وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الجزائر-2-أبو القاسم سعد الله
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع

الموضوع

آليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

أطروحة لنيل درجة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع
تخصّص: تنظيم وعمل

إعداد الطالب: مهدي تواتي

أمام اللجنة المشكلة من:

الهاشمي مقراني	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر2	رئيسا
سفيان إدريس	أستاذ محاضر أ	جامعة الجزائر2	عضوا مناقشا
سعيد عيادي	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة2	مشرفا ومقررا
سليم العايب	أستاذ التعليم العالي	جامعة البليدة2	عضوا مناقشا
كريم شويمات	أستاذ محاضر أ	جامعة البليدة2	عضوا مناقشا

2018-2017

بِسْمِ اللهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شُكْـــــــــرٌ

الحمد والشكر كلّه لله الذي وفقني وأعانني
وأصبرني على إنجاز هذه الدراسة
الشكر لمن سَهِرَا على تربيتي وتعليمي
الشكر موصول لأستاذي ومشرفي
الأستاذ سعيد عيادي حفظه الله
والذي كان لي دليلا مرشدا ومصوبا
الشكر لأساتذتي أعضاء لجنة المناقشة
لقبولهم مناقشة هذا العمل المتواضع
الشكر لكل من علمني وساندني
الحمد لله من قبل ومن بعد.

إِهْـــــــدَاْءٌ

أهدي أطروحتي هذه إلى:

- مُعلّمِ البشريّة ورسولها الخَاتَم:

"مُحمّد" صلّى الله عليه وسلّم

- الوالدين الكريمين حفظهما الله
- زوجتي الغالية التي ساعدتني

في إنجاز هذا البحث

- ابنتي "هناء"
- إخوتي.

فهرس المحتويات:

فهرس المواضيع: 05

فهرس الجداول: 08

فهرس الأشكال: 10

فهرس المواضيع:

الباب الأول: الجانب النظري للدراسة.

مقدمة: 11

الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة النظرية.

تمهيد.....17

1-1-أسباب اختيار الموضوع.....17

1-2-أهداف الدراسة وأهميتها العلمية.....18

1-3-الإشكالية.....20

1-4-تساؤلات الدراسة.....22

1-5-فرضيات الدراسة.....23

1-6-تحديد مفاهيم الدراسة.....24

1-7-الدراسات السابقة 34

خلاصة الفصل.....49

الفصل الثاني: اتجاهات القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

تمهيد.....52

2-1-القيادة الإدارية، مقوماتها، أنواعها، أهميتها.....52

2-2-الإدارة، القرارات والوظائف.....54

2-3-إدارة الموارد البشرية، الأهمية والأهداف.....55

2-4-وظائف إدارة الموارد البشرية.....62

2-5-دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....78

2-6-التخطيط لإدارة الموارد البشرية.....81

2-7-الاتجاهات، مكوناتها وخصائصها.....84

2-8-تصنيف الاتجاهات.....88

2-9-عوامل تكوين الاتجاهات وطرق قياسها.....91

2-10-أهم النظريات المفسرة للاتجاهات.....96

2-11-وظائف الاتجاهات.....100
خلاصة الفصل.....101
الفصل الثالث: المداخل النظرية في إدارة الموارد البشرية.
تمهيد.....104
3-1-نظرية الإدارة العليا لهنري فايول Henri Fayol (1841-1925).....105
3-2-نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلورFrederich Taylor (1856-1915).....109
3-3-نظرية البيروقراطية لماكس فيبر Max Wieber (1864-1920).....113
3-4-مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو Elton Mayo (1880-1949) 118
3-5-نظرية التوازن التنظيمي لبرنارد شسترBarnard Chester (1886-1961).....123
وهربرت سايمون Herbert Simon (1916-2001) 123
3-6-نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دريدكر Peter Drucker (1909-2005).....125
3-7-نظرية اتخاذ القرارات هربرت سايمون Herbert Simon (1916-2001).....126
3-8-نظرية (x) و(y) لدوجلاس ماكريجور (Mc Grigor Douglas) (1964-2006)..129
3-9-نظرية الإدارة اليابانية.....131
خلاصة الفصل.....133
الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية.
تمهيد.....136
4-1-أنشطة المؤسسة الاقتصادية.....136
4-2-خصائص المؤسسة الاقتصادية.....138
4-3-أهداف المؤسسة الاقتصادية.....139
4-4-تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.....142
4-5-وظائف المؤسسة الاقتصادية.....145
4-6-محيط المؤسسة الاقتصادية.....148
4-7-أنظمة العمل والصلاحيات في المؤسسة الاقتصادية.....152
4-8-التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....153
خلاصة الفصل.....162

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة.

الفصل الخامس: الإطـار المنهجي المـيداني للـدراسة.

تمهيد.....166
5-1-المقاربة السوسيولوجية.....167
5-2-العينة والمعاينة.....175
5-3-مناهج الدراسة.....176
5-4-أدوات الدراسة.....179
5-5-تقنيات الفرز والتحليل.....186
5-6-مجالات الدراسة.....187
خلاصة الفصل.....194

الفصل السادس: تحليل ومناقشة النتائج:

تمهيد.....197
6-1-تحليل بينات الجداول الوصفية لمجتمع الدراسة.....197
6-2-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضيات.....206
6-2-1-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى.....206
6-2-2-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.....223
6-2-3-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة.....236
6-2-4-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الرابعة.....252
6-3-مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.....266
6-3-1-مناقشة وتحليل نتائج البيانات العامة.....266
6-3-2-مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات.....268
6-4-استنتاجات عامة.....280
خاتمة.....282
قائمة المراجع.....284
الملاحق.....294

فهرس الجداول:

1-يبين توزيع العينة حسب السن.....197
2-يبين توزيع العينة حسب الجنس.....199
3-يبين توزيع العينة حسب المستوى التعليمي 200
4-يبين توزيع العينة حسب الرتبة الوظيفية.....201
5-يبين توزيع العينة حسب الخبرة المهنية.....202
6-يبين العلاقة بين السن والرتبة الوظيفية.....203
7-يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية.....204
8-يبين العلاقة بين الخبرة المهنية والرتبة الوظيفية.....205
9-يبين العلاقة بين هامش الأرباح ومدى ضمان منح وعلاوات استثنائية.....206
10-يبين العلاقة بين هامش الأرباح والتوجه نحو تطوير سبل التحفيز المادي.....207
11-يبين العلاقة بين هامش الأرباح وتأييد المؤسسة لاعتماد نظام واضح للتحفيز المالي....208
12-يبين العلاقة بين هامش الأرباح والاتجاه نحو منح علاوات خاصة للمتفانين في العمل..210
13-يبين العلاقة بين الصعوبات المالية للمؤسسة وسبب عدم إجراء التربصات.....211
14-يبين علاقة الصعوبات المالية للمؤسسة بالتوجه نحو آلية الخصم من الأجر.....213
15-يبين العلاقة بين الصعوبات المالية ومدى اقتراح دورات تكوين.....215
16-يبين يبين العلاقة بين المعاناة من عجز مالي وسبب عدم وجود حوافز.....217
17-يبين العلاقة بين المعاناة من عجز مالي وطبيعة آليات رفع الأداء.....218
18-يبين علاقة المعاناة من عجز مالي ومدى ضمان منح وعلاوات استثنائية.....220
19-يبين العلاقة بين المعاناة من عجز مالي وطبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة.....221
20-يبين علاقة الارتياح في ممارسة المهام واستخدام آلية التقييم المستمر للموظف.....223
21-يبين العلاقة بين الارتياح في ممارسة المهام والمبادرة بإعداد مخططات ونشاطات لتوجيه العمال.....224
22-يبين العلاقة بين الارتياح في المهام والموافقة على تطوير آليات التحفيز المالي.....226
23-يبين العلاقة بين الارتياح في ممارسة المهام وتفويض المهام كآلية للتحفيز.....227
24-يبين علاقة الارتياح في ممارسة المهام ومراقبة تفعيل آليات تنظيم الموارد البشرية....229
25-يبين العلاقة بين التفاعل التنظيمي وفلسفة القيادة نحو التكوين.....230
26-يبين العلاقة بين التفاعل التنظيمي والاتجاه نحو أهمية التكوين في تحسين الأداء.....231
27-يبين العلاقة بين مناخ العمل بالمؤسسة والاتجاه للتكوين الدوري.....232

28-يبين العلاقة بين مناخ العمل بالمؤسسة والاتجاه نحو استخدام آلية التحفيز المعنوي.....233
29-يبين العلاقة بين مناخ العمل وإشراك العمال في اتخاذ القرارات.....234
30-يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والتقييم المستمر للموظف.....236
31-يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وفلسفة القيادة نحو التكوين.....237
32-يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وتوجيه العمال مهنيا.....238
33-يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وآليات معاقبة المخالفين للقواعد التنظيمية.....239
34-يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وآليات رفع الأداء.....241
35-يبين العلاقة بين الخبرة المهنية وأشكال الرقابة المطبقة في المؤسسة.....242
36-يبين العلاقة بين الخبرة ومدى الاستفادة من آلية التكوين.....244
37-يبين العلاقة بين الخبرة وطبيعة نشاطات التوجيه.....245
38-يبين العلاقة بين الخبرة ومراقبة تفعيل آليات الرقابة.....246
39-يبين العلاقة بين طبيعة الإطارات المسيرة والتخطيط المستقبلي لتسيير البشرية.....247
40-يبين العلاقة بين طبيعة الإطارات المسيرة والحرص على تفعيل آليات التكوين.....249
41-يبين العلاقة بين طبيعة الإطارات والمساهمة في تفعيل آليات التوجيه.....250
42-يبين العلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في إعداد مخططات تكوين.....252
43-يبين العلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية وطبيعة نشاطات التوجيه المستعملة.....253
44-يبين العلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في توجيه العمال.....254
45-يبين العلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في ضبط مضامين آليات التوجيه...255
46-يبين العلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية والحرص على تنفيذ آليات الرقابة.....256
47-يبين العلاقة بين صعوبة المهام في المؤسسة والحرص على تنفيذ آليات التكوين.....258
48-يبين العلاقة بين صعوبة المهام ومدى المساهمة في صياغة آليات التحفيز.....259
49-يبين العلاقة بين طبيعة المهام التنظيمية وصياغة مضامين آليات التخطيط.....260
50-يبين العلاقة بين طبيعة المهام وإعداد برامج ونشاطات التوجيه.....261
51-يبين العلاقة بين صعوبة المهام التنظيمية في المؤسسة وتفويض المهام.....263
52-يبين العلاقة بين طبيعة المهام والاتجاه نحو المشاركة في إعداد وتنفيذ المخططات.....264

فهرس الأشكال:

1-يبين الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية.....63
2-يبين نموذج عجلة دومينغ (Doeming) للعملية الإدارية.....65
3-يبين الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية.....77
4-يبين دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسّسة.....79
5-يبين المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....80
6-يبين نموذج نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل.....83
7-يبين نموذج خارطة "بروستر سميث" (B. Smith) لقياس الاتجاهات.....93
8-يبين أهم وظائف المنظمة والمبادئ الإدارية عند هنري فايول (H. Fayol).....108
9-يبين نموذج الإدارة البيروقراطية المعدّل(سيلزنك).....(Selznieck).....117
10-يبين نموذج شجرة القرارات الإدارية.....128
11-يبين تطور نظريات الفكر العلمي الإداري.....132
12-يبين تصور بياني لهيكلة نشاط المؤسسة الاقتصادية.....137
13-يبين أهم وظائف المؤسسة الاقتصادية.....147
14-يبين أهم عناصر محيط المؤسسة الاقتصادية.....150
15-يبين معايير وأهداف إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....159
16-يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب السن.....198
17-يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الجنس.....199
18-يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب الرتبة الوظيفية.....201

مقدمة:

تتجه أغلب الطرائق التي تسير عليها المؤسسات الاقتصادية في العالم اليوم نحو تحديث منظوماتها الإدارية بما يتماشى والتطورات الحاصلة في العالم والتي تفرضها المنافسة والتسابق نحو الرفع من الإنتاجية لمضاعفة المداخيل وضمان الاستمرارية في السوق الاقتصادية، ولا يمكنها تحقيق ذلك بدون توفر الموارد والطاقات البشرية الكفؤة، وضرورة الاستثمار الحسن والعقلاني لهذه الموارد بما يحقق الاهتمام بهذا الجانب من خلال اعتماد برامج تكوين وتدريب للعمال والمهنيين والإداريين الذين يعملون بالمؤسسة من أجل تطوير كفاءاتهم والرفع من قدراتهم على العطاء وتحديثها باستمرار لمواكبة التحولات الاقتصادية التي يشهدها عالم المؤسسات حاليا وذلك بما يضمن السير الحسن للمؤسسة وضمان استمراريتها.

يشكل موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة أحد أهم الموضوعات التي حظيت بالاهتمام والدراسة، خاصة وأنها أصبحت من أهم الإشكالات المطروحة في مجال تسيير المؤسسات المعاصرة، والذي يتميز بالتطور والتنوع في طرائق وأساليب التسيير، وكذا المنافسة القائمة بين مختلف المؤسسات بغرض مواكبة التطورات الحاصلة في مجال التسيير الإداري وإدارة الموارد البشرية، واستقطاب الكفاءات المؤهلة لضمان التسيير الناجح والفعال للمؤسسة وجعلها قادرة على الاستمرار والمنافسة، حتى أصبح يطلق على هذه العملية بعملية الاستثمار في الموارد البشرية، وذلك نظرا لأهمية العنصر البشري في النظام الإداري الحديث، والذي أصبح يمثل أهم عناصر البناء التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية الحديثة.

لكن ونظرا لطبيعة الإنسان البشرية التي تحتمل النقص في بعض الجوانب الخاصة بالأداء، فقد أضحى على المسؤولين والقائمين على المؤسسات الاقتصادية اللجوء لتسطير برامج للتكوين والتحفيز من جهة، وكذلك لاستخدام الرقابة على العمال من جهة أخرى، وهذا بغرض استدراك النقائص والتأكد من السير الحسن للأعمال كما تم التخطيط لها، والكشف عن الاختلالات التي تعرقل أداء المورد البشري في هذه التنظيمات من أجل تفعيل أدائه وترشيد استغلاله.

إن فعالية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ترجع إلى الكفاءة التي يتمتع بها الإداريون وإلمامهم بكل جوانب ووظائف ونشاطات المؤسسة، مع التقييم المستمر للأعمال والنشاطات والوظائف وإقرار الأخطاء ومعالجتها وتصويبها، فالإلمام بهذه الجوانب يمكن من تطوير فعالية الآداء البشري في المؤسسة وتحديد ما يتعلق بمدى تحقيق الأهداف المسطرة ومدى قدرة إدارة المؤسسة على التخطيط والتأطير واستغلال الموارد البشرية دون إسراف ولا تقصير، وهذا يتوقف على كفاءة الإدارة التي تسهر على تسيير هذه المؤسسة.

من هذا المنطلق وعن طريق القيام بدراسة ميدانية باستخدام المقابلة والاستمارة، ومقياس ليكارت (Lickert) لدراسة الاتجاهات، سنحاول التطرق إلى أهم الآليات والطرق المعتمدة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واتجاهات الإداريين نحو استخدامها، ومدى مواكبتها للتطورات الحاصلة في هذا الميدان، وهذا من خلال التركيز على متابعة العمال ورسكلتهم وتكوينهم وتوجيههم، والبرامج التكوينية والمحفزات المخصصة لهم لضمان تطوير أدائهم داخل المؤسسة.

قمت بتقسيم هذه الدراسة إلى بابين، باب نظري وآخر ميداني تطبيقي، وكل باب يتكون من عدة فصول مع مراعاة التوازن بين الجانب النظري والجانب التطبيقي.

الباب الأول من الدراسة يتكون من ثلاثة فصول نظرية يقتضيها البناء المنهجي للدراسة، وهي موزعة على النحو التالي:

الفصل الأول منها ويتناول البناء المنهجي للدراسة النظرية بدءا من ذكر أسباب اختيار الموضوع، والأهداف التي تسعى إليها الدراسة، والإشكالية والتساؤلات والفرضيات، إلى تحديد مفاهيم الدراسة، بالإضافة إلى التطرق لبعض الدراسات السابقة في الموضوع، بعضها محلي والبعض الآخر أجنبي، مع ذكر علاقتها بالموضوع ومدى الاستفادة منها، وأهم النتائج التي توصلت إليها.

الفصل الثاني من الباب النظري تناولت فيه موضوع اتجاهات القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية في النظام الإداري المؤسسي الحديث، مع التطرق بشيء من التفصيل لبعض العناصر الخاصة بهذا الموضوع والمتمثلة في مقومات القيادة وأنواعها وأهميتها، ووظائف الإدارة وإدارة الموارد البشرية والتخطيط لها ودورها في المؤسسة، مع الإشارة أيضا إلى عنصر الاتجاهات وأهم مكوناتها وخصائصها وتصنيفاتها وأهم العوامل المؤثرة في تكوينها وطرق قياسها، بالإضافة إلى أهم النظريات المفسرة لها وأهم وظائفها.

أما الفصل الثالث من هذا الباب فقد خصصته للحديث عن أهم المدارس والإسهامات النظرية في ميدان إدارة الموارد البشرية بالتطرق لأهم نظريات التسيير الإداري وإدارة الموارد البشرية القديمة منها والحديثة، والتي من أهمها نظرية الإدارة العليا لـ "هنري فيول" (Henri Fayol) (1841-1925)، ونظرية الإدارة العلمية للمهندس الأمريكي "فريديريك تايلر" (Frederich Taylor) (1856-1915)، ونظرية البيروقراطية لعالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" (Max Wiber)، (1864-1920)، ومدرسة العلاقات الإنسانية لعالم النفس الاجتماعي الأمريكي "إلتون مايو" (Elton Mayo) (1880-1949)، ونظرية التوازن التنظيمي لكل من عالم الاجتماع الأمريكي "برنارد شستر" (Bernard Chester) (1886-1961)، وعالم الاجتماع والخبير الاقتصادي الأمريكي الآخر "هربرت سايمون" (Herbert Simon) (1916-2001). ونظرية الإدارة بالأهداف (نظرية المنظمة) لـ "بيتر دريكر" (Peter Drucker) (1909-2005)، ونظرية الإدارة اليابانية.

تطرقت في الفصل الرابع لموضوع المؤسسة الاقتصادية بالتركيز على أهم النشاطات التي تقوم بها المؤسسات الاقتصادية وخصائصها وأهم أهدافها وتصنيفاتها ووظائفها ومحيطها الاقتصادي، وأنظمة العمل والصلاحيات المعتمدة فيها بالإضافة إلى التطرق لأهم المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أما الباب الثاني من هذه الدراسة فيتكون من فصلين خاصين بالجانب الميداني للدراسة، وهي موزعة على النحو التالي:

الفصل الأول من هذا الباب (الفصل الخامس) خصصته لإبراز الإجراءات المنهجية المتبعة في الدراسة الميدانية والمقاربة السوسيولوجية المعتمدة في تفسير وتحليل نتائج الدراسة، والتحليل السوسيولوجي للجداول، بالإضافة إلى طريقة اختيار العينة ومنهج الدراسة، وأدوات جمع وتنظيم البيانات، التي تتماشى مع طبيعة المنهج المستخدم، وكذلك أدوات تحليل وعرض وتفسير النتائج، إضافة إلى تحديد مجالات الدراسة الجغرافية والبشرية والزمنية، حيث اعتمد الباحث على جملة من القواعد والأدوات المنهجية لإضفاء الصبغة العلمية على دراسته، والكشف عن الأسباب والنتائج المترتبة عن الظاهرة المدروسة بطريقة علمية موضوعية، ومن هنا جاء هذا الفصل لتوضيح الأدوات المستخدمة في الجانب الميداني من الدراسة.

الفصل الثاني من هذا الباب (الفصل السادس) خصصته لتحليل بيانات نتائج الدراسة وما توصلت إليه جراء اختبار الفرضيات المسطرة في بداية البحث، إذ يعتبر هذا الفصل مقياسا لمدى تحقق فرضيات الدراسة من عدمها، حيث تم التطرق إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة من خلال عرض وتحليل البيانات العامة للمبحوثين، وبناء وتحليل الجداول الخاصة بالفرضيات وتحليل المعطيات، والتي في ضوئها سيتم الكشف عن أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة بشأن أهم الآليات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، واتجاهات القيادات الإدارية (الإطارات) نحو استخدام آليات دون أخرى، والعوامل المؤثرة في ذلك.

تم في الأخير إدراج بعض الاستنتاجات العامة للدراسة، والخاتمة، وتحديد المراجع والملاحق التي اعتمدت عليها في هذه الدراسة.

الباب الأول:

الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول:

البناء المنهجي للدراسة

النظرية

محتويات الفصل الأول: البناء المنهجي للدراسة النظرية.

تمـهيد 17

1-1-أسباب اختيار الموضوع.....17

1-2-أهداف الدراسة وأهميتها العلمية.....18

1-3-الإشكالية.....20

1-4-تساؤلات الدراسة.....22

1-5-فرضيات الدراسة.....23

1-6-تحديد مفاهيم الدراسة.....24

1-7-الدراسات السابقة 34

خلاصة الفصل.....49

تمهيد:

لا شك أن القيام بأي بحث أو دراسة لها أسباب تدفع الباحث إلى اختيار الموضوع المناسب، وتحديد الأهداف التي يريد تحقيقها من وراء بحثه، ووضع إشكالية مناسبة لرسم حدود الموضوع وطرح مجموعة من التساؤلات ووضع فرضيات للإجابة المؤقتة عنها، وتحديد مفاهيم الدراسة، كما يمكن أن يكون موضوع الدراسة قد سبق التطرق إليه من طرف بعض الباحثين من زوايا أخرى، ويريد الباحث التركيز على جوانب جديدة في الموضوع لم يسبق التطرق لها من قبل، وهذا كله سنتطرق إليه في هذا الفصل النظري.

فالبحث النظري هو الذي يبين جوانب الاختلاف ويُظهر أنماط الظاهرة المدروسة عن طريق الوصف الواضح والمبسّط، ويمكّن الباحث من السّعي للفهم والتفسير والتنبُّؤ.[1]

1-1-أسباب اختيار الموضوع:

تعد الممارسة الإدارية فعلا اجتماعيا خاصا بالمجتمع الإنساني، حيث ظهرت كممارسة احترافية في المجتمعات القديمة، تنظم العلاقات بين أفراد المجتمع، وتضبط سلوكياتهم وتحدد واجباتهم وحقوقهم، تجسدت هذه الممارسات الإدارية من خلال الأنظمة القبلية والعشائرية التي كانت سائدة في المجتمعات القديمة، ثم تطورت هذه الممارسات بتطور المجتمعات الإنسانية وبرزت أنماط وآليات إدارية جديدة رافقت هذا التطور.

طوّر الإنسان فيما بعد أساليب إدارة شؤون حياته الاجتماعية في مختلف جوانبها المدنية والسياسية والاقتصادية وغيرها، وتعد دراسة النظام الإداري فضاءً واسعا يشمل عدة جوانب يمكن للباحث أن يلاحظها، فتثير اهتمامه للبحث في أسبابها ومحاولة إعطاء تفسيرات علمية لها كظاهرة جديرة بالدراسة والبحث، ومثلما لا تخلو أي دراسة علمية من دوافع للبحث فإن دراستنا هذه كان لها أسباب بعضها ذاتي والآخر موضوعي.

1-1-1-الأسباب الذاتية:

- الأهمية التي تكتسيها آليات إدارة الموارد البشرية في تحسين وتطوير أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية في مجتمعاتنا الحديثة.

- رصد الأهمّية ومعرفة مدى تأثير مختلف العوامل المادية، والظروف التنظيمية، والأعباء المهنية، وكذا نوعية الكفاءات، في تطوير وتفعيل الاستغلال العقلاني والفعال للمورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

[1] Daniel K. Schneider, Méthodes qualitatives en sciences sociales, tecfa, Genève, Suisse, 2007, p10.

- استثمار المعارف العلمية في هذا الموضوع (إدارة الموارد البشرية) وإثرائه من خلال دراسة آليات إدارة وتنظيم الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بواسطة هذه الدراسة والخروج بتوصيات من شأنها المساهمة في تفعيل وترشيد إدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا الاقتصادية.

1-1-2-الأسباب الموضوعية:

- دعم الدراسات في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل التي تهتمّ بآليات تنظيم وإدارة الموارد البشرية في مؤسساتنا الاقتصادية.

- الرصد العلمي لموضوع الإدارة الحسنة للموارد البشرية وحسن استغلالها وتأهيلها، فالعنصر البشري المؤهل أحد أسباب رضا الزبون عن المؤسسة ورضا المسئول عن العمال ذاتهم، ولا يكون العامل مؤهلا بالشكل المطلوب إلا إذا كانت أساليب الإدارة فعالة وعقلانية، تواكب التطورات الحاصلة في الميدان، وتقوم بالتقييم المستمر للأعمال والتكوين الدائم للعمال.

- التساؤل عن طبيعة الاستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إدارة وتسيير مواردها البشرية.

- مواكبة سيرورة التنافس بين المؤسسات الاقتصادية أكثر انحصارا في مجال التسيير وتكوين المورد البشري المناسب ووضعه في المكان المناسب لاستغلال طاقاته أحسن استغلال، حيث أصبح التنافس كبيرا بين المؤسسات الاقتصادية حول استقطاب الكفاءات البشرية المؤهلة لضمان المنافسة والاستمرارية والسير الحسن للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاقتصادية.

2-1-أهداف الدراسة وأهميتها العلمية:

1-2-1-أهداف الدراسة:

تتلخص أهداف هذه الدراسة فيما يلي:

- تسليط الضوء على الآليات والطرائق المعتمدة من طرف المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إدارة مواردها البشرية من خلال التوظيف والتكوين والتأهيل والترقية والحوافز.

- معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- المساهمة في البحوث الاجتماعية التي تهتم بدراسة واقع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- المساهمة في إبراز أهمية الإدارة الحسنة للموارد البشرية في مؤسساتنا الاقتصادية.

- محاولة الوصول إلى نتائج علمية بشأن الموضوع المدروس.

- معرفة على أي أساس يتم اختيار العمال في بداية التوظيف.

- معرفة أهم طرق متابعة العمال في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

- التأكد من وجود استراتيجية مدروسة لتأهيل العمالة في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- الوقوف على إمكانية خضوع إدارة وتنظيم الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية لأسس علمية تضمن تفعيلها.
- معاينة وصول مسئولي المؤسسات الاقتصادية الجزائرية لمستوى الأخذ بعين الاعتبار التغيرات الجديدة التي عرفتها الساحة بما يتماشى مع الواقع الحالي.
- إبراز تجربة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إدارة وتسيير الموارد البشرية المتخصصة وإدماجها وإعطائها فرصة إثبات ذاتها في مجال تخصصها.

1-2-2-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية هذه الدراسة في جانبين نظري وتطبيقي:

1-2-2-1-الأهمية النظرية:

تكمن أهمية هذه الدراسة في الاطلاع على هذا الموضوع من عدة جوانب، ومعرفة الجوانب التي تناولتها الدراسات السابقة في موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية، إضافة إلى ما تقدمه هذه الدراسة من إطار نظري يمكن الاستفادة منه في الدراسات المستقبلية، وكذلك من خلال نتائج هذه الدراسة والدراسات المتصلة يمكن رسم سياسات خاصة بإدارة المورد البشري.

1-2-2-2-الأهمية التطبيقية:

تكمن في استخدام المنهج والأدوات العلمية والبحثية المناسبة من أجل معرفة أهم الآليات المستخدمة في إدارة وتسيير المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وطريقة توظيف وتكوين وترقية العمال وتقييم أدائهم، من خلال نتائج الدراسة المتوصل إليها.

تستمد دراستنا هذه أهميتها أساسا من مكانة المورد البشري وطريقة استغلاله من طرف إدارة المؤسسة الاقتصادية الحديثة، وطبيعة العلاقة القائمة بينهما، والذي تتمحور حوله أهداف هذه الدراسة التي تهتم بتفسير هذه العلاقة ودراستها بالطرق العلمية للوصول إلى نتائج معقولة.

فالاهتمام بالمورد البشري أضحى من استراتيجيات المؤسسات الاقتصادية الحديثة في مجال التسيير، وأصبح هو المورد الأساسي في المؤسسة الحديثة وذلك كونه المورد الأساسي الذي بإمكانه التحكم في الموارد الأخرى وتفعيل استغلالها.

موضوع إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية ورغم تناوله من قبل العديد من الدراسات إلا أنه لم يحظ بالقسط الوافي في جميع جوانبه، بل ومازالت الحاجة إلى العديد من الدراسات في هذا المجال من عدة جوانب لم يتم تناولها من قبل بالدراسة أو هي بحاجة إلى مزيد من الاهتمام، وذلك لأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.

1-3-الإشكالية:

تضطلع المؤسسة الاقتصادية ضمن صلاحية إدارة نشاطاتها والإشراف على السيرورة المهنية اليومية بمسؤولية الجمع بين مختلف الكفاءات التي تعد قواعد في إدارة الهيكل البشري ومختلف البرامج التي تخضع لها فعاليات الإدارة الفعالة، فعملية الجمع هنا ليست تجميعا ولا تركيبا بقدر ما هي فهم مباشر للموارد البشرية وكيفية تموضعها في المؤسسة والسير بها لتكون دائما القوة الرئيسية التي تعطي للمؤسسة فعالية حضور وفعالية إدارة وفعالية تسيير، فالقوة الفكرية في إدارة الموارد تستدعي وقوفا ومتابعة لكل ما يعطي لها تواجدا نوعيا حيث تكون السيرورة والفعالية والكفاءة والأداء عناصر تشكيل هذه القوة وعلى أساس ذلك تتم عملية مباشرة تدقيق وتوجيه العلاقات المتضمنة إدراج الحضور السلوكي والتنظيمي للقوى الرئيسية في المؤسسة والدفع بها لتعطي لمجموع الموارد البشرية تزامنا وانتظاما وقوة بما يسمح بتحقيق شروط التعاون والتساند والتواصل والوقوف على مستوى فعاليتها ومستوى الحضور النوعي الذي تجسده الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.

قد يحصل في بعض الحالات الاستثنائية وجود ضعف أو نقص أو تراجع في بعض المستويات للعناصر التي تخلق اللحمة والوحدة بين مقومات الموارد البشرية، الأمر الذي يجعلنا نشعر وكأن الموارد البشرية غير قائمة على العناصر التي تصنع فعالية هذه القوة، والحقيقة أن الأمر مرتبط بمضمون هذه العلاقات التي تتطلبها الموارد وعندئذ يحصل التفكير بأهمية حصول درجة من الفهم والتقدير التي ستنشئ وترتب وتخطط وتتدبر في السيرورة العامة للعملية التنظيمية، فالمشكلة ليست ضعفا ولا نقصا وإنما تتعلق بأهمية ترتيب مواقع هذه الموارد وتحديد المضامين التي تحققها العلاقات المهنية بين مختلف الأطوار والمستويات داخل المؤسسة.

لكن يبقى مع ذلك الإشارة إلى طبيعة ما تتضمنه العلاقات بين مكونات هذه الموارد من جهة وبين ما تتوفر عليه المؤسسة وما توفره من ظروف العمل ونوعية الإطارات وسياق تفعيل المسارات التي تعطي للعلاقات دلالات ومعاني تنعكس من جهة أخرى في البناء العام للمهام والصلاحيات التي تضطلع بها هذه الموارد والأعباء التنظيمية التي تقوم أساسا وتحصل بفعل تحويل الكفاءة في الأداء والمهارة في الإنجاز واتخاذ القرار والقدرة على تداول الخبرات إلى طاقة واسعة وفاعلة تجعل كل مورد يمتلك التقنيات اللازمة التي تحوله إلى تيار متحرك داخل المؤسسة التي تمثل مستوى متقدم من تفعيل القدرات لتكوّن المسار الكامل الذي تنطبع فيه إسهامات هذه الموارد، بما يتحصل لديها من تكيف مع الأداءات والوظائف والمهارات، وهذا من شأنه أن يخفف الضغوط المهنية على الجميع ويعمل على إدراج جميع شروط الاستقرار والتعاون داخل المؤسسة بالخصوص، كونها في نهاية المطاف تتحول إلى درجة متقدمة من ترتيب الأولويات وتدريب الموارد وتوفير التحفيز اللازم الذي تكون فيه الطاقة الإبداعية طاقة للحضور والمشاركة وتلزم كل مورد على أن يندمج في الكل الفاعل.

بظهور مرحلة التصنيع التي واكبت ظهور المنظمات الصناعية وتنوع أنشطتها منذ القرن التاسع عشر(ق19) برزت الحاجة إلى تحيين آليات إدارة الموارد البشرية التي أصبحت ظاهرة اجتماعية عالمية تتطلب الدراسة والتحليل فظهرت عدة نظريات في هذا الميدان فجاءت حركة الإدارة العلمية للموارد البشرية على يد المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" Frederick.Taylor، ومدرسة العلاقات الانسانية لعالم النفس الاجتماعي الأمريكي "إلتون مايو"، Elton Mayo، وبعدها العديد من النظريات في العصر الحديث والتي ساهمت في تحديث طرق وآليات جديدة لإدارة الموارد البشرية التي أصبح تنظيمها من المواضيع الرئيسية متعددة المداخل التي تشغل بال الباحثين والمختصين الاجتماعيين في مجال إدارة الموارد البشرية، باعتبارها من أسباب نجاح المؤسسة الاقتصادية في فضاءات العمل والتداول والتسويق التي تعتبر المحرك الأساسي لكل نشاط اقتصادي، حيث تمارس نشاطها وسط محيط تختلف مميزاته باختلاف المجتمع الذي تنتمي إليه، والمؤسسات الناجحة هي التي تسعى دوما إلى التكيف مع محيطها واستثمار مواردها البشرية بطريقة فعالة ومدروسة، فمقاييس النجاح ترتكز أولا على هذه العوامل.

إدارة الموارد البشرية كان لها الأثر المباشر في تفعيل قواعد تنمية هياكل المجتمعات وتطويرها من خلال تطوير نشاطات المؤسسات الاقتصادية عبر مراحل مختلفة والمساهمة في تغيير سلوك الإنسان داخل المجتمع وتنويع الصلات التي تربط أفراده ببعضهم البعض والمساهمة في تفعيل أدائهم وترشيد استغلال مجهودهم، وتدريبهم وتكوينهم من أجل إكسابهم المهارات والكفاءات التي تزيدهم قدرة على تحسين أدائهم، وتلبية حاجاتهم المادية والاجتماعية، حيث يصف "محمود طاهر" إدارة الموارد البشرية في كتابه "تنمية وإدارة الموارد البشرية" بأنها "عملية إدارية تتعلق بتخطيط وتوظيف وتنظيم وتطوير وتحفيز ورقابة وإدارة وإنتاجية والمحافظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء والذين يؤدون عملا للمنظمة"[1].

متابعة تطور وتخصص إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية يهدف على هذا الأساس كما يذكر "درويش عبد الكريم"، و"ليلى تكلا" في كتابهما المعنون بـ "أصول الإدارة العامة" إلى التأكد من مستوى الأداء ومحتوى النشاط، وفعالية التخطيط، وحسن التنظيم، والرشد في عملية اتخاذ القرارات، واستخدام الموارد المادية والبشرية المتاحة بالإضافة إلى تقويم سير النشاط الإداري نحو تحقيق أهدافه، حيث لا يوجد نظام محدد للرقابة فهي تختلف باختلاف النظم الاجتماعية، والسياسية، والإدارية، كما أنها تختلف من مرحلة زمنية إلى أخرى.[2]

---

[1] طاهر محمود الكلالدة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 14.

[2] درويش عبد الكريم وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 1980، ص 55.

انتشار هذه الأفكار والنظريات رغم اختلاف مبادئها ومناهجها وتصوراتها ساهم في ظهور العديد من الدراسات في هذا المجال مما أحدث نقلة نوعية في تقييم ومراجعة آليات وطرق إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة وجلب اهتمام الباحثين لهذا الموضوع من خلال تحليل وتقسيم العمل، وتحديد الوظائف، وتطوير أنظمة التدريب، والمنح، والأجور والعلاوات، والعطل، والحوافز، وتحديد ساعات العمل، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل، والاهتمام بالعاملين ومتابعتهم، ورعاية شؤونهم وتحسين ظروف عملهم والاهتمام بخدماتهم الاجتماعية والصحية...الخ.

لم يتأخر ظهور هذا النوع من الدراسات الميدانية في الجزائر حيث حاولت عدة دراسات تناول طبيعة وأداء الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وطريقة التعامل معها والآليات المستخدمة في تسييرها، خاصة مع انفتاح المجال الاقتصادي على الخواص عام 1994 وظهور عدة شركات ومؤسسات في الميدان الاقتصادي، وظهرت معها الحاجة لتطوير آليات اختيار وتنظيم وتأهيل واستغلال كل الموارد المادية والبشرية المتاحة وضمان الاستمرارية لمواكبة التطور الحاصل في هذا المجال والمبني على نظام المنافسة والاهتمام المتزايد بالمورد البشري ومتابعته وتأهيله باعتباره أهم مورد في المؤسسة نظرا لكونه هو الذي يحسن استغلال وتدبير وتسيير والتحكم في مختلف الموارد الأخرى، لكن هذه العملية قد تواجهها الكثير من العراقيل والعوامل التي تعيق أداءها وتحد من فعاليتها، والتي من أهمها الصعوبات المالية والظروف التنظيمية ونوعية الإطارات وكثرة صلاحياتهم وأعبائهم المهنية التي قد تعيقهم عن تأدية مهامهم على أكمل وجه، من هذا المنطلق سنعكف على الوقوف على حجم تأثير هذه العوامل في تحديد اتجاه الإطارات نحو اختيار الطرق والآليات التي يستخدمونها في إدارة الموارد البشرية بمؤسّساتنا الاقتصادية ومحاولة فهم الأسباب المتعلقة بذلك كما توضحه تساؤلات دراستنا والتي جاءت على النحو التالي:

1-4-تساؤلات الدراسة:

1-4-1-التّساؤل العام:

ما هي أهم العوامل المؤثرة في اتجاه الإطارات بشأن تحديد واختيار وتفعيل وضبط مضامين آليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

1-4-2-التّساؤلات الجزئية:

- ما تأثير الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية في اتجاه الإطارات لتحديد واستخدام آليات التحفيز المالي والتكوين؟
- هل تؤثر الظروف التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية سلبيا وإيجابيا في أداء الإطارات لوظيفة إدارة الموارد البشرية؟

- ما مدى مساهمة نوعية إطارات المؤسسات الاقتصادية في تحديد طرق استخدام وتفعيل آليات إدارة الموارد البشرية؟
- ما دور الأعباء والمهام التنظيمية للإطارات في إعداد وتنفيذ وصياغة مضامين آليات إدارة الموارد البشرية؟

1-5-فرضيات الدراسة:

يرتبط البحث العلمي بالفروض التي بواسطتها ترتقي الدراسة إلى مستوى البحث العلمي لأنها هي المحركة المبدئية لهذا البحث وصياغتها بشكل متقن يعتبر حلقة الوصل بين العمل الميداني والنظري، فهي تعبر عن حل محتمل للمشكلة كونها تخمينا ذكيا لأسبابها واستنتاج يصل إليه الباحث كتفسير مؤقت للمشكلة.[1]

من أجل الإجابة على تساؤلاتنا السابقة قمنا بصياغة إجابات مؤقتة متضمنة في الفرضيات التالية:

1-5-1-الفرض العام:

تؤثر العوامل المالية والظروف التنظيمية ونوعية الكفاءات والأعباء المهنية التنظيمية في اتجاه الإطارات بشأن تحديد واختيار وتفعيل وضبط مضامين آليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

1-5-2-الفرضيات الجزئية:

- تؤثر الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية بدور كبير في اتجاه الإطارات لتحديد واستخدام آليات التحفيز المالي والتكوين.
- تؤثر الظروف التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية سلبيا وإيجابيا في أداء الإطارات لوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال التقييم والمبادرة والاتجاه نحو التكوين والتحفيز المعنوي.
- تساهم نوعية الإطارات بالمؤسسة الاقتصادية بشكل فعال في تحديد طرق استخدام آليات إدارة الموارد البشرية وتفعيلها.
- تلعب الأعباء والمهام التنظيمية لإطارات المؤسسة دورا مفصليا في إعداد وتنفيذ وصياغة مضامين آليات إدارة الموارد البشرية.

سنحاول من خلال طرح هذه التساؤلات والفرضيات دراسة أهم الآليات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية من طرف إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والعوامل المؤثرة في اتجاهاتهم واختيارهم لنوع الآلية المطبقة ومساهمتهم في توظيف وتفعيل هذه الآليات وضبط مضامينها من خلال التركيز على الصعوبات المالية والظروف التنظيمية ونوعية الإطارات والأعباء المهنية في ذلك.

[1] عامر قنديجلي، إيمان السامرائي، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص ص 100-101.

1-6-تحديد مفاهيم الدراسة:

يشتمل هذا البحث على مجموعة من المفاهيم ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث، والتي ترتبط ببعضها البعض، وهي على النحو التالي:

الآليات، الإدارة، الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الاقتصادية، القيادة الإدارية، الإطارات.

لكن بالنسبة لمفهوم إدارة الموارد البشرية فإنه مفهوم مركب من كلمتين وهما، الإدارة، والموارد البشرية، لذلك سنتطرق لمفهوم الإدارة ومفهوم الموارد البشرية كل على حدة قبل التطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية ككل.

1-6-1-الآلية(آليات):

الآلية هي كلمة حديثة وهي تعبر عن معاني متعددة.

الآلية التي نقصدها في هذه الدراسة "تعني الطريقة أو الوسيلة والأداة التي تستخدمها المؤسسة لمتابعة مواردها البشرية، وقد تكون هذه الآلية عبارة عن إجراء قانوني ينظم العلاقات ويحدد الأدوار والمسؤوليات، كما قد تكون عبارة عن إجراء تحفيزي، أو عقابي، أو تحذيري، أو مكافأة مالية...إلخ".

والآليات في النظام الإداري المؤسساتي هي عبارة عن مجموعة من الطرائق والأساليب والإجراءات التنظيمية التي تستخدمها المؤسسة في تسيير شؤونها التنظيمية وتنظيم مواردها المختلفة سواء البشرية منها أو المادية أو الفيزيقية.

1-6-2-الإدارة:

هناك الكثير من التعاريف المختلفة والمتباينة التي حاولت ضبط وتحديد مفهوم الإدارة بالتركيز على أهم أداءاتها، والتي نذكر منها ما يلي:

يعرف "عبد المجيد أونيس" الإدارة بأنها "السيطرة الكاملة على كل الموارد والإمكانيات المتاحة والأفراد، ثم هي الوصول بكل هذه المقومات نحو الأهداف الرئيسية للمنشأة، مهما اختلف المجال الذي تعمل به هذه المنشأة"[1]

ويعرف "بوحنية قوي" الإدارة بأنها عملية اجتماعية مستمرة تعتمد على التخطيط والتنظيم بهدف استغلال الموارد المالية والبشرية والتقنية استغلالا أمثلا عن طريق التخطيط والتوجيه والتقييم والتقويم والرقابة المتواصلة بقصد الوصول الى الهدف المسطر بكفاءة وفعالية، فهي عبارة عن عملية "تنظيم الجهود الفردية والجماعية لتحقيق أهداف محددة بكفاءة وفعالية[2].

---

[1] أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011، ص ص 195، 196.

[2] بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 44.

يعرف المهندس الأمريكي "فريديريك تايلور" (F. Taylor) الإدارة بأنها الفن الذي يجعل المرء يدرك تماما ما الذي يريد أن يفعله الأفراد ويتأكد من أنهم فعلوه بأحسن طريقة وأرخصها، فيما ذهب المهندس الفرنسي "هنري فايول" (H. Fayol) إلى تعريف الإدارة بأنها التنبؤ والتخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة، في حين اعتبر عالم النفس الاجتماعي الأمريكي "إلتون مايو" (E. Mayo) الإدارة بأنها عملية تنظيمية لتوفير ظروف العمل المناسبة للعمال والمرؤوسين باعتبارها عوامل مؤثرة في تحفيز الأفراد.[1]

من التعاريف السوسيولوجية للإدارة يذكر "طلعت إبراهيم لطفي" في كتابه "علم اجتماع التنظيم" تعريفين لكل من "أرنست ديل" Ernest Dale، و "روبرت باتون" Robert Patton، هما:[2]

يعرف "أرنست ديل" Ernest Dale الإدارة بأنها "تنفيذ الأعمال عن طريق الآخرين لتحقيق هدف معين، مع ما يتطلبه ذلك من تخطيط وتنظيم ورقابة وغير ذلك من وظائف المديرين".

ويرى "روبرت باتون" Robert Patton أن كلمة إدارة ترجمة للمصطلح Management، وقد تشير إلى جماعة الأفراد الذين يؤدون مختلف أنشطة الإدارة، ويعملون على توجيه الأعمال، والتأكد من أن كل فعل أو قرار يساعد على سلامة تحقيق الهدف الذي يتم اختياره بعناية.

يعرف "مروان أسعد رمضان" الإدارة بأنها نشاط متميز يهدف إلى تحقيق نتائج محددة وذلك من خلال استغلال الموارد المتوفرة بأعلى درجة من الكفاءة الممكنة، ويقصد بالموارد عناصر الإنتاج المتمثلة في: [3]

العنصر البشري Human Element.

المال Mony.

السوق Market.

المواد Materials.

الأدوات والوسائل Means.

الإدارة Management.

يعرف "زيد منير سليمان" في كتابه (إدارة اختيار الموظفين) الإدارة من المنظور التنظيمي بأنها إنجاز أهداف تنظيمية من خلال الأفراد وموارد أخرى. وأنها أيضا إنجاز الأهداف من خلال القيام بالوظائف الإدارية الخمس الأساسية (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، الرقابة)[4].

---

[1] أونيس عبد المجيد أونيس، مرجع سابق، ص ص 196، 197.

[2] طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص ص 57، 58.

[3] مروان أسعد رمضان وآخرون، الإدارة ومبادئها، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، بيروت، ط1، دون سنة، ص 9.

[4] زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 15.

تبين لنا التعاريف المذكورة أعلاه والخاصة بـ "تايلور" (F. Taylor)، و"فايول" (H. Fayol) و"مايو" (E. Mayo) وأرنست ديل" (Ernest Dale)، و"روبرت باتون" (Robert Patton) تباين نظرتهم للعملية الإدارية، حيث ركز كل منهم على جوانب معينة، وهذا ما يوصلنا لفكرة أن الإدارة هي عملية فنية مهارية تتطلب كفاءة قيادية في توظيف وتنظيم وإدارة الموارد بطرقة عقلانية وفعالة مبنية على التنبؤ والتخطيط والرقابة مع ضرورة مراعاة توفير الظروف المناسبة للعمل.

كما أننا نجد أن أغلب تعريفات الباحثين من بعد هؤلاء تتمحور حول الوظائف الفنية والتنفيذية التي تقوم بها الإدارة، والمتمثلة في التخطيط، والتنظيم، والتوظيف، والتوجيه، والرقابة، أي أن الإدارة بشكل عام هي عملية منظمة هدفها حسن استغلال الموارد المادية والبشرية المتاحة وتنظيمها وتوجيهها ومتابعتها من أجل تحقيق الأهداف التي تم التخطيط لها من طرف القائمين على إدارة المؤسسة.

من منظور سوسيولوجي فإن الإدارة في أي مؤسسة هي نشاط اجتماعي تفاعلي يقوم على التفاعل بين فئات سوسيومهنية مختلفة باعتبار المؤسسة كيانا اجتماعيا يتكون من رؤساء ومرؤوسين تحكمهم علاقات هيكلية تنظيمية واجتماعية خاصة.

التعريف الإجرائي للإدارة: يتحدد تعريفنا الإجرائي للعملية الإدارية كما يلي:

هي نشاط جماعي هيكلي يقوم باختيار وتوظيف وتنظيم موارد المؤسسة المادية منها والبشرية والفيزيقية بطريقة منظمة ومدروسة، يقع على عاتقها القيام بعملية التخطيط والتنبؤ والرقابة وتقييم العمل والإنتاج وتوجيه العمال وتدريبهم وتقويم الاختلالات وتصحيح الأخطاء، ويشرف على العمل الإداري أفراد مؤهلون أو مكونون لأداء وظائفهم المختلفة، كل حسب منصبه ووظيفته بالمؤسسة.

1-6-3-الموارد البشرية:

الموارد البشرية هي جزء من الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة في تحقيق أهدافها، وسنذكر بعض تعاريف الموارد البشرية على النحو التالي:

يعرف "حسن إبراهيم بلوط"[1] الموارد البشرية على أنها مجموعة الأفراد المشاركين في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وإنجازات العمال التي تقوم بها المؤسّسات، وتقسم إلى خمس مجموعات وهي:

1- الموارد الاحترافية.
2- الموارد القيادية.
3- الموارد الاشرافية.
4- باقي الموارد المشاركة.
5- الاتحادات العمالية.

[1] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002، ص 16.

تعرّف "حمداوي وسيلة" الموارد البشرية بأنها "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"[1]

يعرف "علي غربي"[2] الموارد البشرية بأنها: تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع، من ذلك نتعرف على صفتين أساسيتين في تركيب الموارد البشرية هما:

صفة القدرة على أداء الأعمال.

صفة الرغبة في أداء الأعمال.

فالموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد الذين يعملون لصالح مؤسسة ما، ويؤدون عددا من الأدوار والوظائف المختلفة والتي تختلف باختلاف مهاراتهم وتخصصاتهم وقدراتهم المعرفية والذهنية والفيزيولوجية.

التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

تناولنا من خلال المفاهيم السابقة ضبط مفهوم الموارد البشرية وبهذا يمكننا الخروج بالتعريف الإجرائي التالي:

"الموارد البشرية هي مجموعة من الأفراد الذين يمتلكون كفاءات ومهارات ومهام مختلفة، والذين يشتغلون في مؤسسة ما، ويعملون على تحقيق أهدافها على اختلاف وظائفهم ومستوياتهم ورتبهم الإدارية ومساراتهم الوظيفية في المؤسسة".

1-6-4-إدارة الموارد البشرية:

يعرّف "حسن إبراهيم بلوط" إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم لما فيه مصلحتها ومصلحتهم وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحهم ونجاح العامة."[3]

يعرف "محمد مرسي جمال الدين" إدارة الموارد البشرية بأنها: تلك الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها بما يمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة والفعالية.[4]

---

[1] حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004، ص 25.

[2] غربي علي، سلاطنية بلقاسم، قيرة اسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص 19.

[3] حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص 18.

[4] محمد مرسي جمال الدين، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، اسكندرية، مصر، 2006، ص 16.

تذكر "بودوح غنية" في أطروحتها حول "استراتيجية التكوين المتواصل وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصحية" أن إدارة الموارد البشرية هي تلك العملية التي "تتضمن مجموعة الأنشطة التي تختص بالعنصر البشري في المؤسسة من تخطيط، توظيف، اختيار، تدريب، تحديد الكمية والنوعية اللازمة من العمال، والبحث عن الإطارات المؤهلة من اليد العاملة، بما يحقق الاستخدام الأمثل الفعّال للموارد البشرية."[1]

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أحدث الأنظمة الفرعية في إدارة المؤسسة، وهي تهتم بالمورد البشري باعتباره من أهم الأطر الاستراتيجية في المؤسسة[2].

تشتمل إدارة الموارد البشرية على مجموعة من العناصر التي تشتمل عليها العملية الإدارية بشكل عام وهي التخطيط، والتنظيم، وتوجيه ورقابة الأنشطة والبرامج ذات العلاقة باختيار وتعيين وتدريب وتنمية قدرات العاملين بالمؤسسة ومكافأتهم، ورعايتهم، والحفاظ عليهم بغرض الإسهام في تحقيق الأهداف التنظيمية التي تم التخطيط لها.

إدارة الموارد البشرية لا تقتصر على الجانب التقني والعملي فقط، فهي أيضا عملية اجتماعية تواصلية يتم من خلالها التواصل بين مختلف الفئات المهنية من إطارات وعمال بما يحقق الأهداف التي تسطرها إدارة المؤسسة.

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

المقصود بإدارة الموارد البشرية في دراستنا هذه هي الإدارة التي تؤدي الوظائف الإدارية والتنفيذية الخاصة بتوظيف الأفراد العاملين وتنظيمهم وتوجيههم وتدريبهم وتكوينهم وتحفيزهم ومراقبة مستوى أدائهم لوظائفهم ومهامهم التنظيمية على أكمل وجه.

1-6-5-المؤسسّة الاقتصادية:

هناك الكثير من الاجتهادات التي حاولت ضبط مفهوم المؤسسة الاقتصادية بأبعاده المختلفة، نذكر منها ما يلي:

يعرف "محمد أكرم العدلوني" المؤسسة في كتابه "العمل المؤسسي" بأنها "منظمة تجمع بين أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفته"[3]

---

[1] بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، فرع تنمية الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، بسكرة، الجزائر، 2013، ص 56.

[2] Bernard Martory et Daniel Grazet, Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances, Dunod, Paris, 2001, p 238.

[3] محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2002، ص14.

عرّف الباحثان "جيان لونجات" (Jean Longatte)، و"جاك مولر" (Jacques Muller) المؤسّسة في كتابهما "اقتصاد المؤسسة (économie d'entreprise) بأنها: وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية[1].

يعرف "درحمون هلال" في "أطروحته" المؤسّسة الاقتصادية بأنها "عبارة عن تجمع إنساني متدرج تستعمل وسائل فكرية، مادية ومالية لاستخراجه، تحويل، نقل وتوزيع السلع أو الخدمات طبقا لأهداف محددة من طرف المديرية بالاعتماد على حوافز الربح والمنفعة الاجتماعية بدرجات مختلفة"[2]

يذكر الدكتور "يوسف مسعداوي" في كتابه "أساسيات في إدارة المؤسسات" عدة تعاريف للمؤسّسة الاقتصادية بشكل ملخص نورد بعضها فيما يلي:[3]

✓ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

✓ المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطاره القانوني والاجتماعي، حيث يقوم بإنتاج سلع أو خدمات، وفق أهداف اقتصادية مضبوطة معينة.

✓ المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج.

✓ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تمارس النشاط الإنتاجي والنشاطات المتعلقة به من تخزين وشراء وبيع من أجل تحقيق الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها.

ركزت هذه التعاريف على الجانب التقني والتنظيمي للمؤسسة باعتبارها كيانا منظما ومختلطا يتألف من العديد من العناصر المادية والبشرية والتنظيمية والهيكلية، حيث تسعى المؤسسة من خلال طاقمها العمالي والإداري لاستغلال هذه العناصر بشكل فعال لتحقيق أهدافها الاقتصادية.

