون أن تحديد متطلبات الوظيفة يساعد في أداء المهام بكفاءة، وذلك راجع إلى أن المؤسسة الكاتمية للفنيين والمواد

العازلة تقوم بتحديد المعلومات ذات العلاقة بطبيعة الوظيفة التي يشغلها الفرد ليقوم بأداء مهامه بطريقة ناجحة وفعالة مما ينعكس بالإيجاب على إنتاجية المؤسسة، لأن ذلك يوفر الجهد والوقت في التكوين والتدريب ويساعد على تحقيق الفعالية، لأن ضمان مواصفات مبدئية في الموظف والتحكم في نشاطات الوظيفة وتقنياتها يجنب المؤسسة الوقوع في اختلالات تؤثر على تنفيذ خططها الاستراتيجية وتحقيق أداء جيد لعمالها.



الجدول رقم (15): تحديد مواصفات المهام بدقة

الإحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
سرعة تنفيذ المهام	14	14	53.85%
إتقان العمل	12	12	46.15%
المجموع	26	26	100%

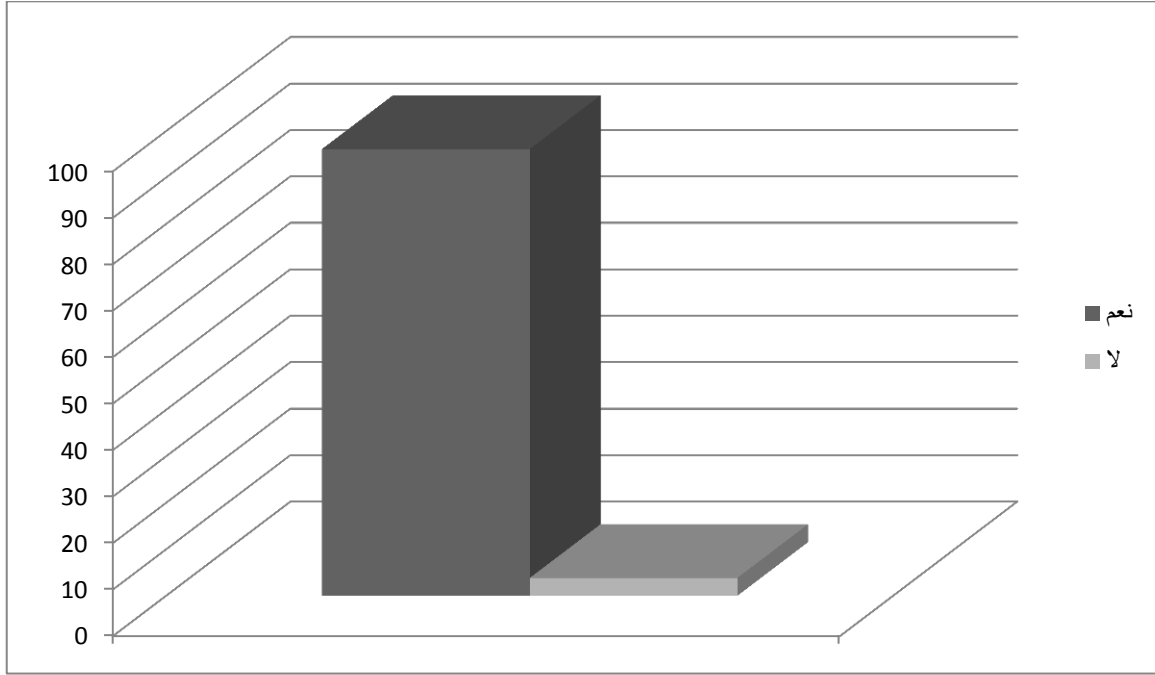
من خلال معطيات الجدول رقم (15) والمتعلق بتحديد مواصفات المهام بدقة يتبين أن نسبة 53.85% من المبحوثين اقرروا أنه عند تحديد مواصفات المهام بدقة يؤدي ذلك الى سرعة تنفيذ المهام، في حين نجد نسبة 46.15% من المبحوثين يرون أنه عند تحديد مواصفات المهام بدقة يساعدهم ذلك في إتقان العمل.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة كانت لأفراد العينة الذين يرون أن تحديد مواصفات المهام بدقة يؤدي الى سرعة تنفيذ المهام، وهذا راجع إلى أنه عند تحديد المهارات والقدرات



ومسؤوليات كل فرد الواجب توفرها لشغل وظيفة يؤدي إلى أداء المهام بكفاءة وقدرته على العطاء والابداع في العمل.

الشكل رقم (18): اعمدة بيانية تمثل تحديد مواصفات المهام بدقة



الجدول رقم (16): وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى أداء أفضل

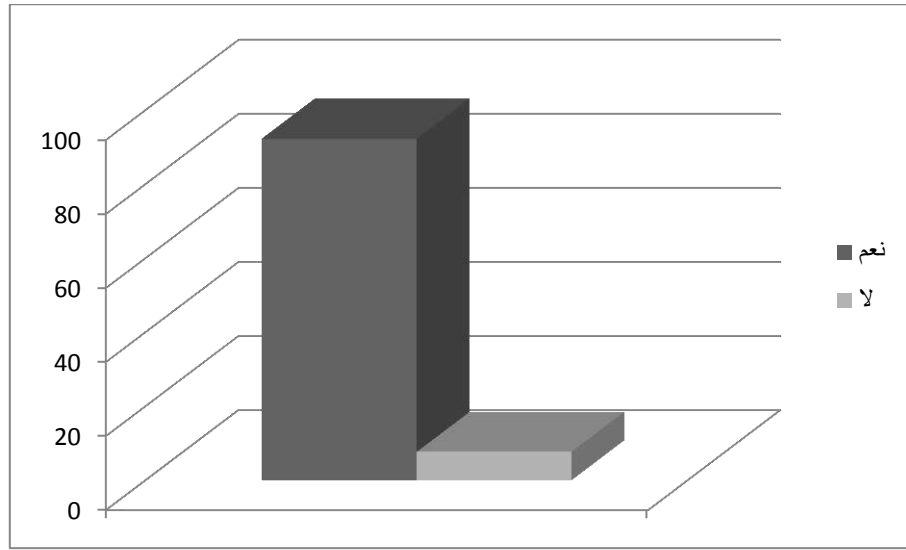
الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	24	92.31%
لا	02	02	7.69%
المجموع	26	26	100%

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (16) المتعلق بوضع الشخص المناسب في المكان

المناسب يؤدي إلى أداء أفضل يتضح أن نسبة 92.31% من المبحوثين يرون أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى أداء أفضل ، في حين نجد نسبة 7.69% من المبحوثين يرون أن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لا يؤدي إلى أداء أفضل.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة من أفراد العينة يرون بأن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى أداء أفضل ومن هنا يتضح أن المؤسسة تعمل قدر المستطاع على استقطاب موارد بشرية كفى تسعى من خلالها إلى الرفع من مكانة المؤسسة.

الشكل رقم (20): أعمدة بيانية تمثل وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى أداء أفضل



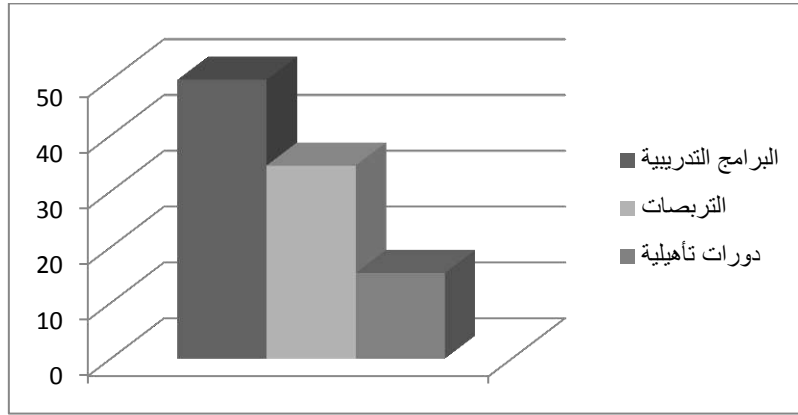
الجدول رقم (17): الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة للرفع من مستوى كفاءة العمال

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
البرامج التدريبية	13	50%	
التريصات	09	34.62%	
دورات تأهيلية	04	15.38%	
المجموع	26	100%	

من خلال الجدول الإحصائي رقم (17) والمتعلق بالاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة للرفع من مستوى كفاءة العمال أن نسبة 50% من المبحوثين يرون أن المؤسسة عند تحديد استراتيجيتها للرفع من مستوى كفاءة العمال تعتمد على البرامج التدريبية، تليها نسبة 34.62% من المبحوثين الذين يرون أن المؤسسة تعتمد على التريصات، في حين نجد نسبة 15.38% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تعتمد على دورات تأهيلية للرفع من مستوى كفاءة العمال.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة كانت لأفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة تعتمد على برامج تدريبية للرفع من مستوى كفاءة العمال، وهذا واضح أن المؤسسة تهتم بتدريب العامل عند تنصيبه كفرد جديد فيها وذلك من أجل توجيهه نصائح في مجال العمل تمكنه من التعرف والتحكم الجيد في مهام عمله، وتطوير مهاراته وخبراته المهنية، وأيضا تزويده بخبرات جديدة في العمل

الشكل رقم (21): أعمدة بيانية تمثل الاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة للرفع من مستوى كفاءة العمال



2- عرض وتحليل وتفسير نتائج الفرضية الجزئية الثانية: " يساهم تحديد الإحتياجات من الموارد البشرية في ضمان استقرار العامل في العمل"

الجدول رقم (18): عملية اختيار الموارد البشرية

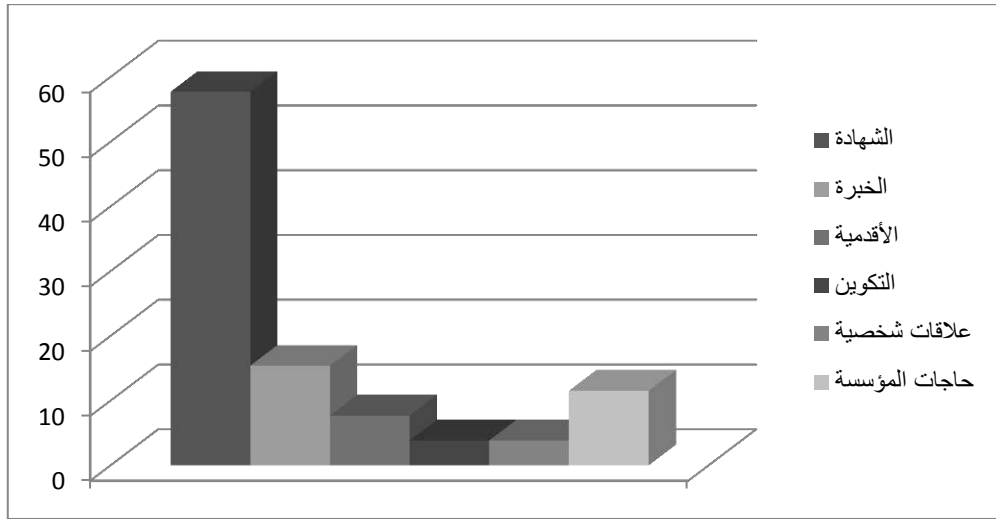
الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
الشهادة	15	57.69%	
الخبرة	04	15.38%	
الأقدمية	02	07.69%	
التكوين	01	03.85%	
علاقات شخصية	01	03.85%	
حاجات المؤسسة	03	11.54%	
المجموع	26	100%	

من خلال الشواهد الكمية الواردة في الجدول رقم (18) المتعلق بعملية اختيار الموارد البشرية يتضح أن نسبة 57.69% من المبحوثين أقرروا أن عملية اختيار الموارد البشرية تكون على أساس الشهادة، في حين نجد أن نسبة 15.38% من المبحوثين يرون أن عملية اختيار الموارد البشرية تكون على أساس الخبرة، تليها نسبة 11.54% من المبحوثين يرون بأن هذه العملية تكون حسب حاجات المؤسسة، في حين نجد نسبة 07.69% من المبحوثين الذين يرون بأنها تتم عن طريق الأقدمية، في حين نجد تساوي

بين المبحوثين الذين يرون بأنها تتم عن طريق التكوين وأيضا عن طريق علاقات شخصية وذلك بنسبة 03.85% .

