

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



مذكرة بعنوان:

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية  
دراسة ميدانية للشركة الإفريقية للزجاج - الطاهير - جيجل

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ. سرار شفيقة.

إعداد الطالبتين:

- بوغدة مريم.
- منوش خولة.

لجنة المناقشة:

- 1 ..... رئيسا
- 2 سرار شفيقة ..... مشرفا ومقرا
- 3 ..... مناقشا

السنة الجامعية 2019/2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## شكر وعرّفان

الحمد لله من قبل ومن بعد حمدا كثيرا طيبا مباركا، فيه الحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه، وعظيم سلطانه، نحمده هو ونشكره ونثني عليه، كما أثنى هو على نفسه، الحمد لله الذي أعاننا على إنجاز هذا العمل ويسر لنا سبل إتمامه.

وعرفانا منا بجميل من كان له الدور الأكبر في توجيهنا وإرشادنا، نتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للأستاذة "سرار شفيقة" على كل ما قدمته لنا أثناء إشرافها على هذه الأطروحة، ومنحتنا الكثير من وقتها وجهدها، فكان لإشرافها الأثر البالغ لتخرج هذه الأطروحة بصورتها التي هي عليها الآن، فلها جزيل الشكر والعرّفان.

كما أتقدم بالشكر والتقدير لأعضاء اللجنة المناقشة على تفضلهم بمناقشة الرسالة وإبداء آرائهم القيمة، التي إن دلت على شيء، فإنما تدل على جهودهم ومثابرتهم في مراجعتها مراجعة دقيقة ومتأنية لتخرج بالصورة الأمثل.

كما نتقدم بشكرنا وتقديرنا لكل من أمدنا بمصدر أو مرجع، أو ساعدنا في الحصول عليه.



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وعرهان
	فهرس المحتويات
	فهرس الأشكال والجداول
أ-ب	مقدمة
<b>الفصل الأول: موضوع الدراسة</b>	
09	تمهيد
10	أولاً: مبررات اختيار الموضوع
10	ثانياً: أهمية الدراسة
11	ثالثاً: أهداف الدراسة
11	رابعاً: الإشكالية
14	خامساً: فرضيات الدراسة
15	سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة
30	سابعاً: الدراسات السابقة
47	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: النظريات المفسرة للدراسة</b>	
49	تمهيد
50	أولاً: النظريات الكلاسيكية
54	ثانياً: النظريات الكلاسيكية المحدثه
56	ثالثاً: النظريات السلوكية
66	رابعاً: مدخل الموارد البشرية
68	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية</b>	
70	تمهيد

## فهرس المحتويات

71	أولاً: تاريخ تنمية الموارد البشرية
72	ثانياً: أهمية أهداف تنمية الموارد البشرية
74	ثالثاً: خصائص أبعاد تنمية الموارد البشرية
75	رابعاً: أسباب تنمية الموارد البشرية وكيفية تحقيقها
76	خامساً: مداخل تنمية الموارد البشرية
80	سادساً: سياسات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية
87	سابعاً: تحديات تنمية الموارد البشرية
88	خلاصة الفصل
<b>الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية</b>	
90	تمهيد
91	أولاً: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية
93	ثانياً: أهم المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية والعلاقة بينها
96	ثالثاً: صور ومؤشرات الفعالية التنظيمية
97	رابعاً: معايير قياس الفعالية التنظيمية
98	خامساً: العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية
100	سادساً: مداخل الفعالية التنظيمية
108	سابعاً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية
110	خلاصة الفصل
<b>الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة</b>	
112	تمهيد
113	أولاً: منهج الدراسة
113	ثانياً: أدوات جمع البيانات
117	خلاصة الفصل

## فهرس المحتويات

الفصل السادس: دراسة تحليلية نقدية للدراسات السابقة	
119	تمهيد
120	أولاً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين
121	ثانياً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة التكوين المهني و الفعالية التنظيمية
124	ثالثاً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة تنمية الموارد البشرية
126	رابعاً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية
128	خامساً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة
130	سادساً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة الترقية الفعالية التنظيمية
132	سابعاً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية
134	خلاصة الفصل
136	خاتمة
139	قائمة المراجع
147	الملاحق
156	ملخص الدراسة
156	1- باللغة العربية
158	2- باللغة الفرنسية

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
<b>الفصل الثاني: النظريات المفسرة للدراسة</b>		
63	هرم ماسلو للحاجات	01
<b>الفصل الثالث تنمية الموارد البشرية</b>		
86	الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب	02
88	يمثل عملية التعيين والاختيار	03

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
<b>الفصل الثاني النظريات المفسرة للدراسة</b>		
63	استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم ماسلو	01
67	توضيح نظرية العدالة	02
<b>الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية</b>		
100	تحديد العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة	03
113	المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية	04





# المقدمة

## مقدمة:

تشهد المنظمات حاليا عدة تطورات وتغيرات وهذا راجع إلى انعكاس الوضع الحالي الذي يتسم بالتغيير السريع والمتلاحق في مختلف الجوانب التكنولوجية والاقتصادية والسياسية وغيرها.

فالمنظمات الحديثة تستند إلى فلسفة محددة قوامها تحقيق أعلى درجات الرشد بهدف الوصول بإنتاجية المؤسسات إلى أقصى حد ممكن من الفعالية والكفاءة، وعلى اعتبار أن فعالية أي مؤسسة ترتبط بكفاءة العنصر البشري وقدرته على العمل ورغبته فيه باعتباره العنصر المؤثر والفعال في استخدام الموارد المادية المتاحة، أصبح من الضروري ترشيد استغلال العنصر البشري الذي يعد الطرف الأهم الذي تبني عليه المؤسسة رهانات نجاحها، حيث لم تعد اهتمامات المنظمات العصرية منحصرة على الربحية فقط، بل تتعداها إلى الاهتمام بالموارد البشرية وذلك من خلال تنمية قدراته ورفع كفاءته أدائه وتحقيق الفعالية المطلوبة.

ومن هذا المنطلق تتبع أهمية الدراسة الحالية والمتمثلة في دراسة تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية، إذ حظي هذا الأخير باهتمام العديد من الباحثين والمفكرين ضمن الإطار النظري وذاك بتقديم مختلف المقاربات النظرية بدءا من النظريات الكلاسيكية ومرورا بالنظريات النيوكلاسيكية ووصولاً إلى النظريات الحديثة.

وضمن هذا السعي قسمت الدراسة إلى ستة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: وفيه حاولنا تحديد موضوع الدراسة، من حيث مبررات اختيار الموضوع، أهميته، أهدافه، حصر إشكاليته، صياغة فرضياته، تحديد المفاهيم وكذلك بعض الدراسات والأبحاث التي لها علاقة معينة بهذا الموضوع.

الفصل الثاني: فقد تم التطرق فيه إلى النظريات المفسرة للدراسة المتمثلة في النظريات الكلاسيكية والنظريات الكلاسيكية المحدثة والنظريات الحديثة.

في حين تضمن الفصل الثالث المعنون بـ « تنمية الموارد البشرية »، تناولنا فيه تاريخ تنمية الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها خصائصها وأبعادها، أسبابها وكيفية تحقيقها، مداخل التنمية البشرية، إضافة إلى سياسات، استراتيجيات وتحديات تنمية الموارد البشرية.

أما الفصل الرابع فكان تحت عنوان « الفعالية التنظيمية »، والذي تم التطرق فيه لأهمية وخصائص الفعالية التنظيمية، أهم المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية والعلاقة بينها، صور مؤشرات الفعالية التنظيمية، معايير قياسها، العوامل المؤثرة عليها، مداخل الفعالية التنظيمية، إضافة إلى أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الفصل الخامس ويتعلق بـ « الإجراءات المنهجية للدراسة »، حيث تم التطرق فيه إلى المنهج والأدوات المنهجية تم تحديد أيضا أساليب معالجة البيانات.

أما الفصل السادس المعنون بـ « نقد الدراسات السابقة للدراسة »، فقد شمل نقد دراسات كل من دراسة « الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من خلال وجهة نظر المديرين والمشرفين » لـ"صالح بن نوار"، نقد دراسة « التكوين المهني والفعالية التنظيمية » لـ"ميلاط صبرينة"، نقد دراسة « تنمية الموارد البشرية » لـ"الطيب بوسافل"، نقد دراسة « أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية » لـ"هشام بوكفوس"، نقد دراسة « دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية » لـ"بجاج الهاشمي"، نقد دراسة « الترقية والفعالية التنظيمية » لـ"نسيمة أحمد الصيد"، نقد دراسة « المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية » لـ"بوشلاغم حنان".

وانتهت الدراسة بخاتمة تليها قائمة المراجع والملاحق، ليتم في الأخير عرض ملخص الدراسة باللغة العربية وباللغة الانجليزية.

إذ حظي هذا الأخير باهتمام العديد من المفكرين والباحثين والعلماء في ميدان التنظيم سواء باجتهادات نظرية وأبحاث ميدانية، وذلك بتقديم مقاربات نظرية ونتائج ميدانية أثرت في الساحة العلمية من نظريات في التنظيم كلاسيكية كانت أو نيوكلاسيكية، وصولا إلى النظريات الحديثة.

## الفصل الأول: موضوع الدراسة

تمهيد

أولاً: مبررات الدراسة

ثانياً: أهمية الدراسة

ثالثاً: أهداف الدراسة

رابعاً: إشكالية الدراسة

خامساً: فرضيات الدراسة

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

سابعاً: الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل

**تمهيد:**

يعد موضوع الدراسة من الركائز الأساسية لأي بحث علمي والإطار المرجعي للبحث من الناحية السوسيولوجية، ومن أجل ذلك فإننا نسعى من خلال هذا الفصل إلى عرض إشكالية الدراسة وأهميتها، أهدافها ومبرراتها وفرضياتها، وبناءا على ذلك قمنا بتحديد جملة من المفاهيم قصد إزالة الغموض عنها وكذا عرض مجموعة من الدراسات السابقة، إذ يعتبر هذا الفصل جوهر البحث العلمي نظرا لكونه يعطي تصورا واضحا لما يريد الباحث الوصول إليه.

## أولاً: مبررات اختيار الموضوع

إن اختيار موضوع الدراسة لا يكون مبنياً على دوافع ومبررات ذاتية كذلك موضوعية وتكمن أسباب اختيارنا للموضوع في:

### أ- مبررات ذاتية:

- الرغبة الشخصية لدراسة الموضوع.
- توظيف المعارف النظرية المتعلقة بمنهجية البحث العلمي والكشف عن مدى قدرتنا على التعامل معها.
- انجاز مذكرة تخرج والتي تعتبر خطوة أساسية يمر بها كل طالب سنة ثانية ماستر.

### ب- المبررات الموضوعية:

- ارتباط موضوع بحثنا بمجال تخصصنا.
- قابلية الموضوع للدراسة منهجياً ومعرفياً وميدانياً.
- تسليط الضوء على أهمية تنمية الموارد البشرية والفعالية التنظيمية في المؤسسات.
- محاولة معرفة صدق بعض النظريات في هذا المجال باختيار أبعادها على المؤسسة الجزائرية.

## ثانياً: أهمية الدراسة:

تتضح أهمية البحث من خلال شقين هما:

### أ- الأهمية العلمية:

- التوصل إلى نتائج تفيد في تحديد العلاقة الموجودة بين تنمية الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.
- الوصول إلى نتائج علمية مأخوذة من الواقع بطرق علمية.
- المساهمة التي تقدمها تنمية الموارد البشرية في تحقيق وتحسين الفعالية داخل المؤسسة.

### ب- الأهمية العملية:

- محاولة الاطلاع على واقع المؤسسة الجزائرية فيما يخص تنمية الموارد البشرية.
- دور تنمية الموارد البشرية في تحسين أداء العمال فيها وبالتالي الزيادة من فعاليتهم.

## ثالثاً: أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف أو أهداف يسعى الباحث إلى تحقيقها وتسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

**أ- الأهداف العلمية:**

- ربط الدراسة النظرية بواقع المؤسسة الجزائرية.
- محاولة إظهار أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ومدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.
- إزالة الغموض المتعلق بالموضوع من خلال محاولة توضيح الأسباب.

**ب- الأهداف العملية:**

- هذه الدراسة قد تثير قضايا تكون مواضيع أخرى للبحث العلمي مستقبلا.
- معرفة كيف يساهم التدريب في تحسين الإنتاجية.
- معرفة كيف تزيد الترقية من الدافعية للعاملين.
- معرفة كيف تؤدي المشاركة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال.

**رابعاً: الإشكالية:**

نظرا للتطورات الاقتصادية والتكنولوجية التي شهدتها العالم في السنوات الأخيرة والتي تميزت بالمنافسة الكبيرة بين المؤسسات من أجل زيادة أرباحها واستمرارها في الوجود ضمن الميدان الاقتصادي سواء المحلي أو العالمي، مما خلق العديد من الصعوبات التي كثيرا ما تواجهها أغلب المؤسسات التي تعاني من تسارع التطورات خاصة على المستوى الفني والتكنولوجي، والأهم من ذلك على المستوى البشري، مما أدى إلى تغيرات من حجم ونوعية المؤسسة في محاولة لتقديم الجديد والأجود في السلع والخدمات، لكسب رهانات السوق وتوسيع حصتها في التداول في السوق وتنمية موردها البشري من جهة أخرى.

وعلى هذا الأساس تعتبر تنمية الموارد البشرية في الوقت الراهن موضوعا أساسيا من موضوعات الإدارة لما له من ارتباط مباشر بالتنمية الاجتماعية والفكرية للمؤسسة، فالمؤسسات على اختلاف أنواعها تحتاج إلى موارد بشرية مؤهلة مدربة لتنفيذ كافة نشاطاتها وعملياتها، فالفكر الإداري المعاصر يسوده اقتناع عميق بأهمية القدرات الفكرية والطاقات الذهنية للموارد البشرية، واعتبر المورد البشري بذلك رأس المال الفكري، بل رأس المال البشري، وذلك للدلالة على تلك الأهمية البالغة التي يحظى بها هذا الأخير،

إذ يمثل قدرة عقلية وإمكانيات فكرية، ومصدر للمعلومات والأفكار والابتكارات، وبالتالي لا بد من استمراره وتوظيفه بشكل ايجابي يتناسب و طبيعة العصر. كما أن أهمية المورد البشري تظهر في العديد من البحوث والدراسات وهذا ما أشارت إليه نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور" والتي نصت على أهمية تنمية وتدريب الأفراد على أسس علمية تتفق وطبيعة العمل المطلوب منهم للمحافظة على مستوى عالي من الأداء بالإضافة إلى الاختيار العلمي للعمال واستخدام الأجر كحافز مادي لإغراء العامل لأداء العمل بالطريقة المحددة وبأقصى سرعة ممكنة، وفي نفس السياق نجد "هنري فايول" من خلال نظريته في التكوين الإداري فقد حدد مبادئ إدارة المساواة والعدالة ومكافأة العاملين نتيجة الجهود المقدمة بالإضافة إلى العمل الجماعي، أما مدرسة العلاقات الإنسانية لصاحبها "إلتون مايو" فجاءت أفكارها مغايرة لسابقتها، حيث اعتبرت المورد البشري كائن اجتماعي له حاجات ورغبات، بالإضافة لاعتبارها أن عملية التدريب لا تقتصر فقط على تنمية المهارات النفسية، بل تتعداها إلى المهارات السلوكية كبناء العلاقات والاتصالات وأكدت هذه النظرية أهمية مشاركة العاملين ودورها الايجابي على نفسية العمال مما يزيد من دافعيتهم. كما ركزت النظرية اليابانية "لوليام وشي" على أهمية الرأسمال البشري حيث تحولت المؤسسات من الأعمال الروتينية إلى مؤسسات للعقل والمعرفة، تركز على قوى عاملة يتسم أفرادها بالمعرفة والخبرة، وتقوم هذه النظرية على مجموعة من الخصائص التي تؤكد على اهتمامات الإنسانية في التنظيم، حيث أولت اهتماما بالترقية وأسلوب المشاركة في اتخاذ القرار، كل ذلك في سبيل زيادة الإنتاج والتكيف والاستمرار.

ويعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الحساسة التي اهتم بها الفكر التنظيمي عبر مختلف الأزمنة والمؤسسة، كشكل من أشكال التنظيم الاجتماعي، تعتبر ذات طابع مختلف وعناصر متعددة اقتصادية، اجتماعية، إدارية فالفعالية التنظيمية من خلال مؤشراتنا تعكس الوضع الحقيقي والذي يجب أن تعيشه أي مؤسسة من أجل تحقيق أهدافها. من خلال مؤشراتنا الأساسية والتي من أهمها الاستقرار، الدافعية، الرضا الوظيفي يعكس الوضع الحقيقي الذي تعيشه أي مؤسسة من أجل تحقيق أهدافها، فالفعالية أصبحت في الأدبيات الإدارية كتعبير عن الأداء التنظيمي، إحدى المحاور الهامة التي تحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعية بوجه عام على المستوى الكلي بالجهود، التكاليف وكذا تسمح بالوقوف على مدى نجاعة المؤسسة وتجاوبها مع المتغيرات التي تحدث على مستوى المحيط الداخلي والخارجي، وقد كان موضوع الفعالية التنظيمية مجالاً خصبا للعديد من الدراسات والأبحاث نذكر منها دراسة "فريدريك



تايلور " حول تحديد الحركات الضرورية في الإنتاجية وتدريب العاملين عليها واستبعاد جميع الحركات غير الضرورية، وفي ذات السياق نجد نظرية الإدارة بالأهداف والتي ترى أن الغرض الأساسي لكل مؤسسة هو تحقيق الأهداف المسطرة و اتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيقها، ومن ثم تقييم النتائج بصورة دورية لوضع الهدف أو أهداف جديدة للمؤسسة إذ تطلب الأمر ذلك، لهذا تعتبر من أهم أسباب تحقيق الفعالية التنظيمية.

وتسعى المؤسسة الجزائرية كغيرها من المؤسسات في العالم لمواكبة التطورات الحاصلة على المستوى الاقتصادي العالمي، لذلك نجد المؤسسة التي تعتبر الهدف الأساسي لمختلف التنظيمات، كثيرا ما تبحث في العوامل التي تساهم في تحقيق الفعالية. ومن هنا ارتأينا ضرورة البحث في أحد العوامل التي يمكن أن يكون له دور في تحقيق الفعالية التنظيمية ألا وهو تنمية الموارد البشرية، ومن أجل معرفة ذلك قمنا بطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

وتتفرع عن هذا السؤال الرئيسي 3 أسئلة فرعية:

- هل تدريب العمال يساهم في تحسين الإنتاجية لديهم؟
- هل الترقية تزيد من دافعية العمال؟
- هل المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال؟

**خامسا: فرضيات الدراسة:**

يعتبر الفرض العلمي أحد المراحل التي يمر بها بناء المعرفة العلمية، فهو نتاج للقرارات والتخمينات والملاحظات التي يخرج بها الباحث في فهمه النظري للظاهرة محل الدراسة، وانطلاقاً من هذا المعنى للفرض العلمي وأهميته في سبيل تنظيم عملية البحث والبحوث السابقة.

فقد ارتكزنا في دراسة ظاهرة تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية على فرضية عامة مفادها:

- تنمية الموارد البشرية لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ولأجل الإلمام بكل جوانب المشكلة قد استخرجت ثلاثة فرضيات من الفرض العام لأجل الإجابة على السؤال في البحث وعليه فالدراسة اعتمدت على الفروض التالية:

- 1- تدريب العمال يساهم في تحسين الإنتاجية لديهم.
- 2- الترقية تزيد من دافعية العاملين.
- 3- المشاركة في اتخاذ القرارات تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي لدى العمال.

سادساً: تحديد مفاهيم الدراسة

تمهيد:

إن تحديد المصطلحات والمفاهيم باعتبارها خطوة من خطوات البحث العلمي تعد من المهام الصعبة التي تواجه الباحثين وخاصة العلوم الاجتماعية، نظرا لارتباط ظواهرها بالاتجاهات وميول الأفراد والجماعات، ولتجنب أي لبس في مفاهيم الدراسة فإن الباحث يسعى إلى بيانها بما يخدم أغراض الدراسة.

### 1- التنمية:

أ- لغة: يقال يبنى المال، وغيره يَنْمَى نُمًا نُمِيًا، أي زاد وكثر فالنماء الزيادة وأنميت بالهمزة أنماه الله إنماء فيعدى بغير همزة، ويقال ونمّاه فيعدى بالتضعيف وفي اللغة أيضا: نَمًا، ينمى وينمُو وأنميت الشيء ونمّيته أي جعلته نميا<sup>1</sup>.

ويقال نمى المال وغيره تَنَمَّى نميا ونمّاءً، أي زاد وكثر فالنماء الزيادة وأنميت الشيء أي جعلته ناميا<sup>2</sup>.

### التعليق:

من خلال التعاريف اللغوية السابقة يبدو أن كلا التعريفين اتفقا على أن التنمية هي الزيادة والنماء.

### ب- اصطلاحا:

تعرفها هيئة الأمم المتحدة على أنها العمليات التي يمكن بها توحيد جهود المواطنين والحكومة، لتحسين الأحوال الاقتصادية والاجتماعية في المجتمعات المحابية، ومساعدتها على الاندماج في حياة الأمة والمساهمة في تقدمها بأقصى قدر مستطاع<sup>3</sup>.

### التعليق:

من خلال هذا التعريف نلاحظ أنهم أعطوا ماهية هذه العمليات التي تحسن من الظروف الاقتصادية والاجتماعية والتي تؤدي إلى تقدم الأمة.

<sup>1</sup> هشام مصطفى الجمل: دور الموارد البشرية في تمويل التنمية، دار الفكر الجامعي، ط1، مصر، 2007، ص17.

<sup>2</sup> جماعة من كبار اللغويين العرب: المعجم العربي الأساسي للناطقين باللغة العربية ومتعلميها بتكليف من المنظمة العربية للترقية والثقافة والعلوم، لاروس، ص17

<sup>3</sup> موسى اللوزي: التنمية الإدارية، دار وائل للطباعة والنشر، ط2، عمان، 2001، ص25.

كما تعرف على أنها زيادة سيطرة المجتمع على موارده المادية والبشرية واستخدامها استخداماً رشيداً لتحقيق معدل مرتفع نسبياً من الاستثمارات الاقتصادية، سعياً إلى التغيير الهيكلي والتي تتطلب التخطيط الواعي والإداري، وإجراء تحولات جذرية متكاملة في البنى الاجتماعية والثقافية والاقتصادية واستخدام طاقاته على الوجه الأمثل<sup>1</sup>.

#### التعليق:

اهتم هذا التعريف بأهمية الموارد المادية والبشرية كأهم عناصر عملية التنمية وهذا ما أغفله التعريف السابق.

وتعرف كذلك بأنها عملية توسيع الخيارات التي تنشأ عن طريق توسيع القدرات البشرية، والطريقة التي يعمل بها البشر وما يمكن أن يفعلوه في حياتهم<sup>2</sup>.

#### التعليق:

هذا التعريف هو الأقرب لموضوع دراستنا كونه يتعلق مباشرة بعملية تنمية المورد البشري.

#### التعريف الإجرائي:

من خلال ما سبق يمكن القول:

**التنمية:** هي استغلال للموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية، وذلك بتطوير القدرات البشرية من أجل تحقيق تطورات في جميع المجالات.

## 2- الموارد البشرية:

<sup>1</sup> عبد العزيز صالح بن حيتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع ودار الثقافة لنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص421.

<sup>2</sup> عبد الله عطوي: السكان والتنمية البشرية، دار النهضة الغربية، ط1، لبنان، 2004، ص23.

تعرف بأنها « مجموع الأفراد والجماعات التي تكوّن المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مسيراتهم الوظيفية»<sup>1</sup>.

وتعرف كذلك بأنها « جميع العاملين بالمنشأة على مختلف تخصصاتهم الفنية والعلمية والإدارية، سواء كانوا في مواقع التنفيذ أو مواقع اتخاذ القرارات»<sup>2</sup>.

### التعليق:

من خلال التعليقين السابقين نجد أنهما اتفقا على أن الموارد البشرية هم العاملون بالمؤسسة أو المنطقة باختلاف تخصصاتهم.

وفي تعريف آخر عرفت الموارد البشرية على أنها: « جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء ومرؤوسين والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء كافة وظائفهم وأعمالهم تحت مقالة هي: ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط وتوحد أنماطهم السلوكية، ومجموعة من الخطط والأنظمة والسياسات والإجراءات التي تنظم أداء مهامهم. وتنفيذهم لوظائف المنظمة في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف إستراتيجيتها المستقبلية».

### التعليق:

أضاف هذا التعريف على التعريفين السابقين الإجراءات والقوانين وكل عوامل الثقافة التنظيمية التي تحكم الموارد البشرية أو الأفراد داخل المنظمة.

### التعريف الإجرائي:

ومما سبق نستنتج أن: الموارد البشرية تتشكل من القوى العاملة التي تنتمي للمؤسسة يقومون بتنفيذ مهامهم قصد تحقيق أهداف المؤسسة.

### مفهوم تنمية الموارد البشرية:

<sup>1</sup> عداوي وسيلة: إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004، ص25.  
<sup>2</sup> يزن محمد باسم تيم: إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، الأجيال لنشر والتوزيع، 2011، ص3.

يعرفها المجلس الاقتصادي والاجتماعي للأمم المتحدة ECSOCO بأنها عبارة عن عملية تنمية المهارات والمعارف والقدرات لأفراد الجنس البشري الذين يساهمون في التنمية الاقتصادية والاجتماعية لبلد ما، ويمكنهم أن يساهموا فيها على ألا يقتصر هؤلاء الأفراد على السكان العاملين، بل يمتد إلى الاشتراك الفعلي والمنظم أو الذي يمكن الحصول عليه من الأشخاص الآخرين في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما يقصد بتنمية الموارد البشرية زيادة عملية المعرفة والمهارات والقدرات للقوى العاملة، والقدرة على العمل في جميع المجالات التي يتم انتقاؤها واختيارها في ضوء ما أجري من اختيارات بغية رفع كفاءتهم الإنتاجية لأقصى حد ممكن<sup>1</sup>.

#### التعليق:

من خلال التعريفين نلاحظ أن هناك اتفاق على أن تنمية الموارد البشرية هي عملية تنمية المهارات والقدرات بغية رفع من الكفاءة والإنتاجية، في حين لم يتم التطرق للعمليات التي تعمل على الرفع من هذه المهارات.

وفي تعريف آخر لتنمية الموارد البشرية عرفت بأنها : « مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة»<sup>2</sup>.

ويمكن النظر إلى تنمية الموارد البشرية كنظام يتكون من عناصر ونشاطات مرتبطة ببعضها البعض بعلاقة اعتمادية، بحيث أي خلل في هذه العناصر يؤدي إلى عدم التوازن للنظام ككل، وعلى أي منظمة أن تشكل نظام تنمية الموارد البشرية الخاص بها ويتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية<sup>3</sup>.

#### التعليق:

<sup>1</sup> محمد عبد الوهاب حسن عشاوي: دور تقييم الأدا في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية الممتدة للتسويق والتوريدات، ط1، القاهرة، ص20.

<sup>2</sup> علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للنشر، 2002، ص17.

<sup>3</sup> صايم مصطفى، بوقناديل محمد: مساهمة إدارة المعرفة في تنمية وتطوير الموارد البشرية وانعكاسها على مخرجات التعليم العالي، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات و الأبحاث، المركز العربي الديمقراطي للدراسات الإستراتيجية والسياسية والاقتصادية، العدد2، 2018، ص20.

هذين التعريفين أيضا لم يركز ما هي البرامج والأنشطة التي تتبناها المؤسسة من أجل تنمية المورد البشري.

كما عرفت تنمية الموارد البشرية بكونها: المصطلح الذي تستخدمه لوصف منهج متكامل وشامل وواع ومرتكز على المبادأة، لتغيير المعارف والسلوكيات ذات الصلة بالعمل عن طريق مجموعة من استراتيجيات وتقنيات التعلم، والتي تساعد الموارد البشرية والجماعات والمؤسسات على تحقيق التدريب، التعلم المهني وغيرها من العمليات مما يساهم حدوث النمو الفردي والتنظيمي<sup>1</sup>.

#### التعليق:

ويبدو أن هذا التعريف هو الأقرب لدراستنا كونه يسلط الضوء على أهم عمليات تنمية الموارد البشرية والتمثلة في التدريب.

#### التعريف الإجرائي:

مما سبق نستخلص أن تنمية الموارد البشرية هي العملية التي تهدف إلى تحسين المهارات والقدرات الفنية والسلوكية لدى العاملين، عن طريق مجموعة من العمليات والأنشطة كالتدريب و الترقية، وفسح المجال للعمال للمشاركة في صنع القرار من أجل تحسين فعالية الأداء والرفع من الإنتاجية.

### 3- الفعالية:

#### أ- لغة:

يعرفها معجم الطلاب العربي بأنها: « مصدر الفعل، يفعل، تفعيلا وفعالية تعني نشط وقوي»<sup>2</sup>.

#### التعليق:

<sup>1</sup> سراج وهمية: استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص25.

<sup>2</sup> يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب (عربي-عربي)، دار الكتب العلمية، لبنان، ط2، 2001، ص455.

نجد أن صاحب التعريف ربط الفعالية بالقوة والنشاط.

أما في المعجم الوجيز فيرى أن الفعالية « فعل الشيء فعلا وفعالا أي عمله، والفعل هو اعمل وتفاعل أي أثر في الآخر وتأثر به، والفعال هو الفعل سواء كان حسنا أو قبيحا إذا كان من فاعل واحد، أو الفعال هو العمل الحميد»<sup>1</sup>.

#### التعليق:

إذن فالفعالية لغة في هذا التعريف تعني: القدرة على التأثير والتأثر.

#### اصطلاحا:

يعرفها "Khemheem" بأنها « القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، هذا ما نسميه نحن الفعالية أي التي تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف، بغض النظر عن الإمكانيات التي استخدمت في تحقيقها»<sup>2</sup>.

#### التعليق:

إذن فالفعالية حسب هذا التعريف هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، لكنه لم يتطرق إلى أهم الإمكانيات المستخدمة من أجل تحقيق الأهداف، خاصة الإمكانيات البشرية التي هي موضوع دراستنا.

أما في معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية فتعني: « الظاهرة التي تقوم على إنتاج أثر حاسم في زمن محدد، وفي حالة وضع قائمة فعلا»<sup>3</sup>.

وفي قاموس علم الاجتماع فتعني: « استخدام أكثر الوسائل قدرة على تحقيق الهدف أو مجموع الأنشطة المركبة التي يقوم بها الفرد للوصول إلى الهدف المنشود»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد علي نسيم: التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جونا للنشر والتوزيع، 2016، القاهرة، ص66.

<sup>2</sup> عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص126.

<sup>3</sup> محمد علي نسيم: مرجع سابق، ص66-67.

<sup>4</sup> محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007، ص138.



ويعبر فيها "Miles" على أنها: « القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الإستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم الأفراد وجماعات المصالح والملاك، زبائن موردين منافسين»<sup>1</sup>.

