

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر - باتنة 1
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية

- دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة.

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الأستاذ الدكتور:
كمال بوقرة

إعداد الطالبة:
برعودي يسمينة

أعضاء لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ صليحة مقاوسي
مشرفا	جامعة باتنة 1	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ كمال بوقرة
عضوا	جامعة سطيف	أستاذ التعليم العالي	أ.د/ فيروز زرارفة
عضوا	جامعة باتنة 1	أستاذ محاضر- أ	د/ مريم يحيياوي
عضوا	جامعة مسيلة	أستاذ محاضر- أ	د/ رضا قجة
عضوا	جامعة سطيف	أستاذ محاضر- أ	د/ أنور مقراني

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الصفحة	قائمة الموضوعات
01	فهرس الموضوعات
08	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة	
13	1. إشكالية البحث
17	2. أسباب اختيار الموضوع
17	3. أهمية الموضوع
18	4. أهداف الدراسة
18	5. الدراسات السابقة
26	6. فرضيات الدراسة
28	7. المفاهيم الأساسية للدراسة
28	8. مجالات الدراسة
34	9. المنهج المستخدم في الدراسة
34	10. أدوات وتقنيات جمع البيانات
36	11. العينة وأسلوب اختيارها
الفصل الثاني: التنمية البشرية	
39	1. مفهوم التنمية البشرية
43	2. أهداف التنمية البشرية
43	3. علاقة التنمية البشرية بالتنمية الشاملة والمستدامة
48	4. تحديات التنمية البشرية
55	5. التنمية البشرية مدخل استثماري لتنمية الموارد والكفاءات البشرية
57	6. أبعاد ومؤشرات التنمية البشرية
64	7. قياس التنمية البشرية
70	8. قياس التنمية البشرية في الجزائر وفق تقارير التنمية البشرية
81	9. التعليم والتكوين في الجزائر بعد سنة 2000
81	1.9. التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي
90	2.9. التعليم العالي والبحث العلمي
93	3.9. التكوين والتعليم المهنيين

الفصل الثالث: وظيفة الموارد البشرية: مدخل عام	
97	1. التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية
104	2. المداخل النظرية في دراسة الموارد البشرية
104	1.2. المدخل الكلاسيكي
120	2.2. المدخل السلوكي
140	3.2. مدخل الموارد البشرية
142	3. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
142	1.3. إدارة الأفراد
146	2.3. إدارة الموارد البشرية
146	3.3. انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية
151	4.3. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
الفصل الرابع: عمليات تنمية الموارد البشرية	
158	1. توصيف الوظائف
158	1.1. مفاهيم مرتبطة بمفهوم توصيف الوظائف
158	2.1. مفهوم توصيف الوظائف
159	3.1. عناصر توصيف الوظائف
160	4.1. أهمية توصيف الوظائف
164	5.1. طرق توصيف الوظائف
167	6.1. تصميم الوظائف
171	2. تخطيط الموارد البشرية
171	1.2. مفهوم تخطيط الموارد البشرية
173	2.2. مقومات تخطيط الموارد البشرية
174	3.2. أهمية تخطيط الموارد البشرية
175	4.2. تخطيط الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية
176	5.2. مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية
187	6.2. متطلبات فاعلية تخطيط الموارد البشرية
188	3. الاستقطاب أو تدبير الموارد البشرية
188	1.3. مفهوم عملية الاستقطاب

189	2.3. مصادر عملية الاستقطاب
191	2.3. طرق الاستقطاب
193	6.3. شروط فعالية طرق الاستقطاب
195	4. اختيار الموارد البشرية
195	1.4. مفهوم اختيار الموارد البشرية
195	2.4. مراحل اختيار الموارد البشرية
198	5. تدريب الموارد البشرية
198	1.5. مفهوم تدريب العاملين
200	2.5. خطوات تدريب العاملين
205	3.5. أساليب وطرق تدريب العاملين
209	4.5. مفهوم التنمية الإدارية
211	5.5. أساليب وطرق التنمية الإدارية
221	6.5. عوائق نقل المعرفة والمهارات
224	6. تقييم أداء العاملين
224	1.6. مفهوم أداء العاملين
225	2.6. مفهوم تقييم أداء العاملين
226	3.6. أهداف أنظمة تقييم أداء العاملين
227	4.6. علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى للموارد البشرية
227	5.6. بناء مقاييس الأداء
229	6.6. مداخل قياس أداء العاملين
231	7.6. مشكلات تقييم أداء العاملين
232	8.6. شروط فعالية أنظمة تقييم أداء العاملين
233	7. تحفيز العاملين
233	1.7. تعريف التحفيز
234	2.7. أنواع الحوافز
236	3.7. توظيف الدوافع لبناء نظم حوافز فعالة
238	4.7. تصميم الوظيفة كأداة لحفز العاملين
239	5.7. الشروط الواجب توافرها من أجل عملية تحفيز فعالة

240	8. تمكين العاملين
240	1.8. مفهوم التمكين
241	2.8. أهمية تمكين العاملين
241	3.8. مزايا تمكين العاملين
242	4.8. معوقات تمكين العاملين
242	5.8. مؤشرات قياس تمكين العاملين
244	9. تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى العاملين
244	1.9. مفهوم التفكير
244	2.9. مفهوم التفكير الابتكاري
244	3.9. مفهوم السلوك الابتكاري
244	4.9. مفهوم القدرة الابتكارية
245	5.9. تنمية القدرات الابتكارية
245	6.9. أسباب انخفاض الإحساس بأهمية التطوير والابتكار
247	10. الاتصالات الفعالة
247	1.10. مفهوم الاتصال
248	2.10. عناصر الاتصالات
249	3.10. أساليب الاتصال
250	4.10. اتجاه الاتصالات
251	5.10. خصائص الاتصالات الفعالة
252	6.10. أهمية الاتصالات داخل المؤسسة
253	7.10. أهداف الاتصال في المؤسسة
254	8.10. معوقات الاتصالات
255	9.10. تنمية عملية الاتصال لدى أعضاء التنظيم وتحسينه
256	10.10. الاتصالات الفعالة وعلاقتها ببعض المفاهيم التنظيمية المرتبطة بها
260	11. تطوير المسار الوظيفي
260	1.11. تعريف تطوير المسار الوظيفي
261	2.11. أهمية تطوير المسار الوظيفي
261	3.11. مداخل عملية تطوير المسار الوظيفي

265	12. بناء فرق عمل فعالة
265	1.12. مفهوم فرق العمل
266	2.12. عوامل تكوين فرق العمل الفعالة
267	3.12. مزايا التكوين الناجح لفرق العمل
268	4.12. الأنماط المختلفة لفرق العمل
270	13. جودة حياة العمل
270	1.13. مفهوم جودة حياة العمل
272	2.13. أبعاد جودة حياة العمل
273	3.13. الاعتبارات الواجب مراعاتها لضمان نجاح برامج جودة حياة العمل
275	14. تهيئة المناخ التنظيمي
275	1.14. مفهوم المناخ التنظيمي
277	2.14. أنماط المناخ التنظيمي
277	3.14. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي
280	3.14. العوامل المعوقة لفعالية المناخ التنظيمي
280	5.14. تهيئة المناخ التنظيمي الفعال
الفصل الخامس: تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية	
283	1. المؤسسة الاقتصادية
283	1.1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية
283	2.1. خصائص المؤسسة الاقتصادية
285	3.1. محيط المؤسسة الاقتصادية
287	4.1. تصنيف المؤسسات الاقتصادية
289	5.1. المؤسسات الاقتصادية الحديثة
291	2. أداء المؤسسة الاقتصادية
291	1.2. مفهوم أداء المؤسسة الاقتصادية
292	2.2. مكونات الأداء في المؤسسة الاقتصادية
293	3.2. مفهوم إدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية
295	4.2. الأسباب الداخلية لفجوة الأداء في المؤسسة الاقتصادية

299	3.الجودة الشاملة كمدخل لتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية
300	1.3. مفهوم إدارة الجودة الشاملة
301	2.3. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
303	3.3. مزايا استخدام إدارة الجودة الشاملة
303	4.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة
305	5.3. مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة
306	6.3. معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة
307	7.3. الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة
311	4. أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خلال مراحل التسيير المختلفة
311	1.4. مرحلة التسيير الذاتي
314	2.4. مرحلة التسيير الاشتراكي
321	3.4. مرحلة إعادة الهيكلة العضوية والمالية
322	4.4. استقلالية المؤسسات
330	5.4. إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية للمؤسسة الاقتصادية
الفصل السادس: تحليل بيانات ونتائج الدراسة الميدانية	
334	1. تحليل بيانات الدراسة الميدانية
334	1.1. تحليل بيانات الإطارات المسيرة
375	2.1. تحليل بيانات الإطارات وأعوان التحكم
423	2. تحليل نتائج الدراسة
439	خاتمة
444	قائمة المراجع
453	فهرس الجداول
460	فهرس الأشكال
الملاحق	
462	الملحق 01: استمارة الإطارات المسيرة
470	الملحق 02: استمارة الإطارات وأعوان التحكم
/	وثائق متعلقة بالمؤسسة مجال الدراسة

مقدمة

مقدمة: لقد ظل الفكر الاقتصادي لفترة طويلة يركز على الموارد المادية باعتبارها حجر الزاوية في التقدم والنمو الاقتصادي والاجتماعي لأي دولة، مع إهمال يكاد يكون تاماً لأهمية العنصر البشري. ومع نهاية العقد الخامس من القرن الماضي أخذ الفكر الاقتصادي يستشعر أهمية العنصر البشري، وأن نمو الدولة وتقدمها لا يعتمد فقط على ما لديها من موارد وإمكانات مادية بل إن مواردها البشرية هي المحدد الأساسي للنمو والتقدم فيها، إذا حسن تعليمها وإعدادها وتدريبها.

ولم يكن الفكر الإداري بأحسن حالا من الفكر الاقتصادي في نظرتة للعنصر البشري، فقد ظل في معظمه حتى أوائل العقد الرابع من القرن الماضي ينظر للإنسان باعتباره أحد العناصر المادية للإنتاج كالآلات والمعدات وغيرها، ويجب الحصول منه على أقصى إنتاج ممكن بأقل التكاليف.

وبعد أن كشفت نتائج تجارب هاوثورن التي أجراها مايو وزملائه في شركة وسترن إلكتريك الأمريكية في الفترة ما بين 1927-1933 وما تلاها من بحوث ودراسات سلوكية بعض الحقائق الهامة حول دوافع السلوك الإنساني في العمل، لم يتوقف تيار البحث والدراسة في مجال السلوك الإنساني عند هذا المستوى من الطرح النظري بل تجاوزه بهدف الوصول إلى مبادئ علمية تعطي تفسيراً أوضح وأعمق لحقيقة السلوك الإنساني في العمل، وقد توصلت هذه الجهود إلى حقيقة مؤداها أن مستوى كفاءة أي مؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتحسين أدائها محكوم بالدرجة الأولى بمواردها البشرية.

وأصبحت نجاعة المؤسسة كيفما كان ميدانها ومجال اهتمامها يتوقف على نوعية الموارد البشرية التي تقوم بتدبيرها أو تطويرها، أو على العكس من ذلك تعمل على تعطيلها وهدر إمكاناتها، أو إفراغها من الوظائف التي تأسست للقيام بها.

ولمعالجة هذا الموضوع تم تقسيم البحث إلى ستة فصول، يتناول الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة، والذي يشمل إشكالية البحث التي تعتبر أن نوعية المورد البشري في المؤسسات يتميز بتكوين عالي، فأغلبهم حاملين لشهادات جامعية عليا، أو تكوين مهني متخصص، بما يشكل مصدر تفوق للمؤسسة، هذا من جهة ومن جهة ثانية أن المؤسسات الاقتصادية تتواجد في محيط أقل ما يقال عنه أنه تنافسي، فهل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية واعية بهذا المحيط الداخلي والخارجي

الذي تعيشه وتسعى لتطوير أدائها بالاستثمار في موردها البشري أم لا؟. كما يشتمل الفصل الأول كذلك أسباب اختيار الموضوع وأهميته، فالرغبة في معرفة واقع الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو السبب الرئيسي الذي دفعني لاختيار هذا الموضوع، وتكمن أهمية الموضوع في الأهمية التي اكتسبها المورد البشري في الآونة الأخيرة وتغير النظرة إليه خاصة من قبل المؤسسات، حيث أصبح يضطلع بدور استراتيجي في المؤسسة، وعنصر هام من عناصر تحقيق نجاعة المؤسسة. أما أهداف الدراسة التي تسعى الدراسة لتحقيقها فتتمثل أساسا في الكشف عن عمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية. كما تم في هذا الفصل عرض عدد من الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع سواء بنفس الطرح أو تناولت أحد متغيراته، والتي تم الاستفادة منها سواء من الناحية المنهجية أم النظرية. كما تضمن الفصل الأول فرضيات الدراسة، والتي قسمت إلى فرض رئيسي وفرضيتين فرعيتين، فالفرض الرئيسي يختبر دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة، وتختبر الفرضيتين الفرعيتين، عمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وموقع إدارة الموارد البشرية من عملية التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة على التوالي، ثم تم تحديد المفاهيم الأساسية التي تقوم عليها الدراسة. وتضمن هذا الفصل أيضا تحديد مجالات الدراسة، المنهج المستخدم، أدوات وتقنيات جمع البيانات. وينتهي الفصل الأول بالتطرق إلى عينة الدراسة وكيفية اختيارها.

أما الفصل الثاني فخصص لمعالجة موضوع التنمية البشرية ودورها في إعداد المورد البشري القادر على إحداث التنمية الشاملة والمستدامة، على أساس أن التنمية البشرية مدخل استثماري لتنمية الموارد والكفاءات البشرية، كما تم تناول تطور التنمية البشرية في الجزائر وفق تقارير برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، الذي أشار إلى تحسن مقاييس التنمية البشرية في الجزائر، حيث انتقلت إلى البلدان ذات التنمية البشرية المرتفعة. الغرض من هذا الفصل بالنسبة لموضوع الدراسة هو معرفة خصائص المورد البشري في الجزائر، الذي له علاقة وتأثير على سياسات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

أما الفصل الثالث فتطرق إلى وظيفة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، وأهم المداخل النظرية التي عالجت موضوع تسيير الموارد البشرية في المؤسسة. كما تم التطرق إلى انعكاسات الفكر الإداري

الجديد على إدارة الموارد البشرية، فالتطور الذي عرفه الفكر الإداري نتيجة التغيرات التي تعرفها البيئة الخارجية التي تتواجد فيها، يفرض على الإدارة تطوير فلسفتها الإدارية تماشياً مع هذه التغيرات والتي تتمثل أساساً في المناخ التنافسي، والعنصر الأخير الذي تم تناوله في هذا الفصل هو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية التي جاءت كتبويج لتغير النظرة إلى المورد البشري في المؤسسة واعتباره ميزة تنافسية للمؤسسة، حيث أصبحت وظيفة الموارد البشرية تحضي بمرتبة مرموقة وكشريك استراتيجي في المؤسسة.

وجاء الفصل الرابع ليعالج عمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، على أساس أنها عبارة عن عمليات متكاملة تحدد في مجملها كفاءة إدارة الموارد البشرية، الذي يؤدي بالضرورة إلى كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة. وهو ما فرض علينا معالجة عمليات تنمية الموارد البشرية كعمليات متكاملة ومتداخلة، وليس كوظائف مستقلة عن بعضها البعض، وتتمثل هذه العمليات في التوصيف الواضح والدقيق للوظائف، تخطيط الموارد البشرية، تدريب وتكوين الموارد البشرية، تمكين الموارد البشرية، الاتصالات الفعالة، بناء فرق عمل فعالة، تطوير المسار الوظيفي، تقييم أداء الموارد البشرية، تشجيع الموارد البشرية على الإبداع والابتكار، وقد تم إدراج عنصري: هئية المناخ التنظيمي الملائم، وجودة حياة العمل لما يسهمان به في تنمية وتطوير المورد البشرية، ولهما علاقة مباشرة بمتغيرات لها صلة بالعاملين كالرضا الوظيفي، الالتزام الوظيفي الاستغراق الوظيفي وغيرها من المتغيرات.

ويعالج الفصل الخامس أداء المؤسسة الاقتصادية، وكفاءة وفعالية استخدام المؤسسة لمواردها خاصة منها الموارد البشرية في تحقيق أهدافها، وذلك من خلال تطبيق المؤسسة لنظام الجودة الشاملة، والذي يتجسد في عدة مجالات منها، ثقافة المؤسسة، الهيكل التنظيمي، النمط القيادي، مناخ الإبداع وتصميم العمليات. كما تم الحديث في هذا الفصل عن السمات الأساسية للمؤسسات الحديثة وسياسة الموارد التي هذه المؤسسات. أما العنصر الأخير في هذا الفصل تطرق إلى أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خلال مراحل التسيير التي عرفتها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أما الفصل السادس والأخير والذي جاء تحت عنوان تحليل بيانات ونتائج الدراسة الميدانية، فتمت من خلاله تحليل بيانات كل من فئة الإطارات المسيرة من جهة، وفئة الإطارات وأعوان التحكم من جهة أخرى. ثم عرض نتائج الدراسة، وانتهى البحث بخاتمة تم فيها حوصلة نتائج البحث.

الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة

إشكالية البحث

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الموضوع

أهداف الدراسة

الدراسات السابقة

فرضيات الدراسة

المفاهيم الأساسية للدراسة

مجالات الدراسة

8-1- المجال المكاني

8-2- المجال البشري

8-3- المجال الزمني

المنهج المستخدم في الدراسة

أدوات وتقنيات جمع البيانات

العينة وأسلوب اختيارها

1. إشكالية البحث: إن الاستقرار الاقتصادي، والتقني، وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المؤسسات¹، لا يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها، حيث أن أهم المشكلات التي تعاني منها المؤسسات الاقتصادية في هذه الوضعية هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة تحقيقا لمستويات أعلى من الإنتاجية. ويتم تسيير المؤسسات وفق نظم تقليدية تتعامل مع الموارد البشرية باعتبارها أدوات في النظام البيروقراطي الذي يركز على كفاءة العمليات والإجراءات، ويخضع العاملين لنظم ولوائح وإجراءات لأداء مهامهم، ولا تترك لهم مساحة للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرارات، فهم آلات تؤدي مهام حسب القواعد.

إلا إن المناخ الحالي الذي تتواجد فيه مختلف المؤسسات الاقتصادية هو مناخ أقل ما يقال عنه أنه مناخ يتسم بالتنافسية الشديدة، نتيجة العولمة والانفتاح، والتطورات العلمية والتقنية وخاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، وتنوع المهارات، ومتطلبات الجودة الشاملة في كافة مراحل ومستويات الأداء...، وتحولت وظيفة تسيير الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، حيث أصبحت الموارد البشرية في المؤسسة الحديثة تمثل مركز تنافسيها ونجاحها، وهو ما يؤكد على أن قرارات ونشاطات تسيير الموارد البشرية أصبح لها بعدا استراتيجيا في قيادة المؤسسات فأصبحت الموارد البشرية في المؤسسة ذات بعد استراتيجي.

إن كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة هو نتيجة مباشرة لكفاءة أداء المورد البشري، ولذلك أصبح لزاما على المؤسسات الحديثة أن تولي اهتماما كبيرا لتنمية مواردها البشرية، كعملية ديناميكية وفعالة ومستمرة في المؤسسة لا ينبغي أن تتوقف عند أجل محدد، فهي ليست مجرد عمليات مؤقتة أو دورية، واستمرارها من استمرار المؤسسة، لهذا لا بد أن تولي العناية الكبيرة لتنمية الموارد البشرية باعتبارها وحدة أو مجموعة متكاملة

¹ . علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص15.

من العمليات، وكل عملية تتكامل مع مثيلتها لتساهم في تنمية المورد البشري، وعليه فإن وجود سياسات واضحة تحكم تنمية الموارد البشرية بمثابة السبيل الأمثل نحو الاستخدام الأمثل لهذه الموارد. فتكامل عمليات تنمية الموارد البشرية في منظومة متجانسة، وبلورتها في إستراتيجية متكاملة يتم إدماجها في الاستراتيجية العامة المؤسسة يحقق للمؤسس فرصا أفضل لتكوين وتشغيل موارد بشرية متميزة.

إن ما يتاح للمؤسسة من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا لتطوير أداء المؤسسة إلا أنها ليست شرطا كافيا، ذلك أن العامل الأساسي لبقاء المؤسسة واستمرارها هو المورد البشري الفعال، فالمورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي، وتوافر العمل البشري المتمثل في عمليات التصميم والإبداع الفكري، التخطيط والبرمجة، التنسيق والترتيب، الإعداد والتهيئة، التطوير والتحديث، التنفيذ والانجاز، التقويم والمحاسبة. تلك العمليات التي هي نتاج العمل البشري، ومظاهره هي أساس النجاح في المؤسسات، وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد الأخرى المتاحة للمؤسسة. وهذا الجهد البشري لا يمكن أن يصل إلى تحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر، بل لابد من تخطيط وإعداد وتوجيه وتنمية مستمرة، من خلال تبني سياسات وممارسات جديدة في تعاملاتها مع مواردها البشرية، بتنمية مهاراتهم وتمكينهم لزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، تكوينهم، ترقيتهم والاهتمام بجودة حياة العمل، وأن يسند إلى الفرد العمل المناسب لخبراته وتخصصاته ومهاراته، وأن يتم تمكينه للقيام بمسؤولياته معتمدا على قدراته وتقديره للأمور، وأن يعلم مسبقا الأسس والمعايير التي يتم تقييم أدائه وفقا لها، وأن يحصل على التوجيه الايجابي والإشراف المساند من رؤسائه، وأن يوضع في مجموعة عمل متجانسة.

وقد أصبحت تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر تكتسي أهمية بالغة بسبب تنامي التقدم العلمي والتقني، وبسبب تدويل رأس المال البشري وتدويل أسواق العمل، وتزايد أهمية اليد العاملة المؤهلة في العملية الإنتاجية.

لذلك يجب تغيير النظرة إلى وظيفة الموارد البشرية من كونها وظيفة استشارية تهتم فقط بتحديد أجور وإجازات العاملين، أو كونها فقط تقوم بتعديل تصرفاتها وممارساتها كردود أفعال لتناسب مع إستراتيجية المنظمة، إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها شريك متساوي في عملية التخطيط الاستراتيجي. وبهذه النظرة لن تقتصر وظائف وأنشطة الموارد البشرية على مجرد التكيف مع متطلبات إستراتيجية العمل، ولكن تتحول الموارد البشرية إلى ميزة تنافسية، وإدارة الموارد البشرية إلى شريك متكافئ في بناء إستراتيجية المنظمة والاستراتيجيات التنافسية.

ويعتبر العنصر البشري ممثلاً في الموارد والكفاءات البشرية أحد أهم العوامل المسؤولة عن تطور أداء المؤسسة، ونجاحها في اختراق الأسواق العالمية، فإهمال هذا العنصر وعدم تنميته وتحفيزه وتوفير بيئة العمل المؤثر إيجابياً على روحه المعنوية، من شأنه تحميل المؤسسة لخسائر مختلفة وفادحة، وهذا بالنظر إلى أن تلك الموارد والكفاءات هي المسؤولة عن اتخاذ وتطبيق القرارات الإستراتيجية التي تهيئ للمؤسسة فرص النجاح أو قد تتسبب في مشكلات تؤدي إلى ضعف أدائها وخسارتها. وبالتالي فإن فقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق التنمية التسيير المعتمدة رغم كفاية الموارد المالية يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجيات وسياسات المؤسسة.

وبذلك حين تتعامل إدارة الموارد البشرية مع أفرادها يجب أن ينطلق في هذا التعامل من حقيقة مفادها أن العاملين ليسوا أجراء يعملون لقاء أجر، ولا يمثلون عامل من عوامل الإنتاج، وإنما على أنهم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات

لقد ترات تنافسية بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية أو الإبداعية التي يمتلكونها، لذا يفترض بالمؤسسة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدائهم، وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف المتوخاة للمؤسسة، فعلى هذه الأخيرة أن تدرك بأن التنافسية ليست اختياراً، بل هي ضرورة حتمية تملها الظروف الجديدة، وعليها التعامل مع قواعد هذه الظروف الجديدة، والتي تقوم أو تستند في الأساس على أهمية العنصر البشري.

لقد ساهم ارتفاع مستويات التعليم والتقدم التكنولوجي الهائل في تغيير اتجاهات وطموحات وتوقعات العمالة المعاصرة، بحيث أصبحت تشمل الإحساس بالإنجاز، التميز، زيادة المسؤولية، فرص المشاركة في صنع القرارات، بالإضافة إلى توفير فرص النمو والتطوير الشخصي والمهني. مما يتطلب العمل على خلق بيئة عمل أكثر جودة. وهذا يعد تحدياً بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية.

كما تواجه المؤسسات الاقتصادية أيضاً تحديات الانتقال من النظام الإداري البيروقراطي الهرمي والمغلق، المبني على الرقابة ومركزية السلطة واتخاذ القرارات، إلى نظام إداري مرن ومنفتح ومتفاعل مع بيئته الخارجية، بحيث تتم إدارة هذه المؤسسات بأسلوب النظام الأفقي المتوازن وتوسيع دائرة المشاركة في اتخاذ القرارات ورسم السياسات العامة فيها من أجل إحداث التطوير والتغيير المؤسسي الفعال.

وبناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

- كيف تعمل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على تنمية مواردها البشرية بهدف تطوير أداءها؟.

وتتطلب الإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي فحص جملة من العمليات المرتبطة بتنمية الموارد البشرية المتمثلة فيما يلي:

- أ-عملية توصيف الوظائف.
- ب- عملية الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- ج-عملية التكوين والتدريب.
- د-عملية الإشراف والتوجيه.
- ه-عملية تقييم الأداء وتحديد كفاءة الأفراد.
- و-عملية تشجيع الإبداع والابتكار باعتباره من أهم الوسائل المؤدية إلى التميز والتفوق.
- ز-عملية تمكين العاملين لزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات.
- ح-عملية تشجيع العمل الجماعي وتكوين فرق عمل متجانسة.
- ط-عملية الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة.
- ي-عملية الترقية وتنمية المسار الوظيفي.

2.أسباب اختيار الموضوع: إن السبب الرئيسي الذي دفعني لاختيار هذا الموضوع، هو سبب علمي بالدرجة الأولى، والمتمثل في الرغبة في معرفة واقع المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومدى الاهتمام الذي يحضى به، والمكانة التي يحتلها ضمن موارد المؤسسة، هل يعامل كمورد استراتيجي غير تقليدي تراهن عليه المؤسسة على المدى البعيد في امتلاك ميزة تنافسية، وأصل من أصول المؤسسة لا يمكن التخلي عنه أو الاستهانة بقدراته، فهو يشكل مصدر تفوق المؤسسة، أو على العكس من ذلك تهدر إمكاناته وتعطل أدواره.

3.أهمية الموضوع: تأتي أهمية الموضوع من الأهمية التي اكتسبها العنصر البشري في الآونة الأخيرة، فتقارير التنمية البشرية الصادرة عن البرامج الإنمائية للأمم المتحدة تشير إلى ارتفاع في مستوى التنمية البشرية بالجزائر، وخاصة في مجال التعليم، الذي يعني أن هناك تحسن في مستوى تأهيل المورد البشري في الجزائر، الشيء الذي يفرض على المؤسسات وخاصة الاقتصادية منها أن تواكب هذا الوضع الجديد، بتنميته لتطوير أداءها.

كما أن التطور النظري الذي مس مجال تسيير الموارد البشرية، جاء نتيجة تغير النظرة للعنصر البشري في المؤسسة، ولدوره الفعال والاستراتيجي في تفوق المؤسسة، والمشاركة في تطويرها. حيث أصبح ينظر إلى الموارد البشرية في المؤسسة بنظرة لا تقل أهمية عن الموارد الإستراتيجية للمؤسسة.

4. أهداف الدراسة: في إطار الكشف عن واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، تسعى هذه الدراسة لبلوغ جملة من الأهداف نوجزها في النقاط التالية:

أ-الكشف عن رؤية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لموردها البشري.

ب-الكشف عن عمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة ومدى تكاملها.

ج-معرفة الدور الذي تضطلع به إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

5. الدراسات السابقة:

1.5. دراسة الأستاذ "بشايينة سعد" بعنوان: تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية¹. انطلقت الدراسة من فرضية أساسية مفادها أن أسباب وعوامل انحطاط المؤسسة العامة قد لا تكون بالضرورة خارج هذه المؤسسة، وإنما قد تكون داخل المؤسسة بحد ذاتها، في مستخدميها، في طبائعهم، في ثقافتهم، في تنظيمهم وتوزيعهم على المهام، في مؤهلاتهم ومواهبهم، قدراتهم الإبداعية، في الوسائل المسخرة لتسيير وتطوير الأفراد بالمؤسسة ... وغيرها، وأن العوامل الأخرى مثل التكنولوجيا المحيط حجم المؤسسة الوصاية ...عوامل خارجية مساعدة أو معوقة في آخر المطاف. وعليه يجب أن يكون تطوير وتنمية وإعادة تنظيم الموارد البشرية باستمرار أولى الأولويات لأي مؤسسة، فالموارد البشرية في أي مؤسسة اقتصادية تشكل بعدا أساسيا في إستراتيجيتها. ويحتل مديري الموارد البشرية مركزا لا يقل أهمية عن باقي المديرين في الهيكل التنظيمي، ويشاركون بفعالية في إعداد التوجهات السياسية الكبيرة في المؤسسات.

وعليه فإن الدراسة عاجلت الإشكالية التالية: إن سبب أزمة المؤسسة العامة الجزائرية الصناعية يعود لإهمال تنظيم القوى العاملة وتقهره إلى مرتبة ثانوية.

¹ . سعد بشايينة، تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية (قسنطينة: جامعة منتوري، 2002).

وتركزت أهداف الدراسة على الخصائص الداخلية لتنظيم العمل من خلال نسق فرعي واحد والمتعلق بالقوى العاملة. وصيغت الفرضية على الشكل التالي:

إن التشغيل السيئ على مستوى تنظيم العمل (في جانبه المتعلق بالقوى العاملة) هو السبب الرئيسي لأزمة المؤسسات العامة الصناعية.

إن ميدان البحث في هذه الدراسة تمثل في أربعة مؤسسات عامة صناعية جزائرية، تجاوز حجم عمالتها مجتمعة ستة آلاف عامل وهي تابعة لعدة قطاعات صناعية مختلفة قديمة وحديثة من حيث نشأتها. وطبقت الدراسة أسلوب العينة التي شملت إطارات ومشرفين ونقايين.

اعتمد الباحث في عرض تقرير البحث عدم الفصل بين القسم النظري والقسم الميداني لما لهذه الطريقة من مميزات وخصائص، إذ أنها عمليا تؤدي إلى: وحدة الفكر، وحدة الجهد، وحدة التصميم، وحدة الانجاز، كما أن ميزة هذه الطريقة تفيد في عملية مقارنة نتائج البحث بنتائج بحوث أخرى تناولت تنظيم العمل في أزمته ومجتمعات أخرى، هذه فضلا عن التغلب على مشكلة التكرار عند تفسير النتائج بمقارنتها بما يكون قد سبق ذكره.

ولمعالجة وتحليل وتفسير المشكلات التي يطرحها تنظيم وتسيير المؤسسات من عدة نظريات مرجعية في تنظيم وتسيير وإدارة القوى العاملة اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج مفادها:

-إن غياب المنافسة واحتكار السوق الوطنية من طرف المؤسسات العامة والاطمئنان عن مصادر التمويل والتمويل اللذين تضمنهما الدولة وكذلك الحماية من الأزمات الاقتصادية والتدخل في رسم السياسة الاجتماعية للمؤسسة كان سببا في عدم تبني المؤسسة العامة مبدأ المغامرة والتكيف والإبداع والبحث عن وسائل جديدة من أجل تنمية رأسمالها ومواردها البشرية فاتسمت بعدم التنافسية وعدم الفعالية الاقتصادية والاجتماعية.

-جمود التنظيم وأنساقه الفرعية وفي مقدمتها مديرية الموارد البشرية، فلم تبذل أية جهود لتطوير قدرات ومؤهلات أفرادها، فكان التخطيط غائبا كمقولة اجتماعية واقتصادية. وكانت الدولة هي التي أخذت على عاتقها وظيفة تسيير وإدارة الموارد البشرية عن طريق إصدار المراسيم وسن القوانين فهي التي تحدد الأجور وقوانين الترقية والعقاب والجزاء.

-الغياب التام لمتابعة الحياة المهنية للعامل، أدى غياب هذه العملية التنظيمية إلى إلحاق الضرر بحقوق العمال مما انعكس على النتائج الاجتماعية والاقتصادية للمؤسسات العامة حقل الدراسة. واقتصرت وظيفة الموارد البشرية على تسجيل التغيب ورصد حوادث العمل وأهملت جانب التسيير والإدارة.

-النقص في تقييم أداء الأفراد والجماعات وتقييم نتائج الأعمال، بالرغم من وجود ترسانة من القوانين التي تتوجه كلها لمراقبة وتقييم نشاط المؤسسة. مما أدى إلى انخلال المسؤوليات وضباية ممارسة السلطة.

-ضعف المستوى التعليمي والمهني للمشرفين وقلة الخبرة في مجال العلاقات الإنسانية، نتيجة الترقية الداخلية المدفوعة أساسا تحت ضغط الأقدمية وفي غياب تام لمنظومة تكوين موضوعية تتماشى وقدرات الأفراد واحتياجات الفعلية للمؤسسة.

-إمكانيات البحث العلمي والتطوير في المؤسسة العامة سواء لتطوير الإنتاج أو التحكم في التكنولوجيا غير متوفرة تماما فبقيت قدرات الأفراد دون تطوير.

-عدم ملائمة المستخدمين للمهام المنوطة بهم.

-عدم ملائمة مقرات المؤسسات ومراكز العمل.

-غياب الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة جعلها تسيير بدون غايات محددة، الأمر الذي أدى إلى سوء تقدير واستخدام الموارد خاصة منها القوى العاملة.

يمكن أن نصف هذه الدراسة بأنها دراسة سابقة للدراسة الحالية، فقد تناولت نفس المشكلة والمتمثلة في مدى اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بمواردها البشرية، وهل تسعى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتنمية رأسمالها ومواردها البشرية.

2.5. أطروحة دكتوراه للطالب: بوطه عبد الحميد بعنوان: واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالجزائر: دراسة ميدانية بمؤسسة أوراس فوتوار لصناعة الأحذية الرياضية نقاوس سنة 2012¹:

¹. بوطه، عبد الحميد. "واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالجزائر، دراسة ميدانية بمؤسسة أوراس فوتوار لصناعة الأحذية الرياضية نقاوس". أطروحة دكتوراه (باتنة: جامعة الحاج لخضر، 2012).

من حيث الإجراءات المنهجية انطلقت الدراسة من إشكالية رئيسية مفادها مدى نجاعة السياسات المطبقة في مجال تسيير وتنمية الموارد البشرية على الصعيد الوطني من خلال الأهداف المرحلية والإستراتيجية المسطرة من قبل الدولة الجزائرية، مع التركيز على الوضع الراهن حيث التوجهات الجديدة نحو العولمة واقتصاد السوق.

حيث يتجسد واقع تنمية الموارد البشرية من خلال مؤشرات التنمية المختلفة (التعليم، الصحة...)، ومدى قابلية البيئة الاجتماعية للتفاعل مع السياسات التنموية المختلفة، ويتجسد واقع تسيير الموارد البشرية في مستوى قوة أو ضعف السياسات المتبعة في مختلف القطاعات والمؤسسات والوحدات الإنتاجية، التي من أهم مظاهرها الدالة عليها ندرة الوظائف ومناصب العمل أو تسريح العمال وتقليص مناصب الشغل، أو اختلال الطلب والعرض من حيث النوع بين تكوين القوى العاملة والوظائف المطلوبة.

وقد تم صياغة الإشكالية في ثلاثة أسئلة رئيسية مفادها:

- ما لعلاقة بين التنمية البشرية وبقية أنواع التنمية؟

- ما صور وأشكال الهدر في الإمكان البشري الوطني؟

- ما هي أهم الإهتلاكات في الإمكان البشري ذات العلاقة بسوء تسيير الموارد البشرية داخل المؤسسات والوحدات الإنتاجية؟

اعتمدت الدراسة في الجانب الميداني على المنهج الوصفي باعتباره طريقة تمكن من وصف الظاهرة وصفا كميا، كما اعتمدت الدراسة على عينة عشوائية منتظمة بنسبة 50% بالنسبة للعمال، أما بالنسبة للإطارات فقد تم اعتماد طريقة المسح الشامل نظرا لقلتهم والمقدرين بـ 13 فرد. أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الدراسة على أداة الاستمارة والاستبيان والملاحظة المباشرة والمقابلة.

وأهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة تتمثل فيما يلي:

- تحسن ملحوظ في مستوى التنمية البشرية في الجزائر، كما تشير إليه مجموع الأرقام التي وردت في تقارير التنمية البشرية للأمم المتحدة في الفترة الممتدة من سنة 2000 إلى غاية سنة 2011.

-تسيير الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة غير فعال لأنه لا يقوم على قواعد ومبادئ وأساليب التسيير الحديثة.

أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية تتمثل في الإجراءات المنهجية المتبعة لمعالجة واقع الموارد البشرية، خاصة من حيث محاولة تتبع واقع تسيير وتنمية الموارد البشرية عبر المراحل التاريخية للسياسة التنموية في الجزائر، ومن خلال تحليل تقارير التنمية البشرية للأمم المتحدة. كما أنه يمكن استغلال نتائج هذه الدراسة لمقارنتها بنتائج الدراسة الحالية.

3.5. أطروحة دكتوراه للطالبة (صبرينة رماش) بعنوان: "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ سنة 2009¹: انطلق الدراسة من إشكالية بحث مفادها أن: الاتصال في المؤسسات الاقتصادية بأساليبه ووسائله، يمثل موضوعا هاما للدراسة السوسولوجية باعتباره يشكل أهم وسيلة لتسيير وتنمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، حيث يساعد في تطوير السلوك لدى الأفراد والجماعات العاملين والمؤسسات بما يتناسب ومتطلبات العمل وأهداف الإدارة كما يعتبر أداة أساسية لتحديد الصورة العمومية للمؤسسة لدى الرأي العام من خلال نشر وإذاعة رسائلها الإعلامية عن طريق تخصصات الاتصال الخارجي الأساسية، والمتمثلة في العلاقات مع الصحافة، الإشهار، العلاقات العامة.

كما فرض التخلي وبشكل نهائي عن أسلوب تسيير الاقتصاد القائم على نظام التخطيط المركزي والتحول تدريجيا نحو اقتصاد السوق وبالتالي وجدت المؤسسة نفسها في الظروف الحالية والمستقبلية للاقتصاد الوطني مضطرة أن تكيف طرائق تسييرها مع التنظيم الجديد للاقتصاد وتعمل على الابتعاد عن الطرائق السابقة للتسيير وما يرتبط بها من عدم استعمال حقيقي لتقنياته، خاصة إذا تعلق الأمر بالاتصال الشامل الذي يعاني من تخلف وضعف ميكانزماته لما عانتها من أنظمة إعلامية غير مناسبة من جهة، ومن قلة المتخصصين في المجال الاتصالي من جهة أخرى، بالإضافة إلى التأخر الواضح في تطوير التقنيات الحديثة للاتصال المؤسسة وذلك بالرغم من إعادة هيكلة المؤسسات.

واعتمدت الدراسة على جملة من الفروض ومؤشراتها مفادها:

أ. هناك تأثير للفروق الفردية بين القائمين بالاتصال على الفعالية الاتصالية داخل المؤسسة.

¹. صبرينة رماش، "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ . أطروحة دكتوراه (قسنطينة: جامعة منتوري، 2009).

- المؤشرات: الجنس، السن، الدرجة العلمية، التخصص، لغة التكوين، مدة الأقدمية.
- ب. هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة.
- المؤشرات: صورة المؤسسة، رضا الجمهور، فعالية المعلومات.
- ج. هناك تحسن نوعي لوسائل اتصال المؤسسة في ظل اقتصاد السوق.
- المؤشرات: وسائل الاتصال الداخلي، ووسائل الاتصال الخارجي.
- د. تزيد الفعالية الاتصالية بتخفيض الروابط التنظيمية.
- المؤشرات: التموقع التنظيمي، سيولة المعلومات، وضع الإعلانات.
- هـ. هناك تأثير للمتغيرات البيئية على الفعالية الاتصالية: العوامل الشخصية، الظروف الاجتماعية للجمهور، العادات والتقاليد، النظام السياسي والاجتماعي، العوامل الاقتصادية، الأمية.
- أما بالنسبة للإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية فقد اعتمدت على أسلوب المسح الشامل نظرا لقلة عدد مفردات مجتمع البحث والمقدرة بحوالي 90 مفردة أما أدوات جمع البيانات فقد اعتمدت الدراسة على كل من أداة الاستبيان المرسل عن طريق البريد الإلكتروني والمقابلة.
- وفي سياق قياس مدى صدق الفرضيات المطروحة توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج مفادها:
- أن الفروق الفردية بين الباحثين تؤثر على فعالية العملية الاتصالية، نظرا لما تخلقه من تباعد اجتماعي وفكري بين أطراف الاتصال.
- هناك تأثير متبادل بين الاتصال الداخلي والاتصال الخارجي للمؤسسة، انطلاقا من مبدأ نشر ثقافة الاتصال بالمؤسسة وإبراز مدى أهميته من أجل كسب ثقة المحيط الداخلي، مما يسمح بقيام عمليات اتصالية داخلية في البداية، ومنها أخذ المؤهلات والقوة المعنوية لقيام عمليات اتصالية خارجية، ومن ثم تتكون الإستراتيجية الاتصالية للمؤسسة لتحقيق القبول الاجتماعي من جهة، ومواجهة التحديات الاقتصادية ومنافسة الشركات الأجنبية -على المدى البعيد- من جهة أخرى.
- أن هناك تحسن نوعي في وسائل الاتصال الشامل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية في ظل مرحلة الإصلاحات وفقا لمعطيات نظام اقتصاد السوق.

- هناك سيولة في المعلومات وفقا للتسلسل الهراري للوظائف، لكن بالنسبة للعملية الاتصالية فإن هذه الثقافة التنظيمية قد تؤثر سلبا على اتخاذ القرارات الاتصالية في الوقت الملائم.

- هناك تأثير للعوامل البيئية على الفعالية الاتصالية في المؤسسة.

أهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية تتمثل في أن الدراسة الحالية تناولت متغير الاتصالات الفعالة داخل المؤسسة (بين أعضاء التنظيم) كأحد مؤشرات متغير تنمية الموارد البشرية ودوره - مع مؤشرات أخرى- في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية، وهي نفس طبيعة المؤسسة التي تناولتها الدراستين.

4.5. أطروحة دكتوراه للطالبة (بودوح غنية) بعنوان: "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية"، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة -أممذجا- سنة 2012¹:

مشكلة البحث التي انطلقت منها الدراسة مفادها أن: استقرار التنظيم وبقاؤه يعود إلى قدرته على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على تفاعله مع المحيط وتلبية الحاجات التي تدعو إليها عمليات التغيير، وخاصة بالنسبة إلى كل مكون من مكوناته، وبذلك يحقق التنظيم وظيفتين بآن واحد، تكيفه مع البيئة المحيطة به من جهة، وتكامل مكوناته من جهة أخرى، وبالتالي هناك جملة من (الآليات) الضوابط التي تسهم في حفظ النظام وتوازنه مع اختلاف الزمن والمراحل التي يمر بها التنظيم، ومن ذلك التكوين الذي يتلقاه الفرد أثناء حياته المهنية فالفرد عنصر من عناصر الإنتاج وهو عامل إيجابي إذا ما أحسن استغلاله وإذا وفرنا الشروط الضرورية لذلك، وحتى لا يصبح أداة معرقله للتنمية يجب العمل على جعله قوة دافعة لها، ومنه يجب العمل على تغيير مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والاستعدادات الخاصة بالفرد وجعلها تتماشى مع مختلف التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة وجعلها أكثر استعدادا لاستيعاب التكنولوجيا الحديثة، وبالتالي يجب العمل على تطوير قدرات الأفراد من خلال الاستثمار في التكوين المتواصل.

وقد لخصت الباحثة مشكلة الدراسة في سؤال رئيسي مفاده:

إلى أي حد تساهم إستراتيجية التكوين المتواصل بالمؤسسة الصحية في تحسين أداء الموارد البشرية؟

¹. غنية بودوح، "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة -أممذجا-"، أطروحة دكتوراه (بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2012).

- وقد اعتمدت الباحثة في دراستها على مجموعة من الفروض مفادها:
- أن غياب الدقة في تحديد احتياجات المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة. من حيث تحديد احتياجات الأفراد، أو الجماعات المهنية أو المؤسسة ككل.
 - إن غياب الدقة في تحديد أهداف المؤسسة الصحية من التكوين المتواصل يؤثر سلبا على نجاحه في المؤسسة.
 - إن غياب الإستراتيجية التنظيمية في التكوين المتواصل يؤثر على الوصول بالمؤسسة الصحية إلى تحقيق أهدافها.
 - إن غياب نظام تقييمي للبرامج التكوينية يؤثر على نجاحه بالمؤسسة الصحية. الذي يشمل تقييم التكوين المعرفي والمهاري والسلوكي.
 - بالنسبة لمنهج وعينة الدراسة فقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي لأن البحث يهدف إلى معرفة واقع إستراتيجية التكوين المتواصل داخل المؤسسة الصحية وعلاقته وأداء الموارد البشرية. ونظرا لعدم تجانس العينة (فئات مهنية مختلفة) فقد اعتمدت الباحثة على عينة طبقية.
 - وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة في محاولة التحقق من صدق الفرضيات من عدمه جاءت كما يلي:
 - أن تحديد احتياجات التكوين المتواصل لا يتم وفق رغبات واحتياجات الأفراد وإنما وفق احتياجات المؤسسة.
 - عدم التخطيط الجيد من حيث وضوح أهداف التكوين حيث أن أهداف البرنامج التكويني لم تكن واضحة كفاية.
 - ضعف ثقافة التخطيط الاستراتيجي بشكل عام للتكوين المتواصل.
 - عدم وجود نظام تقييمي للعملية التكوينية بالمؤسسة الصحية. خاصة في الجانب التقييم السلوكي والمهاري.
- بالنسبة لأهمية هذه الدراسة بالنسبة للدراسة الحالية تتمثل في أنها تناولت بدورها أحد مؤشرات تنمية الموارد البشرية وأثرها على أداء الموارد البشرية بالمؤسسة، وبالتالي يمكن الاستفادة من

الإجراءات المنهجية المتبعة من جهة ومقارنة نتائجها بنتائج الدراسة الحالية فيما يتعلق بمؤشر التكوين المتواصل على أداء الموارد البشرية من جهة ثانية.

6. فرضيات الدراسة:

1.6. الفرض الرئيسي: تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تطوير أداء المؤسسة.

2.6. الفروض الفرعية:

- المؤسسة التي تسعى لتطوير أدائها تهتم بتنمية موارد البشرية من خلال القيام بجملة من العمليات المتكاملة.

- المؤسسة التي تسعى لتطوير أدائها تضطلع فيها إدارة الموارد البشرية بدور استراتيجي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

7. المفاهيم الأساسية للدراسة:

1.7. مفهوم الموارد البشرية: يكتسي المورد البشري في المؤسسة الحديثة مكانة مركزية في إستراتيجية المؤسسة، فمصطلح الموارد البشرية له دلالاته في النظرة للأفراد داخل المؤسسة وفي الممارسة أيضا، فلم يعد الفرد في المؤسسة تكلفة يجب تخفيضها، وإنما مورد يجب تعظيم الاستفادة منه، بالمعارف والقدرات والمهارات التي يمتلكها. فهو أحد الموارد الداخلية للمؤسسة إضافة إلى الموارد المادية والتنظيمية، التي تضمن تطوير أداء المؤسسة.

والموارد البشرية: "هم أفراد المؤسسة المؤهلين، ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال"¹.

2.7. مفهوم تنمية الموارد البشرية: تعد تنمية الموارد البشرية اصطلاحا حديثا نسبيا مقارنة باصطلاحات تقليدية مثل: التدريب أو التنمية الإدارية، ويشير هذا التغيير إلى ضرورة امتداد دائرة الاهتمامات والأنشطة فيما هو أكبر من الوظائف التقليدية للموارد البشرية. نتيجة تغير طبيعة العمل ووسائله واعتماد تكنولوجيا متطورة في تنفيذه، مع منافسة شديدة قوامها الإبداع والابتكار، لذلك قد يستخدم أحيانا اصطلاح تنمية الموارد البشرية دون وعي كامل بأهميته وتأثيره وارتباطه بالأداء التنظيمي.

¹. علي غربي، بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية (عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص 19.

والأخذ بفكرة الترابط بين أنشطة إدارة الموارد البشرية، هو الطابع الديناميكي للوظيفة والعلاقات العضوية التي تنميها مع أهداف الوظائف الأخرى، وأهداف المنظمة ككل. والتعريف الذي نعتمده في هذه الدراسة، التعريف الذي أورده كل من علي غربي وبلقاسم سلاطينة وإسماعيل قيرة، في كتابهم بعنوان: تنمية الموارد البشرية، حيث عرفوا تنمية الموارد البشرية على أنها: "مجموعة من العمليات المتكاملة والفعالة والمستمرة التي تسهم في رفع كفاءة أداء المورد البشري، وبالتالي رفع كفاءة الأداء الكلي للمؤسسة"¹.

إن تنمية الموارد البشرية منظومة متكاملة من العمليات الهادفة إلى تحقيق مستوى مستهدف من الكفاءة والفعالية والقدرة في المورد البشري تستهدف بدورها تحقيق نتائج إستراتيجية تسهم في بناء قدرات وطاقت المؤسسة وتمكينها من التفوق والتميز في مجالات النشاط الذي تمارسه. وتبدأ منظومة تنمية الموارد البشرية من دراسة أهداف المؤسسة واستراتيجياتها وسياساتها وتحليل دور الموارد البشرية في تحقيق تلك الأهداف والانسجام مع الاستراتيجيات والسياسات.

والموارد البشرية لا تنتج قيمة ولا تكون سببا في تطوير أداء المؤسسة إلا إذا تم الاعتماد على عمليات في تسيير هذا المورد بفعالية، وتتمثل هذه العمليات في: عملية توصيف الوظائف، عملية تخطيط الموارد البشرية، عملية استقطاب وتدريب الموارد البشرية، عملية التكوين، عملية الترقية وتطوير المسار الوظيفي، عملية تقييم الأداء، عملية الإشراف والحوافز والأجور، عمليات الاتصالات الفعالة، عملية التمكين (المشاركة في اتخاذ القرارات، الابتكار والتجديد، العمل بأسلوب فرق العمل متعدد الوظائف).

وتعالج عمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة كوحدة متكاملة، وفي علاقة عضوية، فكل عملية تتكامل مع مثيلاتها لتساهم في تنمية المورد البشري والرفع من أدائه، على أساس أن كفاءة المورد البشري يعكس بالنتيجة كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة.

3.7. مفهوم أداء المؤسسة: يمثل الأداء الدافع الأساسي لوجود أي مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في بقاءها واستمرارها، يتميز بالديناميكية نظرا لتغير مواقف وظروف المؤسسة، بسبب تغير عوامل البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

¹. علي غربي، بلقاسم سلاطينة، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 21.

ويعرف أداء المؤسسة على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية، واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها¹". وإذا كان هذا التعريف يركز على الموارد البشرية والموارد المالية كأحد الموارد الداخلية للمؤسسة، فإن البحث يركز على المورد البشري فقط باعتبارها أحد الموارد الداخلية الإستراتيجية للمؤسسة، إن ما يتاح للمؤسسة من موارد مادية ومالية وتقنية ومعلوماتية، وما قد تتميز به تلك الموارد من خصائص وإن كانت شرطا ضروريا لتطوير أداء المؤسسة إلا أنها ليست شرطا كافيا، ذلك أن العامل الأساسي لبقاء المؤسسة واستمرارها هو المورد البشري الفعال، فالموارد المالية لا تكون ملائمة إلا في المدى القصير. فالاستخدام الأمثل للمورد البشري يؤدي بالضرورة إلى رفع أداء المؤسسة.

وبالتالي نعرف أداء المؤسسة على أنه: "انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد البشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية، بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها".

يشير هذا التعريف إلى أن أداء المؤسسة يقاس بالاستخدام الكفء والفعال للمورد البشري كأحد الموارد الداخلية الإستراتيجية للمؤسسة، ولا يقاس بالتحكم في العوامل المادية (التكنولوجيا ورأس المال والأسواق)، كما يشير هذا التعريف إلى اتجاه نظري جديد في التحليل، والمتمثل في مدخل الموارد، الذي يركز على دراسة وتحليل المؤسسة من الداخل، لأن تطور المؤسسة لا يتوقف عند موقعها الخارجي، وإنما بقسط كبير على الموارد التي تحت تصرفها²، التي من أهمها المورد البشري.

8. مجالات الدراسة:

1.8. المجال المكاني: أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة، أنشئت مؤسسة اتصالات الجزائر (مؤسسة عمومية اقتصادية/ شركة ذات أسهم) بموجب القانون 2000-05، المؤرخ في 05 أوت 2000، والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية. والبداية الفعلية لنشاط المؤسسة كان بتاريخ 01 جانفي 2003. وأنشأت المديرية الولائية للاتصالات باتنة عام 2003 وهي تابعة إلى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية باتنة والتي بدورها تتبع إلى المديرية العامة للاتصالات بالعاصمة الجزائر.

¹. الداوي الشيخ، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، العدد 7 (2009، 2010)، ص 217.

². ليندة رقام، "إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية"، مجلة التواصل، عدد 24 (عناية: جامعة باجي مختار، جوان 2009)، ص 128.

2.8. المجال البشري: تشغل المديرية العملية للاتصالات بـ 468 عاملا ينقسمون إلى ثلاثة فئات مهنية هي: إطارات، أعوان تحكم، وأعوان تنفيذ، موزعون حسب الجدول التالي:
جدول رقم (01): يبين توزيع العاملين حسب الفئات المهنية¹:

عدد العمال	الفئات المهنية والاجتماعية
113	الإطارات
158	أعوان التحكم
197	أعوان التنفيذ
468	المجموع

1.2.8. المهام الرئيسية لمديرية العملية للاتصالات²:

يمكن حصر مهام المديرية العملية للاتصالات في النقاط التالية:

- ضمان مراقبة جودة الخدمات وتحصيل الاستحقاقات من قبل AT.
- ضمان امتثال موظفيها في ممارسة أنشطتها، وقواعد النظافة في أماكن الاستقبال.
- تنشيط الوظائف التجارية والفنية.
- ضمان التنسيق بين الهياكل العملية ACTEL وCPT.
- تنظيم التعاون المحلي من خلال تجميع وتقاسم الموارد المشتركة.
- وضع خطة تطوير البنية التحتية مع هياكل تنفيذية في إقليم التدخل بالكفاءات المتوفرة وضمان تنفيذها .
- ضمان تنسيق العمليات فوق إقليم التدخل.
- وضع خطة عمل وميزانية سنوية للمديرية العملية للاتصالات.
- ضمان تسوية الفواتير الخاصة بالمشتريات والأعمال.
- إعداد التقرير السنوي للوظائف والاستغلال (تقرير مالي) للمديرية العملية للاتصالات.

¹. مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر باتنة، 2014.

². Réorganisation De La Direction Opérationnelle Des Télécommunications. Décision DG n°79/14 du 13/03/2014.

- تحويل معلومات والمعطيات الإحصائية حول وظائف المديرية العملية للاتصالات في شكل تقارير أو جدول (شهرية/فصلية) لتسيير القواعد AT في إقليم التدخل.

- وضع خطة عمل لتطوير المشاريع القاعدية وضمان تنسيق العمليات في إقليم التدخل.

2.2.8. الهيكل التنظيمي: إن المديرية العملية للاتصالات هي وحدة عملية مستقلة ماليا، تتولى تسيير الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها، وهي مقسمة إلى خمسة دوائر أساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات، وفيما يلي التقسيم الإداري للمديرية العملية للاتصالات¹:

. المدير:

. مصلحة الوقاية والأمن

. خلية اتصال

. التحصيل ومراقبة التسيير

. مكتب الأعمال القانونية

. مستقبل المعلومات SI (مصلحة مستحدثة)

. دائرة الموارد البشرية

. مصلحة تسيير التكوين

. مصلحة العلاقات السوسيو مهنية

. مصلحة تسيير المسارات المهنية.

. الدائرة التجارية

. مصلحة علاقات مع الزبائن

. مصلحة الشراء

. مصلحة التحصيل

. الوكالات التجارية

. الدائرة التقنية

. مصلحة الصيانة واستغلال الشبكات

. مصلحة الصيانة واستغلال الوسائل

¹ . Réorganisation De La Direction Opérationnelle Des Télécommunications. Décision DG n°79/14 du 13/03/2014.

- . مصلحة الهندسة والتخطيط
- . مصلحة التمديد(مصلحة مستحدثة)
- . مصلحة شبكات المؤسسات(مصلحة مستحدثة)
- . البنية التحتية السلبية
- . رئيس مشروع MSAN
- . مركز تقني
- . تفتيش محلي
- . الدائرة المالية
- . مصلحة الميزانية
- . مصلحة المحاسبة
- . مصلحة الخزينة
- . دائرة الممتلكات والوسائل
- . مصلحة المشتريات
- . مصلحة الوسائل واللوجستيك
- . مصلحة الممتلكات.

3.2.8. سياسة التوظيف بالمؤسسة¹: يخضع كل مترشح للعمل في المؤسسة إلى فحوصات طبية وإلى اختبارات مهنية، تسمح للمستخدم من تقييم مؤهلاته الجسمية والفكرية والمهنية. ويتم توظيف الأجير واختيار منصب تعيينه على أساس تقدير شامل لقدراته، ومؤهلاته المهنية، ولنتائج الاختبارات الداخلية التي تنظمها المؤسسة. ويتطلب كل توظيف داخل المؤسسة في منصب شاغر الشروط التالية:

- بلوغ السن المطلوب بمقتضى التشريع الساري المفعول.
- التمتع بالقدرات العقلية والمهنية.
- التمتع بالقدرة الجسدية.

¹. الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر شركة ذات أسهم، 2003، ص 21.

جدول رقم (02) يبين تعداد التوظيف حسب الفئات المهنية والسنوات¹:

2013	2012	2011	السنوات الفئات المهنية
15	11	05	الإطارات
08	04	04	أعوان تحكم
04	01	04	أعوان تنفيذ
17	16	13	المجموع

- 4.2.8. سياسة التكوين بالمؤسسة: تهدف أعمال التكوين التي تباشرها المؤسسة إلى ما يلي²:
- تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لسير المؤسسة.
 - اكتساب العمال للكفاءات وتحسينها، تحسينا للتطور المتوقع للتقنيات وللمهن، أو مواكبته من أجل تشجيع الحفاظ على الشغل والتحكم في المهام الموسع فيها.
 - استرجاع العمال لمعلوماتهم الأساسية أو الزيادة فيها.
 - تحسين المستوى للسماح للعمال من رفع كفاءتهم لتسهيل تدرجهم المهني، الجغرافي والوظيفي.
 - السماح للعمال ضمان التدرج في مساهمهم، مصدر التحفيز والتجنيد لتحسين الإنتاجية في العمل، وفي الكفاءات عموما.
 - تعدد تنمية كفاءات العمال وتدرجهم المهني عموما من الركائز التي تساهم في الحفاظ على تنافسية المؤسسة، بتسهيل تأقلمها مع محيطها، كما تتوافق في ذات الوقت مع المصالح الاقتصادية والاجتماعية للمهنة. وفيما يلي جدول يوضح سياسة التكوين بالمؤسسة:

¹. مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العمالية لاتصالات الجزائر باتنة. 2014.

². الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر شركة ذات أسهم، 2003، ص 25.

جدول رقم (03): يبين تعداد العاملين المتكونين حسب الفئات المهنية والاجتماعية وحسب السنوات¹:

2013	2012	2011	السنوات الفئات الاجتماعية والمهنية
58	95	55	الإطارات
67	88	39	أعوان تحكم
35	32	51	أعوان تنفيذ
160	215	145	المجموع

5.2.8. سياسة الترقية بالمؤسسة²: تعني الترقية الرفع في سلم المؤهلات، أو في سلسلة الترتيب المهني، وتتم الترقية استنادا إلى المناصب المتوفرة، وكفاءة العامل وجدارته، والمؤهلات المهنية والمعارف التي يكتسبها والشهادات المتحصل عليها، عقب كل تكوين تبادر به أو توافق عليه المؤسسة، وتمنح الأولوية للعمال المثبتين في تقلد المناصب الشاغرة أو المنشأة حديثا، والذين تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات المناصب المطلوب شغلها. والجدول يوضح تطور سياسة الترقية بالمؤسسة:

جدول رقم (04): يبين تعداد الترقية حسب الفئات المهنية والاجتماعية وحسب السنوات³

2013	2012	2011	السنوات الفئات المهنية والاجتماعية
01	10	15	الإطارات
04	05	05	أعوان تحكم
23	03	00	أعوان تنفيذ
28	18	15	المجموع

¹. مصلحة تسيير التكوين بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر باتنة، 2014.

². الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر شركة ذات أسهم، 2003، ص 27.

³. مصلحة الموارد البشرية بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر باتنة، 2014.

3.8. المجال الزمني: أجريت الدراسة الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة من 13 ماي 2014 إلى غاية 25 سبتمبر 2014، حيث انطلقت الدراسة الميدانية بتقديم طلب إجراء الدراسة الميدانية إلى مدير المؤسسة، وبعد أسبوع تم الموافقة على الطلب، وفي المرحلة الثانية تم عقد عدة لقاءات مع رئيس دائرة الموارد البشرية، ورئيسة مصلحة تسيير التكوين، لمدة شهر كامل، تم تزويدنا بمعلومات ووثائق مفصلة عن دائرة الموارد البشرية ومصلحة التكوين، وخلال الفترة المتبقية تم توزيع وجمع استمارات الاستبيان، ونشير إلى العراقيل التي أدت استغراق هذه المرحلة لوقت طويل من الدراسة الميدانية، والمتمثلة في مصادفتها لفترة الإجازات السنوية، ولفترة شهر رمضان الكريم.

9. المنهج المستخدم في الدراسة: تقتضي الضرورة المنهجية في هذه الدراسة استخدام المنهج الوصفي، وذلك بغرض وصف عمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وتشخيص علاقتها بتطوير أداء المؤسسة.

10. أدوات وتقنيات جمع البيانات:

1.10. الملاحظة: تعتبر أداة الملاحظة من أهم أدوات جمع المعطيات في الدراسات الوصفية، خاصة أنها تمكن الباحث من الحصول على بيانات تكون في الغالب صادقة، مقارنة ببعض أدوات جمع المعطيات الأخرى خاصة الاستمارة، وقد استخدمنا هذه الأداة من خلال:

- ترددنا لعدة مرات على المؤسسة مجال الدراسة، واللقاءات المتكررة مع رئيس دائرة الموارد البشرية ورئيسة مصلحة تسيير التكوين، وأثناء فترات الانتظار بالمؤسسة، تمكنا من ملاحظة:

- هيكل المؤسسة وهندسته، الذي يدل على قدمه وضيق مكاتبه، وقلة التهوية به. وكذا من حيث نوع التجهيزات المكتبية بمكاتبه، التي كانت متواضعة.

- أسلوب تعامل الموظفين فيما بينهم، والذي تميز في ظاهره بالتقدير والاحترام.

- تزويد حي سكاني بشبكة الانترنت، لاحظنا كيفية عمل فريق العمل، وعدد ونوع أعضاءه، وكيفية تعاونهم لإنجاز المهمة، والوسائل التي استخدموها (وسائل العمل، أو التنقل)، حيث لاحظنا وسائل عمل قليلة ومتواضعة. بما يشير إلى أن فريق العمل لا توفر له الوسائل والأدوات التي تمكنه من أداء مهامه على أكمل وجه.

2.10. المقابلة الحرة: واستخدمت هذه الأداة أثناء اللقاءات الميدانية مع رئيس دائرة الموارد البشرية ورئيسة مصلحة تسيير التكوين، والتي مكنتنا من الحصول على معلومات عن عمليات تنمية الموارد البشرية، كالتوظيف والتكوين، ودوران العمل، والترقية...

3.10. الوثائق والسجلات: تلقينا تسهيلات كبيرة جدا من طرف رئيس دائرة الموارد البشرية، حيث مكنتنا من عدة وثائق وسجلات حديثة عن المؤسسة دون تردد، والمتمثلة في مهام جميع الدوائر والمصالح بالمؤسسة، الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر، إحصائيات عن دوران العمل، التكوين، التوظيف، الترقية. مكنتنا هذه الوثائق في الحصول على معلومات موثقة عن موضوع الدراسة.

4.10. استمارة الاستبيان: نظرا للمستوى التعليمي المرتفع لعينة البحث، وإتاحة المبحوث الوقت والحرية والسرية في الإجابة عن أسئلة الاستمارة، خاصة وأن موضوع الدراسة يتطرق إلى قضايا ترتبط بالحياة الوظيفية للعامل، استخدمنا أداة الاستبيان.

ونظرا لأن موضوع البحث يهدف إلى قياس عمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة وعلاقتها بتطوير أداء المؤسسة، الذي يفرض أن نجتمع معلومات من فئات مهنية غير متجانسة من حيث الوظائف والمسؤوليات، استخدمنا استمارتين، الأولى موجهة لفئة الإطارات المسيرة، وهم رؤساء الدوائر والمصالح الذين يضطلعون بمهام الإشراف والتسيير بالمؤسسة، والاستمارة الثانية موجهة لفئة الإطارات وأعوان التحكم، وهم الفئة المهنية التي تتولى تنفيذ الأعمال.

وتضم كلتا الاستمارتين المستخدمتين في البحث عدد من الأسئلة، موزعة على عدة محاور، تضم أسئلة عن البيانات الشخصية والعامية، وأسئلة لقياس عملية توصيف الوظائف، وعملية استقطاب وتدبير الموارد البشرية، وعملية التكوين، وعملية الترقية، وعملية تقييم الأداء بالمؤسسة، وعملية الإشراف، وعملية الاتصالات الفعالة، وعملية التمكين وما تضمنه من أسئلة عن البحث والتطوير وأسلوب فرق العمل.

أما بالنسبة لاستمارة الإطارات المسيرة فقد ضمت أسئلة لقياس الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة. بينما لم تدرج في استمارة الفئة المهنية الخاصة بالإطارات وأعوان التحكم، لطبيعة المهام والمسؤوليات المحددة بمهام التنفيذ فقط.

11. العينة وأسلوب اختيارها: تضم المؤسسة 468 عامل موزعين على الفئات المهنية التالية كما يوضح الجدول التالي:

جدول رقم (05): يبين تمثيل العمال حسب الفئات الاجتماعية والمهنية:

النسبة المئوية	عدد العمال	الفئات الاجتماعية والمهنية
4.91%	23	فئة الإطارات المسيرة
19.23%	93	فئة الإطارات
33.76%	158	فئة أعوان التحكم
42.09%	194	فئة التنفيذ
100%	468	المجموع

تشكل فئة عمال التنفيذ أعلى نسبة من مجموع العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة وذلك بنسبة 42.09%، وتليها مباشرة الفئة المهنية لأعوان التحكم وذلك بنسبة 33.76% من مجموع العاملين، وتشكل فئة الإطارات نسبة 19.23% من مجموع العاملين بالمؤسسة، كما تشكل فئة الإطارات المسيرة بالمؤسسة والمتمثلة في رؤساء الدوائر ورؤساء المصالح النسبة المتبقية والمتمثلة في 04.91% من مجموع العاملين بالمؤسسة مجال الدراسة.

وتم استبعاد فئة عمال التنفيذ من مجتمع البحث، نظرا لانخفاض مستواهم الدراسي، وانخفاض مستوى تأهيلهم الفني، ما يجعلهم غير معينين ببعض عمليات تنمية الموارد البشرية، التي حاول البحث قياسها في مؤسسة اتصالات الجزائر بياتنة مثل: المشاركة في اتخاذ القرارات، التمكين، تشجيع الابتكار.. الخ. فأصبح مجتمع البحث يتكون من ثلاث فئات مهنية كما يلي:

- فئة الإطارات المسيرة.

- فئة الإطارات.

- فئة أعوان التحكم.

كما تم استثناء مدير المؤسسة نتيجة انشغالاته الكثيرة، وذلك ما لاحظناه خلال اللقاءات الأولية، حيث كلف رئيس دائرة الموارد البشرية بتوجيهنا وتسهيل مهمة البحث.

وتم اختيار هذه الفئات من العاملين من منطلق أن توفر الموارد البشرية المؤهلة ذات القدرات العالية والمتناسبة مع احتياجات المؤسسة، من شأنه أن يفرض على إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة أن تولي

لهذا النمط من المورد البشري الاهتمام المناسب مع دورها في المؤسسة. والجدول التالي يوضح توزيع مجتمع البحث على الفئات المهنية والاجتماعية:

جدول رقم (06): يوضح توزيع مجتمع البحث على الفئات المهنية والاجتماعية:

النسبة المئوية	عدد العمال	مجتمع البحث
08.05%	22	إطارات مسيرة
34.06%	93	إطارات
57.87%	158	أعوان تحكم
100%	273	المجموع

ولجمع البيانات اعتمدنا طريقتين: طريقة المسح الشامل، وطريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية، وهذا كما يلي:

- استخدمنا طريقة المسح الشامل بالنسبة لفئة الإطارات المسيرة. نظرا لعددهم المحدود.
 - واستخدمنا طريقة العينة العشوائية الطبقية النسبية بالنسبة لفئة الإطارات وفئة أعوان التحكم، وذلك بنسبة 50%، أي ما يعادل 125 عامل. وبناء على ذلك تم أخذ نسبة 50% من فئة الإطارات أي ما يعادل 46 عامل من هذه الفئة، و50% من فئة أعوان التحكم أي ما يعادل 79 عامل من هذه الفئة، لضمان التمثيل الجيد للفئتين في العينة. والجدول التالي يوضح طرق جمع البيانات حسب الفئات المهنية:

جدول رقم (07): يوضح طرق جمع البيانات حسب الفئات المهنية والاجتماعية:

عدد المبحوثين	عدد العاملين	طرق جمع البيانات	
46	93	الإطارات بنسبة 50%	عينة عشوائية طبقية بنسبة 50%
79	158	أعوان التحكم بنسبة 50%	
125	251	المجموع	
22	22	الإطارات المسيرة	مسح شامل
147	273	المجموع الكلي	

الفصل الثاني: التنمية البشرية

مفهوم التنمية البشرية

1.1. تعريف التنمية

1.2. تعريف الموارد البشرية

1.3. تعريف التنمية البشرية

أهداف التنمية البشرية

علاقة التنمية البشرية بالتنمية الشاملة والمستدامة

1.3. علاقة التنمية البشرية بالتنمية الشاملة

2.3. علاقة التنمية البشرية بالتنمية المستدامة

تحديات التنمية البشرية

التنمية البشرية مدخا استثماري لتنمية الموارد والكفاءات البشرية

أبعاد ومؤشرات التنمية البشرية

قياس التنمية البشرية

قياس التنمية البشرية في الجزائر وفق تقارير التنمية البشرية

التعليم والتكوين في الجزائر بعد سنة 2000

1.9. التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي

2.9. التعليم العالي والبحث العلمي

3.9. التكوين والتعليم المهنيين

1. مفهوم التنمية البشرية:

1.1. تعريف التنمية: برز مفهوم التنمية بصورة أساسية منذ الحرب العالمية الثانية، حيث لم يستعمل هذا المفهوم منذ ظهوره في عصر الاقتصادي البريطاني البارز "ادم سميث" في الربع الأخير من القرن الثامن عشر وحتى الحرب العالمية الثانية إلا على سبيل الاستثناء، فالمصطلحان اللذان استخدمهما للدلالة على حدوث التطور المشار إليه في المجتمع كانا التقدم المادي أو التقدم الاقتصادي.

وحتى عندما ثارت مسألة تطوير بعض اقتصاديات أوروبا الشرقية في القرن التاسع عشر كانت الإصلاحات المستخدمة هي التحديث أو التصنيع، وأول استخدام لكلمة تنمية *Developpement* بالمعنى المعاصر يرجع إلى يوجين ستيلي Eugene Stalye الذي اقترح خطة لتنمية العالم سنة 1939¹، وقد انتشر استخدام مفهوم التنمية بعد الحرب العالمية الثانية وخاصة بعد موجة التحرر التي شهدتها العالم الثالث، والتي كانت قابضة تحت الاستعمار، ومن ثم ظهرت التنمية كآلية للقضاء على التخلف والوصول إلى مصاف الدول المتقدمة.

وقد برز مفهوم التنمية بداية في علم الاقتصاد حيث استخدم للدلالة على عملية إحداث مجموعة من التغيرات الجذرية في مجتمع معين، بهدف إكساب ذلك المجتمع القدرة على التطور الذاتي المستمر. بمعدل يضمن التحسن المتزايد في نوعية الحياة لكل أفراد، بمعنى زيادة قدرة المجتمع على الاستجابة للحاجات الأساسية والحاجات المتزايدة لأعضائه، بالصورة التي تكفل زيادة درجات إشباع تلك الحاجات، عن طريق الترشيد المستمر لاستغلال الموارد الاقتصادية المتاحة، وحسن توزيع عائد ذلك الاستغلال. وتهدف التنمية الاقتصادية التي تركز على العوامل الاقتصادية لإحراز التنمية، إلى تضيق الفجوة في دخل الفرد بين الدول المتقدمة والدول الفقيرة، وزيادة الدخل القومي².

ولكن بعد الستينيات من القرن الماضي تغير مدلول التنمية، حيث تأكد أنه لا يمكن الاعتماد على العوامل الاقتصادية وحدها لتحقيق التنمية، بل لا بد من الاهتمام والتركيز على العديد من العوامل الأخرى المختلفة، فانتقل مفهوم التنمية إلى حقل السياسة، حيث ظهر كحقل منفرد يهتم بتطوير

¹. إسماعيل العربي، التنمية الاقتصادية في الدول العربية والمغرب العربي (الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1994)، ص32.

². إسماعيل العربي، مرجع سابق، ص33.

البلدان غير الأوروبية تجاه الديمقراطية، وتعرف التنمية السياسية: بأنها عملية تغيير اجتماعي متعدد الجوانب، غايته الوصول إلى مستوى الدول الصناعية، ويقصد بمستوى الدول الصناعية، إيجاد نظم تعددية على شاكلة النظم الأوروبية تحقق النمو الاقتصادي والمشاركة الانتخابية والمنافسة السياسية، وترسخ مفاهيم الوطنية والسيادة والولاء للدولة القومية. ولاحقا، تطور مفهوم التنمية ليرتبط بالعديد من الحقول المعرفية، فأصبح هناك التنمية الثقافية التي تسعى لرفع مستوى الثقافة في المجتمع وترقية الإنسان، وكذلك التنمية الاجتماعية التي تهدف إلى تطوير التفاعلات المجتمعية بين أفراد المجتمع: الفرد، الجماعة، المؤسسات الاجتماعية المختلفة، المنظمات الأهلية.

كما استحدث مفهوم التنمية البشرية الذي يهتم بدعم قدرات الفرد وقياس مستوى معيشتته وتحسن أوضاعه في المجتمع.

ويلاحظ أن مجموعة المفاهيم الفرعية المنبثقة عن مفهوم التنمية تركز على المسلمات التالية:

-غلبة الطابع المادي على الحياة الإنسانية، حيث تقاس مستويات التنمية المختلفة بالمؤشرات المادية البحتة.

-نفي وجود مصدر للمعرفة مستقل عن المصدر البشري المبني على الواقع المشاهد والمحسوس، وإسقاط فكرة الخالق من دائرة الاعتبارات العلمية.

-أن تطور المجتمعات البشرية يسير في خط متصاعد يتكون من مراحل متتابعة، كل مرحلة أعلى من السابقة، وذلك انطلاقا من المجتمع الأوروبي نموذجاً للمجتمعات الأخرى، ويجب على هذه المجتمعات اللحاق به.

تعرف التنمية وفق التصور الحديث بأنها: "حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة تشكل كل منها وبدرجة متفاوتة عاملا مستقلا وتابعا في آن واحد"¹

¹. محمد صادق، إدارة التنمية وطموحات التنمية (الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1983)، ص20.

وفي مقدمة الإعلان العالمي عن الحق في التنمية، عرفت التنمية على أنها سيرورة شاملة، اقتصادية واجتماعية وثقافية وسياسية، تهدف إلى تحقيق تقدم مستمر في حياة جميع السكان ورفاهيتهم، وهذه السيرورة تقوم على أساس مساهمة جميع الأفراد بشكل نشيط وحر في التنمية، وعلى أساس التوزيع العادل لعائداتها¹.

من خلال ما سبق يمكن تعريف التنمية بأنها عملية مقصودة وموجهة لإحداث تغيير مقصود ومنظم في النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية، بهدف الانتقال بالمجتمع من حالة غير مرغوب فيها إلى حالة مرغوب فيها، وزيادة كفاءة مختلف الأنشطة لتحقيق الرفاهية المستمرة لأفراد المجتمع.

2.1. تعريف الموارد البشرية: يقصد بالموارد البشرية في المؤسسات جميع الأفراد الذين يعملون بها، بينما يقصد بها في الدولة جميع الأفراد الذين يحملون جنسية هذه الدولة وقيمون بها بصفة دائمة². غير أننا نرى أن الموارد البشرية تشمل جميع السكان المقيمين في دولة معينة سواء كانوا أصليين أو غير أصليين. وعليه فإن الموارد البشرية هم البشر الموجودين في أي مؤسسة أو دولة. ومفهوم الموارد البشرية يضع الإنسان على نفس مستوى الموارد المجتمعية الأخرى بل وأغلاها، فهو مورد لا تنضب طاقاته، وهو القادر على تحويل باقي الموارد إلى طاقة منتجة ونافعة، وهو الغاية والهدف الذي من أجله يتم استثمار وتشغيل طاقات مختلف الموارد الأخرى³.

3.1. تعريف التنمية البشرية: تعرف التنمية البشرية بأنها: "إعداد العنصر البشري إعدادا صحيحا بما يتفق واحتياجات المجتمع، على أساس أنه بزيادة معرفة وقدرة الإنسان يزداد ويتطور استغلاله للموارد الطبيعية، فضلا عن زيادة طاقاته وجهوده"⁴. وحسب هذا التعريف فإن التنمية البشرية تركز بشكل أساسي على تحسين الظروف الحياتية للإنسان من ناحية الصحة والتعليم والحياة الكريمة، وبهذه الإجراءات يمكن توفير موارد بشرية قادرة على إحداث عملية التنمية الشاملة والمستدامة.

¹. الجمعية العامة للأمم المتحدة، إعلان الحق في التنمية، القرار رقم 128/41 المؤرخ في 4 ديسمبر 1986.

². مكتب العمل العربي، "الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية"، مجلة العمل العربي، عدد 98 (القاهرة: منظمة العمل العربية، 1997)، ص 117.

³. مكتب العمل العربي، مرجع سابق، ص 118.

⁴. مكتب العمل العربي، مرجع سابق، ص 118.

وقد أشار مكتب العمل العربي إلى أن مفهوم التنمية البشرية قد تطور، وأصبح يتسم بالشمولية والاتساع ولم يعد يقتصر على جوانب التعليم والصحة فقط، بل أصبح يركز على تطوير أنماط التفكير والسلوك، ونوعية التعليم والتدريب، ونوعية مشاركة الجمهور في اتخاذ القرارات والعلاقات الاجتماعية والعادات والتقاليد، وثقافة الشعوب، وطرق وأساليب العمل والإنتاج، أي تعبئة الناس بهدف زيادة قدراتهم على التحكم في مهاراتهم وقدراتهم.

وقد عرف تقرير التنمية البشرية الصادر عن البرنامج الإنمائي للأمم المتحدة سنة 1990 التنمية البشرية بأها: "عملية توسيع خيارات الناس، وأهم هذه الخيارات: توفير حياة مديدة، والتمتع بمستوى معيشة لائق، وتوفير الحرية السياسية وضمان حقوق الإنسان والاحترام الذاتي¹. وحسب هذه الرؤية فإن هدف التنمية البشرية هو تمكين الناس من توسيع نطاق خياراتهم، وبالتالي هي عملية تطوير القدرات وليست عملية تعظيم المنفعة أو الرفاهية الاقتصادية فقط، بل رفع المستوى الثقافي والاجتماعي أيضا.

وكما يشير تقرير التنمية البشرية لعام 1991: "أنه عندما ينعم الناس بصحة أفضل ويكتسبون الثقة ويحصلون على المهارات، يستطيعون التكيف مع بيئة سريعة التغير واكتساب المعرفة التكنولوجية والقدرة التنافسية التي تتطلبها السوق الدولية"². فعملية تنمية الموارد البشرية انتقلت من كونها تركز على الجوانب التقليدية من صحة وغذاء ومحاربة الأمية إلى إضافة أبعاد أخرى تتعلق بمحو الأمية المعلوماتية والتركيز على الكفاءة والتدريب لهذه الموارد، وانتقلت من التركيز على تنمية الموارد البشرية ضمن إطار الدولة الواحدة أو مراعاة الظروف الداخلية لهذه الدولة إلى التركيز على تحليل الظروف الدولية العالمية التي نتجت عن ظاهرة العولمة وتوحد أسواق العمل الدولية.

وعرف برنامج الإنماء للأمم المتحدة لعام 1993 التنمية البشرية على أها: "تنمية الناس من أجل الناس بواسطة الناس"³. فتنمية الناس معناها الاستثمار في قدرات البشر سواء في الصحة أو المهارات، حتى يمكنهم العمل على نحو منتج وخلاق، والتنمية من أجل الناس معناها كفاءة توزيع

¹. تقرير التنمية البشرية، مفهوم التنمية البشرية وقياسها (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1990)، ص10.

². تقرير التنمية البشرية، تمويل التنمية البشرية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1991)، ص37.

³. تقرير التنمية البشرية، مشاركة الناس (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1993)، ص3.

ثمار النمو الاقتصادي الذي حققه توزيعا واسعا وعادلا، والتنمية بواسطة الناس معناها إعطاء كل فرد فرصة المشاركة فيها.

وهكذا فإن التنمية البشرية بمفهومها الحديث هي عملية تسعى إلى تلبية الحاجات البشرية الأساسية من تعليم، صحة، معرفة، تطوير قدرات، حماية الحقوق الأساسية للإنسان والقضاء على أنواع التمييز بين البشر.

2. أهداف التنمية البشرية: تشير التقارير الصادرة عن الأمم المتحدة أن التنمية البشرية تسعى لتحقيق ثلاثة أهداف أساسية، تتمثل فيما يلي¹:

- أن يعيش الناس حياة مديدة وصحية خالية من الأمراض.
- أن يكتسبوا المعارف (التعلم).

- أن يحصلوا على الموارد اللازمة لمستوى معيشة لائق.

وقد حدد الجمعية العامة للأمم المتحدة أهداف تنمية الموارد البشرية فيما يلي²:

- مراعاة احتياجات جميع الناس، في المجالات الحيوية التالية: الصحة والتغذية والمياه والمرافق الصحية والإسكان والاتصالات والتعليم والتدريب والعلم والتكنولوجيا.
- توفير مزيد من فرص العمل، في إطار بيئة تكفل الحرية السياسية والمشاركة الشعبية واحترام حقوق الإنسان والعدل والإنصاف، وهي جميعها أمور أساسية لتعزيز القدرة البشرية على مواجهة تحديات التنمية.

- تطبيق السياسات اللازمة لكفالة تنمية الموارد البشرية، عن طريق التعليم والتدريب، بالسعي إلى زيادة التقبل للابتكارات التكنولوجية، بما فيها تكنولوجيا المعلومات.

- ضمان مشاركة المرأة مشاركة كاملة في كافة مناحي الحياة.

3. علاقة التنمية البشرية بالتنمية الشاملة والمستدامة:

1.3. علاقة التنمية البشرية بالتنمية الشاملة: لقد كان مفهوم التنمية في بداية ظهوره محصورا في

الجوانب الاقتصادية فقط، حيث شاع استخدام مفهوم التنمية الاقتصادية والتي كانت تركز على

¹. تقرير التنمية البشرية، التغلب على الحواجز: قابلية التنقل البشري والتنمية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009)، ص15.

². لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية (عمان: الرابطة للنشر والتوزيع، 2012)، ص18.

زيادة الدخل الوطني، وكان الهدف منها هو: "تضييق الفجوة في دخل الفرد بين الدول المتقدمة والدول الفقيرة"¹.

لكن بعد الستينيات من القرن الماضي تغير مدلول التنمية، حيث تأكد أن تحقيق التنمية لا يمكن أن يعتمد على العوامل الاقتصادية وحدها، بل لا بد من الاهتمام والتركيز أيضا على العوامل الاجتماعية والسياسية والثقافية والإدارية. وتعرف التنمية وفقا لهذا التصور بأنها: "حصيلة تفاعلات سياسية واقتصادية واجتماعية وإدارية متداخلة ومستمرة، تشكل كل منها وبدرجة متفاوتة عاملا مستقلا وتابعا في آن واحد"².

تعتبر تنمية البشرية من المقومات الأساسية للتنمية الشاملة في أي مجتمع، فلا توجد تنمية حقيقية في أي مجتمع دون تنمية موارده البشرية وتطويرها. وفي هذا الإطار أظهر تقرير التنمية البشرية لعام 1996 أن كل بلد نجح في المحافظة على تنمية بشرية سريعة ونمو اقتصادي سريع، إنما تم ذلك بعد أن أسرع التقدم في تنمية موارده البشرية أولا، أو سعى إلى تحقيق الهدفين في آن واحد. وخير دليل على ذلك اليابان المعروفة بشح موارده الطبيعية، استطاعت من خلال اعتمادها على تنمية مواردها البشرية من تحقيق تقدم تكنولوجي هائل واحتلال المراتب الأولى من حيث القوة الاقتصادية.

إن العلاقة بين التنمية البشرية والتنمية الشاملة هي علاقة تكاملية، فتحقيق التنمية الشاملة وتحقيق النمو الاقتصادي المطلوب مرهونان بمدى الاهتمام بتنمية الموارد البشرية من خلال وقايتها من الأمراض وتحسين ظروفها المعيشية وتحسين مستواها المعرفي وإكسابها المهارات والقدرات اللازمة التي تساعدها على تحسين أدائه وتمكنها من التحكم في التكنولوجيات الحديثة، وهذا حتى تساهم بشكل أكثر كفاءة وفعالية في تحقيق التنمية. كما أن تنمية الموارد البشرية لا تتحقق دون موارد مالية وهذه الموارد لا يمكن الحصول عليها دون عملية تنمية. فقد أصبح لعملية تنمية الموارد البشري أهمية ودور كبيرين في تحقيق التنمية خاصة في ظل الانتقال من الاقتصاد التقليدي إلى اقتصاد المعرفة الذي يعتمد على المعرفة وعلى رأس المال الفكري، حيث أصبح ينظر إلى الاستثمار في المورد البشري كإستراتيجية حيوية تزيد من القدرات التنافسية للمؤسسات، وتزيد من حجم الناتج الوطني.

¹. إسماعيل العربي، مرجع سابق، ص32.

². محمد صادق، مرجع سابق، ص20.

إن التنمية البشرية هي القاعدة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة، لأنها تقوم على أساس الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة بشكل عادل، فترفع دخل المواطن وإنتاجيته معا. كما أن التنمية الشاملة تهدف في النهاية إلى تنمية الإنسان وتحسين ظروفه المعيشية وتحقيق رفاهيته. فهي تصب في اتجاه تحقيق التنمية البشرية، فتنمية الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية في المجتمع تعني تحقيق التنمية البشرية وتحقيق رفاهية المجتمع.

2.3. علاقة التنمية البشرية بالتنمية المستدامة: لقد تعامل الفكر التنموي التقليدي مع البيئة (الثروات الطبيعية) كمجرد وسيلة لتحقيق التنمية، وتجاهل البعد الطبيعي والبيئي في التنمية، وهو البعد الذي اتضح الآن عمق حضوره في مجمل مسارات التنمية. فالتنمية المستدامة هي التنمية التي لا تتعارض مع البيئة، وهي التي تؤدي إلى الارتقاء بالرفاهية الاجتماعية، بأكبر قدر من الحرص على الموارد الطبيعية المتاحة، وبأقل قدر ممكن من الإضرار والإساءة إلى البيئة.

وظهر أول استخدام لمفهوم التنمية المستدامة في سنة 1987 من قبل اللجنة العالمية المعنية بالبيئة والمسماة "لجنة برونتلاند"، وذلك عندما طالبت بتحقيق التنمية التي تلبى احتياجات الجيل الحاضر دون أن تعرض للخطر احتياجات أجيال المستقبل¹. وقد انتشر هذا المفهوم بسبب كثرة حوادث الإساءة إلى البيئة، وارتفاع درجة التلوث عالميا، وتعرش السياسات التنموية في دول العالم الثالث، والتخلف الاجتماعي، وانتشار الفقر ونقص التغذية، كل ذلك أدى إلى تفاقم حالة التأخر والتراجع في عدد كبير من المجتمعات الإنسانية خاصة في إفريقيا وآسيا وأمريكا الجنوبية.

كما جاء أيضا هذا المفهوم الجديد للتنمية استجابة للطلب الاجتماعي لصالح المحافظة على البيئة، والانشغال الكبير بمصير الإنسانية الذي تهدده مختلف النشاطات الصناعية، والاستغلال المتزايد وغير العقلاني للمحيط الطبيعي. ومن التعاريف الأكثر تداولاً لمفهوم التنمية المستدامة نذكر: التنمية المستدامة هي: "تنمية تستجيب لحاجات الأجيال الراهنة دون تعريض قدرة الأجيال القادمة في تلبية حاجاتها للخطر"². كما تعرف أيضا بأنها: "تنمية اقتصادية واجتماعية متوازنة ومتناغمة تفي بتحسين نوعية الحياة مع حماية النظام البيئي"³.

¹. إسماعيل سراج الدين، "حتى تصبح التنمية مستدامة"، مجلة التمويل والتنمية، مجلد30، عدد4 (1993)، ص7.

². بشايبنة سعد، "من التنمية الشاملة إلى التنمية المستدامة"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد9 (جامعة باتنة، 2004)، ص42.

³. ضرار الماحي العبيد احمد، "نشأة وتطور مفهوم التنمية المستدامة"، دورية مركز التنوير المعرفي (الخرطوم، 2008)، ص21.

إن معنى الديمومة والاستمرار في التنمية يشير إلى الامتداد وإلى الروابط بين الأجيال، أي أن الجيل الحالي يجب أن يترك للأجيال القادمة مخزوناً كافياً من الموارد الطبيعية، ونظاماً بيئياً سليماً وغير مصاب بالتلوث، ومستوى كافٍ من القدرة على امتلاك العلوم والتكنولوجيا، بحيث تتمكن هذه الأجيال من الاستمرار في التنمية والاستفادة من فوائدها ونتائجها المختلفة.

التنمية المستدامة تعني الارتباط المتبادل بين التنمية الاقتصادية والبيئية والاجتماعية، وأنه لا يمكن إعداد أو تطبيق أية إستراتيجية أو سياسة مستدامة دون دمج هذه المكونات معاً، وهي:

أ. **البعد الاجتماعي:** يكون النظام مستداماً اجتماعياً في حال تحققت العدالة في التوزيع، وتم إيصال الخدمات الاجتماعية كالصحة والتعليم إلى محتاجيها، وتحققت المساواة في النوع الاجتماعي والمحاسبة السياسية، والمشاركة الشعبية لكافة فئات المجتمع في عملية صنع القرار.

ب. **البعد الاقتصادي:** النظام المستدام اقتصادياً هو النظام الذي يتمكن من إنتاج السلع والخدمات بشكل مستمر، والذي يحافظ على مستوى معين من التوازن الاقتصادي قابل للإدارة ما بين الناتج العام والدين، وقادر على منع حدوث اختلالات اجتماعية ناتجة عن السياسات الاقتصادية.

ج. **البعد البيئي:** النظام المستدام بيئياً يجب أن يحافظ على قاعدة ثابتة من الموارد الطبيعية، ويتجنب الاستنزاف الزائد للموارد المتجددة، ويشمل ذلك إنتاجية التربة، الاتزان الجوي والأنظمة البيئية الطبيعية التي لا تصنف عادة كموارد اقتصادية.

وعليه فإن التنمية المستدامة هي تنمية تفاعلية حركية تأخذ على عاتقها تحقيق الموازنة بين أركانها الثلاثة البشر، الموارد، والبيئة.

وتقوم التنمية المستدامة على مبادئ أساسية أهمها:

أ. **مبدأ العدالة:** يشير مبدأ العدالة إلى إمكانية حصول الناس على حقوق متوازنة في المجتمع من حيث المكانة والثروة والتمتع بحصة متوازنة والمشاركة المنصفة في عملية التنمية، إذ ليس من المعقول أن تكون حصة البعض أقل لكي يعيش الآخرون برفاهية وتؤخذ حقوقهم في الثروة الوطنية وتضاف إلى حقوق غيرهم، فمبدأ الإنصاف والعلاقات المنصفة بين الناس تعني استقامة العلاقات بين الأشخاص وتناسق المجتمع، لأنه ضمان طويل الأمد لجدية وحيوية أي نظام اقتصادي واجتماعي، كما أنه ضمان للتنمية المستدامة.

ب. مبدأ التمكين: إن مفهوم التمكين يعد من المفاهيم الرئيسية في تأكيد مقومات التنمية المستدامة، وتعني كلمة تمكين ضرورة أن يكون الناس في وضع يتيح لهم المشاركة الكاملة في القرارات والآليات التي توجه حياتهم ومصيرهم، بحيث لا يجب أن تصاغ في غيابهم، أو دون أن يتمكنوا من التعبير عن حاجاتهم وطموحاتهم ومشاكلهم الفعلية. ومن هنا ظهرت الحاجة إلى ضرورة المشاركة في الحياة السياسية، وتقوية الهيئات المهنية والمدنية لكي يكون للجميع صوت في مناقشة القضايا الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ومحاولة التأثير في اتخاذ القرارات.

كما يشمل التمكين أيضا الديمقراطية السياسية، والتحرر من القيود والتحكم الاقتصادي المفرط ومركزية القوة والسلطة، وإشراك كل فعاليات المجتمع المدني في صياغة واتخاذ القرارات، بحيث يستطيع كل الناس المشاركة بصورة ذات معنى. مبدأ التمكين يأخذ مفهوم التنمية الإنسانية المستدامة إلى ابعد من مجرد إشباع الحاجات الأساسية، من خلال استيعاب حقوق الإنسان في المجالات الاجتماعية والسياسية والثقافية¹.

ج. مبدأ التوازن الاجتماعي: إن تطبيق هذا المبدأ يركز على تنمية الموارد البشرية والقضاء على البطالة وعدم تهميش فئات واسعة من المجتمع، وفي هذا الجانب تمنح التنمية أولوية في تأمين الرأسمال البشري، وتؤكد العديد من تجارب الغرب في مجال التنمية أن كافة الجهود البشرية المتوجهة نحو تنظيم الإنتاج والعلاقات الاجتماعية، ونحو الابتكار العلمي والتطبيقي جميعها تعد من العناصر التي تعجل في تصاعد معدلات الدخل الوطني، حيث يقول ستيفان دي فيلدران الكثير من الدول الفقيرة بالموارد الطبيعية والتي اختارت أن تستثمر بشكل مكثف في المهارات البشرية، حصلت على نتائج أفضل بكثير من الدول الغنية بالموارد الطبيعية التي لم تستثمر في مهاراتها البشرية. وهكذا فان تراكم المهارات التقنية على الصعيد الفردي مهم لتكوين الرأسمال البشري وتسريع معدلات النمو الاقتصادي، مع التأكيد على أهمية استقامة نمط من العلاقات بين الأشخاص في المجتمع كعنصر أساسي في تكوين الرأسمال المجتمعي الذي يؤدي إلى تراكم المهارات الفردية التي تصب في مجرى التنمية المستدامة².

¹. كمال بوقرة، اليمين بن منصور، "الأبعاد الاجتماعية للتنمية المستدامة في الجزائر"، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 07 (الجزائر: جامعة تبسة، جوان 2013)، ص 450.

². كمال بوقرة، اليمين بن منصور، مرجع سابق، ص 451.

حسب تقرير التنمية الصادر عن برنامج الأمم المتحدة الإنمائي لعام 1990 تتمثل التنمية البشرية في "توسيع خيارات الناس وقدراتهم من خلال تكوين الرأسمال الاجتماعي، بحيث تتم تلبية احتياجات الجيل الحالي بأكبر قدر من العدالة، دون المساس باحتياجات الأجيال القادمة"¹. يتضح مما سبق أن تنمية الموارد البشرية بالإضافة إلى تركيزها على تنمية الأجيال الحاضرة فإنها تركز أيضا على كيفية تنمية الأجيال القادمة، وهذا يعتبر جوهر اهتمام التنمية المستدامة والتي تركز كذلك على جانب حماية البيئة.

إن تنمية الموارد البشرية تمثل عنصرا جوهريا في تحقيق التنمية المستدامة، فالعنصر البشري هو محور التنمية وأدائها وهدفها، فلا يمكن الحديث عن تنمية مستدامة في ظل غياب العنصر البشري الذي يقوم بإعداد وتخطيط برامج التنمية وتنفيذها، وهو المستفيد منها في النهاية.

كما يحتاج تحقيق التنمية إلى الحفاظ على البيئة، فالبيئة هي التي تمدنا بالمدخلات والموارد الحيوية الضرورية لإحداث عملية التنمية، ولا شك أن الموارد البشرية هي التي تسبب في تلوث البيئة وهي التي يمكنها حمايتها والحفاظ عليها، وهي التي تقع عليها مسؤولية الحفاظ على احتياجات الأجيال القادمة وعدم تعريضها للخطر. وعليه يمكن القول بأن الموارد البشرية تؤثر وتتحكم في العناصر الأساسية للتنمية المستدامة وهي المسؤولة عنها.

4. **تحديات التنمية البشرية:** لقد أصبحت تنمية الموارد البشرية في الوقت الحاضر تكتسي أهمية بالغة بسبب تنامي التقدم العلمي والتقني، وتزايد مساهمة اقتصاد المعرفة في الاقتصاد العالمي وفي الناتج القومي للدول، وتزايد دور وأهمية اليد العاملة المؤهلة في العملية الإنتاجية.

تواجه تنمية الموارد البشرية خاصة في ظل العولمة وسيادة اقتصاد المعرفة العديد من التحديات منها:
أ. **قصور أنظمة التعليم وسوء نوعيتها:** يعتبر النظام التعليمي المسؤول الأول عن تنوير عقول الناس وإمدادهم بالمعارف المطلوبة لتحقيق والنهوض بالمجتمع، ومع ذلك فهناك الكثير من الدول التي تعاني من قصور أنظمتها التعليمية بسبب تخلفها وعدم مواكبتها للتغيرات الحاصلة في مجال العلم والتكنولوجيا، أو بسبب تركيزها على البعد الكمي وإهمال البعد النوعي أو الكيفي في عملية التعليم.

¹. تقرير التنمية البشرية، مفهوم التنمية البشرية وقياسها، مرجع سابق، ص1.

وبالنسبة للبلدان العربية فقد جاء في تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2002، أن أخطر مشكلات التعليم في البلدان العربية تتمثل في نوعية التعليم¹، كما جاء في تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2003، أن التحدي الأكبر في مجال التعليم يكمن في تردي نوعية التعليم المتاح، بحيث يفقد التعليم هدفه التنموي والإنساني من أجل تحسين نوعية الحياة وتنمية قدرات الإنسان الخلاقة². إن قصور أنظمة التعليم وسوء نوعيتها يقف عائقاً أمام تحقيق تنمية بشرية تستجيب لطموحات المجتمع ومقتضيات تنميته وتطويره.

ب. ارتفاع نسبة البطالة: يذهب الدارسون لأنواع البطالة في تصنيفها إلى أربعة أنواع: أولها البطالة الناشطة والتي تشير إلى أولئك الأشخاص البالغين الذين لا يمارسون أي عمل، لكنهم في الوقت ذاته ساعون وباحثون يجد واهتمام عن فرص العمل، وثانيها البطالة الطامحة، وتشير إلى أولئك الذين لا يعملون حالياً، ولا يقبلون عملاً بمستوى الأجر السائد والمناظر لقدراتهم في سوق العمل آنذاك، وإنما يطمحون في مناصب أو أجور أعلى آمليين أن يتيح تحسن الأوضاع الاقتصادية فرصاً لتحقيق طموحاتهم الكامنة. والنوع الثالث من البطالة هو الذي يمكن أن يندرج تحت مصطلح العمالة الناقصة، بمعنى أن الفرد يعمل بعض الوقت أو بصورة موسمية، في حين أنه لا يجد فرصة للعمل باقي الوقت، وأن الفرد يقوم بنشاط إنتاجية أقل مما تستطيعه مهاراته ودرائاته الفعلية. وفي الحالتين للعمالة الناقصة نجد بطالة بمفهوم طاقات مهدرة ومهارات غير مستغلة الاستغلال الأمثل. والنوع الرابع للبطالة هو البطالة المقنعة التي يصطلح عليها التضخم الوظيفي، والناجحة عن تشغيل المؤسسات لأعداد من العمال أكثر من طاقتها الاستيعابية. كما تشير إلى العمالة الزائدة عن حاجة العمل بمعنى أنه يمكن الاستغناء عن جزء من قوة العمل دون أن يتأثر حجم الإنتاج النهائي للوحدة الإنتاجية أو المؤسسة، أو الإدارة الحكومية³.

وأياً كان نوع البطالة فهي من أكبر المشاكل التي تواجه الدول وتهدد عملية تنمية الموارد البشرية بها، وتعاني الدول العربية من ارتفاع كبير في نسبة البطالة، حيث تشير الإحصائيات إلى أن متوسط

¹ تقرير التنمية الإنسانية العربية (منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2002)، ص 47.

² تقرير التنمية الإنسانية العربية (منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003)، ص 52.

³ حامد عمار، التنمية البشرية في الوطن العربي: المفاهيم، المؤشرات، الأوضاع، ط 1 (القاهرة: سينا للنشر، 1992)، ص 171.

البطالة في البلدان العربية قد بلغ نسبة 15%، أي ما يقارب 20 مليون بطال، وهي أعلى نسبة في العالم على الرغم من الصغر النسبي لقوة العمل العربية¹.

ففي الجزائر مثلا ورغم تدني نسبة البطالة التي تقلصت من 29.77% سنة 2000، إلى 10.2% سنة 2009²، وهذا راجع بطبيعة الحال إلى ارتفاع أسعار المحروقات وليس نتيجة انتعاش اقتصادي حقيقي في الأسواق العالمية، إلا أن معدلها لدى الشباب وذوي الشهادات العلمية ما تزال مرتفعة، حيث بلغت 37.5 بين سنوات 2005 و2011 للفئة العمرية (15-24) سنة³. وهو ما يعكس نوعية فرص العمل التي تم توفيرها، والتي هي في الغالب للفئات الأقل تعليما، حيث ارتفع معدل البطالة في صفوف الجامعيين من 12.8% سنة 2005 إلى أكثر من 23.78% سنة 2009⁴، كما أن معظم الوظائف التي أنشئت في إطار برامج التشغيل المختلفة، هي وظائف مؤقتة غير دائمة وغير منتجة وهشة ومتدنية الأجر وغير لائقة وغير مولدة لقيمة مضافة وغير مستدامة في سوق العمل⁵، ففي سنة 2005 نجد أن 58% من الأجراء مؤقتين. وعليه فإن هذه البرامج تعالج كم الوظائف وليس نوعيتها.

أما عن مشاركة المرأة في قوة العمل وعلى الرغم من التحسن الكبير في تعليم المرأة في الجزائر، إلا أن حصتها في التشغيل لا تزال منخفضة، حيث انخفضت إلى أقل من 14% في سنة 2009 مقارنة بـ 17% قبل عشر سنوات⁶. وتقدر نسبة النساء العاطلات عن العمل بـ 25.8% من نسبة العاطلين عن العمل والمقدرة بـ 11.3% لسنة 2008⁷.

لذا فمن الضروري مراجعة السياسات الموجهة للقضاء على البطالة عبر سياسات نشيطة لخلق فرص عمل دائمة، والتي من شأنها أن تساهم في النمو الاقتصادي على المدى الطويل. والتي لا تعتمد على الإنفاق الحكومي، بل على تشجيع الاستثمار الخالق لمناصب العمل.

¹. تقرير التنمية الإنسانية العربية لسنة 2002، مرجع سابق، ص5.

². التقرير الاقتصادي الموحد، 2010، ص29.

³. تقرير التنمية البشرية، *فئة الجنوب: تقدم بشري في عالم متنوع* (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2013)، ص187.

⁴. الديوان الوطني للإحصاء، www.ons.dz

⁵. كمال بوقرة، اليمين بن منصور، مرجع سابق، ص453.

⁶. كمال بوقرة، اليمين بن منصور، مرجع سابق، ص454.

⁷. office national des statistique, emploi et chômage (au quatrième trimestre 2008). Site www.ons.dz..

ج. ارتفاع نسبة الأمية: رغم التطور الهائل الذي عرفه العالم والانتشار الواسع لمختلف وسائل التعليم والثقيف، إلا أن هناك نسبة معتبرة من الأفراد ما يزالون يعانون من أمية القراءة والكتابة والتي تسمى بالأمية الأولى. ففي العالم العربي مثلا نجد ارتفاع كبير في نسبة الأمية، ففي سنة 2000 بلغ عدد الأميين 65 مليون أمي، وارتفع هذا العدد إلى 70 مليون أمي سنة 2004، أي بزيادة قدرها مليون أمي لكل سنة¹.

د. تحديات العولمة: في حقيقة الأمر أنه لم يكن لمفهوم العولمة أي حضور خاص قبل منتصف الثمانينيات حيث نجد أن قاموس أو كسفورد للكلمات الانكليزية الجديدة قد تطرق للمفهوم للمرة الأولى سنة 1991، واصفا إياه بأنه من الكلمات الجديدة التي برزت خلال التسعينيات، وحتى لو كان هذا المفهوم قائما من قبل، فإنه لم يكن يستدعي أي اهتمام أو انتباه، إلا أن ذلك قد تغير منذ بداية التسعينيات وأصبح من أكثر المفاهيم والمصطلحات تداولاً وانتشاراً.

وترتبط ولادة العولمة ارتباطا شديدا بالثورة العلمية والمعلوماتية وثورة الاتصالات والتكنولوجية الجديدة، والتي بدأت تكتسح العالم وتجعله أكثر اندماجا، بحيث سهلت وعجلت إلى درجة كبيرة من حركة الأفراد ورأس المال والسلع والمعلومات والخدمات.

فلم تعد المؤسسات الدولية محصورة في المجالات الصناعية والبتروولية فقط، وإنما أصبحت تشمل كل المجالات بما في ذلك الخدمات كالتأمين مثلا، كما لم تقتصر على مؤسسات كبيرة الحجم، وإنما مست أيضا مؤسسات صغيرة الحجم، وقد ساعد كل هذا على التنوع الكبير في حجم ومجال الأعمال، نتيجة لعمليات الشراكة أو الاندماج أو التحالفات التي تزداد وتيرتها بين مختلف المؤسسات فقد أصبح من الصعوبة بمكان تحديد دقيق لجنسية بعضها، ولقد أصبحت الكثير من المؤسسات عبر العالم غير مكثفية بأسواقها المحلية المحدودة، ولا تقف أمام تعاملاتها المختلفة الحدود والحواجز بين الدول².

ولقد فرضت العولمة بمختلف تأثيراتها تحديات كبيرة أمام الموارد البشرية، ومن أبرزها عولمة رأس المال البشري، فلم يعد لرأس المال البشري وطن أو جنسية معروفة، إذ أصبح رأس المال البشري يصدر ويستورد ويعبر الحدود، وعلى غرار الأسواق الدولية للسلع والمنتجات ظهر ما يسمى

¹. لعل بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، مرجع سابق، ص 69.

². علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية (عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002)، ص 157.

بالسوق الدولية للعمل التي تعتمد على الموارد البشرية وما تمتلكه من قدرات ومؤهلات وكفاءات¹. إن فتح سوق العمل الدولية بموجب التوقيع على اتفاقية القات والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة، سيدفع بعدد كبير من اليد العاملة إلى البطالة، خاصة في الدول التي تفتقر مواردها إلى عنصر الكفاءة والجدارة للمنافسة في هذه السوق العالمية الدولية للعمل.

وللتغلب على تأثيرات العولمة فإن ذلك يعتمد على نوع الاستراتيجيات المتبعة من طرف الدول في مجال تنمية الموارد البشرية، وعلى مدى تركيز في هذه الاستراتيجيات على عنصر التكوين والتدريب المستمر لهذه الموارد، وعلى مدى استجابة هذا التكوين لمتطلبات العصر والمنافسة في السوق الدولية للعمل.

هـ. تحديات التكنولوجيا الحديثة: أصبحت الطفرة التكنولوجية أساس الميزات التنافسية التي تسعى الدول والمؤسسات على حد سواء إلى تكوينها وتنميتها لتواجه بها القوى التنافسية والتحديات الناشئة عن العولمة وانفتاح الأسواق وانحياز حواجز وموانع حرية التجارة وتدفقات رأس المال بين أنحاء السوق العالمي الموحد. ويحتدم التنافس بين منتجي التكنولوجيات حول تطويرها وتحقيق العوائد الهائلة من الاستثمار فيها، باعتبارها النشاط الإنتاجي الأعلى في إنتاج القيمة المضافة. وهي لذلك تتسابق في تسويق منتجاتها من التكنولوجيات المتطورة إلى مختلف أسواق العالم، وخاصة الدول النامية التي أصبحت هي الأخرى محاصرة بتحديين كلاهما صعب ويتمثلان في:

- ضرورة مواكبة التطور التكنولوجي بما يعنيه من التحول إلى أنماط الإنتاج الكثيفة من حيث رأس المال والقليلة الاعتماد على العمل البشري، وذلك حتى يتسنى اكتساب القدرة التنافسية اللازمة التي تساعد في الحصول على مكان في السوق.

- ضرورة التمسك بذلك النوع من التكنولوجيات ذات العمالة الكثيفة والقليلة الاعتماد على رأس المال، وذلك لتوفير فرص عمل جديدة للموارد البشرية الراغبة في الحصول على عمل، وإن كان ذلك يزيد من احتمالات فقد القدرة التنافسية. وهذا وتمثل التكنولوجيات الجديدة في حد ذاتها عوامل ضاغطة من أجل التوسع في استخدامها والتوسع في تطبيقها في مجالات جديدة باستمرار، أي أن استخدام تكنولوجية جديدة يهيئ الظروف لاستقبال تكنولوجيات أخرى أكثر تقدماً

¹. لعلى بوكميش، مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، مرجع سابق، ص77.

وتطورا، مثلما هو الحال عند استخدام الحاسب الآلي الذي يجعل تطبيقات المعلوماتية أكثر يسرا، وبطبيعة الحال ففي مثل هذا الوضع فإن الأثر السلبي على الموارد البشرية يميل إلى التعاضد. ويمكن حصر أهم النتائج المترتبة عن استعمال التكنولوجيا الحديثة فيما يلي:

- سيادة الآثار السلبية للتكنولوجيا الجديدة على فرص العمل بالنسبة لقطاعات الإنتاج الثلاثة: الصناعة، الزراعة والخدمات، حيث تشهد القطاعات الثلاثة حالة من ازدهار الإنتاجية مع تقدم التكنولوجيا وفي نفس الوقت تنخفض أعداد القوى العاملة في كل منها.
- مع التقدم المستمر للتكنولوجيا الجديدة والانتشار الواسع للآلية أصبحت المؤسسات أعلى إنتاجية، وأكثر قدرة على التنافس، واقدر على تحقيق الأرباح ليس على المستوى المحلي فقط وإنما على المستوى العالمي، ولكن في نفس الوقت تقل حاجتها إلى القوى العاملة.
- أدت الثورة التكنولوجية والمعلوماتية إلى فقدان ملايين البشر لوظائفهم بشكل دائم، كما اختفت فئات كاملة من الوظائف ولم يعد لها وجود.
- زادت معدلات البطالة بحيث بلغت أعلى معدلاتها التاريخية، وهذا فضلا عن ملايين من أشباه البطالين وهم الذين يعملون أعمالا لا تستخدم كل إمكانياتهم.
- لقد ساهمت الثورة التكنولوجية الجديدة في نشأة قطاع جديد وهو قطاع صناعة المعرفة الذي يستوعب أصحاب المهن التي تعتمد على التفكير والمحتوى الذهني والمعرفة من العلماء، الباحثين، الفنانين، مبرمجي الكمبيوتر وغيرهم. ومع أن هذا القطاع يشهد نموا في السنوات الأخيرة، إلا أنه لم يتمكن من توفير كل فرص العمل اللازمة لاستيعاب الموارد البشرية التي لم تتمكن من إيجاد فرص عمل في القطاعات الإنتاجية التقليدية.

وأمام هذا الوضع يتبادر إلى الذهن السؤال التالي: كيف تعاملت الإدارة في منظمات الأعمال مع هذه الحقائق؟ في تعاملها مع هذا الوضع الجديد باشرت الإدارة المعاصرة مجموعة من الأساليب للاستفادة أكثر من هذه المستجدات ومن ذلك مثلا أنها:

- عمقت الإدارة المعاصرة من استفادتها من التكنولوجيات الجديدة لتحقيق الفوائد الرئيسية والتي يمكن حصرها في: الإنتاجية العالية، الجودة الأفضل، التكلفة الأقل، القدرة على التنويع والتحديث والاستجابة الأسرع لتقلبات السوق، الوصول الأسرع للعملاء، التواصل الإيجابي مع الموردين... الخ.

- استخدام آليات وأساليب علمية متعددة لتهيئة الظروف لاستقبال التكنولوجيات الجديدة والاستفادة منها إلى أقصى درجة مثل: إعادة الهندسة، إعادة الهيكلة، إدارة الجودة، وإعادة تصميم نظم العمل وعمليات الإنتاج ومحتوى الأعمال، ومن ثم مواصفات القائمين عليها بما يتناسب ومتطلبات هذه التكنولوجيا.

- أدت الثورة التكنولوجية وما ترتب عنها من توجهات إدارية جديدة إلى ابتعاد الإدارة عن مفاهيم وأساليب وأنماط تنظيمية قديمة، واستحدثت بدلا من ذلك أساليب جديدة تراعي: التوسع في استخدام شبكات المعلومات الداخلية، والتوسع في أساليب العمل عن بعد، وكذلك التوسع في إسناد الأعمال إلى الغير من أجل تخفيض أحجام العمالة وتوفير الجهد بالتركيز على الأعمال ذات القيمة المضافة العالية، والتوسع في الترابط مع الموردين, بإدماج نظم الإنتاج مع الموردين للتخلص من المخزون.

وأمام هذا التحدي التكنولوجي يجب على مؤسساتنا أن تعيد صياغة إستراتيجية استخدام الموارد البشرية بحيث تأخذ في الاعتبار حقائق الموقف التكنولوجي وتداعياته المستقبلية. بالموازاة مع ذلك تعمل على إعادة هيكلة الموارد البشرية المتاحة لكي تتوافق مع متطلبات ونتائج عمليات إعادة الهندسة والهيكلة للمؤسسات. وتنمية أساليب متطورة للتعامل مع المورد البشري بتركيز استخدامه واستثماره فيما لا تستطيع الآلة القيام به، والاعتماد عليه كمصدر للفكر والإبداع والتطوير. وكذلك التفكير في أساليب وأنماط جديدة لتنظيم العمل البشري لا تعتمد على المفاهيم والقواعد التقليدية، ولكن تستثمر الوجود التكنولوجي الكثيف في استنهاض الأفراد لأداء أفضل وأعلى قيمة، وأيضا إعادة هندسة منظومة إدارة الموارد البشرية كجزء متكامل مع المنظومة الإدارية الجديدة المتوافقة مع المقومات التكنولوجية المتطورة.

ويبقى التحدي الأكبر الذي يجب أن تتعامل معه المؤسسة الجزائرية المعاصرة يتمثل في تحقيق المعادلة التي تساهم في خلق فرص عمل جديدة وفي نفس الوقت تستخدم التكنولوجيا الجديدة إلى الحد الأمثل.

5. التنمية البشرية مدخل استثماري لتنمية الموارد والكفاءات البشرية: إن التنمية البشرية باعتبارها جهدا استثماريا، يركز على زيادة المعارف والقدرات لدى جميع أفراد المجتمع القادرين على العمل، حيث تقوم بتجميع الرأس المال البشري واستثماره بصورة فعالة. وإذا كانت التنمية الاقتصادية تعمل على زيادة الدخل الوطني فإن التنمية البشرية تهتم بتشكيل قدرات البشر، من خلال تحسين مستوى المعرفة والصحة ومساعدتهم على الانتفاع من تلك القدرات. لذا فإن إستراتيجية التنمية البشرية تركز على¹:

-تنمية القدرات البشرية عن طريق التعليم والتدريب، وزيادة القدرة على العمل والإنتاج عن طريق الرعاية الصحية.

-الانتفاع من القدرات البشرية عن طريق خلق فرص عمل منتجة بما يتناسب مع القدرات البشرية المكتسبة.

-تحقيق الرفاهية باعتبارها هدفا لمختلف الجهود الإنمائية.

كما لا تهتم التنمية البشرية بتنمية المهارات والقدرات والاتجاهات البشرية اللازمة لتعزيز النمو والكفاءة الاقتصادية فقط، بل تشمل أيضا المجالات الاجتماعية والثقافية والنفسية التي تمكن الفرد من أن يعيش حياة تحقق له مزيدا من الرخاء الاجتماعي.

فقد زاد إدراك الدول بأهمية التنمية البشرية ودورها في تنمية الموارد والكفاءات البشرية القادرة على إدارة الاقتصاد والانتقال بالمؤسسات خاصة الاقتصادية إلى تحقيق ميزة تنافسية، من خلال تطبيق مجموعة من السياسات تعمل على تطوير مواردها البشرية لزيادة قدرتها وتعاملها مع التغيرات المتوقعة، لضمان النمو المتكامل مع منظومة الاقتصاد العالمي، والتعامل الإيجابي مع تحرير الأسواق. ولا يمكن تحقيق ذلك دون الاهتمام بمجالات اكتساب المعرفة ونشرها من خلال البحث والتطوير، خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، باعتبارها أداة مساعدة على الإبداع والتجديد في ظل تزايد اعتماد العمليات الإنتاجية والتسويقية في المؤسسة على أدواتها ومنتجاتها المختلفة.

¹. عبد المجيد قدي، سملاي يحضية، "نحو تنمية إستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات البشرية في ظل العولمة"، المؤتمر العلمي الدولي حول النجاح في الأداء والشفافية من اجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي (الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 30 ماي 2003)، ص2.

يعد الاهتمام بالبحث والتطوير في الجامعات من أهم مداخل التنمية البشرية الفعالة، ذلك أن الجامعة هي المصدر الأساسي للكفاءات البشرية.

إلا أن المتتبع لواقع الدول العربية في هذا المجال يلاحظ ضعف الاهتمام بالبحث والتطوير ويتجلى ذلك فيما يلي:

- ضعف تمويل البحث العلمي الذي يعد من أكثر المستويات انخفاضاً في العالم حيث بلغ في 0.14% من الناتج المحلي الإجمالي سنة 1996، أما في سنة 2010 وحسب تقرير التنمية البشرية فقد بلغ نسبة 0.1 في الجزائر، 1.1 في تونس، 0.2 في مصر، 0.4 في الأردن، و0.1 في المملكة العربية السعودية، مقابل 4.3 في إسرائيل، 2.2 في فرنسا، 3.4 في اليابان، و 2.8 في الولايات المتحدة الأمريكية¹.

- ضعف ارتباط عملية التنمية بالسياسات العلمية والتقنية، فرغم استثمار حوالي 3 آلاف مليار دولار في تكوين الرأس المال الثابت الإجمالي خلال عشر سنوات إلا أن عوائده على الدخل الفردي قليلة جداً.

- تنامي الفجوة الرقمية بين أقاليم العالم والتي يتم التعبير عنها بعدة مؤشرات منها عدد الحواسيب الشخصية، الهواتف الثابتة، عدد مواقع الانترنت ومنسوبة استخدامها إلى إجمالي عدد السكان، فمثلاً في سنة 2010 وكما جاء في تقرير التنمية البشرية لعام 2013 نجد أن عدد مستخدمي شبكة الانترنت من كل 100 شخص قد بلغ في الجزائر 12.5، و36.6 في تونس، 14 في ليبيا، 26.7 في مصر، 31 في لبنان، 41 في المملكة العربية السعودية، مقابل 56.4 في إسرائيل، 77.5 في فرنسا، 77.6 في اليابان، و74.2 في الولايات المتحدة الأمريكية².

إن التكيف الإيجابي مع التحولات البيئية التنافسية يستدعي انتهاج إستراتيجية فعالة للتنمية البشرية تركز على تنمية القدرات البشرية والانتفاع بها من خلال اكتساب المعرفة والاهتمام بالبحث والتطوير، خاصة في مجال تكنولوجيا المعلومات، كأداة تساعد الموارد والكفاءات البشرية على الإبداع والتجديد التكنولوجي، وبالنظر إلى حتمية الاستثمار في الموارد والكفاءات البشرية كون الميزة التنافسية أضحت مرتبطة أساساً بالعنصر البشري في ظل التحول إلى اقتصاد المعرفة، أصبح

¹. تقرير التنمية البشرية، هضبة الجنوب: تقدم بشري في عالم متنوع، مرجع سابق، ص198.

². تقرير التنمية البشرية، هضبة الجنوب: تقدم بشري في عالم متنوع، مرجع سابق، ص199.

لزاما على المؤسسات الاقتصادية في الدول النامية اعتماد تنمية إستراتيجية لمواردها البشرية تستجيب للتحديات التنافسية الجديدة.

6. **أبعاد ومؤشرات التنمية البشرية:** ويعرف المؤشر الإحصائي بأنه تمثيل رمزي لحالة ما يؤثر لها، لكنه ليس بالضرورة مجسدا لها في مجمل خصائصها، وليس مستوعبا لكافة مضامينها وعلاقتها بغيرها من الحالات¹. وللوقوف على واقع تنمية الموارد البشرية فيمكن الاعتماد على الأبعاد والمؤشرات التي أوردها إبراهيم العيسوي، فهي تستبعد المؤشر الاقتصادي والمتمثل في نصيب الفرد من الناتج القومي الإجمالي، والذي يحسب بحاصل قسمة الناتج القومي الإجمالي على عدد السكان، فهذا المؤشر غير حقيقي ولا يقدم فعلا قيمة دخل الفرد.

أولا. **بعد الوفاء بالاحتياجات الأساسية:** وتدرج تحت هذا البعد عدة مؤشرات يمكن إيرادها فيما يلي:

أ. **مؤشر الصحة:** ونجد ضمن هذا المؤشر ما يلي:

- معدل وفيات الرضع.
- معدل وفيات الأطفال.
- معدل وفيات الأمهات بسبب الحمل والولادة.
- معدل الإصابة بأمراض معدية لكل ألف من السكان، أو نسبة الوفيات الناتجة عن أمراض معدية إلى جملة الوفيات.
- نسبة السكان الذين يمكنهم الحصول على مياه صالحة للاستخدام.
- نسبة السكان الذين تتوفر لديهم خدمات المرافق الصحية.
- نسبة الأطفال الذين تم تطعيمهم ضد أمراض محددة.
- النسبة المخصصة لوحدات الرعاية الأولية في جملة الإنفاق العام على الصحة.
- عدد أسرة المستشفيات لكل ألف من السكان.
- نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق يقل فيها عدد الأسرة لكل ألف من السكان عن المعدل أو الحد المتفق عليه.
- عدد العاملين الصحيين لكل ألف من السكان.

1. حامد عمار، مقالات في التنمية البشرية العربية (القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، مكتبة الأسرة، 2007)، ص54.

-نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق يقل فيها عدد العاملين الصحيين لكل ألف من السكان عن المعدل المتفق عليه.

-نسبة السكان الذين يعيشون على بعد عدد معين من الكيلومترات أو أكثر من وحدة الرعاية الصحية.

-نسبة المشاركين من السكان في برامج التامين الصحي.

-نسبة الوفيات في سن الخمسين أو أكثر إلى جملة الوفيات.

-مؤشر رأي للتعبير عن مدى رضا الناس عن نوعية الخدمات الصحية المتوفرة.

ب. مؤشر التغذية: يضم هذا المؤشر ما يلي:

-متوسط نصيب الفرد من السعرات الحرارية في اليوم، مقارنا بالاحتياجات المتعارف عليها.

-نسبة السكان الذين يحصلون على أقل من الاحتياجات المتعارف عليها من السعرات الحرارية، وكذا نسبة السكان الذين يحصلون على نسبة معينة من الاحتياجات.

-نسبة السعرات الحرارية المستمدة من الحبوب والجزور والدرنات والسكريات مقارنا بالنسبة التي تعد مقبولة.

-نسبة السكان الذين يزيد ما يحصلون عليه من سعرات من الحبوب والجزور والدرنات والسكريات على نسبة معينة، وكذا نسبة من يتجاوزون النسبة المقبولة بمسافة معينة.

-نسبة تكلفة الغذاء التي تتوفر فيه مواصفات مقبولة إلى جملة الدخل والإنفاق الاستهلاكي لعينة من الأسر، مقارنة بالنسبة الفعلية لما ينفقونه على الغذاء.

-نسبة السكان الذين لا يتمكنون من الحصول على الغذاء ذي مواصفات مقبولة نتيجة لقلة مداخيلهم.

-نسبة الأطفال الذين يعانون من سوء التغذية الحاد، أي الذين يقل وزنهم بالنسبة لطولهم عن المعدل المتفق عليه.

-نسبة الأطفال الذين يعانون من نقص التغذية المزمن، أي الذين يقل وزنهم بالنسبة لعمرهم عن المعدل المتفق عليه.

-نسبة السكان الذين يعانون من الأنيميا، أي الذين يقل الهيموغلوبين عندهم عن نسبة معينة.

ج. مؤشر التعليم: نجد ضمن هذا المؤشر ما يلي:

- نسبة الأميين إلى جملة السكان.
- نسبة المقيدين في مراحل التعليم المختلفة إلى جملة السكان من فئات العمر المتناظرة.
- نسبة السكان الذين يزيد عمرهم عن 15 سنة، والذين اشتركوا في برامج تعليم لا نظامية، أي خارج نظام التعليم الرسمي.
- نسبة التسرب للمرحلة الأولى للتعليم.
- نسبة السكان الذين يعيشون على مسافة معينة من أقرب مؤسسة للتعليم النظامي في المراحل المختلفة للتعليم.
- متوسط عدد التلاميذ لكل مدرس في مراحل التعليم المختلفة.
- نسبة السكان الذين يقيمون في مناطق تزيد فيها نسبة التلاميذ للمدرس على النسبة المقبولة في مراحل التعليم المختلفة.
- متوسط عدد التلاميذ في القسم في مراحل التعليم المختلفة.
- نسبة السكان الذين يقيمون في مناطق يزيد فيها متوسط عدد تلاميذ القسم على المعدل المقبول في مراحل التعليم المختلفة.
- نسبة التلاميذ في المرحلتين الأولى والثانية للتعليم الذين يلجؤون إلى الدروس الخصوصية.
- نسبة المقيدين في مدارس أو معاهد خاصة إلى جملة المقيدين في المرحلتين الأولى والثانية للتعليم.
- نسبة المقيدين في الكليات العلمية والتكنولوجية إلى جملة المقيدين في المرحلة الثانية للتعليم.
- مؤشر رأي لقياس مدى شعور الطلاب (خريجي المرحلتين الثانية والثالثة) بالاستفادة مما تعلموه في مجال الدراسة في وظائفهم في أول سنة عمل بعد التخرج.
- مؤشر رأي لقياس مدى تقدير جهات العمل لفائدة التعليم المتاح في أداء الوظائف المختلفة فيما يتعلق بخريجي المرحلتين الثانية والثالثة.

د. مؤشر الثقافة: يضم هذا المؤشر ما يلي:

- متوسط عدد الصحف لكل ألف من السكان.
- نسبة الأسر التي تطلع على صحف يومية.
- متوسط عدد أجهزة الراديو والتلفزيون لكل ألف من السكان.

- متوسط عدد الكتب المباعة لكل ألف من السكان.
- نسبة الأسر التي تقرأ أفرادها كتباً أو دوريات.
- متوسط عدد المراكز الثقافية والمكتبات العامة والمسارح لكل ألف من السكان.
- نسبة السكان الذين يشتركون بانتظام في أنشطة ثقافية مثل عضوية النوادي الرياضية والجمعيات الثقافية.
- مؤشر رأي الناس في برامج الإذاعة والتلفزيون والعروض السينمائية والمسرحية ومواد الصحف والمجلات والكتب ومدى المساهمة في خلق وعي عام يساعد على معالجتها.
- هـ. مؤشر الإسكان: ويضم ما يلي:
 - نسبة عدد الوحدات السكنية المتاحة إلى عدد الأسر.
 - نسبة الزيجات التي يتعذر إتمامها أو يتم تأجيلها لاستحالة الحصول على مسكن.
 - نسبة السكان الذين يقطنون مساكن غير صالحة للأدميين.
 - مؤشر مركب لحجم الخدمات السكنية المتاحة من الرصيد القائم للمساكن.
 - نسبة السكان الذين يقطنون مساكن يزداد فيها التكديس مقاساً بمتوسط عدد شاغلي الغرفة أو المسكن في حد معين.
 - نسبة السكان الذين يقطنون مساكن غير مزودة بمصدر داخلي للمياه النقية، أو لا يتوافر لديها مصدر خارجي للمياه الصالحة للشرب.
 - نسبة السكان الذين يقطنون مساكن غير مزودة بالمرافق الصحية الأساسية (حمام، صرف صحي، مطبخ، مرحاض).
 - نسبة السكان الذين يقطنون مساكن غير مزودة بمصدر مأمون للإضاءة.
 - نسبة الإنفاق على السكن إلى جملة الإنفاق الاستهلاكي للأسرة لمجموعات مختارة من السكان.
 - نسبة السكان الذين ينفقون على السكن أكثر من نسبة متفق على اعتبارها مقبولة أو أكثر منها بمقدار معين.
- مؤشر النقل والاتصال: ويضم ما يلي:
 - نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق تبعد عن أبعد طريق إلى المنزل بأكثر من عدد معين من الكيلومترات.

- نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق تبعد عن أقرب مركز أو نقطة للشرطة بأكثر من عدد معين من الكيلومترات.
 - نسبة السكان الذين يعيشون في تجمعات سكنية تبعد عن اقرب محطة للنقل العام داخل المدن بعدد من الكيلومترات.
 - نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق تبعد عن أقرب محطة نقل المسافرين بين المدن والقرى بعدد كيلومترات معينة.
 - نسبة الأسر التي تمتلك سيارة خاص أو أكثر.
 - نسبة الأسر التي تمتلك وسيلة أخرى خاصة للتنقل.
 - نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق تبعد عن اقرب بريد ومراكز الاتصالات والتي لديها هاتف منزلي.
 - نسبة الإنفاق على النقل والاتصال إلى جملة الإنفاق الاستهلاكي للأسرة.
 - نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق لا تصلها الصحف والمجلات يوم صدورها أو بعد عدد معين من الأيام من صدورها.
 - نسبة السكان الذين يعيشون في مناطق لا يغطيها الإرسال الإذاعي والتلفزيوني.
- ثانيا. بعد المشاركة في التنمية: ويتضمن هذا البعد عدة مؤشرات هي¹:
- أ. مؤشر فرص العمل: وتدخّل ضمن هذا المؤشر:
 - نسبة الأسر التي تحصل من عملها على دخل اقل من دخل خط الفقر.
 - نسبة من يعملون اقل من عدد معين من الساعات في الأسبوع أو في الشهر أو في السنة.
 - موازن قوى العمل من عرض وطلب في الأنشطة الإنتاجية الرئيسية.
 - أرصدة وتدفقات العمالة المهاجرة.
 - نسبة المشتغلين الذين لا تتناسب مؤهلاتهم مع الوظائف التي يشغلونها.
 - مؤشر رأي عينة من أفراد القوة العاملة حول الإمكانيات المتاحة للاستفادة من فرص العمل المتوفرة بالنظر إلى إمكانية الانتقال من عمل إلى آخر، أو بالنظر إلى مدى توفر فرص التدريب واكتساب المهارات اللازمة للحصول على عمل أفضل.

¹. إبراهيم العيسوي، التنمية في عالم متغير، دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها، ط1 (القاهرة: دار الشروق، 2000)، ص ص169-170.

- ب. مؤشر المشاركة في اتخاذ القرارات: ويضم هذا المؤشر ما يلي:
- نسبة المقيدون في جداول الانتخابات إلى جملة من يحق لهم الانتخاب.
 - نسبة من أدلوا بأصواتهم إلى عدد المقيدون في الجداول الانتخابية في آخر انتخاب أو استفتاء تم إجراؤه.
 - نسبة القرارات التي يتم اتخاذها لا مركزيا إلى جملة القرارات ذات المحليات.
 - نسبة القيادات المحلية التي تصل إلى وظائفها بالانتخابات إلى جملة القيادات المحلية.
 - نسبة المرشحين إلى جملة المراكز المطلوب شغلها في آخر انتخابات أجريت.
 - نسبة المشتركين في جمعيات تطوعية.
 - نسبة النساء في قوة العمل.
 - متوسط سن الفتاة عند الزواج لأول مرة.
 - نسبة النساء الأميات إلى جملة عدد النساء.
 - نسبة النساء إلى جملة عدد المرشحين في آخر انتخابات أجريت.
 - نسبة النساء اللاتي يشغلن مراكز قيادية إلى جملة شاغلي المراكز القيادية حسب جهة العمل(عام، خاص، حكومي).
 - نسبة النساء اللاتي في المجالس النيابية القومية وفي المحافظات والبلديات.
 - نسبة الشباب الذين يشاركون في برامج خدمة المجتمع.
- ثالثا: بعد تأمين الاستقلال والاعتماد على الذات: ويتكون من المؤشرات التالية¹:
- أ. مؤشر الغذاء: ونجد فيه:
- نسبة الإنتاج المحلي إلى جملة الاحتياجات من أهم السلع الغذائية.
 - نسبة الواردات من الغذاء من جملة العجز في الحساب الجاري لميزان المدفوعات.
 - نسبة الاحتياطي من أهم السلع الغذائية إلى الاحتياجات الاستهلاكية.
 - نسبة القروض والمنح الأجنبية التي تخصص لاستيراد الغذاء.
 - نسبة جملة المدفوعات لاستيراد الغذاء إلى حصيلة الصادرات.

¹. إبراهيم العيسوي، مرجع سابق، ص173.

ب. مؤشر العلاقات الاقتصادية: ويضم:

-نسبة المدخرات القومية إلى الاستثمار المحلي الإجمالي.

-نسبة الواردات إلى الناتج المحلي الإجمالي.