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن عملية اختيار الموارد البشرية تكون على أساس الشهادة التي يملكها الفرد، لأنها المعيار الأساسي الذي تعتمد عليه معظم المؤسسات فلا يستطيع أي فرد أن يتقلد منصب ما دون أن تكون لديه شهادة علمية تؤهله لذلك ، خاصة في وقتنا الحالي الذي أصبح يتطلب بشكل كبير أفراد ذوي شهادات عليا، كما أن طبيعة العمل في المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة تقتضي ذلك وهذا ما يبينه الجدول رقم (04) الذي يوضح ان أغلب العمال في المؤسسة لديهم شهادات جامعية.

الشكل رقم (22) : أعمدة بيانية تمثل عملية اختيار الموارد البشرية



الجدول رقم (19): المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على مواردها البشرية

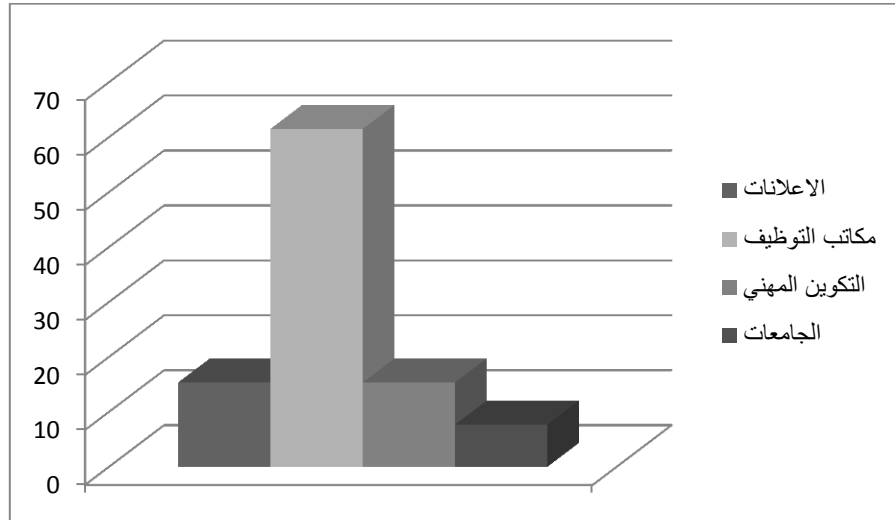
الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
الإعلانات	04	04	15.38%
مكاتب التوظيف	16	16	61.54%
التكوين المهني	04	04	15.38%
الجامعات	02	02	7.70%
المجموع	26	26	100%

من خلال الجدول الإحصائي رقم (19) والمتعلق بالمصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على مواردها البشرية أن نسبة 61.54% من المبحوثين يرون أن هذه المصادر تكون عن طريق مكاتب التوظيف، في حين نجد تساوي بين المبحوثين الذين يرون بأنها تكون عن طريق الإعلانات، وأيضا عن طريق التكوين المهني وذلك بنسبة 15.38%، أما نسبة 07.70% من المبحوثين قد أقرروا بأنها تتم عن طريق الجامعات.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن المؤسسة للحصول على مواردها البشرية تلجأ غالبا إلى مكاتب التوظيف، حيث أنها لا تقوم بنشر الاعلانات في الصحف اليومية، حيث أنها تلجأ إلى اختيار الموارد البشرية الذين يمتلكون مختلف الشهادات العلمية.

كما تعتبر الجامعات ومراكز التكوين المهني مصدرا أيضا لاستقطاب المورد البشري وإن كانت نسبتها ضعيفة فهي تعبر عن ضعف العلاقة والتنسيق بين قطاع التكوين والقطاع الاقتصادي هذه العلاقة يجب أن تكون وثيقة حتى تتحكم المؤسسات الاقتصادية بخريجها ذوي كفاءة ومهارة تمكنها من تحقيق الفعالية المرجوة.

**الشكل رقم (23):** أعمدة بيانية تمثل المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على مواردها البشرية



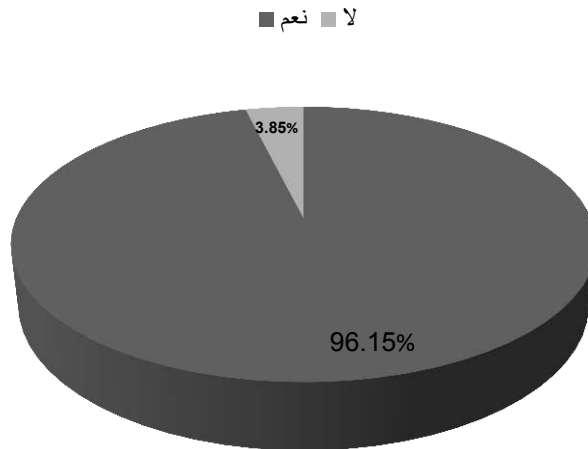
الجدول رقم (20): استقطاب الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة يمكن المؤسسة من ملئ الأماكن الشاغرة

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	25	25	96.15%
لا	01	01	03.85%
المجموع	26	26	100%

من خلال الجدول الإحصائي رقم (20) والمتعلق باستقطاب الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة يمكن المؤسسة من ملء الأماكن الشاغرة أن نسبة 69.15% من المبحوثين يرون أن المؤسسة عندما تستقطب الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة تتمكن من ملء الأماكن الشاغرة، في حين نجد نسبة 03.85% قد أقرروا أن المؤسسة عند استقطاب الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة لا تتمكن من ملء الأماكن الشاغرة.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة كانت لأفراد العينة الذين يرون أن استقطاب الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة يمكن المؤسسة من ملء الأماكن الشاغرة، وهذا راجع إلى مدى وعي وادراك المؤسسة لنوعية وعدد الموارد البشرية التي يجب توفيرها بناء على الأعمال التي يجب تنفيذها، ويعتبر هذا عامل أساسي لنجاح المؤسسة وتحقيقها للأهداف المسطرة.

الشكل رقم (24): دائرة نسبية تمثل استقطاب الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة يمكن المؤسسة من ملء الأماكن الشاغرة



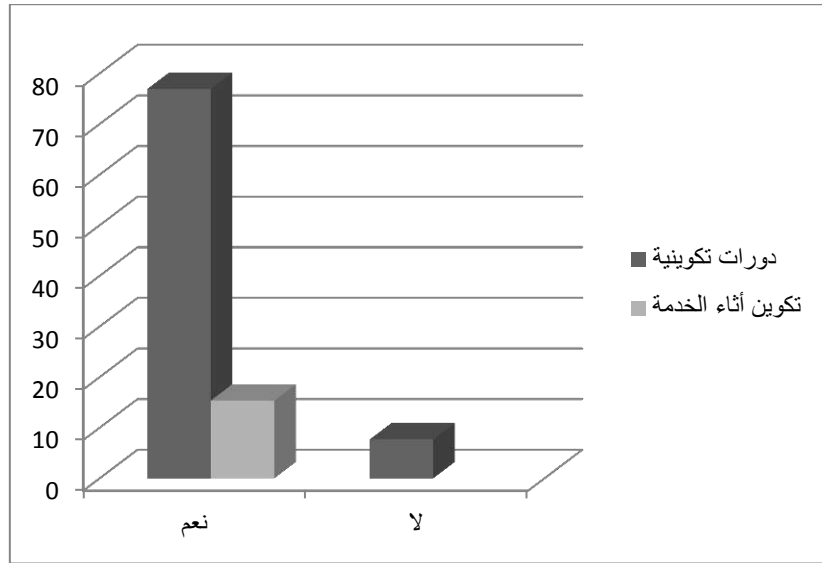
الجدول رقم (21): اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات مواردها البشرية

النسبة المئوية		التكرارات	الاحتمالات	
			العينة	
%92.31	%76.93	24	20	نعم
	%15.38		04	دورات تكوينية تكوين أثناء الخدمة
%07.69		02	لا	
%100		26	المجموع	

يتبين من خلال الجدول الإحصائي رقم (21) والمتعلق باهتمام المؤسسة بتطوير مهارات مواردها البشرية، بأن النسبة الأكبر من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تهتم بتطوير مهارات مواردها البشرية وقدر عددهم بـ 24 عامل و ذلك بنسبة %92.31 كما أن هؤلاء المبحوثين قد تباينوا في إجاباتهم حيث نجد %76.93 يرون أن المؤسسة تهتم بتطوير مهارات مواردها البشرية عن طريق دورات تكوينية، في حين نجد نسبة %15.38 من المبحوثين يرون أن المؤسسة تهتم بتطوير مهارات مواردها البشرية عن طريق التكوين أثناء الخدمة، في حين نجد نسبة %07.69 من المبحوثين قد أقرروا بأن المؤسسة لا تهتم بتطوير مهارات مواردها البشرية.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة كانت لأفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة تهتم بتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية وهذا راجع إلى وعي المؤسسة بمدى أهمية الدورات التكوينية للرفع من قدرات ومهارات مواردها البشرية ، وحاجاتها لهذه الدورات من أجل مواكبة التغيرات التي تحصل في بيئة العمل والتطورات التي تشهدها المؤسسة والتأكد من أن الأفراد قد تكونوا تكويناً جيداً بامتلاكهم المهارات المطلوبة ولتحسين ادائهم.

الشكل رقم (25): اعمدة بيانية تمثل اهتمام المؤسسة بتطوير مهارات مواردها البشرية



الجدول رقم (22): تحصل العمال على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي داخل المؤسسة

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	15	15	57.69%
لا	11	11	42.31%
المجموع	26	26	100%

يتبين من خلال الجدول الاحصائي رقم (22) والمتعلق بتحصل العمال على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي، بأن نسبة 57.69% من المبحوثين قد تحصلوا على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي ، في حين نجد نسبة 42.31% من المبحوثين أقرروا بأنهم لم يتحصلوا على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن معظم العمال قد تحصلوا على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي، وهذا راجع إلى أن المؤسسة تتيح للعمال فرص للترقية والتي تزيد من حظوظهم في تحسين مراكزهم الوظيفية ، والترقية في المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة تقوم على أساس الأقدمية والكفاءة حسب ما صرح به مدير المؤسسة، وكل هذا يدل على اهتمام الادارة بعمالها مما يجعلهم يبذلون جهودا اكبر وب التالي تحقيق أهداف المؤسسة والاستقرار بها وعدم التفكير بمغادرتها إلى مؤسسات أخرى.