#### التعليق:

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أنهم ركزوا على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية الذي يحقق باستخدام وسائل متعددة دون التطرق لهذه الوسائل.

كما يعرفها "طرف شوقي": « بأنها المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، حيث لا يقتصر الأمر على تحقيق الأهداف فحسب، بل يمتد إشباع الحاجات المشروعة للأفراد في المدى القريب والبعيد»<sup>2</sup>.

#### التعليق:

نلاحظ أن التعريف الأخير هو الأقرب لدراستنا كونه لم يقتصر في تعريفه للفعالية على تحقيق الأهداف فقط، بل أشار لأهمية الدور البشري وحجته في تحقيق الفعالية.

#### التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الفعالية هي: قدرة المؤسسة على استغلال جميع الموارد المتاحة بما فيها الموارد البشرية، وذلك بتوفير عوامل تنميتها كالتدريب والترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات وذلك قصد تحقيق المؤسسة لأهدافها.

#### 4- التنظيم:

##### أ- لغة:

« تعتبر كلمة تنظيم ومنظمة ترجمة لمصطلح الانكليزي والفرنسي organisation ونكتب عادة في أمريكا organization، أما المصطلح العربي فهو نظن، ينظم، تنظيما ومنها كلمة التنظيم وتستعمل

<sup>1</sup> بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج ALEVER بوهران، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، 2015، جامعة وهران 2، ص51.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص52.

بنفس معنى كلمة منظمة، ويقصد بها ترتيب الأمور ووضعها في صورة منطقية معقولة، تخدم الهدف المنشود والرغبة المسطرة»<sup>1</sup>.

كما يعرف التنظيم لغة على أنه « كلمة تشتق من الفعل نظم منها الانتظام والتي تعني الاتساق والاستقامة في الأداء، فتتنظيم الأشياء يعني ترتيبها تسلسليا، وإخراجها من فوضويتها وارتباكها وإضفاء الطابع العقلاني عليها»<sup>2</sup>.

#### التعليق:

من خلال التعريفين نلاحظ أن كلاهما اتفق على كون التنظيم لغة يعني ترتيب الأشياء بطريقة منطقية وموضوعية.

#### ب- اصطلاحا:

يعرف "أميتاي إيتزيوني" بأنه: « وحدة اجتماعية يتم إنشاؤها من أجل تحقيق هدف معين، ويتشابه التعريف السابق مع تعريف "تالكوت بارسوتر" للتنظيمات على اعتبار أنها: وحدات اجتماعية تقام وفقا لنموذج بنائي معين لكي تحقق أهدافا محددة»<sup>3</sup>.

#### التعليق:

نلاحظ أن كلا من تعريف "إيتزيوني" و "بارسوتر" كان عاما، حيث لم يعتمدا على الكثير من المؤشرات واكتفيا باعتبار التنظيم عبارة عن وحدات اجتماعية أقيمت لتحقيق أهداف معينة.

كما يعرف التنظيم أيضا على أنه: « العملية التي تفرق بين جزء وآخر من الناحية الوظيفية، والتي تنشئ في نفس الوقت مركبا متكاملا من العلاقات الوظيفية داخل الكيان الكلي»<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> نور الدين تاوريريق: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006، ص 10.

<sup>2</sup> عمر الكيسي: التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الشروق طباعة والنشر والتوزيع، ط1، قطر، 1998، ص 25.

<sup>3</sup> طلعت إبراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 23.

<sup>4</sup> أحمد زكي بوداوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (فرنسي-انكليزي-عربي)، مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، لبنان، 1970، ص 297.

وفي تعريف آخر عرف التنظيم بكونه جماعة اجتماعية تعمل بصفة تعاقدية لتحقيق أهداف معينة، من خلال إتباع مختلف الطرق العقلانية القائمة على التخطيط الاستراتيجي، وتقسيم العمل والتخصص واحترام الرقابة وغيرها من القوانين واللوائح.

أو جماعة اجتماعية يرتبط أعضائها فيما بينهم بمواثيق رسمية ضمن شبكة علاقات، تستند إلى مجموعة محددة من القيم الاجتماعية والتنظيمية<sup>1</sup>.

### التعليق:

الملاحظ في هذه التعريفات أنها عكس تعريف "ايتيزيوني" و "بارسوتر"، لم تركز على الهدف في تعريفها للتنظيم بقدر تركيزها على العلاقات والاستراتيجيات التي تحكم التنظيم.

في تعريف آخر للتنظيم عرف أنه: « وظيفة من وظائف الإدارة، ويرتبط هذا بهيكل السلطة حيث يتطلب جميع الأنشطة الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة في وحدات إدارية، يرأس كل وحدة إدارية مسؤول عما يؤدي بداخل هذه الوحدة مع تفويضه السلطة الضرورية لتحقيق أهدافه، لذلك يهتم التنظيم ببناء هيكل علاقات السلطة مع تهيئة الظروف التي تساعد على خلق التنسيق على المستوى الأفقي و«أراسي»<sup>2</sup>.

### التعليق:

ويعتبر هذا التعريف الأكثر شمولية بمفهوم التنظيم عن سابقه، والأقرب إلى دراستنا حيث اهتم بمكونات التنظيم والغرض من وجوده وهو تحقيق هدف المنظمة، بالإضافة إلى العلاقات الموجودة داخله.

### التعريف الإجرائي:

من خلال التعاريف السابقة يمكن صياغة التعريف الإجرائي التالي بمفهوم التنظيم هو: العملية التي تهتم بتجميع المهام، والأنشطة المراد القيام بها في وظائف أو أقسام، وتحديد السلطات والصلاحيات، والتنسيق بين الأنشطة والأقسام من أجل تحقيق الأهداف بأفضل كفاءة ممكنة.

<sup>1</sup> ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص47.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي: أساليب إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، مصر، ص280.

5- الفعالية التنظيمية:

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يحمل معاني كثيرة بالنسبة للباحثين فيما يلي سنذكر أهم تعاريف الفعالية التنظيمية عرفها "شيستر برناد": « أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها»<sup>1</sup>.  
أما "ألفار" فيعرفها على أنها: « قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها»<sup>2</sup>.

ويعرفها "ايتزيوني" على أنها: « قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات، وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا ثابتا لمتغيرات مستقلة مثل الروح المعنوية والإنتاجية»<sup>3</sup>.

التعليق:

نستنتج من التعاريف السابقة أن كلا من "شيستر برنارد" و "ايتزيوني" قد اعتمدا على مؤشر الهدف في تعريفهم للفعالية التنظيمية، وهذا ما خالفه "ألفار" حيث اعتمد على مؤشرات البقاء والتكيف والنمو وأهم هدف التنظيم.

ويرى "صالح بن نوار" أنها: « قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف التي ظهر من أجلها، سواء كانت طويلة أو قصيرة الأمد، وذلك بتكاليف اقتصادية مدروسة، حيث تعكس هذه الأهداف موازين القوى للجهات ذات التأثير عليه»<sup>4</sup>.

وتعرف كذلك بأنها: « مدى قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون أن يعرض موارده المادية أو التنظيمية المستقبلية للخطر أو الاستنزاف»<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص14.

<sup>2</sup> المرجع نفسه.

<sup>3</sup> محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث ومشكلات الموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر، ص305.

<sup>4</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص222.

<sup>5</sup> إبراهيم جابر السيد: قاموس علم اجتماع وعلم النفس، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص279.

**التعليق:**

من خلال التعريفين نلاحظ أن كلاهما خطى نفس خطوات "إيتزيوني" و "شيستر برنارد"، باعتمادهم على مؤشر تحقيق الأهداف في تعريفهم للفعالية التنظيمية، لكن التعريفين أضافا أهمية الحفاظ على موارد المنظمة في سبيل تحقيق أهدافها.

وفي تعريف آخر للفعالية التنظيمية عرفت بأنها: « إصدار أحكام على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها والنتائج المطلوب الوصول إليها، وكذلك قدرتها على الحفاظ على نظام فعال للأنشطة والعمليات الداخلية والإجراءات الخاصة بأداء العمل المطلوب، ومدى قدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات الجماعة الإستراتيجية»<sup>1</sup>.

**التعليق:**

يعتبر هذا التعريف الأقرب إلى دراستنا، كونه أضاف على مؤشر الهدف والاستمرار أهمية الاهتمام بحاجات الأفراد داخل المنظمة.

**التعريف الإجرائي:**

مما سبق يتضح أن الفعالية التنظيمية هي قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بكفاءة وإنتاجية عالية، وذلك بتنمية مواردها البشرية عن طريق التدريب والترقية والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتستدل عليها عن طريق بعض المؤشرات الاجتماعية والسلوكية كرضا العاملين والدافعية ومؤشرات اقتصادية كالإنتاجية.

**6- تعريف التدريب:**

هو العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكات والمعارف والدافعية لموظفين العاملين، من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات الموظف بين متطلبات الوظيفة.

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال تحت إشراف عبد الرشيد بن ذيب، جامعة الجزائر 3، 2010، ص19.

أو هو: النشاط الذي يهتم بإدارة البرامج التدريبية وتصميمها، بهدف تنمية الأداء الفردي والجماعي ورفع مستوى كفاءة الأداء التنظيمي، وتتطلب عملية تحسين الأداء إجراء تغييرات محددة في المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوك الاجتماعي داخل المنظمات<sup>1</sup>.

كما يعرف أيضا بأنها العملية التي يتم من خلالها تعليم الأشخاص المهارات وإعطائهم المعرفة أو السلوك اللازم حتى يتمكنوا من تنفيذ مسؤولياتهم، من خلال المقاييس المطلوبة وهذا تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات القوة البشرية ويتمثل فيما يلي:

التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري، من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة. ويتمثل الهدف من هذه العملية، في المواقف الخاصة بالعمل في تطوير قدرات الأفراد وفي تلبية الاحتياجات للأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر والمستقبل<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا بكونه: عملية صقل وتنمية للمهارات في سياق معرفي ومنهجي علمي<sup>3</sup>.

#### 7- تعريف الإنتاجية:

اختلفت تعريفات الإنتاجية حسب اختلاف وجهات نظر الباحثين وتعدد خلفياتهم العلمية والثقافية، ويعرف "علي السلمي" الإنتاجية على أنها: « ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الانجاز من المخرجات التي تولد من استخدام موارده في النظام الكلي للمنشأة»<sup>4</sup>.

ويعرف W.Rudeline وزملاؤه الإنتاجية على أنها: « الإنتاج الحقيقي كل ساعة عمل حيث يعبر عنها بنسبة مئوية عادة»<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، ص ص 141-142.

<sup>2</sup> باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، 2006، مصر، ص118.

<sup>3</sup> عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، 2016.

<sup>4</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.

<sup>5</sup> محفوظ جودة، حسن الزغبى، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008، ص69.

كما تعرف بأنها: « نسبة المخرجات إلى المدخلات، وكلا العنصرين ليس من السهل قياسه قياساً كاملاً أو مسبقاً عبر الزمن فكثيراً ما يتم تحويل كل منهما إلى قيم نقدية»<sup>1</sup>.

وتعرف على أنها: « عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة، وتقاس الإنتاجية بقيمة الزيادة في الإنتاج على الزيادة في عدد وحدات العناصر التي وظفت في تحقيق هذه الزيادة»<sup>2</sup>.

### 8- تعريف الترقية:

عرف الدكتور "مصطفى أبو زيد" الترقية بأنها: نقل الموظف من وضع وظيفي أقل إلى وضع وظيفي أعلى، وهي قسمين ترقية بالدرجة وترقية بالوظيفة.

أما الأستاذ "الطماوي" فإنه يرى الترقية تعني أن: « يشغل العامل وظيفة درجتها أعلى من درجة الوظيفة التي كان يشغلها قبل ترقيته، ويترتب على الترقية زيادة المزايا المادية والمعنوية للعامل وزيادة اختصاصاتها الوظيفية»<sup>3</sup>.

كما تعرف الترقية على أنها: « نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى ضمن مراتب سلم رواتب الموظفين العام، حيث يتحمل شاغلها واجبات ومسؤوليات أكبر ويتمتع بمقابل ذلك من مزايا مادية أو أدبية، ويتم اختيار أكفئ العاملين وأصلحهم لتولي وظائف ذات مستوى أعلى من حيث المسؤولية والسلطة في التنظيم الإداري وفقاً لضوابط نظامية محددة مسبقاً»<sup>4</sup>.

أما حسب "عبد الغفار حنفي" فالترقية هي: « النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالباً ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى نتيجة لتقسيم الوظائف أو تصنيف المهام»<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد محمود الجوهري: علم اجتماع التنمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010، ص339.

<sup>2</sup> ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011، ص22.

<sup>3</sup> نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص494.

<sup>4</sup> سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص121.

<sup>5</sup> عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص301.

9- تعريف الدافعية:

وتعرف الدافعية على أنها: القوة الداخلية التي تتبع من الفرد والتي تنتشط وتحرك الفرد وتدفع سلوكه اتجاه أهداف محددة<sup>1</sup>.

كما تعرف بأنها الحاجات التي توجه الأفراد نحو تحقيق الأهداف أو هي القوة التي تحرك وتثير الفرد لكي يؤدي عمله<sup>2</sup>.

كما أنها بمثابة العملية المتحركة وليست الساكنة والتي تتضمن مجموعة من العوامل المتعددة والمتفاعلة<sup>3</sup>.

هي مجموعة من القوى الكامنة داخل الفرد والتي توجه وتدفع الفرد للتصرف بطريقة معينة<sup>4</sup>.

وتعرف الدافعية بأنها عملية إثارة السلوك والاحتفاظ به في حالة استمرار كما أنها تنظيم نمط السلوك<sup>5</sup>.

10- تعريف المشاركة:

تعرف المشاركة بأنها: إعطاء العاملين فرصة للدخول في تحاور مع إدارتهم وتوضيح ما يجول لديهم من أمور وظروف تتعلق بطبيعة أعمالهم ودوافعهم الوظيفية.

ويعرفها "اللوزي" بأنها: عملية تفاعل الأفراد عقليا ووجدانيا مع جماعات العمل في التنظيم، وبطريقة تمكن هؤلاء من تعبئة الجهود بالطاقات اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي: السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الفتح للتجليد الفني، ط1، مصر، 2007، ص238.

<sup>2</sup> محمد جمال الكناني: الاستثمار في الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر، ط1، مصر، 2007، ص191.

<sup>3</sup> محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، مصر، 2005، ص164.

<sup>4</sup> رابوية حسن: السلوك التنظيمي المعاصر، الدار الجامعية، 2006، ص109.

<sup>5</sup> فتحي احمد ذياب عواذ: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013، ص166.

<sup>6</sup> عاكف لطفي خصاوتة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص ص 84-83.



وعليه وفقا المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عرفت مشاركة العاملين بكونها: سلسلة من الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمة والتي تسمح لعاملين بمزيد من المسؤولية والمحاسبة عليها في تهيئة المنتج أو تقديم الخدمة.

أما الاتجاه الحديث في تعريف مشاركة العاملين فعبر عنه "Poutsmer" الذي عرفها بكونها: العملية التي تسمح من خلالها للعاملين بممارسة بعض التأثير على عملهم وعلى الظروف التي يعملون تحتها وعلى نتائج عملهم<sup>1</sup>.

### 11- تعريف الرضا الوظيفي:

يعرف الرضا الوظيفي بأنه: رضا الفرد عن العمل يتوقف على المدى الذي نجد فيه منفذا مناسبة لقدراته وميوله وسمات شخصيته وقيمه، كما يتوف أيضا على موقفه العملي وعلى طريقة الحياة التي يستطيع بها أن يلعب الدور الذي يتماشى مع نموه وخبراته<sup>2</sup>.

كما يعرف أيضا أنه: شعور بالسعادة ناتج عن رضا الفرد عن عمله، فهو عملية تتداخل فيها قيم الفرد ونظرتة إلى عمله وبيئة ذلك العمل، وأن الرضا الوظيفي يتحقق بالفرق بين ما يتوقع الفرد الحصول عليه وما حصل عليه فعلا من هذا العمل، وكلما زادت احتياجات الفرد بقدر يفوق ما يحصل عليه فعلا كان هنالك عدم رضا<sup>3</sup>.

ويعرف أيضا بأنه: الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته فيصبح إنسانا تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها، ويمكن تسمية الفرد حينئذ بالشخص المتكامل، في المقابل الشخص غير المتكامل الذي يكون ارتباطه وتفاعله مع وظيفته تفاعلا ميكانيكيا لتحقيق أهداف مهنية<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوتي العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص ص 198-199.

<sup>2</sup> محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011، ص 135.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 135.

<sup>4</sup> مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 185.

سابعا: الدراسات السابقة.

تمهيد:

كون الدراسات السابقة تشكل خلفية وتراث معرفي للدراسة الحالية، فإننا وظفنا منها ما يتيح لنا إمكانية الاستفادة من حصر مؤشرات الدراسة، وتحديد أهدافها وبناء الفرضيات وصياغتها بشكل صحيح وواضح، وفيما يلي نقوم بعرض ما توصلنا إليه من الدراسات تتعلق بمتغيرات الدراسة وف ترتيب زمني من الأقدم إلى الأحدث.

- الدراسة الأولى : دراسة صالح بن نوار.

- عنوانها: «الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدربين والمشرفين» رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع والتنمية.

أجريت الدراسة بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة CMTC سنة 2004-2005.

تتمحور مشكلة الدراسة حول: مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟ ومنها على سبيل المثال:

- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف.

- الوعي بأن الاتصال (في كافة اتجاهاته) يساعد في تفهم الآخر، وهو أساسي في الرفع من المعنويات.

- ضرورة اطمئنان العامل (مهما كان دوره في المؤسسة) على مستقبله المهني (الوظيفي)، حتى يتمكن من بذل الجهد لأجل إنجاح هذه المؤسسة.

- فرضيات الدراسة:

- الفرضية العامة: إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وانطلاقا من الفرضية العامة هذه فقد استنبطت مجموعة من الفرضيات الجزئية على الشكل التالي:

- الفرضية الجزئية الأولى: كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالاً.
  - الفرضية الجزئية الثانية: إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.
  - الفرضية الجزئية الثالثة: يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.
  - الفرضية الرابعة: كلما كان العامل راضياً عن وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أداؤه بالفعالية العالية.
  - المنهج المستخدم: المنهج الوصفي.
  - عينة الدراسة:
- اعتمد البحث على العينة الطبقية العشوائية والتي قدرت بـ 1000 عامل، واعتمد أيضاً على أسلوب المسح بالعينة بنسبة 12% .
- أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.
  - نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والعوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية ومن بينها:
    - وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، الاستماع إلى انشغالات العمال، الاتصال الهادف، توفير الحوافز، التكوين الجيد، توسيع مجال التشاور، تحديد المسؤوليات وغيرها.
    - العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.
    - يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
    - أما فيما يخص اتخاذ القرار والمشاركة فيه، فقد توصلت النتائج إلى أن غالبية المبحوثين مستثنون من هذه العملية وذلك راجع حسبهم إلى أن هذه العملية هي من مهام المدير العام وحده.

التعقيب على الدراسة:

بخصوص أوجه التشابه والاختلاف، فقد تشابهت هذه الدراسة مع دراستنا في المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية، كما أن فرضيتها العامة جاءت متشابهة لفرضية دراستنا من خلال ربط فعالية المؤسسة بالاهتمام بالموارد البشري، وذلك بالاهتمام بالعلاقات الإنسانية وفتح قنوات الاتصال والمشاركة والرضا الوظيفي، وهذا ما اشرنا إليه من خلال تركيزنا على المشاركة ودورها في الجانب النظري. إلا أن هناك اختلاف كون هذه الدراسة قامت بتطبيق الدراسة الميدانية بمؤسسة صناعية من أجل التحقق من صحة فرضياتها، أما دراستنا الحالية فلم تقم بتطبيق الدراسة الميدانية بل اعتمدت على نتائج الدراسات السابقة للدراسة من أجل الوصول لنتائج، وهذا نظرا للظروف الصحية التي يعاني منها العالم ككل بسبب فيروس كورونا والذي كان السبب في منعنا من النزول للميدان وتطبيق دراستنا ميدانيا.

- الدراسة الثانية : دراسة صبرينة ميلاط.

- عنوانها: «التكوين المهني و الفعالية التنظيمية» مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية . دراسة ميدانية بالمحطة الوطنية للكهرباء والغاز جيجل-نموذجاً.

تتمحور مشكلة الدراسة حول: ماهية العلاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية، وذلك من خلال محاولة تقصيها لجملة من التساؤلات:

- هل التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج؟
- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه؟
- إلى أي مدى يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل؟
- فرضيات الدراسة:
- الفرضية العامة: هناك علاقة بين التكوين المهني والفعالية التنظيمية.

وانطلاقاً من الفرضية العامة فقد استنبطت مجموعة من الفرضيات الجزئية على الشكل التالي:

- الفرضيات الجزئية:
- التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج.
- هناك علاقة بين زيادة مهارات العامل وكفاءته وبين ارتفاع الروح المعنوية لديه.

- يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل.
- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف:

- التعرف على مدى تطبيق المؤسسة لبرامج التكوين المهني واعتمادها عليه، باعتباره برنامجا تقويميا أساسا في رفع الكفاءة وتحقيق الفعالية.
- الكشف عن دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية، وفي توجيه عمليات التكوين لإعداد الفئات العاملة، والتعرف على التكوين في علاقته برفع قدرات العاملين.
- محاولة التعرف على مدى رغبة واستعداد العمال لتطوير قدراتهم ورفع كفاءاتهم.
- محاولة التعرف على مدى إسهام التكوين المهني في تحقيق الرضا وتناقص حدة الصراع في المؤسسة وتأدية الأعمال المطلوبة.
- المنهج المستخدم: استخدم في هذه الدراسة طريقة المسح بالعينة هي إحدى تطبيقات المداخل الوصفية وإحدى أساليب المنهج الوصفي.
- عينة الدراسة: استخدمت العينة العشوائية الطبقية المنتظمة.
- أدوات جمع البيانات: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.
- نتائج الدراسة:

لقد تأكدت تحقيق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة للبحث، والتي مفادها أن التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، كما كشفت الدراسة الميدانية وجود عوامل أخرى لتحقيق الفعالية، ويعتبر التكوين كأول عنصر ضروري لهذه العملية وهو عنصر أصبح يحتل مكانة هامة ضمن السياسات العامة للمؤسسة. وانطلاقا من هذا قامت بتحديد أهم العوامل لتحقيق الفعالية التنظيمية:

- العمل على جعل العمال يندمجون في أهداف المؤسسة وتحسيس الجميع بأن النجاح الفردي مقرون بنجاح المؤسسة .
- خلق جو تنافسي بين العمال مكافأة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون أو أن يكون هناك اعتراف ولو شفهيًا بالمجهودات المبذولة من طرف العمال.

- التكوين الفعال والمستمر للعمال في كافة التخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.
- الزيادة في الأجور والحوافز والعلاوات وتوزيعها بطرق عادلة.
- خلق الجو المناسب لمشاركة العمال في إبداء الرأي واتخاذ القرارات.
- النزاهة والإنصاف بين العمال واستبعاد العلاقات الشخصية.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واستبعاد المحسوبية.
- خلق الثقة بين العمال وبين الإدارة وتدعيم الاتصالات بأنواعها الأفقية والعمودية.
- غرس القيم الأخلاقية والدينية في نفوس العمال، للتعبير عن سلوكياتهم واتجاهاتهم والإقبال على العمل بروح المسؤولية والإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة وتشجيع العلاقات الإنسانية الطيبة وتماسك عناصرها، كما يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات الأمر الذي يزيد من ثقة العمال كقوة اجتماعية واقتصادية ويزيد من استقرارهم وارتباطهم بالمؤسسة، وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة وهذا يجعل العمال ينظرون إلى المؤسسة على أنها مؤسستهم يعملون بكل جهد وأمانة لتحقيق أهدافهم بالتكامل مع أهداف المؤسسة.

#### - التعقيب على الدراسة:

أما بخصوص أوجه التشابه والاختلاف، فإن الدراستين تتفقان في معالجتهمما للفعالية التنظيمية كمتغير تابع، بالإضافة إلى أن دراستنا تعالج مختلف التوصيات التي وضعتها الباحثة كالزيادة في الأجور والعلاوات وخلق الجو المناسب لمشاركة العمال. وتختلفان في أسلوب المعالجة من الناحية الميدانية فقد اعتمدت هذه الدراسة على الجانب الميداني للتحقق من صحة فرضياتها، أما دراستنا فقد اعتمدت على نتائج الدراسات السابقة للدراسة نظرا للظروف الصحية التي منعتنا من النزول للميدان بسبب جائحة فيروس كورونا المستجد COVID19، كما استفدنا من نتائج الدراسة في تحقق نتائج دراستنا.

#### - الدراسة الثالثة : دراسة الطيب بوسافل.

- عنوانها: «تتمية الموارد البشرية» أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2010-2011.

انطلق الباحث بتساؤل رئيسي كالتالي:

- هل عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية تعتمد على التشخيص الجيد والمشاركة الجماعية لتكون جيدة؟

وقد تمت صياغة فرضيات الدراسة كالتالي:

- **الفرضية الرئيسية:** كلما كانت عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية تعتمد على التشخيص الجيد والمشاركة الجماعية الناتجة عن قناعة تامة كلما كانت نتائجها جيدة.

- **الفرضية الفرعية الأولى:** يحدث توافق بين العامل ومنصب عمله في حالة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وذلك عن طريق اختبار قدراته ومؤهلاته أثناء عملية التوظيف ومتابعتها خلال الحياة المهنية.

- **الفرضية الفرعية الثانية:** كلما كان التكوين يمثل حاجة فعلية وحقيقية كلما ازدادت فعالية الفرد وبلغت المؤسسة مستوى عال من النجاح.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** تساعد القيادة ذات الوجه الإنساني على حد تعبير "عمار اكنوف" والمتمثلة في معاملة العاملين كأصدقاء وليس كمرؤوسين وفهم انشغالاتهم والاستماع إلى آرائهم على الزيادة في الجهد والعمل التطوعي.

- **منهج الدراسة:** اعتمد على ثلاثة مناهج:

- المنهج الإحصائي لتحليل الأرقام وتفسيرها.
- المنهج المقارن من أجل التحكم في المعطيات وتوجيهها نحو الأهداف.
- المنهج الوصفي لفهم الواقع ومجرياته.

- **أدوات جمع البيانات:**

- تحليل المضمون.
- الملاحظة بأنواعها.
- المقابلة الفردية والجماعية.
- دليل مرجعية الكفاءات.
- دليل الشغل.

- **عينة الدراسة:** العينة التطبيقية.

- **نتائج الدراسة:**

- من النتائج التي توصلت إليها الدراسة اتضح أن سياسة المؤسسة في مجال التنمية البشرية غير واضحة، من جهة تشير النصوص الداخلية للمؤسسة إلى الاهتمام بتكوين العامل وتطويره المهني والعمل على تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. إلا أن الواقع يبدو مغاير تماما.
  - أن الجانب التكويني الذي كرست له أموال كثيرة لم يعط النتائج المرجوة لأسباب منها: عدم صلاحية نظام التكوين من حيث الهدف نتيجة عدم التشخيص الجيد لما تحتاجه المؤسسة من قدرات من جهة، وما يحتاجه العامل من جهة أخرى.
  - عدم الربط أثناء عملية التخطيط بين التوظيف، التكوين، والترقية.
- التعقيب على الدراسة السابقة:

بالنظر إلى أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية فيمكن القول أن الدراسة اشتركت مع دراستنا في المتغير المستقل وهو تنمية الموارد البشرية، كما ساعدتنا في إثراء الجانب النظري لدراستنا الحالية. أما أوجه الاختلاف فقد اختلفت من الناحية المنهجية فهذه الدراسة اعتمدت على الجانب الميداني من أجل التحقق من صحة الفرضيات، أما دراستنا فقد اعتمدت على نتائج الدراسات السابقة للدراسة نظرا للظروف الصحية التي حلت بسبب فيروس كورونا COVID19.

#### - الدراسة الرابعة : دراسة هشام بوكفوس.

- عنوانها: « أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية » رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، الإشراف فضيل دليو، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006. دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة.

انطلق الباحث "هشام بوكفوس" من التساؤل الرئيسي التالي:



- هل يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال؟

- هل تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أساليب تنمية تخصص مهارات واتجاهات المديرين والعمال؟

وتفرع عن السؤال أسئلة فرعية:

- هل يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال؟

- هل يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية ومهارات المديرين؟

وقام الباحث بوضع مجموعة من الفرضيات التالية:

- الفرضية الأولى: يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال.

- الفرضية الثانية: يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المديرين.

- أهداف الدراسة:

• محاولة تشخيص أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية عن طريق الكشف على الأطر الكبرى والقوانين والإجراءات، والتي تخضع لها عملية تنمية الموارد البشرية من خلال الأساليب المستعملة هذا من جهة، ومحاولة معرفة ما يجري ميدانيا من جهة أخرى وبالتالي أوجه النقص ومعرفة مواطنها، وفي الوقت نفسه ستحاول تقديم بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تساعد على تجاوز النقائص الملحوظة إن وجدت.

• محاولة معرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية، وهل التخطيط للموارد البشرية ينحصر ضمن التخطيط العام للمؤسسة أم أنها تحظى بتخطيط مستقل يراعى فيه حجم العمالة وطموحاتهم وتوجهاتهم.

• محاولة معرفة إذا كانت الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

- منهج الدراسة: المنهج الوصفي بطريقة الحصر الشامل.
- أدوات جمع البيانات: الاستمارة، السجلات، الوثائق والملاحظة.
- عينة الدراسة:

شملت العمال الدائمين والذي كان عددهم 123 عاملا منهم 108 عاملا فنيا و 15 إطارا ومسيرا.

وقام بالمسح الشامل باستجواب جميع العمال والإطارات من خلال توزيع استمارات خاصة بالعمال واستمارات خاصة بالمسيرين والإطارات.

#### - نتائج الدراسة:

بنيت هذه الدراسة على فرضيتين جزئيتين:

• **الفرضية الأولى:** يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال.

\* المهارات: من خلال البيانات الكمية المتحصل عليها سابقا يتضح أن أسلوب المؤسسة في مجال التوظيف قد مر بمراحل حسب احتياجاتها، فالتوظيف المباشر هو الطريقة الأولى التي اتبعتها المؤسسة، ثم تلاها التوظيف عن طريق عقود ما قبل التشغيل وأخيرا أسلوب المسابقات، وتلعب طبيعة التوظيف دورا كبيرا في سير المؤسسة. إضافة إلى ذلك فالمؤسسة أخذت بأسلوب التدريب عن طريق المشرف المباشر.

\* الاتجاهات: تأثر الاتجاهات بالعملية التدريبية وهذا ما نلمحه من خلال ميولهم لعملهم والذي تؤكد بأن أغلبية العمال يحبون عملهم.

- **الفرضية الثانية:** يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المديرين.