لكن المؤسسة الاقتصادية من منظور سوسيولوجي هي عبارة عن كيان بشري مترابط ومتناسق، ينشأ بطريقة مقصودة، تجمع بين أعضاءه مجموعة قيم ومبادئ لتحقيق أهداف مشتركة اجتماعية، إنسانية، اقتصادية، يشاركون جماعيا في تحقيقها وفق تنظيم مهيكل مبني على تنظيم السلطة وتقسيم المهام واتخاذ القرارات، وأن الموارد البشرية هي أثمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة وأكثرها أهمية في تفعيل أداء المؤسسة، فالموارد البشرية هي التي تقوم بتسطير الأهداف، وتحديد الوسائل، ووضع البرامج المناسبة، وهي التي تدير الموارد الأخرى وتوجّهها.

---

[1] Jean longatte, jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod, Paris 2004, P01.

[2] درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، تخصص نقود ومالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 13.

[3] يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص ص 17، 18.

التعريف الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية:

من خلال التعاريف أوردناها، ومن خلال ملاحظتنا الميدانية لبعض جوانب تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية نورد التعريف الإجرائي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية التي هي موضوع دراستنا على النحو التالي:

المؤسسات الاقتصادية الجزائرية التي نقصدها في بحثنا هذا "هي مؤسسات اقتصادية ذات طابع عمومي ونشاط إنتاجي ربحي، تخضع لهيكلة إدارية تحدد الأدوار والمسئوليات الخاصة بالمسؤولين والإطارات والعمال العاملين بها، وتوجه وتنظم تسيير مواردها المادية والبشرية بما يتماشى وأهداف واتجاهات المؤسسة وبما يساعد على تحقيق الغايات والأرباح المرجوة من ممارسة نشاطها الاقتصادي".

1-6-6-القيادة الإدارية:

القيادة الإدارية كما يعرفها "طاهر محمود الكلالدة" في كتابه "القيادة الإدارية" هي القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ أو استعمال السلطة الرسمية عند الضرورة[1]

تعرف "هناء حافظ بدوي" القيادة الإدارية بأنها "تلك العملية التي يمارسها القائد الإداري للتأثير على مرؤوسيه وتوجيههم بهدف تحقيق الأهداف الإدارية المحددة"[2]

يعرف "أوردواي تيد" (O.Tead) القيادة الإدارية بأنها "النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه"[3]

تركز التعريفات الثلاثة أعلاه على عامل المهارة وقدرة التأثير في المجموعة التي يتمتع بها القائد من خلال ممارسته لوظائف التوجيه والتنسيق والتحفيز والرقابة لتحقيق أهداف المؤسسة.

من الناحية السوسيولوجية نستطيع القول بأن القيادة الإدارية هي محصلة تفاعلات بين فرد وجماعة داخل المؤسسة، فالقيادة عملية تفاعلية ناتجة عن إصدار القرارات والتعليمات التي يتلقاها العمال من مسؤولهم وتفاعلهم مع هذه الأوامر بتنفيذها أو تجاهلها.

تعبر القيادة الإدارية عن التقسيم الاجتماعي للعمل، فهي تشمل فئة اجتماعية مهنية تتطلب توفر إطارات مؤهلة ومكونة قادرة على التأثير الإيجابي في العمال وتنظيمهم وتحفيزهم وتنسيق نشاطاتهم وتوحيد جهودهم داخل المؤسسة بما يحقق التعاون على تجسيد الأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقها.

---

[1] طاهر محمود الكلالدة، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 19.

[2] هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، اسكندرية، مصر، 2002، ص 88.

[3] هناء حافظ بدوي، نفس المرجع السابق، ص ص 85، 86.

التعريف الإجرائي للقيادة الإدارية:

نقصد بالقيادة الإدارية في هذه الدراسة بأنها "تلك الفئة العمالية التي تتحدد عن طريق التقسيم المهني للعمل، وتتمثل مهامها الرئيسية في كل النشاطات والوظائف التي يؤديها المسؤولون والإطارات بالمؤسسة الاقتصادية والتي تسمح لهم بمتابعة مواردها المختلفة وعلى رأسها الموارد البشرية من خلال تنظيم وتوجيه العمال وتكوينهم وتحفيزهم ومراقبة مستوى أدائهم للمهام الموكلة إليهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة".

1-6-7-الإطارات:

تحدّد "نجاة بزايد" معيارين أساسين يظهر من خلالهما مفهوم الإطار وهما:[1]

1- المستوى العلمي والتأهيل المحصل عليه والممثل عادة بشهادة أو تكوين محصل عليهما ذاتيا عن طريق الممارسة أو الخبرة والترقية داخل المؤسسة.

2- الوظيفة أو المنصب الذي يحتله هذا الإطار في مؤسسة معينة.

تبعا لهذين المعيارين يعرف "ج. دوبلي" الإطار (J. Doublet) الإطار على أنه أجير يمارس وظيفة المبادرة والقيادة، ويقوم بمسؤولية معينة داخل المؤسسة وهو الذي حصل على تكوين عال ممثل بشهادة أو تكوين محصل عليه ذاتيا عن طريق الممارسة والخبرة[2].

يعرف "أ. كانفمان" (A. Kanfman) الإطار على أنه الشخص الذي له سلطة المبادرة داخل نظام معين[3].

انطلاقا من هذين التعريفين يتضح لنا بأن الإطار هو عبارة عن رتبة وظيفية قيادية يتقلدها شخص معين تتيح له ممارسة مهام وصلاحيات محددة وفقا لرتبته المهنية التي يحددها له قانون المؤسسة التي يعمل لصالحها.

التعريف الإجرائي للإطارات:

يتلخص تعريفنا الإجرائي للإطارات فيما يلي:

"الإطارات هم تلك الفئة من العمال الذين يشغلون مناصب عمل إدارية انطلاقا من الرتبة السوسيومهنية للمؤسسة التي تحدد مسؤولياتهم التنظيمية بما يسمح لهم بالتأثير في تحديد آليات متابعة فئات العمال الأخرى، وتشمل فئة الإطارات مسؤولي المصالح الإدارية المختلفة للمؤسسة ومساعديهم ومسؤولي الفروع التابعة لهذه المصالح".

---

[1] نجاة بزايد، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس فرع العمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2011، ص 70-71.

[2] نفس المرجع، ص 71.

[3] نفس المرجع، ص 71.

1-6-8-الاتجاهات:

هناك الكثير من التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الاتجاهات سواء من الناحية اللغوية أو النفسية والنفس اجتماعية سنحاول التركيز على أهمها فيما يلي:

يعتبر "جيان لويس" (Jean Louis) أن كلمة اتجاه "Attitude" تعتريها عدة معاني "اتجاه أو موقف أو رأي"، فيقال على سبيل المثال عن فشل مشروع أو اجتماع يسبب مواقف ذاتية سلبية مؤكدة لدى بعض الاشخاص.[1]

يعرف "محمد عاطف غيث" الاتجاه بأنه الإستعداد والميل المكتسب الذي يظهر في سلوك الفرد أو الجماعة عندما تكون بصدد تقييم شيء أو موضوع بطريقة متسقة ومتميزة، ويشتمل على التقييم الإيجابي أو السلبي، والإستعداد نحو الإستجابة لموضوعات أو مواقف بطريقة محددة ومعروفة مسبقا.[2]

أما في ميدان علم الاجتماع فيعرف " الدسوقي عبده إبراهيم الاتجاه على أنه "محصلة استجابة الفرد نحو موضوع ذو صبغة اجتماعية"[3].

يعرف "عبد الله الدبوبي" و"علي اعمر" الاتجاه بأنه كل ما يتمثله الفرد ويتبناه فكرا وعملا نحو الشيء إيجابيا أو سلبيا[4].

إذا كانت هذه التعاريف تركز على الجانب الذاتي الفردي للاتجاه فإننا من منظور اجتماعي سوسيولوجي نعتبر أن الاتجاه لا يقتصر على الفرد فقط بل يتعداه ليكون رأيا واتجاها جماعيا يعبر عن رأي مجموعة من الأفراد قد يكون جمهور جماعة سياسية أو هيئة أو إدارة، ومن جانب آخر قد يكون موضوع الاتجاه ذو صبغة اجتماعية كالاتجاه نحو موضوع التفاعل التنظيمي، والاتجاه نحو التقسيم الاجتماعي للعمل وغير ذلك.

التعريف الإجرائي للاتجاهات:

الاتجاه الذي نقصده في المؤسسة الاقتصادية هو اتجاه المسؤول واقتناعه باتخاذ إجراء أو قرار إداري معين، أو رفضه له، ويبقى مرتبطا بموقفه من هذا الإجراء أو القرار، فاتجاهه نحو عماله هو الذي يحدد نوع الآليات التي يستخدمها لمتابعتهم ويتطلب منه اتخاذ موقف قبول أو رفض، فإذا كان اتجاهه نحوهم يتسم بالسلبية وعدم الثقة فإنه يميل لتشديد آليات الرقابة عليهم، وكذلك الأمر بالنسبة للآليات التي يراها الإطار مناسبة لاستعمالها مع العمال ترتبط بموقفه واتجاهه من هذه الآليات.

---

[1] Jean Louis Bergeron et des autres, les aspects humains de l'organisation, gaëtan morin éditeure, Québec, Canada, 1979, pp 83, 84.

[2] محمد عاطف غيث، قاموس علم الإجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995، ص 30.

[3] الدسوقي عبده ابراهيم، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء، مصر، 2004، ص 136.

[4] عبد الله الدبوبي وعلي أعمر، اتجاهات طلبة العلوم التطبيقية نحو الفضائيات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، الأردن، 2011، ص 582.

1-6-9-الأداء:

هناك الكثير من التعاريف التي حاولت ضبط "مفهوم الأداء" نذكر منها تعريفين لارتباطهما بموضوع دراستنا في جانبها المتعلق بالمؤسسة الاقتصادية التي تعتبر هي المجال المكاني الذي أجريت فيه هذه الدراسة وهما:

يعرف الدكتور "أمين منصور وافي" الأداء المهني بأنه: "هو تلك العمليات التي يقوم بها الأفراد داخل المهنة، والتي تتضمن تحديد هيكل معرفي يحدد مجال الخبرة، والروابط المهنية، وزيادة الهوية الاجتماعية، وصياغة رموز تلائم السلوك المهني، وتطور معنى الالتزام بقواعد المهنة داخل المؤسسات."[1]

يذكر الدكتور "بن يمينة السعيد" في أطروحته حول "فعالية تسيير الموارد البشرية" تعريفا للأداء بهذا الشأن على أنه: "الأداء في المؤسسة هو حصيلة عوامل داخلية تتعلق بالتنظيم الداخلي للمؤسسة، وعوامل خارجية تتعلق بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، إضافة إلى عوامل ذاتية أو شخصية وهي العوامل المتعلقة بالمتصرف ذاته".[2]

من خلال هذين التعريفين يتبين لنا أن الأداء هو محصلة الجهود التي يقوم بها الفرد لتأديه مهامه المهنية، ويمكن تحديد مفهوم الأداء اعتبارا من العوامل الآتية:

1- **الجهد:** وهو تلك الطاقة الذهنية والجسمانية التي يبذلها الفرد العامل لتنفيذ مهمته والقيام بدوره المحدد داخل المؤسسة التي يعمل بها.

2- **القدرات:** وهي مجموعة المهارات والمؤهلات والكفاءات الخصائص الشخصية التي يتمتع بها الفرد ويستطيع تنميتها وتطويرها عن طريق التدريب والتكوين.

3- إدراك الدور والمهام: وهو إلمام الفرد بالتكليفات والمهام الموكلة له والتي تحتم عليه توجيه جهوده للقيام بها.

التعريف الاجرائي للأداء:

نقصد بالأداء المهني للإطارات في دراستنا هذه بأنه:

"هو ذلك الجهد البدني والفكري الذي يقوم به الإطارات أثناء ممارستهم لمهامهم داخل المؤسسة الاقتصادية مهما كانت رتبتهم السوسيو مهنية التي يحددها لهم القانون الذي ينظم عمل هذه المؤسسة والتي يسعون من خلالها لتنفيذ وتجسيد أهدافها".

---

[1] أمين منصور وافي، الإعلام الفلسطيني والأداء المهني للإعلاميين الفلسطينيين في انتفاضة الأقصى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2005-2006، ص 25.

[2] بن يمينة السعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة بالجزائر وأثره على سلوك العامل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2008، ص 18.

1-7-الدراسات السابقة:

تطرقنا في هذا الجزء من دراستنا إلى بعض الدراسات الجزائرية والأجنبية التي سبقت دراستنا والتي لها علاقة بهذه الدراسة، خاصة ما تعلق منها بالجانب الخاص بإدارة الموارد البشرية أو بالجانب الخاص بإدارة هذه الموارد بالمؤسسات الاقتصادية، حيث شكلت لنا هذه الدراسات إطارا مرجعيا نظريا استندنا عليه في معالجة موضوع دراستنا، وتحديد أهدافه ووسائل دراسته بدقة، وذلك كون أي دراسة ميدانية تتطلب تحديد كيفية التطرق إلى موضوعاتها ونوعية الأسلوب والمنهج المستعمل، لذلك تعتبر الدراسات السابقة مهمة في أي بحث جديد من خلال توضيح موقعه من هذه الدراسات، وتوضيح عناصر التجديد والفرق بينها بخصوص الأدوات المنهجية المتبعة والأهداف التي تسعى إليها، بما يساعد على توضيح القواعد المنهجية والكشف عن أسباب اختيارها، ومن هنا جاء ذكرنا لبعض الدراسات السابقة الجزائرية والأجنبية، لتوضيح موقع دراستنا منها وتبيان جوانب التجديد فيها من خلال تقييم هذه الدراسات وذكر مدى الاستفادة منها.

1-7-1-الدراسات الجزائرية:

1-7-1-1-دراسة بن يمينة السعيد (جامعة الجزائر):[1]

جاءت هذه الدراسة بعنوان **"فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة بالجزائر وأثره على سلوك العامل"** وهي عبارة عن أطروحة دكتوراه غير منشورة بقسم علم الاجتماع بجامعة الجزائر، فرع تنظيم وعمل، حيث أجرى الباحث دراسة الميدانية بشركة "أوراسكوم" للإنشاءات فرع "الجزائرية للإسمنت Acc" بولاية المسيلة، نوقشت هذه الدراسة خلال العام 2008، وتمثلت أهم تفاصيلها في النقاط التالية:

تساؤلات الدراسة:

شملت تساؤلات هذه الدراسة النقاط التالية:

- هل تعتمد المؤسسة أسس عقلانية وإجراءات قانونية في اختيار وتوظيف الأفراد؟
- هل التكوين في المؤسسة يستجيب لمتطلبات المنصب وينمي قدرات الأفراد ومعارفهم؟
- ماهي أنواع التكوين التي تعتمدها المؤسسة؟
- هل السياسة المعتمدة في نظام الأجور والحوافز تشجع الأفراد على آداء عملهم؟
- ماهي القيم التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة؟
- ما أثر تسيير الموارد البشرية على سلوك العمال داخل الشركة؟
- ماهي الإجراءات التي يلجأ إليها العمال عند حدوث منازعات مع الشركة؟

[1] بن يمينة السعيد، مرجع سابق، الجزائر، 2008.

فرضيات الدراسة:

- شدة التنافس بين المؤسسات الوطنية والشركات الأجنبية حتم على إدارة الموارد البشرية اعتماد سياسة عقلانية في عملية التوظيف والتكوين، وأجور محفزة، مما أدى إلى تحسن أداء الأفراد.

- عدم مراعاة إدارة الموارد البشرية للفوارق الثقافية الموجودة بين العمال (المحليين والأجانب) يؤدي إلى عدم وجود قيم عمل مشتركة، مما يصعب على المؤسسة التنبؤ بسلوك أفرادها.

- إهمال ظروف العمل في المؤسسة يؤدي إلى كثرة الحوادث المهنية وزيادة نسب التغيب، مما ينجم عنه ارتفاع حالات النزاع بين العمال والإدارة.

المنهج والتقنيات المستخدمة:

استخدم الباحث "بن يمينة السعيد" منهج دراسة الحالة باعتباره المنهج المناسب لهذه الدراسة حيث تناول حالة مؤسسة من المؤسسات الأجنبية العاملة في الجزائر وهي مؤسسة "أوراسكوم للإنشاءات" فرع "الجزائرية للإسمنت" بولاية المسيلة، واستخدم الباحث إلى جانب المنهج أدوات مناسبة وهي الملاحظة والإستبيان والمقابلة، بالإضافة إلى السجلات والوثائق.

العينة وطريقة اختيارها:

اعتمد الباحث عل طريقة المعاينة الطبقية باعتبار مجتمع البحث يتكون من عدة فئات غير متجانسة ومتوزعة على مصالح مختلفة، مما جعل الباحث يتبنى طريقة العينة الطبقية.

وتمثلت عينة الباحث في مختلف الفئات السوسيومهنية (الموارد البشرية) المكونة لمجتمع البحث من إطارات وأعوان تحكم وأعوان تنفيذ.

أهم نتائج الدراسة:

- طرق التوظيف بالمؤسسة تتنوع بين اعتماد الطرق الرسمية والطرق غير الرسمية في التوظيف، إلا أننا وجدنا أن فئة الإطارات أكثر ميلا إلى اعتماد الطرق الرسمية في الحصول على الوظائف وتنقص هذه النسبة كلما هبطت الرتبة المهنية حيث أن رتبة أعوان التنفيذ هم الأكثر اعتمادا على الطرق غير الرسمية في التوظيف.

- يتم اختيار الأفراد للعمل بعد عدة مراحل ومراعاة الكثير من الشروط، أغلب أفراد العينة يرون بأن أكثر الإجراءات مراعاة أثناء التوظيف هو المقابلة المبدئية وذلك لأهميتها سواء بالنسبة للشخص المتقدم أو كذلك بالنسبة للشركة، بينما يعتبر إجراء الإختبارات، الإجراء الأقل، ويرى أغلب أفراد العينة أن التوظيف موجه بالأساس إلى أفراد من المجتمع المحلي، ثم نحو الأجانب.

- الشركة لديها اهتمام أكبر بإدماج وأقلمة العمال الجدد من ذوي المستوى التعليمي الكبير، أما من لديهم مستوى تعليمي متدني فإنهم في الغالب يلجأون إلى الزملاء في محاولة الحصول على المعلومات بطرق شخصية مما يسمح لهم بالتكيف والاندماج الذاتي في العمل.

- أغلب عمليات التكون تمت داخل الوطن، والفئة الأكثر إجراءا لعملية التكوين من داخل الوطن هم من فئة أعوان التنفيذ، الفئات السوسيومهنية الدنيا لا تستفيد كثيرا من تربصات في الخارج عكس فئة الإطارات وأعوان التحكم، وذلك راجع إلى بساطة التكوين والمهام المسندة إلى أعوان التنفيذ لذلك يتم التكوين داخل الوطن، وفي أحيان كثيرة مباشرة داخل المصنع، وكلما كانت الأقدمية كبيرة كلما كان هناك رضا عن وسائل التكوين، والعكس صحيح.

- أغلب الأفراد يرون أن الأسلوب الأنسب للتكوين هو تمثيل الدور لأنه يكون مقرونا بأساليب أخرى، وهذا الأسلوب محبب أكثر لدى العمال الأجانب منه عند الجزائريين.

- أغلب الأفراد لم يستفيدوا من ترقية، ونجد أن الغير مستفيدين أكثرهم من لديه أقدمية أقل من عام، وتبدأ في النقصان كلما كانت الأقدمية كبيرة، والترقية الأكثر حدوثا هي الترقية في الدرجة، وذلك راجع إلى بساطة وسهولة الاجراءات ووضوحها.

- هناك تناسب طردي بين إمكانية الاتصال بالمسئول والسن، بحيث مازال السن يلعب دورا مهما في المؤسسة ومازال المسئولون يعطون احتراما كبيرا لمن هم أكبر سنا بصرف النظر عن الأمور التنظيمية.

- أغلب أفراد العينة يرون أن السبب الأول للتغيب في المصنع يعود إلى الصرامة الإدارية، وهذا ما نجده أكثر عند العمال الجزائريين، عدم تكيف العمال الجزائريين مع الثقافة التسييرية الجديدة في الشركات الاستثمارية الأجنبية أدت بهم إلى اتباع أساليب المقاومة السلبية متمثلة في التغيب عن العمل كأسلوب دفاعي عن عدم اندماجهم في الثقافة الجديدة للمؤسسة، لذلك نجد أن العمال الأجانب أكثر تكيفا في العمل من العمال المحليين.

- كلما كانت الرتبة السوسيومهنية كبيرة كلما كان هناك رضا عن وسائل الحماية والعكس صحيح، فالحوادث تكثر عند من لديهم أقدمية عمل تقل عن عام، أي هناك علاقة عكسية بين الأقدمية والتعرض لحوادث العمل، فالخبرة المهنية التي يتمتع بها العامل بالإضافة إلى التعرف على طبيعة العمل ونوعية الآلات تساعد على تفادي الإصابات.

- لم تحاول الإدارة إعادة النظر باستمرار في نظام تقويم الوظائف لكي يتلاءم مع التغير الذي يحدث في الظروف الإدارية والإقتصادية بالبلاد وفي المحيط الدولي.

علاقة هذه الدراسة بموضوع دراستنا ومدى الاستفادة منها:

رغم كون هذه الدراسة تناولت موضوع تسيير الموارد البشرية بالشركات الأجنبية العاملة بالجزائر إلا أنها اشتركت مع دراستنا في بعض جوانبها خاصة فيما تعلق بالتقسيم الاجتماعي للعمل والمجال الجغرافي للدراسة وهو المؤسسة الاقتصادية "الشركات الأجنبية العاملة بالجزائر فرع الجزائرية للإسمنت"، كما شكلت إطارا نظريا لدراستنا خاصة في الجانب المتعلق بإدارة الموارد البشرية وتكوينها، لكنها تختلف عن دراستنا من حيث المنهج العلمي وطريقة المعاينة.

1-8-1-2-دراسة بوزيد نجوى:(جامعة باتنة)[1]

هذه الدراسة هي عبارة عن أطروحة دكتوراه غير منشورة، بقسم علم الاجتماع والديمغرافيا، فرع تنظيم وعمل، بجامعة الحاج لخضر، باتنة، وقد جاءت بعنوان: **"وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال الجزائر"**، وهي دراسة ميدانية نوقشت خلال عام 2010.

تساؤلات وفرضيات الدراسة:

تساؤلات الدراسة:

ماهي أهمية المؤهل الجامعي في تحديد الوضعية السوسيو مهنية للخريج الجامعي؟

هل تعتمد وضعية الخريج الجامعي على المؤهل المتحصل عليه أم على كفاءاته المكتسبة خلال أدائه المهني، ابتداءا من مرحلة التوظيف ومرورا بمختلف العمليات المرتبطة بمنصب العمل كالاندماج، الحراك المهني عموديا كان أو أفقيا، التكوين النوعي، الترقية، الاتصال؟

ماهو تأثير النمط التكنولوجي في تطوير أداء الخريج؟

فرضيات الدراسة:

التكوين الأولي للخريج الجامعي هامشي الدور في حياته المهنية.

تعتمد الوضعية المهنية للخريج الجامعي بالمؤسسة على كفاءته أكثر من اعتمادها على تكوينه الأوّلي.

التجدد والتطور السريع في التكنولوجيا يصعب الملائمة بين التكوين الأولي للخريج ومتطلبات المنصب.

تتسم البرامج الدراسية وطرائق التدريس في الجامعة بالجمود وعدم مواكبة التطورات.

المنهج والتقنيات المستخدمة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يمكن أن يدرج ضمن المناهج الكيفية والكمية وقد تم الاعتماد على البيانات الكمية القابلة للمقارنة والتحليل من خلال تجميع وفرز مختلف الاجابات المتحصل عليها من طرف المبحوثين.

وفقا للمنهج الوصفي المبني على جمع البيانات الكمية المرتبطة ببناء الاشكالية وصياغة الفروض فقد اعتمدت الباحثة على كل من المقابلة والملاحظة كأدوات في الدراسة القبلية، واستمارة المقابلة واستمارة استبيان في المرحلة النهائية من البحث أي في الإجراء الميداني.

العينة وطريقة اختيارها:

تمثلت العينة الرئيسة للدراسة في الخريجين الجامعيين الذين تم توظيفهم في مؤسسة صيدال لصناعة الأدوية، حيث تم انتقاء وحدات العينة من المؤسسة الأم بالمنطقة الصناعية الدار البيضاء -الجزائر- مع الإشارة إلى أن باقي الفروع، عدا فرع المدية، ذات صفة تجارية لا إنتاجية.

[1] بوزيد نجوى، وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، فرع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2010.

استخدمت الباحثة العينة القصدية الغرضية باعتبار هناك من العمال من لديهم شهادات غير جامعية، واستعمال هذه العينة يعود إلى قلة المفردات من الخريجين الجامعيين.

أما العينة الثانية فكانت مستخرجة من المجتمع الأصلي للأساتذة بجامعة باتنة (هيئة التدريس) بالتركيز على الفروع التقنية ذات العلاقة بالصناعة لأنهم الاكثر دراية واطلاعا فيما يتعلق بمناهج التدريس وطرائقه إضافة إلى علاقة الجامعة بالقطاع الاقتصادي الصناعي.

أهم نتائج الدراسة:

كشفت نتائج هذه الدراسة وبياناتها الميدانية عن نتائج من أهمها ما يلي:

المؤهل الجامعي لا يتعدى دوره وأهميته حدود التوظيف، فثقة المؤسسات المستخدمة بالخريجين ومؤهلاتهم محدودة فالشهادة والتخصص شرطان لازمان لإيداع ملفات التوظيف فقط، أما بعد ذلك فكل مسئول عن بناء مسار وحياته المهنية داخل المؤسسة بدءا من فترة التربص.

فالاستقبال يتوقف على قدرة العاملين على التكيف، والاستجابة لمتطلبات المنصب تبقى رهن القدرات الفردية والعلاقات مع الزملاء.

أغلبية الخريجين العاملين بهذه المؤسسة يملكون أكثر من مؤهل أو شهادة واحدة خاصة في مجال اللغات الاجنبية والاعلام الآلي باعتبار أن اللغة الفرنسية لا تكفي للتعامل مع التطورات الهائلة، وأن من لا يتقن استخدام الكمبيوتر أمّي، وكلام المبحوثين يكاد يخلوا من كلمة مؤهل جامعي فهم لا يشعرون بالتمايز مع غير الجامعيين، فغالبية هؤلاء ليسوا من خريجي الجامعة وإنما اعتمدوا على تكوينات، وبالتالي فالمؤهل الجامعي لا يكتسي أهمية كبيرة إلا في بداية التوظيف فقط.

رغم أن الجامعة ذات خصوصية مقارنة بغيرها من المؤسسات، إلا أنها ظلت بعيدة عن اهتمامات المجتمع الجزائري، ويتعلق ضعف كفاءتها الخارجية بضعف كفاءتها الداخلية التي تتجلى في قدم البرامج التكوينية من حيث المحتوى المعتمد على التنظير المتمثل في أساليب المحاضرة والإلقاء، وهذا ما جعل أساليب التقويم والمتابعة مبنية أكثر على الذاكرة والحفظ مما أثر سلبا على البناء الجيد لشخصية الطالب الذي يجد نفسه في إشكال كبير عند أول مواجهة بينه وبين المجتمع بما في ذلك سوق العمل.

علاقة هذه الدراسة بدراستنا ومدى الاستفادة منها:

تناولت هذه الدراسة عدة نقاط مشتركة مع دراستنا من أهمها المجال البشري المتمثل في "الخريج الجامعي"، وهو يمثل نوع من "الإطارات"، والمجال الجغرافي "المؤسسة الصناعية" وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي، كما اشتركت هذه الدراسة مع دراستنا في المنهج العلمي المستخدم وهو المنهج الوصفي، وأدوات الملاحظة والمقابلة واستمارة المقابلة، فيما اختلفت مع دراستنا في كونها تتناول وضعية جزء من الإطارات بينما تتناول دراستنا دور الإطارات في توظيف وضبط مضامين آليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

1-8-1-3-دراسة العايب رابح:[1] (جامعة قسنطينة):

أتت هذه الدراسة بعنوان "استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية، وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، دراسة تحليلية وتشخيصية لمؤسسة سيدار"، وهي أطروحة دكتوراه دولة في علم النفس فرع التنظيم والعمل بقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا بجامعة منتوري بقسنطينة، نوقشت خلال عام 2002، تطرق الباحث في هذه الدراسة إلى موضوع التكوين المتواصل في المؤسسة الصناعية، وما لها من انعكاسات إيجابية على الكفاءة والأداء في العمل والتي ركزت على ضرورة إقرار قانون أساسي جديد للتكوين المهني المتواصل داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية حتى تكون أكثر استجابة مع طبيعة التوجهات السياسية والاجتماعية الجديدة.

تساؤلات الدراسة:

انطلق الباحث من إشكالية عامة مفادها:

إلى أي مدى يمكن اعتبار التكوين المتواصل أداة حقيقية لتسيير وتثمين الموارد البشرية على مستوى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟

فرضيات الدراسة:

نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني داخل المؤسسة الاقتصادية ينعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمات التكوينية.

غياب الاستراتيجيات التنظيمية المنتهجة في التكوين يؤثر سلبا على نجاعة المؤسسة.

الأزمة الاقتصادية العالمية والجهوية أدت إلى انتقال واحتكار الشركات الكبرى العالمية للإنتاج في إطار التقسيم العالمي للعمل، وبالتالي خلق انكماش في الاستثمارات الاقتصادية انعكس سلبا على التكوين في المؤسسات الاقتصادية.

أن غياب الدقة والموضوعية في تحديد احتياجات وأهداف التكوين المهني المتواصل يؤثر سلبا على عملية التكوين في المؤسسة الاقتصادية.

كلما كان الإطار القانوني المنظم لعملية التكوين المهني ناقصا وغير مكيفا فإن ذلك ينعكس سلبا على فعالية التكوين المهني المتواصل.

المنهج والتقنيات المستخدمة:

استخدم الباحث في دراسته هذه المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على أدوات البحث المتمثلة في كل من الملاحظة والمقابلة واستمارة الاستبيان.

---

[1] العايب رابح، استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية: دراسة تحليلية وتشخيصية لمؤسسة سيدار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002.

العينة وطريقة اختيارها:

اقتصرت عينة الدراسة على التكوين المهني للعمال الذين هم في حالة خدمة فقط، أي أن الباحث استعان بالعينة القصدية، وذلك بالمؤسسة الوطنية للحديد والصلب المتواجدة بالحجار بولاية عنابة.

أهم نتائج الدراسة:

من خلال البحث الميداني لهذه الدراسة تمكن الباحث من الوصول إلى عدة نتائج يتلخص أهمها في النقاط التالية:

أن تقلص قدرات التكوين بالمؤسسة زادت سرعته مع زيادة حدة الأزمة الاقتصادية التي شهدتها مما ترتب عنه انكماش حاد في ميزانية التكوين.

نقص وندرة الموارد المالية المخصصة للتكوين المهني المتواصل داخل المؤسسات الاقتصادية انعكس سلبا على حجم ونوعية الخدمات التكوينية حيث تحققت الفرضية الأولى.

عدم وجود علاقة كبيرة بين محتويات البرنامج ومتطلبات نتائج الميدان بسبب أن البرامج الجامعية تعتمد على المحدودية المعرفية في تحديد محتوياتها، وهذا ما تجلى بوضوح في ذلك الحاجز بين مختلف فروع العلوم خاصة العلوم التقنية والإنسانية، مما يسبب ثغرات معرفية كانت وراء فشل الجانب التقني في تحقيق ما وضع له وإهمال الجانب البشري، وكذلك نقص الدراسات التقويمية الجامعية.

هناك عدم وجود ارتباط بين مخططات التكوين والتوظيف وهذا ما يظهر في وجود فائض في بعض التخصصات والعجز في اليد العاملة المكونة، كذلك غياب سياسة تصورية واضحة المعالم والآجال للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة.

غياب التقييم بعد التكوين وهذا لا يسمح بمعرفة مدى تحقق الأهداف إن وجدت.

غياب تصور سياسة واضحة الآجال والمعالم للتكوين المتواصل على مستوى المؤسسة أثر سلبا على نجاعة المؤسسة، حيث تحققت الفرضية الثانية.

إعداد المخططات التكوينية لا يتم في الغالب بإشراك المسئولين على الوحدة المهنية بشكل مباشر.

غياب الدقة والموضوعية في تحديد احتياجات وأهداف التكوين المهني المتواصل يعتبر من العوامل المؤثرة بشكل سلبي على عملية التكوين في المؤسسة الإقتصادية، مما يؤثر على المؤسسة ككل.

علاقة هذه الدراسة بدراستنا ومدى الاستفادة منها:

تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في جوانب متعددة كونها تناولت إحدى أهم آليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية وهي آلية "التكوين" وتأثيرها في تفعيل تسيير الموارد البشرية، كما اشتركت مع دراستنا في المنهج العلمي المستخدم وهو المنهج الوصفي، بينما اختلفت الدراستين في الموضوع والمجال البشري كونها تتناول العمال ونتناول الإطارات، ونوع الآليات كونها تناولت التكوين بينما تناولنا عدة آليات في إدارة الموارد البشرية.

1-8-1-4-دراسة لمين علوطي:[1] (جامعة الجزائر):

جاءت هذه الدراسة وفق متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير فرع إدارة الأعمال بجامعة الجزائر، وهي بعنوان: **"أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة"**، نوقشت سنة 2008، تطرق الباحث من خلالها لموضوع التغيرات الجديدة في الاقتصاد العالمي الجديد باعتباره ظاهرة عالمية جديدة تلعب تكنولوجيا الاتصال والمعلومات فيها دورا كبيرا في تحقيق النمو الاقتصادي خاصة في الدول المتقدمة التي قطعت شوطا كبيرا في هذا المجال، حيث تقدم هذه التكنولوجيا بشكل مباشر نسبة كبيرة من أسباب النمو الاقتصادي بالولايات المتحدة الأمريكية سنويا، وأما ما تقدمه بشكل غير مباشر في الزيادة الانتاجية والقدرة التنافسية للقطاعات فهو أكثر من ذلك، نظرا لما توفره هذه التكنولوجيا في المجال الصناعي.

تساؤلات الدراسة:

انطلق الباحث من إشكالية عامة مفادها:

ما مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة؟

ثم طرح الباحث العديد من الأسئلة الفرعية التالية:

ما هي متطلبات الموارد البشرية في ظل مجتمع المعلومات والمعرفة؟ وما هو أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على التشغيل وتحقيق مناصب الشغل؟

ما أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على نظم المعلومات؟

ما أهمية بناء نظم معلومات لإدارة الموارد البشرية؟

ما دور آلية العمل عن بعد في تخفيض التكاليف وتحسين الأداء؟

ما أثر اعتماد التدريب الإلكتروني على تحسين أداؤ المورد البشري؟

فرضيات البحث:

الفرضية الرئيسية:

تؤثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال تأثيرا أساسيا وإيجابيا على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

الفرضيات الجزئية:

يتطلب مجتمع المعلومات والمعرفة موارد بشرية ذات مهارات خاصة، كما تفتح تكنولوجيا المعلومات والاتصال فرصا جديدة للتشغيل.

تلعب تكنولوجيا المعلومات والاتصال دورا أساسيا في تحسين أداء نظم المعلومات المعتمدة من طرف المؤسسة.

---

[1] علوطي لمين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008.

يعتبر بناء نظم معلومات الموارد البشرية مهما جدا بالنسبة إلى تحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

تلعب آلية العمل عن بعد دورا أساسيا في تخفيض التكاليف، وتحسين نشاط المؤسسة بشرط اقترانها بأمن المعلومات والشبكات.

يلعب التدريب الإلكتروني دورا أساسيا في نجاح وظيفة التدريب بالمؤسسة وبالتالي تحسين أداء الموارد البشرية.

العينة وطريقة اختيارها:

اعتمد الباحث على تحليل حالات السياسات المتبعة من طرف بعض المؤسسات العالمية في إدارة تكنولوجيا الاتصال والمعلومات وأثرها على تحسين أداء نظم المعلومات وتحسين وظيفة إدارة الموارد البشرية بهذه المؤسسات.

المنهج والتقنيات المستخدمة:

اعتمد الباحث على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي مع استخدام أساليب الدراسة التحليلية والوصفية، وذلك من خلال الاستفادة من الرسائل العلمية والدوريات والكتب التي تناولت موضوعات تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإدارة الموارد البشرية، كما تم الاعتماد كذلك على بعض الأمثلة التطبيقية لتأكيد الجوانب النظرية لهذه الدراسة.

أهم نتائج الدراسة:

أشار الباحث في نهاية دراسته إلى إثبات الفرضيات الخمسة التي جاءت في بداية البحث بالإضافة إلى بعض النتائج والتي كانت أهما على النحو التالي:

هناك أثر واضح لاقتصاد المعرفة في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسات بالتركيز على خلق القدرة الابتكارية وتوطين التكنولوجيا، وإعداد رأس المال البشري والبنية التحتية التكنولوجية.

بهدف تعزيز فرص الاستفادة من تطبيقات نظم المعلومات الإدارية، فإن الضرورة تقتضي إعادة النظر في التطبيقات الحالية لنظم المعلومات الإدارية، وتبني رؤية استراتيجية واضحة في تصميم نظم المعلومات الإدارية، وبنائها وتطبيقها في المؤسسات.

إن سعي المؤسسات إلى مواكبة التطورات السريعة والمتلاحقة بشتى الطرق والأساليب، من خلال ما يطلق عليه بإدارة "الأداء" لتحقيق التطور المنشود، وتقديم السلع والخدمات بأفضل الأساليب، ولمواجهة التحديات الخاصة بتعدد الأهداف، وتزايد حاجات وتنوعها في إطار الموارد المتاحة والتطورات الإقتصادية الكبيرة، لم يقترن بالوعي الكامل لأهمية المعلوماتبصفتها موردا حيويا واستراتيجيا.

تعزيز عملية استيعاب تكنولوجيا المعلومات والاتصال وإتاحتها للاستخدام الذي يستهدف التميّز في الأداء ومواكبة عمليات التحديث الإداري، يقتضي التحول نحو الإدارة الرقمية أو الإلكترونية، من خلال تبني عمليات التحول وآليات التنفيذ، وصياغة الرؤى التي تعكس استراتيجيات الإعداد لهذا التحول ومستلزمات تنفيذه، وتوفر المنطلقات الفكرية والنماذج التطبيقية التي ترشد مخططي الاستراتيجيات وتنفيذها واستنباط معايير تقويم التحول.

التحول إلى مجتمع المعلومات الذي يستخدم نتائج التكنولوجيات الحديثة، وفي الوقت نفسه يسهم في تعزيز نجاح التجربة واستمرارها، من خلال التفكير الواعي والفاعل في التقيد بتشريعات الاستخدامات وقوانينها، بشكل ينسجم مع المعايير الحضارية للمجتمع الرقمي، في إطار علاقة جديدة ترتكز على النزاهة والشفافية، تحكم علاقة الفرد والإدارة والمؤسسة والدولة في المجتمع.

لأجل الحفاظ على خصوصية المعلومات وتجنب التهديدات لأمن نظم المعلومات المتعلقة بالمؤسسات، بسبب محاولات اختراق سرّية المعلومات وأمنها والحصول عليها بطرق غير مشروعة،..... فلابد من وجود إجراءات وتشريعات تنظيمية من خلال إصدار القوانين، والتشريعات التي تضمن أمن المعلومات والشبكات وسرّيتها ومحاربة القرصنة المعلوماتية.

يقتضي تعزيز الدور التنموي الاقتصادي والاجتماعي الذي يمكن أن تؤديه المؤسسة الاقتصادية، السّعي إلى امتلاك نظم معلومات فعالة مهمتها مساندة اتخاذ القرارات وتطوير تطبيقاتها باستمرار، لضمان استمرارية هذه المؤسسات ونموها وتأهيلها للمنافسة مع المؤسسات الأجنبية. ومن خلال اختيار تطبيقات تكنولوجيا المعلومات والاتصال المناسبة، والاستفادة من خبرات المؤسسات الأخرى وخاصة في الدول المتقدمة.

علاقة هذه الدراسة بدراستنا ومدى الاستفادة منها:

تتقاطع هذه الدراسة مع موضوع دراستنا في كونها تدرس إحدى العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية والمتمثلة في تكنولوجيا المعلومات، بينما تركز دراستنا على تأثير عوامل أخرى في اختيار وتفعيل وضبط مضامين آليات إدارة الموارد البشرية من طرف الإطارات، وهي الوضعية المالية والظروف التنظيمية ونوعية الإطارات وكثرة الأعباء المهنية للإطارات.

كما تختلف هذه الدراسة عن دراستنا من حيث المنهج العلمي المستخدم وطريقة المعاينة، حيث اعتمد الباحث على المنهجين الاستقرائي والاستنباطي، بينما اعتمدنا نحن على المنهج الوصفي والاحصائي التحليلي، لكنها من ناحية أخرى ساعدتنا في الجانب النظري في شقيه المتعلقين بالموارد البشرية والمؤسسة الاقتصادية.

1-8-2-الدراسات الأجنبية:

1-8-2-1-دراسة لوفانيرينا رامبواريزون لالاو:[1] (Lovanirina Ramboarison-lalao) (جامعة ستراسبورغ3): (Université De Strasbourg):

وهي دراسة خاصة بأداء وظائف الموارد البشرية، حيث جاءت هذه الدراسة وفق متطلبات الحصول على درجة دكتوراه العلوم في علوم التسيير بمدرسة الإدارة بجامعة روبيرت شومان، ستراسبورغ3، بفرنسا، (Ecole de Management Strasbourg).

جاءت هذه الأطروحة تحت عنوان: **"النوع الاجتماعي (الجنس) وإدارة الموارد البشرية"**، (Genre Et Gestion Des Ressourrces Humaines)، وهي عبارة عن دراسة مقارنة للتباين بين الجنسين في موضوع أداء وظائف إدارة الموارد البشرية، حيث نوقشت هذه الأطروحة في سبتمبر من العام 2008 بجامعة ستراسبورغ3، اعتمدت من خلالها الباحثة على أسلوب المقارنة، حيث أجرت مقارنة للاختلافات بين الجنسين من حيث أدائهم لوظيفة الموارد البشرية في جوانب مختلفة منها الجودة والكفاءة والفعالية.

فرضيات الدراسة:

انطلقت هذه الدراسة من افتراض أساسي مفاده وجود علاقة بين النوع الاجتماعي (الجنس) وطبيعة أداء وظيفة الموارد البشرية في المؤسسات والإدارات السياسية بكندا، من خلال التركيز على العناصر الثلاثة المتمثلة في: (الكفاءة-الفعالية-الجودة)، حيث أن متغير الجنس له دور مؤثر في تحديد درجة وشكل الأداء المرتبط بوظيفة الموارد البشرية من حيث الكفاءة والفعالية والجودة، وذلك لوجود فروق في الأداء بين الجنسين في هذه الجوانب.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة بشكل رئيسي على المنهج المقارن، وذلك كونها تستهدف دراسة الفروق بين الجنسين من حيث أدائهم لوظيفة الموارد البشرية، وبالإضافة إلى ذلك قامت الباحثة باستخدام أسلوب التحليل لمقارنة النتائج المتوصل إليها، وذلك بناءا على تحليل النتائج الخاصة بكل نوع (جنس).

عينة الدراسة:

شملت العينة الخاصة بهذه الدراسة ستة وعشرون(26) مبحوثا من الجنسين، من بينهم 16 من جنس الذكور، وعشرة (10) من جنس الإناث من بين العمال الذين يعملون في الإدارات والمؤسسات السياسية بكندا.

[1] Lovanirina Ramboarison-lalao, Genre Et Gestion Des Ressourrces Humaines, thés doctorat en sciences de gestion, Ecole de Management Strasbourg, France, 2008.

نتائج الدراسة:

من أهم ما توصلت الباحثة إليه ما يلي:

- اختلاف في وجهات النظر بين الجنسين حول الأساليب الفعالة في إدارة الموارد البشرية كآليات التوظيف والتكوين والرقابة والتقييم الشخصي.
- اختلاف في النظرة لأسلوب المعاينة الفعال (التنظيمي، الاجتماعي، الشامل).
- الآثار الايجابية لمعاينة الفوارق متقاربة بين الجنسين بخصوص تمثيل التغير.
- التأكيد على العلاقة بين نوع الجنس وطبيعة أداء وظيفة الموارد البشرية.

علاقة هذه الدراسة بدراستنا ومدى الاستفادة منها:

تشترك هذه الدراسة مع موضوع دراستنا في كونها تدرس إحدى العوامل المؤثرة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة والمتمثلة في "الجنس" أو "النوع الاجتماعي"، بينما تركز دراستنا على تأثير عوامل أخرى في اختيار وتفعيل وضبط مضامين آليات إدارة الموارد البشرية من طرف الإطارات، وهي الوضعية المالية والظروف التنظيمية ونوعية الإطارات وكثرة الأعباء المهنية للإطارات.

وتختلف هذه الدراسة مع دراستنا من حيث منهج الدراسة، حيث استخدمت الباحثة المنهج المقارن بينما استخدمنا المنهج الوصفي والإحصائي، كما اختلفت الدراستين في المجالين البشري والجغرافي.

1-8-2-2-دراسة عبد الوهاب آيت رزوق:[1] (Abdelwahab Ait Razouk):

(جامعة نانسي2): (université nancy2):

جاءت هذه الدراسة وفق متطلبات الحصول على درجة دكتوراه العلوم في علوم الإدارة بمعهد إدارة الأعمال بجامعة نانسي2، وقد جاءت هذه الأطروحة بعنوان: **"الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية"** (النظريات والبحوث التجريبية حول قابلية التأثر، العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية والأداء)، (**Gestion Stratigique Des Ressourrces Humaines**)، نوقشت هذه الأطروحة في شهر ديسمبر 2007، تطرق خلالها الباحث لأهم أنظمة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات الإنتاجية، وتطبيقات أنظمة إدارة الموارد البشرية في فرنسا خلال الفترة (1998-2005.).

تساؤلات الدراسة:

انطلق الباحث من إشكالية عامة حول طبيعة العلاقة بين استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحقيق استدامة وصلة الأداء.

ما طبيعة الأثر الناتج عن تجديد إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء؟

[1] Abdelwahab Ait Razouk, Gestion Stratigique Des Ressourrces Humaines, thés doctorat en sciences de gestion instutut d'administration des entreprises, université nancy2, France, 2007.

فرضيات الدراسة:

انطلق الباحث من افتراضات أولية مفادها أن تجديد تكامل ممارسات إدارة الموارد البشرية يجعله كمصدر لاستدامة وصلة الأداء، وتتمثل هذه المساهمة المفاهيمية في تعزيز رؤية مؤيدي تجديد تكامل استراتيجية إدارة الموارد البشرية، حيث حاول الباحث قياس العلاقة بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفعالية أداء هذه الموارد.

الأثر الناتج عن تجديد إدارة الموارد البشرية هو حقيقي وليس مجرد خطاب، خاصة فيما يتعلق بالآثار الإيجابية المترتبة على تجديد إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى نتائج من أهمها ما يلي:

- البحوث صالحة لفرضيات نظريات مثل نظرية الموارد التي تدعم قدرة أنظمة الموارد البشرية الداخلية للتنبؤ باستنتاج عام.
- الأثر الإيجابي لاستراتيجية الأعمال على أداء المنظمات من خلال السماح على وجه الخصوص لتعبئة السلوك من قبل الموظفين الذين يعملون لصالح تحقيق الأهداف.
- التأكيد على مبدأي التكامل والتجانس الداخلي والخارجي ووجود صلة (علاقة) بين ممارسات إدارة الموارد البشرية الفردية والأداء من جهة ونهج التكوين من جهة أخرى.
- وفيما يتعلق بتجديد إدارة الموارد البشرية، رأى الباحث، من خلال تحليل تطورها وفي السياق الفرنسي، تزايد الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.
- ومن ناحية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإدارية، لأنها رؤية الإدارة التقليدية للرجال والنساء، انخفضت بشكل حاد خلال السنوات العشر الماضية.

علاقة هذه الدراسة بدراستنا ومدى الاستفادة منها:

تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في كونها تناولت إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية من جانبها المتعلق أهمية إدارة الموارد البشرية وتفعيل آلياتها وتطبيقاتها، وتأثير ذلك في تفعيل تسيير الموارد البشرية، كما اشتركت مع دراستنا في المنهج العلمي المستخدم وهو المنهج الوصفي، بينما اختلفت الدراستين في الموضوع والمجال البشري كونها تتناول النظريات والبحوث التجريبية حول قابلية تأثير التحديث المستمر لآليات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتفعيل أداء المؤسسات، بينما نتناول نحن العوامل المؤثرة في اتجاه الإطارات نحو اختيار وتوظيف وضبط وتفعيل آليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية.

1-8-2-3-دراسة عبد الله ثيارنو ديالو:[1] (Abdallah Thierno diallo):

(Université François Rabelais de tours):

هذه الدراسة هي عبارة عن أطروحة دكتوراه في علوم الإدارة بجامعة فرانسوا - رابلايس، بفرنسا، (université françois rabelais de tours).

وقد جاءت وفق متطلبات الحصول على رتبة دكتوراه في جامعة فرانسوا - رابلايس، وهي بعنوان: **"عملية تحديث تكنولوجيا المعلومات والاتصالات: وإدارة الموارد البشرية"**، إدارة الموارد البشرية في مجلس حقوق الانسان لبلدية باريس.

(un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de paris).

تساؤلات الدراسة:

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية مدى تأثير تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في أداء إدارة الموارد البشرية، بدراسة تجريبية أجريت داخل المنظمة العامة لحقوق الإنسان، مجلس مدينة (بلدية) باريس، وكيف يؤثر "التحديث" في إدارة الموارد البشرية في المنظمة من خلال توفير مجموعة من الخدمات التكنولوجية كالشبكة الداخلية، وملاحظة وتحليل التغيرات التي تحدث نتيجة لذلك.

فرضيات الدراسة:

افترض الباحث وجود تأثير في أداء إدارة الموارد البشرية نتيجة إحداث تغييرات في نوعية الخدمات التكنولوجية خاصة فيما يتعلق باعتماد أدوات تكنولوجية جديدة كالشبكة الداخلية.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث في هذه الدراسة كلا من منهج دراسة الحالة والمنهج التجريبي، وذلك بتسليط الضوء على السمات الرئيسية لعملية اعتماد الأدوات التكنولوجية الجديدة، ولا سيما (إدارة وقت العمل) والوصول إلى الموارد البشرية (الإدارة الإدارية، والمرتبات، وإدارة الحياة الوظيفية) من قبل الجهات الرسمية الفاعلة.

قام الباحث أيضا بإضافة تعديلات جديدة بإدخال أدوات جديدة لإدارة وقت العمل وملاحظة تأثيرها التنظيمي والإداري في مجال إدارة الموارد البشرية.

[1] Abdallah Thierno diallo, un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de paris, thés doctorat en science de gestion, université françois rabelais de tours, 2012.

عينة الدراسة:

شملت عينة هذه الدراسة أكثر من 500 شخص من منطقة باريس بفرنسا واشتملت على مختلف المهن والوظائف ذات العلاقة بموضوع إدارة الموارد البشرية، والتي شملت عدة جوانب منها على سبيل المثال كل من الخدمة الطبية، والإدارة، والسجلات الطبية، والنظافة، وظروف السلامة، والأمراض المهنية، وغيرها.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:

- تؤثر تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات في أداء الموارد البشرية من خلال تطوير الأساليب الإدارية داخل المجلس.
- الوظيفية الحقيقية تتمثل في المرحلة الثانية من المشروع والتي تشتمل على (التدريب والتوظيف والمهارات، وتعيين الإعلانات والتنقل ونظام توجيه الموارد البشرية)، والذي يتوافق مع هذا الإثراء.
- مكنت تكنولوجيا الاتصال والمعلومات من تسهيل العمليات الإدارية من خلال توفر الشبكة الداخلية التي تمكن من سلاسة الاتصال وورود المعلومات في وقت قصير، سواء كانت تعليمات أو توجيهات ...إلخ.
- إدخال الأنظمة التكنولوجية الحديثة في إدارة الموارد البشرية كان له إسهام كبير في تطوير وتفعيل الأداء الإداري بشكل عام.

علاقة هذه الدراسة بدراستنا ومدى الاستفادة منها:

تشترك هذه الدراسة مع دراستنا في جانبها المتعلق بإدارة الموارد البشرية، لكنها تختلف من حيث المنهج العلمي المستخدم وطريقة اختيار العينة وكذلك المجال الجغرافي للدراسة، حيث استخدم الباحث كلا من منهج دراسة الحالة والمنهج التجريبي الذي ينبني على مجموعة تجريبية وأخرى ضابطة والمقارنة بينهما بإدخال عناصر تأثير جديدة متمثلة في العوامل التكنولوجية وكانت دراسته بمجلس حقوق الانسان، بينما استخدمنا المنهج الوصفي والاحصائي التحليلي وكانت دراستنا ببعض المؤسسات الاقتصادية بالجزائر.

موقع هذه الدراسة من الدراسات السابقة:

تهتم دراستنا هذه بدراسة واقع الآليات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية والعوامل المؤثرة في اختيار الإطارات لها، وتختلف عن الدراسات السابقة التي أوردناها في العديد من الجوانب سواء من حيث الأهداف أو من حيث التقنيات والمناهج المستخدمة، وكذلك بالنسبة للموضوع في حد ذاته، فموضوع دراستنا هو آليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية بدءا من طريقة الاختيار والانتقاء للتوظيف وانتهاء بطرق التعامل معهم بعد التوظيف كالتكوين والتحفيز والتوجيه والرقابة، ودراسة العوامل المؤثرة في اختيار وتوظيف وتفعيل وضبط مضامين هذه الآليات من طرف إطارات المؤسسة، بالتركيز على الوضعية المالية والظروف التنظيمية ونوعية الإطارات وكثرة الأعباء التنظيمية.

تختلف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها شملت في عينتها الإطارات من مسؤولي الأقسام والمصالح ومساعديهم بمجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على مستوى الوسط والجنوب الجزائري، ولم تتطرق للعمال وهذا لكونها تسعى للتعرف على أهم الآليات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بشكل عام، والتوجهات التي تعتمدها هذه المؤسسات في اختيار الآليات المناسبة والعوامل المؤثرة في هذه الاختيارات.

خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى التصور النظري للدراسة من خلال المقدمة التي تلخص محتوى الدراسة، وتحديد الاشكالية والفرضيات لرسم حدود الموضوع بدقة، وأهم أسباب اختيار هذا الموضوع الذاتية منها والموضوعية، بالإضافة إلى أهداف البحث، وتضمن هذا الفصل ذكر المفاهيم ذات العلاقة المباشرة بموضوع البحث وهو "آليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، وهذا من خلال ضبط المفاهيم الأساسية وتحديدها إجرائيا، مثل آليات إدارة الموارد البشرية والمؤسسة الإقتصادية الجزائرية والاتجاهات والاطارات، وقد حاولنا من خلال ذكرنا لهذه المفاهيم المقاربة بين الواقع والنظري لتحديد الجوانب المقصودة بالضبط من هذه الدراسة.