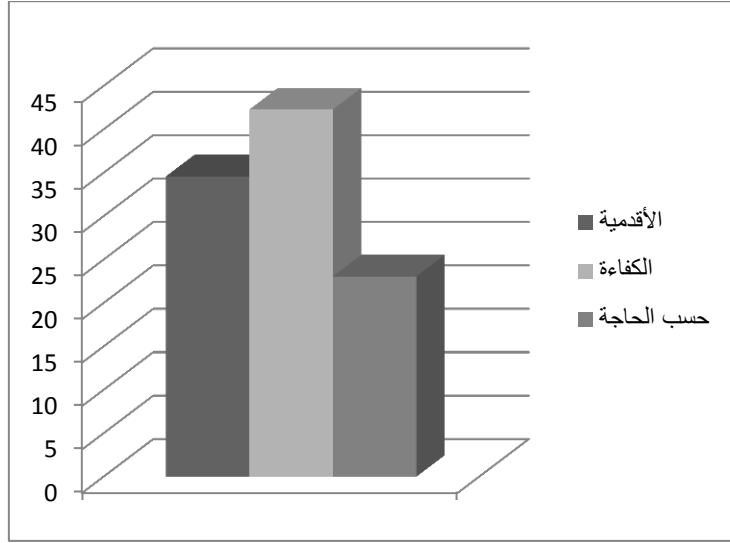
الجدول رقم (23): المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في ترقية عمالها

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
الأقدمية	09	09	34.61%
الكفاءة	11	11	42.31%
حسب الحاجة	06	06	23.08%
المجموع	26	26	100%

يتبين من خلال الجدول الإحصائي رقم (23) والمتعلق بالمعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في ترقية عمالها، أن نسبة 42.31% من المبحوثين أقرّوا بأنهم يتم ترقيةهم على أساس الكفاءة، تليها نسبة 34.61% من المبحوثين تمت ترقيةهم على أساس الأقدمية، في حين نجد نسبة 23.08% من المبحوثين رحبوا عملية الترقية حسب حاجة المؤسسة.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة كانت لأفراد العينة الذين يرون أن المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في ترقية عمالها هي الكفاءة، وهذا راجع لاكتسابهم الخبرة في العمل والمهارات والقدرة على تحمل المسؤولية وإنجاز المهام بكفاءة وامتلاكهم للمعارف ومعلومات جديدة ومتطورة تمكنهم من مواكبة مختلف التطورات الحاصلة في بيئة العمل، فيمكن أن يكون الفرد لديه أقدمية في العمل ولكنه لا يقدم الجديد للمؤسسة مما يخلق نوع من الروتين والجمود والتكاسل والتماطل في العمل، ولهذا تسعى المؤسسة إلى اعتمادها معيار الكفاءة وذلك لخلق جو تنافسي وروح المنافسة بين العمال وبالتالي تحقيق أهدافها المنشودة وأهداف عمالها، مما يجعلهم يستقرون في عملهم.

الشكل رقم (27): اعمدة بيانية تمثل المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في ترقية عمالها



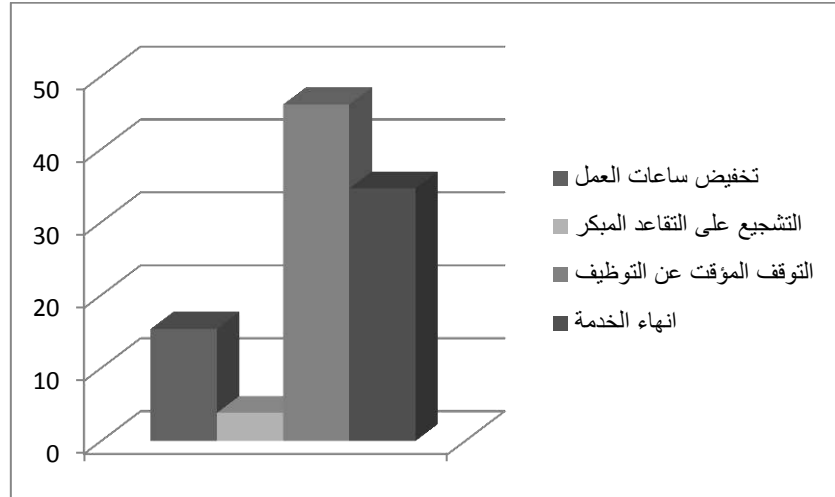
الجدول رقم (24): الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة في حالة زيادة عدد الموارد البشرية عن حجم الوظائف المتاحة

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
تخفيض ساعات العمل	04	04	15.38%
التشجيع على التقاعد المبكر	01	01	3.85%
التوقف المؤقت عن التوظيف	12	12	46.15%
إنهاء الخدمة	09	09	34.62%
المجموع	26	26	100%

يتبين من خلال الجدول الإحصائي رقم (24) والمتعلق بالطرق التي تلجأ إليها المؤسسة في حالة زيادة عدد الموارد البشرية عن حجم الوظائف المتاحة، أن نسبة 46.15% من المبحوثين يقرون بأن المؤسسة في حالة حدوث فائض في الموارد البشرية تلجأ إلى التوقف المؤقت عن التوظيف، تليها نسبة 34.62% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تلجأ إلى إنهاء الخدمة، أما نسبة 15.38% من المبحوثين يرون أن المؤسسة تقوم بتخفيض ساعات العمل في حالة زيادة عدد مواردها البشرية عن حجم الوظائف المتاحة، في حين نجد نسبة منخفضة من المبحوثين الذين أقرروا بأن المؤسسة تلجأ إلى التشجيع على التقاعد المبكر حيث قدرت بـ 03.85%.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أنه عند زيادة عدد الموارد البشرية عن حجم الوظائف المتاحة يؤدي إلى عدم التوازن، فالعمالة الزائدة عن حاجة المؤسسة تعتبر عبئاً زائداً عليها نظراً لتقاضى الأجر دون مقابل إنتاجي، وعليه تلجأ المؤسسة غالباً إلى التوقف المؤقت عن التوظيف وإلى إنهاء الخدمة.

الشكل رقم (28): أعمدة بيانية تمثل الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة في حالة زيادة عدد الموارد البشرية عن حجم الوظائف المتاحة

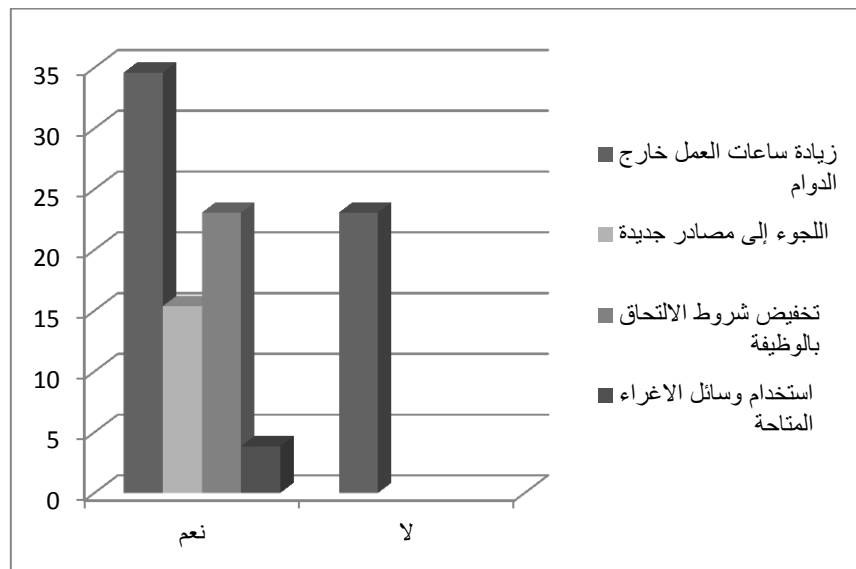


الجدول رقم (25): البدائل التي تتخذها المؤسسة في حالة زيادة الطلب قياساً للعرض الموجود من الموارد البشرية

النسبة المئوية		التكرارات	الاحتمالات		
			العينة		
76.92%	34.61%	20	09	زيادة ساعات العمل خارج الدوام	نعم
	15.38%		04	اللجوء إلى مصادر جديدة	
	23.08%		06	تخفيض شروط الالتحاق بالوظيفة	
	03.85%		01	استخدام وسائل الإغراء المتاحة	
23.08%		06	لا		
100%		26	المجموع		

يتبين من خلال الجدول الإحصائي رقم (25) المتعلق بالبدائل التي تتخذها المؤسسة في حالة زيادة الطلب قياساً للعرض الموجود من الموارد البشرية، أن نسبة 76.92% من المبحوثين يقرون بأن المؤسسة لديها بدائل تتخذها في حالة زيادة الطلب على العرض الموجود من الموارد البشرية، كما نجد أن هؤلاء المبحوثين قد تباينوا في اجاباتهم، فنجد من أقرروا أن المؤسسة تقوم بزيادة ساعات العمل خارج الدوام كبديل مناسب لسد ذلك العجز من الموارد البشرية وقدرت بنسبة 34.61%، تليها نسبة 23.08% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تقوم بتخفيض شروط الالتحاق بالوظيفة، تليها نسبة 15.38% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة تلجأ إلى مصادر جديدة لعملية التوظيف، أما مبحوث واحد فقط اقر بأن المؤسسة تستخدم وسائل الإغراء المتاحة لديها، وقدرت نسبته بـ 03.85%، في حين نجد نسبة 23.08% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة لا يوجد لديها بدائل تتخذها لمواجهة ذلك العجز من الموارد البشرية. من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة ترى أنه من الضروري وجود بدائل يجب أن تتخذها المؤسسة، وهذا يدل على أنها تأخذ بعين الاعتبار الفرص والمخاطر عند قيامها بواجبها أو مسؤوليتها بعملية التخطيط وكذلك دراسة مختلف السياسات والاستراتيجيات وبالتالي عدم وقوعها في حالة العجز وسير عملية التوظيف بطريقة مناسبة تمكنها من تحقيق التنسيق وذلك عن طريق استعمالها لمختلف البدائل المتاحة.

**الشكل رقم (29):** أعمدة بيانية تمثل البدائل التي تتخذها المؤسسة في حالة زيادة الطلب قياساً للعرض الموجود من الموارد البشرية



الجدول رقم (26): تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية والانسجام في المؤسسة

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	24	24	%92.31
لا	02	02	%07.69
المجموع	26	26	%100

يتبين من خلال الجدول الإحصائي رقم (26) المتعلق بتحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية والانسجام في المؤسسة، بأن النسبة الأكبر من المبحوثين أجابوا أن تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية يؤدي إلى تحقيق الانسجام داخل المؤسسة، حيث بلغ عددهم 24 عامل وذلك بنسبة %92.31، في حين نجد عاملين فقط قد أقرروا بأن المؤسسة عند تحقيق التوازن بين العرض والطلب لا يؤدي إلى الانسجام داخل المؤسسة.

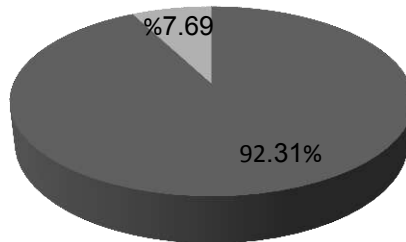
من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة كانت لأفراد العينة الذين يرون أن تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية يؤدي إلى الانسجام في المؤسسة، وهذا راجع إلى أن المؤسسة عند تحقيقها لهذا التوازن يساهم في زيادة الكفاءات وتوافق وملائمة الموارد مع وظائفهم، وهو ما يؤدي إلى زيادة الانتاج وتحقيق المؤسسة أهدافها التي تسعى إليها، وبالتالي زيادة التفاعل والانسجام داخلها.