-الدول التي يزيد نصيبها في الواردات على نسبة معينة.

-التدفقات الداخلية لرأس المال الأجنبي كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي.

-رصيد الدين الأجنبي القائم كنسبة من الناتج المحلي الإجمالي.

-الدول التي تزيد مساهمتها في التدفقات الداخلية لرأس المال الأجنبي على حد متفق عليه.

من بين الدراسات التي اهتمت بقياس نوعية الحياة في الدول العربية نجد دراسة (محمد العوض جلال الدين) الذي قام بتطبيق مقياس نوعية الحياة الذي اشتهر استخدامه خلال السبعينيات وبداية الثمانينيات، مستخدماً أربعة مؤشرات هي توقع الحياة عند العمر الواحد، معدل وفيات الأطفال الرضع، نسبة غير الأميين من الكبار، ومتوسط دخل الفرد، وقد توصل الباحث إلى أن هذا المؤشر قد ارتفع في غالبية البلدان النفطية خلال فترة قصيرة وبمعدلات كبيرة، أما بقية الدول العربية فقد عجزت غالبيتها على تحقيق رغم الجهود المبذولة.

كذلك دراسة نادر فرحاني والذي استخدم فيها ثلاثين مؤشراً يتصل بالتنمية البشرية وطبقها على 125 دولة نامية تتضمن 18 دولة عربية. وقد توصل الباحث إلى أنه في مجال التغذية فإن الدول العربية تتمتع بوضع أفضل من بقية الدول النامية، أما في مجال التعليم فإن الدول العربية تعتبر أسوأ حالاً، ونفس الشيء فيما يتعلق بمساهمة المرأة في النشاط الاقتصادي المنظم، وكذلك فيما يتعلق بالحياة السياسية.

كما أشار مكتب العمل العربي في نفس الإطار أنه هناك في الوطن حوالي 72 مليون أمي، و90 مليون نسمة محرومة من شبكة الصرف الصحي، و60 مليون نسمة محرومة من المياه الصالحة للشرب، و45 مليون نسمة تعاني من تلوث الهواء، وغيرها من المشاكل والأوضاع المتدهورة تستوجب ضرورة بذل المزيد من الجهود التنموية للرفع من الخدمات المقدمة للسكان¹.

¹. لعلى بوكميش، مرجع سابق، ص ص 90-91.

7. قياس التنمية البشرية: بشكل عام فإن مقاييس التنمية البشرية تركز على قياس الشروط والمهارات اللازمة للحفاظ على حياة الأفراد وتطوير قدراتهم من أجل المساهمة بشكل فاعل في عملية التنمية.

ولقد نشرت تقارير التنمية البشرية منذ تقرير عام 1990 دليل التنمية البشرية (HDI) كقياس مركب للتنمية البشرية، ومنذ ذلك الحين تم تطوير ثلاثة مقاييس تكميلية هي:

- دليل الفقر البشري (HPI).

- دليل التنمية المرتبط بالنوع الاجتماعي (GDI).

- مقياس التمكين الجنساني (GEM).

1.7 دليل التنمية البشرية: يتم قياس تنمية الموارد البشرية من خلال دليل يسمى دليل التنمية البشرية (HDI) ويعرف بأنه: "دليل مركب يقيس متوسط الانجاز في الأبعاد الأساسية الثلاثة للتنمية البشرية وهي: حياة مديدة وصحية، إمكانية الحصول على المعرفة، مستوى معيشة لائق"¹.

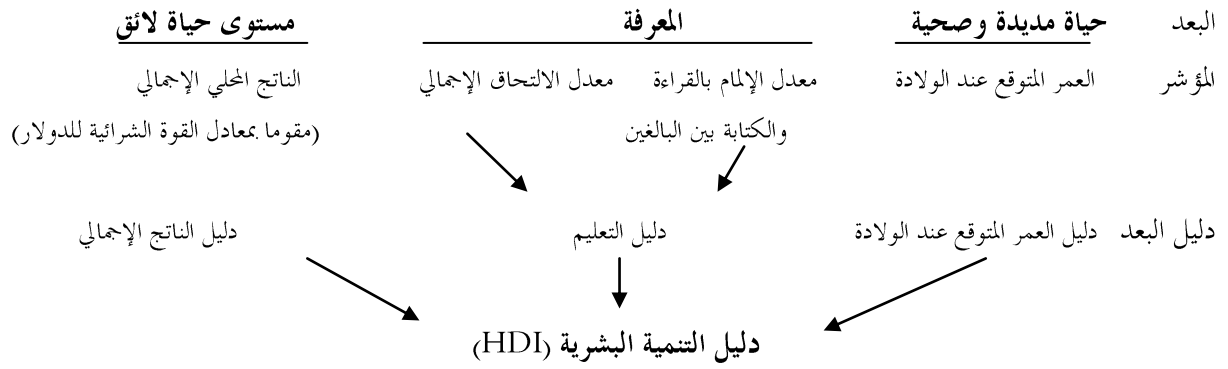
ويبنى دليل التنمية البشرية باستعمال مؤشرات متوفرة على الصعيد العالمي وبمنهجية بسيطة وشفافة²، وتقدم هذه المؤشرات تقيماً لانجازات البلدان في مختلف مجالات التنمية البشرية. وعليه فإن دليل التنمية البشرية يتضمن ثلاثة أبعاد أساسية لكل منها مؤشرات يتم قياسه بها، فالحياة المديدة تقاس بمتوسط العمر المتوقع عند الولادة، أما المعرفة فتقاس بمعدل إلمام البالغين بالقراءة والكتابة وبمعدل مجموع الالتحاق بالتعليم الابتدائي والثانوي والعالي، أما مستوى المعيشة اللائق فيقاس بالناتج المحلي الإجمالي للفرد مقوماً بمعدل القوة الشرائية بالدولار³، وهذا ما يوضحه الشكل رقم (01).

¹ تقرير التنمية البشرية، التغلب على الحواجز: قابلية التنقل البشري والتنمية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009)، ص15.

² تقرير التنمية البشرية، التغلب على الحواجز: قابلية التنقل البشري والتنمية، مرجع سابق، ص214.

³ تقرير التنمية البشرية، التغلب على الحواجز: قابلية التنقل البشري والتنمية، مرجع سابق، ص208.

شكل رقم (01) يوضح دليل التنمية البشرية (HDI).



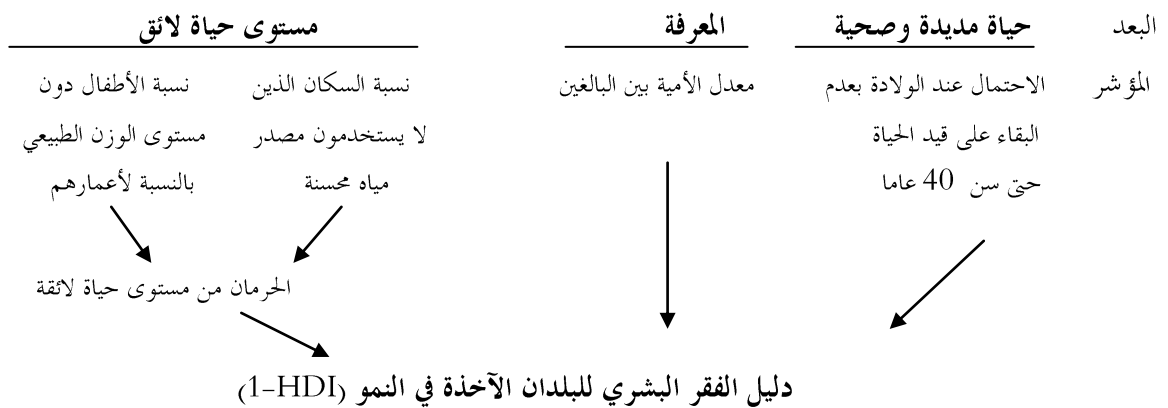
المصدر: تقرير التنمية البشرية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1990 ص 208.

1.1.7. دليل الفقر البشري: بينما يقيس دليل التنمية البشرية التقدم الكلي لدولة ما في تحقيق التنمية البشرية، يقيس دليل الفقر البشري الحرمان الموجود في نفس أبعاد التنمية البشرية الرئيسية كما يفعل دليل التنمية البشرية، ويستعمل لهذا الغرض دليلان هما¹:

أ. دليل الفقر البشري (1-HDI): يقيس الفقر في الدول النامية ويركز على الحرمان في ثلاثة أبعاد كما يوضحه الشكل رقم (2) وهي:

- طول العمر مقاس من خلال الاحتمال عند الولادة بعدم البقاء على قيد الحياة حتى سن الأربعين.
- المعرفة وتقاس بمعدل الأمية بين البالغين.
- التدابير الاقتصادية الكلية العامة والخاصة وتقاس بنسبة الأفراد الذين لا يستخدمون مصادر مياه محسنة، ونسبة الأطفال دون سن الخامسة الذين يعانون من نقص الوزن.

شكل رقم (02) يوضح دليل الفقر للبلدان الآخذة في النمو (1-HDI).



المصدر: تقرير التنمية البشرية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009 ص 208.

¹ ربيع كسروان، "مؤشرات أساسية عن التنمية البشرية في الوطن العربي"، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 38 (الجمعية العربية، 2007)، ص 146.

ب. دليل الفقر البشري (HDI-2): نظرا لتنوع الحرمان البشري تبعا للظروف الاقتصادية للمجتمع تم ابتكار دليل منفصل هو دليل الفقر البشري (HDI-2) لقياس الفقر البشري في دول مختارة من منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية لتوفير إتاحة أكبر للبيانات، ويركز هذا الدليل على الحرمان في ثلاثة أبعاد رئيسية مثل دليل الفقر البشري (HDI-1)، بالإضافة إلى بعد آخر هو الإقصاء الاجتماعي كما يوضحه الشكل رقم (3)، وذلك من خلال المؤشرات التالية:

- الاحتمال عند الولادة بعدم البقاء على قيد الحياة حتى بلوغ سن 60 عاما.

- معدل الأمية الوظيفية بين البالغين.

- نسبة الأفراد الذين يعيشون تحت خط الفقر.

- معدل البطالة طويلة المدى (12 شهرا أو أكثر).

شكل رقم (03) يوضح دليل الفقر البشري لمجموعة منتقاة من البلدان التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي

والتنمية الآخذة في النمو (HDI-2).

البعد	حياة مديدة وصحية	المعرفة	مستوى حياة لائق	الإقصاء الاجتماعي
المؤشر	الاحتمال عند الولادة بعدم البقاء على قيد الحياة حتى سن 60 عاما	نسبة البالغين الذين يفتقدون إلى المهارات الوظيفية للإلمام بالقراءة والكتابة	نسبة الأشخاص الذين يعيشون أدنى خط الفقر	معدل البطالة على المدى البعيد

دليل الفقر البشري لمجموعة منتقاة من البلدان التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الآخذة في النمو (HDI-2).

المصدر: تقرير التنمية البشرية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009، ص208.

2.1.7. دليل التنمية المرتبط بالأنواع الاجتماعي: هو دليل مركب يقيس متوسط الانجاز في

الأبعاد الأساسية الثلاثة الواردة في دليل التنمية البشرية وهي: حياة مديدة، إمكانية الحصول على

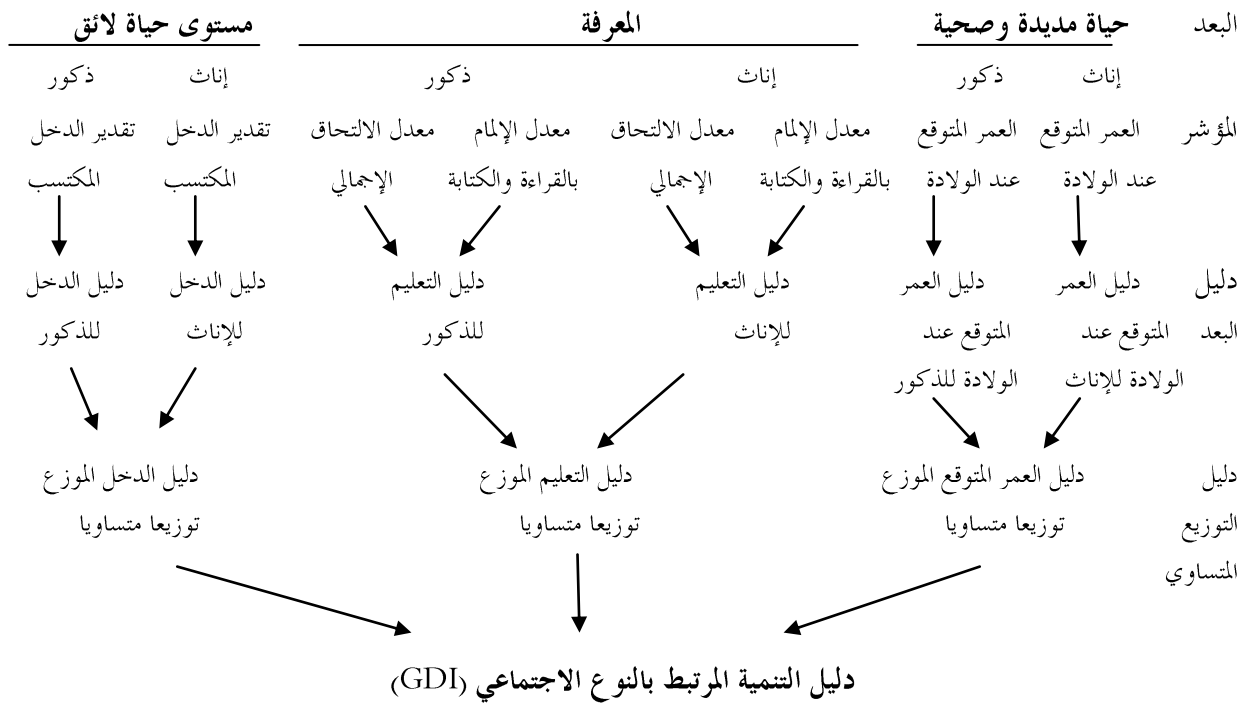
المعرفة، ومستوى معيشة لائق، وهو معدل ليأخذ في الاعتبار أوجه عدم المساواة بين الجنسين¹.

فكلما ارتفعت التفاوتات بين الجنسين في التنمية البشرية الأساسية كلما انخفض دليل التنمية

المرتبط بنوع الجنس الخاص بدولة ما مقارنة بدليل التنمية البشرية بها.

¹ . تقرير التنمية البشرية، التغلب على الحواجز: قابلية التنقل البشري والتنمية، مرجع سابق، ص210.

شكل رقم (04) يوضح دليل التنمية المرتبط بالنوع الاجتماعي (GDI).

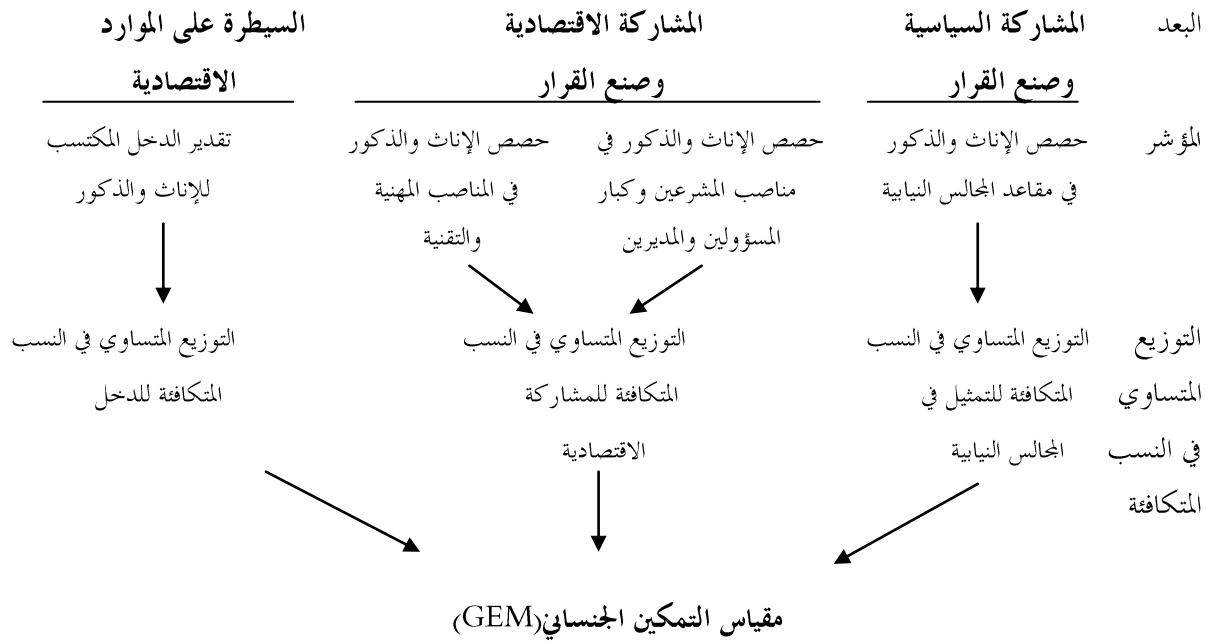


المصدر: تقرير التنمية البشرية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009، ص 208.

3.1.7. مقياس التمكين الجنساني: بخلاف دليل التنمية المرتبط بنوع الاجتماعي فان مقياس التمكين الجنساني يشير إلى دليل مركب يقيس عدم المساواة بين الجنسين في الأبعاد الأساسية الثلاثة للتمكين وهي: المشاركة الاقتصادية وصنع القرارات، المشاركة الاقتصادية وصنع القرارات، السيطرة على الموارد الاقتصادية¹، ويتبع نسب تواجد المرأة في البرلمان بين المشرعين وكبار المسؤولين والمديرين والمختصين والعمال فنيين، والتفاوتات بين الجنسين في الدخل ليعكس الاستقلال الاقتصادي.

¹ . تقرير التنمية البشرية، التغلب على الحواجز: قابلية التنقل البشري والتنمية، مرجع سابق، ص 210.

شكل رقم (05) يوضح مقياس التمكين الجنساني (GEM).



المصدر: تقرير التنمية البشرية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009، ص 208.

وتتراوح قيمة دليل التنمية البشرية بين صفر وواحد (0-1) وقد كانت دلالة هذا الدليل مقسمة إلى ثلاث مستويات حسب ما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (08) يبين مستويات التنمية البشرية قبل سنة 2009¹.

مستوى التنمية البشرية	قيمة الدليل
تنمية بشرية مرتفعة	أكثر من 0.800
تنمية بشرية متوسطة	بين 0.500 و 0.799
تنمية بشرية منخفضة	أقل من 0.500

المصدر: تقرير التنمية البشرية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009، ص 213.

ووفقا لهذه المستويات يتم تصنيف الدول إلى ثلاث مجموعات هي دول ذات تنمية بشرية مرتفعة ودول ذات تنمية بشرية متوسطة ودول ذات تنمية بشرية منخفضة. وفي تقرير التنمية البشرية لسنة 2009 تم إضافة مستوى جديد للتنمية البشرية ليصبح بذلك عدد مستوياتها أربعة بدل ثلاثة كما هو موضح في الجدول التالي:

¹ تقرير التنمية البشرية، التعاون الدولي على مفترق طرق: المعونة والتجارة والأمن في عالم غير متساو (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2005)، ص 213.

جدول رقم (09) يوضح مستويات التنمية البشرية بعد سنة 2009.

مستوى التنمية البشرية	قيمة الدليل
تنمية بشرية مرتفعة جدا	أكثر من 0.900
تنمية بشرية مرتفعة	بين 0.800 و 0.899
تنمية بشرية متوسطة	بين 0.500 و 0.799
تنمية بشرية منخفضة	أقل من 0.500

المصدر: تقرير التنمية البشرية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009، ص 213.

وقد تم تصنيف الدول وفقا لهذه المستويات إلى مجموعتين أساسيتين هما¹:

-الدول المتقدمة: وهي الدول ذات التنمية البشرية المرتفعة جدا.

-الدول الآخذة في النمو: وهي باقي الدول ذات المستويات الثلاثة من التنمية وهي المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة.

وقد يتم استخدام مقاييس أخرى إضافية تشتمل على: معدل وفيات الأطفال، نسبة الذين يحصلون على مياه مأمونة، عدد السعرات الحرارية يوميا... الخ.

وبشكل عام فإن مقاييس تنمية الموارد البشرية تركز على قياس الشروط والمهارات اللازمة للحفاظ على حياة الأفراد وتطوير قدراتهم من أجل المساهمة بشكل فاعل في عملية التنمية. لكن مفهوم التنمية البشرية يظل أوسع من هذه المقاييس ولا يمكن إيجاد مقياس شامل أو حتى مجموعة مؤشرات شاملة، نظرا لأن هناك عددا كبيرا من الأبعاد الحيوية للتنمية البشرية لا يمكن حصرها بسهولة.

¹ . تقرير التنمية البشرية، التغلب على الحواجز: قابلية التنقل البشري والتنمية، مرجع سابق، ص 204.

8. قياس التنمية البشرية في الجزائر وفق تقارير التنمية البشرية:

وفقا للمعطيات الواردة في تقارير التنمية البشرية للأمم المتحدة خلال المرحلة الممتدة بين (2000-2011)، سنحاول رصد الانجازات الكلية في مجال التنمية البشرية في الجزائر لنفس الفترة من خلال تتبع التغيرات التي طرأت على كل من: دليل التنمية البشرية، دليل الفقر البشري للبلدان الآخذة في النمو، دليل التنمية المرتبط بالنوع الاجتماعي، ومقياس التمكين الجنساني.

1.8. دليل التنمية البشرية: يمكن قياس الانجازات الكلية في الجزائر في مجال التنمية البشرية من خلال دليل التنمية البشرية (HDI) في الأبعاد الثلاثة الرئيسية للتنمية: طول العمر، المعرفة، مستوى المعيشة اللائق، حسب ما يوضحه الجدول رقم (10):

جدول رقم (10): بين اتجاهات دليل التنمية البشرية في الجزائر خلال مرحلة (2000-2009)¹.

المؤشرات السنة	العمر المتوقع عند الولادة	معدل معرفة القراءة والكتابة أكبر من 15	نسبة القيد الإجمالي في التعليم	نصيب الفرد من الناتج المحلي بالدولار	دليل متوسط العمر المتوقع	دليل التعليم	دليل الناتج المحلي الإجمالي	قيمة دليل التنمية البشرية	الترتيب بحسب نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي ناقص الترتيب حسب دليل التنمية البشرية*
2000	69.2	65.5	69	4.792	0.74	0.67	0.65	0.983	27-
2001	69.3	66.6	72	5.063	0.74	0.69	0.66	0.693	26-
2002	69.6	66.7	72	5.308	0.74	0.69	0.66	0.697	22-
2003	69.2	67.8	71	6.090	0.74	0.69	0.69	0.704	31-
2004	69.5	68.9	70	5.760	0.74	0.69	0.68	0.704	25-
2005	71.1	69.8	74	6.107	0.77	0.71	0.69	0.722	20-
2006	71.1	69.9	73	6.603	0.77	0.71	0.70	0.728	19-
2007	71.7	69.9	73.7	7.062	0.778	0.711	0.711	0.733	22-
2008	71.7	69.9	73.7	7.062	0.778	0.711	0.711	0.733	22-
2009	72.2	75.4	73.6	7.740	0.787	0.748	0.726	0.754	16-

يتضح من الجدول أعلاه أن قيمة دليل التنمية البشرية في الجزائر في تحسن، فبعدما كانت 0.683 سنة 2000، أصبحت 0.754 سنة 2009، وهذا نتيجة التحسن الذي طرأ على مؤشرات دليل التنمية البشرية، وهذا كما يلي: -فبالنسبة لمؤشر العمر المتوقع عند الولادة تحسن بثلاث سنوات كاملة ففي عام 2000 كان (69.2 سنة) أصبح (72.2 سنة) عام 2009.

¹. تقارير التنمية البشرية، برنامج الأمم المتحدة، من 2000 لغاية 2009، الجداول الإحصائية.

*. يدل الرقم السالب على أن الترتيب حسب الناتج المحلي الإجمالي أعلى من الترتيب بحسب دليل التنمية البشرية.

-أما معدل القراءة والكتابة ارتفع من 65.5% عام 2000 إلى 75.4% عام 2009.
-نسبة القيد في التعليم هي أيضا ارتفعت من 69 عام 2000 إلى 73.6 عام 2009.
-نصيب الفرد من الناتج المحلي الإجمالي تحسن من 4.792 دولار عام 2000 إلى 7.740 دولار عام 2009.

-دليل متوسط العمر المتوقع ارتفع من 0.74 عام 2000 إلى 0.787 عام 2009.
دليل التعليم ارتفع من 0.67 عام 2000 إلى 0.748 عام 2009.
-دليل الناتج المحلي الإجمالي ارتفع هو أيضا من 0.65 عام 2000 إلى 0.726 عام 2009.
كما تحسن أيضا ترتيب الجزائر خلال هذه الفترة نتيجة تحسن دليل التنمية البشرية، فبعدما احتلت المرتبة 107 من بين 174 دولة عام 2000 انتقلت إلى المرتبة 104 من بين 182 دولة سنة 2009.

2.8. دليل الفقر البشري وفق الدخل في الدول الآخذة في النمو (HPI-1): بينما يقيس دليل التنمية البشرية التقدم في تحقيق التنمية البشرية في الجزائر، يقيس دليل الفقر البشري الفقر والحرمان في الجزائر باعتبارها دولة نامية. من خلال التركيز على الحرمان في ثلاثة أبعاد هي: طول العمر، المعرفة، التدابير الاقتصادية الكلية العامة والخاصة، كما يوضحه الجدول رقم (11):
جدول رقم (11): يوضح اتجاهات الفقر البشري وفق الدخل في الجزائر خلال مرحلة (2000-2009)¹.

¹. تقارير التنمية البشرية لـ 2000 إلى غاية 2009، الجداول الإحصائية.

2009	-2007 2008	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	السنة المؤشرات
71	51	46	48	43	42	39	40	42	الترتيب
17.5	21.5	21.5	21.3	21.9	22.6	23.6	23.5	24.8	القيمة
6.4	7.7	7.8	7.8	9.3	9.3	10.5	10.5	8.8	الاحتمال عند الولادة بعدم البقاء على قيد الحياة لسن 40
24.6	30.1	30.1	30.2	.31	32.2	33.3	33.7	34.5	معدل الأمية بين البالغين (15 سنة فأكثر)
15	15	15	13	11	11	6	6	10	نسبة السكان الذين لا يستخدمون مصادر مياه محسنة
10	10	10	6	6	6	6	13	13	نسبة الأطفال دون الخامسة الذين يعانون من نقص الوزن
22.6	22.6	22.6	21.2	21.2	22.6	22.6	22.6	22.6	نسبة السكان الذين هم دون خط الفقر
19	31	31	29	30	26	24	24	22.6	الترتيب حسب دليل الفقر البشري (HPI-1) مطروح منه ترتيب فقر الدخل

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن دليل الفقر البشري الذي يقيس درجة الحرمان في الجزائر، قد شهد انخفاضا في قيمته وكذا ترتيبه، نتيجة الانخفاض الذي طرأ على مؤشراتته، وذلك كما يلي:

- الاحتمال عند الولادة بعدم البقاء على قيد الحياة إلى سن الأربعين انخفض بـ 2.4%، ففي سنة 2000 كان 8.8% وأصبح 6.4% سنة 2009.

- معدل الأمية بين البالغين (15 سنة فأكثر) انخفض بنسبة 9.9%، من 43.5% سنة 2000 إلى 24.6% سنة 2009.

-الأطفال الذين هم دون الخامسة ويعانون من نقص الوزن انخفضت نسبتهم بـ 3%، من 13% سنة 2000 إلى 10% سنة 2009.

-نسبة السكان الذين يعيشون دون خط الفقر فقدرت بـ 22.6% في 2000 وهي نفسها لسنة 2009.

وعلى عكس المؤشرات السابقة والتي شهدت انخفاضا ملموسا نجد أن نسبة السكان الذين لا يستخدمون مصادر مياه محسنة قد ارتفعت بـ 5% ، من 10% في سنة 2000، إلى 15% في سنة 2009.

3.8 دليل التنمية المرتبط النوع الاجتماعي: يهدف هذا الدليل إلى قياس الانجازات في مجال التنمية البشرية بالجزائر ، باستخدام نفس المؤشرات المعتمدة في دليل التنمية البشرية إلا انه يورد عدم المساواة بين الجنسين، حيث ينخفض هذا الدليل كلما زادت التفاوتات بين الذكور والإناث في التنمية، والجدول رقم (12) يوضح اتجاهات عدم المساواة في التنمية البشرية بين الذكور والإناث بالجزائر خلال مرحلة (2000-2009) كما يلي:

جدول رقم (12): يوضح اتجاهات عدم المساواة بين الجنسين في التنمية البشرية خلال مرحلة (2000-2009)¹.

السنة	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	-2007 2008	2009	المؤشرات	
										إناث	العمر المتوقع عند الولادة
	70.6	70.8	71	70.7	71.1	72.4	72.7	73	73.6	ذكور	معدل معرفة القراءة والكتابة لدى البالغين (15 سنة فأكثر)
	67.7	67.9	68.1	67.7	68	69.8	70.1	70.4	70.8	إناث	نسبة القيد الإجمالي في التعليم
	54.3	55.7	57.1	58.3	59.6	60.1	60.1	70.4	66.4	ذكور	الدخل المكتسب بالدولار
	76.5	77.4	76.2	77.1	78	79.5	79.6	79.6	84.3	إناث	دليل التنمية المرتبط بنوع الجنس
	64	69	69	69	69	72	73	74.5	74	ذكور	الترتيب
	71	75	75	73	72	76	73	73	72.8	إناث	القيمة
	2.051	2.169	2.389	2.784	2.884	2.896	3.259	3.546	4.081	ذكور	الترتيب وفقا لدليل التنمية البشرية ناقص الترتيب وفقا لدليل التنمية الجنسانية
	7.447	7.882	8.150	9.329	8.794	9.244	9.888	10.515	11.331	إناث	
	91	91	90	88	89	82	79	95	89	ذكور	
	0.661	0.673	0.679	0.687	0.688	0.706	0.713	0.720	0.742	إناث	
	2-	1-	2-	1-	2-	3-	2-	1-	2-	ذكور	

من خلال الجدول نلاحظ تقلص الفارق في التنمية بين الجنسين في الجزائر خلال مرحلة (2000-2009)، حيث زادت قيمة دليل التنمية المرتبط بالنوع الاجتماعي خلال نفس الفترة بـ 0.081، كما تحسن ترتيبه بدرجتين في نفس الفترة، نتيجة تحسن مؤشراتته وذلك كما يلي:

¹ . تقارير التنمية البشرية لـ 2000 إلى غاية 2009، الجداول الإحصائية.

-العمر المتوقع عند الولادة بالنسبة للإناث 70.6 سنة، الذكور 67.7 سنة وهذا لعام 2000، بينما بلغ العمر المتوقع لعام 2009 بالنسبة للإناث 73.6 سنة و 70.8 سنة بالنسبة للذكور.
-معدل معرفة القراءة والكتابة للبالغين (15 سنة فأكثر): الإناث 54.3%، الذكور 76.5% لسنة 2000، والإناث 66.4% والذكور 84.3% لسنة 2009.
-نسبة القيد الإجمالي في التعليم: بالنسبة لسنة 2000 نجد الإناث 64% والذكور 71%، أما سنة 2009 نجد الإناث 74%، الذكور 72.8%.
-الدخل المكتسب التقديري حسب تعادل القوة الشرائية لسنة 2000 بالنسبة للإناث 2.051 دولار، الذكور 7.007 دولار، أما سنة 2009 فكانت 4.081 للإناث دولار، و11.331 دولار للذكور.

4.8. مقياس التمكين الجنساني: يحاول هذا المقياس معرفة مدى مشاركة المرأة في الجزائر في الحياة السياسية والاقتصادية، من خلال قياس مؤشر عدم المساواة الجنسانية في المشاركة في الحياة السياسية والاقتصادية ومواقع صنع القرار، ويتبع نسب تواجد المرأة في البرلمان وبين المشرعين وكبار المسؤولين والمديرين والمختصين والعمال الفنيين، والتفاوتات بين الجنسين في الدخل في الجزائر وهذا ما يوضحه الجدول رقم (13):

جدول رقم (13): يوضح تمكين المرأة في الحياة الاقتصادية والسياسية بالجزائر خلال فترة (2000-2009)¹.

2009	-2007 2008	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	السنة المؤشرات
06	6.2	06	5.3	//	06	04	04	04	المقاعد البرلمانية التي تشغلها النساء
05	//	//	//	//	//	//	//	//	المشتغلات بالأعمال المهنية والفنية %
0.36	0.34	0.33	0.31	0.31	//	//	//	//	النسبة التقديري للإناث بالنسبة للذكور %
105	//	//	//	//	//	//	//	//	الترتيب
0.315	//	//	//	//	//	//	//	//	قياس التمكين الجنساني القيمة

الملاحظ من الجدول رقم (13) شح الأرقام الخاصة بالجزائر فيما يتعلق بمقياس التمكين الجنساني، إلا أننا نلاحظ تحسنا طفيفا في بعض مؤشرات، والأمر يتعلق بمؤشر المقاعد البرلمانية التي تشغلها النساء ففي سنة 2000 كانت النسبة 4%، بينما بلغت 6% في سنة 2009. أما نسبة المشتغلات بالأعمال المهنية والفنية قدرت بـ 5% لسنة 2009.

كما أن هناك تحسن في نسبة الدخل التقديري المكتسب للإناث بالنسبة للذكور من 0.31% سنة 2004، إلى 0.36% سنة 2009.

هذا وقد تم إدخال بعض التعديلات على المقاييس والمؤشرات المعتمدة في تقارير التنمية البشرية السابقة خلال سنتي 2010، 2011. وفيما يلي سنحاول رصد بعض هذه التعديلات وكذا التغيرات التي طرأت على مؤشرات بعض هذه المقاييس فيما يخص الجزائر لفترة (2010 و 2011) كما يلي:

¹. تقارير التنمية البشرية لـ 2000 إلى غاية 2009، الجداول الإحصائية.

- دليل التنمية البشرية وعناصره: استنادا إلى تقرير التنمية البشرية لعام 2011، نجد أن ترتيب الجزائر حسب دليل التنمية البشرية قد تراجع، حيث انتقلت من المرتبة 84 من بين 169 دولة سنة 2010، إلى المرتبة 96 من بين 187 دولة سنة 2011، كما يوضحه الجدول رقم (14). ويعود تراجع ترتيب الجزائر بـ 12 رتبة كاملة بالدرجة الأولى كون تقرير التنمية لعام 2010 أورد 25 دولة خارج الترتيب، ليتم إدراج 18 دولة منها في الترتيب لتقرير عام 2011. ومن خلال نفس الجدول أيضا نلاحظ ارتفاع قيمة دليل التنمية البشرية من 0.77 إلى 0.698. كما نلاحظ تحسن في المؤشرات التالية:

- متوسط العمر المتوقع عند الولادة تحسن من 72.9 سنة بالنسبة لعام 2010، إلى 73.1 سنة بالنسبة لعام 2011.

- دليل التنمية غير المرتبط بالدخل تحسن بقيمة 0.032.

- متوسط سنوات الدراسة المتوقع تحسن بـ 0.8 سنة.

في حين تراجع متوسط سنوات الدراسة بـ 0.2 سنة، كما شهد نصيب الفرد من الدخل الوطني الإجمالي تراجعا بـ: 0.662 دولار.

جدول رقم (14): يبين اتجاهات دليل التنمية البشرية في الجزائر خلال (2010-2011)¹.

2011	2010	السنة	المؤشرات
96	84		الترتيب حسب دليل التنمية البشرية
0.698	0.677		قيمة الدليل
73.1	72.9		متوسط العمر المتوقع عند الولادة ^a
7.0	7.2		متوسط سنوات الدراسة ^b
13.6	12.8		متوسط سنوات الدراسة المتوقع ^c
7.658	8.320		نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي ^d
5-	6-		الترتيب حسب نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي ناقص الترتيب حسب دليل التنمية البشرية ^e
0.739	0.716		دليل التنمية البشرية غير المرتبط بالدخل ^f

- دليل التنمية البشرية معدلا بعامل عدم المساواة: حيث ركز هذا الدليل على دليل التعليم معدلا بعامل عدم المساواة، ودليل الدخل معدلا بعامل عدم المساواة، ولم يورد أرقاما تخص الجزائر إلا في دليل متوسط العمر المتوقع عند الولادة معدلا بعدم المساواة، والذي زادت قيمته من 0.688

¹. تقرير التنمية البشرية، الثروة الحقيقية للأمم: مسارات في التنمية البشرية (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2010)، الجداول الإحصائية. وتقرير التنمية البشرية، الاستدامة والإنصاف: مستقبل أفضل للجميع (برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2011) الجداول الإحصائية.

^a. متوسط العمر المتوقع عند الولادة: عدد السنوات التي يتوقع أن يعيشها مولود جديد إذا بقيت معدلات الوفاة المسجلة حسب الفئات العمرية عند ولادته على حالها طيلة فترة حياته.

^b. متوسط سنوات الدراسة: متوسط عدد سنوات التعليم التي أتمها الأشخاص من الفئة العمرية 25 سنة فما فوق، استنادا إلى مستوى التحصيل العلمي للسكان محسوبا بسنوات الدراسة التي يفترض أن يمضيها الطالب في كل مرحلة من مراحل التعليم.

^c. متوسط سنوات الدراسة المتوقع: عدد سنوات الدراسة التي يتوقع أن يُتمها طفل في سن الدخول إلى المدرسة مع افتراض بقاء أنماط معدلات الالتحاق حسب الفئات العمرية كما هي طيلة حياة الطفل.

^d. نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي: مجموع الدخل في اقتصاد معين، وهو حصيلة قيمة الإنتاج وملكية عوامل الإنتاج تطرح منها المداخيل التي تنفق على استخدام عوامل الإنتاج التي تملكها اقتصادات العالم الأخرى، وتحول إلى قيمة الدولار المعتمدة دوليا، على أساس معادل القوة الشرائية وتقسّم على عدد السكان المسجل في منتصف السنة.

^e. ترتيب نصيب الفرد من الدخل القومي ناقص الترتيب حسب دليل التنمية البشرية: الفارق في الترتيب بين نصيب الفرد من الدخل القومي الإجمالي ودليل التنمية البشرية، وعندما تكون قيمة الفارق سلبية فذلك يعني أن ترتيب البلد من حيث الدخل القومي أفضل من ترتيبه من حيث دليل التنمية البشرية.

^f. دليل التنمية البشرية غير المرتبط بالدخل: قيمة دليل التنمية البشرية المحسوب على أساس مؤشرات متوسط العمر المتوقع والتعليم فقط.

سنة 2010، إلى 0.716 سنة 2011. وتقلص الفارق بين الجنسين بقيمة 2.4%، حيث كان 17.9% سنة 2010، وأصبح 15.5% سنة 2011.

- دليل الفوارق بين الجنسين: دليل مركب يقيس الفارق في الإنجازات بين المرأة والرجل في ثلاثة أبعاد هي: الصحة الإنجابية، التمكين، وسوق العمل¹. ويمكن الوقوف على اتجاهات هذا الدليل فيما يخص الجزائر خلال سنتي 2010 و 2011 كما جاء في الجدول رقم (15)، حيث نلاحظ تراجع ترتيب الجزائر بدرجة واحدة وفق هذا الدليل، من 70 سنة 2010، إلى 71 سنة 2011. كما نسجل أيضا من خلال الجدول رقم (15) تراجعا في قيمة دليل الفوارق بين الجنسين والذي قدر بـ: 0.182 حيث كان 0.594 سنة 2010، وأصبح 0.412 سنة 2011. كما نلاحظ تحسن في نسبة وفيات الأمهات حيث مثل الفارق بين السنتين (2010-2011) بنسبة 60. كما تقلص معدل المشاركة في القوى العاملة بين الذكور والإناث من 45.1% سنة 2010 إلى 42.4% سنة 2011. مع ثبات الفارق بين الذكور والإناث في نسبة التحصيل العلمي الثانوي على الأقل لفئة الأكثر من 25 سنة، كما نسجل ثبات المؤشرات المتعلقة بالصحة الإنجابية. أما بالنسبة لدليل الفقر المتعدد الأبعاد فهناك غياب للمعطيات الرقمية المتعلقة به وبكل مؤشرات في تقارير التنمية البشرية لسنتي 2010، 2011.

¹. تقرير التنمية البشرية، هضبة الجنوب: تقدم بشري في عالم متنوع، مرجع سابق، ص 171.

جدول رقم (15): يبين دليل الفوارق بين الجنسين في الجزائر خلال (2010 و2011)¹.

2011	2010	السنة		المؤشرات
96	84			الترتيب حسب دليل التنمية البشرية
71	70	الترتيب	دليل الفوارق بين الجنسين ^a	
0.412	0.594	القيمة		
120	180			نسبة وفيات الأمهات ^b
7.3	7.3			معدل خصوبة المراهقات ^c
07	6.5			المقاعد في المجلس النيابي ^d
36.3	36.3	إناث	التحصيل العلمي الثانوي على الأقل	
49.3	49.3	ذكور	لفتة الأكثر من 25 سنة ^e	
37.2	38.2	إناث	معدل المشاركة في القوى العاملة ^f	
79.6	83.1	ذكور		
61	61.4			معدل انتشار وسائل منع الحمل
89	89			الرعاية الصحية ما قبل الولادة (زيارة واحدة على الأقل)
95	95			الولادات التي تجرى بإشراف جهاز طبي متخصص
2.1	//			معدل الخصوبة الإجمالي ^g

- ¹ . تقارير التنمية البشرية، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2010، 2011، الجداول الإحصائية.
- ^a . دليل الفوارق بين الجنسين: دليل مركب يقيس الفارق في الانجازات بين المرأة والرجل في ثلاثة أبعاد هي: الصحة الإنجابية، التمكين، وسوق العمل.
- ^b . نسبة وفيات الأمهات: عدد وفيات الأمهات لكل 100.000 ولادة حية في سنة معينة.
- ^c . معدل خصوبة المراهقات: عدد الولادات لكل 1000 امرأة من الفئة العمرية 15-19 سنة.
- ^d . المقاعد في المجالس النيابية: نسبة المقاعد التي تشغلها النساء من مجموع المقاعد في المجلس النيابي أو التشريعي الواحد.
- ^e . التحصيل العلمي الثانوي على الأقل لفتة الأكثر من 25 سنة: نسبة السكان من الفئة العمرية 25 سنة وما فوق الذين بلغوا المستوى العلمي.
- ^f . معدل المشاركة في القوى العاملة: نسبة السكان المنخرطين في سوق العمل من عاملين أو باحثين عن عمل من مجموع السكان في سن العمل.
- ^g . معدل الخصوبة الإجمالي: يشير إلى عدد الأطفال المفترض أن تنجبهم كل امرأة إذا قدر لها أن تعيش حتى نهاية سنوات خصوبتها.

9. التعليم والتكوين المهني في الجزائر بعد سنة 2000 :

1.9. التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي: لتجاوز المشاكل التي كانت تتخبط فيها المؤسسة التربوية والتي من أبرزها: عجز البرامج التعليمية وعدم نجاعتها، ضعف التأطير وعدم مسابرة لمختلف التغيرات الجديدة في مجال المعرفة والعلم والتكنولوجيا، تم في سبتمبر 2003 إدراج إصلاح في إطار إستراتيجية هدفها تحويل التنمية البشرية إلى ركيزة للتنمية المستدامة. وقد ارتكز هذا الإصلاح بالأساس على إعادة النظر في البيداغوجيا وتأهيل النطاقات التأديبية، تحسين شروط التكوين والإشراف، وإعادة تنظيم عام لنظام التعليم.

ويفسر التحسن الملحوظ في نتائج الامتحانات الوطنية FCP-BEM-BAC بتأثير العديد من الإجراءات التي اتخذها قطاع التربية الوطنية في مسار تطبيق إصلاح النظام التربوي ن ومن بين هذه الإجراءات¹:

-إعادة النظر في البيداغوجيا من خلال:-وضع برامج جديدة ذات جودة بالرجوع إلى مقارنة تربوية جديدة تضع التلميذ في مركز انشغالات سياسة التعليم المسجلة في التوجهات العالمية الكبرى في مجال التربية، وقد تم إعداد ما لا يقل عن 186 برنامجا منذ بدء الإصلاح.

-تطوير جهاز مواكبة البرامج التي تهدف إلى تسهيل القراءة والفهم وتطبيق برامج جديدة بفضل الوثائق البيداغوجية المرافقة.

-توفر الكتب المدرسية وتحسين جودتها.

-تنفيذ جهاز تقييم بيداغوجي يقوم بالتقييم التكويني، وزيادة وتيرة التقييمات المقررة في إطار المراقبة المستمرة وتوحيد معايير الانتقال من مستوى إلى آخر.

-تنظيم حصص الدعم المدرسي.

-دعم متابعة الدولة لتنفيذ برامج التعليم.

-توفير بنك من الموارد البيداغوجية لفائدة التلاميذ عبر المواقع.

-تحسين جودة الإشراف البيداغوجي.

¹. التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية، 2012، ص240.

-دعم التعليم مما يسمح بتحسين مؤشرات التسجيل في المدارس دون انقطاع من خلال : تقليل حجم القسم البيداغوجي، التطوير الايجابي لنسب الإشراف، الوقاية الصحية للأطفال، زيادة المدارس الداخلية والمطاعم المدرسية، المنح الدراسية، النقل المدرسي.

-إشراك أولياء التلاميذ في المشاريع التربوية للتلاميذ.

حيث تم تنظيم التعليم ما بعد الإلزامي في ثلاثة أقسام: التعليم الثانوي العام والتكنولوجي والتعليم والتكوين المهنيين، حيث يقدم هذا التقسيم اختلافا واضحا بين التعليم الثانوي العام والتكنولوجي الذي يعد لدخول الجامعة والتعليم المهني الذي يعد أساسا للعمل.

أعيدت هيكلة التعليم الإلزامي الأساسي في إعادة تنظيم هذه الدراسة في كل دورة، حيث ينقسم التعليم الإلزامي إلى:

-التعليم الابتدائي والذي خفضت مدته من 6 سنوات إلى 5 سنوات، مع التعميم التدريجي للتعليم التحضيري.

-التعليم المتوسط حيث انتقلت مدته من 3 إلى 4 سنوات.

يتمحور تحسين نوعية التعليم وأداء النظام التعليمي في الجزائر حول الأهداف المحددة في الإصلاح، أي الحد من الهدر المدرسي وأي شكل من أشكال التسرب من خلال التعميم التدريجي للتعليم التحضيري لجميع البالغين من العمر 5 سنوات، وإلحاق جميع الأطفال في سن الدراسة بالمدرسة لبلوغ نسبة 90% من الفئة العمرية حتى نهاية التعليم الإلزامي، وتوجيه 70% من الطلاب إلى التعليم الثانوي العام والتكنولوجي، و 30% إلى التعليم المهني والمثابرة على الجهود الرامية إلى تحسين النتائج الكمية والنوعية للبيكالوريا، وتحقيق النجاح بنسبة 75% من طلاب السنة الثالثة ثانوي¹.

¹. التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية، 2012، ص233.

جدول رقم (16): تطور أعداد التلاميذ المسجلين في المدارس بجميع المراحل.

السنوات	عدد التلاميذ المسجلين
2000/1999	7661023
2001/2000	7712182
2002/2001	7849004
2003/2002	7894642
2004/2003	7851893
2005/2004	7741099
2006/2005	7593639
2007/2006	7557994
2008/2007	7502370
2009/2008	7380111
2010/2009	7960723
2011/2010	7965604

المصدر: التقرير المحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية، 2012، ص 233.

تضاعف العدد الإجمالي للتلاميذ منذ سنة 1962 بعشرات المرات، حيث قارب العدد الإجمالي للتلاميذ في 2010-2011 ثمانية (8) ملايين تلميذ.

بلغت نسبة تسجيل الإناث في جميع مستويات التعليم في عام 1962، 36% في التعليم الابتدائي، و28% في المتوسط، و22% في العليم الثانوي.

وقد شهدت هذه الحصة في عام 1999 زيادة كبيرة حيث سجل في 46% في الابتدائي و48% في المتوسط و56% في الثانوي.

استمر هذا النمو حتى عام 2010 حيث ارتفعت نسبة الإناث بنقطة في الابتدائي والمتوسط لتصل إلى 47.37% و48.95% على التوالي، ونقطتين في الثانوي لتصل إلى 58% تقريبا، وهذا لا يعني فقط أن عدد الإناث اللائي يلتحقن بالمدرسة في تزايد كبير لكنهن ينجحن أفضل من الذكور أيضا.

1.1.9. عدد التلاميذ المتدربين في التعليم الابتدائي:

شهدت الفترة 2010/2000 انخفاضاً في عدد التلاميذ بحوالي 1 مليون تلميذ، حيث انخفض عدد التلاميذ من 4720950 إلى 3775697 تلميذاً حسب الجدول رقم (17)، ويفسر ذلك بإلغاء السنة السادسة من التعليم الابتدائي منذ عام 2009/2008 من جهة، وانخفاض نسبة الولادات خلال التسعينيات من جهة أخرى.

التكافؤ بين عدد الإناث والذكور هو واحد من الأهداف المحددة في إطار التوجيه في التربية الوطنية، فإن التكافؤ في المرحلة الابتدائية ضئيل لصالح الذكور 100 تلميذ مقابل 90 تلميذة¹. أما المعدل الصافي لتسجيل الأطفال البالغين (6) سنوات من العمر والذي يعد واحد من المؤشرات التربوية الأكثر أهمية فقد ارتفع من 43% عام 1966/1965 إلى 93% عام 2000-1999، ليصل إلى 97.94% في عام 2010/2009 ثم 98.16% في عام 2011/2010. وهذا يعني أن هدف التعليم للجميع سيتم تحقيقه بدرجة كبيرة، كما شهد التعادل بين الجنسين تحسناً يزيد عن 5 نقاط².

جدول رقم (17): يبين عدد التلاميذ المتدربين في التعليم الابتدائي.

السنوات	المجموع	الإناث	الذكور	التعادل
00/99	4843313	2264608	2578705	87.82
01/00	4720950	2210114	2510836	88.02
02/01	4691870	2204374	2487496	88.62
03/02	4612574	2166045	2446529	88.54
04/03	4507703	2119454	2388249	88.75
05/04	4361744	2049927	2311817	88.67
06/05	4196780	1973901	2222679	88.81
07/06	4078954	1926560	2152394	89.51
08/07	3931874	1860190	2071684	89.79

المصدر: تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، 2008، ص 286.

¹ التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية، 2012، ص 233.

² التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية، 2012، ص 233.

2.1.9. عدد التلاميذ المتدرسين في التعليم المتوسط:

شهدت الفترة 2008/2007 و2009/2008 زيادة في عدد المتدرسين قدرت بحوالي 600000 تلميذ، وتعد هذه الزيادة مهمة خاصة للسنة الدراسية 2009/2008 نتيجة استقبال السنة السادسة ابتدائي والسنة الخامسة ابتدائي في التعليم المتوسط حسب الإصلاح حيث تجاوز عدد تلاميذ هذه المرحلة 3 ملايين في السنوات الأخيرة، والجدول التالي يبين عدد المتدرسين في التعليم المتوسط خلال الفترة الممتدة ما بين 1999-2008.

جدول رقم (18): يبين عدد المتدرسين في التعليم المتوسط خلال الفترة الممتدة ما بين 2008-1999.

السنوات	المجموع	الإناث	الذكور	التعادل
00/99	1895751	908608	987143	92.04
01/00	2015370	968544	1046826	92.52
02/01	2116087	1016556	1099531	92.45
03/02	2186338	1057978	1128360	93.76
04/03	2221795	1083046	1138749	95.11
05/04	2256232	1106260	1149972	96.06
06/05	2221328	1088324	1133004	96.06
07/06	2443177	1216025	1227152	99.09
08/07	2595748	1280541	1315207	97.36

المصدر: تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، 2008، ص288.

3.1.9. عدد التلاميذ المتدرسين في التعليم الثانوي¹:

من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول رقم () يتبين أن عدد المتدرسين في التعليم الثانوي بين 2000/1999 و 2006/2005 شهد زيادة تفوق 253000 تلميذا، من بينهم حوالي 170000 تلميذة وما يزيد عن 83000 تلميذ. في حين نلاحظ تراجعاً في عدد المتدرسين في الفترة 2006/2005 و2007/2006 والمقدر بـ 140000 تلميذ منهم 90000 إناثاً و50000 ذكورا.

¹. تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، 2008، ص289.

وترجع أسباب هذا الانخفاض إلى أن الانتقال إلى الثانوي خلال العام الدراسي 2006/2005 لم يشمل سوى التلاميذ المعيدين للسنة التاسعة أساسي، بما أن التعليم المتوسط عرف تمديد مدته الدراسية سنة أخرى، مع العلم أن التعادل في التعليم الثانوي كان لصالح الإناث بمعدل 141 تلميذة لكل 100 تلميذ.

في حين بلغ عدد المتدرسين في مرحلة التعليم الثانوي 1200000 تلميذ خلال الفترة 2011/2010، ومن حيث التكافؤ بين الجنسين فقد بلغ عدد البنات 137 مقابل 100 ذكور في نفس الفترة¹.

جدول رقم (19): يبين عدد المتدرسين في التعليم الثانوي.

السنوات	المجموع	الإناث	الذكور	التعادل
00/99	921959	516519	405440	127.40
01/00	975862	547945	427917	128.05
02/01	1041047	585486	455561	128.52
03/02	1095730	621647	474083	131.11
04/03	1122395	645782	476613	135.49
05/04	1123123	648352	474798	136.55
06/05	1175731	686440	489291	140.29
07/06	1035863	596347	439516	135.68
08/07	974748	570842	403906	141.33

4.1.9. تطور عدد المنشآت التعليمية²:

شهد عدد المدارس الابتدائية زيادة صافية تقارب 3011 مدرسة جديدة، كما عرف عدد مؤسسات التعليم المتوسط زيادة بأكثر من 950 مؤسسة جديدة، كما تعززت مؤسسات التعليم الثانوي بما يزيد عن 370 وحدة جديدة لتبلغ 1671 وحدة في شهر نوفمبر 2008.

¹. التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية، 2012، ص234.

². تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، 2008، ص291.

في سبتمبر 2010 بلغ الفضاء الهيكلي لقطاع التربية الوطنية 24568 مؤسسة تعليمية. وهو ما تؤكد إحصائيات الجدول رقم (20).

جدول رقم (20): يبين تطور عدد المنشآت التعليمية.

السنوات	المدارس	الأقسام	المتوسطات	الثانويات
00/99	15729	121015	3315	1218
01/00	16186	122867	3414	1259
02/01	16482	125137	3526	1289
03/02	16714	126125	3650	1330
04/03	16899	127473	3740	1381
05/04	17041	128549	3844	1423
06/05	17163	125567	3947	1473
07/06	17357	130047	4104	1538
08/07	18740	129618	4272	1591

5.1.9. تجهيز المؤسسات التعليمية بمعدات الإعلام الآلي:

من أهداف إصلاح النظام التعليمي الاستخدام الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات من اجل تحسين التعليم وإثراء المناهج الدراسية وتحديث الإدارة البيداغوجية والشؤون الإدارية والمالية للمؤسسات التعليمية.

-تم تجهيز جزء كبير من المدارس الثانوية بمختبر للإعلام الآلي وتم إمداد البعض منها بمختبر ثان مكون من 15 جهاز كمبيوتر وخادم.

-تم تجهيز جزء كبير من المدارس المتوسطة بمختبر وستستمر العملية بالنسبة لبقية المدارس.

-بالنسبة للمدارس الابتدائية فإنه من المتوقع تزويد كل مدرسة بـ 10 أجهزة كمبيوتر.

6.1.9. المطاعم المدرسية: يقدر عدد التلاميذ المستفيدين من المطاعم المدرسية بـ: 2381364

خلال السنة الدراسية 2008/2007 وهو ما يعادل 61% من التلاميذ المتمدرسين في الطور الابتدائي، بينما لم تبلغ هذه النسبة إلا 12.5% أثناء العام الدراسي 2000/1999، اي بما يزيد عن 600000 مستفيد.

وأصبح هذا التحسن المعترف ممكنا بفضل إعادة إحياء انجاز المطاعم المدرسية، وبالأخص بفضل الزيادة المادية في الأموال المخصصة لسير هذه المطاعم التي تضاعف عددها بـ 15 مرة في غضون

8 سنوات، حيث كانت أقل من 500 مليون دج سنة 1999، إلى 11.80 مليار دج سنة 2008. وهو ما يبينه الجدول رقم (21)¹:

جدول رقم (21): يبين الزيادة المادية في الأموال المخصصة لسير المطاعم المدرسية

السنوات	الميزانية	نسبة التغطية
00/99	0.462 مليار دج	12.45%
01/00	1.5 مليار دج	18.00%
02/01	2.0 مليار دج	22.56%
03/02	2.4 مليار دج	30.00%
04/03	3.6 مليار دج	34.84%
05/04	3.9 مليار دج	35.68%
06/05	6.0 مليار دج	46.00%
07/06	6.4 مليار دج	52.00%
08/07	11.80 مليار دج	60.57%

7.1.9. محو الأمية: قدر عدد الأميين في الجزائر عام 2005 بنحو 6.2 مليون نسمة، حدد المجتمع الدولي هدفه في تخفيض العدد الإجمالي من الأميين بنسبة 50 بحلول عام 2012. وقد سمح تنفيذ الإستراتيجية الوطنية لمحو الأمية للفترة 2007-2016 والتي تم انطلاقتها في 8 سبتمبر 2007 بتحديد ميزانية قدرها 48.6 مليار دينار جزائري خلال الفترة 2007-2008 إلى 2010-2011 وتسجيل أكثر من 3 ملايين متعلم².

وللقيام بهذه المهمة الواسعة على أكمل وجه، تقوم إستراتيجية تعليم الأميين على مبدأ توسيع مسؤولية محو الأمية في كل القطاعات المعنية للدولة والمجتمع المدني. وتهدف عمليات محو الأمية إلى تعليم جميع الأميين بحيث تبقى الفئة العمرية بين 15 و 49 سنة هي الأولوية.

ويتم إيلاء السكان المتضررين بشكل أكبر من الأمية اهتماما كبيرا من النساء وسكان المناطق الريفية الذين سيستفيدون من برامج ملائمة ومكيفة مع ظروفهم الاجتماعية والثقافية. كما

¹. تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، 2008، ص 298.

². التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية، 2012، ص 239.

ستشمل هذه العملية الطبقات الاجتماعية المعوزة مثل المعاقين والمساكين والبدويين بحيث سيتم إعداد برامج خاصة من أجلهم.

وقد تم تطبيق خطة العمل بناء على سجل الاستحقاقات الواردة في الجدول التالي¹:

جدول رقم (22): يبين عدد المتدربين في أقسام محو الأمية حسب المستويات وتوقعات الترك

المتدربين المستوى 2 و 3	توقعات الترك	المتدربين المستوى 1	السنة الدراسية
200000	---	500000	08/07
400000	100000	600000	09/08
480000	120000	800000	10/09
640000	160000	900000	11/10
720000	180000	900000	12/11
720000	180000	900000	13/12
720000	180000	900000	14/13
720000	180000	900000	15/14
720000	180000	---	16/15
5320000	---	6400000	المجموع

¹. تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، 2008، ص301.

2.9. التعليم العالي والبحث العلمي:

1.2.9. عدد الطلاب والشبكة الجامعية: في إطار السنة الجامعية 2010-2011 استقبلت مؤسسات التعليم العالي 1.188.474 طالبا في مختلف الدورات التكوينية (التدرج، ما بعد التدرج والتكوين المتواصل) موزعين على شبكة جامعية مكونة من 82 مؤسسة جامعية (36 جامعة، 15 مركزا جامعيان 16 مدرسة وطنية عليا، 5 مدارس عادية تحضيرية) منتشرة على مستوى 45 ولاية.

وقد تم تمديد الشبكة الجامعية في إطار العام الدراسي 2010-2011 من خلال إنشاء 07 مؤسسات جديدة للتعليم العالي وهي:
-مركزان جامعيان بالنعامة والبيض.

-05 مدارس تحضيرية، 04 منها مختصة في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم الإدارة في وهران ، تلمسان، قسنطينة و عنابة. وواحدة في العلوم التكنولوجية في وهران.

كما تم تعزيز 08 مراكز جامعية انطلاقا من العام الجامعي 2011-2012 في: الوادي، خميس مليانة، سوق أهراس، خنشلة، غرداية، برج بوعريريج والطارف.

2.2.9. الإشراف البيداغوجي: بلغ العدد الإجمالي للأساتذة المؤقتين في العام الدراسي 2010-2011 حوالي 40137 أستاذا بزيادة قدرها 94.5% مقارنة بالعام الدراسي 2009-2010. وسجل عدد الأساتذة والمحاضرين من الدرجة أ ارتفاعا من 7401 في عام 2009 إلى 7916 في عام 2010، أي نسبة 19.72% من هيئة التدريس¹.

3.2.9. تدريب المتدربين: يشكل التكوين للدكتوراه جانبا رئيسيا في التنمية القطاعية للموارد البشرية، ولا يزال إنشاء المدارس العليا على المستويات المحلية أو الإقليمية أو الوطنية يشكل أداة متميزة. وقد سجلت سنة 2010-2011 عددا إجماليا للمسجلين في الماجستير، الدكتوراه ودكتوراه دولة بلغ 54317 طالبا.

ويبقى الاهتمام الخاص للقطاع مرتبطا بقدرات الإشراف على التكوين في الدكتوراه وتحسينه على مستوى مخططات النوعية والكمية².

¹. التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية، 2012، ص244.

². التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، مرجع سابق، ص245.

- ومن هذا المنظور تم اتخاذ التدابير التنظيمية التالية:
- إصدار القانون الأساسي للطالب في الدكتوراه.
 - افتتاح التأهيل الجامعي للباحثين الدائمين لتمكينهم من التطور في الحياة المهنية والمساهمة في الإشراف على الأساتذة.
 - تطوير الأطروحات بالوصاية والإدارة المشتركين.
 - دعم التكوين في الدكتوراه من خلال التعاون بين الجامعات الوطنية والدولية.
 - ومن اجل تحسين مستوى التكوين في الدراسات العليا في العلوم الطبية، تم اتخاذ عدد من الإجراءات خلال السنة الجامعية 2010-2011 من بينها¹:
 - تحديث برامج مسار التكوين في التخصصات.
 - تكييف دفتر المقيم مع أهداف التكوين.
 - تحسين التكوين النظري والتطبيقي للمقيمين.
 - تحسين شروط التقدم في الحياة المهنية بالمستشفيات الجامعية.
- 4.2.9. وضع إصلاح التعليم العالي: يرمي الإصلاح المتعهد به من قبل قطاع التعليم العالي منذ 2004 إلى إعادة هيكلة نظام التعليم العالي. وقد تم تطبيق العديد من الإجراءات منها²:
- تعميم نظام الليسانس-الماجستير -الدكتوراه في كل الجامعات والمراكز الجامعية في جميع الفروع باستثناء الطب والصيدلة وجراحة الأسنان والطب البيطري.
 - استحداث ممارسات بيداغوجية جديدة تقوم على مراقبة الطلاب في مساهمهم لتكويني من قبل أساتذة مشرفين، حيث تم إصدار مجموعة من النصوص لتنظيم وتفعيل هذا الإشراف.
 - افتتاح الليسانس والماجستير لإغراض مهنية مخصصة لتلبية احتياجات القطاع الاقتصادي حيث تم تأهيل مجموع 354 شهادة لسانس مهنية، و126 ماجستير مهنية.
 - تحديث قطاع التعليم العالي من خلال وتعميم تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في التعليم العالي.
 - تعزيز تامين البنية التحتية لتكنولوجيا الإعلام الآلي للإدارات المركزية.

¹. التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، مرجع سابق، ص246.

². التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية، 2012، ص248.

-تطوير نظام لتعليم عن بعد.

-ضمان الجودة في التعليم العالي، حيث أنشئت لجنة وطنية لتطبيق نظام الجودة بموجب القرار المؤرخ في 31 ماي 2010 ومهمتها تطوير معايير الجودة وإجراءات التقييم وإعداد نموذج وطني لضمان الجودة.

-انفتاح التعليم العالي في الجزائر على العالم، من أجل ضمن قدر أكبر من إدماج الجامعة الجزائرية في الفضاء العالمي للتعليم والبحث العلمي، وتعزيز شركات قوية بين المؤسسات الجامعية الجزائرية ونظيراتها الأجنبية.

3.9. التكوين والتعليم المهنيين: إن نجاح أي سياسة تنمية يتوقف على مدى توافر الكفاءات المهنية الضرورية، ولا يمكن إنجاح أي سياسة اقتصادية إلا إذا كانت مصحوبة بالتكوين المهني والتقني للموارد البشرية التي ستسهر على تحقيق وتنفيذ هذه السياسة في الحياة العملية. ويمكن تعريف التكوين المهني بأنه: "مجموعة من النشاطات تهدف إلى ضمان الحصول على المعارف والمهارات والاتجاهات الضرورية لأداء مهمة أو مجموعة من الوظائف، مع القدرة والفعالية في فرع أو مجال من النشاطات الاقتصادية المهنية"¹.

1.3.9. هياكل قطاع التكوين المهني: تشرف وزارة التكوين المهني على شبكة من المؤسسات، وتنقسم إلى قسمين²: هياكل للتكوين وأخرى للدعم.

أ. هياكل التكوين: تتمثل في:

- مراكز التكوين المهني والتمهين (CFPA) وتوفر تكويننا في المستويات من 1 إلى 4.
- المعاهد الوطنية المتخصصة للتكوين المهني (INSFP) وتقدم تكويننا في المستويين 4 و5.
- معاهد التكوين المهني (IFP) وتهتم بتكوين المكونين وانجاز البرامج.
- المعهد الوطني للتكوين المهني (INFP) ويهتم بتكوين وتحسين مستوى الإطارات وتطوير الوسائل البيداغوجية.

ب. هياكل الدعم: تتمثل في:

- المعهد الوطني للتكوين (INFP).
 - مركز الدراسة والبحث في المهن والمؤهلات (CERPEQ).
 - المعهد الوطني لتطوير وترقية التمهين والتكوين المستمر (INDEFOC).
 - المركز الوطني للتعليم عن بعد (CNEPD).
 - الوكالة الوطنية لعتاد التكوين المهني (ANEFP) وهي مختصة في شراء المعدات البيداغوجية.
- في إطار تعزيز وتطوير النظام التعليمي والتكوين المهني، كرست السلطات العامة جهودا كبيرة لفائدة الشباب مع مراعاة المساواة بين الجنسين حتى يتسنى لهم الاستفادة من تعليم وتدريب ذو مستوى عال، وزيادة فرص حصولهم على العمل.

¹. بوفلحة غيات، التكوين المهني والتشغيل بالجزائر، ط1(وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2006)، ص3.

². بوفلحة غيات، التكوين المهني والتشغيل بالجزائر، مرجع سابق، ص17.

2.3.9. تطور عدد المتدربين في طور التكوين في المؤسسات العامة للفترة 1999-2010¹:
 لقد تطور عدد المتدربين في طور التكوين المهني بأنواعه المختلفة في المؤسسات العامة خلال
 الفترة الممتدة ما بين 1999-2010. حيث بلغ 521513 متدرب سنة 2010 بعدما كان
 269625 متدربا سنة 1999. والجدول رقم (23) يبين ذلك.
 جدول رقم (23): يبين تطور عدد المتدربين في طور التكوين في المؤسسات العامة للفترة
 2010-1999.

السنوات	التكوين بالإقامة	التكوين عن طريق التمرن	التكوين بتلقي الدروس المسائية	التكوين عن بعد	المجموع
1999	146844	103053	9539	10189	269625
2000	162025	113141	14897	13501	303564
2001	187413	119144	16610	10334	333501
2002	185980	120165	17714	14938	338797
2003	171043	120900	16636	14853	323432
2004	225723	170968	22922	13771	433384
2005	223758	198883	23874	20938	467453
2006	210943	202579	20136	29866	463524
2007	176052	183899	21179	31505	412635
2008	261365	262460	25923	34204	583952
2009	261117	254416	25112	41065	581710
2010	219049	246570	20997	34897	521513

3.3.9. تكثيف شبكة المؤسسات التكوينية وتنويع أنماط التكوين المهني: بذلت جهود كبيرة من
 أجل تطوير الطاقات الاستيعابية لمؤسسات التكوين التابعة للشبكة العامة للتكوين المهني، حيث
 ارتفع عدد البنية التحتية من 471 بنية تحتية في سنة 1999 بقدرتها استيعابية تبلغ 140000 منصب
 تدريبي إلى 1082 بنية تحتية سنة 2010 بقدرتها استيعابية تبلغ 600000 منصب تدريبي.
 أما بالنسبة لتنويع أنماط التكوين فيمكن التطرق إلى هذه الأنماط²:

¹. التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية، 2012، ص 256.

². التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية، 2012، ص 256.

- **التكوين بالإقامة:** يمثل التكوين بالإقامة الشكل التقليدي في التكوين المهني، حيث يتم بشكله النظري والتطبيقي في مراكز التكوين المهني¹. بلغ عدد المتدربين سنة 2010 حوالي 219049 متدربا بطريقة الإقامة، من بينهم 10024 فتاة، أي بمعدل مشاركة للفتيات بنسبة 47%.

- **التكوين عن طريق التمرن:** وهو نمط التكوين الذي يمنح مزايا عديدة وينطوي على إمكانيات توفير فرص تدريب تقدر بما يزيد على 500000 متدرب.

وتعتبر النتائج المحققة في نهاية 2010 مرضية، حيث زاد عدد المتربصين من 103000 في 1999 إلى 246579 في سنة 2010 من بينهم 72177 فتاة، أي بنسبة قدرها 29%.

- **التكوين عن طريق الدروس المسائية:** وهو نمط موجه بالدرجة الأولى إلى العمال، ويتم في مراكز التكوين المهني مساء بعد الانتهاء من مهامهم العادية². اتخذت إجراءات تهدف إلى رفع القدرات التكوينية عن طريق تطوير الدروس المسائية، حيث يعتمد الجهاز أيضا على التكوينات المؤهلة والشهادات على حد سواء. ويشكل هذا النوع من التكوين النمط الأنسب القادر على إعطاء النظام الوطني للتكوين والتعليم المهنيين المرونة التي طالما تم السعي لتوفيرها بغية التكيف بسهولة مع مختلف التحولات الجذرية التي تحدث باستمرار على مستوى سوق العمل.

وقد بلغ عدد المتدربين في الدروس المسائية حوالي 20997 متدربا بنهاية 2010 منهم 7889 فتاة متدربة، أي بنسبة بلغت 41.37%.

- **التكوين عن بعد:** وهو نمط يتم فيه التكوين بالمراسلة مع تجمعات دورية للمتدربين وعبر الانترنت لفائدة الجمهور العام والسكان في المناطق الريفية، ويتكفل به المركز الوطني للتعليم المهني عن بعد (CNEPD)، وتم تحقيق نتائج هامة حيث ارتفع عدد المتدربين عن بعد في الفترة الممتدة بين 1999-2010 من 10186 متدربا إلى 34897 شابا في طور التكوين أما بالنسبة لعدد لفتيات فقد بلغ نحو 12247 فتاة، أي ما يعادل 35.09%.

¹. بوفلحة غيات، التكوين المهني والتشغيل بالجزائر، مرجع سابق، ص 18.

². بوفلحة غيات، التكوين المهني والتشغيل بالجزائر، مرجع سابق، ص 20.

الفصل الثالث: التنمية البشرية

التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية

المدخل النظرية في دراسة الموارد البشرية

1.2. المدخل الكلاسيكي

2.2. المدخل السلوكي

3.2. مدخل الموارد البشرية

التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

1.3. إدارة الأفراد

2.3. إدارة الموارد البشرية

3.3. انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية

4.3. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1. التطور التاريخي لوظيفة الموارد البشرية:

1.1.1. مرحلة التكوين: تتعلق مرحلة التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بالأفراد قبل بداية القرن العشرين، والتي تتصف بالعشوائية وعدم النظام، وغياب وظيفة متكاملة للأفراد. وبعد ظهور الثورة الصناعية (Industriel Révolution) في النصف الثاني من القرن التاسع عشر إلى ميلاد حركة الوظائف بعيدا عن المنازل، بمعنى إحلال نظام المصانع الكبيرة بدلا من الورش الإنتاجية الصغيرة، وهذا التغيير في نظامي العمل والإنتاج أدى إلى تجمع أعداد كبيرة من الأفراد في مكان واحد وهو المصنع، الأمر الذي أدى إلى زيادة الحاجة لأنشطة التخطيط، والاستقطاب، والاختيار والتعيين للقوى العاملة. وبالرغم من ذلك فإن الأنشطة نادرا ما كانت تؤدي بطريقة رسمية ومنظمة باستثناء النشاط الخاص بتصميم الوظائف، والذي يعتبر احد المجالات القليلة في إدارة الأفراد، الذي حظي بجهود لتنظيمه، هذه الجهود التي نتجت من حاجة مديري المصانع إلى تقسيم العمل بسبب الزيادة الكبيرة في إعداد العاملين¹. بالرغم من ذلك فإن الأنشطة الخاصة بالأفراد لم تكن تؤدي بطريقة رسمية أو منظمة، باستثناء نشاط تصميم الوظائف والذي جاء نتيجة الزيادة الكبيرة في أعداد العمال وبالتالي حاجة مديري المصانع إلى تقسيم العمل.

لم تعرف هذه الفترة إدارة ولا مصالح ولا حتى مكاتب للموارد البشرية بالمؤسسات إلا في حالات نادرة، غير أن روبرت أوين (1858-1771) Robert Oyen أدرك منذ سنة 1810 الحاجة الملحة إلى ممارسة الأنشطة الخاصة بالأفراد بأسلوب مدروس ومسؤول، فقد اقترح أفكارا جديدة لحل مشكلة البطالة التي كانت تمر بها إنجلترا في ذلك التاريخ، إذ دعا إلى إنشاء مجتمعات تعاونية يمكن بواسطتها تلافي ما كان سائدا من استغلال أرباب العمل للعمال²، كما نادى برفع الأجور ووضع حد أقصى للربح، بحث ينفق جزء منه على تقديم الخدمات المجانية وعلى التعليم بصفة خاصة، وتخفيض ساعات العمل، وتحديد الحد الأدنى لسن العمل بالنسبة للأطفال، تنظيم الإجراءات الخاصة بشكاوى العمال، توفير أماكن إقامة للعمال، والاهتمام بتدريب العمال³. وشهدت سنة 1842، صدور حكم قانوني ساهم في اتساع حركة التجمعات العمالية إلا أنه لم يضيف عليها

¹. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، (بيروت: الدار الجامعية، 1993)، ص ص 45-57.

². محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986)، ص 34.

³. سليمان خليل الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط2 (دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2003)، ص 10.

الشرعية الكاملة، ولم يتم الاعتراف الرسمي بدورها كوسيط بين العمال والإدارة إلا بعد مائة سنة تقريبا من هذا التاريخ¹.

2.1. مرحلة النمو (1900-1946): تتميز هذه المرحلة بالاعتراف المتزايد بأهمية وجود أنشطة خاصة بالأفراد في كل المنظمات، فأصبحت إدارة الأفراد مهنة، ونمت المعارف العلمية الخاصة بها. وظهر ما يسمى بالسكرتير الاجتماعي في المؤسسات. والذي يقوم بوظيفة المحافظة على الموارد البشرية - كما نسميها حاليا-. وكان الدافع وراء خلق هذه الوظيفة محاولة الحد من نمو التنظيمات العمالية، وتشمل هذه المرحلة الحرب العالمية الأولى التي أدت إلى تغير سريع في أسواق العمالة، والانتقال من أسواق تتسم بوفرة العرض إلى أسواق تتسم بندرة العمالة، الأمر الذي أدى إلى الاستخدام المتزايد للتدريب والذي يعكس الاهتمام باتجاهات العاملين، وكان الهدف بالتالي تقليل معدل دوران العمالة، واتسع أيضا نطاق استخدام أساليب تقييم الأفراد.

ونشر خلال هذه الفترة أول مرجع شامل عن إدارة الأفراد، وكان ذلك في عام 1920. وتشمل هذه المرحلة أيضا الحرب العالمية الثانية والتي أدت إلى زيادة استخدام تخطيط القوى العاملة وظهور الأبحاث السلوكية.

شهدت أيضا فترة النمو نشأة أول إدارات الأفراد على النمط الحديث عام 1912، وأول مقرر دراسي لإدارة الأفراد في جامعة دارتموث، والذي صاحبه برنامج تدريبي للمسؤولين عن إدارة العمالة في المنظمات عام 1915. وقد نمى ميدان إدارة الأفراد، نموا سريعا خلال هذه الفترة. وقامت العديد من الشركات خلال العشرينيات، بإضافة إدارات للأفراد في هياكلها التنظيمية، نتيجة لنجاح برامج الأفراد التي طبقتها وزارة الدفاع الأمريكية خلال الحرب، وأيضا نتيجة لحالة الرواج العام في الاقتصاد الأمريكي في تلك الفترة.

وستتناول الآن كل وظيفة من وظائف الموارد البشرية، للتعرف على وضعيتها والأنشطة الخاصة بها خلال هذه الفترة.

أ. وظيفة الاستقطاب: شهد عام 1900 تأسيس أول إدارة لشؤون العاملين في شركة جودريتش (B.F. Good Rich) إلا أن مسؤولياتها انحصرت في مجال التعيين فقط. وفي عام 1902 تم إنشاء

¹. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، 47.

أول إدارة شاملة في إحدى المنظمات الأمريكية تختص بشئون العاملين ومسئولة عن إدارة الأجور، والشكاوي والتعيين، وظروف العمل، والشروط الصحية، وحفظ المستندات، وتنمية العاملين. ومن بين التطورات التي شهدتها هذه الفترة والتي ساهمت في زيادة الاهتمام بإدارة الأفراد، ظهور حركة الإدارة العلمية، حيث ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية للتعرف على العمال الذين يمتلكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال للعمل، واستخدام حوافز العمل للحث على زيادة الإنتاج، منح فترات للراحة، ودراسة وتحليل الوظائف للتعرف على أفضل الطرق لأداء العمل، كما تم الاعتراف بأهمية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية أداء العمل وتطوير أنظمتهم، وتحسين المنتجات¹.

وبدأ خلال نفس الفترة ظهور تأثير العلوم الاجتماعية على ميدان الموارد البشرية، فقد شهد عام 1913 نشر هيوجو مونستربرج (Hugo Munsterberg) لكتاب "علم النفس والكفاءة الصناعية"، وقد ادخل هذا الكتاب لأول مرة مفهوم علم النفس الصناعي في مجال إدارة الأفراد. وقد استطاع مونستربرج وغيره من علماء النفس الصناعي أن يقدموا اقتراحات لتحسين الطرق والأساليب الخاصة باختبارات التعيين، والتدريب، وتقييم الأداء، والكفاءة الإنتاجية. ومع بداية الحرب العالمية الأولى، بدأت وزارة الدفاع الأمريكية في استخدام اختبارات اختيار الضباط على نطاق واسع، ومع منتصف العشرينيات بدأ استخدام وتطوير أنظمة موضوعية لتقييم الوظائف بغرض تحديد معدلات الأجور في الساعة. وعموما شهدت مرحلة النمو تطورا ملموسا في المواءمة بين الشخص المناسب والعمل الذي يناسبه من خلال تصميم الوظائف وأساليب الاختيار الموضوعية.

ب. وظيفة التنمية: إن حركة الإدارة العلمية تضمنت أيضا تنمية وتدريب العاملين والمشرفين على الاستخدام السليم لأدوات ومعدات العمل. وقد صدر عام 1914 قانون يهدف إلى تقديم الدعم المالي للأنشطة التدريبية المتخصصة. وقد أدت الحرب العالمية الأولى إلى زيادة استخدام أسلوب التدريب بواسطة قدامى أو كبار العاملين، وظهور التدريب أثناء العمل، أما الحرب العالمي الثانية فقد أتت بالبرامج الهامة للتدريب في الصناعات المختلفة. بغرض زيادة فعالية أداء المشرفين.

¹. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003)، ص26.

وأظهرت الحاجة إلى عمال مدربين، أهمية إعداد المشرفين لتدريب العمال. كما أدت الحرب العالمية الثانية إلى زيادة الاستعانة بالأفلام المصورة، ومحلقات المناقشة وتمثيل الأدوار كأساليب تدريبية. وبعد الحرب العالمية الثانية مباشرة كان من الضروري إعادة بناء هذا المخزون من الموارد البشرية وعليه شهدت وظيفة تنمية العاملين اهتماما كبيرا ومكثفا.

ج. وظيفة التحفيز: تعتبر نتائج تجارب هاوثورن التي أجراها إلتون مايو وزملائه في شركة وسترن إليكتريك الأمريكية في الفترة ما بين (1927-1933)، وما تلاها من بحوث ودراسات سلوكية العامل الرئيسي الذي اثر على وظيفة التحفيز. وقد ساهمت هذه التجارب والدراسات.

فقد أظهرت هذه التجارب أن تأثير العوامل العاطفية يفوق تأثير العوامل المنطقية على إنتاجية الأفراد، وقد اكتشف الباحثون أن جماعات العمل غير الرسمية لها تأثير خاص على الإنتاجية، حيث وجدوا أن إنتاجية العامل تتأثر أكثر بمحددات مثل درجة قبول الجماعة للفرد ومدى شعوره بالأمان عن المحددات المادية للعمل مثل الأجور والحوافز المادية.

د. وظيفة المحافظة: قد ظهرت في بداية العشرينيات ممارسات جديدة في مجال الأفراد مثل مساعدة العمال في حل مشاكلهم المختلفة عن طريق نظام استشاري العمال، ومنح إجازات مدفوعة الأجر، وإعطاء الحق في الإجازات المرضية، والأخذ بنظام التامين على الحياة. وساهمت مرة أخرى تجارب هاوثورن والتي تم نشر نتائجها، في تبرير وتدعيم منح المديرين المسؤولين عن شؤون الأفراد المزايا المختلفة للعاملين وتبنيهم للمواقف الأبوية منهم.

لقد أدى الكساد في الثلاثينيات الذي أصاب الاقتصاد إلى انكماش في نمو أنشطة الموارد البشرية، وبما أن التوسع الرئيسي في أنشطة الأفراد خلال الربع الأول من القرن العشرين ، حدث في وظيفة المحافظة، كانت الممارسات الخاصة بهذه الوظيفة الضحية الأولى لهذا الانكماش، بالذات فيما يتعلق بالمزايا المختلفة الممنوحة للعاملين، نتيجة اضطراب المنظمات لضغط الإنفاق وتدنية تكاليف العمليات بصورة عامة.

وبعد انتهاء فترة الكساد وعودة الانتعاش التدريجي للاقتصاد الأمريكي، انتعشت مرة أخرى الممارسات الإنسانية داخل المنظمات. وبدأت تظهر التشريعات العمالية التي كان لها أكبر الأثر على البرامج الخاصة بوظيفة الموارد البشرية في المنظمات الأمريكية. فصدر قانون سنة 1935 وهو

قانون فانجر (WangerAct)¹، الذي اعترف بالمنظمات العمالية كممثل شرعي للعمال، يملك حق المفاوضة الجماعية نيابة عنهم مع الإدارة وأصحاب المشروعات تحقيقا لمصالح أعضائها. ومع نهاية الأربعينيات أعيدت العديد من المزايا للعمال، والتي كانت ألغيت أثناء فترة الكساد.

3.1. **مرحلة النضج:** اتسمت هذه المرحلة باتساع نطاق التدخل الحكومي في الممارسات الخاصة بالأفراد داخل المنظمات خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، حيث أدت التشريعات العمالية إلى تقييد الحرية شبه المطلقة التي كانت تتمتع بها الإدارة²، فأصبحت المنظمات ملزمة بتقديم مستندات وتقارير دورية للجهات الحكومية تبين فيها مدى التزامها بالقوانين والتشريعات الخاصة بالعمل والعمال، الأمر الذي انعكس بالإيجاب على ممارسات إدارة الأفراد.

كما بدأت المنظمات في فترة ما بين 1930-1970 تدرك أهمية العلاقة بين مشاركة العمال في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم وتحملوا المسؤولية عن أعمالهم من ناحية وبين الرضا الوظيفي ومعدلات الغياب ودوران العمل واثّر ذلك على الإنتاجية من ناحية أخرى (نظرية y)³.

أ. **وظيفة الاستقطاب:** شهدت الستينات والسبعينات من القرن الماضي تغيرات اجتماعية وقانونية كان لها أكبر الأثر على وظيفة استقطاب القوى العاملة، ففي سنة 1963 صدر قانون التعليم المهني في الولايات المتحدة الأمريكية الذي يجبر الحكومة على دعم التمهين الذي يسمح للأفراد بدخول مجالات مهنية معينة وفي سنة 1964 صدر قانون للحقوق المدنية في الولايات المتحدة الأمريكية، الذي قرر المساواة في فرص العمل للجميع⁴. وحرّم التمييز في الوظائف على أساس السلالة أو الجنس أو الدين أو اللون أو الأصل العرقي. وللقضاء على البطالة الناجمة من قلة التأهيل صدر قانون 1965 الذي يهدف إلى زيادة تدريب الأفراد البطالين لإكسابهم المهارات اللازمة.

وفي سنة 1971 صدر قرار من المحكمة العليا ينص على أن الاختبارات المستخدمة في تقييم المرشحين لشغل الوظائف يجب أن يسمح بالقياس الموضوعي للمعارف أو المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة بطريقة لا تؤدي إلى التمييز ضد أبناء الأقليات.

¹. سعيد سلطان، مرجع سابق، ص52.

². Thomas H. Patten JR ,**Personnel Management in the 1975's: The End of Laissez-Fair**, Human Resource Management, Fall 1973, p7.

³. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص27.

⁴. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص27.

ب. **وظيفة التنمية:** صدر في عام 1962 قانون تنمية القوى العاملة والتدريب، لتدريب وإعادة تدريب العاملين الذين فقدوا وظائفهم والعاملين المهتمين بفقدانها نتيجة التوسع في الأوتوماتيكية، وقد تم توسيع نطاق هذا القانون عام 1965 بهدف زيادة التدريب لإكساب المهارات للأفراد الذين يعانون من البطالة، وقامت الحكومة بتمويل برامج التدريب أثناء العمل داخل المنظمات بشرط تعهد المنظمة المعنية بتعيين هؤلاء الأفراد. كما عملت معظم المنظمات على إعادة تقييم احتياجاتها ومعاييرها التدريبية حتى لا يكون فيها تمييز بين العاملين. من خلال تشجيع تنمية وإعداد النساء وأبناء الأقليات لشغل مناصب إدارية عليا.

ج. **وظيفة التحفيز:** شهدت فترة ما بعد الحرب العالمية الثانية نموا مطردا في تطبيق المفاهيم الخاصة بعلم الاجتماع وعلم النفس في مجال الأفراد، وكانت معظم هذه المفاهيم لها تطبيقات مباشرة على وظيفة التحفيز، مثل سلوك الجماعة القيادة ودوافع العمل وغيرها.

كما شهدت فترة الستينيات اهتماما متزايدا لتحسين الرضا عن العمل نتجت من التغيير الذي حدث في تركيب القوى العاملة من حيث صغر السن، وارتفاع مستويات التعليم والثقافية، ارتفاع مستوى توقعاتهم من وظائفهم أكثر من مجرد المكاسب المادية والاقتصادية. فتركز الاهتمام على القضاء على الملل والتعب والحد من الضغوط التي تصيب العاملين والتي تؤدي حسب العلماء السلوكيين إلى عدم اهتمام العامل بعمله وبالتالي انخفاض إنتاجيته.

ولقد زاد اهتمام المنظمات العمالية بهذا الموضوع، ففي فترة السبعينيات اتسع دور النقابات العمالية ليتعدى مجرد التفاوض على الأجور وساعات العمل والظروف المادية للعمل ليشمل أيضا التفاوض على المناخ الكلي للعمل بحيث يصبح أكثر إرضاء وإشباعا للعامل من جميع النواحي.

د. **وظيفة المحافظة:** لقد شهدت وظيفة المحافظة على الموارد البشرية تطورا كبيرا خلال مرحلة النضج، نتيجة التزام كل من الدولة وأصحاب الأعمال والمنظمات العمالية بتوفير الحماية للعاملين ورعايتهم. ففي الستينيات صدرت العديد من القوانين منها: الحق في الإضراب، وقانون منع التمييز الوظيفي على أساس العمر وحماية العاملين من سن الأربعين حتى الخامسة والستين من إجراءات الفصل التعسفية من قبل أصحاب الأعمال. بمنع إلزام التقاعد قبل هذه السنة.

وفي عام 1970 صدر قانون الصحة والسلامة في العمل، كما صدرت قوانين تعويض العمال في جميع الولايات الأمريكية والتي تنص على إعطاء تعويضات مالية للعمال في حالة حدوث أي

إصابات أو أضرار أو خسائر للفرد أثناء تأديته لعمله، بالإضافة إلى التغطية النقدية للرعاية الطبية والتدريب وإعادة التأهيل. كما صدرت القوانين الخاصة بالتأمينات وبالكفالة الاجتماعية للعاملين والتي تحمي المسنين من العاملين بعد سن التقاعد، وتؤمن العاملين الذين فقدوا وظائفهم. نستخلص من العرض السابق أن وظيفة الموارد البشرية قد تطورت خلال التسعين سنة الأخيرة من القرن الماضي فمن ناحية انتقلت من عصر الحرية شبه المطلقة لأصحاب الأعمال في إدارة شؤون موظفيهم إلى عصر التدخل الحكومي المكثف في تنظيم استخدام القوى العاملة هذا من جهة. كما توسعت آفاق المدارس الفكرية الخاصة بالموارد البشرية، بغية الوصول إلى مبادئ علمية تعطي تفسيراً أوضح وأعمق لحقيقة السلوك الإنساني في العمل وأهمية دوره في حياة المنظمة، حيث خلصت تلك الجهود إلى أن مستوى كفاءة أي منظمة وقدرتها على تحقيق أهدافها وقدرتها على النمو والاستقرار يرجع بالدرجة الأولى إلى مواردها البشرية. وفي هذه المرحلة اكتسبت وظيفة الموارد البشرية الكثير من المهنية¹.

واجهت الوظيفة الموارد البشرية خلال هذه الفترة تحديات كبيرة وعديدة هذه الأخيرة ساهمت في تطوير أنشطتها المختلفة، بالإضافة إلى العوامل القانونية التي كانت تختلف وتتغير بتغير الظروف والقيود الاقتصادية والاجتماعية المختلفة، فإن وظيفة الموارد البشرية قد تأثرت بتحديات مختلفة، والتي يمكن ذكر أهمها فيما يلي²:

- التغيرات التكنولوجية.
 - الظروف الاقتصادية.
 - النمو الديموغرافي.
 - العولمة والمنافسة الدولية.
 - الاقتناع بدور المؤسسة في حل المشاكل الاجتماعية.
 - تطور الشركاء الاجتماعيين للمؤسسة.
 - الأساليب الإدارية (أساليب التسيير، الإثراء الوظيفي، مشروع المؤسسة والجودة الشاملة...)
- لقد تعددت وتوالت مسميات وظيفة الموارد البشرية مع مرور الزمن، إلا أن الأهم هو التطور الذي طرأ على أنشطتها ووظائفها.

¹.Geneviève Lacom, Gestion des ressources humaines, Casbah, Edition, Alger, 2004, p27.

². Jean Marie Peretti, Ressources humaines, 5^{eme}, ed, vuibert, paris, 2000 .pp13-15.

2. المدخل النظرية في دراسة الموارد البشرية: تجدر الإشارة إلى أن مضمون الموارد البشرية كمفهوم حديث الاستعمال والتداول يختلف عن مضمون إدارة الأفراد، وذلك لاختلاف الفلسفة والأسس التي ينهض عليها كل من المفهومين وتطور مفهوم المورد البشري وكيفية التعاطي معه. ولقد قسم بعض الباحثين هذا الجهد أو الفكر النظري في هذا المجال إلى مراحل متعددة، ومن بينهم هيكس (Hicks) الذي قسمه إلى ثلاثة مدخل هي¹:

- المدخل الكلاسيكي (1880-1930).

- مدخل العلاقات الإنسانية (1930-1950).

- المدخل السلوكي (1950-1970).

وخلال الثمانينات والتسعينات انتشر مدخل جديد يعرف بمدخل الموارد البشرية.

في ضوء هذا سنستعرض بالدراسة والتحليل مجموعة من النظريات التي نرى أنها أسهمت في دراسة العنصر البشري في محيط العمل والكشف عن الطرق والوسائل اللازمة في نظر كل نظرية للتأثير على أدائه وتقييمه، من خلال محاولة عرضها والتعرف على مبادئها الرئيسية.

1.2 المدخل الكلاسيكي: يشتمل هذا المدخل على الاتجاهات النظرية الكلاسيكية في دراسة التنظيمات، وعلى الرغم من تعدد هذه الاتجاهات واختلاف وجهات نظرها، إلا أن الدراسة ستتناول اتجاهين كلاسيكيين الأول: نظرية البيروقراطية وبالرغم من أن نظرية بيروقراطية أسهم فيها كل من كارل ماركس وماكس فيبر وروبرت ميشيلز إلا أننا سنتناول فقط التحليلات البيروقراطية عند ماكس فيبر، على اعتبار أن تحليل ماكس فيبر يعتبر أهم تحليل عام وشامل يتناول التنظيم الرسمي، هو الذي وضع الخطوط العامة لعلم الاجتماع التنظيمات من خلال تحليلاته البيروقراطية. الثاني، الاتجاه الإداري والذي سيعرض في محورين هما: الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور، والنظريات الرسمية للإدارة العامة والتي سنقصرها على إسهامات هنري فايول.

وقد تم الجمع بين الاتجاه الكلاسيكيين (النظرية البيروقراطية) و(الاتجاه الإداري) على أساس أنهما يعرفان في التراث التنظيمي "بالنموذج الآلي"، بالإضافة إلى أن الاتجاه الكلاسيكي المنبثق عن أعمال

¹. كمال حمدي أبو الخير، أصول الإدارة العلمية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 1974)، ص66.

كل من فريدريك تايلور وماكس فيبر وهنري فايول يركز على مجموعة من المبادئ والمسلمات من أهمها ما يلي¹:

- يتصف التنظيم بخاصية الرشد في كل مستوياته، ويعني الرشد الاستخدام الأمثل والأقصى للموارد المتاحة.

- التنظيم نسق مغلق لا يتأثر بالبيئة الخارجية المحيطة به.

- الأجر والمكافآت المادية هي الحافز الوحيد للأفراد، وبذلك فان وضع نظام متكامل للأجور يعد أمرا كافيا للمؤسسة لكسب الأفراد وضمان ولائهم وارتباطهم بها.

- التخصص في العمل وتقسيمه إلى جزئياته الصغيرة بشكل يجعل المهام والأعمال الموكلة للأفراد بسيطة وسهلة الفهم والاستيعاب من اجل الرفع من قدرات الأفراد والإنتاج.

- فرض رقابة دقيقة ولصيقة على أداء الأفراد، ذلك أن الإنسان كثيرا ما يتحايل ويتهرب من العمل والمسؤولية.

- تحديد المهام والواجبات الموكلة للأفراد بدقة وصرامة، من أجل ضمان عدم تداخل هذه المهام فيما بينها.

- الفصل بين مهام المخطط والمنفذ للنشاط، وتحديد الأنشطة والأعمال بكيفية موضوعية دون تدخل للفرد العامل المكلف بتنفيذها.

- لا وجود للتنظيم غير الرسمي في المؤسسة.

إلا إننا نؤكد في البداية على الاختلاف الجوهرى بين الاتجاه البيروقراطي والاتجاهات الإدارية، ويتمثل هذا الاختلاف في وحدة التحليل، فقد وسعت البيروقراطية وحدة التحليل لتستوعب المجتمع كله، أما تايلور فقد ضيق وحدة التحليل جدا لتقتصر على العامل الفرد في الأقسام الإنتاجية فقط، ثم وسعت النظريات الرسمية للإدارة وحدة التحليل قليلا بحيث لم تقتصر على تحليل المشكلات العملية التي تواجه الفرد في الوحدات الإنتاجية، بل تعدت ذلك إلى تحليل البناء والعملية التنظيمية بصفة خاصة.

1.1.2. النظرية البيروقراطية عند ماكس فيبر: لقد أسهم كل من كارل ماركس وماكس فيبر وروبرت ميشيلز في نظرية البيروقراطية، إلا أننا سنتناول التحليلات البيروقراطية عند ماكس فيبر،

¹. إبراهيم توهامي، وآخرون، قضايا سوسيو-تنظيمية، ط1 (الجزائر: العلية، البدر الساطع للطباعة والنشر، 2013)، ص12.

على اعتبار أن فيبر هو الذي وضع الخطوط العامة لعلم اجتماع التنظيمات من خلال تحليلاته البيروقراطية، التي تعتبر أهم تحليل عام وشامل يتناول التنظيم الرسمي، وقد صور عددا من الخصائص الإجرائية والبنائية للبيروقراطية، كما تضمنت أفكاره عن البيروقراطية تقسيما دقيقا للوظائف، وقواعد ومبادئ صارمة للأداء الوظيفي، ومستوى عال من المؤهلات والقدرات الفردية، وتجريد العلاقات داخل التنظيم من صفتها الشخصية.

لقد كان ماكس فيبر مهتما بالعلاقة بين الدين والأخلاقيات الاقتصادية، كما كان مهتما أيضا بنتائج التنظيم الاجتماعي وبخاصة طبيعة التنظيم البيروقراطي. ويرجع اهتمامه بالبيروقراطية إلى أنها تمثل بالنسبة له الوجه الأخر لعملية الترشيد التي تميز المجتمع الحديث عن غيره من المجتمعات وخاصة الأشكال التقليدية منها. وفي هذا المجتمع أصبحت الكفاءة والفعالية التي كانت تميز العملية الإنتاجية، تميز التنظيم الاجتماعي أيضا، وتتم معاملة الأفراد في هذا المجتمع باعتبارهم مواد خام ضرورية للإنتاج¹.

ويعتبر ماكس فيبر مؤسس الدراسة المنهجية للبيروقراطية، وقد أسهم في تحليل عدد كبير ومتمايز من القضايا والمفاهيم البيروقراطية التي استخدمت في ميدان الدراسات الإدارية والتنظيمية، ويرى ماكس فيبر أن أداء المنظمة وفعاليتها يتوقفان على مدى التزامها وتقيدها بمبادئ التنظيم البيروقراطي العلمي، أو كما أسماه هو النموذج المثالي للبيروقراطية*، وقد أكد ماكس فيبر في كل كتاباته على "أن هدف البيروقراطية هو الفعالية الرشيدة، أي استخدام أفضل وأقصر طريقة للوصول إلى الأهداف المحددة، وقد قام بتحليل البيروقراطية منهجيا كنمط مثالي بحت أو خالص"². وحاول تحديد الكيفية التي يجب أن تعمل بها بأقصى درجة من الكفاءة والفاعلية، وهذا على خلاف الوضع الذي توجد به في الواقع.

¹. سعيد عيد مرسي بدر، الايديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000)، ص91.

* النموذج المثالي يشير إلى بناء فرضي يؤلف بين عدد من العناصر الواقعية في صيغة منطقية مجردة ومتسقة توصف بأنها مثالية، ذلك أن الخصائص المتضمنة في هذه الصيغة تقدم في صورة مبالغ فيها. ويرجع استخدام هذا النموذج بكثرة في كتابات فيبر إلى اهتمامه بجعل موضوع علم الاجتماع دراسة للفعل الاجتماعي الذي ينطوي على معنى ذاتي، ويعد النموذج المثالي الذي قدمه ماكس فيبر نقطة انطلاق لدى معظم دارسي التنظيمات، وأداة منهجية تستخدم في الحصول على المعلومات والبيانات المتعلقة ببنائها وخصائصها. ولقد خضع النموذج المثالي لكثير من النقد والتعديل. والنموذج المثالي للبيروقراطية يركز على عدة محاور أهمها: وجود درجة عالية من التخصص، وبناء رئاسي للسلطة ينطوي على نطاق محدد للمسؤولية، ونسق غير شخصي للعلاقات بين أعضاء التنظيم، وتحديد العضوية وفقا للمقدرة والخبرة الفنية، والفصل بين الدخل الخاص والمرتب الذي يحصل عليه الفرد بصورة رسمية.

². سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص101.

وفي ضوء هذا النموذج المثالي للبيروقراطية تلتزم المنظمات بمجموعة من المبادئ والاستراتيجيات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء وتحقيق الأهداف، ويمكن توضيح أهم عناصر النموذج المثالي الذي وضعه ماكس فيبر في النقاط التالية¹:

- يتم تعيين الفرد في التنظيم وفقا لمؤهلاته، فعملية المفاضلة بين المتقدمين لشغل مناصب العمل يجب أن تكون على أساس الشهادات أو المسابقات أو الامتحانات، كما أن الجزاء يكون بحسب الاستحقاق، فالترقية مثلا تكون على أساس الأقدمية أو الانجاز والكفاءة في العمل أو كليهما معا، وليس على أساس المكانة الاجتماعية للموظف وعلاقاته الشخصية والقرابة العائلية وغيرها من العوامل الذاتية.

- يتميز النظام البيروقراطي بنظام ثابت من القواعد والإجراءات المحددة لطرق أداء العمل وكيفية انجازه وتكون هذه القواعد صارمة وجامدة ومسجلة أو مكتوبة وتكون لها صفة الإلزام والجبرية، وعلى العامل أو الموظف الالتزام بها أثناء تأدية عمله، وهذا ما يسمح للمشرفين والمديرين من وضع مستويات أو معايير للأداء وفقا لهذه القواعد والإجراءات.

- إن قيام التنظيم بوظائفه وفقا للمعايير والقواعد العامة، يعمل على إبعاد الاعتبارات والانفعالات الشخصية ومن ثم يسود التعامل المحايد بين العاملين في التنظيم أو بين التنظيم وعملائه، وهكذا يعتبر استبعاد كل الاعتبارات الشخصية شرطا ضروريا للحياد والكفاءة.

- يعتمد التنظيم البيروقراطي على المستندات والوثائق في جميع تعاملاته، فهناك جهاز مختص تابع للإدارة مهمته توثيق وتسجيل كل ما يحدث داخل المنظمة.

- يتميز التنظيم البيروقراطي بالفصل بين الملكية الفردية وبين ملكية المنظمة، فالموظف لا يملك سوى أجره الذي يحصل عليه والمكافآت التي تمنح له نظير إتمامه للمهام المسندة إليه.

- يتم توزيع السلطة التي تمنح للموظف من أجل تنفيذ مهامه بطريقة رسمية وفقا لقواعد ثابتة، هذه القواعد تحدد حجم السلطة وطبيعتها.

ويرى فيبر أن الخبرة والتجربة توضحان أن النمط البيروقراطي الخاص للتنظيم الإداري، هو وحده القادر من الناحية الفنية البحتة على تحقيق أقصى درجات الكفاءة والفاعلية، وبهذا المعنى يُعتبر من أهم الوسائل لتنفيذ الضبط الإداري الإلزامي على كل الأفراد في التنظيم، كما أنه يتفوق على أي

¹. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع الصناعي، ط1 (بيروت: دار النهضة العربية، 1999)، ص149.

تنظيم آخر في الدقة والثبات وصرامة نظامه، ويمكن تطبيقه على كل أنواع المهام الإدارية. ويرى فيبر أن الالتزام بهذا الشكل من التنظيم هو الطريقة المثلى لتحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء، ويرجع فيبر هذه الفعالية في الأداء إلى¹:

-التخلي عن الاعتبارات الشخصية أثناء أداء المهام والواجبات.

-ممارسة الرقابة الشاملة الناتجة عن التدرج الهرمي في السلطة.

-إمتلاك الأفراد الكفاءات والقدرات العالية من أجل أداء العمل بفاعلية اكبر.

-توفر الإجراءات والقواعد المكتوبة التي تحدد كيفية أداء العمل.

وهكذا يقوم التنظيم البيروقراطي لتحقيق هدف أو أهداف محددة، مع احتمال اقل قدر من الصراع بين الأفراد. ويتم تحديد واجبات ومسؤوليات كل فرد لتجنب سوء الفهم والتفسير، وتأخذ المهام طابع التخصص لضمان أقصى درجات الكفاءة، ولا تعتبر شخصية الأفراد الذين يشغلون الوظائف شيئاً هاماً بالنسبة للتنظيم. ذلك أن كل مركز يتألف من أنشطة معينة بغض عن الشخص الذي يؤديها، وهذه الرسمية توفر للتنظيم البيروقراطي ثباته واستمراره، وتظل العلاقات بين الأفراد عامة ورسمية وغير شخصية، حيث تزداد الكفاءة البيروقراطية طالما كانت العلاقات خالية من العواطف والانفعالات الوجدانية.

والسلطة عند فيبر تعتمد على مجموعة من المعتقدات التي تجعل ممارسة القوة شرعية في نظر كل من الحكام والأفراد، ومن ثم تصبح مسؤولة عن الاستقرار النسبي لانساق السلطة المختلفة. كما أن ممارسة السلطة على أعداد كبيرة من الأفراد تقتضي وجود هيئة إدارية قادرة على تنفيذ الأوامر، وتحقيق الصلة الدائمة بين الرؤساء والمرؤوسين، وهكذا حاول فيبر أن يصنف نماذج السلطة وفقاً لمعيارين هما: الاعتقاد في شرعية السلطة، ووجود الجهاز الإداري الملائم². وقد ميز فيبر بين ثلاثة نماذج للسلطة، تعتمد كل منها على تصورات مختلفة للشرعية، وتنظيمات متباينة تصاحبها، وهي:

-السلطة الكاريزمية Charismatic Authority: وتعتمد السلطة الكاريزمية على السمات والخصائص التعبيرية للفرد والتي تدل على أن الفرد الحائز عليها قائد بالفطرة، لان السلطة

¹. Jean Claud Sheid, *Les Grands Auteurs en Organisation*, Dunod, Paris, 1980, p14.

². محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج (الإسكندرية: دار المعارف، 2006)، ص80.

الكاريزمية تركز على الطابع والخصائص المتفردة للفرد، فإنها تكون ذات طابع قهري وشاذ يجعلها مصدر كامن للتمزق الذي يمكن أن يتسبب في تحطيم الأشكال الرشيدة للاستفادة من القوة. ويرى فيبر انه لا يمكن بقاء الكاريزما كقوة تنظيمية طويلة في إطار المجتمع المحلي، فهي تتطلب تنظيما سواء أكان تنظيما تقليديا أم تنظيما بيروقراطيا حديثا¹.

-**السلطة التقليدية Traditional Authority:** أما السلطة التقليدية فتستمد شرعيتها من الاعتقاد في قوة العادات والتقاليد والأعراف السائدة، وشرعية المكانة التي يحتلها أولئك الذين يشغلون الأوضاع الاجتماعية الممثلة للسلطة التقليدية، فالقائد التقليدي يصدر أوامره معتمدا على مكانته الوراثية، وغالبا ما تعبر هذه الأوامر عن رغباته الشخصية، لذلك تتسم بالطابع التحكيمي وان كان ذلك في حدود التقاليد والعادات المقبولة، أما ولاء الأفراد فيرجع إلى احترامهم للمكانة التقليدية².

-**السلطة القانونية Legal Authority:** وهي السلطة التي تقوم على أساس عقلي رشيد مصدره الاعتقاد في قواعد أو معايير موضوعية غير شخصية، أي أن هناك اعتقاد رسمي في تفوق بناء معين من المعايير القانونية. وهكذا ترجع طاعة الأفراد للقانون لا إلى سلطة قائد ملهم ولا إلى قائد تقليدي، ويستمد الحاكم شرعية ممارسته للقوة من التزامه بهذه القواعد القانونية المقررة، ويطلق على الجهاز الإداري الذي تعتمد عليه السلطة القانونية مصطلح البيروقراطية³.

وقد ربط فيبر السلطة القانونية الرشيدة بأشكال تنظيمية معينة مثل: الاعتماد على القواعد والنظام الرسمي، تصميم وضبط العمل الإداري البيروقراطي، طبيعة التعيين في المراكز البيروقراطية وعمليات الترقية للعمال والموظفين.. الخ. وقد اعتبر فيبر هذا الشكل من البناء الإداري أنقى شكل لممارسة السلطة الشرعية⁴.

يؤكد فيبر أن هذه النماذج لا يمكن أن تتحقق كاملة في الواقع، لأن انساق السلطة الواقعية غالبا ما تضم عناصر مختلفة من هذه النماذج الثلاثة، والفائدة التي يحققها هذا التصنيف هي أنه أداة تحليلية يعتمد عليها الباحث في إدراك التداخل بين نماذج السلطة في الواقع، في ضوء تحليل أوجه التعارض بين ما هو مثالي وبين ما هو واقعي.

1. سعد عيد مرسي بدر، المرجع السابق، ص97.

2. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص81.

3. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص82.

4. سعد عيد مرسي بدر، الايديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي، المرجع السابق، ص97.

ومن الانتقادات التي وجهت للنموذج المثالي لماكس فيبر هي أنه إذا كانت البيروقراطية تعتمد في اختيار أعضائها على مجموعة معايير موضوعية مثل التعليم والخبرة الفنية، فإن ذلك من شأنه أن يخلق مستويات اجتماعية متباينة داخل التنظيم ذاته، وتناقضات بين الأعضاء الذين يشغلون مراكزهم بالاعتماد على مؤهلاتهم الخاصة، وبين الذين يشغلون أوضاعا معينة في التنظيم بحكم مكانتهم الاقتصادية أو السياسية أو انتماءاتهم الخاصة في المجتمع¹. كما أن نمو البيروقراطية قد يترتب عليه القضاء على تكافؤ الفرص، فالتأكيد على التعليم يعني اقتصار عضوية التنظيم على من لديهم إمكانيات مادية تمكنهم من إجراء دراسات تستغرق وقتا طويلا، لكي يحصلوا على فرصة مناسبة داخل هذه التنظيمات.

أما فيما يتعلق بنظام ترقية العمال والموظفين الذي وضعه فيبر في نموذج المثالي، نجد أن هذا النظام ينطوي على نقاط ضعف أهمها أن الترقية وفقا للأقدمية والترقية وفقا للاستحقاق والكفاءة والانجاز لا يتوافقان بل يتعارضان، وهو ما ينعكس سلبا على العلاقات الهرمية وعلى فعالية أداء التنظيم. كما أكد فيبر على العناصر الوظيفية في البيروقراطية واعتبارها أبنية فعالة وتجاهل العناصر المعوقة وظيفيا، وركز على العقلانية والرسمية للبيروقراطية وأهمل البيئة الداخلية والوجدانية والاجتماعية للتنظيمات الرسمية²، واعتبر التنظيم نسقا مغلقا حيث يتوقف مستوى الأداء على العوامل الداخلية للتنظيم فقط، إلا أن التنظيم في الواقع نظام مفتوح يؤثر في المحيط الخارجي ويتأثر بما يحدث فيه.

فإذا كان النموذج المثالي للبيروقراطية يخول للقائد أو الرئيس البيروقراطي سلطة إصدار الأوامر لمروسيه، وأن تقتصر ممارسته لهذه القوة على مجال النشاط الوظيفي التنظيمي، فإنه في كثير من الأحيان يسيء الرئيس أو القائد البيروقراطي استعمال قوته وسلطته ويتعدى في ممارستها النطاق المحدود لوظيفته الرسمية، ومن ثم تسيطر الاتجاهات التسلطية على التنظيمات البيروقراطية³. إن تحليل فيبر للبيروقراطية لم يكن سليما تماما، فالحياة ليست مجرد نظرية ولكنها واقع، والبيروقراطية لا تخدم الأفراد دائما وتميل البيروقراطية إلى معارضة التغيير سواء كان هذا التغيير من الداخل أو من الخارج، كما أن البيروقراطيون ربما يعتبرون القواعد أهدافا في حد ذاتها وليست

1. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص85.

2. سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص112.

3. سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص104.

وسائل لهدف ما، كما أن طاعة القواعد وإتباعها بغض النظر عن الظروف يمكن أن تؤدي إلى عدم الكفاءة، وتضعف مبادرة الأفراد الشخصية¹.

في الحقيقة أن نظرية البيروقراطية لماكس فيبر قدمت إسهامات عديدة ذات أهمية بالنسبة للمنظمات خصوصا في مجال التعامل مع الأفراد وسبل تحقيق الكفاءة والفاعلية في أدائهم، إلا أن هذا لا يخفي الكثير من الانتقادات والمظاهر السلبية التي نتجت عن تطبيق هذا النمط من التنظيم. فقد بالغ فيبر في التركيز على مسألة التخصص والرقابة والإشراف، وأهمل الطبيعة النفسية والاجتماعية للفرد، واعتباره مجرد آلة دورها الأساسي هو الامتثال والتقييد بالإجراءات والقواعد المكتوبة والمحددة وتنفيذ الأوامر دون نقاش أو مشاركة، وهذا الجانب يمكن أن يؤدي إلى انخفاض كفاءة الأفراد بدلا من ارتفاعها. كما أولت النظرية البيروقراطية أهمية كبيرة لوظيفة تقييم أداء الأفراد ويبدو ذلك واضحا من خلال وجود تخصص شديد ورقابة لصيقة وتسجيل كل صغيرة وكبيرة تتعلق بأدائه في سجلات رسمية مخصصة لذلك، ويتم توزيع الأجور والمكافآت بناء على ما حققه الفرد. وعليه يمكن القول أن تقييم الأفراد في ظل التنظيم البيروقراطي هو نوع من أنواع الضبط على الأفراد، يتميز بالصرامة والدقة والجمود ويرتبط ارتباطا مباشرا ووثيقا بالمكافآت المادية.

فالتحديد الدقيق لما يجب على الفرد فعله دون ترك أي مجال للمبادرة أو الابتكار عن طريق وصف الوظائف وعناصرها وصفا دقيقا يتميز بالجمود وعدم القابلية للتغيير والنقاش، وعن طريق مصدر واحد هو السلطة العليا للفرد بالإضافة إلى المظاهر السلبية الأخرى كالتوتر والروتين التي يتميز بها النموذج البيروقراطي كلها عوامل تؤدي إلى إضعاف الحافز على الابتكار والانجاز وتؤثر سلبا على مستوى أداء الأفراد.

2.1.2. الاتجاه الإداري:

1.2.1.2. الإدارة العلمية عند فريدريك تايلور: إن حركة الإدارة العلمية* هي أول أشكال الترشيد الرأسمالي لعملية العمل والمبادئ التنظيمية. وكان الهدف العام لهذه الحركة كسياسة علمية

¹. سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص106.

*. في الحقيقة أن فريدريك تايلور لم يطلق على نسقه مصطلح "الإدارة العلمية" في البداية وإنما كان يصفه بأنه مجموعة من المناهج الإدارية التي وضعها كإدارة للمهام والأهداف، أما مصطلح الإدارة العلمية فقد استخدمه لأول مرة لويس برانديس عام 1910. ومنذ ذلك الحين بدأ تايلور يستخدم مفهوم الإدارة العلمية والذي أصبحت الإدارة من خلاله علما حقيقيا يستند إلى قوانين وقواعد ومبادئ واضحة ومحددة.

هو فهم ونشر مفهوم الرجل الاقتصادي من خلال تجسيد مفهوم العامل كعنصر في المنافسة وتحديد قدراته ومهاراته.

إن فهم حركة الإدارة العلمية لا يمكن الوصول إليه إلا من خلال التعرف على مدى تأثير المشكلات الرأسمالية التي كانت تعاني منها المشروعات الإنتاجية الرأسمالية في ظهورها وتطورها. فقد ساهمت النهضة الصناعية في بريطانيا في القرن الثامن عشر وانتشارها في كل من فرنسا وألمانيا والولايات المتحدة الأمريكية وما نتج عنها من إقامة مصانع كبيرة الحجم، ونمو القوى العاملة وزيادة حجم الإنتاج الصناعي وتعقد العلاقات الصناعية بين القوى العاملة الجديدة وإدارات المصانع، وفي منتصف القرن التاسع عشر انتشر الكساد وأصبح ظاهرة عالمية واسعة النطاق، وشاعت نتائجه وأثاره التي لم تكن مألوفة من قبل في أمريكا وألمانيا وبريطانيا وغيرها من بلدان العالم الغربي، وكان الكساد في حد ذاته علامة وشاهدا على نهاية مرحلة اقتصادية وبداية مرحلة أخرى¹. ومن ناحية أخرى ففي نهاية القرن التاسع عشر تقريبا، بدأت نقابات العمال تنتشر بسرعة كبيرة في الولايات المتحدة الأمريكية وكان لظهورها وتطورها أثرا كبيرا في دفع أصحاب العمل إلى توجيه اهتمامهم إلى ضبط ورقابة العمال ومحاولة السيطرة عليهم، كما شهدت العشرينية الأولى من القرن العشرين، توسعا هائلا في التصنيع وانخفاض التكاليف في الصناعة والنقل نتيجة الاختراعات العلمية وتطور التكنولوجيا من جهة، وظهور ما يعرف بفئة المقاولين أو المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم من جهة أخرى. ولكن بالرغم من هذه التطورات الهامة وما صاحبها من ظروف وعوامل مساعدة إلا أن انخفاض الإنتاجية كان من أهم سمات المؤسسات الصناعية في تلك الفترة. الأمر الذي استدعى اهتمام مجموعة من الخبراء من بينهم، فريدريك ونسلو تايلور (Fredric winslow taylor)، لوثر غوليك (luther gulick)، جيمس موني (james mooney)، فرانك جيلبرت (F. gilberth)، ليندال ايرويك (lyndall urwick)، هنري تاون (henry towne) وغيرهم من خلال التفكير في وضع نظرية للتنظيم تساعد على تحديد المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي، ومن ثم التوصل لحل مشكلة انخفاض الإنتاجية. إلا أن فريدريك تايلور (1856-1915) بالولايات المتحدة الأمريكية، يعتبر أول من

¹. سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص122.

قام بمحاولة علمية جادة لوضع أسس ومبادئ الإدارة العلمية، والتي دونها في كتابين له، الأول بعنوان "إدارة المصنع" عام 1903، والثاني "مبادئ الإدارة العلمية" عام 1915.

استطاع تايلور من خلال سنوات عمله كمهندس بشركة مدفيل لصناعة الصلب في ولاية فيلاديلفيا أن يلاحظ التباين والاختلاف الكبير في كفاءة العمال، وأيضا تدني في مستويات الإنتاج في المشاريع الصناعية بالإضافة إلى الثغرات العديدة في عمل الإدارة، وتبين له أن الإدارة تعتمد على أسلوب المحاولة والخطأ ولم تكن لديها فكرة واضحة عن مسؤولية إدارة وتوجيه العمل، كما لم يكن هناك أية معايير لأداء العمل ولا دراسة لطرقه وأدواته، ولمعالجة هذا الوضع قام تايلور بالعديد من الدراسات استهدفت تحسين العلاقة بين الإدارة والعمال، وتوفير الوسائل لإدارة العمل، واكتشاف أفضل السبل الممكنة لزيادة الإنتاج، من خلال دراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، مركزا على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل والوسائل والأدوات المستخدمة والزمن اللازم لكل مهمة. متبعا أساليب علمية بدلا من الاعتماد على التقديرات الشخصية لرئيس العمل، وتوصل إلى تحديد معايير أداء عادلة لكل عمل، وتم رصد أجور تشجيعية للعمال الذين يحققون إنتاجا يفوق المعايير المحددة¹.

خلص تايلور إلى أن العمل الصناعي في تنظيمات معقدة يعني الاشتغال الدائم في إنتاج السلع والخدمات من أجل الحصول على المكافأة، ومن ثم فإن مفهوم العمل يرتكز على ثلاثة محاور: الأول وهو الاستمرار: ذلك أن كافة المهام يجب أن تؤدي بانتظام خلال فترة معينة من الزمن. والثاني الإنتاج: وهو النشاط الذي يميز العمل عن غيره من الأنشطة الإنسانية. والثالث الأجر: إذ أن الأفراد يمارسون العمل من أجل الحصول على مكافآت يواجهون بها حاجاتهم الاجتماعية والشخصية المختلفة². وعلى أساس هذا التصور للعمل يجب أن نبحث عن المبادئ التي تحقق أفضل استخدام له، وباستطاعتنا أن نكشف هذه المبادئ إذا اعتمدنا المنهج التجريبي في دراسة مشكلات الصناعة التي تظهر في موقف العمل.

¹. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية، 1999)، ص16.

². محمد علي محمد، مرجع سابق، ص135.

لقد كان تايلور أول من حاول دراسة الحركات اللازمة لأداء الأعمال الصناعية، وتسجيل الزمن الذي تستغرقه كل حركة منها، ثم تقدير الزمن الكلي اللازم لأداء الحركات المتتالية التي يتألف منها العمل، وحينما كان يكتشف أن هناك طريقة مثلى وحيدة لأداء عملية من العمليات الإنتاجية، كان يفرضها على من يختارهم من العمال أثناء تدريبهم، وبذلك أصبح أول من استخدم دراسة الزمن في تحسين أداء العمل¹.

وعليه قدمت التaylorية ثلاثة مبادئ رئيسية كإجراءات محددة يمكن أن تكون بديلة عن أسلوب المحاولة والخطأ الذي شاع الاعتماد عليه خلال تلك الفترة. الأول: استخدام دراسات الحركة والزمن للوصول إلى الطريقة المثلى لأداء العمل، وهي الطريقة التي تسمح بتحقيق أعلى متوسط إنتاج يومي، والثاني: منح العامل مكافأة محددة تزيد عن معدل الأجر اليومي، إذا استطاع أن يحقق المستويات المطلوبة والمقننة للإنتاج. والثالث: استخدام خبراء متخصصين للإشراف على الظروف المختلفة المحيطة بالعامل² مثل وسائل العمل، سرعة الآلات، طريقة الأداء... الخ.

إن الإدارة العلمية لا تستهدف زيادة معدلات الإنتاج وحسب، بل حاولت أيضا أن تقدم حلا للصراع الدائم بين العمال والإدارة، حيث يرى تايلور أن العلم قادر على إحلال التعاون محل الصراع. فحينما يتم اكتشاف القوانين التي تحكم العمل والإنتاج، وتحدد الزمن الحقيقي لأداء العمل، ثم توضع جداول للأجور على أسس موضوعية، فإن ذلك سيقضي على الصراع القائم بين العامل والإدارة، إذ أن ما يحقق النفع والمصلحة للإدارة يعتبر كذلك بالنسبة للعمال، طالما أن العمل الذي يبلغ أقصى درجات الكفاءة، والذي يستوعب كل طاقة الإنسان سوف يؤدي في النهاية إلى رفع الأجر، وزيادة العائد بالنسبة لكل من الإدارة والعمال. وبالتالي تفقد النقابات وظيفتها³. وعلى عكس الموقف العدائي لتايلور ضد النقابات، فإن تلاميذته الذين دفعتهم الظروف الاجتماعية والاقتصادية في ذلك الوقت إلى التأكيد على أهمية النقابات وضرورة إشراكها لوضع مبادئ الإدارة العلمية موضع التنفيذ.

1. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص136.

2. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص139.

3. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص140.

وعليه فقد اهتم تايلور بصفة خاصة بمشكلة الضبط في التنظيم، وانتزاع التعاون من القوى العاملة، ومحاولة تقليل الصراع بين العمال والإدارة، بهدف زيادة الطاقة الإنتاجية ومن ثم الوصول إلى أقصى معدلات الربح وتحقيق فائض القيمة.

وعموماً تتحدد المبادئ التي تستند إليها نظرية الإدارة العلمية فيما يلي¹:

- استخدام الأسلوب العلمي في الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية واتخاذ القرارات.

- اختيار الموارد سواء منها المادية أو البشرية بطريقة علمية سليمة.

- بعد اختيار العامل المناسب يعهد إليه بأداء عمل محدد على أن توفر له الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية الأداء الأمثل للعمل.

- يجب أن يعاد توزيع المهام بين الإدارة والعمال والتعاون بينهما، بحيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة ويتولى العمال مهام التنفيذ.

- مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث يعهد لكل عامل عمل محدد ويتم تدريبه على أفضل طريقة لأدائه.

وتقوم نظرية الإدارة العلمية على مجموعة من المفاهيم الأساسية مثل: التخصص وتقسيم العمل، تنميط العمليات، توحيد الإجراءات، وحدة الأمر ومركزية القرارات، الحركة والزمن، الآلية، الرجل الاقتصادي، الإنتاجية.

كما توصل تايلور أيضاً من خلال سلسلة تجاربه في الإدارة العلمية، إلى أنه يجب أن يتم اتخاذ القرارات الهامة والتخطيط لكل ما يؤثر في إنتاج المصنع بعيداً عن العمال، وأن يتم اتخاذ هذه القرارات بواسطة قلة من الأفراد يتلقون تدريباً خاصاً في فن اتخاذ تلك القرارات ومتابعة تنفيذها، وأن يتخصص كل فرد منهم في وظيفة خاصة ولا يتدخل في وظائف الآخرين². كما طور عدد من القواعد التي تمكن الإدارة دون استشارة قوة العمل، من تحديد حجم العمل اليومي، وبهذا يحقق هدفه الأساسي الذي بدأ من أجله التجارب، وهو أن تستطيع الإدارة تحقيق الضبط والتحكم العملي في قوة العمل.

¹. سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص126.

². سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص13.

أثارت حركة الإدارة العلمية موجة من الانتقادات، كان أهمها ما ذكره أليفر شيلدون (o. sheldon) عام 1923 في مؤلفه: فلسفة الإدارة: "إننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج، من أدوات وعدد ومواد وغير ذلك، وبين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة أنها ليست تنظيما ماديا معقدا فحسب، ولكنها تتضمن تنظيما إنسانيا بالضرورة، طالما أنها تعتمد على الطاقة الإنسانية في أداء وظيفتها"¹.

اهتمت نظرية الإدارة العلمية بالطرق والأدوات العلمية لتحديد أساليب أداء العمل، لذلك كان اهتمام روادها منصبا على تحديد المفاهيم ووضع المبادئ الخاصة بدراسة الحركة والزمن، وتخطيط مكان العمل، الرقابة على الإنتاج، وتحديد طرق الأجور مما جعل البعض يطلق عليها اسم مدرسة الهندسة البشرية، لأنها اهتمت أساسا بالعمل، واعتبرت الإنسان تابعا للآلة، وان سلوكه في جوهره سلسلة من الأنشطة الفيزيائية المنظمة، ويبدو ذلك واضحا من خلال المفاهيم التي استعان بها تايلور في دراساته، وهي مفاهيم تتعلق كلها بقدرة الإنسان على تشغيل الآلات، ومدى سرعته في أداء العمل، وارتباط معدل الإنتاج بمقدار النشاط، ودرجة الإجهاد العضلي، والتكلفة أو الأجور².

وقد علق تايلور أهمية كبيرة على الاختيار الصحيح للعمال وتدريبهم، واعتبر أن اختيار الرجل المناسب للمكان المناسب هاما وضروريا لزيادة كفاءة العمل. ويُعتقد أن نسق تايلور فسر هذا المبدأ البديهي بشكل رجعي، فهو يعتبر العامل حيوانا عاملا، فقد كتب تايلور قائلا: "إن إحدى المتطلبات الأولية التي يحتاجها رجل ليستطيع حمل قطعة حديد كبيرة كعمل عادي منظم، أن يكون غيبا وباردا وان يماثل الثور في تكوينه العقلي أكثر من أي شيء آخر"³.

والواقع أن هذا التصور قد تجاهل التغيرات السيكولوجية والسوسولوجية المؤثرة في السلوك التنظيمي فهو يغفل تماما المشاعر، والاتجاهات الاجتماعية، والأهداف الشخصية للأفراد، كما أهمل حقيقة أن العامل كائن اجتماعي يتأثر سلوكه وتتكون اتجاهاته، من خلال علاقاته الاجتماعية بزملائه في موقف العمل، وبالتفاعل بين حاجاته الشخصية والبناء الاجتماعي والثقافة السائدة في الجماعات التي يشارك في عضويتها.

¹. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص145.

². محمد علي محمد، مرجع سابق، ص137.

³. سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص127.

كما أن معالجة التaylorية للروح المعنوية والإنتاجية، باعتبارهما يتأثران فقط بالحوافز المادية، دليل على تجاهلها للجوانب السوسولوجية التي تمارس تأثيرا واضحا على هاتين الظاهرتين. صحيح أن تاييلور أدرك أن للعامل مشاعر خاصة نحو زملائه ورؤسائه في العمل، لكنه افترض ببساطة أن هذه الجوانب السلوكية يمكن التحكم فيها، بحيث ينعدم تأثيرها المباشر في الإنتاج. وبالتالي لم تستطع الإدارة العلمية أن تقدم حلا حاسما للعلاقة بين الحوافز والإنتاجية طالما أنها تدرك العامل كفرد منعزل، خارج السياق التنظيمي، ومن ثم تغفل المتغيرات المرتبطة بهذه العلاقة والتي أهمها التنظيم غير الرسمي وصراع المصالح¹.

فالإدارة العلمية إذن هي اختزال كل الأعمال المعقدة إلى أعمال بسيطة، وتحويل العامل إلى تابع مباشر لنسق الآلات الذاتية الحركة، كما أن مفهوم الإنسان الاقتصادي الذي تستند إليه التaylorية، يعكس حقيقة الاغتراب الذي يعيشه العامل في النسق الرأسمالي. وقد قاومت نقابات العمال نسق تاييلور، إذ اعتبرت أن أفكار ومبادئ الإدارة العلمية تمثل تهديدا واضحا للعمال، كما أنها ضد مصالح الطبقة العاملة، ومعارضة النقابات العمالية لحركة الإدارة العلمية لم تكن بسبب نتائجها الإنسانية فقط، بل لأنها قللت من المهارات الحرفية للعمال وزادت من إحكام الضبط على أداؤهم لعملهم².

2.2.1.2. النظرية الرسمية للإدارة العامة لـ: هنري فايول

في نفس الوقت الذي بدأت فيه مبادئ الإدارة العلمية في الولايات المتحدة الأمريكية تحتل مكانتها في الدراسات والأعمال الإدارية، قدم هنري فايول (1841-1925) بفرنسا إسهامه في الإدارة وذلك حينما حاول تلخيص الأسس التي تستند إليها عملية الإدارة في مؤلفه "الإدارة الصناعية والعامة" Administration Industrielle et Générale عام 1916. وكما هو الحال مع تاييلور فإن أفكار ومبادئ فايول في الإدارة انبثقت من خلال الواقع والممارسة الفعلية للعمل الإداري في المصانع، فقد شغل مناصب إدارية عالية منها منصب مدير عام لمدة ثلاثين سنة لمجموعة شركات التعدين المعروفة باسم (شركة كومنتري) الفرنسية³. ويرى فايول أن الوظيفة الإدارية تنشأ مع أعضاء التنظيم، والجماعات الإنسانية التي يتألف منها. ويعزى نجاح فايول في الشركة التي يعمل بها

¹. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص188.

². سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص134.

³. لوكيا الهاشمي، نظرية المنظمة (جامعة منتوري قسنطينة: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، بدون تاريخ)، ص50.

إلى تطبيقه لمجموعة من المبادئ الإدارية ذات العلاقة بالإدارة العليا والتي تشكل أساس نظريته الإدارية*، ومن أهم هذه المبادئ والتي أكد عليها فايول بصفة خاصة: مبدأ وحدة التوجيه، ومبدأ وحدة الأمر، وهما يعينان أن يتلقى العامل أو الموظف الأوامر والتوجيهات من رئيس واحد فقط. بحيث يكون هناك رئيس واحد وخطة واحدة لكل مجموعة من العمليات التي لها نفس الهدف، ويعد هذا شرطاً ضرورياً لوحدة العمل وتنسيق القوى والجهود المتفق عليها. علاوة على ذلك فإن التخصص يعتبر مطلباً ضرورياً نتيجة لزيادة تعقيد العملية الإدارية، ويجب أن ينسجم هذا التخصص مع وحدة الأمر والتوجيه¹.

كما يرى فايول أن الإدارة تتطلب أساساً للقيام بالجهود الإنسانية المنظمة، وتنفيذ المهام للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة. وبدأ فايول أعماله بتقسيم المشروع الصناعي إلى ست أنشطة منفصلة مركزة على أهمية النشاط الإداري فيه وهذه الأنشطة هي²:

- النشاط الفني: ويقصد به النشاط الخاص بالإنتاج والتصنيع والتحويل.
- النشاط التجاري: ويقصد به النشاط الخاص بالبيع والشراء والتبادل.
- النشاط المالي: ويقصد به النشاط الخاص بالبحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل له.
- النشاط الأمني: ويقصد به النشاط الخاص بحماية الممتلكات والأشخاص.
- النشاط المحاسبي: ويقصد به النشاط الخاص بالميزانية والجرد وحسابات الخسائر والأرباح والتكاليف.
- النشاط الإداري: ويقصد به النشاط الخاص بالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة.

ويرى فايول أن هذه المجموعة من الأنشطة لابد أن تتوافر دائماً في المشروع الصناعي، وأن لا يتولاها إلا الكفاءات القادرة على القيام بها، لذلك فإن جميع الموظفين في المنظمات يجب أن يكون

* حدد فايول للإدارة العامة أربعة عشرة مبدأ وهي على النحو التالي: 1. مبدأ تقسيم العمل، 2. مبدأ السلطة والمسؤولية، 3. مبدأ النظام والانضباط، 4. مبدأ وحدة الأمر، 5. مبدأ وحدة التوجيه، 6. مبدأ خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، 7. مبدأ مكافأة العاملين، 8. مبدأ المركزية، 9. مبدأ تدرج السلطة، 10. مبدأ الترتيب والتنظيم، 11. مبدأ المساواة والعدل، 12. مبدأ ثبات العاملين، 13. مبدأ المبادرة، 14. مبدأ التعاون والعمل الجماعي.

¹ سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 137.

² لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 51.

لديهم قدر من المعلومات بالنسبة للوظائف الأساسية في المنظمة، وهذا القدر تختلف نسبته من وظيفة إلى أخرى.

ومن مهام المدير قيامه بدراسة مختلف التغيرات المستقبلية المتوقعة، ثم يضع الخطة اللازمة للعمل. أن يراعي صلاحية الأفراد والمعدات لتحقيق أهداف المنظمة وفقا للخطة الموضوعة، على أن يكون اختيار الأفراد على أساس وقواعد ومبادئ علمية بحيث يوضع كل فرد في أكثر الأعمال صلاحية له، وأن يكون لكل قسم رئيس كفاء يعمل من أجل تحقيق الالتزامات المتضمنة في الخطة، وأن تحدد الاختصاصات بوضوح، وأن يشجع المرؤوسين على تحمل المسؤولية¹.

والحقيقة أن فايول لم يقيم بدراسة خاصة لدور العامل في المشروع الإنتاجي، ولكنه اهتم بصورة العامل عموماً، والقائد أو الرئيس بصفة خاصة، وقد عارض النظام التقليدي لتدريب الشخصيات القيادية والرئاسية في مجال الصناعة، وأصر على أن القدرة الإدارية لا يمكن تطويرها باستخدام التدريب الفني فقط، كما أكد على ضرورة ألا يقتصر التدريب الإداري على المهندسين، وإنما يجب أن يلم كل فرد ببعض المفاهيم الإدارية.