\* الاتجاهات: من خلال النتائج الكمية والكيفية المتحصل عليها لمديري المؤسسة يتضح أن طريقة شغل الوظائف الخاصة بهم قد تمايزت بين مسابقات ونقل من مؤسسات أخرى واستقطاب داخلي مباشر وترقية، كما أن مجتمع المسيرين والإطارات العليا متقارب في السن وهذا يساعد في التواصل والتفاهم

بينهم، ويؤكد المسيرون أن نظام اقتصاد السوق يفرض عليهم عدم التهور في اتخاذ القرارات وخاصة إذا كانت تتعلق بالخطط الاستثمارية فلا مجال للصدفة.

\* المهارات: تغيرت نظرة المسيرين لصفات مسير المستقبل والذين أكدوا فيها على أنهم يفضلون المسير ذو الخبرة والكفاءة العاليتين إضافة إلى التعليم العالي، ويحسن تقييم الآخرين ويستمتع لانشغالهم، كيف لا والعامل البسيط حسب نظرة المسيرين يتوفر على طاقات إبداعية ويبحث دوما عن التجديد .

#### - التعقيب على الدراسة:

بالنظر إلى أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة السابقة والدراسة الحالية فإن هذا الدراسة جاءت مختلفة نوعا ما عن دراستنا، إلا أنها تشترك في بعض الجوانب ويتجلى ذلك باعتمادها على تنمية الموارد البشرية كمتغير مستقل، في حين ركزت هذه الدراسة على أساليب تنمية الموارد البشرية وعلى تنمية مهارات واتجاهات العاملين والمديرين، في حين ركزت دراستنا على التدريب والترقية والمشاركة. كما اختلفت الدراستين على كيفية الوصول لنتائج الدراسة فقد اعتمدت الدراسة السابقة على الجانب الميداني للتحقق من صحة الفرضيات، أما دراستنا فقد اعتمدت على نتائج الدراسات السابقة للدراسة للوصول لنتائج الدراسة، وهذا نظرا للظروف الصحية التي يعاني منها العالم ككل بسبب فيروس كورونا والذي تسبب في وقوف حركة المجتمعات مما منعنا من النزول للميدان.

#### - الدراسة الخامسة : دراسة بعاج الهاشمي.

- عنوانها: « دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة»، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، 2010.

انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي:

- ما مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم واستراتيجيات لتنميته عن طريق العملية التدريبية الفعالة في التحسين من فعالية المؤسسة لما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والتميز في ظل التحولات العالمية الراهنة؟

وتفرع عنها مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هي الأوجه والمداخل الأساسية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- كيف يمكن للاستثمار في العملية التدريبية من تنمية كفاءات ومهارات العاملين؟
- ما هو واقع العملية التدريبية بمؤسسة سونغاز؟ وما أثرها على التنظيم الفعال الذي من خلاله تحقق المؤسسة أهدافها واستراتيجياتها المسطرة في ظل التحولات العالمية الراهنة؟
- فرضيات الدراسة:

للإجابة على مختلف الأسئلة الفرعية حدد الباحث الفرضيات التالية:

- يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طري التدريب المستمر في الرفع من أداء المؤسسات، وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.
- تعتبر كفاءات ومهارات العاملين محددًا أساسيًا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء.
- الخدمة التي تقدمها مؤسسة سونغاز ذات مستوى مقبول يمكنها من منافسة المستثمر الأجنبي في المدى القريب.
- يعاني الأداء الكلي لمؤسسة سونغاز بسبب قلة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية.

- أهداف الدراسة:

- استكشاف وتحليل نقاط القوة ومواطن الضعف في خدمات المؤسسة موضوع الدراسة، وتقديم التوصيات والاقتراحات المناسبة للتركيز على نقاط القوة والوصول بها إلى التميز وإصلاح مواقف الضعف وتحسينها.
- استغلال نتائج هذه الدراسة لترسيخ خطى المؤسسة، والمضي قدماً نحو تحقيق إستراتيجيتها.

- وضع حواجز الدخول للمنافس الأجنبي، في حالة انضمام الجزائر إلى المنظمة العالمية للتجارة وفتح أسواقها للمنافسة، من خلال كسب ولاء العملاء، وتحسين خدمات المؤسسة.
- زيادة الاهتمام بالعملية التدريبية كمصدر ومدخل لتحقيق الفعالية التنظيمية.
- التعرف على مستوى الفعالية التنظيمية في المؤسسة موضوع الدراسة.

- منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي الذي تطلب استخدامه في الجانب النظري، كما استخدم منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي مبرزين اثر العملية التدريبية في رفع وتحسين الفعالية في المؤسسة العمومية الجزائرية سونلغاز.

- أدوات الدراسة:

الملاحظة، الاستبيان والمقابلة بالإضافة إلى التقارير والسجلات.

- نتائج الدراسة:

- تتحدد فعالية المؤسسة من خلال أبعاد أساسية أهمها البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد الثقافي.
- على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب، تحسين الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية.
- تعتبر نظم مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة والقياس المقارن من الأساليب الحديثة في تحسين الفعالية التنظيمية.
- الكفاءات والمهارات الفردية، محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات.
- الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية، من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.
- تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز، إنما هو نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التدريبية.
- هناك صعوبات في قياس أداء فعالية المؤسسة موضوع الدراسة نظرا لعدم وجود منافس لها في السوق الوطنية.
- انحراف أخلاقيات بعض العاملين وتداعي درجة ولائهم لمؤسسة نتيجة لعدم معرفة الإدارة حاجاتهم وانشغالاتهم.
- غياب معايير نموذجية مدروسة لأداء العنصر البشري.

- التعقيب على الدراسة:

حول أوجه التشابه والاختلاف فد اشتركت الدراستين معا في بعض النقاط إذ أن كل من الدراستين اشتركتا في المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى متغير التدريب والذي يعتبر مؤشر لتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة والذي اعتمدها كفرضية لدراستنا، كما أفادتنا هذه الدراسة في الجانب النظري من خلال اتخاذها كمرجع لبعض العناصر النظرية.

- الدراسة السادسة : دراسة نسيمة أحمد الصيد.

- عنوانها: «الترقية والفعالية التنظيمية»، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2006-2008.

انطلقت الباحثة في دراستها من التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

- هل هناك علاقة ارتباطيه بين الترقية والفعالية التنظيمية؟

أربعة تساؤلات فرعية:

- هل هناك إستراتيجية موضوعية لتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة؟

- إلى أي مدى تستند المؤسسة إلى مقومات موضوعية في عملية الترقية؟

- هل تساهم مترتبات الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية؟

- ما مدى مساهمة عمليات المنافسة في انجاز الالتزامات التنظيمية؟

- أهداف الدراسة:

أ- الأهداف النظرية:

• محاولة إيجاد ترتيب منظم للتراث المكتوب حول الترقية والفعالية التنظيمية.

• محاولة صياغة شبكة المفاهيم الارتكازية التي تحكم عملية الترقية والفعالية التنظيمية.

• محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري لمسألة الترقية والفعالية التنظيمية.

ب-الأهداف الميدانية:

• محاولة تشخيص الواقع الفعلي للترقية، والتعرف على مدى وجود إستراتيجية للتدرج للعاملين.

• التعرف على مدى استناد الترقية إلى مقومات موضوعية ومساهمتها في تحقيق الرضا.

• إبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

• تقصي درجة تأثير المنافسة حول الترقية على تحقيق أهداف المؤسسة.

الفرضية العامة: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة معدلات الترقية والفعالية التنظيمية.

الفرضيات الجزئية:

- تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي.
- تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي.
- يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.

- منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة الراهنة على طريقة المسح بالعينة كإحدى طرائق المنهج الوصفي ويتجلى استخدام هذه الطريقة في الكيفية التي صيغت بها الإشكالية والأهداف إلى جانب دراسة مختلف الأطر النظرية والأبحاث الميدانية.

- أدوات الدراسة:

اعتمدت الدراسة الراهنة على جمع البيانات المرتبطة بالموضوع المتمحور حول الترقية والفعالية التنظيمية على تقنية أساسية هي الاستمارة، مع الاستفادة من المقابلات والملاحظة والسجلات كأدوات مساعدة فقط.

- عينة الدراسة:

يتكون مجتمع الدراسة من 140 عامل دائم وقد تم اختيار العينة الطبقية العشوائية بنسبة 50% من كل طبقة وحسب مختلف المصالح والفئات المهنية وقد شملت العينة 70 عاملا من مختلف الفئات من إطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ.

- نتائج الدراسة:

من مجمل النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة يبدو جليا أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي هي فرضية صادقة.

على اعتبار أن معظم المبحوثين والنسب عالية قد أكدوا أن المعايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة رضاهم الوظيفي أين وصلت النسبة إلى 88.6%.

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي مفادها: تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي فقد أوضحت النتائج صدقها الامبريقي.

وفيما يخص الفرضية الثالثة والتي مفادها: يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة فقد عكست النتائج الميدانية 88.6% من أفراد العينة المختارة أكدوا أن الصراع يؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة، في مقابل 84.3% أقرروا أن المنافسة من أجل الحصول على الترقية تساهم في وصول المؤسسة إلى تحقيق أرباح، ومن خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة فقد أكدت الصدق الامبريقي لهذه الفرضية.

ومن خلال الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة التي كانت تتمحور حول وجود علاقة ارتباط بين المعايير الموضوعية للترقية والرضا الوظيفي بقوة 88.6%، وجود علاقة ارتباط بين مساهمة امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار بقوة 82.9%، وجود علاقة ارتباط بين يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق الأهداف بقوة 88.6% نخلص إلى صدق الفرضية العامة أي: هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية.

#### - التعقيب على الدراسة:

أما أوجه الشبه بين الدراستين فتكمن في اعتمادهما على متغير الفعالية التنظيمية كمتغير تابع، بالإضافة إلى تسليطها الضوء على الترقية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا ما اعتمدها كفرضية جزئية، حيث ربطنا الترقية بالدافعية. أما نقاط الاختلاف فتكمن باعتمادنا على نتائج الدراسات السابقة للتحقق من صحة الفرضيات التي قمنا بصياغتها، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على الجانب الميداني للتحقق من صحة فرضياتها. كما أفادتنا هذه الدراسة في الوصول إلى نتائج الدراسة الحالية.

#### - الدراسة السابعة : دراسة حنان بوشلاغم .

- عنوانها: «المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية»، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.



انطلقت الباحثة في دراستها من التساؤل الرئيسي الذي مفاده:

- هل توجد علاقة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية؟ الصناعية؟

وتفرع عن هذا التساؤل أسئلة فرعية:

- ما طبيعة العلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية؟

- هل يؤدي اعتماد مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العمال نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية؟

- ما علاقة الحوافز بخلق الرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية؟

- فرضيات الدراسة:

• توجد علاقة طردية بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية.

• يؤدي اعتماد مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العمال نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.

• توجد علاقة طردية بين الحوافز وخلق الرضا لدى العاملين بالمؤسسة الصناعية.

- أهداف الدراسة:

• التعرف على المناخ السائد في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.

• تحليل العلاقة السائدة التي تربط المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية محل

الدراسة.

• التشخيص الفعلي لواقع الظاهرة محل الدراسة بإتباع خطوات المنهج العلمي أي معرفة مدى تأثير

المناخ التنظيمي على الفعالية التنظيمية.

• إثراء أو تعزيز البحث السوسيولوجي الذي هو بحث تراكمي مستمر وفتح المجال لإجراء دراسات

مستقبلية مماثلة تتخذ من النتائج البحثية التي تطرحها هذه الدراسة منطلقا لها.

• محاولة لفت انتباه القائمين على إدارة هذه المؤسسة إلى الأهمية التي يؤديها المناخ التنظيمي

المناسب في الوصول إلى جو عمل يحقق الفعالية داخل المؤسسة.

- منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الوصفي اعتباره الأنسب والأكثر ملائمة لبلوغ الأهداف

التي وصفتها منذ البداية كما اعتمدت على الملاحظة المباشرة والمقابلة مع الإدارة والعمال.

- أدوات الدراسة: اعتمدت الاستمارة كأداة لجمع البيانات.

- عينة الدراسة: اختارت العينة العشوائية الطبقية ضمت 79 مفردة موزعة كالتالي: 12 إطار، 10 عون تحكم و 57 عون تنفيذ.

- نتائج الدراسة:

- توجد علاقة طردية متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية.
  - يساهم الاعتماد على مبدأ العمل الجماعي في زيادة دافعية العاملين نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.
  - يساهم الاعتماد على مبدأ العمل الجماعي في زيادة دافعية العاملين.
  - توجد علاقة طردية متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية.
  - توجد علاقة طردية متوسطة بين الحوافز والرضا لدى العاملين نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.
- وبناء على هذه النتائج أثبتت تحقق الفرضية الرئيسية توجد علاقة طردية بين المناخ التنظيمي بالفعالية بالمؤسسة الصناعية محل الدراسة.

- التعقيب على الدراسة:

حول أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسات يمكن القول أن الدراسات تتفقان في اختيار المتغير التابع وهو الفعالية التنظيمية كموضوع للبحث، كما يتفقان أيضا في دراستهما لبعض أساليب تنمية الموارد البشرية التي افترضنا أنها تحقق الفعالية التنظيمية، كالمشاركة والحوافز ودورها في تحقيق الدافعية والرضا الوظيفي. أما الاختلاف بين الدراسات فمن الناحية المنهجية فقد اعتمدت هذه الدراسة الجانب الميداني لتتحقق من صحة فرضياتها، أما الدراسة الحالية فقد اعتمدت على نتائج الدراسات السابقة للوصول إلى نتائج تثبت من خلالها صحة الفرضيات. كما استفدنا من نتائج هذه الدراسة.

**خلاصة الفصل:**

من خلال هذا الفصل تم توضيح الأبعاد التي تناولتها هذه الدراسة، وهذا بواسطة العناصر السابقة التي تم طرحها بدءا من الإشكالية نهاية بالتعقيب على الدراسات السابقة التي تعتبر إحدى الإجراءات

المنهجية الضرورية في البحوث العلمية، وللإجابة عن الإشكال المطروح والتعمق أكثر لتوضيح مفاهيم الدراسة والدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة هذا ما سيتم التطرق إليه في الفصول القادمة.

## الفصل الثاني: النظريات المفسرة للدراسة

### تمهيد

#### أولاً: النظريات الكلاسيكية

- 1- نظرية الإدارة العلمية
- 2- نظرية التقسيم الإداري
- 3- النظرية البيروقراطية

#### ثانياً: النظريات الكلاسيكية المحدثة

- 1- نظرية العلاقات الإنسانية

#### ثالثاً: النظريات السلوكية

- 1- نظرية الحاجات
- 2- نظرية ذات العاملين
- 3- نظرية التوقع
- 4- نظرية العدالة
- 5- نظرية الإدارة بالأهداف
- 6- النظرية اليابانية

#### رابعاً: مدخل الموارد البشرية

### خلاصة الفصل

## تمهيد

تعتبر النظرية في علم الاجتماع ذات أهمية كبيرة فهي بمثابة الدليل الذي يوجه الباحث إلى القضايا المهمة، حيث تزوده بمنظومة من المفاهيم التي تتيح له الفهم التجريدي للظواهر والعلاقات المنطقية بينها، وهذه الخلفية النظرية تعتبر إحدى الوسائل التي يستعملها الباحث في التعرف أكثر على موضوع الدراسة، وفي هذه الدراسة يتم الاستعانة بعرض بعض المقاربات النظرية المتعلقة بموضوع الدراسة والمتمثلة في النظريات الكلاسيكية والكلاسيكية المحدثة والنظريات السلوكية، التي قدمت تفسيرات مختلفة على اختلاف المفكرين.

- النظريات المفسرة للدراسة:

أولاً: النظريات الكلاسيكية:

1- نظرية الإدارة العلمية:

« نشأت حركة الإدارة العلمية وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية في فترة بين سنة 1900-1920، وشهدت تلك الفترة تطوراً في مجال التصنيع وكذلك هبط عدد السكان المشتغلين بالزراعة ويعود هذا التطور في التصنيع إلى العوامل التالية:

1- توفر الموارد الطبيعية اللازمة.

2- كفاية أعداد العاملين نظراً لزيادة عدد السكان الأصليين وقدم الملايين من المهاجرين.

وبرغم تلك الظروف المساعدة فقد كان الإسراف وعدم الإنتاجية بميزان المنشآت الصناعية في ذلك الوقت مما جلب أنظار رجال الأعمال من أهمهم "فريدريك تايلور" حيث بدأ يفكر في أسباب انخفاض الإنتاجية الصناعية»<sup>1</sup>.

«وقد تبلورت فلسفة الإدارة العلمية في كتاب "فريدريك تايلور" بعنوان مبادئ الإدارة العلمية:

1- أن يتم تنظيم العمل في المنظمة بين الإدارة والعمال وتضطلع الإدارة بمهام الوظائف الإدارية من تخطيط وتوجيه ورقابة ومن أجور وتعيين الأفراد وتدريبهم، بينما يضطلع العمال بأداء وتنفيذ المهام الموكلة.

2- وجود طريقة مثلى للعمل ويتعين على الأداء اكتشاف تلك الطريقة وتعليمها للعاملين إتباعها في أداء مهامهم وأعمالهم.

3- تجزئة وظيفة الفرد إلى أجزاء صغيرة، وضرورة معرفة أنسب الطرق لأداء كل مهمة.

4- أن الفرد العامل مخلوق رشيد واقتصادي، بمعنى أهمية الحوافز المادية للفرد ويمكن دفعه للأداء من خلالها ولكي يصل إلى أقصى إنتاجية يصبح لزاماً على الإدارة أن تزيد أجره كلما زادت إنتاجيته»<sup>2</sup>.

5- «إحلال الطرق العلمية بدل من الطرق البدائية في العمل.

<sup>1</sup> محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2012، ص73.

<sup>2</sup> محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2004، ص ص 38-39.

6- الاختيار العلمي للعمل وتدريبهم على أسلوب علمي<sup>1</sup>.

وقد اهتمت الإدارة العلمية بالموارد البشري حيث أنها أشارت إلى أهمية الحوافز المادية إلى جانب تدريب العاملين كل في مجال عمله والذي يخلق نوع من الدافعية في العمل من طرف العمال ويزيد من قدراتهم ورغبتهم في العمل ومن ثم تحسين أدائهم والرفع من الكفاءة والفعالية ومن أهم المبادئ التي وضعها "تايلور" والتي اهتمت بتنمية العنصر البشري والتي يجب على كل المؤسسات الأخذ بها إذا ما أرادت تحقيق الفعالية:

- تأكيده على أهمية إعداد العمال عن طريق التكوين بحيث يستطيع العمال أداء العمل المكلف بهم بالطريقة المطلوبة.

- ركز على آلة متعددة الأغراض (الإنسان) إلى آلة متخصصة على درجة عالية من الكفاءة.

## 2- نظرية التقسيم الإداري:

« ظهرت هذه النظرية في تاريخ (1841-1920) وكان أحد أبرز علمائها هو العالم الفرنسي الشهير "هنري فايول" والذي قدم خدمات في مجال الإدارة وقد تركزت فلسفته الإدارية بالتركيز على المدير فقط، وأن هذا المدير هو الأول والأخير في كل شيء و أن الإدارة وما يتعلق بها من قرارات كلها مبنية على الطريق التي يتم اتخاذها أو القرارات الإدارية التي يسلكها المدير لتنفيذ أي مشروع<sup>2</sup>».

«إن اهتمامات "فايول" انصبحت على النواحي التنظيمية في مستويات الإدارة العليا والوسطى والعلاقة بين المديرين وليس على مستوى الإدارة التنفيذية في ورش العمل كما فعل "تايلور"، وقد تعلم "هنري فايول" من أخطاء "تايلور" فأعطى أهمية أكبر للعنصر البشري، مما أكسبه سمعة طيبة في نظر الكثيرين ووصفوه بالأب الحقيقي للإدارة الحديثة لمساهمته الواسعة في وضع المبادئ والأسس العامة التي شكلت فيما بعد الأساس القوي لجعل علم الإدارة علماً مستقلاً جنباً إلى جنب مع العلوم الأخرى<sup>3</sup>».

«خلص "فايول" إلى وجود ستة أنشطة أساسية، في أية منظمة وهي:

## 1- النشاطات الفنية: كالإنتاج أو التصنيع.

<sup>1</sup> محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008، ص24.

<sup>2</sup> علي حسين: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص24.

<sup>3</sup> ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2013، ص53.

- 2- النشاطات التجارية: كالبيع والشراء والمحاسبة.
  - 3- النشاطات المالية: كالحصول على رؤوس الأموال واستخدامها في الفعاليات الاستثمارية.
  - 4- نشاطات المحاسبة: لتحديد المركز المالي للمنظمة وإعداد الإحصائيات.
  - 5- النشاطات الوقائية والضمان: مثل التأمين لحماية الممتلكات والأفراد.
  - 6- النشاطات الإدارية: هي للتخطيط والتنظيم والرقابة وإصدار الأوامر والتنسيق»<sup>1</sup>.
- وقد حدد "فايول" "Fayol" أربعة عشر مبدأ اعتبر أن تطبيقها أساسيا في زيادة الإنتاج وهذه المبادئ هي:»

- 1- تقسيم العمل على أساس التخصص واعتبار ذلك آلية لازمة لزيادة الإنتاج وإتقانه.
- 2- توازن السلطات مع المسؤوليات وعدم الإخلال بهذا التوازن.
- 3- الانضباط والالتزام مما يعني احترام الموظفين للقواعد والتعليمات.
- 4- وحدة الأوامر يعني ذلك وجود مدير واحد مسؤول عن توجيه النشاطات التنظيمية التي تخدم هدفا واحدا.
- 5- أولوية مصلحة العامل على المصالح الفردية.
- 6- ضرورة دفع أجور عادلة للعاملين.
- 7- إتباع درجة مناسبة من المركزية واللامركزية.
- 8- التسلسل الرئاسي لما يضمن ربط كل مستوى إداري بمستوى إداري أعلى.
- 9- التمسك بالنظام كأساس للعمل والتعامل مع الناس.
- 10- ضرورة الاستقرار الوظيفي للعاملين من خلال التخطيط للقوى العاملة.
- 11- تشجيع المبادرة الفردية.
- 12- تشجيع روح الفريق»<sup>2</sup>.

وجاءت نظرية "فايول" في الإدارة كرد فعل مما جاءت به الإدارة العلمية وانحصارها تقريبا في الوحدات الإنتاجية وأهملت مستويات التسلسل التنظيمي الأخرى وركز أبحاثه بصفة خاصة على الأنشطة

<sup>1</sup> خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمودة: نظرية المنظمة، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، ط3، الاردن، 2007، ص51-

52.

<sup>2</sup> محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، 2010، ص ص 78-79.



الإدارية نظراً لأهميتها في تحقيق الفعالية، كما اهتم بالعنصر البشري وأهمية تنميته حيث أكد على أن كل من العمال والمدراء بحاجة إلى صقل مهاراتهم وإنماءها من أجل تعزيز قدرتهم في التسيير والتنفيذ من خلال مهارات وخبرات جديدة لتساعدهم في فعالية أدائهم بالإضافة إلى ضمان الاستقرار الوظيفي للعمال وترقيتهم وتنمية مهاراتهم مما يساعد في تحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم داخل المؤسسة.

كما أشار إلى ضرورة توفير معاملة عادلة بين كل العاملين، فعلى المديرين التعامل مع مرؤوسيهـم على أساس العدل والمساواة وضرورة سيادة روح الجماعة والتوافق بين العاملين لتحقيق الاستقرار ووحدة المنظمة، بالإضافة إلى تشجيع العمال على الابتكار وفتح فرص إعطاء القرارات والمشورة الذي يحسبهم بالانتماء ويساعدهم على التطور.

### 3- النظرية البيروقراطية:

يعتبر الألماني "ماكس فيبر" أكثر العلماء قرباً من الاتجاه البيروقراطي في دراسة الإدارة والتنظيم ولقد اتخذ هذا الاتجاه ملاحظته لسوء استخدام المديرين لسلطاتهم وعدم الاتساق في أسلوب الإدارة دون قواعد حاكمة للسلوك ولهذا بنى "ماكس فيبر" نظرية في البيروقراطية على المبادئ التالية:<sup>1</sup>

1- التخصص وتقسيم العمل هو أساس الأداء الناجح للأعمال والوظائف.

2- نظام للقواعد مطلوب لتحديد واجبات وحقوق العاملين.

3- نظام للإجراءات ضروري لتحديد أسلوب التصرف في ظروف العمل المختلفة.

4- نظام من العلاقات غير الشخصية مطلوب لشيوع الموضوعية والجدية في التعامل.

5- نظام اختيار وترقية العاملين يعتمد على الجدارة الفنية للقيام بالعمل.

« وقد أكد "ماكس فيبر" في كل كتاباته على أن هدف البيروقراطية هو الفعالية الرشيدة أي استخدام أفضل وأقصر طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة.

تعتمد الإدارة الرسمية أو على الأقل كل الإدارة الرسمية المتخصصة على مهارات فنية وتدريب

كامل»<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أحمد ماهر: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003، 2004، ص59.

وقد اهتم "ماكس فيبر" بضرورة تنمية العنصر البشري داخل المنظمة البيروقراطية من خلال الاهتمام بقدرات أفراد المنظمة وفق المقدرة والكفاءة والخبرة الفنية، بما يتلاءم وطبيعة الأعمال المحددة في قواعد أنظمة العمل في المنظمة البيروقراطية كما تؤدي هذه المنظمة إلى تحقيق الأمن الوظيفي لأفرادها من خلال التقاعد وزيادة الرواتب وإجراءات الترقية والنقد المهني وهذا ما يؤدي إلى إخلاص الأفراد ورفع كفاءتهم الفنية واستخدام الأساليب العقلانية في زيادة الإنتاج وتحقيق الفعالية في المنظمة.

### ثانياً: النظريات الكلاسيكية الحديثة:

#### 1- نظرية العلاقات الإنسانية:

« ظهرت نظرية العلاقات الإنسانية كرد فعل لنظرية الإدارة العالمية وإهمالها لدور العامل الإنساني في تحليل التنظيمات، ولقد برزت في الدراسات الامبريقية والميدانية في مجال العلاقات الإنسانية، الدراسة التي قام بها "التون مايو" وفريقه خاصة دراسة "هاو ثورن" على شركة "الليكتريك" في عام 1928-1932»<sup>2</sup>.

« والعلاقات الإنسانية في الإدارة هي مجموعة السياسات والاتجاهات التي تهدف إلى تحسين العلاقات المنظمة مع جمهورها الداخلي من خلال ما توفره من رعاية واهتمام وظروف عمل مناسبة، مما يؤدي إلى تحقيق درجة مناسبة من الإشباع لجميع الأطراف بحيث يتحقق في النهاية هدف كل منها بصورة متوازنة»<sup>3</sup>.

« ويرى العالمان "ميللر" و "فروم" أنه يمكن أن تخرج من دراسات "مايو" وزملاءه من الباحثين بعدة نتائج أهمها:<sup>4</sup>

1- أن العمل نشاط جمعي.

2- تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقاً له.

<sup>1</sup> سعيد عيد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 100-101.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003، ص 309.

<sup>3</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004، ص 72.

<sup>4</sup> طلعت ابراهيم لطفى: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 102.

- 3- أن الحاجة إلى التقدير والأمن والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تجديد الروح المعنوية للعمال إنتاجيتهم من الظروف الفيزيائية التي يعملون في ظلها.
- 4- أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريراً موضوعياً للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.
- 5- أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فعاليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.
- 6- تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل ضبطاً اجتماعياً قوياً على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد»<sup>1</sup>.

ينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين، فأكد على ضرورة الاهتمام بدفع الأفراد وتحقيقهم والتركيز على علاقاتهم برؤسائهم، كما أكدت على أهمية الروح المعنوية لتحقيق الرضا الوظيفي، وانصببت جهود هذه النظرية حول الفرد العامل وضرورة توفير كل الاحتياجات الضرورية للأفراد وتنمية مهاراتهم يدفع بالتنمية للأمام. واعتبرت عملية التدريب تساعد بشكل كبير في تحقيق التوازن والاستقرار ومنه الولاء ومن تم زيادة الكفاءة و الفعالية وأشارت هذه النظرية إلى أهمية الحوافز المادية والمعنوية الكبيرة في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.

### ثالثاً: النظريات السلوكية:

« تتميز هذه المدرسة في الإدارة عن سابقتها، الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية بأنها تدرس جميع مناحي السلوك الإنساني في محيط العمل وتأخذ في اعتبارها عدداً وفيراً من العوامل المؤثرة على سلوك الأفراد وسلوك الإدارة والتفاعل المتبادل بين السلوك الفردي والجماعي من ناحية والعوامل الاجتماعية المؤثرة فيه من ناحية أخرى وتشمل دراسة السلوك الفردي والجماعي شخصية الفرد ونشأته ودوافعه والعوامل التي تؤثر في تكوينه وعلاقاته بالجماعات التي يعيش فيها مثل الأسرة، المدرسة

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 102.

والأصدقاء وزملاء العمل، حيث تكون الصورة عن السلوك متكاملة وواقعية، لتوضيح نواحي التأثير والتأثر بين هذه العناصر المتداخلة ومن ثم الاستفادة بكل الطاقات السلوكية للأفراد لصالح أعمالهم»<sup>1</sup>.

وأهم النظريات السلوكية التي تناولناها:

1- نظرية الحاجات لـ "أبراهام ماسلو".

2- نظرية ذات العاملين.

3- نظرية التوقع.

4- نظرية العدالة.

1- نظرية الحاجات لـ "أبراهام ماسلو":

صاغها العالم النفساني "ماسلو" Mashlow والتي رأى فيها أن الحاجات الإنسانية تتدرج في أهميتها وبصفة عامة تأتي الحاجات الفيزيولوجية في المراتب الأولى من حيث أهميتها الإشباع تليها الحاجات السيكولوجية.

وطبقا للنظرية فإن إشباع الفرد لحاجة من حاجاته بدرجة معقولة في الترتيب وتسيطر على السلوك البشري، ويؤدي إشباع الحاجة الثنائية إلى ظهور حاجة ثالثة وهكذا...<sup>2</sup>

وقد حدد "ماسلو" الحاجات الإنسانية على النحو التالي:

أ- « **الحاجات الفيزيولوجية:** تتمثل في الحاجات التي لا يستطيع الإنسان الاستغناء عنها، عن إشباعها لمحافظة على استمراره على قيد الحياة كالغذاء والهواء والمسكن ويمكن إشباعها في المنظمة من خلال الأجر والحوافز المادية.

ب- **حاجات الأمن:** هي تعتبر عن حاجات الفرد في أن يكون بمأمن من الأخطار وأن يشعر بقدر من الاطمئنان والتأكد فيما يتعلق بالبيئة المحيطة، وألا يقتصر الشعور بالأمان والاطمئنان على الكيان المادي للفرد وإنما يتضمن الأمن النفسي والمعنوي أيضا»<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004، ص102.

<sup>2</sup> زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ط2، 2014، ص ص 710-711.