الشكل رقم (30): دائرة نسبية تمثل تحقيق التوازن بين

العرض والطلب للموارد البشرية والانسجام في

المؤسسة

■ لا ■ نعم



الجدول رقم (27): تحقيق المؤسسة نتائج جيدة عند حسن اختيارها للموارد البشرية

الاحتمالات	العينة	التكرارات	النسبة المئوية
نعم	23	88.46%	
لا	03	11.54%	
المجموع	26	100%	

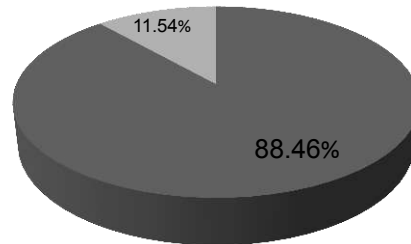
يتبين من خلال الجدول الإحصائي رقم (27) المتعلق بتحقيق المؤسسة نتائج جيدة عند حسن اختيارها للموارد البشرية، أن اغلب المبحوثين قد أجابوا بأن المؤسسة تحقق نتائج جيدة عند حسن اختيارها للموارد البشرية، حيث قدرت نسبة 88.46%، أي ما يعادل 23 فرد، في حين نجد نسبة 11.54% من المبحوثين يرون بأن المؤسسة لا تحقق نتائج جيدة حتى وإن أحسنت اختيارها للموارد البشرية، وقدر عددهم بـ: 03 افراد من العينة الإجمالية.

من خلال البيانات الرقمية نستنتج أن النسبة المرتفعة كانت لأفراد العينة الذين يرون أن المؤسسة تحقق نتائج جيدة عند حسن اختيارها للموارد البشرية، وهذا راجع لكون تلك الموارد التي يتم استقطابها تمتلك مؤهلات علمية ومواصفات مناسبة، ومهارات وخبرات متنوعة وقدرات ومعارف متطورة تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة عالية، ويقدمون افكار و اقتراحات جديدة اثناء الاجتماعات المنعقدة والنقاشات المختلفة ، مما يزيد من فعاليتهم داخل المؤسسة وبالتالي يقدمون الأفضل لها ويمارسون مهامهم بطريقة ناجحة وفعالة وذلك نتيجة انسجامهم وتوافق قدراتهم وخبراتهم المهنية مع الوظائف التي يشغلونها مما يؤدي إلى تحقيق نتائج جيدة.

الشكل رقم (31): دائرة نسبية تمثل تحقيق المؤسسة

نتائج جيدة عند حسن اختيارها للموارد البشرية

■ لا ■ نعم



ثانيا: مناقشة النتائج في ضوء الفرضيات

### 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى

من خلال استعراض الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الأولى والتي مفادها:

"يساهم ضبط اهداف المؤسسة في تحسين مستوى أداء العمال"

تبين لنا في ضوء تحليلنا للمعطيات المدرجة في الجداول السابقة والخاصة بالمحور الثاني ما يلي:

- نسبة 88.46% من افراد العينة اجابوا بأن تحديد الاستراتيجيات يساعد في التقليل من الوقوع في الأخطاء.
- نسبة 61.54% من أفراد العينة أجابوا بأن رسم أهداف المؤسسة بشكل فعال يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة.
- نسبة 57.69% من أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة تسعى إلى تقديم عروض مناسبة من أجل استقطاب العاملين للعمل فيها.
- نسبة 57.69% من افراد العينة يطلعون بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة، مما يدفعهم إلى بذل جهد أكثر بنسبة 26.92%
- نسبة 88.46% من افراد العينة أقرروا بأن المؤسسة تسعى إلى تحقيق التنسيق بين الأهداف المسطرة، وأن هذا التنسيق يؤدي إلى التعاون بنسبة 42.31%.
- نسبة 57.69% من افراد العينة أكدوا بأن الإدارة تقوم بدراسة اهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة.
- نسبة 57.69% من أفراد العينة أجابوا بأن النقطة الأساسية التي يجب دراستها عند تنفيذ استراتيجية المؤسسة هي عدد العاملين الموجودين بالمؤسسة.
- نسبة 96.15% من أفراد العينة أكدوا بأن تحديد متطلبات الوظيفة يساعدهم في أداء المهام بكفاءة.
- نسبة 53.85% من أفراد العينة أجابوا بأن تحديد مواصفات مهامهم بدقة يساعدهم في سرعة تنفيذ مهامهم.

- نسبة 92.31% من أفراد العينة أكدوا بأن وضع الشخص المناسب في المكان المناسب يؤدي إلى أداء أفضل.
- نسبة 50% من أفراد العينة أقرروا بأن المؤسسة عند تحديد استراتيجيتها للرفع من مستوى كفاءة العمال تعتمد على البرامج التدريبية.

وفي الأخير ومن خلال ما تم التحصل عليه من أرقام وبنسب عالية، والمتعلقة بأسئلة هذه الفرضية، نستنتج بأن ضبط أهداف المؤسسة يساهم في تحسين مستوى أداء العمال، وذلك من خلال ما لاحظناه من استجابات المبحوثين التي تؤكد أن تحديد الاستراتيجيات يساعد في التقليل من الوقوع في الأخطاء، حيث أن رسم أهداف المؤسسة يؤدي إلى تحسين جودة الخدمة، إذ إن إطلاع العمال بشكل مستمر على هذه الأهداف يدفعهم إلى بذل جهد أكثر، وهذا ما جعل المؤسسة تسعى إلى تحقيق التنسيق بين الأهداف المسطرة، ودراستها لهذه الأهداف لعدد من السنوات القادمة، حيث تأخذ بعين الاعتبار عند تنفيذ استراتيجيتها دراسة عدد العاملين الموجودين داخلها، وتقوم بتحديد متطلبات ومواصفات الوظيفة مما يساعد مواردها في أداء المهام بكفاءة وسرعة تنفيذها وذلك بالاعتماد على البرامج التدريبية.

ومنه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الأولى محققة.

## 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية

من خلال استعراض الشواهد الكمية المتعلقة بالفرضية الثانية والتي مفادها

"يساهم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضمان استقرار العامل في العمل"

تبين لنا في ضوء تحليلنا للمعطيات المدرجة في الجداول السابقة والخاصة بالمحور الثاني ما يلي:

- نسبة 57.69% من أفراد العينة أقرروا بأن عملية اختيار الموارد البشرية تكون على أساس الشهادة.
- نسبة 61.54% من أفراد العينة أقرروا بأن المصدر الذي تعتمد عليه المؤسسة في الحصول على مواردها البشرية يكون عن طريق مكاتب التوظيف.
- نسبة 96.15% من أفراد العينة أكدوا بأن استقطاب الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة يمكن المؤسسة من ملء الأماكن الشاغرة.



- نسبة 92.31% من أفراد العينة أكدوا بأن المؤسسة تهتم بتطوير مهارات مواردها البشرية، وذلك عن طريق دورات تكوينية بنسبة 76.93%.
- نسبة 57.69% من أفراد العينة أجابوا بأنهم تحصلوا على ترقية خلال مساهمهم الوظيفي داخل المؤسسة.
- نسبة 42.31% من أفراد العينة أجابوا بأن المعيار الذي تعتمد عليه المؤسسة في ترفيتهم هو معيار الكفاءة.
- نسبة 46.15% من أفراد العينة أفروا بأن الطريقة التي تلجأ إليها المؤسسة في حالة زيادة عدد مواردها البشرية عن حجم الوظائف المتاحة هي التوقف المؤقت عن التوظيف.
- نسبة 76.92% من افراد العينة أكدوا بأن هناك بدائل تتخذها المؤسسة في حالة زيادة الطلب قياسا للعرض الموجود للموارد البشرية ، وذلك من خلال زيادة ساعات العمل خارج الدوام بنسبة 34.61% .
- نسبة 92.31% من أفراد العينة أكدوا بأن تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية يؤدي إلى الانسجام في المؤسسة.
- نسبة 88.46% من افراد العينة أكدوا بأن المؤسسة تحقق نتائج جيدة عند حسن اختيارها للموارد البشرية.

في الاخير ومن خلال ما تم التحصل عليه من أرقام وبنسب عالية والمتعلقة بأسئلة هذه الفرضية، نستنتج بأن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يساهم في ضمان استقرار العامل في العمل وذلك من خلال ما لاحظناه من اجابات المبحوثين التي تؤكد بأن المصدر الذي تعتمد عليه المؤسسة في الحصول على مواردها البشرية يكون عن طريق مكاتب التوظيف، واعتمادها على معيار الشهادة في اختيارها لهذه الموارد، كما انها تهتم بتطوير مهارتهم عن طريق دورات تكوينية، وتمنحهم فرصة الترقية باعتمادها على معيار الكفاءة، كما أن المؤسسة عند تحقيقها التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية يؤدي إلى الانسجام وبالتالي تحقيق نتائج جيدة.

ومنه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثانية محققة.

## ثالثاً: مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة

بغرض عرض نتائج الدراسة الحالية في ضوء الفرضيات والتساؤلات المنطلق منها، سنحاول من خلال ذلك مقارنة هذه النتائج مع نتائج الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها والتي ساعدتنا في بناء وتوجيه البحث، وبالرغم من الاختلاف الموجود بين الدراسة الحالية وهذه الدراسات التي أجريت في بيئات وأزمنة مختلفة إلا أن هذا لا ينفى وجود اتفاق في بعض النقاط، وفيما يلي عرض لأهم نقاط التشابه والاختلاف مع هذه الدراسات.

- بالرجوع إلى دراسة "كمال تيميزار" حول "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة"، نجد أنها تتفق مع دراستنا في الوصول إلى أن التخطيط الجيد والفعال الذي يستمد مرتكزاته من التشكيلات الأولى للفكر الاستراتيجي للمؤسسة، وذلك بالحصول على احتياجاتها من الموارد البشرية بالحجم والنوعية المطلوبة وفي الوقت المناسب بهدف تحقيق أهدافها الإستراتيجية خاصة وإن الإستراتيجية التي تتبعها المنظمة تفرض مهارات معينة لتنفيذها ولهذا تعمل على تطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية وذلك من أجل أداء أفضل، وهذا ما أكدته لنا أغلب إجابات المبحوثين.

- أما دراسة "أحمد سعدي" بعنوان "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي"، نجد أنها تتفق مع دراستنا كونها توصلت أيضاً إلى أن المؤسسة لديها خطط وبدائل لمعالجة بعض المشكلات في حالة فشل الخطط المنفذة أي في حالة حدوث عجز، إضافة إلى أن مسؤولية التخطيط تقتصر على الإدارات العليا فقط، وتقوم هذه الأخيرة بعرض الخطط والبرامج على كافة الوحدات التنفيذية من أجل إبداء رأيهم وملاحظاتهم لها وذلك قبل إقرارها وهذا ما أكدته لنا نتائج دراستنا الحالية، كذلك نجد نقطة التشابه أن كلا المتغيرين أي التخطيط الاستراتيجي وفعالية الأداء يعتبران أحد مؤشرات موضوع دراستنا الحالية.