ويحتل التخطيط التنظيمي أهمية كبيرة في نسق فايول، إذ يعتبره شرطاً ضرورياً للتنظيم الإداري الناجح. ومن خلال الإشارة إلى صعوبات التخطيط في وجود السوق الرأسمالية المتغيرة، يؤكد فايول على ضرورة التنبؤ لتجنب تقلبات هذا السوق². وتعتبر هذه الخاصية للخطة أي التنبؤ بالأحداث العادية والعارضة، واحتمالات تغير الظروف والظواهر ذات أهمية علمية كبيرة.

وبصفة عامة فإن أهم الانتقادات التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية، نظرهما إلى الأفراد باعتبارهم آلات، فالبيروقراطية تؤكد على أنه في البناء البيروقراطي، حيث تكون القواعد رسمية، والإجراءات واللوائح عامة وغير شخصية، يصبح الفرد قادراً على إنجاز أي عمل ببساطة بواسطة إتباعه لهذه القواعد واللوائح، وهذا يعمل على تبرير صرامة القواعد الأمر الذي يؤدي إلى الجمود البيروقراطي واستبعاد العلاقات الشخصية الطبيعية بين الأفراد، وفقد القدرة على الابتكار، ومنع تكيف التنظيم مع الظروف المتغيرة للبيئة الخارجية. أما تايلور فهو يهتم بالفرد في عملية الإنتاج بهدف ضمان التخصص في العمل، وقصر اهتمامات العامل على تنفيذ أعمال بسيطة روتينية،

¹ علي الشراوي، إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية (بيروت: دار النهضة العربية، بدون تاريخ)، ص 62.

² سعد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، 2000، ص 138.

وعمل على منعه من المشاركة الايجابية في تنظيم الإنتاج، واتخاذ القرارات الهامة التي تتعلق بأهداف التنظيم، الأمر الذي يحرم العامل من اهتمامات أخرى غير تنفيذ المهام الموكلة إليه ويزيد من اغترابه.

2.2. المدخل السلوكي: إذا كانت الاتجاهات الكلاسيكية تؤكد على البناء التنظيمي الداخلي، وعلى الجوانب الرسمية للتنظيمات بصفة خاصة، وبالتالي فهي تقلل من قيمة الجوانب الوجدانية الإنسانية في عمل التنظيمات، ومن ثم لم تهتم بالعنصر البشري الذي يؤثر في سلوك التنظيمات. فإن الاتجاهات السلوكية تهتم بالعناصر البشرية والوجدانية في تحليلها لكيفية أداء التنظيمات لوظائفها.

1.2.2. اتجاه العلاقات الإنسانية (1930-1950): ظهرت حركة العلاقات الإنسانية في نفس المناخ الإيديولوجي الذي نشأت فيه حركة الإدارة العلمية، والذي تمثل في تأكيد منطق الكفاية، والبحث بطريقة أو بأخرى عن الأساليب الفنية أو الإنسانية التي يمكن أن تحقق أقصى قدر ممكن من الإنتاج. فلقد كانت حركة العلاقات الإنسانية تتسق في غاياتها النهائية مع الخط الذي رسمه تايلور، وإن كانت قد حاولت أن تدخل تعديلات على نموذج الآلة الذي شاع استخدامه في دراسة السلوك التنظيمي. وقد جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية ببعض المبادئ النظرية والتطبيقية للتغلب على المشاكل التنظيمية والسلوكية التي عانت منها المؤسسات الرأسمالية المسيرة وفق المبادئ التaylorية والمتمثلة في: العجز عن رفع الإنتاج وتحسينه، وعدم ضمان ولاء العمال وغير ذلك من المشاكل كالإضرابات والغيابات.

ويتفق عدة باحثين أمثال وغاردنر ومور 1964 وروجرز 1976 وباريل ومورغان 1979 على أن نتائج دراسات هاوثورن الميدانية التي أجريت بين (1927 و1932) * تحت إشراف إلتون مايو (E. Mayo)، في الشركة الغربية للكهرباء (Western Electric Company) بمدينة هاوثورن والتي تمت بناء على طلب الشركة لمحاولة التأكد مما إذا كانت المفاهيم التقليدية القائمة على أفكار حركة الإدارة العلمية لا تزال هي المحددة للكفاءة الإنتاجية في مواقع العمل، تشكل أساس تكوين

*. تمثل هذه الدراسات مشروعاً للتعاون بين شركة ويسترن إلكترونيك وبعض أعضاء مدرسة هارفارد للإدارة لإجراء بحوث علمية تطبيقية على نطاق واسع، واهم أعضاء هذه البحوث: إلتون مايو، روثلسبورجر، وليام ديكسون، لويد وارنر، ولقد استمرت البحوث منذ عام 1927 حتى عام 1932 ونشرت نتائج هذه الدراسات عام 1939 في مؤلف كتبه روثلسبورجر و وليام ديكسون بعنوان "الإدارة والعمال".

Roethlisberger & W. Dickson, **Management and the Worker**, Cambridge : Harvard University Press, 1949.

اتجاه العلاقات الإنسانية كحركة علمية¹. و تمثلت أهم نتيجة إيجابية لهذه الدراسات في وضع إطار نظري جديد للسلوك الإنساني في المصانع، وذلك بتبني مبدأ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية بالدرجة الأولى من خلال الإدراك الواعي بأهمية التكوين النفسي والاجتماعي لأفراد التنظيم، وأنماط العلاقات والتفاعلات بينهم وتأثيرها على توجهاتهم نحو المنظمة والعمل. حيث أكد إلتون مايو في كتابه "المشاكل الإنسانية للمدينة الصناعي" سنة 1946 بأن الحاجات الاجتماعية للعمال أهم من حاجاتهم الاقتصادية بالرغم من أهمية هذه الأخيرة، وبأن العوامل السيكولوجية والاجتماعية لها تأثير كبير في زيادة الطاقة الإنتاجية للعمال أكثر من العوامل المادية².

لقد استغرقت تجارب مصنع هاوثورن مدة خمس سنوات، شارك فيها فريق من الباحثين برئاسة إلتون مايو وعضوية زميله روثلسبورجر (Roethlisberger) ووليام ديكسون (W. Dickson)، ولقد أجرى فريق البحث خمس تجارب متتالية، استهدفت هذه التجارب في البداية دراسة الآثار المترتبة على تغيير الظروف الفيزيائية للعمل في إنتاجية العمال، وهذا يعني أن اتجاه الدراسة لم يكن يختلف كثيرا عن دراسات الإدارة العلمية، خاصة وأن الباحثين حاولوا أن يستخدموا طريقة في البحث تماثل تلك التي تستخدم في العلوم الطبيعية، والتي تقوم على التحكم في المتغيرات، وضبط الظروف في موقف تجريبي. غير أن اهتمام الباحثين ما لبث أن تحول عن دراسة تلك الظروف، بعد أن كشفت نتائج التجارب أن التغيرات التي أُدخلت على الظروف الفيزيائية لم تؤد إلى ارتفاع ملحوظ في الإنتاجية. لذلك لجأوا إلى إحداث تغييرات أخرى في فترات الراحة، الترفيه، طول يوم العمل. وقد أجريت هذه التجارب في حجرة اختبار خاصة، تمكن الباحثون فيها من عزل ست فتيات لكي يصبحن تحت الملاحظة المباشرة، بحيث يكون من اليسير تتبع التغيرات التي تطرأ على معدلات إنتاجيتهن. ولقد جاءت نتائج هذه المرحلة لتشير إلى ارتفاع واضح في معدلات إنتاجية الفتيات، على أن إنتاجية الفتيات ظلت مرتفعة أيضا حتى بعد العودة إلى ظروف العمل السابقة، حين كانت الفتيات يعملن تسع ساعات كاملة، دون وجود فترات للراحة، أو وسائل للترفيه.

¹. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992)، ص 77.

². مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 78.

دفعت هذه التجارب الباحثين إلى استخلاص نتيجة مؤداها أن هناك مجموعة أخرى من العوامل تفوق تأثير الظروف الفيزيكية للعمل، تدخلت في تغيير نتائج الدراسة. ومن بين هذه العوامل تخلص الفتيات من قنوات الإشراف الروتينية، حيث كن يعملن تحت إشراف ومراقبة احد الباحثين، الذي حرص على إشراكهن في القرارات الخاصة بالعمل، وعمل على تنمية روابط وعلاقات اجتماعية قوية معهن. الأمر الذي مكنهن من تأسيس جماعة اجتماعية على درجة عالية من التماسك لها قيمها ومعاييرها الخاصة، كما حدث تغير جوهرى في طبيعة العلاقة بينهن وبين الإدارة. ومنه انتهى الباحثون إلى أن المصنع يشكل مجتمعا قائما بذاته، تلعب فيه العلاقات الاجتماعية المتبادلة بين الأفراد والجماعات دورا مهما، يفوق إلى حد كبير تأثير الحوافز المادية أو الظروف الفيزيكية للعمل.

وللكشف أكثر عن جوانب الموقف الاجتماعي المعقد، حاولت الدراسة توسيع نطاق البحث من خلال استخدام مقابلات مفتوحة وتطبيقها على مستوى المصنع ككل لدراسة الروح المعنوية، والرضا عن العمل في التنظيم. وبعد تحليل نتائج المقابلات توصل الباحثين إلى ضرورة استكمال المقابلات بالملاحظة المباشرة للجماعة أثناء العمل، التي تمكننا من الإحاطة بأبعاد يتعذر الكشف عنها عن طريق المقابلة، لأن العامل ليس كائنا سيكولوجيا منعزلا، وإنما هو عضو في جماعة تحكم سلوكه قيم هذه الجماعة ومعاييرها¹.

لقد أكدت دراسات هاوثورن على أن المصنع يؤلف نسقا اجتماعيا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دورا كبيرا، وأنه يجب أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعره وانتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله. ومن بين النتائج التي جاءت بها دراسات هاوثورن²:

- إن الظروف العمل المادية من إضاءة وتهوية وغيرها ليست المحدد الرئيسي لكفاءة العمل وارتفاع مستوى الإنتاجية وذلك عكس ما كانت حركة الإدارة العلمية تؤكد.

- إن أنماط القيادة الايجابية المتفهمة لظروف العاملين والمتفاعلة معهم من خلال الاتصالات المفتوحة وإتاحة الفرص للمشاركة تحقق ارتفاع في معنويات العاملين وبالتالي ارتفاع إنتاجيتهم.

¹. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص 147.

². علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004)، ص 78-79.

-أهمية العلاقات الاجتماعية في مناخ العمل كون التنظيم إطار اجتماعي تتفاعل فيه جماعات العمل في تنظيمات غير رسمية هي التي تحدد كفاءته ومستويات الإنتاجية فيه إلى أبعد حد.

-يؤدي تحسن الروح المعنوية للعاملين إلى تحسين إنتاجيتهم.

-تحتاج الإدارة إلى ممارسة قدر مهم من المهارة الاجتماعية وليس فقط المهارات الفنية حتى تنجح في إدارة السلوك الاجتماعي.

-إن التنظيم ليس مجرد مجموعة من الوظائف والعناصر يتم تصميمها بإرادة فورية، ولكنه في الأساس نظام اجتماعي يختلف في مفاهيمه وأساسه عن التصور التقليدي.

-تمثل جماعات العمل غير الرسمية عنصراً مهماً في توجيه وتشكيل السلوك التنظيمي بدرجة قد تزيد في الكثير من الأحيان عن تأثير الإدارة.

- العمال في التنظيم لا يواجهون مطالب العمل ومواقف الإدارة كأفراد منعزلين بل يتصرفون كجماعات تنشأ بينهم علاقات.

-ليس من الضروري أن يصاحب التخصص الوظيفي الدقيق كفاءة في الأداء التنظيمي.

وقد أثارت تجارب هاوثورن الكثير من القضايا والمشكلات التنظيمية في مجال علم اجتماع التنظيم. أجريت بشأنها الكثير من البحوث والدراسات ومن أهم هذه القضايا، ديناميات الجماعة وتأثيرها على السلوك الإنساني داخل التنظيمات، والتنظيم غير الرسمي بمعنى الأنشطة والمعايير والعلاقات وأنماط الاتصال التي تظهر تلقائياً في التنظيمات. ويمكن تصنيف هذه البحوث والدراسات إلى ثلاثة مجموعات هي¹:

-المجموعة الأولى: وهذه البحوث اهتمت بدراسة التغير في تخطيط موقع العمل وتأثيره في زيادة إنتاجية العمال ومدى مقاومتهم لهذا التغير. ويعتبر البحث الذي قاما به كوش وفرانش سنة 1948 بمصنع للملابس من أشهر بحوث هذه المجموعة، ولقد أسفرت النتائج عن وجود مقاومة أقل للتغيير بالنسبة لجماعات العمل التي أتيحت أمامها فرصة المشاركة في إعداد تخطيط موقع العمل.

-المجموعة الثانية: اهتمت بتحليل المتواصل لبنية وظائف الجماعة الصغيرة في الصناعة، ثم تطور التحليل ليشمل التنظيم كله، وإمكانية تطوير إطار تحليلي لدراسة التنظيم يقوم على دراسة التفاعل

¹. علام اعتماد، دراسات في علم الاجتماع التنظيمي، (القاهرة، 1994)، ص90.

بداخله، ومن أهم أعمال هذه المجموعة أعمال هومانز وذلك باستخدامه ثلاثة مفاهيم أساسية هي: الفعل، الأنشطة والعواطف كما تدخل ضمن هذه المجموعة أعمال وليام فوت وايت (W.F.Whyte) الذي اكتشف من خلال بحوثه العديد من المشكلات التي تجاهلها بعض علماء العلاقات الإنسانية، كالعلاقات بين النقابة والإدارة...

-أما المجموعة الثالثة: فتمثل تيارا فكريا اهتم بدراسة العلاقة بين التنظيم والمجتمع المحلي، وكيف يتأثر الوضع التنظيمي بالتغيرات الاقتصادية والاجتماعية. ومن بين أبرز الأعمال ضمن هذه المجموعة دراسة لويد وارنو (L.Warner) فنظرا لاهتمامه بالدراسات الانثروبولوجية، منح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل، وقد حاول وارنو في دراسته لمجتمع نيو انغلند (New England Community)، أو ما يسمى بـ: اليانكي سيتي (Yankee City) إلى تفسير إضراب العمال بدلالة عوامل داخلية كالبنية المهنية وتدرج المهارة داخل المصنع، وعوامل خارجية كالتغيرات في الأسواق والتغير في مكانة إدارة المصنع داخل المجتمع المحلي.

إن نتائج بحوث ودراسات هاوثورن كانت دافعا قويا لإجراء المزيد من البحوث في مجال العلاقات الإنسانية، توصلت أغلبها إلى تعميمات تؤكد على أهمية العامل الإنساني في التنظيمات، وأنه إذا أردنا فهم كيفية عمل التنظيمات حقيقة، فعلى أن نهتم بحاجات ومشاعر ومعتقدات واتجاهات العمال، وذلك لأنها تعمل على تعديل العمليات المقبولة رسميا بواسطة تطوير تنظيم غير رسمي. وإذا تم إشباع الحاجات الاجتماعية للعمال، فإن ذلك يدفعهم إلى زيادة الطاقة الإنتاجية والإقلال من التغيب والتنقل وزيادة التعاون مع الإدارة، ويمكن إشباع هذه الحاجات من خلال الإشراف الجماعي المشترك مع الدارة، تغيير نمط الإدارة من المركزية إلى الإدارة بالمشاركة، الاهتمام بأوضاع جماعات العمل وفرص التدريب والتعليم للعمال، إقامة محاور اتصال وربط داخل التنظيم بهدف تحقيق التنسيق بين عملياته المختلفة¹.

إن مدرسة العلاقات الإنسانية استطاعت دراسة التنظيم كنسق اجتماعي مؤكدة على أهمية دراسة المتغيرات السلوكية والاجتماعية على المستوى الواقعي، مستخدمة مصطلحات إجتماعية للمرة الأولى مثل الإنسان الاجتماعي بدلا من الإنسان الاقتصادي الذي كان من أهم مفاهيم نظرية

¹. سعيد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص185.

الإدارة العلمية. كما ركزت على السلوك بدلا من الفعل الذي يصعب دراسته، كما أكدت على أهمية التكوين النفسي والاجتماعي للإنسان وعلى قدراته الفكرية والذهنية وتأثير الحاجات الاجتماعية في تشكيل سلوكه، واهتمت بدراسة جماعات العمل والتنظيم غير الرسمي، إلا أنها أغفلت الجانب الرسمي للتنظيم¹.

ومن بين الانتقادات الهامة التي وجهت إلى بحوث العلاقات الإنسانية تأكيدها على فكرة الانسجام والتوازن، واستخدامها مفاهيم محافظة مثل التعاون، والتساند الوظيفي، وتفسير الصراع على المستوى الفردي والجماعي في ضوء متغيرات سيكولوجية، فالصراع ينتج عن علاقات شخصية غير سوية أو سوء فهم من جانب احد الأطراف، وبالتالي هو حالة مرضية، يمكن القضاء عليها من خلال تطوير أساليب الاتصال أو الاهتمام بالتنظيم غير الرسمي. والواضح أن هذا الاتجاه يغفل حقيقة أن الصراعات التي تظهر خلال دراسة بناء القوة في التنظيم ككل، لا يمكن تفسيرها بالمعوقات التي تواجه أساليب الاتصال، أو سوء العلاقات الشخصية المتبادلة فحسب، ولكنها ترجع أساسا إلى الاختلاف في المصالح والتباين في الامتياز، والنفوذ، والسلطة، بين فئتين اجتماعيتين مختلفتين². وبذلك أهملت هذه الدراسات تحليل العلاقة بين التنظيمات البيئية النظامية الاجتماعية والثقافية الأوسع التي تؤثر في قدرة هذه التنظيمات على الاستمرار في أداء وظائفها وتحقيق أهدافها. غير أن كل ذلك لا ينفي أن مدرسة العلاقات الإنسانية قدمت مساهمات بالغة الأهمية في مجال التنظيم والإدارة، حينما أكدت أهمية دراسة المتغيرات السلوكية والاجتماعية على المستوى الواقعي، وبذلك أضافت أبعادا جديدة للنظريات التي سبقتها.

2.2.2. اتجاه السلوك التنظيمي: إذا كان أنصار العلاقات الإنسانية يركزون اهتمامهم على الجوانب غير الرسمية في التنظيمات وعلى العلاقات الاجتماعية والنفوسية بين الأفراد وبين الجماعات الاجتماعية، فإن أنصار المدخل السلوكي قد اهتموا بالدافعية والحاجة إلى تحقيق الذات، ونظروا إلى الإنسان باعتباره أداة إنسانية تحقق الأهداف الإدارية والتنظيمية. وبذلك عملوا على تصحيح جانب التحيز غير الإنساني من جانب البيروقراطية والإدارة العلمية، وجعلوا الدافع الإنساني متغيرا استراتيجيا هاما في عمل التنظيمات.

¹. علام اعتماد، مرجع سابق، ص105.

². محمد علي محمد، مرجع سابق، ص196.

أ. نظرية (x و y) لـ: ماك جريجور دوغلاس (Mc gregor douglas):

هذه النظرية قد مهدت لها دراسات إلتون مايو، وهي عبارة عن فرضيات عن نظرة المسئول والإدارة للعمال، وقد كانت هذه الفرضيات سببا في ظهور أنماط التسيير المختلفة.

قدم دوغلاس ماك جريجور نظرية تقوم على مفهوم تأثير فلسفة الإدارة في تصرفاتها وأساليب تعاملها على العمال، وأكد ماك جريجور أن سلوك العمال يتحدد جزئيا كنوع من الاستجابة أو رد فعل لسلوك الإدارة وتصرفاتها، ومن ثم يرى أن السلوك التنظيمي يتأثر بنمط الفلسفة التي تؤمن بها إدارة التنظيم، وتتحدد عناصر نظرية الفلسفة الإدارية في المفاهيم التالية¹:

-يعمل كل مدير وفق إطار فكري خاص به يحكم تصرفاته وتعاملاته مع عناصر التنظيم في مواقف العمل المختلفة.

-تشكل نظرة المدير إلى العنصر البشري وأسس تحديد السلوك الإنساني عنصرا مهما في إطاره الفكري.

ويلخص دوغلاس نظريته التي عبر عنها بالحرف (y) مقابل النظرية الكلاسيكية للإدارة التسلطية والعمال الكسالى، والتي أطلق عليها حرف (x).

يرى ماك جريجور أن النظرية (x) تؤدي إلى التأكيد على استراتيجيات الضبط التنظيمي، وعلى الإجراءات والأساليب الفنية التي تخبر الأفراد داخل التنظيم بما ينبغي أن يعملونه وتحديد مدى التزامهم به، وتضع نظاما صارما للمكافآت والجزاءات².

-عناصر نظرية x: تتبلور نظرة الإدارة الملتزمة بالفكر التنظيمي التقليدي فيما يتعلق بالعنصر البشري في مجموعة الفروض التالية³:

-إن الإنسان العادي يتصف بكرهية متأصلة للعمل ويحاول تجنبه إذا تمكن من ذلك، فالإنسان بطبيعته كسول لا يحب العمل.

-إن الوسيلة الفعالة في التعامل مع هؤلاء العمال أن يجبروا على العمل، ومن ثم تصبح الرقابة اللصيقة مهمة لضمان التزامهم بالأداء، كما أن التهديد بالعقاب هو الحافز الأكثر فعالية مع العنصر

¹ علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، المرجع السابق، ص81.

² سعيد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص187.

³ ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية (الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003)، ص85.

البشري، حيث يميل العمال إلى التراخي والتكاسل إذا ضعفت الرقابة أو خفت حدة التهديد بالعقاب.

-يفضل الإنسان أن يتلقى التوجيه والإرشاد تفضيلاً ممن يقوده في العمل متجنباً تحمل المسؤولية، وهو عادة قليل الطموح يهدف في الأساس إلى تأمين نفسه وتأكيد الاستقرار والأمان.
-يعمل الإنسان من أجل إشباع رغباته الاقتصادية وبالتالي فالدافع المادي هو الدافع الوحيد الذي يحركه.

ويرى ماك جريجور أن النظرية (Y) تؤدي إلى الاهتمام بطبيعة العلاقات داخل التنظيم وخلق بيئة ملائمة تشجع الأفراد على الالتزام بالأهداف التنظيمية. ويتم ذلك بواسطة تقديم فرص أكبر لممارسة المبادرة والتوجيه الذاتي للعمال¹.

عناصر نظرية Y: وعلى الجانب الآخر يقدم ماك جريجور نموذج القائد الإداري المتوجه بفكر العلاقات الإنسانية على النحو التالي²:

-إن الإنسان لا يكره العمل بطبيعته، وإنما يعتبر بذل الجهد المادي والذهني في العمل شيئاً طبيعياً كاللعب والراحة.

-يتوقف سلوك الإنسان تجاه العمل على عوامل متعددة قد تحفزه على الأداء والإقبال على العمل حين يستشعره مصدراً للرضا والفوائد الإيجابية، وقد يؤديه متطوعاً غير منتظر لعائد أو مكافأة، وقد تنفره تلك العوامل من العمل وتصده عنه وتجعله يحاول تجنبه.

-تؤثر سياسات الإدارة وأساليبها في تصميم التنظيم وترتيب مناخ العمل الداخلي ومعاييرها في التعامل على توجهات العاملين بالنسبة للعمل.

-إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك التنظيمي، بل إن الإنسان سوف يعتمد على الرقابة الذاتية ويجتهد في تحقيق ما يقتنع به من أهداف.

-الإنسان يسعى للمسؤولية، لكن شرط توفر المناخ الملائم لتحمل هذه المسؤولية.

-يسعى الإنسان إلى تحقيق حاجات متعددة من خلال العمل ومنها الحاجات النفسية والاجتماعية والرغبة في تحقيق الذات.

¹. سعيد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص187.

². علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص83.

نلاحظ من خلال عناصر النظريتين (x) و(y) أنهما مختلفتان، فمن جهة ترى نظرية (x) أن العامل كسول لا يحب العمل وبالتالي فهو لا يبذل جهدا يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها إلا إذا كان مجبرا على ذلك وتحت المراقبة والتسيير ومهددا بالتوبيخ، لأنه يفضل أن يكون مسيرا كونه يخاف من المسؤولية ومهمة الإدارة هنا هي الرقابة والتوجيه مع التهديد واستعمال القوة¹.

إن مثل هذا المدير أو القائد الإداري الذي يؤمن بهذه الفرضيات عن العنصر البشري والتي جاءت في عناصر نظرية (x) سوف يلتزم نمطا يتصف بالمركزية الشديدة واعتماد أساليب التوجيه بالأوامر والتعليمات، وإلزام العاملين بأساليب وإجراءات محددة في الأداء، ورفض أي صور للتفاعل الاجتماعي بينهم، وتأكيد التزعة الفردية في التعامل معهم، وتغليب الحوافز السلبية القائمة على التهديد بالعقاب. وتصبح معايير الحكم على كفاءة الفرد في مثل هذا النموذج هي مدى انصياعه لتعليمات القيادة الإدارية وقدرته على الالتزام بالتعليمات وإطاعة الأوامر دون إبداء آراء مخالفة أو حتى التفكير المستقل². وتتماشى تلك الصورة تماما مع أسس وفروض النموذج البيروقراطي التقليدي الذي ساد في كثير من منظمات العسكرية والحكومية لفترات طويلة.

ونجد من جهة أخرى أن نظرية y ترى أن العاملين في التنظيم قادرون على إشباع حاجاتهم المادية، ومن ثم لا تستمر الحوافز المادية في دفع العمال على العمل بكفاءة وفعالية، وبالتالي يجب البحث عن أنواع أخرى من الحوافز لتسد نقص الحوافز المادية، والقيام بتحليل أعمق لحاجات العمال غير المادية³. ويؤكد ماك جريجور بأن العامل يتعلم من الظروف المحيطة به ومن خبراته أهمية تحمل المسؤولية، وتمثل ظاهرة التعلم عاملا مهما في تشكيل السلوك حيث يميل الفرد إلى تكرار السلوك الذي نتج عنه فوائد ومميزات إذا تكررت ذات الظروف، كما يعمد إلى تجنب السلوك الذي أدى إلى مشكلات.

ومن بين الوسائل التي ينصح بها ماك جريجور هي دمج العمال في العمل ودفعهم إلى رفع وتحسين الإنتاج كما وكيفا، ويكون على الإدارة توضيح أهداف التنظيم ومتطلبات الأداء للأفراد، وبيان الانجازات المطلوبة منهم وإتاحة الفرص لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات التي تخصهم كالترقية، تقييم المددود، وخلق جو من الثقة والاحترام المتبادل وتشجيعهم على تحمل المسؤولية.

¹. بوخريسة بوبكر وآخرون، دراسات في تسيير الموارد البشرية (الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2008)، ص126.

². علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص82.

³. سعيد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص188.

ودعم إمكانيات وآليات الرقابة الذاتية، ثم تقويم الأداء بالحكم على النتائج. كما بينت النظرية أن الإنسان يتمتع بالقدرة على استخدام الفكر والخيال في حل المشكلات التنظيمية وابتكار الحلول حين تتاح له فرص المشاركة والتعبير عن الرأي¹. وبذلك فإن قدرا كبيرا من المسؤولية يقع على إدارة التنظيم للاستثمار في طاقات البشر الذهنية وإطلاق إبداعاتهم الفكرية لتحقيق أهداف التنظيم.

وما يمكن أن يعاب على هذه النظرية هو تجاهل ماك جريجور أسلوب القيادة إذ أن القائد يستطيع أن يغير أسلوبه بما يوافق طبيعة الموقف الذي يواجهه وطبيعة المرؤوسين، كما أن الواقع عكس ذلك فلا بد أن توجد منطقة وسط بين الفئتين، لأننا قد نجد أفرادا يميلون بعض الشيء إلى نظرية x أو نظرية y ولكن ليس بالضرورة ميلهم إلى إحدهما.

رغم ما يثبته الواقع من تغير في النظرة إلى العامل، واستعمال طرق تحفيز أكثر عقلانية من خلال استعمال حوافز المشاركة في التسيير واتخاذ القرارات، والمساهمة في رأس المال إلا أنه لا تزال هناك بعض المؤسسات في الدول النامية وخاصة المؤسسات البيروقراطية في تنظيمها، تعتبر العامل ذا دوافع مادية وتمارس في مراقبته وتوجيهه نفس ممارسات المدرسة التقليدية في الإدارة التي كانت تمارس في القرن الماضي في أمريكا وغيرها.

ب. نظرية الحاجات لـ أبراهام ماسلو (Abraham Maslow): قدم ماسلو نظريته في إشباع الحاجات سنة 1954 مستندا في ذلك على أن هناك مجموعة من الحاجات التي يشعر بها الفرد، وتعمل كمحرك ودافع للسلوك، وهذه النظرية تنظم حاجات الإنسان تنظيما هرميا ذلك وفق ضرورة الحاجة وأهميتها، ويرتب ماسلو الحاجات إلى خمسة أنواع وهي كالآتي²:

-الحاجات الفسيولوجية: وتتمثل في الحاجات الأساسية الضرورية للإنسان وتشبع هذه الحاجات بالغذاء والماء والنوم والمسكن وغير ذلك. وهذه الحاجات تتصف بالتحكمية لأنها لا بد أن تشبع أولا، وان لم تشبع إشباعا كافيا اختل التوازن الداخلي للفرد³.

-حاجات الأمان: بمجرد أن يشبع الفرد حاجاته الفسيولوجية بدرجة مرضية، ينتقل إلى حاجات الأمان التي تأتي في الدرجة الثانية -حسب ماسلو- وتتمثل في حاجة الإنسان إلى جو من الطمأنينة

¹. بوبكر بوخريسة وآخرون، مرجع سابق، ص 127.

². مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص ص 104-105.

³. السيد علي الشتا، تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي (الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1997)، ص 164.

والسكينة لضمان حياة خالية من الأخطار المهددة لحياة أو استقرار الإنسان. ففي مجال العمل يمكن إشباع حاجات الأمان بتوفير ظروف عمل آمنة من خلال أنظمة الأمن الصناعي والسلامة المهنية، وأيضا من خلال أنظمة التأمينات الاجتماعية والرعاية الصحية وأنظمة المعاشات.

- **حاجات الاجتماعية:** وتتمثل في رغبة الفرد أن يكون محبوبا من طرف الأشخاص المحيطين به سواء كان ذلك في محيط العمل أو الأسرة أو المجتمع بصفة عامة. كما تمتد الحاجات الاجتماعية إلى محاولة الفرد كسب مزيد من المكانة الاجتماعية من خلال المركز الوظيفي الذي يحصل عليه أو من خلال المركز والنفوذ داخل الجماعة التي ينتمي إليها، وتمثل جماعات العمل والأقسام والإدارات واللجان والاجتماعات وسيلة يمكن من خلالها أن يشبع الفرد حاجاته الاجتماعية، كما أن سيادة الروح المعنوية الطيبة، وأنماط القيادة والإشراف الحسنة، وأنظمة إدارية تهتم بنظم الاقتراحات يمكنها أن تؤثر على إشباع الحاجات الاجتماعية.

- **حاجات التقدير:** تظهر هذه الحاجة في رغبة الفرد بالشعور بالأهمية والمكانة البارزة في السلم التنظيمي أو بين الأقران، وبقدرته على تحمل المسؤولية والتنفيذ والانجاز بالإضافة إلى العمل على تنمية الذات باكتساب مهارات ومعلومات إضافية. ويمكن أن تلعب الترقيات والجوائز، والتقدير والشكر في حالة انجاز مهام خاصة، دورا هاما في إشباع حاجات التقدير.

- **حاجات تحقيق الذات:** وتتمثل هذه الحاجات التي تشغل أعلى الهرم في تحقيق الفرد لذاته من خلال تعظيم استخدام قدراته ومهاراته في محاولة لتحقيق أكبر قدر من الانجازات التي يصبو إليها، ويتصف الناس الذين يسيطر عليهم هذا النوع من الحاجات بأنهم أفراد يبحثون عن مهام ذات طبيعة متحدية لمهاراتهم وقدراتهم، ويستطعون أن يستخدموا من خلالها هذه القدرات وان يطوروا من مقدرتهم الإبداعية والابتكارية بالشكل الذي يؤدي إلى انجاز عالي يستطيعون من خلاله أن يحققوا ذواتهم. ولا يمكن أن يحقق هذا المستوى من الإشباع إلا بعد إشباع كل الحاجات السابقة والوصول إلى مستوى عال من الوعي بالذات.

ويؤكد ماسلو بأن ترتيب هذه الحاجات هو ترتيب تتحكم فيه الأولوية فلا يمكن مثلا أن يسعى الفرد لإشباع حاجات الأمان قبل إشباع الحاجات الفسيولوجية، وهكذا. من خلال هذا الترتيب الهرمي للحاجات عند ماسلو يستخلص¹:

¹. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، (الإسكندرية: كلية التجارة، 1990)، ص10.

- الإنسان كائن يشعر باحتياج لأشياء معينة، وهذا الاحتياج يؤثر على سلوكه، فالحاجة غير المشبعة تسبب توترا لدى الفرد، ولإنهاء هذا التوتر لابد له من السعي لأجل إشباع هذه الحاجة، وبالتالي فإن الحاجة غير المشبعة هي حاجة مؤثرة على السلوك، والعكس فإن الحاجة التي تم إشباعها لا تشكل دافعا ولا محركا للسلوك الإنساني.

- يتقدم الفرد في إشباعه للحاجات بدءا بالحاجات الأساسية الأولية (الحاجات الفسيولوجية)، فإذا تحققت الحاجات الأولى يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجيا وبالترتيب.

- إن الحاجات غير المشبعة لمدة طويلة، أو التي يعاني الفرد من صعوبة في إشباعها، قد تؤدي إلى إحباط حاد قد يسبب آلام نفسية.

ولتطبيق هذه النظرية في المؤسسة يستدعي قيام الإدارة بدراسة حاجات العمال وباقي المستخدمين وذلك لوضع برامج لإشباع هذه الحاجات حسب الأولوية والانتقال في عملية الإشباع من مستوى لآخر حسب فئات العمال والمستخدمين والإطارات، وحسب نوعية العمل دون إغفال مجموع القيم الاجتماعية وضغوط ومتطلبات المحيط المادي والثقافي التي تؤثر في دافعية العمال.

ومن الانتقادات الموجهة لهذه النظرية أنها تفترض ترتيبا وتدرجا للحاجات، إلا أن بعض الناس يختلف ترتيبهم للحاجات عن هذا النموذج، وقد يصر بعض الناس على مزيدا من الإشباع لحاجة معينة بالرغم من إشباعها بالفعل، كما يمكن إشباع أكثر من حاجة في نفس الوقت خلافا لما تفترضه النظرية بأنه في حال إشباع حاجة معينة يتم الانتقال مباشرة إلى إشباع حاجة أعلى منها. كما أنها لم تهتم بتحديد حجم الإشباع اللازم للانتقال إلى حاجة أعلى منها مباشرة.

إن نظريات الحاجة حاولت تحليل مفهوم الدوافع وتبسيطه وتقديمه في نماذج واضحة حتى يتمكن المسيرين في المجال التنظيمي من الاستفادة منها عمليا. إلا أن هذه النظريات لم تلق من البحوث الإمبريقية التأكيد الذي يطمئن الباحثين والمسيرين والمشرفين إلى فائدتها في ميدان التسيير والتنظيم. كما أن الدراسات الميدانية التي أجراها كل من هال (Hall)، ونجيم (Nougaim) سنة 1968، وكذلك دراسة (Suttle Lawler) لم تؤكد ما ذهب إليه ماسلو من فرضيات بخصوص ترتيب وأهمية الحاجات¹.

¹. مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 107.

وبصرف النظر عن افتقاد أدلة تجريبية حاسمة حول هذه النظرية، إلا أنها توفر إطاراً عمومياً مبسطاً مفيداً لفهم تدرج قوة الدوافع عند معظم الأفراد، ويمكننا استخدامه في قياس اختلاف الأفراد في درجة إلهام هذه الحاجات، ودرجة الإلهام الذي حققوه في كل حاجة منها¹.

ج. نظرية العاملين — فريدريك هرزبرغ (Frederick Herzberg): اقترح فريدريك هرزبرغ سنة 1959 نظرية اشتهرت بالانتساب إليه كما تسمى أيضاً بنظرية العاملين أو نظرية الدوافع الصحية في تحقيق الذات، واستطاع هرزبرغ من خلال هذه النظرية الفصل بين نوعين من المشاعر الدافعة وهي الرضا والاستياء، وتقسيم العوامل المؤثرة على العامل داخل التنظيم إلى مجموعتين وهي العوامل الوقائية والعوامل الدافعة.

فالعوامل الوقائية تتشابه مع حاجات المستويات السفلى في هيراركية ماسلو، ووظيفة هذه العوامل هي منع عدم الرضا، ولكنها لا تؤدي في حد ذاتها إلى الرضا، وتعتبر حد أمان لمنع أي نوع من الدافعية السلبية ووجودها لا يؤدي إلى حالة مستمرة من الدافعية، ولكن عدم وجودها يؤدي إلى الاغتراب²، وتشمل هذه العوامل: السياسات الإدارية، النظام الداخلي، علاقات الاتصال مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين، ظروف العمل، أسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملة والأجر.. الخ³.

أما العوامل الدافعة فهي التي تزود الأفراد بالدافعية ووجودها يؤدي إلى حالة مستمرة من الدفع والحماس وتتشابه مع حاجات المستويات العليا في هيراركية ماسلو، وتتمثل في حب الانجاز والاحترام والتقدير والمسؤولية، التقدم والترقية.. الخ.

ويرى هرزبرغ بأن العوامل الوقائية ضرورة لا يمكن الاستغناء عنها في أي تنظيم، ولكن بمجرد توافرها فإن الفرد يبدأ في التطلع إلى حاجات أخرى كالانجاز والتقدير والمسؤولية والترقية.. الخ، والتي تتوافر في الوظائف التي تثير اهتمام الأفراد لما فيها من عنصر التحدي والتجديد.

وهذه النظرية صنيعة الأسلوب البحثي الذي أنشئت بناء عليه، والذي يقوم على توجيه الأفراد الذين تجري عليهم الدراسة إلى تذكر الوقائع التي كانوا فيها اسعد ما يمكن بالمنظمة وأكثر

¹. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة (الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1984)، ص104.

². سعيد عيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص191.

³. ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية، مرجع سابق، ص80.

دافعية للأداء، وتلك التي كانوا فيها أتعس ما يمكن. وبتحليل تلك الوقائع ظهر أن الأفراد غالباً ما يذكرون عوامل لها صلة بطبيعة العمل على أنها المسئولة عن رضاهم ودافعتهم، وعوامل لها صلة بظروف العمل على أنها المسئولة عن عدم رضاهم. وعليه اقترح هرزبرغ الفصل بين هاتين المجموعتين من العوامل كما سبق وان اشرنا إليه.

ولقد تحفظ الكثير من الباحثين على الاقتراحات التي قدمتها النظرية من منطلق أن الأفراد يميلون إلى إرجاع حماسهم ورضاهم إلى عوامل راقية مشبعة لحاجاتهم الأساسية، ويميلون إلى إرجاع عدم رضاهم إلى عوامل متدنية متعلقة بحاجاتهم الأساسية¹.

وبالرغم من هذا القصور في نظرية هرزبرغ وتعرضها لنقد شديد من قبل العديد من الكتاب السلوكيين، إلا أنهم لا ينكرون مساهمتها الفعالة في دراسة دوافع العمل، فقد قام بالتوسع في مبدأ الهيراركية الذي أنشاه ماسلو وطبقه بكفاءة على دوافع العمل، كما انه جذب الانتباه إلى عوامل محتويات العمل.

بالإضافة إلى أن هذه النظرية قد حازت على شعبية كبيرة في المنظمات الأمريكية في منتصف الستينات، إذ انه لو أمكننا تصميم العمل بالشكل الذي يسمح للعوامل الدافعة أن تكون ممثلة في مكونات ومحتويات العمل، لأمكن لهذه المكونات والمحتويات أن تثير وبصورة دائمة حماس الفرد ودافعيته للأداء. ولقد تم وضع هذا المنطق في إطار نظري يسمح بإثراء الوظيفة، وتركز نظرية إثراء الوظيفة على إحداث تغيير في تصميم الوظيفة ذاتها مما يعطي محتوى العمل مزيداً من التنوع الذي يؤدي إلى تعديل في متطلبات شغل الوظيفة، وهذا الأمر يحتاج إلى معرفة وتعليم ومهارات أعلى. وفي المقابل يعطي الفرد مزيد من الاستقلال والمسؤولية بالنسبة للتخطيط والرقابة والسيطرة على عمله، والغرض الأساسي من إثراء الوظيفة هو منح العامل فرصة أكبر في النمو الشخصي والحصول على عمل له قيمة².

د. نظرية ماكلييلاند: وضع دافيد ماكلييلاند نظرية في الحاجات الأساسية سنة 1961 حيث بين أن هناك ثلاث دوافع أو حاجات رئيسية في المواقف المختلفة داخل مكان العمل وهذه الحاجات ثلاث وهي³: الحاجة للانجاز، الحاجة للاتمء، الحاجة للسلطة (للفوز). وتكون شدة إحدى هذه

¹. حسين الفزاز، السلوك التنظيمي في مصر (الإسكندرية: كلية التجارة، 1992)، ص221.

². محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص265.

³. Richard Steers, Lyman Potter, **Motivation and Work Behavior**, 5th ed, New York-Hill, 1991, p39.

الحاجات بحسب الأحوال والظروف المحيطة بالفرد وحسب مكانته في السلم الهرمي للسلطة وبحسب دوره ومكانته في المنظمة¹. ففي الحين الذي يكون فيه بعض العمال والموظفين في أمس الحاجة للانتماء، فإن البعض من المشرفين قد يكونون في حاجة ماسة إلى السلطة وغير ذلك.

وفيما يلي شرح مختصر لهذه الحاجات أو الدوافع الثلاث²:

-**الحاجة للإنجاز (النجاح) (Need For Achievement)**: وهي الرغبة في الامتياز والإجادة في تحقيق نتائج في المهام التي يقوم بها الأفراد، ويتفاوت الأفراد في قوة هذا الدافع، فالأفراد الذين يكون لديهم دافع الإنجاز قويا في تحقيق نتائج ناجحة يحققون سعادة أكبر عن أولئك الذين يكون دافع الإنجاز لديهم ضعيفا.

-**الحاجة للانتماء (Need For Affiliation)**: ينطلق دافع الانتماء من حاجة الفرد إلى أن يكون واحدا من مجموعة أفراد يحيطونه بالاهتمام والمودة والرعاية. وعلى هذا نجد أن الفرد ذا دافع الانتماء القوي يفضل العمل الذي يتيح له التعامل مع الآخرين وتكوين علاقات وصدقات معهم

-**الحاجة للسلطة (النفوذ) (Need For Power)**: وهي الرغبة في التحكم والسيطرة والتأثير على الآخرين، فالفرد يرضيه أن يشعر بتأثيره في توجيه الأمور من حوله، ويحبطه الشعور بقلّة الحيلة وانعدام الأثر. وعلى هذا نجد أن الفرد ذا دافع النفوذ العالي يفضل العمل في المواقع التي تتيح له السيطرة على الأحداث وسلطة على أفراد آخرين لتوجيه أدائهم. ولا ينبغي أن نتسرع في تكوين انطباع سلبي عن هذا الدافع لمجرد تعلقه بالسلطة³، فبغير حد أدنى من الحاجة إلى السلطة والنفوذ قد لا يستطيع الفرد لعب دور قيادي وتوجيه الأفراد من حوله واتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات، وتدلل الدراسات التي أجراها ماكلياند على أن أحسن المديرين يشعرون بحاجة قوية إلى النفوذ بينما تقل حاجتهم إلى الانتماء.

إن الدراسات التي أجريت بغرض التأكد من مدى صحة افتراضات ماكلياند قابلها بعض النجاح، ولكن نجد أن الاهتمام الأكبر من قبل الممارسين في ميدان الإدارة قد أعطى لدافع الإنجاز. ولقد كان للبحوث التي قام بها ماكلياند دورا هاما في اكتشاف دافع الإنجاز وذلك انطلاقا من فكرة مؤداها أن الأفراد وهم يؤدون أعمالهم يختلفون في درجة المثابرة لتحقيق أهداف الأداء،

¹. مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص107.

². محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص266.

³. حسين القزاز، السلوك التنظيمي في مصر، المرجع السابق، ص216.

ومدى السعادة التي يحصلون عليها من انجازهم لهذه الأهداف، فهناك فئة من الأفراد يسعدهم تحقيق انجاز فيما يقومون به، ويشعرون بالسرور من إتقان ما يفعلونه¹. ولقد توصل ماكليانند إلى أن الأفراد الذين يتمتعون بدافع انجاز قوي، يميلون إلى أن يسلكوا السلوك التالي²:

- يفضلون المهام التي تقدمهم بمعلومات عن نتائج انجازهم فيها عن تلك التي لا توفر مثل هذه المعلومات.

- يفضلون المهام متوسطة الصعوبة عن تلك المهام السهلة التي يكون احتمال النجاح فيها كبيرا، وعن تلك المهام الصعبة جدا التي يتضاءل احتمال النجاح فيها.

- يفضلون المهام التي توفر لهم قدرا كبيرا من الاستقلالية والمسؤولية.

- يبذلون جهدا كبيرا في محاولة انجاز وتحقيق أهداف الأداء.

- يشعرون بالسعادة والرضا من مجرد تحقيق نتائج ناجحة بغض النظر عن أي عوائد خارجية.

إن دافع الانجاز يحرك الناس إلى الأداء بناء على مشير داخلي أكثر من اعتماده على عوامل دافعة مفروضة من الخارج، كما أن دافع الانجاز يعتبر دافع مكتسب يمكن أن ينمى في الفرد وبالتالي يمكن تصميم برامج التدريب التي يمكنها رفع الانجاز عن طريق إثارة هذه الحاجة لدى المتدربين، كما أن الفهم الكامل للمفاهيم الخاصة بدافع الانجاز والمعرفة الدقيقة للخصائص التي يبحث عنها الأفراد ذوي دافع الانجاز القوي في أعمالهم كاتصافها بدرجة متوسطة من المخاطرة، وبدرجة علم كامل بالتقدم في الأداء، يمكن أن يساعدهم في إبراز طاقتهم واستغلال خبراتهم بالشكل الذي يفيد العمل ويفيدهم شخصيا.

٥. نظرية التوقع لـ فروم Vroom : تعد نظرية التوقع لـ فروم من بين النظريات الآلية* . تعتبر نظرية التوقع التي وضعها هكتور فروم سنة 1964 من النظريات الأكثر قبولا من الناحية العلمية بين الباحثين، وهي أكثر النظريات وضوحا ودقة في تفسير سلوك الفرد ودوافعه. وتقوم هذه

¹ أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص111.

² محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص227-228.

* النظريات الآلية (الوسيلة): تمثل مجموعة النظريات التي وضعت ابتداء من سنة 1957 لتفسير دوافع السلوك البشري من منظور يختلف عن منظور نظريات الحاجات، وهي ترى بأن الفرد لا يقوم بأي عمل إلا إذا رأى في هذا العمل نتيجة ذات قيمة معينة، وأنه قبل شروعه في عمل ما يقوم بطرح السؤال التالي: هل أبذل طاقتي في هذا العمل أم لا؟. وتتوقف الإجابة على هذا السؤال على تقدير الفرد للنتيجة التي سيحصل عليها مقابل الطاقة المبذولة.

النظرية على مسلمة أن سلوك الأداء للفرد تسبقه عملية مفاضلة بين بدائل قد تتمثل في القيام بالسلوك أو عدمه، كما قد تتمثل في بدائل أنماط الجهد المختلفة التي يمكن أن يقوم الفرد بها، وتتم هذه المفاضلة على أساس قيمة المنافع المتوقعة من بدائل السلوك المتعلقة بالأداء، فدافعية الفرد للقيام بأداء معين في العمل تحكمه منافع العوائد التي يتوقع أن يحصل عليها من الأداء، ودرجة هذا التوقع لدى الفرد. أي أن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة للعوائد التي سيحصل عليها الفرد ومنافعها لديه وشعوره واعتقاده بإمكانية الوصول إلى هذه العوائد.

يرى هكتور فروم بأن القيام بعمل أو بذل مجهود ما يتوقف على تفاعل ثلاثة عوامل أو متغيرات وهي¹: القيمة، والوسيلة (الآلية)، والتوقع.

أما المفهوم الأول المتمثل في القيمة فيشير إلى كيفية إدراك الفرد للنتيجة الايجابية أو السلبية التي من الممكن أن تترتب عن القيام بفعل أو عمل ما. كما يشير هذا المفهوم أيضا إلى القوة الجذابة أو المنفرة التي يتميز بها كل عمل ومحيطه، أي أنها تمثل قيم العوائد التي يود الفرد الحصول عليها، مثل الترقية والأجر والحوافز والتقدير وتحقيق الذات وغيرها. وقيم هذه العوائد قد تختلف من شخص إلى آخر، فهي قد تكون ايجابية بالنسبة للبعض، وسلبية من وجهة نظر البعض الآخر، كما يمكن أن يكون العائد محايدا بمعنى انه لا يعمل على اجتذاب الفرد.

أما مفهوم الوسيلة (الآلية) هو مقياس يقيس قوة العلاقة بين الأداء وإمكانية الحصول على حوافز معينة، فمثلا قد يعتقد الفرد أن أداءه العالي هو الوسيلة للحصول على حوافز أجرية عالية، في حين يشعر آخر أن الأداء المنخفض هو وسيلته في الحصول على وقت الفراغ. بمعنى آخر مفهوم الوسيلة يتمثل في إدراك الفرد للعلاقة بين حصيلة وأخرى. وهذا الإدراك يقوم أولا على طرح سؤال عن المنفعة التي يجنيها الفرد من القيام بعمل ما. فالعامل مثلا يقيّم عملية ترقيته وذلك بإنشاء علاقة بين هذه الترقية ورفع الراتب، بمعنى آخر هل الترقية وسيلة (آلة) لرفع الراتب؟. ويحدد المفهوم الأول والمفهوم الثاني عند ارتباطهما بقوة مستوى الأداء الذي سيقوم به الفرد عند إنجاز عمل ما.

أما المفهوم الثالث المتمثل في التوقع فهو مقياس يمكن الفرد من قياس قوة العلاقة بين المجهود الذي سيبدله وبين مستوى الأداء الذي يمكن التوصل إليه من جراء هذا المجهود، وهنا يكون

¹. مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 108-109.

التقدير شخصي. فقد يشعر البعض بأن مجهوده يضيع سدى وبالتالي فان العلاقة بين هذين العاملين تكون ضعيفة، أما اذا شعر الفرد بان مجهوده سيؤدي إلى أداء مرتفع، فهنا تكون العلاقة قوية بين هذين العاملين.

ويؤكد فروم بأن الأداء يتوقف على تفاعل هذه العوامل الثلاثة التي تشكل معادلة لا يمكن أن تحل إذا أهمل أحد عناصرها.

من خلال هذه المفاهيم الثلاثة يمكن توضيح خصائص نظرية التوقع كما يلي¹:

-يميل الفرد إلى الاختيار بين بدائل عديدة للسلوك، وان السلوك الذي يختاره هو السلوك الذي يعظم عوائده.

-إن دافعية الفرد لأداء عمل معين هي محصلة لـ: العوائد التي يود الحصول عليها وجاذبيتها، شعوره بان الأداء هو الوسيلة لذلك، توقعه بان مجهوده ونشاطه يمكن أن يؤدي إلى هذا الأداء.
-تعتمد العناصر الموجودة في النقطة السابقة على عملية تقدير شخصية وليست قياس موضوعي، فما يشعر به الفرد ويدركه عن هذه العناصر الثلاثة يختلف تماما عما يشعر به ويدركه شخص آخر عن نفس العناصر.

وعليه يمكن القول أن الفرد يفاضل بين بدائل السلوك على أساس مدى قدرتها على تحقيق نتائج الأداء، ومدى قدرة هذه النتائج من جعله يحصل على عوائد، ومدى قيمة هذه العوائد بالنسبة له.

والملاحظة العامة عن هذه النظرية تتمثل في تأكيدها على العمليات المعرفية التي يقوم بها الفرد قبل شروعه في أداء عمل ما. وتكمن أهمية نظرية فروم في تفسير الحافز باعتباره ذلك الميل والرغبة والاندفاع نحو العمل بطريقة تعتمد على قوة التوقع بأن العمل الذي يقوم به الفرد يعطيه نتائج متوقعة مثل توقعه زيادة الأجر بزيادة الإنتاج².

ويعتبر الأداء مكون رئيسي لنظرية التوقع، ويجب الاهتمام بتحديد العلاقة أو الصلة بين الجهد المبذول والأداء من ناحية، والعلاقة بين الأداء والعوائد من ناحية أخرى. بمعنى هل يرى الأفراد أن جهودهم تقودهم إلى الأداء المطلوب، وان هذا الأداء يسمح لهم بالحصول على العوائد

¹. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص272.

². فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط2 (الأردن: مطبعة الصفدي، 1985)، ص195.

المرغوبة؟ من الواضح أنه يجب عليهم معرفة ما هو متوقع منهم، وهم أيضا في حاجة إلى معرفة كيف سيتم تقييم أدائهم. وعليهم أيضا أن يثقوا في أن الجهد المبذول في حدود قدراتهم سيقودهم إلى الأداء المرضي وفقا للمعايير التي ستستخدم لقياس هذا الأداء. وأخيرا يجب عليهم أن يثقوا في أنهم لو أدوا بالمستوى المطلوب سيحصلون على العوائد المرغوبة.

من الواضح إذا أن تقييم الأداء يلعب دورا جوهريا في نموذج التوقع للدافعية. فإذا كانت الأهداف التي يسعى إليها الفرد غير واضحة، وإذا كانت المعايير المستخدمة في قياس مدى تحقيقه لهذه الأهداف غامضة، وإذا افتقد الفرد الثقة في أن جهوده ستؤدي إلى تقييم مرضي لأدائه، أو إذا شعر أن العائد الذي ستمنحه المنظمة إياه عندما يحقق أهداف الأداء المطلوبة منه غير مرضي بالنسبة له، يمكن أن نتوقع أن هذا الفرد سيعمل بمستوى أقل بكثير من إمكانياته وقدراته الفعلية¹.

إن نموذج التوقع من ناحية التطبيق العملي، يعتبر نموذجا هاما للمنظمة من جانبين. الأول، من المهم لإدارة المنظمة تحديد الحاجات التي يسعى العامل إلى إشباعها، في محاولة منها لإيجاد تناسب بين العوائد المتاحة للعامل وبين الحاجات التي يسعى لإشباعها. وبما أن العوائد التي تعتبر قيمة لبعض العاملين قد لا تكون جذابة للبعض الآخر، فانه من الضروري أن تمنح على أساس فردي. الثاني، على الإدارة توضيح المسار أمام العامل بين الجهد الذي يبذله وإشباع حاجته، لأن دافعية الفرد ستحدد أساسا بالاحتمالات التي يضعها الفرد بخصوص العلاقات التالية: الجهود الذي يؤدي إلى الأداء، الأداء الذي يقود إلى العوائد، وهذه العوائد المحققة للأهداف الفردية (إشباع حاجاته).

و. نموذج بورتر ولولر Porter & Lawler : اختار كل من بورتر ولولر سنة 1968 النظرية الآلية كإطار لاقتراح نموذج لتفسير دوافع العمل في الميدان الصناعي خاصة لأن النظرية الآلية تمكن الباحث من دراسة مفهوم الدوافع في إطار نظرية الاتجاهات والأداء بحيث تسهل عملية دراسة دوافع المشرفين والعمال المرتبطة بمكانة العمل ومركز السلطة وغير ذلك بواسطة الاستبيان والمقابلة وغيرها من وسائل جمع البيانات.

ويعتمد النموذج المقترح من طرف هذين الباحثين على عدة مفاهيم وهي²:

¹. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 292.

². مصطفى عشوي، مرجع سابق، ص 110-112.

-قيمة الجزاء(الثواب): يبين هذا المفهوم جاذبية النتيجة أو الحصييلة التي من الممكن أن يجنيها الفرد عند قيامه بأداء عمل ما. كما يفترض الباحثان وجود علاقة بين قيمة الجزاء ودرجة الرضا التي يكون عليها الفرد.

-احتمال الجهد والجزاء المدرك: ويقصد بهذا المفهوم العملية الإدراكية الذاتية التي يقوم بها الفرد عند دراسته للاحتمالات المختلفة المتعلقة بالجزاء الذي سيحصل عليه كنتيجة للجهد المبذول. ويترتب على هذه العملية حسب الباحثين احتمالان هما: تحسين الأداء سيؤدي إلى جزاء حسن، وإدراك أن الجهد سيؤدي إلى تحسين الأداء.

-الجهد: ويقصد به في إطار هذا النموذج مقدار الجهد الذي يبذله الفرد في العمل بغض النظر عن نوعية الأداء، فقد يبذل العامل جهدا في عمله ولكن أدائه يكون ضعيفا وذلك لأسباب معينة.

-القدرات والسمات: وهي مجموعة الخصائص والسمات الثابتة للفرد مثل الذكاء والمهارات الحسية والحركية ونمط الشخصية، وهذه القدرات والسمات تؤثر في الأداء.

-إدراك الدور: يرتبط هذا المفهوم بتحديد الفرد للأداء الناجح لعمل ما، ذلك أن التحديد الخاطئ للنجاح في عمل ما سيصرف الجهود المبذول عن هدفه الأساسي مما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء.

-الأداء: ويقصد به المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، وهو نتيجة امتزاج عدة عوامل كالجهد المبذول وإدراك الدور ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.

-الجزاء: يميز بورتر ولولر بين نوعين من الجزاء: جزاء داخلي وجزاء خارجي. فأما الجزاء الداخلي فيتمثل في الجزاء الذي يشبع حاجات نفسية ذات مستوى عال كتقدير الذات. أما الجزاء الخارجي فيتمثل في الجزاء الذي يحصل عليه الفرد من المحيط الخارجي.

-إدراك الجزاء المساوي: ويتمثل في الجزاء الملائم كما يراه العامل، حيث يقوم العامل جهده وأدائه والجزاء المفروض أن يترتب عن ذلك.

- الرضا: إن الرضا حسب هذا النموذج له علاقة بكيفية إدراكه للجزاء الذي يتلقاه، فإذا رأى العامل أن الجزاء الذي يتلقاه يساوي أو يفوق الجزاء المساوي فإن هذا الفرد يكون راضيا، وإذا كان يرى أن الجزاء اقل ندمن الجزاء المساوي فإنه يكون غير راض، وكلما كان الفرق بين قيمة الجزاء المقبوض والجزاء المساوي كبيرا فإن عدم الرضا يكون كبيرا أيضا.

لقد دعمت النظريات الآلية عدة دراسات ميدانية، ذلك أن هذه النظريات قد أوضحت العلاقة بين الجهد والأداء والرضا والدافعية مما سهل على المشرفين تطبيق هذه النظرية في الميدان العلمي. ومن الانتقادات التي وجهت لهذا النموذج غموض بعض المفاهيم التي اعتمدها مثل مفهوم الجزاء الداخلي.

3.2. مدخل الموارد البشرية: يعتبر مدخل الموارد البشرية حديث نسبيا في إدارة الأفراد، ولقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينيات من القرن العشرين، حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم السلوكية على اعتبار الأفراد كموارد وليسوا كأفراد يتصرفون على أساس مشاعرهم وعواطفهم فقط. وبدلا من الفصل بين الأهداف التنظيمية وإشباع حاجات الأفراد يعتبر مدخل الموارد البشرية كلا المهمتين تكملان بعضهما، وان تحقيق مكاسب في إحدهما لن يكون على حساب الأخرى. ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

- إن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته.
- لا بد أن توجه السياسات والبرامج لإشباع الحاجات النفسية والاقتصادية للفرد.
- لا بد من تهيئة بيئة العمل على نحو يشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المنظمة¹.

بالنسبة لهذا المدخل فإن الموارد البشرية هي أهم عنصر يتشكل منه أي تنظيم، فهي مصدر كل الطاقات، وان كل نجاح وانجاز يكون بفضل الجهد البشري في المقام الأول، فالأفراد هم الذين يحددون الأهداف والسياسات ويضعون الخطط والبرامج، وهم من يتولى تصميم التنظيم ويقومون بتوزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات، والأفراد هم من يتحملون مسؤولية تدبير الإمكانيات اللازمة وتوجيه وترشيد استخدامها بما يعود على التنظيم بالفائدة المستهدفة، والأفراد هم من يقوم بالأداء الفعلي لكثير من الأعمال والمهام التي تعجز الآلة على القيام به. ولقد تبلور هذا الاقتناع بالدور الرئيسي للمورد البشري في مجموعة الأسس التالية التي يتضمنها هيكل الفكر الإداري الجديد:

¹. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص21.

-إن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية، ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات، وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.

-الإنسان يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بالأداء السلبي للمهام التي تحددها له الإدارة، بل يريد المبادرة والسعي إلى التطوير والانجاز.

-المورد البشري إذا أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فانه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد ولا يحتاج غالى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة لضمان ادعائه للعمل.

وقد تكاملت لذلك مفاهيم حديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور شامل ومتكامل يعكس كل الإسهامات والإضافات الايجابية لتيارات فكرية متجددة مستمدة من: العلوم السلوكية، بحوث ومداخل التطوير التنظيمي، نظرية النظم، مدخل لدارة الجودة الشاملة.

-يزيد عطاء المورد البشري وترتفع كفاءته إذا عمل في إطار مجموعة أو فريق من الزملاء يشتركون في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائجه.

وعليه يمكن القول أن مدخل الموارد البشرية جاء بفلسفة جديدة لإدارة الموارد البشرية تتمثل في احترام الإنسان واستثمار طاقاته باعتباره شريكا وليس مجرد أجير.

كما تتبنى الفلسفة الجديدة لإدارة الموارد البشرية مفاهيم العلوم السلوكية وتسعى إلى تهيئة مناخ يوفر للفرد الفرص الكاملة لاستخدام طاقاته وقدراته الفكرية والذهنية، ويحفزه على المشاركة مع غيره من أعضاء التنظيم من أجل تحقيق الأهداف المشتركة وتتمثل أهم الخصائص هذه الفلسفة الجديدة فيما يلي¹:

-الاستثمار الفعال والنشط والمستمر للطاقات الذهنية والإبداعية للفرد والتعامل معه بايجابية باعتباره مصدر الأفكار والابتكارات التي يحصل منها التنظيم على ميزاته التنافسية.

-تنمية وترسيخ مفاهيم العمل الجماعي وتمكين فرق العمل لتحقيق أهداف واضحة ومحددة.

-تنمية ثقافة تنظيمية تقوم على المصارحة والشفافية وفتح قنوات الاتصال بين عناصر التنظيم ومستوياته، وإزالة المعوقات الشائعة في التنظيمات التقليدية.

¹. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 183.

-تحقيق التوافق بين أهداف ورغبات أعضاء التنظيم وبين الأهداف الإستراتيجية والغايات الرئيسية للتنظيم، والعمل على إدماج المصالح الذاتية للأفراد والجماعات ذوي العلاقة في خطط وتوجهات التنظيم.

3. التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية:

1.3. إدارة الأفراد: انحصر الاهتمام بشؤون الأفراد في هذا النوع من الإدارة، في تقسيم تنظيمي يطلق عليه قسم إدارة الأفراد، لا تحظى باهتمام ورعاية الإدارة العليا في المنظمة، سوى في أنها مجرد وظيفة روتينية تختص بإجراءات محدودة الأهمية، لا تأثير لها على كفاءة المنظمة أو إنتاجيتها، بحيث اقتصرت وظائفها على ما يلي:

- اتخاذ الإجراءات التنفيذية للتعاقد مع العاملين وتعيينهم حسب توجهات الإدارة العليا.
 - اتخاذ الإجراءات التنفيذية لصرف مستحقات العمال.
 - حفظ السجلات والملفات التي تحتوي بيانات العمال.
 - متابعة شؤون الإجازات والعلاج والنقل والإعارة وغيرها من الأمور التي تخص العمال.
- هذه النظرة الضيقة لم تكن ترى في إدارة الأفراد سوى جهاز تنفيذي محدود الأهمية لا يرقى إلى مستوى الإدارات الرئيسية في المنظمة¹.
- إن إدارة الأفراد حين اهتمت بتنمية الإنسان، فقد اتجهت في الأساس إلى تنمية الجوانب المادية والحسية فيه، وحتى حين تحفز وتشجع العمال فإنها تلجأ أساساً إلى استخدام الحوافز المادية الإيجابية والسلبية²، بمعنى آخر فإن إدارة الأفراد التقليدية أهدرت أهم جانب في الإنسان وهو العقل. ويمكن إرجاع هذا النقص في نظرة الإدارة إلى إدارة الأفراد إلى عدة أسباب منها:
- نقص المعلومات التي يمكن الاعتماد عليها في الوصول إلى تفسير واضح وصحيح عن حقيقة دوافع السلوك الإنساني في العمل.
 - إن مسؤولية إدارة الأفراد كانت مفوضة في معظمها لمستويات الإشراف الدنيا التي كان مبلغ همها الاهتمام بالآلات والانتفاع الأمثل بها.

¹. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1985)، ص16.

². علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995)، ص281.

-إن التوسع في استخدام الآلية في العمل وإحلالها محل المهارة الشخصية مع كبر حجم المنظمات وتقلدها أفقد الإنسان إحساسه بأهميته وقدرته على الخلق والإبداع ودعم الاتجاه نحو تجاهل العنصر الإنساني في العمل.

وقد كان للاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد دور كبير في التحول من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، التي يمكن إجمالها في العناصر الآتية¹:

أ. استخدام المدخل العلمي: كان التطبيق الإداري في مجال الأفراد في مراحل تاريخية سابقة يتسم بالبعد عن المنطق العلمي، فقد كان التطبيق الإداري يخضع في جوانب كثيرة إلى الخبرة والتجربة الشخصية للمدير دون الاستناد إلى أساس علمي، ومن ثم فقد كان عمل إدارة الأفراد متميزاً بكل عيوب الإدارة بالتجربة والخطأ فليس هناك أي ضمان من الوقوع في الخطأ، أو الاستناد إلى خبرة خاطئة أو غير مناسبة.

لذلك كان التطور الأساسي في إدارة الأفراد في السنوات السابقة هو محاولة الوصول إلى قوانين عامة ومبادئ علمية تساعد الإدارة في ممارسة وظائفها المختلفة وتمكنها من الاستفادة من مزايا الأسلوب العلمي في العمل. وبالتالي فقد حل أسلوب الإدارة العلمية محل الإدارة بالتجربة والخطأ في كثير من تطبيقات إدارة الأفراد.

وقد كانت إدارة الأفراد من أهم مجالات الإدارة التي وضحت فيها ضرورة الاعتماد على منطق البحث العلمي وأهمية الاستناد إلى أسلوب موضوعي لتحديد المشاكل والبحث عن الحلول المناسبة. ذلك أن إدارة الأفراد تتعامل أساساً مع العنصر البشري الذي يتميز بمقومات أساسية لا بد من فهمها وتحليلها بدقة وموضوعية حتى يمكن التوصل إلى قرارات سليمة قابلة للتطبيق.

يهدف البحث العلمي في مجالات إدارة الأفراد إلى تحقيق النتائج التالية:

-توصيف الأوضاع السائدة وتوضيح الظواهر المؤثرة في عمل إدارة الأفراد.

-تفسير تلك الأوضاع وبيان الأسباب والعوامل الكامنة وراءها.

-مد إدارة الأفراد بأفكار عن الحلول البديلة وأساليب العمل لمعالجة تلك الأوضاع والظواهر ومساعدتها في اتخاذ القرارات.

-مساعدة الإدارة في التنبؤ بالأوضاع والأحداث المستقبلية.

¹. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص57.

-تقييم القرارات والتصرفات الإدارية وتحديد فعاليتها وكفاءتها في حل المشكلات وانجاز الأهداف.

لقد فتح البحث العلمي أفقا غير محدودة لتطوير وتحسين أساليب العمل لإدارة الأفراد الحديثة وصولا إلى مستويات أعلى من الكفاءة الإنتاجية من خلال الاستثمار الأفضل في الموارد البشرية.

ب. **الاستناد إلى مفاهيم العلوم السلوكية:** يتركز المدخل السلوكي للإدارة على مبدأ أساسي، وهو أن الإدارة عملية إنسانية بالدرجة الأولى، تهدف إلى تحقيق أهداف محددة من خلال العمل الإنساني. والعمل الإنساني يؤثر في الإدارة من الجوانب التالية:

-إن الإنسان (المديرون) هو الذي يحدد للإدارة الأهداف التي تسعى إليها

-إن الأداء الفعلي للعمل والانجاز الحقيقي للأهداف يتم عن طريق الجهد الإنساني المبذول (العمال).

-إن عملية الإشراف على العمل وتوجيه الأداء تتم من قبل الإنسان (المشرفون).

- الإنسان هو الذي يقرر نجاح المشروع أو فشله عن طريق تقبله أو رفضه لما يقدمه المشروع من سلع أو خدمات (المستهلكون).

وتعتبر إدارة الأفراد من أهم مجالات العمل الإداري التي أفادت من العلوم السلوكية*، والتي انعكست مفاهيمها في أوجه نشاطاتها المتعددة.

وفيما يلي بعض أوجه الاستخدام الفعلي لنتائج العلوم السلوكية في مجال إدارة الأفراد¹:

-استخدام الاختبارات النفسية على اختلاف أنواعها في اختيار العاملين على جميع المستويات وتحديد احتمالات نجاحهم في أداء أعمال محددة.

-الاستناد إلى أسس نظريات التعلم في تخطيط برامج التدريب وتنمية القوى العاملة.

- أفادت إدارة الأفراد من العلوم السلوكية في رسم نظم الاتصالات بين الإدارة والعاملين.

*. تعبير حديث نسبيا يقصد به العلوم الاجتماعية أو الإنسانية التي تهتم بدراسة السلوك الإنساني في مجالاته وأشكاله المتنوعة، وتضم تلك المجموعة كل من علم النفس، علم الاجتماع، علم الأنثروبولوجيا الاجتماعية. وكل من هذه العلوم الثلاثة يتخصص في دراسة السلوك الإنساني في دائرة معينة، فعلم النفس يتناول المحددات الفردية أو الشخصية للسلوك الإنساني، ويدرس علم الاجتماع السلوك الإنساني في المواقف الجماعية حيث يتفاعل الأفراد ويكونون الجماعات المختلفة الأهداف والطابع، ويهتم علم الأنثروبولوجيا الاجتماعية بدراسة المحددات الحضارية للسلوك الإنساني.

¹. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص62.

- كان للتطور في العلوم السلوكية فضل كبير في الكشف عن أهمية التنظيمات غير الرسمية للعاملين. وبالتالي أصبحت الإدارة في موقف أفضل من حيث الكشف عن تلك التنظيمات وكسب ثقتها وتعاونها، كذلك أمكن التوصل إلى أسس أفضل للتعاون مع النقابات وغيرها من التنظيمات العمالية.

- أمكن بفضل معلومات ومفاهيم العلوم السلوكية التوصل إلى فهم أفضل لظاهرة القيادة ودورها في التأثير على السلوك الفردي، ومن ثم أصبحت تنمية القيادات الإدارية موضعاً للبحث والتخطيط.

- أسهمت العلوم السلوكية في تطوير الأفكار عن الدوافع والحوافز ومن ثم أصبح في الإمكان رسم برامج للحوافز أكثر فاعلية وإيجابية.

ج. استخدام نظم المعلومات: من أهم التطورات في مجال إدارة الأفراد هو الاتجاه نحو تصميم وتشغيل نظم للمعلومات تكون أساساً لرسم السياسات واتخاذ القرارات في كل ما يتصل بشؤون الأفراد.

ونظام المعلومات هو أداة إدارية يتم من خلالها تجميع كل البيانات الداخلية والخارجية ذات الأهمية بالنسبة للإدارة في مجال عمل معين، ثم تنسيق هذه البيانات وتصنيفها وتحليلها وتبويبها بصفة منتظمة وفقاً لقواعد وأسس متفق عليها. وتتحول البيانات بذلك إلى معلومات تصلح للاستخدام بواسطة الإدارة المعنية. ويتم تخزين هذه المعلومات بشكل يسمح بسهولة استرجاعها عند الحاجة إليها. كذلك يسمح نظام المعلومات بسهولة تعديل المعلومات المخزنة وتحديثها.

ويتم تصميم طرق تداول هذه المعلومات بين المستويات الإدارية المختصة بحسب احتياجاتها الفعلية، الأمر الذي يخفض من الوقت والجهد والتكلفة ويضمن سلامة ودقة القرارات.

ونقطة بداية في تصميم نظم معلومات الأفراد هي بطاقة المعلومات التي تعد لكل فرد في المنظمة وتحتوي البيانات الأساسية عنه، كذلك يسجل عليها كافة التطورات التي تطرأ على الفرد سواء من الناحية الشخصية أو الوظيفية.

أما ونحن في عالم اليوم سريع التغير، فإن الإنسان هو الثروة الأساسية وهو العنصر الرئيسي في الإنتاج والتنمية بما يملكه من فكر، ومعرفة، وقدرات ذهنية قادرة على الابتكار والاختراع، والتطوير، وحل المشكلات واتخاذ القرارات¹.

2.3. إدارة الموارد البشرية: يعتبر اصطلاح الموارد البشرية (Human Resources) حديثا نسبيا، فقد حل تدريجيا محل اصطلاح الأفراد (Personnel) أو القوى العاملة الذي كان سائدا. ولقد كانت سنة 1970 هي نقطة التحول التدريجية، عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد وهي أكبر منظمة مختصة في مجال الإدارة بتغيير المصطلح إلى إدارة الموارد البشرية، وذلك حتى يتماشى مع الأدوار الإستراتيجية المتزايدة للموارد البشرية في نطاق المؤسسات أو المنظمات، ليصبح مديرو الموارد البشرية شركاء كاملين في الأعمال المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي². ولقد اتخذ مضمون الموارد البشرية دلالات تختلف عما كان عليه مضمون إدارة الأفراد. فهي مجموعة من البرامج والوظائف والأنشطة المصممة لتعظيم كل من أهداف الفرد والمنظمة.

وتعرف إدارة الموارد البشرية بأنها: "الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية"³.

كما تعرف إدارة الموارد البشري بأنها: "من احدث الأنظمة الفرعية لتسيير المؤسسة فهي تهتم بالموارد البشري باعتباره أحد أهم أصول الإستراتيجية للمؤسسة، بحيث يؤدي ذلك التسيير إلى استقطاب، وتنمية، وصيانة الموارد البشرية، وبالتالي يوفر للمؤسسة العمالة المستقرة والمنتجة"⁴. يتضح من التعريفين السابقين أن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص باستخدام الموارد البشرية الملائمة في سبيل تحقيق أهدافها هذه الموارد وتحقيق أهداف المؤسسة.

فهدف إدارة الموارد البشرية هو تحقيق النتائج التالية⁵:

1. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص281.

2. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص17.

3. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص16.

4. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013)، ص302.

5. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، (القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001)، ص14.

-توفير احتياجات المنظمة من العناصر البشرية ذات المهارة والولاء والاحتفاظ بها في خدمة المنظمة.

-تنمية مهارات وفعاليات الأفراد في تحقيق أهداف المنظمة بتوفير فرص التعلم والتدريب المستمر.

-تطوير النظم المؤدية إلى البحث الكفاء عن الأفراد المناسبين لاحتياجات المنظمة، ونظم الاختيار والتعيين، ونظم تحديد الرواتب والمكافآت، ونظم التدريب والتنمية وتقييم الأداء.

-تطوير نظم وآليات رعاية الأفراد وإدماجهم في نسيج المنظمة باعتبارهم أعضاء في أسرة ومن أصحاب المصلحة فيها.

-العمل على تنمية سبل تعاون العاملين مع فريق الإدارة بالمنظمة وتوثيق العلاقات بينهم من اجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة، ومن خلال ذلك يتم تحقيق المصالح الشخصية للعاملين وفريق الإدارة.

-السعي إلى تنمية التعاون فيما بين العاملين أنفسهم وبث روح الفريق.

-المساعدة في حل مشكلات العاملين ومحاولة إزالة الفروق الناشئة عن الاختلافات بينهم من حيث النوع، السن، الجنسية، الثقافة وغيرها من الفروق الفردية.

إلا أن هذه الأهداف لم تكن عادة تجد الفرصة للتحقق حيث لم تكن الإدارة العليا في معظم المنظمات تولي الموارد البشرية الاهتمام المناسب مع دورها في المنظمة. ولعل أهم الأسباب وراء ذلك هي¹:

-حالات الاستقرار الاقتصادي النسبية والنمو المتواصل في كثير من المنظمات دون مشكلات كبيرة.

-المستويات المعتادة من المنافسة وتعادل المراكز والقدرات التنافسية لكثير من المنظمات.

-حالات الاستقرار التقني النسبية وتواضع المهارات والقدرات البشرية المطلوبة للتعامل مع التقنيات السائدة.

-توفر الموارد البشرية ذات القدرات العادية والمتناسبة مع احتياجات المنظمات.

في تلك الظروف المتصفة بالاستقرار، وتواضع المستويات المهنية المطلوبة لم يكن يتطلب عناية خاصة في محاولات البحث عن الموارد البشرية أو التعامل معها. وقد سادت هذه الظروف في كثير

¹. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص15.

من دول العالم لفترات طويلة خلال فترة النهضة الصناعية التي تمتع بها العالم الغربي، وانتقلت نسبيًا إلى بعض دول العالم العربي. في تلك الظروف كانت أهم المشكلات التي تعنى بها الإدارة العليا في منظمات الأعمال هي تدبير الموارد المالية اللازمة، وتنميط أساليب الإنتاج وتحقيق مستويات أعلى من الميكنة تحقيقًا لمستويات أعلى من الإنتاجية. ويلاحظ أن الكثير من فرق الإدارة العليا في المنظمات العربية لا تزال تسير وفق هذه الفلسفة التي ترى الإنتاج مشكلتها الأولى.

وبالنسبة للمنظمات الحكومية في كثير من دول العالم، فقد كانت تسير وفق نظم تقليدية تتعامل مع الموارد البشرية باعتبارها أدوات في النظام البيروقراطي الذي يركز على كفاءة العمليات والإجراءات، ويخضع العاملين لنظم ولوائح وإجراءات لأداء مهامهم، ولا تترك لهم مساحة للتفكير أو الإبداع أو حرية اتخاذ القرارات، فهم آلات تؤدي مهام حسب القواعد.

ولكن تلك الظروف لم تدم على هذا النحو، فقد شهد العالم كله حالات من التغير المستمر ذات التأثير على هيكله الموارد البشرية. ولعل ابرز تلك التغيرات ما يلي¹:

-التطورات العلمية والتقنية خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

-اشتداد المنافسة العالمية والاعتماد المتزايد على البحث والتطوير كأساس لخلق الميزة التنافسية للمؤسسات والدول.

-تسارع عمليات الابتكار والتحديث في المنتجات والخدمات استثمارًا للتقنيات الجديدة، والاهتمام المتزايد بتنمية المهارات الابتكارية والإبداعية للعاملين وإتاحة الفرص أمامهم للمساهمة بأفكارهم وابتكاراتهم لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.

-ظاهرة العولمة وانفتاح الأسواق العالمية، وظهور المنظمة العالمية للتجارة التي ساهمت في تحرير التجارة الدولية من خلال إزالة العوائق الجمركية وغير الجمركية أمام حركة التجارة الدولية سواء في السلع أو الخدمات.

-ارتفاع مستوى التعليم وتطور مهارات البشر ذوي المعرفة المتخصصة في فروع العلم والتقنية الجديدة.

¹. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص16.

تلك التغيرات كانت السبب الأهم في تغير نظرة الإدارة العليا في المنظمات المعاصرة إلى الموارد البشرية، وبداية التحول نحو اعتبارهم المورد الأهم في المنظمة والمصدر الأساسي للقدرات التنافسية، وبذلك بدأت الإدارة المعاصرة تبحث عن مفاهيم وأساليب جديدة لإدارة الموارد البشرية تتناسب مع أهميتها وحيوية الدور الذي تقوم به، ومن ثم بدأ الاهتمام بقضية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

3.3. انعكاسات الفكر الإداري الجديد على إدارة الموارد البشرية: إن الإدارة من أكثر الظواهر المجتمعية تأثراً بحركة المتغيرات العالمية-التي أوردناها سابقاً- كونها مجموعة من المفاهيم والتوجهات الفكرية في الأساس ومغلقة بتأثيرات اجتماعية وثقافية تتصل بالمجتمع الذي تمارس فيه وتعكس مميزاته وخصائصه. فكل ما يصيب المجتمع من مؤثرات ومتغيرات، وكل ما يحدث فيه من تطورات اقتصادية وسياسية وثقافية وتقنية وعلمية واجتماعية إنما يصب في ظاهرة الإدارة والتي بدورها تتحول لتكون أداة مؤثرة وفاعلة في مزيد من التحريك والتغيير في المجتمع.

لقد فرضت التحولات المتمثلة في:

-التحول من التعامل في أسواق مغلقة (محمية) تتمتع فيها الإدارة بالأمن والاستقرار إلى أسواق مفتوحة يتصارع فيها المتنافسون.

-التحول من حالة التأكد النسبي (الاطمئنان إلى النتائج) إلى حالة من عدم التأكد والمخاطرة.

-التحول من الأساليب والأنماط المتحفظة (المجربة) إلى الأساليب والأنماط المرنة والمتطورة باستمرار.

على الإدارة حتمية تطوير فلسفة إدارية جديدة يمكن إجمال عناصرها فيما يلي¹:

-إدماج فلسفة بناء وتنمية الموارد البشرية في صلب سياسات واستراتيجيات المنظمة باعتبار المورد البشرية المصدر الحقيقي للنجاح والثورة الأساسية المنظمة، وإتباع أفكار التمكين وبناء فرق العمل المتعاونة ذاتية الإدارة.

-الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالإدارة وضرورة التعامل معه وعدم الانحصار في داخل المنظمة.

-السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق والتميز في تقديم المنتجات والخدمات.

¹. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص 117.

-استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج والتسويق وتطوير المنتجات وتحسين الأداء البشري.

-السعي لبناء وتأکید القدرات التنافسية واعتبار المنافسة شرطا أساسيا للبقاء في السوق.

-تأكيد الجودة الشاملة في كافة مراحل ومستويات الأداء، باعتبارها توجه فكري يشمل ثقافة المنظمة ككل وليست مجرد مواصفات للمنتوج.

-الاعتماد على نتائج العلم الحديثة والتقنيات المتطورة في العمل الإداري، وتنمية البحوث والتطوير باعتبارها أساس بناء القدرات التنافسية وتحقيق التميز والتفوق.

وقد كان للتحويلات الفكرية الجذرية في مفاهيم وتقنيات الإدارة المعاصرة تأثيراتها على مفاهيم إدارة الموارد البشرية، وتمثل أهم هذه التأثيرات فيما يلي¹:

-تغير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المنظمة.

-الانطلاق بفكر إدارة الموارد البشرية من الانحصار في مشكلات الاستقطاب والتوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الاهتمام بإدارة الأداء وتحقيق الإنتاجية الأعلى وتحسين الكفاءة والفعالية.

-النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية باعتبارها عمليات متكاملة و مترابطة، وليست إجراءات مستقلة، وبهذا يمكن استثمار المعلومات والخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير وتحسين كفاءة عمليات أخرى (مثلا استثمار نتائج تشخيص وتحليل الأداء في تطوير أساليب تدريب وتنمية الموارد البشرية).

-اعتبار تكلفة المهام التي تتولاها إدارة الموارد البشرية (نفقات التدريب والتنمية، نفقات تطوير النظم، نفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية وليست مجرد نفقات إيرادية بدون مردود.

-نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين والمشرفين، واعتبار كل منهم مسؤولا عن الموارد البشرية وليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية.

¹. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص36.

-تبنى مفاهيم وتقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات إدارة الموارد البشرية.

4.3. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

قبل الحديث عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأبعاد الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية لابد أن نتعرض في البداية لمفهوم الإدارة الإستراتيجية والمراحل التي تمر بها.

1.4.3. الإدارة الإستراتيجية: يكمن الغرض من تبني مفهوم الإدارة الإستراتيجية في مساعدة المؤسسة على تخصيص مواردها بالطريقة التي تساعد على تحقيق ميزة تنافسية. ومن التعريفات الشائعة للإدارة الإستراتيجية أنها " عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول إلى غاياتها وأهدافها المنشودة"¹.

ويحقق التوجه الاستراتيجي للمؤسسة العديد من المزايا منها²:

-وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

-القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.

-تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرغوبة.

-تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، والقدرة على إحداث التغيير.

-تخصيص الموارد والإمكانات بطريقة فعالة.

وبالتالي فإن الإدارة الإستراتيجية هي عملية تحليل الموقف التنافسي للمؤسسة، وتحديد الأهداف الإستراتيجية، وتنمية خطط للتصرف، وتخصيص الموارد المادية والتنظيمي والبشرية التي تمكنها من تحقيق أهدافها.

تتكون عملية الإدارة الإستراتيجية من مرحلتين مترابطتين هما: مرحلة إعداد الإستراتيجية ومرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

في مرحلة إعداد الإستراتيجية فإن فريق التخطيط الاستراتيجي يحاول الوصول إلى قرارات محددة بشأن التوجهات الإستراتيجية المستقبلية، ويتطلب ذلك المرور بمجموعة من المراحل الفرعية المتتابعة: مرحلة تحديد رسالة المؤسسة وأهدافها الرئيسية، مرحلة التحليل البيئي الخارجي والداخلي

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص92.

². جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص93.

بغرض الوقوف على الفرص والتحديات ونواحي القوة والضعف، مرحلة تنمية البدائل الإستراتيجية، ثم تقييم هذه البدائل في ضوء قدرتها على تحقيق الأهداف والغايات التنظيمية، وأخيرا مرحلة الاختيار الاستراتيجي.

ويتطلب تنفيذ الإستراتيجية إعداد الهيكل التنظيمي، تخصيص الموارد، التأكد من توافر الأعداد والمهارات البشرية المطلوبة، تطوير نظام المكافأة الذي على بذل الجهود الكافية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية. وعند ممارسة الإدارة الإستراتيجية لابد أن تشارك إدارة الموارد البشرية في مرحلتي إعداد الإستراتيجية وتنفيذها¹.

ففي الوقت الحالي تزايد إدراك المؤسسات بأن نجاح عملية التخطيط الاستراتيجي يعتمد إلى حد كبير على المدى الذي يتم فيه مشاركة إدارة الموارد البشرية في هذه العملية. إن مسؤولي الموارد البشرية يستطيعون القيام بدور فعال في تزويد فريق إعداد الخطط الإستراتيجية بالمعلومات الخاصة بقدرات وإمكانيات العاملين بالمؤسسة، حيث تساعد هذه القدرات في صياغة الإستراتيجية الملائمة، كما يمكن أن تملي الإستراتيجية المقترحة إحداث تغييرات في هيكل وتركيبه مهارات العاملين حتى يمكن تحقيق التنفيذ الفعال لها، وهو ما يتوقف على أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا الشأن.

2.4.3. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: نظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة إيجابيا في تحقيق أهداف المؤسسة، تولى الإدارة الحديثة اهتماما متناسبا بقضايا الموارد البشرية من زاويتين: الأولى، تخطيط الموارد البشرية، والثانية تنمية الموارد البشرية. وتكامل الزاويتان في مفهوم إدارة الموارد البشرية وقد أضيفت لها في السنوات الأخيرة صفة الإستراتيجية لتصبح الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، دلالة على الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية².

وقد أدت النظرة المتطورة إلى الموارد البشرية، واعتبارها ميزة تنافسية، إلى نمو مجال جديد هو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. ويمكن تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، على أنها عملية الربط ما بين إدارة الموارد البشرية والأهداف والغايات الإستراتيجية لتحسين الأداء التنظيمي، ولتنمية بيئة ثقافية تنظيمية تكون أكثر مرونة وقدرة على تبني السلوك الابتكاري. وهي

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص95.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص41.

نموذج مخطط لأنشطة الموارد البشرية يسعى إلى زيادة قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها. وتعني الموارد البشرية الإستراتيجية قبول وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في كل من مجالي إعداد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة، وهذا من خلال استراتيجيات أنشطة الموارد البشرية لاستقطاب واختيار وتدريب ومكافأة الأفراد¹.

إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مثل أي نظام استراتيجي، تهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية، وذلك من خلال اعتماد استراتيجيات ملائمة، وتطبيق أنظمة وتنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المؤسسة من تحقيق ميزة تنافسية على المدى البعيد². ويشير اصطلاح استراتيجيات الموارد البشرية إلى مجموعة تصرفات وأفعال الموارد البشرية التي تستخدمها المؤسسة لتحقيق أهدافها. فقد تسعى المؤسسة إلى تحقيق أهداف مثل: تحقيق مستويات عالية الجودة من الخدمة للمستهلك، أو تحقيق أرباح من خلال قوى عاملة على درجة عالية من الالتزام³.

لذلك يجب تغيير النظرة إلى الموارد البشرية من كونها وظيفة استشارية تهتم فقط بتحديد أحور وإجازات العاملين، أو كونها فقط تقوم بتعديل تصرفاتها وممارساتها كردود أفعال لتناسب مع إستراتيجية المنظمة، إلى النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها شريك متساوي في عملية التخطيط الاستراتيجي. وبهذه النظرة لن تقتصر وظائف وأنشطة الموارد البشرية على مجرد التكيف مع متطلبات إستراتيجية العمل، ولكن تتحول الموارد البشرية إلى ميزة تنافسية، وإدارة الموارد البشرية إلى شريك متكافئ في بناء إستراتيجية المنظمة والاستراتيجيات التنافسية.

ومن جانب إدارة الموارد البشرية لا بد أن تغير من مفاهيمها الذاتية، لكي يتم الحفاظ على الدور الاستراتيجي الذي تلعبه في ظل الظروف المتغيرة. فإدارة الموارد البشرية يجب أن تركز بدرجة أكبر على تلك الأنشطة التي توضح قيمتها بالنسبة للمؤسسة، كأن تهتم بالتخطيط الاستراتيجي، وإدارة التغيير، وتغيير ثقافة المنظمة، وتنمية رأس المال البشري⁴.

1. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص10.

2. يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص312.

3. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص10.

4. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص11.

3.4.3. مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: يقوم مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية على عدد من المفاهيم الرئيسية أهمها ما يلي¹:

أ. **مفهوم التحدي:** التحدي هو ما يحدد احتمالات تحقيق الأهداف التي تسعى إليها الإدارة، ومن أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كيفية تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال يتناسب مع احتياجات المؤسسة وأهدافها.

ب. **مفهوم الرؤية الشاملة:** ويشير هذا المفهوم إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى حتى تأتي ممارستها في تكوين وتنمية وصيانة المورد البشري متوافق مع تلك المتطلبات.

ج. **مفهوم إدارة التغيير:** تعمل المؤسسات في مناخ يتسم بالتغير المستمر، هذه التغيرات تؤثر في أسلوب عمل إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وبذلك تفتقد توازنها نتيجة هذه العوامل (داخلية أو خارجية)، وإدارة التغيير هو أن تستعيد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية توازنها النسبي عن طريق استراتيجيات بديلة. وتكون الإستراتيجية المطبقة بحسب قوة إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في مواجهة عناصر التغيير والمنفعة المتوقعة من كل إستراتيجية. وتتوقف قدرة المؤسسة على تبني الاتجاه الاستراتيجي لإدارة مواردها البشرية على قدرتها على تنمية بيئة تكون فيها²:

-الموارد البشرية عنصرا متكاملا من عناصر العمل الأخرى.

- الموارد البشرية متضمنة في كل قرارات العمل الإستراتيجية.

- القرارات المتعلقة بالموارد البشرية منبثقة أساسا من حاجة العمل الفعلية.

- أنشطة الموارد البشرية متكاملة وداعمة لبعضها البعض بدلا من معاملتها كأنشطة مستقلة.

ومن بين المزايا والمنافع التي تستطيع المؤسسة تحقيقها من تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ما يلي³:

-استخدام الخطط الإستراتيجية كمرشد ودليل للمؤسسة لتحديد التغيرات الهامة والتكيف معها بفعالية، وخلق مؤسسة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.

¹. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص78.

². راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص346.

³. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المرجع السابق، ص346.

-زيادة قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها المتعددة، والتعرف على نقاط الضعف والقوة والفرص والتحديات في المؤسسة وتحديد البرامج التنفيذية للتعامل معها.

-زيادة قدرة المؤسسة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا وتنميتها بصورة تتفق مع تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

-خلق وسيلة للربط بين سياسات وأنظمة الموارد البشرية متضمنة سياسات تنمية الموارد البشرية بإستراتيجية العمل ككل.

-زيادة الاتساق والتوافق بين خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.

-زيادة فعالية استخدام الموارد البشرية وتحسين إنتاجيتها، وخفض معدل الحوادث، ومعدل دوران العمل، ومعدل الغياب. وعليه يتطلب تطبيق المفهوم الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية توافر بعض المتطلبات الأساسية والضرورية، لزيادة قدرة المؤسسة على تحقيق الاتساق والربط بين سياسات وأنشطة الموارد البشرية وإستراتيجية العمل ككل. ومن أهم هذه المتطلبات¹:

-تغيير قيم واتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل، بحيث يزيد ولاؤهم وانتمائهم للمؤسسة وتزيد دافعيتهم للعمل. ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس لمعاملة الأفراد وتحسين أخلاقيات وسلوكيات واتجاهات العمل لديهم، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة، وتحسين الطاقات والإمكانيات بتدريب وتكوين الأفراد لزيادة شعورهم بالأمان الوظيفي، وتنمية روح الالتزام والابتكار في الأفراد من خلال استحداث أساليب ووسائل لتحفيزهم تماشي مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم، وتنمية معايير للأداء والاستحقاق تمنح على أساسها الأجور والمزايا.

-تغيير دور ووظيفة إدارة الموارد البشرية، بحيث يزيد إشراكها في تكوين وإعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها وتطبيقها في مراحلها الأخيرة.

-تغيير ماهية وطبيعة المهارات المطلوب توافرها في مديري إدارة الموارد البشرية، بحيث تزيد مهاراتهم التخصصية لتشمل المهارات التخطيطية، والتسويقية، والتمويلية. وهذا لزيادة قدرتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية، والاختلافات في الاستراتيجيات المطلوب تحقيقها، ولضمان تحقيق المرونة في عملية التخطيط.

¹. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002)، ص 98.

إن تحقيق كفاءة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتوقف على مدى إدراك أهمية التغيير وحدوثه والحاجة إلى توجيهه بطريقة منظمة. والموارد البشرية ليست معنية فقط بإدارة التغيير التنظيمي، بل التنبؤ بحدوثه واقتراح الحلول الملائمة في إطار استراتيجي. فالتغيرات الكبيرة تحتاج إلى خبراء للموارد البشرية وقادة مؤسسات يحسنون التعامل مع التغيرات المستقبلية، وبالتالي فإن المؤسسة الاقتصادية معنية بتحديد الطرق المناسبة للتعامل مع التغيرات المحيطة بما يحافظ على الموقف التنافسي الحالي والمستقبلي¹. إن إدراك المؤسسات لأهمية التحولات ومتطلبات التكيف معها زاد من التركيز الاستراتيجي على نظم تنمية وتسيير الموارد البشرية.

¹. عبد المجيد قادي، سملاي يحضية، مرجع سابق، ص7.

الفصل الرابع: عمليات تنمية البشرية

توصيف الوظائف

تخطيط الموارد البشرية

الاستقطاب أو تدبير الموارد البشرية

اختيار الموارد البشرية

تدريب الموارد البشرية

تقييم أداء الموارد البشرية

تحفيز الموارد البشرية

تمكين الموارد البشرية

تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الموارد البشرية

الاتصالات الفعالة

تطوير المسار الوظيفي

بناء فرق عمل فعالة

جودة حياة العمل

تهيئة المناخ التنظيمي

تمهيد: إن عمليات تنمية الموارد البشرية تمثل سلسلة متشابكة الحلقات تتصل كل حلقة (عملية) فيها بباقي الحلقات (العمليات)، ومن ثم فإن نتائجها متكامل جميعا في تحديد المستوى العام لكفاءة تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، الذي يساهم بدوره في كفاءة الأداء التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي عند دراسة وتحليل عمليات تنمية الموارد البشرية لا بد أن نأخذ في الاعتبار هذا التداخل والترابط والتكامل فيما بينها، وليس تناولها كعمليات أو إجراءات مستقلة عن بعضها البعض.

1. توصيف الوظائف: قبل الحديث عن موضوع توصيف الوظائف يمكن أن نتطرق إلى بعض المفاهيم الرئيسية المتداولة في مجال توصيف الوظائف والمرتبطة فيما بينها.

1.1 مفاهيم مرتبطة بمفهوم توصيف الوظائف (تحليل الوظائف): من هذه المفاهيم ما يلي¹:

- **عنصر العمل:** وهو أصغر وحدة عمل قابلة للتجزئة، مثل عملية الرفع، أو النقل، أو وضع الأشياء في مواضعها.

- **مهمة العمل:** مجموعة من العناصر المرتبطة زمنيا في الأداء، والتي تساهم في تحقيق ناتج ذو قيمة.

- **واجبات العمل:** مجموعة من المهام التي ترتبط بهدف أو مجال تركيز أو اهتمام معين.

- **المهنة:** وهي عبارة عن تلك المجموعة المكتوبة من الوظائف المتشابهة.

- **المركز الوظيفي:** مجموعة من المهام والواجبات التي يُعهد بأدائها إلى شخص محدد في مكان معين.

- **الوظيفة:** مجموعة من المراكز الوظيفية المتشابهة في المهام والواجبات والتي تحمل مسمى وظيفي عام. والفرق بين الوظيفة والمركز يكمن في كون الوظيفة يمكن أن يقوم بها أكثر من شخص، في حين أن المركز لا يشغل إلا من طرف شخص واحد. ففي أية مؤسسة قد يقوم شخصان بنفس الوظيفة، لكنهما يشغلان مركزين منفصلين.

- **المسار الوظيفي:** سلسلة الوظائف التي يتقلدها أحد الأفراد بشكل متتابع خلال حياته الوظيفية.

2.1 مفهوم توصيف الوظائف: توصيف الوظائف هو إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات وسلطات وأساليب في العمل والأداء، ومعدلات للأداء من حيث الكم والكيف. كذلك فإن توصيف الوظيفة هو تحديد للظروف التي يتم فيها تأدية العمل ومباشرة واجبات الوظيفة وما يحيطها من إمكانيات ومعوقات وما تتضمنه من مخاطر وأضرار مادية أو

¹. علي غربي، بلقاسم سلاطية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 69.

معنوية يتعرض لها شاغلها. ووصف الوظيفة هو تحديد موضوعي للمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي سيشغل الوظيفة، حتى يأتي أدائه لها على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية. كذلك فإن وصف الوظيفة هو تحديد للعلاقات المتوازية والمتتابعة بين الوظيفة وبين غيرها من الوظائف بحيث تتضح إمكانيات واحتمالات التبادل في الوظائف على المستوى التنظيمي الواحد، أو على مستويات أعلى¹.

ويعتبر الناتج المباشر لعملية توصيف الوظائف في إعداد بطاقة توصيف الوظيفة، وهي قائمة توضح واجبات ومسؤوليات الوظيفة المعنية وحدود السلطة التي تنطوي عليها، والصفات والمؤهلات التي يجب أن تتوفر لدى شاغل الوظيفة.

إن الهدف الأساسي من توصيف الوظائف هو المساعدة على إعطاء صورة صادقة عن الوظيفة وشاغلها، حتى يتسنى اختيار الفرد المناسب الذي يستطيع أداء وظيفته على أكمل وجه، بكفاية ونجاح وبأقل مجهود، ولهذا فقد أصبحت عملية توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة².

3.1. عناصر توصيف الوظائف: وحسب ما جاء في مفهوم توصيف الوظائف، فإن التوصيف في شكله الأمثل لا بد أن يتضمن عنصرين هامين هما:

- وصف الوظيفة: وهو مجموعة من البيانات التي من شأنها التعريف بالوظيفة، وتشتمل هذه البيانات على اسم الوظيفة، موقعها في التنظيم، المسؤوليات المختلفة التي يتحملها شاغل الوظيفة، الصلاحيات في اتخاذ القرارات، أو السلطات التي تخولها الوظيفة لشاغلها، معدلات الأداء المحددة للوظيفة (كمية الإنتاج، جودة الأداء، وقت تنفيذ الواجبات، تكلفة تنفيذ الواجبات...)، التي يجب أن يلتزم بها شاغل الوظيفة، وتتخذ أساساً للحكم على كفاءته. الظروف التي يتم فيها تنفيذ الوظيفة، الظروف التي يتعرض لها شاغل الوظيفة (الإصابات، الأمراض، القلق النفسي، الابتعاد عن الأسرة...)، العلاقات الوظيفية وذلك من حيث تحديد الوظائف التي تعلق الوظيفة المعنية بالتوصيف، والوظائف التي تدخل ضمن نطاق إشرافها، إلى جانب الوظائف التي تعادها في المضمون والمستوى.

¹. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2 (بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000)، ص55.

². كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص55.

-مواصفات شاغل الوظيفة: وهي التي تبين المتطلبات التأهيلية الواجب توافرها لشاغل الوظيفة لتحقيق الأداء الناجح والفعال وتتضمن: التعليم من حيث النوع والمستوى، الخبرة من حيث مجالها ومدتها، المهارات التي تشير إلى مستوى تمكن أو احتراف الفرد لأداء وظيفة محددة، سواء كانت يدوية، ذهنية، أو اجتماعية. السمات الشخصية مثل الدافعية للإنجاز والقدرة على تحمل الضغوط والذكاء والمثابرة والقدرة على العمل الجماعي...الخ.

4.1. أهمية توصيف الوظائف: تمثل عملية وصف الوظائف خطوة ضرورية لمساعدة المؤسسة على إدارة الموارد البشرية إدارة سليمة وفعالة. حيث لا يمكن تحقيق الفعالية لأنشطة الاختيار، تقييم الأداء، التدريب والتنمية، تخطيط المسار المهني، إعادة تصميم الوظائف، تخطيط الموارد البشرية دون الاستناد إلى معلومات توصيف الوظائف. وفي ما يلي أهم مجالات الاستفادة من توصيف الوظائف¹:

أ. تخطيط الموارد البشرية: إن تخطيط الموارد البشرية هو تحديد نوعيات (مواصفات) الأشخاص المطلوبين للعمل في منظمة معينة، وتحديد الأعداد المطلوبة من كل نوعية، هذه العملية التخطيطية تحتاج إلى بيانات دقيقة حول المستويات مهارية المطلوبة للوظائف المختلفة للتأكد من توافر العدد الكافي من الأفراد في التنظيم لمقابلة احتياجات الخطة الإستراتيجية من الموارد البشرية.

ب. الاستقطاب والاختيار: إن وضوح المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظائف من استعدادات وقدرات وسمات إنسانية يساهم في جعل عملية الاستقطاب أكثر كفاءة إذ تتجه إدارة الموارد البشرية مباشرة إلى المصادر الأكثر احتمالاً. كما يمثل توصيف الوظائف أحد مصادر الهامة لتعريف المتقدم المحتمل بالوظيفة سواء شفها من خلال المقابلات الأولية أو عند الإعلان عنها في وسائل الإعلام المختلفة، كما تفيد في إرشاد العاملين الجدد على وجه التحديد عما هو متوقع منهم.

ويمكن النظر إلى بطاقة شاغل الوظيفة على أنها أداة هامة في عملية الاختيار، حيث توجه أنظار القائمين بالاختيار إلى قائمة المؤهلات الضرورية في المتقدم لشغل الوظيفة ومن ثم إمكانية الحكم على صلاحيته من عدمها. كما توضح كذلك عملية الاختيار من حيث الأسلوب وأدواته من اختبارات شخصية وتحريرية أو استخدام الاختبارات النفسية سوف يختلف بحسب طبيعة

¹. علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، مرجع سابق، ص 173-174.

المواصفات المطلوبة في شاغلي الوظيفة. وكلما كانت هذه المواصفات أكثر دقة، كلما كانت معايير الاختيار أدق وأكفأ.

ج. **عملية التدريب:** تتطلب البرامج التدريبية من المدرب الإلمام بالمهام الواجب تأديتها بالنسبة لكل وظيفة، لضمان اكتساب المتدرب للمهارات الضرورية لتحقيق الأداء الفعال لها. وقد يستخدم توصيف الوظائف كمؤشر لبيان مدى الحاجة إلى التدريب والتنمية، ونوعية البرامج المطلوبة، ومجالات التركيز فيها، والأهداف التي يسعى لتحقيقها.

د. **الترقية والنقل:** إن الترقية في الأساس ترفيع للموظف بنقله إلى وظيفة أعلى لها مسؤوليات وسلطات أعلى، لكن بشرط توفر شروط شغل هذه الوظيفة الأعلى، ومن ثم فإن المعلومات المتعلقة بالوظائف، تصبح أساساً لاختيار من تتوفر فيه هذه الشروط بدرجة أكبر، أو قد تحجب الترقية عن هؤلاء المرشحين إذا لم يوجد بينهم من هو جدير بشغل الوظيفة الأعلى، ومن ثم تتجه الجهود للبحث عن شخص من خارج المؤسسة تتوفر فيه المواصفات المطلوبة.

هـ. **تقييم الأداء:** إن جانباً هاماً في عملية تقييم الأداء يرتكز في الحكم على كفاءة العمل الذي يقوم به العامل، وبالتالي فإن سلامة هذا الحكم تتطلب وجود معايير موضوعية تتخذ أساساً في القياس والمقارنة، ولا شك أن أسلم هذه المعايير هي المواصفات الواردة بوصف الوظيفة عن واجبات ومسئوليات الوظيفة وأساليب أداءها.

و. **تقييم الوظائف:** يساعد التوصيف في تحديد الأهمية النسبية لكل وظيفة داخل المؤسسة، وما تتطلبه من مهارات وقدرات وخبرة خاصة ومسؤوليات مقارنة بالوظائف الأخرى للمؤسسة، مما يسمح بوضع سياسة عادلة للأجور، بحيث يزداد الأجر كلما ازدادت الأهمية النسبية للوظيفة وقيمتها. وبالتالي فإن الاختلافات في الأجور والمرتبات يجب أن تعكس الاختلافات في المتطلبات الأساسية لشغل هذه الوظائف¹.

وبالتالي فإن توصيف الوظائف يسمح بوضع سلم دقيق وشفاف للتعويضات المختلفة، وبالتالي يعتبر أساساً غير مباشر لكثير من القرارات المتصلة بمنح العلاوات والمكافآت والحوافز وحتى إنهاء الخدمة والتي تستند جميعها إلى تقدير الكفاءة بدرجة أو أخرى.

¹ . جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سابق، ص 147.

ز. **تخطيط المسار الوظيفي:** تنطوي عملية تخطيط المسار المهني على محاولة إحداث مواءمة بين مهارات وطموحات الفرد المتاحة في المؤسسة. وتتطلب عملية المواءمة أن يعرف المسؤولين عن تخطيط المسارات المهنية المتطلبات المهارية للوظائف المختلفة، وهو ما يؤدي إلى التوجيه الصحيح للعاملين إلى الوظائف الأكثر توافقاً مع قدراتهم، وبالتالي الأكثر احتمالاً من حيث النجاح وتحقيق الرضا.

ح. **تحسين بيئة الوظيفة:** لا يقتصر التوصيف على الوظيفة فقط، وإنما يعطي صورة صادقة عن البيئة التي يعمل فيها الفرد، بحيث يبين النواحي التي تستدعي العناية والاهتمام من أجل توفير الظروف البيئية المناسبة للعمل. فمن شأن ذلك أن يشجع العاملين على أداء وظائفهم بروح معنوية عالية.

ط. **تحقيق الأمن والسلامة:** حيث يكشف التوصيف عن الممارسات والظروف البيئية غير الآمنة المرتبطة بالوظيفة، والاحتياجات الواجب اتخاذها لضمان سلامة الأفراد العاملين.

ي. **تحسين علاقات العمل:** إن توفير وسائل الفهم المشترك مع الاتحادات العمالية فيما يتعلق بواجبات كل وظيفة له أثر كبير على تحقيق أهداف التنظيم. ويعتبر توصيف الوظائف المعد إعداداً جيداً والذي ينال القبول على مستوى واسع أحد هذه الوسائل التي تساعد في إيجاد نوع من التفاهم الكامل بين الطرفين، ويقلل من تظلمات العمال والتي تظهر عادة فيما يتعلق بالأجور وعدم عدالتها. لأن الأجور التي توضع على أساس اختلافات واضحة في الواجبات تكون موضوعية¹. وعليه فإن توصيف الوظائف يقلل من الصراع الداخلي الأمر الذي يعزز نجاح الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

بالإضافة إلى ما سبق فإن عملية توصيف الوظائف أيضاً لها أهمية كبيرة بالنسبة لكل من المدير التنفيذي والعاملين:

- **أهمية توصيف الوظائف بالنسبة للمدير التنفيذي:** ربما تكون أهمية توصيف الوظائف واضحة بالنسبة لمسؤولي الموارد البشرية، إلا إنها قد لا تكون بمثل ذلك الوضوح بالنسبة للمديرين

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص148.

التنفيذيين. وتعتبر عملية توصيف الوظائف مهمة بالنسبة للمديرين التنفيذيين وذلك للاعتبارات التالية¹:

-يتطلب من المدير أن يفهم جيدا المهام المطلوبة في كل وظيفة، باعتبار أن المدير التنفيذي مسؤول عن ضمان قيام كل فرد بأداء عمله بأفضل طريقة، ويتطلب ذلك من المدير تقييم درجة الإجابة في أداء الوظيفة، وتوفير معلومات مرتدة لأولئك الذين يحتاج أدائهم إلى تحسين أو تطوير.

-نادرا ما تقوم إدارة الموارد البشرية بمهمة اختيار المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة بشكل منفرد، بل غالبا ما يتم الاعتماد على مشاركة المدراء التنفيذيين المباشرة أو غير المباشرة، وعدم توافر الفهم الكامل لمهام الوظيفة والمهارات المطلوبة للأداء الفعال لها من قبل المدراء التنفيذيين من شأنه أن يقلل من فعالية مشاركتهم، أو يترتب عليه اختيار أفراد مفضلين، لكنهم غير قادرين على تحقيق الأداء الناجح للوظيفة.

-يجب أن تتوافر لدى المدير التنفيذي معلومات تفصيلية حول كل الوظائف التي تشملها المجموعات الوظيفية التي يشرف عليها وذلك لفهم عملية تدفق العمل، حيث يساهم فهم تدفق العمل في تحديد المهام التي يجب القيام بها، ونوعيات المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال لتلك المهام، بالإضافة إلى أن فهم تدفق العمل يعتبر متطلبا أساسيا في حالة اتخاذ قرارات بإعادة تصميم الوظائف لزيادة كفاءتها وفعاليتها.

-أهمية توصيف الوظائف بالنسبة للعاملين: إن عدم إعطاء عملية توصيف الوظائف الأهمية التي تستحقها من قبل المؤسسة قد يؤدي إلى غموض الدور بالنسبة للعاملين، وحسب سيزلاقي ووالاس فإن "غموض الدور هو عبارة عن عدم وضوح واجبات الوظيفة ومسؤولياتها أمام العامل"². وهناك من يرى أن غموض الدور هو الافتقار إلى المعلومات التي يحتاجها الفرد عن أداء دوره في المؤسسة، أو عدم وضوح مسؤوليات العمل ومتطلباته³.

كما يعني غموض الدور عدم وضوح عناصر العمل وعدم تأكد العامل من اختصاصاته، وعدم معرفته بما يجب أن يؤديه وعدم تأكده من توقعات الآخرين منه، كذلك افتقاره إلى المعلومات التي

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص150.

².عبد الناصر حمودة، "تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف ومراتبته على المرؤوسين"، المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد01 (الكويت 1996)، المجلد04، ص66.

³. عويد المشعان، "مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين"، مجلة العلوم الاجتماعية، العدد01 (الكويت، 2000)، مجلد28، ص6.

يحتاجها في أداء عمله في المؤسسة، مثل المعلومات الخاصة بحدود سلطته ومسؤولياته والمعلومات الخاصة بسياسات وقواعد المؤسسة وطرق تقييم الأداء وغيرها. وعليه تكمن أهمية توصيف الوظائف بالنسبة للعاملين فيما يلي:

- يمكن توصيف الوظيفة العامل من الفهم الجيد لواجبات ومسؤوليات وظيفته وما هو متوقع منه. فعدم معرفة الموظف بطبيعة واجباته بدقة أو عدم معرفته بعلاقته بالآخرين يثبط من عزيمته ويضعف من معنوياته.

- يساهم توصيف الوظائف في توفير معلومات تفيد في التوزيع المتساوي لعبء العمل على الموظفين، كما توفر البيانات أيضا أساسا موضوعيا لتحديد معدل الأجر لكل وظيفة، كذلك تستخدم في تقييم أداء الموظف، كما أن وجود معلومات دقيقة عن الوظيفة يؤدي إلى العدالة والموضوعية في المعاملة.

- يساهم وجود معلومات دقيقة خاصة بمتطلبات الوظيفة والتي يتم الحصول عليها من تحليل الوظائف من توفير دليل لكل موظف يستعين به في الإصلاح الذاتي سواء بالنسبة لوظائفه الحالية أو المستقبلية.

- توفر بيانات توصيف الوظائف للعاملين والمشرفين أساسا أكثر موضوعية لتحديد أو حل بعض التظلمات والشكاوى التي يمكن أن تظهر في مجال وظائفهم.

5.1. طرق توصيف الوظائف: حتى يكون التوصيف سليما ويحقق أهدافه، توجد عدة طرق أو أساليب يمكن استخدامها لتوصيف الوظائف، وهذه الطرق أو الأساليب تختلف من حيث ماهية المعلومات التي تقوم بتوفيرها، فبعضها يوفر معلومات تفصيلية للغاية وخاصة بوظيفة محددة أو مجموعة من الوظائف المرتبطة، مثل هذه المعلومات تعتبر مفيدة في تنمية أنظمة الاختيار أو تقييم الأداء والتي تدور حول وظيفة معينة. والطرق الأخرى تستخدم كإطار نمطي للمعلومات والتي تنطبق على جميع الوظائف، وتساعد في المقارنة بين الوظائف غير المتشابهة وهذه الأساليب توفر معلومات عامة، والمعلومات التي تتيحها تعتبر مفيدة في تصميم أنظمة عادلة للمكافآت، وكذلك خطط المسار الوظيفي¹. من أهم هذه الطرق ما يلي:

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص152.

أ. **الملاحظة:** باعتبار الملاحظة الأداة الأساسية والأولية في عملية جمع البيانات، وبواسطتها يتم ملاحظة القائم بالوظيفة وتدوين كل العمليات التي يقوم بها (نوع العمل، كيفية الأداء، الوقت المستغرق، البيئة والأدوات المستعملة...الخ). وعلى الرغم من أن أسلوب الملاحظة يتمكن من توفير بيانات سريعة ومن الواقع، فإن شعور العاملين بأنهم تحت الملاحظة قد يؤدي إلى الارتباك أو المبالغة في الأداء، وهو ما قد يؤثر في جودة وموضوعية التوصيف، كذلك فإن هذه الطريقة تفترض أن كافة الأنشطة التي تتضمنها الوظيفة يمكن خضوعها للملاحظة، وهو أمر متعذر بالنسبة لبعض الوظائف مثل الوظائف الإدارية.

ب. **المقابلة:** تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً وأكثرها دقة لأنها تعتمد على الاجتماع المباشر بشاغل الوظيفة¹، وقد تكون مقننة حيث يتم إعداد قائمة بالأسئلة مسبقاً، ويلتزم بإتباعها وطرحها أثناء المقابلات، أو تكون غير مقننة حيث لا توجد أسئلة محضرة مسبقاً يلتزم بها القائم بالمقابلة، على أن يتم المزج بين نتائج المقابلات للوصول إلى توصيف موحد للوظيفة، إلا أنها تستغرق وقتاً طويلاً، كما يجب اخذ نتائجها بحذر حيث أن العمال قد يحاولون المغالاة في أهمية الوظيفة أو عدد المهام المطلوبة لأدائها. وكما يمكن أن تكون المقابلة فردية، فقد تكون جماعية بمعنى مقابلة عدد من شاغلي الوظيفة في وقت واحد، وعلى الرغم من ارتفاع مستوى الدقة في التعرف على معالم الوظيفة، إلا أن ديناميكية العمل الجماعي قد تعوق تحقيق الفعالية من استخدام طريقة المقابلة الجماعية.

بالرغم من فعالية هذه الطريقة في جمع البيانات، إلا أن نجاحها يتوقف بالدرجة الأولى على تعاون شاغل الوظيفة خاصة عند ميله إلى عدم التعاون إذا شعر أن المقابلة ستؤدي إلى نتائج لا تتفق في مجملها مع مصالحته، وفي هذا الإطار يجب على القائم بالتوصيف خلق مناخ يتيح لشاغل الوظيفة الإفصاح عما يفكر به لضمان صحة ودقة البيانات، وإلا ستكون النتائج المترتبة على المقابلة بعيدة عن الواقع².

هناك بعض القواعد الأساسية التي يجب أن يراعيها القائم بإجراء مقابلات التوصيف لأهميتها في تسهيل عمله³:

¹. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص58.

². كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص59.

³. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص170.

- ضرورة شرح فكرة التوصيف والهدف منها للموظف أو العامل وكسب ثقته.
- ضرورة إبداء الاهتمام بالعامل ونوع العمل الذي يؤديه.
- الهدف من المقابلة هو معرفة كيف يؤدي العمل الآن وليس تنبيه العامل إلى كيف يجب أن يؤدي العمل.
- ضرورة التخاطب مع العاملين والمشرفين بطريقة تسهل التفاهم وتزيد من فرص التعاون.
- لا يجب أن يخلط القائم بالمقابلة بين العمل والعامل، إن موضوع التوصيف هو العمل وليس العامل.
- ضرورة مراجعة البيانات التي يحصل عليها القائم بالمقابلة إما بسؤال أشخاص آخرين يمارسون نفس العمل أو بالرجوع إلى المشرف.
- ج. **طريقة الاستقصاء الهيكلي:** وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة ذات النهايات المغلقة أو المفتوحة، متعلقة بكل متطلبات الوظيفة المراد توصيفها، وترسل إلى العاملين، حيث يطلب منهم اختيار أو ترتيب العناصر أو المهام التي يقومون بها في وظائفهم من قائمة طويلة تتضمن كافة عناصر مهام الوظيفة، وبالنسبة للوظائف الموجودة بالفعل فإن الفرد شاغل الوظيفة هو الذي يقوم بإكمال قائمة الاستقصاء. وبعد مراجعتها من طرف المدير المباشر للعامل يتم إرجاعها للمحلل، أما إذا كانت الوظيفة جديدة فإن قائمة الاستقصاء ترسل للمدير المباشر الذي سيتولى الإشراف على شاغل الوظيفة¹. ويرى البعض أن أسلوب الاستقصاء يعتبر وسيلة جيدة لتجميع البيانات عن الوظائف، إلا أن الاستثناءات أو بعض الملامح المميزة لوظيفة قد يتم تجاهلها، خاصة انه لا توجد فرصة لاستخدام أسئلة للمتابعة أو التوضيح أو التحقق من المعلومات التي تم تلقيها.
- د. **قائمة تحليل المركز الوظيفي:** وتعتبر هذه الطريقة في غاية التخصص، فهي على درجة عالية من الدقة في تحليل الوظائف على أساس أنشطة العامل. وهي استقصاء نمطي لتحليل الوظائف يحتوي على 194 عنصر من عناصر الوظيفة هذه العناصر تمثل سلوك الوظيفة، ظروف العمل، خصائص الوظيفة العامة، والتي يمكن أن تنطبق على مجموعة متنوعة من الوظائف، وقد تم تنظيم هذه العناصر في ستة مجموعات هي²:

¹. علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص76.

². راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص68.

-مدخلات المعلومات: أين وكيف يحصل العامل على المعلومات المطلوبة لأداء الوظيفة؟
-العمليات الذهنية: المنطق، اتخاذ القرارات ، التخطيط، وأنشطة توليد المعلومات ذات العلاقة بالوظيفة.

-مخرجات العمل: الأنشطة المادية، الأدوات المعدات المستخدمة في أداء العمل.
-العلاقات مع الآخرين: طبيعة ونطاق العلاقات التي تتطلبها الوظيفة إقامتها مع الآخرين سواء داخل المؤسسة أو خارجها (توجيه، اتصال مع الجمهور والعملاء).
-بيئة الوظيفة: البيئة المادية والاجتماعية التي يتم فيها أداء الوظيفة.
-خصائص أخرى للوظيفة: الأنشطة والظروف والخصائص الأخرى غير التي تم وصفها سابقا ومرتبطة بالوظيفة.

ومن الواضح فان هذه الطريقة توفر معلومات عن العمل بشكل يسمح بالمقارنة بين الوظائف المختلفة سواء كانت متشابهة أو غير متشابهة.

ه. **طريقة التشاور الفني:** حيث يتم الحصول على معلومات بشأن السمات المميزة للوظائف عن طريق الخبراء، حيث يتم مقابلة المشرفين من ذوي الخبرة أو المعرفة المتعمقة بالوظيفة. وعلى الرغم من أنها تعد وسيلة جيدة لجمع المعلومات حول الوظائف، إلا أنها تحمل وجهة نظر شاغل الوظيفة حول ما يؤديه في وظيفته¹.

6.1. **تصميم الوظائف:** إن توصيف الوظائف وتصميم الوظائف هما مجالان متداخلان إلى حد كبير، على الرغم من أنه قد تم التعامل معهما إلى حد قريب على إنهما مجالان مختلفان. ففي حين تتركز جهود توصيف الوظائف على تجميع معلومات تفصيلية عن الوظائف الحالية بغرض المساعدة في القيام بوظائف الموارد البشرية الأخرى مثل الاختيار والتدريب وتقييم الأداء وتصميم أنظمة المكافأة. فان تصميم الوظائف يركز على إعادة تصميم الوظائف الحالية لجعلها أكثر كفاءة أو أكثر جاذبية لدى العاملين، وعليه فإن تصميم الوظيفة اخذ توجهها أكثر ايجابية تمثل في تغيير معالم الوظيفة، بينما اقتصر دور توصيف الوظائف على تجميع المعلومات بغرض استخدامها في مجالات الموارد البشرية الأخرى، ورغم ذلك فانه يوجد ترابط واعتماد متبادل بين هذين المجالين.

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص158.

يقصد بتصميم الوظائف عملية تحديد الطريقة التي يجب أن يؤدي بها العمل، والمهام المطلوبة للقيام به، إما إعادة تصميم الوظيفة فيشير إلى عملية تغيير المهام أو الطريقة التي يؤدي بها العمل في وظيفة حالية.

وتشير الدراسات إلى أنه توجد أربعة مداخل بديلة والتي يمكن استخدامها أي منها في تصميم الوظائف وهذه المداخل هي¹:

أ. المدخل الآلي أو الميكانيكي: يستمد هذا المدخل جذوره من المدرسة الكلاسيكية للهندسة الصناعية، ويركز هذا المدخل على تحديد أفضل طريقة لهيكل العمل من خلال تبسيط العمل للدرجة التي يمكن معها تدريب أي فرد بسهولة لأداء مهامه، بهدف تحقيق المزيد من كفاءة ومرونة الموارد البشرية، ويقوم هذا المدخل على ثلاثة جوانب أساسية هي: تخصص المهمة، تبسيط، المهارة، التكرارية.

ب. المدخل البيولوجي: يهدف هذا المدخل إلى تقليل العبء أو الإجهاد العضلي على العامل من خلال هيكل بيئة العمل وفقا للطريقة التي يعمل بها جسم الإنسان. ومن ثم فإنه يركز على الحد من آثار العمل السلبية مثل: الإجهاد العضلي، الألم والإرهاق، والشكاوى الصحية. ويستند هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى علوم دراسة حركة الجسم، فسيولوجيا العمل، الطب الوظيفي، وتتم هذه العلوم مجتمعة بدراسة العلاقة بين الخصائص الفسيولوجية للفرد وبيئة العمل المادية.

ج. المدخل الإدراكي أو الحركي: ترجع أصول هذا المدخل في تصميم الوظائف إلى مدرسة السلوك الإنساني. ويركز هذا المدخل على القدرات والقيود الذهنية، حيث يتم تصميم الوظائف بالطريقة التي تضمن عدم تجاوز القدرات والقيود الذهنية للأفراد. ويحاول هذا المدخل تحسين الاعتمادية، الأمان، واستجابات العاملين عن طريق تصميم الوظائف بطريقة تقلل من متطلبات تشغيل المعلومات أو القدرات الذهنية لأداء الوظيفة.

د. المدخل التحفيزي: يرى هذا المدخل أن المتغيرات الاتجاهية مثل الرضا الوظيفي، والحفز الداخلي، والمشاركة في اتخاذ القرارات الوظيفية، بالإضافة إلى المتغيرات السلوكية مثل المواظبة والأداء، تمثل أهم مخرجات تصميم الوظائف. ويسعى أصحاب هذا المدخل إلى توسيع نطاق الوظائف، أو الإثراء الوظيفي، وبناء الوظائف حول أنظمة اجتماعية فنية ومن أمثلة هذا المدخل

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص169.

نظرية العاملين، والتي ترى أن العامل الأساسي لتحفيز العاملين ليس الحوافز النقدية بل إعادة تصميم العمل بحيث يكون أكثر جاذبية.

ومن النماذج المتكاملة التي تظهر تأثير تصميم الوظيفة على استجابات العاملين هو نموذج " السمات الوظيفية"، ويمكن وصف الوظائف وفقا لهذا النموذج باستخدام خمس سمات هي:
-تنوع المهارات: وتعبر عن المدى الذي تتطلب فيه الوظيفة استخدام مهارات متنوعة للاضطلاع بمهامها.

-تكامل المهمة: وتعكس المدى الذي تتطلب فيه الوظيفة أداء جزء متكامل من العمل من البداية للنهاية.

-أهمية المهمة: وتعكس المدى الذي تمتلك فيه الوظائف التأثير على حياة الآخرين، أي أهمية الوظيفة بالنسبة للأفراد الآخرين.

-الاستقلالية: وتعني الدرجة التي تسمح بها الوظيفة للأفراد باتخاذ القرارات بشأن أفضل الطرق لإنجاز أعمالهم.

-المعلومات المرتدة: وتشير إلى المدى الذي يتلقى فيه الفرد معلومات حول مدى فاعلية أدائه للعمل.

إن جانبا كبيرا من البحوث في مجال توسيع الوظائف أو الإثراء الوظيفي والإدارة بفرق العمل تستمد جذورها من المدخل التحفيزي في تصميم الوظائف.

وتشير نتائج دراسة حديثة إلى أن اعتماد المدخل التحفيزي ساهم في ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي، تقليل الملل الوظيفي، الحد من الأخطاء، تحسين مستويات الخدمة المقدمة للعملاء، إلا أن توسيع نطاق هذه الوظائف من ناحية أخرى، قد أدى إلى ارتفاع التكلفة، لذا لابد من الموازنة بين كل من العائد والتكلفة لكل من القيمة التحفيزية للوظائف، ومستوى الكفاءة التي يتم بها إنجاز تلك الوظائف.

وعليه فانه عند تصميم الوظائف يكون من الضروري فهم النواتج الايجابية والسلبية المترتبة على استخدام مدخل معين، ويجب على المدراء الذين يسعون إلى تصميم الوظائف بالطريقة التي تعظم كافة النواتج لشاغلي الوظائف، أن يكونوا على دراية بهذه المداخل، وان يتفهموا التكاليف والمنافع الملازمة لكل منها، وان يوازنوا بينها بطريقة ملائمة حتى يتمكنوا من تزويد المؤسسة بمصدر آخر

من مصادر الميزة التنافسية. ويوضح الجدول التالي النتائج الايجابية والسلبية لمداخل تصميم الوظائف الأربعة كما يلي¹:

جدول رقم (24): مقارنة بين نواتج مداخل تصميم الوظائف.

مداخل تصميم الوظائف	النتائج الايجابية	النتائج السلبية
-الميكانيكي	-تقليل وقت التدريب. -ارتفاع معدلات استغلال الوقت. -احتمالات منخفضة للأخطاء. -ضغوط ذهنية محدودة.	-انخفاض مستويات الرضا الوظيفي. -انخفاض مستويات الحفز. -ارتفاع معدلات الغياب.
-التحفيزي	-ارتفاع مستويات الرضا الوظيفي. -حفز مرتفع. -مشاركة وظيفية مرتفعة. -ارتفاع الأداء الوظيفي. -انخفاض معدلات الغياب.	-زيادة وقت التدريب. -انخفاض وقت استغلال الوقت. -ارتفاع احتمالات الخطأ. -زيادة الضغوط الذهنية.
-البيولوجي	-انخفاض المجهود البدني. -انخفاض الإجهاد الذهني. -انخفاض الشكوى الصحية. -انخفاض الحوادث العلاجية. -انخفاض معدلات الغياب. -ارتفاع معدلات الرضا الوظيفي.	-ارتفاع التكلفة المالية بسبب التغير في تكنولوجيا العمل أو البيئة.
-الإدراكي	-انخفاض احتمالات الخطأ. -انخفاض احتمالات الحوادث. -انخفاض مستويات الضغوط الذهنية. -انخفاض أوقات التدريب. -ارتفاع معدلات استغلال الوقت.	-انخفاض معدلات الرضا الوظيفي. -انخفاض مستويات الحفز.

المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003، ص179.

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص179.

2. **تخطيط الموارد البشرية:** تؤثر العديد من المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتكنولوجية على مزيج الموارد البشرية المناسب للتعامل مع هذه المتغيرات. فالعولمة، والاتجاه نحو مركزية مواقع العمل، وتطبيق فلسفات الجودة الشاملة وإعادة هندسة العمليات، والتطور التكنولوجي الهائل في تكنولوجيا الإنتاج والاتصالات، وغيرها من التطورات البيئية خلقت العديد من التحديات والفرص للمؤسسات، وبصفة عامة توجد ثلاثة متطلبات من أجل تحقيق الفعالية في التعامل مع هذه المتغيرات، وبالتالي تحويل التحديات إلى فرص تساهم في تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة وهي¹:

-أولاً أن تتوافر لدى المؤسسة فكرة واضحة عن الموقف الحالي للموارد البشرية العاملة بها، وعلى وجه التحديد نقاط القوة والضعف في هيكل العمالة الحالي.
-ثانياً، الإلمام بأهدافها المستقبلية وإلى أي حد تتوافق قدرات وإمكانيات قوة العمل بها مع احتياجاتها المستقبلية.

-ثالثاً، تصميم البرامج المناسبة لتوفير احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية في حالة وجود فجوة بين واقع الموارد البشرية الحالية وما سوف تحتاجه منها مستقبلاً سواء من حيث الأعداد أو التخصصات. ويتمثل الغرض من تخطيط الموارد البشرية في تحديد حاجة المنظمة من العاملين من حيث الأعداد والتخصصات، ووضع برنامج زمني لتوفير هذه الاحتياجات في الوقت المناسب.

1.2. **مفهوم تخطيط الموارد البشرية:** يشير التخطيط في الغالب إلى قضايا مستقبلية تراها المؤسسة هامة تعمل على الوصول إليها، ومن ثم تضع الخطط، وتحدد الوقت وتوفر الوسائل والظروف المناسبة التي تجعل الوصول إلى تلك القضايا المستهدفة ممكناً في فترة زمنية قادمة².

أما فيما يتعلق بتعريف تخطيط الموارد البشرية يمكن أن نورد هذه التعاريف:
-تخطيط الموارد البشرية هو: "تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارة والتخصصات، والمحددة خلال فترة زمنية مقبلة، واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات"³.

1. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص183.

2. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص147.

3. كامل بربير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص69.

-تخطيط الموارد البشرية هو: "العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة، وفي الوقت المناسب، والقادرين على القيام بكفاءة وبفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بأنجاز أهدافها الكلية"¹.

-تخطيط الموارد البشرية هو: "عملية تحديد وضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من العمالة المؤهلة في الوقت المناسب، للقيام بالوظائف التي تقابل احتياجاتها وتحقق الرضاء لهؤلاء الأفراد"².

رغم وجود تعريفات متعددة لمفهوم تخطيط الموارد البشرية إلا أنها تلتقي حول مضمون عملية تخطيط الموارد البشرية والذي يعكس كونها تحليل منظم ومستمر لجانبي العرض والطلب على الموارد البشرية في المستقبل، بما يساعد على مواجهة حالة عدم التأكد والتذبذب المفاجئ في موارد القوى العاملة في مجالات العمل المختلفة (الفائض أحيانا والعجز أحيانا أخرى).

ويسعى النظام الفعال لتخطيط الموارد البشرية إلى إحداث التوازن بين احتياجات المؤسسة من العمالة المنتجة، وبين إشباع رغبات واحتياجات الأفراد في الحصول على الوظائف المناسبة.

وتتصف عملية تخطيط الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص أهمها:

-إنها عملية ديناميكية مستمرة، تنطوي على مجموعة من الأنشطة المتداخلة والمتراطة في نفس الوقت.

-القابلية للتعديل بما يتفق والتغير في ظروف المؤسسة الداخلية أو بيئتها الخارجية.

-تتضمن برامج تخطيط وتنمية العنصر البشري مثل: التعيين والتدريب وتقييم الأداء.

وقد أدت النظرة المتطورة للموارد البشرية إلى نمو وخلق مجال جديد هو التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والذي يحاول أن يربط بين خطط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي على مستوى المؤسسة. ويسمح هذا الربط بخلق بيئة ثقافية وتنظيمية أكثر مرونة وقدرة على تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وعلى تبني السلوك الابتكاري للأفراد. وبهذا المفهوم يصبح تخطيط الموارد البشرية جزءا متكاملا ومشاركا في بناء وتطبيق استراتيجيات المؤسسة³، من خلال تنمية مفاهيم وأدوات للمشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة. وبهذا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحقيق التكامل بين كل من أنظمة التعويضات، وأنظمة المعلومات الخاصة

¹. سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص54.

². جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص184.

³. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص140.

بالموارد البشرية، والذي يمكنها من تنمية مقاييس أفضل لكل من الإنتاجية، دوران العمل، تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية بطرق أكثر دقة، وتحديد العوامل المؤثرة على تكلفة الموارد البشرية، وتطبيق المرونة في استخدام هذه الموارد البشرية، واتخاذ الخطوات اللازمة للتكيف مع عدم التوازن بين الطلب على الموارد البشرية والعرض المتاح منها. ومن ثم لا يقتصر دور إدارة الموارد البشرية على مجرد التكيف والاستجابة لمتطلبات إستراتيجية العمل، بل تصبح مشاركة في صنع هذه الاستراتيجيات.