تطرقنا في هذا الفصل النظري أيضا إلى بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع بحثنا هذا، حيث يعتبر الاطلاع على هذه الدراسات مهمّا كونه يساعد الباحثين على تكوين نظرة شاملة عن الموضوع من الناحيتين المعرفية والمنهجية، وكذلك الإستفادة من نتائجها خاصة إذا كانت ذات علاقة مباشرة بموضوع البحث حتى يكون للباحث إطار مرجعي نظري يستند عليه، كما قمنا بتحديد موقع هذه الدراسة وأهميتها خاصة في ضوء الدراسات السابقة، وكذلك توضيح جوانب التجديد فيها وما يميزها عن الدراسات المذكورة.

الفصل الثاني

اتجاهات القيادة الإدارية

في إدارة الموارد البشرية

محتويات الفصل الثاني: اتجاهات القيادة الإدارية في إدارة الموارد البشرية.

تمهيد.....52

2-1-القيادة الإدارية، مقوماتها، أنواعها، أهميتها.....52

2-2-الإدارة، القرارات والوظائف.....54

2-3-إدارة الموارد البشرية، الأهمية والأهداف.....55

2-4-وظائف إدارة الموارد البشرية.....62

2-5-دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.....78

2-6-التخطيط لإدارة الموارد البشرية.....81

2-7-الاتجاهات، مكوناتها وخصائصها.....84

2-8-تصنيف الاتجاهات.....88

2-9-عوامل تكوين الاتجاهات وطرق قياسها.....91

2-10-أهم النظريات المفسرة للاتجاهات.....96

2-11-وظائف الاتجاهات.....100

خلاصة الفصل.....101

تمهيد:

تمثل القيادة الإدارية أساس العمل الإداري، وإدارة الموارد البشرية وآليات تسييرها من المهام الرئيسية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية التي هي موضوع دراستنا والتي سنحاول من خلالها معرفة اتجاهات الإطارات من رؤساء مصالح ومساعدين حول اختيار الآليات المناسبة لإدارة الموارد البشرية بمؤسساتهم، والعوامل المؤثرة في اختيارهم لها.

نظرا لأهمية الاتجاهات في موضوع دراستنا أردنا من خلال هذا الفصل أيضا تسليط الضوء عليها من خلال ذكر مكوناتها وخصائصها وأنواعها ومصادر تكوينها وتغييرها أو تعديلها، ووظائفها وطرق قياسها، إضافة إلى بعض النظريات المفسرة لها زيادة على التطرق للجوانب الخاصة بإدارة الموارد البشرية واتجاهات القيادة الإدارية التي يمثلها إطارات المؤسسة في اختيار واستعمال هذه الآليات في التعامل مع هذا النوع من الموارد.

الاتجاه كظاهرة نفسية اجتماعية يرتبط بعوامل ومثيرات خارجية بيئية واجتماعية، ولكي يكون هناك اتجاه عند الفرد أو الجماعة فلا بد أن يكون هناك موضوع معين لهذا الاتجاه، ولكي يكون هناك موضوع للاتجاه فلابد أيضا أن يكون لديهم خبرة أو معارف عن هذا الموضوع، وهذا ما ينطبق على دراستنا كونها تتمحور حول اتجاهات إطارات المؤسسة الاقتصادية في استخدام آليات إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في اختياراتهم لها.

2-1-القيادة الإدارية، أنواعها وأهميتها:

تطرقنا في تحديد المفاهيم لضبط مفهوم القيادة، لذلك ولتجنب التكرار سنتطرق في هذا الجزء لأنواع القيادة وأهميتها في النظام الإداري.

2-1-1-أنواع القيادة:

هناك الكثير من التصنيفات لأنواع القيادة نذكر منها ما يلي:

2-1-1-1-القيادة الاستبدادية (الدكتاتورية):

هي القيادة التي تجعل القرار متمركزا في يد شخص واحد وهو المدير أو الرئيس، ولا يولي أهمية لآراء المرؤوسين بل يصنع قراراته بنفسه، ويقوم هذا النوع من القيادة بإنجاز الأعمال عن طريق استعمال مبدأ الجبر والتخويف والتهديد بالزجر والعقاب.

2-1-1-2-القيادة التشاركية (الديموقراطية):

يقوم هذا النوع من القيادة على إشراك المرؤوسين في صنع القرارات من خلال الاستئناس بآرائهم والاهتمام بأفكارهم ويقدم لهم المعلومات والإرشادات اللازمة ويساعدهم على تنمية الابتكار وتحقيق التعاون وتحرير قدراتهم وطاقاتهم، فهي تنبع من أساليب الإقناع والاستشهاد بالحقائق واعتبار أحاسيس الأفراد ومشاعرهم وجعلهم يشعرون بكرامتهم وأهميتهم.

2-1-1-3-القيادة الحرة (التسيبية):

هي قيادة تعتمد المرونة في التعامل مع المرؤوسين، فهي قيادة متسامحة ولينة وتمنح المرؤوسين حرية عالية في إنجاز أعمالهم، وتعتمد على آرائهم في وضع أهداف المؤسسة وتحديد الوسائل اللازمة لتحقيقها، ويقتصر دورها على تسيير وتنسيق عمل الأفراد وتزويدهم بالمعلومات والعمل كوسيلة اتصال مع البيئة الخارجية للجماعة.[1]

2-1-1-4-القيادة الواقعية (المنطقية):

هي قيادة تتبع المنطق ويتم ذلك برسم الأهداف والعمل على تحقيقها والتعامل مع كل ما هو كائن في الواقع العملي حتى لا يكون هناك اختلال في العلاقات، ويركز هذا النوع من القيادة أيضا على ضرورة التباين في المهام بين القيادة والأتباع.[2]

تعتمد هذه التصنيفات للقيادة على الجانب السلوكي، لكن هناك تصنيفات أخرى اهتمت بتقسيم أنواع القيادة حسب الهيكل التنظيمي (رسمية وغير رسمية)، وأخرى اهتمت بتقسيمها حسب الموقف والشخصية التي يتميز بها القائد وغير ذلك، غير أننا اكتفينا بهذا القدر كون متغيرات دراستنا لا تتطلب التفصيل في هذا الجانب (أنماط القيادة)، فهي متعلقة بالإطارات كجزء من القيادة.

2-1-2-أهمية القيادة في النظام الإداري:

تستمد القيادة الإدارية أهميتها من أهمية العنصر البشري الذي أصبح يحتل المكانة الأولى بين مختلف الموارد الأخرى التي تمتلكها أي مؤسسة، وهي التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال إدارتها وتسييرها للموارد الأخرى.

تكتسي القيادة أهميتها في النظام الإداري كونها هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على سلوك الأفراد والجماعات ودفعهم للعمل برغبة لتحقيق الأهداف[3]

يمكننا تحديد أهمية القيادة في النظام الإداري من خلال النقاط التالية:

1- أنها تعتبر أساس العملية الإدارية وتشمل كل جوانب العمل الإداري.
2- الاهتمام الكبير الذي يحظى به موضوع القيادة في التنظيمات الحديثة.
3- أن القيادة الإدارية هي التي تفعل العمل الإداري وتضفي عليه الحركية والديناميكية اللازمة.
4- أنها تلعب دورا أساسيا في في نجاح المؤسسة وتحقيق تنافسيتها.
5- الصعوبة التي أصبحت تكتسيها عملية تحديد المتطلبات الجوهرية للقيادة الناجحة.

---

[1] خالد أبو سعيد الحسن، لكيلا تكون القيادة استبدادا، دار المدينة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 1995، ص 48.
[2] نعيم نصير، القيادة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ط1، 1995، ص 87.
[3] فؤاد الشيخ سالم وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط4، 1994، ص185.

2-2-الإدارة، القرارات، والوظائف:

2-2-1-القرارات الإدارية:

للإحاطة بشكل جيد بمفهوم الإدارة لابد أن نوضح أيضا مفهوم القرارات الإدارية، حيث يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير أو الرئيس، والقرار الإداري بدوره يعتبر من صميم المهام الأساسية للإدارة والتي تعرف بأنها "هي الحق الرسمي في المطالبة بالامتثال والالتزام بالخضوع"[1].

من هذا المنطلق وصفت عملية اتخاذ القرار بأنها القلب النابض للإدارة، وأن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، كما وُصف المدير بأنه متخذ قرار، وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري، وذلك كونه هو الذي يحدد سياسة المؤسسة وطريقة العمل وآليات تحقيق الأهداف بفضل الحق الذي يمتلكه في اتخاذ القرارات.

عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، ومقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة، وذلك أن عملية اتخاذ القرارات تشمل من الناحية العملية كافة الجوانب المتعلقة بالتنظيم الإداري، وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطا وثيقا، وأن أي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب لاتخاذ القرارات، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها[2].

2-2-2-وظائف الإدارة:[3]

يركز "إرنيست ديل" (Ernest Dale) في تعريفه للإدارة، والذي ذكرناه في تحديد المفاهيم على ثلاث وظائف تقوم بها الإدارة وهي التخطيط والتنظيم والرقابة، إلا أن هناك وظائف أخرى متعددة للإدارة، وقد جمع لوثر جوليك Louther Gulick - وهو من علماء الإدارة الأمريكيين المعاصرين- وظائف الإدارة الرئيسية في كلمة واحدة هي كلمة POSDCORB وهذه الكلمة تضم مجموعة من الحروف التي يعبر كل حرف منها على وظيفة رئيسية من وظائف الإدارة.

وتتلخص هذه الوظائف في النقاط التالية:

2-2-2-1-التخطيط Planning:

بمعنى تحديد الإطار العام أو وضع الخطوط العريضة للأعمال التي يجب تنفيذها، والأسلوب أو الوسائل اللازمة لتنفيذها.

---

[1] George Terry et S. Franklin, les principes du Mangement, 8éme édition, économica, paris,1985, p253.

[2] Herbert Simon, the new science of management decision, the Macmillan co, New York 1960 P.11.

[3] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص 59، 60.

2-2-2-2-التنظيم Organisation:

يشمل تصميم البناء أو الهيكل الرسمي للسلطة الذي يتم من خلاله تحديد وترتيب وتنسيق مكونات العمل بهدف تحقيق أهداف المؤسسة.

2-2-2-3-التوظيف Staffing:

يتضمن كافة المسائل التي تتعلق باختيار القوى العاملة وتعيينهم وتدريبهم وتهيئة الظروف الملائمة للعمل.

2-2-2-4-التوجيه Dericting:

هو عملية مستمرة تتضمن اتخاذ القرارات في صورة أوامر وتعليمات عامة توضح كيفية تنفيذ البرامج والخدمات.

2-2-2-5-التنسيق Coordination:

يعني الربط بين وحدات وأجزاء العمل بحيث تؤدي كل منها اختصاصاتها على الوجه الأكمل.

2-2-2-6-إعداد التقارير Reporting:

تتضمن هذه الوظيفة إعلام الرؤساء بما يدور داخل المؤسسة أو التنظيم، مما يتطلب الاحتفاظ بالوثائق والسجلات وإجراء الدراسات والبحوث المختلفة.

2-2-2-7-الموازنة Budgeting:

تتضمن التخطيط المالي والمحاسبة والرقابة.

2-3-إدارة الموارد البشرية، أهميتها وأهدافها:

2-3-1-إدارة الموارد البشرية:

ارتبطت إدارة الموارد البشرية إلى وقت قريب ببعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة المباشرة بإدارة الأفراد كاختيار وتوظيف العمال، وتحرير قوائم العاملين، وصرف رواتبهم، ووضع ابرامج التدريب والتكوين والترقيات، والنقل، والخدمات الاجتماعية، كالتعويضات والتأمين على الزوجة والأولاد.

لكن مفهوم إدارة الموارد البشرية تطور فيما بعد إلى جهاز إدارى يهتم بشؤون وعلاقات العمال وإدارتهم، أو ما سمي فيما بعد بإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، وظهرت اتجاهات نظرية كثيرة في هذا الميدان، سنتناولها بشيء من التفصيل في الفصل الموالي من هذه الدراسة، والذي سنتناول فيه أهم المدارس النظرية في إدارة الموارد البشرية.

يلخص "علي عبد الله" هذا التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية في أربعة مراحل من التاريخ الانساني الحديث، وتتلخص هذه المراحل في:[1]

[1] علي عبد الله، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص ص 8-9.

2-3-1-1-مرحلة إدارة الأفراد:

تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.

2-3-1-2-مرحلة إدارة العلاقات الصناعية:

تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للتفاعلات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.

2-3-1-3-إدارة العلاقات الإنسانية:

تؤكد على تحفيز العمال والإعتناء بالمعنويات، نتيجة التأثر بتجارب "الهاوثورن" بالولايات المتحدة الأمريكية.

2-3-1-4-إدارة المستخدمين:

هي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالا وممارسات تتسم بالحركية والتوفيقية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد استراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكيد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.

2-3-2-أهمية إدارة الموارد البشرية:

تستمد إدارة الموارد البشرية أهميتها من أهمية المورد البشري الذي يعتبر من الأصول الأساسية للمؤسسة الاقتصادية الحديثة وعليه تقوم مختلف المصالح والأقسام الإدارية والوظيفية للمؤسسة، وعليه تُبنى الإستراتيجيات الآنية والمستقبلية. فالموارد البشرية هي أهم عناصر العمل والإنتاج، ذلك لأنها تقوم بعملية الإبتكار والإبداع، وهي التي تصمم المنتج وتشرف على تصنيعه ورقابة جودته، وهي التي تسوقه، وتستثمر رأس المال، وهي المسئولة عن وضع الأهداف والإستراتيجيات. فبدون موارد بشرية جدّية وفعّالة لا يمكن أداء هذه الأمور بكفاءة، ولن تتمكن أي مؤسسة من تحقيق أهدافها ورسالتها.[1]

تهتم إدارة الموارد البشرية بجميع العاملين في المؤسسة من رؤساء ومرؤوسين، والذين جرى توظيفهم فيها، لأداء وظائفها وأعمالها وفق ثقافتها التنظيمية التي توضح وتضبط أنماط سلوكهم، ومجموعة الخطط والسياسات والإجراءات التي تنظم مهامهم وتنفيذهم لوظائف المؤسسة، في سبيل تحقيق رسالتها وأهداف استراتيجيتها المستقبلية. ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المؤسسة مكافآت مختلفة تتمثل في رواتب وأجور ومزايا ووظيفية، فالموارد البشرية تقدم للمؤسسة مساهمات على شكل مؤهلات علمية، خبرات، مهارات، جهود، وتحصل مقابل ذلك على خدمات مالية ومعنوية متنوعة.

[1] عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 11.

اكتست إدارة الموارد البشرية بعدا استراتيجيا خصوصا في العصر الحديث، كونها إدارة تبنى على خطط مستقبلية فهي "تعنى بصياغة استراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري"[1].

يوضح "عمر وصفي عقيلي" أهمية إدارة الموارد البشرية بكونها تمثل وظيفة أساسية في المؤسسات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال استراتيجية تشتمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع استراتيجية المؤسسة ورسالتها ويسهم في تحقيقهما.[2]

تكمن أهمية إدارة الموارد البشرية كما تلخصها "بودوح غنية" فيما يلي:[3]

- تهتم بالموارد الرئيسية في المنظمة وهم الأفراد.
- لا توجد مؤسسة دون إدارة موارد بشرية.
- تقوم بتطوير مهارات الأفراد العاملين داخل المؤسسة.
- تصنع الخطط المناسبة لتكوين مواردها البشرية.
- تقوم بدراسة مشاكل الأفراد ومعالجتها.
- تختار الأفراد المناسبين لشغل الوظائف.

يلخص "بن عنتر عبد الرحمن" أهمية إدارة الموارد البشرية في خلال العناصر التالية:[4]

- اعتبارها وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة.
- تنمية دور المورد البشرية في المؤسسة لزيادة فعالية تأثيرها على حياة الفرد والمؤسسة وكذا المجتمع.
- الموارد البشرية من أهم الموارد الرئيسية في الإنتاج إذ أن ثروة أي مؤسسة تنبع من قدرتها على تنمية مواردها البشرية.
- العنصر البشري هو المحرك الأساسي للنشاط الإقتصادي، فهو المسئول عن مستوى الأداء باعتباره المحرك والعامل المشترك في تحريك القدرات والإمكانيات المادية للمجتمع.
- العنصر البشري هو استثمار إذا أُحسن تدريبه وتنميته سيحقق مكافآت طويلة الأجل للمؤسسة في شكل زيادة الإنتاجية.

---

[1] سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003، ص 27.

[2] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 14.

[3] بودوح غنية، مرجع سابق، ص ص 58، 59.

[4] بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والإستراتيجية والأبعاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 25.

- تنافسية المؤسسة تنبع من كفاءة وفعالية مواردها البشرية أكثر من قيمة تجهيزاتها.

ويعتبر مدخل الموارد البشرية أن كلا من أهداف المؤسسة وحاجات الأفراد يكملان بعضهما البعض ولا يكونا على حساب أحدهما، لذلك أظهرت الأبحاث السلوكية الحاجة إلى معاملة الأفراد كموارد بدلا من اعتبارهم عامل إنتاج. ومن المبادئ التي يقوم عليها هذا المدخل ما يلي:[1]

1- الأفراد هم استثمار إذا أُحسنت إدارته وتنميته يمكن أن يحقق أهداف المؤسسة ويزيد من إنتاجيتها.
2- إن سياسات الموارد البشرية لابد تُخلق لإشباع حاجات الأفراد النفسية الاقتصادية والاجتماعية.
3- بيئة العمل لابد أن تهيئ وتشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم.
4- برامج وسياسات الموارد البشرية لابد أن تُنفّذ بطريقة تراعي تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة، من خلال عملية تكاملية تساعد على تحقيق هذا التوازن الهام.
5- التغيرات العالمية في مختلف دول العالم بعد ظهور ميثاق حقوق الإنسان والذي ساعد العاملين في المؤسسات على معرفة حقوقهم وواجباتهم، وتبني تنظيمات تجمّعية، مثل اتحاد العمال والذي ساعدهم على الاحتجاج ضد أي تعسف، هذه الظروف أجبرت المؤسسات بطريقة مباشرة أو ضمنية على التعامل مع الموارد البشرية كفرد منتج إذا أُحسن احترامه وتدريبه. فالغاية الأساسية في عملية إدارة الموارد البشرية هي تحقيق الكفاءة والفعالية في استغلال الموارد البشرية.

يؤكد "أحمد صقر عاشور" في كتابه "إدارة القوى العاملة" على أن أهمية إدارة الموارد البشرية تكمن في العنصر البشري حيث "تقوم النظرة المعاصرة لتحليل أداء المنظمات أيا كانت طبيعتها على فكرة بسيطة، مضمونها أن هذا الأداء يحركه وبشكله سلوك العنصر الإنساني. فهذا العنصر يلعب دورا حيويا في كافة مستويات الأداء التنظيمي بدءا من الأعمال التنفيذية والتشغيلية البسيطة، إلى أعمال الإدارة العليا. فنتاجا للدور الذي يلعبه العنصر الإنساني تتحرك وتنشط عمليات الإنتاج في المنظمات، وتتحرك كذلك تعاملاتها وأنشطتها، وتتحدد بناءا على هذا مؤشرات أدائها من إنتاج وبيع وتبادلات وتكلفة وإيراد وربح. وهذا العنصر هو الذي يصيغ طبيعة المنظمة، ويصيغ اتجاهات ومسارات أدائها. وقراراته هي التي تحدد كيان المنظمة وبناء عملياتها، وكذلك تصيغ هذه القرارات أهدافها وبرامجها وسياساتها."[2]

هذه الاجتهادات تجعلنا نؤكد على فكرة أن إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة تستمد أهميتها من أهمية العنصر البشري في حد ذاته، فهو الذي يمثل المحرك الأساسي والمتحكم في الموارد الأخرى والاهتمام بهذا المورد وتنميته يعتبر من صميم المهام التي تعنى بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة التي تنشد التطور والازدهار.

---

[1] علوطي لمين، مرجع سابق، ص 134.
[2] أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، ط2، 1989، ص 19.

فالإداريون بصفة خاصة أو المكلفون بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة هم الذين يصنعون اتجاهات المؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمسارات الأداء والتنظيم والتقييم، والأهداف والبرامج والسياسات والاستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بأقل التكاليف والجهود.

والمؤسسة الاقتصادية لا يمكنها بأي حال الاستغناء عن المورد البشري فهي من دونه تعتبر هيكلا جامدا بدون حركة، كما أشار إلى ذلك الدكتور أحمد صقر في كتابه (إدارة القوى العاملة)، حيث اعتبر أن "البشر إذن هم الذين يخلقون الحركة في المنظمات، وهم الذين يبعثون فيها مظاهر النشاط والعمل."[1]

2-3-3-أهداف إدارة الموارد البشرية:

هناك نوعين من الأهداف هما المشاركة والفعالية:[2]

2-3-3-1-المشاركة: وتتمثل فيما يلي:

- استقطاب واختيار الموارد البشرية القادرة على تحقيق أهداف المؤسسة.
- التعريف بالمؤسسة بشكل سليم بحيث يرغب طالبي العمل في الانضمام إلى المنظمة.
- الاحتفاظ بالأفراد الناجحين في عمليات الاختيار.
- استقرار اليد العاملة في المنظمة.

2-3-3-2-الفعالية: هي جعل العمال ينجزون ما يطلب منهم بنجاح ومثابرة وترتبط بعدة عوامل منها:

- تحفيز الأفراد.
- تطوير قدراتهم ومهاراتهم.
- مدهم بمهارات جديدة والمواد الكفيلة لتحقيق ذلك.
- مساعدتهم على التوصل للأداء المرغوب فيه.

ومن الباحثين من لخص الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية في أربع نقاط رئيسية تتمثل في:[3]

أ- تحقيق أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة:

تتحقق الكفاءة من خلال تخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا باستخدام الأساليب العلمية بصفة عامة، والأساليب الإحصائية والرياضية بصفة خاصة.

ب- العمل على زيادة مستوى أداء العنصر البشري:

يتحقق هذا من خلال الاهتمام بزيادة قدرة الأفراد على العمل، وزيادة رغبتهم في أداء العمل، وذلك عن طريق تنمية قدراتهم بالتدريب، وتوفير مناخ العمل المناسب ماديا ونفسيا.

---

[1] أحمد صقر عاشور، نفس المرجع السابق، ص 19.
[2] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، ط1، 1998، ص 236.
[3] علوطي لمين، مرجع سابق، ص ص 135، 136.

ج- زيادة درجة الولاء والإنتماء:

يتم هذا من خلال وضع هيكل عادل للأجور والحوافز وسياسات واضحة للترقية، والاهتمام بالعلاقات الانسانية والعمل على تدعيمها من حين لآخر.

د- وضع نظام موضوعي لقياس وتقييم أداء العاملين:

يضمن هذا النظام إعطاء كل ذي حق حقه، سواء في الترقية، أو المكافآت، أو العلاوات الاستثنائية، أو الحوافز المادية والمعنوية.

يعتبر "عمر وصفي عقيلي" أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة يتمثل في "وضع استراتيجية موارد بشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز الاستراتيجية الحالية والمستقبلية للمؤسسة، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عال من الانتاجية والفاعلية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على ضمان تحقيق المؤسسة لأعلى مستوى من الأداء والإنجاز، من أجل ضمان نجاحها وبقائها ونموها".[1]

ويمكن وصف مضمون هدف إدارة الموارد البشرية فيما يلي:[2]

أ- تحقيق الكفاءة الإنتاجية:

يتم تحقيق الكفاءة الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة، بهدف تحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة والتي تسمى بالمدخلات(Imputs)، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا...)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات (Outputs)، (سلع وخدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة.

فالمورد البشري هو المسئول عن تحقيق الانتاجية، من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال جعل المورد البشري مؤهلا، مدربا ومحفزا ولديه ولاء وانتماء للعمل والمؤسسة، والذي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

ب- تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاءة الإنتاجية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية+مواصفات+أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفء للموارد المتاحة (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عالي من الجودة، بهدف تحقيق الرضى لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلبي المنتج أو الخدمة المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم، فالمنتج أو الخدمة الجيدة ليسا من وجهة نظر المؤسسة، ولكن من وجهة نظر الزبون.

---

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص29.

[2] بن عنتر عبد الرحمن، مرجع سابق، ص ص 25، 26.

من هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات توعية للعمال حول أهمية مسألة الجودة ورضا الزبون، وأن خدمة العملاء وتحقيق رضاهم هي مسئولية كل عمال المؤسسة، فبقاء هذه الأخيرة في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، لذلك فالجميع مطالب بخدمة عملاء المؤسسة.

تهدف إدارة الموارد البشرية بشكل عام إلى تفعيل وتطوير أداء الأفراد العاملين بالمؤسسة وذلك من خلال العمل على تدعيمها بموارد بشرية كفؤة وفعالة، والمساهمة لاحقا في رفع كفاءتهم بصفة مستمرة ودائمة بما يلبي حاجاتهم المادية والاجتماعية من جهة، وبما يحقق أهداف واحتياجات المنظمة من جهة أخرى، وهناك عدة تصنيفات للأهداف التي تسعى لتحقيقها إدارة الموارد البشرية، حسب نوعها وطبيعتها...إلخ.

تنقسم هذه الأهداف حسب طبيعتها إلى عدة جوانب (اجتماعية، تنظيمية، وظيفية، إنسانية) كما يلي:[1]

1-الأهداف الاجتماعية:

تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقا لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل مناشطه، وإدارة الموارد البشرية غالبا ما تستجيب لبعض المحدّدات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال.

2-الأهداف التنظيمية:

بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاما في المنظمة، وتعتبر جزء من النظام الأشمل (المنظمة) فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى أو الأنظمة الأخرى للمنظمة، وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.

3-الأهداف الوظيفية:

تتحقق من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقا لحاجاتها، وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين عن العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية، كما يزيد من مكافآتهم ورواتبهم.

4-الأهداف الإنسانية:

تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، على اعتبار إنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الإنتاج، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.

---

[1] رافده الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص ص 24، 25.

2-4-وظائف إدارة الموارد البشرية:

لا تكاد تختلف وظائف تسيير وإدارة الموارد البشرية في جوهرها عن وظائف الإدارة في حد ذاتها، كالتخطيط، والتوجيه، والتنظيم، والتقييم، لكن الفرق بين الإدارة العامة وإدارة الموارد البشرية هو أن قسم إدارة الموارد البشرية يهتم أساسا بالعنصر البشري، فتخطيط الموارد البشرية على سبيل المثال يهتم باحتياجات المؤسسة من اليد العامله المؤهلة وكيفية تطوير كفاءة العاملين والرفع من مستوى أدائهم داخل المنظمة، وتسطير البرامج المناسبة الخاصة بالتأهيل والتدريب والتكوين، وكذلك الإهتمام بالجانب الخدماتي والاجتماعي للعمال كالضمان الاجتماعي والعطل المرضية، وتقديم المكافآت والحوافز المادية والمعنوية للعمال.

أما التخطيط في الإدارة بصفة العامة فهو أشمل منه فيما يتعلق بالمورد البشري وذلك كونه يهتم بجميع الموارد المالية والبشرية والفيزيقية التي تمتلكها المؤسسة وكيفية الاستغلال الأمثل لهذه الموارد وفق ما يتماشى وأهداف وطموحات المسئولين عن المؤسسة.

يذهب الكثير من الدارسين والباحثين في هذا الميدان إلى تقسيم وظائف إدارة الموارد البشرية إلى قسمين أساسيين وهما:

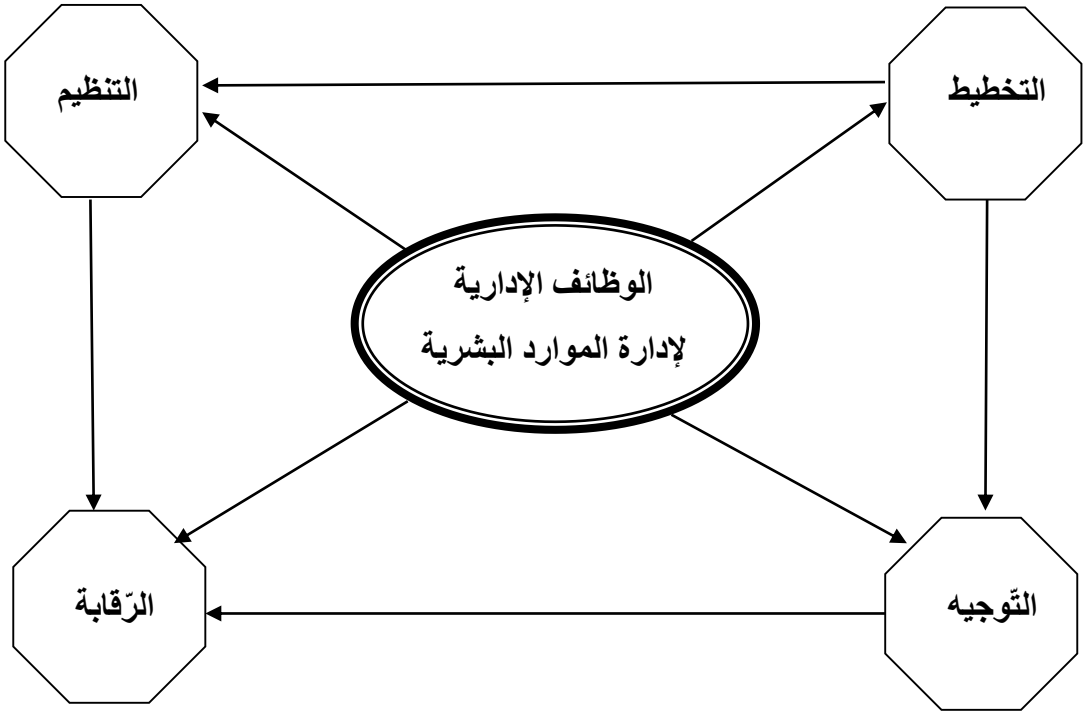
1- الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية.
2- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية.

2-4-1-الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:

تتفق أغلب الدراسات في هذا المجال على أن هناك أربعة وظائف إدارية أساسية لإدارة الموارد البشرية وهي على النحو التالي:

1- وظيفة التخطيط.
2- وظيفة التنظيم.
3- وظيفة التوجيه.
4- وظيفة الرقابة وتقييم الأداء.

يوضح الشكل التالي الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية:



شكل(01) يوضح الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية[1]

2-4-1-1-وظيفة التخطيط:

تهتم هذه الوظيفة بتخطيط احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا والتي تضمن تحقيق أهداف المؤسسة، فالتخطيط للموارد البشرية يعني مجموع السياسات والإجراءات الكاملة والمتعلقة بالعمالة لأداء أعمال معينة في أوقات مناسبة وبتكلفة عمل مناسبة، سواء كان ذلك لمشروع قائم، أو تحت الدراسة أو الإنشاء، آخذين في الإعتبار الأهداف الإنتاجية للمشروع والعوامل المؤثرة عليها، وبذلك تكون خطة الموارد البشرية جزءا أساسيا من الخطة العامة للمؤسسة.[2]

يكتسي التخطيط للموارد البشرية أهمية خاصة بالنسبة للمشروعات الجديدة وذلك لتحديد كميات ونوعيات العمالة المطلوبة، كما يعتبر ضروريا للمشروعات القائمة سواء عند إعادة التنظيم أو التوسع أو إدخال تكنولوجيا جديدة أو تطوير منتجات جديدة، حيث يتطلب الأمر إدخال تعديلات على قاعدة العمالة الموجودة سواء من حيث الأعداد أو التخصصات لتحقيق الفائدة أو الأهداف من وراء هذه التغيرات.[3]

---

[1] الشكل من تصميم الباحث.

[2] مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان الأردن، ط3، 2005، ص 132.

[3] بن يمينة السعيد، مرجع سابق، ص 88.

يهدف تخطيط الموارد البشرية إلى تكوين نظرة شاملة ودقيقة حول حالة المؤسسة وإعداد البرامج والمخططات اللازمة مستقبلا، فالتخطيط هو "عملية تحديد الاحتياجات اللازمة من العمالة، ووسائل مقابلة هذه الاحتياجات بهدف تنفيذ الخطة المتكاملة للمنظمة، وأساس هذه العملية التنبّؤ وإعداد خطة وظائف الأفراد المستقبلية، وتوقع الأنماط المستقبلية للمنظمة وبيئة العمل، وتحديد الاحتياجات البشرية اللازمة، والقدرات التي يجب أن تتوفر فيها، مع مراعاة كل العوامل التنظيمية الداخلية والخارجية، ويتطلب تطبيق وتنفيذ تخطيط القوى العاملة مدخل النظم الذي يعطي نظرة كاملة لنظام الأفراد في التنظيم، بكيفية تسمح لمدير الأفراد ومعاونيه بترشيد القرارات اليومية"[1]

فالتخطيط في مجال إدارة الموارد البشرية يهدف بأساس إلى التوفيق بين الواقع والاحتياجات، وذلك من خلال دراسة جوانب النقص فيما يتعلق بالمورد البشري وتحديد الإجراءات المناسبة لتغطيه هذا العجز أو النقص، وبفضل التخطيط يتم تحديد النقائص في مجال الموارد البشرية، ثم مباشرة البحث عن الكفاءات المناسبة وانتقائها وتوظيفها واستغلالها من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

يعرف أحمد بن داود المزجاجي الأشعري التخطيط في سياق حديثه عن الإدارة الاسلامية للموارد البشرية بأنه هو "الإعداد لمواجهات إنجاز العمل في المستقبل ولا يترك تحت رحمة المفاجآت. بل نأخذ في الاعتبار توقعات المستقبل والإمكانيات المتاحة حالا ومستقبلا... ولا يوجد مجتمع من المجتمعات البشرية في أي مرحلة كانت في التاريخ الإنساني إلا ولجأ إلى عملية التخطيط أفرادا أو جماعات حتى وإن أخذت شكلا بدائيا بسيطا... وطالما أن العقل البشري يفكر فهو يخطط لأن التفكير هو البوابة الرئيسية للتخطيط."[2]

وللتخطيط قيمة أساسية في العمل الإداري فهو كما يعتبره"محمد بكري عبد العليم" من أكثر الوظائف الإدارية أهمية لأنه لا يمكن أن يتم التنظيم أو التوجيه والقيادة أو الرقابة بدون تخطيط، ويمكن وصفه بأنه تلك العملية الخاصة بتعريف وتحديد أهداف المنظمة في المستقبل وكذلك تحديد الاستراتيجيات والسياسات والخطط والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، ومن خلال التخطيط يمكن للمديرين في المنظمة أن يقررو ما يلي:[3]

ما الذي سيتم عمله؟ (what is it to be done?)

متى سيتم عمله؟ (when is it to be done?)

كيف سيتم عمله؟ (how is it to be done?)

من الذي سيقوم بعمله؟ (ho has to do it?)

---

[1] منصور فهمي، موسوعة القوى البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، ط6، 1982، ج1، ص 53.

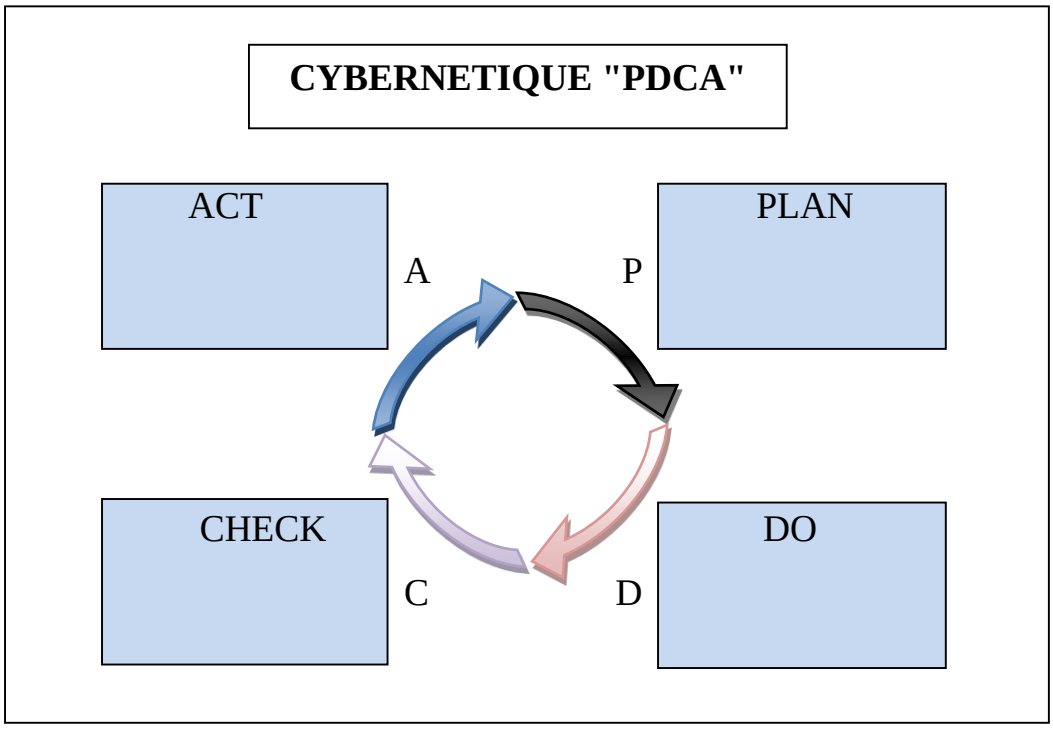
[2] أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدّة، السعودية، ط1، 2000، ص ص 133، 134.

[3] محمد بكري عبد العليم، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، برنامج مهارات التسويق، د بلد، 2007، ص 28.

فالتخطيط يبنى على التوقع والنظرة المستقبلية التي تمكن القائمين بهذه المهمة من وضع المؤسسة في وضع الاستعداد لمواجهة التحديات المحيطة بها.

التخطيط هو عملية التفكير التي تسبق القيام بأي عمل أو إجراء تنظيمي أو عملي، فهو يمكّن القائمين على المؤسسة من تقييم الحاضر وتكوين نظرة مستقبلية عن حالة المؤسسة واحتياجاتها المستقبلية المختلفة المادية والبشرية على حد سواء، ومدى تغير الأحداث والظروف وبالتالي تحديد نوعية الإجراءات والسياسات وبرامج العمل التي ستستخدمها إدارة المؤسسة مستقبلا من أجل الاستعداد لتوفير هذه الاحتياجات وتمكين المؤسسة من الاستمرارية وتحقيق التنافسية المطلوبة والسير نحو الرقي وتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية.

يتوقف نجاح الأعمال والنشاطات الإدارية بشكل كبير على عامل التخطيط، كما أشار إلى ذلك عالم الفيزياء الأمريكي "إدوارد دمينغ" (1900-1993)، "Edwards Deming"، في نموذجه الخاص بالعمل الإداري والذي صممه في شكل عجلة تلخص العملية الادارية بشكل عام والتي سميت باسمه أي "عجلة دمينغ" أو "Cycle de Deming"، والذي ركّز فيه على أهمية تكامل العمل الإداري في حلقات متتابعة أساسها التخطيط، ثم العمل وإعداد الخطط، ثم المراجعة (التقييم)، ثم التنفيذ، حيث تتكامل هذه العناصر كما هو موضّح في الشكل التالي:[1]



شكل(02): يوضح نموذج عجلة "دومينغ" (Doeming) للعملية الإدارية

[1] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص ص 128، 129.

2-4-1-2-وظيفة التنظيم:

تقوم هذه الوظيفة بضبط حالة سير المؤسسة هيكليا وتنظيميا من خلال تقسيم العمل، وتحديد المسئوليات والواجبات بين الأفراد والسلطات، وبين الأفراد أنفسهم، كما يقنن التنظيم العلاقات المختلفة بين العمال والإداريين والمسؤولين التنفيذيين، وتحديد الأوصاف الملائمة لكل وظيفة في النظام الإداري، وهذا ما يجعل من وظيفة التنظيم وظيفة أساسية في استقرار واستمرارية المؤسسة.

فالتنظيم "وظيفة هامة من وظائف الإدارة، لأنه بمقتضاها تتحدد المسؤوليات والسلطات، وكذلك تتحدد طبيعة العلاقات بين العاملين في المنظمة، فعن طريق التنظيم يمكن تحديد الأجزاء أو وحدات العمل داخل المنظمة، إلا أن هذه الأجزاء أو تلك الوحدات ليست منفصلة ومنعزلة عن بعضها تماما ولكنها تربطها ببعضها علاقات، لذلك فإن التنظيم أيضا يحدد هذه العلاقات التي تربط بين تلك الوحدات وتنتج عن هذه التنظيم هيكلا يسمى بالهيكل التنظيمي، هذا الهيكل يعد إطارا للعمل يضم الوظائف المختلفة بعضها مع بعض ويوفر النظام والترتيب المنطقي والعلاقات المتجانسة، ومن خلاله يتضح الفروق بين الأفراد من ناحية المسئولية والمراكز والأدوار".[1]

والتنظيم هو أيضا "وظيفة إدارية لها طابعان: إنساني يركز التعاون بين بين الأفراد ويقاوم النعرات الطائفية والصراعات الطبقية المتوقعة بينهم، وفني يهتم بتحديد النشاطات المباحة وتجميع مهامها ثم تقسيمها على الأفراد كل حسب اختصاصه وموقعه مع بيان طرق الأداء والواجبات والصلاحيات اللازمة، وكذلك الحقوق [أي ما لهم وما عليهم]، وإبراز الوحدات حجم العاملة في المنشأة ومراكز القوى في الخريطة التنظيمية وتوضيح كل العلاقات القائمة بين مختلف أقسامها ووحداتها وموظفيها رؤساء ومرؤوسين، وكذلك بين المتعاملين مع المنشأة من الخارج أفرادا أو مؤسسات، كما يعمل على استغلال أمثل للإمكانات المتاحة.."[2]

يعتبر التنظيم من أهم وظائف الإدارة وذلك لما يحققه من المزايا والفوائد الآتية:[3]

1- عن طريق التنظيم تتحدد المسئوليات والاختصاصات، فيعرف كل عضو من أعضاء التنظيم الواجبات ومجموعة الأنشطة التي يجب عليه القيام بها، ويعرف كل عضو نوع السلطة الممنوحة له ومداها.

2- عن طريق التنظيم يتحدد شكل الإطار العام للاتصالات داخل المنظمة وتتحدد علاقات العمل فيعرف كل عضو من الأعضاء مكانه في نموذج التنظيم، ويعرف علاقاته التنظيمية برؤسائه، الذين يتوقع منهم الإشراف، وبمرؤوسيه الذين ينتظر منهم التنفيذ الناجح للأنشطة المخططة.

---

[1] هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص ص 157، 158.
[2] أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مرجع سابق، ص 174.
[3] هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 158.

3- عن طريق التنظيم يمكن تحقيق التنسيق بين مختلف الجهود الفرعية والجماعية. وبذلك يقل احتمال التعارض وضياع الجهد، وذلك لأن الجهود الفردية عندما تنظم تنظيما سليما تكون متوازنة ومتناسقة وتعمل داخل حدود مرسومة، وهذا التوحيد الشامل لتلك الجهود يساعد على توجيهها نحو الهدف المشترك.

4- عن طريق التنظيم الفعال يمكن أن يتحقق أفضل استخدام للطاقات البشرية والمادية.

التنظيم بصفة عامة هو عملية إدارية بالأساس يتحدد على ضوئها الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتتحدد بموجبها السلطات والمسئوليات وتتضح الأدوار والوظائف والعلاقات بين العاملين داخل المنظمة من جهة، وبين العاملين والرؤساء من جهة أخرى، كما يقوم الهيكل التنظيمي بتقنين هذه العلاقات وتحديد شروط وأوصاف كل وظيفة من الوظائف داخل التنظيم بما يتماشى والمؤهلات الخاصة بكل طرف، وبما يحقق أهداف المنظمة.

2-4-1-3-وظيفة التوجيه:

التوجيه هو الآخر يعتبر من أهم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، و"هو جوهر القيادة وهو يعني إرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل ووسائل إنجازه، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة، ولكي ينجح القائد في تحقيق آثار التوجيه السليم الذي يمارسه على مرؤوسيه، يجب أن تحظى أعماله بتأييد قادته، لأن ذلك يرفع مكانته ويشجع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته"[1]

يعرف "أحمد عرفة" التوجيه باعتباره وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية في المنظمة على أنه تلك "العملية المتعلقة بقيادة ودفع الأفراد من خلال استخدام أنظمة فعالة للاتصالات والحوافز لتحقيق الأهداف المرغوبة"[2].

تربط "رافدة الحريري" وظيفة التوجيه بمهارات المدير أو القائد حيث تعتبر أن: "التوجيه يعتمد اعتمادا كليا عل قدرة المدير على القيادة وعلى مدى قدرته على إيجاد الدوافع والحوافز المناسبة، والتوجيه عملية تهدف إلى مساعدة العاملين في تذليل الصعوبات التي تواجههم أثناء العمل، وإرشادهم إلى طريق الصواب، وتبصيرهم بما يجب عليهم فعله وما يجب عليهم اجتنابه، وتلعب الإدارة دورا أساسيا في التأثير على سلوك العاملين وفي مستوى الأداء لديهم، مما يساعد على تحقيق الفاعلية والكفاءة وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة."[3]

---

[1] فوزي حبيش، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1991، ص 102.

[2] أحمد عرفة، سمية شبلي، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دط، د س، ص 246.

[3] رافده الحريري، مرجع سابق، ص 77.

تعتبر عملية التوجيه من الوظائف الإدارية التي يقوم بها المدير في المنظمة، وتنطوي على كل الأنشطة التي صممت لتشجيع المرؤوسين على العمل بكفاءة وفعالية في كل من الفترة القصيرة والمدى الطويل، كما ينظر إليها على أنها مهمة مستمرة لصنع القرارات وتسجيلها في أوامر وتعليمات سواء كانت هذه الأوامر وتلك التعليمات عامة أو خاصة، وهي مهمة صعبة، تكمن صعوبتها في أن المدير يتعامل مع الناس وهم قوى مركبة يختلفون في شخصياتهم، ولكل منهم أهدافه ودوافعه التي قد تتفق مع أهداف المنظمة أحيانا، وقد تتعارض معها أحيانا أخرى، وهذا ما يتطلب من المدير أن يتفهم هذه القوى ويتعامل معها بذكاء حتى يتمكن من توجيه تلك الجهود الإنسانية نحو تحقيق أهداف المنظمة، وهناك مبدآن من مبادئ الإدارة لهما أهميتهما في مجال التوجيه وهما:[1]

- مبدأ تجانس الأهداف.
- مبدأ وحدة الرئاسة (وحدة الأمر والتوجيه).

أ- مبدأ التجانس:

يتعلق هذا المبدأ بغرض التوجيه، حيث ينهض هذا المبدأ على أساس أن فاعلية التوجيه تتوقف على مدى تجانس أهداف الفرد في النشاط التعاوني مع أهداف الجماعة، فالأفراد الذين يعملون في المنظمة تكون لهم أهدافهم التي يعملون على تحقيقها، وقد تختلف هذه الأهداف من فرد لآخر، كما أنها قد تختلف مع أهداف المنظمة، إلا أنه من المهم تحقيق أهداف المنظمة التي أُنشئت من أجلها، لذلك يجب تجانس أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة، وأن يسهم كل فرد إسهاما فعالا في تحقيق أهداف المنظمة، ويمكن تحقيق ذلك عن طريق نظام الحوافز السليم.

ب- مبدأ وحدة الأمر والتوجيه (وحدة الرئاسة):

يعتبر هذا المبدأ من أهم المبادئ التي ترتكز عليها عملية التوجيه نظرا لأهميته في وحدة المؤسسة وتماسكها، "وهومرتبط بالتسلسل الهرمي ومكمل له. وبموجبه ينبغي أن يكون لكل وحدة إدارية في أي مستوى إداري مسؤول واحد يصدر أوامره لكل العاملين في تلك الوحدة المرتبطة به. فإذا كانت الوحدة الإدارية منظمة وفقا للأساس الجغرافي، فذلك يعني أن يكون مدير الناحية هو المسؤول الذي يصدر أوامره لكل العاملين في إدارت ناحيته، وكذلك القائم مقام والمحافظ. فكل منهم هو الرئيس الذي يتلقى منه العاملون الأوامر والقرارات دون غيره."[2]

فتعدد الأوامر من جهات مختلفة في المؤسسة أو من عدة مسؤولين يعرض المؤسسة للإنهيار والتفكك نتيجة شعور المرؤوسين بالتناقض والتعارض في الأوامر وعدم التفاهم بين الرؤساء وبالتالي استحالة إطاعة جميع الأوامر خاصة إذا كانت متعارضة.

---

[1] هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص ص 193، 194.
[2] عامر الكبيسي، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2004، ص 148.

تعتبر "هناء حافظ بدوي" أن "هذا المبدأ يقوم على أساس أن يكون للمرؤوسين رئيسا واحدا وليس أكثر من ذلك، حيث تبين أن الأشخاص المرؤوسين يتجاوبون أكثر عندما يوجهون بواسطة رئيس واحد. ومثل هذا التوجيه يساعد على تجنب تقديم الولاء لأكثر من رئيس، ويتجنب الأوامر المتعارضة... وحتى تحقق عملية التوجيه الهدف منها فيجب أن يتحقق نوعين من المطالب وهي: توفير المعلومات الضرورية، وإصدار الأوامر. لذلك يجب على الإداري أن يحدد بدقة المعلومات الضرورية للآداء الجيد، ثم العمل على تقديم هذه المعلومات للمرؤوسين. سواء عند بداية التحاقهم بالمنظمة، أو أثناء التحاقهم بالعمل وهذا يتطلب من المدير أن يخصص وقتا كافيا للمرؤوسين لكي يقدم لهم المعلومات الضرورية سواء تلك التي تتصل بعملهم أو تلك التي تتصل بعلاقتهم مع الآخرين، وأسلوب أداء العمل، وأسلوب تقسيمه... ويستخدم المديرون الأوامر في الكثير من الأحيان لتوجيه المرؤوسين سواء لممارسة نشاط معين أو تعديل هذا النشاط أو وقفه وإذا كان إصدار الأوامر من اختصاص المدير فإن المرؤوسين عليهم إطاعة هذا الأمر والامتثال له وتنفيذ ما يتضمنه هذا الأمر."[1]

ينطلق هذا المبدأ من أن تعدد الرّؤساء يعني تعدد الأوامر الصادرة منهم لمرؤوسيهم، مما يجعل من تنفيذها مرة واحدة في وقت واحد أمرا مستحيلا، فمثلما تقاد السيارة من سائق واحد، وتقاد الأسرة من شخص واحد وهو الأب، تدار المنظمات أيضا من طرف شخص واحد وذلك حفاظا على حسن تنظيمها وتلافيا للتضارب والتعارض والاختلاف في الآراء، وكذلك في الأوامر الصادرة من الرؤساء في حالة تعددهم.[2]

مبدأ وحدة الأمر والرئاسة من أهم المبادئ التي تعتمد عليها وظيفة التوجيه في إدارة الموارد البشرية، وذلك كون تعدد التوجيهات والأوامر يؤدي إلى وقوع نوع من التضارب وعدم الارتياح لدى الموظفين ويجعلهم يقعون في حيرة من أمرهم نتيجة التوجيهات الصادرة من عدة جهات من المسؤولين، وهذا ما يصعّب عليهم اتخاذ القرار المناسب حول طبيعة التوجيهات والأوامر الواجب عليهم احترامها وتنفيذها مما يجعل تنفيذ التعليمات أمرا بالغ الصعوبة.

2-4-1-4-وظيفة الرقابة وتقييم الأداء:

هناك الكثير من التعاريف التي تطرقت إلى مفهوم الرقابة الإدارية للموارد البشرية وميادينها وذلك حسب الميدان الذي يستخدم فيه هذا المصطلح، وارتباطها في الكثير من الجوانب بتقييم الأداء باعتباره أحد أهم الأهداف التي تسعى إليها عملية الرقابة، فهي تسعى لتقييم أداء العمال وتقييم مدى صيرورة العمل وفق ما تم تسطيره من أهداف.

[1] هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص ص 194، 195.
[2] عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 148.

الرقابة الادارية هي عملية مرتبطة بالأساس بتقييم الأداء وهي "عملية متابعة دائمة تهدف أساسا إلى التأكيد من أن الأعمال الإدارية تسير في اتجاه الأهداف المخططة بصورة مرضية، كما تهدف إلى الكشف عن الأخطاء والانحرافات ثم تصحيح هذه الأخطاء والانحرافات بعد تحديد المسئول عنها ومحاسبته"[1]

يعرف الدكتور "فؤاد العطار" الرقابة بأنها: «هي وظيفة تقوم بها السلطة المختصة بقصد التحقق من أن العمل يسير وفقا للأهداف المرسومة بكفاية وفي الوقت المحدد لها»، ويمكن القول أن الرقابة تعني التحقق والتأكد من التزام الإدارة بالقوانين والأنظمة والتعليمات في أدائها بعملها لتحقيق الأهداف المرسومة وفق الخطط الموضوعة بكفاءة وفعالية والوقوف على نواحي القصور والخطأ، ومن ثمّ العمل على علاجها ومنع تكرارها[2]، وتعرف الرقابة أيضا على أنها: "هي الرقابة الجارية التي تتزامن مع وقت حدوث الأنشطة والعمليات الانتاجية المختلفة في المنظمة، من أدواتها التوجيه الفعال للعاملين للآداء الأفضل والقيادة للتأثير عليهم"[3]

تهتم الرقابة بنشاطات تدبير العمالة، تنمية الموارد البشرية، رفع الانتاجية، البحث عن مدى كفاية المواهب، الشكاوى المتعلقة بالتعويض، الحوافز، قياس اتجاه الأفراد داخل التنظيم، عدد الشكاوى، الصيانة[4]...الخ.

فالرقابة إذن من أهم الوظائف الإدارية للموارد البشرية فهي تهدف إلى البحث عن الاختلالات وتصويبها وإصلاحها بغرض منع تكرارها وعدم الوقوع فيها من جديد مستقبلا، وذلك من خلال مراقبة أداء وظائف الأفراد ومدى مطابقتها للمعايير الموضوعية التي تم التخطيط لها سابقا من طرف المسؤولين عن إدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

من مزايا الرقابة الإدارية للموارد البشرية أنها تساعد القائمين على المنظمة وتمكنهم من اكتشاف الأخطاء وإصلاحها وتوجيه العاملين والوقوف على مدى التزامهم وتأديته لمهامهم ووظائفهم داخل المنظمة على أكمل وجه ووفق ما تم التخطيط له وبما يتماشى مع الأهداف التي تم تسطيرها من طرف القائمين على هذه المنظمة، كما أن الرقابة تمكن من "تعريف الأفراد بموطن الضعف فيهم ودفعهم إلى تحسين أدائهم"[5]

---

[1] أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مرجع سابق، ص 344.
[2] حمدي سليمان سميحان القبيلان، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1998، ص 13-14.
[3] جازية زعتر، أصول التنظيم والإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، د ط، د سنة، ص 240.
[4] منصور فهمي، مرجع سابق، ص ص 55، 56.
[5] عادل حسن، إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، مصر، 1978، ص 350.