- في حين نجد دراسة "صالح بن نوار" بعنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، قد اعتبرت موضوع الدراسة له أهمية وقيمة كبيرة في البحث السوسيولوجي، فدراسة الفعالية التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية كانت بمثابة الانطلاقة الصحيحة وهذا ما يتفق مع دراستنا، كذلك نجد هذه الدراسة قد توصلت إلى أن دراسة العلاقات بين الأفراد لها دور فعال في زيادة فعالية التنظيم وانتشار الروح الجماعية والتعاون والولاء

للمؤسسة حيث يمكن للعمال إبداء رأيهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم مما يزيد من دافعتهم للعمل وهذا ما توصلت إليه أيضا نتائج دراستنا الحالية، إلا أن هناك نقاط الاختلاف وتتمثل في كون هذه الدراسة توصلت إلى أن السلطة والمسؤولية لا تتمركز في يد شخص واحد، وأن عدم تقديم الحوافز المادية للعمال يجعلهم يقدمون أحسن أداء وأكثر فعالية.

- كذلك نجد دراسة "نور الدين تاويريرت" بعنوان "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي في المنظمات الصناعية على مستوى ولايتي قسنطينة وبسكرة"، أنها تختلف عن دراستنا الحالية في كونها سعت إلى قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، في حين دراستنا الحالية سعت إلى تحقيق الفعالية التنظيمية وذلك من خلال الدور الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية في سد احتياجات المنظمة، إلا أن هذا الاختلاف لا ينفي أهمية وقيمة الدراسة حيث تشابهت مع دراستنا الحالية من خلال تناولها للفعالية التنظيمية كأحد متغيرات الدراسة.

- أما دراسة "سعد علي ربحان المحمدي" بعنوان "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالشركة الصناعية"، أنها تتفق مع دراستنا في كونها توصلت إلى أن أبعاد الفعالية تتحقق عن طريق الدراسة وتوفر الروح المعنوية وقوة العمل المؤهلة لإنجاز المهام بكفاءة والتخطيط والتطور والنمو في تعزيز قوة العمل داخل المنظمة، إلا أنها تختلف مع دراستنا الحالية في كونها توصلت إلى أن الروح المعنوية للعاملين في المؤسسة وتأهيلهم لم يكن بالمستوى المطلوب ما قد يجعلها تفقد الاستقرار والثبات على عكس نتائج دراستنا الحالية.

#### رابعاً: مناقشة النتائج في ضوء نظريات الدراسة

من خلال الدراسات النظرية المتبناة والتي تطرقنا إليها سابقاً والدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة، سنحاول إبراز بعض نقاط التقاطع بين نتائج دراستنا الحالية وبين الدراسات النظرية التي اعتمدنا عليها في تفسيرنا لموضوع تخطيط الموارد البشرية ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية

- إذ نجد نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور" تؤكد في مبادئها على تطوير ممارسات الإدارة وتكوين ملامح مهنة الإدارة، كما اعتبرت التخطيط عملية إدارية مهمة في أي منظمة وتكون على مستوى الإدارة العليا وذلك من أجل تحقيق التنمية والكفاءة، وهذا ما انفق مع نتائج دراستنا حيث

توصلنا إلى أن المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة تولى أهمية كبيرة للتخطيط وذلك من خلال تحديد متطلبات الوظيفة وتحديد مواصفات المهام بدقة مما يؤدي إلى أداء المهام بكفاءة وفعالية.

- أما نظرية التقسيم الإداري لـ " هنري فايول" ترى بأن التخطيط هو التنبؤ بالمستقبل ثم الاستعداد لمعالجة حوادثه، واعتبرت التنظيم هو وضع الخطة العامة التي يعتمد عليها مدراء التقسيمات في وضع خطط تفصيلية للمهام للمسؤولين عنها، ثم الحصول على الموارد البشرية وهيكله الأفراد على شكل وظائف وتقسيمات لتنفيذ الخطط، ومن المبادئ التي نادى بها هذه النظرية مبدأ المبادأة والتعاون واستقرار العامل، وهذا ما تفق مع نتائج دراستنا حيث اعتبرت المؤسسة أن إتباع وتطبيق الخطة الإستراتيجية يقلل من الوقوع في الأخطاء وذلك لنجاحها وتجنباً لفشلها.

- في حين نجد أن النظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" قد تحدثت عن الترقية التدريجية للعمال على أساس الأقدمية والمعايير الموضوعية وكذلك تقسيم العمل والوظائف بحسب مميزات الفرد ومؤهلاته وتوصيف الوظيفة أو العمل بتحديد واجبات وصلاحيات العامل الشاغل لكل وظيفة، وهو ما تفق مع نتائج دراستنا حيث نجد أن المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة تتيح لعمالها فرصاً للترقية معتمدة في ذلك معيار الأقدمية وكذلك معيار الكفاءة، إضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تعمل على تحديد مهارات وقدرات ومسؤوليات كل فرد الواجب توفرها لشغل الوظيفة مما يؤدي إلى أداء المهام بكفاءة.

- أما نظرية العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" فقد اهتمت بالعنصر البشري وأولت له بالغ الأهمية حيث أظهرت ما يعرف اليوم بإدارة الموارد البشرية في المنظمات على اختلاف أشكالها وأنواعها وأحجامها، حيث تقوم بتخطيط إدارة الأفراد والذي يتضمن تخطيط ساعات العمل، فترات الراحة، وإعداد البرامج التدريبية، وهذا ما اتفق مع نتائج دراستنا حيث تقوم المؤسسة بدراسة وتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بالنوعية والكمية التي تحتاجها والتخصصات المطلوبة مما يؤدي إلى تحقيق التنسيق والانسجام في المؤسسة معتمدة في ذلك على البرامج التدريبية والدورات التكوينية.

- كذلك نجد نظرية الإدارة بالأهداف لـ "بيتر داركر" التي تؤكد على تحديد المؤسسة للأهداف والتي تسعى إلى تحقيقها وتخطيطها مسبقاً في إطار إستراتيجي منظم، إذ ذلك يمكنها من إتباع نظم عمل وطرق واضحة تتناسب مع الأهداف المسطرة، وهذا ما اتفق مع نتائج دراستنا حيث توصلنا

إلى أن المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة تقوم بتحديد أهدافها الأساسية ووضع سياسات وخطط لتحقيق تلك الأهداف، حيث تسعى من خلالها إلى ضمان أداء جيد لمواردها البشرية والقدرة على الاستمرار والاستقرار وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

- في حين نجد نظرية الإدارة اليابانية (Z) لـ "وليام أوتشي" ترى بأن الفعالية هي تطوير قدرات المنظمات على تنسيق جهود العمال لتحقيق أقصى درجات الإنتاجية، وتمر حتماً عبر وضع خطط وتطوير مهارات العمال وذلك لتحقيق الفعالية داخل المنظمة، وهذا ما تفق مع نتائج دراستنا كون المؤسسة تهتم بتطوير مهارات وقدرات مواردها البشرية، وذلك من أجل مواكبة التغيرات التي تحصل في بيئة العمل واستغلال قدرات هذه الموارد أحسن استغلال وبذلك تحقيق الفعالية المرجوة.

#### خامساً: النتائج العامة للدراسة

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت حول موضوع "دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية" في المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة، وفي محاولة لاختبار فرضيات الدراسة من أجل معرفة الدور الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، توصلنا إلى مجموعة من النتائج التالية:

- إن ضبط أهداف المؤسسة يساهم بشكل كبير في تحسين مستوى أداء العمال، وذلك عن طريق تحديد إستراتيجياتها والتنسيق بين الأهداف المسطرة، وتحديد متطلبات ومواصفات الوظيفة بدقة مما يؤدي إلى سرعة تنفيذ المهام وأداء أفضل، إضافة إلى أنها تعتمد على البرامج التدريبية وذلك من أجل الرفع من مستوى كفاءة العمال.

- إن تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة يضمن استقرار العامل في العمل، وذلك من خلال استقطاب المؤسسة للموارد البشرية التي تحمل شهادات علمية، وخبرة وكفاءة مهنية، وتعمل على تطوير مهاراتهم وترقيتهم إلى مناصب أعلى مما يزيد من دافعيتهم للعمل وولائهم وانتمائهم للمؤسسة.

وعليه فإنه بتحقيق الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية يمكننا القول أن الفرضية العامة التي مفادها " لتخطيط الموارد البشرية دور إيجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية " قد تحققت.

## سادسا: التوصيات والاقتراحات

بناء على النتائج المتحصل عليها من خلال الدراسة الميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة، حاولنا أن نضع مجموعة من التوصيات والاقتراحات التي يمكن لفت الانتباه إليها وتجسيدها في الواقع وتتمثل هذه التوصيات فيما يلي:

- الاستمرار في تطبيق عملية تخطيط المواد البشرية باعتبارها أداة إدارية تساعد المؤسسات على التكيف والتأقلم مع ظروف بيئتها الداخلية والخارجية.
- الاستمرار في تطبيق البرامج التدريبية المتخصصة بهدف تنمية قدرات ومهارات العاملين في العمل.
- العمل على تصميم البرامج المناسبة لسد الفجوة إن وجدت بين واقع الموارد البشرية الحالية وما سوف تحتاجه منها مستقبلا سواء من حيث الأعداد أو التخصصات خاصة أن المؤسسة تعمل في بيئة ذات تحديات وإهمال هذا الأمر قد يسبب لها مشاكل مستقبلية.
- أن تفتح للأفراد باب المشاركة في وضع الخطط المستقبلية للموارد البشرية.
- تبني نظم حديثة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من أجل توفير بيانات ومعلومات كافية كمدخلات لعملية التخطيط، والعمل على إنشاء إدارة يطلق عليها إدارة نظم المعلومات الإدارية لتوفير المعلومات اللازمة للمدراء في الوقت المناسب لكي يتمكنوا من إدارة منظماتهم بصورة أفضل.
- العمل على مواجهة جميع الصعوبات التي تواجه عملية تخطيط الموارد البشرية بكل مراحلها من أجل ضمان التوازن والاستقرار.

## خلاصة الفصل

من خلال ما تم التطرق إليه في هذا الفصل وبعد عرض نتائج الدراسة وتحليلها وتفسيرها، تبين لنا أن فروض الدراسة محققة بناء على النتائج المتحصل عليها، وبالتالي تحقق الفرضية العامة، وعليه يمكن القول أن تخطيط الموارد البشرية يلعب دورا هاما في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة.