2.2. مقومات تخطيط الموارد البشرية: إن تخطيط الموارد البشرية لا يتم بمعزل عن التخطيط في المجالات الأخرى، إذ أن التنسيق بين خطط الموارد البشرية وباقي الخطط الأخرى يعتبر متطلباً أساسياً لتحقيق الفعالية والنجاح لعملية التخطيط على مستوى المؤسسة بوجه عام. وحتى يتم تخطيط الموارد البشرية بفعالية يتطلب ذلك توفر مجموعة من المقومات الأساسية والتي بدونها يصبح تخطيط الموارد البشرية عبارة عن ممارسة التفكير النظري بدلا من أن يكون أداة مفيدة للإدارة. ومن بين هذه المقومات ما يلي¹:

- نظام متكامل للمعلومات عن الأفراد.
- خطة أساسية واضحة للأعمال (كافة إدارات المؤسسة).
- وضوح الأهداف الحالية والمستقبلية.
- وجود وصف تحليلي للوظائف.
- وجود تنظيم إداري واضح.
- تحديد التغيرات التكنولوجية المستقبلية داخل المؤسسة.
- وضوح السياسات الإنتاجية والمالية.
- الإشارة إلى التشريعات العمالية المعمول بها.

إن غياب هذه الخطط يعني أن تقدير المنظمة لاحتياجاتها من القوى العاملة يقوم أساساً على التخمين. كما أن فشل عملية التخطيط لأسباب موضوعية أو لأسباب مرتبطة بنقص الإعداد،

¹. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص131.

سيؤثر سلباً على أداء المؤسسة ونقص قدرتها التنافسية، وهناك العديد من المشكلات التي تنشأ نتيجة غياب أو سوء تخطيط الموارد البشرية منها¹:

- وجود فائض في العمالة في بعض الوظائف، ووجود عجز في بعض الوظائف الأخرى.
- تعطيل الطاقات الإنتاجية المرتبط استخدامها بعنصر العمل، في حالة وجود عجز في العمالة.
- عدم تناسب العمالة المختارة مع الاحتياجات من حيث النوعية والعدد.
- اضطراب عمليات الاستقطاب والاختيار والتدريب.
- اضطراب الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات العمالة(الاستقالة- الترقية- النقل- التقاعد- الوفاة).

3.2. أهمية تخطيط الموارد البشرية: توجد العديد من الأسباب التي تدفع المنظمات المختلفة إلى ممارسة عملية تخطيط الموارد البشرية، وأهم هذه الأسباب:

-يساعد تخطيط الموارد البشرية في الحد من حالات المخاطرة وعدم التأكد، حيث يكمن الهدف العام من تخطيط الموارد البشرية في تقدير احتياجات المؤسسة من الأفراد ذوي المهارات والتخصصات المحددة في فترة زمنية مقبلة، والسعي لتوفير تلك الاحتياجات في الوقت المناسب، الأمر الذي يجنب المؤسسة التعرض لحالات النقص العددي أو المهاري أو وجود زيادة غير ضرورية، والذي ينعكس سلباً على تحقيق أهداف المؤسسة.

-يساعد تخطيط الموارد البشرية المؤسسات الحديثة التي أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، وأفراد متخصصين فنيا وإدارياً، في التعرف على هذه العمالة وتوفيرها في الوقت المناسب.

-يساعد تخطيط الموارد البشرية المؤسسة على مواجهة التغيير والتكيف معه، ذلك أن المؤسسة تواجه تغيرات في القوى التنافسية والأسواق والتكنولوجيا والتشريعات الحكومية.. الخ. مثل هذه التغيرات تؤدي إلى حدوث تعديلات في محتويات الوظائف والمتطلبات المهنية وإعداد ونوعيات العاملين، وهو ما يمكن الاستجابة له من خلال عمليات التخطيط.

-يساعد تخطيط الموارد البشرية المؤسسة على وضع موازنة الوظائف والأجور، حيث يفيد تحديد الأعداد والتخصصات المطلوبة في فترة مقبلة في تمكين المؤسسة من التخطيط المالي بالنسبة للأجور، إذ يمكن وضع موازنة الوظائف وبالتالي تقدير الأجور على أساس سليم.

¹. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص65.

-يساعد تخطيط الموارد البشرية المؤسسة على تقدير تكاليف إنتاج السلعة أو الخدمة، حيث يترتب على التقدير السليم لتكاليف العمالة من أجور وغيرها إمكانية معرفة التكاليف النهائية للسلعة بعد تقدير عناصر التكاليف الأخرى، مما يمكن المؤسسة من الارتباط مقدما مع العملاء على أسعار تزويدهم بالسلع أو الخدمات.

-يساعد تخطيط الموارد البشرية المؤسسة في تصميم برامج التدريب، حيث تتيح معرفة التخصصات والمهارات المطلوبة في الفترة القادمة، وضع برامج التدريب لتوفير الكفاءات المطلوبة في الوقت المناسب، فإذا كانت المؤسسة مثلا تخطط لإدخال تكنولوجيا أو أجهزة جديدة لا تتوافر للعاملين الخبرة لتشغيلها أو استخدامها، فإن جهاز التدريب يعمل على تنمية مهارات العدد الكافي بحيث يمكن الاستفادة من التكنولوجيا الجديدة فور وصولها بدلا من الانتظار حتى يتم تدريب العاملين.

-يساعد تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التوزيع العادل للعاملين على الإدارات، ذلك أن التخطيط السليم للعمالة يتيح الاستخدام الأمثل لقوة العمل في المؤسسة ويجنب العاملين الذين يزيد ضغط العمل في إدارتهم الشعور بالظلم، مما يوفر مناخا مناسباً للتعاون بين الإدارة والعاملين، ويسهم في تحقيق علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة، ويتم هذا من خلال وضع خطة العمالة على أساس حجم العمالة في كل قسم أو إدارة، وبالتالي يوزع العاملون بين الإدارات طبقا لاحتياجاتها الفعلية.

4.2. تخطيط الموارد البشرية كمصدر للميزة التنافسية: إذا كانت المؤسسات في الوقت الحالي تسعى لضمان البقاء والاستمرار والنمو، فعليها الاهتمام بالموارد البشرية التي تعمل بها، لأن الميزة التنافسية يمكن أن تتحقق من خلال موارد بشرية تتميز بالكفاءة والمعرفة والرغبة في تطوير الذات، وبدرجة عالية من الولاء والالتزام والرقابة الذاتية والتعاون. مما يقلل الحاجة إلى الإشراف، ويحسن من الرغبة في خدمة العملاء، إن تحقيق ذلك يتطلب تغييرا جوهريا في الطريقة التي تمارس بها إدارة الموارد البشرية أنشطتها ويمثل مجال تخطيط الموارد البشرية عنصرا مهما في تحقيق هذا التغيير. وهذا التغيير يكون من خلال إدراك أهمية الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتبني رؤية إستراتيجية تستقرأ الأحداث المستقبلية ذات التأثير على المورد البشري، بدلا من أسلوب رد الفعل، الذي يعني التعامل مع المطالب والاحتياجات والمشاكل والأزمات عندما تنشأ أو تفرض نفسها¹.

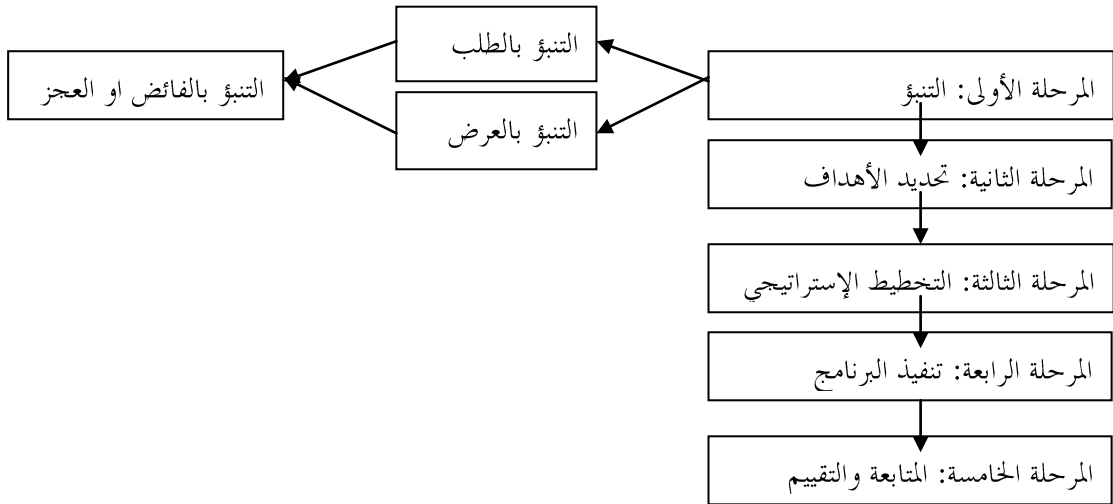
1. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص188.

فإذا لم تكن وحدات الموارد البشرية والمسؤولين عن إدارتها على علم وفهم كاملين بالإستراتيجية العامة التي تتبعها المؤسسة ودلالاتها بالنسبة للموارد البشرية، فانه من الصعب التنبؤ بنوعية التحديات التي سوف تواجه الإدارة المسؤولة عن الموارد البشرية، إن الفشل في التخطيط سوف يترتب عليه فقدان الرؤية المستقبلية وضعف الاستجابة لتحديات سوق العمل.

إن التصميم والتنفيذ الجيدين لخطط الموارد البشرية يوفران للتنظيم عنصر المبادرة والقدرة على التعامل مع الفرص والمشكلات التي تهدد مركزها التنافسي والتي تفرضها بيئة المنظمة. كما أن ممارسات التخطيط للموارد البشرية قد يمثل الفارق بين تلك المنظمات القادرة على الاستمرار والنمو، وبين تلك التي تفشل في تحقيق هذه الأهداف. ورغم ذلك فإن نتائج الأبحاث والدراسات تشير إلى أن عددا محدودا من المنظمات على المستويين العربي والعالمي تلتزم ببناء وتنفيذ برامج عملية سليمة في مجال تخطيط الموارد البشرية.

5.2. مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية: تشمل عملية تخطيط الموارد البشرية على خمس مراحل رئيسية كما يوضحه الشكل رقم (06) وهذه المراحل هي: مرحلة التنبؤ، مرحلة تحديد الأهداف، مرحلة التخطيط الإستراتيجي، مرحلة تنفيذ البرنامج، مرحلة المتابعة والتقييم.

شكل رقم(06): يبين مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الإسكندرية: الدار الجامعية، ص192. بتصرف.

1.5.2. مرحلة التنبؤ: يكمن الهدف الرئيسي من التنبؤ بالعرض والطلب على الأنواع المختلفة للموارد البشرية في التعرف على المجالات أو المناطق داخل المؤسسة والتي سوف يتواجد بها نقص أو فائض في العمالة خلال الفترة التي تعد عنها الخطة. ويعني ذلك أن التنبؤ بالطلب على المورد البشري والمعروض أو المتاح منه خلال فترة التنبؤ يقودنا إلى التوصل عما إذا سيكون هناك فائض أم عجز في الموارد البشرية.

يمكن التوصل إلى التنبؤ بالعرض والطلب على الموارد البشرية باستخدام طريقتين هما: الطرق الإحصائية، الطرق الوصفية (الطرق الاجتهادية). وتتميز الطرق الإحصائية في حالة توفر مقوماتها بالقدرة على إعطاء تقديرات دقيقة بالمقارنة بالطرق الوصفية، خاصة إذا كانت هناك بيانات تاريخية، وتعتبر الطرق الإحصائية مفيدة عندما تكون هناك سلسلة زمنية طويلة نسبياً ومستقرة والتي يمكن الاستناد إليها في كشف العلاقة بين المتغيرات، لكن توجد العديد من الأحداث الهامة التي يمكن أن تحدث في سوق العمل ولم يسبق لها الحدوث من قبل، فإن الطرق الإحصائية التي تستند على البيانات التاريخية تصبح محدودة القيمة، وفي مثل هذه الظروف لابد من الاحتكام إلى الطرق الوصفية أو آراء الخبراء للتوصل إلى تقديرات مستقبلية بشأن العرض والطلب على الموارد البشرية بنوعياتها المختلفة¹. ونظراً إلى أن كل طريقة لها مزايا وعيوب، فعلى المؤسسة أن تعتمد على مدخل متوازن بينهما للوصول إلى تقديرات دقيقة في عملية تخطيط الموارد البشرية. وتنقسم هذه المرحلة إلى:

1.1.5.2. التنبؤ بالطلب على الموارد البشرية: إن النتيجة النهائية لهذا النشاط هي تحديد حجم العمالة الضروري لتنفيذ عبء العمل خلال بعض الفترات المحددة. إلا أن هذا التحديد لا يتصف دائماً بدرجة عالية من الدقة، نتيجة صعوبة التنبؤ بالعوامل المتداخلة التي تؤثر في الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة، والمتمثلة في:

-عوامل مرتبطة بسوق المنتج، كالتغيرات في الطلب على منتجات المؤسسة.
-عوامل مرتبطة بالتطور التكنولوجي، ومنها التغيرات في طرق الإنتاج وطرق العمل والتي تعتمد بدرجة كبيرة على مستوى التكنولوجيا في الصناعة التي تنتمي إليها المؤسسة. فإدخال معدات آلية جديدة كالحاسب الآلي في المؤسسة تعتبر تغييرات جوهرية يترتب عليها تغييرات في طرق أداء

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص192.

الأعمال المختلفة، وقد يترتب عليها إما زيادة أو نقص في عدد العمالة المطلوبة، وأيضاً تغيرات في المهارات المطلوبة لهذه الأعمال¹.

ومن بين الأساليب الإحصائية المستخدمة في تقدير الطلب على العمالة نجد طريقة الأهداف المخططة²: إن التنبؤ بالمبيعات في المؤسسات الإنتاجية والتجارية مثلاً كههدف تسعى الإدارة إلى بلوغه، هو نقطة الانطلاق في هذه المرحلة. فعلى أساس حجم المبيعات التقديرية يتم تحديد حجم العمل المطلوب لتحقيق هذه المبيعات، وعلى ضوء حجم المبيعات المرتقبة يمكن إعداد خطط وبرامج عمل لكل قسم بالمؤسسة، معبراً عنها في صورة وحدات عمل، ثم ترجمة هذه الوحدات إلى ساعات عمل زمنية وذلك بضرب عدد الوحدات المطلوبة في الزمن اللازم لإنجاز الوحدة الواحدة لنحصل على حجم العمل المخطط، وعلى ضوء حجم العمل المخطط للأداء يمكن تحديد عدد الأفراد المطلوبين لأداء العمل المخطط.

ويمكن استخدام هذه الطريقة أيضاً بالنسبة للمؤسسات الخدمية على أساس تحديد عبء العمل المطلوب من واقع حجم الخدمات المطلوبة في السنوات القادمة ثم تحديد عدد الأفراد المطلوبين بنفس الأسلوب السابق. ومن أهم المشاكل التي تواجه هذه الطريقة، صعوبة وضع معايير أداء موضوعية في ظل التغيرات المستمرة في العوامل المؤثرة على كفاءة الفرد، كما يغلب عليها طابع التحديد الإجمالي للأفراد.

أما عن استخدام الأساليب الوصفية في تقدير الطلب على العمالة، فيلجأ إليها عندما تتعرض المؤسسة إلى أحداث مؤثرة ليس لها سابقة في حياة المؤسسة، وبالتالي تعجز الطرق الإحصائية عن الإلمام بها عند التنبؤ. ففي هذه الحالة قد تعتمد إدارة المؤسسة على التقديرات والاجتهادات الخبراء والمديرين الأكفاء، بشأن مدى تأثير هذه التغيرات على الطلب على العمالة في كافة القطاعات الوظيفية. ومن الأساليب المناسبة والتي أثبتت فعاليتها في اتخاذ القرارات في مثل هذه الحالات، أسلوب المجموعات الاسمية، وما يميز هذا الأسلوب هو فصل مرحلة توليد الأفكار عن مرحلة تقييم الأفكار، فالأفكار يتم الحصول عليها عن طريق الأفراد الذين يعملون بطريقة مستقلة عن بعضهم، وهو ما يقلل من فرصة الاستعجال في التركيز على أول فكرة جيدة واستبعاد الأفكار الأخرى التي

1. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص200.

2. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص199.

قد تكون أفضل في مراحل لاحقة، كما تقلل من احتمالات أن يتردد بعض الأفراد الذين يمتلكون أفكارا جيدة في عرضها خوفا من الرفض، وبعد توليد قائمة طويلة من الأفكار يتم تقييمها جميعها من خلال التفاعل بين جميع الأفراد. ونتيجة للانتشار الواسع لتكنولوجيا شبكات الاتصال، يمكن أن يتم هذا التفاعل من خلال المقابلات الالكترونية حتى ولو كان هؤلاء الأفراد يتواجدون في مواقع جغرافية منتشرة¹.

2.1.5.2. التنبؤ بعرض الموارد البشرية: يتناول هذا الجانب من المرحلة بعدين رئيسين هما: التحليل الداخلي للعمالة وتحليل العرض الخارجي للعمالة.

أ. التحليل الداخلي لعرض العمالة: يحتاج تحديد عرض العمل الداخلي إلى تحليل مفصل عن أعداد العاملين الذين يشغلون مختلف الفئات الوظيفية في المؤسسة، أو نوعيات المهارات المحددة المتواجدة بها. بعد ذلك يتم تعديل التحليل لكي يعكس التغيرات في المستقبل القريب، والتي تشمل الإحالة للتقاعد، الترقيات، دوران العمل، التسريح. ويسمى هذا الجانب بتقييم الموارد البشرية المتواجدة في المنظمة في الوقت الحالي، أو تحليل مخزون العاملين والمهارات².

إن الصورة العامة لواقع مخزون الموارد البشرية يمكن أن تكون مصدرا لمعلومات حيوية تفيد في تحديد التهديدات الحالية أو المستقبلية لمقدرة المؤسسة على الأداء الفعال، وتحقيق الأهداف المخططة. فهذه المعلومات تعتبر مهمة في تحديد المهارات المتاحة حاليا في التنظيم، وهو ما يمكن الاستناد إليه في دعم التوجهات الإستراتيجية الجديدة للمؤسسة، أو تغيير الاستراتيجيات الحالية. كما تعد هذه المعلومات ضرورية لتحقيق الممارسة الفعالة لبعض أنشطة الموارد البشرية الأخرى، ويمكن للتنظيم الاستناد إلى هذه المعلومات (مخزون العمالة والمهارة) لتحديد متغيرات معينة ذات علاقة خاصة بالاحتياجات التدريبية، تحسينات الإنتاجية، التخطيط المتتابع. فوجود سمات في العاملين مثل التقادم المهاري أو عدم الإلمام باستخدام الحاسب وتطبيقاته في العمل، يمكن أن يؤثر سلبا على الأداء الكلي للمؤسسة.

—أنظمة الموارد البشرية: وللتعرف على مخزون الموارد البشرية من حيث الإعداد أو المهارات، قامت العديد من المنظمات باستخدام ما يسمى بأنظمة إدارة الموارد البشرية، والهدف من هذه

1. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص201.

2. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص202.

الأنظمة هي إمكانية الحصول على معلومات شاملة ودقيقة وسريعة عن الموقف الحالي لقاعدة العمل والمهارات المرتبطة بها بالمؤسسة. وهذه الأنظمة عبارة عن قاعدة للمعلومات تتضمن بيانات هامة عن العاملين وتتواجد في مكان مركزي يسهل الوصول إليه عند الحاجة لاستخدامها في تدعيم قرارات تخطيط الموارد البشرية. زاد اعتماد المنظمات على نظم الموارد البشرية خلال العقد الأخير من القرن العشرين، وذلك بسبب الاعتراف المتزايد بحاجة الإدارة إلى معلومات سريعة ودقيقة عن مواردها البشرية، بالإضافة إلى أن الأنظمة أصبحت سهلة الاستخدام، ويمكن ربطها بنظام المعلومات الإدارية على مستوى المنظمة. فالمنظمات أو المؤسسات التي تحتوي على أنظمة الموارد البشرية تكون في موقف أفضل للتحرك نحو تحقيق أهدافها التنظيمية، ذلك أن هذه الأنظمة تسد ثغرة في عملية التخطيط الاستراتيجي¹. بالإضافة إلى أنها تفيد بالنسبة للجوانب الأخرى لإدارة الموارد البشرية، مثل توفير بيانات لبرامج المكافآت والحوافز، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وبرامج النقل والترقية.. الخ.

-خرائط الإحلال: تعرّف خريطة الإحلال على أنها: " إعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية، لكنها معدة لمقابلة أي احتمالات لترك الأفراد للعمل، أو ترقيةهم لمستويات وظيفية أعلى وإحلال آخرين محلهم"². تغطي خرائط الإحلال عادة الأفراد في فئات الإدارة الوسطى والعليا، من أجل تسهيل عمليات التخطيط المتتابع، والذي يفيد في ضمان وجود فرد أو أفراد آخرين يمكنهم التحرك إلى مراكز أعلى للمسؤولية داخل المؤسسة، وتلقي خرائط الإحلال الضوء على تلك المراكز التي يمكن أن تكون شاغرة في المستقبل القريب بسبب الإحالة على التقاعد أو الترقيات أو النقل أو الوفاة، ويؤدي عدم استخدام خرائط الإحلال إلى ارتباك المؤسسة والتأثير السلبي على عملياتها في بعض الأحيان نظرا لبطء عملية الإحلال أو عدم سلامتها. إن خرائط الإحلال تشبه الخرائط التنظيمية إلى حد كبير، حيث يتم تدوين أسماء شاغلوا الوظائف الأصلية متبوعين بأسماء المرشحين للإحلال والبيانات الوظيفية الخاصة بكل منهم مثل احتمالات النجاح والمدة المطلوبة للتأهيل لشغل الوظيفة.

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص206.

². راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص99.

- دوران العمل¹: إن دوران العمل في مفهومه الواسع يشير إلى حركة قوة العمل دخولاً إلى المؤسسة وخروجاً منها، ويعرفه جيمس بريس بقوله: "دوران العمل هو درجة حركة الأفراد وتنقلهم داخل المنظمة أو من منظمة إلى أخرى"². إن هذه الحركة بمثابة دليل على استقرار قوة العمل في المؤسسة من عدمه. فالحركة الزائدة تعتبر غير مرغوبة ومكلفة، فعندما يترك أحد العاملين المنظمة فإنها تتحمل التكاليف التالية:

- تكاليف استخدام عامل آخر لوقت إضافي أو تعيين عامل جديد.
- تكاليف التدريب، ويتضمن ذلك وقت المشرف وإدارة الموارد البشرية والمتدرب نفسه.
- ارتفاع معدلات الحوادث بالنسبة للعاملين الجدد.
- خسارة الإنتاج في الفترة ما بين انفصال أحد العاملين وتعيين آخر جديد.
- تجهيزات الإنتاج لا تستخدم بالكامل خلال فترة التعيين وتدريب العاملين الجدد.
- ارتفاع معدلات التالف والعدم بالنسبة للعاملين الجدد.
- التأخر في تسليم الطلبيات في المواعيد المحددة.

ومن النتائج السلبية لمشكلة دوران العمل في المؤسسة من الناحية الاجتماعية، ضعف تماسك جماعات العمل، لأن تماسك هذه الجماعات يتطلب قدراً معيناً من ثبات واستقرار العمال أعضاء هذه الجماعات. و يمكن استخدام دوران العمل كمؤشر لمعرفة مدى تعرض العمال لضغوط العمل.

ولدوران العمل أشكال مختلفة، يمكن حساب دوران العمل وفقاً لنوع حركة قوة العمل والتي تنحصر في الحركة الداخلية أي الدخول في المؤسسة، والخارجية أي الخروج منها، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

- الحركة الداخلية والتي تأخذ شكل الإضافات أو دخول الخدمة، بمعنى تعيين عاملين جدد أو إعادة تعيين العاملين السابقين.
- الحركة الخارجية والتي تأخذ شكل الانفصالات أو ترك العمل، أي أنها تعني إنهاء الخدمة، وتنقسم هذه الحركة عادة إلى الأشكال الفرعية التالية:

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 209-210.

². عبد المنعم عبد الحفي، علم اجتماع الصناعي، ط1 (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1984)، ص 59.

-ترك الخدمة من قبل العامل نفسه(استقالة إدارية).
-الاستغناء عن العامل من قبل المؤسسة، بسبب استبعاد نفسه وبالتالي استبعاد شاغله، أو تخفيض في العمالة نتيجة أن الطلب على المنتجات أصبح غير كاف.
-الاستغناء على العامل من قبل المؤسسة نتيجة رضاها عن أدائه أو تصرفاته.
-التقاعد أو اعتزال الخدمة، بسبب بلوغ السن القانونية أو بسبب الوفاة.
ويتم التوصل إلى صافي حركة دوران العمل بطرح معدل ترك الخدمة من معدل الإضافة أو دخول الخدمة، والنتيجة تكون إما ايجابية أو سلبية، وهذا متوقف على التوسع أو التقلص في حجم العمالة.

إن الغرض الأساسي من هذا التحليل هو الوقوف على طبيعة الانفصال وتحليلها وتبويبها على أساس أسبابها الحقيقية، كذلك قد يكون من الضروري أيضا تبويبها على حسب الأقسام التنظيمية في المؤسسة لمعرفة أي الأقسام يكون فيها معدل دوران العمل مرتفعا، للوقوف على أسبابه ومعالجتها. ففي حال كانت نسبة كبيرة من الانفصال عن العمل بسبب الاستقالة (ترك العمل من قبل العامل نفسه)، فمن الضروري دراسة حالات الاستقالة لمعرفة أسبابها الحقيقية، وفي أي أقسام العمل ترتفع. فقد تكون الاستقالة بسبب عدم رضا العاملين عن ظروف العمل المادية مثل: الحرارة، أو التهوية، أو ساعات العمل، أو فترات الراحة، أو عدم وجود برنامج للأمن الصناعي..الخ.

وقد تكون أسباب الاستقالة راجعة إلى عدم الرضا عن طبيعة وظيفة الإشراف، وفشل المشرفين في رفع الروح المعنوية للعاملين، وعدم توفير حالة من الاستقرار النفسي للعاملين. وقد تكون أسباب عدم الرضا عن العمل مصدرها الأساسي عدم وضع الفرد في المكان المناسب الذي يتناسب مع قدراته وخبراته، أو عدم الرضا عن سياسة الأجور والحوافز بالمؤسسة، أو وجود خلل في سياسة الترقية وغيرها من الأسباب التي تؤدي إلى عدم الرضا الفرد عن عمله وبالتالي الاستقالة وترك العمل.

وهذا ما أكدته بعض الدراسات والتي أرجعت مشكلة دوران العمل إلى عدة عوامل تنظيمية وغير تنظيمية. ومن بين هذه الدراسات مايلي¹:

¹. عبد المنعم عبد الحفي، مرجع سابق، ص59.

-قام لي (R. Ley) بدراسة عن أسباب مشكلة دوران العمل في إحدى شركات الكهرباء، حيث قام لي بدراسة ظروف العمل في الأقسام المختلفة التي لا يستمر بها العمال لمدة طويلة، وقد كشفت هذه الدراسة عن ارتباط مشكلة دوران العمل بنمط الإشراف السائد داخل هذه الأقسام، فقد كانت الأقسام التي يشرف عليها رؤساء عمل يتميزون بالطابع الاستبدادي يرتفع بها معدل دوران العمل بالنسبة لغيرها من الأقسام التي يشرف عليها رؤساء يتبعون الأسلوب الديمقراطي.

-وقد قام ليند كوسيت (A. Lindquist) بدراسة عن مشكلتين هما: غياب العمال ودوران العمل، وقد كشفت الدراسة أن هاتين المشكلتين إنما تظهران نتيجة سوء تكيف العامل مع عمله.

-أيضا الدراسة التي قام بها كل من متزرنر ومان (H. Metzner & F. Mann) عن أسباب دوران العمل، وكشفت الدراسة أن هناك عوامل ترتبط بهذه المشكلة ومن أهم هذه العوامل: اتجاهات العمال نحو الإجراءات الإدارية، نوع وطبيعة ظروف العمل، وحجم الأجور.

إن تحليل الانفصال وفقا لأسبابه الحقيقية يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية، وظروف الإشراف وسياسات الموارد البشرية المختلفة المطبقة سواء من ناحية التدريب، الأجور والحوافز، والترقية..الخ. والعمل على تلافي أوجه النقص أو القصور في هذه النواحي بما يكفل القضاء على أسباب استياء العاملين ورفع روحهم المعنوية وتحقيق نوع من الاستقرار الوظيفي في المؤسسة.

وهناك حالات الانفصال وترك الخدمة لا تعكس حالة الاستقرار الوظيفي وطبيعة الروح المعنوية السائدة في المنظمة، لأن حالات الانفصال وترك الخدمة لا تقتصر على الاستقالة، أو الإقالة، بل ترجع لأسباب أخرى منها حالات الوفاة، العجز الجسماني، التقاعد بسبب بلوغ السن القانونية..الخ. وهذه الأسباب ليس لها تأثير على الروح المعنوية للعاملين أو الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة.

إن دراسة معدل دوران العمل قد يظهر الحاجة إلى ضرورة إضافة قوة عمل أخرى جديدة، حيث قد يتضح أن هناك حالات ترك العمل على وشك الحدوث عن طريق التقاعد، أو أن هناك طلبات قدمت للنقل لجهات أخرى. وهذه الحالات يجب أن تتم دراستها وتحليلها مسبقا وتتخذ الاستعدادات المطلوبة مقدما حتى يمكن إحلال الأفراد بدلا من أولئك الذين تركوا الخدمة في الوقت المناسب.

-الغياب¹: هو مصطلح يطلق على الحالة التي تنشأ عندما يفشل الفرد في الحضور للعمل، رغم أنه مدرج في جداول العمل، ويستخدم معدل الغياب الذي هو عبارة عن نسبة الأيام المفقودة إلى العدد الإجمالي لأيام العمل.

وتجدر الإشارة إلى التفريق بين اصطلاحين هما الغياب والتغيب، "فالتغيب مفهوم يجوي الإرادة الفردية في الانقطاع عن العمل، أما الغياب فهو بسبب خارجي عن إرادة الفرد"². بمعنى أنه ينظر إلى المصطلحين وفقا لمتغير الإرادة، فإذا كان الانقطاع عن العمل بإرادة العامل يكون تغيبا، وإن لم يكن بإرادته يكون غيابا.

إلا أنه يمكن تبني رأي هنري سيمون (Henri Simoun) حيث يرى "أن غياب العامل قد يكون بإرادته أو بدون إرادته، وفي كل الحالات يعتبر غيابا لأنه انقطع عن العمل سواء كان ذلك نتيجة المرض أم لأسباب انتقامية ضد التنظيم الذي يعمل به"³.

ويشكل ارتفاع معدل الانقطاع عن العمل عن المعدل العادي، والذي يتراوح عادة ما بين 3% إلى 4% بالنسبة لجميع العاملين بالمؤسسة، تكلفة عالية بالنسبة للمؤسسة. حتى إذا لم يتقاضى العامل الغائب أجرا عن مدة غيابه، حيث يؤدي الغياب إلى ارتباك وتأخير في جداول العمل، الأمر الذي يؤدي إلى تنقلات غير مدروسة بين العاملين لمواجهة نقص العمالة. بالإضافة إلى ما يترتب على الغياب من نقص الإنتاج ومن ثم التأخير في تقديم المنتج أو الخدمة في الموعد المحدد مما يؤثر سلبا على سمعة ومركز المؤسسة في السوق. هذا بالنسبة للمؤسسة أما بالنسبة للعامل فإن الغياب قد يؤدي إلى الخصم من الأجر، وقد يتعرض للفصل من العمل، وبالتالي ينعكس أثر الغياب سلبا على العامل وأسرته.

وانطلاقا من الآثار السلبية للغياب، يتحتم على الإدارة أن تلعب دورا إيجابيا لتخفيض نسبة الغياب إلى أقل حد ممكن، بأخذ هذه النسبة في الاعتبار عند تقدير الاحتياجات المستقبلية من القوى العاملة. ويتحقق ذلك من خلال إجراء تحليل شامل لأسباب الغياب، والتي يمكن تصنيفها وفقا لمجموعة من الخصائص مثل اسم الموظف الغائب، تاريخ الغياب، العمر، الجنس وظروف العمل.. الخ، الأمر الذي يمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة لمعالجة هذه المشكلة.

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص207.

². عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص101.

³. محمد الدقس، علم الاجتماع الصناعي، ط1 (الأردن: مركز طارق للخدمات الجامعية، 1999)، ص190.

ب. التحليل الخارجي لعرض العمالة: يتطلب تحديد العرض الخارجي للعمالة إجراء تحليل لنواحي القوة والضعف للقطاعات المختلفة لسوق العمل الخارجي، وهو ما قد يتطلب إجراء مقارنات محلية على مستويات الصناعة وقطاعات النشاط الاقتصادي المختلفة، كما قد يتطلب إجراء مقارنات دولية. إن التقدم الهائل في تكنولوجيا الاتصالات مصحوبا باتجاهات العديد من الدول لتحديث أنظمتها التعليمية والتدريبية، أدى إلى تغيير معالم العديد من الوظائف ومتطلباتها المهنية. ولا شك أن استخدام الحاسب الآلي في كلفة المجالات البسيطة منها والمعقدة، قد ساهم في بروز هذا التحدي لإدارة الموارد البشرية خاصة ما يتعلق بخطط توفير العمالة. وكما هو الحال بالنسبة للتنبؤ بالطلب على العمالة، فإن التنبؤ بالعرض يستند أيضا إلى الأساليب الإحصائية أو الأساليب الوصفية، ومن أمثلة الأساليب الإحصائية نجد ما يسمى بمصفوفة الانتقال أو التحول. أما عن أمثلة الأساليب الوصفية يعتبر أسلوب دلفي (The Delphi Technique) وسيلة جيدة لتحويل آراء الخبراء حول العرض المستقبلي للعمالة إلى توقعات جماعية يمكن استخدامها في تخطيط الموارد البشرية.

3.1.5.2. تحديد الفائض أو العجز: بعد التوصل إلى تقدير الطلب والعرض على العمالة، فإن القائم بالتخطيط يقوم بمقارنة هذه الأرقام للتعرف عما إذا سيكون هناك فائض أو عجز في الفئات الوظيفية المختلفة خلال الفترة موضع التنبؤ.

2.5.2. مرحلة تحديد الأهداف: يكمن الهدف من هذه المرحلة في تركيز الانتباه على الغايات النهائية للبرنامج، وتوفير معيار لتحديد مدى نجاح البرنامج في التعامل مع حالات زيادة العرض من العمالة أو وجود عجز في فئات وظيفية محددة. إن أهداف البرنامج يجب أن تستمد مباشرة من تحليل الطلب والعرض على العمالة، كما يجب إن تتضمن عنصرين هما:

- تصرفات محددة تعكس الإجراءات المتخذة مع مجال الفئات الوظيفية أو المهنية التي يوجد بها فائض أو عجز.

- جدول زمني يوضح المدة المستغرقة لتحقيق تلك النتائج¹.

3.5.2. مرحلة الاختيار الاستراتيجي: في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بالمفاضلة بين بدائل الاستراتيجيات المختلفة، للتعامل مع الفائض والعجز، وتتسم عملية المفاضلة بين البدائل بالصعوبة

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص219.

خاصة بالنسبة لبدائل التخلص من الفائض، حيث إن بدائل الحلول السريعة مثل التسريح أو التخفيض في الراتب يترتب عليها اثر سلبي كبير على الفئة المعنية من العمال، بينما البدائل الأخرى مثل التقاعد المسبق أو إعادة التدريب يقل تأثيرها السلبي.

إن المؤسسات التي تمتلك أنظمة تخطيط متقدمة يمكنها استخدام مدخل متكامل لإدارة الفائض أو العجز في العمالة، والذي يستند إلى محاولة تقليل أو الحد من الحاجة إلى تسريح العمالة الدائمة عن طريق استخدام استراتيجيات مرنة واكل ضرر في نتائجها بالنسبة للعمال، كاستخدام الوقت الإضافي للعاملين الحاليين، أو استخدام العمالة العرضية، في حالة النقص في بعض فئات العاملين. أما إذا حدثت ظروف اقتصادية مناوئة فان المؤسسة يمكنها ببساطة التوقف عن هذه الخطط، وتمسك بقوة العمل الدائمة. كذلك من البدائل المتاحة للمؤسسة التي تواجه فائضا في العمالة في إحدى الفئات الوظيفية، إمكانية استخدام هذا الفائض لمواجهة العجز في منطقة أخرى، بشرط أن يكون هناك وقتا كافيا لتدريب هؤلاء العاملين على الوظائف الجديدة¹.

وكلما توافرت للمؤسسة سعة من الوقت للتخطيط للتعامل مع الفائض أو العجز في الموارد البشرية، كلما زاد نطاق بدائل التصرف الممكنة، وكلما اتسمت البدائل بالفعالية والايجابية، أما إذا لم تكن هناك تنبؤ مسبق، فان المؤسسة تضطر لاستخدام الاستغناء أو الاستقطاب الخارجي للتعامل مع حالات الفائض أو العجز.

4.5.2. مرحلة تنفيذ البرنامج: حتى يحقق البرنامج الذي تم التوصل إليه في مرحلة الاختيار الاستراتيجي أهدافه، يجب وضعه موضع التنفيذ. ومن الجوانب الهامة في هذه المرحلة ضرورة التأكد من وجود من يتحمل مسؤولية تحقيق الأهداف المحددة وتتوافر لديه الصلاحيات والموارد اللازمة لذلك، بالإضافة إلى ضرورة توافر تقارير ومؤشرات عن مدى التقدم في الانجاز وفق المعايير الزمنية والنتائج المحددة مسبقا².

5.5.2. مرحلة تقييم البرنامج: تتمثل الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط للموارد البشرية في تقييم البرامج لمعرفة ما إذا كانت قد حققت النتائج المستهدفة أم لا، على الرغم من أهمية النتيجة النهائية في هذه المرحلة، إلا أن الأهم هو التعرف على أي مراحل التخطيط ساهمت بشكل ملموس في

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص224.

². جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص223.

تحقيق النجاح أو الفشل، وعليه تتم مقارنة تنبؤات الطلب والعرض بالنتائج الفعلية للتعرف على مدى سلامة ودقة الأساليب التي تم استخدامها لهذا الغرض، حيث يجب الإلمام بنواحي عدم الدقة وإخبار المتخصصين والخبراء بهذه الانحرافات حتى يمكن تفاديها في المستقبل¹.

6.2. متطلبات فاعلية عملية تخطيط الموارد البشرية:

- أن يكون هناك نظام متكامل للمعلومات عن الموارد البشرية بالمنظمة، وأن يكون هناك تكامل بين نظام المعلومات الخاص بالأفراد بالمنظمة وبين نظام المعلومات الإدارية للمنظمة ككل.
- ألا ينظر إلى تخطيط القوى العاملة على أنه مجرد مجموعة من الأساليب الكمية التي تستخدم في التنبؤ بالاحتياجات من القوى العاملة، بل يجب أن تعكس الخطة كافة المتغيرات المتوقعة حدوثها.
- ضرورة إقناع الإدارة العليا بالمنظمة بأهمية وضرة تخطيط الموارد البشرية كأساس لتكوين قوة عمل متوازنة، ذات ولاء وانتماء قوي للمؤسسة.
- أن تتبع أهداف تخطيط الموارد البشرية من أهداف المؤسسة ومن استراتيجياتها العامة بالتنسيق مع رسم السياسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية.
- أن تأخذ إدارة المؤسسة كافة المتغيرات التي يمكن أن تؤثر على فعالية التخطيط في الاعتبار مثل التغيرات الديمغرافية والسياسية والتعليمية، والحالة الاقتصادية العامة والتطور التكنولوجي².

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص220.

². جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص225.

3. الاستقطاب أو تدبير الموارد البشرية:

1.3. مفهوم الاستقطاب: يمثل الاستقطاب إحدى العمليات الحيوية الفاعلة التي تمكن المؤسسة من البحث المنظم عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، ممن يمتلكون مؤهلات وخبرات ومهارات محددة، وتشجيعهم على التقدم للعمل فيها، بالأعداد المناسبة، وفي الوقت المناسب، والمكان المناسب، لانتقاء الأفضل من بينهم، وتلبية الاحتياجات الوظيفية. ولا تقتصر ملائمة الأشخاص للوظائف على توفر المؤهل والقدرات المطلوبة للوظيفة عند المترشحين، لكنها تمتد لتشمل دوافعهم وطموحاتهم واهتماماتهم واستعداداتهم للمساهمة في تحقيق أهداف العمل، ورغبتهم في التقدم والرقى¹.

ويصعب تحقيق النجاح في عملية الاستقطاب إذا كانت الوظائف المراد شغلها تتميز بالغموض في توصيفها وتعريفها، فبغض النظر عن كون الوظائف المراد شغلها وظائف موجودة بالفعل أم وظائف سيتم خلقها، فإنه لا بد أن تعرف وتوصف بطريقة دقيقة من حيث متطلباتها².

من أهم العوامل المؤثرة في الاستقطاب أيضا شفافية السياسة المتبعة في المؤسسة والعمل، وأنظمة الأجور والتعويضات والحوافز، والخدمات الاجتماعية والثقافية المقدمة من قبل المؤسسة، والمرونة في أوقات العمل.

يهدف الاستقطاب بشكل رئيس إلى تنفيذ خطط القوى العاملة بالمؤسسة عبر تحديد عدد الأفراد اللازمين للوظائف، وخصائصهم، ومصادر الحصول عليهم، وكيفية ذلك، كما يسعى إلى توسيع قاعدة الاختيار من بين المرشحين المؤهلين عبر زيادة عددهم لاختيار الأنسب منهم في حدود التكاليف المخصصة.

تتكون عمليات الاستقطاب من وضع الخطط المناسبة للبحث عن الكفاءات العالية، وتحديد مواقعهم، وكيفية جذبهم للعمل في المؤسسات، وتكون الخطط مبنية على أساس تحليل الوظائف وخطط القوى العاملة فيها، وتشارك في إعداد الخطط إدارات الموارد البشرية في المؤسسات والوحدات التنظيمية الأخرى فيها، وبعد ذلك يتم تحديد الوسائل المناسبة للاستقطاب، والجهات

¹. خالد حسين سعيد العسيري، "إستراتيجية استقطاب الكفاءة الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية"، المجلة العربية للإدارة (القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013)، ص3.

². علي غربي، بلقاسم سلاطية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص87.

التي تتولى عمليات الاستقطاب عبر اختيار الجهات المركزية أو الجهات الفرعية تبعاً للأعداد المطلوب استقطابها.

2.3. مصادر استقطاب الموارد البشرية: يتوقف نجاح عملية الاستقطاب جزئياً على مدى التوافق بين مصادر الاستقطاب ونوعية الوظائف المراد شغلها. وتستطيع المؤسسة أن تشغل وظيفة معينة من خلال مصدرين هما:

أ. المصادر الداخلية للاستقطاب: وتعتمد العديد من المؤسسات على شغل الوظائف الشاغرة بها عن طريق العاملين لديها، إما من خلال الترقية في غالبية الأحوال، أو من خلال النقل أو الانتداب في بعض الأحيان. ويعبر عن هذه العملية بمفهوم البحث الداخلي، والذي يعكس جهود انتقاء الأفراد بين العاملين الحاليين الذين تقدموا إرادياً لشغل الوظيفة، أو تم ترشيحهم بواسطة إدارة الموارد البشرية، أو تم تزكيتهم من قبل بعض المسؤولين في التنظيم، وإذا كانت المؤسسة تتبع مدخل الاستقطاب من الداخل فهي بحاجة إلى برنامج قوي لتنمية الأفراد وللتطوير الإداري، لضمان قدرة العاملين على تولي المسؤوليات الأكبر¹. ويتميز المصدر الداخلي للاستقطاب بما يلي:

-تشجيع الأفراد الأكفاء ذوي الطموح.

-التنبؤ بإمكانية النجاح في العمل الجديد، نظراً لتوافر المعلومات عن الأداء.

-وسيلة جيدة لتنمية العلاقات مع العاملين.

-رفع الروح المعنوية للعاملين.

-الخفض التكلفة بالمقارنة بالاستقطاب الخارجي.

-تنمية الولاء التنظيمي.

-المعرفة الجيدة بالتنظيم وسياساته.

-إمكانية استخدام الترقية الداخلية كأداة تدريبية لفئتي الإدارة الوسطى والعليا.

بالرغم من هذه المزايا، تشوب عملية الاستقطاب من الداخل بعض العيوب لعل أبرزها ما يلي²:

- يمكن أن يؤدي الصراع سعياً للحصول على الترقية إلى الحساسية والتوتر بين الأفراد، إلى جانب تأثيره السلبي على معنويات الأفراد الذين لم تتم ترقيتهم، ومن ثم التأثير على الأداء.

¹. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص89.

². علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص88.

-قد يساهم الاستقطاب من الداخل في جمود وعقم الأفكار وعدم التجديد والابتكار. وعليه يجب على المؤسسة أن توازن دائما بين مزايا وعيوب استخدام المصادر الداخلية لشغل الوظائف الشاغرة، ولتحقيق ذلك فان المؤسسة يجب أن تتوافر لديها معلومات شاملة ودقيقة وحديثة عن العاملين بها والذين يمتلكون المؤهلات اللازمة لشغل مناصب أعلى في التنظيم، هذا من جهة، وقد يكون إجراء منظما أن تقوم المؤسسة بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بها وان تسمح للموظف الداخلي أن يتنافس مع الباحث الخارجي عن الوظيفة، بما يجعلها قادرة في النهاية على اختيار الأفضل لشغل الوظيفة سواء كان داخليا أو خارجيا.

ب. المصادر الخارجية للاستقطاب: بالإضافة إلى البحث الداخلي عن الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة، فإن المؤسسة عادة ما تعطي الفرصة للمؤهلين من أفراد المجتمع الخارجي للتقدم لشغل بعض الوظائف بها. وتتميز المصادر الخارجية للاستقطاب بما يلي:
- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، وذلك عكس الاستقطاب الذي يقتصر على الداخل.
- إن الفرد المستقطب من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة.
- إن تعيين الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون اقل تكلفة وأسهل في حالة التعيين من الخارج.

ورغم هذه المزايا أيضا فان الاستقطاب من الخارج تشوبه بعض المساوئ، منها:
- من المحتمل أن الفرد المعين من الخارج يتطلب وقتا أطول للتعرف على العمل والتكيف مع ظروف المؤسسة.

- صعوبة الاتصال وجذب وتقييم الأفراد المؤهلين وذوي الاستعدادات العالية.
- الاستقطاب من الخارج قد يسبب مشاكل نفسية للأفراد داخل المؤسسة، وبخاصة لأولئك الذين يشعرون بأنهم مؤهلين لتولي ذلك المنصب¹.

¹. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص109.

3.3. طرق الاستقطاب:

أ. الإعلان: من الملاحظ أن هناك تركيز على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد، ويتم ذلك من خلال¹:

-الإعلان عن الوظيفة بلوحة الإعلانات داخل المؤسسة: ويعتبر الإعلان عن الوظائف داخل المؤسسة وسيلة لإعلام العاملين بوجود وظائف شاغرة، وتتم بواسطة وضع إعلانات أو معلقات عن الوظائف المتاحة بالمواقع الرئيسية بالمؤسسة، ويتضمن الإعلان شروط الالتحاق والفترة الزمنية، وترسل طلبات الالتحاق بالوظيفة المعلن عنها إلى قسم الموارد البشرية، أين يتم اختيار الأنسب بناء على معايير محددة كالمؤهل، مستوى الأداء، طول مدة الخدمة..الخ.

-الإعلان عن الوظيفة في الصحف اليومية والمنشورات المتخصصة، يحتوي على معلومات كثيرة عن المنظمة، الوظيفة، ومواصفات شاغلها، والتي يمكن أن تفيد في عملية التصفية الذاتية.

ب. وكالات التوظيف: تساهم وكالات التوظيف على كافة أنواعها سواء كانت عامة أو خاصة، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها. فهي تسهل مهمة طالبي التوظيف في التقدم لشغل الوظائف الشاغرة على كافة المستويات والتخصصات، كما تسهل مهمة المؤسسة في الحصول على الأفراد اللازمين.

ج. المعاهد والجامعات: أصبحت الوظائف في المؤسسات فنية ومعقدة، بحيث أصبح الاعتماد على المعاهد العليا والكليات مطلوباً بدرجة واسعة. ومن الطرق الشائعة الاستعمال في الاستقطاب من الجامعات والمعاهد المختلفة هي طريقة العمل المتعاون(التعاقد)، حيث ترسل المؤسسة مندوباً لها إلى الجامعة لإجراء المقابلات الأولية، وعندما تتوافر مؤشرات النجاح في أحد الأفراد يتم استدعاؤه للمؤسسة لإتمام الإجراءات واتخاذ قرار التعيين. وعليه فإن كثيراً من المؤسسات تقوم بمجهودات خاصة لإنشاء علاقات بناءة بينها وبين هذه المعاهد والكليات المختلفة في مجال تخصصها، حتى يتسنى لها الحصول على الأفراد المطلوبين، وفي هذه الحالة قد يعمل الطالب نصف الوقت ويلتحق بالجامعة لنصف الوقت الأخر، وتلقى مثل هذه البرامج إقبالا كبيرا من الأفراد لأنها تقدم لهم فرص

¹. علي غربي، بلقاسم سلاطية، اسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص90-91.

للتعليم الرسمي والخبرة في العمل، وكحافز إضافي للفرد لإتمام تعليمه الرسمي ولاستمراره في المؤسسة، عادة ما يتم ترقيته عند إنهاء تعليمه الرسمي.

د. توصيات العاملين الحاليين: تشرك بعض المؤسسات أفرادها في عملية الاستقطاب، من خلال طلب آرائهم ومقترحاتهم بخصوص عاملين جدد. فالموظف الحالي يكون على علم باحتياجات المؤسسة من الأفراد، وفي نفس الوقت لديه فكرة عن الشخص الذي تتوفر فيه الشروط لشغل المنصب، وبالتالي فمن المحتمل أن يقوم بالتوفيق بين كلا الجانبين. ومن مساوئ هذه الطريقة احتكارها من قبل أشخاص معينين وميلها إلى التحيز.

ه. نقابات العمال: تعتمد بعض المؤسسات ذات العلاقات الوطيدة بالاتحادات أو النقابات، على مساهمة هذه النقابات في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية، ذلك أن قوة العمل المنظمة في هيئة اتحادات أو نقابات معينة تشكل مصدرا هاما من مصادر القوى العاملة. وتساهم هذه الطريقة في تبسيط إجراءات استقطاب الموارد البشرية، ومن ثم الحد من تكلفة الاستقطاب.

و. قواعد بيانات التوظيف¹: من المصادر الأخرى التي تستخدمها المؤسسات للحصول على احتياجاتها من العمالة، خاصة في الدول المتقدمة ما يسمى بقواعد بيانات التوظيف. ففي الولايات المتحدة توجد نحو 160 مؤسسة تقوم ببيع قواعد معلومات عن كافة فئات الخبراء والتخصصات، وتساعد هذه الإدارة المؤسسة في الوصول إلى فئات العاملين المستهدفة في اقل وقت ممكن، والمفاضلة بينها من اجل الوصول إلى أفضل المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة.

ز. المتقدمين العرضيين: تشكل طلبات التوظيف التي تقدم باليد أو البريد، أو حتى بالسؤال عن وجود وظائف شاغرة، مصدرا من مصادر الحصول على العمالة، ويمكن للمؤسسة تنمية هذا المصدر من خلال إنشاء مكتب توظيف خاص مهمته جذب العمالة، مستخدما تلك الطلبات ومحاولة إيجاد نوع من الصلة المتبادلة بينها وبين أصحابها، حتى تستطيع أن تجذبهم للعمل بداخلها.

ومهما تعددت المصادر والطرق التي تتم من خلالها عملية الاستقطاب، فان المسؤول المباشر عن الاستقطاب في المؤسسات الكبيرة ومتوسطة الحجم تكون إدارة الموارد البشرية. إما بالنسبة للمؤسسات الصغيرة الحجم فان مهمة الاستقطاب يقوم بها شخص واحد عادة ما يكون مدير

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص255.

مكتب التوظيف. ويشترط في من توكل إليهم هذه المهمة أن يكونوا مؤهلين لها سواء في حيث الكفاءة أو أسلوب التعامل.

4.3. شروط فعالية طرق الاستقطاب¹:

-الصورة الواقعية المسبقة للعمل: من الوسائل المقترحة لزيادة فعالية كل وسائل وطرق الاستقطاب، استخدام أو تقديم صورة واقعية عن المؤسسة قبل التحاق الفرد بها.وتقدم الصورة الواقعية المسبقة للمؤسسة معلومات كاملة عن الوظيفة، سواء كانت هذه المعلومات ايجابية أو سلبية بالنسبة للمتقدم للعمل. ففي حالة قدمت المؤسسة معلومات ايجابية فقط عن الوظيفة دون المعلومات التي قد تكون سلبية بالنسبة للمتقدم للوظيفة، فإن هذه المحاولات للمؤسسة تجعل الفرد الجديد يبني توقعات عالية جدا للوظيفة الجديدة وينظر إليها على أنها جذابة، لكن فيما بعد يصطدم بخبرات العمل التي لا تؤكد التوقعات، مما ينتج عنه عدم رضا وتفكير مستمر في ترك العمل ومعدل دوران عال بين الأفراد المستقطبين بهذه الطريقة.

وقد أشارت نتائج الأبحاث في مجال فعالية الصورة الواقعية المسبقة للمؤسسة إلى إمكانية مساعدتها على تخفيض دوران العمل لحديثي التعيين. لكن مازالت هناك حاجة إلى مزيد من الأبحاث لتأكيد تأثيرها على مستوى أداء الأفراد في العمل.

-الترغيب التنظيمي: يهدف الاستقطاب إلى جذب عدد من الأفراد المؤهلين وذوي الكفاءة لشغل وظيفة من الوظائف الشاغرة. ويتمثل الجذب التنظيمي في كل السمات والمزايا الايجابية التي تقدمها المؤسسة لجذب المتقدمين للوظيفة، ومن أهم الوسائل التي تستخدم للجذب ما يلي:

-الأنظمة التنظيمية للتعويضات: تؤثر المرتبات التي يحصل عليها الفرد في بداية تعيينه، والزيادة في الأجور، والحوافز، وطبيعة المزايا المادية للمؤسسة، في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب. فمثلا المؤسسة التي تدفع أجور منخفضة في بداية التعيين تجد صعوبة في استقطاب الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية، عكس المؤسسة التي تدفع اجور عالية في بداية التعيين.

¹. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص116.

-الفرص المتاحة للمستقبل المهني والوظيفي: إن المؤسسة التي توفر فرص التطوير المهني والوظيفي للفرد، تكون فرصتها أكبر في جذب عدد أكبر من المتقدمين للعمل والمؤهلين من ذوي المهارات والكفاءة العالية.

-السمعة التنظيمية: ويعني الانطباع الذهني عن المؤسسة، وهناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المؤسسة منها طريقة معاملة الأفراد، طبيعة وجودة منتجاتها وخدماتها، الخ. ويؤثر عدم اهتمام المؤسسة بتكوين انطباع ذهني جيد عنها، على نوعية الأفراد المستقطبين للعمل فيها.

-القائم بعملية الاستقطاب: إن انطباع المتقدم للوظيفة عن المؤسسة يتأثر تأثيراً ذو دلالة بمدى تمكن ومعرفة وخبرة الفرد القائم بالاستقطاب، ومن ثم فإن حسن التعامل مع الأفراد وتقديم المعلومات الضرورية عن الوظيفة والمساواة بينهم في ذلك، يؤدي إلى الانطباع الايجابي الجيد عن المؤسسة ككل، والعكس صحيح. لذلك من الضروري تدريب القائمين بعملية الاستقطاب على الاتصال الفعال.

4. اختيار الموارد البشرية:

إذا كان الغرض من عملية الاستقطاب يتمثل في زيادة عدد المتقدمين الذين تتوفر لديهم مؤهلات ومتطلبات شغل الوظيفة، فإن الغرض من عملية الاختيار يكمن في تقليل هذا العدد وانتقاء الأفضل من بين هؤلاء الأشخاص.. بمعنى إن عملية الاختيار تقوم على المقارنة بين صفات الفرد ومتطلبات الوظيفة، ثم المفاضلة بين المتقدمين لاختيار أفضلهم وانسبهم لهذه الوظيفة، وبالتالي فإن العملية تنطوي على رفض لبعض المتقدمين وقبول الآخر.

1.4. مفهوم عملية الاختيار: إن عملية الاختيار من العمليات المهمة في خطة التنمية البشرية، ويتمثل قرار الاختيار في اختيار أكثر الأفراد احتمالاً للقيام بأداء الوظيفة، بأكبر قدر من النجاح من المتقدمين من بين المتقدمين لشغل هذه الوظيفة. وتعرف عملية الاختيار على أنها: هي العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الموارد البشرية أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيته لأداء هذه الوظيفة¹، وينطوي هذا المفهوم على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية وبين سمات ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة، وفقاً لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية أخرى.

وبقدر نجاح عملية الاختيار في تقريب الفجوة بين مواصفات الشخص ومتطلبات الوظيفة بقدر ما يكون ذلك دليلاً على احتمال نجاح الفرد في عمله ومن ثم تحقيق مستويات أداء عالية.

2.4. مراحل عملية الاختيار:

إن مراحل عملية الاختيار قد تختلف من مؤسسة لأخرى، كما أن نوع ومستوى الوظيفة المطلوب شغلها قد تحدد إلى درجة كبيرة مدى التفصيل والدقة في عملية الاختيار، وتتكون مراحل عملية الاختيار من عدة مراحل، إلا أننا سنتطرق إلى مرحلتين أساسيتين وهما: المقابلات الشخصية، الاختبارات.

1.2.4. المقابلات الشخصية: تعتبر المقابلات من أكثر الطرق تداولاً في عملية الاختيار. والشائع

في المقابلات الشخصية هو أن يجري القائم بالمقابلة محادثة تتضمن أسئلة يلقيها على طالب العمل

¹. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، ط2 (لبنان: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000)، ص81.

ليجيب عنها، وتتمحور أساسا حول الوظيفة ومتطلباتها وبعض المعلومات المرتبطة بها، من خلال المعلومات التي تجمع من الإجابات¹.

-شروط فعالية المقابلات:

وتقاس فعالية المقابلات بمدى المساهمة الفعلية للمقابلة في التنبؤ بالنجاح او الفشل في الوظيفة. وهناك العديد من الأساليب أو الإجراءات التي يؤدي استخدامها إلى زيادة فعالية المقابلات ومن أهم هذه الإجراءات ما يلي²:

-الإعداد للمقابلة: لا بد للقائم بالمقابلة من تخصيص وقت كافي لإعداد المقابلة والتخطيط لأحداثها أو تقييم نتائجها وكيفية إدارتها. طالما تتضمن نوع من الاستنتاجات حول النجاح المحتمل في الوظيفة.

-خلق جو مناسب للمقابلة: على المقابل إظهار الاهتمام الصادق بالشخص الذي يخضع للمقابلة، وينصت إليه بعناية أثناء المقابلة، حتى يشعر بالراحة النفسية بدلا من التوتر والانفعال.

-التوجه بأهداف المقابلة: على المقابل أن يوجه أسئلة ذات هدف معين ويعطي المتقدم الفرصة للتعبير عن نفسه، واكتشاف أية نقاط تلقي الضوء على مؤهلاته.

-تسجيل النتائج: على القائم بالمقابلة أن يخصص جزءا من الوقت في نهاية المقابلة لتسجيل الحقائق والانطباعات التي تم الحصول عليها أثناء المقابلة.

-تكوين المقابلين: تحتاج المقابلة إلى مهارة في توجيه الأسئلة والمحافظة على علاقات قوية مع المتقدمين، كما تتطلب معرفة المقابل الكاملة بالوظيفة والشروط الواجب توافرها فيمن يشغلها، كل هذه المتطلبات تستلزم إعداد برنامج تكويني للمقابلين لتوفير جانب من المعرفة والمهارات المطلوبة في المقابل حتى يستطيع إجراء المقابلة بنجاح.

2.2.4. الاختبارات: وهي تلك الاختبارات التي تجرى للمرشحين لشغل الوظائف لتحديد مدى توافر صفات أو مهارات محددة لديهم تؤهلهم لشغل الوظائف التي تقدموا لها من عدمه. وتعد الاختبارات الكتابية والتي تصمم بغرض تقييم الذكاء والقدرات والسمات الشخصية من أشهر

¹. علي غربي، بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص98.

². جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 297-298.

تلك الاختبارات كما تشتمل الاختبارات على نوعيات أخرى مثل: اختبارات الأداء، اختبارات الميول والاتجاهات، اختبارات الدقة.

-زيادة فعالية الاختبارات: تقاس فعالية الاختبارات عموماً بالقدرة على التنبؤ بإمكانية نجاح الفرد المتقدم للوظيفة في شغلها والقيام بواجباتها من عدمه. وبالرغم من أهمية الاختبارات المستخدمة في عملية تقييم الأفراد وتحديد مدى صلاحيتهم في بعض النواحي لخصائص الوظيفة المطلوب شغلها، إلا أنها ليست وسيلة سهلة وقد لا تؤدي في بعض الأحيان الهدف المطلوب منها، لذلك عند استخدامها يجب مراعاة ما يلي¹:

- اعتبار الاختبارات مكتملة لوسائل الاختيار الأخرى وليست بديلاً لها.
- استخدام عدد قليل من الاختبارات واعتبارها صحيحة في الاختيار لوظيفة معينة واعتبار الاختبار مفيداً إذا ثبت أنه ساعد في التمييز بين الأشخاص الذين يعتبرون أكثر نجاحاً بالمقارنة مع الأشخاص الذين تم اختيارهم دون اختبار.
- أن ندرك أن الاختبار يوضح مقدرة الشخص على أداء عمل معين، ولكنه لا يوضح ما سيفعله الشخص فعلاً بعد اختياره.
- يجب أن تعطى الاختبارات في ظروف موحدة.
- يجب أن يشرف على الاختبارات أشخاص مكونين.
- الحرص على توزيع الاختبارات بمنتهى الحرص والتأكد من عدم حصول المتقدمين عليها وسبقاً.

¹. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، مرجع سابق، ص 86.

5. تدريب الموارد البشرية:

يلقى التدريب اهتماما متزايدا من المؤسسات المعاصرة باعتباره الوسيلة الأفضل لإعداد وتنمية الموارد البشرية وتحسين أداءها. وينطلق هذا الاهتمام المتزايد بالتدريب من الاعتراف بأهمية الدور الذي تلعبه الموارد البشرية في خلق وتنمية القدرات التنافسية للمؤسسات، وفي تطوير وابتكار السلع والخدمات، وتفعيل الاستخدام الكفء للتقنيات والموارد المتاحة للمؤسسات.

1.5. مفهوم التدريب: التدريب هو عملية تستهدف إجراء تغيير دائم نسبيا في قدرات الفرد مما يساعده على أداء الوظيفة بطريقة أفضل، وهو إجراء منظم يتزود الأفراد من خلاله بالمعرفة والمهارة المتعلقة بأداء الوظيفة، وهو أداة لإحداث التغيير في المعرفة والمهارة والسلوك¹.

فالتدريب هام وضروري لبناء قوة بشرية منتجة، فالهدف من التدريب هو الوصول إلى تحقيق تغيير ايجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء، وبالتالي ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وعلى المؤسسات التي تريد الاستفادة فعليا من وظيفة التدريب أن تراعي دائما حقيقة أن التدريب هو عملية مستمرة وأن كل عامل بالمؤسسة مهما كانت وظيفته هو بحاجة دائمة للحصول على: معلومات جديدة، مهارات جديدة وتطوير لعاداته واتجاهاته.

ويتبنى المفهوم الحديث للتدريب أو تحسين الأداء المبادئ التالية²:

- المورد البشري هو أهم عناصر الإنتاج في المؤسسة الحديثة.

- المورد البشري هو في الأساس طاقة ذهنية.

- المورد البشري قادر على الإبداع والابتكار.

- المورد البشري شريك في المسؤولية.

- المورد البشري لا يتمثل في أفراد منعزلين، ولكن في جماعات وفرق.

ولتوضيح مفهوم التدريب أكثر يمكن القول بأنه يتضمن العمل على تنمية النواحي التالية في الفرد³:

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص332.

². علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص108.

³. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999-2000)، ص212..

أ. تنمية المعرفة والمعلومات: من خلال:

- معرفة تنظيم المؤسسة وسياستها وأهدافها.
- معلومات عن منتجات المؤسسة وأسواقها.
- معلومات عن إجراءات ونظم العمل بالمؤسسة.
- معلومات عن خطط المؤسسة ومشاكل تنفيذها.
- المعرفة الفنية بأساليب وأدوات الإنتاج.
- المعرفة بالوظائف الإدارية الأساسية وأساليب القيادة والإشراف.
- معلومات عن المناخ النفسي والإنتاجي للعمل.

ب. تنمية المهارات والقدرات: من خلال:

- تنمية المهارات اللازمة لأداء العمليات الفنية المختلفة.
- تنمية المهارات القيادية.
- تنمية القدرة على تحليل المشاكل.
- تنمية القدرة على اتخاذ القرارات.
- تنمية المهارات في التعبير والنقاش وإدارة الندوات والاجتماعات.
- تنمية القدرة على تنظيم العمل والإفادة من الوقت.
- تنمية المهارات الإدارية في التخطيط، التنظيم، التنسيق والرقابة.

ج. تنمية الاتجاهات: من خلال:

- تنمية الاتجاه لتفضيل العمل بالمؤسسة.
- تنمية الاتجاه لتأييد سياسات وأهداف المؤسسة.
- تنمية الرغبة في الدافع إلى العمل.
- تنمية الاتجاه إلى التعاون مع الرؤساء والزملاء.
- تنمية الروح الجماعية للعمل.
- تنمية الشعور بالمسئولية.
- تنمية الشعور بأهمية التفوق والتميز في العمل.
- تنمية الشعور بتبادل المنافع بين المؤسسة والعمال.

2.5. خطوات تصميم نظام تدريب الفعال: التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المعلومات مهما بلغت قيمتها وأهميتها بل يجب أن يقترن هذا بالممارسة الفعلية لأساليب الأداء الجديدة، ومن ثم نستطيع أن نصف التدريب بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقاً وأساليب مختلفة في أداء أعمالهم.

تحتوي وظيفة التدريب على ثلاثة قرارات رئيسية:

أولاً: تحديد الاحتياجات التدريبية: تساهم هذه الخطوة في تحديد مدى الحاجة للتدريب من عدمه، وتتم هذه العملية من خلال مراعاة المؤشرات التالية¹:

- مؤشرات الأداء التنظيمي: إن نشاط التدريب ليس هدفاً في حد ذاته، بقدر ما هو وسيلة لزيادة فاعلية الأداء التنظيمي. لذلك فإن نقطة البداية في تقدير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، فهناك بعض المظاهر التنظيمية السلبية والتي نستدل منها على وجود حاجة للتدريب مثل²:

-ارتفاع التكاليف.

-ضعف الرقابة على المواد.

-ضعف الرقابة على الجودة وزيادة نسبة التالف والعدم.

-الصراع المستمر مع الإدارة.

-كثرة الشكاوي.

-ارتفاع نسبة الغياب.

-ارتفاع معدل دوران العمل.

-مؤشرات أداء العاملين: إن تحديد مجالات تحسين الأداء التنظيمي لا تكفي لوحدها لتقرير بأن التدريب هو الوسيلة لتحقيق ذلك، إذ أن الأداء التنظيمي قد يكون منخفضاً لأسباب لا تكمن في القوى العاملة بقدر ما تكمن في عوامل أخرى مثل الظروف الاقتصادية أو سياسات المؤسسة في الإنتاج والتوزيع... الخ. لذلك فإن تحليل أداء العاملين ودراسة مكوناته يعتبر خطوة نحو التحقق من أن تحسين الأداء التنظيمي يكون من خلال القوى العاملة. ويقتضي ذلك دراسة المؤشرات التالية:

¹. علي غربي، بلقاسم سلاطينية، إسماعيل قيرة، مرجع سابق، ص 111-112.

². جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 342.

أولاً، مقياس فاعلية الأداء للأفراد، وأيضا التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانبه المختلفة، ثانياً، مكونات ومتطلبات الأداء، حيث تتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتويها الأداء، وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل تغير طرق وأساليب العمل أو بإدخال آلات وأجهزة جديدة. أو لأي سبب آخر، ووفق هذه الدراسة يحدد أيضا التغير في متطلبات الأعمال من قدرات أو خبرات أو معرفة، كما تحدد تلك الأعمال التي اتسم فيها أداء الأفراد بالانخفاض من واقع دراسة مقياس الفاعلية.

- مؤشرات احتياج الأفراد للتدريب: تعتبر هذه الخطوة من أدق خطوات تحديد احتياجات التدريب، ففيها يتم تحديد العاملين الذين يحتاجون إلى تنمية قدراتهم بالتدريب، وأيضا مجالات تلك التنمية، وفي هذه الخطوة يتم قياس استعدادات الأفراد وقدراتهم الحالية في مجال القدرات المطلوبة للعمل. وبمقارنة مستويات الأداء الحالي بالقدرات والاستعدادات في مختلف مهام العمل يمكن تحديد:

- جوانب الأداء التي بها نقص، لكن العامل يملك القدرات اللازمة لها، أي أن القصور في أداء العامل لا يرجع إلى قصور في قدراته، عندئذ لا تكون هناك حاجة إلى التدريب، وينبغي توجيه الدراسة نحو الجوانب الدافعية للفرد، أو بحث ظروف العمل والعوامل الخارجية المحددة للأداء. فمثلا إذا كان الأجر ضعيفا أو الإشراف غير فعال، أو المزايا الممنوحة غير كافية، أو الظروف المادية للعمل سيئة، فإن تدريب العامل لن يكون له تأثير يذكر. لأن القصور في أدائه يرجع إلى عوامل وأسباب لا يمكن للتدريب علاجها. فكثيرا ما تقع الإدارة في المنظمات في هذا الخطأ، وهو افتراض أن أي مشكلة مهما كان نوعها يمكن التغلب عليها عن طريق التدريب.

- جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات (المهارات أو المعلومات) اللازمة لها، كما لا يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب هذه القدرات، في هذه الحالة أيضا لا يمكن علاج الأمر بتدريب الفرد حيث لا يملك الاستعدادات اللازمة لذلك.

- جوانب الأداء التي بها نقص، ولا يملك الفرد القدرات اللازمة لها، لكنه يملك الاستعدادات التي تمكنه من اكتساب تلك القدرات، عندئذ فقط تكون هناك جدوى من التدريب، حيث تشير الاستعدادات إلى إمكانية تنمية قدرات الفرد اللازمة لرفع مستوى الأداء.

ثانيا: طرق التدريب: توجد العديد من طرق التدريب التي يمكن استخدامها في إكساب العاملين المعارف والمهارات وأنماط السلوك الجديدة، ولكل طريقة من هذه الطرق مميزاتا وعيوبها وظروف استخدامها، ويتوقف استخدام كل طريقة على عدد من الاعتبارات أهمها¹:

- أهداف برنامج التدريب.
- قدرات وإمكانات المتدربين والمدربين.
- أعداد المتدربين المتوقعين.
- نوعيات الوظائف أو المهام التدريبية.
- درجة بساطة أو تعقيد المهارات أو المعارف المتوقع اكتسابها.
- المدى الزمني المطلوب لتحقيق أهداف البرنامج.
- التكاليف المصاحبة لاستخدام كل طريقة.

ثالثا: تقييم فعالية التدريب: تقاس فاعلية التدريب بالآثار التي أنتجها، فالهدف من التدريب هو تحقيق تغيير إيجابي بالنسبة للفرد وأيضا بالنسبة للمنظمة، وبصفة عامة يمكن تقييم البرامج التدريبية من خلال أربعة معايير وهي²:

- ردود الأفعال.
- التعلم.
- السلوك.
- النتائج.

أولا: رد فعل: ويتعلق بوجهة نظر المتدرب في البرنامج من حيث التسهيلات، المدرب، المحتوى، التوقيت.. الخ. ويعتمد هذا المعيار كأساس لتقييم فاعلية هذا البرنامج. ويمكن أن يتم ذلك من خلال استمارة استقصاء في نهاية البرنامج. ويتميز هذا المعيار بسهولة قياسه. لكن صدق مثل هذه البيانات في التعبير عما تعلمه الفرد فعلا وما اكتسبه من معلومات ومهارات يعتبر محل تساؤل. فتصور وإدراك الفرد لأثر برنامج التدريب عليه شيء، والأثر الفعلي لهذا البرنامج على معلوماته ومهاراته شيء آخر³.

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص355.

². راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، مرجع سابق، ص 175-177.

³. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص202.

يجب أن يتضمن تقييم ردود الأفعال عن البرنامج التدريبي موضوعات متعددة تتمثل في:

- محتوى البرنامج.
- هيكل وشكل البرنامج.
- أساليب الشرح.
- قدرات ونمط المحاضر.
- جودة البيئة التعليمية.
- مدى تحقيق الأهداف التدريبية.
- توصيات لتحسين البرنامج.

وعادة ما يتم تقديم القائمة التي تحتوي على الأسئلة السابقة أو مجموعة منها للمتدربين فور انتهاء التدريب مباشرة، كما قد تعطى للمتدربين بعد التدريب بأسبوع أو أكثر، وفي الواقع لا يمكن الاعتماد بصورة كلية على استقصاء ردود أفعال المتدربين كإثبات لتحسين القدرة والأداء.

ثانيا: التعلم: تستخدم نتائج التعلم في تحديد مدى اكتساب المتدربين للمبادئ، الحقائق، الأساليب، المهارات، والعمليات التي تم تقديمها في البرنامج التدريبي. حيث يستخدم الاختبارات لتقييم مدى التعلم¹. ورغم أن هذه الطريقة أكثر موضوعية ودقة عن طريقة قياس رد الفعل لدى المشتركين، إلا أنها تقتصر على قياس التغير في مخزون الذاكرة والمخزون السلوكي، وليس السلوك الفعلي في العمل. فقد يكتسب الفرد معلومات ومهارات كنتيجة للتدريب لكن هذه المعلومات والمهارات قد تبقى حبيسة في داخله ولا يظهر تأثيرها على نشاطه وسلوكه وممارسته في أدائه الفعلي للعمل².

يهتم تقييم التعلم بمعرفة مدى استيعاب وفهم المتدرب للمبادئ والحقائق والمهارات. وفيما يخص تعلم المهارات تحديداً، فإن استعراض المتدربين لمهاراتهم في قاعات الدراسة يعد طريقة موضوعية لتحديد درجة تعلم الفرد للمهارة المقصودة.

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص261.

². محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص202.

فمن خلال الاختبارات الكتابية أو التحريرية يمكن التعرف على مدى استيعاب الفرد، ويمكن أن تكون هذه الاختبارات نمطية أو يصممها المدرب بمعرفته، ولكي تعطي هذه الاختبارات صورة دقيقة لما تعلمه الفرد، فإنه لا بد من اختبار المتدرب قبل وبعد البرنامج.

ثالثا: السلوك: يهتم تقييم السلوك بطبيعة التغير الذي حدث في سلوك وأداء المتدرب في العمل، ويعد هذا التقييم أصعب من تقييم ردود الأفعال والتعلم، لذلك تقدم مجموعة من الإرشادات التي تساعد في تقييم التغيرات السلوكية، وتمثل في:

- يجب تقييم أداء العامل قبل وبعد التدريب، خاصة في مجال العمل.

- يجب تقييم المتدرب من خلال واحد أو أكثر من المجموعات الآتية: - المتدرب - رئيس المتدرب - مرؤوس المتدرب - زميل المتدرب أو الأفراد الآخرين الذين يكونون على معرفة بأدائه، وكلما زاد عدد المقيمين كان أفضل.

- يجب إجراء تحليل إحصائي وذلك قصد مقارنة الأداء قبل وبعد التدريب وأيضا لربط التغيرات التي تحدث ببرنامج التدريب.

- يجب إجراء التقييم بعد التدريب بعدة أشهر بعد انتهاء البرنامج، وذلك حتى يتسنى للمتدرب أن يمارس فعليا ما تعلمه، ويجد القائمون على التدريب ما يستندون إليه في تقييمهم.

- ضرورة الاحتكام إلى مجموعة ضابطة للمقارنة (المجموعة الضابطة هي التي لم تحصل على التدريب).

رابعا: نواتج الأداء التنظيمي: ويتم استخدامها لتحديد العائد من البرنامج التدريبي، وقد تشمل النتائج انخفاض تكلفة الحوادث أو معدلات دوران العمل، كما قد تشمل زيادة الإنتاجية والتحسين في الجودة أو خدمة العملاء¹.

إن هذا المعيار يقيس فاعلية التدريب ليس بآثارها على أداء المتدرب، ولكن بآثارها على النتائج التنظيمية، ويقاس عائد التدريب بالنسبة لأهداف المنظمة مباشرة. فهو يمثل الاختبار النهائي لفاعلية التدريب. ورغم الموضوعية الظاهرية التي يتصف بها هذا المعيار إلا أن استخدامه لقياس فاعلية التدريب يضع أعباء غير واقعية على ما يمكن أن يحققه أي نشاط للتدريب. فهذه النتائج

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص362.

كثيرا ما تتحدد ليس فقط بأداء الأفراد ولكن بتدخل الكثير من العوامل الخارجية التي قد لا يكون للفرد سيطرة عليها ولا لبرامج التدريب قدرة على التحكم فيها¹.

يمثل التدريب حجر الأساس لأنظمة تنمية الموارد البشرية في معظم المؤسسات وبالرغم من ذلك فان دراسة المنافع والمكافآت الفردية التي يحصل عليها الفرد نتيجة اكتسابه خبرات ومهارات جديدة، قد تم تجاهلها وإغفالها في معظم الدراسات، فالتدريب من وجهة نظر المؤسسة ينظر إليه على انه تنمية المهارات المرتبطة بأداء العمل داخل المؤسسة. أما التدريب من وجهة نظر الفرد فانه ينظر إليه على انه مزيد من المكافآت المتحققة للفرد، لأن التدريب يزيد من مهارات وقدرات ومعرفة الأفراد، كذلك فان توقعات الانفراد المرتبطة بالمنافع المتحققة من التدريب تؤثر على استعداد الأفراد للمشاركة في التدريب أي أن الفرد تكون لديه رغبة ذاتية للمشاركة في عملية التدريب. ومن المنافع التي قد يتوقعها الفرد بناء على مشاركته في التدريب وفقا لنتائج بعض الدراسات في هذا المجال ما يلي: تغيير الوظيفة، القيام بواجبات ومهام أكثر إثارة، الترقية، زيادة درجة الاستقلالية في العمل، لقيام بمهام جديدة، درجة اكبر لتحقيق الذات، زيادة الثقة في النفس، تكوين علاقات وصدقات جديدة من خلال البرامج التدريبية.

ونظرا لتوقعات الأفراد المحتملة للمنافع المتحققة من التدريب واكتسابهم مهارات وخبرات وقدرات جديدة ، فإن المؤسسة يجب أن تربط بين أنظمة الحوافز والتدريب الذي يتلقاه الفرد، وعمليا لو شعر الفرد بان اشتراكه في التدريب هو لأجل التدريب فقط، ولن يحقق منه أي منافع فلن يكون لديه أي دافع للمشاركة في هذه البرامج التدريبية، وحتى لو اشترك فان تفاعله مع عملية التعلم واكتسابه للمهارات سيكون سلبيا. ومن ثم لن يحقق التدريب الغاية المرجوة منه في اكتساب المهارات والقدرات واستمرارها².

3.5. أساليب وطرق تدريب العاملين: إن أبسط وسائل التدريب هي الخبرة التي يكتسبها الفرد من ممارسته للعمل فعلا، وتلك الطريقة غير الرسمية للتدريب لا يمكن الاستغناء عنها ولكن لا يمكن الاعتماد عليها فقط، حيث تستنفذ وقتا طويلا وقد تؤدي إلى اكتساب العامل خبرات خاطئة إذا لم تعزز بأنواع أخرى من التدريب.

¹ محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص203.

² راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص292.

أ. **التدريب في مكان العمل:** يعتبر التدريب أثناء العمل من أوسع طرق التدريب انتشارا وشيوعا، وذلك نظرا لبساطته وقلة تكلفته، وقد يكون التدريب في مكان العمل عن طريق الرئيس المباشر(المشرف)، باعتبار أن الرئيس مسئول عن رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها، ومن ثم تكون علاقته بمرؤوسيه علاقة تدريجية. وعليه يتم تدريب العامل في نفس مكان العمل وفي ظروفه الواقعية وخلال وقت العمل الرسمي، وهذه الطريقة تسمح للعامل بالتعلم من خلال أداءه الفعلي للعمل. كما قد يتولى التدريب أحد العاملين القدامى ممن لهم خبرة طويلة في العمل ولديهم معلومات فنية كبيرة، إلى جانب قدرته على تقديم المعرفة للمتدربين من خلال الوصف والإيضاح والشرح والتطبيق. ويعاب على كلا الطريقتين الأولى والثانية أنهما تفتقران التقنين اللازم لانتظامهما، بمعنى وجود دائما احتمال عدم إعطاء الرئيس المباشر أو العامل القديم الاهتمام الكافي بتوفير الجهود التدريبية، أو عدم تقديرهما لأهمية التدريب الفعال.

وللتغلب على عيوب الطريقتين تقوم المنظمات عادة بتقنين طرق التدريب أثناء العمل عن طريق الاهتمام بتدريب المشرفين وإعدادهم لتدريب مرؤوسيه.

ب. **التدريب خارج مكان العمل:** يقصد بالتدريب خارج مكان العمل ذلك التدريب الذي قد يتم في مركز التدريب في المنظمة، أو في مركز تدريب خارج المنظمة، وعادة ما يعفى هؤلاء العمال خلال فترة التدريب من الدوام الرسمي.

وتأخذ هذه الطريقة صوراً عديدة من التدريب مثل المحاضرات، التطبيقات العملية، دراسة الحالات، والدراسات المبرمجة، وتمارين المحاكاة. وقد تتم عملية التدريب في قاعة درس صغيرة بما سبورة أو مراكز تدريب أو تنمية حديثة يتوافر فيها كل أدوات ووسائل التدريب المساعدة من وسائل الإيضاح السمعية والبصرية والتي تتمثل في مكبرات الصوت، آلات التسجيل الصوتي، آلات عرض الشرائح والشفافيات، آلات عرض الأفلام، أجهزة تمارين المحاكاة... الخ¹.

-**المحاضرة:** تعتبر المحاضرة من أكثر الأساليب استخداماً في العملية التدريبية والتعليمية التي تستهدف توصيل المعلومات من طرف واحد إلى مجموعة صغيرة أو كبيرة من المستمعين²،

¹. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 197-200.

². توفيق عبد الرحمان، العملية التدريبية، (مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة، 1994)، ص 192.

فالمحاضرة تدخل في مجال الطرق التي تعتمد أساسا على الحديث والعرض، ودور المدرب في هذه العملية ينحصر عادة في الاستماع وتسجيل النقاط الأساسية دون المشاركة الفعالة في اكتشاف المعرفة أو بنائها. وتزداد فعالية المحاضرة كأسلوب تدريبي إذا ما صاحبها وسائل إيضاح سمعية وبصرية أو غيرها مما يمكن من زيادة اهتمام وتوضيح النقاط الأكثر صعوبة في المادة العلمية المقدمة. تستخدم المحاضرة عموما كأسلوب للتدريب من أجل نقل المعارف النظرية خاصة، ويصلح هذا الأسلوب مثلا في برنامج تدريبي يهدف إلى معرفة قانون جديد وتطبيقاته في العمل. ويمكن للمحاضرة أن تأخذ الطابع المقتن الموجه، بمعنى أن تكون معدة بدقة ومنظمة بطريقة مسبقة بغرض توصيل المعلومات للمتدربين بشكل مباشر، و تكون فيها المشاركة الإيجابية من قبل المتدربين محدودة جدا، أو تأخذ الطابع غير المقتن أو المرن بحيث تقوم على أساس الحوار والمناقشة المتبادلة بين المحاضر والمتدربين.

من إيجابيات المحاضرة ما يلي¹:

- جمهور كبير يستفيد من التدريب في نفس الوقت.
- الإلمام بحجم كبير من المعلومات في وقت قصير، فإذا تكفل المدرب بالبحث عن المعارف والمعلومات بمفرده ربما يتطلب منه ذلك وقتا طويلا.
- المدرب يركز على ما هو مهم، وهذا ما لا يستطيعه كثير من المتدربين. بالإضافة إلى ذلك، فللمدرب إمكانية استخدام خصائصه ومهاراته الشخصية لجعل الحصص أكثر تشويقا، وفسح المجال للحوار من أجل تحفيز المتدربين لتقبل المعارف وبذل الجهد للتفكير ويؤخذ على أسلوب المحاضرات ما يلي:
- لا تصلح المحاضرة كوسيلة بغرض صقل المهارات أو تغيير السلوك، فقيمتها محدودة في إمكانيات نقل المعلومات إلى المتدربين فقط.
- لا تأخذ المحاضرة كأسلوب تدريبي الفروق الفردية بين المتدربين في الاعتبار، بل هم في وجهة نظر المحاضر سواء.
- لا توفر المحاضرة للمتدرب فرصة لتجربة أو تطبيق ما يسمع أو معرفة نتائج تطبيقه للمعلومات التي انتقلت إليه من خلالها.

¹ . Alain Meignant ,manager la formation, 6^{ème} édition. Ed Liaison. Paris. 2003, p215.

-درجة مشاركة المتدربين محدودة، وكذلك التفاعل بينهم وبين المحاضر يكون عند حده الأدنى. ورغم هذه العيوب، لا تزال المحاضرة الأسلوب الأكثر استعمالاً في مجالات التدريب لسهولتها في نظر المدرب، وانخفاض تكلفتها.

-**التطبيقات العملية:** تهدف هذه إلى تدعيم تعلم المعارف والمهارات، حيث يقوم المدرب بتقديم المادة التعليمية على شكل دروس معينة موضحاً من خلالها طريقة وخطوات وإجراءات الأداء، ثم يطلب من المتدرب القيام بتطبيق ما تعلمه على شكل تمارين وأعمال تطبيقية، وتستعمل هذا الأسلوب في التعليم الأكاديمي¹، كما يمكن أن تستخدم في المؤسسات لتعليم المهندسين بعض التقنيات الإدارية والتسيرية التي تستخدم في إدارة المشاريع مثلاً. وتصلح هذه التطبيقات العملية أيضاً في الأعمال الحرفية أو اليدوية أو الروتينية التي تحتاج إلى مهارات يدوية أو استخدام آلات وأجهزة ميكانيكية، وفي هذه الطريقة تثبت المعلومات لدى المتدربين بدرجة أكبر من الطرق النظرية.

إيجابيات هذا الأسلوب²:

-تسمح للمتدرب بتدعيم ما تعلمه عن التطبيق أو التجارب التي يقوم بها. فهم يربط مباشرة ما تعلمه من معارف ومهارات بالواقع العملي، وكلما أدى التمارين والتطبيقات بنجاح كلما زادت إمكانات التعلم لديه.

-تمكن المتدرب من قياس أدائه، وذلك عن طريق التعرف على النتائج التي حصل عليها مباشرة بعد التمرين أو التطبيق ومستوى فهمه وتحصيله.

أما السلبيات³:

-يتطلب هذا الأسلوب تطابق كبير بين المعارف النظرية وما يطلب من المتدرب من تمارين وتطبيقات، الأمر الذي يجعل عملية تنفيذ المهارات والمعارف المكتسبة صعبة في بعض الأحيان.

-**دراسة الحالات:** تستخدم هذه الطريقة أساساً في التدريب على الموضوعات التي يواجهها المتدرب فيها بموقف عملي معين وتتطلب منه دراسته وتحليله واستخراج المؤشرات والدلالات منه وصولاً إلى تقدير أو حكم أو قرار في شأن ما حدث وأسلوب علاجه. وهذه الطريقة إذا أحسنت إدارتها

¹. Alain Meignant, Ibid, p217.

². Alain Meignant, Ibid, p218.

³. Alain Meignant, Ibid, p218.

فوائد واضحة حيث يكون إسهام المتدرب في العمل التدريبي واضحاً، ومن ثم فإن ما يصل إليه من استنتاجات سوف يرسخ في ذهنه ويؤثر بالتالي على سلوكه في المستقبل.

-**الدراسة المبرمجة:** قد يأخذ هذا الأسلوب التدريبي شكل كتيبات أو مراجع تحتوي مادة علمية مبرمجة أي منظمة ومرتبطة بطريقة منطقية متسلسلة، أو قد يأخذ شكل التدريب عن طريق أجهزة تعليمية.

-**تمرينات المحاكاة:** تعتبر أساليب المحاكاة من الطرق التدريبية الفعالة ولكن المكلفة أيضاً، المحاكاة هي عملية تقليد للواقع أو تمثيله، ولكي يمكن محاكاة العمل أو الوظيفة المراد التدريب عليها، يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس تقريبا كل ظروف العمل الحقيقية. فالخطأ الذي يرتكب خلال تمرين تمثيلي يعطي الفرصة للمتدرب للتعلم من خلال خطئه، لان الخطأ نفسه في ظروف عمل حقيقية يمكن أن يلحق ضرر كبير بالمنظمة.

وينتشر استخدام أسلوب المحاكاة في شركات الطيران مثلا لتدريب الطيارين.

4.5 مفهوم التنمية الإدارية: يمثل التطور المستمر في تنمية الإداريين قضية إستراتيجية هامة في معظم المؤسسات، وتحدي صعب يؤثر في التغيرات الكلية في الإستراتيجية. وتعرف التنمية الإدارية على أنها عملية تغيير موجه ومنظم ومستمر، تهدف إلى تطوير السلوك الإداري، وزيادة مهارات وقدرات المديرين على حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة ورفع مستوى أدائها، كما تهدف إلى تحقيق المهارات القيادية لدى المديرين، وتنمية القدرة على التفكير الخلاق، واتخاذ القرارات الصحيحة. ويعتبر التخطيط قاعدة هامة وأساسية لعملية التنمية¹.

كما تعني مكافحة التخلف الإداري مع السير قدما في طريق الارتقاء. وترتبط هذه العملية بمجموعة من المؤثرات المحيطة بها والتي تلعب دورا كبيرا في تحديد مساراتها ونتائجها.

والتنمية الإدارية لا تقتصر على مستوى الإدارة العليا في المؤسسة، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية. فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مديري المستقبل وتزويدهم بالقدرات الإدارية التي تمكنهم من تولي المناصب العليا. وذلك من خلال التدريب المخطط والجهود المنظمة التي توجه نحو التنمية الإدارية.

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، التنمية، (الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2009)، ص 157-158.

وقد برزت أهمية التنمية الإدارية بصفة خاصة بعد الحرب العالمية الثانية، وبعد التوسع السريع في الأعمال، إذ ظهرت الحاجة إلى المديرين الأكفاء.

ويعتبر التدريب وتنمية المديرين من ضمن أنشطة تنمية الموارد البشرية، وقد يثور خلاف حول نشاط الترقية والذي يترتب عليه زيادة في الأجر والحوافز والخدمات. كما أن الترقية تتم في ضوء تقييم الأداء وتقارير الكفاية.

ولقد أصبحت الترقية نشاطا يشمل تخطيط العاملين واحتياجات المنظمة خلال مراحل التدرج على المسار الوظيفي. فإدارة الموارد البشرية من خلال التدريب وتخطيط المسار الوظيفي والترقية تستطيع أن تنمي قدرات ومهارات العاملين بشكل مستمر الأمر الذي يحقق لهم الرضا الوظيفي ويوفر للمنظمة الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية.

يمكن النظر إلى التنمية الإدارية على أنها نشاط مخطط ومستمر يهدف إلى تطوير السلوك الإداري وتطوير قدرات المديرين بالمؤسسة من خلال المعارف والمهارات التي يكتسبونها من خلال برامج التنمية الإدارية، وكذلك تهدف هذه البرامج إلى تنمية المهارات القيادية لدى المديرين، وكذلك تنمية القدرة على التفكير الخلاق واتخاذ القرارات الصحيحة.

والتنمية الإدارية ليست قاصرة على مستوى الإدارة العليا في المنشأة، بل تمتد لتشمل كافة المستويات الإدارية، فهي تختص بتطوير الطاقات الإدارية لرجال الإدارة الحاليين إلى جانب تهيئة مدربي المستقبل¹.

أما فيما يتعلق ببعض العيوب التي تحد من مداخل التدوير الوظيفي فهي: -الاتجاه إلى تكوين وجهات نظر قصيرة الأجل والذي يرجع إلى التغيرات المستمرة في المهام التي يقوم بها الفرد الذي يتم تغييره دوريا -عدم بناء علاقات دائمة وكاملة مع الزملاء -انخفاض الولاء التنظيمي نتيجة التدوير الوظيفي المتكرر -النقص في مستوى الإنتاجية والنتائج من الوقت المطلوب لتعلم المهام الجديدة لكل وظيفة.

والى جانب التدوير الوظيفي كمدخل للتنمية الإدارية، هناك وسائل أخرى للتنمية الإدارية مثل إلحاق المديرين التنفيذيين في الإدارات العليا والمديرين المحتملين إلى برامج الدراسات العليا في الجامعات.

¹. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، (الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999-2000)، ص237.

كذلك هناك بعض المداخل الآلية المنظمة تجاه التنمية الإدارية داخل وخارج مجال العمل، فهناك بعض البرامج التي تفصل وفقا للمهارات التي يحتاجها المديرين في المنظمة، وهي برامج تتم على أسس مستمرة، وليس دفعة واحدة مثل برامج التدريب الأخرى. وتعتمد هذه البرامج على أساس استخدام بعض الحالات والمواد وفقا للطلب والحاجة. حيث يقوم الأفراد بالاشتراك في بعض التدريبات والتي من خلالها تنمية وممارسة المهارات بصورة عملية، أي أن المشاركين يطبقون محتوى التدريب على المشاكل الحقيقية.

بالرغم من الاتجاهات الايجابية للتنمية الإدارية إلا أن هناك بعض المشاكل التي تظهر بصفة مستمرة. فعندما تواجه المنظمات بعض المشاكل الاقتصادية، تصبح تكلفة برامج التنمية الإدارية من أول بدائل التكاليف التي يتم إسقاطها من الميزانية. حيث ينظر إليها كتكلفة يجب تجنبها وليس كاستثمار.

5.5. أساليب وطرق التنمية الإدارية: كما هو الحال بالنسبة لتدريب العاملين، فإن التنمية الإدارية يمكن أن تمارس داخل أو خارج مكان العمل.

أ. أساليب التدريب في مكان العمل: يمكن تنمية قدرات المدير في مكان عمله، وهذه التنمية يمكن أن تأخذ عدة أشكال، ومن الأساليب الشائعة في تنمية الإداريين أثناء عملهم مايلي:

-التدريب عن طريق الرئيس المباشر:

إن هذا الأسلوب الذي يعتمد على قيام المشرف أو الرئيس المباشر بتدريب مرؤوسه، مثلما يصلح في تدريب العاملين، فإنه يصلح أيضا في تنمية عمليات التفكير المنظم للمديرين.

ويتميز هذا الأسلوب بتوفير الخبرة الفعلية التي تكتسب من مواجهة المشكلات والمواقف على الطبيعة وكما تحدث، أي التعلم عن طريق الأداء الفعلي للعمل. كذلك التوجيه الفعال من قبل الرئيس المباشر والإرشادات التي يقدمها لمرؤوسه والمساعدة في حل المشكلات التي تواجهه وفي تصحيح الأخطاء التي يقع فيها، تهئ للمرؤوس (المدير المراد تنميته) فرصة جيدة لمزاولة العمل الإداري بكفاءة.

من إيجابيات هذا الأسلوب¹:

-احترام مبدأ الفردية، أي مراعاة الفروق والاختلافات الفردية بين المتدربين.

¹ . Alain Meignant, Ibid, p217.

-وجود علاقة شخصية بين المدرب والمتدرب تسمح بالتشجيع والدعم.

-معرفة سريعة للأخطاء، وبالتالي القدرة على تصحيحها.

ومن مساوئ هذا الأسلوب:

-أنه قد يؤدي إلى دوام الأنماط والممارسات الإدارية وتوارثها جيل بعد جيل.

-إن نجاح هذا الأسلوب يعتمد أساسا على مقدرة وكفاءة الرئيس في تعليم وتنمية مرؤوسه، بمعنى أنه حتى إذا كان الرئيس مديرا ممتازا فهذا لا يعني أنه سيكون حتما معلما ممتازا. إن أي فرد إذا استطاع أن يكون مديرا فعلا فهذا لا يعني بالضرورة أنه يستطيع أن يخلق مناخا تعليميا ملائما لتنمية مرؤوسه¹.

-إسناد مهام خاصة: تستخدم العديد من المنظمات، بالذات في أشهر الصيف، أسلوب إحلال المرؤوس مكان رئيسه خلال فترة إجازة هذا الأخير، كأسلوب من أساليب التنمية الإدارية. أي أن المرؤوس يحل محل رئيسه ويقوم بعمله خلال هذه الفترة الوجيزة، ويشمل هذا الأسلوب أيضا تعيين أحد المرؤوسين كمساعد للرئيس بصفة مؤقتة لمساعدته في القيام بعمله.

والفرد(المتدرب) الذي يحل محل رئيسه لفترة قصيرة، أو الذي يقوم بمساعدة رئيسه، تسنح له الفرصة لتعلم الوظيفة التي يقوم بها الرئيس. ولكن قد يتحول هذا الأسلوب من أساليب التنمية الإدارية إلى مجرد قيام المرؤوس بأعمال كتابية عادية أو روتينية نيابة عن رئيسه، وفي هذه الحالة تصبح عملية التنمية أو التعلم محدودة للغاية، وكذلك الحال إذا استشعر الرئيس أن المرؤوس سوف يكون مصدر خطر أو تهديد عليه(احتمال أن يحل محله بصفة دائمة في الوظيفة).لكن في تلك الحالات التي يتضح للمديرين أن السبيل لتقدمهم وترقيهم يكون عن طريق إعداد صف ثاني من المديرين قادر أن يحل محلهم بكفاءة، يكون لدى الرؤساء الدافع لإعداد وتنمية مرؤوسيههم بطريقة فعالة.

ويكون أمام المدير الذي يحل محل رئيسه لفترة وجيزة من الوقت، الفرصة لرؤية الوظيفة من منظور كلي، أي من خلال نظرة شاملة للعمل كله.ولكي تتجنب المنظمة احتمال وقوع المدير تحت التمرين في أخطاء جسيمة، فإن هذا الأسلوب يستخدم أساسا في تلك المواقف أو الحالات التي

¹ .محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص223.

يمكن فيها تأجيل البت في المواضيع الهامة أو القرارات الحرجة لحين عودة المدير الأصلي إلى عمله، أو عن طريق التشاور مع نائب المدير، أو المسئول الذي يليه في الهيراركية.

ومن أساليب التنمية الإدارية المشابهة إسناد مهام أو أعباء خاصة للمدير المتمرن مع ترك الحرية له في معالجتها. ومن خلال ذلك يمكن الحكم على مدى كفاءة المدير في ضوء إنجاز هذه المهام ونهوضه بهذه الأعباء بكفاءة وفعالية. مثلاً قد يطلب من مساعد مدير التدريب القيام بوضع خطة كاملة للتدريب، أو مساعد مدير المبيعات بتصميم حملة إعلانية جديدة، أو مساعد مدير الموارد البشرية بتمثيل المنظمة في مفاوضاتها مع اتحاد عمالي معين، وغير ذلك من المهام الخاصة. ومن ثم فإنه في هذه المسائل يتم ربط برنامج التنمية الإدارية باحتياجات المديرين المراد تنميتهم. وعادة فإن المهام الخاصة التي يكلف بها الشخص تكون في مجالات يفتقر إلى خبرات ومعلومات كافية عنها¹.

-**التغيير الدوري للعمل (التدوير الوظيفي):** يعد التدوير الوظيفي مدخلاً هاماً من مداخل التنمية الإدارية، وقد صممت هذه الطريقة لإعطاء فرصة وخبرة متنوعة للفرد من خلال عمله في مجالات متعددة ومختلفة في المؤسسة، وعليه فإن المتدرب من خلال التغيير الدوري للوظائف، فإنه ينتقل من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة. وعادة ما تستخدم هذه الطريقة لتدريب الأفراد حديثي التخرج من الجامعات².

إن التنقل المخطط بين الأعمال المختلفة للمنظمة أو من موقع إداري إلى موقع إداري آخر، يعتبر من الوسائل الفعالة في توسيع أفق وخلفية المدير وإكسابه خبرات ومهارات إدارية جديدة نتيجة مواجهته لمشكلات متغيرة تكسبه خلفية عريضة. ولكي تكون التنمية بهذه الوسيلة فعالة يجب أن تكون مدة بقاء المتدرب في الوظيفة كافية لإكسابه خبرات ومهارات جديدة وهي عادة تتراوح بين ستة أشهر وستين.

ولهذا الأسلوب من أساليب التنمية الإدارية عدد من المزايا أهمها:
-زيادة خبرة المدير وتوسيع مجال خلفيته العملية.

¹. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص224.

². راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص195.

- الحد من الرتبة والملل الذي يصيب الفرد بعد امتلاكه للمهارات اللازمة لإنجاز عمل ما وتمكنه من هذا العمل، عن طريق نقله إلى عمل جديد يحتاج لمهارات وقدرات جديدة ومختلفة.
- زيادة قدرة الفرد على استخدام المبادئ الرادارية في عدد اكبر من الأعمال.
- زيادة معرفة المدير بالروابط والعلاقات المتداخلة بين الأنشطة المختلفة، وتكتسب هذه القدرة بطريقة أسرع عن طريق التنقل بين الوظائف المختلفة داخل المنظمة.
- تنمية المدير تكون في أماكن العمل الحقيقية.
- المساعدة على خلق روح من التعاون حيث يتعرف كل مدير على مشاكل ومصاعب الوظائف الأخرى.
- زيادة المنافسة بين المديرين الذين يتم نقلهم لاكتساب اكبر قدر من المعلومات.
- على أن لهذا الأسلوب أيضا عدد من العيوب منها:
 - زيادة تكاليف إعداد وتنمية المديرين.
 - تفكك العمل الإنتاجي بسبب التغيرات المتكررة للقيادات الإدارية.
 - انخفاض إنتاجية الفرد الناتج عن نقله إلى وظيفة جديدة بينما تكون كفاءته في الوظيفة السابقة قد ارتفعت.
 - أن كثرة تنقل المديرين بين الوظائف المختلفة قد يضر بصالح العمل واحتمال عدم توفر قدر كاف من الخبرة والمهارة للشخص في أي عمل معين، أي انه يعرف أعمالا كثيرة، ولكنه غير خبير في أي منها.
 - يمكن أن يؤدي التنقل بين الوظائف إلى تخفيض دافعية المديرين الذين يتطلعون إلى تحمل مسؤوليات محددة في مجال تخصصهم.
- وبالرغم من هذه العيوب يشجع استخدام أسلوب التنقل الأفقي بين الوظائف في المؤسسات، وبصفة خاصة لتأهيل أعضاء الإدارة الوسطى لشغل المراكز الإدارية العليا¹.
- الاشتراك في أعمال اللجان: يعتبر الاشتراك في أعمال اللجان من أساليب التنمية التي تمكن المدير من المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية، ومن التعلم عن طريقة ملاحظة الآخرين، ومن التعرف على مشاكل محددة قد تواجهها المؤسسة. وعندما تكون اللجنة من النوع المؤقت أو ذات

¹. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص225.

غرض محدد، فإنها عادة تضم مدرين من تخصصات أو إدارات مختلفة لدراسة مشكلة محددة وتقديم حلول بديلة لمعالجتها، والتوصية باقتراح حلول لها، ويعتبر الاشتراك المؤقت للمدير المتمرن في مثل هذه اللجان تجربة مفيدة له عن طريق حضوره اجتماعات هذه اللجنة ومشاركته في المناقشات وكتابة التقارير، الأمر الذي يشجذ تفكيره ويوسع من دائرة معلوماته.

ويعتبر تعيين الفرد المتمرن في عضوية لجان دائمة فرصة أيضا لزيادة احتكاكه بأعضاء آخرين في المنظمة وتوسيع معرفته بأنشطتها وأعمالها، وتنمية قدراته في اتخاذ قرارات أو تقديم اقتراحات تحت إشرافه وملاحظة أعضاء اللجنة الآخرين¹.

ب. أساليب التدريب خارج مكان العمل: يوجد العديد من الأساليب التي يمكن استخدامها في تدريب العاملين خارج مكان عملهم، عن طريق قيام المؤسسة المعنية ببرامج تنمية إدارية في مراكز للتنمية تابعة لها أو من خلال بعض الأجهزة المتخصصة مثل الجامعات أو مراكز التنمية الخارجية. وتتميز برامج التنمية التي تقوم بها المراكز المتخصصة بأنها توفر خبرة وكفاءة في تصميم البرامج قد لا تتوفر للمؤسسات، وتجمع خبرات أفراد من شركات مختلفة من نفس البرنامج الأمر الذي يتيح لكل دارس فرصة التعرف على مشاكل وخبرات المؤسسات الأخرى، وتتميز كذلك بان عمليات التنمية التي تتيحها تبعد عن جو ومناخ العمل مما يتيح للدارسين الفرصة للاستيعاب والتعمق².

وتتناول فيما يلي الأساليب الأكثر شيوعا واستخداما في تنمية المديرين خارج مكان عملهم. -أسلوب الحساسية: اشتهرت هذه الطريقة وشاع استخدامها في المؤسسات خلال فترة الخمسينات من القرن الماضي كوسيلة لتغيير السلوك من خلال التفاعلات التي تتم داخل الجماعة، ويقوم هذا الأسلوب على محاولة زيادة حساسية الفرد بتكوينه الشخصي وطرق تعامله مع الآخرين عن طريق المناقشات المفتوحة غير الموجهة بين أعضاء مجموعة صغيرة من الدارسين يتبادلون الرأي في شخصيات كل منهم وتلقي كل منهم رد فعل الآخرين لأرائه وشخصيته. وعادة ما يتم اختيار المشتركين في البرنامج من منظمات متعددة، بحيث يكون الجميع غرباء عن بعضهم، ويتم في بداية البرنامج تقديمهم لبعض البعض بواسطة المشرف على البرنامج (وهو متخصص في العلوم

¹. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص226.

². محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص227.

السلوكية) دون ذكر وظائفهم مع إخطارهم بأنهم سيعيشون ويتعايشون مع بعضهم البعض لمدة أسبوعين بعيدا عن أهلهم وأصدقائهم ومعارفهم ومنظمتهم.

ويهدف أسلوب الحساسية إلى زيادة معرفة الفرد بسلوكه الشخصي وكيفية إدراك الآخرين لهذا السلوك، وزيادة حساسية الفرد لسلوك الآخرين، وتوسيع نطاق معرفته بالتفاعلات الجماعية. وتشمل النتائج المحددة المراد تحقيقها باستخدام هذه الطريقة زيادة مقدرة الفرد في التعامل مع الآخرين، وتحسين مهارات الإنصات والاستماع لدى الفرد، وزيادة انفتاح الفرد على الآخرين، وزيادة تقبل الشخص للاختلافات الفردية، وتحسين مهارات الفرد وقد أوضحت نتائج البحوث التي أجريت على أسلوب الحساسية أن هذا الأسلوب يمكن فعلا أن يؤدي إلى تغيير السلوك الفردي، ولكن لم تثبت درجة تأثير الأداء الإداري بهذا التغيير، بمعنى أن تأثير أداء المدير بالتغيير الذي حدث في سلوكه لم يتم التحقق منه، ويظهر من التجربة العملية أن المنافع أو المكاسب العديدة التي يمكن أن تنتج من أسلوب الحساسية تفقد عندما يعود المشتركين في البرنامج إلى وظائفهم وضغوط أعمالهم مرة أخرى. فقد اتضح في كثير من الحالات أن أنماط السلوك السابقة أو القديمة قد تغلبت على نمط السلوك المكتسب من خلال أسلوب الحساسية.

إن النتيجة النهائية التي يمكن استخلاصها من الدراسات والبحوث التي أجريت على أسلوب الحساسية هي انه يؤدي فعلا إلى تغيير السلوك، ولكن هناك شك كبير في إمكانية نقل هذا السلوك المكتسب من خلال الجماعة المشتركة في البرنامج إلى مكان العمل¹.

-دراسة الحالات: بدأ استخدام هذه الطريقة في تنمية المديرين في جامعة هارفارد الأمريكية وتقوم هذه الطريقة على عرض مواقف ومشكلات إدارية معينة واجهها مديرون بالمنظمة أو من خارج المنظمة في مستويات إدارية مختلفة وفي مجالات متعددة، مثل الإنتاج أو البيع أو التمويل أو الشراء أو الموارد البشرية أو غيرها.

ويقوم المشتركون في البرنامج بدراسة هذه الحالات لتحديد المشاكل الخاصة بها، وتحليل أسبابها، واقتراح بدائل لحلها، وتقييم هذه البدائل واختيار انسبها وتطبيقها لحل المشكلة الخاصة بالحالة موضوع البحث.

¹. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص228.

وتوفر دراسة الحالات مادة دسمة لتنمية المديرين. فالفرصة متاحة لكل مدير لان يعرض أفكاره وآراءه إزاء المشكلة المعروضة وان ينتقد آراء زملائه في الدراسة ويناقشهم فيها ويستفيد منها في نفس الوقت. وبمعنى آخر فالفرصة متاحة أمام كل مشترك في الدراسة لتوسيع آفاقه ومعارفه وإدراكه. كما أن دراسة الحالات وسيلة فعالة في سد الثغرة بين الدراسة النظرية والتطبيق العملي. ويبدو من التجارب العملية أن الميزة الرئيسية لهذه الطريقة هي أنها تعمل على تحسين القدرة على اتخاذ قرارات في ظل وجود معلومات قليلة أو محدودة، ولكنها لا تخلو أيضا من العيوب مثل انتهاء المناقشة الخاصة بالحالة دون التوصل لحلول محددة للمشكلة مما قد يؤدي إلى استياء المشتركين، كما قد يستحوذ على المناقشة عدد محدود من الأعضاء دون ترك الفرصة للآخرين للتعبير عن وجهة نظرهم. ويعتمد أيضا نجاح هذه الطريقة على مقدرة وكفاءة المشرف على البرنامج في إدارة دفة المناقشة بفعالية¹.

-تمثيل الدور: تهدف هذه الطريقة في التنمية إلى زيادة مهارة المدير في التعامل مع أفراد آخرين باعتبار أن جوهر العملية الإدارية يتمثل في تحقيق أهداف معينة عن طريق مجموعة من الأفراد يتم قيادتهم وتوجيههم. وتستخدم هذه الطريقة غالبا في مجال تنمية العلاقات الإنسانية السليمة في الإدارة.

وفي أسلوب التنمية هذا يتم عادة بناء موقف مصطنع أو صوري ويمنح المشتركين في البرنامج أدوارا رئيسية في هذا الموقف. مثال ذلك يعطي المشرف على البرنامج للمدير المتمرن دور رئيس العمل في موقف معين ويتم إمداده بمعلومات معينة عن دوره وعن المنظمة وعن القسم أو الإدارة التي يرأسها وكذا عن مرؤوس معين ماهر في عمله يشغل وظيفة على جانب من الأهمية في المنظمة ولكن يعيبه انه غير محافظ على مواعيد العمل، وموقفه هذا قد اثر على مواقف عدد آخر من المرؤوسين، ولهذا كان على رئيس العمل أن يتصرف وذلك بان يناقش هذا المرؤوس في تصرفاته وسلوكه المعيب. ويعطي لشخص آخر من المشتركين في البرنامج دور هذا المرؤوس ويتم كذلك إمداده بمجموعة مماثلة من المعلومات عن دوره خلال المقابلة التي ستعقد بينه وبين رئيس العمل. ويبدأ تمثيل الدور بان يدعو رئيس العمل المرؤوس لمحدثته في أمر سلوكه وتصرفاته. ويتم تمثيل

¹. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص229.

الدور تحت توجيه وإرشاد المدرب. كما تتاح الفرصة للمشاركين في البرنامج لان يساهموا بأرائهم.

ومن مزارا هذا الأسلوب إعطاء الفرصة للمتدربين للتطبيق العملي للمعلومات التي سبق أن تعلموها من المراجع أو المحاضرات أو المناقشات، أي أنها تعليم بالممارسة. كذلك فإنها تساعد المتدربين على تقييم وجهات النظر المختلفة عندما يحدث هناك تغيير في الأدوار، وأيضا تصبح معرفة النتائج مباشرة وذلك لأن ممثلي الأدوار أنفسهم وباقي المجموعة يحللون وينتقدون سلوك الممثلين¹.

لكن مع ذلك توجد مآخذ على طريقة تمثيل الدور أهمها أن تمثيل الدور يقوم على مواقف اصطناعية وما يستتبط من هذه الدور يخلق حدودا وقيودا على نقل المبادئ التي تعلمها إلى المواقف الحقيقية للعمل. ولهذا يجب أن يكون الدور مصمما بعناية وان يرتبط المشتركون في البرنامج بالأدوار المرسومة².

-المباريات الإدارية: تعتبر المباريات الإدارية من أهم الأساليب الحديثة في تنمية المديرين ووفقا لهذه الطريقة يقسم المشتركون في البرنامج إلى مجموعات، كل مجموعة تمثل منظمة وهمية، وعلى أساس بعض المعلومات المبدئية يبدأ أفراد كل مجموعة في اتخاذ سلسلة من القرارات الإدارية في نواحي البيع والإنتاج والأفراد والتمويل.. الخ. وتستمر المباراة لمدة طويلة حيث تبني قرارات كل دورة على أساس نتائج الدورة التي تسبقها، وهكذا حتى نهاية المباراة حين يتم تحديد مراكز كل مجموعة. ومن التطبيقات الحديثة لأسلوب المباريات الإدارية استخدام الحاسبات الالكترونية حيث يتم برمجة الكمبيوتر بمباراة معينة يراد القيام بها. وهكذا تتاح الفرصة لكل المشاركين لاتخاذ قرارات في مجالات معينة أو في مستويات إدارية محددة ومعرفة نتائجها والآثار المترتبة عليها في مواقع أو وحدات أخرى داخل المنظمة. مثال اتخاذ قرار بتنويع المنتج في إدارة التسويق ومعرفة كيف تتأثر الإدارات الأخرى الرئيسية من إنتاج وتمويل وقوى عاملة بهذا القرار. يمكن بالتالي تقييم القرارات المتخذة ومعرفة درجة جودتها دون أن تتأثر المنظمة سلبيا أو تصيبها أضرار إذا ما كانت القرارات المتخذة سيئة أو غير فعالة.

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص359.

². محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص230.

ومن المميزات الرئيسية لهذه الطريقة هي عملية خلق مناخ عمل مماثل للمواقف الفعلية التي يواجهها المدبرون في حياتهم العملية دون الأخطار التي تترتب عن وقوعهم في الخطاء أو قيامهم بتصرفات غير سليمة، والتي قد تنتج عنها تحمل المنظمة لخسائر مالية كبيرة. وبالرغم من ذلك يعاب على هذا الأسلوب صعوبة محاكاته أو تمثيله للضغوط والحقائق المصاحبة لعملية اتخاذ القرار الفعلية في الواقع الوظيفي، بالإضافة إلى أن الأفراد يتصرفون عادة بطريقة تختلف في المواقف العملية الحقيقية عنها في المواقف المصطنعة التمثيلية¹.

-المؤتمرات وحلقات البحث: تعتبر المؤتمرات وحلقات البحث من الوسائل الشائعة في التنمية الإدارية حيث تهدف إلى تبادل الآراء وتشجيع المشاركة من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول المشتركين لما يتم تعلمه. وتقوم عادة المؤتمرات وحلقات البحث على دراسة موضوع معين بهدف الوصول إلى توصيات بشأن مسائل معينة. ويدي كل عضو برأيه في المشكلة المعروضة، وبهذا تتاح الفرصة لتبادل الخبرات والمعلومات حيث يستفيد كل عضو من آراء ومعلومات وخبرات غيره من الأعضاء. كما تتاح له فرصة الوقوف على التطورات الحديثة في مجالات معينة، وعليه وجب أن يكون لدى المجتمعين خبرات وتجارب كبيرة، وهذا هو السبب في أن طريقة المؤتمرات طريقة شائعة لتنمية رجال الإدارة العليا بصفة خاصة حيث تفيد في استعراض التجارب والخبرات المختلفة للأعضاء واستخلاص مبادئ إدارية عامة يستعان بها في حل المشكلات الإدارية المختلفة. كما تستخدم حلقات البحث والدراسة أو الندوات أيضا في تكوين أخصائيين في مجالات محددة.

وقد يتم تعديل هذا الأسلوب إلى ما يسمى بالاجتماعات الموجهة، وهي تهدف أساسا إلى تبادل المعلومات والخبرات والى خلق اتجاهات ايجابية من جانب الأعضاء تجاه المنظمة. ولكي تزداد درجة الاستفادة من هذه الطريقة يجب أن يكون الموضوع معروفا مسبقا لجميع أفراد المجموعة، ويجب أن تكون هناك مجموعة من الخبرات والآراء المتنوعة لدى أفراد المجموعة، وألا يترك المشرف على البرنامج الفرصة لشخص واحد أو مجموعة محدودة من الأفراد أن يسيطروا على المناقشة.

وبصفة عامة فإن المؤتمرات وحلقات البحث يمكن أن تكون وسيلة تعليمية وتنموية مفيدة وفعالة للمشاركين فيها، فكعضو في المؤتمر أو الندوة يمكن للشخص أن يتعلم من الآخرين بمقارنة آرائه

¹. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص231.

بآرائهم، وهو يتعلم كيف يحترم وجهات نظر الآخرين، ويتعلم أن هناك دائما أكثر من مدخل علمي لأي مشكلة. كما انه ينمي في نفسه إطارا تحليليا للذهن واتجاها تساؤليا. وتخضع آرائه لأسئلة واستجواب الآخرين، وهو بدوره يسألهم وينتج عن ذلك تعليم عملي للمدير المتمرن على التروي في اتخاذ القرارات الفعلية عندما يكون لديه الوقت الكافي لاعتبار دلائل أخرى يمكن أن تساهم في حل المشكلة القائمة¹.

-**البرامج الدراسية:** يعتبر الالتحاق بمقرات أو برامج دراسية وتعليمية معينة إحدى وسائل التنمية الإدارية التي توفر للمدير أو للمرشح لشغل منصب إداري الفرصة لزيادة معارفه وتنمية قدراته المفاهيمية والتحليلية. وعادة ما تقوم المنظمات الكبيرة بتوفير هذه البرامج الدراسية بنفسها وبداخلها مع تدعيمها بمقرات دراسية في الجامعات أو المعاهد المتخصصة، وعلى المدير المراد تعليمه حضورها. أما المنظمات الصغيرة المحدودة الإمكانيات، فإنها تلجأ إلى إرسال الإداريين المراد تنميتهم لحضور برامج ومقرات دراسية توفرها الجامعات والمعاهد ومراكز التنمية المتخصصة. وتقوم بعض المنظمات بإرسال عدد من مديريها إلى الجامعات والمعاهد كل فترة دورية (أربع أو خمس سنوات) لربطهم دائما بالتغيرات السريعة في مجالات تخصصهم ولإمدادهم بكل المعلومات والأساليب الحديثة والمتطورة من خلال برامج خاصة تطلب المنظمة من الجامعة إعدادها وتستغرق فترة قصيرة ما بين شهر وثلاثة أشهر، وعادة تشترك المنظمة في وضع هذه البرامج. وهناك منظمات تعطي لبعض المديرين إجازات دراسية أو منح دراسية، وذلك للدراسة بالمعاهد العلمية سواء في الداخل أو الخارج والحصول على شهادات دراسية في موضوعات معينة تهم المنظمة. ويتقاضى الدارسون أجورهم من المنظمة خلال فترة الدراسة إلى جانب تحملها للنفقات الدراسية².

وتوجد طريقة أخيرة من للتدريب لا يتم إدراجها عادة في المجموعتين السابقتين من أساليب التدريب التنمية الذاتية، وهي الأسلوب الأكثر فعالية من كل الأساليب السابقة حيث تنبع الرغبة في التنمية من نفس المدير أو من ذاته، فيقوم بتنظيم برنامج للقراءة والدراسة والاطلاع، يكفل له التزود بمعارف وخبرات جديدة على الدوام، ويرجع السبب في عدم وضع التنمية الذاتية مع

¹. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص232.

². محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص233.

أساليب التنمية الأخرى المستخدمة في مكان العمل، أنها وسيلة غير رسمية للتنمية، أي أنها لا تخضع لأي تنظيم أو أي تقنين من قبل الإدارة المنظمة، ويتحمل الشخص نفسه بدافع ذاتي، عبء القيام بتنمية نفسه بنفسه¹.

6.5. عوائق نقل أثر التدريب: إلى جانب الصعوبة في قياس الآثار المترتبة على تنمية القدرات، المهارات، المعرفة والاستعدادات بصورة مباشرة على المستوى التنظيمي، فإنه أيضا يمكن أن نقر بأن هناك بعض العوائق التنظيمية التي تعوق نقل المهارات والمعرفة التي تم اكتسابها من خلال التدريب إلى مجال العمل الفعلي أو إلى المؤسسة.

قد قامت بعض الدراسات التي أجريت في مجال تحديد شروط تطبيق المهارات والمعرفة المكتسبة من خلال التدريب، بتحديد عددا من العوائق التنظيمية لاستخدام المهارات والمعرفة، وقد تم تعريف العوائق على أنها العوامل التي تمنع استخدام وتطبيق نتائج التدريب في المواقف التي تستدعي وتتطلب تطبيق هذه النتائج².

وقد أوضحت الدراسات أيضا استحالة تنمية المهارات والمعرفة والاستعدادات دون الاهتمام بدرجة مماثلة بالتحليل الوظيفي والتطوير الوظيفي. فتطوير وتحسين مهارات ومعرفة الموارد البشرية للمؤسسة التي تتسم بالسكون النسبي لتقسيم العمل لا يحقق النتائج المرغوبة، بل قد يؤدي إلى نتائج عكسية مثل انخفاض الرضا عن العمل والنتائج من عدم التوافق بين مؤهلات الأفراد ومتطلبات الوظيفة، أو ارتفاع معدل دوران العمل ومعدل الغياب.

أ. الهيكل التنظيمي: الهيكل التنظيمي يعني التقسيم الرأسي والأفقي للوظائف، لتحديد الدرجات المختلفة من التخصص والسيطرة والمسؤولية. ويجب تنمية الهيكل التنظيمي بحيث يكون مرنا وقابل للتغيير عند تصميم العناصر الداخلية للعمل وعوامله الداخلية³.

يؤثر الهيكل أو التصميم التنظيمي على استخدام المهارات والمعرفة استخداما امثل، فعلى سبيل المثال إدارات البحث والتطوير تعد عنصرا هاما في استخدام كثير من المنظمات للمهارات والمعرفة استخداما امثل، وتواجه المنظمة اختيار صعب ما بين الحاجة إلى تحقيق نتائج والتي يمكن ترجمتها إلى منتجات وخدمات في الأجل القصير، وبين الاستثمار اللازم لتحقيق إنتاج الابتكارات في الأجل

¹. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص234.

². راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص259-264.

³. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص269.

الطويل، وعليه فانه من الضروري إعطاء الأفراد أو العاملين بوحدة البحث والتطوير الفرصة للمشاركة في شبكة الاتصالات المتخصصة الخارجية، حتى يتمكنوا من اكتساب وتنمية المهارات والمعرفة والاستعدادات. مما قد يحقق إسهامات مستقبلية للمنظمة، علاوة على ذلك فلا بد وان توجد لمثل هذه الوحدات نوعا من الاستقلالية والانعزال النسبي عن بقية المنظمة، حتى يتمكنوا من العمل بفعالية.

فالمقدرات العالية للابتكارات لا يمكن أن تعمل بكفاءة وفعالية، ولا يمكن استخدامها امثل إذا عملت في بيئة تتسم بالاعتمادية، والبيروقراطية في عملية اتخاذ القرارات.

لذلك لا بد من تحقيق نوع من المرونة والرقابة غير المباشرة، من خلال تكوين وحدات مستقلة داخل المنظمة. فالفرد الذي يكون لديه استعدادات ومهارات إبداعية، عندما يعمل في ظل الرقابة المشددة أو يرغم على الإشراف على الآخرين، فان مقدراته الابتكارية والإبداعية ستحتفي.

ب. **التخصص وعدم التخصص:** بينما شهدت الفترة بعد الثورة الصناعية حتى وقت قريب زيادة في التخصص إلا أن الاتجاه الآن إلى عدم التخصص في كثير من المجالات. فكثير من المنظمات حققت زيادة في الإنتاجية من خلال عدم التخصص وقد يحقق عدم التخصص، أو بمعنى آخر التنوع بالاتجاه إلى التدوير الوظيفي تكون فرق العمل مداراة ذاتيا والذي يمكن للفرد من خلالها أن يجدد المهام التي يقوم بها فريق العمل، ومن ثم يتمكن الأفراد من تنمية مهارات متعددة، ويصبح تدريبهم في العمل لا ينحصر في عمل محدد أو أداء مهمة واحدة فقط. كما يحسن التدوير الوظيفي التكامل الداخلي للمنظمة.

بالرغم من أن كثير من المنظمات قامت بتنمية أفرادها بصورة تقليدية من خلال إدارة أو وظيفة أو وحدة تشغيلية واحدة، إلا أن هناك اتجاه جديد لزيادة المهارات والخبرات التخصصية عبر الوظائف المختلفة، فترك المهارات والمعرفة والخبرات تتدفق في أجزاء مختلفة من المنظمة يجبر الفرد على تنمية مجال أوسع من المهارات وشبكة أكبر للاتصالات، ووجهات نظر أكثر شمولاً.

ج. **المشاركة في العمل واتخاذ القرارات:** ينطوي منطق مشاركة الأفراد في العمل واتخاذ القرارات على فرضية مؤداها، أن دافعية الأفراد تزداد بزيادة مشاركتهم في اتخاذ القرارات، وحل المشاكل، وهذا قد يؤدي إلى قدرة أكبر على الخلق وفعالية أكبر لأداء المهام من خلال المنظمة، فاستخدام الأفراد لخبراتهم، ورؤيتهم تجعلهم يتعاونون معا لزيادة الإنتاجية، وخفض تكلفة الإنتاج، وخلق بيئة

مرضية للعمل، وبيئة منتظمة والتي يمكن من خلالها أن يشبع الفرد حاجاته إلى التنمية والتطوير الذاتي.

د. أنظمة الحوافز والدافعية: تعد الحوافز والمكافآت من بين أهم محددات دافعية الأفراد، وهذه الحوافز والمكافآت نوعين منها الحوافز الداخلية، وتركز على شعور الفرد المترتب على تحقيقه أو عدم تحقيقه لأداء معين، ومن هذه المكافآت: تحسين سيطرة الفرد على العمل، زيادة المهارات والمعرفة والاستعدادات الشخصية، زيادة الثقة في النفس، والشعور بتقدير الذات..، أما المكافآت الخارجية فهي مثيرات توجد خارج الفرد والتي غالبا ما يسيطر عليها الآخرون، وتتمثل في الأجور والترقيات، المركز الاجتماعي..

والحوافز الداخلية يمكن أن تتأثر بصورة غير مباشرة بتصميم العمل، بيئة التعلم، فرص المشاركة في اتخاذ القرارات، البيئة الاجتماعية الموجودة في مجال العمل. وهناك مؤشرات إلى زيادة أهمية الحوافز الداخلية الناتجة من التنمية الوظيفية والشخصية وهذا مقارنة بالحوافز الخارجية خاصة بالنسبة للأفراد ذوي المستويات العالية من التعليم. وقد يرجع هذا جزئيا إلى أن الأفراد ذوي المستويات العالية من التعليم يعطون قيمة كبيرة للتنمية الذاتية.

وعليه فإن زيادة نسبة الأفراد المتعلمين تعليما عاليا في القوى العاملة، يزيد من الضغوط على المؤسسات للتركيز بدرجة أكبر على العوامل التي تؤثر تأثيرا غير مباشر على المكافآت الداخلية، فمن ناحية قد يؤدي هذا إلى جذب الأفراد ذوي المؤهلات العالية، أو تحقيق الاستخدام الأمثل للمهارات والمعرفة الموجودة بالفعل داخل المؤسسة.

ولا يعني هذا عدم أهمية الحوافز الخارجية للأفراد، فالحوافز الخارجية تؤثر أيضا على استخدام المهارات والمعرفة والاستعدادات، فلو أن الأفراد شعروا بان مهاراتهم ومعرفتهم لا تقدر بالصورة اللائقة والكافية من قبل المؤسسة، في صورة مرتبات ومراكز اجتماعية، فإن دافعيتهم على استخدام معرفتهم ومهاراتهم سوف تنخفض، وهذا يشير إلى ضرورة وأهمية نظام عادل وفعال للمكافآت¹.

¹. راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، مرجع سابق، ص264.

6. تقييم أداء الموارد البشرية:

1.6. مفهوم الأداء: يشير الأداء إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد. -محددات الأداء: الأداء الوظيفي هو الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات، وإدراك المهام، ويعني هذا أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على أنه نتاج للعلاقة المتداخلة بين كل من: الجهد، القدرات، وإدراك الدور(المهام).

ويشير الجهد الناتج من حصول الفرد على التدعيم(الحوافز) إلى الطاقة الجسمانية والعقلية التي يبذلها الفرد لأداء مهمته، أما القدرات فهي الخصائص الشخصية المستخدمة لأداء الوظيفة، أما إدراك الدور أو المهمة فيشير إلى الاتجاه الذي يعتقد الفرد أنه من الضروري توجيه جهوده في العمل من خلاله.

ولتحقيق مستوى مرضي من الأداء لا بد من وجود حد أدنى من الإتيان في كل مكون من مكونات الأداء، بمعنى أن الأفراد عندما يبذلون جهود فائقة، وتكون لديهم قدرات متفوقة، لكنهم لا يفهمون أدوارهم فإن هذا العمل لن يكون موجه في الطريق الصحيح، ونفس الشيء بالنسبة للفرد الذي يعمل بجهد كبير ويفهم عمله، لكن تنقصه القدرات فعادة ما يقيم مستوى أدائه كأداء منخفض. كما يمكن أن يكون لدى الفرد القدرات اللازمة والفهم اللازم للدور الذي يقوم به، لكنه لا يبذل جهدا كبيرا في العمل، فيكون أداء هذا الفرد منخفضا أيضا¹.

وعليه فإن أداء الفرد قد يكون مرتفعا في مكون من مكونات الأداء، وضعيف في مكون آخر. هناك بعض العوامل التي يمكن أن تؤثر على مستوى أداء الفرد وتكون خارجة عن نطاق سيطرته مثل: عدم الكفاية في تسهيلات العمل والتركيبات والتجهيزات، السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة، نقص التعاون مع الآخرين، نمط الإشراف، التعليم، التدريب، الحرارة، الإضاءة، الضوضاء... الخ.

¹. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص ص 210، 209.

ويجب النظر إلى هذه العوامل على أنها مؤثرات على الجهد، القدرة، والاتجاه، فعلى سبيل المثال: السياسات غير الواضحة أو نمط الإشراف السيئ، يمكن أن يسبب التوجيه الخاطئ للجهود، كما أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في الاستغلال السيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد، إذا فانه من أهم واكبر مسؤوليات الإدارة هي:
-توفير شروط عمل كافية ومناسبة للعاملين.
-توفير بيئة مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى أدنى حد ممكن.

2.6. مفهوم تقييم الأداء: يعد تقييم الأداء نشاط لا يقل أهمية عن باقي أنشطة وظيفة الموارد البشرية، ويعتبر ركيزة أساسية لوضع مختلف أنظمة إدارة الموارد البشرية كالأنظمة التحفيزية ونظام الأجور وعمليات اختيار وتعيين الأفراد، تحديد الاحتياجات التدريبية... الخ.

إن عملية تقييم الأداء هي عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة والضعف في الجهود التي يبذلها الفرد والسلوكات التي يمارسها في موقف معين وفي تحقيق هدف معين خططت له المؤسسة مسبقاً¹. وقد ركز هذا التعريف، على مفهوم نقاط القوة والضعف لدى الأفراد أي أن تقييم الأداء لا يكشف عن النقص في أسلوب العمل و أداء الموارد البشرية فحسب، بل هو يعمل على إبراز نقاط القوة والجوانب الإيجابية أيضاً، وهذا يتوافق مع ما تريد بلوغه إدارة التدريب عند تحديد الاحتياجات التدريبية، فالهدف عند تحليل العملية التدريبية هو معرفة الأفراد الذين يحتاجون إلى التدريب، وبالإضافة إلى ذلك الأفراد الذين لا يحتاجون إليه.

إن تقييم الأداء نشاط مستمر، ويجب أن تتم عملية تقييم الأداء بطريقة منظمة ورسمية، لهذا وضعت " أنظمة رسمية لتقييم الأداء وهي سلسلة أنشطة مخططة، ومنظمة، وضعت من أجل ملاحظة، قياس وكذلك للحكم على مساهمة المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة، وكذا تحسين هذه المساهمة"².

ومن الجدير ربط تقييم الأداء بالأهداف الرئيسية للمؤسسة هذه الأهداف التي تتحدر منها أهداف الوحدات التنظيمية المختلفة لتنبثق عن ذلك الأهداف والنتائج المرجوة من الأفراد، ثم يمكن بعد ذلك تحديد السلوكات المناسبة للوصول إلى هذه النتائج. وكل ذلك بالاعتماد على نتائج تحليل

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر، 2005، ص199.

² Petit Belanger, Benabou, Foucher, Bergeron, Gestion strategique et operationnelle des ressources humaines, Ed gaetan morin, Montreal, 1993, p377.

وتوصيف الوظائف، ثم يمكن القيام بتقييم رسمي لأداء كل فرد لمعرفة نقاط القوة والضعف، وبالتالي تحديد الانحرافات عن معايير العمل والنتائج المتوقعة. وفي آخر المطاف، فإنه يمكن تصحيح هذه الانحرافات في الأداء الناتجة عن فجوة في المعارف أو المهارات أو الاتجاهات عن طريق التدريب المناسب. وعموما، كل تقييم يتضمن مرحلتين أساسيتين¹:

-ملاحظة الأداء الحالي.

-مقارنة الأداء الحالي بالأداء المتوقع.

3.6. أهداف أنظمة تقييم الأداء: تهدف المؤسسات من وراء تبني نظام تقييم الأداء تحقيق ثلاثة أهداف هي: الهدف الإداري، الهدف التنموي والهدف الإستراتيجي².

-**الهدف الإداري:** تعتمد المؤسسات على معلومات تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية منها لترقيات، إدارة الأجور والمرتبات، التسريح، تقدير الأداء الفردي. وبالرغم من أهمية هذه القرارات فبعض المديرين يميلون إلى المغالاة في التقييم أو إعطاء تقديرات متساوية مما يفقد نظام التقييم موضوعيته وبالتالي أهميته.

-**الهدف التنموي:** إن الغرض من أنظمة تقييم الأداء هو تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل. فالمعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء هي التي تحدد الأفراد الذين يحتاجون إلى تدريب. وهذه الأنظمة تحدد أيضا أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل..الخ.