من خلال هذه التعاريف والأفكار يمكننا تحديد بعض المزايا التي توفرها وظيفة الرقابة على الموارد البشرية والتي تتلخص في النقاط التالية:

1- تمكن الأفراد العاملين في المؤسسة من التعرف على الجوانب السلبية في الأداء ودفعهم لاجتنابها في المستقبل وبالتالي تحسين أدائهم.
2- تساعد الرقابة الإدارية على الموارد البشرية في كشف العيوب والاختلالات المتعلقة بأداء الموظفين في المنظمة وعلاجها وإصلاحها.
3- تساهم في تفعيل الأنشطة والوظائف والتعرف على مدى تقدم الأنشطة والعمل على اتخاذ الإجراءات اللازمة بالقيام بالتعديلات المناسبة بما يحقق أهداف المنظمة.
4- تمكن من تحقيق الرسكلة الجيدة واتخاذ القرارات المناسبة وتحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة بما يتماشى والأهداف المسطّرة.
5- تساعد الرقابة الادارية على التقييم المرحلي لأداء العمال وتحديد أساليب التدريب والتكوين المناسبة التي يحتاجها العمال في المستقبل من أجل تحسين أدائهم والرفع من مستوى تنافسية المؤسسة وإنتاجيتها.

تساعد الرقابة في تحسين طرق التنبؤ بالأداء المتوقع، وتوفير المعلومات الإدارية الضرورية لاتخاذ القرارات المناسبة.

تمكن الرقابة الإدارية من تحديد متطلبات وبرامج التدريب وطرق تنمية الموارد البشرية والمادية والتكنولوجية واختيار العمالة الجيدة.

مما سبق يمكننا القول بأن الرقابة الإدارية هي تلك العملية المتعلقة بمتابعة سير المنظمة من جميع جوانبها البشرية والمادية والتنظيمية، ومدى موافقتها لما تم التخطيط له وما تم تسطيره من أهداف، وكذلك مراقبة سير الأنشطة والوظائف من أجل اكتشاف وتحديد العيوب وإصلاحها والتخطيط الجيد للمستقبل.

2-4-2-الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

تعتبر الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية بمثابة الجانب التطبيقي لما يترتب عن عملية التخطيط والتنظيم والتي تم من خلالها يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعا، ثم البحث عن هذه الموارد بما يسمى عملية الاستقطاب، والتي تليها عملية اختبار واختيار الأفراد لانتقاء أفضلهم موائمة لتحقيق أهداف المنظمة، وتتمثل هذه الوظائف في كل من عملية التوظيف (استقطاب وانتقاء العمال)، عملية التدريب والتكوين، ونظام المكافآت والحوافز، بالإضافة إلى الخدمة الاجتماعية للموظفين.

2-4-2-1-التوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم الوظائف التنفيذية في مجال إدارة الموارد البشرية، وتدخل في هذا الإطار عدة مهام ونشاطات يقوم بها قسم تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة كطرق اختيار وانتقاء العمال وتحديد المؤهلات المطلوبة والواجب توفرها في المترشّح لشغل الوظائف المحددة مسبقا من طرف إدارة المؤسسة.

يطلق على التوظيف أيضا بعملية استقطاب العمالة[1]، وتعتبر أولى الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية، وتهتم بتحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا، بحيث تضمن تحقيق أهداف المؤسسة. ويتحدد نطاق هذه الوظيفة فيما يلي:

- تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية.
- تحديد مصادر الحصول على الموارد البشرية اللازمة للمؤسسة.
- اختيار الموارد البشرية، وإجراء الاختبارات اللازمة لانتقاء الكفاءات التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة، وذلك عن طريق الاختبارات النفسية، والمقابلات الشخصية، وغيرها.
- تعيين الأفراد في مناصب عملهم.

يعرف التوظيف أيضا بأنه "هو تعبئة القوى العاملة اللازمة لإدارة المؤسسة واختيار أفراد هذه القوى وتدريبها، ووضعها في المكان الملائم لها بقصد الوصول إلى الإنتاج الأنسب وتوفير شروط وظروف العمل الملائمة للعاملين بالمؤسسة ليستمروا في أداء مهامهم بسرعة وكفاية واقتصاد وكذلك تحديد الأجور والمهام المناسبة ووضع نظم العلاوات والترقيات وانتهاء الخدمة لكل فئة من الوظائف كي يركزوا جهودهم في العمل ويشعروا بالأمان والاستقرار."[2]

التوظيف كما يراه "أحمد بن داود المزجاجي الأشعري" هو عبارة عن وظيفة إدارية تعمل على تزويد المؤسسة بما تحتاجه من موظفين، إذ لا يمكن للإدارة أن تقوم بنشاطها دون وجود طاقة بشرية يجب توفيرها لعمل ذلك.[3]

وللتوظيف عدة جوانب لابد من مراعاتها من طرف القائمين على إدارة وتخطيط الموارد البشرية داخل المنظمات، وذلك من أجل وصف وتحديد الخصائص والمؤهلات المطلوبة والواجب توفرها لدى الأفراد الجدد، ومن جملة هذه الجوانب هناك المؤهل العلمي، والخبرة المهنية، والقدرات والمهارات الفردية، والقدرة الجسمانية والبدنية، وكذلك الجوانب السلوكية والنفسية للعامل أو ما يعرف أيضا بالجانب الأخلاقي للفرد.

---

[1] لمين علوطي، مرجع سابق، ص ص 150، 151.
[2] هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 238.
[3] أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مرجع سابق، ص 223.

2-4-2-2-التدريب:

التدريب هو رفع مستوى إنتاج العامل وإكسابه خبرات جديدة في العمل أو توجيهه لعمل جديد أو وظيفة جديدة، كما يتم التدريب أيضا لتغيير سلوك الأفراد والمفروض أيضا قبل إجراء عملية التدريب أن يحدد مستوى أداء معين ثم يتدرب الموظف للوصول إلى هذا المستوى. ويعتبر التدريب من العوامل المهمة التي تستند إليها الإدارة في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها إذ تعتمد عليه في زيادة الكفاية الانتاجية وفي حل أو تخفيف مشاكل التغيب والإنقطاع عن العمل أو تفادي أو تقليل الحوادث الصناعية أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية والتدريب ينجح في تقييم العمال والموظفين للسياسات الإدارية الخاصة بالمنظمات.[1]

يشير هذا التعريف إلى أن التدريب هو أيضا يعد أحد أهم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية، وهو نوع من عمليات التكوين التي تهتم بتنمية قدرات وخبرات العاملين وتوجيههم وإرشادهم لتحسين كفاءتهم بغرض الوصول إلى مستوى جيد من الأداء، ليصبح قادرا على الانسجام ومتطلبات الوظائف والأدوار الموكلة له، ومسايرة الأساليب والطرق الجديدة في العمل بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب.

كما يعتبر "أحمد بن داود المزجاجي الأشعري" التدريب بأنه من صميم المهام الإدارية للمسئولين في المنظمة تصرف من أجله الميزانيات من أجل تفعيل أداء العاملين والرفع من مستوى إنتاجيتهم لتحقيق أهداف وتطلعات المنظمة التي تسعى لتحقيقها في المستقبل، وعلى هذا الأساس يعرّف التدريب بأنه عبارة عن "عملية إدارية تسعى إلى زيادة مهارات الموظف ومعلوماته كما ونوعا من أجل رفع كفاءته وزيادة إنتاجيته وتوسيع مداركه في مجال عمله"[2]

التدريب هو عملية إدارية تتسم بالتنظيم والتخطيط تستخدمه المنظمات من أجل تحسين قدرات الموظف فهو كما يعرفه "أحمد منصور" عبارة عن "إجراء منظم من شأنه أن يزيد من معلومات ومهارات الإنسان لتحقيق هدف محدد".[3]

وتعتبر هذه الوظيفة من الوظائف الأساسية التي تضمن استمرار المؤسسة لمواجهة التطورات التكنولوجية في أساليب العمل وأدوات الإنتاج، مما يترتب عليه ضرورة الحصول على كفاءات ومهارات متخصصة، وهذا لا يتوافر للمؤسسة إلا من خلال تدريب وتنمية الموارد البشرية الحالية للمؤسسة في جميع المستويات الإدارية.[4]

---

[1] هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 212.
[2] أحمد بن داود المزجاجي الأشعري، مرجع سابق، ص 415.
[3] منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976، ص 199.
[4] علوطي لمين، مرجع سابق، ص 151.

تتقاطع هذه الجهود في اعتبار أن التدريب هو عملية إدارية منظمة، منسقة، ومخططة، وهادفة، تسعى لتأهيل العاملين وإكسابهم معلومات وخبرات جديدة وتنمية مهاراته في جوانب مختلفة من أجل تحسين سلوكهم، وتأهيلهم للرفع من مستوى إنتاجيتهم وتحسين مستوى إدراكهم للمهام الموكلة إليهم.

2-4-2-3-تقديم المكافآت والحوافز:

يعتبر نظام الحوافز من أهم الأدوات التي تستخدمها المنظمات الحديثة من أجل تحفيز العاملين على الرفع من مستوى أدائهم وتحقيق الكفاية الانتاجية للمؤسسة التي يعملون لصالحها في ظل المنافسة الكبيرة التي تسود هذا الميدان، مما يحتم على المؤسسات تقديم أحسن الحوافز لعمالها من أجل تنمية الدافعية للعمل وروح التنافس والعاطفة والغيرة والشعور بالانتماء للمؤسسة التي يعملون بها، وتحقيق نوع من الرضى الوظيفي لديهم لدفعهم للقيام بوظائفهم على أكمل وجه.

قد تكون الحوافز مادية كالمنح والعلاوات وتحسين الأجور، فهي تلبي كثير من حاجات الفرد من المأكل والمسكن والتعليم والصحة، وقد تكون الحوافز معنوية أيضا كتحسين ظروف العمل والتكريمات والترقيات، مما يساهم في شعور الفرد بمكانته وبأهميته في المؤسسة ويساهم في تحقيق الرضى لدى العامل وشعوره بروح الانتماء والولاء للمؤسسة، كما قد تكون هذه الحوافز على شكل خدمات اجتماعية كتوفير الرعاية الصحية والتأمين وغيرها.

الحافز كما يعرفه "محمد فالح صالح" هو الشعور الخارجي لدى الفرد الذي يولّد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه إلى تحقيق أهداف محددة[1]. فالعامل قد تكون لديه القدرة لممارسة أعماله الوظيفية في المؤسسة لكنه يفتقد للحافز والرغبة في أداء العمل على أكمل وجه مما يدفع بالقائمين على هذه المؤسسة إلى اعتماد مجموعة من المحفزات المختلفة لتحريك رغبة العامل وتحفيزه لتحسين أدائه والعمل بجد وإخلاص.

من أمثلة الحوافز الممنوحة للعمال في الجانب المادي كأن يتم منح المورد البشري مكافأة أو نسبة معينة زيادة على أجره العادي، وهذا في حالة إذا زاد أداؤه عن الأداء العادي، وهي طريقة تعتبر حافزا قويا للموارد البشرية على بذل الجهد أكثر وإنجاز ما هو مطلوب منهم بكفاءة ومهارات عالية. فهي تقدم على أساس الاستحقاق.[2]

ترتبط فعالية الحافز بمدى توافقها مع أهداف وحاجات المورد البشري التي يسعى لتحقيقها وإشباعها، فقد يكون للفرد حاجات مادية أو معنوية يصبوا لإشباعها، مما يوجب على القائمين على المؤسسة معرفة حاجات ورغبات وأهداف الموارد البشرية، وهذا لكي يتم تحديد نوع وطبيعة الحافز المناسب الذي يلبي رغبات هذا الفرد أو ذاك، ويحقق أهدافه وأهداف المؤسسة على حد سواء.

---

[1] محمد فالح صالح، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، د.ط، د.س، ص 113.

[2] سهيلة محمد عباس، مرجع سابق، ص 244.

قد تكون الحوافز ذات صبغة فردية كالمنح التي يتم إعطاؤها للفرد نظير تفانيه في العمل كمنحه زيادة في الأجر أو منحة خاصة، أو شهادة شرفية أو وسام تكريم...إلخ، كما قد تكون الحوافز جماعية يشترك فيها بعض أو جميع العاملين بالمؤسسة دون استثناء، وهذه الحوافز تأخذ أشكالا متعددة ومن أكثرها شيوعا ما يلي:[1]

- المشاركة في الأرباح: تقوم فلسفة هذه الطريقة على الأرباح التي تحققها المؤسسة إنما هي نتيجة وانعكاس لجهد جماعي بذلته الموارد البشرية، وتكون عبارة عن نسب مئوية تحدده المؤسسة من قبل.
- المشاركة في وفر التكاليف: توزع على شكل نسب مئوية من الوفر المالي الذي حققته الموارد البشرية من خلال ضبطهم وتخفيظهم للتكاليف، فالمشاركة هنا هي بمثابة حافز جماعي يحث الجميع على عمل ضغط التكاليف، لأن كل فرد له مصلحة في ذلك.
- تمليك العاملين: وهي طريقة تعتمدها المؤسسة بتوزيع أسهمها على الموارد البشرية في نهاية السنة، ومع مرور الزمن يزداد حجم ملكيتهم، مما يحدث لديهم شعورا بأنهم ملاكا وليسوا أجراء، أي أنهم يملكون جزء من رأس مال المؤسسة.
- المشاركة في الأرباح المؤجلة: وهي عملية مشتقة من المشاركة في الأرباح، إلا أنها أرباح لا تدفع في آخر كل سنة وإنما تحتجز بأسهم وتستثمر لصالحهم لتحقيق مزيد من الأرباح، تحصل عليها المورد البشرية بعد نهاية خدمتهم الوظيفية في المؤسسة أو إلى أي سبب كان سواء التقاعد أو الاستقالة أو أي سبب آخر.

نظام الحوافز هو وظيفة من أهم الوظائف الإدارية في إدارة الموارد البشرية يهدف إلى زيادة إنتاجية العامل وترغيبه وتحفيزه لمضاعفة جهوده والعمل من أجل تأدية مهامه على أكمل وجه والمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بتنمية الشعور بالانتماء وروح الولاء لديه لصالح المؤسسة، وهذا باتباع أساليب وطرق مدروسة ومنظمة تتماشى وطموحات ورغبات العامل وتلبي حاجياته المختلفة، سواء كانت مادية أو معنوية.

هذه الطرق والأنواع المختلفة من الحوافز تختلف من مؤسسة لأخرى، فلكل مؤسسة منهجيتها وطريقتها الخاصة في اختيار نوع وطبيعة الآليات والأساليب التحفيزية المناسبة لعمالها وذلك حسب طبيعة ونوعية الموارد البشرية المتوفرة لديها، وكذلك حسب ما تتوفر عليه هي الأخرى من إمكانيات وموارد مالية أيضا.

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 519.

2-4-2-4-الخدمة الاجتماعية للموظفين:

تتمثل هذه الخدمة في التأمين على الحوادث والرعاية الصحية للموظفين، وتوفير سبل الراحة والأنشطة الرياضية والترفيهية التي تساعد على اندماج العمال وشعورهم بالاطمئنان في وظيفتهم باعتبارهم جزء من المنظمة وهم بحاجة لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية بغض النظر عن الحاجات المادية، وفق ما تحدده القوانين والتشريعات في مجال العمل، حيث "تشتمل الرعاية الاجتماعية على تطبيق القوانين والتشرعات الحكومية، وخدمات العاملين والرعاية الاجتماعية لهم، والأنشطة الرياضية والترفيهية."[1]

قد تمتد الرعاية الاجتماعية للعامل إلى ما بعد نهاية الخدمة سواء لسبب مرضي طارئ أو بالتقاعد حيث "تهتم هذه الوظيفة برعاية وصيانة الموارد البشرية، من خلال توفير الرعاية الصحية والثقافية والترفيهية والاجتماعية، وكذلك الرعاية عند ترك الخدمة."[2]

زيادة على هذين النوعين من الوظائف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المنظمات الحديثة، وهما الوظائف الإدارية والوظائف التنفيذية، فإن هناك أيضا من أشار إلى نوع آخر من الوظائف وهي الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية، لكن هذه الوظائف في أغلبها هي وظائف تنفيذية تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

شهدت المؤسسات الحديثة تطورا كبيرا في عدة مجالات سواء من حيث شبكات وقواعد البيانات الجديدة والمعارف التشغيلية والانتشار العالمي للمعرفة عبر الشبكات، والاستراتيجيات الواقعية التي تبنى على المحيط والموارد، وقيام الاقتصاد الحديث على فاعلية المعلومات والمعارف، وتطوير الكفاءات والمعارف الفنية، فالتعلم والتكوين المستمر ناتج عن خلق وتجديد المعارف، حتى أصبح الفرد في المؤسسة الحديثة مطالب بالاجتهاد لنقل وترسيم ووضع معارفه في قواعد البيانات الخاصة بالمؤسسة، ويكافأ على ذلك بشكل كبير، وفي مقابل ذلك يعاقب إن هو منع القيام بذلك، فذاكرة المؤسسة موجودة في ذهن كل فرد، ولدى الوكلاء والشركاء والعملاء والموردين، وفي قواعد البيانات أيضا، وهذا ما جعل الاقتصاد الحديث المبني على المعرفة يسمى باقتصاد المعرفة، وأن بقاء المؤسسة مرهون بقدرتها على أن تكون شابة من خلال التعلم، وهذا ما يبرز أهم التحولات في الممارسات الحاصلة في المؤسسات الاقتصادية الحديثة.[3]

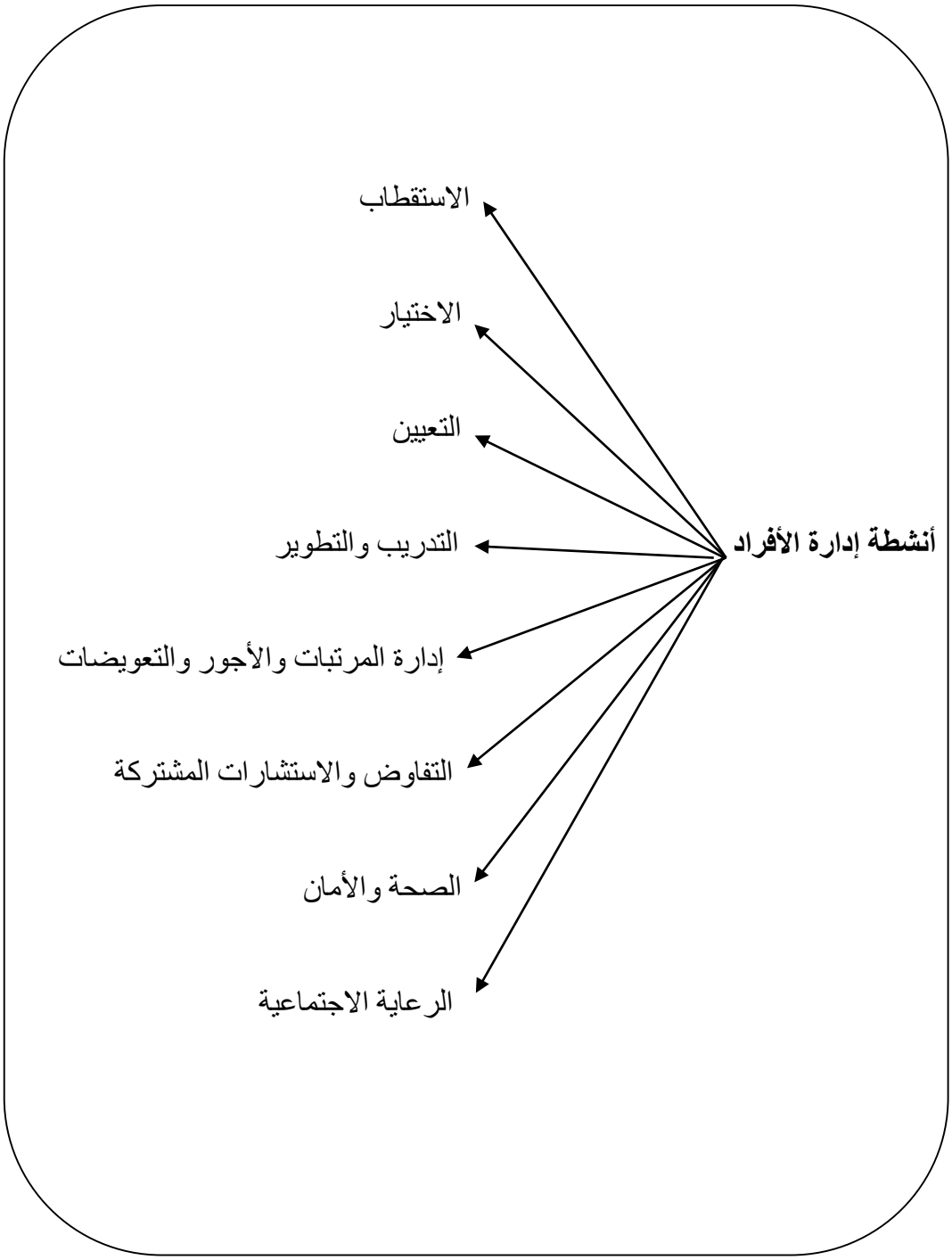
---

[1] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 102.

[2] علوطي لمين، مرجع سابق، ص 151.

[3] Brilman J. Les meilleurs pratiques du management, 3éme éd, Editions d'Organisation, Paris, 2001, p.p.380, 381.

تتلخص الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية في الشكل التالي: [1]



شكل(03): يوضح الوظائف الفنية لإدارة الموارد البشرية

[1] رافده الحريري، مرجع سابق، ص 92.

2-5-دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة:

تعنى إدارة الموارد البشرية بأهم مورد في المؤسسة وهو المورد البشري، وحتى تحقق هذه الإدارة أهدافها لابد لها من ممارسة الأدوار التالية:[1]

2-5-1-الدور الاستشاري:

يتمثل في تقديم النصح والمشورة والبيانات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

2-5-2-الدور التنفيذي:

يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف، كتخطيط القوى العاملة، الإختيار، التدريب والتحفيز.

2-5-3-الدور الوظيفي:

يتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية.

2-5-4-الدور المشارك:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا بالغ الأهمية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة، خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية، وهذا الدور يتوقف على عدة عوامل منها:

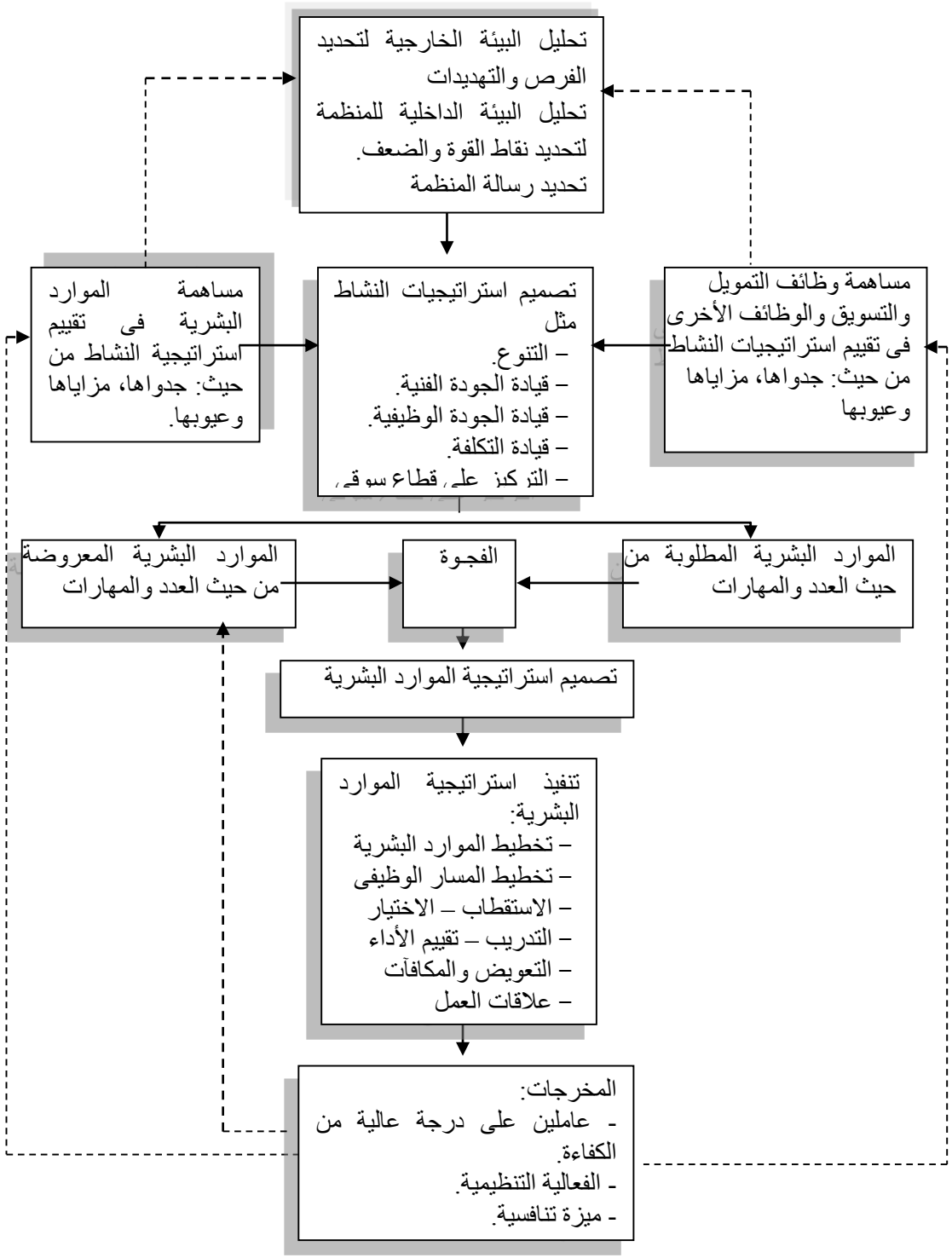
- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية، واعتبارها شريكا وعضوا مهما في هذا المجال.
- المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري الموارد البشرية تساعدهم على القيام بهذا الدور.
- إعادة النظر في الأولويات، وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الاستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المهام التشغيلية.
- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

2-5-5-الدور الاستراتيجي:

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا رئيسيا في صناعة استراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الإسهام بمنظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، لذلك فإن الموارد البشرية من أهم المكونات لوضع وتنفيذ أي استراتيجية تخص المؤسسة.

[1] عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003، ص 16.

تسعى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة عبر مراحل كما يوضّحه الشكل التالي:[1]



شكل(04) يوضح دور الإدارة الاستراتيجية للموارد في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسّسة.

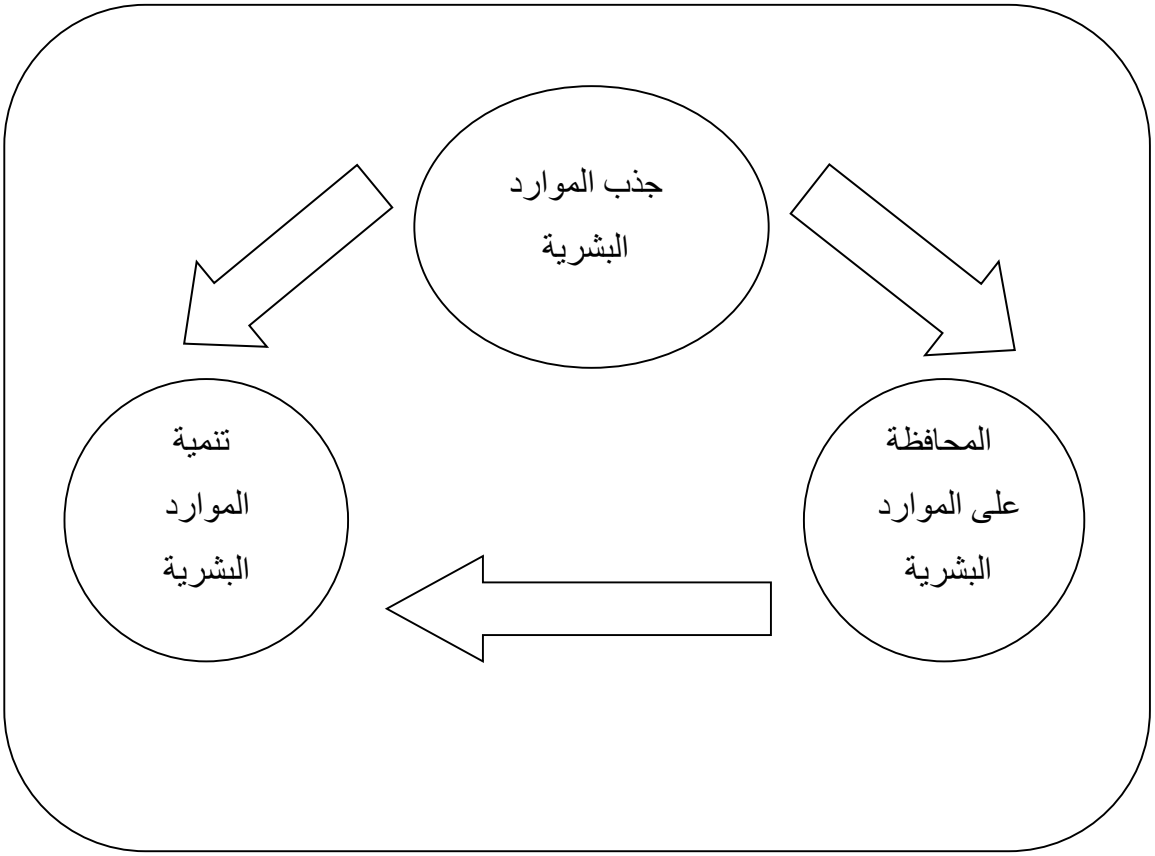
[1] سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي مقدم للجنة إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2006، ص 19.

لكن هناك من يختصر دور إدارة الموارد البشرية في المؤسسة في ثلاث مزايا مهمة للمؤسسة وهي:

- جذب الموارد البشرية.
- المحافظة على الموارد البشرية.
- تنمية الموارد البشرية.

فالأولى تهتم بالاختيار والانتقاء والتخطيط وتصميم الوظائف والتوظيف، فيما تهتم الثانية بالأجور والحوافز والتأمين على العمل ومختلف الخدمات الاجتماعية للعمال، أما الميزة الثالثة فتتمثل في التقييم والرقابة والتدريب.

وتتجلى هذه المزايا في المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة والتي يوضحها الشكل التالي:



شكل (05) يبين المجالات الأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة[1]

[1] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 310.

2-6-تخطيط الموارد البشرية:

هناك الكثير من التعاريف التي حاولت ضبط مفهوم التخطيط، لكن القاسم المشترك بين أغلب التعريفات هو أن التخطيط عملية تتعلق بالنظرة المستقبلية، حيث يعرف "هنري فايول" التخطيط بأنه "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة"[1]

يتضح لنا من خلال هذا التعريف الذي يركز على عملية التخطيط بشكل عام أن التخطيط يقوم على عملية التفكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بما قد يحدث من متغيرات ووضع الخطط اللازمة لما يمكن حدوثه في المستقبل من أجل التأقلم مع الظروف المتغيرة، لكن هناك عدة تعاريف أخرى ركزت على تخطيط الموارد البشرية بشكل دقيق ومحدد، نذكر منها:

تخطيط الموارد البشرية هو تقدير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات والمحددة خلال فترة زمنية مقبلة واختيار أفضل الطرق لتوفير هذه الاحتياجات.[2]

يعرف "علي غربي" تخطيط الموارد البشرية بأنه عملية تستخدمها المنظمة لتحديد كم ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها الآن وفي المستقبل وفقا لنوع الأعمال التي تمارسها والأحداث البيئية التي تؤثر على ذلك وبما يحقق الحصول على قوة عمل فاعلة وكفؤة تسهم بشكل فعال في تحسين أداء المنظمة.[3]

من خلال ما سبق فإن التخطيط لإدارة الموارد البشرية يعتبر من أهم الأنشطة الإدارية للمؤسسة، وهو الذي تتمكن من خلاله إدارة المؤسسة من معرفة النقائص والاحتياجات وتحديدها بدقة، وبالتالي تحديد الأهداف بالشكل الذي يمكّن المؤسسة من رسم الخطط والبرامج المستقبلية وتحديد أيضا نوع وطبيعة الموارد البشرية الضرورية التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف والبرامج بأقل الجهود والتكاليف.

تخطيط الموارد البشرية يرتبط غالبا بالتقييم للحاضر وبالتوقّع للمستقبل، وذلك عن طريق الاختيار والانتقاء المدروس للكفاءات والإطارات المناسبة وتحديد الأهداف والوسائل، وكذلك وضع السياسات والخطط اللازمة لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها بالاعتماد على هذه الكفاءات.

يكتسي التخطيط أهمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية، ويوفر عدة مزايا، حيث إنه يمكّن من توفير النفقات، وتسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل على أسس علمية ويقلص من مخاطر هذا الانتقال كتوجيه المجهودات نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد خاصة إذا كان هذا المستقبل غير محدد المعالم، فكلما زادت الدراسات المبنية على التخطيط زادت البدائل الممكنة في التعامل مع ما هو متوقع.

---

[1] محمد الطيب رفيق، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص19.
[2] غربي علي، سلاطنية بلقاسم، قيرة اسماعيل، مرجع سابق، ص 83.
[3] خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003، ص 71.

يعمل التخطيط على إيجاد القنوات الاتصالية المتعدد في كل الاتجاهات كما يساعد في التنظيم، أي أن كل مركز في الإدارة مسؤول عن تنفيذ الخطة، يكون مسؤولا عن أي انحراف حتى يمكن محاسبة المسؤولين عنها.[1]

التخطيط للموارد البشرية هو أساس العملية الإدارية في المنظمات الحديثة وأصبحت له أبعاد استراتيجية، فقد "أصبحت مسألة الربط بين تخطيط الموارد البشرية والتخطيط الاستراتيجي مسألة في غاية الأهمية لتحقيق الانسجام بين أهداف الموارد البشرية وأهداف إستراتيجية الأعمال العامة للمنظمة، وعن طريق هذا الربط تتمكن المنظمة من التخلص من مشكلة الفائض في الموارد البشرية وكذلك النقص عند التخطيط للموارد البشرية"[2].

اكتسى التخطيط بعدا استراتيجيا في العصر الحديث على غرار الإدارة الاستراتيجية حيث عرف التخطيط الاستراتيجي بأنه "عملية بعيدة المدى تقود فيها الأهداف المقررة مسار تعبئة الموارد الجارية والكامنة من خلال سلسلة المراحل تبدأ بمسح الحالة الراهنة وتشخيص الرؤية المستقبلية وتمر بتحليل كمي ووصفي لنقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية وللفرص والمخاطر الخارجية، فتصاغ خارطة التغيير الإستراتيجي والتي تخضع لآليات محددة للتنفيذ ولمقاييس معينة للمتابعة سواء كان ذلك على مستوى تنظيم للأعمال أو على مستوى إقتصاد قطاعي أو إقليمي أو وطني ....."[3].

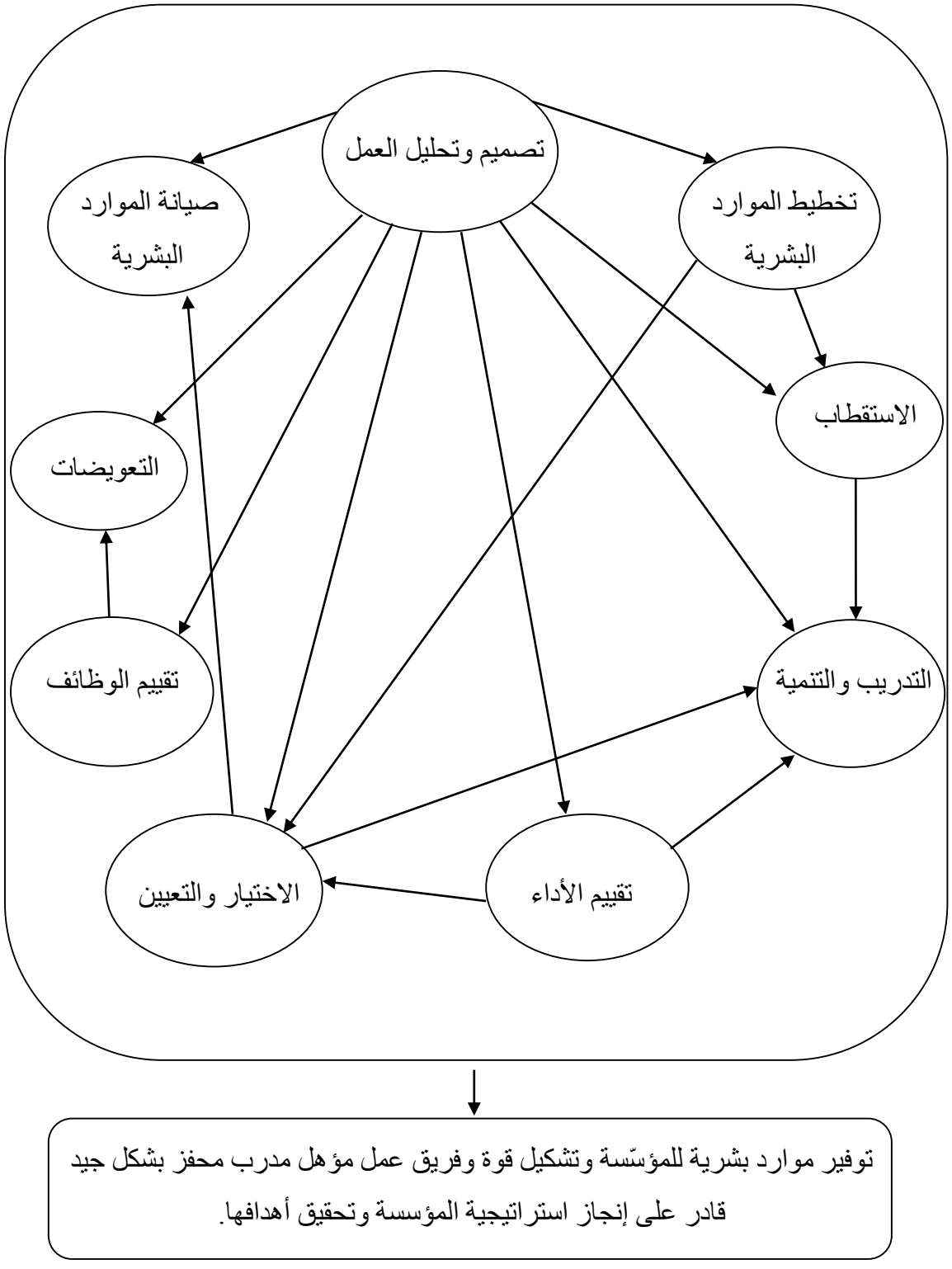
إذن فنظام إدارة الموارد البشرية يعتمد على الكثير من العناصر والوظائف المختلفة التي تمكّن من الوصول إلى الإستغلال الأمثل لهذه الموارد وحسن توظيفها وتدريبها وتحسين أدائها خدمة لأهداف المؤسسة التي يعملون لصالحها، ويعتبر التخطيط من أهم هذه الأدوات بعتبره يرافق كل المهام والوظائف الخرى لتي تقوم بها إدارة لموارد البشرية، والتخطيط يشمل عدة جوانب، فاختيار الموارد البشرية يتطلب التخطيط، وتوظيفها يتطلب التخطيط أيضا، وكذلك الأمر بالنسبة للتدريب، والرّقابة، ووضع نظم الحوافز، والخدمة الاجتماعية للموظفين، فكل هذه الوظائف وغيرها تتطلب تخطيطا قبليا من طرف القائمين على إدارة الموارد البشرية، وذلك عن طريق وضع البرامج والآليات المناسبة للقيام بأي نشاط متعلق بإدارة الموارد البشرية.

يبين الشكل رقم (6) الموالي نموذج لأهم العناصر والأدوات التي يعتمد عليها نظام تسيير وإدارة الموارد البشرية والذي سُمّي "بنموذج نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل" كونه يراعي جميع الوظائف الإدارية والفنية لعملية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، وهو يعتبر من أهم ما توصّلت إليه الدراسات الحديثة في هذا الميدان.

---

[1] ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، مرجع سابق، ص 275.
[2] رافدة الحريري، مرجع سابق، ص 64.
[3] هوشيار معروف، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 26.

نموذج نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل:



شكل(06) يبين نموذج نظام إدارة الموارد البشرية المتكامل.[1]

[1] عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 23.

2-7-الإتجاهات، مكوناتها، وخصائصها:

2-7-1-مكونات الاتجاهات:

أشار أغلب الباحثين إلى أن الإتجاهات لها ثلاث مكونات أساسية وهي: المكون المعرفي، والمكون التأثيري أو العاطفي، وأخيرا المكون السلوكي، فالاتجاه يبدأ من الجانب المعرفي ثم يتم التأثّر عاطفيا نتيجة التعرض للمؤثرات الخارجية المختلفة (الأسرة، المدرسة، محيط العمل، الإعلام...إلخ) ، ثم في الأخير يظهر الاتجاه في الجانب السلوكي من خلال ما يتبناه الفرد من مواقف واتجاهات ويتمسك بها فيترجمها في سلوكه وتصرفاته على أرض الواقع.

2-7-1-1-المكون المعرفي:

يتمثل المكون المعرفي في ذلك الرصيد النظري الذي يملكه الفرد من تصورات نظرية بشأن قضية أو موضوع من المواضيع، ويعتبر بمثابة الخطوة الأولى في بناء الاتجاهات وعنصرا أساسيا في تكوين الاتجاه.

يتضمن الجانب المعرفي "المفاهيم والمعتقدات التي يتمثلها الفرد عن الموضوع أو الشيء. كالاعتقاد بأن الإناث أكثر حساسية من الذكور، والعصا لمن عصى..."[1]. فاستخدامنا لمصطلح العصا لمن عصى يمثل رصيدنا المعرفي عن العاصين أو المتمردين والمخالفين والذين لا سبيل للحد من خطورتهم إلا ردعهم ومعاقبتهم، فهذه الآلية (الردع والمعاقبة) ناتجة عن الموقف أو الاتجاه الذي نتبناه عن هؤلاء.

فالمكون المعرفي يشير إلى الجوانب المعرفية التي تنطوي عليها وجهة نظر الفرد حول موضوع الاتجاه، وتتشكل وجهة النظر هذه من خلال المعلومات والحقائق التي يعرفها الفرد أو يتلقاها بطرق مختلفة حول موضوع الاتجاه كالسلوكيات التي يعايشها في حياته اليومية في مجتمعه أو محيط عمله.

2-7-1-2-المكون الإنفعالي(العاطفي):

هذا المكون هو بمثابة الخطوة الثانية في تكوين الاتجاه بعد المكون المعرفي، ويرتبط به بصفة مباشرة، فهذا المكون "يهتم بالجانب العاطفي لهذه الاعتقادات كما يمثل مقدار الشعور الايجابي أو السلبي للفرد نحو موضوع الاتجاه، فقد يختلف شخصان في الخصائص التي يعزوها كل منهما لموضوع الاتجاه، ولكن يمكن أن يكونا متماثلين في درجة الشعور الإيجابي أو السلبي اللذان يظهرانه نحوه "[2].

المقصود بالجانب العاطفي أو الانفعالي في الاتجاه هو مجموعة مشاعر وأحاسيس الفرد نحو موضوع ما، سواء كانت إيجابية كالحب والاستحسان، أو السلبية كالكره والإستهجان، والتي يشعر بها الفرد نحو موضوع الاتجاه.

---

[1] فاطمة المنتصر الكتاني، الاتجاهات الوالدية في التنشئة الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000، ص 38.

[2] محمود فتحي عكاشة ومحمد شفيق زكي، المدخل إلى علم النفس الإجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002، ص 124.

2-7-1-3-المكون السلوكي:

يسمى أيضا بالجانب السلوكي، ويعتبر بمثابة الخطوة الأخيرة في تكوين وبناء الاتجاه، ويأتي كنتيجة للمكونين السابقين، ويرتبط بهما أيضا، بحيث لا يمكن أن يتحقق من دونهما، ويقصد بالجانب السلوكي "الاستجابة الفعلية نحو موضوع الاتجاه"[1].

فالأفراد الذين تتكون لديهم بعض المعارف والانفعالات يظهرونها في سلوكاتهم حيث يُترجمون المفاهيم والمعتقدات والمشاعر والعواطف التي يكوّنونها عن موضوع الاتجاه إلى سلوكيات فعلية ظاهرية. ويشير الجانب السلوكي: إلى السلوك الظاهر نحو موضوع الاتجاه[2].

2-7-2-خصائص الاتجاهات:

تتميز الاتجاهات بجملة من الخصائص تتمثل أهمها ما يلي:

2-7-2-1-قابليتها للإكتساب والتغيّر:

إذا كان هناك اختلاف في تحديد مفهوم الاتجاه فإن بعض خصائص الاتجاه يوجد اتفاق تام بشأنها، خاصة فيما يخص الإكتساب فقد أصبح "من المسلمات المتفق عليها بشأن السلوك الاتجاهي هو أنه مكتسب، ويعد هذا جزءا مكملا للتعريفات الخاصة بالمصطلح، ولم تُناقش هذه المسلمة، وقد سلم الباحثون بصحتها دون اختبارها أو وضعها موضع الاختبار... وقد دفع قبول الباحثين لهذه المسلمة إلى قبول مسلّمة أخرى وهي أن الاتجاهات يمكن تعديلها عن طريق التعليم وقد دفعهم ذلك إلى عمل كثير من البحوث عن تغيير الاتجاهات"[3].

أي أن الاتجاهات لا تكون نتيجة عوامل وراثية تولد مع الفرد وإنما هي مكتسبة تأتي من تفاعل الشخص مع محيطه ومن الخبرات الناتجة عن هذا التفاعل، ويدخل في هذه الخبرات المشاعر الانفعالية التي ترافقها وتكون جزءا منها، ومن هنا فالاتجاهات تتكوّن لدى الشخص بالتوازي مع مراحل نموه، وتتفاوت نتيجة التفاوت بين الأفراد في القدرات والخبرات وغيرها، حتى وإن كان الاتجاه حول موضوع واحد، وهذا التفسير يقودنا للقول بأن الاتجاهات تُكتسب عن طريق الخبرات الجديدة الحادثة في البيئة الإجتماعية وليست وراثية.

كما تتميز الإتجاهات بقابليتها للتغير وفق لتغيّر الظروف والأحداث الاجتماعية المختلفة عبر التاريخ، بحيث "أنها تتأثر بدرجة التغير التكنولوجي، ولذا فهي عرضة للتغير تحت أي ظروف معينة سواء كانت سلبية أو إيجابية".[4]

---

[1] فاطمة المنتصر الكتاني، مرجع سابق، ص 38.
[2] الدسوقي عبده إبراهيم، مرجع سابق، ص 149.
[3] محمود فتحي عكاشة ومحمد شفيق زكي، مرجع سابق، ص 123.
[4] الدسوقي عبده إبراهيم، مرجع سابق، ص 140.

فالتغير التكنولوجي جاء بأساليب وطرائق جديدة في مجالات اجتماعية مختلفة ومنها أساليب التسيير الإداري والتنظيم الرقابي المؤسسي وغير ذلك كما أشارت لذلك العديد من النظريات كنظرية الإدارة العلمية التي جاءت في ظروف طبعتها كثرة المصانع والحاجة الماسة لطرق وأساليب جديدة في التسيير.

تبين هذه الخاصيتين المتفق عليهما من طرف أغلب الباحثين أن الاتجاهات يمكن اكتسابها أو تعديلها وتغييرها بواسطة عدة طرق من بينها الخبرات الجديدة والتفاعلات الاجتماعية التي تحدث في المجتمع بمختلف مؤسساته، والتي تعتبر التفاعلات داخل المؤسسة الاقتصادية ومع محيطها إحدى صورها كما أثبتته العديد من الدراسات في هذا الميدان.

يشير عالم النفس الاجتماعي "غوستاف لوبون" في كتابه "روح الاجتماع" أو "نفسية الحشود" إلى ميزة الاتجاهات الاجتماعية بقابليتها للتغير نتيجه ظهور اتجاهات أخرى بالقول: "قد تظهر احتجاجات ومظاهر للسخط لما لا تقبله العقول من اتجاهات أو ميول، بل وقد تصل الاتجاهات المضادة إلى التغلب على ما كان سائدا حسب نفسية الحشد المسيطرة، خصوصا إذا علمنا أن الحشد نفسه، يمتاز بعدم الثبات، وبسرعة التحول من رأي إلى رأي آخر، ومن فعل إلى فعل آخر"[1]

كثيرا ما يحدث التغّير في الاتجاهات ضمن هذه الظّروف الاجتماعية في حال اتجاه اجتماعي أو اقتصادي أو تنظيمي...إلخ، حول قضية من القضايا، وكثيرا ما يكون العامل الرئيسي في حدوث التغّير عمل منظم تقوم به الهيئات المختصة في المؤسسات، ففي المجال الاقتصادي يقوم المختصون ومسؤولو مصالح التخطيط بتحديث الآليات التسييرية المستخدمة في المؤسسات الاقتصادية والعمل على تطويرها وترقيتها وتنظيم الحملات الاعلامية والدورات التكوينية لإنجاح اعتمادها.

2-7-2-2-تختلف باختلاف الظروف الاجتماعية:

إن الاتفاق حول الخاصيتين السابقتين (الاكتساب والتّغيّر) لا يمنع من وجود تباين في بعض الخصائص الأخرى للاتجاهات وذلك لأنه "لكل عصر ظروفه السياسية واتجاهاته الحضارية. وهذه الظروف والاتجاهات تخضع لمؤثرات عديدة. فهناك خصائص وأحوال البيئة والمؤثرات الإقليمية وهناك مستوى المعيشة ودرجة الرخاء الإقتصادي."[2]

فالظروف الاقتصادية هي ظروف اجتماعية بالدرجة الأولى، ومستوى المعيشة ودرجة الرخاء الاقتصادي التي تميزه عن باقي المجتمعات لها دور في تكوين اتجاهاته أو تعديلها أو تغييرها، والمؤسسة الاقتصادية التي تنشأ في محيط يميزه المستوى المعيشي والسياسي المستقر تختلف في نظامها وآليات تسييرها عن المؤسسة التي تنشأ في محيط مليء بالمنافسة.

---

[1] غوستاف لوبون، روح الإجتماع، تر: أحمد فتحي زغلول باشا، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، رغاية، الجزائر، 1988، ص 12.

[2] نادية حسني صقر، مطلع العصر العباسي الثاني، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، السعودية، ط1، 1983، ص27.

2-7-2-3-الاتجاهات عملية تفاعلية:

تتميز الاتجاهات بأنها عملية تفاعلية ويترتب عليها أشكال مختلفة من التفاعل مما يتمثل في كل من اتجاهات المودة والصداقة والتعاون من ناحية، واتجاهات العداوة والكراهية والتعصب من ناحية أخرى.[1]

أي أن الاتجاهات تنطوي على تفاعل بين جانب عقلي لدى الأشخاص وجانب عاطفي أو انفعالي، ولكن الغلبة في الاتجاهات للجانب العقلي، ومع ذلك يجب الانتباه إلى تفاوت الأشخاص في قوة الجانب العقلي وقوة الجانب العاطفي، فالاتجاهات تظهر في سلوك الفرد نتيجة تفاعله معها بحيث تحدث لديه استجابة معينة نحو موضوع أو موقف معين سواء كانت هذه الاستجابة سلبية أو إيجابية.

2-7-2-4-الاتجاهات متخصصة:

أي إن لكل اتجاه موضوعه الخاص به، ومثال ذلك الاتجاه لدى الأشخاص نحو العمل الإداري أو الاتجاه نحو عمل المرأة في الجيش أو الاتجاه نحو نظام اقتصادي أو سياسي معين، فاتجاه الشخص الإيجابي مثلا نحو العمل يظهر في أنماط السلوك والمواقف المتصلة بالمواضيع المهنية الصادرة عن ذلك الشخص، وفيها أقواله وأفعاله، فتلك الأنماط من السلوك مترابطة ومتجهة نحو موضوع واحد في الأصل ولذلك يقال إن الاتجاه يعبر عن نظام تتألف فيه أنماط من السلوك وتعطي دلالة على وجهة التفضيل أو النفور في الاتجاه.

2-7-2-5-الاتجاهات ذاتية واجتماعية:

تتميز الاتجاهات بكونها ذاتية واجتماعية في نفس الوقت وذلك أن "العقل الفردي قد ينساق في اتجاه جماعي معين، وقد يشارك الفرد غيره إحساساته ومشاعره، ولكن لا تذوب شخصيته وذاتيته"[2].

فالاتجاهات بإمكانها أن تكتسي طابعا ذاتيا واجتماعيا في نفس الوقت، وهذا من خلال جماعة الأقران التي تكوّن الشعور بالانتماء فتكون لديهم قيم واتجاهات مشتركة "هي التي تحدد سلوك أفرادها على الأقل في الأمور التي تختص بالجماعة لتحقيق هدف مشترك ومشبعا لبعض حاجات كل منهم.[3]

فإذا كان شخص ما لديه اتجاه إيجابي نحو شخص آخر أو جماعة معينة فهم أيضا يكوّنون اتجاها إيجابيا عن أنفسهم نتيجة إدراكهم لطبيعة الاتجاه الإيجابي الذي يبنيه الشخص الأول عنهم.

2-7-2-6-قابليتها للدراسة والقياس:

تتميز الاتجاهات بقابليتها للقياس والدراسة والاستقراء وتطبيق المنهج العلمي في دراستها، بحيث"يمكن معرفة الاتجاهات الاجتماعية لشخص معين نحو أحد الموضوعات، من خلال استقراء آرائه ومعتقداته وتصرفاته نحو هذا الموضوع في مواقف متعددة"[4].

---

[1] معتز سيد عبد الله، الاتجاهات التعصبية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1989، ص 9، 10.
[2] غوستاف لوبون، مرجع سابق، ص 12.
[3] شفيق رضوان، علم النفس الاجتماعي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1996، ص79.
[4] الدسوقي عبده إبراهيم، مرجع سابق، ص 138.

2-7-2-7-الاستقرار والثبات النسبي:

من خصائص الاتجاهات أنها "ثابتة نسبيا من الصعب تعديلها أو تغييرها"[1] أي أنها تمتاز بنوع من الإستقرار والثبات النسبي، ولذا فإنها لا تتغير بسرعة، وموضوعات الاتجاهات الاجتماعية متعددة ومتنوعة، فقد تكون مرتبطة بالنواحي، الاقتصادية مثل الاتجاه نحو المكينة الحديثة...[2].