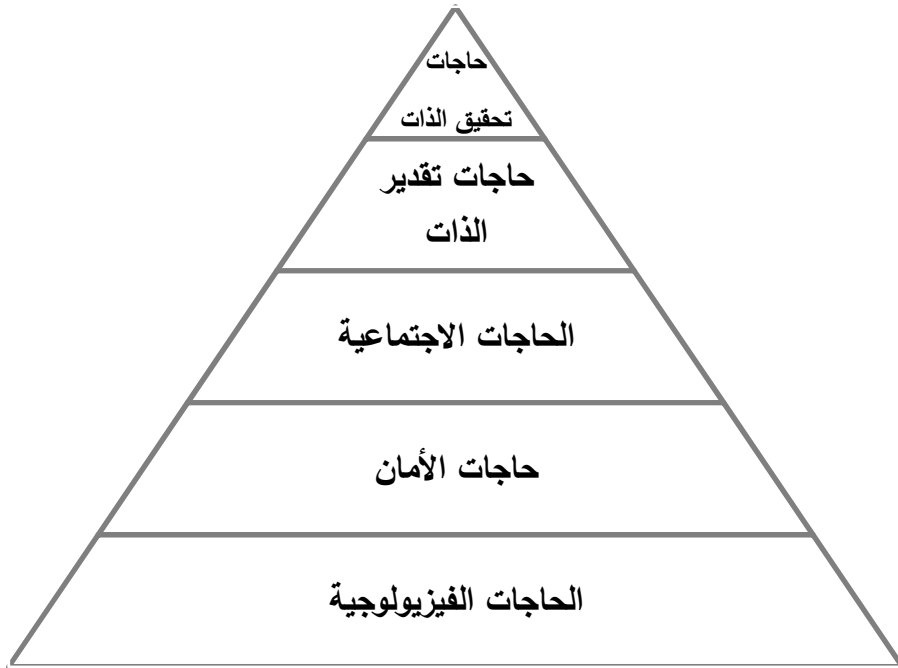
<sup>3</sup> محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005، ص88.

ت- « الحاجات الاجتماعية: تتمثل في الحاجة نحو التفاعل مع الآخرين وحاجة الفرد إلى الانتماء لجماعة تضمه وتدافع عن مصالحه المشتركة معها أو الحاجة لأن يكون الفرد مقبولاً من الآخرين وأن يكون له أصداء ويتمتع بالسلطة.

ث- حاجات التقدير: تعني حاجة الفرد لأن يشعر بأنه محل تقدير واحترام من المجتمع الذي يعيش فيه، وأن إشباع حاجات التقدير تبدأ من احترام الفرد لذاته وهو ما يدفع الآخرين إلى احترامه وتقديره ويطلق عليه بالاحترام الخارجي»<sup>1</sup>.

ج- « حاجات تحقيق الذات: هنا الفرد يحاول أن يحقق ذاته من خلال تعظيم قدراته ومهاراته الحالية والمحتملة في محاولة تحقيق أكبر قدر ممكن من الانجازات التي تسره وتسعده شخصياً»<sup>2</sup>.

الشكل رقم (01): هرم "ماسلو" للحاجات:



المصدر: سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2006، ص169.

<sup>1</sup> طارق طه: السلوك التنظيمي في البيئة، العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007، ص68.

<sup>2</sup> محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص259.

الجدول رقم (01): استجابة المنظمة للحاجات المحددة في سلم "ماسلو":

الحاجة	الوسائل التنفيذية
الفسولوجية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- أنظمة الدفع والأجور.</li> <li>- برامج التغذية والإطعام.</li> <li>- برامج وخدمات الإسكان.</li> </ul>
الأمان	<ul style="list-style-type: none"> <li>- خطط العلاوات و المزايا الفنية.</li> <li>- الرواتب التقاعدية.</li> <li>- برامج العناية بالأطفال.</li> <li>- البرامج الصحية.</li> </ul>
الاجتماعية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- فترات الاستراحة.</li> <li>- الفرق الرياضية.</li> <li>- السفرات العائلية.</li> </ul>
احترام وتقدير الذات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الاستقلالية.</li> <li>- المسؤولية.</li> <li>- الدفع كرمز للموقع.</li> <li>- نوعية المكتب وتأثيره.</li> </ul>
تحقيق الذات	<ul style="list-style-type: none"> <li>- الوظيفة المتحدية (المهارات العلمية) المواقع القيادية.</li> <li>- الصلاحيات والاستقلالية.</li> </ul>

المصدر: محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص ص

170-169.

وقد أكدت نظرية التدرج الهرمي لـ "ماسلو" على تنمية الموارد البشرية ودورها من حيث الموظفين على العمل وحسن الأداء فهو يرى انه وحتى يتمكن المدراء من تحفيز موظفيهم يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد ومن ثم إشباعه، والارتقاء حتى وصول لآخر مستوى وقد اعتبر "ماسلو" العنصر البشري المشبع بحجته الخمسة أساس الفعالية التنظيمية وتتمثل هذه الحاجات في الحاجات الفسيولوجية وهي الحاجات الأكثر إلحاحاً وتشبع بالأجر الكافي والامتيازات العينية، ثم حاجات

الأمن التي تشبع من خلال الوظيفة الدائمة ثم الحاجات الاجتماعية من خلال تنمية روح الفريق، ثم حاجات التقدير والاحترام والتي تحقق عن طريق الاعتراف بالإنجازات والشكر والثناء على الأعمال وتحسين المستوى بالترقيات وأخيرا الحاجة إلى تحقيق الذات من خلال وصول العامل إلى درجة متميزة من الكفاية والمكانة الاجتماعية. ومما سبق نجد أن إشباع كل هذه الحاجات تساعد في تنمية المورد البشري مما يدفعه إلى العمل بكفاءة وفعالية.

## 2- نظرية ذات العاملين:

من أهم النظريات التي لاقت رواجاً من قبل الباحثين والتطبيقيين هي نظرية "هوز برغ"، إذ حاول "هوز برغ" وزملاءه تحديد خصائص محتوى الأعمال بالآتي: المسؤولية، الاستقلالية وتقدير الذات (النمو والتطور)، هذه الخصائص التي سميت بالعوامل الدافعة يمكن إشباعها من خلال إناظة الصلاحيات والمهام المتحدية والاستقلالية وكذلك تم تحديد العوامل الصحية التي تقابل الحاجات الفسيولوجية وحاجات الأمان والحاجات الاجتماعية في سلم "ماسلو" والتي يمكن إشباعها من خلال الحوافز المادية كتوفير الظروف البيئية المناسبة والأجور وسياسات المنظمة والمكافأة وضمانات العمل.

وقد أوضحت هذه النظرية أن إشباع الحاجات المرتبطة بمحتوى العمل يؤدي إلى زيادة الإنتاجية في حين أن العوامل الصحية هي عوامل حيادية أي لا تؤدي إلى الرضا وإنما تمنع عدم الرضا<sup>1</sup>.  
وعبارة أخرى تتلخص نظرية ذات العاملين في تصنيف العوامل المؤثرة للتحفيز إلى فئتين:

- العوامل المحفزة: وهي العوامل المرتبطة بطبيعة الأفراد في المنظمة وشخصيتهم إذ بعد وجودها حافظوا نحو الانجاز والأداء أفضل نتيجة تحقيق الرضا والقناعة لدى الفرد مما يدفعه إلى المثابرة والإبداع في العمل.
- العوامل الوقائية: وهي العوامل ذات العلاقة بظروف العمل البيئية التي يؤدي العمل بها والتي يفترض أن تكون بالمستوى الذي يؤدي إلى تفعيل الفرد والجماعة في إنجاز المهمات المطلوبة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سهيلة محمد عباس: مرجع سابق، ص172.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص219.

من خلال ما سبق نجد تشابه بين نظريتي "ماسلو" و "هوز بورغ" فكلامهما اهتم بالموارد البشري وحاجاته داخل المؤسسة، حيث اشترط "هوز بورغ" وجود عوامل كالأستقرار الوظيفي والدخل المادي الكافي والامتيازات. بالإضافة إلى العلاقات الاجتماعية الجيدة في العمل وظروف العمل المناسبة، تتوفر أدوات العمل و وسائل الأمان وهذه العوامل لا تحقق الرضا بل تمنع حالات عدم الرضا.

ولتحفيز العاملين لبذل المزيد من الجهد وزيادة إنتاجيتهم رأى وجوب توفر عوامل أخرى كالعمل المناسب لقدرات العامل واهتماماته، بالإضافة إلى الحاجة للتقدير من الرؤساء والزملاء والشعور بوجود فرص للترقية والتطور وزيادة الدخل، إذن فتحقيق الفعالية حسب هذه النظرية لتوفير العوامل التي تؤدي إلى الرضا في العمل، والعوامل التي تؤدي إلى الرغبة والالتزام في عمله، أي اهتم بتنمية المورد البشري من أجل تحقيق رضاه عن عمله، كما اهتم بعوامل تنمية المورد البشري التي تزيد من دافعيته وفعاليته في العمل.

### 3- نظرية التوقع:

تعتبر نظرية التوقع التي وضعها "فروم" من أهم النظريات السلوكية وهي أكثر النظريات وضوحاً ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه وتقوم هذه النظرية على مسلمات أن سلوك وأداء الفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدم القيام به وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء<sup>1</sup>، وهذا يعني أن تحفيز الفرد يعتمد على الفرد كما يلي:

- التوقع الأول: أن الجهد المبذول سيؤدي إلى انجاز المطلوب.
- التوقع الثاني: أن الانجاز المطلوب سيحقق المكافأة المرغوبة من قبل الفرد والتي بدورها تشبع حاجته وبالتالي تحقق الرضا له<sup>2</sup>.

ومن خلال هذه النظرية فقد اهتم "فكتور فروم" بالموارد البشرية وذلك من خلال اهتمامه بدوافعهم التي تحركهم داخل المؤسسة فهو يرى أن العمال يعتقدون أنهم إذا قدموا مستوى أداء مرتفع فسوف يحصلون على مكافآت مادية أو تقنية، وتشجيع هذه الدوافع يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة فعالية الفرد، بإشباع حاجاته تزيد فعاليته.

<sup>1</sup> محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، الإسكندرية، ص ص 149-150.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص 292.



4- نظرية العدالة:

ارتبطت نظرية العدالة بالمجهود البحثي لعالم السلوك "ستاكي أدمز" "Stacy Adams" وهي القائمة على الافتراض التالي: حالة عدم العدالة المدركة من الفرد نتيجة مقارنة عوائده بمدخلاته مع عوائد الآخرين بمدخلاتهم تمثل الوضع المحرك للدافعية.

تشير عوائد الفرد إلى جميع ما يحصل عليه الفرد من العمل، الأجر، الحوافز المادية، العلاوات، التقدير، الشكر، المعاملة الحسنة، بينما يقصد بمدخلات الفرد إلى جميع ما يضعه الفرد داخل العمل، الجهد، الوقت، التفكير، الخبرة...

وتتمثل الصيغة الرياضية لنظرية العدالة<sup>1</sup>:

$$\frac{\text{عوائد الفرد}}{\text{مدخلاته}} = \frac{\text{عوائد الآخرين}}{\text{مدخلاتهم}}$$

الجدول رقم (02): لتوضيح النظرية نورد الجدول التالي:

الحالة	الفرد	المقارنة مع الآخر	عدالة / لا عدالة
1	$\frac{\text{عوائدي (الناتج)}}{\text{مساهماتي (المدخلات)}}$	=	$\frac{\text{عوائد الآخر}}{\text{مساهمات الآخر}}$ عدالة (تعويض مواز)
2	$\frac{\text{عوائدي (الناتج)}}{\text{مساهماتي (المدخلات)}}$	>	$\frac{\text{عوائد الآخر}}{\text{مساهمات الآخر}}$ لا عدالة (تعويض أقل)
3	$\frac{\text{عوائدي (الناتج)}}{\text{مساهماتي (المدخلات)}}$	<	$\frac{\text{عوائد الآخر}}{\text{مساهمات الآخر}}$ لا عدالة (تعويض أعلى)

**المصدر:** حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص310.

<sup>1</sup> طارق طه: مرجع سابق، ص ص 332-333.

نظرية العدالة ترى بأن الفرد الذي قرر تعويضه بأنه أقل بالمقارنة مع تعويض فرد آخر يمكن أن يتخذ الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- يطالب زيادة التعويض.
- يقلل من مساهماته (إنتاجه) ويعمل بتباطؤ.
- يطلب من الآخر موضع المقارنة زيادة مساهماته والعمال بتسارع.
- يترك الوظيفة أو يختار فرد آخر للمقارنة.

أما في حال وجد الفرد المتوتر بأن تعويضه أتى أعلى من سواه من الأفراد موضع المقارنة، فإمكانه اتخاذ الخطوات التالية:

- يزيد الفرد من مساهماته.
- يطلب اقتطاع الجزء من التعويض الفائض.
- يطالب تعويض أعلى للفرد الآخر موضع المقارنة.
- يطلب من الفرد الآخر موضع المقارنة تقليل مساهماته.
- يترك الوظيفة أو يختار فرد آخر للمقارنة.

وترى هذه النظرية أن المورد البشري داخل المؤسسة يمكن زيادة فاعليته بشكل أفضل والعكس صحيح، فإن عدم الإنصاف سيؤدي إلى تثبيطه فالموظف إذا أحس انه لم يكافئ مقارنة بالموظفين الآخرين الذين قاموا بنفس العمل وحصلوا على مكافئات أفضل، فهذا الموظف سيثبط ونقل حافزته للعمل والانجاز، والانصاف لا يعني المساواة فعندما يعامل الجميع بشكل متساوي قد يعني ذلك عدم إنصاف بعض العاملين الذين قاموا بعمل أفضل من غيرهم، ويكون الإنصاف من خلال التوزيع العادل للمكافئات المتعلقة بالأداء وإجراءات الشركة كالترقيات، والعقوبات وتقسيم الموظفين، وكل هذه العوامل تساعد في تنمية المورد البشري وإحساسه بالعدل وتشجيعه على زيادة الإنتاجية بتحسين أدائه من تم تحقيق الفاعلية داخل المنظمة.

<sup>1</sup> حسين إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص ص 310-311.

5- نظرية الإدارة بالأهداف:

ظهرت في أواسط الخمسينيات على يد العالم الإداري "بيتر دراكر" "puter Drucker" والعديد من كتاب الإدارة في الغرب اخذوا يدرسون هذا المفهوم ويحللونه، ويعملون على تطويره وتوسيع مفهومه ويحاولون تطبيقه في جميع المجالات والمنظمات سواء العامة أو الخاصة، وسواء كانت تهدف إلى الربح أو لا تهدف إليه<sup>1</sup>.

من أهم المبادئ التي نادى بها الإدارة بالأهداف:

- صياغة أهداف التنظيم بعناية لأنها لم تشكل أساس في عمل المنظمات.
- مسؤولية وضع الأهداف المنظمة جماعية وليست فردية.
- لا يكفي وضع الأهداف على الورق بل المهم تنفيذها.
- إتباع أولوية التنفيذ للأهداف.
- نجاح العمل يعتمد على درجة صحة الأهداف الموضوعية<sup>2</sup>.

وينظر إلى نظرية الإدارة بالأهداف من ناحية ايجابية كونها أسلوب يتسم باستمرار ما يجب عمله في المنظمة لتحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعية كما أن العاملين يلتزمون بالعمل على تحقيق الأهداف.

وتسعى الإدارة بالأهداف من خلال عملية تنمية الموارد البشرية لتحقيق الفعالية وهذا لخلق الدافع لدى الفرد الذي يعينه لتحقيق الأهداف المنشودة بأعلى كفاءة وأقصى فعالية وذلك بتوضيح الحوافز المرتبطة بتحقيق كل هدف في إطار التعاون والمشاركة بين الرئيس والمرؤوسين وتكون العلاقة بينهم على أساس الأخذ والعطاء، الإرشاد والاسترشاد، التعلم والتعليم، وكلما ارتفع معدل الإشباع الذي سيحصل عليه العامل والحوافز كلما زاد تحمسه للعمل، بالإضافة إلى أن الإدارة بالأهداف تقدم على أساس المشاركة والتعاون في العمل أي أنها تحرص على مشاركة جميع العاملين من قيمة الهرم إلى قاعدته في وضع الأهداف وتنفيذها، وهذا ما سيساعد على تحفيز العاملين على تحمل المسؤولية، وارتفاع الروح المعنوية نتيجة الثقة التي تمنحها الإدارة لهم وتوفر المناخ المادي والمعنوي المساعد على العمل.

<sup>1</sup> عبد العزيز أبو سبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار محدلاوي، عمان، ط2، 2001، ص135.

<sup>2</sup> حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2012، ص ص 56-57.

6- النظرية اليابانية (Z) :

يعتبر "ويليا اوشي" William Ouchi" رائد النظرية اليابانية، ويقول "أوشي" أنه لاحظ أن الإنتاجية، وخاصة في الشركات الصناعية اليابانية يزيد أربعة أضعاف عن مثيلاتها في الو.م.أ، ووجد أن هذه الزيادة لا تعود أسبابها إلى السياسات النقدية أو الاستثمارية وحسب، وإنما إلى الطريقة التي يتم بموجبها معاملة وتوجيه العنصر البشري في الإنتاج وبمعالجة تدني الإنتاجية شركات اليابانية العاملة خارج اليابان قام "أوشي" بوضع نظرية (Z) في الإدارة وكان ذلك عام 1981 حيث افترض أن الشركات الأمريكية تتبع أسلوب الإدارة (A) في حين تطبق الشركات اليابانية داخل اليابان أسلوب الإدارة (J)<sup>1</sup>.

من أهم خصائص النظرية اليابانية (Z):

- مبدأ التوظيف مدى الحياة: ويعني هذا أن العامل الذي يعين في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد إلا لأسباب جوهريه كتدهور حالته الصحية أو اتخاذ إجراءات تأديبية أو رغبة في ترك العمل. هذا ما يوفر الاستقرار الوظيفي للعاملين ويعمق ولاء الموظف لمنظمتة ويعزز انتماءه إليها.
- البطء في التقييم والترقية: التقييم بعد عشر سنوات على تعيينه وتعتمد فلسفة هذا الأسلوب في التقييم على أساس الأداء الجيد لعامل.
- المشاركة في اتخاذ القرارات: بحيث تتخذ من خلال أسلوب جماعي.
- المسؤولية الجماعية: حيث يتم التأكيد على روح الجماعة والعمل لفريق واحد.
- الرعاية الشمولية: حيث تتميز الإدارة اليابانية برعاية أفرادها داخل المنظمة وخارجها .
- الرعاية الذاتية: حيث يراقب الفرد العامل نفسه بنفسه بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء ويعكس هذا ثقة الرؤساء بمرؤوسيههم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة إنتاجيتهم<sup>2</sup>.

اهتمت النظرية اليابانية بتنمية المورد البشري واعتبرته أهم عنصر في التنظيم الذي يتم من خلال تحقيق الفعالية ويظهر هذا الاهتمام في الحوافز التي يحصل عليها العاملون كالمشاركة في اتخاذ القرارات والاستقرار الوظيفي، كما أكد "أوشي" على أهمية الاستثمار الموجه نحو الإنسان وأن العمل الجماعي وتوحيد الجهود وتشكيل روح الجماعة بين صفوفهم يساعد على تحقيق الكفاءة والفعالية.

<sup>1</sup> حسين أحمد الطروانة وآخرون: مرجع سابق، ص59.

<sup>2</sup> محمود سلمان العميان: مرجع سابق، ص54.

### رابعاً: مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبياً في إدارة الأفراد ولقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين ومع مرور الوقت تزايدت أهمية مدخل الموارد البشرية ومن تبنيتها لهذا المدخل يمكن للمؤسسة أن تستفيد بطريقتين أولهما زيادة الفعالية التنظيمية وكاتبهما إشباع حاجات الأفراد فقد اعتبر مدخل الموارد البشرية كلتا المهمتين تكملان بعضهما ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

- 1- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنمية تحقق إنتاجية عالية.
- 2- لا بد أن توجه السياسات والبرامج والممارسات لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للأفراد.
- 3- لا بد أن تهيأ بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- 4- يجب تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

ولعل من أبرز التأثيرات التي أحدثتها المتغيرات العالمية في مفاهيم الإدارة هو الانشغال والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها المورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها وقد تبلور هذا الاقتناع بالموارد البشري في مجموعة من الأسس:

- 1- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر.
- 2- أن الإنسان في منظمة الأعمال يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدها له الإدارة بل هو يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والإنجاز.
- 3- أن الإنسان إذا أحسن اختياره، تدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر، ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة لضمان أداء عمله.
- 4- أن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون جميعاً في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> علي غريني اسماعيل فيرة، بلقاسم سلاطنية: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص ص 40-41.

<sup>2</sup> علي غريني اسماعيل فيرة، بلقاسم سلاطنية: مرجع سابق، ص 43.

ومن ثم فإن نجاح إدارة الموارد البشرية في الوصول إلى المخرجات المستهدفة إنما يعتمد على الفهم الصحيح والتحليل الموضوعي لمتطلبات الأداء وظروفه داخل وخارج المؤسسة وعلى الإدراك الصحيح لخصائص ومميزات الموارد البشرية المتاحة، ومن ثم يأتي الإعداد والتخطيط والتنفيذ للعمليات والأنشطة في نظام الموارد البشرية متوازنا وفعالاً<sup>1</sup>.

---

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص45.

### خلاصة الفصل

وما نخلص إليه في الأخير هو أنه ظهرت مداخل كثيرة تتمثل في مختلف النظريات الاجتماعية التي تناولت متغيرات الدراسة، والعلاقة من حيث إسهامه في إثراء موضوع الدراسة وأن النظريات كانت أقرب إلى الواقع الفعلي، ومجمل القول أن المقاربات النظرية رغم اختلاف تفسيراتها للموضوع إلا أنها كانت مكملة لبعضها البعض.

## الفصل الثالث: تنمية الموارد البشرية

### تمهيد

أولاً: تاريخ تنمية الموارد البشرية.

ثانياً: أهمية وأهداف الموارد البشرية

ثالثاً: خصائص وأبعاد تنمية الموارد البشرية

رابعاً: أسباب تنمية الموارد البشرية وكيفية تحقيقها.

خامساً: مداخل تنمية الموارد البشرية.

سادساً: سياسات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

سابعاً: تحديات تنمية الموارد البشرية.

خاتمة الفصل



## تمهيد

حظيت تنمية الموارد البشرية في العصر الحديث باهتمام كبير من قبل العديد من الباحثين والعلماء لكونها تهتم بالعنصر البشري، وأيضاً كنتيجة لازدياد الوعي بأهميته ودوره الفعال في دفع عجلة الاقتصاد، والذي دونه تصبح باقي الشركة عديمة الجدوى والفائدة، فالعنصر البشري هو عنصر الحركية وأساس تحريك دواليب الإنتاج.

لهذا سيتم التطرق في هذا الفصل إلى تاريخ تنمية الموارد البشرية، كذلك أهمية وأهداف التنمية البشرية، خصائصها وأبعادها، بالإضافة إلى أسباب تنمية الموارد البشرية وكيفية تحقيقها. ومن المداخل التي تم التطرق إليها مدخل التركيز، مدخل التطوير المستمر ومدخل التنظيم مع إبراز سياسات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية وختاماً بتحديات التنمية البشرية.

### أولاً: تاريخ تنمية الموارد البشرية

في أواخر القرن التاسع عشر، تحدث عمليات الإنتاج الجديدة والإنتاج على نطاق واسع وأنماط العمل الجديدة والأشكال التنظيمية المختلفة والعمليات الأكثر تقليدية، فأزاحت المؤسسات الصناعية الكبيرة الأنماط المبكرة للملكية العائلية وأساليب الإدارة لصالح الأشكال الوظيفية الكبيرة وبعدها صور المؤسسة متعددة الأقسام، هذه الأخيرة اعتمدت اعتماداً شديداً على البيروقراطية ومبادئ الإدارة العلمية فلم يعد المسؤولون فيها امتداداً للعائلة المالكة للمؤسسة.

إن تنمية الموارد البشرية تساق في سياق تاريخي لممارسات إدارية بالإمكان التعرف عليها حتى في وقتنا الراهن، فقد مر تاريخ تنمية الموارد البشرية خلال القرن العشرين بأربع مراحل رئيسية هي:

- أ- من أوائل القرن العشرين حتى السبعينيات من القرن الماضي، خلقت الإدارة العلمية والعلاقات الإنسانية والسيكولوجيا التنظيمية ثروة مريكة من الأفكار المتعلقة بطبيعة العمل.
- ب- خلال الثمانينات من القرن الماضي، برز تأثير المنافسة الدولية وتلى ذلك اهتمام بالنماذج ذات الطابع الاستراتيجي وظهور علوم فسرت في كثير من الأحيان بصورة غامضة مثل إدارة الموارد البشرية.
- ج- من السبعينات إلى التسعينيات من القرن الماضي، ساهم التعلم التنظيمي ومفاهيم إدارة المعرفة، والبحث عن الابتكار والتحول، في تحديد أسباب أهمية الموارد البشرية.
- د- الاهتمام البالغ بالنموذج التنظيمي السائد والمؤسسة رشيدة التكاليف والأمان الوظيفي، وكذا الحاجة إلى سياسات متكاملة وفروق بين طبيعة المؤسسات المنشودة والمحقة<sup>1</sup>.

وعليه فمنذ أوائل القرن العشرين وتقنيات الإدارة وأساليبها تخضع لفحص دقيق بصورة متزايدة، لاسيما في المجتمعات الصناعية، وتمارس تنمية الموارد البشرية على خلفية شد وجذب بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية وتباين المداخل، إلى تحقيق علاقات عمل متناغمة في بيئة عمل دائمة التغيير.

إن الفوارق التاريخية ربما تكون قد أفرزت الظروف الحالية، غير أن المديرين المعاصرين هم الذين يتوقع منهم تقادي أخطاء الماضي والتعلم والاستثمار في تنمية الموارد البشرية على المدى البعيد.

<sup>1</sup> سراج وهمية: استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء. المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012، ص22.

## ثانياً: أهمية أهداف تنمية الموارد البشرية.

### 1- أهمية تنمية الموارد البشرية:

يمكن أن نكتشف أهمية تنمية الموارد البشرية من خلال الوقوف على الدور الهام الذي تلعبه هذه الموارد في المجال الإنتاجي حيث تعمل على:

- تحسين مهارات وزيادة قدرات الأفراد ورفع مستوى أدائهم بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم.
- مواكبة التحول الحاصل في انتقال الوظائف من قطاع الصناعة إلى قطاع الخدمات.
- تهيئة الأفراد لتبوء وظائف مستقبلية، أو تحضيرهم لمواجهة كافة التغيرات التكنولوجية والمعلوماتية والتسويقية<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى:

- رفع كفاءة المنظمة وفعاليتها التنظيمية لتقوية القدرة على الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية وتقديمها كل جديد للزبائن والسوق وتمكينها من إدخال التحسينات المستمرة على مجالات عملها.
- خلق اتجاهات مؤيدة لدى الموارد البشرية تجاه أعمالها والمنظمة معا وإكسابها أنماط سلوكية ايجابية تخدم مصلحتهم ومصلحة العمل على حد سواء.
- جعل الموارد البشرية قادرة على تأدية مهام ووظائف متنوعة ومختلفة حاضرا ومستقبلا مما يخلق لديها مدونة في الأداء ومنه ضمان استقرار العمل الإنتاجي في المنظمة فالموارد البشرية المدربة والمتعلمة بشكل جيد يكون بإمكانها الاستمرار في التشغيل بكفاءة وتحقيق رقم الإنتاج المطلوب<sup>2</sup>.

### 2- أهداف تنمية الموارد البشرية:

وتتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

- تطور وسائل الإنتاج وتزايد دور العمل الذهني وتضاءل دور العمل البدني.
- تزايد قوة الإنسان على استخدام موارد بديلة عن الموارد الطبيعية.

<sup>1</sup> سوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014، ص331.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 205، ص ص 439-

- تقليل الفجوة الزمنية بين الكشف العامي وبين تطبيقاته لخدمة الإنسان.
- ظهور علوم وتخصصات جديدة وازدياد الحاجة إلى التخصص في مختلف المجالات والمهن.
- توافر المعلومات العلمية والبيانات مما أثرى الإنسان بالمعرفة في كافة أمور الحياة والمجتمع والبيئة<sup>1</sup>.

بالإضافة إلى الأهداف التالية:

- سد الثغرات وجوانب الضعف الموجودة في مهارات وسلوكيات الموارد البشرية.
  - تكييف الموارد البشرية مع تغيرات البيئة التي تضطر المنظمة إلى إدخالها على مجالات العمل فيها.
  - تعليم الموارد البشرية كيف تنمي جوانب القوة في أدائها الحالي للاستفادة منها بشكل أكثر مستقبلاً<sup>2</sup>.
- وهناك من صنفها إلى أهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة كالتالي:
- أ- **الأهداف على مستوى المؤسسة:** تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواكبة كل تغيير في كل المجالات.
- الرفع من كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتجسيد أداء مواردها البشرية وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها.
  - تحسين معارف ومهارات العمل على كل مستويات المؤسسة.
  - تخفيض حوادث وإصابات العمل نتيجة للخبرة التي يكتسبونها.
  - تكييف الموارد البشرية مع المتغيرات التي تدخلها المؤسسة إلى أعمالها في المستقبل والتعايش معها بدلاً من مقاومتها وعرقلتها.

ب- **الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة:**

- صقل المهارات والقدرات التي تتمتع بها الموارد البشرية.
- تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء.
- تعليم الموارد البشرية نظام التفكير والتي تزيد من قابليتهم ومهاراتهم في حل المشاكل.
- تدريبهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاعتراب<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار النشر العربي، 1998، القاهرة، ص 24.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: مرجع سابق، ص 439.

### ثالثاً: خصائص وأبعاد تنمية الموارد البشرية

#### 1- خصائص تنمية الموارد البشرية:

تتميز تنمية الموارد البشرية بالخصائص التالية:

أ- أنها عملية إستراتيجية: تتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية المستمرة، التي تهدف وتسعى إلى تطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المؤسسة، وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد، وفي الوقت نفسه تسعى هذه الإستراتيجية إلى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسة في الحاضر والمستقبل لرفع كفاءاتها الإنتاجية وفعاليتها التنظيمية باستمرار ولتحقيق الرضا لدى زبائنها.

ب- أنها عملية تعليم مستمرة: إن تنمية الموارد البشرية كإستراتيجية وعملية منتظمة تعتمد على التعلم، وتهدف إلى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية، من أجل تطوير وتحسين أدائها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغيرات البيئة الدراماتيكي وجعل أدائها في حالة تحسن دائم<sup>2</sup>.

#### 2- أبعاد تنمية الموارد البشرية:

تتطوي عملية تنمية الموارد البشرية على أبعاد أربعة:

1- عملية تعليمية: يساهم فيها التعليم العام بوضع الأساس من حيث صقل شخصية الفرد وتزويده بالأسس العلمية المطلوبة.