-**الهدف الاستراتيجي:** يتمثل الهدف الرئيسي من استخدام أنظمة تقييم الأداء في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين والأهداف أو الغايات التنظيمية. ويستند التنفيذ الفعال للاستراتيجيات إلى تحديد النتائج المرغوبة، وأنماط السلوك ونوعيات السمات الفردية المطلوبة للتنفيذ، ثم تطوير أنظمة القياس واسترجاع المعلومات التي تدعم استخدام العاملين لقدراتهم وتطوير أنماطهم السلوكية للوصول إلى النتائج المحددة. ولتحقيق هذا الهدف الإستراتيجي يجب أن يتسم التنظيم بالمرونة، لأنه عندما تتغير الأهداف والاستراتيجيات فإن النتائج وأنماط السلوك والقدرات المطلوبة تتغير بالضرورة.

¹. Ibid, p376.

². جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص408.

4.6. علاقة تقييم الأداء بالوظائف الأخرى للموارد البشرية: يجدر النظر لوظائف الموارد البشرية على أنها عملية متكاملة تتكون من وظائف متخصصة يتعلق بعضها بالآخر، وأن سياسة معينة تتعلق بالموارد البشرية يتوقف نجاحها على السياسات الأخرى للموارد البشرية ومدى اتساقها معها وارتباطها بها وتداخلها فيها. ويعتبر تقييم الأداء بمثابة مراجعة أو متابعة لبقية سياسات الموارد البشرية. فتستطيع الإدارة مثلا أن تحكم من خلاله على مدى نجاح سياسة الاختيار لان التقييم يفصح عما إذا كان الشخص المناسب مكلفا بالوظيفة التي توافق ميوله وتتفق مع قدراته وتناسب مع مؤهلاته وتنسجم مع مستوى طموحه.

ويمكن أيضا للإدارة أن تقرر مدى سلامة الاختبارات التي تجريها للعاملين، وهل تظهر قدراتهم وتعطي معلومات كافية عن تقدمهم في وظائفهم ونجاحهم فيها، وتستطيع كذلك أن تقيم برامج التدريب التي تقدمها لموظفيها، وما إذا كانت هذه البرامج كافية لتنمية مهاراتهم وصقل قدراتهم وخلق العادات المناسبة للوظائف التي يؤدونها وتقوية العلاقات بينهم وبين الموظفين الآخرين. كما تستدل على قدرة المشرفين على قيادة مرؤوسيههم وتوجيههم، فإن ذلك يلقي الضوء على فاعلية الأسلوب الذي يتبعه المشرف مع عماله. وتبين الإدارة كذلك ما إذا كان نظام الحوافز مناسبا ومشجعا لحاجات الأفراد، أو ما إذا كان هناك نقص فيه بحيث لم يدفع العاملين لبذل الجهد المطلوب¹.

وان هذه المعلومات قيمة، فإذا درستها الإدارة دراسة واعية وحللتها تحليلا علميا تستطيع أن تجري تخطيطا سليما لسياساتها المستقبلية للاختيار والتعيين والإشراف والنقل والترقية والأجور والحوافز وتزليل الرتبة وإنهاء الخدمة.

5.6. بناء مقاييس الأداء: تختلف المقاييس التي تحدد مستوى الأداء المقبول باختلاف الوظائف أو مناصب العمل، أي باختلاف النشاط الذي يؤديه الفرد حيث أن هناك وظائف لها وصف خاص، وبالتالي مواصفات خاصة لشاغلها. إن الاعتماد على نتائج التحليل والتوصيف الوظيفي يمثل نقطة الارتكاز عند وضع أو بناء مقياس الأداء، "إذ أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير الكمية كوظيفة مشغل الآلة في مصنع إنتاجي أو كاتب الآلة الراقنة الذي تكون مخرجات عمله عدد الصفحات المطبوعة خلال فترة محددة. في حين أن هناك وظائف تتطلب التركيز على المعايير النوعية

¹. محمد سعيد سلطان، مرجع سابق، ص 295-296.

(السلوكيات أو المدخلات من مهارات وقدرات) كالوظائف الإدارية والوظائف العلمية والبحثية التي يصعب تحديد مخرجاتها بدقة¹. وهكذا، فإن كل وظيفة تتطلب مقاييس للأداء تعبر عن كل الجوانب أو معظمها، والتي تمثل المهام والأنشطة الفرعية وكذا الآجال التي تؤدي فيها هذه الأنشطة. لذا يجب اعتماد المقاييس النوعية والكمية في آن واحد، وبخاصة عندما يتعلق الأمر بالأعمال التي تحتوي على جوانب وأبعاد كمية ونوعية عديدة.

إن نجاح تقييم الأداء رهين ببناء مقاييس جيدة، ولهذا فلا بد أن تتوفر هذه الأخيرة على خصائص وشروط محدد، والمقياس الجيد هو المقياس الذي يمكن أن يحتوي على هذه الخصائص في آن واحد وتمثل هذه الخصائص في: صدقية المقياس، الثبات، التمييز، سهولة الاستخدام.

أ. **صدق المقياس:** يقصد بصدق المقياس قدرته على تحديد وقياس مكونات الأداء الوظيفي التي تساهم في فاعلية الأداء² وهكذا فإن المقياس الصادق هو المقياس الذي يمكننا من قياس أداء الأفراد في معظم الجوانب الرئيسة للوظيفة التي يشغلها. أي أن المقياس يضم كل العوامل التي تؤثر على النتيجة الأخيرة أو المخرجات التي ينتظرها العامل وترجوها المؤسسة. وبالإضافة إلى ذلك، فالمقياس الصادق هو ذلك المقياس القادر على الأخذ في الحسبان العوامل الظرفية والبيئية المحيطة بالفرد، والتي يمكنها أن تؤثر على نتائج أدائه.

ب. **ثبات المقياس:** الثبات في المقياس يعني حصول الفرد على نفس التقديرات عندما يكون أدائه ثابتاً، أما عندما يكون الأداء مختلفاً، فإن نتائج القياس يجب أن تكون متفاوتة ويعني ثبات المقياس، أن يكون قادراً على إعطاء نتائج صحيحة عند استخدامه في أوقات مختلفة أو من طرف أشخاص متباينين، فهو إذا لا يتأثر كثيراً بالظروف التي يستخدم فيها، "ويقصد بالثبات، الاستقرار والتوافق في النتائج التي يتم الحصول عليها عند قياس الأداء في أوقات مختلفة أو من قبل أشخاص متباينين"³.

ج. **قدرة المقياس على التمييز:** ويقصد بالتمييز، مدى قدرة المقياس على التفريق بين المستويات المختلفة للأداء، حيث أن التمييز بين مستويات الأداء يمكننا من تصنيف الأفراد إلى مجموعات، وذلك حسب الجهود المبذولة والمستويات المتوصل إليها، وبذلك يمكن تحديد الاحتياجات التدريبية بدقة إذا ما كانت مقاييس الأداء قادرة على التفريق بين أداء الأفراد بدقة.

¹. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي (عمان: دار وائل للنشر، 2003)، ص 142.

². سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 142.

³. سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 143.

د. سهولة الاستخدام: لا يجب أن تكون مقاييس الأداء معقدة، وبالتالي يصعب استخدامها. بل يجب أن تكون بسيطة وواضحة، وذلك سواء بالنسبة للقائم على التقييم أو للأفراد الخاضعين للعملية. بالإضافة إلى ذلك، فإن الوقت الذي تستغرقه عملية التقييم مهم جدا ولهذا، فمراعاة الوقت يفيد المؤسسة في التقليل من التكاليف الناجمة عن التقييم.

6.6. مداخل قياس أداء العاملين: من المداخل المعتمدة في قياس أداء العاملين نجد ما يلي¹:

أ. المدخل المقارن: يتكون المدخل المقارن في تقييم الأداء من عدة أساليب تستند إلى تكليف القائم على التقدير بمقارنة أداء الفرد بأداء زملائه. ويستخدم هذا المدخل عادة الأداء الشامل للفرد ومحاولة التوصل إلى ترتيب الأفراد الذين ينتمون إلى مجموعة عمل معينة وفقا لهذا الأداء. يتسم المدخل المقارن بالفعالية عندما يكون الغرض من التقييم هو التمييز أو المقارنة بين أداء العاملين. فالأساليب التي يستخدمها عموما تقلل من الميل للتحيز أو التقديرات الوسط، كما تعتبر ذات قيمة مرتفعة عند استخدام نتائجها في اتخاذ بعض القرارات الإدارية مثل الزيادة في الرواتب أو الترقية. أضف إلى ذلك سهولة تصميمها واستخدامها.

من عيوب هذه الأساليب عدم وجود ارتباط بينها وبين الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة. كما أنها تفتقد إلى التحديد بالنسبة لمعلوماتها المرتدة، ففي ضوء الترتيب النسبي للعاملين فإنهم لا يعرفون تماما ما الذي يجب فعله في المستقبل لتحسين مستويات أدائهم. مما يضع عبئا إضافيا على المدير أو المسؤول لتزويد العاملين بمعلومات محددة تتجاوز ما تقدمه أدوات التقييم ذاتها.

ب. مدخل السمات: يركز هذا المدخل على مدى امتلاك الأفراد لسمات أو خصائص معينة، يتصور أنها ضرورية أو مرغوبة لتحقيق النجاح في الوظيفة، وتحدد الأساليب التي تستخدم هذا المدخل مجموعة من السمات مثل: المبادرة، القدرة القيادية، الثقة، المرونة.. الخ، ثم تقييم الأفراد وفقا لها.

على الرغم من أن أساليب تقييم الأداء الموجهة بالصفات هي أكثر المقاييس شيوعا في الاستخدام العملي نظرا لسهولة تصميمها وإمكانية تطبيقها على عدد كبير من الوظائف المختلفة، إلا أنه هناك ما يؤخذ على هذا المدخل، ضعف التوافق بين أساليب مدخل السمات وإستراتيجية المؤسسة. كما

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص415.

إن هذه الأساليب تشتمل على معايير غامضة للأداء وبالتالي فهي عرضة لتفسيرات مختلفة من القائمين بالتقييم. وقد يتوصلون إلى نتائج مختلفة بالنسبة لمستويات أداء نفس العامل أو النشاط. بالإضافة إلى أن هذه الأساليب لا توفر أية إرشادات بشأن كيفية تدعيم العامل لأهداف المؤسسة، أو ما الذي يجب عمله حتى يصحح عيوب أدائه.

ج. المدخل السلوكي: يهدف هذا المدخل السلوكي إلى تحديد أنماط السلوك التي يجب على الفرد إظهارها حتى تتحقق الفعالية في أداء الوظيفة. وبالتالي فإن الأساليب المختلفة لهذا المدخل تركز أولاً على تحديد هذه التصرفات أو أنماط السلوك، ثم يقوم مقيم الأداء بتحديد المدى أو المستوى الذي يظهر فيه الموظف موضع التقييم هذا السلوك.

من مزايا المدخل السلوكي انه يحقق الارتباط بين استراتيجيه المؤسسة ونوعيات السلوك الضرورية لتنفيذ هذه الإستراتيجية، كما انه يوفر أطارا ارشاديا وتغذية مرتدة للعاملين بشأن الأداء المتوقع منهم.

إن هذا المدخل يناسب أكثر الوظائف البسيطة أو الأقل تعقيدا، عندما تكون أفضل الأساليب لتحقيق النتائج معروفة إلى حد كبير، ولكنه لا ينسجم مع الوظائف المعقدة، حيث تكون هناك وسائل أو سلوكيات متعددة يمكن استخدامها لتحقيق النجاح في أداء الوظيفة.

د. مدخل النتائج: يركز هذا المدخل على نتائج موضوعية وقابلة للقياس للوظيفة. ويفترض هذا المدخل انه يمكن تقليل عدم الموضوعية عند قياس النتائج، وأن الأداء الموضوعي هو أفضل مؤشر لمدى مساهمة الفرد في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ومن مزايا مدخل النتائج الحد من وجهات النظر الشخصية والاعتماد على مؤشرات موضوعية وكمية لقياس الأداء، وكذلك قدرته على تحقيق الارتباط بين النتائج الفردية من ناحية والأداء الاستراتيجي أو التنظيمي من ناحية أخرى. إلا أنه يؤخذ عليه إمكانية أن يكون المعيار الموضوعي معيبا نظرا لعدم قدرته على ترجمة بعض الأبعاد الرئيسية المؤثرة في الأداء إلى شكل كمي قابل للقياس، كما يمكن أن يؤدي اعتماد هذا المقياس إلى تركيز العاملين على الأهداف الكمية للأداء وإهمال الأهداف غير الكمية مثل: الاتجاهات نحو العملاء والعلاقات مع الزملاء وتطوير العمل.. الخ.

على الرغم من أن مقاييس النتائج توفر معلومات مرتدة موضوعية، إلا أن هذه المعلومات قد لا تساعد العاملين في التعرف على كيفية تصحيح أدائهم بما يؤدي إلى تحسين إنتاجيته.

هـ. **مدخل الجودة الشاملة:** إن المداخل التقليدية لقياس وتقييم أداء العاملين التي سبق ذكرها فشلت في اخذ منظور الجودة الشاملة بعين الاعتبار رغم أهميته كمدخل لتحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الميزة التنافسية. لذلك تركز أنظمة تقييم الأداء التي تعتمد مدخل الجودة الشاملة على تزويد العاملين بمعلومات مرتدة حول مجالات التحسين الممكنة في أدائهم، وتنقسم هذه المعلومات المرتدة إلى: معلومات وصفية من المديرين والزملاء والعملاء، ومعلومات موضوعية تستند إلى عمليات الوظيفة ذاتها وباستخدام الأساليب الإحصائية للرقابة على الجودة. ويرتكز مدخل الجودة الشاملة بصفة أساسية على مدخلي السمات والنتائج في تقييم الأداء، ويستند جزئياً على السمات الشخصية.

وأفضل مدخل لقياس الأداء هو الاعتماد على مزيج من الأساليب، أي بديلين أو أكثر من بدائل التقييم.

7.6. مشكلات تقييم أداء العاملين: طالما أن تقييم أداء العاملين يتم عن طريق الفرد، فعادة ما يتعرض لعدد من الأخطاء، وتكون أسبابها ما يلي¹:

- ميل بعض القائمين على التقييم إلى التساهل أو التشدد في تقديراتهم.
- اتجاه بعض القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير أن تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى، وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة.
- ميل بعض القائمين على التقييم إلى إعطاء تقدير متوسط لكفاءة العاملين متجاهلاً الفوارق في مستويات الأداء بين العاملين.
- نقص المعلومات المتوافرة للمقيم عن الأداء الفعلي للعامل موضع التقييم.
- عدم وضوح معايير تقييم الأداء.
- ضعف الاهتمام وعدم الجدية من قبل القائمين بالتقييم.
- عدم الاستعداد لمراجعة الأداء مع العاملين.
- التحيز السلبي أو الإيجابي للقائم بالتقييم.

¹. جمال الدين محمد المرسي، المرجع السابق، ص455.

-نقص المهارات والخبرات اللازمة للممارسة الصحيحة لتقييم.

-عدم تلقي العاملين لمعلومات مرتدة مستمرة حول أدائهم.

-عدم كفاية الموارد اللازمة لتدعيم عملية التقييم أو نتائجها.

8.6. شروط فعالية أنظمة تقييم الأداء: لتجنب مشاكل تقييم كفاءة العاملين والحصول على

تقييم سليم وموضوعي، لابد من توافر مجموعة من الشروط منها¹:

-المتعلقة بتصميم التقرير، حيث يجب أن يتوفر تقرير تقييم الأداء على كافة البيانات والمعلومات والعناصر الضرورية لقياس وتحديد أداء العاملين، بما يتلاءم مع نوعية وطبيعة العمل والمجموعة الوظيفية التي ينتمي إليها العامل.

-المتعلقة بالقائم بعملية التقييم، حيث يجب أن يتوفر لديه الفهم الكامل لعملية التقييم وأهدافها وأسسها الفنية، وكذلك الإيمان بأهمية هذه العملية بالنسبة للعامل والعمل.

-المتعلقة بدقة وواقعية التقييم، حيث يجب أن يستند التقييم إلى بيانات ومعلومات موضوعية ولها أصول كافية يمكن الرجوع إليها، بالإضافة أي وجود معدلات أداء معيارية يقاس الأداء عليها.

-المتعلقة بالعامل محل التقييم، من خلال إشراك العامل في عملية التقييم، بالإضافة إلى تأكيد حقه في التظلم من تقدير كفاءته وتنظيم.

-المتعلقة بالمعلومات المرتدة عن الأداء، حيث يجب توفير معلومات محددة عن الأداء بالطريقة التي تساعد على تنمية الاستجابة السلوكية لدى العاملين وتركيز المعلومات المرتدة على حل مشكلات الأداء، وليس توجيه الاستفسارات لسلوك العاملين أو طريقة أدائهم لعملهم.

-المتعلقة بتعدد القائمين بعملية التقييم، حيث تزداد دقة عملية التقييم كلما زاد عدد القائمين بهذه العملية، فمن الأفضل الاعتماد على نظام لقياس الأداء يستند إلى الحصول على معلومات مرتدة من أكثر من مصدر مثل العامل نفسه، الرؤساء، الزملاء، أعضاء الفريق، العملاء.. الخ. وليس الاقتصار على استخدام مصدر وحيد مثل المشرف.

-المتعلقة بالمكافأة عن التقييمات الدقيقة، يمكن اعتماد المكافأة عن الممارسة الصحيحة للتقييم ، فالقائم بالتقييم يجب أن يدرك أهمية هذه الممارسة بالنسبة لمساره الوظيفي أو المهني، مما يحثه على تحسين فعالية عملية تقييم الأداء، وهو ما يحقق منفعة له وللعاملين وللمؤسسة.

¹ . جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص456.

7. تحفيز الموارد البشرية:

إن أداء الفرد هو محصلة تفاعل جانبي القدرة على العمل والرغبة في العمل، والاختيار والتوجيه والتدريب تعد بمثابة أنشطة ذات علاقة بجانب المقدرة، وهو ما يعني أن أحد المحددات الرئيسية للأداء مازال غائبا وهو الحفز، وعليه فإن الحفز يمثل أداة بث الرغبة والحماس وبالتالي توظيف المقدرة لتحقيق الأهداف المحددة.

1.7. تعريف التحفيز: يمكن تعريف التحفيز على أنه "مجموعة الدوافع التي تدفع الشخص لعمل شيء ما"¹. الحوافز هي العوامل التي تهدف إلى إثارة القوى الكامنة في الفرد والتي تحدد نمط السلوك أو التصرف المطلوب عن طريق إشباع احتياجاته الإنسانية. وتعتبر الحاجات الإنسانية المصدر الأساسي لدوافع الأفراد والمحدد الرئيسي لسلوكهم بالمؤسسة.

التحفيز هو: "مجموعة التأثيرات الخارجية التي يحددها المديرين في إطار ما، بهدف التأثير على القوى والمؤثرات الداخلية للفرد لتوجيه سلوكيات أفراد التنظيم باتجاهات معينة تخدم مصالح الأفراد وأهداف المؤسسة"². حسب هذا التعريف فإن التحفيز هو تلك العملية التي بموجبها يتمكن المديرين من إشباع كافة القوى الكامنة لدى الأفراد، وتزيد من رغبتهم في بذل الجهود المطلوبة لأداء مهامهم بمستويات عالية من الإنتاجية لتحقيق أهدافهم وأهداف مؤسستهم.

كما يعرف التحفيز على أنه: "تشجيع الأفراد واستنهاض هممهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليهم أجرا أعلى من أجل القيام بعمل أكثر، لكن نجاحها يتوقف على عوامل داخلية تتصل بوضعية الفرد النفسية"³.

فالدوافع هي محركات داخلية للسلوك وهي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر مؤثرات خارجية تشجع الإنسان وتحفزه لأداء أفضل⁴، وتشير أيضا إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد عن أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية تتصل بالأجر أو الزيادة في الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو

¹. بروس آن وبييتوني جيمس، فن تحفيز العاملين، ترجمة: زكي مجيد حسن، عمان: بيت الأفكار الدولية، 1999، ص15.

². كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، (بيروت: دار المنهل اللبناني، 2006)، ص290.

³. الطيب محمد رفيق، مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات، ج2، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995، ص10.

⁴. محمد قاسم القروي، السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية، ط1، عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1989، ص39.

حوافز معنوية تتمثل بزيادة السلطة والنفوذ أو الهيبة وغيرها من الحوافز التي يصعب علينا أن نعبر عنها بقيم مادية¹.

نلاحظ من التعريف السابق أن الدوافع تنبع من حاجة أو ضرورة فسيولوجية، كما قد تنتج من عوامل نفسية كحاجة الفرد للشعور بأنه مقبول، أو مقيم من طرف الآخرين؛ وإذا نظرنا إلى عملية التحفيز من وجهة نظر إدارية فمن المهم أن ندرك الحقيقة التالية وهي: أننا لا نستطيع أن نحفز الآخرين، ولكننا نستطيع فقط أن نؤثر على ما يحفزهم لعمل شيء ما، أي كيف نوظف هذا التأثير بطريقة يمكن أن تقود إلى شعور العمال بأنهم محفزون على أعلى المستويات.

ويتكون التحفيز من ثلاثة عناصر أساسية تعتبر بمثابة المتغيرات التي تحدد قيمة دالة للتحفيز، وهي²:
القدرة: فالشخص المؤهل أو القادر على القيام بعمل معين يمكن تحسين أدائه عن طريق التحفيز، بخلاف الشخص العاجز غير المدرب أو غير المؤهل أصلا.

الجهد: والذي يشير إلى الطاقة والوقت اللازمين لتحقيق هدف معين، حيث أن مجرد وجود القدرة وحدها لا يكفي.

الرغبة: إذا لم تكن الرغبة موجودة فإن فرصة الوصول إلى النجاح في أداء العمل تقل.

2.7. أنواع الحوافز: عادة ما تستخدم المؤسسة أكثر من نوع من الحوافز ويختلف ذلك بالنسبة للفرد الواحد حسب تدرجه الوظيفي ومدة عمله ومكانته ومستواه الإداري، وتؤثر أيضا إمكانيات المؤسسة وفلسفتها في نوع الحافز الممنوح وتبقى المسؤولية على إدارة المؤسسة لاختيار تصنيفات الحوافز المناسبة. ويمكن تقسيم الحوافز إلى أربعة أنواع هي³:

أ. حسب طبيعة الحافز:

– الحوافز المادية: وهي التي تتمثل في كل ما يدفع للعاملين من شكل نقدي أو عيني من أجل العمل على زيادة معدلات الإنتاجية في شكل مباشر أو غير مباشر بحيث تعتبر العلاوات المشاركة في الأرباح كلها حوافز مادية ويمثل الأجر أهم حافز مادي تزداد أهميته في الدول النامية.

¹. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005، ص49.

². ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية بالجزائر (الجزائر: دار الحمدي العامة، 2001)، ص201.

³. خالد عبد الرحمان مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص259.

-**الحوافز المعنوية:** هي الحوافز التي تشبع الحاجات الفردية والاجتماعية الذاتية والتي ترتبط بالحالة النفسية السلوكية للأفراد بهدف دفع معنويات العاملين وتحسين الجو المحيط بالعمل، ولقد أبرزت الكثير من الأبحاث و الدراسات الميدانية قيمة الحوافز المعنوية في مجال العمل، بل و نجحها في بعض الأحيان على الحوافز المادية

ب. حسب أثر الحافز:

-**حوافز إيجابية:** و هي الحوافز التي تستخدم لتشجيع العاملين على القيام بأعمال معينة أو هي الوسائل التي تعمل على إغراء العاملين لزيادة إنتاجيتهم و كفاءتهم عن طريق تقديم المزايا والخدمات التي تشبع رغباتهم.

-**حوافز سلبية:** وهي التي تعتمد على أسلوب العقوبات التي تطبق على العاملين الذين يؤدون عملهم بمستوى أقل مما هو مقرر أو متوقع منهم غير لأنه يلاحظ أن الحوافز الإيجابية عادة ما تكون أكثر فعالية من الحوافز السلبية و ذلك لأن طبيعة الإنسان تميل إلى التشجيع سواء المادي أو المعنوي، وتكره الضغط والإكراه بكافة أنواعه.

ج. حسب الاستفادة من الحافز:

-**حوافز فردية:** يعتبر الحافز الفردي كأداة تعطي فعالية كبيرة ودائمة لفترة طويلة في زيادة إنتاجية العامل بطريقة مباشرة، كما أنها تعمل على إثارة المنافسة بين العاملين.

ويعد "فيرديريك تايلور" أول من نادى بالحوافز الفردية وهو الذي كان يسعى إلى التوفيق بين متناقضين أساسيين هما زيادة أرباح أصحاب المشروعات وفي نفس الوقت زيادة أجور العاملين ورفع كفاءتهم عن طريق استخدام محفزات فردية، والتي يجب استخدامها في حال إمكانية وجود علاقة بين مقدار الجهد الذي يبذله العامل وكمية إنتاجه.

-**حوافز جماعية:** وهي وسيلة هامة في يد الإدارة لتحقيق أهداف التنمية، فهذه الحوافز تنمي في العاملين روح العمل كفريق متكامل يبذل فيه الجميع الجهد لتعود الفائدة على الجميع، وعادة ما يستخدم هذا النوع من الحوافز في المؤسسات ذات الدرجة العالية والتي لا يكون للعاملين فيها علاقة مباشرة بكمية الإنتاج وتتميز بكونها:

- تشجع العاملين على توعية بعضهم البعض ومساعدة العمال الجدد على الاندماج في المجموعة.
 - لا يتحمل الفرد المسؤولية الكاملة في الخسائر التي يصعب تحديد المسؤولية الفردية فيها.
 - لا تخرج عن كونها حوافز مادية أو معنوية ومن أمثلتها نظم المشاركة في توزيع الأرباح.
- د. حسب موقع الحافز: ويظهر هذا التقسيم الحوافز من حيث اعتبارها حوافز مباشرة و غير مباشرة

- حوافز مباشرة: وهي التي يشعر بها الإنسان شعورا مباشرا وتمثل في الوسائل والأساليب التي تشجع العاملين على سرعة الإنجاز ودقة الأداء في العمل ويمكن النظر إليها من ثلاثة زوايا وهي:
 - حوافز مالية: تتمثل في مكافآت الإنتاج و المنح و غيرها.
 - حوافز عينية: و تتمثل في الأشياء العينية التي تقدم التي تقدم للعامل.
 - حوافز معنوية: تتمثل في الأوسمة و المدح و غيرها.

- حوافز غير مباشرة: تضم هذه الحوافز مجموعة الخدمات التي تقوم بها المؤسسة لصالح العاملين لتحفيزهم على الإتقان في العمل و توفر لهم الاطمئنان و الاستقرار والراحة النفسية وهذه الخدمات تمس العاملين بصفة غير مباشرة مثلا: ظروف عمل ملائمة، التكوين حيث يعتبر من الحوافز غير المباشرة التي تؤدي إلى دقة العمل واستخدام الوسائل العلمية في إنجازها بمهارة.

3.7. توظيف الدوافع لبناء نظم حوافز فعالة: تلجأ الإدارة إلى استثمار مفاهيم الدوافع من أجل التأثير على السلوك التنظيمي وتوجيهه فيما يتفق ورغباتها وبما يحقق أهداف المنظمة. وتتركز فائدة العلم بدوافع الأفراد أنها توفر الأساس لبناء نظم الحوافز وتهيئة الظروف التنظيمية وإعداد المناخ الداخلي بالمنظمة بما يساعد على إشباع الرغبات التي تعبر عنها دوافع الأفراد، ومن ثم توفر الأساس لتفعيل الدوافع وتحويلها من طاقة كامنة غير فعالة في توجيه السلوك التنظيمي إلى قوة محركة تدفع السلوك في الاتجاهات المتوافقة مع أهداف المنظمة. ويستخدم اصطلاح الدافعية للتعبير عن مجموعة القوى الدافعة داخل الفرد التي تعمل على استمرار نشاطه، وتدفعه إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المحددة من خلال ممارسة أنماط متنوعة من السلوك، كذلك يستخدم الدافع بمعنى الحاجة (need) التي تدفع الفرد للقيام بسلوك معين يسعى من خلاله إلى تحقيق هدف معين يساهم

في إشباع هذه الحاجة وينقل الفرد من حالة عدم التوازن (عدم الرضا) التي يشعر بها إلى حالة من التوازن (الرضا)¹.

وتعتبر نظم إدارة الموارد البشرية في الأساس هي الآلية الرئيسية لتحريك الدافعية واستثمارها لإدارة الأداء وهو التعبير المرادف لإدارة السلوك التنظيمي. وتبدأ الإدارة بتجهيز مجموعة الحوافز والمغريات للفرد منذ لحظة الاختيار على النحو التالي:

- استثمار دافع إثبات القدرة على الأداء من خلال إسناد العمل الملائم لمهارات الفرد وميوله وخبراته.

- استثمار التفوق وإثبات الذات، من خلال التكليف بمهام تمثل تحدياً لقدرات الفرد وتحميله المسؤولية.

- استثمار الشعور بالأهمية في جماعة العمل من خلال تنمية فرص التنافس بين أعضاء فرق العمل وتقدير الانجازات الفردية في إطار الانجاز الجماعي.

- استثمار الشعور بالاطمئنان للمستقبل من خلال تصميم واضح للتقدم الوظيفي.

- استثمار الرغبة في الإبداع والانجاز من خلال تصميم نظم الاقتراحات ومسابقات الابتكار والإبداع.

كذلك تعتمد الإدارة إلى استثمار دوافع القوة والسعي إلى السلطة من خلال نظم الإدارة اللامركزية وتوزيع المسؤوليات وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات وحل المشكلات. أما دافع التملك فإن الإدارة توفر فرص إشباعه ومن ثم تفعيله في توجيه السلوك التنظيمي من خلال تصميم نظم المساهمة في الأرباح ونظم الحصول على أسهم في الشركة، وتستثير الإدارة الدافع للمعرفة بتصميم نظم إدارة المعرفة التي تسعى إلى تعميم الرصيد المعرفي بين العاملين وتيسير حصولهم على أنواع المعرفة المناسبة لهم سواء من خلال نظم وآليات التثقيف والتنمية الذاتية أو من خلال برامج نظامية للتعليم ومنح الدرجات العلمية بالتنسيق مع الجامعات ومعاهد علمية خارجية².

¹ مصطفى نجيب شاويش، مرجع سابق، ص45.

² علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص551.

4.7. تصميم الوظيفة كأداة لحفز العاملين: تؤثر نوعية العمل الذي يزاوله الفرد على مستوى دافعيته وسلوكه الوظيفي، وهذا ما يعرف بسمات الوظيفة. وقد حدد الباحثون خمس سمات وظيفية متداخلة تؤثر في مستوى حفز الأفراد على العمل، كما يمكن استخدامها كمؤشر في إعادة تصميم وظائف الأفراد، وهذه السمات هي¹:

-تنوع المهارات: ويقصد بها الدرجة التي يتطلب فيها أداء الوظيفة استخدام أنشطة مختلفة، وبالتالي الاحتياج إلى العديد من القدرات والمهارات.

-وحدة المهمة: وتشير إلى الدرجة التي تتطلب فيها الوظيفة استكمال جميع مراحل العمل للوصول إلى ناتج متكامل وليس جزئي.

-معنى المهمة: أن تكون المهمة ذات معنى، ويقاس ذلك بمدى تأثيرها على أعمال أخرى، أو إدراك أهميتها من منظور الآخرين.

-الاستقلالية: وتعني الدرجة التي توفر فيها الوظيفة مساحة من الحرية والمرونة للفرد، سواء في جدولة العمل أو تحديد إجراءات إنجازها.

-المعلومات المرتدة: وتشير إلى الدرجة التي يترتب عليها تنفيذ الأنشطة المطلوبة لأداء الوظيفة في الحصول على معلومات مباشرة وواضحة عن مدى فعالية أدائها بواسطة العامل.

ولقد أكدت العديد من الدراسات أن الأفراد الذين يمارسون وظائف تتسم بوجود هذه السمات الخمسة أو بعضها منها، هم أكثر دافعية ورضاء وإنتاجية من أولئك الذين يمارسون وظائف لا تتسم بوجود هذه الأبعاد الخمسة.

ويعتبر الإثراء الوظيفي مدخل من مداخل إعادة تصميم الوظائف، ويعني الإثراء الوظيفي الامتداد الرأسي للوظيفة، فالوظيفة المثارة تسمح للفرد بأداء نشاط متكامل وتزيد من حريته واستقلاليته ومسؤوليته عن الأداء، كما تقدم له تغذية مرتدة عن أدائه بحيث يستطيع تقويم وتصحيح أدائه. وعلى هذا الأساس يعد الإثراء الوظيفي أحد وسائل تفويض السلطات التي ينادي بها رواد العلاقات الإنسانية والسلوك التنظيمي في الفكر الإداري.

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص489.

5.7. الشروط الواجب توافرها من أجل عملية تحفيز فعالة:

- التعرف على الاختلافات بين العاملين، ذلك أن كل فرد يمتلك مجموعة من الاحتياجات الخاصة، وعلية فان الحفز الفعال لأي فرد يتطلب فهما لماهية الاحتياجات التي تجعله يبذل جهودا مميزة لتحقيقها.

- تحقيق التوافق الوظيفي، من خلال المطابقة بين قدرات ومهارات العاملين من ناحية ومتطلبات الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى.

- وضع أهداف قابلة للتحقيق.

- إن إدراك أن العاملين لديهم احتياجات مختلفة، يجب أن يعكس حقيقة أن المكافآت أيضا يجب أن تكون مختلفة، بحيث تتوافق الحوافز مع هذه الاحتياجات المتنوعة.

- المكافأة عن الأداء، ما يعني أن كل مكافأة يجب أن تعكس نتيجة المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

- توفير العدالة لنظام الحوافز، حيث يجب أن تكون المكافأة متعادلة مع الجهود المبذول.

- التحديد الواضح لأنماط السلوك المرغوبة ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عنها والتعبير عنها بصراحة، لأن الصياغة الجيدة للأهداف شرط أساسي لتنمية الدافعية لدى الأفراد.

- منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد، لأن الحافز إذا لم يتوافق مع الأداء الجيد في نفس الفترة الزمنية. قد يفقد الكثير من تأثيره فيقل حماس العامل وتقل رغبته في زيادة جهده الوظيفي.

- الاستخدام المتقطع للحوافز، لأن إتاحة الحافز بشكل مستمر تجعله يفقد كثيرا من جاذبيته، كما يجعل رد الفعل السلبي قويا عندما يتم منعه لسبب أو آخر.

- استمرارية المعلومات المرتدة عن الأداء، لأن توفير المعلومات عن الأداء بشكل منتظم يرفع من معنويات العاملين في حالة ارتفاع مستوى الأداء نظرا لتوقع المكافأة، كما أنها تفيد في تعديل سلوك البعض الآخر حتى يتوافق مستوى الأداء الفعلي مع المستوى المتوقع¹.

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص ص481-482.

8. تمكين الموارد البشرية:

1.8. مفهوم التمكين: يشير تمكين العاملين في المؤسسات إلى القوى التي يكتسب الأفراد من خلالها القدرة على التصرف، والمتمثلة في منح العاملين المزيد من الخدمة والصلاحيات لأداء مهامهم بالطرق التي يفضلونها، وتحقيق المزيد من الاعتراف بجهودهم ومشاركتهم الفعالة في اتخاذ القرارات المتعلقة بوظائفهم¹. فتزيد ثقتهم بأنفسهم، ويرتفع مستوى انتمائهم وولائهم لتحمل المسؤولية، ويمكنهم تحسين الأنشطة والعمليات ويتفاعلون في العمل من أجل إشباع المتطلبات الأساسية للعملاء في مختلف المجالات بهدف تحقيق قيم وغايات التنظيم. وبالتالي لا بد من تزويد المرؤوسين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإتمام عملهم وأدائه، بحيث يصبحوا مسؤولين مسؤولية كاملة عنه.

إن جميع المستويات التنظيمية تحتاج إلى التدريب والتنمية والتعريف بسلوكيات تمكين العاملين، بل يجب أن يكون لدى المؤسسة سياسة ودليل وخطوط عريضة لكيفية تطبيق ذلك. فالإدارة العليا تعالج رؤية المؤسسة وتصيغ رسالتها وترسم غاياتها وتضع الأهداف والخطط طويلة الأجل، والإدارة الوسطى تهتم بتحليل وبناء الهيكل التنظيمي كل في مجاله، والإدارة الإشرافية تعني بتشغيل الوظائف وتبحث في كيفية عملها الفعلي وعلاقتها الفنية برسالة المنظمة ككل.

ويعرف تمكين العاملين على أنه: تزويد العاملين بأدوات ووسائل القوة اللازمة للتخطيط لأنشطتهم وإنجاز عملهم، والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات، والسماح لهم بالمشاركة والمناقشة والمبادأة وإتاحة المعلومات اللازمة لهم... الخ.

يسمح التمكين بتنمية قدرة الأفراد وفرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية الكلية، دون الرجوع إلى أعلى. وهناك فرق بين التفويض والتمكين، فالمقصود بالتفويض (delegation) إسناد مهام لأشخاص ومحاسبتهم عليها من جانب الإدارة حيث تضع الإدارة نقاط مراقبة أو متابعة، بينما التمكين (empowerment) فيحدث عندما يعطى الأشخاص الميزانيات والأموال وأي موارد أخرى، بجانب الحرية في حل المشكلات وتنفيذ الحلول التي يرونها دون الحاجة إلى الحصول على موافقة من أعلى.

¹. جمال الدين محمد مرسي، مرجع سابق، ص556.

2.8. أهمية تمكين العاملين: لقد أصبح من الضروري في ضوء المتغيرات والتحديات المعاصرة الاهتمام بتنمية الموارد البشرية وتمكينها فقد أثبتت الكثير من الدراسات الغربية أن الموظفين يستخدمون أقل من 50% من طاقتهم الكامنة في المؤسسات التي يعملون بها، كما أوضحت هذه الدراسات أن هذا الضياع ناتج عن أسباب لا ترجع إلى الموظف نفسه بقدر ما ترجع جزئياً إلى الإدارة العليا¹.

إن الإدارة الفعالة للموارد البشرية هي التي تعمل على خلق الظروف التي تمكن من رفع مساهمات الأفراد إلى أقصى حد، ذلك أن الاستخدام الجيد للموارد البشرية يخلق أعظم فرصة لتحسين أداء الأفراد وبالتالي تحسين أداء المؤسسة ككل. ويكون ذلك من خلال²:

- أجر عادل وملائم يتفق مع مستويات الأسعار.
- ظروف عمل صحية وتوفر الأمن.
- فرص مباشرة لاستخدام الطاقات الإنسانية الكامنة.
- فرص مستقبلية لتحقيق النمو والأمان من خلال تخطيط وتنمية المسار الوظيفي.
- تكامل اجتماعي يظهر في الدعم العاطفي الذي يلقاه من مجموعة العمل.
- توفر العدالة والحرية والمسؤولية بالمؤسسة.
- عمل متوازن وملائم من حيث حجم العمل.
- الاعتراف من قبل الإدارة بوجود اختلافات فردية بين الأفراد، ووجود اختلاف في دوافع الفرد من فترة إلى أخرى من حياته.

3.8. مزايا تمكين العاملين:

وتتعدد المزايا والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين، وذلك على النحو التالي:

- زيادة الإقبال على التدريب والتعليم الأفراد.
- مشاركة العاملين في صياغة وتحديد الأهداف.
- ارتفاع القدرات الابتكارية للأفراد نتيجة تزايد فرصة مشاركتهم بالأفكار.

¹. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية، ط1 (مصر: المكتبة المصرية، 2007)، ص90.

². عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص91.

- توثيق علاقات الأفراد وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
 - دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
 - زيادة رضا العاملين عن عملهم ووظيفتهم.
 - تنمية الكفاءات من خلال التدريب المتقاطع، وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء والمرؤوسين.
 - تقليل الصراع والتزاع بين الإدارة والعاملين.
 - عدم مقاومة العاملين للتغيير الذي تم اشتراكهم فيه.
- 4.8. معوقات تمكين العاملين: من بين المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بشكل فعال مايلي:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
 - زيادة العبء والمسؤولية على عمال غير قادرين عليها.
 - إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
 - تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على النجاح الفريق.
 - عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
 - زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.
 - زيادة التكاليف التي تتحملها المؤسسة نتيجة تدريب وتعليم العاملين.
 - زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
 - زيادة الصراع والتزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
 - اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية، وليس على أسس منطقية وموضوعية.
- 5.8. مؤشرات قياس تمكين العاملين: إن التمكين في التطبيقات العملية يأخذ صور عديدة، منها:
- المشاركة في المعلومات (Information Sharing).
 - توجيه العاملين نحو حل المشكلات (Upward Problem Solving).
 - استقلال المهام (Task Autonomy).
 - الشكل التكليفي (Attitudinal Shipping).
 - الإدارة الذاتية (Self-management).

- ولقياس سلوكيات التمكين في بيئة العمل، وقياس المناخ المناسب لتحقيقه يجب أن يغطي هذا القياس الأبعاد التي يستشعرها ويدركها العاملين، وهذه الأبعاد تتمثل فيما يلي:
- مدى معرفة العاملين للأهداف والنتائج الواجب تحقيقها.
 - مدى ثقة المسؤولين واحترامهم وتقديرهم للأفراد العاملين.
 - مدى العدالة والإنصاف والحيادية في التعامل مع العاملين.
 - مدى تقدير المؤسسة للجهد الفردي للعاملين بتخصيص مردود مباشر له.
 - مدى تعامل العاملين كجماعة واحدة وليس كأفراد.
 - مدى إسهام الأفراد بآرائهم عند اتخاذ القرارات.
 - مدى وضوح وسرعة الاتصالات فيما بين جماعات العمل والوحدات الإدارية بالمؤسسة.
 - مدى تعدد فرص التطوير وتنمية المسار الوظيفي للأفراد بالمؤسسة.

9. تنمية مهارات التفكير الابتكاري لدى الموارد البشرية:

تحتاج المؤسسة إلى القدرة على إيجاد أفكار ابتكارية لمواجهة المشكلات أو المواقف الإدارية وتحديد كافة البدائل الممكنة.

1.9 مفهوم التفكير: هو النشاط العقلي الذي يعتمد على الرموز، أي يستعيز عن الأشياء والأشخاص والمواقف والأحداث برموزها بدلا من معالجتها معالجة فعلية، والرموز التي يستخدمها التفكير متعددة منها الصور الذهنية والمعاني والألفاظ والأرقام، ومنها الذكريات والإشارات والتعبيرات والإيماءات.

ويتميز النشاط الفكري بالخصائص التالية:

-القدرة على إدراك العلاقات الأساسية في الموقف.

-القدرة على اختيار بديل من بين عدد كبير من البدائل المتاحة.

-القدرة على الاستبصار وإعادة تنظيم الخبرات المناسبة.

-القدرة على إعادة تنظيم الأفكار المتاحة، بهدف الوصول إلى أفكار جديدة.

2.9 مفهوم التفكير الابتكاري: هو تفكير واسع التصور، ويتطلب انطلاقا فكريا بلا قيود أو حدود ليصل إلى أفكار أو حلول متعددة لا يمكن التنبؤ بها مقدما وقد يعتمد على الربط بين أفكار لم يكن بينها علاقة ارتباط سابقا¹. إن الابتكار عملية أو أسلوب جديد في التفكير تؤدي إلى توسيع رقعة الأفكار غير العادية والمفيدة التي تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة وتحسين الأداء.

3.9 مفهوم السلوك الابتكاري: يعتبر السلوك الابتكاري مثله مثل أي سلوك أنساني آخر يستند إلى القدرات الشخصية للفرد بالإضافة إلى عوامل أخرى. كما أنه يتأثر بالبيئة سواء كانت مادية أو اجتماعية، ويعرف السلوك الابتكاري بأنه: "عملية إنتاج الأفكار الجديدة والمفيدة"، وتعني كلمة إنتاج ترجمة هذه الأفكار إلى شيء ما يستطيع الآخرون إدراكه².

4.9 مفهوم القدرة الابتكارية: القدرة الابتكارية هي: "مجموعة الأفكار والأنشطة الذهنية التي يستطيع الفرد إنتاجها باختلاف قدراته العقلية والنفسية ومجموعة القدرات الأخرى (حب

¹. عبير عثمان عطا الله، "أثر فرق العمل متعددة الوظائف على تنمية القدرات الابتكارية: دراسة على العاملين بوحدات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بجامعة الزقازيق"، المجلة العربية للإدارة (مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2013)، ص23.

². عبير عثمان عطا الله، مرجع سابق، ص23.

الاستكشاف، القراءة، الملاحظة والتأمل، القدرة على التغلب على العوائق...، والتي تظهر عند ظهور مشكلة تنظيمية أو تطوير منتج أو إضافة منتج جديد¹.

وعليه فإن القدرة الابتكارية=التفكير الابتكاري+السلوك الابتكاري.

تتضمن عملية الابتكار على عدة مراحل: المرحلة الأولى تحديد المشكلة، المرحلة الثانية تجميع المعلومات، المرحلة الثالثة إنضاج الأفكار المفيدة، المرحلة الرابعة اختيار الفكرة التي يعتقد أنها مفيدة باعتماد معايير لتقييم نقاط القوة والضعف لكل فكرة تمهيدا لاختيار الفكرة الأصح قياسا بالأفكار الأخرى. أخيرا المرحلة الخامسة وهي تطبيق الفكرة المبتكرة، وفي هذه المرحلة يظهر الإبداع أي التطبيق الناجح للفكرة المبتكرة².

5.9. تنمية القدرات الابتكارية: يتم تنمية القدرات الابتكارية لدى العاملين من خلال:

- دعم الإدارة العليا للأفكار الابتكارية والمبتكرين، وتبني أفكارهم وان كانت غريبة.
- التخلص من الإجراءات الروتينية التي تحول دون انطلاق القدرات الابتكارية.
- إنشاء بنك للأفكار تتبناه جهة إدارية عليا، لتفعيل ودعم الأفكار الجديدة سواء لحل المشكلات التنظيمية، أو لتقديم خدمات جديدة، أو لتطوير طرق تقديم الخدمات الحالية.
- مكافأة أصحاب القدرات الابتكاري بالمؤسسة.

6.9. أسباب انخفاض الإحساس بأهمية التطوير والابتكار:

- يعود الانصراف عن التجديد والابتكار إلى أسباب مختلفة منها ما يلي³:
- قصور الدافع للتجديد عند أعضاء التنظيم.
- نقص المعارف والمهارات الفكرية والقدرات الذهنية المصاحبة والمساعدة على الإبداع والابتكار.
- غياب الظروف الاجتماعية والثقافية في مناخ التنظيم الداخلي والمساعدة على نمو الاتجاهات نحو الإبداع والابتكار.
- المرور بتجارب سلبية أوضحت لمن حاول الابتكار والتطوير عدم جدوى هذا السلوك نتيجة سوء تقدير الإدارة لتلك المحاولات أو تجاهلها.

¹. أيوب ناديا حبيب، "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري في قطاع البنوك التجارية السعودية"، مجلة الإدارة العامة (جامعة الملك سعود: كلية العلوم الإدارية)، المجلد 4، ص7.

². كامل برب، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، ط1، بيروت: دار المنهل اللبناني، 2006، ص131.

³. علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص219.

-انخفاض الإحساس بخطورة المنافسة والإدراك الخاطئ للتقنية واستخداماتها المتطورة.
كل هذه الأسباب وغيرها تؤدي إلى ظهور السلوك تنظيمي غير الإبداعي الذي تعاني منه الكثير من المؤسسات الذي يؤدي إلى حرمان التنظيم من طاقاته الإبداعية (إبداع أفكار، منتجات، أساليب وتقنيات لتطوير العمل...) وتقلل من قدرتها على التميز والتفوق على منافسيها أو حتى مواكبة إبداعاتهم التطويرية. مما يجعل الإدارة في موقف يتطلب منها العمل على تغيير تلك الأنماط السلوكية (السلوك غير الإبداعي) إن هي أرادت تحقيق أهدافها.

10. الاتصالات الفعالة:

1.10. مفهوم الاتصال: يعد الاتصال في المؤسسة من أهم أدوات تسيير وتنمية الموارد البشرية، فالغاية من الاتصالات هي تهيئة المواقف الضرورية للبحث على العمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة، فالاتصالات هي المشاركة في المعاني، والفهم الواضح للمعلومات والتوجيهات الضرورية للقيام بالعمل على أساس من التعاون بين كافة الأطراف، وهذا يؤدي إلى زيادة المهارة في العمل وتكوين فريق عمل قادر على أداء المهام بصورة فعالة.

ويمكن تشبيه الاتصال داخل المؤسسة بالقلب الذي يضخ المعلومات والأفكار والخطط والتعليمات والآراء عبر أجزاء المؤسسة والأطراف العاملة في إطارها، لذلك نجد كل من دافيز (davis) وسكوت (scott) يؤكدان على أنه "بدون اتصال يتعذر أن يوجد تنظيم، ويتقدم الإنتاج الجماعي، ذلك لأن الاتصال هو العملية الوحيدة التي تربط الأفراد بعضهم ببعض داخل جماعة العمل، وبدون الاتصال لا توجد الجماعة، فالاتصال هو الجسر الذي تعبر عليه كل أنواع المعلومات"¹.

ويشكل الاتصال الفعال صمام الأمان للمؤسسات في مواجهة مختلف الأزمات والمشكلات التنظيمية التي تتعرض لها، فكثير ما تعول المؤسسات على مواردها البشرية في مواجهة المشكلات والأزمات التي تتطلب تضحية من قبلهم ولا تنجح في ذلك وتصطدم برفض العمال، ومرد ذلك هو هشاشة نظام الاتصال القائم في المؤسسة. الذي يشير إلى شساعة المسافة بين العمال والإطارات وقيادات المؤسسة، بحيث أصبح طرفي المعادلة الاتصالية كل ينأى بنفسه عن الآخر ويسعى لتحقيق أهدافه على حساب أهداف ومصالح المؤسسة. فالإضرابات المتكررة مثلا تعبر عن هذه الحالة، وتدل على ضعف العلاقة الاتصالية بين العمال ومسيري المؤسسة.

تعريف الاتصالات الإدارية: الاتصالات عملية تبادل الأفكار والمعلومات، بواسطة الحديث أو الكتابة من أجل إيجاد فهم مشترك بين الأفراد في المؤسسة، ومن أجل فهم سياسات المؤسسة وأهدافها ومحاولة تطبيقها وتنفيذها.

والاتصال هو "عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمؤسسة داخلها وخارجها، وهو وسيلة تبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلاله

¹. محمد علي محمد، مرجع سابق، ص441.

يحقق التنظيم التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف، وهو أداة هامة لإحداث التغيير في السلوك البشري¹. إن الاتصال بهذا المعنى يعزز التجانس، يخفض مستوى الصراعات وينمي الشعور بالانتماء إلى المؤسسة.

إن الاتصال يشكل السند الأساسي للتجانس والتلاحم داخل المؤسسة، لأن الاتصال الفعال وحسن ضبط العلاقات من شأنه أن يؤدي إلى المشاركة الفعالة لكل الفاعلين في المؤسسة.

كما يعرف الاتصال الإداري بأنه: عملية نقل هادفة للمعلومات من طرف إلى آخر بغرض إيجاد التفاهم المتبادل فيما بينهما، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة. ومن الواضح أن الاتصالات إلى جانب كونها عملية إدارية فهي في الأساس عملية اجتماعية عن طريقها تتفاعل الجماعة، فهي تشير إلى نقل المعاني والرموز فيما بين الأفراد، ومن ثم فهي جوهر النظام الاجتماعي.

وللاتصالات دور مهم في المؤسسات، فوجود اتصالات فعالة في المؤسسة يعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، والعكس إذا كانت الاتصالات غير فعالة فلا تؤدي الرسالة المراد توصيلها بصورة صحيحة، وبالتالي تفشل المؤسسة في تحقيق أهدافها.

فالالاتصال يمثل أحد الأسس الهامة التي يركز عليها البناء التنظيمي، فهو من مقومات النشاط التعاوني في الجماعات، كما يتحقق من خلاله التكامل بين الوحدات الفرعية المختلفة للتنظيم. والاتصال باعتباره عملية يعني الدينامكية والتغير، بدلا من الاستاتيكا والاستقرار، فالأحداث والعلاقات مستمرة ومتغيرة، ومعنى ذلك أن الاتصال عملية تفاعل دائمة تتأثر بمتغيرات عديدة وتؤثر فيها، وهذه الدينامكية هي التي تجعل وصف عمليات الاتصال صعبة².

2.10. عناصر الاتصالات³:

-المرسل: وهو الطرف الذي يقوم بتوجيه الأوامر وتقديم المعلومات وإبداء الاقتراحات والملاحظات، فقد يكون المرسل رئيسا يقوم بإصدار التعليمات والتوجيهات والملاحظات، كما قد يكون المرسل مرؤوسا وذلك بقصد إبلاغ رئيسه ما لديه من معلومات، كما قد يكون المرسل زميلا.. الخ.

¹ منال طلعت محمود، مدخل إلى علم الاتصال (مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2002)، ص2.

² محمد علي محمد، مرجع سابق، ص444.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص172.

-المرسل إليه (المستقبل): وهو الشخص أو المجموعة المستهدفة من عملية الاتصال، فقد يكون فردا أو جماعة.

-الرسالة: وهي عبارة عن الأفكار والمعاني والمفاهيم أو الأوامر والتوجيهات والمعلومات والاقتراحات أو أي رموز يتم تداولها بين طرفي عملية الاتصال.

-الوسيلة: تمثل الأداة المستخدمة لنقل الأفكار والمعاني، ولقد تعددت وسائل الاتصال في وقتنا الحاضر نتيجة للتقدم العلمي والتقني، فقد يكون الاتصال عن طريق الحديث المباشر مع المرسل إليه، أو بالحديث من خلال الهاتف أو التلفزيون، وقد يكون عن طريق الكتابة (تقارير، مذكرات، اقتراحات، شكاوى، صحف، مجلات، منشورات، قرارات إدارية متنوعة...).

-الهدف: لا بد أن يكون للاتصال هدف محدد يسعى إلى تحقيقه، وأي اتصال لا غرض منه يعتبر مضيعة للجهود وإهدار للوقت والتكاليف.

الوقت: إن أي اتصال يصل إلى المستقبل في زمن غير مناسب، فإنه لا يحقق الهدف المطلوب منه.

-الأسلوب: وهو الطريقة أو الديباجة

-التغذية العكسية (الرجع): وهي عملية تبين مدى نجاح أو فشل الرسالة في تحقيق أهدافها، وتختلف القنوات المستخدمة في الاتصال باختلاف طرق التغذية العكسية وذلك لمعرفة ردود الفعل حول ما يحدث داخل المؤسسة سلبا أو إيجابا. وتعود أهمية التغذية العكسية في عملية الاتصال إلى وظائفها التي قد ينعدم الاتصال في غيابها. وهذه الوظائف هي¹:

-ترفع من درجة الدوافع والرغبة في الاستمرار في الاتصال.

-تعزز الثقة حول المهمة من كلا الطرفين.

-تسمح بتعديل أو تحسين أو توضيح الرسالة.

-تعمل على استمرارية العلاقة وتعزيزها.

3.10. أساليب الاتصال: يتم الاتصال وفق عن طريق أسلوبين هما²:

أ. الاتصالات الشفاهية: يحدث خلال علاقات المواجهة المباشرة، ويرى بعض الباحثين أن هذا النوع من الاتصال هو أكثر أساليب الاتصال فعالية وكفاءة، من حيث قدرته على نقل المعلومات،

¹. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات (الجزائر: دار طليطلة، 2010)، ص226.

². محمد علي محمد، مرجع سابق، ص445.

لأنه يسمح للمرسل أن يحدد مدى قدرة المستقبل على تفهم وتقبل ما يوصل إليه من معلومات وتوجيهات، كما أنه يتميز بالسرعة البالغة، ويتيح لكلا الطرفين فرصة المشاركة في الموقف، وتبادل الآراء والمشاعر، ولهذا فهو من مقومات الدافعية، ومن أسس ممارسة العلاقات الإنسانية.

ب. الاتصالات الكتابية: قد تكون الاتصالات المكتوبة أقل شخصية، وأدنى في إتاحة فرصة المشاركة، إلا أنها جزء هام في بناء الاتصال داخل المؤسسات، وتعد الأسلوب الأكثر انتشاراً، إذ أنها تجعل من اليسير نقل المعلومات على نطاق واسع، ومع ذلك فإن الكلمة المكتوبة تحتاج إلى مهارة خاصة لكي تكون قادرة على التوصيل والإقناع.

4.10. اتجاه الاتصالات: يمكن تصنيف الاتصالات في المؤسسات وفقاً لاتجاهاته إلى ثلاثة اتجاهات أساسية هي:

أ. الاتصال الهابط (Downward Communication): يشير إلى عملية نقل التوجيهات والمعلومات من المستويات الإدارية العليا في المؤسسة، إلى المستويات الأدنى وهذا الاتصال هو الذي يركز عليه إنجاز الأهداف الرسمية، إذ عن طريقه يتم نقل القرارات والتوجيهات الخاصة بسياسة المؤسسة وأهدافها، وتوضيح كيفية أداء المهام، لكن من المتوقع أن يحدث تغيير في محتوى الرسائل المتنوعة عبر المسار الهابط إذا تعددت المستويات التي تنتقل عبرها الرسائل.

ب. الاتصال الصاعد (Upward Communication): تتدفق المعلومات في هذا المسار من المستوى الأدنى إلى المستوى الأعلى، وعن طريق الاتصال الصاعد يمكن نقل آراء العاملين، واتجاهاتهم، ومقترحاتهم وشكاويهم إلى الإدارة العليا، من خلال رؤسائهم المباشرين، أو عن طريق قنوات محددة للاتصال. وتكمن أهمية الاتصالات الصاعدة في أنها تساعد الإدارة على إدراك مدى تقبل العاملين، وفهمهم لمضمون الرسائل التي حملتها قنوات الاتصال الهابط، والتعرف على حاجات العاملين ومدى درجة إشباعها، كما أنه الوسيلة التي تمكن المستويات الدنيا في المؤسسة من المشاركة في اتخاذ القرارات، ويتيح لهم فرصة إظهار إمكانياتهم وقدراتهم، ويسمح لهم بالتعبير عن احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، الأمر الذي يخفف من حدة التوترات والصراعات الداخلية.

لكن رغم أهمية الاتصال الصاعد، ومدى مساهمته في تحقيق التكامل بين أجزاء التنظيم ووحداته الفرعية، إلا أنه لم يحظ بعناية كبيرة، فما زال كثير من المديرين والرؤساء في المؤسسات يعتقدون أن الاتصال يجري في خط واحد فقط من أعلى إلى أدنى، وبالتالي لا يدركون الفوائد التي تعود

على المؤسسة نتيجة تفعيل هذا النوع من الاتصال من خلال تشجيع العاملين وحفزهم لمناقشة سياسات وخطط المؤسسة المختلفة. كما أن أصحاب المراكز العليا في المؤسسات يخلقون عقبات كثيرة تحد من فعالية هذا النظام. وهذا ما دفع بعض الباحثين إلى الربط بين الاتصال الصاعد وتشكيل التنظيمات النقايبية، حيث يرجعون سبب إصرار العاملين على الانضمام إلى هذه النقابات، إلى عدم وجود نسق فعال للاتصال الصاعد في المؤسسات، فالنقابة هي الوسيلة التي يمكن من خلالها نقل آراء العاملين واتجاهاتهم ومقترحاتهم وشكاويهم إلى الإدارة¹.

ج. **الاتصال الأفقي (Horizontal Communication):** يشير إلى عمليات إرسال واستقبال المعلومات بين وحدات متوازية في التسلسل التنظيمي، وبين أشخاص يشغلون مراكز رئاسية متماثلة، وهذا الاتصال هو الذي يحقق التنسيق بين الوحدات المختلفة.

د. **الاتصالات النجمية:** وهي التي تكون صورة متطورة ومعقدة، ويمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الاتصالات مختلفة الاتجاهات أفقية وعمودية ومائلة، وهي الطريقة الأكثر نجاعة وفعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة وبذلك تساهم في إيصال مجموعة متشعبة من المعلومات في كل الاتجاهات وعلى كل المستويات².

5.10. **خصائص الاتصالات الفعالة:** تتميز الاتصالات الفعالة بمجموعة من الخصائص هي³:

- **السرعة:** الاتصال الجيد هو الذي ينقل الرسالة بسرعة وفي الوقت المناسب
- **الدقة:** وتعني نقل المعلومات والبيانات كاملة دون تشويه في مضمون الرسالة.
- **المخفاض التكاليف:** الاتصال الجيد هو الذي يحقق الغرض المطلوب بأقل تكلفة، وعلى الإدارة أن تراعي عنصر التكلفة المتمثل في الآلات والأجهزة المستخدمة في الاتصال.
- **الشمول:** يشير إلى قدرة نظام الاتصالات على الإلمام بكافة المعلومات المنظمة لتغطية كل إدارات وأقسام المؤسسة والعاملين فيها.
- **الإقناع والتأثير:** إن الاتصال الفعال هو الذي يعمل على إقناع المستقبل والتأثير فيه، حتى يتأقلم ويكون فكرة عامة عن الموضوع.

¹ محمد علي محمد، مرجع سابق، ص446.

² بوفلحة غيات، مقدمة في علم النفس التنظيمي، ط2 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006)، ص 112.

³ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص171.

-سهولة الاستخدام: تعمل الاتصالات على تسهيل الإجراءات وتيسير أداء الأعمال والأنشطة، من خلال تناقل المعلومات والبيانات دون تعقيد.

-وفرة المعلومات وسهولة الحصول عليها: يعتبر توفير نظام جيد للمعلومات في مختلف أشكالها المكتوبة أو المسجلة أو المصورة من المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات.

-وضوح المعاني: يجب أن تكون الكلمات التي تحويها الرسالة واضحة لا تقبل التفسيرات المتعددة والآراء المختلفة. وتكون بأسلوب واضح يفهمه المرسل إليه. ذلك أن الاتصالات الفعالة والجيدة هي التي تحتوي على كل من المعلومات والتوجيهات من جهة، والفهم الجيد لتلك المعلومات من جهة أخرى، لأن هذه المعلومات قد تصل إلى المستقبل بسهولة وفي ظروف جيدة وفي الوقت المناسب، ولكنها لا تجد طريقها للتنفيذ والسبب هو أن المستقبل قد يكون عاجزاً على فهم بكل دقيق مضمون ومعنى الرسالة، لأن فهم التوجيهات والتعليمات يتوقف على مدى قدرة المستقبل على إدراك ما هو مطلوب منه وكذلك الأسلوب الذي صيغت به هذه التوجيهات، لذلك فإن الرسالة لا يمكن أن تكون كاملة ومؤدية للغرض إلا إذا فهمت من قبل المستقبل بشكل جيد وواضح¹.

-الاهتمام بالعوامل النفسية: يتم الاتصال الجيد عندما يكون المرؤوسين في حالة نفسية تؤهلهم لاستقبال المعلومات.

-مراعاة الاختلافات الفردية: يترتب على عدم مراعاة الاختلافات والفروق الفردية في عملية الاتصال نتائج سيئة قد لا تحقق أهداف الاتصالات.

6.10. أهمية الاتصالات داخل المؤسسة: إن تحقيق ونجاح أي إستراتيجية داخل المؤسسة مرهون بسياسة الاتصال المتبعة التي تسمح لمختلف الفاعلين بالتعرف على المشكلة المطروحة، وعلى الأساليب المعتمدة وعلى الحلول المتوقعة². وتبدو أهمية الاتصالات في المؤسسة من خلال النقاط التالية:

-تمثل الاتصالات جزءاً كبيراً من أعمال المديرين والمسؤولين اليومية، حيث يقدر بعض الخبراء أنها تستهلك ما بين 75 إلى 90% من وقتهم.

¹. بن نوار صالح، "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، الملتقى الوطني الثاني: الاتصال في المؤسسة (جامعة منتوري قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال، 2003)، ص91.

². محمد مسلم، مرجع سابق، ص203.

-تتوقف القدرة على إنجاز الأهداف على كفاءة الاتصالات التي يجريها المدير أو المسؤول في عمله، ويتضح أن وظيفتي التخطيط والرقابة الإدارية تمثلان عمليات اتصال موسعة من شأنها أن تؤثر على فعالية المدير في تحقيق الأهداف المطلوبة.

-تهتم الاتصالات بتوحيد الجهود المختلفة في المؤسسة.

-تعد الاتصالات وسيلة لإحداث التغيير في السلوك، والتغيير المستمر في فلسفة المؤسسة وسياساتها.

- الاتصالات عملية تناقل وتبادل المعلومات المختلفة من خارج وداخل المؤسسة وبالتالي فهي تساهم في إحداث التأثير المطلوب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

7.10. أهداف الاتصال في المؤسسة: تتمثل أهداف الاتصال في ما يلي¹:

-تعريف أعضاء الجماعة بمجالات وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيقها.

-تداول المعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين.

-التنسيق بين مختلف الجهود التي يبذلها الأعضاء أو التي تقوم بها الأجهزة الإدارية المختلفة.

-نقل آراء ووجهات نظر أعضاء الجماعة وردود أفعالهم تجاه الأوامر الصادرة إليهم من رؤسائهم في العمل.

-توجيه العاملين ونصحهم وإرشادهم وحفزهم وتحسيسهم.

-تكوين صورة ذهنية طيبة عن نشاط المؤسسة لدى الأفراد.

-تحديد معايير ومؤشرات الأداء.

-اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة.

-الفهم الصحيح للحاجات الحقيقية للعاملين.

-التقليل من الدور السلبي للإشاعة.

¹. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص174.

8.10 معوقات الاتصالات:

أ. معوقات تنظيمية: وتتمثل في عدم وضوح الهدف ومشاكل السلطة والتخصص، ونقص التعليمات والبيانات والمعلومات كما يؤثر حجم البناء التنظيمي على فعالية الاتصال.

ب. معوقات إنسانية: وتتمثل في القيم والاتجاهات والسلوك الفردي والتراعات الشخصية التي قد تنعكس في صورة انخفاض معدلات التعاون ونقص المعلومات المتبادلة.

كما أن اتجاهات المسؤول أو المشرف في العمل، ونمط سلطته وقيادته التي يتصف بها، تحدد نمط الاتصالات في المؤسسة وخاصة بالنسبة لعملية اتخاذ القرارات. فإذا كان المسؤول يتصف بالترعة السلطوية في التسيير، فإنه لا يقبل المشاركة في الرأي ولا يقبل الاستماع إلى آراء الآخرين، مما ينعكس سلباً على أداء العاملين¹.

ج. معوقات لغوية: وتبرز هذه المعوقات إذا استخدم كل من المرسل والمستقبل عند كتابة موضوع الرسالة أو التعبير عنها بصورة شفوية، كلمات أو تعابير غير واضحة. ويرجع الاختلاف اللغوي إلى وجود فوارق واختلافات في المستويات الدراسية والثقافية.

د. التخصص: قد يكون التخصص من معوقات الاتصال، وذلك في الحالات التي يشكل فيها الفنيون جماعات متباينة لكل منها لغتها الخاصة وأهدافها الخاصة.

هـ. حجم المؤسسة وموقعها الجغرافي: يؤثر حجم المنظمة على عملية الاتصال لأن كبر المؤسسة وتشعبها يجعل عملية الاتصال بين أفرادها أكثر صعوبة وتعقيداً، مما يعقد انسياب القرارات والتعليمات والمعلومات والتوجيهات من المستويات العليا حتى أدناها، بالمقابل يتأثر التواصل بصعود المعلومات من المستويات الدنيا إلى العليا. لذلك ينصح في هذه الحال أن تكون البيانات والمعلومات صادرة عن مصدر واحد لتفادي التضارب في هذه البيانات².

و. كثرة المعلومات أو قلة المعلومات: إن الرسالة التي تحمل معلومات زائدة عن المطلوب قد تؤدي إلى عدم فهم المستقبل لها وعدم استيعابها، كما أن قلة المعلومات ونقصها في الرسالة يؤدي إلى عدم وصول الاتصال بالصورة المطلوبة.

¹. بن نوار صالح، مرجع سابق، ص95.

². بن نوار صالح، مرجع سابق، ص95.

ي. غياب المعلومات المرتدة: إن غياب المعلومات عن مدى الاستجابة لدى المستقبل وردود أفعاله تجاه الرسالة التي وصلته ومدى فهمه لكافة أبعادها يعد من معوقات الاتصال.

ك. عدم استقرار البيئة: فالمؤسسة التي تعمل في بيئة ديناميكية متغيرة تتطلب اتصال متجدد لمواكبة هذا التغير والديناميكية.

9.10. تنمية عملية الاتصال لدى أعضاء التنظيم وتحسينه: الاتصالات الناجحة ليست عملية عفوية وإنما هي نتيجة خصائص فردية وكفاءة يمكن الكشف عنها وتنميتها لدى أعضاء التنظيم حيث يرى أرجريس (1962) أن الكفاءة تكون متوفرة في الحالات التالية:

أ- حين تستطيع الأطراف الاتصال وإيجاد الحلول المناسبة.

ب- بطريقة يستمر بها حل المشاكل.

ج- دون إلحاق ضرر بالعلاقات.

إذن يمكن أن تستخلص أن القدرة على الاتصالات مهارة يمكن تنميتها بتكوين العمال عامة والإطارات خاصة على تقنيات الاتصال من أجل التوضيح والشرح والتبليغ وحسن الاستماع والتفاهم والنقاش والحوار وتقبل أفكار الآخرين بعيداً عن الخلفيات والأفكار المسبقة.

ولتحسين الاتصالات داخل التنظيم يتطلب إتباع ما يلي:

- إنشاء قنوات إضافية كتسهيل سيولة المعلومات في مختلف الاتجاهات والمستويات.

- إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار وتسهيل انتشارها.

- الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي تعتمد في تنفيذها على الاتصالات، وتجنب الأشخاص العدوانيين والمتعصبين لأفكارهم لشغل هذه المناصب.

- تسهيل الحصول على التغذية المرتدة والاهتمام بانشغالات العمال، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن.

- يمكن اللجوء إلى استشارة خارجية للمساعدة في التعرف على الخلل بقنوات الاتصال داخل التنظيم، وتقديم النصائح أو القيام بالإجراءات الضرورية لإصلاح الخلل وتنمية التنظيم.

10.10. الاتصالات الفعالة وعلاقتها ببعض المفاهيم التنظيمية المرتبطة بها:

1.10.10. الاتصال والعلاقات الإنسانية: إن الاتصال الفعال يساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحسس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المؤسسة من أجلها، فتجاهل العامل الإنساني في التنظيم من شأنه أن يؤدي إلى إحساس العاملين بالاستياء والإحباط، وهذا ينعكس في النهاية على أدائهم وبالتالي على أداء المؤسسة ككل. لذلك اعتبرت الاتصالات الفعالة بمثابة "حياة أي تنظيم، فبدون الاتصالات الجيدة يشعر العاملون بأنهم وحيدون، فالاتصالات تساعدهم على التماسك مع بعضهم البعض في وحدة متكاملة¹.

فالفرد في المؤسسة في اتصالات دائمة مع غيره، فهناك الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، الاتصال مع الزملاء، والاتصال مع العملاء، فالاتصال عملية رئيسية وضرورة حيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المؤسسة. حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة عمالها ليس كافياً إذا لم يصحب ذلك شرح وافٍ وتفسير كامل لتوجيهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها. لأن ذلك يحقق الفهم المتبادل للمعلومات والبيانات بين طرفي الاتصال².

كما أن الاتصال الجيد داخل المؤسسة يعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها، وهذه العلاقات من شأنها بلورة روح التعاون بين العاملين وتحفيزهم على الأداء، وظهور اتجاهات إيجابية لديهم، وبالتالي يشبعون حاجاتهم النفسية والاجتماعية والاقتصادية. وعلى هذا يقترح علماء العلاقات الإنسانية أن تشارك الإدارة العاملين في إعداد البرامج والمهام واتخاذ القرارات بما يضمن ربح جدية العاملين وإشعارهم بالمسؤولية.

فالغاية من الاتصالات هي تهيئة المواقف الضرورية للبحث على العمل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة، فالاتصالات هي المشاركة في المعاني، والفهم الواضح للمعلومات والتوجيهات الضرورية للقيام بالعمل على أساس من التعاون بين كافة الأطراف، وهذا يؤدي إلى زيادة المهارة في العمل وتكوين فريق عمل قادر على أداء المهام بصورة فعالة.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات (الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001)، ص227.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص228.

وفي هذا الصدد تؤكد على أهمية البعد الإنساني في عملية الاتصال. فالمسؤول أو المشرف الناجح هو الذي يفتح قنوات الاتصال أمام العاملين، ويمنحهم فرصة إبداء الرأي أو طلب المعلومات التي يحتاجونها. ويمكن حصر هذه الخصائص في النقاط التالية:

- عدم إغفال الاتصال غير الرسمي نظراً لقوة تأثيره في توجيه الرأي العام داخل المؤسسة.
- عدم التمسك بالمعنى الرسمي الجاف للسلطة من منطلق أنها مصدر قوة يستطيع من خلالها توقيع الجزاءات وإنزال العقوبات المختلفة. بل يتعين عليه التمسك بالنظرة الأعمق للسلطة من حيث القدرة على التأثير والإقناع، وقد أثبتت الدراسات أن العمل القائم على الإقناع يكون أفضل من العمل القائم على الضغط وسوء استخدام مفهوم السلطة.
- التمتع بروح الاستماع وقبول الرأي الآخر.

كما أن الاتصال الشخصي من أقوى أساليب الاتصال تأثيراً ونجاحاً في توصيل المعلومات إلى العاملين سواء في اتصال نازل أو نقل المعلومات من العاملين إلى الإدارة في اتصال صاعد، كما يعد أسلوب جمع العاملين في اجتماعات أو جلسات عمل من أساليب الاتصال التي تحظى باهتمام العاملين إذ تشعرهم باهتمام الإدارة والمشرفين بهم وتزدهم ثقة في مؤسستهم¹.

2.10.10. الاتصالات الفعالة وضغوط العمل: إن معظم المشكلات التي تنشأ بين المسؤولين ومرؤوسيهـم ترتبط بالاتصال القائم بينهما، وفي المقابل يمكن أن تنشأ علاقات قوية بينهما نتيجة ذلك، وعليه فشكل الاتصال القائم بين المسؤولين ومرؤوسيهـم يمكن أن يكون من مسببات ضغوط العمل، فحينما يتم حجز المعلومات داخل المؤسسة وتأخر وصولها في الوقت المناسب، أو بسبب عدم توصيل المعلومات بطريقة سليمة، أو بسبب عدم فهم المعلومة المنقولة بين الطرفين مما يفتح المجال أمام الإشاعة في التأثير على العاملين. أو حينما يغيب نمط الاتصال الصاعد داخل المؤسسة، وبالتالي غياب المعلومات عن قاعدة التنظيم، تلجأ بذلك الهيئة القيادية في المؤسسة إلى طرق غير سوية كالوشاية لتعويض غياب هذا النمط من الاتصال البالغ الأهمية. كل هذه العوامل تعمق الفهم حول علاقة الاتصال بضغوط العمل.

¹ عنصر يوسف، "الاتصال بين المشرفين والعمال"، الملتقى الوطني الثاني: الاتصال في المؤسسة، قسنطينة: جامعة منتوري، مخبر علم اجتماع الاتصال، 2003، ص124.

إن إهمال المؤسسات -بشكل واضح وفي كثير من الحالات- الاتصال الداخلي مع أفراد المؤسسة أو تركه للتلقائية، مما يحول دون إشباع احتياجات أفراد المؤسسة من المعلومات التي تشكل حافزا يزيد من ارتباطهم بالمؤسسة وفعاليتهم في أداء مهامهم، يترتب عنه ضعف المسؤولية التضامنية والترابط والفهم المشترك.

3.10.10. الاتصالات الفعالة ونمط القيادة: بقدر ما يرتبط الاتصال بالجوانب التقنية والتكنولوجية، بقدر ما يرتبط كذلك بالإيديولوجية وبالنمط القيادي الذي تتبناه المؤسسة، فالنمط القيادي الأوتوقراطي (التسلطي) يفضل احتكار المعلومة ومراقبتها والتحكم في توزيعها، ويتحدد لمرؤوسيه نشاطهم الاتصالي في تلقي الأوامر والتعليمات بغية تنفيذها مباشرة، وأما النمط القيادي الديمقراطي فهو يتقن الاستماع قبل اتخاذ القرارات، ويفهم الاتصال على أنه تبادل مستمر للرسائل بين متجاوبين مع بعضهم البعض¹.

ويعد النمط الأول من أنماط القيادة الأكثر شيوعا في المؤسسات التقليدية، حيث أنه في كثير من الأحيان يعتقد المسيرين أو الهيئة القيادية أنهم ليسوا بحاجة إلى آراء باقي أفراد المؤسسة -خاصة الفئات العمالية الدنيا- على أساس أنها تمتلك كل المعلومات التي يمنحها لهم مركزهم الوظيفي والسلطوي داخل المؤسسة.

ويرتبط نمط القيادة السائد في المؤسسة باتجاه الاتصالات، سواء في اتجاه واحد أو في اتجاهين، حيث يشير النوع الأول إلى أوتوقراطية الإدارة، وعدم السماح للمرؤوسين برفع آرائهم ومقترحاتهم وشكواهم إلى المستويات العليا. والواقع أن هذا النوع من الاتصالات يساهم في زيادة تكوين التنظيمات غير الرسمية المضادة للمؤسسة، كما أنه يعوق تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين بالمؤسسات. ويتشابه هذا الاتصال في المؤسسة مع ما يقوم به المدير عند إعطاء أوامره، وتعليماته دون أن يكون للمرؤوسين فرصة المناقشة والاستفسار مما يؤثر سلبا على هؤلاء المرؤوسين وهذا النوع من الاتصال يؤثر لا محالة على العمال، حيث يشعرون بالإحباط وعدم الثقة في قدراتهم، وهذا كله ينعكس على إنجاز وأداء أعمالهم².

¹. بوبكر جيملي، "جوانب من إشكالية الاتصال المساعد في المؤسسة الجزائرية"، الملتقى الوطني الثاني: الاتصال في المؤسسة، قسنطينة: جامعة منتوري، مخبر علم اجتماع الاتصال، 2003، ص148.

². محمد فتحي، 766 مصطلح إداري (مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003)، ص102.

أما عن الاتصالات في اتجاهين (صاعدة، هابطة) فإنها تعكس ديمقراطية الإدارة من خلال السماح للمرؤوسين بتبادل وتداول المعلومات، وحرية التعبير من خلال عرض الأفكار والآراء والمقترحات والشكاوى والالتماسات والتقارير. وبالتالي إتاحة الفرصة لتكوين المؤسسات غير الرسمية المؤيدة للمؤسسة، والمساهمة في تنمية المهارات والقدرات الإبداعية لدى العاملين. وهو بهذا المعنى عكس الاتصال ذي اتجاه واحد، الذي جعل أحد الكتاب يقول أنه لا ينبغي أن يعتبر اتصال، لأنه لا يسمح بالتحاور والتناوب الأدوار.

11. عملية تطوير المسار الوظيفي:

يحتل موضوع المسار الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والعاملين على السواء. فهو يحقق الفائدة لكليهما، مثال ذلك الكفاءة الاقتصادية في مجال تخصيص الموارد البشرية واستخدامهما، والعدالة الاجتماعية في تقديم فرص تعليمية ومهنية.

ولتحقيق الفعالية التنظيمية لأي مؤسسة ينبغي وجود برامج لتخطيط وتطوير المسارات الوظيفية للعاملين بها، و يجب أن ينظر إلى هذه البرامج باعتبارها عملية ديناميكية تسعى إلى تحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والفردية للعاملين بالمؤسسة. والفشل في ممارسة عمليات تطوير المسار الوظيفي يتولد عنه العديد من النتائج السلبية بالنسبة للمنظمة والعاملين على السواء. فبالنسبة للمؤسسة يترتب عليه وجود عجز في نوعيات معينة من العمالة ، بينما للعاملين قد يتولد عنه مشاعر الإحباط وعدم التقدير¹.

إن المؤسسة الناجحة هي التي تتيح الفرصة للأفراد أن يبرزوا مهاراتهم لخدمة المؤسسة، وتحقيق طموحاتهم الشخصية. فنجاح المؤسسة لا تضمنه جودة المنتجات أو تعدد الأسواق أو كثافة رأس المال وإنما العنصر البشري والمواهب والطموحات والطاقات الكامنة تدفع المؤسسة لمواكبة التغير والتجديد.

1.11. تعريف تطوير المسار الوظيفي:

-المسار الوظيفي: هو سلسلة متعاقبة من التغيرات الوظيفية التي تحدث في حياة الفرد العملية عن طريق الترقية أو النقل الوظيفي الأفقي، أو هو مجموعة المراكز التي يشغلها الفرد، وتجارب العمل المترابطة خلال حياته العملية².

كما يعرف المسار الوظيفي: "بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة الفرد، وتشمل الخبرات الوظيفية كل من المراكز الوظيفية، خبرات العمل، نوعيات المهام، وتتأثر الخبرات الوظيفية بقيم ومشاعر الفرد، كما تختلف الحاجات المهنية وفقا لمرحلة تطوير المسار الوظيفي"³.

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص374.

². صلاح الدين الهيتي، "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 30، العدد 02، 2004، ص34.

³. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، المرجع السابق، ص375.

فالمسار الوظيفي إذن هو المراكز الوظيفية المتنوعة والمتتالية التي ينتقل من خلالها الفرد رأسياً أو أفقياً على مدى حياته العملية.

-**تطوير المسار الوظيفي:** وهي النتائج التي تنشأ عن تفاعل تخطيط المسار الفردي وإدارة المسار التنظيمي، وما يترتب على ذلك من تطوير الوظيفة في المستوى نفسه أو بمستوى أعلى¹، وبالتالي هو العملية التي يتم بموجبها الملائمة بين اهتمامات ورغبات الفرد في التقدم الوظيفي، وبين الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة وفرصها في النمو.

وتطوير المسار الوظيفي هي عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل سير وظيفي متصاعدة، وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتكوين أو تحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة.

2.11. أهمية تطوير المسار الوظيفي: إن وجود برنامج طويل المدى لتطوير المسارات الوظيفية للعاملين يساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية، ومن النتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلال تخطيط وتطوير المسار الوظيفي ما يلي²:

-ضمان توفير الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسة.

-تحقيق أهداف العاملين والمؤسسة من حيث النمو والرضا الوظيفي وتحقيق الإنتاجية والربح.

-تحسين قدرة المؤسسة في جذب والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة.

-التقليل من تقادم خبرات ومهارات العاملين، فبقاء الفرد في مكانه دون تدريب أو تدوير أو نقل

أو ترقي يقلل من دافعيته للانحياز، ويحرم المؤسسة من فرص استثمار مواردها البشرية.

-تحسين صورة المؤسسة في البيئة الداخلية والخارجية من خلال ممارستها العملية مع عاملها

بالاهتمام بحاضرهم ومستقبلهم الوظيفي.

3.11. مداخل عملية تطوير المسار الوظيفي: تنطوي عملية تطوير المسار الوظيفي على مدخلين

أساسيين هما: تخطيط المسار الوظيفي ويكون على مستوى الفردي، وإدارة المسار الوظيفي ويكون

على مستوى المؤسسة.

¹ صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص34.

² جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص375.

أ. **تخطيط المسار الوظيفي** : ويتضمن الأنشطة المتعلقة بتحديد أهداف الفرد وتكوين خياراته مثل المهنة، المؤسسة، المستقبل الوظيفي، ومعرفة الإمكانيات والقدرات والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف¹.

فالفرد يتحمل المسؤولية عن مبادرات وإدارة خطط مساراته الوظيفية، حيث ترجع إليه مهمة تحديد مستويات المعرفة والمهارات والقدرات والاهتمامات ونوعيات القيم، ومحاولة البحث عن المعلومات عن فرص التقدم الوظيفي وتحديد أهدافه المستقبلية.

والأفراد عندما يخططون لمساراتهم الوظيفية لابد أن يتوافر لديهم إدراك وفهم واسع لأهداف المؤسسة وأولوياتها، ففي غياب ذلك الفهم أو الإدراك فإن الأفراد قد يخططون لاتجاهات نمو وتطور وظيفي لا تتسق مع الأهداف التنظيمية، الأمر الذي قد يترتب عليه الفشل والإحباط².
إن تخطيط المسار الوظيفي يصمم لمساعدة الفرد كي يصبح أكثر معرفة بحاجاته، وقيمه، وأهدافه الشخصية، ويمكن أن ينجح من خلال الخطوات التالية³:

-**تقييم الذات**: تتم عملية تقييم الفرد لذاته من خلال تحديد نقاط قوته وضعفه فيما يتعلق بالنواحي الفنية والعلاقات الشخصية والاتصالات الشخصية والقدرات الإدارية، وكذا درجة الأهمية التي يضعها لبعض خصائص الوظيفة مثل درجة الاستقلالية، والأمان الوظيفي، والانتماء للآخرين والمكافآت المالية ودرجة التأثير على الآخرين. وما هي خصائص الوظائف التي شغلها من قبل، وتصوره لوظيفته في المستقبل.

كما يمكن أيضا استخدام اختبارات الاهتمامات المهنية والاتجاهات التي تجرى بواسطة معاهد البحوث والجامعات للحصول على المزيد من المعلومات عن الفرد.

-**تحديد الفرص الوظيفية**: من خلال دراسة الظروف الاقتصادية والمستوى السائد للتكنولوجيا، وكذا السياسة العامة باعتبارها من العوامل التي تؤثر على توافر فرص التوظيف المستقبلية. وتساهم إدارة الموارد البشرية في توفير مختلف المعلومات عن الوظائف بالمؤسسة من حيث مستوى الأجر والإدارة التابعة لها وموقعها والمواصفات المطلوبة لكل وظيفة والوظائف الشاغرة. كما تتأثر الوظائف داخل المؤسسة بنمو أو انكماش الأعمال، وبسياسة بخصوص تنمية وترقية العاملين بها.

¹. صلاح الدين الهيتي، مرجع سابق، ص34.

². جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، 396.

³. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص388-390.

-وضع الأهداف: بعد التعرف على الذات وتحديد الفرص الوظيفية المتاحة، يمكن للفرد وضع أهداف تؤدي إلى نموه، ويجب أن تدفع هذه الأهداف الفرد إلى التحدي لكي يكتسب مهارات ومعارف جديدة، ويجب أن تتلاءم مع قدراته وان تتوافق مع تصوره الشخصي. وتكون هذه الأهداف قصيرة، ومتوسطة، وطويلة الأجل.

-إعداد الخطط: يجب على الفرد أن يبدأ بالتخطيط للخبرات التي يمكنه اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل والأنشطة التدريبية خارج العمل. ثم يخطط لمشاريع التطوير الأطول والأكثر، ويجب أن يأخذ في الاعتبار المهارات والخبرات المطلوبة للوصول إلى أهدافه.

-تنفيذ الخطط: لتنفيذ الخطط يجب أن يتسم التنظيم بالمناخ التديمي حيث تعمل الإدارة العليا على تشجيع المديرين في المستويات الإدارية لمساعدة العاملين على تطوير مساراتهم الوظيفية، من خلال مجموعة من الإجراءات: كالتنقلات الوظيفية المؤقتة وشغل مكان المدير أثناء إجازته وبرامج التدريب أثناء العمل وفصول الدراسة المسائية بالجامعة وغيرها.

ب. إدارة المسار الوظيفي: يرتبط بكل ما تتولاه المؤسسة من فعاليات تدخل ضمن أنشطة الموارد البشرية، التي تمثل إحدى الوحدات الإدارية الرئيسية فيها، وبما تقوم به هذه الإدارة في رسم للسياسات والبرامج واتخاذ القرارات والدعم الذي تقدمه للمورد البشري في المؤسسة¹.

وتعد المؤسسة مسؤولة على تشجيع الأفراد على تحمل مسؤولية تطوير مساراتهم الوظيفية، وتوفير الدعم المتواصل والذي قد يأخذ شكل معلومات مرتدة على الأداء الفردي أو توفير معلومات حول المؤسسة ورسالتها وخططها واستراتيجياتها المستقبلية، أو تعريفهم بمتطلبات النجاح الوظيفي، وإعلامهم بنوعية فرص المسارات ذات الاهتمام من منظور الإدارة.

وتعد المؤسسة أيضا مسؤولة عن توفير الدعم لجهود الأفراد في تقييم قدراتهم والالتحاق ببرامج التدريب أو التطوير الوظيفي الذاتية.

ولتتم عملية إدارة المسار الوظيفي بشكل فعال لا بد من توفر العناصر التالية²:

-التكامل مع خطط الموارد البشرية: يعتبر تخطيط الموارد البشرية نقطة البداية لإدارة المسار الوظيفي، حيث ينطوي تخطيط الموارد البشرية على تحديد حجم العمالة الحالية كما وكيفا

¹. جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص34.

². جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص390-392.

والاحتياجات المتوقعة في المستقبل، وتحليل الفجوة بين الاحتياجات المعروض من الموارد البشرية، وكذا البرامج التنفيذية لمقابلة الاحتياجات من الموارد البشرية. وفي المرحلة التنفيذية يتم تدريب الأفراد وتقييمهم ونقلهم وترقيتهم وتوجيههم، وتمثل تلك المرحلة نقطة الالتقاء بين إدارة المسار الوظيفي وتخطيط الموارد البشرية.

ويجب على المديرين التنفيذيين والمشرفين والعاملين بإدارة الموارد البشرية العمل على ترجمة خطط المسار الوظيفي إلى أنشطة لتطوير العاملين لمقابلة الاحتياجات الحالية والمستقبلية من القوى العاملة. -تصميم المسارات الوظيفية: يجب أن تتضمن كل وظيفة تالية في نفس المسار مهارة جديدة لم تكن موجودة في الوظيفة السابقة، بحيث عندما ينقل العامل من وظيفة أي وظيفة أخرى تالية في نفي المسار الوظيفي فإنه يحتاج لاكتساب المهارات الجديدة فقط.

-نشر المعلومات عن المسار الوظيفي: من خلال إعداد كتيب وصفي يحتوي على فرص التوظيف والمسارات المتاحة بالمؤسسة لجميع الأفراد.

-نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة: يجب أن يكون الإعلان عن كل الفرص الوظيفية مرفوقاً بموجز عن واجبات الوظيفة ومواصفات شاغلها وأجرها وموقعها التنظيمي بالمؤسسة في لوحة الإعلانات وغيرها من طرق الإعلان الداخلية.

-تقديم المشورة في مجال تطوير المسار الوظيفي للعاملين من قبل المدير أو المشرف، وإدارة الموارد البشرية.

-تقييم أداء العاملين: يساهم تقييم أداء العاملين بدرجة كبيرة في توفير المعلومات الجيدة لتطوير المسار الوظيفي.

تفيد فرق العمل في تنمية قدرات أعضاء الفريق عن طريق التدريب على حل المشكلات التنظيمية المتنوعة، مما يفيد في تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالمؤسسات ومن ثم يمكن أن يتوصل أعضاء الفريق إلى حلول غير تقليدية، وتطوير منتجات جديدة أو إضافة استخدامات جديدة للمنتج، ومن شأن ذلك تحقيق البقاء والنمو للمؤسسة في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع.

هذا وقد أكدت العديد من الدراسات على أن الاعتماد على فرق العمل يعد أحد المداخل الهامة لتنمية القدرات الابتكارية حيث يتم تجميع أفراد الفريق من الأقسام المختلفة بالمؤسسة للمشاركة في إنتاج أفكار جديدة ومفيدة، وإيجاد علاقات جديدة بين المفاهيم المختلفة، وطرح حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية.

إن التكوين الناجح لفرق العمل يؤدي إلى تحقيق مجموعة من النتائج الايجابية لكل من المؤسسة والفرد، فعلى مستوى الفرد تؤدي فرق العمل إلى تطوير مهارات العاملين، تبادل ومشاركة المعرفة، زيادة فعالية العلاقات بين العاملين، تعزيز الثقة بين العاملين بعضهم بعض وبين المؤسسة، أما على مستوى المؤسسة فتعمل فرق العمل على الحد من الصراعات بين العاملين بالمؤسسة، التغلب على المعوقات التنظيمية، بالإضافة إلى تفعيل دور البحوث والتطوير، ومن ثم تنمية القدرات الابتكارية لأعضاء فريق العمل¹.

1.12. مفهوم فرق العمل: يمثل فريق العمل مجموعة من الأفراد ذوي الأدوار الوظيفية المختلفة والذين يشتركون في الالتزام نحو عمل معين ويتعاونون من أجل تحقيق أهدافه. وتعرف الدكتورة عبير عثمان عطا الله فرق العمل بأنها: "مجموعة من الأفراد ينتمون إلى أقسام وظيفية مختلفة داخل المنظمة يجتمعون للقيام بعمل معين خلال فترة زمنية محددة، من أجل حل المشكلات التنظيمية المختلفة أو تطوير منتجات أو خدمات المؤسسة، أو تقديم منتج أو خدمة جديدة، مع ضرورة توافر التعاون والتنسيق لنجاح تلك الفرق"².

من خلال التعاريف السابق يتضح أن لفرق العمل سمات مميزة تتمثل فيما يلي:

-مجموعة من الأفراد.

-مهام وأدوار وظيفية مختلفة.

¹. عبير عثمان عطا الله، مرجع سابق، ص38.

². عبير عثمان عطا الله، مرجع سابق، ص14.

-وجود الالتزام المشترك.

-أهمية التعاون.

-السعي لتحقيق أهداف مشتركة.

2.12. عوامل تكوين فرق العمل الفعالة: إن نجاح فرق العمل مرتبط بمجموعة من العوامل التالية:

أ. دعم الإدارة العليا: إن نجاح فرق العمل يتوقف على دعم ومساندة الإدارة العليا، و يتمثل هذا الدعم فيما يلي:

-الدعم والتأييد المستمر للفريق لتحقيق مستويات عالية من الأداء، من خلال المشاركة المنتظمة من قبل أفراد الإدارة العليا في اجتماعات الفريق وإبداء الاهتمام الواضح والحقيقي بالعاملين والمشكلات التي تواجههم.

-التأكيد على العمل الجماعي وروح الفريق من خلال العمل على تحقيق المشاركة الفعالة والتأكيد على ضرورة التعاون والتنسيق بين أعضاء فرق العمل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

-توفير الموارد والإمكانات التي يحتاجها أعضاء فريق العمل لأداء مهامه بنجاح، مثل توفير البيانات والمعلومات اللازمة التي تمكنهم من الرؤية الواضحة للمشكلات من عدة زوايا وبطريقة سهلة، والتدريب المستمر من أجل تنمية وتطوير الخبرات والمهارات.

-منح الإدارة العليا السلطة الكافية لفريق العمل لاتخاذ القرارات المتعلقة بعمل الفريق، لأن أعضاء الفريق أكثر قدرة من أفراد الإدارة العليا على وإيجاد حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجههم في عملهم هذا من جهة، ومن جهة أخرى الأخذ بمفهوم التمكين باعتباره من المفاهيم الإدارية الحديثة الذي يتيح لأعضاء الفريق حرية كاملة لاتخاذ القرار وتنفيذه.

-تحفيز أعضاء الفريق ومكافأهم على ما يقدمونه من إسهامات في العمل، لأن التحفيز يعمل على تحسين الأداء الوظيفي وتشجيع الابتكار وتنميته بشكل يحقق أهداف المؤسسة ككل.

ب. وجود قيادة داخلية مساعدة ومدعمة للفريق:

يتطلب نجاح فريق العمل توفر مجموعة من الشروط في قائد أو منسق فريق العمل:

-تحفيز أعضاء الفريق فكريا، من خلال طرح أفكار وحلول ابتكارية لحل المشكلات التي تواجه الفريق.

-دعم أعضاء الفريق بالنصح والتوجيه والتدريب المستمر واللازم لتحقيق الأهداف المسطرة.
-بث الثقة في أعضاء الفريق لخلق أفكار ابتكارية، من خلال تشجيع الابتكار لدى أعضاء الفريق وإشراكهم في اتخاذ القرارات، وتطوير قدراتهم.

-إتاحة الفرصة لأعضاء الفريق لأدراك رؤية ورسالة المؤسسة بالشكل الذي يسمح لهم بتحقيق أهدافهم بفعالية.

ج. التدريب وتنمية مهارات الفريق:

من أهم المهارات التي يكتسبها أعضاء فريق العمل من خلال التدريب ما يلي:

-القدرة على العمل مع الآخرين بفعالية، والتشجيع على إبداء الآراء المتنوعة والبناءة، وإدارة الصراعات.

-السعي المستمر للتطوير والتجديد للتوصل إلى أحدث الوسائل لحل المشكلات المعقدة التي تواجه فريق العمل، لكسب رضا الزبائن وتحقيق ميزة تنافسية والارتقاء بالمؤسسة.
-القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، وذلك من خلال استخدام البيانات والمعلومات الصحيحة في الوقت المناسب.

-القدرة على التعلم المستمر.

3.12. مزايا التكوين الناجح لفرق العمل: إن التكوين الناجح لفرق العمل يحقق مجموعة من المزايا، وتمثل هذه المزايا في:

-تحسين مستوى مهارات الأعضاء واكتساب خبرات جديدة، وخلق بيئة عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل.

-تحسين مستوى ونوعية القرارات، حيث يمتلك أعضاء فريق العمل المهارات والخبرات المتنوعة والمعارف المختلفة التي تساعدهم في التوصل إلى حلول ابتكارية للمشكلات المعقدة، ومن ثم اتخاذ قرارات فعالة تحسن من أداء فريق العمل وتؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

-تعزيز الثقة بين أعضاء فريق العمل، حيث تعد الثقة عاملا رئيسيا في نجاح فرق العمل، ذلك أن مقومات بناء فرق عمل فعالة تتمثل في التعاون والتفاعل والمشاركة الفعالة بين أعضاء الفريق،

والشعور بالانتماء لروح الفريق، والإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، والالتزام التام بالأهداف.

- الحد من الصراعات بين العاملين والتي قد تنشأ نتيجة تنوع الخلفيات الثقافية لدى أعضاء فرق العمل، حيث تتميز فرق العمل بالتنوع الوظيفي والمعارف والخلفيات الثقافية، مما يؤدي إلى زيادة حدة الصراعات بينهم، ويمكن التغلب على تلك الصراعات من خلال التركيز على المشكلة والالتزام بالقرارات بالشكل الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف المطلوبة.

- تطوير أو تصميم منتجات أو خدمات جديدة بطريقة تمكن المؤسسة من أن تتماشى مع التغيرات البيئية المتسارعة، حيث تتكون فرق العمل من أفراد من مختلف الأقسام الوظيفية بالمؤسسة يتميزون بمهارات متنوعة مهمتها الأساسية ابتكار وسائل جديدة لحل المشكلات وتصميم منتجات أو خدمات جديدة مما يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تضمن لها البقاء في ظل بيئة سريعة التغير¹.

- الاستجابة السريعة للتغيرات والتطورات التي تطرأ على الأسواق.

- التقليل من الاعتماد على الوصف الوظيفي.

- تفويض فعال للمهام المطلوبة مع زيادة في مرونة الأداء.

- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء، وزيادة تدفق المعلومات بين مختلف أجزاء المؤسسة مما يؤدي إلى مزيد من الشفافية والوضوح في مواجهة القضايا والمشكلات².

4.12. الأنماط المختلفة لفرق العمل³:

أ. فرق المهام الكبيرة: تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمؤسسة وتقدير احتياجاتها، وتقوم بتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف وخطط العمل التنفيذية وتحدد الموارد اللازمة لتحقيقها، كما تحدد المدة الزمنية اللازمة لتحقيق الأهداف، إضافة إلى متابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء، وتتكون هذه الفرق من ممثلين عن المستويات الإدارية المختلفة، وتحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة.

¹. عبير عثمان عطا الله، مرجع سابق، ص39.

². عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص201.

³. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص202-203.

ب. فرق المهام المحددة: غالبا ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق، وقد يطلب من فرق أخرى إتمام ما قامت به من أعمال، ويضم هذا النوع من الفرق بين 5 و8 أعضاء، ويعتمد الانضمام إليها على الخبرة، وتحتاج إلى عدة اجتماعات مطولة لفترات زمنية محددة.

ج. فرق حل المشكلات: وهي الفرق التي تتكون من مجموعة أعضاء تسعى الى تجميع وتحليل المعلومات المتصلة بالمشكلات، ومن ثم تقديم المقترحات حول الحلول المنطقية لمشكلات العمل، والأساليب التي يمكن تحسين تطبيقها لتطوير وتحسين الأداء. واهم التطبيقات لفرق حل مشكلات العمل والأكثر شيوعا هي فرق الجودة¹، التي يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، يعملون سويا لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات، ويكون العمل بها تطوعيا وليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبء التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دورا محدودا في توجيهها.

د. الفرق الموجهة ذاتيا: يتشكل أعضاؤها من وحدة وظيفية واحدة، وتكون هذه الفرق مسؤولة عن أداء عملية متكاملة، ويتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، يقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس مستوى الأداء والتنسيق مع الإدارات الأخرى، أما بالنسبة القيادة داخل الفريق فهي دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بمشاركة الجميع، ويتولى الفريق الإجراءات التأديبية والجزائية داخليا.

هـ. فرق الإدارة الذاتية: تعمل هذه الفرق بمستويات مختلفة من السلطة، تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها، وهي مسؤولة أثناء التنفيذ، تقوم بمهام التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرين، وتكون اجتماعاتها أسبوعية. هذه الفرق تصمم وتنفذ التدريب اللازم لأعضائها، وهي تعين وتوجه أعضائها الجدد، وتحدد مستويات الأداء وتقيسه وتقدم إفادة مرتدة عنه.

¹. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، مرجع سابق، ص138.

13. **جودة حياة العمل (QWL) Quality of Work Life**: يهتم موضوع جودة حياة العمل بدراسة وتحليل المكونات والأساليب التي تستند إليها الإدارة في المنظمات بقصد توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين. بما يساهم في رفع أداء المنظمة ويحقق الإشباع لحاجاتهم ورغباتهم. فكلما تميزت بيئة العمل بالقبول والرضا من العاملين ساهم ذلك في جعل الأفراد مستغرقين بشكل كامل في وظائفهم. بما يؤدي في النهاية للحصول على أداء أفضل.

1.13. **مفهوم جودة حياة العمل**: ظهر مفهوم جودة حياة العمل ليواكب سياسات التغيير والتطوير التنظيمي، وليخفف من حالات التوتر والقلق التي سادت في الغرب بين العاملين خوفا من الاستغناء عنهم، أو تخفيضا للخدمات والمزايا الاجتماعية المقدمة لهم، أو تخفيضا لمعدلات أجورهم، كما جاء نتيجة حرص تلك المنظمات على تحقيق الرضا الوظيفي المؤثر على التزام العاملين. ومن ثم تعظيم أهمية استخدام وترشيد أداء الموارد البشرية واعتبارها أحد الاستراتيجيات الفعالة في تدعيم التميز التنافسي للمنظمات والمؤسسات.

إن مصطلح جودة حياة العمل قد قدم لأول مرة عام 1972 خلال المؤتمر الدولي لعلاقات العمل، ونال هذا المفهوم اهتماما كبيرا بعد أن قامت مؤسسات: (United auto Workers) و (General Motors) ببرامج لتحسين وإصلاح العمل.

ومنذ منتصف الثمانينيات وحتى منتصف التسعينيات تقريبا زاد الاهتمام ببرامج جودة حياة العمل في المؤسسات والشركات الأمريكية، ومع التسعينيات تزايد الاهتمام بجودة حياة العمل نتيجة التركيز على إشباع حاجات العميل الداخلي (العاملين) والخارجي (العملاء)، وقد قامت شركات عالمية منتشرة في دول العالم بتطبيق شكل أو آخر من أشكال برامج جودة حياة العمل، من خلال إكساب الموارد البشرية مهارات متنوعة والنظر إليها كأحد الاستراتيجيات التنافسية.

تشتمل جودة حياة العمل على إعطاء العاملين الفرصة لاتخاذ القرارات الخاصة بوظائفهم وتصميم أماكن عملهم وما يحتاجونه لتصنيع منتج ما أو تقديم خدمة بصورة فعالة¹. ولقد جاء الاهتمام بجودة حياة العمل كنتيجة للمشاكل التي واجهتها العديد من المنظمات والمؤسسات منها: انخفاض الجودة، شدة المنافسة، صعوبة خلق عميل دائم، قلة الاهتمام بالعوامل الاجتماعية والإنسانية في

¹. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص261.

العمل، التصميم التقليدي للوظائف الذي لم يعد يكفي لإشباع حاجات الأفراد، تغير احتياجات وطموح الأفراد حيث أصبحوا أكثر علما ووعيا.

ويشير مصطلح جودة حياة العمل إلى تلك الأنظمة والأنشطة التي تستخدمها إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات بغرض توفير حياة وظيفية أفضل للعاملين، بحيث تشبع احتياجات العاملين من خلال توفير بيئة عمل صالحة، وتحقيق مشاركتهم في اتخاذ القرارات وتوفير متطلبات الأمن والاستقرار الوظيفي من جهة، وتسهم في رفع كفاءة الأداء في المؤسسات من جهة أخرى، ومن ثم يجب توفير عدة عناصر حتى يمكن القول أن هناك جودة وظيفية من بينها¹:

-وجود الوظيفة التي تشجع الأفراد على بناء المعارف والمهارات.

-شعور العاملين بالانتماء إلى المنظمة والى جماعة عمل معينة.

-إتاحة المكونات الوظيفية المتنوعة والتي تتسم بالثراء.

-توفير المناخ الوظيفي العادل الذي يحترم الحرية الفردية.

-إتاحة فرص الترقى والأمان الوظيفي.

-وجود جداول وساعات عمل مناسبة لظروف الأفراد.

-توفير الظروف الآمنة والصحية للعمل.

-إمداد العاملين بالتعويضات المالية العادلة.

-المشاركة الفعلية بمفهومها الواسع.

-إعادة تصميم وإثراء الوظائف لتواكب المستجدات الحديثة وتشبع طموحات العاملين.

-إتاحة الظروف الملائمة لتحسين الإنتاجية والكفاءة.

-توفير فرق عمل متكاملة.

-نظام اتصالات فعال.

يمكن النظر إلى جودة حياة العمل من زاويتين، الأولى الممارسات والأوضاع التنظيمية الموضوعية مثل الترقية، الإشراف الديمقراطي، إشراك العاملين واحتوائهم، ظروف العمل الآمنة. والثانية، إدراك العاملين مدى أمنهم وشعورهم بالرضا وإحساسهم بالنمو والقدرة على تطوير قدراتهم الذاتية والبشرية بمؤسساتهم.

¹. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص262.

يشير مفهوم جودة حياة العمل إلى توفير المؤسسة لعوامل وأبعاد حياة وظيفية أفضل للعاملين بها، ويتطلب ذلك انتهاج سياسات الموارد البشرية التي تمكن من توفير حياة وظيفية تشبع حاجاتهم، وتحقق أداء أفضل للمؤسسة.

وغالبا ما ينظر إلى جودة حياة العمل على أنها بناء مفاهيمي متعدد الأبعاد، حيث يشتمل هذا المفهوم على الأمن والسلامة في العمل، أنظمة مكافأة أفضل، أجر عادل ومنصف، مجموعات عمل مشاركة ومتعاونة، وفرص أفضل للنمو.

يعرف (Havlovic) جودة حياة العمل بأنها تعبر عن توفير العوامل البيئية المرضية والأمنة. يمكن العمل بما يدعم رضا العاملين بالإضافة إلى توفير نظم المكافآت وفرص النمو المناسبة¹.

وهناك من يرى أن جودة حياة العمل تشير إلى مجموعة من العمليات المتكاملة المخططة والمستمرة والتي تستهدف تحسين مختلف الجوانب التي تؤثر على الحياة الوظيفية للعاملين وحياتهم الشخصية أيضا، والذي يسهم بدوره في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة والعاملين فيها والمتعاملين معها.

كما يرى بعض الباحثين أن جودة حياة العمل تمثل الجهود التي تبذلها المنظمة للبحث عن أفضل الطرق لتحسين بيئة العمل وتخفيض القلق والضغط لدى العاملين. ويعتبرها البعض الأخر كمدخل يمكن من خلاله إمداد العاملين بالمعلومات والمعرفة والسلطة والمكافآت التي تنمي الأداء، وتمنح التعويض بشكل عادل مع الحفاظ على استقرار الأفراد وكرامتهم، مما يدعم الثقافة التنظيمية للمنظمة.

جودة حياة العمل تعني توفير ظروف عمل جيدة وإشراف جيد، ومرتببات ومزايا ومكافآت جيدة، وقدر من الاهتمام والتحدي بالوظيفة، وتدعيم العلاقات الجيدة بين العاملين، لإعطاء العاملين فرص اكبر للتأثير على وظائفهم والمساهمة الفعالة في تطوير أداء المنظمة ككل².

2.13. أبعاد جودة حياة العمل: لدراسة مكونات جودة حياة العمل قدمت مجموعة من الباحثين بجامعة ميتشغان عدة تساؤلات* من خلال استقصاء شامل يحتوي على الأبعاد التالية¹:

¹.havlovic , S, J," Quality of Work Life and Human Resource Outcomes", **Industrial Relations**, Vol 30, No 3, p469.

². عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص265.

*. اعتمدت هذه التساؤلات كمقياس لجودة الحياة الوظيفية، وأطلق عليها إسم مقياس ميتشيقان لجودة الحياة الوظيفية Michigan QWL (Quality Work Life) Questionnaire والذي جاء نتيجة جهود العديد من الباحثين لعدة سنوات. هذا إلى جانب

-الرضا عن العوائد والمزايا والخدمات (المزايا والفوائد، الانجاز، الاحترام، المشاركة وجودة التعامل مع الزملاء والرؤساء).

-صفات وخصائص الوظيفة (المهام وحجم العمل، الحرية في الأداء، الاستمتاع بالعمل).

-الأجور والتعويضات (الرضا عن الأجر وعدالته بمقارنته بالأداء ومقارنته بأجر الآخرين).

-فرق وجماعات العمل (الأهداف الاجتماعية، الأدوار الواضحة والمحددة، التعاون والثقة، المشاركة والحرص على المصلحة العامة للفريق، الخبرات، الإبداع الجماعي).

-العمليات الإشرافية (الرضا عن المشرف بالنسبة لمشاركته في وضع الأهداف واتخاذ القرارات والمعلومات، وعدالة المعاملة والتحفيز والدافعية).

3.13. الاعتبارات الواجب مراعاتها لضمان نجاح برامج جودة حياة العمل:

-تأييد الإدارة العليا وتدعيمها لبرامج جودة حياة العمل.

-منح العاملين الفرصة للمساهمة في وضع الأهداف واتخاذ القرارات.

-تشجيع العاملين على المشاركة في حل المشكلات.

-تدعيم عملية المشاركة في المعلومات.

-التغذية المرتدة النشطة والفعالة بشكل مستمر.

-تقوية العلاقات والتأكيد على فرق العمل وتنمية العلاقات الاجتماعية.

-الشعور بأهمية الوظيفة وقيمتها التنظيمية.

-الإحساس بالأمان الوظيفي.

وعموما يمكن القول إن جودة حياة العمل يمكن التعبير عنها في النقاط التالية:

-تسعى جودة حياة العمل إلى تحقيق الأهداف والمصالح المتعلقة بالعاملين والمؤسسة وأصحاب المصالح المرتبطة بالمؤسسة.

نموذج الاستقصاء الذي أعدته المؤسسة الدولية للسلامة والصحة المهنية National institute for occupational safety and health(niosh)، تحت عنوان quality of work life Questionnaire عام 2002 لقياس وتقييم جودة حياة العمل، حيث اختارت المؤسسة 67 سؤالا تتناول تصنيفا واسعا يتعلق بأبعاد جودة الحياة الوظيفية مثل: ساعات العمل، عبء العمل، حرية تصرف العاملين، الأمان في العمل، الرضا، وجودة العلاقة مع الرئيس والزملاء.

¹ أحمد ماهر مصطفى، "أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد1 (جامعة الإسكندرية: كلية التجارة، مارس 1999)، المجلد 36، صص 109-110.

- تمثل جودة حياة العمل أنشطة مخططة في الأجل القصير والطويل، كما أنها أنشطة مستمرة وتمثل جزءاً من ثقافة المؤسسة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها.

- لتحقيق جودة حياة العمل لا بد من مراعاة عدة عوامل منها: الثقة والاحترام المتبادل، فرص الحصول على التقدير وتحقيق الذات، الاتصالات الفعالة، الأهداف الواضحة، الوظيفة ذات المعنى والأهمية والتي تتميز بالتحدي والتنوع، السلوك القيادي والإشرافي الفعال، المعاملة العادلة والمنصفة، النجاح في مقابلة الأهداف التنظيمية والأهداف الشخصية، فرق العمل الفعالة، الأجور والمكافآت والمزايا والخدمات¹.

¹. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص272.

14. قيئة المناخ التنظيمي¹:

إن وجود مناخ مناسب داخل المؤسسة يسهم في تنمية وتطوير الموارد البشرية، وذلك لما له من دور حيوي في التأثير على بعض المتغيرات الأخرى ذات الصلة بالأفراد مثل مستوى أداء الفرد، الرضا الوظيفي، الالتزام التنظيمي، الاستغراق الوظيفي وغيرها من المتغيرات، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

ويعد المناخ التنظيمي واحد من أهم المتغيرات التنظيمية داخل المؤسسة، فهو يعبر عن الجو العمل العام داخل المؤسسة والذي له تأثير كبير على الأفراد، كما يعد وسيلة يمكن للمؤسسة من خلالها الوصول إلى حلول للمشكلات، ومواجهة التغيرات السريعة في سبيل تحسين مستوى الأداء بشكل عام وتحقيق الفعالية التنظيمية.

1.14. مفهوم المناخ التنظيمي: يعد موضوع المناخ التنظيمي (organization climate) من المواضيع التي لاقت اهتماما متزايدا في الآونة الأخيرة، إلا أن تحديد مفهومه ما زال من النقاط التي اختلف حولها الباحثين في مجالات دراسات وأبحاث السلوك التنظيمي، وقد وضع البعض أربعة مداخل لتحديد مفهوم المناخ التنظيمي والتي تعتبر تجميع للمفاهيم المختلفة المستخدمة في تعريف المناخ التنظيمي، وهذه المداخل هي:

- المدخل الهيكلي (the structural approach): وفقا لهذا المدخل يعبر المناخ التنظيمي عن مجموعة من الخصائص المميزة للمؤسسة المستقلة عن إدراك الأفراد، وينشأ المناخ التنظيمي حسب هذا المدخل من عدة اعتبارات تتعلق بالهيكل التنظيمي للمؤسسة مثل:

-درجة المركزية في اتخاذ القرارات.

-حجم المؤسسة.

-عدد المستويات الإدارية داخل المؤسسة.

-نوعية التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة.

-درجة تحكم القواعد والسياسات في تصرفات وسلوك الأفراد.

-المدخل الإدراكي (the perceptual approach): يركز المدخل الإدراكي على تفسير رد فعل الأفراد تجاه المتغيرات والمواقف التي تحدث داخل بيئة العمل، وهو الأمر الذي يختلف من فرد إلى

¹. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 11-30.

أخر وذلك تبعا لإدراك كل فرد للمواقف والمتغيرات التي تحدث داخل بيئة العمل. وبالتالي فإن الأفراد يكونون المناخ التنظيمي من خلال إدراكهم للأوضاع أو الظروف التنظيمية السائدة في المؤسسة، ويقصد بالأوضاع أو الظروف التنظيمية: الاتصالات، القيادة، نماذج اتخاذ القرارات.. الخ. ويمكن توضيح هذا المدخل من خلال الشكل التالي:

-**المدخل التفاعلي (the interactive approach):** يمكن تعريف المناخ التنظيمي حسب هذا المدخل بأنه عبارة عن مجموعة من الخصائص الشخصية وتفاعلها مع العناصر الخاصة بالهيكل التنظيمي، وبالتالي فإن هذا المدخل يرى أن الأساس في تكوين المناخ التنظيمي يرجع إلى التفاعل والتداخل بين الأفراد، وتأثير ذلك على سلوكهم وتصرفاتهم تجاه المواقف المختلفة التي تحدث في المؤسسة.

-**المدخل الثقافي (the cultural approach):** يرى هذا المدخل أن المناخ التنظيمي يمثل مساحة معينة من الثقافة التنظيمية، كما يرى أن إدراك الظروف والأوضاع التنظيمي يتأثر بشخصية الأفراد من ناحية وبتفاعل الأفراد من ناحية أخرى، وكل هذا بدوره يؤثر على وجود المناخ التنظيمي، كما أن المناخ التنظيمي يتأثر بالثقافة التنظيمية والتي يمكن أن تعدل من إدراك الأفراد وتؤثر على التفاعل بين الأفراد.

من خلال هذه المداخل يتضح أنها تتفق في تناولها لتعريف المناخ التنظيمي على الجوانب التالية:
- إن المناخ التنظيمي مفهوم يعبر عن مجموعة من الخصائص أو السمات المرتبطة ببيئة العمل الداخلية، ولا تعبر عن البيئة الخارجية بعناصرها ومتغيراتها.

- يعكس الانطباع العام لدى العاملين بالمنظمة نتيجة إدراكهم لمختلف الظروف التي يتعاملون معها بالمؤسسة.

- التركيز على الجانب الإدراكي عند دراسة وتقييم المناخ التنظيمي، لأن سلوكيات واتجاهات الأفراد تتحدد في ضوء إدراكهم لعناصر البيئة المحيطة.

- إن الإدارة العليا تلعب دورا أساسيا في تشكيل المناخ التنظيمي من خلال ما تحدد من سياسات ونظم للعمل، وما تحمله من اتجاهات.

2.14. أنماط المناخ التنظيمي: يمكن تمييز ثلاثة أنماط من المناخ التنظيمي وهي كما يلي:

-المناخ السلطوي (power-motivated climate): وهو ذلك المناخ الذي يشعر العاملين فيه بأن القرارات تتخذ في قمة الهيكل التنظيمي وما عليهم إلا تنفيذ هذه القرارات، بالإضافة إلى أن سلوكيات العاملين داخل المؤسسة تكون محددة بشكل كبير بالقواعد والإجراءات، الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الرضا الوظيفي، وانعدام جو الابتكار وبالتالي ظهور اتجاهات سلبية تجاه العمل وهذا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الإنتاجية.

-المناخ الانتمائي (affiliation- oriented climate): وهو المناخ الذي يتيح فيه التنظيم الفرصة لتكوين علاقات إنسانية جيدة بدلا من علاقات العمل الرسمية فقط.

-المناخ الانجازي (achievement-oriented climate): وهو المناخ الذي يتيح فيه المسؤولين في المستويات العليا الفرصة لمختلف المستويات الإدارية الأخرى الاشتراك في تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها.

3.14. العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي: يعد المناخ التنظيمي لأي مؤسسة نظاما مفتوحا يتأثر بالعديد من المتغيرات ويؤثر فيها وهذا ما يوضحه الشكل رقم(07) . يمكن تقسيم العوامل المؤثرة في المناخ التنظيمي إلى ثلاثة أقسام: عوامل تنظيمية، عوامل نفسية وعوامل بيئية، وذلك على النحو التالي:

أ. العوامل التنظيمية:

-السياسات والممارسات الإدارية: إن المسؤولين والمدراء الذين يوفرون التغذية العكسية والرقابة الذاتية والمسؤولية الشخصية لمروسيهم هم الذين يساهمون في تكوين المناخ التنظيمي الانجازي المتكيف، الذي يشعر فيه الأعضاء بمسؤولية كبيرة لتحقيق أهداف المجموعة والمؤسسة. أما المسؤولين الذين يتشددون في وضع القواعد والإجراءات التفصيلية وعدم مشاركة العاملين في وضع السياسات والأهداف، يساهمون في تكوين مناخ سلبي.

-الهيكل التنظيمي: تشير البحوث إلى أن الهيكل التنظيمي له تأثير على المناخ التنظيمي، فكلما زادت هيكلية التنظيم في المؤسسة كزيادة المركزية، السلطات الرسمية، القواعد والإجراءات المكتوبة..الخ، أدى ذلك إلى ظهور مناخ تنظيمي سلبي لدى العاملين. بالإضافة إلى العديد من المتغيرات الهيكلية التي تؤثر على المناخ التنظيمي منها: أسلوب الإشراف، عدد المستويات الإدارية،

موقع الفرد داخل التنظيم، نمط السلطة، أسلوب صنع القرار، حجم المنظمة. وبالنسب للعنصر الأخير فقد أشارت بعض البحوث إلى انه كلما كان حجم المؤسسة صغيرا كانت العلاقات بين الأفراد أكثر انفتاحا، وزادت الثقة بين الأفراد وزاد احتمال وجود مناخ تنظيمي ايجابي عند العاملين بالمقارنة بالمؤسسات كبيرة الحجم.

-**نظام الاتصالات:** إن زيادة فاعلية نظام الاتصالات يؤدي إلى تحسين المناخ التنظيمي، حيث يعتبر نظام الاتصالات الفعال بالمنظمة بمثابة الجهاز العصبي بالنسبة للإنسان، فبدون اتصال فعال تصاب المؤسسة بالجمود والشلل، لذلك لا بد من وجود تكامل وتنسيق بين نظام الاتصالات وباقي النظم في المؤسسة حتى يمكن للمؤسسة أن تعمل بدرجة عالية من الكفاءة والفاعلية.

-**درجة التكنولوجيا المستخدمة داخل المؤسسة:** إن للتكنولوجيا المستخدمة في المؤسسة دورا بارزا في بناء المناخ التنظيمي لما تشكله هذه التكنولوجيا من تغيير في عدد ونوعية الوظائف، كما تفرض نوعا مختلفا من علاقات العمل بين الأفراد والوظائف، فزيادة التعقيد ومعدل التغيير الذي يطرأ على التكنولوجيا المستخدمة أو المستحدثة في المؤسسات تميل معها الهياكل التنظيمية إلى التغيير كي تستجيب للأنماط الحديثة في الإنتاج والتنظيم والعلاقات¹.

-**طبيعة العمل الذي يقوم به الفرد:** كلما كان العمل متجددا ومثيرا لروح التحدي لدى الفرد كلما أدى ذلك إلى مزيد من الإبداع والابتكار وهذا بدوره يساهم في تحسين المناخ التنظيمي، وذلك على عكس الأعمال الروتينية المتكررة والمملة.

-**نظام اتخاذ القرارات:** تعتبر عملية صنع القرارات جوهر العملية الإدارية حيث يمكن تعريف الإدارة بأنها عملية اتخاذ القرارات. ويسهم مدخل المشاركة في اتخاذ القرارات في تحسين المناخ التنظيمي، حيث يؤدي إلى شعور الأفراد بأهميتهم ويجعلهم أكثر فهما لظروف المؤسسة والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات، الأمر الذي يساعد على تحقيق الكفاءة والفاعلية عند تنفيذ الأهداف.

ب. **العوامل البيئية:**

-**البيئة الاقتصادية:** إن البيئة الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة تلعب دورا هاما في التأثير على ايجابية أو سلبية المناخ التنظيمي للمؤسسة. ففي حالة الكساد أو الفترات التحويلية للمؤسسات كمرحلة

¹. كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، مرجع سابق، ص 217.

الخصخصة التي يزيد فيها احتمال الاستغناء عن جزء من العمالة يسود المؤسسات مناخ تنظيمي سلبي نتيجة عدم توفر الاستقرار الوظيفي والتحفيز.

-**البيئة الثقافية:** يقصد بالبيئة الثقافية ثقافة الأفراد وأفكارهم ووجهات نظرهم وقيمهم ومبادئهم التي يعتقدون فيها، والتي تؤثر بطبيعة الحال على إدراكهم للمناخ التنظيمي السائد في مؤسساتهم.

-**البيئة الاجتماعية:** تؤثر البيئة الاجتماعية في كفاءة الإدارة سواء كمعوق أو كدافع للإنجاز، ويظهر اثر البيئة الاجتماعية على كفاءة الإدارة في العديد من الجوانب منها:

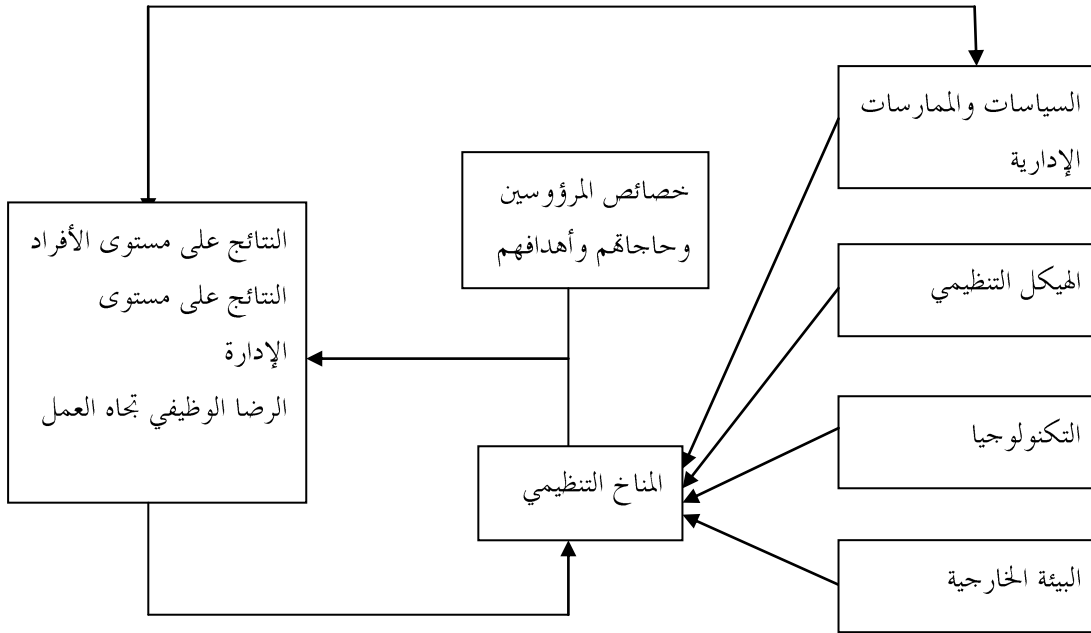
-مستوى الدافع للإنجاز.

-العلاقات الاجتماعية والأسرية.

-طريقة التفكير بشكل علمي.

-الميل نحو التسلط وعدم التفويض.

شكل رقم(07): يبين علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات¹.



¹.Beach S. Dole, **Personnel : The Management of people at work**. Macmillan publishing Co. inc, New York, 4th ED, 1980, p137.

4.14. العوامل المعوقة لفاعلية المناخ التنظيمي:

- عدم اهتمام الإدارة بمشاعر المرؤوسين وتطلعاتهم وتركيزها على الإنتاج فقط.
- اعتماد أسلوب الترقية على أساس الأقدمية وليس الاختبار أو الكفاءة.
- الافتقار إلى وجود العلاقات الإنسانية بين الأفراد والمؤسسة.
- عدم التشجيع على الإبداع والابتكار داخل المؤسسة.
- عدم تشجيع الإدارة للأفراد على التعبير عن آرائهم وأفكارهم وتظلماتهم.
- اتخاذ المشرف جميع القرارات بنفسه وإبلاغها للمرؤوسين ولا يسمح بمناقشتها.
- سوء التخطيط للمسار الوظيفي للفرد داخل المؤسسة.
- عدم رغبة الأفراد في تحمل المسؤولية.
- ثبات معايير الأداء لفترات زمنية طويلة.

5.14. هيئة المناخ التنظيمي الفعال:

يتم هيئة المناخ التنظيمي الفعال، من خلال:

- ضرورة وجود مدخل علمي لإعداد وتدريب القادة باعتبار أن التدريب هو المحور الرئيسي للتنمية الإدارية.
- ضرورة تحسين أنماط القيادة وتوفير الكفاءات الإدارية المحفزة على الأداء والابتكار.
- تبني أساليب حديثة في الإدارة كأسلوب الإدارة بالأهداف.
- إيجاد توزيع أفضل للسلطة بما يتيح درجة مناسبة من اللامركزية في السلطة وفي اتخاذ القرارات.
- اهتمام الإدارة بتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين.
- ضرورة الربط بين اجر العامل وبين الوظيفة التي يشغلها.
- تحسين مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة للعاملين.
- مساعدة الأفراد على إشباع احتياجاتهم ورغباتهم المادية والمعنوية المختلفة.
- ضرورة الاهتمام بدراسة شكاوى العاملين والبث فيها.
- إعداد نظام لتقييم كفاءة أداء العاملين يعتمد على الاستمرارية، مع إشراك العاملين والمديرين في تصميمه.

-توفير نظام للمعلومات يحقق انسياب المعلومات بين جميع أقسام المنظمة حتى تسهل عملية اتخاذ القرارات.

-تنظيم قنوات اتصال عنكبوتية لانسياب البيانات والمعلومات في مختلف الاتجاهات، من اجل تنسيق الجهود وتحقيق الترابط والتعاون وتبادل الأفكار والآراء. بما يحقق المشاركة بين جميع الأطراف في المؤسسة.

-إدخال بعض المستجدات الإدارية في التنظيم مثل ديناميكية الجماعة، توسيع الوظيفة، وإثراء الوظيفة لرفع الروح المعنوية للعاملين في مختلف الأنشطة ومن ثم تحقيق الرضا عن العمل.

الفصل الخامس: تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية

المؤسسة الاقتصادية

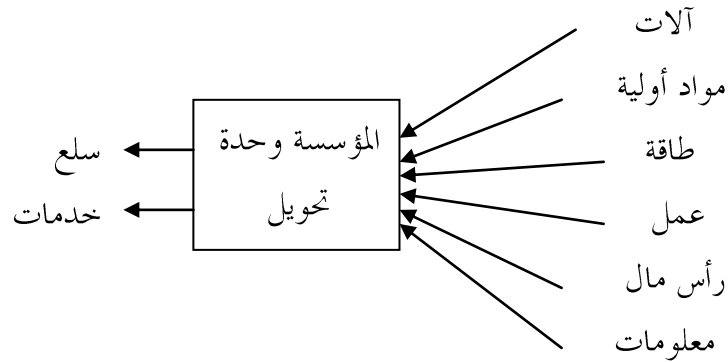
أداء المؤسسة الاقتصادية

الجودة الشاملة كمدخل لتطوير أداء المؤسسة

أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

1. المؤسسة الاقتصادية:

- 1.1. مفهوم المؤسسة الاقتصادية: إن التطور الذي شهدته المؤسسة منذ ظهورها في طرق تنظيمها وأشكالها القانونية، وتشعب واتساع نشاطها، صعب من مهمة إيجاد تعريف شامل ودقيق لها. وفيما يلي بعض التعاريف التي قدمت للمؤسسة الاقتصادية:
- المؤسسة هي "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف"¹.
- المؤسسة عبارة عن "تنظيم اقتصادي مستقل، يمتلك إمكانيات بشرية ومادية توفيق فيما بينها بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع".
- المؤسسة عبارة عن "وحدة إنتاج، بحيث تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها من المحيط إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلبى حاجيات المحيط"². وهذا حسب الشكل رقم(09).
- شكل رقم(08): يبين أن المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات.



المصدر: Jean Longatte, Jacques Muller, "Economie D'entreprise", Ed Dunod, Paris, 2004, p1.

- 2.1. خصائص المؤسسة الاقتصادية: من خلال التعاريف السابقة للمؤسسة الاقتصادية يمكن استخلاص الخصائص التالية³:

- أن تكون لها شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها للحقوق والصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسئولياتها.

- أن تكون للمؤسسة القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.

¹ عبد الرازق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ط4 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009)، ص28.

² Jean Longatte, Jacques Muller, "Economie D'entreprise", Ed Dunod, Paris, 2004, p1.

³ يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013)، ص34.

- أن تكون قادرة على البقاء بما يكفل لها التمويل الكاف والظروف المواتية والعمالة الكافية، وتكون قادرة على تكيف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف والسياسات والبرامج وأساليب العمل.
- ضمان الموارد المالية لضمان استمرار عملياتها.
- لا بد أن تكون المؤسسة ملائمة للبيئة التي وجدت فيها وتستجيب لها.
- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع، فبالإضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثيرين.
- وتنتيجة للعولمة التي تتطلب طرق ونماذج جديدة لإدارة الموارد البشرية وتمكينهم من مواجهة المنافسين، فقد ظهرت خصائص جديدة للمؤسسة بالإضافة إلى الخصائص التقليدية. ومن أهم خصائص المؤسسات في عصر العولمة ما يلي¹:
- أنها مؤسسات موجهة بالمعلومات، حيث تعتبر المعلومات أصلاً حيويًا. بموجبه يتم توجيهه وتسيير كل أنشطة وعمليات المؤسسة.
- أنها مؤسسات عضوية، من خلال التفاعل المتبادل بين أجزائها الداخلية من ناحية، وبينها وبين البيئة الخارجية من جهة أخرى، ومن خلال رصد المتغيرات البيئية وتحليل أثارها، ثم الاستجابة بتبني سياسات وهياكل تتلاءم مع هذه التغيرات.
- المؤسسة الرشيقة Lean Organization والتي من المتوقع أن تحل محل المؤسسة البدينة، وذلك بالاعتماد على أعداد أقل من العاملين، ولكنهم أكثر كفاءة ومهارة من خلال الاعتماد على العمل التعاقدى، وهو ما يحمل في طياته مزايا تخفيض التكلفة والمرونة، لكن في المقابل يفرض مزيداً من الضغوط على العاملين ومخاطر حول الأمان الوظيفي.
- التحول من الهياكل الرأسية التقليدية القائمة على تعدد مستويات السلطة، إلى الهياكل الأفقية التي تقوم على فرق العمل ووحدات الأعمال التي تتسم بقدر كبير من التعاون والاستقلالية، بدلا من النموذج الكلاسيكي للأمر والرقابة، وبالتالي أصبحت السلطة الرسمية أقل أهمية وزادت أهمية الخبرة والقيادة والمعرفة.

¹. محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية (القاهرة: مكتبة عين شمس، 2001)، ص 91.

-أصبحت مؤسسة تسعى إلى التعلم المستمر Learning Organization وذلك للاستفادة من التطورات العلمية والتكنولوجية، للتكيف مع المتغيرات المتسارعة، والتعامل مع ثقافات مختلفة، وفي هذه المؤسسة تزداد أهمية رأس المال الفكري Intellectual Capital الذي يعني المعرفة التي يمكن توظيفها لصالح المؤسسة.

-الميل إلى التحالفات والاندماجات، وهذه الممارسات الإستراتيجية فرضتها عولمة الأسواق والمنتجات والمنافسة.

-التحول من رأس المال التنظيمي إلى الرأس المال البشري، وذلك بالتحول من الإطار المؤسسي الجامد القائم على الهياكل والوظائف والمستويات والدرجات، إلى إطار معرفي ومهاري.

3.1.3. محيط المؤسسة الاقتصادية: تعمل المؤسسة الاقتصادية في بيئة تمدها بالموارد وتفرض عليها العديد من القيود، كما تتصف هذه البيئة بعدة خصائص يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار، ومحاولة التأقلم ومسايرة كل تغيرات المحيط والتفاعل مع عناصره بشكل تبادلي.