ويبدو هذا الثبات النسبي في استمرارية الاتجاه لدى الشخص لفترة طويلة من حياته بعد تكوّن الاتجاه لديه، ويظهر هذا الثبات في أعمال الشخص وسلوكاته المتصلة بموضوع الاتجاه.

2-7-2-8-الاتجاهات ترتبط ببعضها:

هناك بعض الاتجاهات ترتبط ارتباطا وثيقا ببعضها البعض فعلى سبيل المثال: الاتجاه نحو آليات وطرائق معينة في التسيير والإدارة سوف يرتبط بعدد آخر من الاتجاهات، كالاتجاه نحو المؤسسة والاتجاه نحو الموارد البشرية للمؤسسة كالعاملين والمسيرين، "ويقصد بتوافق هذه الاتجاهات أن تتلاقى كل مجموعة منها في تجمع واحد، وتتوقف درجة سهولة أو صعوبة تغيير اتجاه ما في تجمع معين على درجة توافقه واتساقه مع بقية الاتجاهات في نفس التجمع."[3]

2-8-تصنيف الاتجاهات:

تصنف الاتجاهات حسب عموميتها وموضوعها، وحسب شيوعها وانتشارها، وحسب وضوحها وغموضها، وشدّتها، ووجهتها، وأيضا حسب سلبيتها وإيجابيته كما يلي:

2-8-1-من حيث العموم والخصوص:

هناك اتجاهات عامة وأخرى خاصة أو نوعية.

2-8-1-1-اتجاه عام:

هو اتجاه يتسم بالاتساع والشمولية والتعميم نحو مواضيع الاتجاه، حيث يقوم الأفراد بتعميم اتجاههم نحو جميع أبعاد الموضوع.

الاتجاه العام نعني به الاتجاه الذي يعالج فيما يدفع إليه الفرد من تصرف وسلوك نحو جميع متعلقات العنصر[4].

مثال ذلك أن الاتجاه الذي يبنيه الفرد عن مصطلح السلطة فيقوم بتعميم هذا الاتجاه ويحترم كل السلطات الأخرى كسلطة المجتمع، وسلطة الدين والمدرسة والأسرة، وسلطة مدير العمل، وسلطة الدولة...إلخ، وهو أكثر ثباتا واستقرارا من الاتجاه النوعي[5]

---

[1] فاطمة المنتصر الكتاني، مرجع سابق، ص 36.
[2] الدسوقي عبده إبراهيم، نفس المرجع السابق، ص 139.
[3] محمود فتحي عكاشة ومحمد شقيق زكي، مرجع سابق، ص 146.
[4] سعد عبد الرحمن، أسس القياس النفسي الاجتماعي، مكتبة القاهرة، 1985، ص 335.
[5] حسن الجبالي، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الانجلو مصرية، ط1، 2003، ص 238.

2-8-1-2-اتجاه خاص (نوعي):

يتسم هذا النوع من الاتجاهات بأنه أقل شمولية من الاتجاه الأول ويقصد به الاتجاه الذي ينصب على النواحي الذاتية، أي أنه "ينصب على جزء من تفاصيل الموضوع"[1]، وتسلك الاتجاهات النوعية مسلكا يخضع في جوهره لإطار الاتجاهات العامة وبذلك تعتمد الاتجاهات النوعية على العامة وتشتق دوافعها منها.

نجد الفرد في هذه الحالة لا يعمم اتجاهه بشأن موضوع معين، وإنما يكون الاتجاه الذي يتبناه الفرد في هذه الحالة أكثر تحديدا من الأول، لكنه أقل ثباتا واستقرارا من الاتجاه العام.

2-8-2-على أساس الشيوع:

هناك اتجاه جماعي واتجاه فردي[2].

2-8-2-1-اتجاه جماعي:

هو الاتجاه الذي يشترك في التمسك به عدد كبير من الأفراد وليس شخص واحد فقط ويكون حول نفس القضية، حيث أن هذا الاتجاه يشترك بين عدد كبير من الناس، وتكون على مستوى جميع أفراد المجتمع حول موقف معين.

2-8-2-2-اتجاه فردي:

هو اتجاه خاص بالفرد حيث يتبناه فرد معين من أفراد الجماعة من حيث النوعية أو الدرجة، فهو اتجاه يميز الفرد عن الآخرين كاتجاهه نحو بعض الأحداث الاجتماعية والتوجهات الاقتصادية مثلا.

2-8-3-من حيث الوضوح:

يوجد اتجاه علني وآخر سرّي[3].

2-8-3-1-اتجاه علني:

هو الاتجاه الذي يعلنه الفرد ويُظهرُه في سلوكه ولا يجد حرجا في إعلانه والتمسك به والتحدّث عنه أمام الآخرين، حيث يحمل الفرد على أن يشعر ويدرك ويفكر ويسلك الطريقة أو التي يريدها في التعامل مع موضوع الاتجاه وفق ما يمليه عليه تفكيره دون أن يشعر بالحرج والتضايق أمام المجتمع.

2-8-3-2-اتجاه سرّي:

هو الاتجاه الذي يحاول الفرد إخفاءه عن الآخرين ويحتفظ به في قرارات نفسه، وقد ينكره أحيانا ويحتفظ به لأسباب خاصة تمنعه من الافصاح عنه بصفة علنية، كخوفه من المسؤولية أو من سلطة المجتمع.

---

[1] سعد عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 335.

[2] العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص ص 93-94.

[3] العميان محمود سليمان، نفس المرجع السابق، ص 93.

2-8-4-من حيث الشّدّة:

هناك اتجاه قوي وآخر ضعيف.

2-8-4-1-اتجاه قوي:

يظهر في السلوك الفعلي القوي المعبر عن الإصرار والتصميم والعزيمة[1]، وهذا الاتجاه هو الذي يدفع الفرد للغضب والثوران، ويجعل سلوكه يعبر بوضوح عن الاتجاه الذي يؤمن به، وفي هذه الحالة تظهر المكونات الثلاثة للاتجاه كلها وهي المكون المعرفي، والعاطفي الانفعالي، والسلوكي.

2-8-4-2-اتجاه ضعيف:

هذا الاتجاه هو عكس الاتجاه القوي بحيث يكون الفرد أكثر ليونة وأقل حدّة، فيسهل تعديله وتغييره، فهو يفعل ذلك لأنه لا يشعر بشدّة الاتجاه، كما يشعر بها الفرد في الاتجاه القوي"[2].

2-8-5-من حيث الإيجابية والسلبية:

هناك اتجاه إيجابي وآخر سلبي[3].

2-8-5-1-اتجاه إيجابي:

هو الاتجاه الذي ينحو بالفرد تجاه الموضوع ويقربه منه، ويتسم بالقبول والموافقة، ويؤدي دورا إيجابيا في حياة الفرد ويسهم في تحقيق هدفه من وراء التمسّك به، ويجعله يكوّن تصورا إيجابيا عنه.

2-8-5-2-اتجاه سلبي:

هذا الاتجاه ينال الرفض من الفرد ولا يتمسك به باعتباره لا يشبع حاجاته ورغباته، فهو عبارة عن موقف سلبي يكوّنه الفرد تجاه موضوع ما فينفر منه ويميل إلى رفض هذا الاتجاه والنفور منه.

مثال ذلك فالشعوب المستعمرة والتي تتعرض للغزو الثقافي والحضاري تتولد لديها اتجاهات سلبية نحو واقعها الراهن، مما يجعلها تلجأ لتقاليدها وماضيها وأمجادها لأن لها اتجاه إيجابي بشأنه كمحاولة لإثبات ذاتها، "فالمغربي والجزائري، كالمصري والسوري، جميعا استعانوا واحتموا بالتراث، والعودة إلى الماضي، والتمسك بالتقاليد لدرء تهديد الغزو الخارجي للهوية القومية.[4]

عندما نجد مسؤولا في مؤسسة ما يوافق مثلا على ممارسة العمل الرقابي على العمال فنقول عنه أنه يملك اتجاها إيجابيا نحو العمل الرقابي، أما إذا كان يعارض ذلك فهذا يدلّ على أن هذا الشخص له اتّجاها سلبيا نحو العمل الرقابي، فهو يرى هذا العمل لا يحقق النتيجة المرجوة منه، أو يعتقد أنه يؤدي لنتائج سلبية على العمال والمؤسسة.

---

[1] حامد عبد السلام زهران، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة، ط5، 1984، ص 139.

[2] حسني الجبالي، مرجع سابق، ص 239.

[3] مجدي أحمد محمد عبد الله، السلوك الاجتماعي وديناميّاته، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1996، ص 70.

[4] مصطفى حجازي، التخلف الاجتماعي، المركز الثقافي العربي، ط9، الدار البيضاء، المغرب، 2005، ص 104.

2-8-6-من حيث الموضوع:

تتعدد موضوعات الاتجاهات حسب الأحداث والظواهر الاجتماعية المختلفة، فقد "ينطوي الاتجاه على علاقة بين الفرد وموضوع ما، وقد يكون هذا الموضوع شخصا أو فكرة أو حادثا أو وضعا أو شيئا، ويحدد الموضوع سلوك الفرد بطريقة مباشرة، بحيث يسلك بطريقة معينة، نحو موضوع معين، وفي وضع معين"[1].

2-9-عوامل تكوين الاتجاهات وطرق قياسها:

2-9-1-عوامل تكوين الاتجاهات:

تتكون الاتجاهات لدى الفرد طيلة نموّه ونضجه نتيجة خبراته وتفاعله مع محيطه الاجتماعي والمادي من حوله، ومن هذه الخبرات تأثير الآخرين في الشخص حين يكون شابا ناشئا يعيش داخل الأسرة ويتلقى الاتجاهات التي توفرها له ويتفاعل معها، وحين يكون موضوع تفاعل مع الآخرين خارج محيطه الأسرى، كمكان العمل، وتفاعله مع البيئة المادية الخارجية وما فيها من مؤثرات طبيعية ومن مؤثرات صنعها الإنسان كوسائل الاعلام، وكذلك حين يكون متفاعلا مع مؤسسات اجتماعية أخرى كالمدرسة والمؤسسات الدينية والسياسية، والأصدقاء في محيطه الاجتماعي.

2-9-1-1-الأسرة:

تعتبر الأسرة هي المحيط الأول الذي ينشأ فيه الفرد ويتلقى معارفه الأولى، لذلك اعتبرتها مختلف البحوث الاجتماعية والنفس اجتماعية من أهم العوامل المؤثرة في بناء وتكوين الاتجاهات المختلفة لدى الفرد أو تعديلها أو حتى تغييرها وذلك "لأن الأسرة المؤسسة الأولى التي تُكسب الفرد اتجاهات من خلال عملية التنشئة الاجتماعية"[2].

ذهب كثير من الباحثين في علم الإجتماع العائلي إلى أن التفكك الأسري في المجتمعات الحديثة يرجع سببه إلى عدم تمسك الأسر الحديثة بالقيم من جهة ورفض الأبناء التقبل لقيم واتجاهات الأسرة من جهة أخرى لكونهم لا يعتبرون أنفسهم حراسا على هوية الأسرة.[3]

يرى بعض علماء الاجتماع أن الآباء في الأسرة لهم دور كبير في تكوين اتجاهات أبنائهم في هذه المرحلة الأولى باعتبارهم قدوة لأبنائهم، وذلك أن "الأفراد داخل إطار معين يختلفون في اتجاهاتهم، وهذا راجع إلى تأثر الأفراد بآبائهم كأول وسائط للتطبيع الاجتماعي، فهم قوة مؤثرة في تكوين اتجاهات أبنائهم"[4].

---

[1] عبد المجيد نشواتي، علم النفس التربوي، دار الفرقان، عمان، الأردن، ط3، 1996، ص 474.
[2] الدسوقي عبده إبراهيم، مرجع سابق، ص 145.
[3] Martine Segalen, Sociologie de la famille, presse de Berger, France, 1984, p180.
[4] إنتصار يونس، السلوك الإنساني، المكتبة الجامعية الأزاريطة، اسكندرية، مصر، 2000، ص 279.

هناك العديد من النماذج التي تبين وجهات النظر حول عملية تكوين الاتجاهات، ولكنها تشتمل جميعها على عناصر مشتركة. وهكذا، إذا ركزنا على النقاط الأساسية، سيكون كافيا لنا اعتبار واحدة منها. لقد كانت خارطة "بروستر سميث" (M.Brwester smith) الخاصة بتكوين الاتجاهات أول خارطة تصمم كأداة لدراسة الاتجاهات السياسية ولكن أجزاءها الرئيسة تم تطبيقها على تكوين الاتجاه عموما.[1]

اعتبر "سميث" (smith) من خلال هذا النموذج أن العوامل والمحددات الاقتصادية لها دور كبير في تحديد اتجاهات الفرد وسلوكاته.

2-9-1-2-الخلفية الشخصية والمكان التاريخي:

يركز هذا النموذج الذي جاء به "بروستر سميث" في محاولته لدراسة الاتجاهات السياسية على أن الاتجاهات التي يبنيها الأفراد ويترجمونها في سلوكاتهم تتكون حسب شخصية الفرد والمكان الذي نشأ وترعرع فيه (المكان التاريخي وزمانه)، بحيث "تلعب الشخصية والمكان التاريخي الذي عاش وتربى فيه الفرد دورا حيويا في تحديد تصرفاته وسلوكاته واتجاهاته، هذه العوامل وغيرها تعمل على تكوين الشخصية".[2]

يقصد "بروستر سميث" (M.Brwester smith) بهذه العوامل "الانتماء الجماعي" المحيط الاجتماعي أو الجماعة التي ينشأ فيها الفرد ويعيش فيها، أو ما يسميه بعض الباحثين الاجتماعيين بالبيئة الاجتماعية، بحيث تتشكل الاتجاهات لدى الفرد عن طريق تأثير الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، والتي يكوّن نحوها مشاعر عميقة، ومن ثم تعكس اتجاهاته باستمرار الجماعة ومعتقداتها، فإذا اعتبرنا أن مسؤولا في مؤسسة اقتصادية يفضل المرونة في التعامل فإنه يتأثر بزملائه إذا كانوا يرفضون هذا الإجراء.

يركز نموذج خارطة "بروستر سميث" (M.Brwester smith) بشكل أساسي على ثلاث عوامل متّحدة في تشكيل الاتجاهات والمتمثلة في المكان التاريخي وزمانه، والبيئة الاجتماعية، وعوامل الشخصية والنزعات، أي أن "الاتجاهات لدى الفرد مرتبطة بعضويته في الجماعات الاجتماعية المختلفة"[3].

أثبتت الكثير من البحوث الاجتماعية أن الفرد يتأثر في استجابة اتجاهات الجماعة التي يوجد فيها باعتبار أن هذا الفرد له توقعات كما ترتضيه الجماعة من السلوك نظرا لمعرفته المسبقة بالمعايير الاجتماعية التي من خلالها تحكم على سلوك الأفراد[4].

---

[1] دوج نيوسوم وبوب كاريل، الكتابة للعلاقات العامة، ترجمة فايد رباح، دار الكتاب الجامعي، ط1، غزّة، فلسطين، 2003، ص80.

[2] دوج نيوسوم وبوب كاريل، نفس المرجع، ص 80.

[3] محمود السيد أبو نبيل، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط4، 1985، ص 457.

[4] الطاهر بوغازي، القيم التربوية، منشورات الخبر، الجزائر، ط1، 2010، ص 58.

الشكل الموالي يبين نموذج خارطة "بروستر سميث" (M.Brwester smith) التي صممها كأداة من أجل دراسة كيفية تكوين الاتجاهات السياسية والتي تم تطبيقها في دراسة الاتجاهات في شتى المجالات الاجتماعية الأخرى بشكل عام.

شكل (07): نموذج خارطة بروستر سميث (M.Brwester smith) لتكوين الاتجاهات[1]

2-9-1-3-وسائل الإعلام والاتصال:

أشارت الكثير من البحوث والدراسات الاجتماعية الحديثة على الدور الكبير الذي تلعبه وسائل الإعلام والاتصال الجماهيرية بصفة عامة والتلفزيون بصفة خاصة في تكوين الاتجاهات لدى جمهور المشاهدين، حيث باستطاعتها أن تُكسب الفرد "سلوكا ومعايير واتجاهات مناسبة لادوار اجتماعية معينة تمكنه من مسايرة مجتمعه والتوافق الاجتماعي معه وتكسبه الطابع الاجتماعي وتيسر له الاندماج في الحياة الاجتماعية"[2].

[1] دوج نيوسوم وبوب كاريل، مرجع سابق، ص 81.
[2] صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004، ص 57.

فوسائل الإعلام الحديثة وعلى رأسها التلفزيون بإمكانها أن تجعل الفرد يحس بتغيّر أو تطور في حاجاته، وبإمكانه الاطلاع من خلالها على المستجدات في مختلف مجالات الحياة، اجتماعية، اقتصادية، تربوية...إلخ.

تدفع الحاجة الأفراد للبحث عن تبني اتجاه جديد، ومثال ذلك حاجة الفرد إلى تعلم تقنيات وأساليب جديدة في التسيير والعمل المؤسسي تدفعه للبحث عنها من خلال متابعته لبرامج وسائل الاعلام في الجوانب المتعلقة بإشباع حاجاته الجديدة.

هذه الأهمية التي تكتسيها وسائل الإعلام في المجتمعات الحديثة ودورها في التأثير على سلوكيات واتجاهات المشاهدين جعل أغلب الدول والحكومات خاصة في الدول النامية تعمل جاهدة من أجل السيطرة على المؤسسات الإعلامية الكبرى والتحكم في خطها الاعلامي، وتوجيهها للعمل لصالحها، والدفاع عن سياساتها، بل تلجأ في الكثير من الأحيان إلى التضييق والضغط عليها في حالة معارضتها لسياسة السلطة، وكل هذا بهدف "تجنيد وسائل الاعلام من أجل إحداث تغييرات منشودة على مستوى السلوك والأفكار والاتجاهات"[1].

فالبرامج التلفزيونية والبرامج الإرشادية لها دور في توعية الأفراد وبناء معتقدات جديدة لديهم اتجاه موضوع ما، حيث ذهب الكثير من المحللين إلى اعتبار أن هذه البرامج تؤدي إلى "إثارة الوعي وتغيير الإتجاهات وتقديم الحقائق بطريقة جيدة "[2].

كما أن انتشار التلفزيون بشكل واسع أدى إلى زيادة عدد المشاهدين وتأثرهم به، خاصة لكونه أداة جديدة ومتطورة[3]

ليس التلفزيون المؤثر الوحيد، وإنما وسائل الاتصال الجماهيرية بأنواعها، كالسينما، والراديو، والجرائد، والتي توفر للمشاهدين والمستمعين والقراء مختلف المعلومات والأفكار المختلفة في نوعها وطريقة عرضها وتقديمها، مما يجعل هذه الوسائل أكثر قدرة على التنويع في طرائق التأثير خاصة الوسائل السمعية والبصرية، وذلك لأن "المضمون نفسه إذا قيل بنبرات صوتية مختلفة فإنه يدل على أشياء مختلفة"[4].

---

[1] على قسايسية، المنطلقات النظرية والمنهجية لدراسات التلقي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2006، 2007، ص 24.

[2] محمد سيد فهمي، تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص259.

[3] بيير ألبير، أندري جان تودسك، تاريخ الإذاعة والتلفزة، ترجمة محمد قدوش، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984 ص74.

[4] Gilles Amado et Guillet Ander, Dynamique des communications dans les groupes, 2eme ed, Edition Armand Colin, France, 1975, p26.

2-9-2-طرق قياس الاتجاهات:

تشير الكثير من البحوث والدراسات في العلوم الاجتماعية بصفة عامة، وفي ميدان علم النفس الاجتماعي بصفة خاصة إلى وجود طرق عديدة لقياس الاتجاهات، بحيث يتم قياسها بطرق غير مباشرة ومنها:

2-9-2-1-طرق تعتمد على التعبير اللفظي للفرد:

نتقوم هذه الطريقة على سبر الاتجاهات والمواقف من خلال صياغة عبارات حول موضوع أو موقف معين، وبعد ذلك يتم الطلب من المبحوث إبداء آرائه حيالها، وفي ضوء ذلك تستخلص اتجاهاته التي توجه سلوكه بطريقة غير مباشرة، كما جاء في مقياس "ليكرت" الذي يعتمد على صياغة العبارات وطلب رأي المبحوث من خلال الخيارات الخمسة (موافق جدا، موافق، محايد، معارض، معارض جدا).

تعتبر هذه الطريقة من أكثر الطرق تقدما نظرا لاعتمادها على الاستفتاءات والحصول على إجابات عدد كبير من الأفراد في وقت وجيز، وقد ظهرت في هذا الجانب عدة مقاييس لدراسة الاتجاهات منها مقياس "بوجاردوس" المعروف بمقياس البعد الاجتماعي، ومقياس "ترستون" الذي يعتمد على الدراسة التجريبية للوعي القومي، وكذا مقياس "ليكارت"، والذي يعرف بسهولة صنعه وثبات نتائجه، وهو الذي اخترت استخدامه في هذه الدراسة، نظرا للمزايا التي يوفرها، إلى جانب استخدام الاستمارة أيضا.

فعملية التفاعل تساعد الناس لبناء معان تشكّل في عقولهم صورا واتجاهات ذهنية عن العالم (المحيط الاجتماعي)، ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز (التعبير اللفظي) بالاشتراك في فكرة أو اتجاه أو موقف ولا يشرط أن تكون المشاركة هنا بالاتفاق والتطابق في الفكرة أو الاتجاه، لكن المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف على اختلافها أو تطابقها.[1]

2-9-2-2-طرق تعتمد على الملاحظة ومراقبة سلوك الفرد:

تقاس بطريقة الاستنتاج من السلوك الظاهر للشخص، فعملية ملاحظة سلوك الفرد تتطلب وقتا طويلا نوعا ما، وتستدعي تكرار الملاحظة في ظروف مختلفة، ومن أمثلة ذلك الحكم على اتجاه الفرد نحو وظيفته من خلال ملاحظة أدائه لها، ومعرفة اتجاه المسؤول في إدارة شؤون المؤسسة من خلال ملاحظة تعامله مع العمال، أو الحكم على اتجاه شخص ما للدين بملاحظة مدى التزامه لتأدية الصلاة...إلخ.

وتعتمد هذه الطريقة على مراقبة سلوكات الأفراد وملاحظة مدى استجاباتهم نحو موضوع معين من المواضيع المراد قياس اتجاههم نحوه، وذلك عن طريق ملاحظة ردة فعلهم، ويقصد بهذا الجانب "الاستجابة الفعلية نحو موضوع الاتجاه"[2].

---

[1] حسين خريف، المدخل إلى الاتصال والتكيف الاجتماعي، مخبر علم الإجماع والاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، ط1، 2005، ص18.

[2] فاطمة المنتصر الكتاني، مرجع سابق، ص 38.

فالأفراد الذين تتكون لديهم بعض المعارف والانفعالات يظهرونها في سلوكاتهم حيث يُترجمون المفاهيم والمعتقدات والمشاعر والعواطف التي يكوّنونها عن موضوع الاتجاه إلى سلوكيات فعلية ظاهرية. ويشير الجانب السلوكي: إلى السلوك الظاهر نحو موضوع الاتجاه[1]

تعتبر طريقة قياس السلوك من أهم الطرق المعتمدة في قياس الاتجاهات، لكون السلوك الإنساني يعبر بوضوح عن اقتناع الشخص بموقف معين، وهذا من خلال ترجمة هذه القناعة في مجموعة من السلوكات وردود الأفعال، والتي تعبر بدورها عن قناعات واتجاهات الشخص نحو موضوع أو قضية ما.

وتنطلق هذه الطرائق في دراسة الاتجاهات من فكرة أساسية مفادها أن كل ما يقتنع به الشخص من مواقف واتجاهات تظهر في سلوكاته وتصرفاته.

اعتمدنا على هذه الطريقة من خلال استخدامنا لتقنية الملاحظة قبل إجراء الدراسة الميدانية، بالتقائنا بعدد من الإطارات ومحاورتهم، لكنها كانت في أطر محدودة نظرا لصعوبة القيام بها كونها تتطلب الكثير من الإجراءات.

2-9-2-3-طرق تعتمد على قياس التعبيرات الانفعالية للفرد:

تتمثل هذه الطرق في دراسة ردود فعل الشخص الانفعالية على مجموعة من المؤثرات الخارجية، وهذا الأسلوب لا يصلح لاتجاهات مجموعة كبيرة من الأفراد، لأن طريقة التعبيرات والانفعالات تختلف من شخص لآخر، لأن الانفعال يعبر عن مقدار الشعور أو الإيجابي السلبي للفرد نحو موضوع الاتجاه[2].

2-10-أهم النظريات المفسرة للاتجاهات:

هناك العديد من النظريات النفسية والسلوكية والنفس اجتماعية والسياسية القديمة والحديثة التي اهتمت بتفسير موضوع الاتجاهات ومحاولة إعطاء التفسير العلمي لكيفية تكوينها وتعديلها وتغييرها، والدور الذي يلعبه المحيط الأسري والإجتماعي، وكذا الدور الذي تلعبه وسائل الاتصال في ذلك وفقا لأهداف القائمين عليها.

قبل الحديث بالتفصيل عن أهم النظريات في مجال دراسة الاتجاهات سنستعرض بشكل مختصر بعض التعريفات التي تطرقت لشرح مفهوم النظرية العلمية بشكل عام نوجزها في الفقرات التالية:

النظرية في مفهومها الشائع كبناء معرفي منهجي كما يعرفها "عماد الزغلول" تشير إلى: "مجموعة من القواعد والقوانين التي ترتبط بظاهرة ما بحيث ينتج عن هذه القوانين مجموعة من المفاهيم والافتراضات والعمليات التي يتصل بعضها ببعض لتؤلف نظرة منظمة ومتكاملة حول تلك الظاهرة، ويمكن أن تستعمل في تفسيرها والتنبؤ بها"[3].

---

[1] الدسوقي عبده إبراهيم، مرجع سابق، ص 149.
[2] محمود فتحي عكاشة ومحمد شفيق زكي، مرجع سابق، ص 124.
[3] الزغلول عماد، نظريات التعلم، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 20.

في هذا الإطار يشير "فيجل" (Figul) في تحديده لمفهوم النظرية على أنها عبارة عن "مجموعة من الافتراضات التي يمكن من خلالها اشتقاق عدد من المبادئ والقوانين الإمبريقية وفق إجراءات منطقية رياضية"[1].

تعرف النظرية بأنها ذلك الإطار الفكري الذي يفسر الفروض العلمية ويصيغها في نسق علمي مترابط[2].

هذه التعريفات وغيرها تبين لنا مدى أهمية المرجعية النظرية في ميدان البحث العلمي بوجه عام والبحوث الاجتماعية على وجه الخصوص، حيث لا يمكن للباحث في هذا الميدان الاستغناء عن التفسير النظري بأي حال من الأحوال، وذلك من أجل إعطاء نتائج البحث الصبغة العلمية المتخصصة حسب كل ميدان.

تجمع هذه التعريفات على فكرة أساسية وهي أن النظريه هي عبارة عن مجموعة من الافتراضات والمفاهيم المجردة والمنظمة والتي تصاغ في شكل قوانين علمية يبني على أساسها الباحثون نظرة منظمة يتم على ضوئها تفسير مختلف الظواهر الاجتماعية بطريقة علمية منظمة ويتم تعميم نتائجها على الظواهر المشابهة، ونحن بصدد الحديث عن النظريات المفسرة للاتجاهات، سنركز على ثلاثة أنواع مشهورة وهي: النظريات المعرفية، النظريات السلوكية، ونظريات الصراع.

2-10-1-نظرية الاستجابة المعرفية:

تتحدث هذه "نظرية الاستجابة المعرفية" عن تغيير الاتجاهات والذي يكون من منطلق أن "الاستجابة المعرفية هي رسالة داخلية صامتة تصدر عن المتلقي، وهي عبارة عن فكرة أو معلومة متعلقة بموضوع أو قضية معينة وتنتج عن عمليات معرفية معينة وتشير هذه العمليات إلى معالجة وإعادة بناء المعلومات، وتتضمن إدراك المعلومات، والاستخلاص منها، والحكم عليها، وتوليد الأفكار منها، وتخزينها، ثم استرجاعها من الذاكرة... ويفترض أن تتوسط الاستجابات المعرفية تأثير الرسائل المختلفة على آراء واتجاهات المتلقين "[3].

وتركز نظرية الاستجابة المعرفية على دور المعارف الفردية في تكوين الاتجاهات لدى الأفراد من جهة، وسعي الأفراد لتحصيل التماسك من جهة أخرى، حيث يرى أصحاب هذه النظرية بأن "الناس يسعون لقبول الاتجاهات التي تتناسب مع البناء المعرفي لهم، وأنهم يسعون من خلال ذلك إلى إيجاد نوع من التماسك والترابط "[4].

---

[1] الزغلول عماد، نفس المرجع السابق، ص 20.
[2] همام طلعت، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط 1، بيروت، لبنان، 1984، ص 55.
[3] شيماء ذو الفقار زغيب، نظريات في تشكيل اتجاهات الرأي العام، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ط1، 2004، ص 32.
[4] الدسوقي عبده إبراهيم، مرجع سابق، ص 165.

يكون هذا القبول للاتجاهات والمواقف الجديدة التي يبنيها أو يكونها الأفراد من خلال معالجة المعلومات التي يتلقونها والرسائل التي يتعرضون لها، ثم يحددون بعد ذلك الاتجاهات المقبولة والاتجاهات المرفوضة بناءا على ما يمتلكونه من معارف ومعلومات بشأن موقف أوموضوع من المواضيع.

تميز هذه النظرية بين الاتجاه والاستجابة المعرفية، فعلى الرغم من الارتباط الوثيق بين مفهومي الاتجاهات والاستجابات المعرفية إلا أنهما لا يمثلان شيئا واحدا حسب ما تذهب إليه هذه النظرية "فالاستجابات المعرفية هي ناتج عملية معالجة المعلومات التي تحدث في وقت معين، بينما الاتجاه يعبر عن شعور إيجابي أو سلبي تجاه موضوع أو قضية معينة، والاتجاه يمكن أن يؤثر ويتأثر بالمعلومات والمعارف التي يمتلكها الفرد، ولكنه في الوقت ذاته أكبر من مجرد كونه ملخصا بسيطا للاستجابات المعرفية.[1]

تأثير وسائل الاعلام وفقا لمنظور الاستجابة المعرفية:

تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية وهي أن المعرفة هي مجموعة من المعلومات والمعارف التي يمتلكها الفرد تجاه موضوع معين، وتشمل هذه المعارف آراءه واعتقاداته وسلوكاته التي يكتسبها من مصادر مختلفة يتفاعل معها في بيئته الاجتماعية، ومن ضمن هذه المصادر وسائل الإعلام الجماهيرية بأنواعها المختلفة.

تؤكد "نظرية الاستجابة المعرفية" على تأثير وسائل الإعلام في معارف وإدراكات واتجاهات الجمهور على اختلاف مستوياتهم الفكرية والاجتماعية والثقافية، "تؤثر وسائل الاعلام في التكوين المعرفي للأفراد من خلال عملية التعرض الطويلة المدى لوسائل الإعلام كمصدر للمعلومات، فتقوم باجتثاث الأصول المعرفية القائمة لقضية أو لمجموعة من القضايا لدى الأفراد، وإحلال أصول معرفية جديدة بدلا منها."[2].

يرتبط تأثير وسائل الاعلام على اتجاهات الأفراد حسب "نظرية الاستجابة المعرفية" بمدى صدور استجابات معرفية مؤيدة لدى الأفراد بشأن ما تبثه وسائل الإعلام، ومن هذا المنطلق الذي تبني عليه نظرية الاستجابة المعرفية تفسيرها حول تأثير وسائل الاعلام على اتجاهات المشاهدين "فتغيير الاتجاه يتطلب أن تصدر عن الشخص استجابات معرفية مؤيدة، أما إذا صدرت عنه استجابات معرفية معارضة فإن الاتجاه لا يتغير."[3]

---

[1] شيماء ذو الفقار زغيب، نفس المرجع السابق، ص 34.
[2] محمد بن عبد الرحمن الحضيف، كيف تؤثر وسائل الإعلام، مكتبة العبيكان، ط2، السعودية، 1998، ص 32.
[3] شيماء ذو الفقار زغيب، مرجع سابق، ص 36.

2-10-2-النظرية السلوكية:

ترتبط النظرية السلوكية بمجال الاتجاهات في كونها توفر قاعدة نظرية لتفسير سلوك الأفراد المستهدفين بتكوين الاتجاهات، وتعرف بنظرية التعلم والاكتساب أو نظرية المثير والاستجابة وينصب اهتمامها على تفسير الكيفية التي يتعلم بها الأفراد، وكيف تتغير سلوكاتهم تبعا لعمليات التعلم، ومن روادها "كلارك هل" و"بافلوف" و"واطسون" و"سكينر" وغيرهم، حيث ترى هذه النظرية أن معظم سلوك الإنسان متعلم ومكتسب، ويمكن تبعا لذلك تغييره أو تعديله، وكل سلوك هو استجابة لمثيرما يتعرض له الفرد.

ما يميز هذه النظرية السلوكية هو اعتقادها بإمكانية تغيير الاتجاهات من خلال التعلم والاكتساب، إذ أنها تفترض أنه "من المسلمات المتفق عليها بشأن السلوك الاتجاهي هو أنه مكتسب ... وقد دفع قبول الباحثين لهذه المسلمة إلى قبول مسلّمة أخرى وهي أن الاتجاهات يمكن تعديلها عن طريق التعليم وقد دفعهم ذلك إلى عمل كثير من البحوث عن تغيير الاتجاهات"[1].

فالاتجاهات حسب النظرية السلوكية ليست ثابتة تماما، بل يمكن تغييرها واكتسابها نتيجة عوامل مختلفة، كما أشارت هذه النظرية أيضا إلى دور عامل "التعزيز" في تغيير الاتجاهات أو تكوينها وترسيخها، أي أن هذه النظرية تعتقد أن عملية التعليم والتكرار تساهم في تعزيز معارف الفرد بشأن موضوع ما، وبالتالي المساهمة في ترسيخ أفكار معينة لديه تعزز قناعاته واتجاهاته بشأن هذا الموضوع، أو ذاك.

2-4-3-نظرية الصراع:

تقوم هذه النظرية على افتراض أنه حينما يحدث صراع وتنافس بين جماعتين مختلفتين نتيجة عوامل خارجية فإن هاتين الجماعتين تصبح تهدد كل منهما الأخرى، حيث "تحاول كل جماعة داخل المجتمع تحقيق مصالحها الخاصة في إطار المنافسة مع الآخرين، وبالتالي تقاوم الجهود التنافسية للآخرين... وبتطبيق هذه الإفتراضات على وسائل الإعلام نلاحظ أنها في المجتمعات الحرة عبارة عن مشروعات متنافسة"[2].

هذا الصراع يؤدي إلى حدوث تقييم سلبي متبادل بين هذه الجماعات المتنافسة فتتكوّن مشاعر واتجاهات عدائية بينهما، وبناء على ذلك فإن الاتجاهات السلبية والعدائية التي تكوّنها الجماعات الاجتماعية عن بعضها (مهما كان موضوعها) تحدث نتيجة الصراع القائم بين هذه الجماعات.

---

[1] محمود فتحي عكاشة ومحمد شفيق زكي، مرجع سابق، ص 123.

[2] حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد، وليلى حسين السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط2، مصر،2001، ص 117.

يتضح من خلال هذا الصراع أهمية الدور الذي يمثله التفاعل بين الجماعات من أهمية في نشأة الاتجاهات المتعلقة بجوانب الحياة الاجتماعية، ورغم ذلك فإنه ليس من الضروري أن تكون الأحداث التفاعلية بين الجماعات هي السبب الوحيد في ظهور بعض الاتجاهات عند الأفراد، إذ غالبا ما تتسبب أسباب أخرى لا تقل أهمية عن عوامل الصراع كالعمليات المعرفية وعمليات التعليم والمؤثرات الخارجية.

2-11-وظائف الاتجاهات:

تؤدي الاتجاهات عدة وظائف للفرد سواء على المستوى الشخصى أو على المستوى الاجتماعي، ومن أهمها:

2-11-1-وظيفة المنفعة (إشباع الحاجات):

تمكن هذه الوظيفة الفرد من تحقيق أهدافه المرغوبة وتجنب أهدافه غير المرغوبة وذلك من خلال التواجد مع الأفراد الذين يكون لهم نفس الاتجاهات الخاصة به، وهذا بدوره يزيد من رضاه ويجنبه الألم أو العقاب.[1]

يتمثل الاتجاه في تفضيل فرد ما لأسلوب معين في التسيير بعدما عرف أن ذلك الأسلوب يحقق نتائج مالية معتبرة للعمال، أي أصبح له فيه نفع خاص، ويبدو النفع أحيانا في وصول الفرد إلى أهدافه عن طريق إظهار اتجاهه، ويسمح النفع بالقول عن الاتجاه إنه نفعي، كما تسمح الخدمة التي يقيمها الاتجاه في تكيف صاحبه مع ظروف طارئة بالقول إنه اتجاه تكيفي، وظهور السلوك المعبر عن الاتجاه، في الحالتين، هو دليل على أن السلوك يلبي أو يشبع حاجات لدى الفرد.

2-11-2-وظيفة التعبير عن الذات:

توفر الاتجاهات للفرد فرص التعبير عن الذات، وتحديد هوية معينة في الحياة المجتمعية، وتسمح له بالاستجابة للمثيرات الخارجية على نحو نشط وفعال، الأمر الذي يضفي على حياته معنى هاما، ويجنبه حالة الانعزال واللامبالاة.[2]

2-11-3-الوظيفة المعرفية:

تساعد الاتجاهات صاحبها في فهم العالم من حوله فهما يشعرُه بالاطمئنان، فهي توفر له نوعا من الوضوح في رؤية العالم وتفسير حوادثه، وهذا لا يعني أن الاتجاهات تقدم صورة صحيحة عن العالم الخارجي، بل يجعل الصورة ذات معنى لمن يدرك العالم بواسطة اتجاهاته، "وتتعلق هذه الوظيفة بإدراك الفرد لبيئته الاجتماعية والطبيعية والذي من شأنه أن يجعل العالم من حوله أكثر ألفة وتوقعا"[3].

---

[1] محمود فتحي عكاشة ومحمد شفيق زكي، مرجع سابق، ص 125.
[2] عبد المجيد نشواتي، مرجع سابق، ص 475.
[3] محمود فتحي عكاشة ومحمد شفيق زكي، مرجع سابق، ص 125.

2-11-4-وظيفة الانتماء والتوحد مع الآخرين:

هذا الاتجاه يربط بين الفرد ومجتمعه، أو فئة من ذلك المجتمع، ويدعم شعوره بالانتماء إلى ذلك المجتمع أو تلك الفئة وشعوره بأنه مثل الآخرين ويشكل اتحادا معهم، فالانتماء حاجة عميقة من حاجات الشخص، لأنه يدرك أهمية هذه الوظيفة التي يقوم بها الاتجاه في خدمة صاحبه.

2-11-5-الوظيفة التقويمية:

تظهر الوظيفة التقويمية للاتجاه في تفضيل الفرد أمرا ما أو عدم تفضيله مما يدل على أن لذلك الأمر قيمة ما لدى صاحب الاتجاه (إيجابية أو سلبية)، فالفرد الذي يكون اتجاهه نحو الديمقراطية اتجاه تفضيل، فيعبر عن حسنات الديمقراطية اجتماعيا وسياسيا وغير ذلك ويرى أن في تفضيله تعبيرا عن تقويم للديمقراطية، "فالاتجاه ييسر للفرد القدرة على التعامل مع الأشياء أو الموضوعات على نحو متسق يجمع ما لديه من خبرات متنوعة في مجموعات منظمة.[1]

2-11-6-وظيفة الدفاع عن الأنا:

يستخدم الفراد اتجاهاته للدفاع عن نفسه حيث "تشير الدلائل إلى أن اتجاهات الفرد ترتبط بحاجاته ودوافعه الشخصية أكثر من ارتباطها بالخصائص الموضوعية أو الواقعية لموضوعات الاتجاهات، لذلك يلجأ الفرد أحيانا إلى تكوين اتجاهات معينة لتبرير بعض صراعاته الداخلية أو فشله خيال أوضاع معينة، للإحتفاظ بكرامته وثقته بنفسه، أي أنه يستخدم هذه الاتجاهات للدفاع عن ذاته."[2]

خلاصة الفصل

بحكم ارتباط دراستنا هذه بآليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقة ذلك باتجاهات الإطارات في استخدام آليات إدارة الموارد البشرية والعوامل المؤثرة في ذلك فقد تناولنا في هذا الفصل شقين اثنين، يتعلق الأول بموضوع الاتجاهات، بينما يتعلق الشق الثاني بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية.

تطرقت في الشق الأول من هذا الفصل لموضوع القيادة الإدارية وإدارة الموارد البشرية من خلال شرح القرارات الإدارية ووظائف الإدارة بشكل عام، كما تطرقت لإدارة الموارد البشرية وأهميتها والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وتناولت أيضا أهم وظائف إدارة الموارد البشرية التخطيط لها ودور ذلك في المؤسسة الإقتصادية، بالإضافة أخيرا إلى في المؤسسات الاقتصادية الحديثة.

أما في الشق الثاني من هذا الفصل فقد ألقينا نظرة حول موضوع الاتجاهات، فتطرقنا لهذا الجانب من خلال الحديث عن مكوناتها وذكر خصائصها وبيان تصنيفاتها وعوامل تكوينها إضافة إلى أهم وظائفها وأهم النظريات المفسرة لها.

---

[1] فاطمة المنتصر الكتاني، مرجع سابق، ص 35.

[2] عبد المجيد نشواتي، مرجع سابق، ص 476.

الفصل الثالث
نظريات التسيير الإداري وإدارة الموارد البشرية

محتويات الفصل الثالث: المداخل النظرية في إدارة الموارد البشرية.

تمهيد.....104

3-1-نظرية الإدارة العليا لهنري فايول Henri Fayol (1841-1925).....105

3-2-نظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلورFrederich Taylor(1856-1915).....109

3-3-نظرية البيروقراطية لماكس فيبر Max Wiber (1864-1920).....113

3-4-مدرسة العلاقات الإنسانية لإلتون مايو Elton Mayo (1880-1949) 118

3-5-نظرية التوازن التنظيمي لبرنارد شسترBernard Chester (1886-1961).....123

وهربرت سايمون Herbert Simon (1916-2001) 123

3-6-نظرية الإدارة بالأهداف لبيتر دريدكر Peter Drucker (1909-2005).....125

3-7-نظرية اتخاذ القرارات هربرت سايمون Herbert Simon (1916-2001).....126

3-8-نظرية (x) و(y) لدوجلاس ماكريجور M. Douglass (1964-2006).....129

3-9-نظرية الإدارة اليابانية.....131

خلاصة الفصل.....133

تمهيد:

سنتطرق في هذا الفصل لأهم النظريات في ميدان إدارة الموارد البشرية لمحاولة إبراز الإسهامات النظرية في هذا الميدان وتسليط الضوء على أهم الإتجاهات النظرية، سواء القديمة منها أو الحديثة والتي اهتمت بطرق وآليات التسيير الإداري بشكل عام، وبإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الإقتصادية بصفة خاصة، وهذا من أجل إضفاء الصبغة العلمية على الموضوع الذي تتناوله هذه الدراسة على اعتبار أن الإسهامات النظرية هي التي تبرز أهمية الموضوع وتحدد جوانب الدراسة باعتبارها نظريات قامت على أساس افتراضات ودراسات ميدانية قبل أن تعمم وتصبح على شكل نظريات وقوانين مرجعية في دراسة وتفسير آليات الإدارة والتسيير الخاصة بالجانب البشري في مختلف المؤسسات الإقتصادية.

ومن أهم النظريات الخاصة بإدارة الموارد البشرية التي سنتناولها في هذا الفصل والتي سنحاول خلالها الموازنة بين النظريات التقليدية والنظريات الحديثة، هناك كل من نظرية البيروقراطية "الماكس فيبر"، ونظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلر" في القرن التاسع عشر، بالإضافة إلى بعض النظريات الأخرى في هذا الميدان على غرار نظرية الإدارة العليا لهنري فايول، ومدرسة العلاقات الانسانية لـ "جورج إلتون مايو"، وبعض النظريات الحديثة كنظرية الإدارة بالأهداف (نظرية المنظمة)، ونظرية الإدارة الاستراتيجية.....إلخ.

1-3-نظرية الإدارة العليا لهنري فايول H. Fayol (1841-1925):

تسمى هذه النظرية أيضا بمدرسة البحوث والعمليات، وتنسب للمهندس الفرنسي "هنري فايول" **H. Fayol**، وبحكم توليه منصب رئيس مجمع صناعة المعادن والمناجم بفرنسا اهتم بالإدارة العليا في المؤسسة والمشاكل التنظيمية الناتجة عن تقسيم العمل في المنظمات الصناعية، وكتب العديد من المقالات والمحاضرات في الموضوع توجها بكتابه الشهير "Général and Industrial management" والذي تطرق فيه إلى أهم المبادئ التي يجب أن ترتكز عليها الادارة داخل المنظمة.

يرى فايول عندما يتعرض للإدارة الصناعية أن هناك صفات إدارية يجب أن تتوفر في الإداري بالفطرة أو الموهبة أو حتى بالتدريب، كما يجب أن تنتقل هذه الصفات من الإدارة المتوسطة إلى الإدارة العليا، وتتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط، ومن بين هذه الصفات، الصفات الجسمية، والصفات الذهنية الراقية التي تمتزج بها صفات معنوية كالجلد، والهمة، والحزم، وتحمل المسؤولية، وعلى هذا الأساس يتفق معظم علماء هذه المدرسة على أن العمل في التنظيم يجب أن يكون متخصصا تبعا لمبدأ أو أكثر من هذه المبادئ الأربعة حتى يستطيع التنظيم تحقيق أمثل تقسيم للعمل والسلطة.[1]

المبدأ الأول: التخصص تبعا للغرض: أي أن العمال الذين يعملون على تحقيق أهداف متشابهة في التنظيم يجب أن يوضعوا معا في قسم تنظيمي واحد.

المبدأ الثاني: التخصص تبعا للعملية: أي أن العمل الذي يقوم على عملية محددة يجب أن يتم في قسم واحد.

المبدأ الثالث: التخصص تبعا لنوع العمل: أي أن يكون كل الأعمال التي توجه إلى خدمة مجموعة محددة من العملاء يجب أن يضمها قسم واحد.

المبدأ الرابع: التخصص تبعا للمنطقة الجغرافية: أي أن الوظائف التي تؤدى في منطقة جغرافية واحدة يجب أن توجد في قسم واحد.

تمتاز مدرسة البحوث والعمليات التي أسسها "فايول" **H. Fayol** بطابعها التقني البحت الذي يبعد الجوانب الاجتماعية والثقافية، والنفسية للعامل، وكأنها تعتمد على وحدة الجنس البشري التي يطرحها الأنثروبولوجيون، رغم أن هذا المبدأ لا نستطيع الاعتماد عليه في دراسة المنظمات، وذلك أن المنظمة في حد ذاتها هي استجابة لواقع اجتماعي وثقافي واقتصادي وسياسي، يختلف من مكان إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر ومن زمان إلى زمان لهذا يجب علينا ونحن نأخذ بآراء أصحاب هذه المدرسة أن نسقطها في ضوء المعطيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والسياسية السائدة في المجتمع أو في المنظمة المراد دراستها.[2]

---

[1] بوقرة كمال، مرجع سابق، ص 127.

[2] بوقرة كمال، نفس المرجع السابق، ص 128.

يعتبر المهندس "هنري فايول" **H. Fayol** (1841- 1925) مؤلف كتاب "النظرية الكلاسيكية للإدارة" الرائد الأوّل لهذه النظرية، فقد حدّد الوظائف الأساسية الخمسة للإدارة وهي (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، والرقابة)، كما طوّر الأصول الأساسية الأربعة عشر للإدارة والتي تتضمن كل المهام والعمليات الإدارية.

كما حدد "فايول" **H. Fayol** أن مهام المسؤول الإداري كمشرف أو مدير، ستكون عبارة عن مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية، ولذلك فإنه من الضروري مراجعة الأصول العامة للإدارة وهي أربعة عشر كما قرّرها "فايول"، واستخدام هذه الأصول الإدارية سيساعد المسؤول على أن يكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة، وهذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء.

تتمثل الأصول العامة للإدارة كما يراها هنري فايول في المبادئ الأربعة عشر التالية[1]:

مبدأ التخصص:

يعني تجميع الوظائف المرتبطة مع بعضها البعض.

مبدأ السلطة والمسؤولية:

أوضح فايول، الارتباط الوثيق بين السلطة والمسؤولية، وهذه الأخيرة موازية للسلطة ومنبثقة عنها. ويرى فايول أن السلطة هي مزيج مكون من السلطة الرسمية المستمدة من المنصب الرسمي واختصاصاته، والسلطة الشخصية التي قوامها الذكاء والخبرات والخلق القويم والقدرة على القيادة.

مبدأ الانضباط:

هو في نظر "فايول" احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام، ويقرر فايول أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة في جميع المستويات.

مبدأ وحدة القيادة:

يعني أن يكون لكل موظف رئيس واحد يتلقى منه الأوامر والتوجيهات ويرفع له التقارير.

مبدأ وحدة التوجيه:

يقضي هذا المبدأ بأن كل مجموعة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد وخطة واحدة وهذا المبدأ يهتم بالنشاط للأفراد.

مبدأ سيادة المصلحة العامة على المصلحة الفردية:

يتطلب هذا المبدأ من الإدارة التدخل حينما تتعارض مصالح العاملين مع المصلحة العامة أو الأهداف العامة للمنظمة، وذلك من أجل المحافظة على استقرار التنظيم واستمراريته.

[1] مركز الخليج للدراسات (http://www.alkhaleej.ae/economics)، 2015/11/22، سا 21.30.

مبدأ الأجر العادل:

يقضي هذا المبدأ بأن تكون الرواتب والمكافآت عادلة ومجزية لجميع العاملين في جميع المستويات.

مبدأ المركزية أو تفويض السلطة:

يقصد به مدى تركيز السلطة أو توزيعها، وهذا المدى يختلف من منظمة إلى أخرى، وتحكمه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري.

مبدأ التسلسل والتدرج بالمرتبة:

يرى فايول تدرج مستويات القيادة في التنظيم بشكل هرمي، ويعني تسلسل الرؤساء من أعلى إلى أسفل، وتوضيح هذا التدرج الرئاسي لجميع مستويات الإدارة.

مبدأ الترتيب:

يقصد به وضع كل شيء وكل شخص في مكانه، ويقسم إلى قسمين: نظام مادي يعنى بوضع الآلات والأدوات والمعدات في مكانها المناسب لمصلحة العمل، ونظام اجتماعي يهتم بوضع كل شخص في المكان المناسب، كما يهتم بتنسيق الجهود وتحقيق الانسجام بين نشاطات مختلف وحدات التنظيم.

مبدأ العدل والمساواة في معاملة الأفراد:

يجب أن يعامل جميع العاملين معاملة واحدة بهدف الحصول على ولائهم وانتمائهم وأن يلتزم كل منهم بواجباته كافة.

مبدأ استقرار الأفراد:

ينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله، وأن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة.

مبدأ حرية المبادرة:

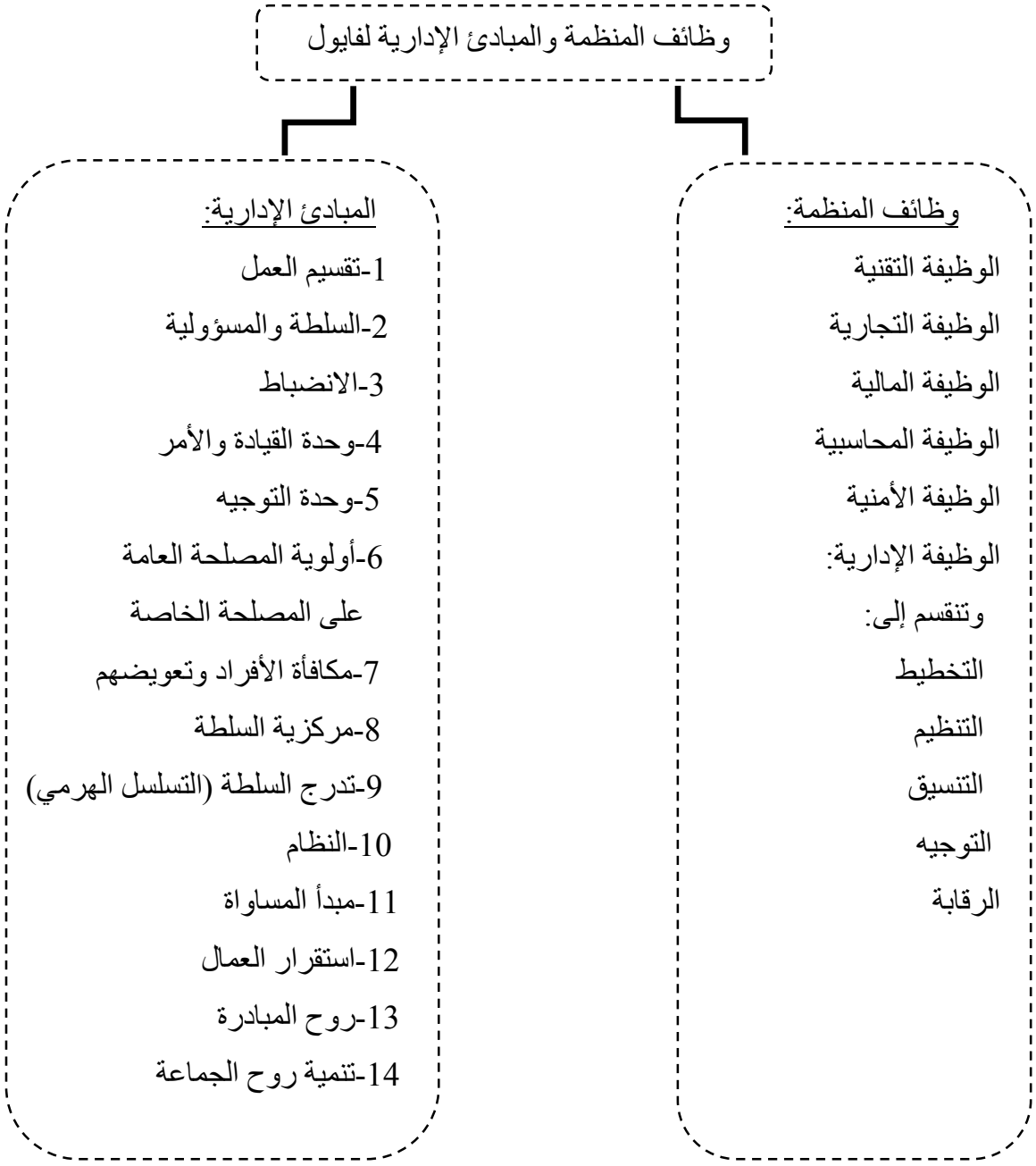
المبادرة عند فايول (**H. Fayol**) إعداد الخطط وكيفية تنفيذها، ويطالب فايول الرؤساء بإعطاء الفرصة للمرؤوسين لممارسة المبادرة في العمل وإعداد المقترحات وتنمية روح الابتكار.