2- عملية تدريبية فنية: يتم من خلالها تأسيس نشاط الفرد على مجموعة قدرات علمية متخصصة يساهمون بها في الإنتاج مساهمة مباشرة.

3- عملية تنظيمية إدارية: يتم فيها تأهيل الأفراد لإدارة وتنفيذ النشاط التنموي بجوانبه المختلفة.

4- مسألة سلوكية: تهدف إلى التأثير في السلوك الاجتماعي للأفراد وتنمية القيم المطلوبة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> مانع صبرينة: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015، ص50.

<sup>2</sup> يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة لطباعة والنشر، الجزائر، 2013، ص ص 323-324.

<sup>3</sup> علي عبد الرزاق شابي: علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص421.

## رابعاً: أسباب تنمية الموارد البشرية وكيفية تحقيقها.

### 1- أسباب تنمية الموارد البشرية:

إن تنمية الموارد البشرية والحاجة إليها أصبحت الشغل الشاغل لإدارة الموارد البشرية، وهذا في ظل التحديات الحالية، لذا فإن ابرز الأسباب التي ساهمت في بناء الحاجة إلى تنمية الموارد البشرية في المؤسسات هي كالتالي:

- زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهاراتها، وظهور وظائف ذات نوعيات خاصة ومعقدة أو الوظائف المفتوحة.
- تحسين مهارات وقدرات ومعارف الموارد البشرية الجديدة وتعريفهم بوظائفهم.
- توفير الدافع الذاتي للموارد البشرية لزيادة كفاءتهم وتحسين إنتاجيتهم كمّاً ونوعاً.
- تهيئة الفرص للمورد البشري للارتقاء إلى وظائف ذات مسؤوليات أكبر.
- تهيئة المورد البشري لمواجهة التغيرات المحيطة بالمؤسسة والتي يفرضها المحيط الخارجي على المؤسسة في عدة مجالات<sup>1</sup>.

### 2- كيفية تحقيق تنمية الموارد البشرية:

لا تتحقق تنمية الموارد البشرية إلا بوجود مجموعة من العناصر والعوامل وهي:

- اعتبار الإنسان عضو المنظمة وسيلة وغاية التنمية.
- محاولة إشباع حاجات الإنسان بصورة متوازنة.
- تحفيز الإنسان مادياً، معنوياً، فردياً، جماعياً، ثواباً وعقاباً.
- جذب العمالة الفعالة للانضمام للعمل.
- الاختيار الفعال للموارد البشرية.
- التشغيل الفعال للعاملين للإنتاجية والمربحية.
- التدريب المستمر للعاملين لزيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 237

- توفير الرضا الوظيفي والتدرج الوظيفي المبرمج.
- حسم المنازعات بين أصحاب العمل والعاملين بالتوفيق والتحكيم.
- الثقافة التنظيمية المثالية التي تحقق الانتماء والولاء والعطاء والاستمرارية والإنتاجية<sup>1</sup>.

### خامسا: مداخل تنمية الموارد البشرية.

قدم "ستيوارت" 1999 العديد من النماذج التي تصف عملية تنمية العاملين في المنظمات ومن أهم هذه المداخل ما يلي:

- **مدخل الرفاهية:** يركز مدخل الرفاهية أساسا على خدمة احتياجات الفرد في المنظمة ووفقا لهذا المدخل فإنه تزداد فيه التدريب وتنمية الموارد البشرية كلما ترتب عليها حصول الفرد على شهادات ومؤهلات تمهد له الطريق لبناء مستقبل وظيفي أفضل، فهذا المدخل يعتمد على توفير خدمات التدريب والتنمية اللازمة لإشباع حاجات الفرد وتحقيق الرضا وبالتالي زيادة التزامهم وولائهم لها.
- **المدخل الإداري:** يركز المدخل الإداري على كيفية إدارة وتوجيه أنشطة تنمية العاملين وتوفير الموارد اللازمة لها. والإجراءات في تنظيم عمليات التنمية الأمر الذي يجعله دائما عرضة للاتهام بالبيروقراطية وعدم المرونة.
- **المدخل الاستراتيجي:** يتمثل في التوجيهات الصادرة عن الإدارة العليا التي تقوم برسم الخطوط الرئيسية لسياسة الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على التشخيص الداخلي والخارجي<sup>2</sup>.

أما الباحث "الطيب بوسافل" فحددها في النماذج التالية:

**المدخل السياسي:** يركز المدخل السياسي على تعزيز وقوة ونفوذ ومركز وظيفة تنمية الموارد البشرية في المنظمات، ولذلك فإن هذا المدخل يهتم بالتركيز على ما يعتبره منفذوا القرارات في المنظمة أمرا ذو قيمة فالمدخل السياسي يسعى باستمرار لإشباع رغبات ومقابلة احتياجات الإدارة العليا بالمنظمة للحصول باستمرار على تأييدها ودعمها.

<sup>1</sup> وفاء فؤاد شابي، منار عبد الرحمن محمد خضر: الإدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان كلية الاقتصاد المنزلي، 2003، ص 17.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، رابوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص ص 210 - 211.

وغالبا ما تتجه إدارة الموارد البشرية في المنظمات إلى استخدام هذا المدخل عندما يكون نشاط التدريب والتنمية حديث نسبيا فتضمن بذلك الحصول على الدعم والموارد اللازمة لتشغيله واستمراره. ومن مزايا هذا المدخل أنه يعتمد على فهم واضح لأهداف واستراتيجيات المنظمة من خلال ارتباطه برغبات واهتمامات الإدارة العليا.

ومن عيوبه إهمال احتياجات ورغبات الجماعات الأخرى في المنظمة خاصة في المستويات الإدارية الأقل<sup>1</sup>.

وفيما يتعلق بمحتوى برامج تنمية الموارد البشرية وكيفية تنفيذها يمكن إضافة ثلاثة مداخل أساسية هي:

-**المدخل التجزيئي:** يصف المدخل التجزيئي عمليات التدريب والتنمية في الظروف التي تتم بها أنشطة التنمية بشكل عشوائي وغير مخطط مع التركيز على الاحتياجات الفورية والآنية للعاملين فهي تنفذ كاستجابة لمتطلبات عمل فورية.

-**المدخل الرسمي:** يتجه هذا المدخل للنظر لأنشطة تنمية العاملين بشكل أكثر نظاما وتخطيطا من خلال الربط المباشر مع الأنشطة الأخرى للإدارة البشرية مثل تقسيم الأداء والترقية وتخطيط المسار الوظيفي للأفراد ...

وغالبا ما يتبع مثل هذا الربط وجود علاقة بين أنشطة تدريب وتنمية الموارد البشرية وأهداف واستراتيجيات المنظمة<sup>2</sup>.

#### - مدخل التركيز:

يظهر مدخل التركيز عندما يصبح التعليم المستمر ضرورة للبقاء وتصبح أنشطة تنمية الموارد البشرية أمر أساسي في وضع وتنفيذ استراتيجيات المنظمة. ويعتمد هذا المدخل على وجود علاقة مباشرة بين التنمية وأهداف الأفراد وجماعات العمل والمنظمة ككل.

<sup>1</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق، ص11.

<sup>2</sup> صلاح الدين عبد الباقي: مرجع سابق ، ص212.



ويتيح هذا المدخل للأفراد اختيار البرامج المناسبة لاحتياجاتهم والمساهمة في إدارة عملية التنمية الخاصة بهم، وأيضاً قياس مدى كفاءة عملية التدريب والتنمية في تحقيق الأهداف المرجوة منها.

#### -مدخل التطوير المستمر:

يعتمد مدخل التطوير المستمر على مفهوم أن الأفراد يعتبرون كيانات مستقلة قادرة على التعلم من أي تجارب أو خبرات يمرون بها لزيادة وتحسين قدراتهم ومهاراتهم وثقتهم بأنفسهم وهو أيضاً قادر على تحمل المسؤولية في تطوير ذاته وتحقيق التكامل بين ما يتعلمه وما يؤديه من أعمال<sup>1</sup>.

**-مدخل النظم:** يعتمد مدخل النظم في تنمية الموارد البشرية على القيام بمجموعة متتابعة من المداخل مرتبطة مع بعضها البعض في شكل دائري تصف الخطوات الأساسية التي يمكن من خلالها تنمية قدرات ومهارات ومعارف الأفراد في المنظمات، ويعكس هذا التتابع أن عملية التنمية عملية مستمرة بلا توقف في حياة الفرد وحياة المنظمات<sup>2</sup>.

ويحددها الباحث "الطيب بوسافل" في المداخل التالية:

**-المدخل الاستراتيجي:** يتمثل في التوجيهات الصادرة عن الإدارة العليا التي تقوم برسم الخطوط الرئيسية لسياسة الموارد البشرية وذلك بالاعتماد على التشخيص الداخلي والخارجي.

ويهدف التشخيص الداخلي إلى التحكم في تشكيلة الموارد البشرية من حيث السن وتكوينها وخبراتها ... ولهذا يجب الاعتماد على إستراتيجية تنمية القدرات التي تمكن العامل من الحفاظ على قدراته واستمراره في العمل على نفس المنوال خلال مشواره المهني.

أما التشخيص الخارجي فيتعلق بالإلمام بما يدور في المحيط الخارجي وما يسلطه على المؤسسة والفرد معاً.

ولقد اتضح من خلال البحوث الاقتصادية والاجتماعية أنه كلما كانت الإستراتيجية تعتمد على مؤشرات ومعطيات صادرة كلما كانت المخططات أكثر واقعية وبالتالي تؤدي إلى نتائج جيدة.

<sup>1</sup> المرجع نفسه ، ص213.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص214.

-**المدخل التنظيمي:** ويهتم التنظيم باعتباره وحدة متكاملة مكونة من وظائف متناسقة إلا أن الضغوطات التي يفرضها المحيط قد تفرض على المؤسسة إتباع إستراتيجية تسمح بتعديل هيكلها التنظيمية كلما اقتضى الحال وتكييفها مع التغيرات الاقتصادية والاجتماعية.

-**المدخل الوظيفي:** يعتني هذا المدخل بالوظائف التي تشكل منها التنظيم الذي يأخذ في الغالب شكلا هرميا وقد يكون أحيانا في شكل دائري لدى المؤسسات الصغيرة.

وفي هذا السياق يجب النظر إلى الأهمية والدور الذي تلعبه كل وظيفة على مستوى الهرم التنظيمي.

وقد دلت الأبحاث التي أجراها المختصون في مجال تنمية الموارد البشرية أن تحليل الوظائف يعتبر جسر عبور، مرجعية وضرورة لكل مؤسسة تريد تحقيق مبدأ النجاعة وتكييف مواردها البشرية مع التغيرات التكنولوجية والتنظيمية.

وقد تلجأ المؤسسة إلى إلغاء بعض الوظائف نتيجة التغيرات التكنولوجية والاقتصادية التي يفرضها المحيط وإحداث مناصب أخرى ربما تتطلب كفاءات عالية<sup>1</sup>.

### سادسا: سياسات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية.

يمكن حصر أهم سياسات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية في النقاط التالية:

- سياسات واستراتيجيات الاستقطاب.
- سياسات واستراتيجيات الاختيار.
- سياسات واستراتيجيات التعيين.
- سياسات التقييم.
- سياسات الترقيه.
- سياسات إعادة التأهيل.
- سياسات التعويض المالي والمادي.

وسنتناول كل منها بالعرض في إيجاز على النحو التالي :

<sup>1</sup> الطيب بوسافل: تنمية الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عنابة، 2011، ص43

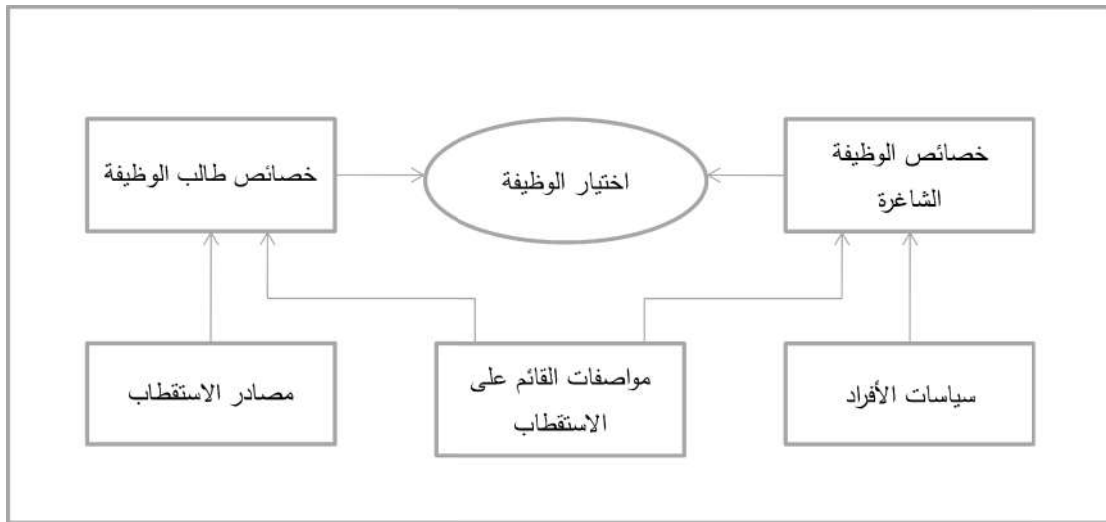
1- سياسات واستراتيجيات الاستقطاب:

الاستقطاب ركيزة أساسية من ركائز إدارة القوى البشرية للمنظمات الحديثة. إن تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة يرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى قدرة إدارة القوى البشرية على تزويد المنظمة بالأفراد القادرين على وضع الاستراتيجيات التنظيمية موضع التنفيذ ويقصد بعملية الاستقطاب الجهود التنظيمية الرامية إلى التأثير على:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- نوعية الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف.
- احتمالات قبول هؤلاء الأفراد لشغل تلك الوظائف.

ومما سبق يتضح أن الهدف الأساسي من عملية الاستقطاب، هو ضمان تزويد المنظمة بالعدد المناسب من ذوي الكفاءات المرتفعة لاختيار أفضلهم لشغل الوظائف الشاغرة<sup>1</sup>.

الشكل رقم (02): الجوانب الأساسية لعملية الاستقطاب.



المصدر: عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2003، ص242.

2- سياسات واستراتيجيات الاختيار:

<sup>1</sup> الطيب بوسافل: مرجع سابق، ص240.

تتضمن هذه السياسات معالجة لنقاط مهمة منها:

• ما هي معايير الاختيار بين المتقدمين لشغل وظائف المنشأة؟

- التأهيل العلمي أم الخبرة العلمية؟
- التخصص الدقيق أم الإحاطة بفروع مختلفة من الخبرات والمعارف؟
- التفوق المهني أم التميز الإداري؟
- الجنسية، النوع، العمر ... هل هي أسس في الاختيار؟

\* ما هي الأساليب الأفضل في المفاضلة والاختيار؟

- اختبارات شفوية، تحريرية، علمية، ...
- مقابلات شخصية.
- تجربة الفرد في العمل فعلا.

\* ما هي المستويات التي لا يجوز النزول عنها حين المفاضلة بين المتقدمين لشغل وظائف المنشأة؟

- ما هي معايير تقييم سلامة ودقة الاختيار.

- الموازنة بين الرغبة في التدقيق أثناء الاختيار والتمحيص الشديد من جانب، وبين ضبط تكلفة عملية الاختيار واقتصاديتها من جانب آخر.

- من يشارك في عملية الاختيار؟ هل تتم مركزيا أم لا مركزيا؟<sup>1</sup>

### 3- سياسات واستراتيجيات التعيين:

إن الفرد حين يعين لأداء عمل إنما يكون في الأساس واحدا من مجموعة من العاملين، لذا يصبح

تكوين فرق العمل على أسس سلمية أمرا مهما في نجاح الفرد في عمله<sup>2</sup>.

وتشتمل المداخل المتعددة في عملية التعيين على:

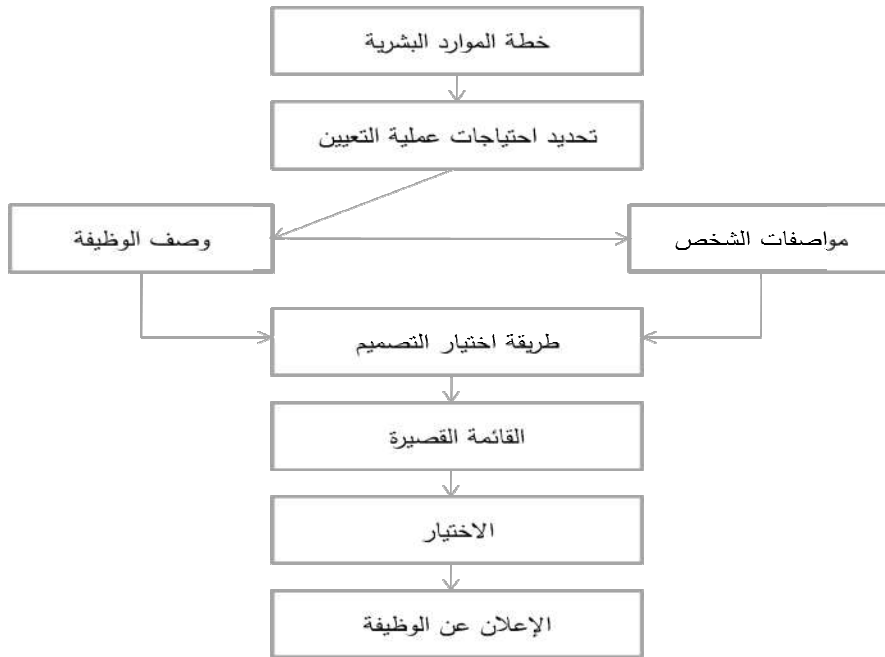
<sup>1</sup> علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص222.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص223.

- تحديد الحاجة إلى تعيين بعض الأشخاص.
  - تحديد متطلبات أو احتياجات العمل<sup>1</sup>.
- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم.

- تحديد طريقة الاختيار.
  - وضع المرشحين في قوائم قصيرة.
  - اختيار المرشح الناجح.
  - إعلام المرشحين بالنتيجة.
  - تعيين المرشح الناجح.
- ويتم من خلال الشكل رقم (03) إيجاز هذه المراحل.

**الشكل رقم (03): يمثل عملية التعيين والاختيار.**



**المصدر:** باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة ، 2006 ، ص60.

<sup>1</sup> باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة ، 2006 ، ص59.

ولابد لتلك السياسات من معالجة القضايا التالية:

- من الذين يستفيدون بالتدريب؟ وكيف يتم تحديدهم؟<sup>1</sup>
- كيف ومتى يتم التدريب وما هو محتوى العملية التدريبية وأساس اختيارها وتجميعها؟
- كيف ينفق على التدريب وما هي أسس تحديد الموازنات المخصصة للتدريب وكيف يمكن قياس العائد من هذا الإنفاق على التدريب؟
- من الذي يتولى التدريب وما هي الشروط الواجب توافرها فيهم وكيف يمكن إعدادهم وتدريبهم؟
- كيف يمكن قياس النتائج المترتبة على التدريب من حيث تحسن الأداء أو ارتفاع الإنتاجية أو تعديل سلوك العمل؟<sup>2</sup>

ويأتي التدريب كحلقة مهمة في خطة التنمية ليحقق أيا من الأغراض التالي:

- الاستجابة للتغيرات الحادثة في بيئة المؤسسة مما يعني التأقلم معها.
- تطور الفن الإنتاجي أي ظهور تطورات تقنية وتكنولوجية جديدة في مجال العمليات الإنتاجية.
- التكيف مع تطور حاجات الزبائن الأمر الذي يقود إلى القدرة على التواصل مع حاجاتهم ورغباتهم وإشباعها بأفضل الطرق.
- يمكن التدريب المؤسسات من زيادة إنتاجيتها من خلال تحسين مهارات ومعارف عناصرها البشرية.<sup>3</sup>

#### 4- سياسات التقييم:

وهي من أهم أركان الإستراتيجية المتكاملة لتنمية الموارد البشرية، إذ تحدد الأساس والمعايير للحكم على كفاءة الفرد في أداء عمله ومن ثم تكون سياسة التقييم عاملاً مهماً في حسن توجيه باقي السياسات.

نتائج تقييم الأداء تلقي الأضواء على ما يلي:

- سلامة ودقة عمليات الاستقطاب.

<sup>1</sup> علي السلمي: مرجع سابق، ص 224.

<sup>2</sup> علي السلمي: مرجع سابق، ص 225.

<sup>3</sup> الدادي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الإسلامية، مجلة الباحث عدد 6، 2008، ص 12.

- مدى سلامة وكفاية موضوعية عمليات الإشراف والتوجيه التي يحصل عليها الفرد أثناء أدائه لعمله.
  - مدى صلاحية الفرد للترقية أو النقل إلى وظائف أخرى على مستوى أعلى أو في نفس المستوى الوظيفي.
  - ولا شك أن قضايا مهمة لا بد أن تتصدى لها سياسات التقييم حتى يتحقق عنها النتائج الايجابية المستهدفة منها.
  - من يتولى التقييم؟ وما هي ضمانات وحدة التقييم وتعادل النتائج بين قطاعات التنظيم المختلفة؟
  - مدى مشاركة الأفراد الخاضعين للتقييم في عملية التقييم.
  - مدى ثبات واستقرار نتائج التقييم.
  - وسائل المراجعة للكشف عن احتمالات التحفيز في عملية التقييم؟<sup>1</sup>
- 5- سياسات التدريب:**

إن التدريب هو أحد الأساليب الشائعة في محاولة تنمية الموارد البشرية، وفي أحيان كثيرة يساء استخدام التدريب بحيث لا يتحقق عنه النتائج المرغوبة، بل وقد يؤدي إلى نتائج سلبية تضر بكفاءة العاملين وإنتاجيتهم لذا فإن وجود سياسات واضحة للتدريب يعتبر شرطاً أساسياً لإمكان استخدامه كعنصر مهم في إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المنشأة<sup>2</sup>.

#### 6- سياسات الترقية:

ويقصد بالترقية تغيير الفرد لوظيفته أو عمله الحالي ليؤدي وظيفة أو عمل آخر ذات مستويات أو اختصاصات وسلطات تختلف عما كان متوفراً في الوظيفة أو العمل الأصلي، وحتى يتحقق ذلك يجب أن تكون هناك وظائف على المستويات التنظيمية الأعلى شاغرة في التنظيم حتى يستطيع العامل الحصول على ترقية وتظهر أهمية الترقية في النقاط التالية:

- تحقق طموحات الفرد وتشعره بالأمان في المستقبل عن طريق استمارة في التنظيم.

<sup>1</sup> علي السلمي: مرجع سابق، ص 224.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 224.

- تنمي مهارات وخبرات الأفراد حيث أنهم يتوقعون أن هذه المكتبات سوف تساعدهم على الحصول على مركز أو وظيفة أعلى داخل التنظيم.
- تساعد على تحقيق تطلعات ورغبات العاملين والذين يتطلعون إلى تقلد مناصب أعلى أو أعمال أفضل خلال حياتهم الوظيفية<sup>1</sup>.

#### 7- سياسات إعادة التأهيل:

تحدث ظروف كثيرة وتنشأ متغيرات عديدة تمارس تأثيراتها التي تؤدي إلى نتيجة هامة فيما يتصل بكفاءة استخدام الموارد البشرية، تلك النتيجة هي اختلال العلاقة بين متطلبات العمل ومواصفات القائم بالعمل الأمر الذي يجعل استمرار الفرد في أداء نفس العمل بذات الأسلوب غير مجد وغير كفاء، ولذا لابد من إعادة التوازن إلى هذين العنصرين الأساسيين، وهذا ما يسمى بإعادة تأهيل الموارد البشرية.

#### 8- سياسات التعويض المادي والمعنوي:

ولو أن المبدأ القائل أن الإنسان لا يعمل من أجل الأجر فقط هو مبدأ صحيح إلا أن الصحيح أيضا أن الإنسان غير مستعد للعمل بدون أجر محدد وعادل كما يتصوره هو إذن ففضية الرواتب والمكافآت والعوائد المالية عموما التي تقدمها المنشأة تمثل عنصرا حاكما في نجاح أو فشل خطط تنمية وحسن استخدام الموارد البشرية، والشائع أن تكون مستويات الرواتب وما في حكمها لوظائف القطاع الخاص هي أعلى من مثيلاتها في القطاع العام.

وفي جميع الأحوال يكون تحديد الرواتب المناسبة أمرا مهما ينبغي أن تفرد له الإدارة العليا جانبا مهما من اهتمامها إذا أرادت أن تحصل من الموارد البشرية على عطاء وإنجاز كما يتكامل مع قضية التعويض المادي، مسألة التعويض المعنوي للعاملين: الاحترام، التقدير، الشعور بالأمان الوظيفي، الشعور بأهمية العمل، الانتماء، الاستقرار تناسب وتجانس مجموعات العمل<sup>2</sup>.

#### رابعا: تحديات تنمية الموارد البشرية:

<sup>1</sup> يزن محمد باسم تيم: إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، فضاءات للنشر والتوزيع، ط1، 2018، ص173.

<sup>2</sup> علي السلمي: مرجع سابق، ص ص 227-228.



تبين دراسة أجراها فريق من شركة I.B.M والاستشاريون "تاور بيرن" وشارك فيها 3000 اختصاصي في مجال إدارة الموارد البشرية من 12 بلداً أن العاملين في مجال إدارة وتنمية الموارد البشرية سوف يواجهون عدداً من التحديات.

- عولمة الأسواق المحلية والوظيفية.
- عولمة تقنيات الاتصالات.
- التغيرات الديمغرافية التي تتميز بانفجارات سكانية وتزايد عدد المسنين وتزايد عدد التباين في الوقت ذاته، وتداخل الثقافات والنظم الاجتماعية مما يعني تغييراً في بروفایل العاملين والفرص الوظيفية والقيادية المتاحة، وأخلاقيات العمل.
- التركيز على الإبداع والسرعة والكفاءة والفعالية الفردية في منظمات عمل تدار عن طريق مجموعات وفرق العمل.
- اتساع الفجوة والتباين بين المهارات الوظيفية المطلوبة لفترة ما بعد التسعينيات والمهارات التي تركز عليها النظم التعليمية والتدريبية.
- تزايد الاتجاه نحو تخلي المنظمات عن دورها التقليدي في تحمل مسؤولية وتدريب وتنمية العاملين والتركيز على المعارف والمهارات التي أصبحت المنظمات تتجه لتحميل العاملين مسؤولية اكتسابها<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008، ص ص 239-240.

### خلاصة الفصل

توقف نجاح المؤسسة في عملها على وجود عمال أكفاء، ومحمسين للعمل بجدية، وإرادة المؤسسة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية، ومن الضروري أن تقوم المؤسسة بتصميم برنامج لتوجيه وتكوين العمال والاهتمام بتطوير كفاءاتهم باستمرار، ومن واجب العمال إبداء التحمس والمبادرة في المشاركة لتحسين مستواهم ومساهمهم الوظيفي.

## الفصل الرابع: الفعالية التنظيمية

### تمهيد

أولاً: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية.

ثانياً: أهم المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية والعلاقة بينها.

ثالثاً: صور ومؤشرات الفعالية التنظيمية.

رابعاً: معايير قياس الفعالية التنظيمية.

خامساً: العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية.

سادساً: مداخل الفعالية التنظيمية.

سابعاً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية.

خاتمة الفصل

### تمهيد

من المواضيع الحساسة التي تلف العمل التنظيمي والأسس القوية التي يركز عليها موضوع الفعالية والتي تعد من المصطلحات الهامة التي اعتنى بها الفكر التنظيمي منذ نشأته إلى اليوم. وبناءاً الأهمية المتزايدة لذا فمن المنطقي أن نجري الكثير من المحاولات لدراستها، ومن خلال هذا كله تم التطرق في هذا الفصل إلى أهمية وخصائص الفعالية وأهم المفاهيم المرتبطة بها والعلاقة بينها، صور ومؤشرات الفعالية ومعايير قياسها والعوامل المؤثرة عليها ومداخلها وختاماً بأهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية.

### أولاً: أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية.

وفي هذا العنصر سنتناول كل من أهمية الفعالية التنظيمية وأهم خصائصها:

#### 1- أهميتها:

- تحتاج الأنظمة الحديثة بمختلف أنواعها ونظمها السياسية والاقتصادية والاجتماعية إلى المؤسسات لسبب رئيسي وهو أن هذه المؤسسات تمكنها من تحقيق الأهداف التي نعجز عن تحقيقها كأفراد لا تجمعنا مؤسسة واحدة فالمؤسسات إنما تنشأ وتتمو لتأدية رسالة معينة والقيام بوظيفة محددة نيابة عن المجتمع فإذا عجزت تلك المؤسسات عن القيام بدورها كانت فعاليتها منخفضة فإن ذلك يؤثر بدوره على المجتمع ككل، إذ أن فعالية المجتمع رهن فعالية المؤسسات العاملة فيه.
- تعتبر الفعالية التنظيمية الصفة الأساسية للتنظيم الحركي المتجدد المحق لأهدافه، ومن ثم فالفعالية التنظيمية هي مبرر وجود التنظيم واستمراره وتطوره، وهي معيار الحكم على نجاحه.
- كما يعتبر قياس الفعالية التنظيمية بمثابة تقييم للأداء الكلي للمؤسسة، لذا تعتمد بعض المؤسسات على قياس فعاليتها التنظيمية كوسيلة لتقييم أدائها.
- تعتبر أيضا بمثابة ترمومتر إداري لقياس مدى نجاح المؤسسة وتفوقها، في جميع مجالات نشاطها، فهي خاصية كلية وشمولية تصف وتلخص الأبعاد المميزة للمؤسسة<sup>1</sup>.

#### 2- خصائص الفعالية التنظيمية:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- توفير السلامة المهنية: ويكون هذا بتوفير ظروف العمل الطبيعية التي تشكل الوسط الطبيعي للعمل.
- المناخ الاجتماعي الفعال: وذلك بتوفير بيئة تنظيمية يحفز فيها الأفراد على العمل بكل طوعية وفعالية.

<sup>1</sup> بجاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال تحت إشراف عبد الرشيد بن ذيب، جامعة الجزائر 3، 2010، ص ص 22-23.

- الاستغلال الفعال لقدرات الأفراد: وذلك بإيجاد أساليب عمل ملائمة تتصف بالمرونة التنظيمية وتنظم فرص لممارسة السلطة والمسؤولية<sup>1</sup>.
- تحديد الأهداف بدقة: أي وجود هدف أو أهداف محددة ومتفق عليها يعرفها الأفراد والمديرين، كما توفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذه الأهداف.
- وجود معيار موضوعي: حيث يتم تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز اتخاذ القرارات، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص.
- مراكز اتخاذ القرارات الفعالة: ويكون ذلك بإيجاد مراكز لاتخاذ القرارات حيث توجد المعلومات الملائمة وترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.
- وجود توازن بين المكافآت المادية والمعنوية: حيث أن هناك عائدا لقاء العمل المنجز، وهذا لا يجعل العامل في غنى عن المكافآت المعنوية وخاصة ما تعلق منها بطبيعة العمل وحاجات الاحترام والاستقلال وإثبات الذات.
- نظرة إيجابية للأفراد: ويكون ذلك بالتعرف على دوافع الأفراد ومن ثم حسن توجيه طاقاتهم وتأكيد مفهوم العضوية والالتزام.
- تشجيع التعاون بين الأفراد: حيث أنه في إطار تحقيق أهداف التنظيم يتم تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة، لتحقيق أهداف التنظيم والتصدي للنزاعات واتخاذ العلاج السريع.
- قياس الانجازات بسرعة: فالقياس الدقيق من شأنه الكشف عن نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراءات المناسب<sup>2</sup>.