أ. المحيط الداخلي: ويتمثل في كافة المتغيرات والعناصر التي تحدث داخل المؤسسة والتي يمكنها السيطرة عليها، ومن أهمها العلاقات بين الأفراد والمؤسسة، وتهتم المؤسسات بتحليل وتقييم جميع العوامل الداخلية من أجل معرفة نقاط الضعف ومحاولة القضاء عليها أو الحد من أثارها، ومعرفة نقاط القوة ومحاولة استغلالها.

ب. المحيط الخارجي: يتمثل المحيط الخارجي في المتغيرات التي تنشأ وتتغير خارج المؤسسة، ويعتمد نجاح المؤسسات أو فشلها بدرجة أساسية على قدرتها في خلق درجة عالية من التكيف بين أنشطتها والمحيط الذي تعمل فيه، كما أن المؤسسة من خلال تعريف وتحليل هذه المتغيرات يمكن لها تقييم الفرص والتهديدات، الأمر الذي ينعكس على قدرتها على صياغة رسالتها الأساسية وتصميم إستراتيجيتها وتطوير السياسات التي تمكنها من تحقيق أهدافها¹. ومن أهم مكونات المحيط الخارجي نذكر ما يلي²:

1. عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (القاهرة: دار الفكر العربي، 2003)، ص34.

2. يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، مرجع سابق، ص33.

-**التكنولوجيا:** وتتمثل في الوسائل الفنية المستخدمة في تحويل المدخلات إلى مخرجات، وقد تتعرض بعض المؤسسات لتهديد مباشر لتقادم التكنولوجيا التي تستخدمها بالمقارنة بما يستخدمه المنافسون، حيث ينعكس ذلك في انخفاض جودة ما تقدمه من سلع وخدمات وارتفاع التكلفة.

-**المحيط الاجتماعي الثقافي:** ويضم مجموعة من المتغيرات ذات التأثير الواسع على سياسة وإستراتيجية المؤسسة كونها تتحكم في اتجاهات الطلب والعرض على السلع والخدمات، باعتبارها مصدر الأذواق والعادات والأنماط الاستهلاكية لدى المستهلك. وتوضح تجارب الكثير من المؤسسات الأثر الذي تحدثه الثقافة السائدة في المجتمع على نشاطاتها.

-**المحيط السياسي والقانوني:** وهي مجموعة القيود التي تتخذها الحكومة كالضرائب والجمارك، والتي تؤثر على المؤسسات، بالإضافة إلى القوانين ذات التأثير المباشر على المؤسسة مثل: القوانين المرتبطة بالبيئة، القوانين الخاصة بالعلاقات مع العاملين، القوانين الخاصة بالدفاع عن حقوق المستهلك، والقوانين الخاصة بالنظام الاقتصادي.

-**العولمة:** وتتمثل في تحول العالم بفضل الثورة التكنولوجية والمعلوماتية وانخفاض تكاليف النقل وتحرير التجارة الدولية إلى سوق واحدة، الأمر الذي أدى إلى منافسة شديدة ليس فقط في سوق السلع بل حتى سوق العمل ورأس المال، وكل هذه المتغيرات تضيف إلى العوامل الخارجية متغيرات جديد يجب على المؤسسة أخذها بعين الاعتبار عند إعداد وتصميم إستراتيجيتها.

-**المحيط الاقتصادي:** يشير إلى خصائص النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المؤسسة، ومنها: الدخل، الطلب، مدى توافر عوامل الإنتاج، معدلات التضخم، سعر الفائدة، المناخ العام للاستثمار ودورة الأعمال.

وللتكيف مع البيئة الخارجية ينبغي للمؤسسة القيام بما يلي:
-التعرف على مكونات وعناصر البيئة ورصد التغيرات التي تحدث فيها، من خلال جهد منظم يسمح بالحصول على المعلومات المطلوبة.

-العمل على تفادي التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية، واستغلال الفرص التي تتيحها.
-تحليل التهديدات والفرص لتحديد أثرها واحتمال استمراريتها، ومن ثم تأثيرها على الأداء المستقبلي للمؤسسة.

4.1. تصنيف المؤسسات الاقتصادية: تصنف المؤسسات الاقتصادية وفق معايير مختلفة أهمها¹:

-الشكل القانوني.

-الطابع الاقتصادي.

-الحجم.

1.4.1. تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني: ترتبط الطبيعة القانونية للمؤسسات بشكل ملكيتها، وتصنف إلى:

أ. المؤسسات العامة أو العمومية: هي مؤسسات تعود ملكيتها إلى الدولة، رأس مالها مملوك لمجموعة عمومية متمثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، وترجع إليها سلطة القرار. وتأخذ المؤسسات العمومية أشكال مختلفة، أهمها²:

-المؤسسات العمومية المسيرة مباشرة: تملكها السلطة العامة وتديرها، ترتبط بالموازنة العامة للدولة، وتتبع الوزارة الوصية أو الجماعات المحلية.

-المؤسسات العمومية المستقلة: تملكها الدولة ولها كيان قانوني مستقل عن الموازنة العامة للدولة، ولها ميزانية مستقلة تخضع لرقابة خاصة وتأخذ شكل قطاع أعمال عام، هدفها تحقيق الأرباح.

-مؤسسات نصف عمومية (مختلطة): وتتكون من طرفين هما الدولة والقطاع الخاص، والهدف من إنشائها هو محاولة مراقبة بعض القطاعات الاقتصادية والتحكم فيها من طرف الدولة.

ب. المؤسسات الخاصة: والتي تعود ملكيتها إلى فرد أو أكثر، وتقوم على الحافز المادي بهدف تحقيق الربح، وتتمتع باستقلالية تامة دون تدخل مباشر من السلطات العامة. وللمؤسسات الخاصة شكلين هما: المؤسسات الفردية والمؤسسات المشتركة (الشركات).

-المؤسسات الفردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلته، ويساهم مالك المؤسسة الفردية برأس المال بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم، وفي هذا النوع من المؤسسات تختلط الشخصية القانونية للمؤسسة بشخصية صاحب رأس المال. وتباين أشكال هذه المؤسسات من إنتاجية إلى مؤسسات تجارية ووحدات حرفية.. الخ، وعادة ما يكون عدد عمالها غير كبير، يمكن أن تدخل ضمن مجموعة المؤسسات الصغيرة (حسب تقسيم الحجم).

¹. يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص38.

². يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص44.

-الشركات: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها إلى شخصين أو أكثر، حيث يلتزم كل واحد منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل لاقتسام ما قد ينشا عن هذه المؤسسة من ربح أو خسائر. ولا تنشأ الشركات إلا بتوفر مجموعة من الشروط طبقاً للقانون التجاري، مثل: توفر الرضا بين الشركاء ووجود محل. وتنقسم الشركات بصفة عامة إلى ثلاثة أنواع هي:

شركات الأشخاص: وتضم حسب القانون التجاري الجزائري شركات التضامن، شركات التوصية البسيطة وشركات المحاصة.

شركات ذات المسؤولية المحدودة: وتتميز بمحدودية مسؤولية الشركاء بقدر الحصص التي يقدمونها، والتي تكون متساوية وغير قابلة للتداول.

شركات الأموال: وهي شركات تتكون من مجموعة أشخاص يقدمون حصصاً في رأس مالها على شكل أسهم، وتكون قيمة هذه الأخيرة متساوية وقابلة للتداول.

2.4.1. التصنيف تبعاً للنشاط الاقتصادي: يقوم هذا التصنيف كما يلي¹:

أ. التصنيف حسب القطاعات: يضم كل المؤسسات التي لها نفس النشاط الرئيسي، اعتماداً على قاعدة التقسيم الاجتماعي للعمل، وتتضمن القطاع والفرع والشعبة.

-القطاع: وينقسم إلى:

القطاع الأول: يضم قطاعات الزراعة والصيد..الخ.

القطاع الثاني: يشمل المؤسسات التي يتمثل نشاطها الأساسي في تحويل المواد الأولية إلى منتجات تامة الصنع، وهو بذلك يضم كل الصناعات بفرعها الخفيفة والثقيلة.

القطاع الثالث: يشمل باقي الأنشطة الأخرى أي الخدمات كمنشآت التوزيع والنقل ومؤسسات التأمين والبنوك..الخ.

-الفرع: وهو جزء من القطاع، يمثل مجموع وحدات الإنتاج التي لها نفس النشاط الأساسي كالمياه والطاقة، مواد البناء..الخ.

-الشعبة: هي مجموع وحدات الإنتاج التي تقدم نفس المنتج أو الخدمة.

ب. التصنيف حسب النشاطات المؤداة: يمكن تصنيف النشاطات المنجزة من طرف المؤسسات إلى خمس أنواع:

¹. يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص46.

-النشاطات الفلاحية.

-المؤسسات الصناعية.

-المؤسسات التجارية.

-المؤسسات الخدمية.

-المؤسسات المالية.

3.4.1. التصنيف تبعاً لمعيار الحجم: ووفقاً لهذا المعيار تصنف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة ومتوسطة، ومؤسسات كبيرة الحجم¹.

أ. المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وهي كل مؤسسة إنتاج للسلع أو الخدمات تشغل من 1 إلى 250 عامل، ولا يتجاوز رقم أعمالها السنوي 2 مليار دج، ولا يتعدى مجموع الميزانية السنوية 500 مليون دج، وهي تحترم معايير الاستقلالية.

ب. المؤسسات كبيرة الحجم: وهي كثيفة رأس المال وعالية التكنولوجيا، وتشغل أكثر من 250 عامل، وتأخذ شكل شركات مساهمة، ولا القدرة على تجميع أموال ضخمة بالاكتتاب، منها الشركات المتعددة الجنسيات.

5.1. المؤسسات الاقتصادية الحديثة:

1.5.1. السمات الأساسية للمؤسسات الاقتصادية الحديثة: تتميز المؤسسات الاقتصادية الحديثة بالسمات التالية²:

-الأخذ بأشكال اللامركزية الإدارية، واستثمار تكنولوجيا المعلومات في تحقيق الربط والتنسيق بين تلك الإدارات اللامركزية.

-إضفاء المرونة على الهياكل التنظيمية والحرص على تطوير الهياكل لتتكيف وتتوافق مع المتغيرات الداخلية والخارجية، ومن ثم فإن عملية تطوير وتحديث الهياكل التنظيمية هي أمر توليه الإدارة الجديدة عناية فائقة.

¹. يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص48.

². علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص129.

- العمل على خلق وتكوين فرق عمل متكاملة بدلا من تكريس الإدارات والأقسام المنفصلة والمتباعدة، ومن ثم تؤكد الإدارة الجديدة على الأهداف المشتركة، والترابط في الأداء والمساءلة عن النتائج، وتأكيد روح الجماعة في الانجاز والثواب. إن خلق وتكريس عمل الفريق المتكامل هو من أساسيات النجاح في مواجهة المنافسة المتصاعدة والمتغيرات المتلاحقة محليا وعالميا.

- إتباع سياسات تحقق للأفراد العاملين فرص المشاركة الايجابية في التخطيط والإعداد للعمل وتحديد أهدافه واختيار مسالك التنفيذ وأدواته. إن المشاركة الايجابية القائمة على الخبرة والاقتناع والمسئولية من جانب الأفراد، والرغبة الجادة في الاستفادة من عطاء هؤلاء الأفراد وقدراتهم من جانب الإدارة أصبحت من سمات الشركات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم، وأخذت تحل محل النظم التقليدية المشاركة في الإدارة والقائمة على أسس تشريعية أو مداحل سياسية واجتماعية.

- تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، فالعامل ليس مجرد موظف يؤدي أعمالا روتينية، بل هو يفكر ويبتكر ويشارك في المسئولية ويتحمل المخاطر ويشارك في العائد.

2.5.1. سياسة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة: تؤمن الإدارة في المؤسسات الحديثة بأهمية المورد البشري وأنه دعامة رئيسية للنجاح والتطور، وبالتالي تستهدف سياسة الموارد البشرية إلى خلق المناخ الأفضل الذي يهيئ فرص الإنتاج والتميز لأفرادها على مختلف المستويات ومن كافة النوعيات والتخصصات. وتتبنى الإدارة سياسة تعمل على:

- الاختيار الموضوعي لأفضل العناصر الراغبة في العمل والانجاز والقادرة عليه.

- إتاحة فرص التدريب والتنمية المستمرة وتهيئة الظروف المساعدة للأفراد على تقديم أفضل ما لديهم من خبرات وطاقات في خدمة أهداف المنظمة.

- التعويض العادل للموارد البشرية مقابل ما يقدمونه من جهد وإتقان وانجاز. العمل على توفير فرص الترقى الوظيفي للأفراد الأكفاء، واعتبار الكفاءة والتميز أساسا في الاختيار للوظائف الأعلى.

- تحقيق العدالة الموضوعية في تقييم أداء الأفراد والحكم على كفاءتهم.

-تنمية روح المبادرة والمشاركة لدى الأفراد، وتشجيعهم على الإبداع والابتكار ومكافئتهم موضوعيا مقابل ما يقدمونه من إمكانيات للتميز والتفوق.

-توفير الخدمات الاجتماعية والرعاية الصحية للأفراد والاهتمام بجودة أماكن السكن ووسائل الانتقال.

-الالتزام بأسس موضوعية في توصيف الوظائف وتقييمها واتخاذها أساسا في تحديد واجبات الافراد وحقوقهم، مع مراعاة التطورات في مستويات الرواتب بالنسبة للوظائف المماثلة في السوق.

2. أداء المؤسسة الاقتصادية:

1.2. مفهوم أداء المؤسسة: يحظى مفهوم الأداء بأهمية بالغة في تسيير المؤسسات، وهذا من منطلق أن الأداء يمثل الدافع الأساسي لوجود أية مؤسسة، كما يعتبر العامل الأكثر إسهاما في بقائها واستمرارها.

يتصف الأداء بكونه مفهوما واسعا ومتطورا، كما أن محتوياته تتميز بالدينامكية نظرا لتغير وتطور مواقف وظروف المؤسسات، بسبب تغير الظروف وعوامل البيئة الداخلية والخارجية على حد سواء، وقد أسهمت هذه الدينامكية في عدم وجود اتفاق فيما يخص المحتوى التعريفي لمفهوم الأداء رغم كثرة البحوث والدراسات التي تناولت هذا المفهوم، ويرجع ذلك إلى اختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة الأداء وقياسه.

ولا يوجد اتفاق بين الباحثين بالنسبة لتعريف مصطلح الأداء، ويرجع هذا إلى تباين وجهات نظرهم واختلاف أهدافهم من صياغة تعريف محدد لهذا المصطلح، فالبعض اعتمد على الجوانب الكمية في صياغة تعريفه للأداء، بينما اعتبر البعض الأخر الأداء يتضمن أبعادا تنظيمية واجتماعية فضلا عن الجوانب الاقتصادية، ومن ثم لا يجب الاقتصار على استخدام النسب والأرقام فقط للتعبير على هذا المصطلح.

وتجدر الإشارة بداية إلى أن الاشتقاق اللغوي لمصطلح الأداء مستمد من الكلمة الانجليزية (To Perform)، والتي اشتقت بدورها من اللغة اللاتينية (Per former)، والتي تعني تنفيذ مهمة أو تأدية عمل. وهذه بعض التعاريف التي تناولت مصطلح الأداء نوردتها فيما يلي:

-الأداء: "هو انعكاس لكيفية استخدام المؤسسة للموارد المالية والبشرية واستغلالها بكفاءة وفعالية بصورة تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"¹. نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء هو حاصل تفاعل عنصرين أساسيين هما الطريقة في استعمال موارد المؤسسة، ونقصد بذلك عامل الكفاءة، والنتائج (الأهداف) المحققة من ذلك الاستخدام، ويعني ذلك عامل الفعالية. بالإضافة إلى أن الأداء يستعمل للحكم على هذه المؤسسات من حيث قدرتها على تحقيق أهدافها، ومدى التزامها بالرشادة في الوصول إلى ذلك.

-الأداء: "هو قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال"². يشير هذا التعريف إلى أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيس، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال.

-الأداء: "هو إصدار حكم على الشرعية الاجتماعية لنشاط معين"³. نستنتج من هذا التعريف أن الأداء مرتبط بفعل ومعرفة اجتماعية، بما يقود إلى اكتساب قبول اجتماعي للأنشطة التي تقوم بها المؤسسة إلى جانب الشرعية الاقتصادية.

يشير مفهوم الأداء في عمومته إلى ذلك الفعل الذي يقود إلى انجاز الأعمال كما يجب أن تنجز، والذي يتصف بالشمولية والاستمرار، ومن ثم فهو يعتبر المحدد لنجاح المؤسسة وبقائها في أسواقها المستهدفة، كما يعكس في الوقت نفسه مدى قدرة المؤسسة على التكيف مع بيئتها أو فشلها في تحقيق التأقلم المطلوب، كما يقترن مفهوم الأداء بمصطلحين هاميين هما الكفاءة والفعالية.

2.2. مكونات الأداء في المؤسسة الاقتصادية: نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيق هذه الأهداف يرتبط بمكونين رئيسيين هما الفعالية والكفاءة، أي أن المؤسسة التي تتميز بالأداء هي التي تجمع بين عاملي الفعالية والكفاءة في تسييرها. ويمكن توضيح المصطلحين كما يلي⁴:

1. عداي الحسين فلاح حسن، الإدارة الاستراتيجية، ط1 (الأردن، عمان: دار وائل للنشر، 2000)، ص231.

2. الشيخ الداوي، "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء"، مجلة الباحث، عدد7 (2010)، ص217.

3. الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص218.

4. الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص220.

-**الفعالية في الأداء:** يتعلق مصطلح الفعالية بدرجة بلوغ النتائج، أي الفرق بين النتائج المحققة والنتائج المتوقعة، وترتبط بدرجة تحقق الأهداف، وعليه يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة اقرب إلى النتائج المتوقعة كلما كانت المؤسسة أكثر فعالية، والعكس صحيح.

-**الكفاءة في الأداء:** تعني الكفاءة عمل الأشياء بطريقة صحيحة، كما أن جوهر الكفاءة يتمثل في تعظيم الناتج، وتذنية التكاليف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات.

إذا نظرنا إلى الفعالية على أنها درجة نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية، فإن الكفاءة تعتبر أحد أهم المدخلات الهامة في تحقيق هذه الفعالية.

3.2. مفهوم إدارة الأداء في المؤسسة الاقتصادية: إن الغاية الأساسية للإدارة في المؤسسات الحديثة هي تحقيق المستوى الأعلى من الإنتاجية والفعالية، ومن ثم فإن هدف السياسات والاستراتيجيات أن ترشد الأداء وتوجه الأعمال ناحية هذه الغاية، فالسياسات والاستراتيجيات الإدارية ليست غاية في ذاتها، ولكنها وسيلة لتحقيق الأداء الأفضل. ومن ثم تصبح قضية تطوير الأداء الكلي للمؤسسة من أهم القضايا الواجب دراستها في نطاق تحليل سياسات واستراتيجيات المؤسسة.

وتهدف المؤسسات من تبني إدارة الأداء إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ومن أهم تلك الأهداف هو سد فجوة الأداء التي تعد بمثابة المشكلة الحقيقية للإدارة، وسد هذه الفجوة يكون بتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى الأداء المستهدف¹.

وتقوم فكرة إدارة الأداء على أساس أن الأداء المتميز المحقق للغرض يتطلب توفر العناصر التالية²:

-تصميم العمل بطريقة سليمة يحدد الأداء المطلوب وطريقته والنتائج المتوقعة عند تمام التنفيذ.
-توفير مستلزمات الأداء المادية والتقنية التي يتطلبها التنفيذ السليم للعمل من مواد، معدات، ومعلومات.

-تهيئة الظروف المحيطة بمكان تنفيذ العمل بما يتوافق ومتطلبات التنفيذ السليم.

¹. الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص223.

². على السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، مرجع سابق، ص125.

-توفير الأفراد المؤهلين للقيام بالعمل، وإعدادهم وتدريبهم على طرق الأداء الصحيحة، وتوفير المعلومات الكاملة عن خطة الأداء وأهدافه والمعدلات المحددة ومستويات الجودة ومعايير تقييم النتائج.

-رصد نتائج التنفيذ وتقييمها بالقياس إلى الأهداف والمعدلات المحددة، وتعويض العامل عن أداءه وفق نتائج التقييم.

إن متابعة تقييم الأداء الفعلي يتبلور في شكل نظام متكامل يبدأ بتحديد المستوى المطلوب من الأداء، ثم قياس المستوى الفعلي للأداء، وتحديد الفجوة التي قد تفصل بين المستويين، والانطلاق في تصميم آليات سد الفجوة بتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

-**الأداء المستهدف:** يمثل النتائج التي تريد الإدارة الوصول إليها، وهو المستوى الذي تعمل الإدارة على تحقيقه من خلال الموارد والأنشطة المختلفة التي يتم حشدتها وتوجيهها لهذا الغرض.

-**الأداء الفعلي:** وهو الأداء الذي يتم تحقيقه فعلا ويكون ذلك نتيجة للجهود والأنشطة التي بذلت خلال فترة زمنية محددة.

في حالة اختلاف الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف (بالسالب) تتضح فجوة الأداء (وهو القصور في الأداء الفعلي عن المستوى المستهدف). تلك الفجوة تمثل مأزق المؤسسة الذي يجب أن تبحث له عن علاج. ومن ثم يكون هدف نظام تحسين الأداء هو تحليل هذه الفجوة والتعرف على أسبابها، وبالتالي اختيار أفضل المدخل للعلاجها.

ويأتي العنصر الأخير وهو إنشاء برنامج عمل لوضع المدخل العلاجي موضع التطبيق، فإذا نجح العلاج وارتفع الأداء الفعلي إلى الأداء المستهدف يصبح الواجب متابعة الموقف للتأكد من استمرار التحسن، أو تستمر دورة النظام في حالة عدم نجاح المدخل العلاجي.

وعملية تطوير الأداء بهذا المنطق تعبر عن حالة من الديناميكية كما في النموذج التالي:

-**عناصر الأداء المستهدف:** لإمكان تطوير الأداء لا بد من أن يكون هناك مستوى مطلوب لكي يقارن بالأداء الفعلي، ومن ثم تتحدد الفجوة بينهما، وتدل بالتالي على اتجاهات وحدود التطوير المرغوب.

إن الأداء يتحقق من خلال: المورد البشري، الأجهزة والآلات والأموال(الموارد المادية والمالية)، التكنولوجيا (المعلومات، الأساليب، الطرق..).

كما أن الأداء للعناصر الثلاثة السابقة إنما يتم في إطار تنظيمي يتحدد من خلال:- الهيكل التنظيمي، -السياسات والقواعد، -النظم والإجراءات.

وسواء كان الأداء متجهاً إلى إنتاج سلع أو خدمات، فإنه في النهاية إنما يتجه إلى: المستهلكون(العملاء)، المنافسون.

وتحاول الإدارة في النهاية الوصول من خلال الأداء المستهدف إلى تحقيق: الربحية (سواء بمعنى الفائض الاقتصادي، أو المنفعة الاجتماعية، أو التفوق السياسي)، الاستمرار والتواصل، النمو.

4.2. الأسباب الداخلية لفجوة الأداء في المؤسسة الاقتصادية: تواجه المؤسسات في عصرنا الحالي تحديات تهدد فعاليتها وقدرتها على الانجاز وتحقيق الأهداف، وذلك نتيجة المتغيرات السريعة والمتزايدة في كل المجالات، ويترتب على ذلك ظهور أشكال من عدم الفعالية نتيجة عدم قدرة عناصر المؤسسة الداخلية على مواكبة تلك المتغيرات، مما يحدث فجوة في الأداء، وقد حدد علي السلمي الأسباب الداخلية لهذه الفجوة فيما يلي¹:

أ. **عدم فعالية التنظيم الهرمي:** إن أهم مطالب الهياكل التنظيمية الهرمية التقليدية أنها تفترض ثبات الأوضاع واستقرارها، كما أنها تفترض العمل الفردي (المفرد) كأساس لتوزيع المهام بين الأفراد. ومن أوجه النقص التي تعاني منها الهياكل التنظيمية التقليدية:

-توزع الاختصاصات وتشتت الاهتمامات بين قطاعات التنظيم المختلفة، الأمر الذي يفقد الإدارة القدرة على الرؤية المتكاملة المتناسقة للأعمال والأنشطة في كليتها.

-استطالة التنظيمات الهرمية وتباعد الفجوة بين القواعد التنفيذية وبين الرئاسات والقيادات في أعلى الهيكل، الأمر الذي يجعل الاتصالات أكثر صعوبة وقل كفاءة، ويجعل اتخاذ القرارات في أغلب الأحيان مغامرة غير محسوبة لافتقاد متخذ القرارات إلى المعايير السليمة للواقع التنفيذي.

¹. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، مرجع سابق، ص 277-284.

-الأخذ بمبادئ التخصص الوظيفي الذي يحصر الفرد في نطاق ضيق لا يستثمر كل طاقاته ومهاراته وإمكانياته.

قد تتناسب الهياكل التنظيمية التقليدية القائمة على مبادئ ومفاهيم البيروقراطية مع حالات المناخ المستقر. ولكن في ظروف التغير والتقلبات الحادة فإن الأمر يتطلب هياكل تنظيمية مرنة وقابلة للتغيير والتكيف بسرعة.

ب. **عدم فعالية المركزية الإدارية:** كانت المبررات التي تعتمد عليها الإدارة عادة للدفاع عن الأساليب المركزية تتصل في الأساس بنقص الكفاءات البشرية، وضرورة حصر القرارات في السلطة الإدارية الأعلى. حيث أنها أكثر علما وخبرة، كذلك فإن صعوبات تداول المعلومات بالطرق التقليدية جعلت النظم المركزية أقل فعالية، حيث تتجه المعلومات من مصادرها المختلفة إلى جهة اتخاذ القرار فقط.

ومع العوامل المستجدة التي تتبلور في:

-اتساع الأسواق وتجاوزها للحدود الجغرافية للدولة الواحدة.

-التطور الهائل في تكنولوجيا الاتصالات وإمكان نقل المعلومات عبر شبكات الاتصالات.

-ارتفاع المستوى العلمي والذهني للموارد البشرية في المنشأة الحديثة وتطلعها للمشاركة الايجابية.

فإن المركزية تمثل قيادا على حرية الإدارة الجديدة الأكثر قدرة على الحركة واتخاذ القرار، كما أنها تمثل إهدارا لإمكانيات هائلة توفرها تكنولوجيا المعلومات.

ج. **عدم فعالية نظم الإدارة المالية التقليدية:** يعود كثير من الفشل الذي يصيب المنشآت إلى اختلال هياكلها التمويلية، وافتقاد القدرة على توليد الدخل وتنمية الموارد. وتميل أساسا إلى خفض الإنفاق وتقييده من اجل زيادة الفائض. الإدارة المالية التقليدية تهتم بجانب التحفظ على الأموال وتقوم بدور أمين الصندوق بالدرجة الأولى. الواقع الجديد يفرض فلسفة مختلفة، حيث يكون الإنفاق واجبا:

-التوسع في أنشطة البحث والتطوير، تعني إنفاقا هائلا من اجل تحديث المنتجات وكسب الأسواق.

-استيعاب واستخدام التكنولوجيا الإنتاجية الجديدة في كل المجالات يتطلب إنفاقا استثماريا باهظا.

-تنمية الكفاءات البشرية وتوظيف الطاقات الذهنية للأفراد وحفزهم على الابتكار والتجديد يتطلب منطلقا مختلفا تماما في تقدير الأجور والرواتب يصل إلى حد المشاركة في العوائد المالية للمشروعات التي يبتكرها العاملون.

د. **عدم كفاءة نظم وأدوات اتخاذ القرارات التقليدية:** عندما يتسم المناخ الإداري بالاستقرار والانتظام، وعندما يتسع المدى الزمني المتاح للإدارة عند اتخاذ القرارات، فإنها قد تستطيع الاعتماد على أساليب اتخاذ القرارات التقليدية التي تتسم بالآتي:

-مركزية اتخاذ القرارات في قمة التنظيم الإداري.

-الاعتماد على فلسفة التجريب، بمعنى اتخاذ القرار وتنفيذه ثم انتظار ما يسفر عنه من نتائج.

-انفراد متخذ القرار بالعملية معتمدا على جزئيات من المعلومات التي لا ينتظما إطار متكامل.

ولقد نتج عن هذا الأسلوب غير الفعال في اتخاذ القرارات سلبيات أهمها:

-إهدار الطاقة الذهنية لفئات كبيرة من الموارد البشرية كانوا يستطيعون الإسهام في الوصول إلى قرارات أفضل.

-إهدار فرص تسويقية لا تنتظر، حيث يتخاطفها المنافسون الأسرع والأقدر في اتخاذ القرارات.

ولكن في ظروف الواقع الإداري الجديد، فإن حالة عدم التأكد والتغير المستمر والتعقد في مجموع المتغيرات وعلاقتها تجعل الأسلوب التقليدي في اتخاذ القرارات عقيما.

ه. **عدم كفاءة أساليب التخطيط التقليدية:** التخطيط هو الإعداد للمستقبل، التنبؤ بالأوضاع المحتملة أو المتوقعة، واختيار السبل والأنماط الكفيلة بتحقيق أهداف المنشأة في تلك الظروف المتوقعة، لذلك فإن الأساليب المستخدمة في التخطيط من برامج، موازنات، جداول وغيرها التي تعتمد السنة أو عدد من السنوات لتقدير ما يجب عمله وتحقيقه إذا كانت متناسبة مع متطلبات الزمن الماضي، فإنها لا تصلح للتعامل مع الواقع الجديد دائم التغير والتطور.

إن الموازنات السنوية والخطط والبرامج التي تشمل فترات زمنية أطول (أكثر من سنة) تقوم على افتراض ثبات الأوضاع بدرجة كافية، ولكن هذا يخالف الواقع. ومن ثم تبدو الفجوة والهوة الشاسعة بين منطق التخطيط التقليدي (القائم على الثبات النسبي)، وبين معطيات الواقع الجديد (القائم على التغيير والديناميكية). إن التخطيط المرن المستمر دائم التكيف مع الأوضاع والمتغيرات هو الأسلوب الأنسب للإدارة المعاصرة.

و. **عدم فعالية نظم الرقابة التقليدية:** أن اكتشاف الخطأ بعد حدوثه وان كان مفيدا في إمكان علاجه أو منع تكراره، إلا أن الأفضل هو منع الخطأ أصلا. وفي كثير من الأحيان يصعب أو يستحيل علاج الخطأ (الانحراف، أو الفشل في تحقيق المعدلات المطلوبة من الانجاز)، كالحريق مثلا أو مخاطر إتلاف المعلومات المخزنة في الحاسبات الآلية، أو تسرب المواد المشعة وغيرها.

إذن لا تصلح أساليب الرقابة التقليدية التي تتمثل في:

-قياس الأداء.

-مقارنة الأداء الفعلي بالمستهدف.

-تحديد الانحراف عن المستهدف.

-تحليل أسباب الانحراف.

-العمل على علاج الأسباب.

والمطلوب نظم ديناميكية للرقابة تستبق الأداء وتكشف عن مؤشرات تشير إلى الميل للانحراف وتصحح هذه الميول ذاتيا.

ز. **عدم فعالية نظم التسويق التقليدية:** إن السمة الرئيسية للإدارة التقليدية هي انصرافها عن الاهتمام بالسوق بالقدر المناسب مع أهميته، حيث يعد السوق المحك الحقيقي للحكم على كفاءة الإدارة، من خلال قدرتها على تحديد الشرائح المناسبة من المستهلكين وتقديم منتجات جديدة بالحصول على اهتمامهم واستمراره وتحقيق رضاهم.

ح. **عدم فعالية نظم إدارة الأفراد التقليدية:** إن إدارة الأفراد حين اهتمت بتنمية الإنسان، فقد اتجهت في الأساس إلى تنمية الجوانب المادية والحسية فيه. التدريب المهني الإداري، أشكال وأدوات

التعليم وإكساب الخبرة بالممارسة، كذلك حين تحاول إدارة الأفراد التقليدية حفز وتشجيع العمال فإنها تلجأ أساساً إلى استخدام الحوافز المادية الايجابية والسلبية، بمعنى آخر فإن إدارة الأفراد التقليدية أهدرت أهم جانب في الإنسان وهو العقل.

أما ونحن في عالم اليوم سريع التغير، فإن الإنسان هو الثروة الأساسية وهو العنصر الرئيسي في الإنتاج والتنمية بما يملكه من فكر، ومعرفة، وقدرات ذهنية قادرة على الابتكار والاختراع، والتطوير، وحل المشكلات واتخاذ القرارات.

ط. **عدم فعالية الأدوات التنظيمية التقليدية:** لقد حولت المفاهيم والأساليب الجديدة لإدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات الأدوات التنظيمية التقليدية والتي من بينها: أوصاف الوظائف، نظم التقارير الدورية لتقييم الأداء، نظم الرقابة وتقارير المتابعة الدورية، الدورات المستندية والنماذج والأوراق المستخدمة في المعاملات، نظم الحفظ والأرشفة للمستندات، إلى أدوات تنظيمية غير مفيدة بل مقيدة للفكر البشري والطاقة الذهنية الخلاقة.

ي. **عدم كفاءة نظم ومعالجة البيانات التقليدية:** في أوضاع الإدارة التقليدية، فإن نظم إنتاج وتحليل وتوزيع وتحديث المعلومات تنفصل عن واقع الوقت والمتغيرات مما يجعلها قليلة الفائدة وخاصة أنها لا تعبر عن الاحتمالات المستقبلية.

3. **الجودة الشاملة كمدخل لتطوير أداء المؤسسة الاقتصادية:** إن إدارة الجودة من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت لتمكين المؤسسات من تحقيق أهدافها، وتطبيقها يمكن أن يؤدي إلى تعزيز البعد التنافسي الذي يركز على الجودة العالية، فالتحسين المستمر والتركيز على التدريب وتطوير المهارات، واعتماد مبدأ الوقاية من الأخطاء وليس معالجتها من شأنه الإسهام في تقديم منتجات وخدمات ذات جودة عالية.

1.3. **مفهوم إدارة الجودة الشاملة:** بدأ مفهوم إدارة الجودة الشاملة بالظهور في الثمانينات من القرن العشرين، حيث يتضمن هذا المفهوم جودة العمليات وجودة المنتج، ويركز على العمل الجماعي وتشجيع مشاركة العاملين واندماجهم، بالإضافة إلى التركيز على العملاء ومشاركة الموردين.

الجودة بمعناها العام هي إنتاج المنظمة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة القادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات عملائها، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم وتحقق الرضا لديهم ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيهما.¹ وهذا يعني انه كلما كانت مواصفات المنتج مطابقة لمتطلبات العميل كلما كان هذا المنتج ذا جودة.

الجودة Quality هي السمة الأساسية للأداء المستهدف، ومن ثم تصبح إدارة الجودة بمعناها الشامل Total Quality Management (TQM) هي المدخل الطبيعي لتحسين أداء المؤسسة. الجودة هي أساس الميزة التنافسية لأي المؤسسة، ومن ثم فهي الوفاء بمتطلبات العميل، وبالتالي فهي تبدأ في السوق.

وقد عرف Robert Benhard إدارة الجودة الشاملة على أنها: "خلق ثقافة متميزة في الأداء، تتضافر فيها جهود المديرين والعمال بشكل متميز لتحقيق توقعات العملاء، ذلك بالتركيز على جودة الأداء في مراحله الأولى وصولا إلى الجودة المطلوبة بأقل كلفة واقصر وقت"².

وتعني إدارة الجودة الشاملة: "التطوير والحفاظة على إمكانيات المؤسسة من اجل تحسين الجودة بشكل مستمر، والإيفاء بمتطلبات الزبون وتجاوزها، وكذلك البحث عن الجودة وتطبيقها في أي مظهر من مظاهر العمل بدءا من التعرف على احتياجات الزبون وانتهاء بمعرفة مدى رضا الزبون عن الخدمات أو المنتجات المقدمة له"³.

من خلال التعريفين السابقين يمكن القول بان الجودة الشاملة هي ابرز المفاهيم الإدارية الحديثة التي تعمل على إحداث تغيرات جذرية في أسلوب عمل المؤسسة وفي فلسفتها وأهدافها، بهدف إجراء تحسينات شاملة في جميع مراحل العمل بالشكل الذي يتفق مع المواصفات المحددة والمناسبة مع رغبات الزبائن .

¹. عمر وصفي عقيلي، المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001)، ص17.

². يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي، ط1 (عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008)، ص179.

³. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط1 (القاهرة: دار وائل للنشر، 1999)، ص235.

من أجل الوفاء بمتطلبات العميل في سلسلة الجودة التي تربطه بمورد معين فانه يتعين القيام بعمليات تستخدم فيها موارد مختلفة وينتج عنها منتجات محددة. من ثم تصبح إدارة تلك العمليات وفقا لمفاهيم الجودة الشاملة هي حجر الأساس في تحسين أداء المؤسسات.

ومن المحاور الأساسية التي يركز عليها مفهوم إدارة الجودة الشاملة ما يلي¹:

-محور يركز على الجودة باعتبار المؤسسات التي تنتج منتجات أو تقدم خدمات ذات جودة سوف تحقق أحسن النتائج وهو عامل مهم لبقاء المؤسسة واستمرارها.

-محور يركز على المورد البشري، من حيث التكوين والإبداع وبناء الفرق ولتطوير وضمان فعالية الاتصالات.

-اعتبار المؤسسة نظام مفتوح على المحيط وإدراك المنافسة وتطوير إستراتيجية المنافسة.

-الجودة الشاملة هي مسؤولية الجميع .

2.3. متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يقصد بإدارة الجودة الشاملة أن الإدارة تنشئ نظاما متكاملا للسيطرة على كافة العناصر التي تؤثر في جودة السلع والخدمات المنتجة. وتشمل تلك العناصر الجوانب الفنية، الإدارية، الإنسانية في مجالات: الإنتاج، التسويق، الخدمات الإنتاجية، الخدمات الإدارية، الخدمات المساندة.

ويتطلب تطبيق الجودة الشاملة ما يلي:

-سياسات واضحة ومعلنة للجودة.

-أهداف واضحة ومعلنة للجودة.

-نظام الجودة.

ولنجاح تطبيق وضبط نظام الجودة الشاملة كأسلوب لتحسين الأداء لابد من إدراك ما يلي:

-التحسين المستمر في الجودة هو عملية مستمرة وديناميكية لا تتوقف، ومن ثم ترتفع بالجودة إلى مستويات أعلى باستمرار.

¹. يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص349.

- الجودة هي مسئولية كل العاملين على مختلف المستويات وليست وظيفة تقليدية منحصرة في إدارة بيروقراطية تسمى مثلاً(إدارة ضبط الجودة) وتنعزل عن العاملين الفعليين.
- مراجعة وضبط الجودة لكل شيء، وليس مجرد ضبط ومراجعة الجودة لعينات من الإنتاج أو العمليات، الجودة الشاملة هي المطلوب.
- استخدام مقاييس للجودة واضحة ومرئية وقابلة للقياس ويمكن فهمها وإدراكها من قبل الجميع.
- والنتيجة من كل هذا هو: منع الخطأ، خفض التكاليف، السيطرة على السوق ونمو القدرة التنافسية.

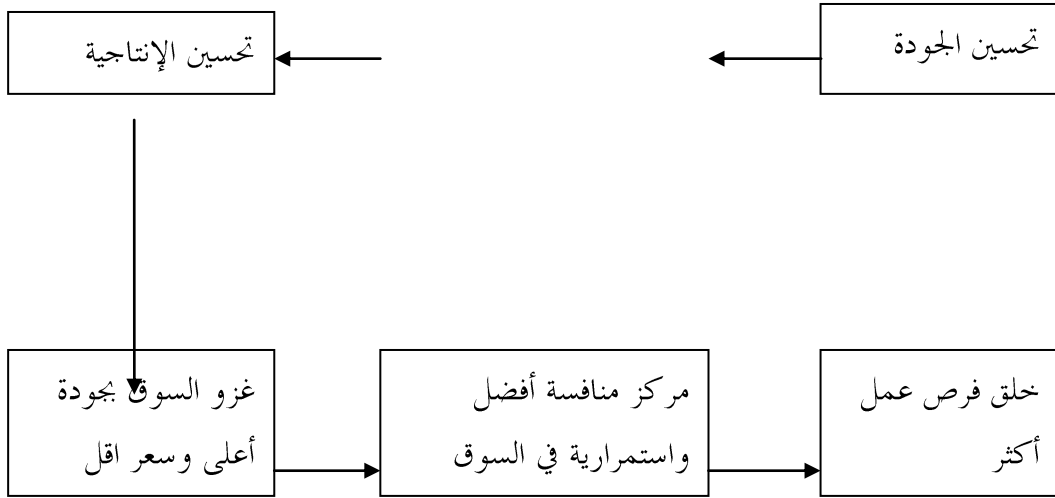
3.3. مزايا استخدام إدارة الجودة الشاملة: يحدد ديمينغ* Deming مزايا الجودة الشاملة كالآتي:

شكل رقم (09): يوضح مزايا الجودة الشاملة.

تخفيض التكاليف	
- تقليل إعادة التشغيل	
- تقليل الأخطاء	
- تقليل التأخير	
- تحسين استخدام الآلات والخامات	

* ادوارد ديمينغ (1900-1994) خبير أمريكي الإحصائية في الرقابة على الجودة، كما وضع 14 تأسيس جائزة للجودة في اليابان عام 1962 وحما

جودة وعرف بأبو الجودة، حيث قام باستخدام الأساليب غير في إنجاح وتفوق اليابان في مجال الجودة، حيث تم



المرجع: علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، القاهرة: دار غريب، 1995، ص299.

من خلال الشكل رقم (08) يتضح إن استخدام إدارة الجودة الشاملة يسمح بتحسين الجودة، وبالتالي تخفيض التكاليف المختلفة من تقليل وإعادة التشغيل وتقليل الأخطاء.. الخ، هذا بدون شك يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، مما يؤدي بالمؤسسة إلى غزو الأسواق والحصول على مركز تنافسي أفضل واستمرارية في السوق ، وبالتالي خلق فرص عمل أكثر.

4.3. مبادئ إدارة الجودة الشاملة: يحدد Deming أربع عشر نقطة حاسمة في تحقيق الجودة¹:

- الالتزام المستمر بأهداف تحسين المنتجات(السلع والخدمات).
- الالتزام بتطبيق فلسفة الجودة ورفض المعيب والأخطاء والسلبية.
- التوقف عن الاعتماد على الفحص الشامل للمنتجات كوسيلة لتحقيق الجودة. بل الأفضل العمل على تحسين العملية الإنتاجية ذاتها لمنع الخطأ والعيوب في الإنتاج.
- عدم الاعتماد في قرارات الشراء والتوريد وغيرها على عامل السعر فقط، ليس السعر الأرخص هو الأفضل دائما، بل الجودة الأعلى هي الأفضل.
- العمل على تحسين وتطوير نظام الإنتاج والخدمات باستمرار الإنتاجية.

¹. علي السلمي، السياسات الإدارية في عصر المعلومات، القاهرة: دار غريب، 1995، ص299.

- تأكيد أهمية التدريب في كل مراحل العمل.
- خلق القيادة الإدارية الفعالة القادرة على تطبيق مفاهيم وفلسفة الجودة الكلية. وإيجاد الظروف المناسبة للإبداع وتشجيع الاقتراحات.
- استبعاد الخوف من نفوس العاملين وتشجيع الاتصالات الفعالة وتشجيعهم على السؤال والاستفسار لفهم متطلبات الجودة وحسن تنفيذها.
- إزالة العوائق والموانع التي تفصل بين وحدات التنظيم وتمنع التفاهم والتنسيق والتكامل بينها. من خلال تفعيل دور فرق العمل لحل الصراعات بين العاملين وإحلال التعاون بينهم.
- تجنب التركيز على الحصص الكمية للإنتاج (الانجاز) وإنما يكون التركيز على الكمية والجودة معا.
- إزالة العوائق التي تعوق العاملين من إجادة أعمالهم وتقلل من جودة المنتجات(آلات قديمة، مواد خام رديئة، إشراف متدني...).
- إتباع برنامج لإعادة تعليم وتدريب الأفراد لرفع كفاءتهم باستمرار. من خلال تشجيع التعلم والتطوير الذاتي وذلك لإكساب العاملين مهارات أفضل ومعارف أكثر لتمكينهم من أداء أعمالهم بشكل أفضل.
- اتخاذ خطوات تنفيذية للتحويل نحو نظام إدارة الجودة الشاملة.
- ومن الأسباب التي تعيق تحقيق الجودة الشاملة حسب Deming ما يلي¹:
 - عدم الاستمرار في أهداف الجودة.
 - الاهتمام فقط بتحقيق الأرباح في الفترة القصيرة.
 - تقييم الأداء الفردي والاهتمام بمتابعة الانجاز الفرد مما يحطم إمكانيات التعاون والعمل كفريق.
 - كثرة تغيير المديرين وعدم استقرار فريق الإدارة.

¹. يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص356.

5.3. مجالات التغيير في ظل إدارة الجودة الشاملة: تتضمن عملية تطبيق إدارة الجودة الشاملة إجراء تغييرات كثيرة في مجالات عديدة مثل ثقافة المنظمة والهيكل التنظيمي والنمط القيادي ومناخ الإبداع وتصميم العمليات.

أ. ثقافة المنظمة: يمكن تعريف الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة من القيم والمعتقدات والأنماط السلوكية الخاصة بالمنظمة مثل كيفية تنظيم العمل، ممارسة السلطة، مكافأة العمال، تقييم الأداء، الانضباط في العمل... الخ.

ينتج عن إدارة الجودة الشاملة تغيير جذري في ثقافة المنظمة وفي طريقة أداء العمل في المنظمات من خلال بناء ثقافة تنظيمية جديدة تكون الجودة محورها، ويؤدي التعليم والتدريب في الجودة دورا بارزا في بناء ونشر ثقافة الجودة بين العاملين في المنظمة.

ومن الجوانب التي تشتمل عليها ثقافة الجودة التركيز على ثقافة خدمة العميل سواء كان عميلا داخليا أو خارجيا، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى، عدم التقيد بالعلاقات الرسمية دائما بهدف إجراء اتصالات أكثر فاعلية، الصدق في التعامل مع الآخرين، الخطأ هو فرصة للتطور.

ب. الهيكل التنظيمي: يعتبر الهيكل التنظيمي وسيلة من وسائل تحقيق أهداف المنظمة، وينتج عن الهيكل التنظيمية قرارات تنظيمية متعلقة بـ¹: تقسيم العمل، أسس تكوين الوحدات الإدارية، نطاق الإشراف وتفويض السلطة.

إن الهيكل التنظيمي الطويل المبني على أساس مستويات إدارية كثيرة لم يعد يتناسب مع المنظمات التي تطبق مفهوم إدارة الجودة، ذلك أن اعتماد هذه الهياكل يؤدي إلى²:

- النظرة الجزئية للعمل نتيجة المبالغة في تقسيم العمل والتخصص مما يجعل نشاط كل وحدة إدارية منفصل عن الوحدات الأخرى.

- بعد قمة الهرم التنظيمي عن قاعدته بسبب طول خطوط الاتصال وهذا ما يضعف من الروابط الاجتماعية بين الإدارة وقاعدة الهرم التنظيمي.

¹ . James Gibson, John Ivanovich, James Donnelly, Organizations: Behavior and Processes, Boston Mass: Irwin, 1994, p470.

² . عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص80.

-ضعف التنسيق.

-مركزية السلطة، وبطء عملية اتخاذ القرارات وانجاز الأعمال.

وبالتالي فان الهيكل التنظيمي الذي يتناسب مع مفهوم إدارة الجودة الشاملة يجب أن يركز على العمل الجماعي و فرق العمل بحيث يتوفر للأفراد و فرق العمل صلاحيات اكبر واستقلالية أعلى. الأمر الذي يتطلب التحول من الهيكل التنظيمي الطويل إلى الهيكل التنظيمي المسطح.

ج.العمليات: العمليات هي مجموعة من الأنشطة المترابطة أو المتفاعلة مع بعضها والتي تقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات. وحتى تتمكن المنظمة من تحقيق مستوى عالي من الجودة في منتجاتها فان ذلك يتطلب إعادة تصميم العمليات بشكل جزئي أو كلي، وذلك حتى تنسجم العمليات مع متطلبات إدارة الجودة الشاملة.

6.3 معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يمكن إيجاز أهم معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة فيما يلي¹:

-حدائة موضوع إدارة الجودة الشاملة وخاصة في البلدان النامية.

-عدم توفر الكفاءات البشرية المؤهلة في هذا المجال.

-عدم تخصيص مبالغ كافية لأجل تطبيق إدارة الجودة الشاملة.

-عدم وجود نظام فعال للاتصالات والتغذية العكسية.

-عدم إيصال المعلومات عن الانجازات التي يحققها العمال والفرق في الوقت المناسب.

-عدم وجود نظام فعال للتدريب.

-عدم الإلمام بالأساليب الإحصائية لضبط الجودة.

-عدم إتباع الإدارة في المؤسسات لأسلوب تفويض الصلاحيات.

-مقاومة التغيير لدى بعض العمال.

7.3 الموارد البشرية في إدارة الجودة الشاملة:

¹ .محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتطبيقات، ط1 (عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004)، ص238.

1.7.3. دراسة الدوافع والحوافز: يحضى موضوع الدوافع Motives والحوافز Incentives باهتمام كبير من قبل العلماء والباحثين، حيث يسعى هؤلاء إلى محاولة التعرف على الأسباب التي تدفع الفرد للسلوك باتجاه معين.

الدوافع هي قوة داخلية تؤثر على تفكير الفرد وتوجه السلوك الإنساني باتجاه الهدف الذي يشبع حاجات الفرد ورغباته غير المشبعة، فالدافع هو حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها من خلال طرق عديدة.

هذا التعريف ينقلنا إلى ضرورة توضيح مفهوم الحاجة والرغبة، فالحاجة هي حالة من عدم التوازن الفسيولوجي أو النفسي أو المركز الوظيفي. والفرق بين الحاجة والرغبة، إن الرغبة تتعلق بالميل إزاء أشياء معينة يؤدي تحقيقها إلى إرضاء الفرد وإسعاده. هذا الميل لا يكون ناتجا عن حالة عدم توازن فسيولوجي أو نفسي لدى الفرد.

2.7.3. اندماج العاملين: تذهب إدارة الجودة الشاملة إلى استخدام مصطلح اندماج العاملين بدلا من مشاركة العاملين Employee Participation، ذلك أن كلمة اندماج أعمق وأكثر شمولاً من المشاركة، واندماج العاملين ليس هدفا في حد ذاته بل هو أداة لترسيخ مساهمة العاملين في كل النواحي الإدارية بالمؤسسة، من إيجاد أفكار جديدة، وحل المشكلات وجهود التحسين المستمر بهدف نجاح المؤسسة. كما يعتبر اندماج العاملين إحدى أساليب حفز العاملين مما يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لديهم. فالعامل يريد أن تنظر إليه الإدارة باحترام وان يشعر بأنه جزء من فريق يعمل لتحقيق هدف عام، فالمكافآت المادية والرواتب العالية يمكن أن تحفز العاملين في المدى القصير فقط، لكن اعتزاز الفرد بعمله واندماجه في أعمال المؤسسة لتحقيق التميز، هي الحافز الحقيقي في المدى الطويل¹.

إن من شأن اندماج العاملين أن يؤدي إلى زيادة درجة الالتزام لدى العاملين، بالإضافة إلى تعزيز شعور الملكية النفسية psychological ownership داخلهم مما يؤدي إلى تحسين أدائهم وبالتالي تحسين أداء المؤسسة.

¹. Logothetis. N, **Managing For Total Quality**. Uk. Prentice Hall. 1992, p9.

هناك عدة طرق لزيادة اندماج العاملين من أهمها تشكيل فرق لحل مشاكل العمال، مناقشة العاملين مع مدراءهم، اجتماعات حلقات الجودة، ووضع وتفعيل أنظمة الاقتراحات، إزالة عوائق الاتصالات بين الإدارة العليا والعاملين.

3.7.3. تمكين العاملين: المقصود بتمكين الموظف هو رفع قدرته على اتخاذ القرارات بنفسه، إن الفكرة الأساسية لمفهوم التمكين أن تتم عملية تفويض الصلاحيات إلى أقل مستوى إداري في المنظمة، حيث يتبع النظام اللامركزي في اتخاذ القرارات¹. ونجاح عملية التمكين يعتمد على عدة عوامل منها:

-مدى رغبة الرؤساء بتحويل الصلاحيات للمرؤوسين.

-الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين.

-فعالية نظام الاتصالات والتغذية العكسية في المؤسسة.

-وجود نظام موضوعي لتقييم الأداء.

-وجود نظام عادل للتعين قائم على توظيف أصحاب المهارات العالية في مجال عملهم.

-ربط الأداء بالحوافز المادية والمعنوية.

-تدريب المرؤوسين على تحمل المسؤولية والقيام بالأعمال الموكلة إليهم.

إن تنفيذ المؤسسة لسياسة التمكين تمنح العاملين فرصا لإثبات أنفسهم وتحرير طاقاتهم وتشجيعهم على الإبداع والابتكار، كما أن هذه السياسة تسهل العمل وتجعله أكثر حماسة، الأمر الذي ينعكس بالإيجاب على أداء المؤسسة، فالعملاء يصبحون أكثر رضا بسبب قدرة الموظفين على الاستجابة السريعة لطلباتهم وحل مشاكلهم دون الرجوع في كل صغيرة وكبيرة إلى الإدارة.

وللتمكين دور أساسي في تطبيق أسلوب إدارة الجودة الشاملة، وهذا ما أكده David Steven حيث يرى أن التمكين مهم لأن العاملين يجب أن يكونوا جاهزين لأجل إجراء التغييرات

¹. Edward Lawler, « Total Quality Management And employee Involvement : Are They Compatible », Academy of Management Executive, 1994, p76.

المطلوبة لتطبيق إدارة الجودة الشاملة¹. وحتى تكون القرارات المتخذة من قبل الموظفين جيدة وصائبة يجب أن يكون الموظف على معرفة وسعة اطلاع وخبرة ومهارة في مجال العمل.

4.7.3. تدريب الجودة: يسعى تدريب الجودة إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

-زيادة معلومات المتدرب على المواضيع المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة مثل اندماج العاملين وتمكينهم والتحسين المستمر.

-تحسين مهارات المتدرب في مجالات الجودة حتى يستطيع أن يؤدي عمله بشكل أكثر فاعلية مثل تحسين مهارات التعامل مع العملاء ومهارات استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة.

-تغيير اتجاهات المتدرب كي تصبح أكثر ايجابية إزاء الجودة في العمل.

أما عن المراحل التي تمر بها عملية التدريب في الجودة، فهي:

أ. تحديد الاحتياجات التدريبية: تتضمن تحديد طبيعة عمل العاملين الذين سيشملهم تدريب الجودة وعددهم، وضرورة استخدام الأساليب الموضوعية والعلمية لتحديد الاحتياجات التدريبية، وعدم اللجوء إلى الأساليب العشوائية.

ب. تصميم البرنامج التدريبي: تشمل هذه المرحلة تحديد أهداف البرنامج التدريبي والموضوعات التي يحتويها كل برنامج. كما تشمل توفير مستلزمات البرنامج من حيث مكان التدريب ووسائل الإيضاح.. الخ. وعند تصميم أي برنامج تدريبي يجب الأخذ بعين الاعتبار التغيرات المخطط لها من حيث النظم والإجراءات والأساليب، وفي أي الدوائر أو المناطق التي تتم بها التغيرات. ومن الضروري أن يقوم بعملية التدريب مدربين متخصصين سواء من داخل المنظمة أو من خارجها².

أما من حيث مواضيع البرامج التدريبية فتتضمن: سياسة الجودة، منع وقوع الأخطاء، رضا العملاء، تكاليف الجودة، استخدام الطرق الإحصائية لضبط الجودة، مهارات عمل الفريق، التحسين المستمر، القيادة، وغيرها من المواضيع التي هي في صلب إدارة الجودة الشاملة. وعموما

¹ . David Steven, « Avoiding Failure With Total Quality », **Quality (QUA)**, December 1993, p18.

² . John Oakland. **Total Quality Management: The route to improving Performance**. Oxford, Butterworth- Heinemann, 1993. P389.

فان التدريب يهتم بتعليم العاملين منهجية وتقنيات تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة في أعمالهم اليومية، وفي علاقاتهم مع العملاء (سواء العملاء الداخليين أو الخارجيين).

بما أن إدارة الجودة الشاملة تعتمد أساسا على عمل الفريق، وهذا الأخير يعتبر بدوره مفهوما جديدا بالنسبة إلى الكثير من العاملين، فلا بد أن يكون التدريب على كل ما يتعلق بعمل الفريق من حيث العلاقات الداخلية بين أعضاءه والعلاقات مع الفرق الأخرى، وحل الصراعات، الحوافز الجماعية، قيادة الفرق وتماسكها.

وتفيد فرق العمل في تنمية قدرات أعضاء الفريق عن طريق التدريب على حل المشكلات التنظيمية المتنوعة، مما يفيد في تنمية القدرات الابتكارية للعاملين بالمؤسسات، ومن ثم يمكن أن يتوصل أعضاء الفريق إلى حلول غير تقليدية، وتطوير منتجات جديدة، أو إضافة استخدامات جديدة للمنتج. ومن شأن هذا تحقيق البقاء والنمو للمؤسسة في ظل بيئة تتسم بالتعقيد والتغير السريع، حيث تتمثل القدرة الابتكارية في القدرة على إنتاج الأفكار الجديدة والمفيدة، وإيجاد علاقات جديدة بين المفاهيم المختلفة، وطرح حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية¹.

4. أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية خلال مراحل التسيير المختلفة:

1.4. مرحلة التسيير الذاتي: لقد نشأ التسيير الذاتي في الجزائر تلقائيا، ثم أصبح إحدى خصائص الاتجاه الاشتراكي الجزائري، فبعد الاستقلال مباشرة ظهرت حركة عمالية عفوية استهدفت

¹ عبير عثمان عطا الله، مرجع سابق، ص3.

السيطرة على وسائل الإنتاج في المزارع والمنشآت الصناعية التي هجرها المعمرون، وشكلت هذه المرحلة مشروعاً جديداً طرح على الساحة السياسية، ولم يكن هذا التوجه تجسيدا لرغبة سياسية بقدر ما كان تجسيدا لطموحات شرائح واسعة من الحركة العمالية، كما أن التجربة لم تكن نتاجا لسياسة مخططة تم التنظير لها بقدر ما كانت استجابة عفوية وثورية تحمل من الدلالات الرمزية ما يعبر عن رغبة العامل الجزائري في استكمال نيل استقلاله بتكسير علاقات العمل المبنية على الاستغلال والاضطهاد، والقضاء على نظام الأجير واستبداله بنظام إشراك العمال أنفسهم في تسيير المنشأة، وبذلك لا يكون فرق بين المسير والعامل وبالتالي تلقى المسؤولية والنتائج المحصل عليها على جموع العمال¹.

فمنذ سنة 1962 وإلى غاية 1977 شهدت الجزائر فراغا قانونيا وتنظيميا مما استدعى تدخل الدولة بإصدار قانون يقضي بتمديد العمل بالقوانين الفرنسية إلا ما تعارض منها مع السيادة الوطنية، انتظارا لوضع قوانين وتنظيمات. وفي ظل هذا الفراغ تم تركية سياسة التسيير الذاتي من قبل السلطة السياسية، من خلال قرارات 22 مارس 1963، والتي تقضي بتشكيل هيئات يتم من خلالها تنظيم عملية العمل داخل المؤسسات المسيرة ذاتيا، وتمثلت هذه الهيئات في مجلس العمال، والجمعية العامة للعمال، ولجنة التسيير الذاتي، والمدير.

وعرف ميشال رابتييس (Michel Raptis) * التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها المعمرون أو التي تم تأميمها"². فهو يرى أن التسيير الذاتي (حسب قرارات 22 مارس 1963) تقوم على ثلاث دلالات أساسية³:

- الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار أهداف الخطة العامة.

- الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يسيرها العمال في إطار اللوائح التي تحددها الدولة.
- حصول العمال على أرباحهم من عوائد الوحدة الإنتاجية بعد خصم الحصة المقررة للمجموعة الوطنية.

¹. محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986)، ص 17.
^{*} انتدب ميشال رابتييس سنة 1963 للعمل بالجزائر كمستشار اقتصادي في الديوان الوطني للأعمال الشاغرة الذي تحول فيما بعد إلى الديوان الوطني لإنعاش القطاع الاشتراكي.

². محمد السويدي، مرجع سابق، ص 15.

³. محمد السويدي، مرجع سابق، ص 16.

فيما يطلق عبد الطيف بن أشنهو على المرحلة الممتدة بين 1962 و1966 بمرحلة الانتظار، حيث تميزت بضعف التدابير الاقتصادية، وتوسع سياسة التسيير الذاتي في المجال الزراعي أكثر منه في المجال الصناعي¹. حيث مس التسيير الذاتي الصناعي في سنة 1964 ما يعادل 330 مؤسسة صغير الحجم، وقدر عدد الموارد البشرية التي تشتغل بها 3 آلاف عامل، بينما كان عدد المؤسسات في القطاع الصناعي قبل الاستقلال يقدر بـ: 1586 مؤسسة يشغلها ما يقارب 96405 عامل، من بينهم نسبة 62.7% من الجزائريين².

كما خلف رحيل أكثر من أربعة أحماس المستوطنين الذين كان منهم عدد كبير من ذوي المهارات خللا ودمارا في الاقتصاد مما أدى إلى إبطاء معدلات النمو، كما اثر في الناتج القومي إذ انخفض بنحو الثلث عما كان عليه. فحوالي 95% من المستوطنين الأوروبيين الذين يمثلون رجال أعمال والفنيين والإداريين والمعلمين والأطباء والعمال المهرة غادروا البلاد وأغلقت المصانع والمزارع والحوانيت مما ترك 75% من السكان عاطلين عن العمل³.

وفي ظل التزاع السياسي الذي ميز هذه المرحلة على مستوى القيادة، ونزوح معظم القوى البشرية إلى المدن، انتقلت البرجوازية الصغيرة من الأرياف إلى المدن واستولت على القطاعات الإنتاجية، وشغلت مناصب هامة في القطاع الصناعي دون سابق خبرة، واستمر الوضع على هذا النحو إلى غاية 1966، حيث كانت تتعايش أربع أنواع من المؤسسات، وهي: المؤسسة المسيرة ذاتيا، مؤسسات القطاع الأجنبي الخاص ممثلا في المؤسسات الفرنسية ومتعددة الجنسيات، وقطاع خاص يملكه الجزائريون، والقطاع العام ممثلا في قطاع الدولة.

وقد تطور التشغيل الصناعي خلال هذه المرحلة، بزيادة عدد العمال الجزائريين و تناقص عدد العمال الأجانب في الفترة الممتدة بين سنة 1960 و1966، وهذا ما يبينه الجدول التالي⁴:

جدول رقم (25): يبين تطور التشغيل الصناعي من 1957 إلى 1966 حسب الجنسيات.

¹. عبد الطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980) (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982)، ص26.

². Nacib Redjem, **Industrialisation et système éducatif algérien**, Alger : Office des universitaires, 1986, p18.

³. علي غربي، "واقع التنمية في الجزائر: دراسة سيكولوجية للصراع الصناعي"، الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية، ط3 (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1999)، ص368.

⁴. سفير ناجي، محاولات في التحليل الاجتماعي: التشغيل، الصناعة والتنمية، ترجمة الأزهر بوغنيور، (الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ديوان المطبوعات الجامعية، دت)، ج2، ص180.

1966	1960	1957	السنوات الجنسيات
108900	153600	111600	الجزائريين
5500	100150	58700	الأجانب
114400	253750	170600	المجموع

وفي سنة اتسع عدد العمال بالقاعدة حيث بلغ 28348 عاملا يدويا، أي ما يعادل نسبة 45% من مجموع العمال الجزائريين، فيما تقدر نسبة العمال الأجانب بـ 47.1% وجلهم من العمال المؤهلين، ونسبة 70% من المؤهلين والمتخصصين، ونسبة 21.6% من العمال اليدويين.

أما نسبة العمال المؤهلين في القطاع المسير ذاتيا فتقدر بـ: 15.9% وتصل إلى 17.6% في القطاع الخاص، ونسبة 12.4% في القطاع العمومي، والنسبة الأكبر من العمال الجزائريين يوجد ضمن صنف مستخدمي المصالح الذي يشغل لوحده 42%، بينما لا تتجاوز نسبة الإطارات التقنية 2.4%، فيما تشكل الإطارات التقنية والإدارية معا نسبة 17% من مجموع الموظفين الجزائريين. ونجد في القطاع المسير ذاتيا نسبة 35% للذين لا تأهيل لهم، وتصل النسبة في القطاع العمومي 44% وفي القطاع الخاص 53%، وتدخّل هذه النسب في صنف مستخدمي الخدمات كالمراقبين، والحراس وعمال الشحن والسائقين وما شابههم¹.

إن سياسة التسيير الذاتي رغم ما تحمله من شعارات تحفيزية من خلال مشاركة العمال في التسيير، وإيجاد مناصب شغل لكل الجزائريين القادرين على العمل دون شرط مسبق. إلا أن هذه المرحلة اتسمت بالفوضى والاضطرابات، بسبب غياب الموارد البشرية ذات الكفاءة، وانعدام التخطيط والتنظيم وغياب آليات الرقابة والتوجيه. الأمر الذي أدى إلى انحصار تجربة التسيير الذاتي، إذ عجزت المؤسسات على إدارة شؤونها الاجتماعية والاقتصادية أمام ضعف كفاءة وخبرة الموارد البشرية في المجال الصناعي، كما واجهت المؤسسات المسيرة ذاتيا مشاكل تتعلق بالتمويل والتسويق وبدأت العمالة في القطاع الصناعي المسير ذاتيا تتناقص بدءا من سنة 1969 إلى غاية سنة 1973. وهذا ما يبيّنه الجدول التالي:

جدول رقم (26): يبين تناقص عدد العمال في القطاع الصناعي خلال الفترة (1969-1973).

¹. سفير ناجي، مرجع سابق، ص181.

السنوات	1969	1970	1971	1972	1973
عدد العمال	18492	15927	12202	10763	9903
النسبة المئوية	%12.8	%10.1	%7.1	%5.8	%4.7

ويمكن إرجاع بسبب تناقص عدد العمال في القطاع الصناعي إلى ما كان يعانيه هذا القطاع من مشاكل متعددة: كانهدام رؤوس الأموال، ظهور منافسة القطاع الخاص. بالإضافة إلى بيروقراطية الإدارة الوصية، والخلط بين الوظيفة الاقتصادية والسياسية للمؤسسة المسيرة ذاتيا، مما أدى إلى إضعاف حماس العمال وضعف مستوى تجنيدهم¹.

فيما تتوجه سياسة الدولة خلال سنة 1967 نحو الاقتصاد المخطط، القائم على سياسة ثنائية الأبعاد، تمثل بعدها الأول في بناء قاعدة اقتصادية من خلال سياسة نقل التكنولوجيا، أما بعدها الثاني تمثل في بناء مؤسسات اقتصادية قائمة على علاقات عمل ذات طابع اشتراكي.

2.4. مرحلة التسيير الاشتراكي: يتأكد الاتجاه نحو الاشتراكية بعد مؤتمر الصومام، وفي مختلف المواثيق الوطنية، ابتداء من ميثاق طرابلس للحكومة المؤقتة (جوان 1962)، ميثاق الجزائر(1964)، وبعده الميثاق الوطني لسنة 1976. ومما جاء في ميثاق طرابلس "إن الثورة الديمقراطية الشعبية بناء واع للمجتمع في إطار مبادئ اشتراكية وسلطة في يد الشعب، وحتى تكون تنمية الجزائر سريعة، ومنسجمة وموجهة نحو تلبية حاجات الجميع، في إطار التعاون، يجب أن تكون متصورة بالضرورة ضمن أفق اشتراكي"².

ولقد كان إصدار ميثاق التسيير الاشتراكي الصادر في 16 نوفمبر 1971 يندرج ضمن التحول نحو الاشتراكية، حيث أصبح واجبا على العمال أن يتعلموا مراقبة وتسيير المؤسسات العمومية، وتتم مشاركتهم في التسيير من خلال انتخاب ممثلين عنهم في الجمعية العامة، وفي اللجان الدائمة، وفي مجلس الإدارة³.

مثلت سنة 1965 نقطة الانطلاق في بناء إستراتيجية تنمية صيغت خلالها الأهداف في شكل خطط تنمية موجهة للتطبيق على صعيدين هما: التوسع في عملية التأميم للاحتكارات الأجنبية،

¹. عبد الطيف بن اشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط(1962-1980)، مرجع سابق، ص28.

². ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط1 (الجزائر: دار المحمدية العامة، 1998)، ص167.

³. جمال الدين لعويسات، التنمية الصناعية في الجزائر، ترجمة الصديق سعدي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986)، ص20.

وخلق مؤسسات بديلة عن هذه الاحتكارات بتشديد قطاع صناعي قوي يضطلع بإنتاج الصناعة المصنعة، من خلال استغلال الثروات الوطنية للقضاء على التبعية. واعتبرت المؤسسة الوطنية العمومية أداة لتطبيق التنمية الوطنية¹.

ولقد تشكلت الإستراتيجية الصناعية ابتداء من سنة 1967 حيث وضع برنامج واسع للنهوض بالصناعة الجزائرية التي كانت تشهد خلافا كبيرا، وقد حددت أهداف الإستراتيجية الصناعية البعيدة الأمد حتى أفق 1980، وهي بناء اقتصاد وطني باستطاعته القضاء على البطالة والاستجابة لاحتياجات السكان وضمان الاستقلال الوطني.

ويظهر الدور الذي أعطي للصناعة ضمن الإستراتيجية الجزائرية للتنمية من خلال الأهداف الاستثمارية لمختلف المخططات، فقد كان نصيب الصناعة حوالي 48.7% من حجم الاستثمار الكلي وذلك بالنسبة للمخطط الثلاثي الأول، و44.7% بالنسبة للمخطط الرباعي الثاني². ولقد جاء هذا الاهتمام بالقطاع الصناعي من إيمان المخططين الجزائريين بأهمية الصناعة كعامل استراتيجي في استقلال البلاد وتخلصها من كل تبعية، وكان يتم هذا بطبيعة الحال على حساب القطاعات الأخرى والتي لا تقل أهمية عن الصناعة.

وفي ميثاق التسيير الاشتراكي الصادر في 16 نوفمبر 1971 تتولى الشركات الوطنية مهمة إنجاز البرنامج القطاعي، وأهم هذه الشركات: الشركة الوطنية سوناطراك التي تعمل في مجال المحروقات، الشركة الوطنية للحديد والصلب، والشركة الوطنية سوناكوم التي تعمل في مجال تركيب الآلات الميكانيكية.

وفي ظل التسيير الاشتراكي للمؤسسات، ومن خلال المخططات التنموية زادت ظاهرة استيراد التكنولوجيا الصناعية، من خلال العقود المبرمة مع الدول الأجنبية في مختلف مجالات الصناعة، كما أخذت هذه العقود أشكالا مختلفة، وتم إنجازها في ظل المخططات التنموية المتعددة، ابتداء بالمخطط الثلاثي (1967-1969)، والذي يعتبر مخططا تجريبيا، ثم المخطط الرباعي الأول (1970-1973)، ثم يليه المخطط الرباعي الثاني (1974-1977) اللذان شكلا القاعدة الفعلية لعملية التصنيع والتنمية الاقتصادية.

¹. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993)، ص 116.

². عبد العالي دبله، الدولة الجزائرية الحديثة (القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004)، ص 91.

من خلال العقود المبرمة تتدخل الدولة المتعاقد معها بتقديم المساعدات الفنية المختلفة، ففي عقود تسليم المفتاح باليد يكون المقاول الأجنبي مسؤولاً على كل جوانب المشروع، وفي مجال الموارد البشرية يتعهد المقاول باستقبال الموظفين المدربين، أو الذين هم في طور التدريب والتابعين للزبون، بإدماجهم ضمن فرق العمل مع السماح لهم بالمشاركة في عمليات بدء التشغيل، رغم أن التدريب في هذا النوع من العقود لا يحظى بوضع رسمي في الشروط المتعلقة ببناء وتشغيل المصنع، كما تنص هذه العقود على مسؤولية المقاول على بدء تشغيل المصنع مع تعهده بتقديم مساعدة تقنية طويلة الأجل.

أما فيما يخص بما يسمى بـ: عقود المصانع المهيأة للتشغيل، فإن هذه العقود تضمن تدريب المقاول للعمال، فالمقاول يقوم بتدريب فريق جزائري من الموظفين المختصين بالاختبارات والمراقبة، والذين سيصبحون جزءاً من قسم التدريب عندما يدخل المصنع طور العمل، بحيث يتحمل المقاول مسؤولية تدريب كل العمال والموظفين الموجودين بالمصنع إلى مستوى الموظفين الموجودين في البلد المورد. كما تضمن هذه العقود مسؤولية المقاول على تنظيم الإنتاج وتصميم المصنع، وتشمل هذه المسؤولية الإدارة العامة للموظفين، الدراسات الخاصة بالإنتاج، وتصميم إجراءات السلامة وتطبيقها مع إدارة الإنتاج، وتنظيم الصيانة، وتبلغ هذه المسؤولية ذروتها في فترة الإدارة الأولية بإبراز مدى كفاءة أداء المصنع، ومدى تحقيقه لمستوى الإنتاج المسطر من الناحية الاقتصادية والتقنية. كما تقوم هذه العقود على مبدئين هما: التركيز على الآجال المحددة مسابرة للمخططات التنموية، والتركيز على الوصول إلى الحجم الإنتاج المتفق عليه¹.

وفي الفترة ما بين 1968 و1973 تم توظيف عمال من ذوي المهارات مع إنشاء برامج تدريبية لتكوين آخرين بالنسبة للقطاع العام، الأمر الذي أدى إلى ارتفاع نسبة العمال الماهرين وذوي المهارة العالية من 34.4% إلى 42.6%، وانخفضت في القطاع الخاص. وارتفعت نسبة ملاحظي العمال وصغار الموظفين والإداريين في القطاع العام من 9.6% إلى 11% وانخفضت هذه النسبة في القطاع الخاص من 10.4% إلى 5%، ويرجع ذلك إلى تأثير القطاع الخاص بعمليات التأميم ونقل فروع الصناعة الأكثر تقنية إلى القطاع العام. ورغم الارتفاع الطفيف في هذه النسب بالنسبة

¹ عبد اللطيف بن اشنهو، "المؤسسات الأجنبية ونقل التكنولوجيا إلى الاقتصاد الجزائري"، السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية، ط1 (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1985)، ص ص 143-144.

للقطاع العام إلا أن بنية المهارات وتطورها في الصناعة بمجمعتها في تلك المرحلة اتسمت بنقص الإطارات والضعف الشديد في بنية العمالة الصناعية بشكل عام وهذا ما يبينه الجدول التالي¹:
جدول رقم (27) : يبين بنية المهارات وتطورها خلال الفترة (1969-1978).

1977	1973	1968	مستوى التأهيل
%3.6	%3.2	%4	إطارات عليا
%6.1	%4.9	%5.6	عمال مهرة وإطارات متوسطة
%40.9	%39	%34.6	عمال مؤهلون
%17.4	%20.5	%18.7	عمال مساعدون وعمال متخصصون
%32	%32.4	%36.7	عمال دون تأهيل وعمال آخرون

ففي سوناطراك مثلا كانت نسبة الإطارات لسنة 1968 تقدر بـ 4.5% فيما بلغت 5.9% في سنة 1978. الأمر الذي استدعى الاستعانة بإطارات الأجنبية، حيث مثلت نسبة 58% من إطارات المؤسسة في سنة 1978.

أما فيما يتعلق بنسب تطور بنية العمالة في قطاع الصناعة الخفيفة من سنة 1969 إلى غاية سنة 1978 فيمكن إدراجها في الجدول التالي²:

جدول رقم (28): يبين تطور بنية العمالة في قطاع الصناعة الخفيفة خلال الفترة (1969-1978).

1978	1975	1969	
%3.3	%2.4	%2.2	تأهيل عالي
%2.9	%02	%02	إداري
%0.4	%0.4	%0.2	مهندسون

¹. عبد اللطيف بن اشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، مرجع سابق، ص112.

². عبد اللطيف بن اشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، مرجع سابق، ص113.

إطارات متوسطة	%5.8	%6.9	%13
منفذون	%92	%90.1	%83.6

إن تطور بنية العمالة في قطاع الصناعة الخفيفة ضعيف جدا، حيث نلاحظ ندرة الإطارات وأصحاب التأهيل العالي، وغياب نسب معقولة من المهندسين والإداريين.

وفي سنة 1977 لوحظ تقلصا لسلم الأجور والمرتبات، بالإضافة إلى وجود تراجع لمكانة العمال المؤهلين في سلم الأجور، وهو ما شكل عقبة أمام زيادة الإنتاج، بالإضافة إلى ارتفاع الأسعار مما اثر على القدرة الشرائية للعمال المؤهلين، كما أن سياسة التصنيع المنتهجة تركت أثارا خلفت جملة من المشاكل على صعيد العمالة، تمثلت في¹:

-تعدد مستويات الكفاءة المطلوبة في مختلف مراحل المشروع، إذ أن عملية تصميم المشروع وتنفيذه وتشغيله تتطلب مستويات عالية ومتنوعة من الكفاءة.

-افتقار كلي أو جزئي للإطارات البشرية القادرة على القيام بعملية التصنيع الواسعة والمتسارعة، وهذا ما أدى إلى لجوء الدولة إلى استيراد العمالة في شكل بيوت الخبرة الاستشارية والهندسية، وطلب المساعدة الفنية.

أما ما يتعلق بالاستثمارات العمومية في مرحلة التسيير الاشتراكي فقد ارتفعت من 35% سنة 1970 إلى 46% عام 1979، وكانت النسبة الأكبر من هذه الاستثمارات موجهة إلى القطاع الصناعي حيث بلغت في نفس الفترة ما يعادل 78% من مجموع الاستثمارات².

رغم الانجازات التي تمت في الفترة الممتدة بين 1969 و1980، إلا أنها أفرزت جملة من المظاهر المرضية، والتي مست المؤسسة الاشتراكية الصناعية، منها التأخر في إنجاز المشاريع، تفشي البيروقراطية في الإدارة المركزية على مستوى الوحدات الصناعية، مما أدى إلى ضعف أداء المؤسسات، ومن الأسباب التي أدت إلى إضعاف أداء المؤسسة نذكر ما يلي³:

-الإفراط في مركزية التسيير، وعدم مسايرة التمويل الإداري للأهداف المخططة.

¹. فاطمة افريجة، "السياسة التكنولوجية وأثرها على العمالة في الجزائر"، السياسة التكنولوجية في الأقطار العربية، ط1 (بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1985)، ص217.

². عبد اللطيف بن شنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962-1980)، مرجع سابق، ص115.

³. عبد الله بن دعيدة، التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخصوصية في البلدان العربية، ط1 (الجزائر: المركز الوطني للتحليل والدراسات الخاصة بالتخطيط، 1999)، ص357.

-ارتفاع مصاريف المستخدمين، والتي تمثل من 40 إلى 90 من نفقات الاستغلال.
-الحجم الكبير للمجمعات الصناعية، والذي أسهم في تفشي البيروقراطية في اتخاذ القرارات.
-عدم توفر سياسة واضحة المعالم لتجنيد القدر الكافي من الموارد البشرية المؤهلة والمتخصص، والقادرة على احتواء المظاهر الناجمة عن عملية التصنيع، وخاصة في جانبها الإداري والتسييري.
ولتقييم واقع تسيير الموارد البشرية في مرحلة التسيير الاشتراكي من خلال مؤشرات رقمية تحدد وتيرة الإضرابات خلال هذه المرحلة، نجد نسبة الإضرابات ضلت ترتفع، حيث بلغت نسبة المضربين من الطبقة العاملة في الصناعة الجزائرية خلال سنة 1969 نسبة 5%، فيما ارتفعت إلى 7% سنة 1972، أين بلغت 11% سنة 1977. كما أن الأرقام تدل على أن نسبة 2.7% من هذه الإضرابات وقعت في القطاع العام خلال سنة 1969 وارتفعت إلى 15.7% في سنة 1980. ولم تقتصر هذه الإضرابات على المراكز الصناعية فقط بل امتدت لتشمل المؤسسات الصناعية الفرعية، كما لم تكن هذه الإضرابات مدعومة من طرف الاتحاد العام للعمال الجزائريين، أو حتى الفروع النقابية.

ومن الأسباب التي أدت إلى هذه الإضرابات نجد: 38.4% من الإضرابات كان سببها عدم تحديد الأجور، ونسبة 30% منها راجع لتماطل المؤسسات في دفع الأجور، أما نسبة 15% يرجع لظروف العمل السيئة، ونسبة 5.7% بسبب التسريح الفردي والجماعي للعمال، و3.1% تتعلق بمطالبة بممارسة الحق النقابي، فيما ترجع نسبة 1.5% إلى العلاقات المهنية السيئة، ونسبة 01% تتعلق بعدم صلاحية تمثيل العمال. كما مست البطالة شرائح واسعة من الطبقة العاملة، حيث بلغت نسبتها 16% في سنة 1984 لتصل إلى 17.4% سنة 1985. إن عجز المؤسسات في مرحلة التسيير الاشتراكية عن تسيير مواردها البشرية يرجع للممارسات البيروقراطية المرضية، ووجود تناقضات عديدة في فهم النصوص القانونية، مما حال دون التطبيق الحقيقي لمبادئ التسيير الاشتراكي¹.

ويعود سوء التحكم في نظام الموارد البشري إلى سببين أساسيين هما²: صعوبة تحديد المنصب، وصعوبة تصنيف وتقييم العمال. السبب الأول يعود إلى عدو وجود سلم للمناصب في المؤسسات،

¹. علي غربي، "واقع التنمية في الجزائر: دراسة سيكولوجية للصراع الصناعي"، مرجع سابق، ص350.

². ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص178.

والسلم الوطني للمناصب النموذجية لم يصدر إلا بعد سنة 1978، ولهذا كانت العشوائية في تحديد المناصب والجور، وعدم ربطها بمؤشرات تقنية عن نشاط ومردودية المؤسسة. مما خلق فوارق كبيرة بين المؤسسات لنفس المنصب وداخل نفس المؤسسة أحيانا. وهو ما اثر سلبا على سير الإنتاج في المؤسسات، وبرز نزاعات وخلافات مع الإدارة. أما السبب الثاني الذي يمثل صعوبة تقييم الأفراد، وربط مناصب العمل بالخطة الوطنية للتنمية وتوجيهاتها، وبالجانب الاجتماعي والسياسي، ولم تكن سياسة التشغيل تخضع لمبادئ عقلانية اقتصادية سواء من حيث العدد أو النوعية.

ورغم تحضير الخطط وبرامج التوظيف السنوية بمشاركة العمال في المؤسسة عادة، إلا أن الإدارة تواجه العديد من الصعوبات، ومنها ما يرجع إلى نوعية التكنولوجيا المستعملة وحجم المؤسسات، ومنها يرجع إلى عدم توفر العدد والنوعية الكافية من طالبي العمل، إذ غالبا ما شهدت المؤسسات نقصا في الإطارات المتوسطة، نظرا لعدم مسايرة نظام التكوين في البلاد لواقع التنمية الوطنية، مما خلق فجوة على مستوى التأطير في المؤسسات ويعقد الاتصال بين الإدارة والعمال، ويؤدي إلى سوء فهم تنفيذ القرارات أو المعلومات من طرف العمال في النظام التقني أو الإنتاجي خاصة¹.

هذا ما جعل نظام الأجور في هذه الفترة، لا يؤدي دوره الحقيقي كموجه وضابط للاقتصاد الوطني، بل لعب دورا سلبيا في نشاط المؤسسة وتسييرها، وعرقلة الإدارة فيها، وصولا إلى الخسائر التي شهدتها باستمرار، لعدم خضوع نظام التشغيل والأجور إلى قواعد علمية وإدارية ترتبط بوضعية المؤسسة.

3.4. إعادة الهيكلة العضوية والمالية: شهدت هذه المرحلة تراجعا في السياسات الصناعية وبداية الإصلاحات الاقتصادية، فبعد ما يسمى "بمرحلة الاستراحة" (1979-1980)، برزت فكرة إعادة الهيكلة العضوية والمالية للمؤسسات العمومية، وتم العدول عن النمو الكبير للقطاع الصناعي المتكون من الصناعات الثقيلة نتيجة ما لحق القطاع الوطني من سلبيات المرحلة السابقة، والتي تميزت ب بروز عدة شركات وطنية ذات حجم كبير تجسيدا لأحد مبادئ الاقتصاد الاشتراكي، المجسد بدوره لمنطق التسيير المركزي، مما دفع بالمؤسسة الاقتصادية أن تقوم بجملة من الوظائف السياسية والاجتماعية على حساب الوظيفة الاقتصادية، وبالتالي توجب اللجوء إلى سياسة بديلة

¹. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 179.

تمثلت في إعادة الهيكلة لهذه المؤسسات وتجزئتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم لتمكين المسيرين من التحكم فيها، وتحسين مردوديتها المالية والاقتصادية¹.

وتمت إعادة الهيكلة على مرحلتين:

-إعادة الهيكلة العضوية للشركات الوطنية، وذلك بتحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصاً وأكثر كفاءة، حيث ارتفع عدد المؤسسات في هذه المرحلة من 100 شركة وطنية إلى حوالي 460 مؤسسة عمومية اقتصادية، وتمت إعادة الهيكلة على أساس جملة من المعايير أهمها التخصص، التقسيم الجغرافي، التقسيم حسب وجود المركز الرئيسي. ولقد أسهمت هذه الإجراءات في زيادة إجمالي الناتج الوطني، الذي حقق زيادة تقدر بنسبة 2.4% عام 1981، و4.3% في عام 1982، و7.3% عام 1983².

- إعادة الهيكلة المالية حيث فرض هذا التقسيم على الدولة القيام بإعادة الهيكلة المالية، ومساعدة المؤسسات المهيكلة على مواصلة نشاطها الاقتصادي ثم إلزامها بالنتائج، وضرورة الاعتماد على النفس لأن الدولة لا تستطيع الاستمرار في تمويل عجزها.

وعموماً تهدف إعادة الهيكلة إلى³:

-التخلص من المركزية البيروقراطية التي تعرقل سير المؤسسة وتقتل روح المبادرة والإبداع.

-تحميل مسيري هذه المؤسسات النتائج التي تحصل عليها مؤسساتهم.

-التخلص من نموذج التنمية المركزية والذي كلف الدولة مبالغ ضخمة في مرحلة السبعينيات.

غير أن سياسة إعادة الهيكلة التي جاءت في بداية الثمانينات فشلت في جعل المؤسسات العمومية تحقق الأهداف المسطرة، ذلك أن الحجم الكبير للمؤسسات العمومية ليس العامل الوحيد في

¹. سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999)، ص6.

². عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط3 (الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2003)، ص52.

³. سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص39.

فشلها، بل توجد هناك عوامل كثيرة أدت إلى فشل المؤسسة العمومية وفشل سياسة إعادة الهيكلة ومن أهم هذه الأسباب ضعف طريقة التسيير وخاصة عملية اتخاذ القرارات وكيفية اختيار مسيري هذه المؤسسات، وتدرج تحت هذه الأسباب أيضا ما يلي:

-عدم الاستخدام الأمثل لموارد وطاقات هذه المؤسسات إذ أن استخدامها لم يكن استخداما عقلانيا يراعي الجوانب الاقتصادية بل كان استخدامها ذا طابع سياسي واجتماعي كتوزيع الأرباح والمؤسسة في حالة خسارة مما أدى إلى تآكل الموارد المالية للمؤسسات.

-غياب التنسيق والتكامل بين المؤسسات العمومية وعدم احترام أجل العقود المبرمة بينها.

-غياب المنافسة.

ويرى بعض المحللين بأن سياسة إعادة الهيكلة ما هي إلا مرحلة أولية تحضيرية للدخول في مرحلة جديدة من الإصلاحات الاقتصادية وهي مرحلة استقلالية المؤسسات.

4.4. استقلالية المؤسسات: بعد فشل الإصلاحات التي بدأت في مطلع الثمانينات وتفشي جملة من المظاهر السلبية كالفوضى في اتخاذ القرارات التسييرية من قبل أشخاص تم اختيارهم وفق معايير سياسية بدل الكفاءة، بالإضافة إلى التدهور الاقتصادي نتيجة الأزمة الاقتصادية الخانقة التي تفاقمت منذ سنة 1986، عندما انهار سعر البترول الخام بأكثر من نصف قيمته (من 30 إلى أقل من 15 دولار للبرميل)، وانهارت بذلك إيرادات الجزائر المالية الخارجية من المحروقات من 12.270 مليار دولار إلى أقل من 7.26 مليار دولار أي بنسبة 43% مع العلم أن المحروقات تمثل 97% من قيمة الصادرات من السلع والخدمات. وقد انعكست آثار هذا التدهور سلبا على التوازن العام لميزان الموارد الخارجية، الذي تضاعف عجزه عن تغطية المستحقات للخارج، وهو ما استوجب اللجوء إلى الاقتراض الخارجي، الأمر الذي أدى إلى تزايد المديونية الخارجية للبلاد¹. كذلك تدهور القدرة الشرائية للمواطنين، وارتفاع معدل البطالة، كل ذلك أدى إلى مظاهرات شعبية تمخضت عنها أحداث أكتوبر 1988. والتي دفعت بالدولة إلى الإسراع في تجسيد الإصلاحات الاقتصادية وتوجب في هذه المرحلة إعطاء المؤسسات العمومية الاستقلالية التامة في

¹ محمد بلقاسم حسن بملول، سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر (الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999)، ج 2، ص 291.

اتخاذ القرارات، وفتح المجال أمامها للتكفل بشؤونها بعيدا عن الوصاية. وبناءا على مجموعة القوانين الصادرة في سنة 1988*، فقد انتقلت 500 مؤسسة عامة وفق هذا التوجه إلى الاستقلالية والتي عرفت طريقها إلى التطهير المالي.

في هذه المرحلة تم الاتفاق على الهياكل اللازمة والتي تسهر على تسيير المؤسسة في ظل الاستقلالية، حيث وافق المجلس الشعبي الوطني على عدة إجراءات من أجل تجسيد هذه السياسة أهمها¹:

-تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضوا.

- لامركزية التخطيط مع إعداد خطة سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع حفظ القطاع الاقتصادي الوطني.

-توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرفة التجارية.

-وضع نظام عقود بين المؤسسات.

-وضع ثمانية صناديق للمساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة.

باعتبار استقلالية المؤسسات أهم حدث مس الاقتصاد الوطني كان لابد من الفصل بين الملكية العمومية والتسيير. ولأجل هذا الغرض أنشئت ثمانية أصناف من صناديق المساهمة ضمت مجموعة من المؤسسات تبعا لتخصصها أو نشاطها، كما صنفت تلك المؤسسات حسب الوضعية المالية إلى عدة فئات²:

*. وهي قوانين تتعلق باستقلالية المؤسسات تحدد الطابع القانوني لها، وحدود الوصاية والرقابة والتخطيط والتوجيه وصناديق المساهمة وكذا القوانين المالية المتعلقة بنظام البنوك والقروض حيث نجد:

- القانون رقم 01-88 : يتضمن القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية الاقتصادية.

- القانون رقم 02-88 : يتعلق بالتخطيط.

- القانون رقم 03-88 : يتعلق بصناديق المساهمة.

- القانون رقم 04-88 : يعدل ويتمم الأمر رقم 75-59 المؤرخ في 26-09-1975.

- القانون رقم 05-88 : يعدل ويتمم الأمر رقم 17-84 المؤرخ في 07-07-1984 المتعلق بالقوانين المالية.

- القانون رقم 06-88 : يعدل ويتمم الأمر رقم 12-86 المؤرخ في 19-08-1986 المتعلق بنظام البنوك والقروض.

¹. سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص56.

². سعيد أوكيل وآخرون، مرجع سابق، ص7.

-الفئة الأولى: وهي المؤسسات التي تتصف بحالة مالية حسنة وقد سمح لها بالمرور مباشرة إلى الاستقلالية دون تأخير.

-الفئة الثانية: وهي التي يعتقد بأنها من الممكن تصفية حالتها المالية دون صعوبات كبيرة، ويسمح لها بعد ذلك اخذ استقلاليته.

-الفئة الثالثة: وهي تلك المؤسسات التي تتصف بوضعية مالية سيئة أو سلبية، وطرح هذه الفئة مشاكل كبيرة ويجب تصفيتها عن طريق الخوصصة.

الفئة الرابعة: وهي المؤسسات المعروفة بمجموعة (22)، وهي تلك المؤسسات التي اعتبرت إستراتيجية ولم ينتهي الفصل في مصيرها.

والمؤسسة العمومية المستقلة هي المؤسسة التي يطبق عليها القانون التجاري، وتعامل على أساس القوانين الاقتصادية والمالية، وبالتالي تصبح معرضة للتصفية والإفلاس في حالة عجزها. وعليه فالعديد من المؤسسات في مختلف القطاعات تم حلها لعجزها المالي وكان مصيرها الخوصصة من خلال بيعها للأسهم للعمال، وفي حالة عدم مقدرتهم على ذلك تباع للخواص.

كما صاحب مرحلة استقلالية المؤسسات اختلال مالي وتجاري لهذه المؤسسات في ظل تناقص الاستثمارات والأنشطة التجارية، مع تراكم المديونية والتبعية للخارج، وارتفاع نسبة البطالة حيث ارتفعت من 15% سنة 1984 إلى 17% سنة 1987، ومن 17.2% سنة 1989 إلى 19.2% سنة 1990¹. فإذا كانت سياسة التسيير الاشتراكي في السابق قد ضمنت مناصب شغل حتى أن مناصب الشغل فاق في بعض الأحيان الطلب، فإن بداية هذه المرحلة قد شهدت سياسة مناقضة، حيث ارتفع عدد العمال المسرحين، وانخفض حجم مناصب العمل، ولأول مرة بدأت الدولة تفكر في قانون التقاعد المسبق ومنحة البطالة.

وبسبب التزاعات القائمة في العمل، شهد القطاع الاقتصادي سنة 1990 ما يقارب 1116 إضرابا، أي ما يعادل نسبة 65%، مقابل 496 إضرابا في القطاع الإداري والممثل بنسبة 28%،

¹. بلقاسم سلاطينة، "سوسيولوجيا التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر"، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة، العدد 10 (عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 1998)، ص 134.

إضافة إلى 122 إضرابا في القطاع الخاص، وهذا بنسبة 17%¹. ورغم تطبيق القانون الجديد المعدل حول علاقات العمل في المؤسسة العمومية الاقتصادية في نفس السنة (1990)، إلا أن ذلك لم يجد من الاضطرابات الاجتماعية، حيث شهدت المدة ما بين 1990 و1997 ما يعادل 5541 اضطرابا اجتماعيا، مس القطاع الاقتصادي الوطني والمحلي، أي ما يعادل 91.5% ويمكن اعتبار هذه الإضرابات كمؤشر هام على سوء تسيير الموارد البشرية، وعدم تمكن المؤسسة من تسيير شؤونها، حيث أن اغلب الإضرابات التي شهدتها هذه المرحلة كانت بسبب ضعف تسيير الموارد البشرية سواء على مستوى الوظائف الإدارية، حيث يلعب المتمثلة في التخطيط والتنظيم، أو على مستوى التنفيذي كعجز المؤسسات العمومية عن دفع أجور العمال، حيث يعد التأخير في دفع الأجور أهم سبب في نشوب هذه الإضرابات. وهذا ما يبينه الجدول التالي:

جدول رقم (29): يبين توزع الإضرابات خلال الفترة الممتدة بين 1990 و1997 ونسبة تأثير تأخر الأجور في حدوثها.

السنوات	عدد الإضرابات	نسبة تأثير تأخر دفع الأجور
1990	2023	21.3%
1991	1034	39.9%
1992	493	38.5%
1993	537	46.5%

¹. علي غربي، "واقع التنمية في الجزائر: دراسة سيكولوجية للصراع الصناعي"، مرجع سابق، ص350.

1994	410	55.1%
1995	432	67.8%
1996	441	68.5%
1997	292	67.6%
المجموع	5662	متوسط النسب 50.65%

نلاحظ من خلال الجدول رقم (21) أن سنة 1990 شهدت أكبر عدد من الإضرابات حيث كانت بمعدل 168 إضرابا في الشهر، تليها سنة 1991 بمعدل 86 إضرابا في الشهر، أما في الفترة الممتدة بين 1992 و1996 فقد بلغ معدل 38 إضرابا في الشهر، و في سنة 1997 انخفض معدل الإضرابات إلى 24 إضرابا في الشهر. مع الإشارة إلى أن مدة الإضرابات ارتفعت من 6.7 يوما سنة 1995 إلى 7.2 يوما سنة 1996، ثم إلى 8.4 يوما سنة 1997¹. وفيما يتعلق بنسب تأثير تأخر دفع الأجور في إحداث الإضرابات نلاحظ ارتفاعها من سنة 1990 إلى غاية سنة 1996، وبالرغم من تناقص عدد الإضرابات إلا أن النسب تزداد ارتفاعا حتى سنة 1997، أين انخفضت بنسبة ضئيلة جدا. كما يبين متوسط النسب الذي بلغ 50.65% أن تأخر دفع الأجور خلال فترة 1990 و1997 من بين أهم أسباب حدوث هذه الإضرابات.

وبالنسبة للأسباب الأخرى التي كانت وراء حدوث الإضرابات سوء الوظائف التفقدية في تسيير الموارد البشرية، وعدم رضا العمال على الوضعية التي يعيشونها، حيث رفعوا جملة من المطالب تتمحور حول القضايا التالية:

-العلاوات وبقية ملحقات الأجور (الحوافز).

-العلاقات الفردية في العمل، وتشمل مدة العمل، توقيت العمل، العطل وفترات الراحة القانونية، والتكوين والامتيازات.

-الوقاية والأمن وطب العمل.

-الحماية الاجتماعية.

¹ . Conseil National Economique et Social, "le système des relations de travail dans le contexte de la justement structurel". Séminaire sur les conflits collectifs de travail inspection régional du travail Batna le 30 novembre 1999, pp57-58.

-الترقيات والتحويل في العمل.

-العلاقات المهنية والحقوق النقابية ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات.

بالإضافة إلى الاضطرابات الاجتماعية التي شهدتها فترة 1990 و1997، شرع في الفترة ما بين (1995 و2000) في حل مجموعة من المؤسسات العمومية في مختلف القطاعات، ونتج عن هذه السياسة تسريح أعداد معتبرة من العمال. ففي ولاية باتنة مثلا بينت الإحصاءات إلى غاية 24 جانفي 2000 تعرض مجموعة من المؤسسات العمومية المحلية في مختلف القطاعات في إطار سياسة التصفية إلى الحل بسبب إفلاسها وعجزها. وهذا ما يبينه الجدول التالي¹:

جدول رقم (30): يبين عدد المؤسسات العمومية المنحلة وعدد العمال المسرحين في مختلف القطاعات لولاية باتنة إلى غاية 24 جانفي 2000.

القطاع	عدد المؤسسات المنحلة	عدد العمال المسرحين	وضعية العمال المسرحين
السكن	15	3852	663 معنيين بشراء أصول المؤسسة المنحلة، و3189 تمت إحالة ملفاتهم حسب الحالات: -صندوق التقاعد -صندوق البطالة
التجهيز والتهيئة	01		
الصناعة	04		
التجارة	01		
النقل	03		

¹. المديرية الولائية لأعمال الدولة، ولاية باتنة.

بالإضافة إلى ظاهرة تسريح العمال لم تخلو مرحلة الإصلاحات الاقتصادية بدءا بإعادة الهيكلة ثم استقلالية المؤسسات من المشاكل المختلفة من سوء التسيير والبيروقراطية، مما انعكس على مستوى المؤسسات وأدى إلى انتشار الإضرابات والاضطرابات، وظهور نزاعات جماعية وفردية في العمل داخل المؤسسة. ففي سنة 1999 كان عدد النزاعات 276 نزاعا، 224 منها في القطاع العام، أي نسبة 81.15%، و52 نزاعا في القطاع الخاص أي نسبة 18.84% من مجموع النزاعات. ويبين الجدول التالي الأسباب الرئيسية التي كانت وراء هذه النزاعات كما يلي¹:

جدول رقم (31): يبين الأسباب الرئيسية للنزاعات المسجلة لسنة 1999.

النسبة %	عدد النزاعات	أسباب النزاعات
46.01%	127	التسريح
14.49%	40	العطل السنوية
12.31%	34	الأجور
9.78%	27	العقوبات
5.07%	14	التامين
3.62%	10	المنح والعلاوات

¹. رابح قروشي، "دراسة إحصائية حول النزاعات الفردية في العمل سنة (1999-2000)", ملتقى حول علاقات العمل (باتنة: مفتشية العمل، 19 مارس 2001).

3.26%	09	المنح العائلية
2.89%	08	شهادات العمل
2.53%	07	الترقية
100%	276	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول رقم (31) أن تسريح العمال يمثل السبب الرئيسي في التراعات وذلك بنسبة 46.01%، ثم تليها نسبة 14.49% والتي تمثل العطل السنوية، ثم نسبة 12.31% للأجور، كما يأتي تأثير الأسباب الأخرى كالعقوبات والتأمين والمنح بأنواعها، وشهادات العمل والترقية، بنسب متفاوتة وقل درجة من السابقة.

أما سنة 2000 فقد تضاعف عدد التراعات الفردية في العمل مرتين تقريبا أين قدرت بـ: 503 نزاعا، حيث بلغ عددها في القطاع العام 397 نزاعا، أي ما نسبته 78.92%، وفي القطاع الخاص بلغ عددها 107 نزاعا، أي ما نسبته 21.27% من العدد الإجمالي لها. وقد مثل تسريح العمال كأحد أسباب هذه التراعات ما يعادل 30.21%، فيما ارتفعت نسبة التراعات بسبب العطل السنوية إلى 33.20%، أما نسبة الأجور انخفضت إلى 7.55%. أما النسبة الأكبر فكانت للعطل السنوية بنسبة 33.20%.

5.4. إعادة الهيكلة الاقتصادية والصناعية للمؤسسة الاقتصادية: جاءت هذه العملية كنتيجة حتمية للتراكمات السلبية في مختلف المجالات: ارتفاع نسبة التضخم والبطالة، عدم التوازن في الميزانية العامة، وسوء التوازن في مؤسسات القطاع العام، من أجل إعادة التوازن للاقتصاد الوطني، عن طريق إعادة هيكلة المؤسسات أو خصوصتها.

1.5.4. إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية: يعتمد هذا الإجراء على إتباع برنامج تعديل هيكلية بناء على معطيات مخطط التقويم الداخلي الذي تحضره المؤسسة، كما يتم إمضاء عقد نجاعة بين ممول المؤسسة والوزارة القطاعية المختصة في إطار خطة متوسطة الأجل، هذه العملية تعتبر انتقالية

للمرور بالمؤسسات نحو اقتصاد السوق¹. القائم على تحويل مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص، وفتح المجال للاستثمارات الأجنبية، وكسر احتكار الدولة للتجارة الخارجية، وكسر الحواجز الجمركية، وتحرير العملة المحلية، وفتح المجال للمنافسة من أجل الإنتاج وتسويق السلع والخدمات².

2.5.4. **الخصوصية:** وهي كل صفقة تتجسد في طريقتين إما بنقل ملكية أو تسيير المؤسسة العامة من القطاع العام إلى أشخاص طبيعيين أو معنويي يخضعون للقانون الخاص من غير المؤسسات العمومية، وعملية الخصوصية تمس المؤسسات التي لا يمكنها الاستمرار كمؤسسة عمومية بسبب ظروفها السيئة، أو كونها غير إستراتيجية للدولة³، وتعتبر الخصوصية إحدى الدعائم المستعملة للانتقال إلى اقتصاد السوق.

- الطريقة الأولى: لا تمس العمومية للدولة لرأس المال بل إدخال طرق وتقنيات تسيير في المؤسسة ك: تأجير المؤسسة العمومية لشركة أو متعامل خاص، عقد تسيير بواسطة مؤسسة خاصة لكل أو جزء من ممتلكاتها، المساعدة في التسيير، استقلالية المؤسسات العمومية.

- الطريقة الثانية: تحويل كلي أو جزئي لرأس المال المؤسسة العمومية الاقتصادية للقطاع الخاص من خلال: المساهمة العمالية، رفع رأسمال المؤسسة، طرح الأسهم للبيع، بيع أصول المؤسسة العمومية، تنازل مباشر للأسهم باختيار المشتري الذي يتوفر على أهم رؤوس أموال أو تكنولوجيا.

مثلا: خصوصية مركب الحديد والصلب بالحجار مع الشركة الهندية "ISPAT"، خصوصية جزئية لصيدال، الاوراسي.

وتهدف الخصوصية إلى تحسين طرق التسيير ورفع كفاءة المسيرين، رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات، جلب رؤوس الأموال لخلق مشاريع جديدة، وبالتالي القضاء على البطالة، تحسين المنتجات والخدمات تماشياً مع متطلبات الزبائن ومقاييس الجودة العالمية، خلق القدرة التنافسية

¹ . ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص103.

² . ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل (ديوان المطبوعات الجامعية، 2011)، ص19.

³ . ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص104.

لدى المؤسسات الوطنية، زيادة ربحية المشروعات وتحديث الاقتصاد الوطني تجنيد القدرات المالية لدى الأفراد والمؤسسات وإدخالها إلى دائرة الاستثمار والإنتاج بواسطة السوق أو البنوك¹.

ويلاحظ أن كفاءة مؤسسات الدول وتحقيقها لمقاييس عالية في الإنتاج يعتمد على مجموعة محددات، أهمها الإشارة إلى ضرورة تغيير الفلسفة التي تم على أساسها تبني التوسع في إنشاء المؤسسات العامة في الدول العربية، خصوصا خلال الخمسينات والستينات، وطبيعة العلاقة بين القطاع العام والإختلالات الاقتصادية التي يفترض فيها أن تعتمد على معايير الكفاءة في تقديم الخدمات العامة، ومراعاة الجوانب المؤسسية والقانونية في الانتقال إلى اقتصاد السوق، وقد وضع بعض الباحثين آليات الكفاءة في سياسة الانتقال إلى الخصخصة في ما يلي²:

-تقييم أداء الشركات على أساس نجاحها في تحقيق الأهداف الاقتصادية المحددة لها.

-الإنتاج وفقا لمعايير الربحية.

-الحد من التدخل السياسي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات.

-خفض البطالة المقنعة في القطاع العام.

-الآثار الايجابية للخصوصية: تتمثل الآثار الإيجابية للخصوصية في: الحد من تبذير الأموال العمومية، تشجيع الادخار وإعادة الأموال المكتترة إلى دائرة الاستثمار والإنتاج بواسطة السوق المالية أو البنوك، فرض انضباط مالي أكثر جدية في استغلال المؤسسة بحيث تخضع لمراقبة الشركاء، تحسين الإنتاج من حيث الكمية والنوعية من خلال المنافسة، الشراكة الاقتصادية لجلب التكنولوجيا للمؤسسات، التقليل من عجز الميزانية عن طريق توفير أموال.

-الآثار السلبية للخصوصية: وتتمثل في تسريح العمال لأسباب اقتصادية، انخفاض المستوى المعيشي للسكان، ظهور الطبقية في المجتمع، زيادة النفقات العامة الناجمة عن الخصخصة كتعويض العمال المسرحين، التطهير المالي، صعوبة إيجاد المستثمرين في بعض القطاعات أو المؤسسات الضخمة³.

عموما كانت مختلف الإصلاحات التي شهدتها المؤسسة العمومية الاقتصادية تهدف إلى تحسين تسييرها والتحكم أكثر في نشاطها وبالتالي تحسين أدائها ومردوديتها، إلا أن تقييم التحولات التي

¹. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص104.

². مصطفى كمال السيد، وآخرون، الفساد والتنمية، مركز دراسات وبحوث الدول النامية، القاهرة، 1999، ص29.

³. ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سابق، ص105.

عرفتها المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية من خلال النتائج التي حققتها، أكدت فشلها في تحسين أدائها عموما ومردوديتها خاصة. وهو ما يوحي بوجود أزمة فعلية في تسيير هذا القطاع، تتطلب من متخذي القرار والمسيرين الاجتهاد والتفكير في تصحيح الوضع، خاصة وأن سوء التسيير وسوء الأداء يؤثران سلبا على مستوى معيشة العامل والمواطن، وعلى معدلات النمو داخل المؤسسة والاقتصاد الوطني ككل. وذلك من خلال تشخيص نقاط القوة من أجل تطويرها مستقبلا، وتفادي نقاط الضعف، والبحث عن البدائل والحلول التي يمكن أن تكون وسيلة لإصلاح المؤسسة الاقتصادية لزيادة فعاليتها وكفاءتها من خلال أدائها الجيد، ولضمان استمراريتها.

الفصل السادس: تحليل بيانات ونتائج الدراسة الميدانية

تحليل بيانات الدراسة الميدانية

تحليل بيانات الإطارات المسيرة

تحليل بيانات الإطارات وأعوان التحكم

تحليل نتائج الدراسة

1. تحليل بيانات ونتائج الدراسة الميدانية:

1.1. تحليل بيانات الدراسة الميدانية:

1.1.1. تحليل بيانات الإطارات المسيرة:

أولاً: بيانات أولية:

جدول رقم (32): يبين توزيع الإطارات المسيرة حسب الجنس:

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
68.18%	15	ذكر
31.81%	07	أنثى
100%	22	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن ثلثي الإطارات المسيرة من الذكور حيث يشكلون ما نسبته 68.18% ، أما الإناث فيشكلن ما نسبته 31.81% ، وهي نسبة مقبولة بالنسبة لتمثيل الإناث في هذه الفئة المهنية والمتمثلة في فئة الإطارات المسيرة.

جدول رقم (33): يبين توزيع الإطارات المسيرة حسب السن:

النسبة المئوية	التكرار	الفئات
00%	00	20-30 سنة
55%	09	31-40 سنة
45%	11	41-50 سنة
10%	02	أكبر من 50 سنة
100%	20	المجموع

نسبة معتبرة من الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة من الفئة العمرية أقل من 40 سنة، بما يشكل نسبة 55%، وبالتالي يمكن الحكم عليها أنها إطارات شابة، وهذا راجع بالأساس إلى حداثة المؤسسة الذي يرجع تاريخ نشأتها إلى سنة 2003. مما أتاح لهم الفرصة للحصول على هذه المناصب العالية في المؤسسة.

جدول رقم (34): يبين توزيع الإطارات المسيرة حسب على دوائر ومصالح المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الدائرة والمصلحة
%22.72	05	الدائرة
%77.27	17	المصلحة
%100	22	المجموع

من البديهي أن يكون عدد المصالح والعاملين الذين يشغلونها أكبر من عدد الدوائر والعاملين بها، بحيث نجد كل دائرة تضم ثلاث مصالح عدا الدائرة التقنية التي تتضمن خمسة مصالح، هذا من جهة ومن جهة ثانية فالشكل الهرمي للتنظيم الإداري للمؤسسة فرض ذلك. حيث يشكل رؤساء المصالح ما نسبته 77.27% من مجتمع البحث.

جدول رقم (35): يبين توزيع الإطارات المسيرة حسب المؤهل العلمي:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي
%27.27	06	مهندس دولة
%72.72	16	ليسانس
%100	22	المجموع

تتطلب كل دائرة والمصالح التابعة لها تخصص علمي محدد خاصة في المجال التقني، وعلى هذا الأساس يُشرف حاملي شهادة مهندس الدولة على الدائرة التقنية ومصالحها نظرا لتكوينهم الفني المتخصص في هذا المجال، ولا يمكن لهم شغل المناصب الأخرى خارج هذه الدائرة، أما حاملي شهادة الليسانس فيمكن لهم التواجد في مختلف المصالح، وهو ما يفسر ارتفاع نسبة حاملي شهادة الليسانس في فئة الإطارات المسيرة، أي ما نسبته 72.72% .

جدول رقم (36): يبين توزيع الإطارات المسيرة حسب مدة الخدمة بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
%00	00	أقل من 5 سنوات
%68.18	15	6- 10 سنوات
%31.81	07	أكثر من 10 سنوات
%100	22	المجموع

أغلب الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة لا تتعدى مدة خبرتهم بالمؤسسة 10 سنوات، أي بما يشكل نسبة 68.18%، وهم العاملون الذين توظفوا بالمؤسسة بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية وأنشأت بموجب ذلك مؤسسة اتصالات الجزائر سنة 2003، أما النسبة المتبقية فهي من الإطارات المسيرة التي تتجاوز مدة عملها بالمؤسسة 10 سنوات، وهم الفئة من الإطارات المسيرة التي توظفت بقطاع البريد والمواصلات السلوكية واللاسلكية قبل إنشاء مؤسسة اتصالات الجزائر مجال الدراسة، واختاروا الالتحاق بمؤسسة اتصالات الجزائر بعد إنشائها.

ثانيا: بيانات حول عملية توصيف الوظائف:

- صفات وخصائص الوظيفة:

جدول رقم (37): يبين مدى وجود تحديد واضح ودقيق للوظائف بالمؤسسة.

العبارة	نعم		لا		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
المهام الوظيفية	10	45.45%	12	54.54%	22	100%
شروط شاغل الوظيفة	09	40.90%	13	59.09%	22	100%
ظروف الأداء الوظيفية	11	50%	11	50%	22	100%
الكفاءات التكميلية اللازمة للانتقال من منصب إلى منصب أعلى	00	00%	22	100%	22	100%

يتضح من النتائج الواردة في الجدول أعلاه تؤكد نسبة 54.54% من الإطارات المسيرة في المؤسسة مجال الدراسة أن الوظائف غير محددة تحديدا واضحا ودقيقا فيما يتعلق بالمهام الوظيفية. ونفس الشيء بالنسبة للشروط الواجب توفرها في شاغلها، حيث تؤكد أغلب الإطارات المسيرة بالمؤسسة أنها غير محددة تحديدا واضحا ودقيقا وذلك بنسبة 59.09%. أما نسبة 50% من الإطارات المسيرة في المؤسسة مجال الدراسة تؤكد عدم وجود تحديد واضح ودقيق لظروف أداء الوظيفة.

بينما أقرت جميع الإطارات المسيرة أي بنسبة 100% عدم وجود تحديد واضح ودقيق للوظائف فيما يتعلق بالكفاءات التكميلية اللازمة للانتقال من منصب إلى منصب أعلى، حيث لا تتوفر المؤسسة على مثل هذا التوصيف الدقيق للوظائف.

ومجمل ما نستنتجه من الجدول أعلاه أن المؤسسة لا تتوفر على توصيف واضح ودقيق للوظائف. بيانات حول عملية استقطاب وتدير الموارد البشرية:

جدول رقم (38): يبين كيفية التحاق الإطارات المسيرة بمنصب العمل الحالي:

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
00%	00	مسابقة
100%	22	ترقية
00%	00	نقل من مؤسسة أخرى
100%	22	المجموع

جميع الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة وذلك بنسبة 100% صرحوا بأنهم التحقوا بمناصب عملهم الحالية كرؤساء دوائر ورؤساء مصالح على أساس الترقية، ما يعني أن المؤسسة تعتمد على مخزونها من الموارد البشرية في عملية استقطاب الموارد البشرية لتولي المناصب التسييرية، ومثل هذا النوع من الاستقطاب آثار إيجابية على الرضا الوظيفي، وتحفيز العاملين لتحسين مستوى أدائهم، ويشير كذلك للاستخدام الأمثل للموارد البشرية بالمؤسسة.

جدول رقم (39): يبين الأسلوب المعتمد في المؤسسة لتوظيف الإطارات المسيرة:

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
100%	22	التوظيف الداخلي (الترقية)
00%	00	التوظيف الخارجي
100%	22	المجموع

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه والتي جاءت لتؤكد النتائج الواردة في الجدول رقم (38) يتبين أن المؤسسة تعتمد كلية على التوظيف الداخلي في توظيف الإطارات المسيرة من خلال ترقية بعض العاملين الذين تتم تزكيتهم من طرف بعض المسؤولين في المؤسسة على أساس أن هذا النوع من التوظيف يقلل من الحاجة إلى التكوين، ويؤدي إلى شعور العاملين بالرضا

الوظيفي ويؤثر إيجابيا على تحفيز العاملين، والاستفادة الكاملة من قدراتهم، وهذا ما تؤكد جميع الإطارات المسيرة بالمؤسسة أي بنسبة 100%.

إلا أن الاعتماد الكلي على هذا الأسلوب في شغل الوظائف الشاغرة قد يتولد عنه الصراع والخلافات والمنافسة الضارة بين الموظفين. وقد يجرم المؤسسة من الكفاءات والمؤهلات التي تأتي من الخارج من خلال التوظيف الخارجي والتي ربما تكون أفضل قدرة على شغل الوظيفة وتحقيق الغرض منها، وتساهم في توسيع نطاق الأفكار ومجالات المعرفة وآفاق الخبرة، وتنمية الحماس. وعليه يجب على المؤسسة أن توازن دائما بين مزايا وعيوب التوظيف الداخلي، وقد يكون إجراء منظما أن تحاول المؤسسة الإعلان عن الوظائف الشاغرة بها وأن تسمح للموظف الداخلي أن يتنافس مع الباحث الخارجي عن الوظيفة، بما يجعلها قادرة في النهاية على اختيار الأفضل في شغل الوظيفة سواء كان توظيفا داخليا أو خارجيا.

جدول رقم (40): يبين مزايا التوظيف الداخلي بالمؤسسة:

المجموع الكلي		لا		نعم		العبارة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	22	27.27%	06	72.72%	16	يرفع الروح المعنوية
100%	22	00%	00	100%	22	يقلل من الحاجة إلى التكوين
100%	22	27.27%	06	72.72%	16	تنمية الولاء التنظيمي

أجمعت الإطارات المسيرة على أن مزايا التوظيف الداخلي الذي تعتمده المؤسسة في أغلب الأحيان يؤدي إلى التقليل من الحاجة إلى التكوين، وهو ما تشير إليه إجابات الباحثين المقدره بنسبة 100%.

أما عن مزايا هذا النوع من التوظيف للإطارات المسيرة على مستوى رفع الروح المعنوية، وتنمية الولاء التنظيمي، فكانت إجابات الباحثين مختلفة، حيث أشارت نسبة 27.27% من إجابات الباحثين وإن كانت نسبة ضعيفة إلى أن هذه الطريقة في أغلبها غير شفافة، حيث تتم الترقية والترقية بطريقة غير عادلة، وهذا ما يكون له تأثير سلبي على معنويات العاملين الذين تتوفر فيهم الشروط ولم تتم ترفيتهم، ومن ثم التأثير السلبي على الأداء.

جدول رقم (41): بين دواعي التوظيف بالمؤسسة:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
التعويضات	03	%13.36
عجز في الهيكل التنظيمي	02	%09.09
مشاريع التطوير	17	%77.27
المجموع	22	%100

تؤكد نسبة 77.27% من الإطارات المسيرة بأن دواعي التوظيف بالمؤسسة مجال الدراسة يكون في الغالب لدواعي مشاريع التطوير التي تشهدها المؤسسة نظرا لحدثة نشأتها، فحسب رئيس دائرة الموارد البشرية فإن المؤسسة في طور التوسع باستحداث مصالح جديدة على غرار مصلحة مستقبل المعلومات (support SI)، أما النسب المتبقية فتكون لدواعي التعويض الإجباري نظرا لشغور مناصب العاملين المغادرين للمؤسسة، ونادرا ما تكون لدواعي تغطية العجز في الهيكل التنظيمي نظرا لصعوبة الحصول على مناصب مالية جديدة لتدعيم المؤسسة.

وهو ما يؤكد الجدول المتعلق بتطور تعداد التوظيف حسب السنوات بالمؤسسة مجال الدراسة.

جدول رقم (42): بين كيفية الإعلان عن مناصب توظيف جديدة بالمؤسسة:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
إعلان بالجرائد	00	%00
إعلان بالمؤسسة	00	%00
إعلان عن طريق مؤسسات التشغيل	22	%100
المجموع	22	%100

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد كلية في الإعلان عن مناصب جديدة بالمؤسسة على وكالة التشغيل، نظرا لتوفر وكالة التشغيل على مختلف طلبات التوظيف المسجلة لديها، هذا من جهة ومن جهة ثانية نظرا للالتزامات التي تربط المؤسستين، حيث تزود وكالة التشغيل المؤسسة مجال الدراسة بعقود عمل محددة المدة على أن تتكفل المؤسسة بإدماج بعض المتعاقدين بمناصب عمل دائمة بالمؤسسة.

ثالثا. بيانات حول عملية التكوين:

جدول رقم (43): يبين مدى خضوع الإطارات المسيرة للتكوين:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
هل أجريت تكويننا خلال فترة عملك بالمؤسسة	نعم	22
	لا	00
المجموع	22	100%

تؤكد جميع الإطارات المسيرة أنها تلقت تكويننا خلال فترة عملها بالمؤسسة، وذلك بنسبة 100%.

جدول رقم (44): يبين نوع التكوين الذي تلقته الإطارات المسيرة:

العبرة	نعم		لا		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
تكوين متخصص	16	72.72%	06	27.27%	22	100%
تكوين عام	22	100%	00	00%	22	100%

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن كل الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة تلقت تكويننا عاما، وذلك ما تشير إليه نسبة 100% من إجابات المبحوثين. إلى جانب التكوين العام نجد نسبة 72.72% من الإطارات المسيرة تلقت تكويننا متخصصا أيضا. وهذه النسب تبين أن هناك من الإطارات من تلقى تكويننا عاما وتكويننا خاصا في نفس الوقت.

جدول رقم (45): يبين مكان التكوين بالنسبة للإطارات المسيرة:

العبرة	نعم		لا		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
داخل المؤسسة	22	100%	00	00%	22	100%
خارج المؤسسة	12	54.54%	10	45.45%	22	100%
خارج الوطن	00	00%	22	100%	22	100%

تؤكد جميع الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة أنها تلقت تكويننا إما متخصصا أو عاما داخل المؤسسة التي يشتغلون فيها. غير أن بعض الإطارات المسيرة بذات المؤسسة أكدوا أنهم بالإضافة لتلقيهم تكويننا داخل المؤسسة، تلقوا تكويننا خارج المؤسسة وهو ما تعبر عنه نسبة 54.54%.

وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد طريقة التكوين داخل المؤسسة والتي من مزاياها أنها تمد العاملين بالخبرة المباشرة تحت ظروف العمل العادية. كما تعتمد أيضا طريقة تكوين العاملين الفنيين والمهنيين والإداريين خارج المؤسسة خاصة عندما تكون هناك حاجة ضرورية للتعلم في النظريات والمبادئ والمفاهيم بالنسبة للموضوعات محل البحث.

أما التكوين خارج الوطن فقد أكدت جميع الإطارات المسيرة أنها لم تتلق أي تكوين خارج الوطن، وهو ما تؤكده نسبة 100% .

جدول رقم (46): يبين أساليب تكوين الإطارات المسيرة

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
محاضرات	04	18.18%
ملتقيات	11	50%
أيام دراسية	07	31.81%
المجموع	22	100%

أغلب الدورات التكوينية التي تلقته الإطارات المسيرة تمثلت في ملتقيات وأيام دراسية، وهذا ما تؤكده نسب 50% و31.81% على التوالي الواردة في الجدول أعلاه، أما النسبة المتبقية والمثلة بنسبة 18.18% أكدت أن الأسلوب الذي تلقت به التكوين كان في شكل محاضرات.

وتتعد طرق التكوين المتبعة من طرف المديرية العملية للاتصالات باتنة حيث تعتمد في تكوين عمالها على المدارس الجهوية التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر (الجزائر، قسنطينة، وهران، ورقلة، سطيف)، إذ تقوم مصلحة المستخدمين كل سنة بإعداد مخطط عام تبين فيه عدد الأفراد المعنيين بالتكوين وتاريخ ومجال التكوين فضلا عن المدرسة التي ستشرف على عملية التكوين.

ومن الأساليب المستخدمة في عملية التكوين نجد المحاضرات، الدورات التكوينية، وسائل الملتيميديا المختلفة مثل أقراص مدجة CD-ROM وملفات مكتوبة بصيغة PDF-WORD، كما تعتمد المؤسسة على المنشورات ودليل أي خدمة جديدة و تستخدم التعليمات المرسلة من طرف المديرية العامة لتبين خطوات تنفيذ إجراء جديد مثل التغييرات (mise à jour) التي تحدث على مستوى نظام المعلومات الذي يستخدم في تسيير الزبائن GAIA، أو تسيير أجور المستخدمين HR

ACCESS فلا تحتاج المؤسسة في كل مرة إلى إرسال موظفيها للتكوين عن الإضافات الجديدة في هذه الأنظمة إنما يكفي إرشاد المستخدمين بالخطوات اللازمة من خلال التعليمات.

جدول رقم (47): يبين أهم المواضيع التكوينية التي يتلقاها الإطارات المسيرة في الدورات التكوينية:

المجموع الكلي		لا		نعم		العبارة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	22	100%	22	00%	00	تمكين العاملين (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، العمل الجماعي)
100%	22	100%	00	100%	22	كيفية التعامل مع العملاء
100%	22	77.27%	17	22.72%	05	طرق تقييم الأداء
100%	22	86.36%	19	13.63%	03	طرق تنمية مهارات الاتصال داخل المؤسسة

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه، نلاحظ أن جميع الإطارات المسيرة، يؤكدون أن المواضيع الأكثر تناولا في الدورات التكوينية تتمثل في تحسين مهارات المتكون حول تحسين مهارات التعامل مع العملاء، وذلك بنسبة 100% من إجابات المبحوثين.

في حين أكد جميع الإطارات المسيرة أن موضوع تمكين العاملين لم يتم إدراجه خلال الدورات التكوينية، وهو ما تعبر عنه نسبة 100% من مجموع إجابات المبحوثين.

كما يعد كذلك موضوع طرق تقييم الأداء، من المواضيع التي لم يتم الاهتمام بها بشكل كافي خلال الدورات التكوينية، وهذا حسب ما أكدته 77.27% من الإطارات المسيرة في المؤسسة مجال الدراسة.

كما أكد أغلبية الإطارات المسيرة في المؤسسة مجال الدراسة وذلك بنسبة 86.36% أن طرق تنمية مهارات الاتصال داخل المؤسسة لم يتم إدراجه في الدورات التكوينية سواء للعاملين أو الإطارات المسيرة، فالقدرة على الاتصال مهارة يمكن تنميتها بتكوين العاملين والمسيرين خاصة

على تقنيات الاتصال من أجل تمكينهم على الحوار والنقاش وتقبل مختلف الأفكار دون خلفيات مسبقة.

فالمؤسسة إذن تنقصها برامج تكوين وتنمية الإطارات المسيرة لتعليمهم طرق تقييم الأداء لتجاوز الأخطاء والضعف في تقييم أداء العاملين طالما أنها عملية تتم عن طريق المشرفين، وتعليمهم كيفية تحقيق المشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة والعمل الجماعي بما يساهم في زيادة تمكين العاملين. وبالتالي شعور العاملين بالمكانة والأهمية، وتقبلهم لعمليات التغيير، وسهولة إرشادهم وتوجيههم، وزيادة الكفاءة في الأداء وتحسين الإنتاجية والتوصل إلى قرارات فعالة نتيجة الاستفادة من خبرات مختلفة. كما ينقصها طرق تنمية الاتصال الفعال بين أعضاء المؤسسة.

جدول رقم (48): يبين مدى توفير المؤسسة للإمكانات المادية والبشرية اللازمة لتلبية

احتياجات العملية التكوينية.

العبارة	نعم		لا		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
تخصيص ميزانية معتبرة للتكوين	12	54.54%	10	45.45%	22	100%
توفر الإمكانيات البشرية المؤهلة التي تتولى عملية التكوين	09	40.90%	13	59.09%	22	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة لا تسعى لتوفير الإمكانيات البشرية اللازمة لتلبية احتياجات العملية التكوينية، نظرا لافتقار المؤسسة لكفاءات بشرية مؤهلة في بعض التخصصات التي من شأنها أن تتولى عملية التكوين بالمؤسسة، وهو ما تؤكد أغلبية الإطارات المسيرة في المؤسسة مجال الدراسة، وذلك بنسبة 59.09%. أما من حيث تخصيص ميزانية مالية للتكوين فتؤكد نسبة 54.54% من الإطارات المسيرة بالمؤسسة أن المؤسسة تقوم بهذا الإجراء المنصوص عليه في الاتفاقية الجماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر. فالمؤسسة وحسب تصريحات بعض الإطارات تخصص ميزانية للتكوين وتعمل على صرفها بإدراج دورات تكوينية حتى لو كانت هذه الدورات شكلية ولا تعكس الاحتياجات الحقيقية للمهارات التي تحتاجها المؤسسة، المهم أنها تصرف هذه الميزانية فقط. كي لا تخضع للمسائلة من طرف المؤسسة العامة للاتصالات.

جدول رقم (49): يبين كيفية تحديد احتياجات التكوين:

المجموع الكلي		لا		نعم		العبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	22	%81.81	18	%18.18	04	بناء على تقارير تقييم الأداء
%100	22	%81.81	18	%18.18	04	طلب شخصي للعامل
%100	22	%00	00	%100	22	برنامج مسطر من الإدارة المركزية

من خلال نتائج الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أنه يتم تحديد الاحتياجات التكوينية بناء على برنامج معد مسبقا من قبل الإدارة المركزية، يتم تنفيذه على المستوى القاعدي أي في الوحدات العملية، وهو ما تعبر عنه جميع الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك بنسبة 100%. رغم أن الاتفاقية الجماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر تنص على: "...تكون الحاجيات التكوينية داخل المؤسسة موضوع مشروع مخطط على مدى سنين، مع برجة سنوية، يتم إعداده في مستوى الوحدات العملية القاعدية، ثم إثراءه في المستوى المركزي والمصادقة عليه¹". أما بالنسبة لتحديد احتياجات برامج التكوين من خلال تقارير تقييم الأداء، أو الطلبات الشخصية للعاملين، فكلاهما ممثلة بنسبة ضعيفة 18.18%، رغم أنها تشكل مصدرا هام لإثراء برامج التكوين، حيث كانت النسب وعلى التوالي. وهو ما يعبر عن عدم إشراك الترتيب السلمي في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية الأمر الذي ينعكس سلبا على نجاح العملية التكوينية.

جدول رقم (50): يبين مدى تلبية البرامج التكوينية للحاجات الفعلية للمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
%36.36	08	نعم	هل البرامج التكوينية تلي الحاجات الفعلية للمؤسسة
%63.63	14	لا	
%100	22	المجموع	

يؤكد أغلبية الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة أن البرامج التكوينية التي تعتمدها المؤسسة لا تلي الحاجات الفعلية للعاملين المتعلقة بتنمية كفاءتهم لمواكبة التطور التقني، والتحكم في

¹الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر . شركة ذات أسهم، 2003. ص 25.

المهام. وهو ما تشير إليه نسبة 63.63%. وقد يرجع هذا إلى عدم الاعتماد على نتائج تقارير تقييم أداء العاملين، وعدم إشراك الترتيب السلمي في ذلك نتيجة المركزية في القرار كما جاء في الجدول رقم (49).

إن زيادة فعالية التكوين تكون مصحوبة أيضا بالدراسات والبحوث الدقيقة لتحديد الاحتياجات التكوينية على أساس علمي دقيق.

جدول رقم (51): بين كيفية تقييم فعالية التكوين في المؤسسة:

المجموع الكلي		لا		نعم		العبارة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	22	27.27%	06	72.72%	16	حجم نشاطات التكوين (نسبة الانجاز في مخطط التكوين)
100%	22	63.63%	14	36.36%	08	زيادة كفاءة العاملين المتكويين
100%	22	18.18%	04	81.81%	18	حجم الميزانية المخصصة للتكوين

يمكن أن نلاحظ من نتائج الجدول أعلاه أن سياسة تقييم فعالية التكوين بالمؤسسة لا ترقى إلى المستوى الذي يطمح إليه المورد البشري. ذلك أن عملية تقييم فعالية التكوين بالمؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى على حجم الميزانية المخصصة للتكوين وذلك ما تؤكدته النسبة 81.81% ففي المقابلة التي أجريت مع مسؤول الموارد أكد أن الغرض من انجاز الدورات التكوينية ليس زيادة مهارات ومعلومات العاملين حول قضايا مستجدة وإنما لغرض استنفاد الميزانية المخصصة للدورات التكوينية.

ثم تأتي نسبة الانجاز في مخطط التكوين ممثلة بنسبة 72.72%.

أما بالنسبة لتقييم فعالية التكوين من خلال زيادة كفاءة العاملين المتكويين فهي ممثلة بنسبة أقل هي 36.36%. بالرغم من أن الهدف النهائي للتكوين هو زيادة كفاءة العاملين ومهاراتهم للوصول إلى

تحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء، وبالتالي ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

جدول رقم (52): يبين مدى تقديم المؤسسة لتسهيلات للعاملين الراغبين في استكمال

دراساتهم:

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
هل تقدم المؤسسة تسهيلات للعاملين الراغبين في استكمال دراساتهم .	22	%100
	00	%00
المجموع	22	%100

يؤكد جميع الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك بنسبة 100% أن المؤسسة التي ينتمون إليها، تقدم تسهيلات للعاملين الراغبين في استكمال دراساتهم، فالعاملين المسجلين في دروس التكوين وتحسين المستوى، والمسجلين في الدراسات الجامعية، يتم تكيف أوقات عملهم بالمؤسسة، حيث يمكنهم الاستفادة من مدة زمنية لا تتعدى خمس ساعات في الأسبوع مدفوعة الأجر، أو عطلة خاصة مع الحفاظ على منصب العمل حسب ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية لمؤسسة الاتصالات.

جدول رقم (53): يبين مدى اعتماد المؤسسة سياسة التكوين عن بعد:

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	22	%100
لا	00	%00
المجموع	22	%100

بالنسبة لسؤال هل تعتمد المؤسسة التكوين عن بعد؟ أكدت جميع الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة بأن المؤسسة لازلت بعيدة عن هذا النوع من التكوين سواء بقصد أو غير قصد لأن المؤسسة تبني سياساتها وأهدافها وفق الظروف وليس وفق إستراتيجية معينة.

وعن ذات الموضوع وفي مقابلة مع رئيسة مصلحة التكوين أكدت على ضرورة توجه المؤسسة إلى استخدام هذا النوع من التكوين للموارد في المستقبل القريب لما تقدمه هذه الطريقة من تسهيلات، ومن فوائد كثيرة من تقليل التكاليف والمخاطر على المؤسسة والأفراد في نفس الوقت، وأضافت أن

الموظفين قادرين على الانتقال من التكوين التقليدي إلى التكوين عن بعد، خاصة بعد تمكن الموظفين من استخدام جهاز الحاسوب.

رابعاً. بيانات حول عملية الترقية:

جدول رقم (54): يبين مدى وجود شروط محددة للترقية:

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
100%	22	نعم	هل هناك شروط محددة للترقية
00%	00	لا	بالمؤسسة
00%	22	المجموع	

يؤكد جميع الإطارات المسيرة، وذلك بنسبة 100% أنه توجد بالمؤسسة التي ينتمون إليها شروط محددة للترقية، يتم من خلالها ترقية العاملين محددة ومنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر، مضمونها:

-توفر مناصب.

- كفاءة العامل وجدارته.