مبدأ وحدة الأفراد:

بما أن الوحدة تولد قوة، فعلى المدير وفق هذا المبدأ، تجنب العمل بمقولة فرق تسد، وتجنب التعسف في الاتصال بالمرؤوسين بطرق رسمية.

تشير كثير من التحليلات أن "فايول" (**H. Fayol**) ينتمي للمدرسة "التاليلورية" لكن من خلال تطرقنا لأفكار المهندسين نلاحظ بعض الفوارق، فالأول اهتم بالإطار العام للعملية الإدارية دون تفاصيل، مركزا على المستوى الأعلى (المدراء)، وما يجب أن يتمتعوا به من شعور بالانسجام والمرونة لتكييف مبادئهم حسب المواقف المتجددة، بينما اهتم الثاني بأساليب الإدارة على المستوى التنفيذي، (الأدنى) من الإدارة في المنظمة الصناعية وهم (العمال)، مما يؤكد أن أفكار المهندسين ليست متناقضة، ولكنها جاءت مكملة لبعضها باعتبارهما يركزان على تقسيم العمل والكفاءة في المشروعات.

الشكل التالي يبين أهم وظائف المنظمة والمبادئ الإدارية عند "فايول" H. Fayol:



شكل (08) يبين أهم وظائف المنظمة والمبادئ الإدارية عند "فايول"(H. Fayol)[1]

[1] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 168، بتصرف.

2-3-نظرية الإدارة العلمية "لفريدريك تايلور" F. Taylor (1856-1915):

يعد المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور"**F. Taylor** (1856-1915) المؤسس والرائد الأول لهذه النظرية (نظرية الإدارة العلمية) أو مؤسس ما يعرف بالتنظيم العلمي للعمل، حيث يمكن من خلال هذه النظرية فهم الإدارة على أسس فنية في طبيعتها، وأن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة. ولذلك فإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية، وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الإفتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الإختبار[1].

يعرف العمل في التنظيم العلمي الحديث للعمل وحسب ما تتبناه "نظرية الإدارة العلمية" على شكل سلسلة تبين مجموعة من العمليات المنتظمة خلال العملية الإنتاجية من أجل الوصول إلى إنجاز عمل معين، بالإضافة إلى تحديد الأجر من خلال مردود العمل، وذلك من خلال ما جاء في كتابه "الإدارة العلمية" الصادر خلال العام 1911، وعلى الرغم من تحليله الخاص بتنظيم الورشات (طبيعة تكوينه وخبرته) إلا أنه يعتبر من بين أهم منظري الإدارة العامة، وانحصرت أعماله أساسا حول الفعالية في العمل باستخدام المنهج العلمي لتحديد أفضل الطرق التي تساعد الفرد على الاستخدام الأمثل لجهده.

تعود اجتهادات "تايلور" (**F. Taylor**) إلى تلك الفترة التي عاصرها وعايش أحداثها، والتي تميزت بالفساد الإداري، والذي كان يقابله التطور الكبير الذي كانت تشهده أمريكا في جميع الميادين الاقتصادية، وتوفر الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية أعداد العاملين، واتساع الأسواق الداخلية، بالإضافة إلى الوتيرة العالية من الاختراعات وظهور المختصين في مجال الإدارة والتسيير[2]، لذا جاءت أفكاره معبرة عن تلك الفترة، حيث كان مصمما على الحصول على أقصى قدر من الإنتاج عن طريق مجموعات العمل التي يشرف عليها معتمدا على نظرته العلمية القائمة على «استخدام طرق دراسة الوقت والحركة لتحديد أحسن طريقة لأداء العمل»[3].

اعتبر "فريدريك تايلور"(**F. Taylor**) أن نظام العمل في المصنع لا يقوم على تقدير علمي لطاقة العامل الإنتاجية، وإنما تم وضعه بناءا على ما هو موجود في سجلات الانتاج السابقة التي قدرت بطريقة عشوائية معدل الانتاج اللاّزم في المصنع، محاولا معالجة مشكل التناقض الذي لاحظه على مستوى العمل الإداري، حيث رأى بأن العامل يسعى للحصول على أجور مرتفعة دون مضاعفة جهوده، وفي المقابل تسعى الإدارة إلى تحقيق إنتاجية مرتفعة بأقل التكاليف، وبناءا على هذا التناقض ركز تايلور على ضرورة استخدام مبدأ الحركة والزمن لتحسين أداء العمال.

---

[1] هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 64.

[2] غربي علي، سلاطنية بلقاسم، قيرة اسماعيل، مرجع سابق، ص34.

[3] CLAUD Durant: le travail en Chain, Edition de Seuil, Paris, 1978, P47.

توصل "تايلور" إلى كيفية الحصول على عمل نموذجي بالإعتماد على مجموعة من القواعد أهمها:[1]

التخصص وتقسيم العمل.

هيكل للتدرج الرسمي بمسئولياته العديدة.

افتراض رشد ومنطقية سلوك العاملين.

وجود قواعد ولوائح محددة تحكم العمل والأداء.

أهمية الخبرة.

كما اعتمد "تايلور" أيضا دراسة الحركات التي يقوم بها العمال داخل المصنع أو المؤسسة والجدوى منها، وتوصل "تايلور" بهذه المجهودات إلى استنتاج نوعين من الحركات الوظيفية التي يقوم بها العمال وهما:[2]

- حركات غير ضرورية
- حركات ضرورية

فالحركات غير الضرورية تتمثل في مجموعة الأنشطة والحركات التي يقوم بها العامل ولكنها تقلل من إنتاجيته، وبالتالي فهذه الحركات يجب استبعادها أو التقليل منها على الأقل.

أما الحركات الضرورية فهي مجموعة الأنشطة والحركات التي يؤديها العامل والتي يجب عليه القيام بها لإتمام الوظيفة التي يؤديها.

كما توصل إلى أن التنظيمات بكل أنواعها يجب أن ترتكز على:[3]

اعتبار العمل وحدة أساسية للتنظيم.

التعاون بين الإدارة والعمال، مع تكفل الإدارة بحل كل المشكلات خضوع العمال للأوامر.

استخدام المنهج العلمي في كل الإجراءات وكذا في التسيير.

استناد مركز العمل وفقا لمتطلباته إلى أفراد يتوفرون على الكفاءات اللازمة.

الرجوع إلى المتخصصين والخبراء.

خضوع مختلف العلاقات بين أجزاء التنظيم للرشد.

ربط الأجر بالأداء.

---

[1] بوزيد نجوى، مرجع سابق، ص 44.

[2] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 161.

[3] بوزيد نجوى، مرجع سابق، ص ص 44، 45.

يعد "تايلور" (**F. Taylor**) أول من وضع خطوات العمل موضع الدراسة والبحث معتمدا في ذلك على المنهج العلمي في دراسة العمل[1]، والذي يقوم بصفة أساسية على تقييم العمل، وكيفية الاختيار المدروس والمناسب للعمال في بداية التوظيف، وتحديد الأجور المستحقة للعمال، فقام "تايلور" بإعادة تصميم العمل من خلال وضع نظام جديد للأجور مبني على أساس الكمية المنتجة بدلا من الإعتماد على النظام الزمني الذي كان معتمد من قبل.

كان يهدف "تايلور" (**F. Taylor**) من وراء ذلك من أجل صنع توافق بين أجر العمال من جهة، ومستوى الإنتاجية من جهة أخرى، وهذا ما سماه تايلور "بالأجر بالقطعة"، ومن خلال تجاربه توصل إلى ما يسمى بالطريق الأفضل الوحيد «الذي تعني به إتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلاني للعمل والمحفز الوحيد والأساسي هو ذو طبيعة مالية والعمل على القضاء على التبذير في الوقت، الموارد بإتباع المنهج العلمي»[2].

توصل "تايلور" (**F. Taylor**) إلى وضع مجموعة من المبادئ التنظيمية التي تساهم في التنظيم العلمي للعمل، وتتلخص في العناصر التالية:[3]

1- جمع وتصنيف وتحليل المعرفة ونقلها إلى علم جديد قائم بذاته، تستبدل بها الأساليب الفردية.
2- الاختيار العلمي والتدريب للعامل بما يسمح من اكتسابه المهارات التي يكون لها الأثر الايجابي على زيادة إنتاجيته.
3- تكوين روح التعاون الوثيق بين العامل والإدارة.
4- تقسيم العمل بين الإدارة والعامل بحيث يكون العبء الأكبر على الإدارة والمديرين.
5- ارتباط التنظيم لدى "تايلور" بالمستوى الأسفل من المؤسسة "على مستوى الورشات" من خلال:
- الفصل بين المهام التخطيطية والتنفيذية
- تقييم النشاط الإنتاجي والإداري يكون على أساس تكلفة المنتوج، حيث أن الرفع من الكفاية الإنتاجية يوحي إلى انخفاض التكاليف.
- الاعتماد على الأساليب العلمية في التنظيم بناءا على الأبحاث والتجارب عوض الاعتماد على التخمين والصدف.
- استخدام الأسلوب الوظيفي في النشاط الإداري أي ضرورة منح المدير سلطة وظيفته.

---

[1] Carol Kennedy, Toutes les théories du management, 3éme édition, Maxima, paris, 2003, p323.

[2] Jean-claude scheide, les grands auteurs en organization, 2 éme édition, dunord, paris, 1999, p83.

[3] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص ص 161،162.

استندت نظرية الإدارة العلمية إلى عدة أسس فلسفية منها:[1]

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

- اختيار الموارد سواء منها المادية أو البشرية بطرق علمية وسليمة.
- اختيار العامل المناسب وإرشاده إلى كيفية الأداء الأمثل للعمل.
- توزيع المهام، حيث تتولى الإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة، ويتولى العمال مهام التنفيذ.

يبدوا من خلال ما سبق أن التركيز منصب على مبدأين أساسيين:

- **أولا: مبدأ التخصص وتقسيم العمل:**

حيث يعهد لكل عامل بعمل محدد ويتم تدريبه على أفضل طريقة لأدائه.

- **ثانيا: مبدأ التعاون:**

يعتبر السبيل الأمثل لحل المشاكل وأسباب التعارض بين العمال والإدارة، ومن ثم القضاء على المشاكل التي يعرفها المصنع.

من خلال هذه التحليلات التي أشرنا إليها والتي جاءت بها أفكار فريدريك تايلور يتبين لنا أن هذا الأخير قد أولى أهمية كبيرة للجانب الإداري التنظيمي وكذا الجانب المادي، من خلال تركيزه على التسيير الرشيد وتوفر شروط الكفاءة والتخصص، وتقسيم العمل، وأهمية الخبرة، وربط الأجر بالكفاءة، وخضوع جميع العلاقات داخل التنظيم لهيكل تنظيمي معين يحدد المسئوليات والمهام داخل المنظمة، معتمدا في جميع تحليلاته على المنهج العلمي في تنظيم هذه العلاقات.

إذن فنظرية "الإدارة العلمية" التي جاء بها المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" (**F. Taylor**) جاءت نتيجة الضرورة الملحة لتنظيم ضوابط وميادين العمل داخل المنظمات (المؤسسات الصناعية)، وهذا بفعل تزايد الحاجة إلى ترشيد استغلال الموارد وتفعيل إنتاجيتها نظرا للظروف السائدة في تلك الفترة (نهاية القرن الـ 19 وبداية القرن الـ 20)، حيث كانت الدول الغربية وخاصة الولايات المتحدة الأمريكية تشهد تطورا في مختلف الميادين الاقتصادية وتوفر الموارد الطبيعية وزيادة المؤهلات البشرية واتساع الأسواق.

هذا التطور والتوسع في النشاطات الاقتصادية والأسواق قابله من جهة أخرى تسيب المؤسسات الاقتصادية وتذبذب إنتاجيتها وانخفاضها، مما استرعى اهتمام الخبراء والمختصين لدراسة أسباب هذه الاختلالات ومعالجتها، حيث كان من أبرز هؤلاء الدارسين المهتمين بهذا الموضوع المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" (**F. Taylor**) الذي جاء بنظرية "الإدارة العلمية" أو ما يعرف أيضا بالتقسيم العلمي والاجتماعي للعمل.

[1] بن يمينة السعيد، مرجع سابق، ص ص 69، 70.

3-3-نظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" Max Wiber (1864-1920):

اهتم عالم الإجتماع الألماني "ماكس فيبر" (Max Wiber) بالتعرف على نماذج السلطة السياسية لكنه لم يغفل فهم آلية التقدم التقني والإقتصادي للمجتمعات، فقد كان يرى بأن التاريخ البشري يسير بشكل تقدمي نحو العقلانية التكنولوجية التي تلعب فيها البيروقراطية دورا مهما، حيث أقام ماكس فيبر هذه النظرية على ثلاث نماذج أساسية من السلطات من خلال تقسيم مراحل تطور المجتمعات البشرية حسب مؤهلات شاغلي الوظائف القيادية الى ثلاث مراحل تجسد كل منها نموذج لنوع من أنواع السلطة.

وهذه النماذج هي نموذج السلطة الشرعية أو الرشيدة، ونموذج السلطة التقليدية، ونموذج السلطة العظيمة[1]، وهذه النماذج يمكن تقسيمها حسب المراحل التاريخية كما يلي:

3-1-1-مرحلة السلطة التقليدية:

تمثل هذه المرحلة المجتمعات البدائية وتقوم على أسس تقليدية، والتي يصل للسلطة فيها الفئات التقليدية التي تستمد شرعية حكمها وإدارتها من الجاه والنسب والوراثة حيث تعتمد على الاعتقاد القائم على الشعور بقداسة الأعراف والتقاليد القديمة ومشروعية أولئك الذين يمارسون السلطة في ظلها، ويكون أداء الادارة فيها غير كفء وبدائي.

3-1-2-مرحلة السلطة الكارزماتية (القيادة العظيمة):

تسمى بنموذج القيادة العظيمة، وتقوم على أساس من العظمة التي ترتكز على الولاء والبطولة والشخصية المثالية، حيث تبرز من خلالها قيادات فردية تتمتع بخصائص شخصية جذابة وصفات قيادية خاصة تفرض نطاما معينا وتجعل الجماهير تنقاد لها ولاءًا وتعظيما -ليس لأسباب موضوعية- بل تأثرا وإعجابا تجعل من هؤلاء القادة قادرين على حشد جهود الجماهير نحو الأهداف مما يؤدي لوجود إدارة جيدة، لكن مع عدم وجود مؤسسية.

3-1-3-مرحلة السلطة القانونية (مرحلة البيروقراطية):

تسمى عند "فيبر" بالسلطة الرشيدة أو الشرعية، وتقوم على أسس معقولة تستند إلى الإعتقاد بشرعية القواعد التي تبنى عليها هذه السلطة وأحقية هؤلاء الذين ارتقو إلى مناصب السلطة، حيث يشغل الوظائف الادارية في هذه المرحلة أشخاص ممن تتوفر فيهم المؤهلات والشروط المحددة في القوانين، وتمتاز هذه الادارة بالكفاءة والانجاز والدقة في العمل.

يعتبر نموذج الإدارة البيروقراطية الذي جاء به العالم الألماني "ماكس فيبر" (Max Wieber) أن فعالية المنظمة الإدارية له ارتباط وثيق بمدى بيروقراطيتها، وأنه كلما كانت المنظمة الادارية بيروقراطية كلما كان الانتاج عاليا.

---

[1] هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص ص 67، 68.

اعتبر "ماكس فيبر" (Max Wieber) أن النظام البيروقراطي هو الأساس لكل تنظيم، وهذا النظام يقوم على التسلسل الهرمي الإداري، وهو الذي تتحدد بموجبه الأدوار والمسؤوليات والحقوق والواجبات، وتميزه العلاقات الرسمية داخل المنظمة.

أما في فلسفته البيروقراطية فيعتبر "ماكس فيبر" (Max Wieber) أن «أهم ما يحقق التوازن في التنظيمات الصناعية هو وجود تسلسل رئاسي يحقق الاستقرار في التنظيم وفق نظام متكامل من الحقوق والواجبات، وضمن قواعد موضوعية تتم من خلالها ممارسة الضبط الاجتماعي الذي يحمل طابع الشرعية من أجل تحقيق أعلى معدلات للأداء والانتاجية وصولا إلى الكفاية الانتاجية المطلوبة. ويحدث ذلك عندما يتكيف العامل مع وضعه التنظيمي بوجود التخصص ونظام تقسيم العمل بحسب المؤهلات والخبرات لدى العامل، ويصبح كل رئيس مسؤول عن مرؤوسيه بشكل واضح، بالاعتماد على النسق الثابت نسبيا من الأنظمة والقواعد المحددة لأبعاد البناء التنظيمي ونشاطاته بغية تحقيق أعلى درجات الفاعلية والكفاية، فممارسة الضبط على أساس المعرفة هو الأصل في تحقيق فاعلية التنظيم الصناعي حسب ما يراه(فيبر).»[1]

اهتم "ماكس فيبر" (Max Wieber) أيضا بدراسة الادارات الحكومية على مستوى الدول، وقد اعتبر أن النموذج البيروقراطي هو النموذج الأمثل لتسيير شؤون الدولة، واعتبره نموذجا مثاليا افتراضيا (تصوريا)، يتم بواسطته تفعيل الأداء الإداري للمنظمات (الإدارات) الحكومية.

فنموذج البيروقراطية عند فيبر لم تكن تصويرا أو وصفا لواقع إداري موجود في دولة من الدول، وإنما هو نموذج لما يجب أن تكون عليه الدول.

يعتبر "فيبر" البيروقراطية بمثابة النموذج الأمثل للتنظيم المبني على السلطة العقلانية المستندة على مجموعة من الخصائص أهمها:[2]

- العمال داخل المؤسسة لا يرتبطون بعلاقات شخصية وهم أحرار حتى تقوم بينهم علاقات عمل خاضعة لنظام رسمي وظيفي.
- عدم تجاوز التسلسل الهرمي في المناصب للحفاظ على النظام والضبط داخل المؤسسة.
- يتم اختيار وتوظيف العمال حسب مؤهلاتهم الفنية والتقنية.
- للعمال الحق بعد توظيفهم في نظام أجور ومكافآت محددين وكذلك حقهم في التقاعد.
- يخضع العمال لنظام ضبط ومراقبة صارمة.
- تخضع الترقيات وفقا للأقدمية وتقارير الرؤساء.

[1] الأصفر أحمد وعقيل أديب، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشوراة جامعة دمشق، 2003، ص 97.

[2] Rojot Jaques, Théorie des organisations, 2 éme édition, Edition Eska, paris, 2005, p25.

يعد" ماكس فيبر" (Max Wieber) من أبرز علماء الاجتماع الذين اهتموا بدراسة التنظيمات حيث تمحورت دراساته دول مفهوم أساسي في التنظيمات وهو السلطة وبعض المفاهيم المرتبطة به، كمفهوم القوة السياسية...الخ ...فهو يعرف السياسة على أنها محاولة توزيع القوة أو النفوذ، أو محاولة تقسيمها بين الدول، أو بين الجماعات داخل الدولة، ويعرف القوة بأنها احتمال قيام أحد الأفراد، وفرض سلوكه على الآخرين، أما تعريفه للسلطة فهي احتمال أن تطيع جماعة معينة أوامر تصدر إليهم من قبل جماعة من الأشخاص.[1]

ذهب "ماكس فيبر" (Max Wiber) في تحليله للبيروقراطية «أن المجتمع الغربي الحديث قد قام بتطوير البيروقراطية كشكل محدد من التنظيمات الضرورية التي تتسم بالرشد. وقد ظهرت البيروقراطية كنتاج لعملية الترشيد rationalization التي سادت في المجتمع الغربي. ففي كل مجالات الحياة الحديثة نجد أن هناك ميلا نحو الترشيد، وهو المصطلح الذي استخدمه فيبر لعملية إحلال طرق العمل التي تتسم بأنها شخصية، وتلقائية، وغير رسمية، بطرق مختلفة تتسم بأنها موضوعية، ومخططة، ورسمية تعتمد على القواعد المجردة.»[2]

اهتم "ماكس فيبر" (Max Wieber) في تحليلاته بالوحدات الكلية والرؤية الشمولية للمجتمعات متأثرا بالتحولات التي عرفتها المجتمعات الاوروبية الغربية وانتقالها من التفكير الميتافيزيقي الغيبي والماورائي للظواهر الطبيعية والاجتماعية إلى التفكير الحديث المتمثل في الثورات الفكرية البرجوازية في القرن التاسع عشر نتج عنها مجتمعات صناعية تستند في تفسير الظواهر المحيطة بها على قوانين موضوعية[3].

من أهم المبادئ والأفكار التي جاءت بها نظرية البيروقراطية "لماكس فيبر" (Max Wieber) في مجال تسيير المؤسسات الاقتصادية أنه يركز على مبدأ التوظيف التحصصي، وذلك أنه يبني هذا المبدأ على «التدرج في الوظائف حسب الاختصاصات، توزيع العمل بناء على التخصص عدم التحيز للأشخاص إستخدام الأشخاص بناء على مؤهلاتهم وخبراتهم، التدوين الكتابي للأوامر، السرية في العمل والالتزام بها»[4].

---

[1] عبد الله عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، ط2، 2005، ص، 207. نقلا عن: بوقرة كمال، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2008، ص 119.

[2] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 98.

[3] Samuelson Alain, Les grands courants de la pensée économique, Edition Office des publications Universitaires, Alger, 1993, p20.

[4] محمد عبد القادر عابدين، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، د.س، ص27.

كما اهتم "ماكس فيبر" (Max Wieber) بالتركيز على استخدام الأسلوب المركزي في إدارة السلطة التسييرية، وهذا ما يتيح للمسؤول الأول صلاحيات واسعة في اتخاذ القرارات، مع مراعاة السلم الإداري في إصدار الأوامر.

في المجتمعات المتقدمة تحدث "ماكس فيبر" عما أسماه "الفعل العقلي" الموجه بغايات محددة ووسائل واضحة أي أن هذا الفعل يعبر عن سيادة نمط سلوكي واحد في المجتمع الصناعي.[1]

فالبيروقراطية حسب ماكس فيبر هي عبارة عن بناء هرمي يتسم بالتنظيم والرشد وتقسيم الأدوار والوظائف حسب التخصص، ويحدد ويوضح الواجبات والمسئوليات التنظيمية للعامل والمسئول الإداري، وتوضيح العلاقة بينهما، والتي تحكمها مجموعة من القواعد والإجراءات التي تنظم هذه الأدوار وفق نظام دقيق مما يساهم في اتخاذ قرارات رشيدة داخل التنظيم البيروقراطي.

كما اهتم "ماكس فيبر" (Max Wieber) أيضا بفعالية المنظمة أو الإدارة البروقراطية، وزيادة الكفاءة التنظيمية التي تعتبر الغاية الأساسية من العمل التنظيمي المبني على نموذج النظام البيروقراطي الذي جاءت به فلسفة "فيبر".

ما يميز نظرة "ماكس فيبر" (Max Wieber) للعمل الإداري (الأسلوب البيروقراطي) هو تركيزه على العلاقات الرسمية داخل التنظيم، فهو يحرص على إدارة التنظيم بطرق دقيقة ومحددة مبنية على التسلسل الإداري وتحديد المسؤوليات، ويركز على العلاقات التي تقوم بين المؤسسات بعيدا عن العلاقات غير الرسمية والاعتبارات الشخصية التي تنشأ بين العمال داخل التنظيم، والتي يعتبرها "فيبر" عائقا يحول دون تحقيق مستويات جيدة من الأداء.

ومن أهم خصائص النظام البيروقراطي ما يلي:[2]

نظام رسمي للأدوار والذي يعتبر كدليل لكل سلوكيات العاملين.

النظرة غير الشخصية: والتي تعني عدم السماح للمدير بتقييم المرؤوسين على بناء على مشاعره الشخصية وإنما بناء على أسس منطقية.

تقسيم الأعمال: وتعني تقسيم الوظائف إلى أعمال صغيرة محددة.

هيكلة الهرم الوظيفي: ويقصد به الهيكلة التنظيمية التي تحدد مقدار وكمية القوة والسلطة لملئ مواقع التنظيم.

هيكلة السلطة: ويقصد بها الهيكلة التنظيمية التي تحدد الأشخاص الذين لهم الحق في اتخاذ القرار في مختلف مستويات التنظيم.

---

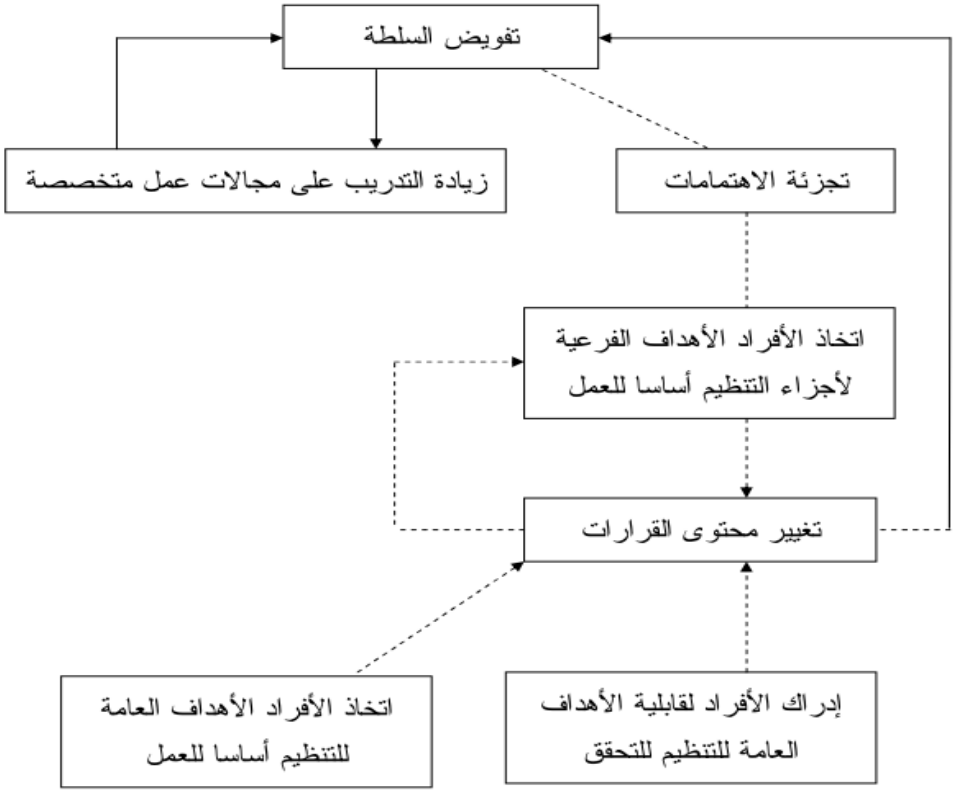
[1] Renouard Gilles: 100 fiches pour comprendre la sociologie, Edition Bréal, Paris, 2003, p13.

[2] محمد سرور الحريري، الإدارة الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص ص 18، 19.

الولاء الوظيفي: ويقصد به نظرة ولاء مشتركة ومتبادلة بين الموظفين والتنظيم.

المنطقية: ويقصد بها استعمال الوسائل المنطقية لتحقيق أهداف التنظيم.

هذه الصرامة التي جاء بها "فيبر" (Max Wieber) في مجال التسيير الإداري للمنظمة جعل بعض العلماء بعده أمثال "روبرت ميرتون" و"فيليب سلزنيك" F. Selzniek يقومون بمحاولا أخرى في هذا المجال والتي مكّنتهم من القيام بإجراء تعديلات على بعض الجوانب في نظرية "ماكس فيبر" وعلى النموذج المثالي للبيروقراطية الذي جاء به "فيبر" والذي يركز على الجانب الرّسمي داخل التنظيم، وانطلقوا من فكرة أن البناء غير الرسمي ينشأ بصفة تلقائية داخل المنظمة ولا يمكن إلغاؤه بأي حال من الأحوال، مما يجعل من الاهتمام بهذا الجانب ضرورة حتمية لا مفر منها، والشكل البياني في الأسفل يبين هذه المحاولات التي جسّدها "فيليب سلزنيك" في هذا المخطط.



شكل (09) يبين نموذج البيروقراطية المعدل "فيليب سلزنيك" (F. Selzniek)[1]:

ـــــــــ نتائج مقصودة

- - - - - نتائج غير مقصودة

[1] علي السلمي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980، ص 67.

3-4-مدرسة العلاقات الإنسانية لـ "إلتون مايو" Elton Mayo (1949/1880):

من خلال تتبعنا للمبادئ والأفكار التي جاءت بها مدرسة العلاقات الإنسانية التي قاد أفكارها عالم النفس الاجتماعي الأمريكي"جورج إلتون مايو" نستنتج بأن هذه المدرسة لم تنفي المبادئ التي جاءت بها "نظرية الإدارة العلمية" التي نادى بها المهندس "فريدريك تايلر" وزملاؤه في مجال إدارة العنصر البشري، ولكنها اهتمت بجانب آخر مهم في حياة الفرد العامل يتمثل بعلاقته بزملاء العمل والجماعات داخل المنظمة، أي أن ارتفاع مستوى الإنتاجية يعتمد بالأساس على القوى الاجتماعية (الانسانية) خاصة في جانب العلاقات الغير رسمية التي تنشأ بين العاملين داخل المنظمة وخارجها.

ركزت نظرية الإدارة العلمية على أهمية المواءمة بين الفرد والعمل من خلال الوظائف كما تم الاشارة إليها سابقا، أي الاهتمام بالجانب التقني والمادي، في حين ركزت نظرية العلاقات الإنسانية على أهمية المواءمة بين الفرد والجماعة من جهة، وبين والجماعة والمنظمة من جهة ثانية، والجماعة والجماعة داخل المنظمة من جهة ثالثة، وهذا بالإضافة إلى المواءمة بين الفرد والوظيفة التي ركزت عليها نظرية الإدارة العلمية.

أبرزت هذه النظرية أهمية الجماعات غير الرسمية في تحديد سلوك العمال إذ أن سلوك الفرد لا ينبع من شخصه ولكن هو انعكاس لأفكار الجماعة واتجاهاتها.[1]

كانت أولى التجارب في ميدان العمل متأثرة بأعمال "تايلور"(F. Taylor)، وارتبطت الفرضيات المبدئية بدراسة إمكانية تأثير الإنارة على إنتاج العمال وأدائهم وذلك بغية الوصول إلى أقصى تحسين ممكن لظروف العمل المادية، لكن الجديد أن النتائج الإمبريقية التي دامت ما بين 1927 و1932 توصلت إلى أن العوامل المادية وحدها لا تؤدي آليا إلى تحسين الإنتاجية والأداء عند العامل. ثم تحولت محاولات إلتون مايو وجماعته إلى العوامل اللامادية أي الانسانية والاجتماعية وما لها من أهمية في تحديد وتغيير السلوك التنظيمي.[2]

اعتمدت نظرية العلاقات الانسانية في تحليلها للإدارة على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية. ولذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الانسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين. ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة، وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.[3]

---

[1] زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980، ص 59.
[2] بوزيد نجوى، مرجع سابق، ص 46.
[3] هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص ص 69،70.

بدأت أولى التجارب في مصانع هاوثورن ابتداءا من سنة 1942 مع أول رواد مدرسة العلاقات الإنسانية "إلتون مايو" (Elton Mayo)، وقد انشغل جملة من الباحثين بمشكلة التعب وأثرها على السلوك بين صفوف الجنود ثم اتسع الموضوع ليشمل التنظيمات والعمل.[1]

بدأت دراسات هاوثورن -والتي أشرف عليها إلتون مايو (Elton Mayo) وزملاؤه من الباحثين- من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيقية وبين الانتاجية ثم اتسعت هذه الدراسات بحيث أصبحت تتناول جماعات العمل من حيث البناء، والروح المعنوية، والقيم، والاتجاهات، والمعايير، والدافعية، وقد كشفت هذه الدراسات عن أهمية البناء غير الرسمي للتنظيم، وعن أثر جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال، واتجاهاتهم وإنتاجيتهم.[2]

وقد أشارت هذه الدراسة لاحقا، إلى مجموعة من المتغيرات ذات الصلة والتأثير على الدافعية في العمل:[3]

إبراز أن التنظيم ليس فقط بناءا تقنيا بل واجتماعي وعليه فإن الأهداف التنظيمية لها أبعاد اقتصادية إنتاجية وكذلك أبعاد اجتماعية نفسية.

الإشارة إلى تأثير التنظيم غير الرسمي وما ينتج عنه من اتصالات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي وذلك ربما يعود إلى كون العامل اجتماعي بطبعه ويحتاج بالتالي إلى الاتصال ونقل وتبادل المعلومات عبر قنوات لا تخضع للقنوات الرسمية.

التأكيد على متغير القيادة وضرورة الاهتمام بالقادة داخل التنظيم من حيث اختيارهم، تدريبهم وإعدادهم وذلك من أجل تحقيق التكامل بين أجزاء التنظيم وأشكاله (الرسمي، وغير الرسمي).

على عكس النظرة السائدة من قبل حول مكانة الرجل الإقتصادي، أكدت هذه النظرية على مكانة الرجل الاجتماعي، فالاهتمام بنظام الجزاءات المادية وتعظيم بل وتقديس الربح لا يكفي لفهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به.

اهتمت نظرية العلاقات الإنسانية على هذا الأساس بالجانب الإنساني قبل الجانب المادي باعتبار أن المنظمة هي في الأصل عبارة عن كيان اجتماعي قبل أن تكون كيانا ماديا، وهذا من خلال تركيز هذه المدرسة على التنظيمات والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة وتترسخ بينهم مع مرور الوقت حتى خارج العمل، فيصبح تأثيرها على سلوكهم داخل المنظمة (العمل) أكثر من تأثير التنظيم الرسمي المبني على قواعد ونظام وسلطات وظيفية كما أشارت إلى ذلك نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها "تايلور"(F. Taylor).

---

[1] بوزيد نجوى، مرجع سابق، ص 46.
[2] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص 101، 102.
[3] بوزيد نجوى، مرجع سابق، ص 47.

نتائج تجارب فريق "إلتون مايو" (Elton Mayo):

يمكن استخلاث أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات في:[1]

السلوك الإنساني أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاية الانتاجية.

الحوافز المعنوية للأفراد التي تشبع حاجاتهم النفسية والاجتماعية تعتبر أكثر أهمية من الحوافز المادية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة والفاعلية في الإنتاجية.

التنظيمات والاتصالات غير الرسمية في العمل لها تأثيرها الفعال في اتجاهات الأفراد نحو العمل، وتمارس نوعا من الرقابة الإجتماعية على عادات وسلوكات العمل.

الإدارة الديمقراطية: أي مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسلوب الأمثل لتحقيق أهداف المشروع.

يرى كل من العالمان "ميللر" (Muler) "وفورم" (Fourme) أنه يمكن أن نخرج من دراسات مايو وزملاؤه من الباحثين بعدة نتائج من أهمها:[2]

أن العمل نشاط جمعي.

تتمركز حياة الراشد الاجتماعية حول نشاط العمل وتتشكل وفقا له.

أن الحاجة إلى التقدير والأمن، والشعور بالانتماء لهما أهمية كبيرة في تحديد الروح المعنوية للعمال وإنتاجيتهم من الظروف الفيزيقية التي يعملون في ظلها.

أن الشكوى لا تكون بالضرورة تقريرا موضوعيا للحقائق، فهي في الغالب عرض يفصح عن اضطراب في مكانة الفرد.

أن العامل شخص تتحكم في اتجاهاته ومدى فاعليته المطالب الاجتماعية التي تأتي من داخل مكان العمل أو خارجه.

تمارس الجماعات غير الرسمية داخل مكان العمل، ضبطا اجتماعيا قويا على عادات العمل، واتجاهات العامل الفرد.

هذه النتائج التي استخلصها كل من "ميلر" (Muller) و"فورم" (Fourme) تعبر عن أهمية ودور العلاقات الإنسانية التي تنشأ وتتطور بين العمال ومسئوليهم في رفع معنويات العمال وتحسين سلوكهم في العمل بما يساهم في تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة، وكما سبقت الإشارة إليه فهذه النتائج لا تنفي الجهود التي أتت بها نظرية الإدارة العلمية لفريدريك تايلور، بل تكملها في الجانب الإنساني النفسي والفيزيولوجي، وذلك كون الإنسان له دوافع نفسية واجتماعية كونه يسعى ويطمح، ويؤثر ويتأثر ويحب ويكره، ويشعر ويتألم، وبالتالي فليس الجانب المادي وحده هو من يحدد سلوكه.

---

[1] بن يمينة السعيد، مرجع سابق، ص71.

[2] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 102.

لم تقتصر أعمال هذه المدرسة على محاولات فريق "إلتون مايو" (E. Mayo) فحسب بل كانت هناك عدة محاولا أخرى على غرار أعمال "روثلز برجر"، و"ديكسون"، و"شنايدر"، و"لويد وارنر" والتي ركزت على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية داخل المنظمة باعتبار هذه العلاقات تعبر عن وجود بناء اجتماعي منفصل عن الأبنية الاجتماعية الأخرى داخل المنظمات، وأن هذه التنظيمات غير الرسمية تظهر بطريقة تلقائية داخل المنظمة.

توصل هؤلاء الباحثين من خلال دراساتهم الإمبريقية إلى مجموعة من الحقائق منها:[1]

- أن كمية العمل التي يقوم بها العامل لا يمكن تحديدها فقط من خلال قدرته الفيزيقية، بل أيضا من الأوضاع الاجتماعية الهامة التي تحيط بمجال العمل.
- المكافآت غير الاقتصادية تلعب دورا هاما ورئيسيا في تحديد الدافعية وتحقيق مزيد من تحقيق الاشباع النفسي للعامل.
- أن التخصص العالي لا يتحقق فقط من خلال الكفاءة الموجودة في تقسيم العمل.
- يتحدد هذا التخصص من خلال وجهة نظر العمال على أنهم أعضاء في جماعة تنظيمية، وليسو مجرد أفراد ليس بينهم أي علاقات.

أبرزت هذه المدرسة أهمية القيادة في وضع معايير الجماعة وتنفيذها كما أوضحت الاختلاف بين القيادة الرسمية والقيادة غير الرسمية.

أكدت هذه النظرية أيضا على أهمية الاتصال بين الإدارة والعمال، للاستفسار عن الأسباب التي تؤدي بهم إلى القيام بأسلوب معين من الفعل، كما أكدت أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، كذلك أبرزت أهمية القيادة الديمقراطية التي تعتبر وسيلة فعالة للاتصال كما أنها قيادة تهتم بمشاكل العمال، ولا تكتفي بمشاكل العمل.

مدرسة العلاقات الانسانية توصلت أيضا إلى أن التنظيم الاجتماعي للمنظمة ينقسم إلى نوعين من التنظيم وهما التنظيم الرسمي الذي يتمثل في اللوائح والقوانين التي تنظم العمل وتضع كل فرد في موضع معين، بحيث نفرق بين المراكز والأدوار، ويعني هذا أن التنظيم الرسمي للمنظمة يتكون من السياسات والقواعد والتعليمات التي ترسم ما يجب أن تكون عليه علاقات العمل، أما النوع الثاني من التنظيم فهو التنظيم غير الرسمي: وهو تلك العلاقات التي تنشأ بين الموظفين أو العمال في أسفل التنظيم أو في أعلاه، وهذا نتيجة التفاعل اليومي بين أعضاء الجماعة نتيجة لضغوط العلاقات الرسمية، ويؤدي التنظيم غير الرسمي وظائف متعددة وقد تكون طيبة وقد تكون غير ذلك.

[1] بوقرة كمال، مرجع سابق، ص ص 129، 130.

يرجع الفضل في تحديد مفهوم التنظيم الاجتماعي للصناعة إلى أستاذ علم النفس الاجتماعي "إلتون مايو"، (Elton Mayo)، فهو يؤكد أنه عند دراسة المصنع تشاهد نوعين من التنظيم، الأول وهو التنظيم التكنولوجي والآخر هو التنظيم الانساني، فالتنظيم الاجتماعي للمنظمة يتكون من أنماط العلاقات الناشئة بين الأفراد الذين يعملون معا ويتفاعلون فيما بينهم، ويتقبل معظم هؤلاء الأفراد هذه الأنماط من العلاقات ويعتبرونها أشياء ضرورية.

توصلت مدرسة العلاقات الانسانية كذلك من خلال مختلف التجارب التي قامت بها إلى حالة الاعتماد المتبادل (التكامل) بين التنظيم التكنولوجي والتنظيم الانساني، ويعني هذا أن التنظيم الانساني يشكل ويعيد تشكيل التنظيم التكنولوجي، حتى يمكن تحقيق الاهداف الاقتصادية بشكل أكثر فاعلية أو لزيادة رضا أعضائه.

ذهبت مدرسة العلاقات الانسانية في تحليلاتها كذلك إلى اعتبار أن المنظمة هي عبارة عن نسق اجتماعي مترابط، والنسق الاجتماعي هو كيان كلي يتكون من أجزاء فيها علاقات من الاعتماد المتبادل والتوازن.

وبظهور أعمال "لويد وارنر" (L. Warner) وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو، أمكن تجنب كثير من أوجه النقد التي تعرضت لها مدرسة "مايو". فقد اهتم "وارنر" بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، ومنح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل. وبذلك أصبح من الممكن الاستعانة بالمفهومات (السوسيولوجية) المستخدمة في دراسة المجتمع المحلي مثل الدور، والمكانة، والثقافة، في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع، وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية. فالتنظيم لا يوجد من فراغ، ويتوقف قدر كبير من فهمنا للبناء التنظيمي وطابع الحياة الاجتماعية فيه، على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط به، والقوى العديدة التي تربطه ببناء المجتمع.[1]

هذه الأعمال كشفت عن العديد من الجوانب والأبعاد الأخرى للعلاقات الانسانية والتي لم يتم التوصل إليها من قبل، فالنتائج التي توصل إليها كل من "إلتون مايو" (Elton Mayo) وفريق العمل بمصنع "هاوثورن" الذي اهتم بالعلاقات الانسانية الناشئة بين الأفراد داخل التنظيم وكذا العلاقات الناشئة بينهم خارج التنظيم كان إضافة حقيقية وتجديد في هذا المجال، وذلك كون الفكرة القائمة من قبل تتجاهل هذه الجوانب المهمة في التنظيم، وتتمثل هذه الجوانب في العلاقات الإنسانية الخارجية، أي العلاقات التي تنشأ خارج التنظيم، أي المحيطة بالمؤسسة والإطار الاجتماعي الذي تتواجد به هذه المؤسسة، والذي يمكنه التأثير فيها بشكل أو بآخر.

[1] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص 103، 104.

3-5-نظرية التوازن التنظيمي لبرنارد شستر C. Barnard (1886-1961) وهربرت سايمون H. Simon (1916-2001):

تعتبر هذه النظرية من أهم الاسهامات النظرية الحديثة في مجال تنظيم وإدارة الموارد البشرية وتسمى أيضا بنظرية اتخاذ القرارات، حيث «تقوم نظرية التوازن التنظيمي على تقرير الشروط التي يمكن للتنظيم في ظلها أن يرفع أعضاءه إلى الاستمرار في مشاركتهم القيمة، ومن ثم بقاء التنظيم واستمراره. وترى أن التنظيم الإداري – باعتباره تنظيما اجتماعيا- إنما يرتكز نشاطه في اتخاذ القرارات. ولقد كان "شستر بارنارد" (C. Barnard) أول من نبه إلى هذه النظرية ووضع المفاهيم الأساسية لها في كتابه "وظائف المنفذ" الصادر عام 1938، ثم بلورها "هربرت سايمون" (H. Simon) فيما بعد في كتابه "السلوك الإداري" الذي كتبه عام 1945.

أقام "بارنارد" (C. Barnard) فهمه للتنظيم على اعتباره نشاطا تعاونيا لابد ظهوره إلى لوجود من وجود أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم، لديهم الرغبة في المساهمة في العمل لتحقيق هدف مشترك. وأن بقاء التنظيم واستمرار وجوده طويلا يقتضي توافر أمرين هامين هما:
الكفاءة Effeciency، والفاعلية Effectiveness. وأن حيوية التنظيم وفاعليته تكمن في رغبة أفراده في المساهمة بجهودهم في نشاطاته. وأن رغبتهم Willingness هذه تقتضي إيمانهم بإمكانية تحقيق الهدف، ولكن ثقتهم تتضاءل كلما بدا لهم أن الهدف يصعب تحقيقه.»[1]

عدّل "هربرت سايمون" (H. Simon) افتراض الرشد والرغبة في تعظيم المنفعة الذي استندت إليه النظريات الكلاسيكية للتنظيم، بأن فرّق بين نوعين من الرشد:[2]

الرشد الموضوعي:

هو ذلك السلوك الصحيح أو المثالي لتعظيم المنفعة والذي يفترض وجود تفضيلات محددة للإنسان، وكذلك معلومات كاملة عن البدائل ونتائجها المتوقعة.

الرشد الذاتي:

هو ذلك السلوك لتعظيم المنفعة في ضوء المعلومات المحدودة المتاحة للإنسان مع الأخذ في الاعتبار القيود المختلفة التي تحد قدرة الانسان على الاختيار الأمثل.

من بين المفاهيم التي جاء بها كل من "سايمون" (H. Simon) و"مارش" (March) في كتابهما "المنظمات" الصادر عام 1958، ما يلي:[3]

---

[1] هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص ص 70، 71.
[2] بوقرة كمال، مرجع سابق، ص 132.
[3] عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص ص 111، 112.

إن المنظمة عبارة عن نظام System للعلاقات الاجتماعية المترابطة الصادرة من الأفراد والجماعات الذين يستلمون مقابل ما يعطون. وإن استمرارهم قائم مادام تحصيلهم يزيد على عطائهم وفقا لمعاييرهم القيمية.

إن عطاء الأفراد والجماعات للمنظمة هي المدخلات التي تمكنها من تقديم المستحقات المجزية لهم. وإن استمرار المنظمة يتوقف على قدرتها في توفير ما تدفعه للعاملين مقابل ما ينجزونه لها.

وهذا يعني أن حالة من التعادل يجب أن تظل قائمة من وجهة نظر المنظمة، ومن وجهة الأفراد والجماعات بين ما يأخذونه وما يعطونه. وإن أي انسحاب أو خلل في طرفي المعادلة يستلزم إعادة توزيع للحفاظ على التوازن والبقاء.

يرتبط التوازن بين الأخذ والعطاء بنوعين من القرارات أولهما حول استمرار البقاء والمشاركة أو الانسحاب وترك المنظمة، والثاني يتعلق بالكم والنوع الذي سيعطيه للمنظمة في حالة بقائه، ولكل من القرارات هذه متغيرات وعوامل داخلية وخارجية تسهم في تقريرها.

وإذا كانت النظريات الكلاسيكية تفترض الرشد والعقلانية لدى الأفراد والجماعات لاختيار القرارات التي تحقق لهم أعلى العوائد، فإن هذه النظرية ترى تعذر تحقق ذلك لدى الأفراد. فهم كبشر لا يمكنهم استحضار جميع البدائل الممكنة، وإن استحضروها فلا يمكنهم التنبؤ بكل احتمالات وقوعها، ولا المفاضلة بين نتائجها وفق معايير وأسس موضوعية رشيدة بمعزل عن الاعتبارات النفسية والقيمية والحضارية. فبدلا من البحث عن أقصى العوائد فإن القرارات عليها أن تكون مرضية.

يعتقد أصحاب هذه النظرية أنه إذا كان الرضى على الأفراد أو من جانب الأفراد يرتبط بمستوى الطموح ولأن الأخير يتعرض للتغير كلما زادت قدرات الأفراد على تحقيق النتائج الأفضل المرتبطة بزيادة عطائهم، فإن بحثهم سيخلق أمامهم فرص الإبداع الذي يستلزم إعادة التوزيع بين العطاء والأخذ، وهكذا تصبح المنظمات عالما معقدا في متغيراته وفي قواه الفاعلة مما يجعله مستعصيا على أية نظرية جامدة أو مثالية أو معيارية، لأن أي تغيير داخل المنظمة أو في بيئتها الخارجية أو في مواقف أفرادها العاملين فيها سيجعل من برامجها الحالية غير مرضية، ولتحقيق الرضا تبحث المنظمة عن تغيير برامجها وتجديدها، وعندها تحتاج إلى موازنة جديدة بين العطاء والأخذ وهكذا تستمر الحال في حياة المنظمات المعاصرة.

من خلال استعراضنا لأهم المبادئ والأفكار التي جاءت بها "نظرية التوازن التنظيمي" نجدها تتمحور حول نقطة أساسية وهي تحقيق التوازن بين ما يأخذه الأفراد من المنظمة وبين ما يقدمونه من جهد وعطاء للمنظمة التي يعملون لصالحها، وكذلك تحقيق التوازن بين إمكانيات المؤسسة والأهداف التي تسعى إليها.

لم تقتصر اجتهادات "سايمون" (H. Simon) على تحقيق التوازن في المنظمة، بل له اجتهادات حول عملية اتخاذ القرارت وترشيدها، فالقرار الجيد في نظره «ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع.»[1].

من خلال هذه الأفكار التي تناولناها بشأن نظريتي اتخاذ القرار والتوازن التنظيمي "لبرنارد شستر" (C. Barnard) و"هيربرت سيمون" فإنهما يركزان على عاملين أساسيين ترتكز عليهما نظريتهما هذه، وهما التوازن واتخاذ القرار، فالأول يسلط الضوء على خلق التوازن داخل المؤسسة بين الجهود المبذولة من طرف العمال من جهة، وبين ما تعطيه أو تمنحه المؤسسة لهؤلاء العمال من خدمات وأجور من جهة أخرى، أما الثاني فهو يسلط الضوء على الرشد في اتخاذ القرار وارتباطه بقبول وموافقة العمال، وذلك عن طريق اعتماد أسلوب المشاورة وأخذ الآراء قبل الإقدام على اتخاذ القرارات.

لم تقتصر الاجتهادات النظرية على هذه النظريات فحسب، بل هناك الكثير من النظريات نذكرها بصفة موجزة على النحو التالي:

3-6-نظرية الإدارة بالأهداف: بيتر دريكر (Peter Drucker) (1909-2005):

تنسب هذه الإدارة إلى الدكتور بيترف دروكر (Peter.Ferdinand Drucker) والتي هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال لقاء يتم بين الرؤساء والمرؤوسين وفي هذا اللقاء يتم وضع الأهداف، وهذه الأهداف تساعد في تحقيق ما يلي:

تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم.

تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية.

مراقبة أعمالهم وأدائهم بشكل إيجابي وذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن.

تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير.

وهذا الأسلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين."[2]

تتلخص العناصر الأساسية لهذه الفلسفة فيما يلي:[3]

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المؤسسة، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.
- يشترك الرؤساء والمرؤوسين في وضع الأهداف التي يمكن للمرؤوسين تحقيقها، وهذه الأهداف يجب أن تكون واقعية ويسهل قياسها.

---

[1] سمير أسعد مرشد، (مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة)، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 48، جامعة الملك فيصل، السعودية، 1988، ص 194، نقلا عن: يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 184.

[2] محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص 53.

[3] زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص 166.

- يجتمع الرؤساء والمرؤوسين مرة أخرى لدراسة إنجاز المرؤوسين لتلك الأهداف الموضوعة وتقييمهم لها. والنقطة الأساسية في هذه المرحلة هي تزويد المرؤوسين بمعلومات عن عملية التقييم حتى يعرف المرؤوس أين يقف بالنسبة لمساهمته في هذه المرحلة لتحقيق هدف وحدته الإدارية وهدف المؤسسة العام.
- إذا تبين من خلال عملية التقييم بأن هناك نواحي ضعيفة تتطلب التعديل فيجب العمل على وضع الحل لها، كوضع برامج تدريبية للأفراد.

يعد أسلوب الإدارة بالأهداف أسلوبا تحفيزيا خاصة بالنسبة للعمال والمرؤوسين وذلك نظرا لكونهم يشعرون بالإشتراك في تحديد الأهداف التنظيمية وتقييمها ومتابعتها وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والنشاط الذي يقوم به المرؤوس.

3-7-نظرية اتخاذ القرارات: "هربرت سايمون" Herbert Simon (1916-2001):

تعتبر هذه المدرسة أن التنظيم هو عبارة عن نظام اجتماعي مبني على اتخاذ القرارات، ودراسة التنظيم تنصبّ بالأساس على فهم عملية اتخاذ القرارات، وتحديد المؤثرات المتفاعلة التي تساهم في الوصول إلى اتخاذ قرار معين، كما تعتبر هذه النظرية أيضا أن التنظيم هو عبارة عن نشاط تعاوني، يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد مع ضرورة توفر ثلاث عناصر رئيسية في التنظيم الرسمي هي:

هدف مشترك يجمع بين أعضاء التنظيم.

إمكانية الاتصال بين الأعضاء.

الرغبة في العمل والإسهام من جانب الأعضاء.

تشير هذه النظرية إلى الأسس التي تقوم عليها عملية اختيار البدائل واتخاذ القرار وهي:[1]

تحديد وتشخيص المشكلة.

معرفة ماهية المشكلة التي تواجه المنشأة بالذات.

تحديد حجم المشكلة الإدارية.

معرفة طبيعة المشكلة الإدارية.

تحديد الهدف.

دراسة المنظمة للأهداف المزمع تطبيقها.

إيجاد حلول مناسبة تقوم بحل المشكلات الإدارية.

البحث عن حلول بديلة.

[1] محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص ص 52، 53.

المقارنة والقيام بعملية تقييم الحلول البديلة.

اختيار أحسن الحلول البديلة.

تنفيذ أحسن الحلول من بين البدائل المعتمدة.

المراقبة والمتابعة لعملية تطبيق الحل.