من الناحية النظرية نجد أن كل هذه الخصائص لها أثر في زيادة الفعالية التنظيمية إلا أن ذلك يبقى مرتبط بخصومية كل تنظيم وطبيعته وأهدافه ونشاطه وحجمه وعلاقته مع بيئته المحيطة<sup>3</sup>.

#### الخصائص:

من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

<sup>1</sup> فريال سيفون: الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مختبر علم اجتماع المنظمات و المناجمت، العدد السادس، 2015، ص44.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص45.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص 46.

- الاستمرارية: فهي ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- الشمولية: تتضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية، الاجتماعية، الثقافية ... الخ.
- التعقيد: لديها علاقات غير واضحة الأبعاد.
- التنوع: حيث تستفيد منها جهات مختلفة، ومتنوعة منها المجتمع، الأفراد، المساهمين ... الخ.
- البنية: 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 تقويم فعالية المؤسسة فيه.

الفعالية صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة<sup>1</sup>.

### ثانياً: أهم المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية والعلاقة بينها.

من أهم المصطلحات الأكثر ارتباطاً بمفهوم الفعالية هو اصطلاح الكفاءة والأداء. فيما يلي سنتطرق إلى المفهومين كل على حدا وعلاقتهما بالفعالية التنظيمية:

#### أ- مفهوم الكفاءة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية:

-تعريف الكفاءة: هي قدرة الفرد وتمكنه من تحقيق الأعمال المطلوبة بمهارة و اقتدار، وهي أيضا القدرة على تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

كما أنها تعرف بأنها الاستخدام الأمثل للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة وترتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعلاقة بين المدخلات والمخرجات وعليه فهي تشكل عنصر من عناصر الفعالية وتقاس بالنسبة التالية<sup>3</sup>:

$$\frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = \text{الكفاءة}$$

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي: مرجع سابق، ص23.

<sup>2</sup> محمد على نسيم: التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جونا للنشر والتوزيع، 2016، القاهرة، ص162.

<sup>3</sup> داودي أحمد: الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ص49.

- مفهوم الفعالية: امتلاك القوة للوصول إلى نتيجة مرغوبة و إبراز تأثير مرغوب<sup>1</sup>.

ومنه فالكفاءة تشير إلى حين تحويل المدخلات إلى مخرجات فكلما ارتفعت نسبة أو قيمة المنتج بالنسبة إلى ما تم استخدامه لتحقيق هذا المنتج كلما كانت الكفاءة أكثر أي أن الكفاءة هنا تقيس جودة عملية التحويل، أما الفعالية هذا المفهوم فتركز على مدى جودة المنتج ومدى مناسبه للبيئة<sup>2</sup>.

- الكفاءة تأخذ في اعتبارها عامل الوقت لأنها تتعامل مع مدى إنتاج أكبر كمية من المنتجات بأقل تكلفة كلية وفي زمن محدد، أما الفعالية لا تأخذ في اعتبارها عامل الوقت.

- الكفاءة تهتم بمدى الانجاز ولكن الفعالية تهتم بالمحافظة على هذا الانجاز، وتهتم بالعمل على الإبقاء عليه<sup>3</sup>.

- الفعالية أعمق وأشمل وتعني ما هو أكثر من الكفاءة، فالفعالية مصطلح يتصف بالتركيب والتعقيد درجة أكبر من الكفاءة التي ترتبط أشياء محددة ومعروفة<sup>4</sup>.

ب- مفهوم الأداء وعلاقته بالفعالية التنظيمية:

من التعاريف الأكثر استعمالاً للأداء تتمثل في البحث عن تعظيم العلاقة أو النسبة بين الناتج/ الوسائل انطلاقاً من وجود هدف محدد.

هذا يعين أيضاً أن الأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم.

ويعرف الأداء أيضاً على أنه: فعالية العملية وكفاءة استخدام الموارد<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> محمد علي نسيم: مرجع سابق، ص102.

<sup>2</sup> المرجع نفسه: ص103.

<sup>3</sup> المرجع نفسه: ص104.

<sup>4</sup> داودي أحمد: مرجع سابق، ص104.

<sup>5</sup> محمد علي نسيم: مرجع سابق، ص55.



ونستنتج مما سبق أن الأداء ما هو إلا عملية تعتمد على لتقييم عمل المؤسسة من جهة 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<sup>1</sup>، وقياس مؤشر الأداء الفعالية بالنسبة لمعيار في شكل خطة أو هدف محدد و مقبول، هذا يتطلب تعبئة وتحفيز الموارد البشرية للمؤسسة لتحقيق الأهداف المسطرة وفي حال العكس فالفشل هو مصير المؤسسة<sup>2</sup>. وبناء على ما سبق يمكن تحديد العلاقة بين الأداء والفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي: **الجدول رقم (03):**

الأداء	الفعالية	الكفاءة	
فعل أفضل شيء بأفضل طريقة	فعل أفضل شيء	فعل الشيء بطريقة أفضل	<b>المفهوم</b>
متكامل	شامل أفقي نوعي	جزئي عددي كمي	<b>المدى</b>

**المصدر:** داودي أحمد: الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع، ص60.

ويمكن أن نستنتج من خلال الجدول السابق أن الكفاءة ترتبط بالمدى القصير والمتغيرات ذات الطابع الكمي، بينما الفعالية ترتبط بالمدى الطويل والمتغيرات النوعية.

الظاهرة التنظيمية كمتغير أساسي يناقش من زاوية الفعالية، بينما الأداء يقدم لنا نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية والكفاءة، ومخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف المعلن عنها<sup>3</sup>.

### ثالثاً: صور ومؤشرات الفعالية التنظيمية:

في هذا العنصر سنتناول صور ومؤشرات الفعالية التنظيمية:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص56.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص59.

<sup>3</sup> داودي احمد : مرجع سابق، ص60.

1- صور الفعالية التنظيمية: وتنقسم إلى:

- الصورة الاقتصادية: تشمل مدى درجة تحقيق الأهداف ومكانة المؤسسة ومدى تطورها ونوعية المنتجات والخدمات التي تقدمها.
- صور اجتماعية: تقصد بها كل من المناخ الاجتماعي والعلاقات الاجتماعية والنشاطات الاجتماعية بالمؤسسة.
- صور تنظيمية: أي العلاقات بين مختلف المصالح والأقسام، نوعية انتقال المعلومات أفقياً وعمودياً<sup>1</sup>.

2- مؤشرات الفعالية التنظيمية: في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:

- الإنتاج: يعكس قدرة المنظمة على الإنتاج بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة.
- الكفاءة: ويمكن تعريفها كنسبة المدخلات للمخرجات وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل: تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من الموارد والخامات.
- الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي يحصل عليها كل عضو في المنظمة، والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها، وتتضمن مقاسية الغياب والتأخر والشكاوي.

مؤشرات الفعالية على المدى المتوسط:

- التكيف: تشير إلى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة أن تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ داخل أو خارج المنظمة.
- النمو: يجب على المنظمة أن تستثمر مواردها في النشاطات التي تقوم بها والهدف من النمو هو دعم قدرة المنظمة على البقاء في المدى البعيد<sup>2</sup>.

رابعاً: معايير قياس الفعالية التنظيمية:

وتتمثل هذه العوامل في:

- الفعالية الكلية: وتعني القدرة التنظيمية الشاملة في تحقيق الأهداف والنتائج المتميزة ضمن الإمكانيات والمعطيات والظروف المتاحة.

<sup>1</sup> أسامة خيري: الجديد في القيادة الإدارية، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013، ص2016.

<sup>2</sup> أسامة خيري: التمييز التنظيمي، دار الرياء للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004، ص ص 196-197.

- **الإنتاجية:** وهي علاقة نسبية بين عناصر الإنتاج المستخدمة لتوليد كمية معينة من الإنتاج (سلع أو خدمات) وقيمة الإنتاج وفقا لمقياس نقدي أو مادي محدد.
- **الكفاءة:** وهي علاقة نسبية بين المدخلات ومخرجات معينة الوصول إلى أكبر مخرجات بأقل مدخلات ممكنة.
- **المربحية:** وهي نسبة العائد المالي المتحقق من وراء استثمار أموال أو عناصر إنتاجية محددة.
- **الجودة:** وتتمثل بمستوى الجودة وخصائص السلعة أو الخدمة المقدمة وفقا لمعايير محددة.
- **الحوادث:** وترتبط بمعدل الإصابات في مجال الأعمال.
- **النمو:** تتمثل في قدرة التنظيم على الازدهار والانتشار والتقدم .
- **الغياب:** وهي ظاهرة انقطاع أو ابتعاد مؤقت للعاملين عن أماكن العمل لأسباب عديدة.
- **دوران العمل:** ويعني عدم استقرار العاملين في وظائفهم.
- **الرضا الوظيفي:** مستوى قناعة العاملين بجملة الحوافز والظروف والمعطيات المحيطة وهو يعبر عن الاتجاه المعنوي والمادي.
- **الحوافز:** مجموعة المؤشرات المادية والمعنوية والخارجية التي توجه سلوك العاملين وتؤثر في معنوياتهم<sup>1</sup>.
- **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة عكس التحفيز يرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تحقيق التماسك:** والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة<sup>2</sup>.

### خامسا: العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008، ص 118.

<sup>2</sup> مختار عيواج، مالكية أحمد: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها، دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلة آفاق للدراسات الاقتصادية، العدد2، جامعة العربي التبسي، ص273.

وفي هذا العنصر سنتطرق إلى أهم العوامل التي تزيد من فعالية هذه المنظمة لكي تستطيع القيام بدورها على الوجه الكامل، ويمكن من زاوية أخرى التعرف على مدى فعالية المنظمة في ضوء أربع أقسام رئيسية:

### 1- النظام الاقتصادي:

إن المقصود النظام الاقتصادي جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المنظمة. وعليه فإن معايير فعالية المنظمة وفق هذا القسم تتضح من خلال السمات أو الخصائص 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 تحتوي على درجة عالية من المختصين في التقسيم الإداري، تكون 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 هنا تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات داخل المنظمة والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها.

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

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

-إن المنظمات التي تكون قراراتها منظمة ومضبوطة تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات الفعالية مشوهة.

-إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.

-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 فاعلية<sup>1</sup>.

### 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 التالي:

-إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاء 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 ردعية وللهولة الأولى.

-إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.

-تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات.

### 4- النظام البيئي:

ويقصد بالنظام البيئي تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فعالية المنظمة على النحو التالي:

<sup>1</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص200، ص200.

-تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم<sup>1</sup>.

-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 جزءا منه<sup>2</sup>.

### سادسا: مداخل الفعالية التنظيمية:

إن التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية، وعدم قدرة الباحثين والمتخصصين على وضع تعريف موحد جامع بمعنى الفعالية التنظيمية، أدى إلى ظهور مداخل مختلفة هدفها دراستها وقياسها:

#### 1- المداخل التقليدية في دراسة الفعالية التقليدية:

ركزت المداخل التقليدية للفعالية داخل المنظمات على مدى قدرة هذه المنظمة على القيام بالعمليات الثلاثة:

-الحصول على الموارد، تحويل هذه المخرجات إلى البيئة<sup>3</sup> الخاصة بهدف تسويقها وذلك على النحو الآتي:

#### مدخل التنظيم:

إن مدخل النظم لا يلغي أهمية الأهداف، ولكن يؤكد على أنها محدد عنصر واحد في مجموعة معقدة من معايير الفعالية، فهذا المدخل يؤكد على المعايير الخاصة بقدرة زيادة فرص البقاء على المدى الطويل مثل: المعايير الخاصة بقدرة المنظمة للحصول على الموارد الاجتماعية والبشرية، وكذلك الاهتمام بالموارد التي تعكس قدرة المنظمة على التفاعل بنجاح مع بيئتها الخارجية، وعليه فإن هذا المدخل يركز على الوسائل والغايات عند الحكم على الفعالية التنظيمية.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 201.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 202.

<sup>3</sup> فريال سنيون: مرجع سابق، ص 46.

ويفترض هذا المدخل أن المنظمات تتكون من أنظمة فرعية متفاعلة مع بعضها، وإذا ما عمل أي منها بصورة غير جيدة فسوف يؤثر على أداء المنظمة ككل، كما أن الفعالية تتطلب التفاعل الايجابي بين المنظمة وبيئتها وأنه لا بد للمنظمات من إحلال الموارد التي تستهلكها في عملياتها الإنتاجية من أجل المحافظة على البناء<sup>1</sup>.

من أهم الانتقادات الموجهة لمدخل النظم صعوبة قياس بعض المعايير. فكيف نقيس معيار استجابة المؤسسة للبيئة المتغيرة، أو يقاس درجة الرضا<sup>2</sup>.

### مدخل تحقيق الأهداف:

في هذا المدخل تعتبر الأهداف هي المؤشر الحقيقي لقياس فعالية المنظمة حيث أن الوظيفة الحقيقية للمنظمات هي انجاز لأهداف ويعتبر مدى التقدم في اتجاه تحقيق الأهداف دليلاً على مدى فعالية المنظمة. كلما استطاعت المنظمة أن تحقق الأهداف كلها أو غالبيتها فإن المنظمة تكون فعالة، وتزداد فعالية المنظمات باستغلال موارد وأكثر لتحقيق أهدافها.

وتقاس فعالية المنظمات وفقاً لهذا النموذج على عدة أسس هي:

- مدى ما تحققه المنظمة للمجتمع من أنشطة ومدى انعكاس هذه الأنشطة على حالة المجتمع.
- مدى استجابة المنظمة لحاجات المستفيدين منها فكلما استجابت لحاجات المستفيدين كلما كانت فعالة أكثر.
- مدى استجابة المنظمات لما تحدده لها الجهات المشرفة عليها من مهام وأهداف ومدى تقدير هذه الجهات المشرفة لأداء تلك المنظمات.
- مدى تحقيق المنظمة للأهداف الموسمية والتنفيذية التي التزمت بها من خلال الوثائق المكتوبة.
- مدى تحقيق المنظمة للأهداف الطارئة التي تفرضها الظروف الطارئة حتى تضمن المنظمة لنفسها البقاء والاستمرار<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم: النظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، ط1، 2000، ص ص 44-45.

<sup>2</sup> بعاج الهاشمي: مرجع سابق، ص 26.

رغم ذلك فله عدة عيوب.

إن الأهداف غير الرسمية لبعض المنظمات لا يمكن قياسها بسهولة.

- لكل منظمة عدة أهداف، وتحقيق أحدها قد يعيق المنظمة أحيانا من تحقيق الأهداف الأخرى.

- إن المدخلات لها تأثير على نوعية النتائج وفي حالات كثيرة لا تملك المنظمة سيطرة كاملة على هذه الموارد<sup>2</sup>.

### مدخل العمليات الداخلية:

ويرتكز هذا النموذج على سلامة وكفاءة التنظيم الداخلي للمنظمة ومدى تكيف وتناسق عملياته مع بعضها البعض في ظل هذا النموذج يعتبر المنظمة فعالة إذا حققت ما يلي:

- تقليل التوتر والإجهاد داخل المنظمة.
- التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة.
- تدفق المعلومات بسهولة رأسيا وأفقيا داخل المنظمة.
- سهولة أداء الوظائف الداخلية.
- الاستفادة من طاقات الأفراد والجماعات داخل المنظمة<sup>3</sup>.

ومن مشكلات هذا النموذج هو تجاهله لعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية، فضلا عن صعوبة قياس المناخ النفسي ورضا العاملين<sup>4</sup>.

### 2- المداخل المعاصرة :

تمثل الاتجاهات الحديثة في دراسة فعالية المنظمات إلى تناول الموضوع بطريقة أكثر شمولية، متجاهلة بذلك ما كانت تعاني منه الاتجاهات التقليدية من قصور:

<sup>1</sup> محمد علي نسيم: مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> حسين حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009، ص 93.

<sup>3</sup> محمد علي نسيم: مرجع سابق، ص 97.

<sup>4</sup> حسين حريم: مرجع سابق، ص 94.



مدخل لإرضاء الجهات المؤثرة على التنظيم:

وهو من وجهة كل من "جفيري بفايفر" و "جيرالد صلانسيك" أن المنظمة الفعالة، هي التي ترضي طلبات الجهات أو الأطراف الموجودة في بيئتها، تلك الأطراف التي تأخذ منها مواردها أو الدعم من أجل ضمان تواصل وجودها<sup>1</sup>.

ويلاحظ على هذا المدخل أنه يشبه مدخل النظم، حيث يؤكد كلاهما على أهمية التفاعل مع البيئة المحيطة، كما يفترض أصحاب هذا المدخل أن المنظمات هي عبارة عن منابر سياسية يتنافس عليها أصحاب المصالح المختلفة للحصول على الموارد والامتيازات المختلفة. ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة بمدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم في بقائها. والمشكلة الرئيسية هنا: هي أن الجهات المؤثرة ذات مصالح وأهداف متعارضة في اغلب الأحيان مما يجعل إمكانية تلبيةها دون حدوث تعارض أو إزعاج لبعضها أمر في غاية الأهمية. ولذا فإن فعالية المنظمة تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح ممكن. ومن الجهات الإستراتيجية المؤثرة على المنظمة واستمرارها نذكر البعض منها حسب ما ذهب إليه "ستيفان روبينس" وهم: المالكون للمنظمة، العاملون أو الموظفون، العملاء، الموردون، الدائنون (البنوك)، اتحادات العمال والجهات الحكومية<sup>2</sup>.

ومن أهم ما يميز هذا المدخل، هو أنه ينظر لشمولية مفهوم الفعالية، ويأخذ في الاعتبار العديد من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة. كما أن هذا النموذج سيأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه. وهو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية للفعالية<sup>3</sup>.

ويؤخذ على هذا المدخل ما يلي:

-يصعب الوصول إلى تقييم معين لفعالية المنظمة نظرا لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من الأطراف ذات المصلحة.

-لا يأخذ في اعتباره الأهمية السنوية لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة ومدى تأثيره على أداء المنظمة.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 206.

<sup>2</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 207.

<sup>3</sup> المرجع نفسه، ص ص 208-209.

-يصعب تقييم فعالية المنظمة نظرا لتغير الأطراف ذات المصلحة من وقت لآخر وكذا تغير حاجاتهم ورغباتهم<sup>1</sup>.

### المدخل النظامي:

برز هذا المدخل كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع الأخير من هذا القرن كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر. وتتعلق فكرة النظام من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات وبغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة.

ولدراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لابد من معالجتها في إطارها الكلي<sup>2</sup>، ومحاولة تفسير العلاقة بين المؤسسة ومختلف مكوناتها وتوضيح طبيعة العلاقة الموجودة بين التنظيم والبيئة التي ينشط فيها<sup>3</sup>.

ولقد ركزت هذه المقارنة على عناصر أساسية تعتبر مؤشر حقيقي على مستوى فعالية التنظيم، منها على الخصوص:

-القدرة التفاوضية للمؤسسة من خلال تأمين وتوفير مختلف احتياجاتها المادية أو البشرية، في ظل المنافسة التي تفرضها عليها مختلف عناصر البيئة التي تنشط من خلالها.

-القدرة على الحفاظ على التوازن فيما يخص المعالجة الداخلية لمختلف عملياتها، وبالتالي محاولة الوصول إلى تحقيق أكبر قدر من الأهداف خلال مدة زمنية محددة مسبقا، وفق موارد متاحة للمؤسسة.

-القبليّة والسرعة على التكيف والتعامل مع مختلف التغيرات والمستجدات الطارئة، وضرورة إضفاء نوع من المرونة في طبيعة تعاملاتها الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة المسيلة، ص29.

<sup>2</sup> مختار عيواج، مالكية أحمد: مرجع سابق، ص283.

<sup>3</sup> بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج ALEVER بوهران، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، 2015، جامعة وهران2، ص 57.

-صفة المؤسسة التنظيمية، والتي يقصد بها مستوى الأداء العام والفردى وكذا طبيعة العلاقات داخل التنظيم، بالإضافة إلى بعض المؤشرات التي تعكس الجو العام داخل المنظمة، مثل حوادث العمل و الغيابات ودرجة دوران العمل ...

-كذلك مجمل المؤشرات المعبرة عن المناخ التنظيمي والعلاقات الداخلية ومستويات الاتصال.

-مستوى الإنتاجية من خلال مقارنة نسب الإنتاج مع حجم المدخلات والتكاليف<sup>1</sup>.

### مدخل القيم التنافسية:

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي وحيد لقياس الفعالية، بحيث يتفق عليه الجميع إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يهدف التنظيم إلى تحقيقها ولا على أولوية بعضها على بعض الآخر. لأن معيار الفعالية هو معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائم بعملية التقييم يفهم من هذا، أن الفعالية لا يمكن تحديدها أو تقييمها من طرف الجميع لمناظر متشابهة، لأن العوامل الذاتية هي التي تحدد بالضبط المراد من العمل.

من جهة ثانية فقد قام كل من "كوين" و "رورباغ" بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات وأمكنتهما التمييز بين نوعين من التوقعات:

**التوجه الداخلي:** ويعني اهتمام المنظمة برضا العاملين ورفاهيتهم والعمل على زيادة كفاءتهم ومهارتهم في العمل.

**التوجه الخارجي:** ويعني اهتمام إدارة المنظمة دعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية، والعمل على تنمية علاقات قوية مع أطراف التعامل الخارجي.

كما قام الباحثان من جهة بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية التي تعكس أنماط مختلفة للإدارة وهي:

**الهيكل الجامد:** ويعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل والالتزام بإجراءات ونظم العمل.

**الهيكل المرن:** يعكس اهتمام الإدارة عمليات التكيف والتغير من فترة لأخرى<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> بن علي عبد الوهاب: مرجع سابق، ص58.

وبناء على هذين البعدين توجهات المديرين ونوع الهيكل التنظيمي، قدم مدخل القيم المتنافسة أربعة نماذج لقياس الفعالية التنظيمية وهي:

- أ- **نموذج العلاقات الإنسانية:** ويعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن وقد يكون هدف الإدارة تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عند العمل.
- ب- **نموذج النظم المفتوحة:** يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن وتهدف المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية.
- ت- **نموذج الهدف الرشيد:** يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد. وتهدف المنظمة وفقه إلى الزيادة الإنتاجية والكفاءة والربحية.
- ث- **نموذج العلاقات الداخلية:** ويعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد، وتهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي من خلال وضع نظم جديدة للاتصال والمعلومات وصنع القرارات<sup>2</sup>.

والملاحظ أن هذه النماذج الأربعة تتشكل من قيم متناقضة أو متنافسة فنموذج العمليات الداخلية يعاكس نموذج النظام المفتوح ونموذج العلاقات الإنسانية يعاكس نموذج الهدف الرشيد لذلك يمكن القول أن الاهتمام بنموذج يكون على حساب نموذج آخر وعليه فإن مدخل القيم المتنافسة يعكس أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية فالسيطرة المفرطة تؤدي إلى تصلب داخلي والاهتمام المفرط للعمال يؤدي إلى الإهمال والاستهتار بالأهداف المسطرة، والاهتمام بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية يؤدي إلى بروز سلوكيات عدوانية، كل هذا يظهر في شكل عدم فعالية لذلك يمكن القول أن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هي عملية توازن بين القيم المتنافسة<sup>3</sup>.

**الجدول رقم (04): المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية**

المقارنة	المدخل التقليدي	المدخل المعاصرة
----------	-----------------	-----------------

<sup>1</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 209.

<sup>2</sup> صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 210.

<sup>3</sup> مختار عيواج، مالكية احمد: مرجع سابق، ص 288.

القيم المتنافسة	أطراف التعامل	مدخل نظامي	الأهداف	العمليات الداخلية	موارد النظام	
أمر شخصي ترتبط به الفرد وتفاصيله	التفاعل مع الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المؤسسة	المدخلات *المعالجة *المخرجات	المخرجات	كفاءة المعالجة العمليات التشغيلية	الحصول على المدخلات	موضوع الفعالية
التوازن مع مختلف المعايير السابقة	-التحفيز -المشاركة -تكامل أهداف مختلف الأطراف	-القدرة على تأمين الاحتياجات -القدرة على التنافسية -كفاءة المعالجة -مرونة التكيف مع البيئة الخارجية.	الإنتاجية الكفاءة الربحية	مناح تنظيمي ملائم روح الفريق الدافعية	القوة التفاوضية المرونة الكفاءة	أساليب قياس الفعالية
في حالة عدم وضوح الأهداف بعين الاعتبار الزمن	لما تكون قوة تأثير أطراف التعامل قوية وعلى المؤسسة الاستجابة	لما تكون العلاقة واضحة بين المدخلات والمخرجات	لما تكون الأهداف واضحة وفاعلة للقياس ومحددة في إطار زمني	تتحقق من خلال الانتساب المنتظم لعملية التفاعل داخل المؤسسة	بالتركيز على الحصول على الاحتياجات الضرورية	الاستفادة

المصدر: مؤيد سعيد سالم: النظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، ط1، 2000، ص 52.

### سابعاً: أهمية الاستثمار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية:

#### 1- أهمية الإشهار في رأس المال البشري ودوره في تحقيق الفعالية في المنظمة:

تحولت النظرة إلى الأفراد في المنظمات من كونها عنصر من عناصر التكلفة التي يجب خفضها إلى أدنى حد لها، إلى اعتبار الأفراد مورد من موارد المنظمة، فالمورد البشري يمكن أن يحقق ثروة وإيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفة فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزاً عن إحداث

التحول والتغير وعندما تستطيع المنظمة أن تحصل على موارد بشرية تتوافر لديها المعرفة والمهارة، فيمكن القول أن هذه المنظمة لديها مخزون من الموارد البشرية، وينبغي على المنظمة أن تحافظ على بقاء هذا المخزون لسببين:

1- وجود الأفراد الذين يمتلكون الاستعدادات عندما يتم تنمية مهاراتهم بشكل مناسب وكافي يمكن ضمان قدرتهم على العمل بكفاءة لتحقيق الأهداف.

2- من خلال مهاراتهم ومعرفة استعدادات الأفراد، يصبح هؤلاء الأفراد في وضع يسمح لهم و تحقيق الذات، لذلك فإن الفرد الذي يشعر بالرضا وتحقيق الذات يمكن أن يساهم بفعالية في تحقيق أهداف المنظمة مما يؤثر على أداء الفرد وفعالية المنظمة<sup>1</sup>.

إذن فأهمية الموارد البشرية في التنظيم تنبع من كونها أهم عناصر العملية الإنتاجية فلا بد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز وترتبط أهمية تنمية الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه ويقول عالم الإدارة "بيتر دراكر" بهذا الصدد أن إدارة الناس وليس إدارة الأشياء فهي التي يجب أن تحتل الاهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز كون تنمية الموارد البشرية تساعد على زيادة فعالية المنظمة وقدرتها على مواجهة المنافسات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عاكف لطفي خصاوتة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011، ص ص 29-30.

<sup>2</sup> بوالشرش نور الدين، عامدية إيمان: واقع إدارة الموارد البشرية، بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، العدد27، 2016، ص263.

## خلاصة الفصل

وكخلاصة لما جاء في هذا الفصل يمكن القول أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تتوقف على كفاءتها في التوظيف، وتحدد فعاليتها التنظيمية على أهميتها فهي تعتبر الصفة الأساسية للتنظيم وهي معيار الحكم على نجاحه بخاصية الاستمرارية والشمولية لبلوغ أهدافها، لهذا أخذت عدة صور تحت تأثير الإطار الفكري والنظري تتمثل في الصور الاقتصادية والاجتماعية والتنظيمية باختلاف هذه الصور اختلف المداخل إلى أن النتيجة المقصودة والمرغوب فيها هي محاولة الوقوف على نجاح وتفوق المؤسسات وما يسمح للباحث أن يتعامل مع موضوع الفعالية التنظيمية بشكل مباشر.

## الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولاً: منهج الدراسة

ثانياً: أدوات جمع البيانات.

ثالثاً: عينة الدراسة.

رابعاً: أساليب التحليل.

خاتمة الفصل



## تمهيد

إن دراسة أي بحث اجتماعي يقوم أساسا على الجمع بين النظري والميداني الذي يعتبر امتداد له وتجسيده لما طرح من أهداف وما أثارت إشكالية الدراسة من قضايا تحتاج إلى التحقيق في الميدان، وهذا ما نفقده في دراستنا نظرا للظروف الصحية بسبب جائحة كورونا، والتي كانت سببا في عدم نزولنا للميدان للتحقق من صحة الفرضيات، لكن هذا لا يمنع من تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية المتمثلة في منهج الدراسة، عينة الدراسة، وكذلك أدوات جمع البيانات، كما تطرقنا كذلك إلى مجالات الدراسة التي تتجسد في المجال الجغرافي والبشري والزمني.

### أولاً: منهج الدراسة

من طبيعة العلوم الاجتماعية أنها تنتهج عدة مناهج، نظراً لطبيعة الظواهر الاجتماعية التي تتناولها بالدراسة والبحث ومن هنا فإن اختيار الباحث للمناهج يتباين بحسب طبيعة الموضوع.

كان من المفترض دراسة تنمية الموارد البشرية والفعالية التنظيمية في مؤسسة صناعية وفقاً للمنهج الوصفي لأنه الأنسب والأصلح للدراسة مشكلة البحث لكن الظروف شاءت العكس فلم نستطع تطبيق الدراسة ميدانياً للظروف الصحية الحالية التي عمت العالم ككل خاصة بما لديه من وسائل جمع البيانات، باعتبار أننا بصدد إلقاء الضوء على الدور الذي تلعبه تنمية الموارد البشرية في تحقيق الفعالية، وهذا ما يجعل المشكلة جديدة بالتناول وقابلية التحليل مع تفادي كل إلتباس الذي قد يحيط بها، ومن أجل الوصول إلى وصف الظاهرة وصفاً دقيقاً وشاملاً من كافة جوانبها فالمنهج الوصفي هو: «أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها وبالتالي الوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة»<sup>1</sup>.

ويقوم أيضاً المنهج الوصفي « بالبحث عن أوصاف دقيقة للظاهرة المراد دراستها من خلال جمع الحقائق والبيانات الكمية أو الكيفية عن الظاهرة المحددة ومحاولة تفسير هذه الحقائق»<sup>2</sup>.

### ثانياً: أدوات جمع البيانات.

تعتبر أدوات جمع البيانات الوسيلة الأساسية للحصول على الحقائق التي يسعى الباحث للوصول إليها باعتبارها من المراحل الهامة التي تتطلب عناية خاصة إذ أن طبيعة الموضوع تعرض علينا نوع الأدوات المناسبة لذلك وكذا تتوقف على المنهج المتبع خلال الدراسة ولهذا كان اعتمادنا على الأدوات التالية رغم عدم نزولنا للميدان والتحقق من صحتها:

<sup>1</sup> يحيى مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث (النظرية والتطبيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص44.