-المؤهلات المهنية والمعارف التي يكتسبها العامل.

جدول رقم (55): يبين مدى ملائمة شروط الترقية المعمول بها بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
54.54%	12	ملائمة جدا	شروط الترقية المعمول بها بالمؤسسة
27.27%	06	غير ملائمة	
18.18%	04	ملائمة نوعا ما	
100%	22	المجموع	

يؤكد أغلبية مجتمع البحث أن شروط الترقية المعمول بها في المؤسسة ملائمة جدا، وذلك بنسبة 54.54% من إجابات الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة، حيث تمنح الأولوية في الترقية للعاملين المثبتين في تقلد المناصب الشاغرة أو المنشأة حديثا والذين تتوافق مؤهلاتهم مع متطلبات المناصب المطلوب شغلها.

وعبرت نسبة ضئيلة متمثلة في 27.27% من الإطارات المسيرة بالمؤسسة عن عدم رضاها عن شروط الترقية المعمول بها في المؤسسة، والنسبة المتبقية من إجابات المبحوثين والمتمثلة في 18.18% تؤكد أن الشروط المعمول بها في المؤسسة ملائمة نوعا ما.

جدول رقم (56): يبين مدى شفافية تطبيق شروط للترقية:

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
45.45	10	نعم	هل تطبق شروط الترقية بشفافية
54.54	12	لا	
%100	22	المجموع	

يؤكد نسبة 45.45% من إجابات المبحوثين أنه يتم احترام شروط الترقية المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية للمؤسسة، وتتم ترقية العاملين بكل شفافية، وتجزم نسبة 54.54% من المبحوثين بعدم الالتزام بهذه الشروط كلية في الترقية، نتيجة تدخل العلاقات الشخصية في هذه العملية، وهو ما يفقد الثقة بين العاملين والمؤسسة ويوسع الهوة بينهم.

جدول رقم (57): يبين مدى السرعة في إقرار الترقية:

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
%40.90	09	نعم	هل تتم الترقية بصورة فورية (السرعة في إقرار الترقية)
%59.09	13	لا	
%100	22	المجموع	

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 59.09% من إجابات الإطارات المسيرة إلى عدم إقرار الترقية بصورة فورية، حيث صرح مسؤول الموارد البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة ان اقرار الترقية لمن يستحقها من العاملين لا تتم بصورة آنية، كما أن طلبات الترقية (إعادة التصنيف) للعاملين المتحصلين على شهادات جامعية لم تتم تسويتها رغم أنه منصوص عليها في الاتفاقية الجماعية التي تنظم علاقة العمل في المؤسسة، وذلك راجع لمركزية القرار في مثل هذه النوع من الترقية أو إعادة التصنيف.

أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 40.90% من المبحوثين أكدوا أن الترقية تتم في بصورة فورية حال توفر مناصب.

جدول رقم (58): يبين عوائق الحصول على الترقية:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
مدة الترقية في الدرجة (الترقية الآلية)	05	22.72%
عدم إقرار الترقية بصورة فورية	13	59.09%
عدم وجود ترقية خارج شرط توفر مناصب عمل	04	18.18%
المجموع	22	100%

تؤكد نتائج الجدول أعلاه أن أكبر عائق يحول دون الحصول على الترقية رغم توفر شروطها هو عدم إقرار الترقية بصورة فورية، والتي يعاني منها العاملون الذين تابعوا دراستهم وتحصلوا على شهادات جامعية تؤهلهم للترقية في السلم المهني، وهو ما تعبر عنه نسبة 59.09% من الإطارات المسيرة بالمؤسسة.

أما العائق الثاني فيتعلق بطول مدة الترقية من درجة إلى أخرى في نفس الصنف، والمحددة بثلاث سنوات، وهو ما عبرت عنه نسبة 22.72% من الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة. ويتعلق العائق الثالث بعدم وجود ترقية خارج شرط توفر مناصب عمل، أي عدم وجود الترقية في سلسلة الترتيب المهني، وهو ما عبرت عنه النسبة المتبقية من الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك بنسبة 18.18%.

خامسا: بيانات حول عملية تقييم الأداء:

جدول رقم (59): يبين نظرة المشرف أو المسؤول لعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
كيف تنظر لعملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة	08	36.36%
	14	63.63%
	00	00%
المجموع	22	100%

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 63.63% تؤكد أن نظام تقييم الأداء بالمؤسسة هو عملية متوسطة الأهمية، لأنه يضع جميع الوظائف في مستوى واحد، على الرغم من وجود تمايز بين

الوظائف وبالتالي تمايز بين شاغليها. فهو لا يقيس حجم العمل وطبيعته والمخاطر التي ترتبط به. ولا يرتبط بمعايير التفوق والامتياز في الأداء.

فنظام تقييم الأداء الذي لا يحقق الارتباط بين أنشطة العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ولا يوفر معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن العاملين وهو ما تؤكد النتائج الواردة في الجدول رقم (63)، ولا يزود العاملين بمعلومات مرتدة تفيد في تحقيق أهدافهم، يعتبر عملية متوسطة الأهمية لأنه لا يتوافر على المعايير الفعالة لتقييم الأداء، وبالتالي لا يمكنه أن يحقق ميزة تنافسية من خلال الموارد البشرية.

أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 36.36% من إجابات المبحوثين تشير إلى النظام المعتمد في تقييم أداء العاملين مهم جدا، فهو يضم مجموعة من المعايير (المبادرة في العمل، الانضباط...) تمكن من تقييم أداء العاملين كل على حدا بصورة جيدة.

جدول رقم (60): يبين أهداف عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
معرفة نقاط الضعف	10	45.45%
معرفة نقاط القوة	04	18.18%
معرفة نقاط القوة والضعف معا	08	36.36%
المجموع	22	100%

تشير نسبة 45.45% من إجابات المبحوثين أن الهدف من عملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة هو معرفة نواحي الضعف، في حين تشير نسبة 36.36% من مجتمع البحث أن الهدف من عملية تقييم الأداء في المؤسسة هو معرفة نقاط القوة ونقاط الضعف، وتشير النسبة المتبقية والمتمثلة في 18.18% أن الهدف من عملية تقييم الأداء في المؤسسة هو معرفة نقاط القوة فقط. غير أن أنظمة تقييم الأداء لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، ولكن معرفة أسباب الضعف كذلك، هل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل... الخ. كما أنه لا يقتصر على معرفة نقاط القوة فقط بل أسباب القوة لتثمين أداء العاملين.

جدول رقم (61): يبين الأسس التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

المجموع الكلي		لا		نعم		العبرة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	22	%00	00	%100	22	على أساس حجم العمل المنجز
%100	22	%81.81	18	%18.18	04	على أساس السلوك في العمل
%100	22	%72.72	16	%27.27	06	على أساس نوع العلاقة مع المشرفين
%100	22	%40.90	09	%59.09	13	على أساس المبادرة في العمل (الابتكار)

تجمع الإطارات المسيرة في المؤسسة مجال الدراسة وذلك بنسبة 100% أن أهم أساس يتم من خلاله تقييم أداء العاملين هو حجم العمل المنجز، كونه مقياس واضح الدلالة يسهل على المشرفين والمسؤولين تقييم أداء العاملين بسهولة.

ثم يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية مقياس المبادرة في العمل، بنسبة 59.09% وهي النسبة التي تشير إلى أن المبادرة في العمل كأساس لتقييم العاملين لا تقل أهمية عن مقياس حجم العمل، فهو مؤشر على اهتمام العاملين بالوظائف التي يشغلونها.

وفي المقابل تؤكد نسبة 72.72% من إجابات الباحثين أن نوع العلاقة مع المشرف لا تعد مقياس لتقييم العاملين. أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 81.81% من إجابات الباحثين فيؤكدون كذلك أن السلوك في العمل لا يعد مقياس موضوعيا في تقييم أداء العاملين.

جدول رقم (62): يبين كيفية تعامل الإطارات المسيرة مع العاملين بناء على نتائج تقييم الأداء.

المجموع الكلي	لا		أحيانا		نعم		العبارة	
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار		
%100	22	%00	00	%36.36	08	%63.63	14	هل تخبر العاملين بنواحي الضعف لديهم
%100	22	%00	00	%59.09	13	%40.90	09	هل تقوم بتصحيح أخطاء العاملين في حينها
%100	22	%00	00	%36.36	08	%63.63	14	هل تشجع العاملين على تحسين أدائهم
%100	22	%13.63	03	%45.45	10	%40.09	09	هل تناقش العاملين في طريقة أداء مهامهم

رغم أن المشرفون غالبا ما يشعرون بعدم الراحة عند مواجهة العاملين بنواحي الضعف في الأداء والتي أفرزتها أنظمة تقييم الأداء إلا أنهم يقومون في كل مرة بإخبار العاملين بنواحي الضعف لديهم لأهمية ذلك في تحقيق الفعالية في الأداء. وهو ما تؤكد نسبة 63.63% من الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة.

وبالنسبة لتصحيح أخطاء العاملين في حينها أي بعد تقييم أدائهم مباشرة، فقد أكدت نسبة 59.09% من الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة أنهم يقومون بذلك أحيانا فقط. وذلك حسب حجم ونوع الخطأ المرتكب.

أما فيما يتعلق بتشجيع العاملين على تحسين أدائهم بعد تقييم أدائهم، فقد أكدت نسبة 63.63% من الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة أنهم دائماً يحرصون على زيادة دافعية العاملين للقيام بأعماله على أكمل وجه.

كما أكد 45.45% من المبحوثين أنهم لا يناقشون جميع العاملين في طريقة أداءهم لأعمالهم، ذلك أن جميع العاملين ليسوا في مستوى واحد من الخصائص المهنية والسلوكية، وإنما يتم ذلك مع العاملين الذين يجدون صعوبات في إنجاز أعمالهم.

جدول رقم (63): يبين مدى استغلال الإدارة لنتائج تقييم الأداء.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
هل تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين	06	27.27%
	04	18.18%
	00	00%
	00	00%
لا	12	54.54%
المجموع	22	100%

إن المؤسسات الحديثة تعتمد على نتائج تقييم الأداء في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بشؤون العاملين أبرزها: تحديد الاحتياجات التدريبية، الترقيات، إدارة المرتبات والأجور والمكافآت التشجيعية، تقدير الأداء الفردي، الفصل من الخدمة.

إلا أن النتائج الواردة في الجدول تؤكد على أن المؤسسة لا تستخدم نتائج تقييم الأداء في اتخاذ هذه القرارات وهذا بنسبة 54.54%، أما النسب الباقية والمتمثلة في 27.27% و 18.18% فترى أن اعتماد المؤسسة على نتائج تقييم الأداء يقتصر فقط على تحديد الاحتياجات التدريبية، والمكافآت التشجيعية (علاوة المردودية). أما بالنسبة للترقية وحسب إجابات المبحوثين فهي تتم في حالة شغور المنصب وقد لا يتم ترقية العاملين ذوي الأداء الجيد. أما الفصل من الخدمة فقد يكون في حالة الأخطاء المهنية الجسيمة. وليس بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء.

جدول رقم (64): يبين مدى مساهمة نظام تقييم الأداء المعمول به بالمؤسسة في تحسين أداء العاملين:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
هل يحقق نظام تقييم الأداء المعمول به بالمؤسسة تحسين أداء العاملين	04	18.18%
	10	45.45%
	08	36.36%
المجموع	22	100%

إن نظام تقييم الأداء في المؤسسة مجال الدراسة غالباً لا يحقق أي تحسن في أداء العاملين، حسب ما أكدته نسبة 45.45% من المبحوثين، وذلك لأن نظام تقييم الأداء في المؤسسة لا يستخدم إلا في تحديد الاحتياجات التدريبية أو في المكافآت المالية (علاوة المردودية). وأحياناً يؤدي إلى تحسين في أداء العاملين خاصة الذين تحصلوا على دورة تكوينية بعد تقييم أدائهم، وهو ما تشير إليه نسبة 36.36% من إجابات المبحوثين.

جدول رقم (65): يبين كيفية مكافأة العاملين ذوي الأداء الجيد:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
الترشح للترقية	04	18.18%
توجيه الشكر والثناء	09	40.90%
المكافآت المادية	00	00%
يخصى بصلاحيات التمكين لتحرير طاقاته واثبات ذاته	04	18.18%
تقليل الرقابة عليه (يصبح محل ثقة الإدارة والمسؤولين)	05	22.72%
يكافئ مثل العاملين ذوي الأداء العادي	00	00%
المجموع	20	100%

يخصى العاملين ذوي الأداء الجيد في المؤسسة مجال الدراسة بالشكر والثناء من قبل مسؤولي المؤسسة، وبفرص الترشح للترقية في حالة توفر المناصب، أو يصبح محل ثقة المسؤولين بحيث يتم تقليل الرقابة عليه، أو يتم اختياره لإنجاز المهام المتميزة لتحرير طاقاته واثبات ذاته، هذا ما يمكن أن

الفصل السادس:.....تحليل بيانات ونتائج الدراسة الميدانية

تقدمه المؤسسة للعاملين ذوي الأداء الجيد حسب ما أشارت إليه بعض إجابات الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة.

جدول رقم (66): يبين مدى ارتباط سياسة الأجور بمعايير التقييم:

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
%13.63	03	نعم	هل ترتبط سياسة الأجور بمعايير التقييم
%18.18	04	أحيانا	
68.18	15	لا	
%100	22	المجموع	

إن نسبة 68.18% من إجابات الباحثين ترى أن سياسة الأجور المتبعة بالمؤسسة لا ترتبط بمعايير التقييم، وهذا بدوره قد يعيق تحسين كفاءة أداء الموارد البشرية، كما أنه من شأنه أن يؤدي إلى زيادة معدل دوران العمل خاصة العمال المؤهلين، وإلى عدم وضوح المعايير التي تمنح بها الحوافز والترقية.

سادسا: بيانات حول عملية الإشراف:

جدول رقم (67): يبين أسلوب الإشراف الذي يتبعه الإطارات المسيرة:

المجموع الكلي		لا		أحيانا		نعم		العبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	22	%00	00	%36.36	08	%63.63	14	هل تحفز العاملين وتكافئهم على الأداء
%100	22	%00	00	%18.18	04	%81.81	18	هل تعمل على نقل معارفك وخبراتك للعاملين
%100	22	%77.27	17	%22.27	05	%00	00	هل تفوض للعاملين بعض الصلاحيات

تشير النتائج الواردة في الجدول أعلاه، أن المشرفين يعملون على تحفيز العاملين والعمل على مكافأة العاملين الذين يريدون رغبة ودافعية في العمل من خلال منحة العلاوات، حسب ما تؤكدته نسبة 63.63% من إجابات المبحوثين.

كما يؤكد المبحوثين أن المشرفين يعملون على نقل معرفتهم وخبراتهم للعاملين أثناء أداء المهام بالتوجيه المستمر خلال إنجاز الأعمال، وهو ما يمكن اعتباره مساهمة منهم في تكوين العاملين، ومساهمة في خلق فرص نمو للعاملين. وهو ما تؤكدته نسبة 81.81% من إجابات المبحوثين. أما بالنسبة لتفويض الصلاحيات لبعض العاملين فإن أغلبية المبحوثين يؤكدون أنهم لا يفوضون بعضاً من صلاحياتهم للعمال الذين يشرفون عليهم، حتى لا يتحملوا أخطاء العاملين نتيجة هذا التفويض. وهو ما تؤكدته نسبة 77.27% من إجابات المبحوثين. وهو ما يمكننا من القول أن أسلوب الإشراف في المؤسسة مجال الدراسة لا يمكن العاملين من اكتساب الخبرة نتيجة عدم تفويض السلطة.

جدول رقم (68): يبين مدى قناعة المشرف وسعيه لتنمية اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو

العمل:

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
هل تعتبر دعمك والسعي لتنمية اتجاهات ايجابية لدى العاملين نحو العمل أحد واجباتك ومسؤولياتك الأساسية	نعم	45.45%
	لا	54.54%
	المجموع	100%
المجموع الكلي	نعم	9.09%
	لا	00%
المجموع الكلي	22	100%

من نتائج الواردة في الجدول أعلاه نستنتج أن المشرفين لديهم قناعة بضرورة خلق مناخ مناسب للعاملين لأداء أعمالهم، ويتجلى ذلك من خلال:

-حماية العاملين والحفاظ على مكانتهم لدى المسؤولين، فيبدلون ما في وسعهم لإعطاء صورة جيدة عن العاملين، وهو ما تؤكد نسبة 45.45% من إجابات الإطارات المسيرة.

-نقل أفكارهم وانجازاتهم إلى المسؤولين، وهو ما تشير إليه نسبة 54.54% .

غير أن نسبة قليلة من الباحثين من أشاروا إلى أنهم يتركون للعاملين قدرا من المرونة وحرية التصرف في بعض المواقف، وذلك بنسبة 09.09% من إجابات الباحثين.

جدول رقم (69): يبين مدى توفر نظام رواتب مجزي بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
72.72%	16	نعم	هل نظام الرواتب في المؤسسة يساهم في الاحتفاظ بالموارد البشرية
27.27%	06	لا	
100%	22	المجموع	

تؤكد أغلبية الباحثين وذلك بنسبة 72.72% من مجتمع البحث أن نظام الرواتب بالمؤسسة مجزي، مقارنة بمستويات الأجور في مؤسسات أخرى، بحيث يساهم في الاحتفاظ بالموارد البشرية العاملة بالمؤسسة، ويعمل على التحكم في معدل دوران العمل وخاصة الاستقالة، أما النسبة المتبقية فترى أن نظام الرواتب بالمؤسسة غير كافي خصوصا لفئة الإطارات المسيرة، نظرا لتحديات المسؤولية الوظيفية التي يتحملونها مقارنة بالموارد البشرية الأخرى.

سابعاً: بيانات حول عملية الاتصالات الفعالة:

–استخدام تكنولوجيا المعلومات*

جدول رقم (70): يبين مدى اعتماد المؤسسة لتكنولوجيا الانترنت:

النسبة %	التكرار	العبارة
100%	22	نعم
00%	00	لا
100%	22	المجموع

تبين نتائج الجدول أعلاه أن المؤسسة تستخدم تكنولوجيا الانترنت، وهو ما أكدته الإطار المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك بنسبة 100%. فالانترنت كنوع خاص من أنواع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يمكن أن تتيح الفرصة للمؤسسة لتطبيق نظم الإدارة الحديثة المعتمدة على برمجيات تحقق التكامل بين مختلف دوائرها ومصالحها، إلا أن ذلك يتطلب استثمارات عالية كأجهزة توصيل المستخدمين وبنية تحتية للاتصالات، وشبكة آمنة لتوصيل الدوائر المختلفة فيما بينها، وتوفر أجهزة حاسب لتقديم هذه الخدمات، كما يتطلب أيضاً نشر الوعي العام بين العاملين والمتعاملين وتقديم التكوين المناسب لهم، وإعادة تصميم الإجراءات والأنظمة المستخدمة في المؤسسة، والعمل على تطوير معايير استخدام وتبادل المعلومات.

* تشير تكنولوجيا المعلومات إلى تطبيق المنهج العلمي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكن المؤسسات من اتخاذ القرارات الفعالة في كل المستويات الإدارية في شتى مجالات نشاطها.

جدول رقم (71): يبين مزايا استخدام تكنولوجيا الانترنت في المؤسسة:

نوعاً ما		لا		نعم		العبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	22	27.27%	06	72.72%	16	الحد من بيروقراطية العمل المكتبي
100%	22	36.36%	08	63.63%	14	استخدام الأساليب الحديثة في مختلف سياسات الموارد البشرية
100%	22	40.90%	09	59.09%	13	تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة
100%	22	45.45%	10	54.54%	12	خفض التكاليف

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين من إجابات الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة أن اعتماد المؤسسة على شبكة المعلوماتية (الانترنت) ساهم في القضاء على العديد من العراقيل البيروقراطية وخاصة في مجال الوصول إلى المعلومات وسرعة تنقلها بين المصالح المختلفة والأفراد وضمان توزيع أكثر وأسرع بين عدد كبير من الأشخاص في المؤسسة . وهو ما تشير إليه نسبة 72.72% من إجابات الإطارات المسيرة.

وبالنسبة لاستخدام الأساليب الحديثة في مختلف سياسات الموارد البشرية يؤكد الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة أن استخدام هذه التكنولوجيا في تسيير نظام أجور العمال مثلاً، سهل من متابعة كل ما يتعلق بهم من تصنيفات مختلفة: إطارات، أعوان، وظائف، ترقيات، علاوات، برنامج تكوين لكل موظف، أقدميه...إلخ، إذ هذا النظام يضمن وجود بطاقة تقنية لكل مستخدم من خلال قاعدة البيانات التابعة له، كما يحتوي على السيرة الذاتية لكل فرد في المؤسسة ويتابع سير برنامج العطل السنوية والمرضية. وهو ما تؤكد نسبة 63.63% من إجابات المبحوثين.

كما ساهمت شبكة الانترنت بالمؤسسة إلى سهولة الاتصال والوصول إلى المعلومات وسرعة تنقلها بين المصالح وسرعة معالجة المعلومات على جميع المستويات، وهو ما أكدته نسبة 59.09% من إجابات المبحوثين.

كما أكد بعض الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك بنسبة 54.54% أنه من خلال إدخال الإنترنت فإن المؤسسة دخلت آفاقاً جديدة من الاتصالات التي تخفف التكاليف عن طريق خفض عدد الوثائق المكتوبة ودعم وتفضيل الرسائل الإلكترونية كوسيلة اتصال إلا أنه لن يتم القضاء تماماً على استخدام الورق.

وعموماً ومن خلال نتائج الجدول أعلاه يمكن الاستنتاج أن لشبكة الانترنت في المؤسسة مجال الدراسة فوائد كثير وفرقاً للمؤسسة منها قلة التكاليف وربح الوقت والحصول على المعلومة بسرعة وفي وقت قصير، فضلاً عن تقريب المسافات إلا أن العيب الذي يهدد هذه التكنولوجيا الحديثة هو جهل بعض الموظفين بطريقة استخدامها وعدم تكوينهم في هذا المجال.

جدول رقم (72): يبين مدى تأييد إطارات المؤسسة الاعتماد الكلي لشبكة الانترنت

بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
77.27%	15	نعم
31.81%	07	لا
100%	22	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه نستنتج أن نسبة 31.81% من الإطارات المسيرة لا تؤيد الانتقال الكلي للعمل بالشبكات وإهمال الجانب التقليدي المعتمد على المطبوعات والنماذج الورقية في التوثيق حتى لا يعتقد الموظف بكمال خدمات الشبكة. لأن من عيوب هذه الشبكات الانقطاع من حين لآخر وما يخلفه ذلك من خسائر مادية للمؤسسة.

جدول رقم (73): يبين العراقيل التي تحول دون الاستفادة الفعلية من شبكة الانترنت:

المجموع الكلي		لا		نعم		العبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	22	%00	00	%100	22	عدم خضوع العاملين للتكوين حول هذه التقنية
%100	22	%31.81	07	%68.18	15	نقص أمن الشبكة
%100	22	%00	00	%100	22	الانقطاعات المتكررة للشبكة
%100	22	%59.09	13	%40.90	09	الإدارة لا تشجع على العمل بهذه التقنية

من خلال نتائج الجدول أعلاه وحسب إجابات الباحثين يتبين أن أكبر عائق يحول دون الاستفادة الفعلية من شبكة الانترنت كما يبدو في نظر جميع الإطارات المسيرة بالمؤسسة هو عدم استقرار التدفق بالنسبة للشبكة والانقطاعات المتكرر، فضلا عن عدم توفر خط احتياطي. كما يعد نقص أمن الشبكة، أحد العوائق الرئيسية للاستفادة الفعلية من هذه الشبكة، فهي غير مؤمنة بشكل كافي. وهو ما أكدته نسبة 68.18% من إجابات الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة.

أما بالنسبة لجهل العاملين لكيفية استخدام هذه التكنولوجية الاتصالية داخل المؤسسة فقد أكد أغلبية الإطارات المسيرة وذلك بنسبة 72.72% أن العاملين بالمؤسسة يحسنون استخدام جهاز الحاسوب، وبالتالي لا يجدون صعوبة في استخدامها. رغم أنهم لم يتلقوا أي تكوين حول كيفية استخدام هذه التكنولوجية الاتصالية داخل المؤسسات وهو ما تشير إليه نسبة 100% من إجابات الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة.

أما الإدارة فهي لا تضع عراقيل أمام العاملين لاستخدام الانترنت في المؤسسة، حيث بإمكان كل عامل استخدامها. وهو ما أكدته نسبة 59.09% من إجابات الإطارات المسيرة.

ثامنا. بيانات حول عملية التمكين:

-البحث والتطوير:

جدول رقم (74): يبين مدى دعم المؤسسة لنشاط البحث والتطوير.

المجموع الكلي		لا		نعم		العبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	22	54.54%	12	45.45%	10	تخصص أموال لمشاريع البحث والتطوير (الابتكار)
100%	22	81.81%	18	18.18%	04	التعاون مع الجهات الأكاديمية كالجوامع والجهات الاستشارية

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة لا تولي أهمية لنشاط البحث والتطوير، سواء في مجال تخصيص مبالغ مالية لدعم مشاريع البحث والتطوير، وهو ما تؤكد نسبة 54.54% من إجابات المبحوثين، والنسبة المتبقية والمتمثلة في 45.45% فتؤكد أنه توجد علاوة الابتكار التي تمنح للعاملين الذين يتميزون بأعمال شخصية في مجالات البحث والتصميم والإنجاز التي تأتي بمكاسب إضافية للمؤسسة .

كما تؤكد الإطارات المسيرة في المؤسسة مجال الدراسة أن المؤسسة في غالب الأحيان لا تتعاون مع الجهات الأكاديمية كالجوامع والجهات الاستشارية في مجال البحث والتطوير، وهو ما تؤكد نسبة 81.81% من إجابات المبحوثين. وإنما يقتصر تعاملها مع هذه المؤسسات في إطار استقبال الطلبة لإجراء تربصات ميدانية مكتملة لدراساتهم (حسب ما أشارت إليه رئيسة مصلحة التكوين بالمؤسسة مجال الدراسة أثناء المقابلة التي تمت معها).

جدول رقم (75): يبين مدى تقديم المؤسسة لخدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية:

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
72.72%	16	نعم
27.27%	06	لا
100%	22	المجموع

يؤكد أغلبية الإطارات المسيرة في المؤسسة مجال الدراسة أن المؤسسة في تحسن مستمر، سواء من خلال تقديم خدمات جديدة في مجال الاتصالات، أو تحسين الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وهذا بنسبة 72.72% من إجابات الإطارات المسيرة.

-فرق العمل

جدول رقم (76): يبين مدى اعتماد المؤسسة لأسلوب فرق العمل:

النسبة %	التكرار	العبارة
59.09%	13	نعم
40.90%	09	أحيانا
00%	00	لا
100%	22	المجموع

يؤكد أغلبية الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك بنسبة 59.09%. أن المؤسسة تعتمد أسلوب فرق العمل، فنشاط المؤسسة يتطلب مساهمة جميع المصالح بمختلف أنشطتها التقنية والتجارية والإدارية، خلال القيام بفتح ورشات ميدانية، وهو ما لاحظناه خلال عملية تزويد بعض الأحياء بشبكة الانترنت، حيث تولى مجموعة مختصين في الجانب التقني توصيل الكوابل إلى الشقق، وتولت موظفة عن الدائرة التجارية بعملية تحسيس للسكان، و تولى موظف عن الجانب الإداري بتسجيل المواطنين الذين تم تزويد شققهم بشبكة الانترنت، وبالتالي شاركت جميع المصالح في هذه العملية. بما يشكل فريق عمل متعدد المهام.

جدول رقم (77): يبين مدى دعم الإدارة لفرق العمل:

المجموع الكلي		لا		نعم		العبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	22	%63.63	14	%36.36	08	الدعم الايجابي المستمر لفرق العمل
%100	22	%72.72	16	%27.27	06	منح السلطة لفريق العمل لاتخاذ القرارات
%100	22	%50	11	%50	11	توفير الموارد والإمكانات اللازمة لإنجاح عمل الفريق
%100	22	%54.54	12	%45.45	10	التكوين المستمر لأعضاء الفريق
%100	22	%40.09	09	%59.09	13	التأكيد على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق.
%100	22	%68.18	15	%31.81	07	تحفيز أعضاء الفريق (المكافآت).

إن نجاح فرق العمل متعدد الوظائف يتوقف على الدعم والمساندة الذي تتلقاه من الإدارة العليا، ومن خلال نتائج الميينة في الجدول أعلاه فإن نسبة 63.63% من الإطارات المسيرة ترى أن فرق العمل بالمؤسسة تحضى بالدعم الايجابي والمستمر من طرف الإدارة، وذلك خلال الاهتمام الواضح والحقيقي بالعاملين والمشكلات التي تواجههم في انجاز المهام.

أما بالنسبة لتأكيد الإدارة على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق. فيرى جميع الإطارات المسيرة وذلك بنسبة 59.09% أن الإدارة تؤكد على ضرورة وجود التعاون والتنسيق بين أعضاء فرق العمل متعدد الوظائف وذلك من أجل انجاز المهام بكفاءة وفعالية.

كما تبين نسبة 50% من إجابات المبحوثين أن تأييد الإدارة لفرق العمل يتمثل أيضا في توفير الموارد والإمكانات اللازمة التي يحتاجها أعضاء فريق العمل لأداء مهامه بنجاح، مثل إمدادهم بالوسائل والمعلومات اللازمة التي تمكنهم من حل المشكلات وإيجاد حلول.

أما فيما يتعلق بمنح السلطة من طرف الإدارة لفريق العمل لاتخاذ القرارات المتعلقة بأمور ومشكلات الفريق، على اعتبار أن أعضاء الفريق أكثر قدرة على تحديد المشكلات التي تواجههم وإيجاد الحلول المبتكرة لها من أفراد الإدارة، ورغم أهمية هذه النقطة باعتبارها تدخل ضمن مفهوم التمكين الذي يعد من المفاهيم الإدارية الحديثة، إلا أنها مثلت نسبة ضعيفة مقدرة 27.27% فقط من إجابات الإطارات المسيرة.

أما فيما يخص تأييد الإدارة لأعضاء فريق العمل من خلال التحفيز المادي الذي يعمل على تحسين أدائهم الوظيفي ورفع كفاءتهم الإنتاجية بشكل يحقق أهداف المؤسسة ككل فهي غير واردة إطلاقاً، وهو ما تعبر عنه نسبة 68.18% من إجابات المبحوثين التي تعبر عن عدم دعم الإدارة لفريق العمل.

أما نسبة 54.54% من إجابات المبحوثين تؤكد على أن الإدارة لا تدعم فريق العمل بصورة كافية سواء من خلال التكوين المستمر لأعضاء الفريق، ذلك أن دعم أعضاء فرق العمل بالتكوين المستمر، فهذه العملية إن أعطيت لها الأهمية التي تستحقها من شأنها تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين ومساعدتهم في فهم كيفية المشاركة بفاعلية ضمن هذه الفرق المختلفة والتي تستهدف تحسين الجودة وتطوير أساليب العمل والتصدي لمشكلاته.

وما نستنتجه إجمالاً من نتائج الجدول أعلاه أن فرق العمل في المؤسسة لا تحظى بتأييد ودعم الإدارة بشكل كبير، رغم أنها تعتمد بصورة كبيرة على فرق العمل في تنفيذ مخطط المؤسسة، وهذا من شأنه أن يعيق عمل هذه الفرق على إنجاز مهامها بنجاح، الأمر الذي يعود بالسلب على المؤسسة.

جدول رقم (78): يبين فوائد اعتماد أسلوب فرق العمل بالمؤسسة:

المجموع الكلي		لا		نعم		العبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	22	22.72%	05	77.27%	17	ساهم في بث الثقة بين العاملين والحد من الصراعات بينهم
100%	22	63.63%	08	63.63%	14	ساهم في تحسين مستوى مهارات أعضاء الفريق
100%	22	45.45%	10	54.54%	12	ساهم في تلبية احتياجات العملاء والحصول على ميزة تنافسية

يؤكد أغلبية الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة، وذلك بنسبة 77.27% أن إتباع المؤسسة لأسلوب فرق العمل ساهم في بث الثقة والحد من الصراعات بين العاملين، ذلك أن فرق العمل قائمة على التعاون والتفاعل والمشاركة الفعالة بين أعضاء الفريق، والشعور بالانتماء لروح الفريق، والإحساس بالمسؤولية المشتركة تجاه المهام المطلوب إنجازها، والالتزام التام بالأهداف.

كما ساهم كذلك انتهاج المؤسسة لأسلوب فرق العمل بالمؤسسة إلى اكتساب أفراد فرق العمل لخبرات جديدة وأدى إلى تحسين مستوى مهاراتهم، وذلك ما أكدته إجابات الإطارات المسيرة بنسبة 63.63%.

من مزايا أسلوب فرق العمل أنه يؤدي إلى تحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة تضمن لها البقاء، حيث ساهم أسلوب فرق العمل بالمؤسسة مجال الدراسة حسب إجابات الإطارات المسيرة إلى معالجة مختلف مشكلات زبائن المؤسسة. وذلك ما تشير إليه نسبة 54.54% من إجابات الإطارات المسيرة.

تاسعا. بيانات حول الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية:

-بيانات حول تخطيط الموارد البشرية:

جدول رقم (79): يبين مدى اعتماد المؤسسة لخطة مدروسة ومستقبلية لتحديد احتياجاتها من

الموارد البشرية من حيث العدد والتخصصات.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
36.36%	08	نعم هل تعتمد المؤسسة خطة مدروسة ومستقبلية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والتخصصات. لفترة 5 أو 10 سنوات على الأقل
63.63%	14	لا
100%	22	المجموع

تشير نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 63.63% من الإطارات المسيرة أكدوا أن المؤسسة تفتقد إلى رؤية مستقبلية لاحتياجاتها من الموارد البشرية، حيث تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية، فيقتصر تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية بناء على حالات شغور المناصب المتوفرة لأي سبب من الأسباب (استقالة، وفاة، تقاعد...)، أو فتح فروع جديدة في إطار مشاريع تطوير المؤسسة. وبالتالي ليس لديها تصور واضح ومدروس عن هيكل الموارد البشرية لفترات مستقبلية لخمس أو عشر سنوات على الأقل.

وفي هذه الحالة يمكن القول أن عملية تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية بالمؤسسة لا تلقى العناية الكافية، فإدارة المؤسسة لا تهتم بوضع خطة تحدد احتياجاتها من الموارد البشرية مستقبلا فهي تدبر احتياجاتها من الموارد البشرية تحت إلحاح الحاجة الفعلية، وبالتالي قد تضطر المؤسسة تحت ضغط الحاجة إلى قبول مستويات أدنى من الكفاءة، أو ترك بعض الوظائف شاغرة حتى تتمكن المؤسسة من تدبير الكفاءات المناسبة، وكلتا الحالتين لهما آثار سلبية لا يمكن إنكارها على المستوى الكلي للأداء في المؤسسة.

جدول رقم (80): يبين مدى دراسة المؤسسة لأسباب دوران العمل خاصة الاستقالة:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
هل تقوم المؤسسة بدراسة أسباب دوران العمل خاصة الاستقالة	04	18.18%
	18	81.81%
المجموع	22	100%

أن أغلبية الإطارات المسيرة وذلك بنسبة 81.81% أكدوا أن المؤسسة لا تقوم بدراسة أسباب دوران العمل خاصة الاستقالة (التخلي الإرادي عن الوظيفة) فهي لا تولي هذه العملية أية أهمية. وتؤكد نسبة 18.18% من مجتمع البحث (وهم المشرفين على دائرة الموارد البشرية ومصالحها) أن الإدارة تقوم بالبحث في أسباب الاستقالة في حالة الاستقالة، حيث أكد رئيس دائرة الموارد البشرية بالمؤسسة أن المؤسسة لم تخصص إلا حالة واحدة، حيث كان سبب الاستقالة يعود لمغادرة العامل تراب الوطن، وعن أسباب انعدام الاستقالة بالمؤسسة أرجع ذات المصدر ذلك إلى أن نظام الأجور المغربي في المؤسسة مقارنة بالمؤسسات الأخرى يحول دون ذلك.

بالرغم من أن دراسة وتحليل أسباب دوران العمل خاصة الاستقالة وفقا لأسبابه الحقيقية يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وظروف الإشراف وسياسات الأفراد المختلفة المطبقة بالمؤسسة، فقد تكون أسباب الاستقالة راجعة إلى عدم الرضا عن طبيعة وظيفة الإشراف، أو عدم وضع الفرد في المكان الذي يتناسب مع قدراته وخبراته، أو عدم الرضا عن سياسة الأجور والحوافز، أو وجود خلل في سياسة الترقية... الخ.

جدول رقم (81): يبين مدى اعتماد المؤسسة لخريطة إحلال.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
هل تعتمد المؤسسة خريطة إحلال	00	00%
	22	100%
المجموع	22	100%

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن جميع الإطارات المسيرة وذلك بنسبة 100% يؤكدون على أن المؤسسة لا تعتمد خرائط إحلال، فالإجراء الوحيد المعتمد في المؤسسة هو أسلوب التفويض وهو أسلوب إحلال أحد العاملين مكان رئيسه خلال فترة إجازة هذا الأخير،

ويجل محله لفترة قصيرة وتكون صلاحياته جد محدودة، حيث يقوم عادة بأعمال كتابية عادية أو روتينية نيابة عن رئيسه، أما في الحالات والمواقف الهامة والقرارات الإستراتيجية فيؤجل البت فيها لحين عودة الرئيس أو المسؤول الأصلي إلى عمله.

وهذا ما من شأنه أن يؤدي إلى ارتباك المؤسسة والتأثير السلبي على عملياتها في بعض الأحيان نظرا لبطء عملية الإحلال أو عدم سلامتها. فخريطة الإحلال هي خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية، لكنها معدة لمعالجة أي احتمالات لترك الأفراد للعمل، أو ترقيتهم لمستويات وظيفية أعلى وإحلال آخرين محلهم. وتلقي خرائط الإحلال الضوء على تلك المراكز التي يمكن أن تكون شاغرة في المستقبل بسبب الإحالة على التقاعد أو الترقيات أو النقل أو الهجرة أو الوفاة.

جدول رقم (82): يبين مدى اعتماد المؤسسة لسياسة تطوير المسار الوظيفي:

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
هل تعتمد المؤسسة على سياسة تطوير المسار الوظيفي للعاملين	06	%27.27
	16	%72.72
المجموع	22	%100

تفتقر المؤسسة لسياسة واضحة وقابلة للتطبيق فيما يخص تطوير وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية، وهذا ما تؤكده نسبة 72.72% من إجابات الإطارات المسيرة.

فالمؤسسة مجال الدراسة تنعدم بها العوامل المساعدة على التخطيط للمسار الوظيفي للعاملين، مثل التطوير والتكوين والتأهيل المهني وتوفير المعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية المستقبلية للعاملين، وفي تطبيق أسس الجدارة في فرص التقدم الوظيفي.

فارتفاع المستوى التعليمي للعاملين يزيد في توقعاتهم الوظيفية، إلا أنهم يصطدمون بخطة المؤسسة التي تقيد المسارات الوظيفية، وتحد من فرص الترقية، وهذا ما يؤدي إلى تسرب الإحباط إلى عدد كبير منهم، الذين يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

-بيانات حول التخطيط الاستراتيجي:

جدول رقم (83): يبين مدى اعتماد المؤسسة لخطّة إستراتيجية معدة مسبقا وقابلة للتنفيذ.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
54.54%	12	نعم	هل تعتمد المؤسسة خطة إستراتيجية
45.45%	10	لا	معدة مسبقا وقابلة للتنفيذ
100%	22	المجموع	

يؤكد نسبة 54.54% من الإطارات المسيرة أن المؤسسة لا تعتمد خطة إستراتيجية معدة مسبقا وقابلة للتنفيذ، فهي ترى أن المؤسسة تعد كل سنة برنامج عمل سنوي (plan d'action annuel) الذي يتم تنفيذه خلال كل سنة جديدة، بعد تقييم نسبة الانجاز للسنة التي تسبقها، وتحديد العراقيل والصعوبات (les contraintes) التي حالت دون تحقيق نسبة انجاز كاملة، وهذا البرنامج لا يرقى إلى خطة إستراتيجية بمعناها الحقيقي التي تكون طويلة المدى. أما النسبة المتبقية والمثلة بـ 45.45% فترى أن المؤسسة تعتمد خطة عمل إستراتيجية معدة مسبقا وقابلة للتنفيذ.

جدول رقم (84) يبين مدى مشاركة المصالح الإدارية المختلفة في إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
27.27%	06	نعم	هل تشارك المستويات الإدارية المختلفة
72.72%	16	لا	في إعداد الخطة الإستراتيجية
100%	22	المجموع	

صرحت أغلبية الإطارات المسيرة وذلك بنسبة 72.72% أن المصالح التي يمثلونها لا تشارك في إعداد الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. بل يتمثل دورها في تنفيذ هذه الخطة الإستراتيجية. كون الخطة الإستراتيجية يتم إعدادها على مستوى الإدارة المركزية العامة. والإطارات المسيرة بالمؤسسة وباقي المصالح الإدارية تتولى عملية التنفيذ.

جدول رقم (85): يبين مدى تركيز إستراتيجية المؤسسة على دور الموارد البشرية.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
هل تركز إستراتيجية المؤسسة على دور الموارد البشرية	لا	17
	نعم	05
المجموع	22	100%

تؤكد نسبة 77.27% من مجتمع البحث أنه لا يتم الأخذ بعين الاعتبار دور الموارد البشرية خلال إعداد هذا البرنامج السنوي، مقارنة بالموارد الأخرى المالية والتقنية.

جدول رقم (86): يبين مدى قيام إدارة المؤسسة قبل الإعداد لإستراتيجية المؤسسة بجملة من

العمليات الإستراتيجية:

العبرة	نعم		لا		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
تقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات	08	36.36%	14	63.63%	22	100%
تقييم الممارسات الحالية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف	18	81.81%	04	18.18%	22	100%
دراسة السوق ومتطلباته	10	45.45%	12	54.54%	22	100%
إسناد الإستراتيجية إلى نظريات علمية	00	00%	22	100%	22	100%
الوقوف على مهارات العمال	05	22.27%	17	77.27%	22	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن إدارة المؤسسة قبل الإعداد لبرنامج عملها تقوم فقط بتقييم الممارسات الحالية لتحديد العراقيل والصعوبات التي حالت دون تحقيق برنامج العمل لتدراكها في البرنامج المقبل، كما تشير إليه نسبة 81.81% من آراء الباحثين. ولا تولى عملية تقييم البيئة الخارجية الأهمية التي تستحقها من أجل تحديد الفرص (تطورات تكنولوجية يمكن للمؤسسة استغلالها..) والتهديدات (دخول منافسين جدد إلى السوق، ابتكارات جديدة للمنافسين..)، كما تشير إليه نسبة 63.63% من إجابات الباحثين. وهو ما يعني أن المؤسسة لا

تبنى التسيير الاستراتيجي الذي يعمل على رصد التغيرات في البيئة الخارجية وتحليلها لتحديد احتمالات النجاح أو الإخفاق، ثم دراسة وتحليل إمكانات المؤسسة الداخلية والخارجية، من أجل توفير الموارد اللازمة للتعامل مع احتمالات البيئة الخارجية لتحقيق تكيف معها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المستقبلية.

ونفس الأمر بالنسبة لعملية تقييم السوق من حيث دراسة احتياجات الزبائن والعمل على تلبيتها وفق برنامج عمل محدد. كما تشير إليه نسبة 54.54% من آراء المبحوثين من الإطارات المسيرة. أما فيما يتعلق بالاستناد في إعداد برنامج عمل المؤسسة إلى نظريات علمية أو إلى ذوي الخبرة العلمية فإن المبحوثين أكدوا عدم اعتماد إدارة المؤسسة كلية على مثل هذا الإجراء كما تشير إليه جميع آراء الإطارات المسيرة. وهذا يعني أن سياسات المؤسسة خاضعة في إدارتها للأساليب الاجتهادية والتقدير الشخصي المبني على الخبرة فقط. غير أن الضرورة تملئ معالجتها من خلال الأساليب العلمية المتطورة في الإدارة.

كما أكدت نسبة معتبرة من أفراد مجتمع البحث، وذلك بنسبة 77.27% أن المؤسسة لا تأخذ في الحسبان مدى توافق المهارات والكفاءات البشرية مع الخطة الإستراتيجية المعدة من طرف المؤسسة. ويرجع ذلك إلى عدم إشراك إدارة الموارد البشرية والأخذ باقتراحاتها أثناء إعداد هذه الخطة بل تبلغ بما فقط لتنفيذها. وهو ما تؤكده النتائج الواردة في الجدول رقم (87).

جدول رقم (87): يبين مدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في إعداد وتنفيذ الخطط

والسياسات الإستراتيجية للمؤسسة:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
إعداد الخطط والسياسات الإستراتيجية للمؤسسة	04	18.18%
تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية فقط	18	81.81%
المجموع	22	100%

من نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة لا تشارك في إعداد الخطط والسياسات الإستراتيجية للمؤسسة وإنما دورها ينحصر في تنفيذ هذه الخطط والسياسات فقط.

وهو ما يؤكد أن دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة ينحصر فقط في قضايا استشارية تتعلق بأجور وإجازات العاملين...، وليس كشريك في عملية الإعداد والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، التي هي سمة وميزة المؤسسات الحديثة، ومن المفاهيم والتقنيات الإدارية المعاصرة للموارد البشرية. حيث يتوقف نجاح المؤسسات في عملية الإعداد والتخطيط الاستراتيجي إلى حد كبير على المدى الذي يتم فيه إشراك إدارة الموارد البشرية في هذه العملية. ومن المفروض أن إدارة الموارد البشرية لها دور فعال في تزويد فريق إعداد الخطط الإستراتيجية بالمعلومات الخاصة بقدرات وإمكانيات العاملين بالمؤسسة، هذه القدرات تساعد في صياغة الاستراتيجيات الملائمة، وما إذا كانت هذه القدرات تساهم في خلق ميزة تنافسية، من جهة أخرى فالإستراتيجية المقترحة قد تملّي إحداث تغييرات في هيكل وتركيبة مهارات العاملين حتى يمكن تحقيق التنفيذ الفعال لها. وهو ما سوف يتوقف على أنشطة إدارة الموارد البشرية في هذا الشأن.

جدول رقم (88): يبين الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة عند إحداث تغيير جديد (إدخال

وسائل تقنية جديدة، أساليب تسيير جديدة):

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
إعداد وتكوين العمال قبل إحداث التغيير	09	40.90%
إحداث التغيير ثم إعداد وتكوين العمال	04	18.18%
استقدام عمال جدد	09	40.90%
المجموع	22	100%

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 40.90%، من الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة يؤكدون أن المؤسسة تلجأ عند إحداث تغييرات جديدة بالمؤسسة سواء في أساليب التسيير أو بإدخال وسائل تقنية جديدة، إلى إعداد وتكوين العمال قبل إحداث هذه التغييرات. ونسبة 40.90% من هذه الإطارات يؤكدون أن المؤسسة تلجأ إلى استقدام عمال جدد حين تقوم بإحداث تغييرات بالمؤسسة. هذا التوجه يشير إلى أن المؤسسة لا تمنح فرص التكوين والتوظيف لمواردها البشرية الموجودة.

والنسبة المتبقية والتي تمثل 18.18% من مجتمع البحث تؤكد أن المؤسسة تقوم بتكوين وأعداد العمال بعد إحداث أي تغييرات بالمؤسسة كما هو الحال حين تم إدخال تقنية الإنترنت بالمؤسسة. غير أن النظرة المعاصرة في تسيير الموارد البشرية تؤكد أنه لا بد أن يقدم التدريب في فترة سابقة لإحداث التغييرات الفعلية، لكن معظم برامج التدريب تحدث بعد إدخال التغيير ومن ثم فمعظمها برامج غير مبادرة.

2.1.1. تحليل بيانات الإطارات وأعوان التحكم:

أولاً: بيانات أولية:

جدول رقم (89): يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	72	57.6%
أنثى	53	42.4%
المجموع	125	100%

يتبين من نتائج الواردة في الجدول أن الإناث يمثلن نسبة 42.4% من أفراد العينة، وهي نسبة معتبرة مقارنة بنسبة الذكور والمتمثلة في نسبة 57.6%. وهي إستراتيجية مقصودة من قبل المؤسسة حيث أكدت المقابلات الحرة أن طبيعة المرأة تتوافق مع متطلبات الوظيفة في المؤسسة حيث يمكنها التعامل الجيد مع زبائن المؤسسة، على اعتبار أن المؤسسة ذات طابع اقتصادي تجاري

جدول رقم (90): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
30-20 سنة	24	19.2%
40- 31 سنة	81	64.8%
50- 41 سنة	12	9.6%
أكبر من 50 سنة	08	6.4%
المجموع	125	100%

إن الفئة العمرية الغالبة في العينة حسب نتائج الجدول هي فئة (31-40 سنة) وذلك بنسبة 64.8%، ثم تليها نسبة 19.2% التي تمثل الفئة العمرية (20-30). وهذا راجع إلى حداثة المؤسسة محل الدراسة-المديرية العملية للاتصالات- وكذا سياسة التوظيف المعتمدة في المؤسسة والتي تهدف إلى استقطاب كفاءات شابة.

جدول رقم (91): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والمؤهل العلمي والمهني:

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل العلمي والمهني		المستوى التعليمي
%16	20	مهندس دولة		جامعي
%14.4	18	ليسانس		
%06.4	08	دبلوم الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA)		
%36.8	46	المجموع		
%42.4	53	تقني سامي	دبلوم معاهد التكوين المهني	ثانوي
%20.8	26	تقني		
%63.2	79	المجموع		
%100	125			المجموع الكلي

من خلال الجدول يتضح أن نسبة 36.8% من أفراد عينة الدراسة ذو مستوى تعليمي جامعي منهم 16% حاملين شهادة مهندس دولة، 14.4% من حملة شهادة ليسانس، و6.4% من حملة دبلوم الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA).

أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 63.2% فهي ذو مستوى ثانوي بالإضافة إلى حصولهم على تكوين في مراكز التكوين المهني وحاصلين على شهادة تقني سامي بنسبة 42.4%، وشهادة تقني بنسبة 20.8%.

وهذا يعني أن تركيب هيكل الموارد البشرية داخل المؤسسة من أصحاب المستوى التعليمي العالي ومستوى تكوين مهاري عالي، وبالتالي فإن مستوى تطلعاتهم غير محصور في الحصول على دخل نقدي يغطي احتياجاتهم المعيشية، وإنما يتطلعون للمعاملة الإنسانية، ومزيداً من فرص النمو والتقدم وتأكيد الذات، ما يعني أن المؤسسة وبالأخص إدارة الموارد البشرية في حاجة إلى مهارات خاصة لتفسير سلوك العاملين ودوافع العمل لديهم، وتكييف سياسات الموارد البشرية بالشكل الذي يحقق التوازن بين الأهداف التنظيمية والأهداف الإنسانية.

جدول رقم (92): يبين توزيع أفراد العينة حسب الإدارة أو المصلحة التي ينتمون إليها:

النسبة المئوية	التكرار	الدائرة	
%0.8	01	مصلحة تسيير التكوين	دائرة الموارد البشرية
%0.8	01	مصلحة العلاقات السوسيو مهنية	
%1.6	02	مصلحة تسيير المسارات المهنية	
%2.4	03	مصلحة الوسائل واللوجستيك	دائرة الممتلكات والوسائل
%1.6	02	مصلحة الميزانية	الدائرة المالية
%0.8	01	مصلحة المحاسبة	
%1.6	02	مصلحة الخزينة	
%1.6	02	مصلحة العلاقات مع الزبائن	الدائرة التجارية
%38.4	48	الوكالة التجارية	
%3.2	04	مصلحة التحصيل	
%1.6	02	مصلحة الهندسة والتخطيط	الدائرة التقنية
%40	50	مركز تقني	
%1.6	02		الوقاية والأمن
%2.4	03		مكتب الأعمال القانونية
%1.6	02		التحصيل ومراقبة التسيير
%100	125		المجموع

يتبن من النتائج الواردة في الجدول والمتعلقة بتوزيع أفراد العينة حسب الإدارة أو المصلحة التي ينتمون إليها، أن أكبر نسبة هي 40% وكانت لمصلحة المركز التقني التابع للدائرة التقنية، تليها مباشرة مصلحة الوكالة التجارية التابعة للدائرة التجارية بنسبة 38.4%، نظرا لأن هاتين المصلحتين في الأصل تمثلان أعلى نسبة من عدد عمال المؤسسة، ومرد ذلك للطبيعة التجارية للمؤسسة.

جدول رقم (93): يبين توزيع أفراد العينة حسب النشاط الممارس:

النسبة المئوية	التكرار	نوع النشاط
19.2%	24	إداري
36%	45	تجاري
44.8%	56	تقني
100%	125	المجموع

تتميز المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في المديرية العملية للاتصالات بطابع تقني تجاري بالأساس، وهو ما يفسر النسب الواردة في الجدول أعلاه والمتعلقة بتوزيع العاملين على أنشطة المؤسسة، حيث يحتل النشاط التقني أعلى نسبة 44.8%، يليه مباشرة النشاط التجاري بنسبة 36%، ثم النشاط الإداري بنسبة 19.2%.

جدول رقم (94): يبين توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية:

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة الوظيفية
36.8%	46	إطار
63.2%	79	عون تحكم
100%	125	المجموع

تمثل فئة الإطارات نسبة 36.8% من أفراد عينة الدراسة، وتضم هذه الفئة كل من المهندسين، وحاملي شهادة الليسانس، الذين ينتمون إلى التصنيف الفئوي للمناصب (15-25). أما فئة أعوان التحكم فهي تمثل 63.2% وتضم كل من حاملي شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA)، وخريجي معاهد التكوين المهني من تقنيين وتقنيين سامين، وهم ينتمون إلى التصنيف الفئوي للمناصب (13-14).

جدول رقم (95): يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة بالمؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	مدة الخدمة
37.6%	47	أقل من 6 سنوات
52.8%	66	6 – 10 سنوات
09.6%	12	10 فما فوق
100%	125	المجموع

تم اعتماد هذه الفئات على أساس التدرج في التصنيف المهني حسب الاتفاقية الجماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر التي تنظم علاقات العمل. وتبين النسب الواردة في الجدول أعلاه أن أعلى نسبة هي نسبة 52.8% لفئة (6 إلى 10 سنوات)، ثم تليها 37.6% وتمثل فئة (أقل من 6 سنوات)، وتدل النسبتين السابقتين على أن معظم أفراد العينة ليست لديهم خبرة كبيرة، ويعود ذلك إلى أن مؤسسة اتصالات الجزائر كشركة عمومية اقتصادية ذات أسهم بموجب القانون 05-2000 المؤرخ في 50 أوت 2000، والمتضمن إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والبداية الفعلية لنشاط المؤسسة كان بتاريخ: 2003/01/01. وقد سميت في البداية بالوحدة العملية للاتصالات إلى غاية جوان 2010 أين تم تغيير اسمها إلى المديرية العملية للاتصالات. والانتقال من نظام إدارة عمومية إلى نظام مؤسسة تجارية تنشط في قطاع تنافسي، يعتبر تحدياً أساسياً للمؤسسة على مستوى تسيير وتنمية مواردها البشرية. أما نسبة 09.6% والتي تمثل فئة (10 سنوات عمل فما فوق) فهم من العاملين الذين عايشوا النظامين.

ثانيا. عملية توصيف الوظائف:

جدول رقم (96) يبين مدى وجود توصيف واضح ودقيق لكل وظيفة بالمؤسسة.

المجموع الكلي		لا		نعم		العبارة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	125	%72	90	%28	35	من حيث المهام
%100	125	%59.2	74	%40.8	51	من حيث ظروف أدائها
%100	125	%35.2	44	%64.8	81	من حيث الشروط التي ينبغي توافرها في شغلها
%100	125	%100	125	%00	00	من حيث الكفاءات التكميلية اللازمة للانتقال من هذه الوظيفة إلى منصب أعلى منه

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن أغلب أفراد العينة أكدوا على أن الوظائف التي يشغلونها محددة بدقة ووضوح من حيث شروط التي يجب توافرها في شغلها، كما تشير إليه نسبة 64.8% من إجابات الباحثين.

كما نلاحظ كذلك أن نسبة معتبرة من أفراد عينة الدراسة أكدوا أن الوظائف التي يشغلونها غير واضحة من حيث المهام الوظيفة حيث نجد نسبة 72%، أي أغلب أفراد العينة أكدوا على أن وظائفهم لا تشتمل على توصيف واضح ودقيق من حيث المهام.

كما يعبر نسبة 40.8% من أفراد عينة الدراسة على أن الوظائف التي يشغلونها غير محددة تحديدا دقيقا من حيث ظروف أدائها.

أما بالنسبة للكفاءات التكميلية اللازمة للانتقال من هذه الوظيفة إلى منصب أعلى فهي غير ممثلة تماما. وغياب هذا العنصر في عملية توصيف الوظيفة يعكس عدم اهتمام المؤسسة بتخطيط وتطوير المسار المهني للعاملين.

جدول رقم (97) يبين مدى مناسبة الوظيفة مع قدرات العاملين.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	78	62.4%
لا	47	37.6%
	/	/
المجموع	125	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 62.4% من أفراد عينة الدراسة يشغلون وظائف تتناسب وقدراته، وهذا راجع إلى أن مؤهلاتهم العلمية تتناسب ومهام الوظائف التي يشغلونها، أما نسبة 37.6% أكدوا على أن الوظائف التي يشغلونها أقل من مستوى قدراتهم، على الرغم من أن المؤهل العلمي وشرط شاغل الوظيفة متناسبان حسب ما جاء في توصيفها، إلا أن المشكل يكمن في مهام الوظيفة التي تتميز بالبساطة والروتين ولا تتطلب توظيف العاملين لكامل قدراتهم.

جدول رقم (98) يبين مدى ملائمة ظروف العمل.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	29	23.2%
لا	96	76.8%
المجموع	125	100%

تؤكد نسبة 76.8% من أفراد العينة أن ظروف العمل بالمؤسسة غير ملائمة، فيما يتعلق بتوفير أدوات العمل، صيانة الأجهزة. بالإضافة إلى جوانب أخرى مؤثرة على صحة العمال مثل كرتوش الطباعة، التلوث الإشعاعي المنبعث من الأجهزة الهاتفية و الحاسوب وذبذبات التراسل في محطات التضخيم. بينما نسبة 23.2% تقر بملائمة ظروف العمل.

جدول رقم (99) يبين مدى مناسبة حجم العمل في الوظيفة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	41	32.8%
لا	84	67.2%
المجموع	125	100%

يؤكد أغلبية المبحوثين وذلك بنسبة 67.2% أن حجم العمل بالمؤسسة التي يشتغلون بها غير عادل، فهناك وظائف يشعر شاغليها بالملل نتيجة قلة حجم العمل، وفي المقابل هناك وظائف تتميز بحجم عمل كثيف، ما يدفع العاملين إلى البحث عن فرص الانتقال لهذه الوظائف التي تكون فيها كمية العمل قليلة. وينتج مثل هذا الظرف نتيجة عدم التوصيف الدقيق للوظائف من حيث حجم العمل، الذي ينبغي أن يكون عادلاً بين جميع الوظائف لضمان الاستقرار الوظيفي.

جدول رقم (100) يبين مميزات مهام الوظيفة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
التحدي والمسؤولية	14	11.2%
الاستقلالية	16	12.8%
التكرار والملل	66	52.8%
تحتاج إلى خبرات مختلفة	29	23.2%
المجموع	125	100%

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 52.8% من أفراد عينة الدراسة تؤكد على أن الوظيفة التي يشغلونها تتميز بالملل والتكرار، وهذه الوظائف في مجملها وظائف مكتبية تعتمد على الملء الروتيني للوثائق والسجلات.

في حين ترى نسبة 14% أن مهام الوظيفة التي يشغلونها تتميز بالتحدي والمسؤولية، حيث يعد عنصر التحدي والمسؤولية التي تتضمنها وظيفة ما أحد المحددات الرئيسية لجاذبيتها بالنسبة للأفراد، ويبرز هذا الجانب الوظيفي بالنسبة للأفراد المبدعين والذين يمتلكون صفات قيادية وتطلعات وظيفية واضحة.

أما نسبة 12.8% من أفراد العينة ترى أن الوظيفة التي يشغلونها تتميز بالاستقلالية والتي تعني الدرجة التي تسمح بها الوظيفة للأفراد باتخاذ القرارات بشأن أفضل الطرق لإنجاز مهامهم أو أعمالهم. وهي مرتبطة بالوظائف الفنية التي تتسم بهامش من الحرية.

أما النسبة المتبقية والتي تمثل 23.2% من أفراد العينة تؤكد على أن الوظيفة التي يشغلونها تحتاج إلى مهارات مختلفة للاضطلاع بمهامها. ومعظم أصحاب هذه الوظائف يعملون وفق أسلوب فرق العمل. وهذا الأسلوب يتطلب امتلاك أعضاء فريق العمل مهارات وخبرات متنوعة ومعارف

مختلفة تساعدهم في التوصل إلى حلول ابتكارية للمشكلات التي تواجههم، كما يقل فيه الاعتماد على الوصف الوظيفي.

ثالثا. بيانات حول عملية استقطاب وتدريب احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية:

جدول رقم (101) يبين كيفية الالتحاق بالمؤسسة.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
عن طريق وكالة التشغيل	88	70.4%
عن طريق اتصالات شخصية	26	20.8%
بوساطة معاهد تعليمية وجامعية	00	00%
عن طريق الإعلان في الصحف	00	00%
باعتبارك من ذوي الحقوق	02	1.6%
عن طريق وضع طلب التوظيف على مستوى المؤسسة	09	7.2%
المجموع	125	100%

الغرض من بيانات هذا الجدول هو معرفة المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة للحصول على احتياجاتها من العاملين الجدد، وهذه البيانات توضح أن أكثر مصدر تعتمد عليه المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من العاملين الجدد هو وكالة التشغيل التي تساهم إيجابيا في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، وبالتالي تسهل مهمة المؤسسة في الحصول على الأفراد المناسبين، وهذا بنسبة 70.4%.

كما تعتمد المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من العاملين الجدد على الاتصالات الشخصية للعاملين فيها من مديريين وغيرهم وهذا بنسبة 20.8%، حيث تأتي هذه الوسيلة في المرتبة الثانية مباشرة بعد وكالة التشغيل مباشرة. وعلى الرغم مما يتضمنه هذا الأسلوب من مزايا إيجابية أهمها تخفيض تكاليف البحث عن الموارد البشرية إلا أنه يمكن أن يحدث بعض الآثار السلبية منها:
- قد لا تضمن المؤسسة مع التوسع في تطبيق هذا الأسلوب الحصول على العناصر المؤهلة تأهيلا مناسباً حيث يكون للصدقة أو القرابة أو المعرفة الأولوية على باقي الاعتبارات الموضوعية.

-إذا كانت المؤسسة تطبق نظاما جيدا للاختيار يضمن المفاضلة الموضوعية بين العناصر المتقدمة، فإن رفض بعض المتقدمين لأسباب موضوعية تتعلق بمستوى الكفاءة قد يحدث أثارا سيئة على نفسية من قاموا بترشيحهم للعمل داخل المؤسسة.

كذلك من بين المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في الحصول على احتياجاتها من العاملين الجدد طلبات التوظيف التي توضع على مستوى المؤسسة أو ما يعرف بالمتقدمين العرضيين وذلك بنسبة 07.2%.

-أما نسبة 1.6% وظفت على أساس أنها من فئة ذوي الحقوق وهذا وفق ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية لاتصالات الجزائر التي تم توقيعها يوم 16 جويلية 2003، فإنه يستفيد من التوظيف داخل المؤسسة المجاهدون والأرامل وأبناءهم من الأولوية في الشغل وكذا التكوين والترقية بمقتضى التشريع المعمول به، وفي حال التكافؤ في القدرات والمؤهلات، تمنح الأولوية في التوظيف على النحو التالي لـ: أرملة عامل بالمؤسسة، اليتامى الذين سبق لأبائهم العمل في المؤسسة، أبناء متقاعد المؤسسة، أبناء العاملين في المؤسسة.

-كما يتضح من خلال الجدول أيضا عدم محاولة المؤسسة تدبير بعض احتياجاتها من الموارد البشرية بوساطة معاهد تعليمية وجامعية وهذا يدل على ضعف الرابطة بين المؤسسة محل الدراسة والمؤسسات التعليمية من معاهد وجامعات.

-أما وسيلة الإعلان الذي يتم نشره في صحيفة عامة يحتوي على معلومات حول الوظيفة ومواصفات شاغلها والتي تفيد في عملية التصفية الذاتية فهي غير ممثلة أيضا، فهي تكفي بالإعلان في مؤسسات التشغيل فقط.

جدول رقم (102) يبين أساليب التوظيف بالمؤسسة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
امتحان شفوي (مقابلة)	101	80.8%
اختبار كتابي	00	00%
أخرى	24	20.8%
المجموع	125	100%

حسب ما هو مبين في الجدول أعلاه فإن معظم أفراد عينة الدراسة تم توظيفهم بالمؤسسة عن طريق امتحان شفوي (مقابلة). وذلك بنسبة 80.8%. والمقابلة المعتمدة في المؤسسة من نوع المقابلات المخططة التي يجري فيها المقابل حديثاً مع المتقدم للتوظيفة متبعاً في ذلك قائمة من العناصر التي تتناولها المقابلة والمعدة سلفاً، متضمنة مجموعة من الأسئلة، تمكن المقابل من الحصول على بيانات كاملة عن المتقدم، وتقييم معلوماته الخاصة عن الوظيفة الشاغرة، أو تقييم معلوماته العامة. أما نسبة 20.8% فتمثل العاملين الذين تم توظيفهم بالمؤسسة بأساليب أخرى، كالإدماج المباشر في المنصب بعد سنة أو سنتين عمل في إطار عقود الإدماج أو عقود ما قبل التشغيل. والتوظيف المباشر ويتعلق الأمر بالعاملين ذوي الأقدمية في المؤسسة. الذين صرحوا بأن التوظيف في المؤسسة في ذلك الوقت لا يتم لا على أساس الامتحانات ولا المسابقات.

جدول رقم (103) يبين مدى تلقي أفراد العينة لمعلومات كافية وواقعية عن الوظيفة التي يشغلونها قبل الالتحاق بها.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
29.6%	37	نعم
70.4%	88	لا
100%	125	المجموع

من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه يتبين أن نسبة 70.4% من أفراد العينة تؤكد عدم تلقيها لمعلومات كافية وواقعية عن الوظيفة التي يشغلونها قبل الالتحاق بها، وفي المقابل أكدت نسبة 29.6% تلقيها لهذه المعلومات، ويعد هذا مؤشراً على قلة الأهمية التي تعطي لبرامج الاستقطاب في المؤسسة، ذلك أن أحد أهداف عملية الاستقطاب التنظيمي هو توفير معلومات كافية للأفراد عن الوظائف المتوقع شغلها سواء كانت هذه المعلومات مرغوبة أو غير مرغوبة لتمكينهم من بناء توقعات وظيفية واقعية، وليس تقديم الجوانب المرغوبة فقط وخذاع الأفراد لقبول وظائف سوف يرفضونها إذا توافرت لديهم معلومات أكثر عنها وتشمل هذه المعلومات بالإضافة إلى الأجر والمزايا الوظيفية الأخرى، فرص الترقى وبرامج الرعاية الصحية والاجتماعية وبرامج الأمان.. الخ. كما أن أحد الأسباب القوية لاستقالة الأفراد من الوظائف بعد شغلها، هو أنها لا ترقى إلى مستوى توقعاتهم.

رابعاً. بيانات حول عملية التكوين:

جدول رقم (104) يبين مدى تلقي أفراد العينة لتوجيهات في بداية العمل سهلت لهم التكيف مع بيئة العمل الجديدة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
لا	55	44%
نعم	10	8%
	18	14.40%
	42	33.6%
	70	56%
المجموع الكلي	125	100%

نلاحظ من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 44% من أفراد العينة تؤكد عدم تلقيها لتوجيهات أولية في بداية العمل بما يسهل لها التكيف مع بيئة العمل الجديدة وهي نسبة مرتفعة إذا ما قورنت بأهمية هذه الخطوة، فالمؤسسة يجب أن تعترف بأهمية الأيام الأولى في تنمية الولاء والانتماء للموظف الجديد والحد من حالات التوتر والقلق لديه، وتعتمد برامج فعالة لتوجيه العاملين الجدد من خلال تكوين المديرين والمشرفين على كيفية مساعدة العاملين الجدد على تحقيق التكيف والتوافق مع بيئة العمل الجديدة. وهذا التكوين يجب أن يتضمن تعريفهم كيفية تصميم معايير الأداء، كيفية توجيه العاملين الجدد، كيفية تحقيق المتابعة الفعالة في مجال العمل، وكيفية تزويد العاملين بالأدوات التي تمكنهم من انجاز مهامهم الوظيفية بأعلى كفاءة ممكنة.

أما النسبة المتبقية 56% فهي تؤكد على أنها تلقت توجيهات في بداية عملها سهلت لها عملية التكيف مع البيئة الجديدة وهذه النسبة موزعة كما يلي:

- نسبة 33.6% تلقت هذه التوجيهات عن طريق أحد العمال.
- نسبة 14.4% تلقت هذه التوجيهات عن طريق المشرف المباشر.
- نسبة 8% تلقت هذه التوجيهات عن طريق رئيس المصلحة.

وهذا يشير إلى أن توجيه العاملين الجدد في المؤسسة لا يأخذ شكلاً رسمياً على الإطلاق، بل تأخذ عملية توجيه العاملين الجدد شكل إحالة الموظف الجديد إلى المشرف الذي بدوره يقوم بإحالاته إلى

موظف آخر في الدائرة أو المصلحة والذي يتولى تقديمه إلى الزملاء الآخرين، وتعريفه بأماكن الخدمات، ثم إلحاقه بالمكان المخصص له لتأدية عمله.

جدول رقم (105) يبين مدى اشتراك أفراد العينة في برامج تكوينية.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
هل شاركت في برنامج تكويني	90	72%
خلال فترة عملك بالمؤسسة	35	28%
المجموع	125	100%

من نتائج الجدول يتضح أن نسبة 72% من أفراد عينة الدراسة شاركوا في برامج تكوينية خلال فترة عملهم بالمؤسسة، وتعكس هذه النسبة اهتمام المؤسسة بعملية تكوين العاملين، ففي الباب الثامن تحت عنوان "التكوين وتحسين المستوى المهني" من الاتفاقية الجماعية لمؤسسة اتصالات الجزائر المادة 48: "تؤكد الأطراف المتعاقدة على أن التكوين المهني المتواصل أولوية بالنسبة لقطاع الاتصالات لمواكبة حاجيات التطور المستمرة اللازمة للعمال وللمؤسسة في ظل محيط في تقدم دائم، وعليه فهي ترغب في تنمية سياسة تكوين مهني داخل المؤسسة تشجع على وجه الخصوص تحسين الكفاءات وإثراء المسار المهني لمجموع العاملين، وتوظيف الشباب وإدماجهم".

وتهدف المؤسسة من أعمال التكوين التي تباشرها حسب ما جاء في ذات المصدر المادة 49 إلى: تلبية الحاجيات المتعلقة بالموارد البشرية المؤهلة في التخصصات المهنية المختلفة اللازمة لسير المؤسسة، إكساب العاملين للكفاءات أو تحسينها للتطور المتوقع للتقنيات وللمهن أو مواكبته من أجل تشجيع الحفاظ على الشغل والتحكم في المهام الموسع فيها، استرجاع العمال لمعلوماتهم الأساسية أو الزيادة فيها، ورفع كفاءة العاملين لتسهيل تدرجهم المهني الجغرافي والوظيفي.

بينما نسبة 35% أكدت عدم اشتراكها في أي برنامج تكويني.

جدول رقم (106) يبين نوع التكوين الذي تلقاه أفراد عينة الإطارات وأعوان التحكم* .

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
تكوين متخصص	18	20%
تكوين عام	72	80%
المجموع	90	100%

يؤكد أغلبية الباحثين وذلك بنسبة 80% أن الدورات التكوينية التي شاركوا فيها عبارة عن تكوين عام لا يراعي مبدأ التخصص المهني لكل عامل، في حين نجد نسبة 20% من أفراد العينة تلقوا تكويناً متخصصاً.

جدول رقم (107) يبين أساليب التكوين المنتهجة في الدورات التكوينية المخصصة للإطارات وأعوان التحكم:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
محاضرات	32	35.55%
ملتقيات	08	8.88%
أيام دراسية	24	26.66%
مناقشة نموذج تطبيقي	16	17.77%
تمثيل ادوار	00	00%
مناقشة حرة	00	00%
ممارسة مباشرة على أرض الواقع	10	11.11%
المجموع	90	100%

من خلال الجدول يتضح تعدد أساليب التكوين المستخدمة في المؤسسة حيث نجد المحاضرات ممثلة بأعلى نسبة وهي 35.55%، تليها أيام دراسية بنسبة 26.66%، مناقشة نموذج تطبيقي بنسبة 17.77%، ممارسة مباشرة على أرض الواقع بنسبة 11.11%.

* ملاحظة: النتائج الواردة في الجداول: رقم (106)، رقم (107)، رقم (108)، رقم (109)، رقم (110). تمثل أفراد العينة الذين شاركوا في دورات تكوينية فقط، وعددهم 90 عاملاً استناداً إلى النتائج الواردة في الجدول رقم (105).

وتعتمد المؤسسة أيضا حسب ما صرحت به رئيسة مصلحة التكوين بالمؤسسة محل الدراسة على وسائل الملتيميديا المختلفة مثل: أقراص مدججة (CD-ROM)، وملفات مكتوبة بصيغة (-PDF WORD)، كما تعتمد المؤسسة على المنشورات ودليل أي خدمة جديدة وتستخدم التعليمات المرسله من طرف المديرية العامة لتبين خطوات تنفيذ أي إجراء جديد مثل التغييرات (تحيين MISE A JOUR)، التي تحدث على مستوى نظام المعلومات الذي يستخدم في تسيير الزبائن (GALA)، أو تسيير أجور المستخدمين (HR-ACCESS). فلا تحتاج المؤسسة في كل مرة إلى إرسال موظفيها للتكوين عن الإضافات الجديدة في هذه الأنظمة، إنما يكفي إرشاد المستخدمين بالخطوات اللازمة من خلال التعليمات.

جدول رقم (108) يبين تقييم المتكويين (الإطارات وأعوان التحكم) للمواد العلمية التي

تلقوها في البرامج التكوينية.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
44.44%	40	نظرية جافة
13.33%	12	نظرية لكن مفيدة لفهم الواقع
42.22%	38	تطبيقية تشرح الواقع كما هو
100%	90	المجموع

يتضح من خلال الجدول أعلاه أن نسبة 44.44% من أفراد العينة أكدوا على أن المواد العلمية التي تلقوها في البرامج التكوينية نظرية جافة، وهي عادة من عيوب أسلوب المحاضرة والتي تعد أكثر أسلوب معتمد في الدورات التكوينية كما أكدته نتائج الجدول رقم (107) وأسلوب المحاضرة لا يتضمن مبدأ الممارسة العملية لموضوع التكوين، ودور المتكون في هذه العملية ينحصر عادة في الاستماع وتسجيل النقاط الأساسية دون المشاركة الفعالة في اكتشاف المعرفة أو بنائها. في حين نجد أن نسبة 13.33% من أفراد العينة ترى أن المواد العلمية التي تلقوها في البرامج التكوينية نظرية لكن مفيدة لفهم الواقع فهي تقوم على أساس نظري مع تمثيل من الواقع. أما النسبة المتبقية 42.22% تمثل أفراد العينة التي ترى في المواد العلمية التي تلقوها في البرامج التكوينية تطبيقية تشرح الواقع كما هو، ومعظمهم من المهندسين التقنيين.

جدول رقم (109) يبين مدى تناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
مناسب تماما	12	%13.33
مناسب إلى حد ما	40	%44.44
غير مناسب	38	%42.22
المجموع	90	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 44.44% من أفراد العينة ترى أن مواضيع التكوين تتناسب إلى حد ما مع طبيعة عملهم، كما أن نسبة 13.33% من أفراد العينة تؤكد أن التكوين يتناسب تماما مع طبيعة عملهم.

بينما نجد نسبة 42.22% ترى أن مواضيع التكوين لا تتناسب مع طبيعة عملهم ولا تضيف لهم شيء في مجال عملهم. فهو لا يعكس فعليا احتياجاتهم التكوينية. والسبب في ذلك يرجع حسب ما صرح به مسؤول دائرة الموارد البشرية في المقابلة الحرة إلى قصور في نوعية التكوين، لعدم وجود سياسة تكوينية تنطلق من احتياجات المؤسسة الفعلية حسب نقائص التكوين لكل مصلحة وكل عامل، رغم أن سياسة التكوين في المؤسسة ترسم من القاعدة إلى القمة، وذلك بإرسال المراكز والفروع لاحتياجاتها التكوينية إلى المديرية العملية للاتصالات حسب رأي مدير المركز أو الفرع بدلا من رأي العاملين أنفسهم، ثم تقوم المديرية بإرسالها عبر شبكة الانترنت إلى المديرية العامة للموارد البشرية بالعاصمة هذا من جهة، ومن جهة ثانية أكدت مسؤولة مصلحة التكوين أن عدم الاستقرار في المناصب السامية على مستوى المديرية العامة أدى إلى عدم وجود إستراتيجية تكوينية واضحة تعكس الاحتياجات الفعلية للتكوين.

جدول رقم (110) يبين أثر التكوين على المتكويين.

المجموع الكلي		لا		نعم		العبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	90	77.77%	70	22.22%	20	الشعور بالاستقرار الوظيفي
100%	90	75.75%	68	24.44%	22	التقليل من الأخطاء المهنية
100%	90	83.33%	75	16.66%	15	اكتساب مهارات وظيفية جديدة
100%	90	55.55%	86.66	13.33%	12	اكتساب اتجاهات ايجابية نحو العمل

إن الهدف من هذا الجدول هو قياس أثر التدريب على سلوكيات العاملين، والنتائج الواردة في الجدول في مجملها تشير إلى أن التدريب الذي خضع له العاملين في المؤسسة مجال الدراسة لم يغير سلوكهم في العمل، والنسب الآتية تفصل ذلك:

-على اعتبار أن المؤسسات عادة لا تتخلى على عمالها الذين كونتهم، إلا أننا نلاحظ أن أغلب أفراد العينة وذلك بنسبة 77.77% أكدوا أن التكوين لم يزددهم شعورا بالاستقرار الوظيفي، وبالتالي نستنتج أنه لا توجد علاقة بين التكوين والأمان أو الاستقرار الوظيفي لدى المتكويين.

-نسبة 86.66% من أفراد العينة أكدت على أن التكوين لم يساهم في إكسابهم اتجاهات ايجابية نحو العمل، والتي من المفترض أن تظهر في شكل تغير ايجابي في سلوكهم من خلال تأييدهم لأنشطة المؤسسة واثبات تعاون أوسع وولاء حقيقي تجاهها، الأمر الذي يساعد على تخفيض معدل دوران العمل، الغياب، عدم الرضا عن العمل، الشكاوى، انخفاض الروح المعنوية.

-نسبة 83.33% من أفراد العينة أكدت أن التكوين لم يساهم في إكسابهم مهارات وظيفية جديدة، فالمهارات الوظيفية الجديدة تحقق التوافق مع التغير في تصميمات الوظائف أو تقادم المهارات. وتمكن من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء. وبالتالي ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

-نسبة 75.75% من أفراد العينة أكدت أن التكوين لم يساهم في التقليل من الأخطاء المهنية، بل الممارسة العملية هي التي ساعدتهم على التقليل من الأخطاء المهنية.

جدول رقم (111) يبين مدى اعتماد المؤسسة على البرامج التكوينية في الترقية.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
100%	125	لا	
00%	00	مناسب تماما	هل الوظيفة التي تمت ترقيتك إليها تتناسب مع طبيعة التكوين الذي تلقيته
00%	00	مناسب إلى حد ما	
00%	00	غير مناسب	
100%	125	المجموع	

يتضح من النسب الواردة في الجدول أعلاه أن كل أفراد العينة، وذلك بنسبة 100% أكدوا عدم حصولهم على ترقية إلى منصب آخر أعلى على أساس مشاركتهم في برنامج تكويني. رغم أن التكوين يساعد مع معايير أخرى في الترقية إلى منصب أعلى وهو ما جاء في الاتفاقية الجماعية لمؤسسة الاتصالات الجزائر الباب التاسع المتعلق بسير علاقة العمل المادة 59 الخاصة بالترقية في المنصب والترقية في الدرجة، والتي ورد فيها أن الترقية تتم استنادا إلى المناصب المتوفرة وكفاءة العامل وجدارته والمؤهلات المهنية والمعارف التي يكتسبها والشهادات المتحصل عليها عقب تكوين تبادر به أو توافق عليه المؤسسة.

جدول رقم (112) يبين مدى وجود عدالة في فرص التكوين بين جميع العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
40%	50	نعم
60%	75	لا
100%	125	المجموع

من نتائج الجدول أعلاه يتضح أن نسبة 60% من أفراد العينة أكدوا على أنه لا توجد عدالة في فرص التكوين بين جميع العاملين، ومنهم من أرجع ذلك إلى:
-التكوين موجه لفئة وليس لكل العاملين، نظرا لغياب الكفاءات المشرفة على التكوين في تخصصات ومجالات معينة على مستوى مؤسسات التكوين التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر، وبالتالي يحرم العاملين في هذه المجالات أو التخصصات من التكوين.

-الموارد المالية المخصصة للتكوين قليلة مقارنة بموقع وأهمية المؤسسة.

-عدم وجود عدالة في فرص التكوين خاصة فيما يتعلق بالتكوين خارج الوطن.

بينما نجد نسبة 40% تؤكد على وجود عدالة في فرص التكوين بين جميع العاملين.

جدول رقم (113): يبين مدى رغبة العاملين في الالتحاق بالبرامج التكوينية.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	23	15.4%
لا	102	81.6%
المجموع	125	100%

إن أغلبية أفراد العينة وذلك بنسبة 81.6% تؤكد وجود حالة من فقدان الرغبة لديها في الالتحاق بالبرامج التكوينية، أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 15.4% فهي تؤكد أنها لديها الرغبة في الالتحاق بالبرامج التكوينية.

جدول رقم (114) يبين أسباب وجود حالة عدم الرغبة لدى العاملين في الالتحاق بالبرامج

التكوينية.

العبرة	نعم		لا		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %
لعدم وجود التحفيز	88	86.27%	14	13.72%	102	100%
لعدم اهتمام المسؤولين بالتكوين	70	68.62%	32	31.37%	102	100%
التكوين شكلي ولا يحقق تحسن في مستوى الأداء	75	73.52%	27	26.47%	102	100%

يهدف هذا الجدول إلى الوقوف على أسباب وجود حالة عدم الرغبة في الالتحاق بالبرامج التكوينية، لدى العاملين بالمؤسسة محل الدراسة، وتبين النتائج الواردة فيه ما يلي:

-وجود حالة عدم الرغبة في التكوين نتيجة عدم وجود التحفيز وهذا بنسبة 86.27%. فالمؤسسة يجب أن تربط بين أنظمة الحوافز والتكوين الذي يتلقاه الفرد، وعمليا لو شعر الفرد بأن اشتراكه

في التكوين هو لأجل التكوين فقط ولن يحقق منه أي منافع فلن يكون لديه أي دافع للمشاركة في هذه البرامج التكوينية، وحتى لو اشترك فيها فإن تفاعله مع عملية التعلم واكتساب المهارات سيكون سلبيا. ومن ثم لن يحقق التدريب الغاية المرجوة منه في اكتساب المهارات والقدرات واستمرارها. ويتحقق ترغيب المتكون من خلال عدة وسائل من بينها ربط برنامج التكوين بالترقية أو الحصول على وظيفة أفضل. وهذا ينعدم في المؤسسة مجال الدراسة كما جاء في الجدول (111) والتي تؤكد نتائجه أن عملية التكوين لا تعقبها ترقية.

-التكوين شكلي ولا يحقق تحسن في مستوى الأداء وهذا بنسبة 73.52% لعدم وجود دراسة تتماشى مع احتياجات الحقيقية للمؤسسة حسب نقائص التكوين لكل فرد ومصالحة، كما أن الهدف من عملية التكوين بالدرجة الأولى هو جعل مراكز التكوين التابعة لمؤسسة اتصالات الجزائر في حالة عمل دائمة نتيجة للقرارات المركزية.

-عدم اهتمام المسؤولين (الإدارة) بالتكوين بنسبة 68.62%، يظهر ذلك في النقاط التالية:

-عدم توفير كافة مساعدات العمل الضرورية لاستخدام العاملين للمهارات أو أنماط السلوك الجديدة التي اكتسبوها.

-عدم التحدث بإيجابية عن برامج التكوين التي تعقدها المؤسسة للعاملين.

-عدم إشعار المتكونين بالتقدير عند محاولاتهم استخدام طرق أو وسائل جديدة في أداء العمل الناتجة عن المشاركة في التكوين.

-عدم تشجيع تبادل المعلومات والمهارات الناتجة عن الالتحاق بالبرامج التكوينية بين العاملين.

جدول رقم (115) يبين مدى تقديم المؤسسة لتسهيلات للعاملين الراغبين في استكمال

دراستهم.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	109	87.2%
لا	16	12.8%
المجموع	125	100%

يؤكد أغلبية العاملين أن المؤسسة التي يشتغلون بها تقدم تسهيلات للراغبين في استكمال دراستهم، حيث يتم الترخيص لهم بخمس ساعات في الأسبوع مدفوعة الأجر بناء على طلب يتقدم به العامل

الذي يثبت تسجيله في إحدى المؤسسات التعليمية. ولم يتم رفض أي طلب في هذا الخصوص بناء على تصريحات الباحثين كما تشير إليه نسبة 87.2% من عينة البحث.

خامسا: بيانات حول عملية الترقية:

جدول رقم (116) يبين مدى حصول العاملين على ترقية خلال مسارهم المهني بالمؤسسة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
لا	105	84%
نعم	00	00
	00	00%
	00	00%
	00	00%
	00	00%
المجموع	125	100%

تبين النتائج الواردة في الجدول أن نسبة 84% من أفراد العينة أكدت على أنها لم تتحصل على ترقية خلال مسارها المهني بالمؤسسة.

وحتى نسبة 16% التي أكدت أنها تحصلت على ترقية خلال مسارها المهني بالمؤسسة فهي لا تمثل الترقية في المنصب بل الترقية في الدرجة، والتي تعني التطور الأفقي لمسار العامل إذ تتجسد في الانتقال من درجة إلى أخرى في نفس المنصب، وتتم وتيرة المرور من درجة إلى أخرى كل ثلاثة سنوات عمل فعلية في نفس المنصب. وتتم بصورة آلية.

جدول رقم (117) يبين مدى إقرار الترقية في المؤسسة في حينها دون تأخير.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	24	%19.2
لا	101	%80.8
المجموع	125	%100

تؤكد أغلبية أفراد العينة والمثلة بالنسبة 80.8% أن إقرار الترقية عند توفر شروطها المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية لا يتم في حينه، وهذا راجع إلى مركزية القرار. كما أن بعض طلبات إعادة التصنيف reclassement بالنسبة للعاملين الذين أكملوا دراستهم خلال عملهم بالمؤسسة وتحصلوا على شهادات علمية جامعية لم يتم البت فيها، ولا زالت عالقة رغم وجود نصوص في الاتفاقية الجماعية المنظمة لعلاقات العمل بالمؤسسة تنظم مثل هذا الشكل من الترقية.

سادسا. بيانات حول عملية تقييم الأداء :

جدول رقم (118) يبين المعايير المتحكمة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة.

العبرة	نعم		لا		المجموع الكلي	
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%
النتائج المحققة	60	%48	65	%52	125	%100
السلوك في العمل	75	%60	50	%40	125	%100
العلاقة الشخصية مع المشرفين	100	%80	25	%20	125	%100
المبادرة في العمل	10	%08	115	%92	125	%100

تبين البيانات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 80% من أفراد العينة أكدوا أن عملية تقييم الأداء تتأثر بعلاقة العامل مع مشرفه، فهي أكثر المعايير المتحكمة في عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة. أما معيار السلوك في العمل فاحتل المرتبة الثانية بنسبة 60%. ثم يليه معيار حجم العمل المنجز بنسبة 48%. أما تقييم الأداء على أساس المبادرة في العمل فمثل بأقل نسبة وهي 08%.

فالمعايير المتحكمة في تقييم الأداء حسب مجمل إجابات الباحثين مجحفة في حق العاملين. فإذا كانت المعايير التي تقوم عليها عملية تقييم الأداء معايير غير موضوعية فذلك قد يؤدي إلى شعور

العاملين بالإحباط أو اللامبالاة والتي يتولد عنها ضعف الدافع لبذل المزيد من الجهد، الأمر الذي يؤدي في النهاية إلى ضعف المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

جدول رقم (119) يبين المعايير التي يفضل العاملون أن يقيم أدائهم على أساسها

المجموع الكلي	لا		نعم		العبارة
	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
125	100%	125	94.4%	118	النتائج المحققة
125	100%	125	26.4%	33	السلوك في العمل
125	100%	125	16%	20	السمات الشخصية
125	100%	125	81.6%	102	المبادرة في العمل

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد العينة يفضلون أن تركز عملية تقييم الأداء على كل من معيار النتائج التي يحققونها في عملهم وذلك بنسبة 94.4%، والمبادرة في العمل بنسبة 81.6%. ذلك أن العاملين قد يتقبلون مناقشة الحقائق الموضوعية المتعلقة بالعمل مثل الإنجازات المحققة، إلا أن النقد والمناقشة التي تتعلق بالسمات الشخصية والسلوكيات نادرا ما تحقق نتائج مثمرة. وعلى هذا الأساس يجب توجيه عملية تقييم الأداء تجاه الحقائق الموضوعية للعمل.

جدول رقم (120) يبين مدى إعلام العاملين بنتائج عملية تقييم الأداء.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
6.4%	08	نعم يتم إعلامك بالنواحي السلبية والايجابية في أدائك يتم إعلامك بالنواحي السلبية في أدائك فقط المجموع
16%	20	
22.4%	28	
77.6%	97	لا
100%	125	المجموع الكلي

بالرغم من أن أهداف نظام تقييم الأداء هو توفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن العاملين، وأيضا تزويد العاملين بمعلومات مرتدة بشأن إنتاجيتهم في العمل التي تفيد في تحقيق أغراضهم، إلا أن النتائج الواردة في الجدول أعلاه تبين أن أغلبية أفراد العينة والمثلة بالنسبة

77.6% لا يتم إعلامها بنتائج عملية تقييم الأداء سواء الايجابية منها أو السلبية، وهذا يدل على أن المؤسسة لا تولي عملية تقييم الأداء الأهمية التي تستحقها. أما نسبة 16% من أفراد العينة تؤكد على أنها تتلقى معلومات عن النواحي السلبية فقط في أداؤها. إن أنظمة تقييم الأداء المتبعة في المؤسسة لا يجب أن يقتصر دورها على تحديد مجالات الضعف في الأداء، لكن كذلك أسباب الضعف وهل ترجع إلى قصور في المقدرة أو الحفز أو علاقات العمل.. الخ. كما يجب أيضا أن تتضمن أنظمة تقييم الأداء النواحي الايجابية في أداء العاملين، والتي تعمل على الرفع من قيمة الموارد البشرية بالمؤسسة وإبراز دورها الجوهري في تحقيق أهداف المؤسسة، لما لذلك من تأثير ايجابي على الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي يكون لديهم الدافع القوي لتحسين مستوى أدائهم في المجالات التي ينتابها الضعف والقصور.

جدول رقم (121) يبين استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء في المؤسسة.

المجموع الكلي		لا		نعم		العبارة
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	125	100%	125	00%	00	بناء على نتائج تكوين في مجال العمل
100%	125	100%	125	00%	00	تقييم الأداء هل مكافأة تشجيعية
100%	125	100%	125	00%	00	تحصلت على: ترقية

من أهداف تقييم أداء العاملين تنمية العاملين وتطوير أساليب أدائهم للعمل من خلال التكوين. فالموظف الذي لا يؤدي عمله على النحو المتوقع، فإن الإدارة تسعى إلى تنمية أدائه من خلال المعلومات المرتدة من أنظمة تقييم الأداء والتي تعكس نواحي الضعف في الأداء. إلا أن النتائج الواردة في الجدول تؤكد أن كل أفراد العينة لم يتحصلوا على تكوين في مجال عملهم بناء على نتائج عملية تقييم الأداء. بل التكوين يكون موجه في كل مرة إلى تخصص معين ويتم اختيار العاملين بمعايير لا ترتبط بنتائج تقييم الأداء ولا بالاحتياجات الحقيقية للمؤسسة. كما يتبين أيضا من النسب الواردة في الجدول أن كل أفراد العينة أجمعوا على أن المؤسسة لا تعتمد على نتائج عملية تقييم الأداء لتحفيز العاملين الذين حققوا أداء متميز أو فاق مستوى أدائهم المستوى المتوقع منهم سواء من خلال المكافأة التشجيعية أو الترقية.

إن الهدف من التقييم الفعال للأداء يتمثل في تحقيق الارتباط بين أنشطة العاملين والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتوفير معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن العاملين، وأيضاً تزويد العاملين بمعلومات مرتدة تفيد في تحقيق أغراضهم.

جدول رقم (122) يبين الطرف الذي يفضل العاملين أن يتولى تقييم أدائهم.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
المشرف المباشر	44	35.2%
الزملاء	58	46.4%
مجموعة من المقيمين	23	18.4%
المجموع	125	100%

يتطلب نجاح أي نظام لتقييم الأداء على وجود معلومات مرتدة عن الأداء، والتي يمكن الحصول عليها من مصادر مختلفة. والبيانات الواردة في الجدول تبين المصادر التي يفضل العاملين أن تعتمد عليها المؤسسة للحصول على معلومات حول أدائهم وهي:

-نسبة 46.4% من أفراد العينة تفضل أن يتولى الزملاء عملية تقييم أدائهم، لأن زملاء الموظف أحد المصادر القيمة للمعلومات عن الأداء، فالزملاء تتوافر لديهم فرص متجددة لملاحظة أداء بعضهم البعض في الأنشطة اليومية، وتزداد أهمية هذا المصدر في الحالات التي يصعب فيها على المشرفين ملاحظة سلوك مرؤوسيههم، أو المواقف التي تتطلب العمل المشترك. إلا أن من عيوب هذا المصدر توافر فرص التحيز الناتجة عن الصداقة وصراعات العمل.

-أما نسبة 35.2% من أفراد العينة تفضل أن يتولى المشرف المباشر عملية التقييم، حيث ينظر إلى المشرف المباشر باعتباره أهم مصدر للحصول على المعلومات عن الأداء، ويرجع ذلك إلى أن المشرف المباشر يمتلك معرفة واسعة عن متطلبات أداء الوظيفة، كما لديه فرصة الملاحظة المستمرة لأداء العامل وسلوكياته أثناء العمل. وتنشأ مشكلات من استخدام المشرفين كمصدر للمعلومات عن الأداء في بعض الوظائف التي لا تتوافر له فرصة كافية لملاحظة أداء الموظف لمهام وظيفته، كذلك فإن بعض المشرفين قد يتحيزون سلباً أو إيجاباً عند تقييم أداء العاملين، مما يقلل من موضوعية معلومات الأداء لهؤلاء العاملين.

-بينما النسبة المتبقية والمثلة بـ 18.4% فتفضل أن يتولى مجموعة من المقيمين تقييم أدائهم لأن ذلك يقلل من عوامل اللاموضوعية والتحيز.

جدول رقم (123) يبين مدى تمييز عملية تقييم الأداء بالشفافية والعدالة.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
لا	91	72.8%
نعم	34	27.2%
المجموع	125	100%

يتبين من النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 72.8% من أفراد عينة البحث أكدوا على أن عملية تقييم الأداء لا تتميز بالعدالة والشفافية، وأرجع بعضهم ذلك إلى:

-إن نظام تقييم الأداء لا يعتمد على معايير موضوعية بل يقتصر فقط على معيار الحضور والغياب ويغفل المعايير الأخرى، بالإضافة إلى عدم وضوح معايير تقييم الأداء.

-نقص المهارات والخبرات اللازمة لدى المشرفين للممارسة الصحيحة للتقييم.

-عدم الاستعداد لمراجعة نتائج الأداء مع العاملين.

-نقص المعلومات للمشرف عن الأداء الفعلي للعاملين.

-أن تقييم المشرف يتأثر بعلاقته الشخصية مع العامل المراد تقييمه حيث يتحيز سلبيًا أو إيجابًا، مما يقلل من موضوعية تقييم الأداء لهؤلاء العاملين.

كل هذه النقاط تعد من أسباب فشل عملية تقييم الأداء، إلا أنه يمكن الحد منها عن طريق تكوين المشرفين وتصميم أدوات قياس موضوعية للأداء التي تحد من فرص التحيز.

جدول رقم (124) يبين مدى مراعاة نظام تقييم الأداء للفروق الفردية في مستويات الأداء بين العاملين.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	27	21.6%
لا	98	78.4%
المجموع	125	100%

تؤكد أغلبية أفراد العينة والمثلة بنسبة 78.4% أن عملية تقييم الأداء بالمؤسسة لا تراعي الفروق الفردية في مستويات الأداء بين العاملين. فبالرغم من أن مستويات الأداء تتباين إلى حد كبير، حيث توجد فئة محدودة متميزة، وفئة أخرى محدودة ضعيفة الأداء، بينما تتركز غالبية العاملين في فئة الأداء المتوسط أو العادي، إلا أن تقييم أداء العاملين في الغالب يكون بشكل نمطي وموحد وفقا للأغلبية. وبهذه الطريقة فإن المؤسسة تكافئ صاحب الأداء الضعيف بأكثر مما يستحق، بينما تكافئ صاحب الأداء المتميز بأقل مما يستحق. وبالتالي فإن العاملين يرون أن الأداء المتميز لا عائد له بالضرورة، ويضعون احتمالات ضئيلة للعلاقة بين الأداء والمكافآت.

جدول رقم (125) يبين مدى تأثير تقييم أداء العاملين بشخصية المشرف (التساهل أو التشدد).

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	107	85.6%
لا	18	14.4%
المجموع	125	100%

يؤكد أغلبية المبحوثين وذلك بنسبة 85.6% أن شخصية المشرف من حيث التساهل أو التشدد تؤثر على عملية تقييم الأداء، وهو ما يقلل من أهميتها، ويعد تأثير نتائج عملية تقييم الأداء بشخصية المشرف من بين الأخطاء الشائعة في برامج التقييم، فقد يكون الحكم على أداء العاملين في أحد المصالح بدرجة عالية مقارنة بالتواجدين في مصلحة أخرى، لا يعكس الاختلافات الحقيقية في قدراتهم ومساهماتهم في العمل بقدر ما يكشف عن تساهل المشرف في مصلحة وتشدد الآخر في مصلحة أخرى، وهذا نتيجة غياب لقاءات أو اجتماعات أو حلقات تكوين للمشرفين والاتفاق على ما هو متوقع بالفعل من العاملين.

سابعاً. بيانات حول عملية الإشراف والحوافز وسياسة الأجور:

-بيانات حول أسلوب الإشراف

جدول رقم (126) يبين كيفية تعامل المشرف مع العاملين في حالة قيامهم بأخطاء بسيطة.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
يتجاوزها ويوجهك ويساعدك	47	37.6%
يطبق الجزاءات السلبية مباشرة	78	62.4%
المجموع	125	100%

تبين النتائج الواردة في الجدول أن أغلبية أفراد العينة والمثلة بالنسبة 62.4% تؤكد أن المشرف يطبق الجزاءات السلبية مباشرة في حالة قيام العاملين بأخطاء ولو كانت بسيط يمكن تجاوزها، فهو يهتم بأداء العمل فقط.

ونسبة 37.6% المتبقية من آراء أفراد العينة يؤكدون عكس ذلك حيث أن المشرف يهتم بتوجيه العاملين ومساعدتهم في حالة حدوث أخطاء يمكن التجاوز عنها، ولا يقوم بتطبيق الجزاءات السلبية مباشرة حين صدور مخالفات بسيطة من العاملين.

فأسلوب الإشراف المتبع في المؤسسة لا يتميز بالمرونة والتساهل وتوجيه العاملين والتجاوز عن أخطائهم وتكوينهم، كما أن أسلوب الإشراف يرتبط بشخصية المشرف وعلاقته الشخصية مع العاملين فهي المحدد الرئيسي لأسلوب الإشراف في المؤسسة مجال الدراسة.

جدول رقم (127) يبين أسلوب تعامل المشرف مع العاملين:

المجموع الكلي		أحيانا		لا		نعم		العبارة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	125	28.8%	36	61.6%	77	9.6%	12	يشجعك على طرح آرائك بحرية
100%	125	12%	15	52%	65	36%	45	يثق في قدراتك في أداء العمل
100%	125	24%	30	63.2%	79	12.8%	16	يوضح لك أهداف العمل بشكل محفز
100%	125	20%	25	80%	100	00%	00	يشجعك على المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن العلاقة التنظيمية بين العاملين والمشرفين هي علاقة تقليدية أي لا تقوم على مفاهيم التسيير الحديثة، وهذا بالنسبة لكل المؤشرات الواردة في الجدول أعلاه، حيث جاءت مجمل آراء المبحوثين تؤكد ذلك.

فنسبة 80% من إجابات المبحوثين تؤكد أن المشرف لا يشجعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف. كما أن نسبة 63.2% من آراء المبحوثين يؤكدون أن المشرف لا يوضح أهداف العمل بشكل محفز.

كما تؤكد نسبة 61.6% من عينة البحث أن المشرف لا يشجعهم على طرح آرائهم بحرية. ونفس الشيء نلاحظه في مؤشر ثقة المشرف في قدرات العاملين في أداء العمل، فنسبة 52% من أفراد العينة يؤكدون على أن المشرف لا يثق في قدراتهم، رغم أن المشرف في المؤسسات الحديثة يحاول دائما أن يرفع من قيمة المورد البشرية بالمؤسسة ويبرز دورها الجوهرية في تحقيق الأهداف المنشودة، لما لذلك من تأثير إيجابي على الروح المعنوية للعاملين، وبالتالي يكون لديهم الدافع القوي لتحسين مستوى أدائهم في المجالات التي ينتابها الضعف والقصور.

-بيانات حول المكافآت المادية والخدمات الاجتماعية والصحية.

جدول رقم (128) يبين مدى رضا العاملين عن سياسة الأجور المعتمدة بالمؤسسة.

المجموع الكلي		لا		نوعا ما		نعم		العبارة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	125	%28.8	36	%20	25	%51.2	64	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع مهاراتك ومجهوداتك
%100	125	%14.4	18	%36	45	%49.6	62	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع مؤهلك العلمي
%100	125	%60	75	%24	30	%16	20	الأجر الذي تتقاضاه يتناسب مع الظروف المعيشية

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن أغلب المبحوثين يؤكدون أنهم راضين على سياسة الأجور المتبعة بالمؤسسة، سواء من حيث مناسبة الأجر للمهارات والمجهودات المبذولة، أو من حيث مناسبة الأجر للمؤهل العلمي الذي يحوزه العاملون. كما أكدته إجاباتهم بنسبة 51.2% و 49.6% على التوالي.

وإن كان الأجر الذي يتقاضاه العاملون لا يتناسب والظروف المعيشية للعاملين حسب تصريحات أغلبهم، بنسبة 60%، إلا أنه أفضل من سياسات الأجور في قطاعات أخرى. وما يمكن استنتاجه من المعطيات السابقة أن العاملين يؤكدون رضاهم عن سياسة الأجور المتبعة في المؤسسة.

جدول رقم (129) يبين مدى رضا العاملين على نظام الحوافز والمكافآت.

النسبة المئوية	التكرار	العبرة	
06.4%	08	يضمن الحصول على المكافآت والحوافز فور تحقيق الأداء المطلوب	نعم
13.6%	17	يحفز على العمل	
20%	25	المجموع	
80%	100	لا	
100%	125	المجموع الكلي	

أما فيما يتعلق بمدى عدالة وكفاية نظام المكافآت للعاملين، ومدى تحفيزه لهم على العمل، فقد أكد أغلبهم الباحثين أن نظام المكافآت والحوافز المتبع في المؤسسة التي يعملون بها غير مرضي، وهو ما تشير إليه نسبة 80% من إجاباتهم. وهذا يدل على وجود عيوب ونقص في تحفيز العمال، إذ لا توجد معايير محددة يتم وفقها ترتيب قيمة العلاوات حسب مجهود ونشاط كل فرد، فالمؤسسة توزع العلاوات الفردية والجماعية بنسبة ثابتة طوال السنة.

جدول رقم (130) يبين مدى استفادة أفراد عينة البحث من الخدمات الاجتماعية والصحية

التي تقدمها المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العبرة
25.6%	32	نعم
74.4%	93	لا
100%	125	المجموع

إن نتائج الجدول أعلاه تشير إلى ضعف الخدمات الاجتماعية والصحية التي تقدمها المؤسسة للعاملين بها، فنسبة 74.4% من إجابات الباحثين تؤكد أنهم لم يستفيدوا من الخدمات الاجتماعية والصحية.

أما النسبة المتبقية والمتمثلة في نسبة 25.6% من إجابات العاملين عينة الدراسة، أكدوا أنهم استفادوا من بعض الخدمات الصحية فقط. وهو ما يعبر عن عدم كفاية نظام الخدمات الاجتماعية والصحية المعتمد في المؤسسة مجال الدراسة

جدول رقم (131) يبين تقييم أفراد العينة لمستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة بالمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
20%	25	مرضي
80%	100	غير مرضي
100%	125	المجموع

نسبة مرتفعة من إجابات العاملين الذين يشكلون عينة الدراسة، والمتمثلة في نسبة 80% أكدوا عدم رضاهم عن نظام الخدمات الاجتماعية والصحية المعتمد في المؤسسة التي يشتغلون بها. خاصة مع تأكيدهم على عدم كفاية الأجر الذي يتقاضونه مع الظروف المعيشية.

-بيانات حول الرضا الوظيفي

جدول رقم (132) يبين مدى رغبة العاملين مغادرة المؤسسة إلى أخرى لو أتاحت لهم الفرصة لذلك:

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
40%	50	نعم
60%	75	لا
100%	125	المجموع

خلال سؤالنا أفراد العينة عن رغبتهم في الانتقال إلى مؤسسة أخرى لو أتاحت لهم الفرصة لذلك، بغرض قياس درجة الرضا الوظيفي لديهم، حيث تشير الشواهد الكمية الواردة في الجدول إلى ارتفاع النسبة المئوية المعبرة عن رغبة العاملين في الاعتماد على وظائفهم الحالية في المؤسسة حيث بلغت 60% أي ما يعادل 75 عامل، في مقابل 40% وهي النسبة المئوية الممثلة للعاملين الذين يرغبون في تغيير عملهم الحالي. والملاحظ أن الفارق بين هاتين النسبتين ليس كبيرا، وذلك معناه أن نسبة العاملين الذين يرغبون في الانتقال إلى مؤسسة أخرى مرتفعة أيضا، مما يشير إلى ضعف روابط التكامل بين العاملين والمؤسسة، أما ارتفاع النسبة المئوية الأولى، فهو لا يعد بالضرورة مؤشرا على ازدياد درجة التكامل والاستقرار.

جدول رقم (133) يبين أسباب عدم مغادرة المؤسسة (الرضا الوظيفي) في المؤسسة*:

العبارة	التكرار	النسبة
الأقدمية في العمل	14	%18.66
الرضا عن سياسة الأجور	44	%58.66
ترابطك علاقات جيدة مع زملائك	08	%10.66
تشابه ظروف العمل في جميع المؤسسات	09	%12
المجموع	75	%100

من نتائج الجدول أعلاه يتبين أن السبب الذي أدى إلى عدم تفكير العاملين في مغادرة المؤسسة التي يشتغلون بها حاليا إلى مؤسسة أخرى هو رضاهم عن نظام الأجور، فالأجور بالنسبة لهم مجزية مقارنة بالمؤسسات الأخرى. وهو ما يتوافق مع ما صرح به رئيس دائرة الموارد البشرية أثناء المقابلة التي أجريناها معه أنه سجل حالة استقالة واحدة فقط لموظف أتيحت له فرصة عمل بالخارج. كما يعتبر عامل الأقدمية أحد الأسباب التي جعلت العاملين لا يفكرون في مغادرة المؤسسة التي يشتغلون بها حاليا، كما أشارت إليه نسبة 18.66% من مجموع إجابات العاملين غير الراغبين في مغادرة المؤسسة. حيث لا يستطيعون المخاطرة بالانتقال إلى مؤسسة جديدة، بعد أن اكتسبوا مكانة خاصة في المؤسسة وبين زملائهم، واستقرت علاقاتهم الاجتماعية الرسمية وغير الرسمية. أما نسبة 10.66% من إجابات المبحوثين أرجعوا سبب عدم مغادرتهم للمؤسسة إلى أنه تربطهم علاقات جيدة مع زملائهم العاملين، ذلك أن الانتقال إلى مؤسسة جديدة يعني تكوين علاقات وصلات اجتماعية جديدة والانضمام إلى جماعات غير معروفة، والاتصال بأساليب جديدة في القيادة والإشراف، أما النسبة المتبقية والمثلة بـ 12% أرجعت ذلك إلى تشابه ظروف العمل في جميع المؤسسات الجزائرية.

*. هذا الجدول خاص بأفراد العينة الذين أبدوا عدم رغبتهم في مغادرتهم المؤسسة إلى أخرى في حالة أتيحت لهم الفرصة وعدددهم 75 عامل.

جدول رقم (134) يبين أسباب الرغبة في مغادرة المؤسسة (عدم الرضا الوظيفي)*:

العبارة	التكرار	النسبة
قلة فرص الترقية	35	70%
عدم الرضا عن سياسة الإشراف	10	20%
عدم ملائمة المنصب لقدراتك وخبراتك	05	10%
عدم توفر الاستقرار الوظيفي	00	00%
المجموع	50	100%

العاملين الذين عبروا عن رغبتهم في مغادرة المؤسسة إلى أخرى لو أتاحت لهم الفرصة لذلك، يرجعون سبب ذلك بالدرجة الأولى إلى قلة فرص الترقية بالمؤسسة التي يشتغلون بها، بما يشكل نسبة 70% من إجاباتهم، وبالتالي يعبرون عن عدم رضاهم عن نظام الترقية القائم في المؤسسة مجال الدراسة، كما يعد أسلوب الإشراف أحد الأسباب التي تدفع العاملين للتفكير في مغادرة المؤسسة لو أتاحت لهم الفرصة لذلك، وهو ما تؤكد نسبة 20% من إجاباتهم. كما أرجعت نسبة ضعيفة متمثلة في نسبة 10% من العاملين الراغبين في مغادرة المؤسسة عن سبب رغبتهم في ذلك يكمن في عدم ملائمة المنصب الذي يشغلونه حالياً لقدراتهم وخبراتهم.

ولم يعتبر جميع أفراد عينة البحث الراغبين في مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى لو أتاحت لهم الفرصة لذلك، أن يكون عدم الاستقرار الوظيفي أحد أسباب المغادرة، كما تشير إليه النسبة 00% من إجابات الباحثين الراغبين في مغادرة المؤسسة، وهو ما يعني أنهم غير مهتدين بفقدان مناصبهم.

ومجمل القول حول مؤشر عدم الرضا الوظيفي أن السبب الرئيسي لرغبة العاملين مغادرة المؤسسة إلى مؤسسة أخرى لو أتاحت لهم الفرصة هو قلة فرص الترقية بالدرجة الأولى ثم يليها عدم الرضا عن أسلوب الإشراف، ثم عدم ملائمة المنصب لقدرات وخبرات العاملين.

*. هذا الجدول خاص بأفراد العينة الذين أبدوا رغبتهم في مغادرة المؤسسة إلى أخرى في حالة أتاحت لهم الفرصة وعددهم 50 عامل.

ثامنا. بيانات حول عملية الاتصالات الفعالة واستخدام تكنولوجيا المعلومات:

-بيانات حول الاتصالات:

جدول رقم (135) يبين مدى اطلاع العاملين على الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
57.6%	72	نعم
42.4%	53	لا
100%	125	المجموع

الهدف من بيانات الجدول أعلاه هو قياس مدى سعي المؤسسة لإعلام العاملين بفحوى علاقات العمل التي تربطهم بالمؤسسة، حيث أن الملاحظ من الجدول أن نسبة معتبرة من المبحوثين والمقدرة 42.4% يؤكدون أنهم لم يطلعوا على بنود الاتفاقية الجماعية المنظمة لعلاقات العمل بين العاملين والمؤسسة التي ينتمون إليها، وهو ما يؤكد أنهم يجهلون الحقوق والواجبات التي على عاتقهم، ذلك أن المؤسسة لم تتح لهم الفرصة لذلك لا من خلال يوم تكويني يتناول بالشرح بنود هذه الاتفاقية أو بإسناد هذه المهمة للمشرفين عليهم. وهو ما يشير إلى عدم اهتمام المؤسسة بهذا النوع من الاتصال الداخلي.

جدول رقم (136) يبين خصائص الاتصال في المؤسسة:

المجموع الكلي		أحيانا		لا		نعم		العبارة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	125	%23.2	29	%48	60	%28.8	36	هل التعليمات التي تأتيكم من الإدارة واضحة لا لبس فيها
%100	125	%25.6	32	%60	75	%14.4	18	هل الأوامر والتعليمات تأتيكم في الوقت المناسب
%100	125	%20	25	%12	15	%68	85	هل تسهل الإدارة الحصول على المعلومات.
%100	125	%16.8	21	%51.2	64	%32	40	هل تحصل على معلومات كاملة ووافرة عن إستراتيجية المؤسسة

من خلال نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية المبحوثين وذلك بنسبة 60% يؤكدون أن مختلف الأوامر والتعليمات لا تأتي في الوقت المناسب. كما أن هذه الأوامر والتعليمات حسب 48% من إجابات المبحوثين غير واضحة، وهو ما يمكن أن يؤثر على طريقة وكيفية تنفيذها. أما من حيث سهولة الحصول على المعلومات فقد أكد أغلبية المبحوثين وذلك بنسبة 68% أن الإدارة تتوفر على نظام جيد لتوصيل المعلومات والمتعلق بشبكة الانترنت بالمؤسسة. وهو ما يشير إلى أن المؤسسة تتوفر على إحدى المقومات الأساسية لنجاح الاتصالات الفعالة إذا تم استغلالها بالشكل المناسب.

أما من حيث حصول العاملين على معلومات كاملة ووافرة عن إستراتيجية المؤسسة، فقد أكدت نسبة 51.2% من إجابات الباحثين أنهم لا يحصلون على معلومات كاملة ووافرة عن إستراتيجية المؤسسة. ما يعني أن الإدارة تحتكر وتحجب بعض المعلومات التي ينبغي أن يعلمها العاملين.

وتشير مجمل نتائج الجدول أعلاه أن الاتصال القائم في المؤسسة مجال الدراسة لا يستجيب لخصائص الاتصال الفعال. فالمعلومات يجب أن تصل إلى العاملين بسهولة وفي ظروف جيدة وفي الوقت المناسب، وتحتوي على كل المعلومات والتوجيهات وسهلة الإدراك للعاملين، وتتضمن هذه المعلومات كل ما يهم العاملين وتحدد لهم واجباتهم وحقوقهم، وهو ما لا يتوفر في المؤسسة مجال الدراسة.

جدول رقم (137) يبين مستويات الاتصال في المؤسسة.

المجموع الكلي		أحيانا		لا		نعم		العبرة
النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	
100%	125	38.4%	48	43.2%	54	18.4%	23	هل تعلم تماما كيف يتناسق عملك مع بقية الأعمال الأخرى في المؤسسة
100%	125	16.8%	21	73.6%	92	9.6%	12	هل تستطيع المشاركة باقتراحات في حل مشكلات عملك
100%	125	4%	05	82.4%	103	13.6%	17	هل تستطيع التعبير بكل حرية عن أي شكوى إلى مسؤولي المؤسسة

يؤكد أغلبية الباحثين وذلك بنسبة 82.4% أنهم لا يستطيعون التعبير بكل حرية عن المشكلات التي تعترضهم إلى مسؤوليهم المباشرين، وهو ما يعبر عن أن العاملين لا تتاح لهم الفرص

للتعبير عن احتياجاتهم النفسية والاجتماعية، الأمر الذي يخفف من حدة التوترات والصراعات الداخلية.

ونفس الأمر ينطبق على مدى إمكانية مشاركة العاملين باقتراحات في حل مشكلات تخص أعمالهم، فقد عبرت نسبة 73.6% من إجابات المبحوثين أنه لا يمكنهم ذلك، فالهدف من هذا السؤال هو قياس مدى اهتمام المسؤولين بآراء العاملين في اتخاذ القرارات. وتقدم الاقتراحات المتعلقة بمعالجة المشاكل التي تبرز من حين لآخر. فهذا النوع من الاتصال هو الوسيلة التي تمكن المستويات الدنيا من المشاركة في اتخاذ القرارات. وهو ما لا يتوفر في المؤسسة مجال الدراسة. كما تفتقد المؤسسة حسب 43.2% من إجابات المبحوثين إلى عملية تنسيق الأعمال، نتيجة غياب الاتصال الأفقي سواء بين العاملين أو بين المستويات التنظيمية المتماثلة (المصالح والدوائر).

جدول رقم (138) يبين مدى تماسك جماعة العمل (الاتصال غير الرسمي).

المجموع الكلي		لا		نعم		العبارة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
100%	125	9.6%	12	90.4%	113	هل زملاؤك في العمل يساعدون من يتخلف في عمله أو من يقع في مشكل.

يتبين من نتائج الجدول أعلاه أن نسبة 90.4% من أفراد العينة يؤكدون على أنهم يساعدون زملائهم الذين تخلفوا في عملهم، أو يقعون في مشكلات عمل. وهو ما يؤكد شيوع الاتصال غير الرسمي الذي يساهم في حل مشاكل العاملين، ويسمح بتسهيل تبادل الأفكار والمعلومات، والمصالح المشتركة بين العاملين.

-بيانات حول استخدام شبكة الانترنت* .

جدول رقم (139) يبين مدى استخدام أفراد العينة لتكنولوجيا الانترنت في تأدية أعمالهم.

العبارة	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية
أعوان التحكم	66	%83.54	13	%16.45	79	%100
الإطارات	31	%67.39	15	%32.60	46	%100
المجموع	97	%77.6	28	%22.4	125	%100

من خلال الجدول أعلاه أن أغلب العاملين من عينة البحث يعتمدون على شبكة الانترنت في تأدية أعمالهم اليومية، فنسبة %83.54 من أعوان التحكم من عينة البحث أكدوا ذلك، ونفس الأمر ينطبق على فئة الإطارات حيث تشير نسبة %67.39 من الإطارات من عينة البحث أكدوا اعتمادهم على شبكة الانترنت في تأدية أعمالهم اليومية.

وما نستنتجه من نتائج الجدول أعلاه أنه لم يصبح استخدام تكنولوجيا الحديثة للاتصالات داخل المؤسسات (الانترنت) مقتصرًا على فئة معينة من العاملين بل صار الجميع مهتم بهذه التكنولوجيا نظرا لحساسية المعلومة في المؤسسة، كما أن فئة أعوان التحكم هم الأكثر استخدامًا لتطبيقات شبكة الانترنت في المؤسسة مجال الدراسة كما تشير إليه نفس النسب السابقة .

بينما النسب المتبقية والمتمثلة في نسب %16.45 و %32.60 لأعوان التحكم وفئة الإطارات على التوالي، والتي تشير إلى عدم استخدامهم لتكنولوجيا الانترنت في تأدية الأعمال نظرا لبعض عيوب استخدام هذه التكنولوجيا والمتمثلة في :

- نقص أمن هذه الشبكة فهي غير مؤمنة بشكل كافي، التي غالبا ما تضيع البيانات المنجزة بسبب مشاكل تقنية، أو تأخر المعلومات نتيجة الانقطاعات المتكررة.

-تحول النمط الفكري للموظف بالتوجه إلى جانب الشبكات و إهماله جانب التوثيق المعتمد على السجلات اعتقادا منه أن أقصى ما يقدم من خدمات موجود في الشبك، رغم ما لجانب التوثيق من أمن على حفظ المعلومات والبيانات.

*.الانترنت هي شبكة خاصة بالمؤسسة، تستعمل تكنولوجيا الانترنت -بالنسبة للبريد الالكتروني ومحركات البحث- في دوائر خاصة، تكون محجوزة لأعضاء نفس المؤسسة، وتسمح بكل أمان بانتقال وتقسيم النصوص، الصور والمعاني بين مختلف الأعضاء العاملين بالمؤسسة مهما كان مكان تواجدهم، وعبر الانترنت يمكن تبادل الخدمات، مجموعة المعلومات، انتشار منح التوظيف، البريد الالكتروني.

جدول رقم (140) يبين مدى تلقي أفراد العينة تكويننا حول استخدام تقنية الانترنت.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	00	%00
لا	125	%100
المجموع	125	%100

لشبكة الانترنت فوائد كثير توفرها للمؤسسة منها قلة التكاليف وربح الوقت والحصول على المعلومة بسرعة وسهولة الاتصال إلا أن عدم برجة دورات تكوينية لفائدة العاملين بالمؤسسة حول كيفية الاستخدام الأمثل لهذه التقنية يجد من استفادة المؤسسة من مزايا هذه التكنولوجيا الحديثة. حيث أكد جميع أفراد عينة البحث وذلك بنسبة 100% أنهم لم يتلقوا تكويننا حول كيفية استخدام هذه الشبكة، أما كيفية تمكنهم من التعامل مع هذه التكنولوجيا الحديثة فيعود لاجتهادهم الخاصة.

جدول رقم (141) يبين مزايا استخدام تكنولوجيا الانترنت.

العبرة	نعم		لا		نوعا ما		المجموع الكلي
	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	التكرار	النسبة%	
قللت من كمية العمل في وظيفتك	57	%45.6	16	%12.8	52	%41.6	125
زادت سرعة حصولك على المعلومات	57	%45.6	18	%14.4	50	%40	125
سهلت لك عملية الاتصال مع مختلف المصالح	80	%64	12	%9.6	33	%26.4	125

لا شك أن لتكنولوجيا الانترنت فوائد كثيرة وفرتها للمؤسسة منها قلة التكاليف وربح الوقت والحصول على المعلومة بسرعة، فضلا عن تقريب المسافات، وهو الغرض الذي تسعى المؤسسات للحصول عليه من هذه التكنولوجيا الاتصالية داخل المؤسسات، وبالنسبة لفوائدها على أداء الأعمال فقد أكد أغلب أفراد العينة أن هذه التكنولوجيا ساهمت في:

-التقليل من حجم العمل أو كمية العمل حسب ما تشير إليه نسبة 45.6% من إجابات المبحوثين.

-زيادة سرعة الحصول على المعلومات حيث أكدت نسبة 45.6% من إجابات المبحوثين هذا الرأي.

-تسهيل عملية الاتصال بين مختلف المصالح والدوائر، كما أشارت إليه نسبة 64% من إجابات المبحوثين.

-بيانات حول التمثيل العمالي

جدول رقم (142) يبين انتماء العاملين عينة البحث إلى التنظيم النقابي للمؤسسة مجال الدراسة.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
89.6%	112	نعم
10.4%	13	لا
100%	125	المجموع

يتضح من نتائج الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة والمقدرة بنسبة 89.6% يؤكدون انخراطهم في التنظيم النقابي، ويعزى انتمائهم إلى التنظيم النقابي بهذا الحجم إلى عدم وجود نسق فعال للاتصال في المؤسسة، فأصبحت النقابة هي الوسيلة الوحيدة التي يمكن من خلالها نقل آراء العاملين ومقترحاتهم وشكاويهم إلى الإدارة.

أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 10.4% من إجابات المبحوثين فأكدت عدم رغبتها في الانخراط للتنظيم النقابي للمؤسسة بحكم ضعف أدائه وعدم قدرته على حل مشاكل العاملين.

جدول رقم (143) يبين مدى علاقة الإدارة بالهيئة النقابية الممثلة للعاملين.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة
32%	40	تتدخل في اختيار ممثلي العمال
51.2%	64	تتدخل في عمل هذه الهيئة وتؤثر في قراراتها
16.8%	21	حيادية
100%	125	المجموع

تبين النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن الإدارة في المؤسسة مجال الدراسة تتدخل وتؤثر في عمل وقرارات الهيئة النقابية بالمؤسسة بما يخدم مصالح الإدارة، وهذا ما عبرت عنه نسبة 51.2% وحسب تصريحات بعض العاملين فإن الإدارة تعمل أيضا على عرقلة عمل هذه الهيئة من خلال تشديدها على منح تراخيص الغياب لممارسة النشاطات النقابية، وهذا عكس ما تنص عليه الاتفاقية الجماعية في المادة 13 من الباب الثاني المتعلق بممارسة الحق النقابي حيث ورد فيها أنه على الإدارة منح لكل ممثل نقابي مدة زمنية تقدر بعشر ساعات شهريا على الأقل من أجل ممارسته النيابة داخل المؤسسة وخارجها، يدفع أجرها كساعات عمل.

كما تتدخل الإدارة أيضا في عملية اختيار ممثلي التنظيم النقابي للمؤسسة، وهو ما تؤكد إجابات الباحثين وذلك بنسبة 32%.

تشير نتائج الجدول أعلاه حجم تدخل الإدارة في العمل النقابي رغم أن هذا التنظيم شأن عمالي خالص، وغالبا ما تحشى الإدارة تكتل العاملين فتعمد إلى الحيلولة دون نجاح هذا التنظيم النقابي القائم بشتى الأساليب، ومثل هذه الممارسات تعزى للفكر البيروقراطي.

جدول رقم (144) يبين تقييم أفراد العينة لأداء الهيئة الممثلة للعمال.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
جيد	00	00%
متوسط	30	24%
ضعيف	95	76%
المجموع	125	100%

رغم تأكيد عدد معتبر من أفراد عينة البحث أنهم منخرطون في التنظيم النقابي القائم بالمؤسسة أملا منهم في حل بعض المشكلات التي يعانون منها بطرق شرعية تفاوضية، استنادا إلى نتائج الجدول رقم (134)، إلا أن أداء التنظيم النقابي الذي ينتمون إليه غير فعال، حيث أكد أغليبيتهم ضعف أداء التنظيم النقابي الذي يمثلهم حسب ما تشير إليه نسبة 76% من إجاباتهم.

تاسعا: بيانات حول عملية تمكين العاملين.

-بيانات حول المشاركة في اتخاذ القرارات:

جدول رقم (145) يبين مدى وضوح الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بالنسبة للعاملين.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	76	60.80%
لا	49	39.20%
المجموع	125	100%

إن نسبة 60.80% من أفراد العينة ليسوا على دراية بغايات وأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، وينتج مثل هذا الوضع من نقص الاتصال بين الإدارة والعاملين، ونقص الدورات الإعلامية، والمركزية في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف، والتي تقضي على روح المبادرة لدى الفرد وحرصه على تحقيق ما شارك في تحديده، فالمهم لدى العامل في هذه الحالة تنفيذ الأهداف دون الاكتراث لمستوى الأداء الذي يجعل الأهداف تتحقق بكفاءة وفعالية.

ورغم أن نسبة 39.20% من أفراد عينة الدراسة على دراية بغايات وأهداف المؤسسة إلا أنها لا تؤهلها لتطبيق نظام الجودة الشاملة الذي تطمح المؤسسة لتطبيقه ويؤثر على تنافسيتها.

جدول رقم (146) يبين مدى مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
نعم	20	16%
لا	105	84%
المجموع	125	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 84% من أفراد العينة لا تشارك في عملية صنع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة. ويرجع ذلك للسياسة المركزية المنتهجة، فالقرارات الإستراتيجية يتم تحديدها في المديرية العامة، ولا يكون على الموارد البشرية في المديرية العملية سوى تنفيذها، حيث لا يحق لها إجراء أي تعديل أو تغيير إلا بعد الرجوع للمديرية العامة. كما أشار إليه بعض العاملين أثناء المقابلات الحرة التي أجريت معهم.

أما نسبة 16% من أفراد العينة ترى أنها تشارك في عملية صنع القرارات الإستراتيجية للمؤسسة فترجع أساسا لفئة الإداريين الذين يساهمون في إعداد وجمع المعلومات التي تبني عليها الأهداف والقرارات الإستراتيجية للمؤسسة ليس إلا.

جدول رقم (147) يبين مدى تمتع العاملين بجزية تخطيط وتنفيذ أعمالهم.

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
لا	100	80%
نعم	25	20%
المجموع	125	100%

تؤكد نسبة 80% من عينة الدراسة أنها لا تتمتع بجزية في تخطيط وإعداد أعمالها أو كيفية تنفيذها، ويرجع ذلك إلى أن الأعمال التي يقومون بها محددة المهام، ومن جهة ثانية أسلوب الإشراف الذي لا يسمح بأي مبادرات واقتراحات وأراء العاملين التي تخص تغيير طريقة وكيفية تنفيذ الأعمال. أما النسبة المتبقية والمتمثلة في 20% فتؤكد تمتعها بجزية في تخطيط وتنفيذ أعمالها، ويرجع ذلك إلى طبيعة أعمالها التي تتميز بالاستقلالية وهم في الغالب من فئة المهندسين والفنيين.

جدول رقم (148) يبين مدى مرونة اتخاذ القرارات:

العبرة	التكرار	النسبة المئوية
هل يمكن لك اتخاذ قرارات طارئة في حدود وظيفتك لعدم تفويت الفرصة المتاحة أمام المؤسسة دون الرجوع إلى الإدارة العليا	08	6.40%
	117	93.60%
المجموع	125	100%

من خلال الجدول أعلاه يتبين أن أغلبية عينة البحث يؤكدون أنه لا يمكنهم اتخاذ قرارات طارئة في حدود وظيفتهم لعدم تفويت الفرص المتاحة أمام المؤسسة وهذا بنسبة 93.60% مما يدل على عدم مرونة الخطط والبرامج الموضوعية لتحقيق أهداف المؤسسة.

-بيانات حول نشاط البحث والتطوير في المؤسسة

جدول رقم (149) يبين مدى تقديم العاملين لأعمال إضافية متميزة في مجالات البحث،

التصميم أو الانجاز.

النسبة المئوية	التكرار	العبارة	
00%	00	هل تحصلت على علاوة الابتكار	نعم
06.4%	08	هل تم الأخذ بمبادرتك	
14.40%	18	تم تجاهلها	
20.80%	26	المجموع	
67.20%	84	المؤسسة لا تشجع على الابتكار والتجديد	لا
12%	15	أنت لم تبادر لنقص المهارات الفكرية والقدرات الذهنية المساعدة على الإبداع والابتكار	
79.20%	99	المجموع	
100%	125	المجموع الكلي	

من خصائص المؤسسات الحديثة التركيز وتشجيع عمليات الابتكار والتجديد سواء في مجال المنتجات أو الخدمات أو أساليب العمل أو استغلال الموارد، إلا أنه من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة معتبرة من إجابات المبحوثين والممثلة بنسبة 67.20% تقرر بعدم تقديمها لأعمال شخصية في مجالات البحث، التصميم أو الانجاز كحلول وإجراءات وأساليب جديدة ومفيدة في العمل وترجع ذلك إلى ثقافة المؤسسة التي لا تشجع على الإبداع والابتكار، وهذا يؤدي إلى ضعف الدافع للإبداع والابتكار لدى العاملين بها، وبالتالي حرمان المؤسسة من طاقاتها الإبداعية (إبداع أفكار، منتجات، أساليب وتقنيات لتطوير العمل، تطوير طرق تقديم الخدمات...)، الأمر الذي يقلل من قدرتها على التميز والتفوق على منافسيها أو حتى مواكبة إبداعاتهم وابتكاراتهم التطويرية.

بينما نسبة 12% فهي التي لم تبادر في تقديم حلول وإجراءات وأساليب جديدة ومفيدة في العمل لنقص المهارات الفكرية والقدرات الذهنية المساعدة على الإبداع والابتكار.

أما بالنسبة لعلاوة الابتكار فقد أكد كل أفراد العينة الذين قدموا أعمال شخصية في مجالات البحث، التصميم أو الانجاز كحلول متميزة وإجراءات وأساليب جديدة ومفيدة في العمل عدم

حصولها على علاوة الإبداع، رغم أن الاتفاقية الجماعية للمؤسسة أدرجت هذه العلاوة، فنجد في الباب الثالث عشر منها والمتعلق بالتصنيف والأجر المادة 83 المخصصة لنظام التعويضات أنه يمكن أن تمنح للعامل الذي يتميز بأعمال شخصية في مجالات البحث، التصميم أو الانجاز والتي تأتي بمكاسب إضافية للمؤسسة علاوة الابتكار.

أمانسبة 14.40% من أفراد العينة تقر بتجاهل المؤسسة للأعمال التي بادرت بها. أما نسبة 6.4% أكدت على أنه تم الأخذ بمبادراتهم.

كل هذه النسب تدل على أن المؤسسة لا تعمل على دعم وتنمية وتفعيل الأفكار الجديدة سواء لحل المشكلات التنظيمية، أو لتقديم خدمات جديدة، أو لتطوير طرق تقديم الخدمات الحالية.

-بيانات حول تبني أسلوب فرق العمل

جدول رقم (150) يبين مدى اعتماد أسلوب فرق العمل بالمؤسسة.

العبارة	التكرار	النسبة المئوية
هل تعمل ضمن فريق عمل	56	44.8%
	69	55.2%
المجموع	125	100%

يتضح من خلال الجدول أن نسبة 44.8% من أفراد العينة وهو ما يعادل 56 عامل، يعملون ضمن فرق عمل متعدد الوظائف، وهذا نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الذي يتطلب هذا الأسلوب من العمل، حيث تساهم جميع المصالح بمختلف أنشطتها التقنية والإدارية والتجارية بتشكيل هذه الفرق أثناء الخرجات الميدانية لتقديم وتأمين خدمات الاتصالات المختلفة من هاتف سلكي ولاسلكي، وشبكة الانترنت والانترانت... للسكان أو المؤسسات.

جدول رقم (151) يبين مزايا العمل ضمن فريق العمل بالنسبة للعاملين* .

المجموع الكلي		لا		نعم		العبرة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	56	%19.64	11	%80.35	45	القدرة على العمل مع الآخرين بفعالية
%100	56	%42.85	24	%57.14	32	القدرة على اتخاذ قرارات فعالة
%100	56	%21.42	12	%78.57	44	القدرة على التعلم المستمر

يتضح من خلال النتائج الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 80.35% من أفراد العينة أكدوا على أن العمل ضمن فريق عمل أكسبهم القدرة على العمل مع الآخرين بدرجة عالية من الفعالية، ذلك أن العمل ضمن فريق عمل يزيد من فعالية العلاقات بين العاملين، ويعزز الثقة فيما بينهم، ويشجع على إبداء الآراء المتنوعة والبناء وإدارة الصراعات.