الختامة



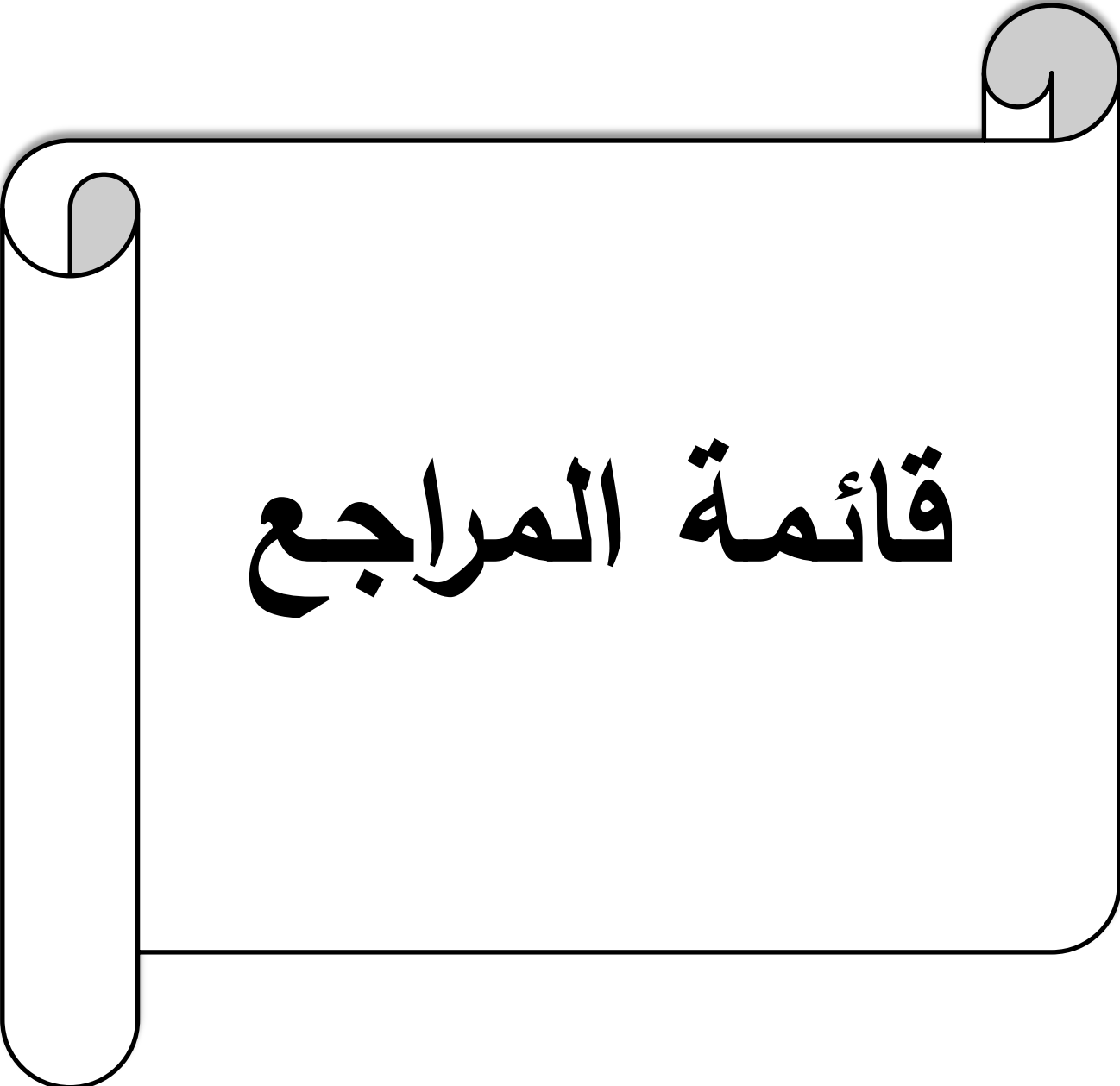
## الخاتمة

اعتمادا على نتائج الدراسة التي أجريت في المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة، يمكن القول أن موضوع تخطيط الموارد البشرية من المواضيع التي لها أهمية بالغة داخل المنظمات، إذ أن تطور أي منظمة متوقف إلى حد كبير على عملية تخطيط الموارد البشرية.

وعليه يعتبر تخطيط الموارد البشرية الوسيلة المنهجية التي تمكن المنظمات من تحقيق متطلباتها، كون عملية تخطيط الموارد البشرية تبنى في ضوء متطلبات احتياجات تنفيذ الخطة الإستراتيجية، فمن خلال هذه العملية يتم تقدير وتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية اللازمة لتنفيذ أعمالها المستقبلية، بشكل يضمن لها استمرارية التشغيل وتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي مقابل ذلك تقوم عملية تخطيط الموارد البشرية بدراسة وتحليل وتقدير قوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل ومن ثم إجراء المقارنات بينهما لتحديد فيما إذا كان هناك فائض أو عجز للعمل على معالجته، وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها ومن ثم الخروج بخطة تحدد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها ونوعياتها، وبشكل يخدم تحقيق أهداف المنظمة.

ولهذا يجب على المنظمات الاهتمام بمواردها البشرية من خلال البحث عن أفضل الكفاءات وتوظيفها، والعمل على زيادة معارفها من خلال تدريبهم والحرص على متابعة وتقييم أداءها لتقوية نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف، والعمل على تخطيط مسارها الوظيفي وتنمية ميولها المهنية من أجل إعدادها لشغل وظائف أكثر مسؤولية وأداء مهامهم على أحسن وجه.

وفي الأخير يمكننا القول أن لتخطيط الموارد البشرية دور ايجابي وفعال في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### قائمة المراجع

#### أولاً: الكتب

#### أ- باللغة العربية

- 1- أبو عواد وآخرون: البحث الإجرائي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 2- أبو قحف عبد السلام: أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
- 3- أبو قحف عبد السلام: اقتصاديات الأعمال، المكتب الحديث، مصر، 1993.
- 4- اسماعيل زكي مكي: أصول الإدارة والتنظيم، شركة مطابع السودان للعملة المحدودة، السودان، ط2، 2009.
- 5- أشرف محمد عبد الغني: علم النفس الصناعي (أسسه وتطبيقاته)، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2001.
- 6- باغي محمد عبد الفتاح: مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر و التوزيع، الأردن، ط2، 2011.
- 7- البرادعي بسيوني محمد: مهارات تخطيط الموارد البشرية، إيتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005.
- 8- بلوط حسن ابراهيم: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002.
- 9- بن نوار صالح: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 10- بيان هاني حرب: مدخل الى إدارة الأعمال، الدار العلمية، الأردن، 2000.
- 11- النل وائل عبد الرحمان ، وقحل عيسى محمد: البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 12- توهامي ابراهيم وآخرون: قضايا سسيو- تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر، الجزائر، ط1، 2013.
- 13- ثابت عادل: سيكولوجية الإدارة المعاصرة: دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.

## قائمة المراجع

- 14- جبر العتيبي صبحي: تطور الفكر الإداري والأساليب في الإدارة ، دار حامد للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2005.
- 15- جندلي عبد الناصر: تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2005.
- 16- الجوهرى محمد محمود: أسس البحث الاجتماعي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 17- الجوهرى محمود وآخرون: طرق البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 18- الجيلاني حسان: التنظيم والجماعات، دار الفجر للنشر والتوزيع، الجزائر، ط1، 2008.
- 19- حامد جابر علي صالح، وعلي إبراهيم دقوسي: نظرية التطبيق في الإدارة التربوية، دار المهندس للنشر والطباعة، مصر، 2004.
- 20- حرحوش صالح عادل ، سعيد السالم مؤيد: إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2006.
- 21- حرير سامي محمد هشام: الإدارة بالأفكار، دار الريبة، الأردن، ط1، 2008.
- 22- حريم حسين: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2005.
- 23- حريم حسين وآخرون: أساسيات الإدارة، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1998.
- 24- حريم حسين: إدارة المنظمات منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2010.
- 25- حريم حسين: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 26- حريم حسين: مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان ، ط1، 2010.
- 27- حسن ابراهيم بلوط: المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، لبنان، 2005.

## قائمة المراجع

- 28- حسن رسمي محمد: السلوك التنظيمي (أساسيات الإدارة التربوية)، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2004.
- 29- حسن رواية: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية ، مصر، 2003.
- 30- حسونة فيصل : إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 31- حنفي عبد الغفار: أساسيات الإدارة للمنظمات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 2003.
- 32- الخرشة ياسين كاسب، كاظم حمود خضير: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 33- خيرى أسامة: التميز التنظيمي، دار الرابية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2014.
- 34- زرواتي رشيد: تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، 2008.
- 35- زرواتي رشيد: منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية(أسس علمية وتدريبات)، دار الكتاب الحديث، الجزائر، 2004.
- 36- السروجي طلعت مصطفى: التخطيط الاستراتيجي نظريات و مناهج، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ط1، 2013.
- 37- سعيد علي الشواف: قياس متغيرات الفعالية التنظيمية، إطار مفتوح للإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1989.
- 38- سلطان محمد سعيد أنور: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2003.
- 39- السلمي علي: إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.
- 40- السلمي علي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، ط2، 1980.
- 41- سويسي عبد الوهاب: المنظمة، دار النجاح للكتاب، الجزائر، 2009.
- 42- الشراوي علي: أصول التنظيم، الدار الجامعية، لبنان، ط2، 2000.

## قائمة المراجع

- 43- شفيق محمد: البحث العلمي - الأسس- الإعداد، المكتب الجامعي الحديث للنشر والتوزيع، مصر ، ط1، 2008.
- 44- الشماع خليل محمد حسن ، وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن ط 4 ، 2009.
- 45- الشماع خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة مع التركيز على ادارة الاعمال ، دار المسيرة، الأردن، ط4، 2004.
- 46- الشماع خليل محمد حسن: مبادئ الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2002.
- 47- صخري عمر: اقتصاد المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1993.
- 48- الصرفي محمد: السلوك، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، مصر، ط1، 2007.
- 49- صلاح عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 50- الضلاعين علي: أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز بزيد، ط2، 2005.
- 51- عاشور احمد صقر: إدارة القوى العاملة، دار الجامعات المصرية، مصر، 1975.
- 52- عامر سعيد يس، وعبد الوهاب علي محمد: الفكر المعاصر في التنظيم والإدارة، مركز وايد سرفيس للاستشارات والتطوير الإداري، مصر، ط2 ، 1998.
- 53- عباس انس عبد الباسط: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط1، 2011.
- 54- عباس سهيلة محمد: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2 ، 2006.
- 55- عباس علي: أساسيات الإدارة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2004.
- 56- عبد الرحمن هاني ، والطويل صالح: الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ، ط 4، 2006 .
- 57- عبد الفتاح المغربي عبد الحميد: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.

## قائمة المراجع

- 58- عبد الهادي علي مسلم وآخرون: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 59- عبد باشيوة لحسن وآخرون: البحث العلمي ( المفاهيم ، أساليب، تطبيقات)، دار الوارق للنشر والتوزيع، الأردن ، ط1 ، 2010 .
- 60- العبد جلال ابراهيم: إدارة الأعمال، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 61- عبده فاروق، عبد المجيد محمد: السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، الأردن، 2005.
- 62- عبودي زيد منير: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 63- العتيبي ضرار وآخرون: العملية الإدارية (مبادئ وأصول وعلم وفن)، دار يازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
- 64- عرفة أحمد ، شلبي وسمية: فعاليات التنظيم و توحيد السلوك الانساني، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2002 .
- 65- عقيل حسين: فلسفة مناهج البحث العلمي، مكتبة مديولي، ليبيا، 1999.
- 66- علي سالم محمد: نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2009 .
- 67- علي عبد الهادي مسلم: تحليل و تصميم المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 68- عمر الكبسي: التنظيم الاداري والحكومي بين التقليد والمعاصر، دار الشروق للطباعة والنشر والتوزيع، قطر، ط1، 1998.
- 69- عمر معن خليل: مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 1996.
- 70- العميان محمود سلمان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2005.
- 71- عياد أحمد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2009.
- 72- غرابية فوزي وآخرون: أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والانسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط7، 2015.

## قائمة المراجع

- 73- غربي علي وآخرون : تنمية الموارد البشرية ، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.
- 74- غربي علي وآخرون: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية " سلسلة العلوم الاجتماعية "، منشورات جامعة منتوري، الجزائر، 1999.
- 75- غربي علي: أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، دار الوفاء للطباعة والنشر، الجزائر، ط2، 2009.
- 76- غياث بوفلجة: القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2015.
- 77- غياث بوفلجة: فعالية التنظيمات " تشخيص و تطوير " ، دار الغرب ، الجزائر، 2003.
- 78- فهمي زياد فريد: وظائف الإدارة ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- 79- فياض محمود احمد: مبادئ الادارة (وظائف المدير)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط1، 2010.
- 80- القريوتي محمد قاسم: الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
- 81- القريوتي محمد قاسم: مبادئ الإدارة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2004.
- 82- القريوتي محمد قاسم: السلوك التنظيمي، مكتبة دار الشروق، الأردن، 2002.
- 83- كاظم حمود خضير ، روان منير الشيخ : ادارة المواهب و الكفاءات البشرية، زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، ط1، 2013.
- 84- كافي مصطفى يوسف وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 85- الكبيسي عامر: الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق، الجزء الثاني، دار الحرية للطباعة، العراق، 1975.
- 86- الكبيسي عامر: الفكر التنظيمي ، دار الرضا للنشر والتوزيع ، سوريا، ط1 ، 2004.
- 87- كعباش رابح: علم الاجتماع التنظيم، مخبر علم الاجتماع الاتصال قسنطينة، الجزائر، 2006.