<sup>2</sup> فاطمة عوض صابر، ميرفت عي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، ط1، 2002، ص87.

### 1-الملاحظة البسيطة:

تعد الملاحظة من بين أهم الوسائل لجمع البيانات التي يعتمد عليها الباحث في دراسته من أجل تحليل تفسير الظاهرة المراد دراستها. و قد استخدمنا الملاحظة البسيطة في دراستنا هذه من خلال بعض السمات التي تميز مجتمع البحث وبصفة خاصة أفراد العينة. كما أننا وظفنا أثناء توزيع الاستمارات قصد التعرف على ردود أفعال المبحوثين فهي تعرف على أنها: « الأداة الأولية لجمع المعلومات وهي النواة التي يمكن أن يعتمد عليها الباحث للوصول إلى المعرفة العلمية، وفي أبسط تعاريفها النظر إلى الأشياء وإدراك الحالة التي هي عليها»<sup>1</sup>.

وهي أيضا: « ملاحظة الظواهر والأشياء والأحداث كما تحدث تلقائيا في ظروفها الطبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي، وهذا مفيد في الدراسات الاستطلاعية التي تهدف إلى جمع البيانات عن الظواهر والأحداث لدراستها بعمق»<sup>2</sup>.

كما تم توظيف بيانات الملاحظة في تحليل وتفسير البيانات الميدانية حسب قيمة البيانات المتحصل عليها وقدرتها على تغيير المعطيات المتحصل عليها من الاستمارة.

### 2- الاستمارة:

« تعرف أنها أداة مهمة في جمع البيانات واختيار فروض الدراسة بحيث أن كل محور من محاورها يقيس فرضية أو مؤشر بشكل منظم يحقق أهداف البحث»<sup>3</sup>.

أن الاعتماد على الاستمارة كوسيلة لجمع البيانات تضمن العمل بها بإتباع الإجراءات وذلك أنها تصاغ باللغة العربية مع توخي أن تكون اللغة سليمة وغير معقدة، كما راعينا في صياغة الأسئلة جوانب عديدة منها الدقة والتحديد في صياغتها على الأسئلة المغلقة وهذا لجمع المعلومات بشكل دقيق ومحدد وأسئلة مركبة أنها تعطي فرصة للمبحوث في اختيار الجواب المناسب حول السؤال المطروح، وكذلك

<sup>1</sup> محمد صبري فؤاد النمر: التفكير العلمي والتفكير النقدي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2003، ص ص 299-300.

<sup>2</sup> علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية الوجيه في الأساسيات والمناهج والتقنيات، منتدى الأريكية، ط1، ليبيا، 2008، ص228.

<sup>3</sup> فضيل اليو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوي، قسنطينة، 1999، ص 142.

تبسيط بعض المصطلحات كتوضيح الفكرة أو المقصود بالسؤال. بالرغم من أننا لم نوزع الاستمارة إلا أننا قمنا ببناءها لكن الظروف لم تسمح لنا بتوزيعها نظرا للأوضاع التي يمر بها العالم بسبب فيروس كورونا، التي منعتنا من التطبيق الميداني للموضوع.

يعرفها "موريس أنجريس" على أنها: « تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد، وتسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية»<sup>1</sup>.

من خلال الاستمارة تم جمع بيانات الدراسة اللازمة للإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من صدق فرضيتها، وتحقيق أهدافها واشتملت على أربعة محاور و هي:

**1-المحور الأول:** يشتمل على البيانات الشخصية كالسن والمستوى التعليمي ... الخ

**2-المحور الثاني:** يشتمل على تدريب العمال وتحسين الإنتاجية ومن بين الأسئلة التي طرحت في هذا المحور:

**3-المحور الثالث:** يشتمل على ترقية العمال ودافعية العاملين نحو العمل أما عن الأسئلة التي طرحت نجد منها:

**4-المحور الرابع:** يحتوي على أسئلة لها علاقة بمشاركة العمال والرضا الوظيفي وقد طرحت مجموعة من الأسئلة من بينها:

### 3- عينة الدراسة:

بما أنه من الصعب الاتصال بكل أفراد مجتمع البحث التي كانت من المفترض أن تجرى عليها الدراسة نظرا للظروف الصحية بسبب فيروس كورونا، والذي كان عائقا أمامنا لإجراء التطبيق الميداني داخل المؤسسة الصناعية، إلا أننا حاولنا تقديم تعريف للعينة التي كانت من المفترض تطبيق الدراسة الحالية عليها.

<sup>1</sup> موريس أنجريس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2004، ص204.

ويعرفها "موريس أنجرس": « أنها مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجري عليها البحث أو التقصي»<sup>1</sup>.

ولقد اقتضى منا البحث استخدام العينة العشوائية البسيطة وهي: « ذلك النموذج من السكان الذي يختار بالطريقة العشوائية، والذي تشتق من خلال دراسته المعلومات، وتستخرج الاستنتاجات وتبنى التعميمات الشمولية الكونية عن مجتمع البحث الذي انتقت منه العينة. والعينة العشوائية غالبا ما تكون ممثلة لمجتمع البحث وعاكسة للبيانات والحقائق التي يتسم بها»<sup>2</sup>.

#### 4- أساليب التحليل:

-**الأسلوب الكمي:** واقتصر على تكيم الظاهرة وحساب النسب المئوية. وهو أسلوب تكيم البيانات التي تم التوصل إليها من خلال أداة الاستمارة، ومعالجتها الاعتماد على الإحصاء الوصفي من خلال ترتيبها في جداول وتحويلها إلى تكرارات ونسب مئوية ذات دلالات يمكن قراءتها سوسولوجيا.

-**الأسلوب الكيفي:** هو تفسير وتحليل البيانات انطلاقا من الوقائع وشواهد، وربط ذلك بما ورد من نظريات ومقاربات ودراسات سابقة بغرض التأكد من فرضيات الدراسة ومعرفة صدقها الإمبريقي.

<sup>1</sup> موريس أنجرس: مرجع سابق، ص29.

<sup>2</sup> إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009، ص202.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تقديم الإجراءات المنهجية للدراسة وذلك تحديد نوع المنهج الذي تم استخدامه، وتقديم أدوات جمع البيانات المتمثلة في الملاحظة والاستمارة، وكذلك عرض الأساليب المستخدمة في تفسير وتحليل المعلومات والبيانات وهما الأسلوب الكمي والكيفي، رغم أن الدراسة لم تطبق الجانب الميداني في المؤسسة الصناعية بسبب منعنا من النزول للميدان والتأكد من صحة هذه الإجراءات، إلا أننا قمنا بتقديم ما يناسب الدراسة.

## الفصل السادس: دراسة تحليلية نقدية للدراسات السابقة

تمهيد

أولاً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدربين والمشرفين.

ثانياً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة التكوين المهني و الفعالية التنظيمية.

ثالثاً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة تنمية الموارد البشرية.

رابعاً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية.

خامساً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

سادساً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة الترقية الفعالية التنظيمية.

سابعاً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية.

خلاصة الفصل.

## تمهيد

إن أهمية البحث العلمي تكمن في قوة الباحث ومدى تمكنه من الاستخدام الأمثل قبل وبعد الغزارة العلمية والخلفية النظرية وهذا ما يقع فيه الكثير من الباحثين خاصة هذه الفترة. لذلك حاولنا تقديم نقد متواضع لدراسات سابقة مشابهة لدراستنا الحالية، إذ أن مثل هذه الوسائل العلمية عادة لا تنشر إلا بعد تعديلها وتقيحها من قبل مختصين ودكاترة مؤهلين إلا أنها غالباً ما تقع في أخطاء وعثرات بسيطة حاولنا إبرازها في هذا الفصل.



أولاً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدربين والمشرفين<sup>1</sup>.

- موضوع الدراسة:

- في الفصل الأول لم يتطرق إلى أهمية الدراسة.
- ربط أهمية ودوافع الدراسة رغم أن عند تصفحنا للدراسة لاحظنا أنه تطرق للأهمية فقط، أما الدوافع فذكرها في عنصر تحديد موضوع الدراسة كالأسباب الذاتية والموضوعية.
- وجود نقص في بعض المفاهيم مثل: الموارد البشرية، العلاقات الإنسانية، الأداء، الرضا. كما ذكر مفاهيم لا علاقة لها بالموضوع، كما أنه لم يقدم تعقيب للمفاهيم.

- الاستمارة:

- في محور البيانات الشخصية هناك أسئلة لا تخدم بحثه مثل: ما هي آخر وظيفة أديتها قبل التحاقك بهذه المؤسسة؟ ما هو سبب تركك إياها؟
- في السؤال رقم 25 والذي مفاده: هل تفضل ذهاب المسؤول من بينكم؟ كما أنها من الأسئلة المخرجة التي لا يجيب عليها المبحوثين بموضوعية لذلك وجب اختيار الكلمات المناسبة.

- النتائج:

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج والعوامل التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية ومن بينها:

- العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيم الصناعي هي بمثابة المحفزات الهامة التي تؤدي بالعامل إلى بذل مجهود أكبر في عمله لإنجاح المؤسسة.
- يعتبر الاتصال المفتوح عامل رئيسي لإشاعة روح الجماعة فهو يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية الخاصة بهم مما يزيد من دافعيتهم للعمل.
- أما في ما يخص اتخاذ القرار والمشاركة فيه فوصلت النتائج إلى أن غالبية المبحوثين مستثنون من هذه العملية وذلك راجع حسبهم إلى أن هذه العملية هي من مهام المدير لعام وحده.

<sup>1</sup> صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدربين والمشرفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع والتنمية، جامعة قسنطينة، 2004-2005.

• وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، القدرة على اتخاذ القرارات الهامة، الاستماع إلى انشغالات العمال، الاتصال الهادف، توفير الحوافز، التكوين الجيد، توسيع مجال التشاور، تحديد المسؤوليات وغيرها.

- النقد:

لم يقدم تحليل للنتائج في ضوء الفرضيات ولا في ضوء الدراسات السابقة والنظريات.

ثانيا: دراسة تحليلية نقدية لدراسة التكوين المهني و الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

- العنوان:

«التكوين المهني و الفعالية التنظيمية» جاء بطريقة فضفاضة ينقصه تحديد الغرض من الدراسة هل البحث عن دور أو علاقة.

- الخطة:

لم تتناول فصول خاصة متغيرات الدراسة.

- المقدمة:

جاءت على شكل إشكالية أي لها نفس خطوات بناء الإشكالية، حيث وظفت نظريات التنظيم في قولها: لقد اختلف الباحثون في النواحي التي ركزوا عليها بحوثهم لهذه المشكلات ذلك أن المدرسة العلمية مثلا نجدها قد أولت اهتماما طرق العلمية والتكوين المستمر للعمال، بغية زيادة الإنتاجية والاستفادة القصوى من الطاقات المتمثلة للعامل دون مراعاة للطبيعة الإنسانية في بحوثها، الاهتمام بالعوامل الإنسانية والتكوين النفسي والاجتماعي للعامل لزيادة الإنتاجية.

<sup>1</sup> صيربينة ميلاط: التكوين المهني و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل .

- الإشكالية:

- وجود أحكام مسبقة مثل: إن التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق الفعالية نحتاج إلى تخطيط علمي مدروس لضمان الفعالية نحو تحقيق الأهداف المرجوة منه، اعتبار أن التكوين المهني كمتغير يرتبط بالعامل وبوضعه ومكانه بالمؤسسة من جهة، من خلال تحليل قدراته الفنية والعلمية والسلوكية للتأكد من أن هذه القدرات كافية لتحقيق مستويات الأداء والفعالية المطلوبة في عمله.
- وجود أدوات وعبارات توكيدية: وبناء على ذلك فإن التكوين باعتباره وسيلة لتحقيق الفعالية، وهذا يعتبر إجابة عن الإشكالية التي من المفترض أن تطرح كسؤال في آخر الإشكالية والإجابة عليه عن طريق الدراسة المقرر إجراؤها.
- تغطية متغير الفعالية التنظيمية غير موجودة في الإشكالية.
- عدم توظيف النظريات والدراسات السابقة.
- طريقة بناء الإشكالية خاطئة حيث لم تنطلق من العام إلى الخاص، فنجد عدم وجود المدخل العام بالإضافة إلى فقرة الحقل الميداني.

- الفرضيات:

- بالنسبة للفرضيات فقد تضمنت خطأ منهجيا كونها تضمنت العديد من المتغيرات فمثلا الفرضية الفرعية الأولى كانت كالتالي: التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء وزيادة الإنتاج، الصحيح هو استعمال متغير تابع واحد وليس متغيرين فتصبح الفرضية على الشكل التالي: التكوين المستمر للعمال يؤدي إلى تحسين الأداء، ثم تحليل الرضا الوظيفي إلى مؤشرات التي من بينها الاستقرار في العمل.
- الفرضية الفرعية الثالثة كانت: يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا والاستقرار في العمل، كذلك استعملت متغيرين في الفرضية والصحيح أن تكون بمتغير واحد كأن تكون: يسهم التكوين في زيادة معدلات الرضا في العمل.

- النتائج:

جاءت نتائج الدراسة كالتالي:

- لقد تأكدت تحقيق الفرضيات الفرعية صدق الفرضية العامة للبحث والتي مفادها أن التكوين المهني يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية للمؤسسة.

- كما كشفت الدراسة الميدانية وجود عوامل أخرى لتحقيق الفعالية ويعتبر التكوين كأول عنصر ضروري لهذه العملية وهو عنصر يحتمل مكانة هامة ضمن السياسات العامة للمؤسسة.
- خلق جو تنافسي بين العمال، مكافأة الجهود التي يقوم بها العمال النشطون أو أن يكون هناك اعتراف ولو شفهيًا بالمجهودات المبذولة من طرف العمال.
- التكوين الفعال والمستمر للعمال في كافة التخصصات والاعتراف بالقدرات والمهارات والربط بين التكوين النظري والتطبيقي.
- الزيادة في الأجور والحوافز والعلاوات وتوزيعها بطرق عادلة.
- النزاهة والإنصاف بين العمال واستبعاد العلاقات الشخصية.
- وضع الرجل المناسب في المكان المناسب واستبعاد المحسوبية.
- خلق الثقة بين العمال وبين الإدارة وتدعيم الاتصالات بأنواعها الأفقية والعمودية.
- غرس القيم الأخلاقية والدينية في نفوس العمال، للتعبير عن سلوكياتهم واتجاهاتهم والإقبال على العمل بروح المسؤولية والإحساس بالولاء والانتماء للمؤسسة وتشجيع العلاقات الإنسانية الطيبة وتماسك عناصرها، كما يساعد على رفع الروح المعنوية للأفراد والجماعات الأمر الذي يزيد من ثقة العمال كقوة اجتماعية واقتصادية ويزيد من استقرارهم وارتباطهم بالمؤسسة وبالتالي تحقيق الفعالية المرجوة وهذا يجعل العمال ينظرون إلى المؤسسة على أنها مؤسستهم يعملون بكل جهد وأمانة لتحقيق أهدافهم بالتكامل مع أهداف المؤسسة.

- النقد:

لم تقدم نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

### ثالثاً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة تنمية الموارد البشرية<sup>1</sup>.

#### - العنوان:

« تنمية الموارد البشرية للطبيب بوسافل »، نجده عنوان فضفاض وغير محدد، لا يحتوي على متغيرين بل يحتوي على متغير واحد هو تنمية الموارد البشرية.

#### - المقدمة:

تناول موضوع الموارد البشرية دون التطرق إلى موضوع التنمية البشرية، وهذا فيه تناقض في الموضوع فمثلاً قوله: يشكل موضوع الموارد البشرية أحد الاهتمامات التي تشغل بال الاقتصاديين...، وكذلك إن تناولنا موضوع الموارد البشرية لم يكن كذلك من باب الاكتشافات الجديدة.

#### - الإشكالية:

طريقة بناء الإشكالية خاطئة حيث لم يعتمد النظريات والدراسات السابقة نفس موضوعه، كما أن تغطية الموضوع ناقصة، لم يذكر تساؤلات الدراسة في الإشكالية وذكرها قبل الفرضيات.

#### - الفرضيات:

- الفرضية الرئيسية للدراسة جاءت كالتالي: كلما كانت عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية تعتمد على التشخيص الجيد والمشاركة الجماعية الناتجة عن قناعة تامة كلما كانت نتائجها جيدة، تضمنت خطأ منهجي كونها تضمنت العديد من المتغيرات: التشخيص، المشاركة الجماعية والتخطيط.
- الفرضية الفرعية الأولى كانت كالتالي: يحدث تواف بين العامل ومنصب عمله في حالة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب وذلك عن طريق اختبار قدراته ومؤهلاته أثناء عملية التوظيف ومتابعته خلال الحياة المهنية، حيث نجد أن الفرضية غير محددة وطويلة وتحتوي العديد من المتغيرات: التوافق، القدرات والمهلات والمتابعة خلال الحياة المهنية.
- الفرضية الفرعية الثانية كانت كالتالي: كلما كان التكوين يمثل حاجة فعلية وحقيقة كلما ازدادت فعالية الفرد وبلغت المؤسسة مستوى عال من النجاعة، فرضية بمتغيرات متعددة: الفعالية والنجاعة.

<sup>1</sup> الطبيب بوسافل: تنمية الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عنابة، 2010-2011.

• الفرضية الفرعية الثالثة كانت كالتالي: تساعد القيادة ذات الوجه الإنساني على حد تعبير "عمار اكنوف" والمتمثلة في معاملة العاملين كأصدقاء وليس كمرؤوسين وفهم انشغالاتهم والاستماع إلى آرائهم على الزيادة في الجهد والعمل التطوعي، هنا تعددت المتغيرات: القيادة ذات الوجه الإنساني، الجهد، العمل التطوعي، دمج بين أهمية ومبررات الدراسة رغم أن الأهمية ليست هي المبررات، لم يحدد أهداف الدراسة، لم يحدد مفاهيم الدراسة واكتفى بمفهوم التنمية وتنمية الموارد البشرية، لم يعتمد على أي نظرية من نظريات التنظيم ولم ينشر فصل عن النظريات المعتمدة في الدراسة.

#### - النتائج:

- من النتائج التي توصلت إليها الدراسة اتضح أن سياسة المؤسسة في مجال التنمية البشرية غير واضحة، من جهة تشير النصوص الداخلية للمؤسسة إلى الاهتمام بتكوين العامل وتطويره المهني والعمل على تطبيق مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب. إلا أن الواقع يبدو مغاير تماما.
- أن الجانب التكويني الذي كرست له أموال كثيرة لم يعط النتائج المرجوة لأسباب منها: عدم صلاحية نظام التكوين من حيث الهدف نتيجة عدم التشخيص الجيد لما تحتاجه المؤسسة من قدرات من جهة، وما يحتاجه العامل من جهة أخرى.
- عدم الربط أثناء عملية التخطيط بين التوظيف، التكوين، والترقية.
- نتائج الدراسة ينقصها مزيد من الشرح.
- لم يقدم تحليل في ضوء فرضيات الدراسة ولا في ضوء الدراسات السابقة ولا التعاريف التي لم يوظفها أصلا في الدراسة من أولها إلى آخرها.

## رابعاً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية<sup>1</sup>.

### - الإشكالية:

- وجود أحكام مسبقة في الإشكالية في قوله: ... أما وظيفة تنمية الموارد البشرية فتحمل بعدين: بعد خاص بالعاملين والذي يخص التدريب وهذا لتنمية المهارات وتغيير الاتجاهات وبعداً خاصاً بالمديرين والذي يختص بدور التعليم وهذا بزيادة المعارف ورفع مستوى القدرات المفاهيمية والتحليلية.
- عدم توظيف الدراسات والنظريات في الإشكالية.

### - الأهداف:

- عدم الفصل في الأهداف والأسباب العلمية والعملية للدراسة.

### - المفاهيم:

- قدم مفهومي التنمية وتنمية الموارد البشرية فقط ولم يقدم مفاهيم أخرى لها أهمية في الدراسة.

### - الدراسات السابقة:

- استعمل دراستين فقط دون التعقيب عليهما.
- بالإضافة إلى أنه لم يذكر أوجه التشابه والاختلاف بين دراسته والدرستين المذكورتين ومواطن الاستفادة منها.

### - الاستثمار:

- وجود أسئلة مرجحة في الاستثمار الخاصة بالعامل مثلاً:
- السؤال رقم 13: يمكن الاستغناء عنه لأن معرفة مصدر العطل من مهام عمال الصيانة، فقد كان السؤال كالتالي: عندما تتعطل الآلة هل تحاول معرفة مصدر.
- السؤال رقم 33: هل ترى أن زملائك في العمل ملتزمون بأوامر الإدارة؟
- لم يقدم تعريفات للمنهج وأدوات جمع البيانات.

<sup>1</sup> هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، الإشراف فضيل دليو، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006 .

• هناك خطأ في ترقيم الجداول حيث بدأ ترقيم الجداول من تفريع الاستمارة دون احتساب للجداول التي استعملها في الفصول النظرية والتي لم يعنونها أصلاً.

- النتائج:

بنيت هذه الدراسة على فرضيتين جزئيتين:

• **الفرضية الأولى:** يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال.

\* المهارات: من خلال البيانات الكمية المتحصل عليها سابقاً يتضح أن أسلوب المؤسسة في مجال التوظيف قد مر بمراحل حسب احتياجاتها فالتوظيف المباشر هو الطريقة الأولى التي اتبعتها المؤسسة ثم تلاها التوظيف عن طريق عقود ما قبل التشغيل وأخيراً أسلوب المسابقات، وتلعب طبيعة التوظيف دوراً كبيراً في سير المؤسسة. إضافة إلى ذلك فالمؤسسة أخذت بأسلوب التدريب عن طريق المشرف المباشر.

\* الاتجاهات: تأثر الاتجاهات بالعملية التدريبية وهذا ما نلمحه من خلال ميولهم لعملهم والذي تؤكد بأن أغلبية العمال يحبون عملهم.

• **الفرضية الثانية:** يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المديرين.

\* الاتجاهات: من خلال النتائج الكمية والكيفية المتحصل عليها لمديري المؤسسة يتضح أن طريقة شغل الوظائف الخاصة بهم قد تمايزت بين مسابقات ونقل من مؤسسات أخرى واستقطاب داخلي مباشر وترقية، كما أن مجتمع المسيرين والإطارات العليا متقارب في السن وهذا يساعد في التواصل والتفاهم بينهم ويؤكد المسيرين أن نظام اقتصاد السوق يفرض عليهم عدم التهور في اتخاذ القرارات وخاصة إذا كانت تتعلق بالخطط الاستثمارية فلا مجال للصدفة.

\* المهارات: تغيرت نظرة المسيرين لصفات مسير المستقبل والذين أكدوا فيها على أنهم يفضلون المسير ذو الخبرة والكفاءة العاليتين إضافة إلى التعليم العالي، ويحسن تقييم الآخرين ويستمتع لانشغالاتهم، كيف لا والعامل البسيط حسب نظرة المسيرين يتوفر على طاقات إبداعية ويبحث دوماً عن التجديد .



بالنسبة لنتائج الدراسة لم يقدم نتائج في ضوء الدراسات السابقة للدراسة ونظريات الدراسة .

### خامسا: دراسة تحليلية نقدية لدراسة دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة<sup>1</sup>.

- العنوان:

مضبوط لأنه يحتوي على متغيرين الأول متغير مستقل وهو العملية التدريبية ومتغير تابع وهو الفعالية التنظيمية.

- المقدمة:

- لم يدرج ما تناوله في خطة الدراسة وذكرها في عنصر هيكل الدراسة.
- الاكتفاء بالمقدمة دون بناء إشكالية للدراسة.

- الفرضيات:

- لم يذكر الفرضية الرئيسية للدراسة واكتفى بالفرضيات الفرعية.
- الفرضية الفرعية الأولى جاءت كالتالي: يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التدريب المستمر في الرفع من أداء المؤسسات، وصولا إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث تحتوي على عدة متغيرات: التنمية، التدريب، الأداء والفعالية التنظيمية.

- المفاهيم:

- عرف المفاهيم الأساسية للدراسة: التدريب والفعالية التنظيمية، ولم يعرف مفاهيم أخرى ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- لم تأتي الخطة مطابقة لما في محتوى الدراسة، حيث لم يذكر الفصل الأول الذي يحتوي على أهداف، أهمية، أسباب الدراسة، بالإضافة إلى محددات وأبعاد الدراسة السابقة وهيكل الدراسة.
- كما أنه لم يفسر دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية نظريا أي كما تطرقت له مختلف النظريات الكلاسيكية منها والحديثة.

<sup>1</sup> بجاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال تحت إشراف عبد الرشيد بن ذيب، جامعة الجزائر 3، 2010.

- العينة:

في الصفحة رقم 173 والصفحة رقم 185 ذكر قانون معامل الارتباط "بيرسون" والذي كان كالتالي:

$$r = \frac{\sum x_i y_i - n \bar{x} \cdot \bar{y}}{\sqrt{\sum x_i^2 - n \bar{x}^2} \sqrt{\sum y_i^2 - n \bar{y}^2}}$$

لم يذكر المصدر الذي أخذ منه القانون.

- النتائج:

- تتحدد فعالية المؤسسة من خلال أبعاد أساسية أهمها البعد الاقتصادي، البعد الاجتماعي والبعد الثقافي.
- على المؤسسة الاهتمام بمخرجات نظام التدريب، تحسين الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية.
- تعتبر نظم مثل إدارة الجودة الشاملة، إعادة الهندسة والقياس المقارن من الأساليب الحديثة في تحسين الفعالية التنظيمية.
- الكفاءات والمهارات الفردية، محدد أساسي لتحقيق الفعالية في المؤسسات.
- الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية، من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية.
- تدني مستويات الأداء لمؤسسة سونلغاز، إنما هو نتيجة لعدم اهتمامها بتقييم العملية التدريبية.
- هناك صعوبات في قياس أداء فعالية المؤسسة موضوع الدراسة نظرا لعدم وجود منافس لها في السوق الوطنية.
- انحراف أخلاقيات بعض العاملين وتداعي درجة ولائهم لمؤسسة نتيجة لعدم معرفة الإدارة حاجاتهم وانشغالاتهم.
- غياب معايير نموذجية مدروسة لأداء العنصر البشري.

- النقد:

- بالنسبة لنقد نتائج هذه الدراسة فإن الباحث لم يناقش نتائج الدراسة في ضوء النظريات التي ذكرت.

سادسا: دراسة تحليلية نقدية لدراسة الترقية الفعالية التنظيمية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نسيمه أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2006-2008.

- العنوان:

«الترقية والفعالية التنظيمية»، غير محدد وحسب تصفح الدراسة تبين أن العنوان يصبح بالشكل التالي: الترقية وعلاقتها بالفعالية التنظيمية.

- الإشكالية:

- وجود أفكار سابقة في قولها: ... وقد تزايد الاهتمام بهذه الأخيرة (الترقية) في هذه السنوات نتيجة المنافسة الشديدة بين المؤسسات وذلك لزيادة فعاليتها من خلال زيادة وتحسين الإنتاجية.
- إدراج مصطلح الصراع في الإشكالية رغم أن دراستها ذات طابع وظيفي حيث يمكن الاكتفاء بمصطلح المنافسة وهذا في قول الباحثة: ...وضع نظام التوجيه لترقيات بما يضمن رضا العاملين وكفاءة أدائهم المتضمن عمليات المنافسة الايجابية حول ترقية وتحويل الصراع حولها إلى منافسة موضوعية...
- توظيف النظريات والدراسات يكون له ارتباط وثيق بالدراسة وليس الإشارة مسلمات النظرية فقط خاصة بالنسبة لنظرية التنظيم الحديثة والتي أساسها النظام المفتوح والإدارة الموظفية وغيرها فنجد في قول الباحثة: ...النظريات الكلاسيكية التي تركز على الجوانب العقلانية والراشدة في التنظيم، ومنه الاهتمام الدراسات بالعائد من الأرباح والأهداف المحققة، إلى النظريات النيوكلاسيكية التي كان العنصر الإنساني محور اهتمامها من خلال النظر إلى المؤسسة كنظام مفتوح أين تم التركيز على الجوانب النفسية والاجتماعية للعمال لزيادة كفاءة الأداء، وصولاً إلى النظريات الحديثة التي تمثل مجموعة من الاتجاهات الفكرية والامبريقية التي حاولت أن تضع أسس جديدة لدراسة التنظيم.

- الفرضيات:

- وفي الفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها: يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة، كان من المفترض أن تقول المنافسة بدل الصراع لأن الدراسة ذات طابع وظيفي لتصبح كالتالي: تؤثر المنافسة من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة.

- المفاهيم:

- تطرقت لمفهومي الترقية والفعالية كمفاهيم أساسية دون التطرق للمفاهيم الفرعية كالرضا الوظيفي، الاستقرار الوظيفي وعدم التعقيب على المفاهيم.

- الاستمارة:

- حسابها لثبات الاستمارة غير كافية بطرية إعادة توزيعها لأن لها عدة سلبيات منها: لا نجد نفس الأشخاص وقد يرفض البعض الإجابة وقد يغير من إجابته، كان يجدر استعمال طرق أخرى أكثر دقة كالتجزئة النصفية.

- النتائج:

- من مجمل النتائج التي توصلت لها هذه الدراسة يبدو جليا أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي هي فرضية صادقة.
- على اعتبار أن معظم المبحوثين والنسب عالية قد أكدوا أن المعايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة رضاهم الوظيفي أين وصلت النسبة إلى 88.6%.
- أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية والتي مفادها: تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي فقد أوضحت النتائج صدقها الامبريقي.
- وفيما يخص الفرضية الثالثة والتي مفادها: يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة فقد عكست النتائج الميدانية 88.6% من أفراد العينة المختارة أكدوا أن المنافسة تؤثر سلبا على تحقيق أهداف المؤسسة، في مقابل 84.3% أقرروا أن المنافسة من أجل الحصول على الترقية تساهم في وصول المؤسسة إلى تحقيق أرباح ومن خلال النتائج التي توصلت لها الدراسة فقد أكدت الصدق الامبريقي لهذه الفرضية.
- ومن خلال الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة التي كانت تتمحور حول وجود علاقة ارتباط بين المعايير الموضوعية للترقية والرضا الوظيفي بقوة 88.6% وجود علاقة ارتباط بين مساهمة امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار بقوة 82.9%، وجود علاقة ارتباط بين تؤثر المنافسة من أجل الترقية على درجة تحقيق الأهداف بقوة 88.6% نخلص إلى صدق الفرضية العامة أي: هناك علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية.

- النقد:

- لم يذكر مواطن الاستفادة من الملاحظات.

• عدم تقديم تفسير النتائج المعلومات الشخصية بالنسبة لعينة والاكتفاء بعرض البيانات وتحويلها إلى نسب مئوية، تمثل توزيع أفراد العينة دون تفسير هذه الأرقام.