حسب هذه النظرية فإن الفرد يصدر قراراته المختلفة في ضوء نوعين من المعطيات: معطيات واقعية (factual premises)، ومعطيات قيمية (value premises)، فالأولى عبارة عن قضايا تتعلق بالظواهر الملاحظة في العالم الخارجي وأسلوب التفاعل بينها، وهي قابلة للإختبارالإمبريقي (التجريبي)، للتأكّد من صحتها، والثانية عبارة عن قضايا ذات طابع أخلاقي بالدرجة الأولى ولا يمكن اختبارها امبريقيا.[1]

تربط هذه النظرية عملية التسيير باتخاذ القرار، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن جوهر التسيير هو اتخاذ القرار، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، فالقرار الجيد في نظر سيمون ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلب المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع.[2]

يرى "سيمون" (H. Simon) أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة، ويمكن تحقيق ذلك بوسيلتين:[3] أولاهما تحديد نطاق المسئولية، أي مسئولية الفرد حتى يكون له أهداف محددة توجهه أثناء اتخاذ قراره، والوسيلة الثانية، تثبيت القواعد والإجراءات الرسمية، ووضع بعض الميكانزمات تمثل الأوامر والتعليمات الرسمية وبرامج التدريب ووسائل الاتصال التي تساعد على تقليل عدد الحلول البديلة التي يجب أن يأخذها الفرد في اعتباره، مما يؤدي إلى توفير الزمن الذي يستغرقه الفرد قبل اتخاذ القرار المناسب.

اهتمت هذه النظرية بالتنظيم غير الرسمي الذي يقوم بالعديد من الوظائف داخل التنظيم الرسمي ومنها:

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم.

"ذهب أنصار هذه المدرسة إلى دراسة آلية اتخاذ القرار **ونقد نظرية العقلانية المطلقة** (Rationalité Absolue)، بحكم أن الفرد مقيد بالوضعية التي هو فيها، والمعلومات المحصّل عليها وأن قدرته على **التحليل وجمع البدائل محدودة**."[4]

---

[1] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص 156، 157.
[2] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص ص 183، 184.
[3] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 115.
[4] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 184.

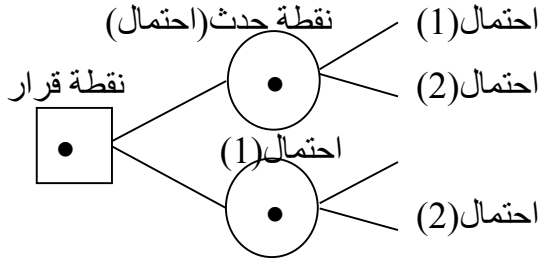
تنظر هذه النظرية للعملية الإدارية على أساس أنها مجموعة من القرارات أكثر منها وظائف أو مهام، وأن النجاح الذي تصبوا إليه التنظيمات يتوقف على سلامة ورشد القرارات الإدارية التي يتخذها المديرون والمسيرون، وهذا الرشد لا يتحقق إلا من خلال تحقيق التواصل الجيد بين أفراد التنظيم سواء كانوا مسؤولين أو منفذين، وتحقيق الترابط والانسجام بينهم والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار بناءا على ما يتم القيام به من تقييم ومتابعة لمختلف النشاطات التي يقوم بها التنظيم والبدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار، فالقرار حسب هذه النظرية يكون مبنيا على التعقل والرشد ومتابعة الواقع ولا يُبنى على التخمينات والعشوائية.

تعتبر "نظرية اتخاذ القرار" من النظريات الحديثة التي ساهمت في تطوير الفعل والممارسة الإدارية وتطوير طرق وأساليب تدعيم عملية اتخاذ القرار، حيث تم تطوير هذه الأساليب وظهر ما يسمى بـ "شجرة القرارات" والتي تساعد على اتخاذ القرار السليم والأنسب وذلك نظرا لما توفره من بدائل نتيجة تقييم النتائج المتوقعة عن اتخاذ القرار.

وفق هذا التصور "تعد شجرة القرارات (Decisions tree) إحدى الوسائل الحديثة في اتخاذ القرارات الإدارية، ويستخدم هذا الأسلوب للمفاضلة بين البدائل المتاحة في ضوء تقييم نتائجها المتوقعة، بعد حساب احتمالات كل حدث متوقع."[1]

شجرة القرارات عبارة عن "أسلوب كمي بياني وتصويري للعناصر والعلاقات التي تتكون منها المشكلة المدروسة وذلك في ظل حالات المخاطرة المختلفة لحالات الطبيعة" والشكل البياني لشجرة القرارات يعد بمثابة المرشد أو دليل العمل لمتخذ القرار بهدف تحقيق أفضل النتائج المطلوبة بأقل المخاطر.[2]

الشكل التالي يوضح نموذج شجرة القرارات:



شكل(10) يبين نموذج شجرة القرارات الإدارية.[3]

[1] حسن ياسين طعمة، نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عَمَّان، ط1، 2008، ص 273.
[2] نفس المرجع، ص 273.
[3] الشكل من تصميم الباحث اعتمادا على: حسن ياسين طعمة، نفس المرجع السابق، ص 276.

ساهم"بارنارد شيستر" (C. barnard) (1886-1961) و"هربرت سايمون" (H. simon) (1916-2001) وهما عالما اجتماع ونفس أمريكيان في وضع الأسس العلمية لهذه النظرية، فبعد النظريات الكلاسيكية القديمة التي تركز على الهيكل التنظيمي ومدرسة العلاقات الانسانية لـ "إلتون مايو" والتي ركزت على العنصر البشري والعلاقات الانسانية غير الرسمية، جاءت هذه النظرية لتحقق نوع من التوازن بين هذه الأفكار، ووضعت أساسا جديدا لدراسة التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا يقوم على اتخاذ القرارات، وقاما بالعديد من الإسهامات والتي عرفت بعدة تسميات، (اتخاذ القرارات، التوازن التنظيمي، النظام التعاوني)، وسنتناول إسهاماتهما في النظرية الموالية (نظرية التوازن التنظيمي).

3-8-نظرية (x) و(y) لدوجلاس ماكريجور Mc Grigor Douglas (1964-2006):

جاءت هذه النظرية بفضل جهود عالم الاجتماع الأمريكي "ماكريجور دوغلاس" (Mc Grigor Douglas) لتقدم بديلا عن النظريات القديمة المبنية على الفكر التقليدي والتي سماها بنظرية (x)، أما البديل الذي قدمه " ماكريجور دوجلاس" (Mc Grigor Douglas) فيتمثل في نظرية (y)، والتي تتميز بمرونتها زمراعاتها لحقوق العمال وكرامتهم.

"انتقد ماجريجور الفكر التقليدي للنظم لكونه استمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية. وهي تختلف عن واقع منظمات العصر المتخصصة في مختلف ميادين الحياة. كما أن تلك النظريات قد تعاملت مع البيئة الداخلية وأهملت البيئة الخارجية مفترضة عدم العلاقة بينهما. والأهم من كل ذلك نقده للفكر التقليدي الذي يعتمد في تعامله مع الإنسان فروضا غير واقعية، ولا تقرها نظريات علم النفس المعاصر. وبالتالي فقد سمى النظرية التقليدية بـ (x) لكونها تفترض أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته"[1]

هذه الأفكار التي طالعها "ماكريجور دوجلاس" (Mc Grigor Douglas) في الفكر التنظيمي التقليدي جعلته يحاول البحث عن تحقيق بديل لهذه النظرة التي تحتقر الانسان وتدعوا لاستعمال الردع ضده كممارسة الرقابة والعقاب وذلك من أجل حثه على العمل ودفعه للإلتزام بعمله وتحقيق الانتاج المطلوب، وهذا انطلاقا من افتراضاتها التي تؤكد بأن الإنسان بطبيعته يميل إلى التكاسل والخمول ويكره العمل والإلتزام.

قدم "ماكريجور دوغلاس"(Mc Grigor Douglas) البديل لنظرية (x) وهو نظريته التي سماها بنظرية (y)، والتي تقوم على فكرة أن بذل الجهد الجسدي والذهني في العمل من الأمور الطبيعية، وهناك أساليب أخرى غير الرقابة والتهديد يمكن استخدامها لحث العاملين على العمل، ودفعهم لتحقيق أعلى معدلات الإنجاز. وأن الفرد يبحث عن العمل كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه.[2]

---

[1] عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 113.
[2] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 181.

تؤكد النظرية (y) التي جاء بها "ماكريجور" (M. Doglass) أن الناس في التنظيم قادرون على إشباع حاجاتهم المادية لكن لا تستمر الحوافز المادية في دفع العمال على العمل بكفاءة وفعالية، أي لابد من البحث عن أنواع أخرى من الحوافز لتغطية نقص الحوافز المادية والقيام بتحليل حاجات العمال غير المادية وتحقيق الإدارة بالأهداف بما يمكّن العامل من تحمل مسؤولياته وتحديد أهدافه وهذا بالتعاون بين الرئيس والمرؤوس.[1]

تدعوا هذه النظرية لتحسين العامل مع العمال والاهتمام بحاجاتهم المادية وغير المادية على حد سواء، وليس إخضاعه للرقابة فقط، فالعامل ولكونه إنسان فإنه يحتاج من دون شك إلى إشباع حاجات نفسية غير مادية، كالشعور بالتقدير والاعتراف له بمجهوداته ومساعدته على تفجير طاقاته، وعدم إهانته والانتقاص من كرامته بالقهر والعقاب.

يمكننا التمييز بين النظريتين (x) و (y) من خلال النقاط التالية:[2]

نظرية (x):

تمثل وجهة نظر الإدارة العلمية وتركز على الإسراف المباشر واليومي على الأفراد لكي يعطوا أقصى النتائج وتقوم هذه النظرية على الفرضيات التالية:

- أغلب الأفراد لا يحبون العمل ولا يرغبونه.
- يجب استخدام نوع من القهر والقوة مع الأفراد حتى يمكن التأكد من أدائهم للعمل المكلفين به.
- الإنسان العادي يفضل أن يوجه في أدائه لعمل معين بدلا من اعتماده الشخصي على نفسه.

نظرية (y):

تمثل وجهة نظر حركة العلاقات الاجتماعية وتركز على تزاوج أهداف الأفراد وأهداف المؤسسات وبناءا عليه اعتبرها ماكريغور دوغلاس الفلسفة الفضلى للمديرين.

- لا يمكن الجزم أن الأفراد يحبون العمل بطبيعتهم بل أن ميولهم اتجاه العمل تتكون نتيجة خبرتهم.
- الأفراد محفزون ذاتيا لتحقيق أهداف التزموا بها.
- يلتزم الأفراد بالأهداف التي تحقق لهم المكاسب الشخصية خاصة تلك المتعلقة بالإحترام وتأكيد الذات.
- يطلب الأفراد المسئولية ويقبلون بها في ظل الظروف الملائمة.
- يملك الأفراد المقدرة على ابتداع وابتكار حلول مشكلات العمل.
- المقدرات العقلية لدى معظم الأفراد لا تستخدم إلا جزئيا في أغلب المؤسسات.

---

[1] سعيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2000، ص 177.

[2] حسن ابراهيم بلوط، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005، ص96.

3-9-نظرية الإدارة اليابانية:

تمتاز نظرية "الإدارة اليابانية" بالمرونة والقابلية للتطبق في ظروف وبيئات مختلفة حيث "كشفت الدراسات والتحليلات التي تناولت الشركات اليابانية أن الكثير من المفاهيم والأساليب اليابانية يمكن أن تدخل ضمن مبادئ وأساليب الإدارة الاقتصادية القابلة للتطبيق في بيئات أخرى، ويقع في مقدمة ذلك نظام التوقيت المناسب JIT "Just In Time".[1]

أصبحت "الإدارة اليابانية" الحديثة بمثابة نموذج للإدارة المعاصرة التي تعتمد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات، والمرونة، وربط الانتاج بالطلب.

يعتمد نموذج "الإدارة اليابانية" على المزج بين عدة طرق في إدارة المنظمات، كالمشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية والتعاون، "إذ يتم إدارة التنظيمات اليابانية غالبا بأساليب أشبه بالأساليب الأسرية. ويتم إدارة الموارد البشرية بتطبيق أساليب من شأنها تدعيم انتماء العمال إلى التنظيم، وتضمن لهم عملا مستمرا، وخبرة في مجال العمل، وتقليل الاختلاف في المكانة التي يشغلها العاملون، والعمل في فريق متعاون، بالإضافة إلى المرونة في التشغيل وأداء العمل. ونجد أن الثقافة التقليدية اليابانية تتركز أساسا حول الجماعة، ونجد الإهتمام بالإنجاز الجماعي، ويميل العاملون في التنظيمات اليابانية إلى تدعيم العلاقات الإجتماعية بين بعضهم البعض."[2]

تقوم تقنية "JIT" أو ما يسمى بـ "نظام التوقيت المناسب" التي جاءت بها "نظرية الإدارة اليابانية" الحديثة على أساس استبعاد كل أنواع المخزون وتخفيض وقت الانتظار باعتبار طلب الزبون نقطة الانطلاق للعملية الصناعية، وتهدف هذه الفلسفة لإنتاج المنتج في الوقت المناسب وبالكمية والجودة المناسبة بما يحقق ما يلي:[3]

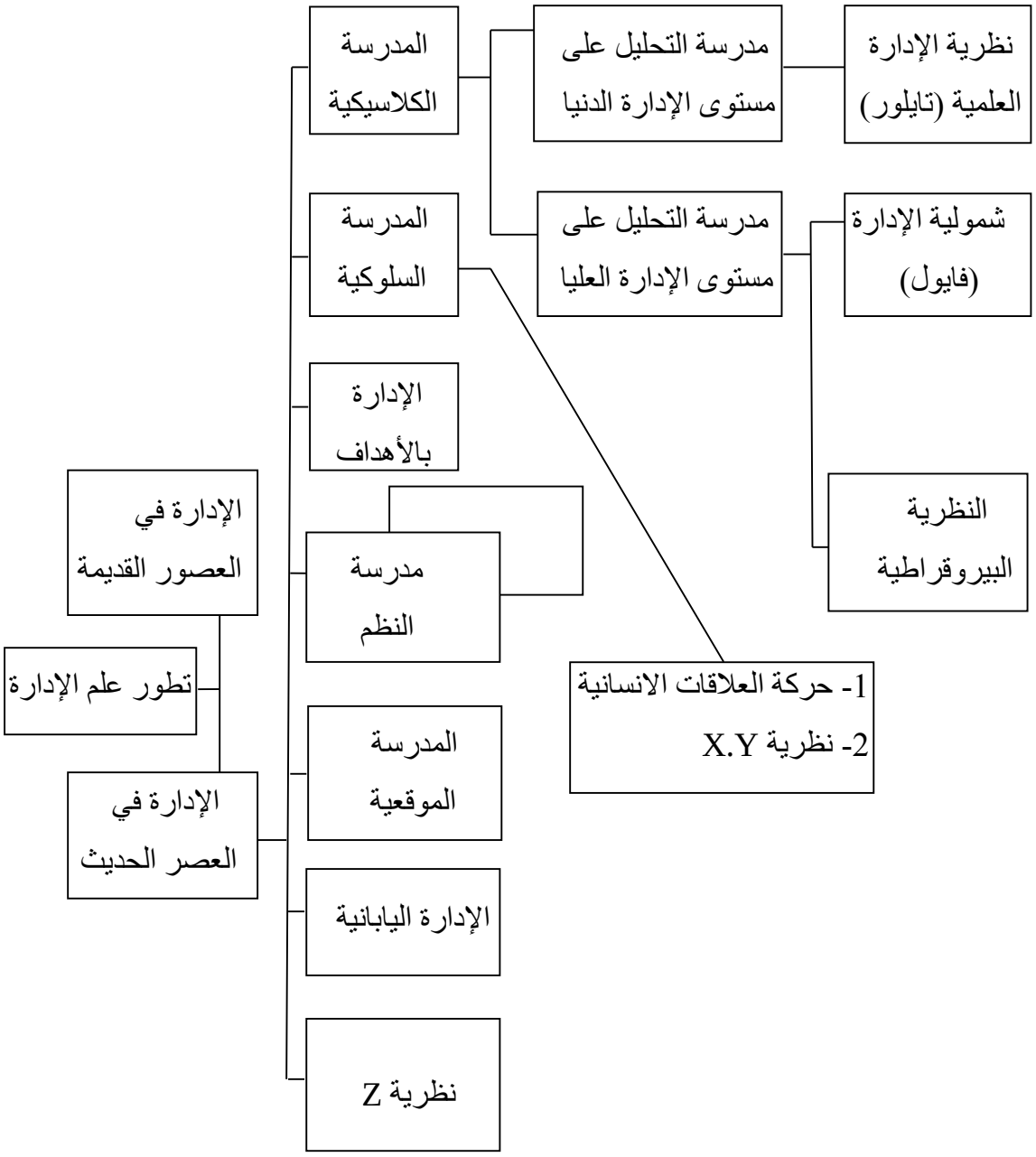
- استبعاد الأنشطة التي لا تحقق قيمة إضافية للنشاط الإنتاجي.
- التخلص من فترات التوقف والعطل.
- الإنتاج بالمواصفات المحددة والتسليم في الوقت المناسب.
- التخلص من المخزون وربطه بالدورة الإنتاجية.

استفادت "نظرية الإدارة اليابانية" من النظريات السابقة فهي تعتبر من النظريات القليلة جدا التي اهتمت بالتنويع في أساليب إدارة المؤسسات، وذلك كونها تمزج بين عدة طرق في التسيير خاصة ما تعلق بالموارد البشرية، فقد اهتمت بالتسيير التعاوني والعلاقات الإنسانية والأسلوب الأسري وتنمية روح الجماعة وتعزيز الإنتماء وتذليل الفوارق إضافة إلى "نظام التوقيت المناسب" أو تقنية "JIT".

---

[1] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 189.
[2] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 131.
[3] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص ص 192، 193.

في نهاية هذا الفصل نشير إلى أن الإدارة كممارسة بدأت مع وجود الإنسان في كوكب الأرض، أما الإدارة كعلم فإنها لم تتبلور بشكل واضح إلا مع بداية القرن العشرين. ويمكن رصد هذا التطور من خلال الشكل التالي:[1]



شكل (11) يبين تطور نظريات الفكر العلمي الإداري

[1] مروان أسعد رمضان وآخرون، مرجع سابق، ص 28.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل لأهم الإسهامات النظرية في ميدان إدارة الموارد البشرية والتي لها علاقة بموضوع هذه الدراسة "آليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية" لإعطاء صورة واضحة عن أهم الأفكار النظرية التي اهتمت بهذا الجانب المتعلق بموضوع دراستنا.

استخدمنا كل من نظرية الإدارة العليا لـ"هنري فايول" (Henri Fayol)، نظرية الإدارة العلمية لـ"فريديريك تايلور" (Frederich Taylor)، نظرية البيروقراطية لـ"ماكس فيبر" (Max Wiber)، ونظرية العلاقات الإنسانية لـ"إلتون مايو" (Elton Mayo)، ونظرية اتخاذ القرارات لـ"هربرت سايمون" (Herbert Simon)، ونظرية الإدارة بالأهداف لـ"بيتر دريكر" (Peter Drucker)، ونظرية التوازن التنظيمي لـ برنارد شستر (Bernard Chester)، ونظرية (X) (Y) لـ"ماكريجور دوغلاس" (M. Douglass)، ونظرية الإدارة اليابانية.

يرجع اختيارنا لهذه الإسهامات لكوننا استخدمنا أغلبها في تحليلنا لنتائج الدراسة، مع التركيز على الأبعاد والجوانب السوسيولوجية لهذه النظريات، وخاصة نظرية الإدارة العليا، ونظرية الإدارة العلمية ونظرية العلاقات الإنسانية.

الفصل الرابع
المؤسسة الاقتصادية

محتويات الفصل الرابع: المؤسسة الاقتصادية.

تمهيد.....136

4-1-أنشطة المؤسسة الاقتصادية.....136

4-2-خصائص المؤسسة الاقتصادية.....138

4-3-أهداف المؤسسة الاقتصادية.....139

4-4-تصنيفات المؤسسة الاقتصادية.....142

4-5-وظائف المؤسسة الاقتصادية.....145

4-6-محيط المؤسسة الاقتصادية.....148

4-7-أنظمة العمل والصلاحيات في المؤسسة الاقتصادية.....152

4-8-التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....153

خلاصة الفصل.....162

تمهيد:

بعد تطرقنا لضبط مفهوم المؤسسة الاقتصادية في الجزء الخاص بتحديد المفاهيم والذي ذكرناه في الفصل الأول لهذه الدراسة، سنتناول في هذا الفصل الجوانب المتعلقة بنشاطات المؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال التطرق لأهم خصائصها، وتبيان وظائفها ومهامها وأهدافها، بالإضافة إلى التطرق للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها خلال مسيرتها منذ الاستقلال حتى يومنا هذا.

4-1-نشاط المؤسسة الاقتصادية:

يتمحور نشاط المؤسسة الاقتصادية بشكل أساسي على الإنتاج الاقتصادي المبني على تحقيق الربح المادي، فعملية الإنتاج تعتبر نشاطا تقوم به المؤسسة، ووظيفة تؤديها، وهدف تسعى لتحقيقه، وهذا ما يتجلى من خلال تعريف المؤسسة الاقتصادية باعتبارها كما يعرفها "منير النوري" بمثابة وحدة تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للقيام بالنشاط الاقتصادي.[1]

يرتكز نشاط المؤسسة الاقتصادية حول ثلاثة عناصر وهي:

4-1-1-التموين:

يقصد به التزود بوسائل الإنتاج أو ما يسمى "المدخلات" وتتمثل في الموارد المادية والبشرية التي تتطلبها عملية الإنتاج.

4-1-2-الإنتاج:

يسمى التحويل أيضا، ويتمثل في تلك العملية التي يتم من خلالها تحويل الموارد المختلفة (المدخلات) إلى سلع وخدمات (مخرجات).

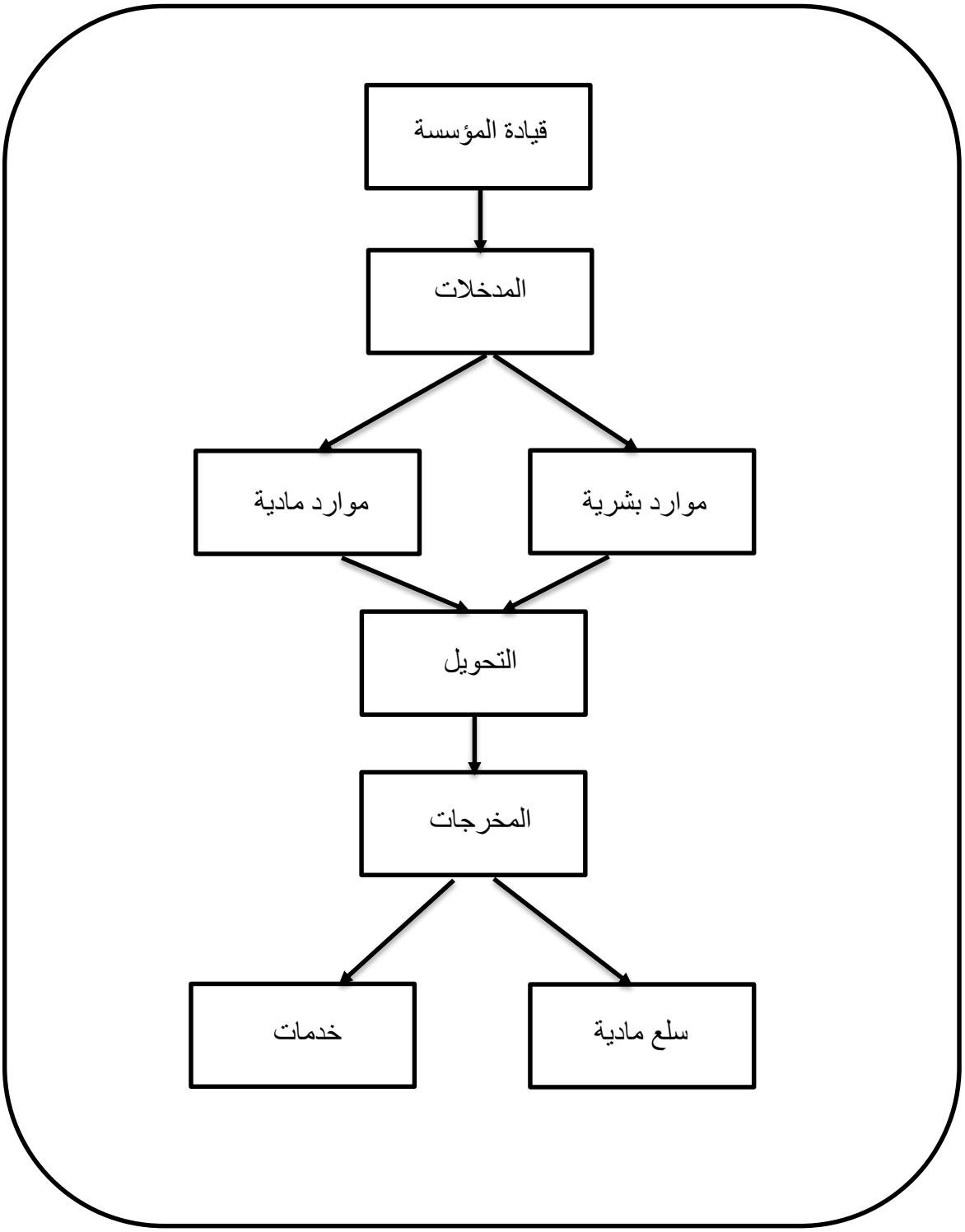
4-1-3-التوزيع:

تمثل هذه المرحلة من نشاط المؤسسة الهدف الأساسي من نشاطها الاقتصادي حيث يتم فيها تسويق المنتجات وتوزيعها للزبائن.

تختلف نشاطات المؤسسة عن وظائفها رغم كون بعض النشاطات التي تقوم بها المؤسسة تعتبر من صميم وظائفها كالتموين والإنتاج والتوزيع، لكن الوظائف تتعدى ذلك بحكم أن المؤسسة لها وظائف أخرى غير مرتبطة بالنشاطات العادية كالوظائف الاجتماعية التي تؤديها المؤسسة تجاه عمالها وإطاراتها وزبائنها، وتجاه محيطها أيضا، بالإضافة إلى وظائف أخرى تتعلق بتسيير شؤونها وتنظيم نشاطاتها وتنسيق مواردها المختلفة وإدارة شؤونها المالية ووضع الخطط والاستراتيجيات العملية والإنتاجية والتسويقية المستقبلية.

[1] منير النوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 12.

الشكل البياني التالي يوضح تصور لهيكلة نشاط المؤسسة الاقتصادية:



شكل (12) تصور بياني لهيكلة نشاط المؤسسة الاقتصادية[1]

[1] الشكل من تصميم الباحث.

2-4-خصائص المؤسسة الاقتصادية:

يرى "عمر صخري" في كتابه "اقتصاد المؤسسة" أن خصائص المؤسسة الاقتصادية تتلخص في العناصر التالية:[1]

1- للمؤسسة شخصية قانونية، من حيث امتلاكها لحقوق وصلاحيات أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
2- القدرة على تحقيق الإنتاج أو أداء الرسالة التي أنشئت من أجلها.
3- أن تكون المؤسسة قادرة على البقاء بما يكفل لها من موارد كافية، ظروف سياسية مواتية، عمالة كفؤة وقادرة على التكيف مع المتغيرات المتسارعة.
4- التحديد الواضح للأهداف، البرامج وأساليب العمل، فكل مؤسسة تضع أهدافا معينة تسعى إلى تحقيقها: أهداف كمية ونوعية بالنسبة للإنتاج، تحقيق رقم اعمال معين ...
5- ضمان الموارد المالية لكي تستمر عملياتها، ويكون ذلك إما عن طريق الاعتمادات المالية، وإما عن طريق الإيرادات الكلية أو عن طريق القروض، أو الجمع بين هذه العناصر كلها أو بعضها حسب الظروف.
6- لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي تتواجد فيها وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا تكون منعزلة، فإذا توفرت الظروف البيئية المواتية، فإنها تستطيع أداء مهمتها بأحسن شكل، أما إذا كانت معاكسة فيمكن أن تعرقل عملياتها وتفسد أهدافها.
7- المؤسسة وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، إضافة إلى مساهمتها في الإنتاج ونمو الخل الوطني، فهي مصدر رزق الكثير من الأفراد.
8- يجب أن يشمل اصطلاح المؤسسة بالضرورة فكرة زوال المؤسسة إذا ضعف مبرر وجودها، أو تضاءلت كفاءتها.

من خصائص المؤسسة الاقتصادية أيضا أنها:

- عبارة عن كيان اجتماعي منظم وهادف تجمع بين مكوناته البشرية علاقات وظيفية وإنسانية رسمية وغير رسمية.
- أنها مزيج متكامل من الموارد المادية والبشرية التي يتم توظيفها من اجل تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية.
- أنها قابلة للتكيف مع محيطها الاقتصادي والاجتماعي والسياسي.

[1] عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط3، 2003، ص 25.

4-3-أهداف المؤسسة الاقتصادية:

تهدف المؤسسة الاقتصادية بالأساس لتحقيق موارد وأرباح مالية تضمن ديمومة نشاطها، لكن هذه الأهداف تختلف من مؤسسة لأخرى حسب طبيعة نشاط كل مؤسسة وظروفها المادية ومحيطها الاجتماعي والثقافي وتوجهات مالكيها، غير أن ذلك لم يمنع من ظهور بعض الاجتهادات في وصف أهداف المؤسسة الاقتصادية.

يلخص "ناصر دادي عدون" أهداف المؤسسة الاقتصادية في المجالات التالية:[1]

4-3-1-أهداف اقتصادية:

وتتمثل هذه الأهداف في:

4-3-1-1-تحقيق الربح:

تحقيق الربح من الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيقها، لأنه يساعدها على تعزيز طاقاتها الإنتاجية وتوسيع نشاطاتها التسويقية بما يسمح لها بالصمود والقدرة على المنافسة والمحافظة على استمرارية نشاطها.

4-3-1-2-عقلنة الإنتاج:

الاستعمال الرشيد لعوامل الإنتاج والتخطيط المحكم لعمليات الإنتاج والتوزيع ومراقبة تنفيذ المخططات والبرامج العملية يجنب المؤسسة الوقوع في المشاكل الاقتصادية وأسباب الإفلاس والتوقف عن النشاط نتيجة سوء إدارة الموارد.

4-3-2-أهداف اجتماعية:

وتتمثل في:

- ضمان مستوى مقبول من الأجور.
- تحسين مستوى معيشة العمال.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة في المجتمع.
- الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال.
- توفير تأمينات ومرافق عامة.

تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيق هذه الأهداف المتعلقة أساسا بالعمال إلى تحقيق الرضا الوظيفي لديهم من خلال تقاضيهم لأجور مقابل مجهوداتهم التي بذلوها لصالح المؤسسة إلا أن هذه الأجور تختلف من مؤسسة لأخرى نتيجة عوامل تتأثر بها المؤسسة الاقتصادية حسب طبيعة نشاطها وطبيعة النظام الاقتصادي ووضعيتها المالية.

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 17-21.

بالإضافة لضمان الأجور تسعى المؤسسة أيضا لتقديم خدمات اجتماعية أخرى لتحسين مستوى معيشة العمال من خلال مواكبة التطورات المتسارعة التي تشهدها المجتمعات البشرية مما يجعل العمال بحاجة لتلبية حاجاتهم ورغباتهم التي تتزايد هي الأخرى نتيجة التطور الاجتماعي والحضاري والتكنولوجي المحيط بهم.

يحتاج العمال أيضا إلى خدمات اجتماعية أخرى كالتأمين الصحي للزوجة والأولاد، والتأمين ضد حوادث العمل والتقاعد والمرافق المختلفة...إلخ.

4-3-3-أهداف ثقافية ورياضية:

وتتمثل في:

- توفير وسائل ترفيهية وثقافية.
- تدريب العمال المبتدئين ورسكلة القدامى.
- تخصيص أوقات للرياضة.

4-3-4-أهداف تكنولوجية:

وتتمثل في:

- إنشاء هيئات للبحث والتنمية والتطوير.
- دعم سياسة البلاد بتعميم استعمال وسائل إعلامية حديثة لربح الوقت وتقليص التكلفة والحصول على معلومات دقيقة وموثوقة.

4-3-4-1-البحث والتنمية:

يتطلب تطور المؤسسات توفير أقسام ومصالح خاصة بتطوير الوسائل والطرق المعتمدة في عملية الإنتاج، فالتنافس بين المؤسسات الحديثة يقوم بالأساس على تحسين طرق الإنتاج بما يؤدي للتأثير إيجابيا على المردودية الإنتاجية للمؤسسة.

4-3-4-2-دعم سياسة البلاد:

يتجسد هذا الدعم من خلال الدور المساند لسياسات الدولة في مجال البحث والتكنولوجيات الحديثة باعتبار كل الدول تسعى لتحقيق التطور التكنولوجي في جميع المجالات، فالمؤسسة الاقتصادية تدعم هذه المساعي نظرا لما تمثله من وزن اقتصادي واجتماعي يؤهلها لدعم الخطط التنموية في مجال نقل التكنولوجيا والعمل بها.

كما يمكن النظر إلى المؤسسة كمتعامل اقتصادي، تربطه التزامات داخلية وخارجية اتجاه خمسة ممثلي مجموعات يتم من خلالها تحديد أهداف المؤسسة وهم:[1]

[1] LASARY, Comptabilité Analytique, Imprimerie Es- Salem, Alger, 2001, p p 14,15.

1- الملاك.

2- الزبائن.

3- السلطات العمومية.

4- العمال.

5- الموردون.

1-الملاك:

لا يقتصر هدف الملاك في تعظيم الربح بل يمتد ليشمل أهداف تتعلق بالمحيط وخدمة الصالح العام وتحسين الظروف المعيشية للعمال.

2-الزبائن:

من بين المجموعات التي تهتم بها المؤسسة الاقتصادية هي الزبائن حيث يتم من خلالهم تحديد قيمة الإنتاج على أساس سعر البيع الذي يقبلونه أو يرفضونه، وتتحدد أهداف المؤسسة تجاه الزبائن عن طريق العوامل الآتية:

النشاط، السعر، النوعية، آجال التسليم، وخدمات ما بعد البيع.

3-السلطات العمومية:

يتعلق الأمر هنا ببعض الالتزامات التي يجب أن تخضع لها المؤسسة، وتجعل تحقيق أهدافها مرهون بتطبيق هذه الالتزامات منها الإطار القانوني الذي يحكم المؤسسة سواء تعلق الأمر بالقوانين الوطنية أو الدولية، احترام حقوق العمال وهذا طبقا لما جاءت به بعض المدارس التنظيمية التي تلت المدرسة الكلاسيكية، والامتثال إلى بعض الضغوطات التي تنادي بها مجموعات المحيط خاصة بالنسبة للمؤسسات التي تنتج مواد كيماوية أو مواد سامة.

4-العمال:

مستقبل المؤسسة وبلوغ أهدافها مرهون بمهارات عمالها، فالعامل الذي يكتسب خبرة طوال السنوات التي قضاها في المؤسسة لا يمكن استبداله بسهولة، خاصة في تلك التي تتمتع بتقنيات عالية في عملية الإنتاج، أو بصفة خاصة تلك التي تعتمد على فكر وذكاء العمال.

فمعرفة العمال تكون ما يسمى برأسمال المعرفة الذي يصعب حقيقة تقييمه كباقي عناصر أصول المؤسسة، ولا يمكن الإحساس بفعاليته إلا بفقدانه. والتصرف إيجابي تجاه العمال يؤدي إلى تخفيض التكاليف، احترام أجال التسليم، وتحسين النوعية، وذلك بجعل العامل يحس بأنه جزء لا يتجزأ من هذه المؤسسة.

5-الموردون:

يشكل الموردون المصدر الخارجي لموارد المؤسسة، سواء كانت موارد مادية كالاستثمارات والسلع التي يمكن للمؤسسة أن تحصل عليها دون أن تدفع ثمنها فورا، بالتالي يمكن لها استغلالها والحصول على عوائد تسمح بتسديد ثمنها وتحقيق ربح للمؤسسة، أو مالية تتمثل في القروض المختلفة (طويلة، متوسطة وقصيرة الأجل)، والتي يمكن للمؤسسة الحصول عليها، أو موارد البشرية والتي يقصد بها المقاولة من الباطن التي تمكن المؤسسة من رفع رقم أعمالها وبالتالي من أرباحها.

4-4-تصنيفات المؤسسة الاقتصادية:

هناك عدة تصنيفات للمؤسسة الاقتصادية، نذكر منها:

- تصنيف المؤسسة حسب طبيعة ملكيتها.
- تصنيفها المؤسسة حسب حجمها.
- تصنيف المؤسسة حسب مجال نشاطها.
- تصنيف المؤسسة حسب الشكل القانوني.

4-4-1-تصنيف المؤسسة حسب طبيعة الملكية:

تقسم المؤسسة حسب ملكيتها إلى ثلاثة أنواع من الملكيات الخاصة والعامة والمختلطة.

4-1-1-1-الملكية الخاصة:[1]

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها وتمويلها لشخص واحد أو مجموعة من الأشخاص، ولا تتدخل الدولة في تسييرها.

4-1-1-2-الملكية العامة:[2]

هي المؤسسات التي تعود ملكيتها المالية والقانونية للدولة وحدها، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك، والأشخاص الذين ينوبون عن الحكومة في تسيير وإدارة المؤسسات العامة مسؤولون عن أعمالهم هذه اتجاه الدولة وفق القوانين التي تحددها الدولة.

4-1-1-3-الملكية المختلطة:

هي مؤسسة يكون رأسمالها مشترك بين القطاع العام والقطاع الخاص، ويكون تسييرها أيضا بالشراكة بين القطاعين.

---

[1] درحمون هلال، مرجع سابق، ص 23.

[2] عمر صخري، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986، ص18.

4-4-2-تصنيف المؤسسة حسب حجمها:

هناك أربعة تصنيفات هي كالتالي:[1]

4-4-2-1-حسب عدد عمالها:

يسمح بتقسيم المؤسسة حسب التزامات المؤسسة نحو عدد العمال، دون مراعاة التأهيلات والعلاقة بين عدد العمال ورأس المال.

4-4-2-2-حسب رقم أعمالها:

يعتمد هذا التقسيم على حجم رقم أعمال المؤسسة ويعتمد في قياس هذا الحجم على المقارنة بين المؤسسات التابعة لنفس القطاع.

4-4-2-3-حسب القيمة المضافة:

يعتمد هذا التصنيف على قياس حجم الثروة التي تخلقها النشاطات المختلفة للمؤسسة، وقياس حجم انتاجيتها ومدى مساهمتها في الدخل الوطني، ويختلف حسب درجة التكامل ويتأثر بطريقة تنظيم الإنتاج وتغيير الوظائف.

4-4-2-4-حسب الأموال الخاصة:

يعتمد هذا التصنيف على المساحة المالية للمؤسسة الاقتصادية وإمكانية دخولها وتواجدها في الأسواق المالية المحلية والدولية.

ما يلاحظ في هذه التصنيفات للمؤسسة الاقتصادية حسب حجمها أنها ركزت على استخدام الجوانب المالية والبشرية (المال والعمال) كمعيار وحيد للتصنيف، في حين أن المؤسسات توصف أيضا حسب حجمها بأنها:

- مؤسسات صغيرة.
- مؤسسات متوسطة.
- ومؤسسات كبيرة.

يركز هذا التصنيف على ضرورة مراعاة عدة معايير تتعلق بقياس حجم هذ الموارد بين المعايير المادية والمعايير البشرية والمعايير الفيزيقية ومعايير الإنتاج، وحجم المبادلات التجارية والقدرة التسويقية...إلخ.

تصنف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار أيضا إلى مؤسسات صغيرة ومؤسسات متوسطة ومؤسسات كبيرة.

[1] J. M. AURIAC et les autres, Economie d'entreprise, Costeilla, Paris, 1995, P 49.

4-4-3-تصنيف المؤسسة حسب مجال (قطاع) نشاطها:

من خلال هذا التصنيف يمكن التمييز بين ثلاثة قطاعات اقتصادية أساسية:

القطاع الأولي يتعلق بالإنتاج.

القطاع الثانوي يتعلق بالتحويل.

القطاع الثالث يتعلق بالخدمات.

كل من هذه القطاعات يتميز بنشاطات معينة هي[1]:

4-4-3-1-القطاع الأولي:

يشمل مؤسسات إنتاج المواد الأولية الممثلة في الفلاحة، الصناعة الغابية المناجم، استخراج البترول وأنشطة الصيد البحري.

4-4-3-2-القطاع الثانوي:

يشمل المؤسسات التي تنشط في تحويل المواد الطبيعية إلى منتوجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسطي.

4-4-3-3-القطاع الأولي:

يشمل المؤسسات التي يعتمد نشاطها أساسا على تقديم الخدمات مثل النقل، البنوك والمؤسسات المالية، التجارة، الصحة والاتصال.

4-4-4-تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني:

يذكر "ناصر دادي عدون" صنفين أساسيين تصنف على أساسهما المؤسسات حسب المعيار القانوني وهما[2]:

4-4-4-1-المؤسسات الخاصة:

تخذ هذا النوع من المؤسسات الأشكال الآتية:

المؤسسات الفردية:

هي مؤسسات يمتلكها شخص واحد ويؤسسها برأسمال شخصي، وتشمل عادة الوحدات الحرفية، المحلات التجارية، الفنادق...الخ.

مؤسسات الشركات:

هي مؤسسات يمتلكها أكثر من شخص وتخضع لشروط قانونية خاصة كتوفر الرضا بين الشركاء، ومساهمة الشريك بجزء من رأسمالها، كشركات الأشخاص، الشركات ذات المسؤولية المحدودة، شركات المساهمة...إلخ.

---

[1] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 25.

[2] ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 26.

4-4-4-2-المؤسسات العمومية:

هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

4-5-وظائف المؤسسة الاقتصادية:

تختلف وظائف المؤسسة الاقتصادية من مؤسسة لأخرى، لأسباب ترجع إما لاختلاف نوع نشاط المؤسسة أو لحجمها أو طبيعتها القانونية والتنظيمية، لكن جل المؤسسات تتشابه في الوظائف الأساسية التي تعتمد عليها لبلوغ أهدافها والتي تتمثل في الوظائف التالية:

الموارد البشرية، تنسيق الموارد، التموين، الوظيفة المالية، الإنتاج، التسويق.

4-5-1-وظيفة الموارد البشرية:[1]

تشمل هذه الوظيفة نشاطات التشغيل، التأجير، التكوين، التحفيز، الرقابة، الأمن والعلاقات الاجتماعية، ويكمن الدور الأساسي لوظيفة الموارد البشرية في تكييف العمال والوظائف كميا ونوعيا في المؤسسة، وذلك على أساس:

- معرفة العمال الذين يشكلون المؤسسة من ناحية أقدميتهم، هيكل تأهيلاتهم توزيعهم...إلخ.
- تطور عدد العمال (التشغيل والتسريح).
- التعريف الدقيق للمناصب.

تعمل وظيفة الموارد البشرية على توفير الأجر العادل الذي يأخذ بعين الاعتبار التأهيل للمنصب والنتائج المرجوة من الأجير، وتعتمد المؤسسات في التوصل إلى هذا المطلب على طرق حديثة تمكن من تقييم المناصب وإعداد سلم أجور مناسب لذلك، وضمان التكوين الذي يتماشى مع التطورات التكنولوجية إشراك العمال في اتخاذ القرارات والسماح لهم بالتوصل إلى المعلومات الخاصة بالمؤسسة وبإبداء آرائهم حولها.

4-5-2-تنسيق وتنظيم الموارد:

من وظائف المؤسسة الاقتصادية أنها تقوم بتنسيق مواردها المختلفة بعد تجميعها وتنظيمها لتوظيفها واستغلالها أحسن استغلال، حيث تقوم المؤسسة بتنسيق العناصر المادية والبشرية من أجل تحقيق أهدافها الاقتصادية.

تتجلى هذه الوظيفة من خلا التعريف الذي قدمه "تروشي" (M. Truchy) والذي يعتبر المؤسسة الاقتصادية وحدة تجمّع وتنسق فيها مختلف العناصر المادية والبشرية للنشاط الاقتصادي.[2]

---

[1] درحمون هلال، مرجع سابق، ص31.

[2] فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص 8.

4-5-3-وظيفة التموين:

وظيفة التموين من النشاطات التي تنطلق بها مختلف عمليات وأنشطة المؤسسة عند التنفيذ فهي تمثل الخطوة الأولى من هذه الأنشطة وتحتل أهمية كبيرة.[1]

يعتبر التموين من النشاطات الأولى التي تسبق عملية التحويل والإنتاج ويقصد به جمع الموارد والسلع المختلفة التي تحتاجها المؤسسة، ولا يقتصر على الموارد المالية والسلع فحسب، بل يشمل أيضا الموارد البشرية التي يتم انتقاؤها وتوظيفها وفق احتياجات المؤسسة.

4-5-4-الوظيفة المالية:

هي مجموعة من المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها على البحث عن الأموال من مصادرها الممكنة بالنسبة للمؤسسة بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال من خلال برامجها وخططها الاستثمارية ثم تأتي مرحلة القرار باختيار أحسن الإمكانيات التي تسمح لها بتحقيق خططها ونشاطها بشكل عادي والوصول إلى الأهداف المسطّرة.[2]

لا يمكن لأي مؤسسة أن تتخلى عن هذه الوظيفة لأهميتها في تزويد المسؤولين بمعلومات عن الوضعية المالية للمؤسسة بما يسمح باتخاذ القرارات المستقبلية التي تبنى على أساس المعلومات التي توفرها هذه الوظيفة.

4-5-5-وظيفة الإنتاج:

الإنتاج بمفهومه الواسع يشتمل على تنفيذ أنشطة جلب مختلف عوامل الإنتاج أو مدخلات العملية الإنتاجية والقيام بتحويلها إلى مخرجات في محط معقد ويجمع عدة أنشطة متنافسة وموجهة لتحقيق نفس الهدف.[3]

هذه الوظيفة هي من اختصاص المؤسسات الصناعية الإنتاجية هدفها الوصول إلى تحقيق المردود الجيد والنوعية للمنتوجات واحترام رغبات المستهلك، وهذا ما ينطبق على المؤسسات التي أجريت بها دراستنا الميدانية، لكن يمكن الحديث عن الجانب المتعلق بإنتاج الخدمات، كالمؤسسات الاقتصادية الخدماتية كالبريد والمواصلات...إلخ.

4-5-6-وظيفة التسويق:

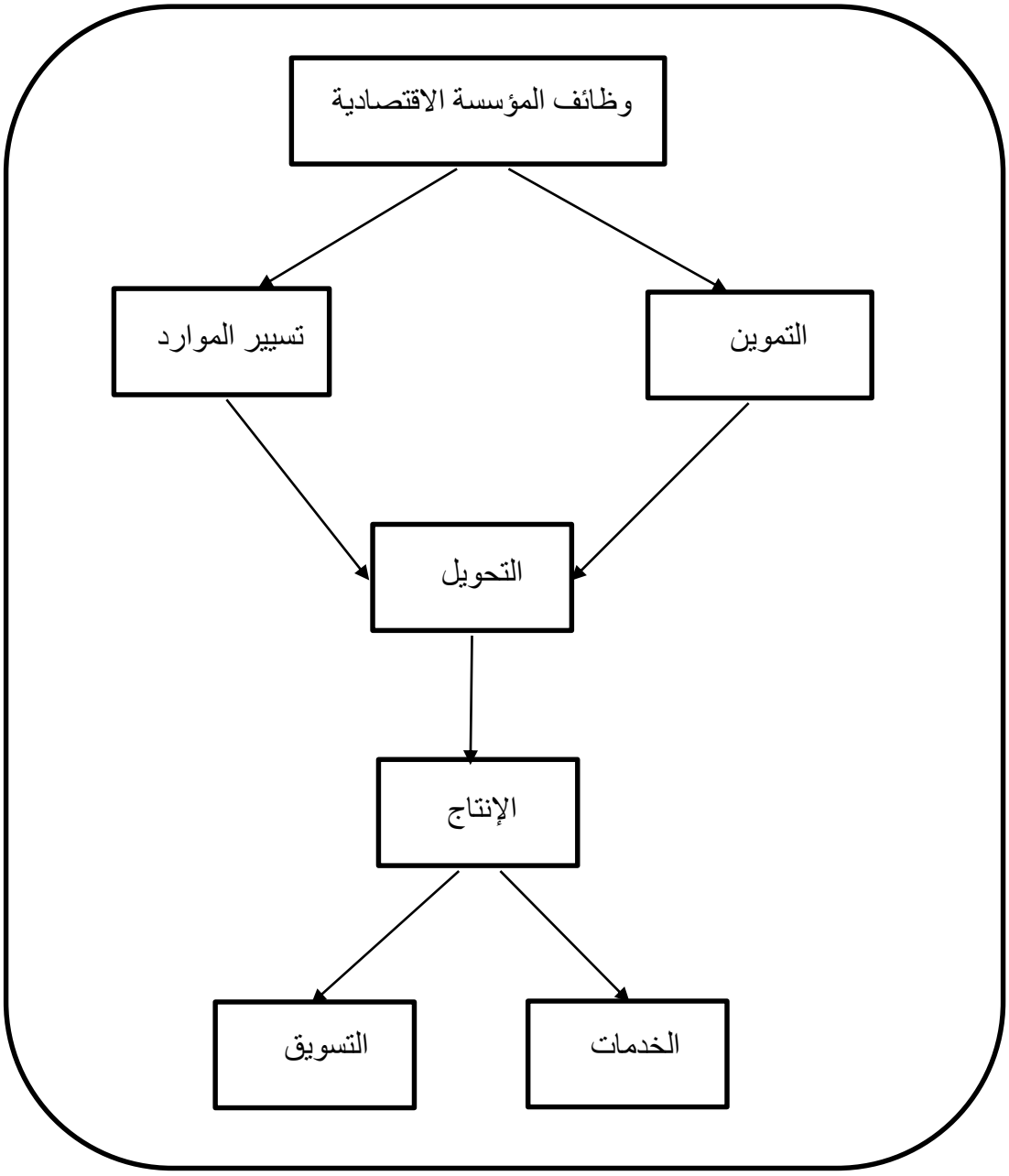
تعتبر هذه الوظيفة المرحلة الأخيرة في الأنشطة الوظيفية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تسعى المؤسسة لتسويق منتجاتها لأكبر عدد من الزبائن، وتسمى أيضا بالوظيفة التجارية لكن الوظيفة التجارية تشمل المبيعات والمقتنيات عكس التسويق الذي يشمل المبيعات فقط.

---

[1] عبد الرحمن زيدي، مناهج المؤسسة الاقتصادية، دار العلا، القاهرة، 2003، ص 90.
[2] فرحات غول، مرجع سابق، ص 128.
[3] جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1982، ص 290.

تهدف هذه الوظيفة التي تعتبر تطويرا للوظيفة التجارية إلى دراسة وتوقع احتياجات المستهلكين لإنتاج سلعة معينة وأسواق خاصة بعرض المنتوج، ويتم بيع المنتوج للمستهلك بتقييم مالي مناسب للمؤسسة والزبون على حد سواء، لضمان متابعة مدروسة للقيام بالتعديلات اللازمة تجاه السوق.

والشكل الموالي يبين أهم وظائف المؤسسة الاقتصادية:



شكل (13) يبين أهم وظائف المؤسسة الاقتصادية[1]

[1] الشكل من تصميم الباحث.

4-6-محيط المؤسسة الاقتصادية:

إن المؤسسة الاقتصادية ليست بمعزل عن محيطها بل هي مرتبطة بشبكات من المتعاملين من موردين وزبائن وأسواق وهيئات وأفراد، وظروف اجتماعية وسياسية تؤثر بشكل أو بآخر على نشاطها وسياساتها بل وحتى على أهدافها، مما يحتم عليها مسايرة هذه الظروف والتطورات، والتأقلم مع المحيط الذي تنشط فيه.

عرف "عبد الرزاق بن حبيب" محيط المؤسسة بأنه ذلك الجزء من المحيط الإداري الذي يلائم عملية وضع وتحقيق الأهداف الخاصة بالمؤسسة وهو يتكون من خمسة مجموعات من المتعاملين هم الزبائن الموردين والعاملين بالمؤسسات المنافسة إضافة إلى جماعات الضغط والتأثير كالحكومات واتحاديات العمال وغيرها[1].

4-6-1-مكونات محيط المؤسسة الاقتصادية:

يتكون محيط المؤسسة الاقتصادية من مجموعة عناصر يمكن تقسيمها إلى:[2]

4-6-1-1-عناصر جزئية:

تشمل الأطراف والمتغيرات التي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة، حيث تعمل المؤسسة على اختيار المكان المناسب الذي تتخذه مقرا لها تمارس فيه نشاطها بناءا على مزاياه ودراسة القيود التي يمكن أن تواجهه.

تتخذ العناصر الجزئية شكلين أساسيين، فإما أن يكون شكلا قريبا أو شكلا قائما:

الشكل القريب:

يقصد بالقرب وجود المؤسسة في موقع قريب من مصدر تموينها بالمواد الأولية وقريب أيضا من زبائنها الذين تسوق لهم منتوجاتها، وأيضا القرب من مواقع الجذب الاقتصادي كالمطارات والموانئ والطرقات والمؤسسات المالية ومراكز البحث وهذا من أجل خلق تفاعلات متبادلة سريعة ومربحة مع المحيط بما يحقق أهداف المؤسسة، بالإضافة إلى القرب أيضا من الجماعات المحلية مما يساهم في تسهيل التعاملات الإدارية للمؤسسة.

الشكل القائم:

يقصد بالشكل القائم كل ما يتعلق بالتأثيرات التي يمكن أن تحدث داخل المؤسسة والتي تخص الوظائف الكبرى للمؤسسة كالقيود المتعلقة بالإنتاج والمتمثلة في قدم الآلات وانعدام الصيانة ومستوى الجودة ومشاكل التموين، والقيود المتعلقة بإدارة الموارد البشرية كالتوظيف ومناخ العمل، بالإضافة إلى القيود المالية والقيود التسييرية والتسويقية، وغيرها.

---

[1] عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006، ص 42.
[2] ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 80، 81.

4-6-1-2-عناصر كلية:

تشمل هذه العناصر الأطراف والمتغيرات الخارجية التي تحيط بالمؤسسة ويمكن تلخيصها في العناصر التالية:

أ- البيئة الاقتصادية (المحيط الاقتصادي):

هي مجموعة القوى المؤثرة في المجتمع بمختلف مكوناته ومنها عوامل العرض والطلب، الدخل، التضخم، السياسات النقدية للحكومة...إلخ.

ب- البيئة السياسية:

تتمثل في العوامل السياسية المؤثرة كطبيعة النظام السياسي والقرارت السياسية المتعلقة بالجانب الاقتصادي وغيرها.

ت- البيئة الاجتماعية:

تتمثل في مختلف العوامل الاجتماعية المؤثرة في نشاط المؤسسة كالعادات الاستهلاكية والطلب على الإنتاج والكثافة السكانية وخروج المرأة ومستوى التعليم...إلخ.

ث- البيئة التكنولوجية:

تمثل المحيط التكنولوجي بكل ما يميزه من تطورات واختراعات واستخدامات الأدوات التكنولوجية في الإنتاج والتسويق وتأهيل العمال على استخدام الأدوات التكنولوجية بما يضمن للمؤسسة التأقلم ومسايرة التطورات الحاصلة بمحيطها والصمود أمام المنافسة.