كما أكدت نسبة 57.14% من العاملين عينة البحث أن العمل ضمن فريق عمل، مكنهم من القدرة على اتخاذ القرارات فعالة ومؤثرة في أداء المؤسسة، ذلك أن أعضاء فريق العمل يمتلكون خبرات متنوعة ومعارف مختلفة تساعدهم في التوصل إلى حلول ابتكارية للمشكلات المعقدة، ومن ثم القدرة على اتخاذ قرارات فعالة تحسن من أداء فرق العمل وتؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة. كما أكدت نسبة 78.57% من عينة البحث أن العمل ضمن فريق عمل ساعدهم على التعلم المستمر.

فمجمّل النتائج السابقة تشير إلى استفادة العاملين ضمن فريق عمل من مزايا العمل ضمن فريق عمل، هذا الأخير الذي يعد من أهم مزايا المؤسسات الحديثة.

* الجدول رقم (151)، والجدول رقم (152) مخصصان فقط لأفراد العينة الذين يعملون ضمن فرق عمل وعددهم 56 عاملاً.

جدول رقم (152) يبين أسلوب منسق فريق العمل.

المجموع الكلي		لا		نعم		العبارة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
%100	56	%46.42	26	%53.57	30	دعم أعضاء الفريق بالنصح والتوجيه والتكوين المستمر
%100	56	%41.07	23	%58.92	33	بث الثقة في أعضاء الفريق لخلق أفكار ابتكارية لحل المشكلات التي تواجه الفريق
%100	56	%28.57	16	%71.42	40	التأكيد على ضرورة التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق
%100	56	%62.5	35	%37.5	21	يتفرد باتخاذ القرارات وفرض طريقة العمل دون إشراك باقي الأعضاء

إن نتائج الجدول أعلاه تشير في مجملها إلى أن أسلوب منسق فريق العمل يعد أسلوباً جيداً ومحضراً على العمل، كما أكده أغلب الباحثين الذين يعملون ضمن فرق عمل، حيث يتميز أسلوب منسق فريق العمل بـ:

- دعم أعضاء الفريق بالنصح والتوجيه والتكوين المستمر، وهو ما تؤكد نسبة 53.57% من إجابات الباحثين الذين يعملون ضمن فرق عمل .

- بث الثقة في أعضاء الفريق لخلق أفكار ابتكارية لحل المشكلات التي تواجه الفريق، وهو ما تعبر عنه نسبة 58.92% من مجموع إجابات الباحثين الذين يعملون ضمن فرق عمل.

-التأكيد على ضرورة التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق، وهو ما تؤكد نسبة 71.42% من مجموع إجابات الباحثين الذين يعملون ضمن فرق عمل.

- لا يتفرد باتخاذ القرارات ولا يفرض طريقة عمل دون إشراك باقي أعضاء فريق العمل، وهو ما تؤكد نسبة 62.5% من آراء الباحثين الذين يعملون ضمن فرق عمل.

7. تحليل نتائج الدراسة: بالنسبة لتحدي البيئة الخارجية فإن المؤسسة مجال الدراسة لا تتواجد في محيط تنافسي، فهي المؤسسة الوحيدة من حيث نشاطها ما جعلها بعيدة وفي منأى عن مناخ المنافسة.

أما من حيث تحدي البيئة الداخلية للمؤسسة، تؤكد مجمل البيانات الميدانية أن وظائف الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة هي وظائف تقليدية، وهو ما يلي تفصيله في الآتي:

-اختبار الفرضية الفرعية الأولى: والتي مفادها أن: المؤسسة التي تسعى لتطوير أدائها تهتم بتنمية مواردها البشرية من خلال القيام بجملة من العمليات المتكاملة.

أ. توصيف الوظائف: من منطلق أن عملية توصيف الوظائف تتضمن إعداد وصف تحليلي لكل ما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسئوليات وسلطات وأساليب في العمل والأداء، ومعدلات للأداء من حيث الكم والكيف، ومن تحديد للظروف التي يتم فيها تأدية العمل ومباشرة واجبات الوظيفة وما يحيطها من إمكانيات ومعوقات. وتحديد للمهارات والقدرات والسمات التي يجب أن يتميز بها الشخص الذي سيشغل الوظيفة، حتى يأتي أدائه لها على الوجه المطلوب من حيث الكفاءة والفعالية.

فبالنسبة للعملية الأولى والمتمثلة في عملية توصيف الوظائف، أثبتت نتائج الدراسة أن المؤسسة مجال الدراسة لا تتوفر على وصف واضح ودقيق للوظائف، حيث تشير نتائج الجداول (96)، (97)، (98)، (99)، (100) الخاصة بفئة الإطارات وأعوان التحكم، والجداول (37) الخاص بفئة الإطارات المسيرة. حيث ورد في الجدول رقم (96) والجدول رقم (37) أن:

-مهام ومسؤوليات الوظائف غير محددة تحديدا واضحا ودقيقا، كما تشير إليه نسب 54.54% من آراء الإطارات المسيرة و72% من إجابات الإطارات وأعوان التحكم.

-الشروط التي ينبغي توافرها في شاغلها هي الأخرى غير محددة تحديدا واضحا ودقيقا، وهذا ما أكدته أغلبية الإطارات المسيرة بنسبة 59.09%، ونسبة 64.8% من إجابات عينة الدراسة المتعلقة بالإطارات وأعوان التحكم. وحتى النسب المتبقية التي أكدت وضوح ودقة الشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة فهذا التحديد والوضوح يرتبط بشرط المؤهل العلمي فقط.

-ومن حيث ظروف أداء الوظيفة حيث أكدت كل من الإطارات المسيرة والإطارات وأعاون التحكم أنها كذلك غير محددة تحديدا واضحا ودقيقا، كما تشير إليه النسب التالية على التوالي 50%، 59.2%.

- كما أجمع جميع المبحوثون أن الكفاءات التكميلية اللازمة للارتقاء في الوظيفة في المؤسسة التي يشتغلون بها غير متضمنة إطلاقا في عملية توصيف الوظيفة، كما تؤكد نسبة 100% من إجاباتهم.

كما ورد في الجدول رقم (97) الخاص بفئة الإطارات وأعاون التحكم أن أغلب عينة البحث أكدوا مناسبة مهام الوظائف لقدراتهم خاصة وأن مؤهلاتهم العلمية تتناسب والوظائف التي يشغلونها، وهو ما تشير إليه نسبة 62.4%. والنسبة المتبقية من نفس الفئة المهنية تؤكد العكس ويعود ذلك حسب آرائهم أن الوظائف التي يشغلونها تتميز بالرتابة والروتين ولا تتطلب توظيف مهارات وقدرات عالية.

كما يعبر الجدول رقم (98) الخاص بفئة الإطارات وأعاون التحكم وذلك بنسبة 76.8% أن ظروف أداء الوظائف التي يشغلونها غير ملائمة خاصة من حيث الظروف الفيزيائية والمتمثلة في اهتراء مقر العمل وضيق في مكاتب الموظفين، ونقص التهوية، وهو ما لاحظناه أثناء إجراء الدراسة الميدانية.

كما تشير كذلك نتائج الجدول رقم (99) الخاص بفئة الإطارات وأعاون التحكم أن حجم العمل في المؤسسة مجال الدراسة غير عادل كما تشير إليه نسبة 67.2% من إجاباتهم. كما تشير نتائج الجدول رقم (100) الخاص بفئة الإطارات وأعاون التحكم أن الوظائف التي يشغلونها تتميز بالتكرار والملل والروتين كما تؤكد نسبة 52.8% من إجابات أفراد العينة. فهي لا تتميز بالجاذبية والتحدي والحرية .

ج.استقطاب وتدبير الموارد البشرية: هو البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة، سواء من داخل المؤسسة أو خارجها. فتشير نتائج الجدول رقم (38) والجدول رقم (39) أن نسبة 100% من الإطارات المسيرة بالمؤسسة التحقوا بمناصبهم الحالية عن طريق الترقية، ما يعني أن المؤسسة مجال الدراسة تعتمد في استقطابها أو تدبيرها للموارد البشرية على مصادر داخلية، والمتمثل في مخزون المؤسسة من الموارد البشرية المؤهلة، والاستخدام الأمثل لهذا المخزون،

والاستفادة الكاملة من قدرات العاملين، لما لهذا الأسلوب من التوظيف من نواحي إيجابية على المؤسسة وعلى العاملين على السواء، من حيث التقليل من الحاجة إلى التكوين، ويؤدي رفع مستوى شعور العاملين بالرضا الوظيفي، ويؤدي إلى تحفيز العاملين لتحسين مستوى أدائهم، أي تنمية الولاء التنظيمي، وهو ما تشير إليه نتائج الجدول رقم (40) الخاص بفئة الإطارات المسيرة. وتعود دواعي التوظيف بالمؤسسة لغرض مشاريع التطوير، كما تشير إليه نسبة 77.27% الواردة في الجدول رقم (41) الخاص بفئة الإطارات المسيرة، أما بالنسبة لطرق استقطاب وتدبير الموارد البشرية بالمؤسسة مجال الدراسة فإنها في الغالب تتم بطرق رسمية عن طريق وكالة التشغيل، كما تشير إليه نسبة 100% الواردة في الجدول رقم (42) الخاص بفئة الإطارات المسيرة، التي تعد من إحدى طرق التوظيف الرسمية، ونفس الأمر ينطبق على فئة الإطارات وأعوان التحكم، فنتائج الجدول رقم (101) تشير إلى أن 70.4% منهم التحقوا بمناصبهم الحالية عن طريق وكالة التشغيل أيضا.

أما بالنسبة لطرق الاختيار المهني فقد أكد أغلب العاملين من فئة الإطارات وأعوان التحكم، كما تشير إليه نسبة 80.8% الواردة في الجدول رقم (102)، أنهم خضعوا لامتحان شفوي في شكل مقابلة شخصية، عبارة عن أسئلة حول الوظيفة ومتطلباتها، وبعض المعلومات المرتبطة بها، وهذه الطريقة من الطرق الشائعة والأكثر تداولاً في عملية الاختيار المهني.

ومن حيث مدى اهتمام إدارة المؤسسة بتوفير معلومات كافية عن الوظائف المتوقع شغلها، سعياً منها لتمكين العاملين من بناء توقعات وظيفية واقعية عن هذه الوظائف. فإن نتائج الجدول رقم (103) الخاص بفئة الإطارات وأعوان التحكم، تشير نسبة 70.4% إلى أن إدارة المؤسسة مجال الدراسة لا توفر للموارد البشرية أثناء عملية الاستقطاب معلومات كافية عن الأجر، وفرص الترقية، وبرامج الخدمات الاجتماعية، والمسار الوظيفي... وغيرها، للتقليل من دوران العمل بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالاستقالة، نتيجة أنها لا ترقى إلى مستوى توقعاتهم.

د. عملية التكوين: أما بالنسبة للعملية الثانية من عمليات تنمية الموارد البشرية والمتمثلة في عملية التكوين، والتي تهدف إلى تحقيق تغيير إيجابي في سلوك العاملين بما يمكنهم من التصدي لمشكلات العمل وتطوير أساليب الأداء، وبالتالي ارتفاع القدرة على المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

فقد أكدت مجمل نتائج الجداول رقم (104) (105)، (106)، (107)، (108)، (109)، (110)، (111)، (112)، (113)، (114)، (115) الخاصة بفئة الإطارات وأعوان التحكم، والجداول رقم (43)، (44)، (45)، (46)، (47)، (48)، (49)، (50)، (51)، (53) الخاصة بفئة الإطارات المسيرة. أن المؤسسة تعتبر عملية التكوين عبارة عن تكاليف، هدفها ليس إكساب ورفع كفاءة العاملين أو تحسينها، وإنما هدفها تبرير استنفاد المخصصات المالية لهذه العملية التكوينية.

فرغم أن أغلب المبحوثين سواء من الإطارات المسيرة أو فئة الإطارات وأعوان التحكم شاركوا في دورات تكوينية كما هو وارد في الجدول رقم (43) لفئة الإطارات المسيرة، والجدول رقم (105) لفئة الإطارات وأعوان التحكم، بنسبة 100% ونسبة 72% على التوالي، إلا أن هذه الدورات التكوينية تتناول معلومات عامة غير متخصصة، في شكل محاضرات وأيام دراسية، كما تشير إليه نتائج الجدول رقم (44) والجدول رقم (46) والمتمثلة في نسبة 100% ونسبة 50% على التوالي الخاصة بفئة الإطارات المسيرة، والجدول (106) والجدول رقم (107) والمتمثلة في نسبة 72% ونسبة 35.55% الخاصة بفئة الإطارات وأعوان التحكم.

كما أن المواضيع المتناولة في الدورات التكوينية تركز على كيفية التعامل مع العملاء بحكم طبيعة النشاط الاقتصادي للمؤسسة وأهدافها التجارية بالدرجة الأولى. كما تؤكد نتائج الجدول رقم (47) الخاص بفئة الإطارات المسيرة والذين أجمعوا على أن مواضيع الدورات التكوينية تركز بالأساس على كيفية التعامل مع العملاء وذلك بنسبة 100%. وتهمل الدورات التكوينية مواضيع ترتبط بتنمية الموارد البشرية، كطرق تقييم الأداء وتنمية مهارات الاتصال داخل المؤسسة، وطرق تمكين العاملين، كما تؤكد النسب الواردة في نفس الجدول. فمواضيع الدورات التكوينية لا يتم تحديدها بناء على تقارير تقييم الأداء أو على طلبات شخصية للعاملين، وإنما هي برامج مسطرة من الإدارة المركزية، كما تشير إليه النسب 63.63% و 81.81% و 100% على التوالي من الجدول رقم (49) الخاص بفئة الإطارات المسيرة.

بحيث لا نلاحظ أي أثر لعملية التكوين على العاملين الذين شاركوا في مختلف الدورات التكوينية، سواء من حيث الشعور بالاستقرار الوظيفي، أو من حيث التقليل من الأخطاء المهنية، أو فيما يخص اكتساب مهارات وظيفية جديدة، واتجاهات إيجابية نحو العمل، كما تؤكد النسب

77.77%، 75.75%، 83.33%، 55.55% على التوالي، الواردة في الجدول رقم (110) الخاص بفتة الإطارات وأعوان التحكم. أو على فرص ترقية العاملين، فنتائج الجدول رقم (111) الخاص بفتة الإطارات وأعوان التحكم تشير إلى أنه لا توجد علاقة بين عملية التكوين وعملية الترقية في المؤسسة مجال الدراسة، ما يجعل عملية التكوين غير محفزة للعاملين طالما أنها لا يعتد بها في عملية الترقية.

وهو ما يبرر تدني رغبة العاملين للالتحاق بالدورات التكوينية كما تشير إليه نسبة 81.6% الواردة في الجدول رقم (113) الخاص بفتة الإطارات وأعوان التحكم، وهذا راجع لعدة أسباب أهمها حسب العاملين إلى عدم وجود تحفيز، وقلة اهتمام مسؤولي المؤسسة بعملية التكوين، وأن التكوين في حد ذاته شكلي لا يحقق أي تحسن في مستوى أدائهم. كما أشارت إليه نتائج الجدول رقم (114) الخاص بفتة الإطارات وأعوان التحكم.

مما دفع العاملين الراغبين في تحسين مستواهم في المؤسسة إلى البحث عن فرص أخرى خارج المؤسسة، من خلال السعي لاستكمال دراستهم في المؤسسات التعليمية، كما تؤكد نتائج الجدول رقم (115) الخاص بفتة الإطارات وأعوان التحكم.

كما أنه على الرغم من أن المؤسسة مجال الدراسة مختصة في نشاط الاتصالات إلا أنها لا تعتمد هذه التقنية في اعتماد سياسة التكوين عن بعد في تكوين أفرادها، كما تشير إليه نسبة 100% من فئة الإطارات المسيرة الواردة في الجدول رقم (53).

5. عملية الترقية: كما حاولت الدراسة فحص عملية الترقية ومدى الاهتمام الذي توليه المؤسسة لهذه العملية، فقد أكدت نتائج الجداول رقم (116) و(117) الخاصة بفتة الإطارات وأعوان التحكم، والجداول رقم (54) و(55) و(56) و(57) و(58) الخاصة بفتة الإطارات المسيرة. أن الترقية في المؤسسة مجال الدراسة تخضع لمجموعة من الشروط منصوص عليها في الاتفاقية الجماعية التي تنظم علاقة العمل بمؤسسة اتصالات الجزائر، والمتمثلة في توفر مناصب، وكفاءة العامل وجدارته، والمؤهلات المهنية والمعارف التي يكتسبها العامل، والشهادات المتحصل عليها عقب كل تكوين تبادر به المؤسسة أو توافق عليه، كما أكدته تصريحات جميع الإطارات المسيرة بنسبة 100%، وهي شروط ملائمة جدا كما عبرت عنه نسبة 54.54% في الجدول رقم (55) من فئة الإطارات المسيرة. غير أنه لا يتم الاعتماد على هذه الشروط في الترقية كما صرح به جميع العاملين

من فئة الإطارات وأعوان التحكم، فأغلب العاملين من الإطارات وأعوان التحكم وذلك بنسبة 84% أكدوا أنهم لم يتحصلوا على ترقية وفق الشروط السابقة خلال مسارهم المهني، رغم أن 52.8% منهم لديهم خبرة مهنية تفوق 5 سنوات كما هو وارد في الجدول رقم (95)، والنسبة المتبقية من العاملين من نفس الفئة العمالية والمتمثلة في 16% تحصلوا على ترقية آلية بناء على الأقدمية، وبالتالي فشروط الترقية المنصوص عليها في الاتفاقية الجماعية مجرد حبر على ورق لا تعرف التطبيق. وحتى العاملين الذين استكملوا دراستهم في مختلف المؤسسات التعليمية وحصلوا شهادات جامعية تؤهلهم للارتقاء إلى مناصب أعلى والحصول على وظائف أرقى لم يتم تسوية وضعيتهم، وهو ما يشير إلى عدم إقرار الترقية في حينها بسبب مركزية القرار، كما تؤكد نسبة 80.8% الواردة في الجدول رقم (117) الخاص بفئة الإطارات وأعوان التحكم، ونسبة 59.09% الواردة في الجدول رقم (57) الخاص بفئة الإطارات المسيرة.

ولعملية الترقية علاقة بالرضا الوظيفي، فالرضا الوظيفي يتأثر بمدى نجاح عملية الترقية في المؤسسة، فنتائج الجدول رقم (80) الخاص بفئة الإطارات وأعوان التحكم، أن السبب الرئيس لعدم الرضا الوظيفي يرتبط أساساً بقلّة فرص الترقية، بما يشكل نسبة 70% من العاملين الذين عبروا عن عدم رضاهم عن العمل في المؤسسة مجال الدراسة،

و. **عملية تقييم الأداء:** عملية تقييم الأداء نشاط لا يقل أهمية عن باقي أنشطة وعمليات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة ويجب أن تقوم على معايير موضوعية، فعملية تقييم الأداء أساس وضع مختلف أنظمة الموارد البشرية بالمؤسسة، كمعرفة الاحتياجات التدريبية، والأنظمة التحفيزية والأجور، وعمليات اختيار وتعيين الأفراد، وغيرها من عمليات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة.

نستنج من مجمل البيانات الكمية الواردة في الجدول رقم (59) أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة مجال الدراسة متوسطة الأهمية كما تعبر عنه نسبة 63.63% من آراء الإطارات المسيرة بالمؤسسة، فهي لا تمكن من تقييم أداء العاملين كل على حدى بصورة جيدة، على الرغم من تمايز الوظائف التي يقوم بها العاملين، من حيث حجم العمل ودرجة المخاطرة التي ترتبط به، كما أكدته نسبة 78.4% الوارد في الجدول رقم (124) الخاص بفئة الإطارات وأعوان التحكم. فأهم معيار يتحكم في عملية تقييم الأداء حسب أغلبية العاملين من فئة الإطارات وأعوان التحكم يرتبط بالعلاقة الشخصية مع المشرف، وبالسلوك في العمل (Sérénité)، كما عبرت عنه نسبتا 80%

و52% من الجدول رقم (118) على التوالي، ولا يرتبط بحجم العمل أو المبادرة في العمل (Initiative)، كما أشارت إليه نسبتا 52% و71.2% من نفس الجدول. غير أن الإطارات المسيرة بصفتهم المسؤولين عن عملية تقييم أداء العاملين يصرحون عكس ذلك كما تبينه نتائج الجدول رقم (61) حيث اعتبروا أن عملية تقييم الأداء تقوم بالأساس على معيارا حجم العمل المنجز والمبادرة في العمل.

كما أن عملية تقييم أداء العاملين لا تتميز بالشفافية والعدالة، وترتبط بشخصية المشرف من حيث التساهل والتشدد، التي تكون غالبا مصدرا للتراعات الشخصية للقائم بالتقييم، حسب ما تشير إليه نسبة 72.8% من تصريحات العاملين من فئة الإطارات وأعاون التحكم الواردة في الجدول رقم (123)، ونسبة 85.6% الواردة في الجدول رقم (125) من نفس الفئة المهنية. لذلك يفضل أغلبية العاملين اعتماد معايير حجم النتائج المحققة، والمبادرة في العمل كأهم المقاييس التي يتم على أساسها تقييم أدائهم، كما عبروا عن ذلك صراحة في الجدول رقم (103) من فئة الإطارات وأعاون التحكم. فهذه المعايير الموضوعية تمكن من معرفة أسباب الضعف في الأداء، لأنه يمكن مناقشتها مع العاملين وتوضيح الجوانب السلبية والإيجابية في أدائهم، عكس الجوانب والسمات الشخصية في العاملين يصعب مناقشتها وتقبلها، ونادرا ما تحقق نتائج مثمرة. كما تؤكد نتائج الجدول رقم (119) الخاص بفئة الإطارات وأعاون التحكم، والجدول رقم (38) الخاص بفئة الإطارات المسيرة.

ولا تولي المؤسسة أي أهمية لنتائج تقييم الأداء بالنسبة للعاملين، فلا يتم إعلامهم بنتائج تقييم الأداء، سواء النواحي السلبية أو الإيجابية، كما أشارت إليه نسبة 77.6% من الجدول رقم (120) الخاص بفئة الإطارات وأعاون التحكم، على الرغم من سعي بعض المشرفين -كمبادرات شخصية لا ترتبط بسياسة المؤسسة اتجاه مواردها البشرية- إلى تشجيع العاملين على تحسين أدائهم، من خلال إخبارهم بنواحي الضعف في أدائهم، ومناقشتهم في طريقة أدائهم لأعمالهم، كما تؤكد نتائج الجدول رقم (62) من فئة الإطارات المسيرة. كما أشارت نسبة 88% الواردة في الجدول رقم (121) الخاص بفئة الإطارات وأعاون التحكم، أن المؤسسة لا تسعى إلى استغلال نتائج تقييم الأداء في إعداد البرامج التكوينية، ولا في مكافأة العاملين ذوي الأداء المتميز، أو ترقيتهم.

إن ما يمكن استنتاجه فيما يتعلق بهذه العملية (تقييم أداء العاملين) أنها لا تقوم على معايير موضوعية وهو ما قد يؤدي إلى شعور العاملين بالإحباط أو اللامبالاة والتي يتولد عنها ضعف الدافع لبذل المزيد من الجهد، الأمر الذي يترتب عنه في النهاية ضعف المساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية.

ز. عملية الإشراف والحوافز وسياسة الأجور: العامل في المؤسسة مجال الدراسة لا يحظى بأسلوب إشرافي محفز على أداء الأعمال ورفع الروح المعنوية، فأسلوب الإشراف في المؤسسة مجال الدراسة يهتم بالتركيز على أداء العمل، وبتطبيق الجزاءات السلبية حين صدور مخالفات من قبل العاملين، ولا يهتم بمساعدتهم وتوجيههم، كما أشارت إليه نسبة 62.4% ونسبة 56% على التوالي الواردة في الجدول رقم (126) الخاص بفتحة الإطارات وأعوان التحكم. كما أن نتائج الجدول رقم (127) الخاص بفتحة الإطارات وأعوان التحكم، تبين أن المشرفين في اغلب الحالات لا يشجعون العاملين على طرح آرائهم بكل حرية، ولا يشركوهم في عملية اتخاذ القرارات، لأنهم غالباً لا يثقون في قدرات العاملين على أداء الأعمال. غير أن الإطارات المسيرة بصفتهم يضطلعون بمهام عملية الإشراف يؤكدون عكس ذلك، كما توضحه نتائج الجدول رقم (67) فهم يؤكدون أنهم يحفزون العاملين، ويسعون للرفع من أداء العاملين من خلال تقديم نصائح وتوجيهات للعاملين حول كيفية أداء الأعمال كلما سمحت الفرصة. على أساس أن دعم العاملين والسعي لتنمية اتجاهات ايجابية نحو العمل من واجباتهم ومسؤولياتهم الأساسية، وهو ما تؤكد نسبة 100% الواردة في الجدول رقم (68) الخاص بفتحة الإطارات المسيرة.

ورغم رضا العاملين على سياسة الأجور المتبعة بالمؤسسة مجال الدراسة كما تشير أغلبية نتائج الجدول رقم (128) الخاص بفتحة الإطارات وأعوان التحكم، من حيث تناسب الأجر مع المؤهل العلمي، أو من حيث تناسب الأجر مع مهارات ومجهودات العاملين، إلا أن نظام الحوافز والمكافآت في المؤسسة مجال الدراسة غير مرضي حسب ما تؤكد نتائج الجدول رقم (129) الخاص بفتحة الإطارات وأعوان التحكم، وهو ما يشير إلى وجود عيوب ونقص في تحفيز العمال، إذ لا توجد معايير محددة يتم وفقها تصنيف قيمة العلاوات مع مجهود ونشاط كل عامل، فإدارة المؤسسة توزع العلاوات الفردية والجماعية بنسبة ثابتة طوال السنة.

وفيما يتعلق بعلاقة نظام الأجور بالاحتفاظ بالموارد البشرية بالمؤسسة، فتشير نسبة 72.72% الواردة في الجدول رقم (69) الخاص بفئة الإطارات المسيرة، أن نظام الأجور بالمؤسسة يساهم في الاحتفاظ بالموارد البشرية، ويعمل على التحكم في معدل دوران العمل خاصة منها الاستقالة.

ح. عملية الاتصالات الفعالة: يعد الاتصال في المؤسسة من أهم أدوات تسيير وتنمية الموارد البشرية، فالغاية من الاتصالات هي تهيئة المواقف الضرورية للبحث على العمل، والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة، فالاتصالات هي المشاركة في المعاني، والفهم الواضح للمعلومات والتوجيهات الضرورية للقيام بالعمل على أساس من التعاون بين كافة الأطراف، وهذا يؤدي إلى زيادة المهارة في العمل وتكوين فريق عمل قادرة على أداء المهام بصورة فعالة. وما يمكن أن تستنتجه من البيانات الميدانية أن عملية الاتصالات في المؤسسة مجال الدراسة تتميز بنظرة كلاسيكية.

فعلى الرغم من اعتماد المؤسسة شبكة الانترنت في تفعيل عملية الاتصال الداخلي للمؤسسة، كما تشير إليه نسبة 100% من فئة الإطارات المسيرة الواردة في الجدول رقم (70)، حيث ساهمت هذه التكنولوجيا في تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة، والحصول على المعلومة في وقت حقيقي، وقضت بشكل كبير على بيروقراطية العمل المكتبي، وخاصة فيما يتعلق بنظام تسيير الأجور، وخفضت من التكاليف خاصة التجهيزات المكتبية، كما تؤكد نتائج الجدول رقم (71) من فئة الإطارات المسيرة. فاعلبيهم يؤيدون اعتماد المؤسسة لهذه التكنولوجيا في عملية الاتصال داخل المؤسسة، إلا أن نسبة 31.81% من فئة الإطارات المسيرة لا يؤيدون الانتقال الكلي للعمل بهذه الشبكة وإهمال الجانب التقليدي المعتمد على المطبوعات والنماذج الورقية في التوثيق لما لهذه الشبكة من عيوب، أبرزها الانقطاعات المتكررة وعدم استقرار التدفق بالنسبة للشبكة، كما أنها غير آمنة فهي قابلة للاختراق، وهو ما يكلف المؤسسة خسائر كبيرة. حسب ما تشير إليه نتائج الجدول رقم (73).

ورغم أن المؤسسة تتوفر على تقنية حديثة للمعلومات والمتمثلة في شبكة الانترنت، بما يعني سهولة الحصول على المعلومات، إلا أنه لا يتم استغلالها بشكل فعال، حيث تشير نسبة 42.4% من فئة الإطارات وأعوان التحكم في الجدول رقم (135)، أنهم يجهلون فحوى الاتفاقية الجماعية

التي تنظم علاقاتهم مع المؤسسة التي يعملون بها، وبالتالي فهم يجهلون حقوقهم وواجباتهم، بما يؤكد عدم اهتمام المؤسسة بالاتصال الداخلي، وفي نفس السياق تشير نتائج الجدول رقم (136) الخاص بنفس الفئة السابقة، أن خصائص الاتصال بالمؤسسة له وظيفة تقنية بالأساس، تتمثل في التقليل من كمية الأعمال، وسرعة الحصول على المعلومات، وسهولة الاتصال مع مختلف المصالح، كما تؤكد نتائج الجدول رقم (141)، خاصة وأن أغلب العاملين يستخدمون هذه التكنولوجيا الاتصالية داخل المؤسسة في تأدية أعمالهم، فنسبة 83.54% من أعوان التحكم يؤكدون أنهم يستعملونها في تأدية أعمالهم، ونسبة 67.39% من الإطارات كذلك يؤكدون استخدامهم لهذه التكنولوجيا في تأدية أعمالهم، كما هي واردة في الجدول رقم (139) الخاص بفئة الإطارات وأعوان التحكم. رغم أن جميع العاملين يؤكدون عدم تلقيهم لدورات تكوينية حول كيفية استخدام واستغلال تكنولوجيا الانترنت في تأدية الأعمال، كما تؤكد نتائج الجدول رقم (141).

وبالنسبة لشكل المعلومات التي يتحصلون عليها فهي عبارة عن أوامر وتعليمات، صادرة من الإدارة في اتجاه واحد (هابط) وفي أغلبها تتميز بعدم الوضوح، وغير كاملة ووافرة خاصة فيما يتعلق بإستراتيجية المؤسسة، مما يؤثر على عملية تنفيذ هذه التعليمات، كما تشير إليه نسبة 48%، ونسبة 51.2% من نفس الفئة المهنية بالمؤسسة مجال الدراسة (الإطارات وأعوان التحكم) الواردة في الجدول رقم (136)، كما أنها تأخذ طريق ذوا اتجاه واحد الذي يعبر عن مركزية القرارات في المؤسسة، بحيث يتم الفصل بين وظائف قطبي الاتصال (الرئيس والمرؤوس)، أي بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ، فالعاملين بالمؤسسة لا يشاركون باقتراحات لحل مشكلات تخص أعمالهم، ولا يستطيعون التعبير عنها لمشرفيهم بكل حرية، فالعاملين يتلقون هذه الأوامر والتعليمات دون تعديل أو استغلال لحرقتهم. كما تؤكد نسبة 73.6% ونسبة 82.4% على التوالي من الجدول رقم (137) الخاص بفئة الإطارات وأعوان التحكم. ومن مؤشرات نقص الاتصال بين الإدارة والعاملين افتقاد المؤسسة لبرنامج خاص بالدورات الإعلامية، حيث يجهل العاملون غايات وأهداف المؤسسة التي تسعى لتحقيقها، وهو ما تشير إليه نسبة 60.80% من فئة الإطارات وأعوان التحكم الواردة في الجدول رقم (145)،

كما يأخذ الاتصال بالمؤسسة مجال الدراسة الشكل الرسمي، دون الاهتمام بالاعتبارات السلوكية وتدفق الاتصال وأساليبه ومعوقاته، فنسبة 43.2% من فئة الإطارات وأعوان التحكم

الواردة في الجدول رقم (137) تؤكد جهلها لكيفية تناسق أعمالهم مع بقية الأعمال الأخرى. ونتيجة لذلك وككل مؤسسة لا تهتم بفعالية الاتصال الرسمي الذي يرتبط بالهيكل التنظيمي الرسمي، ينشأ الاتصال غير الرسمي القائم على حقيقة وقوة التفاعل الاجتماعي بين العاملين، الذي يلجأ إليها العاملون لحل مشاكل العمل التي يقعون فيها، وهو ما عبرت عنه نسبة 90.4% الواردة في الجدول رقم (122) الخاص بفئة الإطارات أعوان التحكم، كما أدى إلى انخراط أغلب العمال في التنظيم النقابي للمؤسسة، سعياً منهم في حل مشاكلهم المهنية، وذلك بنسبة 89.6% الواردة في الجدول رقم (142) الخاص بفئة الإطارات وأعوان التحكم، غير أن مستوى أداء الهيئة النقابية التي تمثلهم يعد ضعيفاً حسب ما تشير إليه نتائج الجدول رقم (144) الخاص بفئة الإطارات وأعوان التحكم، نظراً لاختراقه من قبل الإدارة، بتدخلها في اختيار ممثلي العمال، وفي عمل الهيئة النقابية وفي قراراتها، كما تشير إليه نسبة 32% و51.2% الواردة في الجدول رقم (143) الخاص بفئة الإطارات وأعوان التحكم.

ي. عملية تمكين العاملين: من خصائص المؤسسات الحديثة تمكين العاملين من المشاركة في بناء القرارات، بما يدفعهم للرفع من مستوى أدائهم لتحقيق الأهداف التي شاركوا في بناءها بكل كفاءة وفعالية، والتركيز على عمليات الابتكار والتجديد، سواء في المنتجات أو أساليب العمل أو استغلال الموارد. فتنتج الجدول رقم (145) الخاص بفئة الإطارات وأعوان التحكم تبين أن 60.80% من العاملين بالمؤسسة لا يدركون تماماً الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، نتيجة إغفال إدارة المؤسسة لمبدأ إشراك العاملين في صياغة أهداف المؤسسة، ويتضح ذلك من نقص الدورات الإعلامية، ومركزية اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف. وهو ما يقضي على الروح المعنوية للعاملين، وعدم الاكتراث لمستوى الأداء، وإنما العمل على تنفيذ الأعمال فقط. وهو ما تؤكد ذلك نسبة 84% من آراء العاملين الواردة في الجدول رقم (146). وعلى مستوى مدى تمكين العاملين من تخطيط الأعمال وتنفيذها فيؤكّد 80% من الإطارات وأعوان التحكم الواردة في الجدول رقم (147) أنهم لا يتمتعون بهذه الحرية الوظيفية، نتيجة أنها أعمال روتينية من جهة، وأسلوب الإشراف المتبع بالمؤسسة لا يسمح بتغيير طريقة وكيفية تنفيذ الأعمال من جهة ثانية. وحتى في الحالات الطارئة لا يمكن للعاملين اتخاذ قرارات طارئة وإن كانت في مصلحة

المؤسسة، نتيجة عدم تمكن العاملين وعدم مرونة خطط وبرامج المؤسسة. كما تشير إليه نسبة 93.60% الواردة في الجدول رقم (148).

كما أنه على الرغم من تقديم بعض العاملين لأعمال ابتكارية بما يشكل نسبة 20.80% من فئة الإطارات وأعوان التحكم الواردة في الجدول رقم (149)، إلا أن المؤسسة تجاهلت هذه الأعمال ولم يتم الأخذ بها، وهو ما يعني أن المؤسسة لا تشجع على الابتكار والتجديد، حسب ما أشارت إليه نسبة 67.20% من نفس الفئة المهنية الواردة في نفس الجدول السابق. فالمؤسسة لا تولي نشاط البحث والتطوير الأهمية التي يستحقها، سواء من حيث رصد أموال لمشاريع البحث والتطوير، أو من حيث التعاون مع الجهات الأكاديمية كالجوامع والجهات الاستشارية، كما تشير إليه نسبة 54.54% و81.81% على التوالي الواردة في الجدول رقم (74) الخاص بفئة الإطارات المسيرة بالمؤسسة مجال الدراسة.

كما يعد أسلوب فرق العمل المتعدد الوظائف من مؤشرات المؤسسات الحديثة لما تساهم به هذه العملية في تنمية القدرات الابتكارية للعاملين وتمكينهم، فالمؤسسة مجال الدراسة تعتمد أسلوب فرق العمل نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة، حيث تساهم مختلف المصالح في تشكيل هذه الفرق، وهو ما تشير إليه نتائج الجدول رقم (76) الخاص بفئة الإطارات المسيرة، والجدول رقم (150) الخاص بفئة الإطارات وأعوان التحكم. فعلى الرغم من أن أغلب العاملين ضمن فريق عمل متعدد الوظائف يؤكدون أهمية هذا الأسلوب في تمكينهم من القدرة على العمل مع الآخرين بفعالية، ومكنهم من التعلم المستمر من خبرات بعضهم البعض، ومكنهم كذلك من القدرة على اتخاذ قرارات فعالة، وهو ما تشير إليه نسبة 80.35% ونسبة 78.57% ونسبة 57.14% على التوالي من الجدول رقم (151) الخاص بفئة الإطارات وأعوان التحكم، كما ساهم حسب فئة الإطارات المسيرة في بث الثقة بين العاملين والحد من الصراعات بينهم، وفي تحسين مستوى مهارات أعضاء الفريق، وفي تلبية احتياجات العملاء، كما أشارت إليه نتائج الجدول الواردة في الجدول رقم (78)، كما أن أسلوب منسق فريق العمل يتميز بأنه أسلوب جيد ومحفز على العمل كما تؤكد أغلب نتائج الجدول رقم (152)، إلا أن إدارة المؤسسة لا تدعم فرق العمل بالصورة الكافية، فنتائج الجدول رقم (77) الخاص بفئة الإطارات المسيرة تشير إلى هذا التقصير، سواء من حيث تحفيز أعضاء فرق العمل كما تشير إليه نسبة 68.18%، أو من حيث منح السلطة لفريق

العمل في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل كما تعبر عنه نسبة 72.72%، أو من حيث توفير الموارد والإمكانات اللازمة لنجاح عمل الفريق كما تؤكد نسبة 50%، أو فيما يتعلق بالتكوين المستمر لأعضاء فرق العمل كما تعبر عنه نسبة 54.54%.

لهذا وانطلاقاً مما ورد في البيانات السابقة، وما أشارت إليه الدراسات السابقة وخاصة دراسة بشاينية سعد، وما تثبتته الأطر النظرية لهذه الدراسة يمكننا القول أن الفرضية الأولى التي مضمونها " أن: المؤسسة التي تسعى لتطوير أدائها تهتم بتنمية مواردها البشرية من خلال القيام بجملة من العمليات المتكاملة " لم تتحقق بشكل كلي. فتتمية الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة يتعامل معها كإجراءات مستقلة ومنفصلة عن بعضها البعض بدل من اعتبارها عمليات متكاملة ومتراطة، ومن أبرز الأمثلة على ذلك عدم العناية بتحليل نتائج عملية تقييم الأداء والاستناد إليها كأساس لتحديد الاحتياجات التدريبية. حيث تنعزل عملية التدريب عن باقي عمليات تنمية الموارد البشرية، والتي تنعزل بدورها عن استراتيجيات وفعاليات المؤسسة في قطاعاتها المختلفة.

-اختبار الفرضية الفرعية الثانية: والتي مفادها أن: المؤسسة التي تسعى لتطوير أدائها تضطلع فيها إدارة الموارد البشرية بدور استراتيجي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية، تهدف هذه الفرضية إلى معرفة مدى ارتباط إدارة الموارد البشرية بمجالات العمل الإستراتيجية للمؤسسة، أي موقع إدارة الموارد البشرية بين أنشطة المؤسسة، ودورها في عمليات التخطيط والتطوير في السياسات الإستراتيجية للمؤسسة.

أ.عملية تخطيط الموارد البشرية: تنطوي عملية التخطيط على رغبة إدارة الموارد البشرية في استخدام فعال وناجع لمواردها للمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وهنا تبرز أهمية عملية التخطيط للرفع من كفاءة أداء المؤسسة عن طريق توفير الأعداد الملائمة من التخصصات المناسبة وفي الوقت الملائم لإنجاز الخطة المحددة للمؤسسة.

تشير نتائج الجدول رقم (79) المتعلق بفئة الإطار المسيرة إلى افتقاد المؤسسة إلى الرؤية المستقبلية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وليس لديها تصور واضح ومدرّوس عن هيكل الموارد البشرية في فترات مستقبلية لخمس سنوات أو عشر سنوات قادمة على الأقل، ومن ثم تنحصر أعمال التخطيط في استيفاء الاحتياجات العاجلة خلال فترة الموازنة السنوية، وبالتالي

فالمؤسسة تدبر احتياجاتها من الموارد البشرية تحت إبحاح الحاجة الفعلية والتي قد تضطر المؤسسة إلى قبول مستويات أدنى من الكفاءة، أو ترك بعض الوظائف شاغرة حتى تتمكن المؤسسة من تدبير الكفاءات المناسبة، وكلتا الحالتين لهما انعكاس سلبي على مستوى الأداء الكلي في المؤسسة. وهو ما تؤكد نسبة 63.63% الواردة في نفس الجدول السابق.

أما بالنسبة لدراسة أسباب دوران العمل خاصة الاستقالة وفقاً لأسبابه الحقيقية والذي يساعد الإدارة في مراجعة ظروف العمل المادية والمعنوية وسياسات الموارد البشرية المختلفة المتبعة بالمؤسسة، فإن نسبة 81.81% الواردة في الجدول رقم (80) المتعلقة بفئة الإطارات المسيرة تؤكد عدم إيلاء المؤسسة هذه العملية أي اهتمام يذكر.

كما أن المؤسسة لا تعتمد نهائياً خريطة إحلال لمجاهة أي احتمالات لترك الأفراد للعمل خاصة الإطارات المسيرة، أو ترقية لمستويات وظيفية أعلى وإحلال آخرين محلهم، وهو ما تؤكد نتائج الجدول رقم (81) الخاص بفئة الإطارات المسيرة.

وبالنسبة لتطوير المسار الوظيفي للعاملين فإن المؤسسة تفتقر لسياسة واضحة وقابلة للتطبيق فيما يخص تطوير وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية بالمؤسسة، فنسبة 72.72% الوارد في الجدول رقم (82) الخاص بفئة الإطارات المسيرة، تؤكد أن المؤسسة تنعدم بها العوامل المساعدة على التخطيط للمسار الوظيفي، خاصة فيما يتعلق بالمعلومات اللازمة بشأن الفرص الوظيفية المستقبلية للموارد البشرية، وفرص التقدم الوظيفي.

ب. البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية: فنتائج الجدول رقم (83) تشير إلى أن المؤسسة مجال الدراسة تعد برنامج عمل سنوي مقترح يتم تنفيذه خلال السنة الجديدة فقط، فهو برنامج عمل روتيني يتم إعداده كل سنة، وليس له بعد مستقبلي على المدى المتوسط أو البعيد، فهو يفتقد للبعد الاستراتيجي. ويتولى إعداد هذا البرنامج السنوي فئة الإطارات المسيرة، أما باقي الفئات المهنية الأخرى فتتولى عملية تنفيذ هذا البرنامج السنوي، كما تشير نتائج الجدول رقم (84)، غير أن هذا البرنامج السنوي لا يأخذ في الاعتبار دور الموارد البشرية مقارنة بالموارد الأخرى (المالية والتقنية...)، كما تشير إليه نسبة 77.27% الجدول رقم (85) الخاص بفئة الإطارات المسيرة.

كما أن المؤسسة خلال إعداد البرنامج السنوي لا تستند على نظريات علمية محققة، كما تشير إليه نسبة 100% الواردة في الجدول رقم (86) الخاص بفئة الإطارات المسيرة، ولا تقف على

المهارات الحقيقية لموردها البشري، كما تشير إليه نسبة 77.27% لنفس الفئة ورقم الجدول السابق، كما لا تقوم بدراسة السوق ومتطلباته كما تشير إليه نسبة 54.54% لنفس الفئة والجدول السابقين. ولا تقوم بتقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات، كما تشير إليه نسبة 63.63% الواردة في الجدول رقم (86) الخاص بفئة الإطارات المسيرة. وإنما تقوم بتقييم الممارسات الحالية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة والضعف، وذلك في إطار تقييم تنفيذ البرنامج السنوي للمؤسسة. كما تشير إليه نسبة 81.81% الواردة في ذات الجدول السابق، الخاص بفئة الإطارات المسيرة.

وفيما يتعلق بالبعد الاستراتيجي لمهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فإن نتائج الجدول رقم (87) تشير إلى أن مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لا تتعدى مهام تنفيذ البرامج وسياسات المؤسسة، كما تشير إليه نسبة 81.18% من الجدول السابق الخاص بفئة الإطارات المسيرة.

من خلال ما جاء في البيانات الواردة أعلاه، وما توصلت إليه الدراسات السابقة، وما تم تناوله في الإطار النظري للدراسة، يمكننا اعتبار الفرضية الثانية والتي مضمونها: "المؤسسة التي تسعى لتطوير أدائها تظطلع فيها إدارة الموارد البشرية بدور استراتيجي في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الاقتصادية". غير محققة بشكل كلي أيضا بالمؤسسة محل الدراسة. فإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ينظر إليها على أنها أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات ونظم العاملين، بدل من اعتبارها وظيفة إستراتيجية تتعامل مع أهم موارد المؤسسة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها.

انطلاقاً من نتائج اختبار الفرضيتين الفرعيتين، فإن الفرضية العامة لهذه الدراسة والتي مفادها: "تؤدي تنمية الموارد البشرية إلى تطوير أداء المؤسسة" لم تتحقق بالشكل المطلوب في المؤسسة مجال الدراسة.

خاتمة

خاتمة:

إن الهدف الرئيسي الذي تسعى الدراسة لتحقيقه هو محاولة وصف واقع تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، من خلال تفحص جملة من عمليات متكاملة تضطلع بها إدارة الموارد البشرية، في محيط اقتصادي واجتماعي أقل ما يقال عنه أنه تنافسي، يشكل فيه المورد البشري العملة الأكثر تداولاً، باعتباره يد عاملة عالية التأهيل.

ولبلوغ هذا الهدف تم وضع فرضية رئيسية مفادها أن: تنمية الموارد البشرية يؤدي إلى تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية. تندرج تحتها فرضيتان فرعيتان، تختبر الأولى مجمل عمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، وتختبر الثانية الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، باعتبارها الهيكل التنظيمي الذي يضطلع بعمليات تنمية الموارد البشرية في المؤسسة.

ومن خلال فحص جملة عمليات تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة نجدها تشير إلى أن المؤسسة مجال الدراسة لا تهتم بتنمية مواردها البشرية بالشكل الذي يحقق تطوير أداء المؤسسة .

فتوصيف الوظائف في المؤسسة مجال الدراسة يقتصر فقط على تحديد المؤهلات العلمية التي تتطلبها الوظيفة، كأحد الشروط الرئيسية في عملية التوظيف، ويغيب فيها عملية تحديد الكفاءات التكميلية اللازمة للانتقال إلى وظيفة أعلى، وما تتضمنه الوظيفة من واجبات ومسؤوليات، أو من حيث الظروف التي يتم فيها تأدية العمل ومباشرة واجبات الوظيفة، أو معدل العمل من حيث الكم والكيف. ما جعل الوظائف لا تحتاج لخبرات مختلفة، وتتصف بالملل والروتين بدل التحدي والمسؤولية. ونشير إلى أن عملية توصيف الوظائف لا تؤثر فقط في عمليات الاختيار والتعيين، بل تؤثر على باقي عمليات تنمية الموارد البشرية فهي الركيزة الأساسية التي يمكن الاعتماد عليها في إدارة وتوجيه معظم برامج وسياسات الموارد البشرية كالتكوين، والنقل والترقية، وتقييم الأداء، والأجور.

أما بالنسبة لعملية استقطاب الموارد البشرية وتدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، وإن كانت تتماشى مع الأساليب الحديثة المعتمدة في الدول المتقدمة، من حيث اعتماد المؤسسة على المصادر الرسمية المتمثلة في وكالة التشغيل، كما تتم عملية الاختيار المهني عن طريق المقابلة الشخصية وهي من الطرق الأكثر تداولاً في عملية الاختيار المهني. إلا أنها لا تلقى العناية الكافية من حيث توفير معلومات كافية وواقعية عن الوظائف المتوقع شغلها لتمكين الأفراد المتقدمين لشغلها لبناء توقعات وظيفية واقعية، التي تشمل الأجر وفرص الترقى، وبرامج الرعاية الصحية والاجتماعية... وغيرها، للحيلولة دون حدوث استقالة الأفراد، وحالات عدم الرضا الوظيفي.

تفتقد عملية التكوين بالمؤسسة مجال الدراسة إلى أساسيات وأركان التكوين الفعال، فعملية التكوين عبارة عن تكاليف وليس استثماراً، فهدفها ليس إكساب ورفع كفاءة العاملين، وإنما تبرير استنفاد المخصصات المالية لهذه العملية التكوينية. ويتجلى ذلك من خلال وجود حالة عدم الرغبة لدى العاملين للالتحاق بالدورات التكوينية. وبالتالي يمكن الحكم بغياب تام لمنظومة تكوين تتماشى وقدرات الأفراد والاحتياجات الفعلية للمؤسسة وهو ما أشارت إليه الدراسات السابقة وخاصة دراسة سعد بشاينية، وما ورد في الإطار النظري للدراسة.

ورغم أن الترقية من منصب إلى منصب أعلى في المؤسسة يخضع لمجموعة من الشروط منصوص عليها في الاتفاقية الجماعية المنظمة لعلاقات العمل بالمؤسسة، والمتمثلة في توفر مناصب شاغرة، وكفاءة العامل وجدارته، والمؤهلات المهنية والمعارف التي يكتسبها العامل، والشهادات المتحصل عليها عقب كل تكوين تبادر به المؤسسة أو توافق عليه، وهي شروط موضوعية، إلا أن مركزية القرار في إقرار الترقية حال دون إقرارها في حينها، الأمر الذي يعد من أكبر العوائق التي تعترض عملية الترقية بالمؤسسة. فبعض طلبات إعادة التصنيف *reclassement* بالنسبة للعاملين الذين أكملوا دراستهم خلال عملهم بالمؤسسة وتحصلوا على شهادات علمية جامعية لم يتم البت فيها، ولا زالت عالقة رغم وجود نصوص في الاتفاقية الجماعية المنظمة لعلاقات العمل بالمؤسسة تنظم مثل هذا الشكل من الترقية. كما أن ارتفاع المستوى التعليمي للعاملين في المؤسسة مجال الدراسة يزيد في توقعاتهم الوظيفية، إلا أنهم يصطدمون بخطط المؤسسة التي تقيد المسارات الوظيفية، وتحد من فرص الترقية، فالمؤسسة تفتقر لسياسة واضحة وقابلة للتنفيذ فيما يخص تطوير وتخطيط المسار الوظيفي، حيث تفتقر المؤسسة لسياسة واضحة وقابلة للتطبيق فيما يخص تطوير وتخطيط المسار الوظيفي للموارد البشرية وهذا ما يؤدي إلى تسرب الإحباط إلى عدد كبير منهم، الذين يلمسون وجود فجوة كبيرة بين طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

تتميز عملية تقييم الأداء بالمؤسسة بالشكلية وعدم الموضوعية، فهي لا توفر معلومات مفيدة لاتخاذ قرارات إدارية بشأن العاملين، فالمعلومات المرتدة من عملية تقييم الأداء خاصة تلك التي تعكس نواحي الضعف في الأداء لا تستغل في تحديد الاحتياجات التكوينية، لتصحيح الانحرافات عن معايير العمل والنتائج المتوقعة، ولا لتحفيز العاملين الذين حققوا أداء متميز، سواء عن طريق المكافآت التشجيعية أو ترقيةهم. كما أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة مجال الدراسة تتميز بالمنطوية والتوحيد وفقا للأغلبية، بحيث لا تراعي الفروق الفردية في مستويات الأداء بين العاملين. كل هذا جعل عملية تقييم أداء العاملين تفقد قيمتها، وأصبحت مجرد تقليد روتيني لا يترتب عليها نتائج لها تأثير إيجابي على الأداء.

أسلوب الإشراف في المؤسسة مجال الدراسة أسلوب تقليدي، غير محفز، ولا يقوم على مبدأ المشاركة في وضع القرارات والخطط والسياسات والأهداف وتفويض السلطة، كما لا يهتم بالرفع من قيمة المورد البشري بالمؤسسة ويبرز دوره الجوهرية في تحقيق الأهداف المنشودة، ولا يهتم برفع من الروح المعنوية للعاملين، بما يكون لديهم الدافع القوي لتحسين مستوى أدائهم. أما فيما يتعلق بنظام المكافآت والحوافز المتبع في المؤسسة فإنه غير مرضي بالنسبة للعاملين، من حيث عدالته وكفايته، ومدى تحفيزه للعاملين، وهو ما يدل على وجود عيوب ونقص في تحفيز العمال، إذ لا توجد معايير محددة يتم وفقها ترتيب قيمة العلاوات حسب مجهود ونشاط كل فرد، فالمؤسسة توزع العلاوات الفردية والجماعية بنسبة ثابتة طوال السنة.

أما بالنسبة لسياسة الأجور المعتمدة بالمؤسسة فإنها محل رضا العاملين، حيث ساهمت في الاحتفاظ بالموارد البشرية بالمؤسسة، وفي التحكم في معدل دوران العمل وخاصة الاستقالة.

ورغم أن المؤسسة تتوفر على تقنية حديثة للاتصالات داخل المؤسسة والمتمثلة في شبكة الأنترنت، إلا أنه لم يتم استغلال هذه التقنية لإنجاح عملية الاتصالات الفعالة، فخصائص الاتصالات في المؤسسة مجال الدراسة تأخذ بعد تقنيا أكثر مما تمثل جزء من ثقافة المؤسسة وأخلاقيات التعامل بين أفرادها، فلم تستغل هذه التقنية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، سواء من حيث تسهيل الاتصالات في مختلف الاتجاهات وتقريب المسافة بين العاملين ومختلف الإطارات ومسؤولي المؤسسة، والربط بين وظيفتي التخطيط والتنفيذ، التي تشير إلى المشاركة في تخطيط وتنفيذ الأعمال، وإلى الثقة والاحترام المتبادل، والأسلوب الإشرافي الفعال، والمعاملة العادلة والمنصفة.

المؤسسة مجال الدراسة لا تمكن من المشاركة في بناء استراتيجيات العمل، فالعاملين لا يدركون الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ولا تولي مجال البحث والتطوير الأهمية التي يستحقها، ولا تشجع

على الابتكار والتجديد، سواء من حيث رصد الأموال، أو من حيث التعاون مع الجهات الأكاديمية والاستشارية. تفتقر المؤسسة إلى أساليب وبرامج تمكين العاملين من خلال مشاركتهم في بحث مشاكل العمل وحفزهم على المبادرة بالاقتراح والابتكار والتطوير، والمشاركة في اتخاذ القرارات.

ونظرا لطبيعة نشاط المؤسسة مجال الدراسة الذي يستدعي الاعتماد على أسلوب فرق العمل متعددة الوظائف، إلا أنها لا تحظى بالدعم الكافي من قبل إدارة المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بتحفيز أعضاء فرق العمل، ومنحهم هامش من السلطة في مجال العمل، أو تدعيمهم بالموارد والإمكانات اللازمة، أو بالتكوين المستمر خاصة خارج الوطن.

وإذا كانت الفرضية الأولى تحاول أن تقيس التنسيق بين أنشطة وممارسات الموارد البشرية، فإن الفرضية الثانية تحاول أن تقيس مكانة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، ومدى التنسيق بين ممارسات وأنشطة الموارد البشرية والاحتياجات والأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة. فالنتائج الميدانية في المؤسسة مجال الدراسة تبين عدم وجود تخطيط استراتيجي طويل الأجل وتخطيط تنفيذي معد علميا ومبني على المعلومات والإحصائيات الصحيحة والدقيقة يوضح الأولويات والأهداف التي تود أن تحققها المؤسسة.

عملية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة غائبة تماما، الذي له انعكاس سلبي على مستوى الأداء الكلي للمؤسسة. فإدارة الموارد البشرية تفتقد الرؤية المستقبلية عن هيكل الموارد البشرية واحتياجاتها، بحيث تنحصر عملية تخطيط الموارد البشرية في استيفاء الاحتياجات العاجلة تحت إلمح الحاجة الفعلية. كما أن المؤسسة لا تعتمد على خريطة إحلال، الإجراء الوحيد المعتمد في المؤسسة مجال الدراسة هو أسلوب التفويض.

انحصار أنشطة واهتمامات تنمية الموارد البشرية في عملية التكوين بشكلها التقليدي والذي يفتقد معظم أساسيات وأركان التدريب الفعال.

مهام إدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة لا ترتبط بالبعد الاستراتيجي، فهي لا تتعدى تنفيذ برامج وسياسات المؤسسة. وانحصر دورها في وظائف روتينية بإجراءات محددة الأهمية لا تأثير لها على كفاءة المؤسسة أو إنتاجيتها، وانعزالها عن مجالات العمل الاستراتيجي الهامة في المؤسسة، وتدني النظرة إليها باعتبارها من الأنشطة الأقل أهمية. عدم استناد ممارساتها إلى إستراتيجية متكاملة تكون جزءا رئيسيا من الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: مراجع باللغة العربية:

أ. الكتب:

1. أبو الخير، كمال حمدي. أصول الإدارة العلمية. القاهرة: مكتبة عين شمس، 1974.
2. أحمد الخطيب، محمود. إدارة الموارد البشرية. القاهرة: مكتبة عين شمس، 2001.
3. أحمد جودة، محفوظ. إدارة الموارد البشرية: مفاهيم وتطبيقات. ط1. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2004.
4. أحمد رشوان، حسين عبد الحميد. التنمية. الإسكندرية: مؤسسة شباب الجامعة، 2009.
5. الحسين، عداي. حسن، فلاح. الإدارة الإستراتيجية. ط1. الأردن: دار وائل للنشر، 2000.
6. الدقس، محمد. علم الاجتماع الصناعي. ط1. الأردن: مركز طارق للخدمات الجامعية، 1999.
7. الطيب، محمد رفيق. مدخل للتسيير: أساسيات ووظائف وتقنيات. ج2. ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
8. اللوزي، موسى. التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة. ط1. القاهرة: دار وائل للنشر، 1999.
9. العربي، إسماعيل. التنمية الاقتصادية في الدول العربية والمغرب العربي. الجزائر: الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، 1994.
10. العيسوي، إبراهيم. التنمية في عالم متغير. دراسة في مفهوم التنمية ومؤشراتها. ط1. القاهرة: دار الشروق، 2000.
11. القروي، محمد قاسم. السلوك التنظيمي: دراسة للسلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. ط1. عمان: دار المستقبل للنشر والتوزيع، 1989.
12. القزاز، حسين. السلوك التنظيمي في مصر. الإسكندرية: كلية التجارة، 1992.
13. السلمي، علي. إدارة السلوك التنظيمي. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2004.
14. السلمي، علي. إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1985.
15. السلمي، علي. السياسات الإدارية في عصر المعلومات. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
16. السلمي، علي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية. القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 2001.
17. السويدي، محمد. التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجارب العالمية. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1986.

18. الشرقاوي، علي. إدارة الأعمال: الوظائف والممارسات الإدارية. بيروت: دار النهضة العربية، بدون تاريخ.
19. الشيخ سالم، فؤاد وآخرون. المفاهيم الإدارية الحديثة. ط2. الأردن: مطبعة الصفدي، 1985.
20. الهاشمي، لوكيا. نظرية المنظمة. جامعة منتوري قسنطينة: مخبر التطبيقات النفسية والتربوية، بدون تاريخ.
21. اعتماد، علام. دراسات في علم الاجتماع التنظيمي. القاهرة، 1994.
22. أوكيل، سعيد وآخرون. استقلالية المؤسسات العمومية الاقتصادية: تسيير واتخاذ القرارات في إطار المنظور النظامي. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
23. بربر، كامل. إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي. ط2. بيروت: المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، 2000.
24. بربر، كامل. الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين. ط1. بيروت: دار المنهل اللبناني، 2006.
25. بروس آن وبييتوني جيمس. ترجمة: زكي مجيد، حسن. فن تحفيز العاملين. عمان: بيت الأفكار الدولية، 1999.
26. بن اشنهو، عبد الطيف. التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط (1962 - 1980). الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1982.
27. بن اشنهو، عبد الطيف. "المؤسسات الأجنبية ونقل التكنولوجيا إلى الاقتصاد الجزائري". السياسات التكنولوجية في الأقطار العربية. ط1. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1985.
28. بن حبيب، عبد الرازق. اقتصاد وتسيير المؤسسة. ط4. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2009.
29. بن دعيدة، عبد الله. التجربة الجزائرية في الإصلاحات الاقتصادية وسياسة الخوصصة في البلدان العربية. ط1. الجزائر: المركز الوطني للتحليل والدراسات الخاصة بالتخطيط، 1999.
30. بشاينة، سعد. تنظيم القوى العاملة في المؤسسات الصناعية الجزائرية. قسنطينة: جامعة منتوري، 2002.
32. بهلول، حسن. محمد بلقاسم. سياسة تخطيط التنمية وإعادة تنظيم مسارها في الجزائر. ج2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1999.
32. بوخريسة بوبكر وآخرون. دراسات في تسيير الموارد البشرية. الجزائر: دار قرطبة للنشر والتوزيع، 2008.
33. بوكميش، لعلی. مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية. عمان: الراية للنشر والتوزيع، 2012.
34. بوفلحة، غيات. التكوين المهني في الجزائر. ط1. وهران: دار الغرب للنشر والتوزيع، 2006.

35. بوفلحة، غيات. مقدمة في علم النفس التنظيمي. ط2. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.
36. توهامي، إبراهيم. وآخرون. قضايا سوسيو-تنظيمية. ط1. الجزائر: العلية، البدر الساطع للطباعة والنشر، 2013.
37. حجيم الطائي، يوسف وآخرون. إدارة الجودة الشاملة في التعليم العالي. ط1. عمان: دار الوراق للنشر والتوزيع، 2008.
38. حنفي، عبد الغفار. السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد. الإسكندرية: كلية التجارة، 1990.
39. حسن، راوية. إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
40. حسن، راوية. مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2002.
41. خليل الفارس، سليمان وآخرون. إدارة الموارد البشرية. ط2. دمشق: منشورات جامعة دمشق، 2003.
42. دادي عدون، ناصر. إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي: دراسة نظرية وتطبيقية. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2003.
43. دادي عدون، ناصر. اقتصاد المؤسسة، الجزائر: دار المحمدية العامة، ط1، 1998.
44. دادي عدون، ناصر. قويدر الواحد، عبد الله. مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية: المؤسسة العمومية بالجزائر. الجزائر: دار المحمدية العامة، 2001.
45. دبله، عبد العالي. الدولة الجزائرية الحديثة. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع، 2004.
46. طلعت محمود، منال. مدخل إلى علم الاتصال. مصر: المكتب الجامعي الحديث، 2002.
47. طرطار، أحمد. الترشيد الاقتصادي للطاقة الإنتاجية في المؤسسة. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1993.
48. كمال السيد، مصطفى وآخرون. الفساد والتنمية. القاهرة: مركز دراسات وبحوث الدول النامية، 1999.
49. لعويسات، جمال الدين. ترجمة الصديق سعدي. التنمية الصناعية في الجزائر. الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية، 1986.
50. محمد المرسي، جمال الدين. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2003.
51. محمد عبد الباقي، صلاح الدين. السلوك الإنساني في المنظمات. الإسكندرية: الدار الجامعية، 2001.
52. محمد عباس، سهيلة. إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، 2003.
53. حمد عبد الرحمان، عبد الله. علم الاجتماع الصناعي. ط1. بيروت: دار النهضة العربية، 1999.

54. مرسي بدر، سعيد عيد. الايديولوجيا ونظرية التنظيم: مدخل نقدي. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2000.
55. مطر الهبتي، خالد عبد الرحيم . إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي. عمان: دار وائل للنشر، 2005.
56. مسلم، محمد. تنمية الموارد البشرية: دعائم وأدوات. الجزائر: دار طليطلة، 2010.
57. مسعداوي، يوسف. أساسيات في إدارة المؤسسات. الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2013.
58. ناجي، سفير. محاولات في التحليل الاجتماعي: التشغيل، الصناعة والتنمية. ترجمة الأزهر بوغفور، الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، ديوان المطبوعات الجامعية، ج2.
59. صادق، محمد. إدارة التنمية وطموحات التنمية. الأردن: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 1983.
60. صخري، عمر. اقتصاد المؤسسة. ط3. الجزائر: ديوان المطبوعات الجزائرية، 2003.
61. صلاح عبد الباقي. إدارة الموارد البشرية. الإسكندرية: الدار الجامعية، 1999-2000.
62. عاشور، أحمد صقر. إدارة القوى العاملة. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 1984.
63. عبد الحفي، عبد المنعم. علم اجتماع الصناعي. ط1. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، 1984.
64. عبد الفتاح المغربي، عبد الحميد. المهارات السلوكية والتنظيمية لتنمية الموارد البشرية. ط1. مصر: المكتبة المصرية، 2007.
65. علي الشتا، السيد. تنمية القوى العاملة في المجتمع العربي. الإسكندرية: مركز الإسكندرية للكتاب، 1997.
66. علي محمد، محمد. علم اجتماع التنظيم: مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج. الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية، 2006.
67. عمار، حامد. التنمية البشرية في الوطن العربي: المفاهيم، المؤشرات، الأوضاع. ط1. القاهرة: سينا للنشر، 1992.
68. عمار، حامد. مقالات في التنمية البشرية العربية. القاهرة: الهيئة المصرية العامة للكتاب، مكتبة الأسرة، 2007.
69. عشوي، مصطفى. أسس علم النفس الصناعي التنظيمي. الجزائر: المؤسسة الوطنية للكتاب، 1992.
70. غربي، علي. سلاطية، بلقاسم. قيرة، إسماعيل. تنمية الموارد البشرية. عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 2002.
71. فتحي، محمد. 766 مصطلح إداري. مصر: دار التوزيع والنشر الإسلامية، 2003.

72. قاسمي، ناصر. دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل. ديوان المطبوعات الجامعية، 2011.
73. سعيد سلطان، محمد. إدارة الموارد البشرية. بيروت: دار الجامعة، 1993.
74. سيد خطاب، عايدة. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية. القاهرة: دار الفكر العربي، 2003.
75. شاويش، مصطفى نجيب. إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد). الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع، 2005.
76. وصفي عقيلي، عمر. المنهجية المتكاملة لإدارة الجودة الشاملة: وجهة نظر. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع، 2001.
- ب. المجلات والمؤتمرات والملتقيات:**
77. أفريجة، فاطمة. "السياسة التكنولوجية وأثرها على العمالة في الجزائر". السياسة التكنولوجية في الأقطار العربية. ط1. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1985.
78. الداوي، الشيخ. "تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء". مجلة الباحث. عدد7. 2010.
79. الماحي العبيد احمد، ضرار. "نشأة وتطور مفهوم التنمية المستدامة". دورية مركز التنوير المعرفي. الخرطوم، 2008.
80. المشعان، عويد. "مصادر الضغوط المهنية لدى المدرسين". مجلة العلوم الاجتماعية العدد1. الكويت، 2000، مجلد28.
81. الهيتي، صلاح الدين. "أثر تطوير المسار الوظيفي في رضا العاملين: دراسة ميدانية في عدد من الجامعات الأردنية". مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية. المجلد30. العدد2، 2004.
82. بن نوار، صالح. "الاتصال الفعال والعلاقات الإنسانية"، الملتقى الوطني الثاني: الاتصال في المؤسسة، جامعة منتوري قسنطينة: مخبر علم اجتماع الاتصال، 2003.
83. بشاينية، سعد. "من التنمية الشاملة إلى التنمية المستدامة". مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. العدد9. جامعة باتنة، 2004.
84. بوقرة، كمال. بن منصور، اليمين. "الأبعاد الاجتماعية للتنمية المستدامة في الجزائر". مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية. العدد7. الجزائر: جامعة تبسة، 2013.
85. جيملي، بوبكر. "جوانب من إشكالية الاتصال الصاعد في المؤسسة الجزائرية". الملتقى الوطني الثاني: الاتصال في المؤسسة. قسنطينة: جامعة منتوري. مخبر علم اجتماع الاتصال، 2003.
86. حسين سعيد العسيري، خالد. "إستراتيجية استقطاب الكفاءات الأكاديمية لتحقيق الميزة التنافسية: نموذج مقترح لمنظمات التعليم العالي بالمملكة العربية السعودية". المجلة العربية للإدارة، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2013.

87. كسروان، ربيع. "مؤشرات أساسية عن التنمية البشرية في الوطن العربي". مجلة بحوث اقتصادية عربية. العدد 38، 2007.
88. ماهر مصطفى، أحمد. "أساليب قياس جودة الحياة الوظيفية"، مجلة كلية التجارة للبحوث العلمية، العدد 1. جامعة الإسكندرية: كلية التجارة، مارس 1999، المجلد 36.
89. ناديا حبيب، أيوب. "العوامل المؤثرة على السلوك الإداري الابتكاري في قطاع البنوك التجارية السعودية"، مجلة الإدارة العامة. جامعة الملك سعود: كلية العلوم الإدارية، المجلد 4.
90. عبد الناصر، حمودة. "تحليل مسارات العلاقة بين سلوك المشرف ومرتبته على المرؤوسين". المجلة العربية للعلوم الإدارية. العدد 1. الكويت، 1996، المجلد 4.
91. عثمان عطا الله، عيبر. "أثر فرق العمل متعددة الوظائف على تنمية القدرات الابتكارية: دراسة على العاملين بوحدات تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات بجامعة الزقازيق". المجلة العربية للإدارة. مصر: المنظمة العربية للتنمية الإدارية جامعة الدول العربية، 2013.
92. عنصر، يوسف. "الاتصال بين المشرفين والعمال". الملتقى الوطني الثاني: الاتصال في المؤسسة. قسنطينة: جامعة منتوري، مخبر علم اجتماع الاتصال، 2003.
93. غربي، علي. "واقع التنمية في الجزائر: دراسة سيكولوجية للصراع الصناعي". الأزمة الجزائرية الخلفيات السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية. ط3. بيروت: مركز دراسات الوحدة العربية، 1999.
94. قدي، عبد المجيد. يحضية، سمالي. "نحو تنمية إستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات البشرية في ظل العولمة". المؤتمر العلمي الدولي حول النجاعة في الأداء والشفافية من أجل ضمان نجاح الإصلاحات والاندماج في الاقتصاد العالمي. الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2003.
95. قروشي، رابع. "دراسة إحصائية حول التزايدات الفردية في العمل سنة 1999-2000". ملتقى حول علاقات العمل. باتنة: مفتشية العمل، 19 مارس 2001.
96. سراج الدين، إسماعيل. "حتى تصبح التنمية مستدامة". مجلة التمويل والتنمية. عدد 4. 1993.
97. سلاطنية، بلقاسم. "سوسيولوجيا التكوين المهني وسياسة التشغيل في الجزائر". مجلة العلوم الإنسانية، جامعة منتوري قسنطينة. العدد 10. عين مليلة: دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، 1998.
98. مكتب العمل العربي. "الموارد البشرية العربية ودورها في الحياة الاقتصادية". مجلة العمل العربي. عدد 98. القاهرة: منظمة العمل العربية، 1997.

ج. الرسائل الجامعية:

99. أحمد جودة، محفوظ. "تحديد احتياجات التدريب وأثره في إدارة الجودة الشاملة". أطروحة دكتوراه. جامعة الجزائر، 2003.
100. بودوح، غنية. "إستراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وأداء الموارد البشرية، المؤسسة الاستشفائية العمومية بمدينة بسكرة -أمموجا- " أطروحة دكتوراه. بسكرة: جامعة محمد خيضر، 2012.
101. بوطه، عبد الحميد. "واقع تنمية وتسيير الموارد البشرية في ظل التحولات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية بالجزائر، دراسة ميدانية بمؤسسة أوراس فوتوار لصناعة الأحذية الرياضية نقاوس". أطروحة دكتوراه. باتنة: جامعة الحاج لخضر، 2012.
102. رماش، صبرينة. "الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" دراسة ميدانية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ. أطروحة دكتوراه. قسنطينة: جامعة منتوري، 2009.

د. التقارير:

103. تقرير التنمية البشرية. مفهوم التنمية البشرية وقياسها. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1990.
104. تقرير التنمية البشرية. تمويل التنمية البشرية. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1991.
105. تقرير التنمية البشرية. مشاركة الناس. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 1993.
106. تقرير التنمية البشرية. التعاون الدولي على مفترق طرق: المعونة والتجارة والأمن في عالم غير متساو. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2005.
107. قرير التنمية البشرية. التغلب على الحواجز: قابلية التنقل البشري والتنمية. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2009.
108. تقرير التنمية البشرية. الثروة الحقيقية للأمم: مسارات في التنمية البشرية. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2010.
109. تقرير التنمية البشرية. الاستدامة والإنصاف: مستقبل أفضل للجميع. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2011.
110. تقرير التنمية البشرية. ههضة الجنوب: تقدم بشري في عالم متنوع. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2013.
111. تقرير التنمية الإنسانية العربية. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2002.
112. تقرير التنمية الإنسانية العربية. منشورات برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، 2003.
113. التقرير الاقتصادي الموحد، 2010.
114. التقرير المرحلي الثاني حول تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، جويلية، 2012.

115. تقرير حول حالة تنفيذ برنامج العمل الوطني في مجال الحكامة، 2008.

ثانيا: مراجع باللغة الأجنبية

116. www.ons.dz، الديوان الوطني للإحصاء .
117. office national des statistique, emploi et chômage (au quatrième trimestre 2008). Site www.ons.dz.
118. James Gibson, John Ivanovich, James Donnelly, Organizations: Behavior and Processes, Boston Mass: Irwin, 1994.
119. Logothetis. N, **Managing For Total Quality**. Uk. Prentice Hall. 1992.
120. Edward Lawler, « Total Quality Management And employee Involvement : Are They Compatible », **Academy of Management Executive**, 1994.
121. David Steven, « Avoiding Failure With Total Quality », **Quality (QUA)**, December 1993.
122. John Oakland. **Total Quality Management: The route to improving Performance**. Oxford, Butterworth- Heinemann, 1993.
123. Jean Longatte, Jacques Muller, "Economie D'entreprise", Ed Dunod, Paris, 2004.
124. Nacib Redjem, **Industrialisation et système éducatif algérien**, Alger : Office des universitaires, 1986.
125. Conseil National Economique et Social, "le système des relations de travail dans le contexte de la justement structurel". **Séminaire sur les conflits collectifs de travail inspection régional du travail Batna le 30 novembre 1999**.
- 126 . Alain Meignant , **manager la formation**, 6^{ème} édition. Ed Liaison. Paris. 2003.
127. Petit Belanger, Benabou, Foucher, Bergeron, Gestion strategique et operationnelle des ressources humaines, Ed gaetan morin, Montreal, 1993.
128. havlovic , S, J, " Quality of Work Life and Human Resource Outcomes", **Industrial Relations**, Vol 30, No 3.
- 129 .Beach S. Dole, **Personnel : The Management of people at work**. Macmillan . publishing Co. inc, New York, 4th ED, 1980.
130. Thomas H. Patten JR , **Personnel Management in the 1975's: The End of Laissez-Fair**, Human Resource Management, Fall 1973.
131. Richard Steers, Lyman Potter, **Motivation and Work Behavior**, 5th ed, New York-Hill, 1991.
132. Jean Claud Sheid, **Les Grands Auteurs en Organisation**, Dunod, Paris, 1980.
133. Jean Marie Peretti, Ressources humaines, 5^{ème}, ed, vuibert, paris, 2000
133. Geneviève Lacombe, Gestion des ressources humaines, Casbah, Edition, Alger, 2004.

فهرس الجداول والأشكال

فهرس الجداول	
الصفحة	عنوان الجدول
29	جدول رقم (01): يبين توزيع العاملين حسب الفئات المهنية والاجتماعية
32	جدول رقم (02): يبين تعداد التوظيف حسب الفئات المهنية والسنوات
33	جدول رقم (03) يبينتعداد العاملين المتكونين حسب الفئات المهنية والاجتماعية وحسب السنوات
33	جدول رقم (04): يبين تعداد الترقية حسب الفئات المهنية وحسب السنوات
36	جدول رقم (05): يبين تمثيل العاملين حسب الفئات الاجتماعية والمهنية
37	جدول رقم (06): يبين توزيع مجتمع البحث على الفئات المهنية
37	جدول رقم (07): يوضح طرق جمع البيانات حسب الفئات المهنية والاجتماعية
68	جدول رقم (08): يبين مستويات التنمية البشرية قبل سنة 2009
69	جدول رقم (09): يوضح مستويات التنمية البشرية بعد سنة 2009
70	جدول رقم (10): يبين اتجاهات دليل التنمية البشرية في الجزائر خلال مرحلة (2000-2009)
72	جدول رقم (11): يوضح اتجاهات الفقر البشري وفق الدخل في الجزائر خلال مرحلة (2000-2009)
74	جدول رقم (12): يوضح اتجاهات عدم المساواة بين الجنسين في التنمية البشرية خلال مرحلة (2000-2009)
76	جدول رقم (13): يوضح تمكين المرأة في الحياة الاقتصادية والسياسية بالجزائر خلال فترة (2000-2009)
78	جدول رقم (14): يبين اتجاهات دليل التنمية البشرية في الجزائر خلال (2010-2011)
80	جدول رقم (15): يبين دليل الفوارق بين الجنسين في الجزائر خلال (2010-2011)
83	جدول رقم (16): تطور أعداد التلاميذ المسجلين في المدارس بجميع المراحل
84	جدول رقم (17): يبين عدد التلاميذ المتمدرسين في التعليم الابتدائي
85	جدول رقم (18): يبين عدد المتمدرسين في التعليم المتوسط خلال الفترة الممتدة ما بين (1999-2008)
86	جدول رقم (19): يبين عدد المتمدرسين في التعليم الثانوي
87	جدول رقم (20): يبين تطور عدد المنشآت التعليمية
88	جدول رقم (21): يبين الزيادة المادية في الأموال المخصصة لسير المطاعم المدرسية
89	جدول رقم (22): يبين عدد المتمدرسين في أقسام محو الأمية حسب المستويات وتوقعات الترك

94	جدول رقم (23): يبين تطور عدد المتدربين في طور التكوين في المؤسسات العامة للفترة(1999-2010)
170	جدول رقم (24): مقارنة بين نواتج مداخل تصميم الوظائف
313	جدول رقم (25): يبين تطور التشغيل الصناعي من 1957 إلى 1966 حسب الجنسيات
314	جدول رقم (26): يبين تناقص عدد العمال في القطاع الصناعي خلال الفترة(1969- 1973)
317	جدول رقم (27): يبين بنية المهارات وتطورها خلال الفترة (1969-1978)
318	جدول رقم (28): يبين تطور بنية العمالة في قطاع الصناعة الخفيفة خلال الفترة (1969-1978).
326	جدول رقم (29): يبين توزع الإضرابات خلال الفترة الممتدة بين (1990-1997) ونسبة تأخير تأخر الأجور في حدوثها
328	جدول رقم (30): يبين عدد المؤسسات العمومية المنحلة وعدد العمال المسرحين في مختلف القطاعات لولاية باتنة إلى غاية 24 جانفي 2000
329	جدول رقم (31): يبين الأسباب الرئيسية للتراعات المسجلة لسنة 1999
334	جدول رقم (32): يبين توزيع الإطارات المسيرة حسب الجنس
334	جدول رقم (33): يبين توزيع الإطارات المسيرة حسب السن
335	جدول رقم (34): يبين توزيع الإطارات المسيرة حسب على دوائر ومصالح المؤسسة
335	جدول رقم (35): يبين توزيع الإطارات المسيرة حسب المؤهل العلمي
335	جدول رقم (36): يبين توزيع الإطارات المسيرة حسب مدة الخدمة بالمؤسسة
336	جدول رقم (37): يبين مدى وجود تحديد واضح ودقيق للوظائف
337	جدول رقم (38): يبين كيفية التحاق الإطارات المسيرة بمنصب العمل الحالي
337	جدول رقم (39): يبين الأسلوب المعتمد في المؤسسة لتوظيف الإطارات المسيرة
338	جدول رقم (40): يبين مزايا التوظيف الداخلي بالمؤسسة
339	جدول رقم (41): يبين دواعي التوظيف بالمؤسسة
339	جدول رقم (42): يبين كيفية الإعلان عن مناصب توظيف جديدة بالمؤسسة
340	جدول رقم (43): يبين مدى خضوع الإطارات المسيرة للتكوين
340	جدول رقم (44): يبين نوع التكوين الذي تلقته الإطارات المسيرة
340	جدول رقم (45): يبين مكان التكوين بالنسب للإطارات المسيرة
341	جدول رقم (46): يبين أساليب تكوين الإطارات المسيرة

342	جدول رقم (47): يبين أهم المواضيع التي يتلقاها الإطارات المسيرة في الدورات التكوينية
343	جدول رقم (48): يبين مدى توفير المؤسسة للإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتلبية احتياجات العملية التكوينية
344	جدول رقم (49): يبين كيفية تحديد احتياجات التكوين
344	جدول رقم (50): يبين مدى تلبية البرامج التكوينية للحاجات الفعلية للمؤسسة
345	جدول رقم (51): يبين كيفية تقييم التكوين في المؤسسة
346	جدول رقم (52): يبين مدى تقديم المؤسسة لتسهيلات للعاملين الراغبين في استكمال دراستهم
346	جدول رقم (53): يبين مدى اعتماد المؤسسة سياسة التكوين عن بعد
347	جدول رقم (54): يبين مدى وجود شروط للترقية
347	جدول رقم (55): يبين مدى ملائمة شروط الترقية المعمول بها بالمؤسسة
348	جدول رقم (56): يبين مدى شفافية تطبيق شروط للترقية
348	جدول رقم (57): يبين مدى السرعة في إقرار الترقية
349	جدول رقم (58): يبين عوائق الحصول على الترقية
349	جدول رقم (59): يبين نظرة المشرف أو المسؤول لعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة
350	جدول رقم (60): يبين أهداف عملية تقييم أداء العاملين بالمؤسسة
351	جدول رقم (61): يبين الأسس التي يتم من خلالها تقييم أداء العاملين بالمؤسسة
352	جدول رقم (62): يبين كيفية تعامل المشرفين مع العاملين بناء على نتائج تقييم الأداء
353	جدول رقم (63): يبين مدى استغلال الإدارة لنتائج تقييم الأداء.
354	جدول رقم (64): يبين مدى مساهمة نظام تقييم الأداء المعمول به بالمؤسسة في تحسين أداء العاملين
354	جدول رقم (65): يبين كيفية مكافأة العاملين ذوي الأداء الجيد
355	جدول رقم (66): يبين مدى ارتباط سياسة الأجور بمعايير التقييم
355	جدول رقم (67): يبين أسلوب الإشراف الذي يتبعه الإطارات المسيرة
356	جدول رقم (68): يبين مدى قناعة المشرف وسعيه لتنمية اتجاهات إيجابية لدى العاملين نحو العمل
357	جدول رقم (69): يبين مدى توفر نظام رواتب مجزي بالمؤسسة
358	جدول رقم (70): يبين مدى اعتماد المؤسسة لتكنولوجيا الانترانت
359	جدول رقم (71): يبين مزايا استخدام تكنولوجيا الانترانت في المؤسسة
360	جدول رقم (72): يبين مدى تأييد إطارات المؤسسة الاعتماد الكلي لشبكة الانترانت بالمؤسسة

361	جدول رقم (73): يبين العراقيل التي تحول دون الاستفادة الفعلية من شبكة الانترنت
362	جدول رقم (74): يبين مدى دعم المؤسسة لنشاط البحث والتطوير.
363	جدول رقم (75): يبين مدى تقدم المؤسسة لخدمات جديدة أو تحسين الخدمات الحالية
363	جدول رقم (76): يبين مدى اعتماد المؤسسة لأسلوب فرق العمل
364	جدول رقم (77): يبين مدى دعم الإدارة لفرق العمل
366	جدول رقم (78): يبين فوائد اعتماد أسلوب فرق العمل بالمؤسسة
367	جدول رقم (79): يبين مدى اعتماد المؤسسة لخطة مدروسة ومستقبلية لتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث العدد والتخصصات
368	جدول رقم (80): يبين مدى دراسة المؤسسة لأسباب دوران العمل خاصة الاستقالة
368	جدول رقم (81): يبين مدى اعتماد المؤسسة لخريطة إحلال
369	جدول رقم (82): يبين مدى اعتماد المؤسسة لسياسة تطوير للمسار الوظيفي
370	جدول رقم (83): يبين مدى اعتماد المؤسسة لخطة إستراتيجية معدة مسبقا وقابلة للتنفيذ
370	جدول رقم (84): يبين مدى مشاركة المصالح الإدارية المختلفة في بناء الخطة الإستراتيجية للمؤسسة
371	جدول رقم (85): يبين مدى تركيز إستراتيجية المؤسسة على دور الموارد البشرية
371	جدول رقم (86): يبين العمليات الإستراتيجية التي تقوم بها إدارة المؤسسة قبل الإعداد لإستراتيجية المؤسسة
372	جدول رقم (87): يبين مدى مشاركة إدارة الموارد البشرية في تخطيط وتنفيذ البرامج والسياسات الإستراتيجية للمؤسسة
373	جدول رقم (88): يبين الإجراءات التي تعتمدها المؤسسة عند إحداث تغيير جديد (إدخال وسائل تقنية جديدة، أساليب تسيير جديدة)
375	جدول رقم (89): يبين توزيع أفراد عينة الإطارات وأعوان التحكم حسب الجنس
375	جدول رقم (90): يبين توزيع أفراد العينة حسب السن
376	جدول رقم (91): يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي والمؤهل العلمي والمهني
377	جدول رقم (92): يبين توزيع أفراد العينة حسب الإدارة أو المصلحة التي ينتمون إليها
378	جدول رقم (93): يبين توزيع أفراد العينة حسب النشاط الممارس
378	جدول رقم (94): يبين توزيع أفراد العينة حسب الدرجة الوظيفية
379	جدول رقم (95): يبين توزيع أفراد العينة حسب مدة الخدمة بالمؤسسة

380	جدول رقم (96): يبين مدى وجود توصيف واضح ودقيق لكل وظيفة بالمؤسسة
381	جدول رقم (97): يبين مدى مناسبة الوظيفة مع قدرات العاملين
381	جدول رقم (98): يبين مدى ملائمة ظروف العمل.
381	جدول رقم (99): يبين مدى مناسبة حجم العمل في الوظيفة
382	جدول رقم (100): يبين مميزات مهام الوظيفة
383	جدول رقم (101): يبين كيفية الالتحاق بالمؤسسة
384	جدول رقم (102): يبين أساليب التوظيف بالمؤسسة
385	جدول رقم (103): يبين مدى تلقي أفراد العينة لمعلومات كافية وواقعية عن الوظيفة التي يشغلونها قبل الالتحاق بها
386	جدول رقم (104): يبين مدى تلقي أفراد العينة لتوجيهات في بداية العمل سهلت لهم التكيف مع بيئة العمل الجديدة
387	جدول رقم (105): يبين مدى اشتراك أفراد العينة في برامج تكوينية
388	جدول رقم (106): يبين نوع التكوين الذي تلقاه أفراد عينة الإطارات وأعوان التحكم
388	جدول رقم (107): يبين أساليب التكوين المنتهجة في الدورات التكوينية المخصصة للإطارات وأعوان التحكم
389	جدول رقم (108): يبين تقييم المتكولين (الإطارات وأعوان التحكم) للمواد العلمية التي تلقاها في البرامج التكوينية
390	جدول رقم (109): يبين مدى تناسب مواضيع التكوين مع طبيعة العمل
391	جدول رقم (110): يبين أثر التكوين على المتكولين
392	جدول رقم (111): يبين مدى اعتماد المؤسسة على البرامج التكوينية في الترقية
392	جدول رقم (112): يبين مدى وجود عدالة في فرص التكوين بين جميع العاملين
393	جدول رقم (113): يبين مدى رغبة العاملين في الالتحاق بالبرامج التكوينية
393	جدول رقم (114): يبين أسباب وجود حالة عدم الرغبة لدى العاملين في الالتحاق بالبرامج التكوينية
394	جدول رقم (115): يبين مدى تقديم المؤسسة لتسهيلات للعاملين الراغبين في استكمال دراستهم
395	جدول رقم (116): يبين مدى حصول العاملين على ترقية خلال مسارهم المهني بالمؤسسة
396	جدول رقم (117): يبين مدى إقرار الترقية في المؤسسة في حينها دون تأخير
396	جدول رقم (118): يبين المعايير المتحكمة في تقييم أداء العاملين بالمؤسسة

397	جدول رقم (119): يبين المعايير التي يفضل العاملون أن يقيم أدائهم على أساسها
397	جدول رقم (120): يبين مدى إعلام العاملين بنتائج عملية تقييم الأداء
398	جدول رقم (121): يبين استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء في المؤسسة
399	جدول رقم (122): يبين الطرف الذي يفضل العاملين أن يتولى تقييم أدائهم
400	جدول رقم (123): يبين مدى تمييز عملية تقييم الأداء بالشفافية والعدالة
400	جدول رقم (124): يبين مدى مراعاة نظام تقييم الأداء للفروق الفردية في مستويات الأداء بين العاملين
401	جدول رقم (125): يبين مدى تأثير تقييم أداء العاملين بشخصية المشرف (التساهل أو التشدد).
402	جدول رقم (126): يبين كيفية تعامل المشرف مع العاملين في حالة قيامهم بأخطاء بسيطة
403	جدول رقم (127): يبين أسلوب تعامل المشرف مع العاملين
404	جدول رقم (128): يبين مدى رضا العاملين عن سياسة الأجور المعتمدة بالمؤسسة
405	جدول رقم (129): يبين مدى رضا العاملين على نظام الحوافز والمكافآت
405	جدول رقم (130): يبين مدى استفادة أفراد عينة البحث من الخدمات الاجتماعية والصحية التي تقدمها المؤسسة
406	جدول رقم (131): يبين تقييم أفراد العينة لمستوى الخدمات الاجتماعية والصحية المقدمة بالمؤسسة
406	جدول رقم (132): يبين مدى رغبة العاملين مغادرة المؤسسة إلى أخرى لو أتاحت لهم الفرصة لذلك
407	جدول رقم (133): يبين أسباب عدم مغادرة المؤسسة (الرضا الوظيفي) في المؤسسة
408	جدول رقم (134): يبين أسباب الرغبة في مغادرة المؤسسة (عدم الرضا الوظيفي)
409	جدول رقم (135): يبين مدى اطلاع العاملين على الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة
410	جدول رقم (136): يبين خصائص الاتصال في المؤسسة
411	جدول رقم (137): يبين مستويات الاتصال في المؤسسة
412	جدول رقم (138): يبين مدى تماسك جماعة العمل (الاتصال غير الرسمي)
413	جدول رقم (139): يبين مدى استخدام أفراد العينة لتكنولوجيا الانترنت في تأدية أعمالهم
414	جدول رقم (140): يبين مدى تلقي أفراد العينة تكويناً حول استخدام تقنية الانترنت
414	جدول رقم (141): يبين مزايا استخدام تكنولوجيا الانترنت.
415	جدول رقم (142): يبين انتماء العاملين عينة البحث إلى التنظيم النقابي للمؤسسة مجال الدراسة.

415	جدول رقم (143): يبين مدى علاقة الإدارة بالهيئة النقابية الممثلة للعمال
416	جدول رقم (144): يبين تقييم أفراد العينة لأداء الهيئة الممثلة للعمال
417	جدول رقم (145): يبين مدى وضوح الغايات والأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بالنسبة للعاملين
417	جدول رقم (146): يبين مدى مشاركة العاملين في صناعة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة
418	جدول رقم (147): يبين مدى تمتع العاملين بحرية تخطيط وتنفيذ أعمالهم
418	جدول رقم (148): يبين مدى مرونة اتخاذ القرارات
419	جدول رقم (149): يبين مدى تقديم العاملين لأعمال إضافية متميزة في مجالات البحث التصميم أو الانجاز
420	جدول رقم (150): يبين مدى اعتماد أسلوب فرق العمل بالمؤسسة
421	جدول رقم (151): يبين مزايا العمل ضمن فريق العمل بالنسبة للعاملين
422	جدول رقم (152): يبين أسلوب منسق فريق العمل

فهرس الأشكال	
الصفحة	عنوان الشكل
65	شكل رقم (01): يوضح دليل التنمية البشرية (HDI)
65	شكل رقم (02): يوضح دليل الفقر للبلدان الآخذة في النمو (1-HDI)
66	شكل رقم (03): يوضح دليل الفقر البشري لمجموعة منتقاة من البلدان التابعة لمنظمة التعاون الاقتصادي والتنمية الآخذة في النمو (2-HDI)
67	شكل رقم (04): يوضح دليل التنمية المرتبط بالنوع الاجتماعي (GDI)
68	شكل رقم (05): يوضح مقياس التمكين الجنساني (GEM)
176	شكل رقم (06): يبين مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية
280	شكل رقم (07): يبين علاقة التأثير والتأثر بين المناخ التنظيمي وغيره من المتغيرات
283	شكل رقم (08): يبين أن المؤسسة وحدة تحويل المدخلات إلى مخرجات
303	شكل رقم (09): يوضح مزايا الجودة الشاملة

الملاحق

ملحق رقم (01): استمارة موجه للإطارات المسيرة.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر. باتنة 1

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

استمارة موجهة للإطارات المسيرة بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة

عنوان البحث:

دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع التنظيم والعمل

إشراف الدكتور:

كمال بوقرة

إعداد الطالبة:

برعودي يسمينة

ملاحظات هامة:

- نرجو منكم تقديم يد العون للباحث من خلال ملء هذه الاستمارة.
- الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي.
- المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.
- إن هذه الاستمارة ليست اختبارا، فلا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة، وإنما إجابتك التي تعبر بصدق عن رأيك الحقيقي هي ما يفيدنا في هذا العمل العلمي.
- الرجاء وضع علامة (X) داخل المربع أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

السنة الجامعية 2016/2015

أولاً. بيانات أولية:

- 1-الجنس: -ذكر () -أنثى ()
- 2-السن:سنة.
- 3-الدائرة أو المصلحة التي تشرف عليها:
- 4-المؤهل العلمي: - مهندس دولة () -ليسانس () - أخرى.....
- 5-مدة الخدمة بالمؤسسة:

ثانياً: بيانات حول عملية توصيف الوظائف:

- 6-هل هناك تحديد واضح ودقيق لكل وظيفة بالمؤسسة؟
- من حيث المهام الوظيفية ()
- من حيث شرط شغل الوظيفة ()
- من حيث ظروف أداء الوظيفة ()
- من حيث الكفاءات التكميلية اللازمة للانتقال من منصب إلى منصب أعلى ()
- ثالثاً: بيانات حول عملية استقطاب وتدبير الموارد البشرية:

7-كيف التحقت بمنصب عملك الحالي؟

- مسابقة () -ترقية () -نقل من مؤسسة أخرى ()
- 8-ما هي الأساليب التي تعتمدها المؤسسة في توظيف الإطارات المسيرة؟
- التوظيف الداخلي () -التوظيف الخارجي ()
- 9-كيف تقيم مزايا التوظيف الداخلي؟
- يرفع الروح المعنوية للعاملين. ()
- يقلل من الحاجة إلى التدريب والتكوين ()
- تنمية الولاء التنظيمي ()
- 10-ما هي دواعي التوظيف بالمؤسسة؟
- التعويضات () -عجز في الهيكل التنظيمي () -مشاريع التطوير ()
- 11-كيف يتم الإعلان عن مناصب توظيف جديدة؟

- إعلان بالجرائد ()
-إعلان عن طريق مؤسسات التشغيل ()
-إعلان بالمؤسسة ()

رابعاً: بيانات حول عملية التكوين

- 12- هل تلقيت تكويناً خلال فترة عملك بالمؤسسة؟ نعم () لا ()
في حالة الإجابة بنعم:
- 13- ما نوعه؟ تكوين متخصص () تكوين عام ()
- 14- مكانه؟ داخل المؤسسة () خارج المؤسسة () خارج الوطن ()
- 15- أساليبه؟ محاضرات () ملتقيات () أيام دراسية ()
- 16- ماهي المواضيع المتداولة في الدورات التكوينية؟
*تمكين العاملين (المشاركة في اتخاذ القرارات، تفويض السلطة، العمل الجماعي) ()
*كيفية التعامل مع العملاء ()
*طرق تقييم الأداء ()
*طرق تنمية مهارات الاتصال داخل المؤسسة ()
- 17- هل توفر المؤسسة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتلبية احتياجات العملية التكوينية؟
-تخصص المؤسسة ميزانية معتبرة للتكوين ()
-توفر الإمكانيات البشرية المؤهلة التي تتولى عملية التكوين ()
- 18- كيف يتم تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة؟
-بناء على تقارير تقييم الأداء ()
-طلبات العاملين ()
-برنامج مسطر من الإدارة المركزية ()
- 19- هل تعكس البرامج التكوينية الحاجات الفعلية للمؤسسة؟ نعم () لا ()
- 20- بماذا يرتبط نظام تقييم فاعلية التكوين؟
-حجم نشاطات التكوين (نسبة الانجاز في مخطط التكوين) ()
-زيادة كفاءة العمال المتكويين ()
-حجم الميزانية المخصصة للتكوين ()

- 21- هل تقدم المؤسسة تسهيلات للدراسة والتعليم لمن يرغب في استكمال دراسته؟ نعم () لا ()
 22- هل تعتمد المؤسسة سياسة التكوين عن بعد؟ نعم () لا ()

خامسا: بيانات حول عملية الترقية

- 23- هل الترقية المعمول بها في المؤسسة تخضع لشروط؟ نعم () لا () - في حالة الإجابة بنعم:
 24- كيف تقيم هذه الشروط؟ ملائمة جدا () غير ملائمة () ملائمة نوعا ما ()
 25- هل شروط الترقية تطبق بشفافية وعدالة؟ نعم () لا ()
 26- هل يتم إقرار الترقية بصورة آنية (فورية)؟ نعم () لا ()
 27- ما هي عوائق الحصول على الترقية بالمؤسسة؟

سادسا: بيانات حول عملية تقييم الأداء

- 28- كيف تنظر لعملية تقييم أداء العاملين في المؤسسة؟ مهمة جدا () متوسطة الأهمية () غير مهمة ()
 29- ما هو هدف المؤسسة من عملية تقييم الأداء؟

- معرفة نقاط الضعف للعاملين ()
 - معرفة نقاط القوة ()
 - معرفة نقاط القوة والضعف معا ()
 30- ما هي الأسس التي تعتمدها في تقييمك لأداء العاملين؟
 - على أساس حجم العمل المنجز ()
 - على أساس السلوك في العمل ()
 - على أساس نوع العلاقة مع المشرف ()
 - على أساس المبادرة في العمل ()

- 31- بناء على نتائج تقييم الأداء كيف تتعامل مع العاملين الذين تشرف عليهم؟

- هل تخبر العاملين بنواحي الضعف لديهم؟ نعم () لا () أحيانا ()
 - هل تقوم بتصحيح أخطاء العاملين في حينها؟ نعم () لا () أحيانا ()
 - هل تشجع العاملين على تحسين أدائهم؟ نعم () لا () أحيانا ()
 - هل تناقش العاملين في طريقة أداء مهامهم؟ نعم () لا () أحيانا ()

32- هل تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء في اتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العاملين؟

نعم () لا ()

-إذا كانت الإجابة بنعم: في أي المجالات الآتية تستخدم الإدارة نتائج تقييم الأداء؟

-تحديد الاحتياجات التدريبية ()

-المكافآت التشجيعية ()

-الترقية ()

-الفصل من الخدمة ()

33- هل يحقق نظام تقييم الأداء الحالي الغرض الذي وُضع من أجله والمتمثل في تحسين أداء

العاملين؟ نعم () لا () نوعا ما ()

34- كيف يكافئ العاملين ذوي الأداء الممتاز في المؤسسة؟

-الترشح للترقية ()

-توجيه الشكر والثناء ()

-الاستفادة من المكافآت المادية والعلاوات الدورية ()

-محضى بصلاحيات التمكين لتحرير طاقاته واثبات ذاته ()

-تقليل الرقابة عليه لأنه يحضى بثقة المسؤولين ()

-يكافئ مثل العاملين ذوي الأداء العادي ()

35- هل سياسة المكافآت والأجور والحوافز بالمؤسسة ترتبط بمعايير التفوق والامتياز والتقييم؟

نعم () لا () أحيانا ()

سابعاً: بيانات حول عملية الإشراف:

36- كيف تتعامل مع العاملين الذين تشرف عليهم؟

- تحفيز العاملين ومكافئهم على الأداء. نعم () لا () أحيانا ()

-يعمل على نقل معارفه وخبراته للعاملين. نعم () لا () أحيانا ()

-يفوض للعمال بعض الصلاحيات التي تشعرهم بالمكانة والنفوذ. نعم () لا () أحيانا ()

37- هل تعتبر دعمك للعاملين والسعي لتنمية اتجاهاتهم الايجابية نحو العمل أحد واجباتك

ومسئولياتك الضرورية؟ نعم () لا () أحيانا ()

- في حالة الإجابة بنعم:

- هل تبذل جهد في حماية العاملين والحفاظ على مكانتهم لدى الجهات المختلفة؟ ()
 - هل تنقل أفكارهم وإنجازاتهم للجهات الإدارية الأعلى؟ ()
 - هل تترك لهم قدرا من المرونة وحرية التصرف في بعض المواقف؟ ()

ثامنا: بيانات حول عملية الاتصالات:

- 38- هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيا الانترنت؟ نعم () لا ()
 39- ما هي مزايا استخدام الانترنت في المؤسسة؟
 - الحد من بيروقراطية العمل المكتبي. نعم () لا () نوعا ما ()
 - استخدام الأساليب الحديثة في مختلف سياسات الموارد البشرية. نعم () لا () نوعا ما ()
 - تسهيل عملية الاتصال بين الإدارات والأقسام المختلفة بالمؤسسة. نعم () لا () نوعا ما ()
 - خفض التكاليف. نعم () لا () نوعا ما ()
 40- هل تؤيد إشارات المؤسسة الاعتماد الكلي على شبكة الانترنت بالمؤسسة؟ نعم () لا ()
 41- فيما تتمثل العراقيل التي تحول دون الاستفادة الفعلية من شبكة الانترنت؟
 - عدم خضوع العاملين للتكوين حول هذه التقنية. نعم () لا ()
 - نقص أمن شبكة الانترنت. نعم () لا ()
 - الانقطاعات المتكررة لشبكة الانترنت. نعم () لا ()
 - الإدارة لا تشجع على العمل بهذه التقنية. نعم () لا ()

تاسعا: بيانات حول عملية التمكين

1. بيانات حول البحث والتطوير

- 42- هل تدعم الإدارة نشاط البحث والتطوير في المؤسسة؟ نعم () لا ()
 إذا كان نعم فيما يتمثل هذا الدعم؟
 - تخصيص أموال لمشاريع البحث والتطوير. نعم () لا ()
 - التعاون مع الجهات الأكاديمية كالجوامع والجهات الاستشارية. نعم () لا ()
 43- هل قدمت المؤسسة خدمات جديدة أو حسنت من الخدمات الحالية؟ نعم () لا ()

2. بيانات حول أسلوب فرق العمل:

- 44- هل تعتمد المؤسسة أسلوب فرق العمل متعدد الوظائف؟ نعم () لا () أحيانا ()
- 45- هل تحظى فرق العمل بدعم الإدارة؟ نعم () لا () أحيانا ()
- في حالة الإجابة بـ نعم فيما يتمثل هذا الدعم؟
- الدعم الايجابي المستمر لفرق العمل ()
- منح السلطة لفريق العمل لاتخاذ القرارات ()
- توفير الموارد والإمكانات اللازمة لإنجاح عمل الفريق ()
- التكوين المستمر لأعضاء الفريق ()
- التأكيد على ضرورة العمل الجماعي وروح الفريق ()
- تحفيز أعضاء الفريق (المكافآت) ()
- 46- ما هي مزايا إتباع أسلوب فرق العمل في المؤسسة؟
- بث الثقة بين العاملين والحد من الصراعات بينهم ()
- تحسين مستوى مهارات أعضاء الفريق ()
- تلبية احتياجات العملاء والحصول على ميزة تنافسية ()
- عاشرا: بيانات حول الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

1. بيانات حول تخطيط الموارد البشرية

- 47- هل يوجد لدى المؤسسة خطة مدروسة ومستقبلية لتحديد الاحتياجات من الموارد البشرية من حيث العدد والتخصصات، لفترة 5 أو 10 سنوات على الأقل؟ نعم () لا ()
- 48- هل تقوم الإدارة بدراسة أسباب دوران العمل خاصة الاستقالة؟ نعم () لا ()
- 49- هل تعتمد الإدارة خريطة إحلال كإجراء استباقي تفاديا لشغور منصب في الإدارة لأي سبب لتعويضه بالشخص المناسب في الوقت المناسب؟ نعم () لا ()
- 50- هل تعتمد المؤسسة سياسة تطوير المسار الوظيفي للموظفين الحاليين لملء الشغور الوظيفي بأفضل الكفاءات بالسرعة المطلوبة؟ نعم () لا ()
2. بيانات حول التخطيط الإستراتيجي:
- 51- هل يوجد لدى المؤسسة خطة إستراتيجية معدة مستقبلا وقابلة للتنفيذ؟ نعم () لا ()

- 52- هل تشارك المصالح الإدارية المختلفة في بناء الخطة الإستراتيجية للمؤسسة؟ نعم () لا ()
- 53- هل تركز إستراتيجية المؤسسة على دور الموارد البشرية؟ نعم () لا ()
- 54- بماذا تقوم الإدارة قبل إعداد إستراتيجية المؤسسة؟
- تقييم البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات نعم () لا ()
- تقييم الممارسات الحالية للمؤسسة لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف نعم () لا ()
- دراسة السوق ومتطلباته نعم () لا ()
- إسناد الإستراتيجية إلى نظريات علمية نعم () لا ()
- الوقوف على مهارات العمال نعم () لا ()
- 55- كيف تكون مشاركة إدارة الموارد البشرية فيما يتعلق بالخطط والسياسات الإستراتيجية للمؤسسة؟
- إعداد الخطط والسياسات الإستراتيجية للمؤسسة. ()
- تنفيذ الخطط والسياسات الإستراتيجية للمؤسسة فقط. ()
- 56- ما هي الإجراءات التي تقوم بها المؤسسة عند إحداث أي تغير جديد في المؤسسة سواء إدخال آلات جديدة أو أساليب تسيير جديدة؟
- إعداد وتكوين العمال قبل إحداث التغير. ()
- إحداث التغير ثم إعداد وتكوين العمال. ()
- استقدام عمال جدد. ()

ملحق رقم (02): استمارة موجهة للإطارات وأعوان التحكم
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الحاج لخضر .باتنة 1

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمقراطية

استمارة موجهة للإطارات وأعوان التحكم بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة
عنوان البحث:

دور تنمية الموارد البشرية في تطوير أداء المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر بولاية باتنة

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

كمال بوقرة

إعداد الطالبة:

برعودي يسمينة

ملاحظات هامة:

- نرجو منكم تقديم يد العون للباحث من خلال ملء هذه الاستمارة.
- الهدف من هذه الاستمارة هو إثراء وتوسيع مجالات البحث العلمي.
- المعلومات المقدمة من طرفكم سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية فقط.
- إن هذه الاستمارة ليست اختبارا، فلا توجد إجابة صحيحة وإجابة خاطئة، وإنما إجابتك التي تعبر بصدق عن رأيك الحقيقي هي ما يفيدنا في هذا العمل العلمي.
- الرجاء وضع علامة (X) داخل المربع أمام الإجابة التي تراها مناسبة.

السنة الجامعية 2016/2015

أولاً. بيانات أولية:

- 1-الجنس: - ذكر() - أنثى()
- 2-السن:سنة.
- 3-ما هو مستواك التعليمي ومؤهلك العلمي والمهني؟
-جامعي: -مهندس دولة()
-ليسانس()
-دبلوم الدراسات الجامعية التطبيقية(DEUA)()
-أخرى اذكرها.....
- ثانوي:-دبلوم معاهد التكوين المهني تقني سامي()
-دبلوم معاهد التكوين المهني تقني()
- 4-اسم الإدارة أو المصلحة التي تنتمي إليها:.....

5-ما هو نوع النشاط الذي تمارسه؟

- عمل إداري()
- عمل تجاري()
- عمل تقني()

6-ما هي درجتك الوظيفية؟

- إطار()
- عون تحكم()

7-ما هي مدة خدمتك بالمؤسسة؟.....سنة.

ثانياً: بيانات حول صفات وخصائص الوظيفة

8-هل هناك تحديد واضح ودقيق لكل وظيفة بالمؤسسة؟

- من حيث مهامها()
- من حيث مسؤولياتها()
- من حيث ظروف أدائها()

- من حيث الشروط التي ينبغي أن تتوفر في شاغلها)
 - من حيث الكفاءات التكميلية اللازمة للانتقال من منصب إلى آخر()

9- هل العمل الذي تقوم به يناسب قدراتك؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بـ (لا) لماذا؟

-أقل من مستوى قدراتك()

-أكبر من مستوى قدراتك()

10- هل ظروف العمل ملائمة بالنسبة لطبيعة عملك؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بـ (لا): فيما تمثل هذه الظروف غير الملائمة؟

11- هل حجم العمل في وظيفتك مناسب؟ نعم () لا ()

12- بماذا تتميز مهام عملك؟

-بالتحدي والمتعة()

-بالحرية في الأداء(حرية جدولة العمل أو تحديد إجراءات إنجازه)

-بالتكرار والملل()

-تحتاج إلى خبرات مختلفة()

ثالثاً: بيانات حول استقطاب وتدبير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

13- كيف التحقت بالمؤسسة؟

-عن طريق وكالة التشغيل()

-بوساطة معاهد تعليمية وجامعية()

-اتصالات شخصية()

-باعتبارك من ذوي الحقوق(ابن شهيد، ابن أحد العمال بالمؤسسة...)

-وضع طلب التوظيف على مستوى المؤسسة()

14- كيف تم اختيارك للعمل (توظيفك) بالمؤسسة؟

- اختبارات شفوية (مقابلة)

- اختبارات كتابية()

-أخرى.....

15- هل تلقيت معلومات كافية وواقعية عن الوظيفة التي تشغلها قبل التحاقك بها؟

نعم () لا ()

رابعاً: بيانات حول التكوين

16- هل تلقيت توجيهات في بداية عملك سهلت لك التكيف مع بيئة عملك الجديدة؟

نعم () لا ()

- في حالة الإجابة بنعم من قبل من؟

- رئيس المصلحة ()

- المشرف المباشر ()

- أحد العمال ()

17- هل شاركت في برنامج تكويني خلال فترة عملك بالمؤسسة؟ نعم () لا ()

- في حالة الإجابة بنعم:

18- ما نوعه؟ - تكوين متخصص () - تكوين عام ()

19- ما هي أساليبه؟ - محاضرة () - ملتقيات ()

- أيام دراسية () - مناقشة نموذج تطبيقي ()

- مناقشة حرة () - تمثيل ادوار ()

- أخرى أذكرها.....

20- كيف تقيم المواد العلمية التي تلقيتها في التكوين؟

- نظرية جافة ()

- نظرية ولكن مفيدة لفهم الواقع ()

- تطبيقية تشرح الواقع كما هو ()

21- هل تناسب مواضيع التكوين مع طبيعة عملك؟

مناسب تماماً () مناسب إلى حد ما () غير مناسب ()

22- بماذا مكّنك التكوين الذي تلقيته خلال فترتك عملك؟

- الشعور بالاستقرار الوظيفي ()

- التقليل من الأخطاء المهني ()

- اكتساب معرفة جديدة ومهارات وظيفية حديثة ()

- اكتساب اتجاهات ايجابية نحو العمل ()

23- هل تمت ترقيتك على أساس برنامج تكويني؟ نعم () لا ()

- في حالة الإجابة بنعم: هل الوظيفة الحالية تتناسب مع طبيعة التكوين الذي تلقيته؟

مناسب تماما () مناسب إلى حد ما () غير مناسب ()

24- هل هناك عدالة في فرص التكوين بين الموظفين؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

25- هل لديك رغبة في الالتحاق بالبرامج التكوينية؟ نعم () لا ()

26- في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

- غياب نظام الحوافز (مكافآت، ترقية، ..) ()

- عدم اهتمام المسؤولين بالتكوين ()

- يعتبر التكوين أمرا شكليا ولا يحقق أي تحسن في مستوى الأداء ()

- أخرى اذكرها

27- إذا أردت استكمال تعليمك هل تسمح لك المؤسسة بذلك؟ نعم () لا ()

- في حالة الإجابة بـ نعم: فيما تتمثل التسهيلات التي تقدمها لك المؤسسة؟

خامسا: بيانات حول الترقية

28- هل حصلت على ترقية في مسارك المهني في المؤسسة؟ نعم () لا ()

- في حالة الإجابة بـ نعم. كيف تحصلت عليها؟

- على أساس الشهادة التي تحصلت عليها خلال مسارك المهني ()

- بعد تكوين متخصص ()

- عن طريق امتحان مهني أو فحص مهني ()

- على سبيل الاختيار، عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل ()

- ترقية آلية على أساس الأقدمية ()

- أخرى اذكرها

29- هل ترى أن الترقية بالمؤسسة تتم في حينها دون تأخير؟ نعم () لا ()

- في حالة الإجابة بـ لا: ما هي الأسباب؟

سادسا: بيانات حول تقييم الأداء:

30- ما هي المعايير التي من خلالها يتم تقييم أدائك؟

- النتائج المحققة ()

- السلوك (علاقتك مع رؤسائك، علاقتك مع مرؤوسيك، علاقتك مع زملائك)()

- العلاقة الشخصية مع المشرفين ()

- المبادرة في العمل ()

- أخرى

31- ما هي المعايير التي تفضل أن يُقيّم أدائك على أساسها؟

- النتائج التي تحققتها ()

- سلوكك في المؤسسة ()

- السمات الشخصية ()

- المبادرة في العمل ()

- أخرى

32- هل يتم إعلامك بنتائج عملية تقييم أدائك؟ نعم () لا ()

- في حالة الإجابة بنعم ما هي النواحي التي يتم إعلامك بها؟

- بالنواحي السلبية والايجابية معا ()

- بالنواحي السلبية فقط ()

33- على ماذا تحصلت بناءً على نتائج تقييم أدائك؟

- تكوين أو تدريب في مجال عملك ()

- مكافآت تشجيعية ()

- ترقية ()

34- من هو الطرف الذي تفضل أن يُقيّم أدائك؟

- المشرف المباشر ()

- الزملاء ()

-مجموعة من المقيمين()

35-هل يتميز تقييم الأداء بالشفافية والعدالة؟ نعم () لا ()

36-هل يراعي نظام تقييم الأداء الفروق الفردية في الأداء بين العاملين؟ نعم () لا ()

في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟.....

37-هل يتأثر تقييم أداء العاملين بشخصية المشرف (التساهل أو التشدد)؟ نعم () لا ()

سابعاً: بيانات حول عملية الإشراف والحوافز وسياسة الأجور

1.بيانات حول أسلوب الإشراف

38-كيف يتعامل معك المشرف في حالة قيامك بأخطاء بسيطة في العمل؟

-يجاوزها ويوجهك ويساعدك()

-يطبق الجزاءات السلبية مباشرة()

39- كيف يتعامل معك المشرف؟

- يشجعك على طرح آرائك بحرية؟ نعم () لا () أحياناً()

- يثق في قدراتك في أداء العمل؟ نعم () لا () أحياناً()

- يوضح لك أهداف العمل بشكل محفز؟ نعم () لا () أحياناً()

- يشجعك على المشاركة في اتخاذ القرارات ووضع الأهداف؟ نعم () لا () أحياناً()

2.بيانات حول المكافأة المادية والخدمات الاجتماعية والصحية:

40-هل سياسة الأجور المعتمدة بالمؤسسة مناسبة؟

-مع مهاراتك ومجهودك. نعم () نوعاً ما () لا ()

-مع مؤهلك العلمي. نعم () نوعاً ما () لا ()

-مع الظروف المعيشية. نعم () نوعاً ما () لا ()

41-هل أنت راضي على نظام الحوافز والمكافآت المعتمد بالمؤسسة؟ نعم () لا ()

-في حالة الإجابة بـ نعم لماذا؟

-يضمن الحصول على المكافآت والحوافز فور تحقيق الأداء المطلوب ()

-يحفز على العمل ()

42- هل استفدت من خدمات اجتماعية وصحية من المؤسسة؟ نعم () لا ()

43- كيف تقيم مستوى الخدمات الاجتماعية والصحية التي تقدمها المؤسسة؟

جيدة () مرضية () غير مرضية ()

3. بيانات حول الرضا الوظيفي

44- لو أتاحت لك فرصة الانتقال إلى مؤسسة أخرى هل تترك هذه المؤسسة؟

نعم () لا ()

45- في حالة الإجابة بـ لا - إلى ماذا يرجع ذلك؟

-الأقدمية في العمل ()

-الرضا عن سياسة الأجور ()

-ترابطك علاقات جيدة مع زملائك ()

-تشابه ظروف العمل في جميع المؤسسات ()

-أخرى أذكرها.....

46- في حالة الإجابة بنعم إلى ماذا يرجع ذلك؟

-قلة فرص الترقية ()

-عدم الرضا عن سياسة الإشراف ()

-عدم ملائمة المنصب مع قدراتك وخبراتك ()

-عدم توفر عناصر الاستقرار الوظيفي بالمؤسسة ()

-أخرى أذكرها.....

ثامنا: بيانات حول عملية الاتصالات الفعالة

1. بيانات حول الاتصالات

47- هل أنت مطلع تماما على الاتفاقية الجماعية والقانون الداخلي للمؤسسة؟ نعم () لا ()

48- بماذا تتصف الاتصالات في المؤسسة التي؟

-وضوح التعليمات التي تأتي من الإدارة. نعم () نوعا ما () لا ()

-سرعة وصول التعليمات (التعليمات تأتي في حينها). نعم () نوعا ما () لا ()

-سهولة الحصول على المعلومات. () نعم () نوعا ما () لا

-توفر معلومات كافية عن إستراتيجية المؤسسة. () نعم () نوعا ما () لا

49- مما يمكنك نظام الاتصالات في المؤسسة التي تشتغل ؟

-معرفة كيف يتناسق عملك مع بقية الأعمال الأخرى في المؤسسة.

() نعم () نوعا ما () لا

-المشاركة باقتراحات في حل مشكلات عملك. () نعم () نوعا ما () لا

-التعبير بكل حرية عن أي شكوى إلى رئيسك. () نعم () نوعا ما () لا

50- هل زملاؤك في العمل يساعدون من يتخلف منهم في عمله أو من يقع في مشكل؟

() نعم () لا

2. بيانات حول استخدام شبكة الانترنت:

51- هل تستخدم شبكة الانترنت في تأدية عملك؟ () نعم () لا

52- هل تلقيت تكويننا على استخدام على تقنية الانترنت؟ () نعم () لا

53- ما هي مزايا اعتماد شبكة الانترنت في المؤسسة ؟

- التقليل من كمية العمل في وظيفتك باستخدام هذه التقنية.

() نعم () نوعا ما () لا

-زيادة سرعة الحصول على المعلومات. () نعم () نوعا ما () لا

-سهولة عملية الاتصال مع مختلف المستويات. () نعم () نوعا ما () لا

3. بيانات حول التمثيل العمالي

54- هل أنت منخرط في التنظيم النقابي للمؤسسة ؟ () نعم () لا

55- هل تدخل الإدارة في عمل الهيئة النقابية؟

-تتدخل في اختيار ممثلي العمال ()

-تتدخل في عمل في عمل هذه الهيئة وتؤثر على قراراتها ()

-حيادية ()

56- كيف تُقيم أداء هذه الهيئة ؟ () جيد () متوسط () ضعيف

تاسعا: بيانات حول عملية تمكين العاملين

1. بيانات حول المشاركة في اتخاذ القرارات:

- 57- هل لديك رؤية واضحة عن رسالة المؤسسة وغاياتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها؟ نعم () لا ()
- 58- هل تشرك الإدارة في صناعة القرارات الإستراتيجية للمؤسسة؟ نعم () لا ()
- 59- هل تشجع الإدارة على تقديم مقترحات لتطوير المؤسسة؟ نعم () لا ()
- 60- هل تتمتع بحرية تخطيط وتنفيذ الأعمال؟ نعم () لا ()
- 61- هل يحق لك اتخاذ قرارات طارئة في حدود وظيفتك لعدم تفويت الفرص المتاحة أمام المؤسسة دون الرجوع إلى الإدارة العليا؟ نعم () لا ()

2. بيانات حول نشاط البحث والتطوير (الإبداع والابتكار) في المؤسسة:

- 62- هل قدمت أعمال إضافية متميزة في مجالات البحث والتصميم أو الانجاز للمؤسسة؟ نعم () لا ()

- في حالة الإجابة بـ نعم:

- هل تحصلت على علاوة الابتكار؟ ()

- هل تم الأخذ بمبادرتك؟ ()

- هل تم تجاهلها؟ ()

- أخرى اذكرها.....

- في حالة الإجابة بـ لا لماذا؟

- المؤسسة لا تشجع على الإبداع والابتكار (لا تقدم علاوة الابتكار، لا تُثمن الجهود...)

- أنت لم تبادر لنقص المهارات الفكرية والقدرات الذهنية المساعدة على الابتكار والإبداع ()

- أخرى اذكرها.....

3. بيانات حول تبني أسلوب فرق عمل:

- 63- هل تعمل ضمن فريق عمل؟ نعم () لا ()

- في حالة الإجابة بـ نعم:

64- ماذا أكسبك العمل ضمن فريق عمل؟

- القدرة على العمل مع الآخرين بدرجة عالية من الفعالية. نعم () لا ()
- القدرة على اتخاذ قرارات فعالة. نعم () لا ()
- القدرة على التعلم المستمر. نعم () لا ()

65- ما هي مهام منسق الفريق؟

- دعم أعضاء الفريق بالنصح والتوجيه والتكوين المستمر. نعم () لا ()
- بث الثقة في أعضاء الفريق لخلق أفكار ابتكارية لحل المشكلات التي تواجه الفريق. نعم () لا ()

- التأكيد على ضرورة التعاون والتنسيق بين أعضاء الفريق. نعم () لا ()
- التفرد باتخاذ القرارات وفرض طريقة العمل دون إشراك باقي الأعضاء. نعم () لا ()

نعم () لا ()

Résumé

Je l'ai essayé à travers ces thèses intitulé: «**Le rôle du développement des ressources humaines dans le développement de la performance de l'institution économique. étude sur le terrain au l'institution d'Algérie Télécom de Batna** ». faire face à la réalité du développement des ressources humaines dans l'entreprise économique algérienne. Voler de la conclusion problématique: que ce qui est mis à la disposition de l'institution de la matière, les ressources financières, techniques et d'information, et peuvent être caractérisés par les ressources des propriétés, même si une condition nécessaire pour le développement de la performance de l'institution, mais pas une condition suffisante, de sorte que le principal facteur de la survie de l'institution et sa poursuite est une ressource humaine efficace, il est la mentalité de la capacité et de la capacité de la pensée et une source d'information, des suggestions et des innovations, et l'élément d'un système efficace et capable de participer à l'évolution positive de la performance de l'institution.

L'efficacité de la performance organisationnelle de l'institution est une conséquence directe de l'efficacité de la performance des ressources humaines, il est devenu impératif pour l'entreprise moderne doit accorder une grande attention au développement des ressources humaines, comme un processus de dynamique, efficace et durable dans l'organisation ne devrait pas arrêter à un ordre spécifique, ils ne sont pas seulement des opérations temporaires ou périodiques, et la continuité des la poursuite de l'établissement.

Et ce qui est devenu de développement des ressources humaines à l'heure actuelle est d'une importance capitale, il a nécessité de modifier la perception de la fonction de gestion des ressources humaines d'être une fonction consultative ne concerne que l'identification et de laisser les salaires, d'être un partenaire actif dans le processus de planification stratégique. Dans ce nouveau point de vue non seulement les fonctions et les activités des ressources humaines pour tout adapter aux exigences de la stratégie de l'entreprise, mais les ressources humaines en un avantage concurrentiel, et la gestion des ressources humaines pour un partenaire efficace dans la construction de la stratégie de la Fondation.

Ceci est un défi pour le développement économique l'institution algérienne, et impose à l'adoption de politiques et de pratiques en ligne avec cette nouvelle vision des ressources humaines, qui est basé sur le développement des compétences des ressources humaines et de leur permettre d'accroître leur participation à la prise de décision, et de la composition, et mis à niveau et d'attention à la qualité de la vie

professionnelle, et de confier à l'individu le droit de travailler pour l'expérience les spécialités et les compétences, et sait d'avance les bases et les critères permettant d'évaluer sa performance, et d'obtenir une direction positive et coussins de supervision, la communication efficace, et d'encourager la créativité et l'innovation.

Selon cette perception suivant les formats de questions: comment les institutions économiques algériennes travaillant sur le développement des ressources humaines afin d'améliorer sa performance?.

Pour répondre à cette question a été rédigée prémisse majeure que le développement des ressources humaines conduit à l'élaboration de la performance de l'institution. Tombez sous deux hypothèses sous-groupes que:

A. l'institution qui Cherchant Une fondation qui vise à améliorer sa performance intéressé par le développement des ressources humaines par des groupes opérations inter intégrées.

B. l'institution qui cherche à améliorer ses performances en matière de gestion des ressources humaines joue un rôle stratégique dans la structure organisationnelle de l'institution.

L'étude a essayé d'atteindre un certain nombre d'objectifs, y compris:

a- Une détection la vision de l'entreprise économique algérienne à son ressources humaine

b- détection des opérations de développement des ressources humaines dans le domaine de l'entreprise de l'étude et la mesure de leur intégration.

C-connaissance du rôle de la gestion des ressources humaines dans le domaine de l'étude de l'entreprise.

En ce qui concerne les concepts de l'étude, il a été formulé sur la base de cette proposition, pour confirmer que l'individu dans l'entreprise moderne est plus le coût doit être réduit, mais plutôt une ressource doit maximiser l'utilisation de celui-ci, grâce à des connaissances, des capacités et des compétences qu'ils possèdent. Selon un ensemble de processus intégrés, efficaces et continues qui contribuent à accroître l'efficacité de ses performances, contribuant ainsi à accroître l'efficacité de la performance globale de l'institution.

Ceci est à l'égard du cadre méthodologique de cette étude, tant pour le côté théorique a inclus quatre chapitres, a été attribué le premier chapitre d'aborder la question du

développement humain et son rôle dans les ressources humaines capables d'apporter un développement global et durable mis en place, sur la base que l'entrée humaine d'investissement de développement au développement des ressources humaines et des compétences , comme cela a été le développement humain en Algérie, selon l'évolution du rapport du Programme de développement des Nations Unies, qui a souligné une amélioration des normes de développement humain en Algérie, où il a déménagé dans les pays à développement humain élevé. Le but de ce chapitre au sujet de l'étude est de connaître les propriétés des ressources humaines en Algérie, qui a à voir avec l'impact sur les ressources humaines des stratégies de développement de l'entreprise.

Le deuxième chapitre traite la fonction des ressources humaines et de son développement historique, les entrées théoriques les plus importants qui ont abordé le sujet du développement des ressources humaines dans l'organisation. Il a également porté sur les implications de la nouvelle direction pensait sur la gestion des ressources humaines, Evolution, qui connaissait la gestion pensait le résultat de changements définis par l'environnement extérieur dans lequel l'organisation économique actuelle, qui a imposé le développement de la philosophie administrative en conformité avec ces changements, qui se composent principalement de la concurrence mondiale accrue, le recours à la recherche et le développement, de haut niveau de l'éducation et le développement des êtres humains connaissance qualifiée . et aborder le concept de la gestion stratégique des ressources humaines, qui est entré en tant que point culminant du changement dans la perception de la ressource humaine dans l'organisation et comme un avantage concurrentiel, où il est devenu la fonction des ressources humaines est un partenaire stratégique dans l'entreprise.

Le troisième chapitre porte sur le développement de l'exploitation des ressources humaines dans l'organisation, au motif qu'elle fixe pour les opérations intégrées dans leur intégralité l'efficacité de la gestion des ressources humaines, qui conduisent nécessairement à l'efficacité de la performance organisationnelle de l'institution. Ce qui nous est imposée face à la valorisation des ressources humaines en tant que processus intégrés et des opérations qui se intègre, et non comme des fonctions indépendantes les unes des autres, et ces opérations sont dans la description est des fonctions claires et précises, la planification des ressources humaines, la formation et la formation des ressources humaines, permettre des ressources humaines, la communication efficace, créer des équipes efficaces, développement de carrière, d'évaluer la performance des ressources humaines, la promotion des ressources humaines sur la créativité et l'innovation.

Le quatrième chapitre traite à la performance économique de l'institution, et de l'efficacité et de l'efficacé de l'utilisation de l'institution en particulier ceux des ressources humaines dans la réalisation de ses objectifs de ses ressources, et à travers le système d'application d'entreprise de qualité globale, qui se reflète dans plusieurs domaines, notamment, la culture d'entreprise, la structure organisationnelle, le style de leadership, une atmosphère de créativité et de design opérations. Il a également été question dans ce chapitre sur les caractéristiques de base des institutions modernes et de la politique des ressources humaines en entreprise. Le dernier élément de ce chapitre adressée à la direction de la performance de l'entreprise économique algérienne à travers les étapes que vous avez définis.

En ce qui concerne le côté du terrain et dans le but décrit le développement de l'exploitation des ressources humaines dans l'entreprise et de diagnostiquer leur relation se développe la performance de l'entreprise a été l'adoption de l'approche descriptive.

Et la méthodologie nécessaire d'utiliser deux méthodes différentes pour recueillir des données à partir de deux catégories de métier est homogène en termes de fonctions et responsabilités sont: méthode d'enquête complète pour un cadre de classe marche, en raison du nombre limité. La méthode de stratification échantillon aléatoire par rapport à la catégorie des cadres et des agents de contrôle.

En raison de la différence entre les deux tâches, les cadres Administrateur jouent des tâches de supervision et de l'organisation de la gestion au l'entreprise, et la catégorie des cadres et des agents de contrôle entreprendre la mise en œuvre de l'entreprise, qui est nécessaire pour distinguer une forme spéciale pour chaque catégorie de ces deux catégories.

L'étude a également utilisé un certain nombre d'outils et de techniques pour recueillir des données à partir de l'observation, entretien libre, documents et dossiers.

L'étude a conclu que les résultats suivants:

- pour La première hypothèse: ils ne se sont pas concrétisées ,l'institution n'est pas intéressé par le développement des ressources humaines dans la forme qui permet d'obtenir d'améliorer ses performances. Ou êtes traitement des opérations des ressources humaines des opérations de développement séparés les uns des autres mesures plutôt que comme un processus intégrés et cohérents, et l'exemple le plus important de ce manque d'analyse des résultats de la performance des processus et invoqué évaluent la base pour déterminer les besoins de formation de soins. Lorsque le processus de configuration est isolé du reste du processus de développement des

ressources humaines, qui à son tour isolée des stratégies d'entreprise dans divers secteurs.

-comme les activités et les intérêts de développement des ressources humaines dans le processus de configuration de la forme traditionnelle, qui manque la plupart des bases et des piliers de la configuration effective limitée. et l'absence totale d'une configuration de système en ligne avec les capacités des ressources humaines et les besoins réels de l'institution, ce qui créerait un état de manque de désir chez les travailleurs de suivre des cours de formation.

- L'institution ne sont pas disponibles sur une description claire et précise de chaque travail, dont la plupart se caractérise par répétitif et ennuyeux et routinier.

- L'organisation n'a pas de stratégies claire et applicable en ce qui concerne le développement et la planification de carrière des ressources humaines, ce qui a conduit à la fuite de frustration pour beaucoup d'entre eux, où il voit un grand écart entre leurs aspirations et les possibilités d'atteindre dans la pratique.

- Processus d'évaluation de la performance se caractérise par l'institution est formalisme et le manque d'objectivité, il ne fournit pas d'informations utiles aux décisions de gestion du personnel, ne tient pas compte des différences individuelles dans la performance entre les niveaux de travail. Que leur faire perdre leur valeur et deviennent seulement une tradition de routine ne donne pas lieu à l'issue d'un impact positif sur la performance.

- Méthode de supervision n' est pas motiver pour faire le travail . et d'améliore l'esprit moral, il est basé sur la performance de travail uniquement, sans intérêt pour aider les travailleurs et leur direction.

-l' amélioration De la poste à la première position dans l'organisation sont soumises à un ensemble de stipulé dans la convention collective pour l'organisation des exigences de l'organisation des relations de travail, mais la décision centrale d'approuver la mise à niveau de toute façon sans l'approbation en temps opportun, ce qui réduit les chances de promotion.

- Entreprise omission la Manager au principe de l'autonomisation des travailleurs et de leur implication dans la formulation des objectifs de l'organisation et de prise de décision et la délégation de pouvoirs, ce qui élimine le moral des travailleurs, et donc l'indifférence au niveau de la performance, et le travail sur la mise en œuvre de l'entreprise seulement.

L'entreprise d'étude ne fournit pas les ressources humaines au cours de la polarisation des informations suffisantes sur les emplois qui devraient être remplis processus, ce qui

les empêche de construire une des attentes fonctionnelles réalistes pour ces emplois, l'augmentation des cas de satisfaction non-travail.

- le Contacte au l'entreprise étude a la forme institutionnel. Les informations obtenues sont des ordres et des instructions de travail, délivré par l'administration dans une direction (vers le bas) et la plupart d'entre eux ne sont pas claires, et est pleine et entière notamment en ce qui concerne la stratégie de l'institution, ce qui affecte le processus de mise en œuvre de ces instructions.

- l'institution Ne pas payer l'activité recherche et Développement l'importance qu'elle mérite, tant en termes de ressources humaines pour encourager la créativité et l'innovation, et en termes de répartition des fonds pour des projets de recherche et développement, ou en termes de coopération avec les organismes académiques comme les universités et les organismes consultatifs.

Cependant que le champ des équipes d'étude sur la base de l'établissement approcher en raison de la nature de leur activité, mais que ces équipes ne reçoivent pas un soutien adéquat de l'administration, tant en termes de motiver les membres de l'équipe, ou en termes de responsabilisation du personnel à prendre des décisions d'action spéciaux, ou en termes de fournir les ressources nécessaires pour le succès des travaux de ces équipes et des possibilités, ou en relation avec la composition constante des membres de l'équipe.

* En ce qui concerne la seconde hypothèse:. Il est également non réalisé, l'administration et les ressources humaines dans l'organisation à l'étude, vu que les travaux de la procédure sur la mise en œuvre des emplois et systèmes d'employés, plutôt que de considérer comme une fonction stratégique face à la ressource d'entreprise le plus important entrelacée avec les objectifs généraux et les stratégies pour eux.

Ainsi, l'isolement de la gestion des ressources humaines dans l'organisation pour les domaines clés dans le travail stratégique de l'organisation, et une faible perception d'eux comme les activités moins importantes. Et limiter son rôle dans les travaux de routine pour les rendre fonction n'a aucun effet sur l'efficacité de la performance de l'organisation.

Sur la base des résultats de la vérification des hypothèses corps, l'hypothèse générale de cette étude à l'effet: «**diriger le développement des ressources humaines pour développer la performance de l'organisation** ». n'a pas eu lieu selon les besoins dans le domaine de l'étude de l'entreprise