مثلا: في الجداول التي تمثل الجنس أنسبة الذكور 84.3% من حجم المجموعة ونسبة الإناث 15.7% من حجم العينة كان يمكن ذكر بعض الأسباب كالتالي: طبيعة العمل الصناعي والتي تتناسب الذكور أكثر أو قد يكون سبب انعزال المصنع عن المجتمعات السكانية وغير ذلك من الأسباب.

### سابعاً: دراسة تحليلية نقدية لدراسة المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية<sup>1</sup>.

#### - العنوان:

«المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية»، جاء بطريقة فضفاضة ينقصه التحديد فعند تصفح الدراسة نجد العنوان كالتالي: المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية.

#### - المفاهيم:

لم تعقب على المفاهيم كما أنها لم تعقب على المفاهيم ذات الصلة.

#### - الإشكالية:

• وجود أفكار مسبقة مثل: ... لذلك ففكرة المؤسسات على تحقيق أهدافها يرتبط بمدى نجاح الإدارة في توفير المناخ الملائم بما يضمن رضا العاملين وكفاءة أدائهم والتي تساهم في خلق الإبداع والابتكار اللذان يرتبطان بالفعالية التنظيمية...

• لم تتطرق للنظريات في الإشكالية والدراسات السابقة.

• عدم وجود فقرة الحقل الميداني في إشكالية الدراسة.

#### - الاستمارة:

• السؤال رقم 8: والذي يمثل أجر العمال يعتبر سؤال محرج حيث قد يمتنع البعض عن الإجابة عليه.

<sup>1</sup> حنان بوشلاغم: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية»، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل .

- النتائج:

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- توجد علاقة طردية متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية.
- يساهم الاعتماد على مبدأ العمل الجماعي في زيادة دافعية العاملين نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.
- يساهم الاعتماد على مبدأ العمل الجماعي في زيادة دافعية العاملين.
- توجد علاقة طردية متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية.
- توجد علاقة طردية متوسطة بين الحوافز والرضا لدى العاملين نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.

- النقد:

- توجد علاقة طردية متوسطة بين المشاركة في اتخاذ القرارات وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية.
- توجد علاقة طردية متوسطة بين الحوافز والرضا لدى العاملين نحو عملهم بالمؤسسة الصناعية.
- وبناء على هذه النتائج أثبتت تحقيق الفرضية الرئيسية، وجود علاقة طردية بين المناخ التنظيمي بالفعالية التنظيمية في المؤسسة الصناعية محل الدراسة.
- هذه النتائج جاءت بطريقة سلبية وشاملة.

### خلاصة الفصل

وما نخلص إليه في الأخير هو أنه كل بحث علمي لا يخلو من الخطأ لأن العلم بطبيعته قابل للتجديد بين كل فترة وأخرى. وفي محاولتنا هذه لعرض بعض النقائص التي أغفلها الباحثون فقد كانت استفادة لنا ولداستنا وكذلك كانت خطوة جديدة للتعرف أكثر على منهجية البحث.



الخاتمة



## خاتمة:

حاولت هذه الدراسة التطرق إلى أحد أهم قضايا الفكر التنظيمي الحديث والتي تتمثل في موضوع تنمية الموارد البشرية ودورها في تحقيق الفعالية.

ومن خلال هذه الدراسة فقد تم التأكد أكثر من أن موضوع الفعالية ذو أهمية كبيرة، مما يجعله جديرا بالدراسة والبحث المعمق لأجل تحديد العوامل التي تؤدي إلى تحقيقها، وتعد تنمية الموارد البشرية من أهم العوامل، وهذا ما توصلت إليه مختلف الدراسات السابقة التي اعتمدها في دراستنا الحالية، وهنا تجدر الإشارة إلى الصعوبات التي صادفت نزولنا للميدان بسبب تفشي وباء كورونا المعروف بـ كوفيد19، حيث لم يسمح لنا بالدخول إلى مؤسسة الزجاج المتواجدة ببلدية الطاهير فلم يسمح لنا بتوزيع الاستمارة. وللتوصل إلى نتائج الدراسة اقتبسنا ما وجدناه من نتائج توصل إليها الباحثون في الدراسات السابقة، وذلك للتحقق من صحة فرضيات الدراسة الحالية من عدمه فكانت النتائج كالتالي: الفرضية الفرعية الأولى لدراستنا والتي مفادها: تدريب العمال يساهم في تحسين الإنتاجية لديهم، وهذا ما أكدته دراسة "بعاج الهاشمي" والتي تحتل عنوان « دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة »، ومن خلال الفرضية الفرعية الأولى لهذه الدراسة والتي مفادها يساهم الاستثمار في المورد البشري في الرفع من أداء المؤسسات وصولا إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، والتي جاءت محققة، وبالمقارنة مع فرضيتنا الجزئية الأولى التي اعتمدها في دراستنا والتي يمكن القول بأنها محققة أيضا بناء على ما توصلت إليه دراسة "بعاج الهاشمي"، كما أكدت دراسة "نسيمة أحمد الصيد" والتي عنوانها « الترقية والفعالية التنظيمية » على صدق فرضيتنا الجزئية الثانية، حيث توصلت الدراسة إلى أن المعايير الموضوعية للترقية تساهم في زيادة الرضا الوظيفي، كما أن امتيازات الترقية تساهم في تحقيق الاستقرار، بالإضافة إلى أن المنافسة من أجل الحصول على الترقية يساهم في وصول المؤسسة إلى تحقيق أهدافها.

أما فرضيتنا الجزئية الثالثة والتي مفادها: تؤدي المشاركة إلى تحقيق الرضا الوظيفي للعمال، فقد أثبتت صحتها كل من دراستي "ميلاط صبرينة" والتي تحمل عنوان « التكوين المهني والفعالية التنظيمية »، والتي كانت أهم نتائجها: خلق الجو المناسب لمشاركة العاملين في إبداء الرأي واتخاذ القرارات، حيث توصلت إلى أن هذا يزيد من فعالية المنظمة.

## خاتمة

---

بالإضافة إلى دراسة "بوشلاغم حنان" والتي جاءت فرضياتها الجزئية كالتالي: توجد علاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار وتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة الصناعية، بالإضافة إلى فرضية أخرى مفادها: يؤدي الاعتماد على مبدأ العمل الجماعي إلى زيادة دافعية العاملين نحو عملهم في المؤسسة الصناعية.

وبالتالي فقد تحقق صدق الفرضيات الفرعية للدراسة الحالية، وهذا ما يمكن أن نسقطه على الفرضية الرئيسية والتي مفادها تنمية الموارد البشرية لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية فتكون فرضية محققة وصحيحة.



# قائمة المراجع

## قائمة المراجع

### القواميس والمعاجم:

- 1- إبراهيم جابر السيد: قاموس علم اجتماع وعلم النفس، ط1، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
- 2- أحمد زكي بوداوي: معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية (فرنسي-انكليزي-عربي)، مكتبة لبنان، ساحة رياض الصلح، لبنان، 1970.
- 3- محمد عاطف غيث: قاموس علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2007.
- 4- يوسف شكري فرحات: معجم الطلاب (عربي-عربي)، دار الكتب العلمية، لبنان، ط2، 2001.

### الكتب:

- 1- إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2009.
- 2- أحمد ماهر: الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، 2003، 2004.
- 3- أحمد ماهر: التنظيم (الدليل العلمي لتصميم الهياكل والممارسات التنظيمية)، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007.
- 4- أسامة خيربي: التمييز التنظيمي، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2004.
- 5- أسامة خيربي: الجديد في القيادة الإدارية، دار الراية للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2013.
- 6- أمين ساعاتي: إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق، دار النشر العربي، 1998، القاهرة.
- 7- باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط2، القاهرة، 2006.
- 8- بوالشرش نور الدين، عامدية إيمان: واقع إدارة الموارد البشرية، بالمؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، العدد27، 2016.
- 9- حسن ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 10- حسن المنسي: منهج البحث التربوي، دار الكندي، الأردن، 1999.
- 11- حسين ابراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002.
- 12- حسين أحمد الطراونة وآخرون: نظرية المنظمة، دار حامد للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2012.
- 13- حسين حريم: إدارة المنظمات، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط2، الأردن، 2009.

## قائمة المراجع

- 14- حسين عبد الحميد أحمد رشوان: علم الاجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2004.
- 15- خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمودة: نظرية المنظمة ، دار المسيرة والتوزيع والطباعة، ط3، الاردن، 2007.
- 16- الدادي الشيخ: تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد البشرية في البلدان الاسلامية، مجلة الباحث عدد 6، 2008.
- 17- داودي أحمد: الفعالية التنظيمية، مركز الكتاب الأكاديمي للنشر والتوزيع.
- 18- زكي محمود هاشم: إدارة الموارد البشرية، ذات السلاسل للطباعة والنشر والتوزيع، الكويت، ط2، 2014.
- 19- سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004.
- 20- سعيد بن يمينة: تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015.
- 21- سعيد عيد مرسي بدر: الإيديولوجية ونظرية التنظيم مدخل نقدي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 22- سهيلة محمد عباس: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2006.
- 23- سوري منير: تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2014.
- 24- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 25- صفوان محمد المبيضين، عائض بن شافي الأكلبي: التوظيف والمحافظة على الموارد البشرية، دار اليازوتي العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 26- صلاح الدين عبد الباقي، علي عبد الهادي مسلم، راوية حسن: إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007.
- 27- صلاح الدين عبد القادر النعيمي: الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- 28- طارق طا: السلوك التنظيمي في البيئة، العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2007.
- 29- طارق طه: السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والانترنت، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.

## قائمة المراجع

- 30- طلعت ابراهيم لطفي: علم الاجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 31- عادل محمد زايد: إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، القاهرة، 2003.
- 32- عاكف لطفي خصاوتة: إدارة الإبداع والابتكار في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2011.
- 33- عبد الحميد عبد الفتاح: دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
- 34- عبد الرزاق بن حبيب: اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
- 35- عبد العزيز أبو سبعة: المفاهيم الإدارية الحديثة، دار محدلاوي، عمان، ط2، 2001.
- 36- عبد الغفار حنفي: أساليب إدارة المنظمات، المكتب العربي الحديث، مصر.
- 37- عبد الغفار حنفي: السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
- 38- عبد الكريم أحمد جميل: تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، ط1، 2016.
- 39- عبد الله عبد الرحمن: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2003.
- 40- علي السلمي: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
- 41- علي حسين: نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 42- علي عبد الرزاق شابي: علم اجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 43- علي غريني اسماعيل فيرة، بلقاسم سلاطنية: تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 44- علي معمر عبد المؤمن: البحث في العلوم الاجتماعية الوجيز في الأساسيات والمناهج والتقنيات، منتدى الأزيكية، ط1، ليبيا، 2008.
- 45- عمر الكيسي: التنظيم الإداري والحكومي بين التقليد والمعاصرة، دار الشروق طباعة والنشر والتوزيع، ط1، قطر، 1998.
- 46- عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، الاردن، 2005.

## قائمة المراجع

- 47- فاطمة عوض صابر، ميرفت عي خفاجة: أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الإثراع الفنية، مصر، ط1، 2002.
- 48- فتحي احمد ذياب عواذ: السلوك الإنساني في منظمات الأعمال الحديثة، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2013.
- 49- فضيل اليو: أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، منشورات جامعة منتوي، قسنطينة، 1999.
- 50- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2008.
- 51- مؤيد سعيد سالم: النظرية المنظمة الهيكل والتصميم، دار وائل للنشر، ط1، 2000.
- 52- ماجد عبد المهدي مساعدة: إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، الأردن، 2013.
- 53- مجدي أحمد بيومي، محمد السيد لطفي: الكفاءة التنظيمية والسلوك الإنتاجي مدخل في علم الاجتماع الصناعي، دار المعرفة الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
- 54- محفوظ جودة، حسن الزغبى، ياسر المنصور: منظمات الأعمال المفاهيم والوظائف، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2008.
- 55- محمد أحمد سليمان، سوسن عبد الفتاح وهب: الرضا والولاء الوظيفي قيم وأخلاقيات العمل، زمزم ناشرون وموزعون، ط1، الأردن، 2011.
- 56- محمد اسماعيل بلال: السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2005.
- 57- محمد إسماعيل بلال: السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2008.
- 58- محمد الصيرفي: السلوك الإداري العلاقات الإنسانية، دار الفتح للتجليد الفني، ط1، مصر، 2007.
- 59- محمد جمال الكنانى: الاستثمار في الموارد البشرية، دار الثقافة للنشر، ط1، مصر، 2007.
- 60- محمد حافظ حجازي: إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، مصر، 2005.
- 61- محمد حسن أحمد: إدارة التخطيط والتنظيم، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2008.
- 62- محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.

## قائمة المراجع

- 63- محمد سعيد سلطان: السلوك الإنساني في المنظمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002، الإسكندرية.
- 64- محمد صبري فؤاد النمر: التفكير العلمي والتفكير النقدي في بحوث الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، ط1، 2003.
- 65- محمد علي سالم: نظرية التنظيم، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، عمان، 2012.
- 66- محمد علي محمد: علم اجتماع التنظيم مدخل للتراث ومشكلات الموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، مصر.
- 67- محمد على نسيم: التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جونا للنشر والتوزيع، 2016، القاهرة.
- 68- محمد قاسم القريوني: نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، ط4، 2010.
- 69- محمد محمود الجوهري: علم اجتماع التنمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ط1، عمان، 2010.
- 70- محمود سليمان العميان: السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، الأردن، 2004.
- 71- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية (تدريبات عملية)، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- 72- ناصر قاسمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
- 73- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد: الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية لنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
- 74- وفاء فؤاد شابي، منار عبد الرحمن محمد خضر: الإدارة وتنمية الموارد البشرية، جامعة حلوان كلية الاقتصاد المنزلي، 2003.
- 75- يحيى مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم: مناهج وأساليب البحث (النظرية والتطبيق)، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000.
- 76- يزن محمد باسم تيم: إدارة الموارد البشرية (أساليب الإدارة الحديثة)، فضاءات للنشر والتوزيع، ط1، 2018.



## قائمة المراجع

77- يوسف مسعداوي: أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة لطباعة والنشر، الجزائر، 2013.

### المجلات:

- 1- سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة المسيلة.
- 2- فريال سيفون: الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم اجتماع المنظمات، مختبر علم اجتماع المنظمات و المناجمنت، العدد السادس، 2015.
- 3- مختار عيواج، مالكية أحمد: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها، دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلة آفاق للدراسات الاقتصادية، العدد 2، جامعة العربي التبسي.

### الرسائل الجامعية:

- 1- بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال تحت إشراف عبد الرشيد بن ذيب، جامعة الجزائر 3، 2010.
- 2- بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج ALEVER بوهران، مذكرة للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، 2015، جامعة وهران 2.
- 3- حنان بوشلاغم: المناخ التنظيمي والفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية»، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل.
- 4- سراج وهمية: استراتيجية تنمية الموارد البشرية كمدخل لتحسين الأداء المستدام في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة تصنيع اللواحق الصناعية والصحية بعين الكبيرة سطيف، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية للتنمية المستدامة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2012.
- 5- صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المدربين والمشرفين، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع والتنمية، جامعة قسنطينة، 2004-2005.

## قائمة المراجع

- 6- صبرينة ميلاط: التكوين المهني و الفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة جيجل.
- 7- الطيب بوسافل: تنمية الموارد البشرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة عنابة، 2011.
- 8- مانع صبرينة: أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2015.
- 9- نسيمة أحمد الصيد: الترقية والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، سكيكدة، 2006-2008.
- 10- نور الدين تاويريق: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم في علم نفس العمل والتنظيم، جامعة محمود منتوري قسنطينة، 2006.
- 11- هشام بوكفوس: أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، الإشراف فضيل دليو، جامعة الاخوة منتوري، قسنطينة، 2005-2006 .



الملاحق

الملحق رقم (01):

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: علم الاجتماع



استمارة دراسة بعنوان:

دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية  
دراسة نقدية تحليلية لدراسات السابقة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

تحت إشراف:

أ. سرار شفيقة.

إعداد الطالبتين:

- بوغدة مريم.
- منوش خولة.

تحية طيبة وبعد ...

إليك هذه الاستمارة التي تتضمن أسئلة تساعد على القيام بالدراسة، نأمل أن تتعامل معها بموضوعية من خلال الإجابة بصدق على أسئلتها، ونؤكد أن كل الإجابات ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

شكرا لتعاونكم معنا وحسن تفهمكم

السنة الجامعية 2020/2019

## 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: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي
- 4- الحالة الاجتماعية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
- 5- الفئة المهنية: إطار  عون بحكم  عون تنفيذ
- 6- الخبرة 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 إلى أقل من 20 سنة   
- من 20 سنة إلى أقل من 25 سنة   
- من 25 سنة فما فوق

## المحور الثاني: التدريب والإنتاجية

- 7- هل تهتم المؤسسة بتدريب العاملين؟ نعم  لا
- 8- هل خضعت لبرنامج تكويني من قبل؟ نعم  لا
- إذا كانت الإجابة نعم ساعدك هذا على:
- تصحيح أخطائك في العمل
  - عرفك طرق جديدة في العمل
  - حسن أدائك
  - أخرى أذكرها
- 9- ما هي درجة استفادتك من التدريب؟ كبيرة  متوسطة  مقبولة
- 10- هل تحرص المؤسسة على تحديد احتياجات العاملين من التدريب؟  
نعم  لا
- 11- ما هو رأيك في العمليات التدريبية للعمال؟  
ممتازة  جيدة  مقبولة  سيئة
- 12- هل سبق وتعرضت لحادث عمل؟ نعم  لا
- في حالة الإجابة بنعم متى كان ذلك؟
- قبل الخضوع للتدريب
  - أثناء التدريب
  - بعد التدريب قبل وبعد التدريب
- 13- هل قائم رئيسك بتقييمك بعد البرامج التدريبية؟ نعم  لا
- 14- هل سيساعدك التدريب في الحفاظ على سلامة المعدات والتجهيزات الإنتاجية؟  
نعم  لا
- 15- هل سيساعدك التدريب في تحسين جودة المنتج؟ نعم  لا
- 16- هل يحفزك التدريب في زيادة إنتاجيتك؟ نعم  لا
- 17- ما الغرض من التدريب في رأيك؟
- الزيادة في المهارات
  - تدريب للترقية فقط

- العمل على زيادة الإنتاجية

- أخرى أذكرها

18- هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية من أجل تحسين المهارات والقدرات بهدف تطوير

الإنتاج؟ نعم  لا

### المحور الثالث: الترقية والدافعية نحو العمل

19- هل فرص الترقية في المؤسسة متوفرة لجميع العمال؟ نعم  لا

20- هل تحصلت على ترقية أثناء عملك بالمؤسسة؟ نعم  لا

21- على أي أساس تمنح الترقية في هذه المؤسسة؟

الأقدمية -  الكفاءة

الشهادة -  تقييم رئيسك

22- هل تطبق معايير الترقية بصورة فعالة؟ نعم  لا

إذا كانت إجابتك "لا" هل يرجع السبب إلى تدخل:

المحسوبية -  الوساطة

القرابة -  العلاقات الشخصية

الجهوية

23- هل الامتيازات المقدمة بعد الترقية هي زيادة في:

الأجر -  السلطات

المسؤوليات -  المكانة

العلاوات

24- هل التطبيق غير الموضوعي للترقية يؤثر على استقرار المؤسسة؟

نعم  لا

إذا كانت الإجابة "نعم" كيف يكون رد فعلك؟

تغيب -  تأخر

شكوى -  لا مبالاة

شغب -  تقصر الأداء

25- هل لديك إحساس بدافعية كبيرة للعمل؟ نعم  لا

حب العمل وتعلقك به

حصولك على أجر

حصولك على امتيازات في العمل



- الحصول على مكانة اجتماعية

26- هل تعتقد أن الرفع من منصب لمنصب آخر يزيد من دافعيتك؟

نعم  لا

## المحور الرابع: المشاركة والرضا الوظيفي

27- هل ترى أن العلاقة بين العمال والإدارة جيدة؟ نعم  لا

28- هل يستشيرك رئيسك في العمل في علاج المشاكل التي تواجهك أثناء القيام بالعمال؟  
نعم  لا

29- هل يشارك العمال في اتخاذ قرارات تتعلق بالمؤسسة؟ نعم  لا   
إذا كانت الإجابة "نعم" ما هي أهمية هذه المشاركة؟

- الشعور بالراحة

- الشعور بالانتماء للمؤسسة

- الشعور بالرضا والاستقرار

30- هل تتبادل المعارف والمهارات مع زملائك في العمل؟ نعم  لا

31- هل تختار العمل في مؤسسة أخرى فيما لو عرضت عليك فرصة عمل مماثلة في مؤسسة أخرى؟ نعم  لا

32- هل أنت راض عن عملك؟ نعم  لا

33- هل لديك الرغبة في التعبير عن الرأي واتخاذ القرارات وتحمل المسؤوليات؟  
نعم  لا

34- هل تزيد الرقابة الذاتية لديك عند تنفيذ قرارات شاركت في صنعها؟  
نعم  لا

35- هل توجد عقبات لا تسمح لكم بالمشاركة باقتراحاتكم الكتابية والشفوية؟  
نعم  لا

36- هل أنت موافق على الرأي القائل: على العاملين أن ينفذوا فقط ما يطلب منهم؟  
نعم  لا

\*إذا كانت إجابتك "نعم" ذلك راجع إلى:

- تجنب الوقوع في المشاكل

- ليس للعاملين ما يؤهلهم لأكثر من ذلك

- لا ضرورة أن يتدخل العامل فيما لا يعنيه

مشارك الحياة لا تترك للعاملين فرصة التفكير بذلك

\*إذا كانت إجابتك "لا" ذلك راجع إلى:

العاملين ليسوا مجرد آلة

عندما لا يقنع المرؤوسين لهم حق

العامل هو أفضل من يعرف

المشاركة في اتخاذ القرار حق

37- هل تكون راضيا عن عملك وروحك المعنوية مرتفعة عندما تشارك في اتخاذ القرارات

ضمن اختصاصك في العمل؟ نعم  لا



# ملخص الدراسة

## 1- باللغة العربية:

تعالج هذه المذكرة موضوع عنوانه "دور تنمية الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية" دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج الطاهير-جيجل، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، تحت إشراف الأستاذة: سرار شفيقة. مع ملاحظة عدم القيام بالدراسة الميدانية للظروف التي سادت العالم والجزائر والمتمثلة في انتشار جائحة كورونا COVID19.

وقد جاءت المذكرة في ستة فصول، عالج الفصل الأول موضوع الدراسة المتمثل في مبررات اختيار الموضوع، أهمية وأهداف وإشكالية الدراسة، إضافة إلى الفرضيات ومفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني فقد تناول النظريات المفسرة للدراسة المتمثلة في النظريات الكلاسيكية، النظريات الكلاسيكية المحدثة والنظريات الحديثة.

والفصل الثالث جاءت فيه معالجة تنمية الموارد البشرية بداية بتاريخ تنمية الموارد البشرية، أهمية وأهداف تنمية الموارد البشرية، خصائص وأبعاد تنمية الموارد البشرية، أسبابها وكيفية تحقيقها، مداخل تنمية الموارد البشرية، سياسات واستراتيجيات تنمية الموارد البشرية، تحديات تنمية الموارد البشرية.

كما تطرقنا في الفصل الرابع إلى الفعالية التنظيمية، والذي تضمن أهمية وخصائص الفعالية التنظيمية، أهم المفاهيم المرتبطة بالفعالية التنظيمية والعلاقة بينها، صور ومؤشرات الفعالية التنظيمية، معايير قياس الفعالية التنظيمية، العوامل المؤثرة على الفعالية التنظيمية، مراحل الفعالية التنظيمية، وأهمية الاستثمار في الرأس المال البشري ودوره في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وقد تعرضنا في الفصل الخامس للإجراءات المنهجية للدراسة، المتمثلة في منهج الدراسة، أدوات جمع البيانات، عينة الدراسة، أساليب التحليل.

تلاه الفصل الأخير تمثل في انتقادات موجة للدراسات السابقة تعويضا للدراسة الميدانية التي كان من المفترض القيام بها لولا أنه تم غلق المؤسسات بسبب انتشار فيروس كورونا COVID19.

وأنهينا البحث بخاتمة وعرض قائمة المراجع.

وقد انطلق البحث من إشكالية الدراسة والمتمثلة في طرح السؤال الرئيسي الذي مفاده: هل لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

وأسئلة فرعية:

- 1- هل التدريب يساهم في تحسين الإنتاجية؟
- 2- هل الترقية تزيد من دافعية العاملين؟
- 3- هل المشاركة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي؟

وقد تمت صياغة فرضية رئيسية مفادها:

- تنمية الموارد البشرية لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وانبثت عنها فرضيات فرعية هي:

- 1- التدريب يساهم في تحسين الإنتاجية.
- 2- الترقية تزيد من دافعية العاملين.
- 3- المشاركة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

وقد صيغت أهداف علمية وعملية للدراسة:

- الأهداف العلمية:
- ربط الدراسة النظرية بواقع المؤسسة الجزائرية.
- محاولة إظهار أهمية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى مساهمتها في تحقيق أهدافها.
- إزالة الغموض المتعلق بالموضوع من خلال محاولة توضيح الأسباب.
- الأهداف العملية:
- هذه الدراسة قد تثير قضايا تكون مواضيع أخرى للبحث العلمي مستقلا.
- الوصول إلى النتائج المتسببة في تحقيق الفعالية التنظيمية.
- البرهنة على أن التدريب يساهم في تحسين الإنتاجية.
- محاولة البرهنة على أن الترقية تزيد من دافعية العاملين.

- البرهنة على أن المشاركة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي.

إضافة الفقرة الأخيرة التي ألفها الطلبة وهي موضوعة بين قوسين.

وللتأكد من صحة هذه الفرضيات كنا سنقوم باستعمال الاستمارة والملاحظة كأدوات للبحث والاعتماد على المنهج الوصفي لولا الظروف التي يعيشها العالم عامة والجزائر خاصة، والتي حالت دون ذلك والمتمثلة في انتشار جائحة كورونا، والذي كان عائقا في سبيل وصولنا للميدان، حيث قولنا بالرفض. وبعد مقارنة فرضياتنا بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة فقد وجدنا أن:

- التدريب يساهم في تحسين الإنتاجية.

- الترقية تزيد من دافعية العاملين.

- المشاركة تؤدي إلى تحقيق الرضا الوظيفي

ومنه إثبات صدق الفرضية الرئيسية والتي نقول أن لتنمية الموارد البشرية دور في تحقيق الفعالية التنظيمية.

## 2- باللغة الفرنسية:

Ce mémoire traite d'un thème intitulé "Le rôle du développement des ressources humaines dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle", une étude sur terrain à l'entreprise africaine du verre –Taher Jijel, une note complémentaire pour l'obtention d'un Master en sociologie, organisation et travail, sous la direction du professeur: Serar Chafika. Notant qu'à cause des conditions qui prévalaient dans le monde et en Algérie, représentées dans la propagation de la pandémie Coronavirus, l'étude sur terrain n'a pas été réalisée.

La note comprenait six chapitres: le premier traitait du sujet de l'étude représenté dans les justifications du choix du sujet, de l'importance, des objectifs et de la problématique de l'étude, en plus des hypothèses et concepts de l'étude et des études antérieures.

Le troisième chapitre traite du développement des ressources humaines en commençant par l'histoire du développement des ressources humaines, l'importance et les objectifs du développement des ressources humaines, les caractéristiques et les dimensions du développement des ressources humaines,

ses causes et comment les atteindre, les approches de la mise en valeur des ressources humaines, les politiques et stratégies de développement des ressources humaines et les défis du développement des ressources humaines

Dans le quatrième chapitre, nous avons également traité de l'efficacité organisationnelle, qui comprend l'importance et les caractéristiques de l'efficacité organisationnelle, les concepts les plus importants liés à l'efficacité organisationnelle et la relation entre eux, les images et les indicateurs d'efficacité organisationnelle, les normes de mesure de l'efficacité organisationnelle, les facteurs affectant l'efficacité organisationnelle, les étapes de l'efficacité organisationnelle et l'importance d'investir dans le capital humain. Et son rôle dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle.

Dans le cinquième chapitre, nous avons présenté les procédures méthodologiques de l'étude, représentées dans la méthodologie de l'étude, les outils de collecte de données, l'échantillon d'étude et les méthodes d'analyse.

Cela a été suivi du dernier chapitre, qui représentait la critique des études précédentes en compensation de l'étude sur terrain qui était censée être menée si les établissements n'avaient pas été fermés en raison de la propagation du Coronavirus COVID19.

Nous avons conclu la recherche et présenté une liste de références.

La recherche est partie du problème de l'étude représenté en posant la question principale: le développement des ressources humaines a-t-il un rôle dans l'atteinte de l'efficacité organisationnelle?

Et sous-questions:

- 1- La formation contribue-t-elle à améliorer la productivité?
- 2- La promotion augmente-t-elle la motivation des employés?
- 3- La participation mène-t-elle à la satisfaction au travail?

Une hypothèse majeure a été formulée que:

Le développement des ressources humaines a un rôle dans l'atteinte de l'efficacité organisationnelle.



Des sous-hypothèses en ont émergé:

- 1- La formation contribue à améliorer la productivité.
- 2- La promotion augmente la motivation des employés.
- 3- La participation mène à la satisfaction au travail.

Les objectifs scientifiques et pratiques de l'étude ont été formulés:

- Objectifs scientifiques:
  - Relier l'étude théorique à la réalité de l'institution algérienne.
  - Essayer de montrer l'importance du développement des ressources humaines dans l'organisation, et l'étendue de sa contribution à la réalisation de ses objectifs.
  - Éliminez toute ambiguïté sur le sujet en essayant de clarifier les raisons.

- Objectifs pratiques:

Cette étude peut soulever des questions qui sont d'autres sujets de recherche scientifique indépendante.

- Tendrez la main aux résultats de l'atteinte de l'efficacité organisationnelle.
- Démontrez que la formation contribue à améliorer la productivité.
- Tenter de prouver que la promotion augmente la motivation des employés.
- Démontrez que la participation mène à la satisfaction au travail.

En plus du dernier paragraphe que les étudiantes ont composé, qui est placé entre parenthèses.

Pour s'assurer de la validité de ces hypothèses, nous utiliserions le questionnaire et l'observation comme outils de recherche et nous nous appuyons sur l'approche descriptive, si ce n'était des conditions dans lesquelles le monde en général et l'Algérie en particulier, qui l'ont empêché, ont représenté dans la propagation de la pandémie Coronavirus, qui a été un obstacle à notre accès au terrain, où nous avons été rejetés. Après avoir comparé nos hypothèses avec les résultats des études précédentes, nous avons constaté que:

- La formation contribue à améliorer la productivité.
- La promotion augmente la motivation des employés.
- La participation mène à la satisfaction au travail

Et à partir de là, prouver la validité de l'hypothèse principale, qui dit que le développement des ressources humaines a un rôle dans l'atteinte de l'efficacité organisationnelle.