## قائمة المراجع

- 88- ماهر أحمد: التنظيم الدليل العملي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية، الدار الجامعية، مصر، 2005.
- 89- محمد علي محمد: علم الاجتماع التنظيم (مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج)، دار المعرفة الجامعية ، مصر، ط3، 2003.
- 90- محمد عيسوي عبد الرحمان: علم النفس والإنتاج، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
- 91- محمد لعبيدي قيس: التنظيم - المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، مصر، 1997.
- 92- مرسي بدر سعيد عبد: الإيديولوجيا ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2000.
- 93- مرسي نبيل حامد: التخطيط الاستراتيجي، المكتب العربي الحديث، مصر، 2008.
- 94- المشهداني خالد أحمد فرحان ، والعبيدي رائد عبد الخالق عبد الله: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 95- المصري سعيد محمد: التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 96- مطر الهيبي خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2005 .
- 97- المعايطه رولا نايف، صالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 98- معتوق جمال: العلوم الاجتماعية والبحث الاجتماعي، دار الكتاب الحديث، مصر، ط1، 2013.
- 99- المغربي كامل محمد: أساليب البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط4، 2011.
- 100- منجي محمد عبد الفتاح ، مصطفى محمد كمال: تخطيط القوى العاملة بين النظرية والتطبيق، بيمكو للاستثمارات الهندسية، مصر، 1988.
- 101- موسى اللوزي: التنمية الإدارية ( المفاهيم، الأسس، التطبيقات)، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 2000.
- 102- النجار فريد: التنظيم والعمليات الإدارية ، وكالة المطبوعات للنشر والتوزيع ، الكويت، ط2، 1999.

## قائمة المراجع

- 103- النجار محمد عدنان: إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، جامعة دمشق، سوريا، 1995.
- 104- نزار الركابي كاظم: الإدارة الاستراتيجية العولمة و المنافسة ، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
- 105- نوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014.
- 106- الهاشمي لوكيا: نظرية المنظمة، دار هادي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
- 107- الهاشمي لوكيا: نظريات الادارة، مخبر التطبيقات النفسية التربوية، جامعة منتوري، الجزائر.
- 108- هال ريتشارد: المنظمات ( هياكلها، عملياتها، و مخرجاتها ) ، ترجمة سعيد بن حامد الهاجري، مركز البحوث، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 109- وصفي عقيلي عمر: الادارة المعاصرة (التخطيط، التنظيم، الرقابة)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.
- 110- الوليد بشار يزيد: الادارة الحديثة للموارد البشرية، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.

### ب- باللغة الفرنسية

111- Michel Foudriat : Sociologies des organisation , Pearson éducation, France , 2 édition.

### ثانيا: القواميس والمعاجم

#### أ- باللغة العربية

- 112- ابراهيم مجدي عزيز: معجم و مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، عالم الكتب، مصر، ط1، 2009.
- 113- ابن منظور: لسان العرب المحيط، دار لسان العرب، لبنان.
- 114- بودون ريمون : المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم جديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1989.

## قائمة المراجع

- 115- جبور عبد النور ، عواد عبد النور : معجم عبد النور ( فرنسي - عربي )، دار العلم للملايين، الجزائر.
- 116- السيد ابراهيم جابر: قاموس علم الاجتماع وعلم النفس، دار البادية ناشرون وموزعون، الأردن، 2013.
- 117- شكري فرحات يوسف: معجم الطلاب ( عربي - غربي)، دار الكتب العلمية، لبنان، ط2، 2001.
- 118- الصحاف حبيب: معجم إدارة الموارد البشرية و شؤون العاملين، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع، لبنان، ط17.
- 119- غيث عاطف: قاموس مصطلحات علم الاجتماع الحديث، ترجمة البروفيسور ابراهيم جابر، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2013.
- 120- قاسمي ناصر: دليل مصطلحات علم الاجتماع تنظيم وعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- 121- مداس فاروق: قاموس مصطلحات علم الإجتماع، دار مدني للطباعة والنشر والتوزيع، 2003.
- 122- مسعود جبران: الرائد معجم لغوي، دار العلم للملايين، لبنان ط7، 1992.
- 123- المنار: قاموس لغوي (مصطلحات علمية، تقنية، أدبية)، دار العلوم، الجزائر، 2008.
- ب-باللغة الفرنسية
- 124- Dictionnaire le petit la rousse, la rousse – bordas , Paris,1997.

### ثالثا: الرسائل الجامعية

- 125- بن نوار صالح: "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين"، رسالة دكتوراه دولة، تخصص علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.
- 126- تاويرت نور الدين: "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"، رسالة دكتوراه في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2005-2006.

## قائمة المراجع

- 127- تميزار كمال: "دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة"، رسالة ماجستير في العلوم السياسية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، باتنة، 2013 - 2014.
- 128- حنان بوشلاغم: "المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية"، مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، الجزائر، 2015-2016.
- 129- سامي عمري: "فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي"، رسالة ماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2007.
- 130- سعال سومية: "التطور التنظيمي و علاقته بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك الأغواط، رسالة ماجستير، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة عمار ثلجي، الأغواط، 2013.
- 131- سعدي أحمد: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي"، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات، عمان، 2001.
- 132- الصانع إيمان سالم: "أثر محددات الرقابة الاستراتيجية في الفعالية التنظيمية"، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2012-2013.
- 133- صبرينة ميلاط: "التكوين المهني والفعالية التنظيمية"، دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز -جيجل- نموذجاً، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006-2007.
- 134- الضمور موفق محمد: "واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"، أطروحة دكتوراه مقدمة إلى قسم إدارة الأعمال، تخصص إدارة الأعمال، كلية العلوم المالية والمصرفية الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، الأردن، 2008.
- 135- المحمدي سعيد علي ربحان: "العلاقة بين الخيار الاستراتيجي والهيكل التنظيمي وتأثيرهما في تحقيق الفعالية التنظيمية بالشركة الصناعية"، رسالة دكتوراه، غير منشورة، تخصص إدارة الأعمال، كلية الأعمال والاقتصاد، جامعة سانت كليمنتش العالمية، العراق، 2011.

## قائمة المراجع

---

### رابعاً: المجلات

- 136- سلاطنة بلقاسم: العلاقات الانسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد 5، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2004.
- 137- العايب رابح: مقاربة النظرية لمفهوم الفعالية التنظيمية في ضوء بعض الدراسات، مجلة العلوم الانسانية، العدد 22، مديرية النشر والتنشيط العلمي، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2004.
- 138- عمر شريف: "أهمية التسيير التقديري للوظائف والكفاءات في إدارة الموارد البشرية وقيمتها في المؤسسة"، معهد العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية، مجلة الواحات والبحوث والدراسات، العدد السابع، الجزائر، 2007.

الملاحق

جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

إستمارة بحث بعنوان:

دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية  
دراسة ميدانية مع إطارات المؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة  
- جيجل -

مذكرة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة

د/ بودريوة فوزية

إعداد الطالبتين

- بونار إيمان

- بوسعياد نهلة

ملاحظة:

نرجو من سيادتكم التكرم بالإجابة عن الأسئلة الواردة في هذه الاستمارة بوضع علامة (X) أمام الخيار المناسب مع العلم أننا نتعهد ببقاء المعلومات المتحصل عليها سرية ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لتعاونكم مسبقا.

السنة الجامعية 2017-2018

## المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- الجنس:  ذكر  أنثى
- 2- السن:  أقل من 20 سنة  من 20 سنة إلى أقل من 30 سنة
- من 30 سنة إلى أقل من 40 سنة  من 40 سنة إلى أقل من 50 سنة
- من 50 سنة فما فوق

## 3- المستوى التعليمي:

- متوسط  ثانوي  جامعي

## 4- الحالة الاجتماعية:

- أعزب (ة)  متزوج (ة)  مطلق (ة)  أرمل (ة)

## 5- الأقدمية في العمل:

- أقل من 5 سنوات  من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات
- من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة  من 15 سنة فما فوق

## المحور الثاني: ضبط أهداف المؤسسة وتحسين مستوى أداء العمال

### 6- هل تحديد الاستراتيجيات يساعد في التقليل من الوقوع في الأخطاء؟

- نعم  لا

### 7- هل يساهم رسم أهداف المؤسسة بشكل فعال في تحسين جودة الخدمة؟

- دائما  أحيانا  أبدا

### 8- هل تسعى المؤسسة إلى تقديم عروض مناسبة من أجل استقطاب العاملين المؤهلين للعمل فيها؟

- نعم  لا



9- هل يطلع العمال بشكل مستمر على الأهداف المرسومة للمؤسسة؟

نعم  لا

في حالة الإجابة بنعم، هل يؤدي ذلك إلى:

تعزيز قوة العمل  الإبداع في العمل  
 بذل جهد أكثر  التوحيد بين أهداف العمال وأهداف المؤسسة

10- هل تسعى المؤسسة إلى تحقيق التنسيق بين الأهداف المسطرة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة بنعم، هل يؤدي هذا التنسيق إلى:

الولاء  التعاون  التشاور  المنافسة

11- هل تقوم الإدارة بدراسة أهداف المؤسسة لعدد من السنوات القادمة؟

دائما  أحيانا  أبدا

12- عند تنفيذ استراتيجية المؤسسة ماهي النقاط الأساسية التي يجب دراستها؟

عدد العاملين الموجودين بالمؤسسة  درجة مهارة كل عامل  
 شغور المناصب الناتجة عن الترقية والنقل داخل المؤسسة

13- هل تحديد متطلبات الوظيفة يساعدك في أداء المهام بكفاءة؟

نعم  لا

14- هل تحديد مواصفات مهامك بدقة يساعدك على:

سرعة تنفيذ المهام  اتقان العمل

15- هل يؤدي وضع الشخص المناسب في المكان المناسب إلى أداء أفضل؟

نعم  لا

16- هل تعتمد المؤسسة عند تحديد استراتيجيتها للرفع من مستوى كفاءة العمال على:

- البرامج التدريبية  التبرصات  دورات تأهيلية

المحور الثالث: تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية وضمان استقرار العامل في العمل

17- هل عملية اختيار الموارد البشرية تكون على أساس:

- الشهادة  الخبرة  الأقدمية  
 التكوين  علاقات شخصية  حاجات المؤسسة

18- ماهي المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على مواردها البشرية؟

- الإعلانات  مكاتب التوظيف  
 التكوين المهني  الجامعات

19- هل استقطاب الموارد البشرية بالكمية والنوعية اللازمة يمكن المؤسسة من ملئ الأماكن الشاغرة؟

- نعم  لا

20- هل تهتم المؤسسة بتطوير مهارات مواردها البشرية؟

- نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم، هل يكون ذلك عن طريق:

- دورات تكوينية  تكوين أثناء الخدمة

21- هل تحصلت على ترقية خلال مسارك الوظيفي داخل المؤسسة؟

- نعم  لا

22- ماهي المعايير التي تعتمد عليها المؤسسة في ترقية عمالها؟

- الأقدمية  الكفاءة  حسب الحاجة

23- في حالة زيادة عدد الموارد البشرية عن حجم الوظائف المتاحة ماهي الطرق التي تلجأ إليها المؤسسة؟

- |                          |                            |                          |                           |
|--------------------------|----------------------------|--------------------------|---------------------------|
| <input type="checkbox"/> | التشجيع على التقاعد المبكر | <input type="checkbox"/> | تخفيض ساعات العمل العادية |
| <input type="checkbox"/> | انهاء الخدمة               | <input type="checkbox"/> | التوقف المؤقت عن التوظيف  |

24- في حالة زيادة الطلب قياسا للعرض الموجود للموارد البشرية هل هناك بدائل تتخذها المؤسسة في مواجهة هذا العجز؟

- نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم، فيما تتمثل هذه البدائل:

- |                          |                               |                          |                               |
|--------------------------|-------------------------------|--------------------------|-------------------------------|
| <input type="checkbox"/> | اللجوء إلى مصادر جديدة        | <input type="checkbox"/> | زيادة ساعات العمل خارج الدوام |
| <input type="checkbox"/> | استخدام وسائل الاغراء المتاحة | <input type="checkbox"/> | تخفيض شروط الالتحاق بالوظيفة  |

25- هل يؤدي تحقيق التوازن بين العرض والطلب للموارد البشرية إلى الانسجام في المؤسسة؟

- نعم  لا

26- هل تحقق المؤسسة نتائج جيدة عند حسن اختيارها للموارد البشرية؟

- نعم  لا

## الملحق رقم (02): دليل المقابلة

- هل تملكون فكر استراتيجي للتخطيط الموارد البشرية؟
- من هو المسؤول على عملية تخطيط الموارد البشرية؟
- ماهي أنواع التخطيط في المؤسسة؟
- هل هناك سياسة متبعة في تخطيط الموارد البشرية داخل المؤسسة؟
- هل للأيدي العاملة المدربة دور في إنجاز مخططات المؤسسة؟
- ماهي مراحل إعداد الخطة؟
- ما هو الوقت المستغرق لإنجاز الخطة؟
- هل يساعد التخطيط الجيد في تقليص الضغوط المتزايدة؟
- ما هي أهم الصعوبات التي تواجه عملية التخطيط بالمؤسسة؟
- كيف تتم عملية التقييم؟

الملحق رقم (03) : يوضح قائمة الأساتذة المحكمين

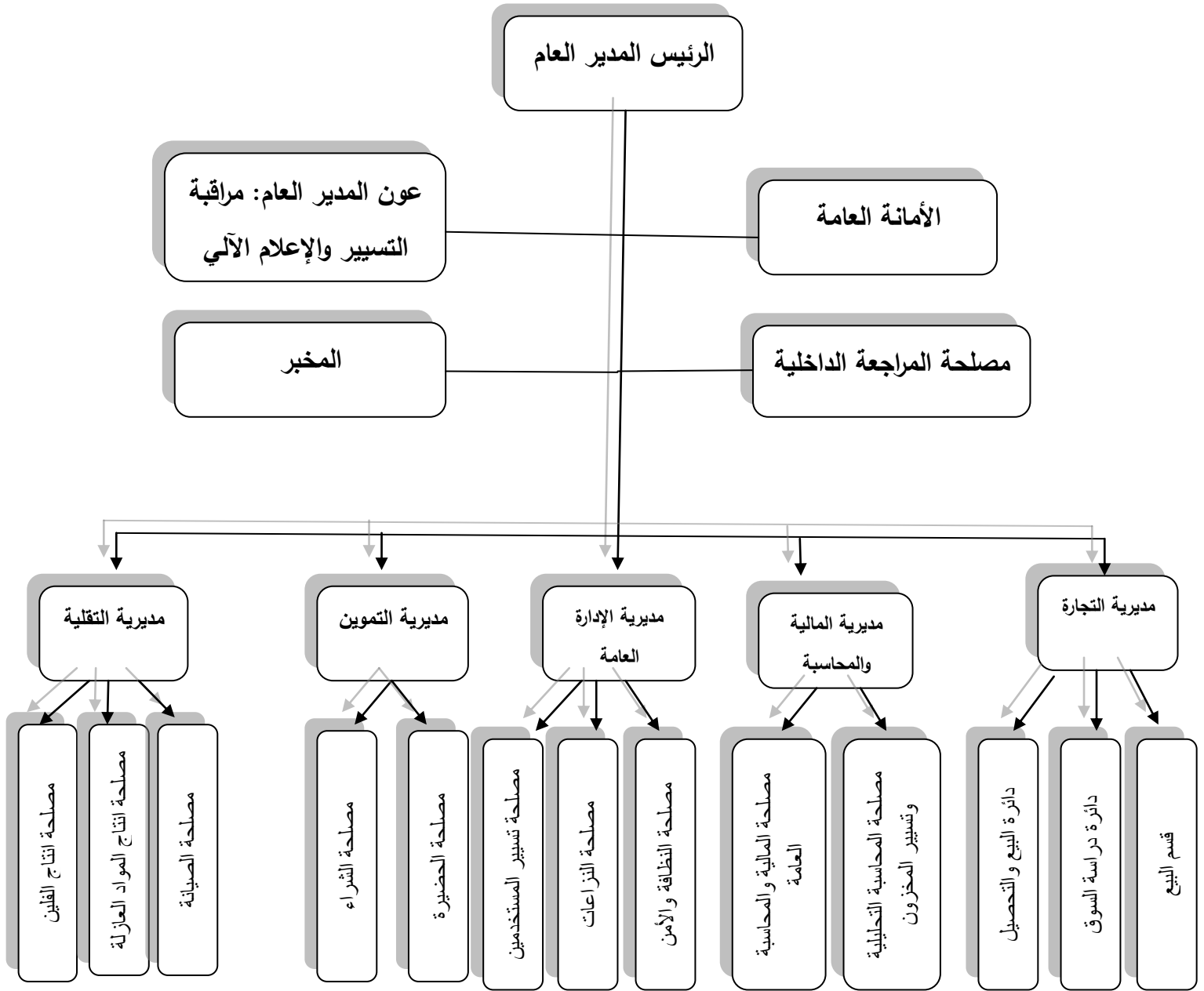
الجامعة	الرتبة	أسماء المحكمين
جامعة جيجل	أستاذ محاضر	بواب رضوان
جامعة جيجل	أستاذ محاضر	غراز الطاهر
جامعة جيجل	أستاذة محاضرة	حديان صبرينة
جامعة جيجل	أستاذة محاضرة	ميلاط صبرينة

الملحق رقم (04): صدق المحتوى

رأي المحكمين			
القيم	يقبس	لا يقبس	قيمة الصدق
01	04	00	01
02	04	00	01
03	04	00	01
04	04	00	01
05	04	00	01
06	04	00	01
07	02	02	00
08	04	00	01
09	04	00	01
10	04	00	01
11	04	00	01
12	03	01	0.5
13	03	01	0.5
14	02	02	00
15	03	01	0.5
16	04	00	01
17	04	00	01
18	03	01	0.5
19	04	00	01
20	03	01	0.5
21	04	00	01
مجموع عدد البنود	21		
مجموع صدق المحكمين	16.5		
صدق المحتوى	0.78		



الملحق رقم (05): الهيكل التنظيمي للمؤسسة الكاتمية للفلين -جيجل-





## ملخص الدراسة

جاءت هذه الدراسة تحت عنوان "دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية"

وكان الهدف منها هو معرفة الدور الهام الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال معرفة إلى أي مدى يساهم ضبط أهداف المؤسسة في تحسين مستوى أداء العمال، وكذلك معرفة إلى أي مدى يساهم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضمان استقرار العامل في العمل.

ولتحقيق ارتكز بحثنا على اشكالية مفادها: ما هو دور تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية؟

وانبثق عن هذه الاشكالية تساؤلات فرعية هي:

- هل يساهم وضع أهداف المؤسسة في تحسين مستوى أداء العمال؟
  - هل يساهم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضمان استقرار العامل في العمل؟
- وللإجابة على هذه التساؤلات قمنا بصياغة الفرضية العامة التالية:
- يساهم تخطيط الموارد البشرية بدور في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية وتفرعت عنها فرضيتين وهما كالتالي:

- يساهم ضبط أهداف المؤسسة في تحسين مستوى أداء العمال.
  - يساهم تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية في ضمان استقرار العامل في العمل.
- وللتحقق من هذه الفرضيات قمنا بإجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة -جيجل-، حيث قمنا بالمسح الشامل للإطارات التي قدر عددها بـ 26 إطاراً معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي، الذي يصف الظاهرة كما هي في الواقع باستخدام الملاحظة والمقابلة والاستمارة كأدوات لجمع البيانات من ميدان الدراسة.

واعتمدنا في اختبار صحة الفرضيات على أسلوبين للتحليل: الأسلوب الكمي والذي يشمل التكرارات والنسب المئوية، والأسلوب الكيفي الذي يشمل تفسير وتحليل البيانات.

وقد خلصت دراستنا إلى أن لتخطيط الموارد البشرية دور إيجابي في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الكاتمية للفلين والمواد العازلة، حيث أكدت على ذلك الفرضيتين اللتين انطلقنا منهما.

## Résumé d'étude

Cette étude est venue sous le titre « Le rôle de la planification des ressources humaines dans l'atteinte de l'efficacité organisationnelle »

Le but de cette étude était de connaître le rôle important joué par la planification des ressources humaines dans laquelle la mesure des objectifs de la société contribue à améliorer la performance des travailleurs et dans laquelle la mesure des besoins en ressources humaines contribue à assurer la stabilité du travailleur au travail.

Et pour y parvenir, la question principale a été posée

Quel est le rôle de la planification des ressources humaines dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle au sein de l'institution économique ?

Cette problématique a conduit à des questions secondaires

- 1- Est-ce que l'établissement des objectifs de l'entreprise contribue à améliorer la performance des travailleurs ?
- 2- Est-ce que l'identification des besoins en ressources humaines contribue à assurer la stabilité des travailleurs au travail ?

Et pour répondre à toutes ces questions nous avons formulé l'hypothèse générale :

La planification des ressources humaines contribue à la réalisation de l'efficacité organisationnelle dans la société.

Cette hypothèse générale a engendré deux hypothèses :

- 1- L'ajustement des objectifs de la société contribue à améliorer la performance des travailleurs.
- 2- L'identification des ressources humaines contribue à assurer la stabilité des travailleurs au travail

Pour confirmer ces hypothèses, nous avons mené une étude sur le terrain à la société Liège de Jijel ou nous avons mené une enquête complète sur 26 cartes en basant sur l'approche descriptive qui décrit le phénomène tel qu'il est en utilisant l'observation, l'interview et la formulaire comme outils pour collecter les données du domaines d'étude.

Dans le choix de la validité des hypothèses nous nous sommes appuyés deux méthodes d'analyse ; une méthode quantitative qui inclut les répétitions et les pourcentages, et une méthode qualitative qui inclut l'interprétation et l'analyse des données.

Notre recherche a conclu que la planification des ressources humaines joue un rôle très important dans l'efficacité organisationnelle de la société de Liège de Jijel comme le confirment les hypothèses que nous nous avons formulé