ج- البيئة الإيكولوجية:

هي كل ما يتعلق بالكائنات الحية المكونة للمحيط الذي تعمل فيه المؤسسة وتأثيراتها عليه، ومستوى التلوث البيئي والنفايات...إلخ.

ح- البيئة القانونية:

تمثل الجانب التشريعي وما تعلق بقوانين العمل وقوانين المستهلك وقوانين التصدير والاستيراد وقوانين حماية البيئة والقوانين الجبائية، إضافة إلى ما تمثله نقابات العمل من ضغوط مؤثرة في نشاطات المؤسسة الاقتصادية.

خ- المحيط الدولي:

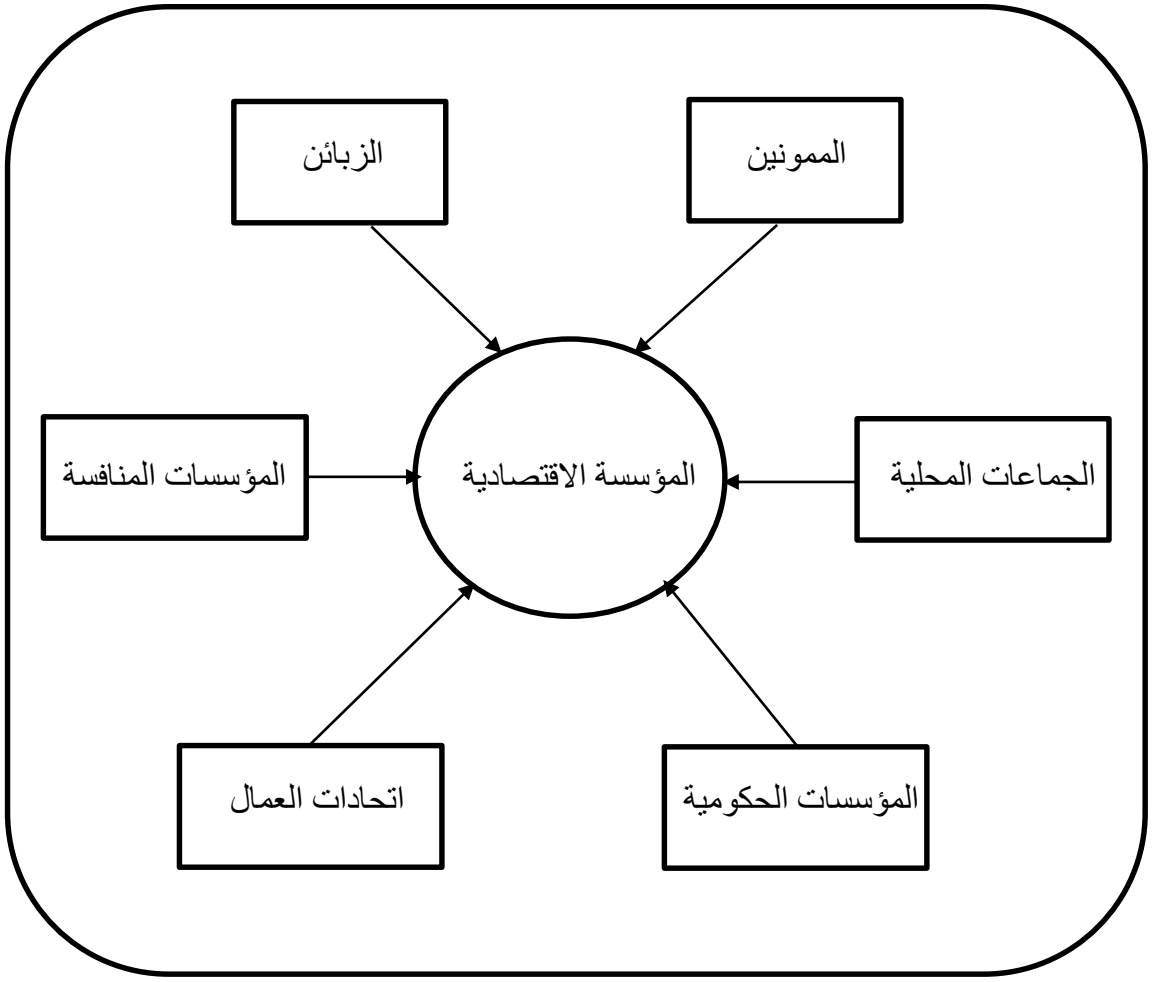
يتعلق هذا الجانب بسياسات الدولة التي قد تكون داعمة للإنتاج المحلي وحمايته أمام المنافسة الأجنبية، وقد تعمل الدولة في هذا الإطار على مساعدة وتمويل بعض الصناعات المحلية تشجيعا لها كما قد تعمل على تشجيع الاستثمار الأجنبي لجلب العملة الصعبة وهذا ما يؤثر على نشاط المؤسسات الاقتصادية.

د- المحيط الثقافي:

هو مزيج من العادات والتقاليد والدين، ومدى استجابة أفراد المجتمع للتغيرات الناتجة عن التطور في مختلف المجالات، وهو يؤثر على سلوكهم باعتبارهم أفرادا مستهلكين، وثقافة الفرد أيضا تؤثر على طريقة عمله داخل المؤسسة وخارجها.

يتميز محيط المؤسسة بكونه قابل للتغير وعدم الاستقرار، وهذه العناصر التي تشكل محيط المؤسسة الاقتصادية تؤثر بشكل مباشر على أدائها خاصة إذا كان المحيط الذي تتواجد فيه هذه المؤسسة يتسم بالتغير المستمر لأنه يفرض على المؤسسة التكيف المستمر، أما المحيط المستقر فيساعد المؤسسة على أداء نشاطها وتحقيق استقرارها.

الشكل التالي يبين أهم عناصر محيط المؤسسة الاقتصادية:



شكل (14) يبين أهم عناصر محيط المؤسسة الاقتصادية[1]

[1] الشكل من تصميم الباحث.

4-6-2-تأثر المؤسسة الاقتصادية بالمحيط وتأثيرها فيه:

هناك تأثير متبادل بين المؤسسة ومحيطها حيث تتأثر المؤسسة الاقتصادية بالمحيط الذي تتواجد فيه، كما أنها هي أيضا تؤثر في محيطها.

يمكننا تلخيص هذا التأثير المتبادل فيما يلي:

4-6-2-1-تأثر المؤسسة بالمحيط:

يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تتأثر بمحيطها باعتبارها جزءا من هذا المحيط، ويتجلى هذا التأثر من خلال العناصر التالية:

- **أفراد المجتمع:** يمثل المحيط الاجتماعي أحد أهم عناصر التأثير في المؤسسة الاقتصادية حيث تتأثر المؤسسة بنوعية عمالها وشخصيتهم وذلك من خلال طبيعة تكوينهم وتربيتهم والتي تعتبر مؤثرة في نشاطهم ومستوى أدائهم بالمؤسسة، كما تتأثر المؤسسة بنوعية إطاراتها الذين يعتبرون العنصر الأساسي لتنظيم نشاطها، بالإضافة إلى جمهور المستهلكين والزبائن والذين يؤثرون بدورهم في المؤسسة من خلال طلباتهم ونمط استهلاكهم.
- **المواد الأولية:** تعتبر المواد الأولية إحدى العناصر الأساسية التي يتوقف عليها نشاط المؤسسة الاقتصادية، فتوفرها بشكل كاف ونوعي يساعد المؤسسة في تسيير نشاطاتها الإنتاجية بطريقة منتظمة ويجنبها المشاكل المتعلقة بالتسيير والتذبذب في الإنتاج، لأن فقدان المواد الأولية يعيق أداء المؤسسة ويعرضها لاضطرابات في الإنتاج والتوزيع وبالتالي يؤثر على علاقاتها مع محيطها الآخر خاصة الزبائن والمستهلكين.
- **التطور التكنولوجي:** يعتبر هو الآخر من العناصر المؤثرة بشكل كبير على نشاط المؤسسة الاقتصادية ومستوى أدائها يتوقف على نوعية الأدوات والآلات التكنولوجية التي تستخدمها في الإنتاج ومدى جودتها وتطورها ومواكبتها للتطور والأدوات التي تستخدمها المؤسسات المنافسة، وهذا ما يحتم على المؤسسة تحديث آلاتها وأدوات إنتاجها باستمرار.

4-6-2-2-تأثير المؤسسة في المحيط:

يتجلى تأثير المؤسسة على محيطها من خلال العناصر الآتية:

- **الآثار الاجتماعية:** تتجلى هذه الآثار من خلال ما توفره المؤسسة من مناصب عمل وتقليص حجم البطالة في المجتمع، كما تساعدها الظروف المالية المريحة والمناسبة في تطوير أساليب وآليات التحفيز وجذب واستقطاب اليد العاملة المؤهلة، كما قد تؤثر المؤسسة الاقتصادية في النمط المعيشي للسكان من خلال التأثير على أنظمة العمل وأوقات الراحة ومختلف العادات اليومية، بالإضافة إلى التأثير أيضا في الأنماط الاستهلاكية للمجتمع نظرا لما توفره من منتوجات تساهم في خلق عادات استهلاكية جديدة في المجتمع.

- **الآثار الاقتصادية:** تتجلى هذه الآثار فيما تقدمه المؤسسة من إضافات للاقتصاد المحلى والوطني والمساهمة في تنمية الدخل القومي، إضافة إلى المساهمة في دفع النشاط التنموي وتحفيز النشاط التجاري، والتأثير على النمو والتكامل الاقتصادي بشكل عام.

4-7-أنظمة العمل والصلاحيات في المؤسسة الاقتصادية:[1]

4-7-1-أنظمة العمل:

المقصود بأنظمة العمل بالمؤسسة الاقتصادية هي تلك المجموعة من الإجراءات والقواعد المنظمة لسير نشاط المؤسسة، وتتمثل في السياسات العامة، قواعد وأساليب النشاط، الإجراءات الإدارية، الخطوات، ويمكن تلخيص أنظمة عمل المؤسسة في العناصر التالية:

4-7-1-1-السياسات:

تتمثل السياسات الاقتصادية للمؤسسة في التوجهات العامة التي تتبعها هذه المؤسسة في رسم حدود نشاطاتها الاقتصادية، وتتجسد من خلال مجموعة الأحكام والمقررات الشمولية التي تعتمدها الإدارة العليا بالمؤسسة الاقتصادية.

4-7-1-2-القواعد والأساليب:

تنبثق القواعد والأساليب من السياسات العامة للمؤسسة وهي عبارة عن مجموعة من الأسس والمبادئ الثابتة التي تتعلق بنشاط محدد ومضبوط.

4-7-1-3-الإجراءات:

تتمثل في ضبط الخطوات الإجرائية المطلوب اتباعها والتقيد بها كلما دعت الحاجة إلى إنجاز عمل أو نشاط من نشاطات المؤسسة أو تحقيق هدف من أهدافها.

4-7-1-4-الخطوات:

هي جزء من سلسلة العمليات التي تتكون منها الإجراءات، وهي تلك المراحل المتبعة في إنجاز النشاطات والاعمال وتحقيق الأهداف.

4-7-2-الصلاحيات:

تمثل الصلاحيات السلطة الممنوحة للمسؤولين عن المؤسسة للقيام بعمل ما أو اتخاذ قرار معين أو تجسيد التزامات المؤسسة.

ترسم لائحة المهام حدود الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للمسؤولين والإطارات وكل عمال المؤسسة، وترتبط بمجموعة من القواعد:

- لا يجب أن تتجاوز ممارستها إلا من طرف الأشخاص المعنيين رسميا بها.

[1] محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 77-82.

- لا يحق للمخول بالصلاحية أن يستعملها لإنجاز أعمال شخصية.
- يتم إثبات ممارسة الصلاحية بالتوقيع والتأشير واقتران التوقيع بالاسم الكامل لصاحبه ووظيفته.
- في حالة غياب المسؤول الأول يتم تفويض الصلاحية لأحد المساعدين.

4-8-التطور التاريخي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية(1962-1966):

ورثت الجزائر بعد استقلالها نظاما اقتصاديا مدمرا، لذلك سعت الجزائر بعد تحقيق استقلالها السياسي إلى إعادة بناء الاقتصاد الوطني من خلال رسم معالم استقلال اقتصادي منتهجة عدة خيارات اقتصادية ومخططات تنموية، وإنشاء مؤسسات اقتصادية، حيث شهد الاقتصاد الجزائري ومؤسساته الاقتصادية عدة تحولات يمكن إبراز أهمها في المراحل التاريخية التالية:

- مرحلة التسيير الذاتي.
- مرحلة التسيير العمومي للمؤسسات الشركة الوطنية.
- التسيير الإشتراكي للمؤسسات.
- إعادة هيكلة المؤسسات.
- استقلالية المؤسسات (المرحلة الانتقالية اقتصاد السوق).
- الخوصصة.

4-8-1-مرحلة التسيير الذاتي:

تعتبر هذه المرحلة وليدة الظروف الصعبة التي عرفها الاقتصاد الجزائري بعد الاستقلال حيث كانت السلطة السياسية حديثة عهد بالتسيير، فبعد مغادرة الاستعمار وبعض المعمرين الأوربيين تركوا بعدهم عدة مؤسسات ومزارع وآلات معطلة أو مخربة مما دفع العمال والفلاحين الجزائريين بالتحرك عفويا وتحمل مسؤولية تسيير هذه المؤسسات "ذاتيا" وأدى هذا التحرك إلى ظهور هذا النمط الجديد من التسيير وهو "التسيير الذاتي".

يعد ظهور هذا النمط الجديد من التسيير محصلة الظروف الاجتماعية والسياسية والاقتصادية التي عرفتها الجزائر غداة استقلالها، حيث ترك ذهاب المعمرين الاوربيين من أرباب المؤسسات والمزارع فراغا كبيرا خاصة فيما تعلق بتسيير هذه المؤسسات مما دفع بالعمال لتحمل المسؤولية باختيار لجنة للتسيير الذاتي تنتخب من طرف العمال ويقوم أعضاء هذه اللجنة بانتخاب رئيس، لكن تدخلت الدولة بتعيين مدير إلى جانب الرئيس المنتخب يمثل الوزارة الوصية.

هذه التدخلات جعلت العمال يعملون في ظروف تتميز بعدم الرضى بسبب تدخل الحكومة وفرضها لإجراءات تحد من سلطتهم ودورهم في اتخاذ قرارات المؤسسة، لأن هذه التدخلات من طرف الدولة خلقت نوعا من التناقض والتصادم في تسيير المؤسسات بين المسيرين المنتخبين والمسيرين المعينين من طرف الدولة.

خلق هذا التدخل نوعا من الإزدواجية والتناقض في التسيير الذاتي بسبب وجود مدير معين وهيئة منتخبة، وذلك لكون المدير هو الذي يسيطر على الهيئة المنتخبة، حيث تخول له صلاحيات واسعة تجعل سلطته أقوى من سلطة الهيئة المنتخبة.[1]

أدت هذه الإجراءات التي فرضتها الدولة إلى ظهور الكثير من الصراعات بين العمال والمسؤولين داخل المؤسسات المسيّرة ذاتيا بسبب استئثار فئة قليلة من أصحاب النفوذ ببعض المزايا المادية والإدارية وتحولها إلى فئة بيروقراطية تحتكر السلطات واتخاذ القرارات.[2]

4-8-2-مرحلة التسيير العمومي للمؤسسات أو الشركة الوطنية (1966-1971):

جاءت هذه المرحلة كنتيجة حتمية نظرا للصعوبات والمشاكل التي عرفتها مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات الاقتصادية، هذا ما جعل الدولة تفكر في تأسيس شركات اقتصادية وطنية عمومية على غرار الشركة الوطنية لمواد البناء، الشركة الوطنية للمناجم، الشركة الوطنية للعربات "سوناكوم"، الشركة الوطنية للمنظفات...إلخ.

يعتمد تسيير هذا النوع من الشركات الوطنية على أسلوب التعيين، حيث تعين الدولة مديرا عماما للشركة بموجب قرار وزاري، يتولى تسيير الشركة تحت سلطة الوزارة الوصية ويتمتع بسلطات واسعة، وتوجد إلى جانبه هيئات استشارية تساعده في تسيير شؤون الشركة، تتألف من ممثلين عن بعض الوزارات والحزب.[3]

تجلت هذه المرحلة بعد حادثة التصحيح الثوري في 19 جوان من عام 1965، حيث كان منعرجا حاسما في مسار تحول المجتمع الجزائري، وشهدت هذه المرحلة الإنطلاقة الفعلية نحو تطبيق النظام الإشتراكي كنموذج اقتصادي، حيث لم يقتصر التصحيح الثوري على الجانب السياسي فحسب بل شمل تصحيحا اقتصاديا واجتماعيا بغرض تحسين ظروف المعيشة وتحقيق الرخاء الاقتصادي الذي ينشده الشعب الجزائري.

كانت هذه المرحلة تهدف إلى تحقيق التنمية الشاملة من خلال بناء اقتصاد وطني قوي تتحكم فيه الدولة وفق التوجه الذي تبنته الدولة الجزائرية غداة الاستقلال، وتحقيق الاستقلال الاقتصادي والحد من نفوذ الرأسمال الأجنبي الذي تجلى من خلال تأميم المحروقات في 24 فيفري 1971، المبني على العمل بالقاعدة الاقتصادية 51/49.

---

[1] عبد اللطيف بن أشنهو، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط(1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982، ص 25.

[2] محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية وفي التجربة العالمية، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1986، ص 185.

[3] علي زغدود، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، ط2، د سنة، ص ص 185، 186.

تميزت هذه المرحلة بظهور العديد من الصعوبات كتدهور ظروف العمال وصعوبة تسيير هذه المؤسسات نتيجة مشاكل البيروقراطية وسوء التسيير، والعلاقة السيئة بين العمال والمديرين نتيجة غياب أساليب الحوار والتواصل، بالإضافة إلى المشاكل الناجمة عن تكريس مركزية القرارات الإدارية الخاصة بالشركة مما يجعل مساهمة الشركة في اتخاذ القرارات محدودة نتيجة ارتباطها بالإدارة المركزية وهذا ينتج عنه بطء في اتخاذ القرارات.

هذه التعقيدات والمشاكل رسمت ملامح فشل مرحلة "الشركة الوطنية" أو مرحلة "التسيير العمومي للمؤسسات" وأبرزت ضرورة التفكير في التأسيس لمرحلة تسيير جديدة لتحقيق النمو الاقتصادي المنشود.

4-8-3-مرحلة التسيير الاشتراكي(1971-1980):

فشل المرحلتين السابقتين جعل الدولة تفكر في طريقة جديدة للقضاء على النقائص والمشاكل التي عرفتها تلك المرحلتين، وهي مرحلة التسيير الاشتراكي للمؤسسات، حيث تعتبر هذه الطريقة الجديدة المؤسسات ملكا للدولة تابعة للقطاع العمومي تتولى الدولة تمويلها والاستثمار فيها.

ما يميز مرحلة "التسيير الاشتراكي" هو إشراك العمال في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية حسب ما تقتضيه مبادئ التسيير الاشتراكي الذي تبنته الجزائر غداة استقلالها والذي يعتبر العمال منتجين ومسيرين في آن واحد.

تبنت الجزائر طريقة التسيير الاشتراكي للمؤسسات كأداة لتحقيق التنمية الشاملة والقضاء على سلبيات التسيير، وتذليل الفوارق الطبقة في المجتمع الجزائري، وهذا ما جعل هذه المرحلة تعتبر قفزة نوعية في مجال سياسة تنظيم وتسيير القطاع الاقتصادي العمومي[1]

ارتسمت ملامح مرحلة التسيير الإشتراكي من خلال صدور ميثاق التسيير الاشتراكي عام 1971، الذي نص على عملية التحول نحو الإشتراكية، حيث يسمح للعمال بالمشاركة في التسيير من خلال انتخاب ممثلين عنهم في الجمعية العامة، واللجان الدائمة، وفي مجلس الإدارة، وتبلورت استراتيجية التسيير الاشتراكي من خلال المخططات التنموية التي اعتمدتها الدولة.[2]

رغم مزايا النظام الاشتراكي ومنحه فرصة التسيير للعمال بإشراكهم في اتخاذ القرارات إلا أن هذا لم يتم على أكمل وجه نتيجة انتشار الأمية بشكل واسع في أوساط العمال حال دون تمكنهم من المشاركة في التسيير بشكل فعال مما فتح المجال للإداريين للإستحواذ على صلاحيات التسيير وتحويل المؤسسات لتحقيق أغراضهم الشخصية.

---

[1] رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987، ص 17.

[2] الطيب داودي، ماني عبد الحق، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، جامعة بسكرة، الجزائر، عدد3، فيفري 2004، ص 134.

هذا الواقع المليء بالعوائق والصعوبات جعلت الرئيس الراحل "هواري بومدين" يحذر العمال في خطاب له سنة 1977 مما أسماه بالفئات الطفيلية والانتهازية التي استغلت المرحلة لتسعى وراء الربح الرخيص واستغلال النفوذ والنصب والتحايل لتحقيق المصالح الشخصة على حساب فئات العمال وأموال الدولة التي شمل استثمارها مختلف مناحي الحياة كالصناعة والفلاحة والتعليم والتربية والخدمات الاجتماعية وغير ذلك.[1]

كرس نمط التسيير الاشتراكي بعض السلوكات والقيم السلبية لدى المجتمع الجزائري خاصة المعنيين الأوائل بالنشاط الاقتصادي كالعمال ومسيري المؤسسات الاقتصادية، وتمثلت هذه السلوكيات السلبية في اللامبالاة والخمول والاتكالية على تمويل الدولة وعدم احترام أوقات العمل واللامبالاة وعدم المحافظة على وسائل الإنتاج...إلخ.

4-8-4-مرحلة إعادة الهيكلة(1980-1988):

دفعت النقائص والعراقيل التي شهدتها مراحل التسيير السابقة الدولة الجزائرية باتجاه تقييم هذه المراحل للقضاء على سلبياتها وإمكانية تنفيذ مرحلة جديدة أكثر فعالية في تسيير المؤسسات وهذا ما تجسد في عملية إعادة هيكلة المؤسسات الاقتصادية، والذي تزامن مع ظهور الأزمة البترولية التي شهدتها الجزائر منتصف الثمانينيات.

4-8-4-1-أهداف إعادة الهيكلة:

ظهرت هذه المرحلة بصفة جلية من خلال وضع المخطط الخماسي (1980-1984)، وكان من أهدافها ما يلي:[2]

- تدعيم اللامركزية وتوزيع السلطة لتشمل مختلف المستويات دون التمييز بين الأنشطة الإدارية والأنشطة الإنتاجية.
- تشجيع المبادرة التي تقوم بها هيئات المؤسسة ووحداتها الإنتاجية بهدف استعمال الكفاءات البشرية استعمالا عقلانيا.
- مراعاة الملاءمة القصوى بين حجج المؤسسة، ومستوى عملها واختصاصها الإقليمي.

4-8-4-2-أنواع إعادة الهيكلة:

عرفت هذه المرحلة شكلين من إعادة الهيكلة هما:

- الهيكلة العضوية.
- الهيكلة المالية.

---

1 سعيدي علي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981، ص 71.

2 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، رقم 242/80 المؤرخة في: 1980/10/04 المتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات، المادة2، ص 14-15.

أولا: الهيكلة العضوية:

تمثلت الهيكلة العضوية في إعادة النظر في هيكلة المؤسسات الكبيرة الحجم التي كانت خاضعة للتسيير المركزي وتحويلها إلى مؤسسات صغيرة ومسيرة لا مركزيا من أجل تسهيل التحكم فيها وتحسين إنتاجيتها.

ثانيا: الهيكلة المالية:

تضمنت الهيكلة المالية في وضع مجموعة من الإجراءات التي من شأنها أن تحقق تجسيد الاستقلالية المالية للمؤسسات الاقتصادية والتقليل من الإعتماد على تمويل الدولة، حيث تتحول المؤسسة بموجب هذه الإجراءات إلى وحدة اقتصادية ومالية لديها القدرة على القيام بأنشطتها المختلفة بشكل مستقل عن الوصاية المركزية.

4-8-4-3-المبادئ المنهجية لإعادة الهيكلة:

قامت إعادة الهيكلة على عدة مبادئ أهمها:[1]

المبادئ المنهجية والمبادئ التقنية.

من ناحية الطريقة المنهجية في تطبيق النصوص المتعلقة بإعادة الهيكلة كان لابد من مراعاة مبدأين أساسيين وهما:

أولا: مبدأ الشمولية:

يجب أن تكون إعادة الهيكلة ذات مضمون شامل نظرا لكون المشاكل التي تعالجها معقدة جدا بحيث لا يمكن مناقشتها على حدى. ففي الاقتصاد المخطط قيمة هيكلة المؤسسة لا تهمها لوحدها، فقد تستطيع أن تكون عامل حيوي بالنسبة لمورديها أو زبائنها وكل من له علاقة تجارية مع المؤسسة.

ثانيا: مبدأ التنسيق:

يهدف إلى تحقيق أكبر تناسق بين مختلف الوظائف داخل المؤسسة وبين الوحدات الاقتصادية وبين المؤسسة والمؤسسات الأخرى. وذلك على أساس ما كان منتظرا من عملية الهيكلة والتي من أهدافها تقييم المؤسسات الجزائرية بحيث تكون أهدافها غير متناقضة.

أما من الناحية التقنية فتم التركيز من خلالها على المبادئ الثلاثة التالية:

أولا: مبدأ التخصص:

يعتمد على التقليص من عدد منتجات المؤسسات وذلك بخلق مؤسسات جديدة تختص بمنتوج معين أو مهمة معينة خلافا لما كانت عليه سابقا، بهدف تحسين الطاقة الإنتاجية والعمل بمزايا تقسيم المهام. (مثل اليابان وألمانيا: التخصص الصناعي).

[1] الطيب داودي، ماني عبد الحق، مرجع سابق، ص 136، 137.

ثانيا: مبدأ تقسيم الوظائف:

يعمل على فصل وظائف المؤسسات كتكليف مؤسسة بإنتاج سلع معينة وتكليف مؤسسة أخرى للتفل بعملية التسويق.

ثالثا: مبدأ تحسين ودعم التسيير:

تتلخص إصلاحات الإدارة والتسيير في:

- الاستقلالية في التسيير مع تحميل المسؤولية عن عملية الإنتاج للمديريات الفرعية والجماعات المحلية.
- تحويل المديريات المركزية من العاصمة لإعادة تركيزها في مناطق جغرافية قريبة من وحدات الإنتاج.
- التقليل من عدد الموظفين في المديريات وتحديدهم من أجل التنسيق الميداني بين مختلف الوحدات.

رغم إيجابيات هذه المرحلة والمتمثلة في تخفيف حجم الإنفاق العمومي على المؤسسات الاقتصادية إلا أن عملية إعادة هيكلة المؤسسات لم تحقق الأهداف المرجوة منها والمتمثلة في تفعيل الأداء وتحسين المردودية والإنتاجية، وهذا راجع بالأساس إلى أخطاء تقييم المراحل السابقة، لأن مركزية التسيير وكبر حجم المؤسسات ليست وحدها هي الأسباب التي أدت إلى تراجع أداء هذه المؤسسات، وذلك بحكم وجود شركات عالمية كبيرة الحجم تحقق أعلى مستويات الإنتاج، بل هناك أسباب أخرى أدت لفشل تسيير مؤسساتنا الاقتصادية، ومن أمثلة ذلك نقص الإطارات المسيرة المؤهلة، والإطارات المختصة في مجال التشريع الاقتصادي.

كما أن مرحلة إعادة الهيكلة لم تحقق الأهداف الاقتصادية المرجوة منها والمتمثلة في الاستقلالية المالية والتسييرية، حيث بقي تدخل الدولة في قرارات المؤسسات الاقتصادية من خلال الهيئات المركزية خاصة فيما يتعلق بمخططات التسيير والإنتاج، وهذا ما تطلب البحث عن حلول جديدة لتحقيق الاستقلال واللامركزية في التسيير.

الشكل المبين في الصفحة الموالية يتوضح لنا من خلاله أنواع الإجراءات التي تضمنتها مرحلة إعادة الهيكلة، بالإضافة إلى أهم المعايير والأهداف التي جاءت بها مرحلة إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية:

شكل (15) يبين معايير وأهداف إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية الجزائرية[1]

1 بلوناس عبد الله، الاقتصاد الجزائري الانتقال من الخطة إلى السوق ومدى إنجاز أهداف السياسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 91.

4-8-5-مرحلة استقلالية المؤسسات(1988-1995):

لعبت الأزمة البترولية التي شهدتها الجزائر نهاية الثمانينات دورا كبيرا في دفع السلطات المركزية للتفكير جديا في حلول جديدة تتماشى والتحولات التي تعرفها الجزائر مما يفرض عليها إعادة النظر في سياساتها الاقتصادية، وهو ما تجلى في جملة الإصلاحات التي باشرتها الجزائر في هذه الفترة وخاصة ما تعلق بإصلاح المؤسسات الاقتصادية والقوانين المنظمة لها، وهذا ما فتح الباب للتوجه نحو اقتصاد السوق الذي يتجسد في استقلالية المؤسسات.

كانت هذه المرحلة بمثابة فترة انتقالية للتحول نحو اقتصاد السوق، حيث اعتزمت الدولة التخلي عن المؤسسات التي أصبحت تشكل عبئا على الدولة خاصة من الناحية المالية، وهذا بعد فشل جميع محاولات إصلاحها والنهوض بها.

كانت تهدف هذه المرحلة إلى تجسيد مبدأ الاستقلالية كأداة لتحقيق اللامركزية بكل أبعادها[1]، سواء تعلق الأمر بالجانب التسييري أو بالجانب المالي أو بالجانب الإنتاجي والتخطيط المستقبلي لنشاط المؤسسات.

سعت الدولة من خلال هذا النمط الجديد في التسيير إلى البحث عن أحسن السبل لبناء اقتصاد وطني عصري ومتكامل من خلال مراجعة السياسات السابقة وبناء سياسة جديدة في محاولة لرفع أداء المؤسسات والتقليل من أعباء خزينة الدولة.

تعني الاستقلالية في التسيير منح إدارة المؤسسة حرية التصرف للقضاء على الإجراءات البيروقراطية، كما تحررت المؤسسات من الضغوطات والتدخلات المختلفة للسلطات المركزية، ويترتب على حرية إدارة المؤسسة تمتعها بالإستقلال المالي، فالاستقلالية ترمي أساسا إلى خلق روح المسؤولية لدى الإطارات، وتهدف إلى:

- تحقيق اللامركزية في السلطة واتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- إعطاء المؤسسة المسؤولية الكاملة والمباشرة في القيام بعملياتها الاقتصادية والتجارية وتنظيم علاقاتها الاقتصادية مع محيطها الاقتصادي.
- إعطاء المؤسسة الحرية في تسيير مواردها المادية والبشرية وكذلك إختيار هيئتها الإدارية مسؤوليها.
- المؤسسة هي الوسيلة الاقتصادية ذات العلاقات الدائمة مع الحكومة أي مع العمليات التجارية للمؤسسة وعلى هذا يجب على الحكومة مواجهة جميع الالتزامات.

[1] بن عنتر عبد الرحمن، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثاني، جوان 2002، ص109.

4-8-6-مرحلة الخوصصة (بداية من سنة 1995):

يشير مصطلح الخوصصة بمعناها العام إلى تحويل ملكية المؤسسة الاقتصادية من القطاع العام إلى ملكية القطاع الخاص سواء كان ذلك عن طريق البيع أو التنازل أو الشراكة، وهي سياسة تلجأ إليها الدول خاصة في حالات العجز الاقتصادي أو الإفلاس من أجل تخفيف الأعباء وتقليل الإنفاق العمومي وضمان موارد مالية من خلال بيع المؤسسات الاقتصادية وإخضاعها للقانون الضريبي من أجل تحسين ظروف الخزينة العمومية.

عرف الدكتور "مهند إبراهيم فندي الجبوري" الخوصصة بأنها عملية تحويل المشروعات العامة إلى القطاع الخاص كليا أو جزئيا، عن طريق بيع أسهمها أو أصولها أو دمجها في شكل شركات خاصة أو مختلطة، أو زيادة رأسمالها بمساهمة القطاع الخاص.[1]

لجأت الجزائر لخوصصة المؤسسات الاقتصادية نظرا لفشل المحاولات السابقة في تحقيق الأهداف المسطرة خاصة منها الاقتصادية، حيث وجدت الدولة نفسها مضطرة مرة أخرى لإعادة النظر في علاقتها بالمؤسسة الاقتصادية العمومية من خلال تبني إصلاحات جديدة وإعادة النظر في القوانين المنظمة لسيرورة المؤسسة الاقتصادية وهذا ما تجسد في هذه المرحلة التاريخية من مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وهي مرحلة الخوصصة.

اعتبرت الخوصصة في الجزائر بمثابة نقطة التحول في العلاقة بين الدولة ومؤسساتها العمومية الاقتصادية، حيث تحولت الدولة بموجب هذه الإصلاحات من مالكة للمؤسسات إلى منظمة لنشاطها الاقتصادي فقط.

لكن كما يرى الدكتور "ناصر مراد" فإن الدولة تصبح مالكة بشكل آخر لرأسمال المؤسسات عن طريق صناديق المساهمة مقابل تخليها عن تسيير هذه المؤسسات وعلاقتها بها تخضع لقواعد الفعالية والمردودية الاقتصادية التي تحققها المؤسسة.[2]

ترجع أسباب لجوء الدولة لخوصصة المؤسات الاقتصادية لارتباطها بعدة عوامل أهمها:

- **العوامل السياسية:** تتمثل في توجهات الدولة نحو الاشتراكية وقيامها بتنظيم الاقتصاد.
- **العوامل الاقتصادية:** تتمثل في قلة الأرباح نتيجة غياب المنافسة بفعل تدخل الدولة وفرضها لقوانين الاقتصاد وتسيير المؤسسات.
- **الأسباب المالية:** تتمثل في الأعباء التمويلية التي كانت تتحملها الخزينة العمومية في تمويل المؤسسات.

---

[1] مهند إبراهيم فندي الجبوري، النظام القانوني للتحول إلى القطاع الخاص، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 23.

[2] ناصر مراد، الاصلاحات الضريبية في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر عدد2، ص25.

خلاصة الفصل

يرتبط هذا الفصل ارتباطا وثيقا بموضوع دراستنا حيث يمثل المجال الجغرافي لهذه الدراسة المتمثل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، وهو يوضح أهم العناصر التي تساعد على فهم هذا الموضوع جيدا والإلمام بكل جوانبه.

تطرقت من خلال هذا الفصل إلى شرح نشاط المؤسسة الاقتصادية مستعينا ببعض الأشكال البيانية الموضحة للموضوع، ووضحت الخصائص التي تتميز بها المؤسسة الاقتصادية عن غيرها من المؤسسات الأخرى، كما وضحت أيضا أهم أهداف المؤسسة الاقتصادية وعلاقاتها مع محيطها الاجتماعي ووظائفها الاقتصادية والاجتماعية والفنية والتكنولوجية والتسييرية والمالية وغيرها من الوظائف الأخرى.

تم أيضا في هذا الفصل التطرق لأهم المراحل التاريخية التي مرت بها المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بدءا بمرحلة التسيير الذاتي، فالتسيير الاشتراكي، فمرحلة الشركة الوطنية، فإعادة الهيكلة، فالاستقلال المؤسساتي، ثم أخيرا مرحلة الخوصصة.

الباب الثاني:

الجانب الميداني للدراسة

الفصل الخامس:

الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

محتويات الفصل الخامس: الإطــار المنهجي المــيداني للــدراسة.

تمهيد.....166

5-1-المقاربة السوسيولوجية.....167

5-2-العينة والمعاينة.....175

5-3-مناهج الدراسة.....176

5-4-أدوات الدراسة.....179

5-5-تقنيات الفرز والتحليل.....186

5-6-مجالات الدراسة.....187

خلاصة الفصل.....194

تمهيد:

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى شرح أهم النظريات التي اعتمدنا عليها في مقاربتنا السوسيولوجية، والمتمثلة في بعض النظريات الخاصة بموضوع دراستنا خاصة ما يتعلق بنظريات إدارة الموارد البشرية، مع التركيز على الأبعاد والجوانب السوسيولوجية فيها، بالإضافة إلى أهم الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة من منهج وأدوات البحث وطريقة المعاينة ومجالات الدراسة، وذلك لأن صحة البحوث العلمية تقوم على أساس المنهجية والطرق العلمية التي تنتهجها، لهذا وجب على الباحث الإعتماد على جملة من القواعد والأدوات المنهجية لإضفاء الصبغة العلمية على دراسته، والكشف عن الأسباب والنتائج المترتبة عن الظاهرة المدروسة بطريقة علمية موضوعية.

فأي دراسة ميدانية يتوقف نجاحها من دون شك على سلامة الإجراءات المنهجية ومدى ملاءمتها لموضوع البحث وحيثياته، وتتمثل هذه الإجراءات في كل من المناهج المستعملة في الدراسة، والعينة وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى أهم التقنيات التي اعتمدت في الدراسة، وهذا دون نسيان القيام بتحديد المجالات الزمنية والمكانية والبشرية للدراسة، وكل هذه العناصر سنتناولها بالتفصيل في هذا الفصل المنهجي.

1-5-المقاربة السوسيولوجية للتحليل:

تعتبر المقاربة السوسيولوجية أو "المقاربة النظرية" خطوة هامة في أي بحث علمي، وذلك كونها هي التي تحدد المرجعية النظرية لهذا البحث، وتعطيه الصبغة السوسيولوجية، وذلك لأن "التفسير السوسيولوجي للمعطيات والبيانات الإحصائية خطوة موضوعية نحو التعميم، وعن طريقه يمكن للباحث أن يتبين العوامل المؤثرة في الظاهرة المدروسة والعلاقات التي تربطها بغيرها من الظواهر. وبدون التفسير السوسيولوجي تصبح المعطيات مجرد تجميع لمعلومات لا معنى لها"[1]

هذا التفسير والإسقاط النظري السوسيولوجي هو الذي "ينقل البحث من الحالة الوصفية إلى الحالة التفسيرية أو التعليلية"[2]

يكتسي الجانب النظري في البحث العلمي أهمية كبيرة فهو الذي يبين جوانب الاختلاف ويظهر أنماط الظاهرة المدروسة عن طريق الوصف الواضح والمبسط، ويمكن الباحث من السعي للفهم والتفسير والتنبّو[3].

نظرا لارتباط موضوع هذه الدراسة بالأبعاد الإدارية (آليات الإدارة والتسيير)، والأبعاد السوسيولوجية (الموارد البشرية باعتبارها جماعات اجتماعية منظمة)، والأبعاد النفسوسوسيولوجية (اتجاهات الإطارات في استخدام آليات إدارة الموارد البشرية) فقد أخذنا في الاعتبار هذه الجوانب أثناء قيامنا بالاسقاطات النظرية في مقاربتنا هذه، فإلى جانب تركيزنا على البعد السوسيولوجي بداعي التخصص، فقد ركزنا على البعد الإداري فيما يتعلق بالجوانب الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية من طرائق وآليات خاصة بتوظيف العمال وتكوينهم ورسكلتهم وطرق الترقية والرقابة ونظام الحوافز المعتمد في المؤسسة... إلخ، وذلك لأن هذا النوع من الإدارة في أي مؤسسة اقتصادية يشتمل على هذه الجوانب بشكل أساسي، بالإضافة إلى التركيز على الجوانب والأبعاد النفسوسوسيولوجية بحكم أن الاتجاهات تكتسي طابعا نفسيا واجتماعيا من خلال مكوناتها وخصائصها والعوامل المؤثرة في تكوينها وتعديلها وتغييرها.

من أجل إضفاء التفسير السوسيولوجي على دراستنا فقد استخدمنا عدة نظريات اهتمت كلها بميدان هذه الدراسة، مع التركيز على ثلاثة مداخل نظرية أساسية وهي:

- المدخل السوسيو إداري.
- المدخل السوسيولوجي.
- المدخل النفسوسوسيولوجي.

---

[1] عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الإجتماع، دار الطليعة، بيروت، ط1، 2007، ص99.

[2] نفس المرجع والصفحة.

[3] Daniel K. Schneider, Op.cit, p 11.

5-1-1-المدخل السوسيو إداري:

اعتمدت في هذا المدخل النظري على ثلاث نظريات:

5-1-1-1-نظرية الإدارة العلمية:

تمت الاستعانة بنظرية الإدارة العلمية كونها تحمل طابعا سوسيوإداريا، وهي من النظريات الكلاسيكية المعتمدة في علم اجتماع التنظيم والعمل، ونحتاجها في هذه الدراسة لكونها تأخذ بالبعد العلمي من أجل تحليل وتوظيف مكونات الموارد البشرية داخل المؤسسة الاقتصادية في دورها القائم على مستوى استيعابها للهوية المهنية، وعلى هذا الأساس قدرنا في هذه الدراسة قوة العلاقة التصورية لدور الموارد البشرية بين نظرية "الإدارة العلمية" لـ"تايلور"(Frederick Taylor)، ونظرية الإدارة العليا لـ "هنري فايول" (Henri Fayol) التي سنوردها فيما بعد.

تنسب هذه النظرية للمهندس الأمريكي "فريديريك تايلور" (F. Taylor)، والذي يعتبر أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد ومبادئ محددة. ولذلك فإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية، وذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختبار هذا الإفتراض وتحقيقه وتعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الإختبار[1].

رغم تركيز هذه النظرية على البعد العلمي والتقني في تحليلها يتمثل البعد الاجتماعي في هذه النظرية في ما سماه "تايلور" (F. Taylor) بالتقسيم الاجتماعي للعمل، حيث يقوم قانون العمل الذي جاء به بصفة أساسية على تقسيم العمل، وكيفية الاختيار المدروس والمناسب للعمال في بداية التوظيف، وتحديد الأجور المستحقة، حيث قام "تايلور" بإعادة تصميم العمل من خلال نظام جديد للأجور مبني على أساس الكمية المنتجة بدلا من الإعتماد على النظام الزمني الذي كان سائدا في تلك الفترة والفترة التي سبقت دراساته، وذلك من أجل صنع توافق بين أجر العمال ومستوى الإنتاجية أو ما سماه "تايلور" (الأجر بالقطعة).

يعد "تايلور" (F. Taylor) أول من وضع خطوات العمل موضع الدراسة والبحث معتمدا في ذلك على المنهج العلمي في دراسة العمل[2].

من خلال تجاربه توصل المهندس "تايلور" (F. Taylor) إلى ما يسمى بالطريق الأفضل في الإدارة والذي يعني به إتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلاني للعمل والمحفز الوحيد والأساسي هو ذو طبيعة مالية والعمل على القضاء على التبذير في الوقت، الموارد بإتباع المنهج العلمي[3].

---

[1] هناء حافظ بدوي: مرجع سابق، ص 64.

[2] Carol Kennedy, Op.cit, p323.

[3] Jean-claude scheide, Op.cit, p83.

استخدمت نظرية الإدارة العلمية لـ "فريدريك تايلور" (F. Taylor) في تحليل مكونات العملية الإدارية وأداء الإطارات لوظائف إدارة الموارد البشرية، كما استخدمتها أيضا في التحليل السوسيولوجي لهذه الدراسة، خاصة فيما يتعلق بعامل التخصص وتقسيم العمل، وأيضا الجانب الخاص بعامل الخبرة، والتحفيز والتقييم المستمر للإنتاج، وإرشاد العامل وتوجيهه، حيث ركز تايلر على أهمية هذه العوامل كما سبقت الاشارة إليه في الفصل الثالث الخاص بنظريات الإدارة، وهي تشمل أغلب وظائف إدارة الموارد البشرية.

5-1-1-2-نظرية الإدارة العليا:

اعتمدت بدرجة كبيرة على هذه النظرية في تحليل بيانات نتائج هذه الدراسة، تسمى هذه النظرية أيضا بـ "مدرسة البحوث والعمليات"، وتنسب للمهندس الفرنسي "هنري فايول" (**Henri. Fayol**)، وترتبط من حيث تصوراتها خاصة المتعلقة منها بتوظيف وإدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية بنظرية الإدارة العلمية لـ"فريدريك تايلور" (F. Taylor)، وقد جاءت أفكار "فايول" (Henri. Fayol) مكملة لأفكار "تايلور" حتى إن بعض التحليلات تشير إلى أن "فايول" ينتمي للمدرسة التايلورية، ولذلك جاءت نظريته هي الأخرى تتبنى المدخل السوسيو إداري في تحليلها لمكونات عملية إدارة الموارد البشرية من خلال المبادئ الأربعة عشر التي جاء بها "فايول" والتي يمكن إسقاطها في تحليل نتائج دراستنا.

حدد المهندس الفرنسي "هنري فايول" (Henri. Fayol) أن مهام المسؤول الإداري كمشرف أو مدير بأنها مباشرة تنفيذ الوظائف الإدارية، لذلك فإنه من الضروري مراجعة الأصول العامة للإدارة وهي أربعة عشر كما قرّرها "فايول"، واستخدام هذه الأصول الإدارية يساعد المسؤول على أن يكون مشرفا أكثر فعالية وكفاءة، وهذه الأصول تعرف بـ "أصول الإدارة" وهي ملائمة للتطبيق على مستويات الإدارة الدنيا والوسطى والعليا على حد سواء، وحددها في أربعة عشر مبدء، من أهمها مبدأ التخصص ومبدأ التوجيه ومبدأ تفويض السلطة ومبدأ حرية المبادرة، وهي المبادئ التي اعتمدنا عليها في قراءتنا وتحليلنا لنتائج هذه الدراسة.

تجدر الإشارة إلى أن مدرسة الإدارة العليا التي جاء بها "فايول" (**H. Fayol**) تمتاز بطابعها الإداري التقني الذي لا يهتم مباشرة بالجوانب الاجتماعية والثقافية، والنفسية للعامل، إلا أنها تحمل بين طيات مبادئها الأربعة عشر أبعادا سوسيو إدارية كمبدأ العدل والمساوات بين الأفراد، ومبدأ استقرار الأفراد، ومبدأ وحدة الأفراد، ومبدأ تنمية روح الجماعة، هذه المبادئ تجعلنا نستطيع الاعتماد عليها في دراسة المنظمات (المؤسسات الاقتصادية)، وذلك أن المؤسسة في حد ذاتها هي استجابة لواقع اجتماعي وثقافي واقتصادي يختلف من مكان إلى آخر، ومن مجتمع إلى آخر ومن زمان إلى زمان، مع إمكانية إسقاط آراء هذه المدرسة في ضوء المعطيات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية السائدة في المجتمع أو في المؤسسة التي نريد دراستها.

5-1-1-3-نظرية الإدارة بالأهداف:

استخدمت هذه النظرية لكونها تتميز بطابعها السوسيو إداري كذلك، حيث تعتبر نظرية "الإدارة بالأهداف" من النظريات المعاصرة المعتمدة في علم اجتماع التنظيم والعمل، وهناك من يصنفها على أنها نظرية سوسيولوجية، ويذكر "محمد سرور الحريري" أن هذه النظرية "تنسب إلى "بيتر دروكر" (Peter.Ferdinand Drucker)، وهي عبارة عن أسلوب تشاركي للتخطيط من خلال لقاءات تتم بين الرؤساء والمرؤوسين، يتم في هذا اللقاء وضع الأهداف والبرامج، التي تساعد في تحقيق ما يلي:

- تحفيز المرؤوسين على العمل وزيادة إنتاجهم.
- تنمية قدرات المرؤوسين المعرفية والعلمية.
- مراقبة أعمالهم وأدائهم بشكل إيجابي وذلك لتحقيق أقصى ربح ممكن.
- تقييم أعمال الموظفين وإجراء عمليات الإصلاح والتعديل والتغيير.

هذا الأسلوب يعطي التنظيم القدرة على مواجهة التحديات وذلك من خلال التعاون بين الرؤساء والمرؤوسين."[1]

استخدمت هذه النظرية في تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بالإجراءات والآليات التحفيزية التي يستخدمها المسؤولون في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك باعتبار أن أسلوب الإدارة بالأهداف الذي جاء به "دروكر" (P. Drucker)، هو أسلوب تحفيزي بالدرجة الأولى، خاصة بالنسبة للعمال والمرؤوسين وذلك نظرا لكونهم يشعرون بالإشتراك في تحديد الأهداف التنظيمية وتقييمها ومتابعتها وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والنشاط الذي يقوم به المرؤوس.

5-1-2-المدخل السوسيولوجي:

اعتمدت في هذا المدخل النظري على ثلاث نظريات وهي:

5-1-2-1-نظرية اتخاذ القرارات:

تعتبر مدرسة اتخاذ القرارات من النظريات المعاصرة المعتمدة في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل، وقد اعتمدت على هذه النظرية التي جاء بها عالم الاجتماع والخبير الاقتصادي الأمريكي "هربرت سايمون" (Herbert Simon)، (1916-2001)، والتي تشير بصراحة إلى أن التنظيم ما هو في الحقيقة إلا عبارة عن نظام اجتماعي مبني على اتخاذ القرارات، ودراسة التنظيم تنصبّ بالأساس على فهم عملية اتخاذ القرارات، وتحديد المؤثرات المتفاعلة التي تساهم في الوصول إلى اتخاذ قرار معين، كما تعتبر هذه النظرية أيضا أن التنظيم هو عبارة عن نشاط اجتماعي تعاوني، يقوم على أساس تعاون شخصين أو أكثر من أجل تحقيق هدف محدد.

[1] محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص 53.

تربط هذه النظرية عملية التسيير باتخاذ القرار، فحسب هذه المدرسة فإن المسير هو عون لاتخاذ القرار وأن جوهر التسيير هو اتخاذ القرار، وعلى المسير أن ينجز القرارات الرشيدة التي تساعد على تحقيق الأهداف، فالقرار الجيد في نظر سيمون ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلب المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع.[1]

اهتمت هذه النظرية بالتنظيم غير الرسمي كذلك، والذي يقوم بالعديد من الوظائف داخل التنظيم الرسمي ومنها:

- تنمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم وأجزائه.
- تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم الرسمي.
- تحقيق الشعور بالتكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بالنسبة لأعضاء التنظيم.

استخدمت هذه النظرية في تحليل النتائج فيما يتعلق بإشراك العمال في اتخاذ القرارات، حيث تنظر هذه النظرية للعملية الإدارية على أساس أنها مجموعة من القرارات أكثر منها وظائف أو مهام، وأن نجاح التنظيمات يتوقف على سلامة ورشد القرارات الإدارية التي يتخذها المديرون والمسيرون، وهذا الرشد لا يتحقق إلا من خلال تحقيق التواصل الجيد بين أفراد التنظيم سواء كانوا مسؤولين أو منفذين، وتحقيق الترابط والانسجام بينهم والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار بناءا على التقييم والمتابعة لمختلف النشاطات التي يقوم بها التنظيم والبدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار، فالقرار حسب هذه النظرية يكون مبنيا على التعقل والرشد ومتابعة الواقع ولا يُبنى على التخمينات والعشوائية.

5-1-2-2-نظرية العلاقات الانسانية:

تعتبر هذه النظرية التي جاء بها عالم النفس الاجتماعي الأمريكي "إلتون مايو" (Elton Mayo) من النظريات الكلاسيكية التي اعتمدت في ميدان علم الاجتماع التنظيم والعمل، لكنها طورت أفكارها وأصبحت لها تطبيقات معاصرة من خلال أعمال "لويد وارنر" (L. Warner) وبحوث لجنة العلاقات الإنسانية في الصناعة بجامعة شيكاغو الأمريكية، الأمر الذي جنبها كثير من أوجه النقد التي تعرضت لها مدرسة "مايو". فقد اهتم "وارنر" بالظروف الاجتماعية الخارجية المحيطة بالتنظيم، ومنح مشكلات المجتمع المحلي والتدرج الاجتماعي قيمة خاصة في دراسة التنظيم الاجتماعي للعمل فأصبح من الممكن الاستعانة بالمفهومات (السوسيولوجية) في دراسة المجتمع المحلي مثل الدور، والمكانة، والثقافة، في تحليل البناء الاجتماعي للمصنع، وتحقيق صلة وثيقة بين الاهتمام بالمتغيرات الداخلية والخارجية، فالتنظيم لا يوجد من فراغ، ويتوقف قدر كبير من فهمنا للبناء التنظيمي وطابع الحياة الاجتماعية فيه، على إدراكنا للإطار المجتمعي الذي يحيط به، والقوى العديدة التي تربطه ببناء المجتمع.[2]

---

[1] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص ص 183، 184.

[2] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص ص 103، 104.

على الرغم من تخصص مؤسس نظرية العلاقات الانسانية "إلتون مايو" (E. Mayo) في علم النفس الاجتماعي إلا أن هذه النظرية اهتمت بالجانب الاجتماعي الإنساني قبل الجانب المادي، باعتبار أن المنظمة هي في الأصل كيان اجتماعي قبل أن تكون كيانا ماديا، وهذا من خلال تركيز هذه المدرسة على التنظيمات والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ بين الأفراد داخل المنظمة وتترسخ بينهم مع مرور الوقت حتى خارج العمل، فيصبح تأثيرها على سلوكهم داخل المنظمة أكثر من تأثير التنظيم الرسمي المبني على قواعد ونظام وسلطات وظيفية كما أشارت إلى ذلك نظرية الإدارة العلمية التي جاء بها "تايلور"(F. Taylor).

اعتمدت على نظرية العلاقات الانسانية لـ "إلتون مايو" (Elton Mayo)، والتي ركزت في تحليلها لمكونات العملية الإدارية على أن العلاقات الإنسانية بين العاملين في التنظيم هي الأساس الذي يجب أن ترتكز عليه دراسة الإدارة، وتبني نظرتها للتنظيم من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر، وإدراكها لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية، ولذلك فهي تؤكد على أن الاهتمام بالعلاقات الانسانية في مجال الإدارة يمثل أحد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين، ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة، وأصبحت من السمات البارزة للإدارة الحديثة.[1]

5-1-2-3-نظرية الإدارة اليابانية (التنظيم الأسري):

تعتمد هذه النظرية المعاصرة والتي تعتبر من أهم النظريات الحديثة في ميدان علم اجتماع التنظيم والعمل على مفاهيم سوسيولوجية هامة مثل الأسلوب الأسري التعاوني في إدارة وتنظيم المؤسسات، وقد اعتمدت عليها من خلال توظيفها في تحليل التوجه نحو استخدام آلية إشراك العمال في اتخاذ القرارات، بحكم أن هذه النظرية تركّز على فكرة بناء إدارة المؤسسة بأساليب عائلية من شأنها تعزيز انتماء العمال للتنظيم، وذلك بإشراكهم في صنع القرارات وتسطير الأهداف والبرامج من أجل إحساسهم أكثر بالانتماء للمؤسسة.

يشير "طلعت إبراهيم لطفي" في هذا الشأن بأن "إدارة التنظيمات اليابانية يتم غالبا بأساليب أشبه بالأساليب الأسرية. ويتم إدارة الموارد البشرية بتطبيق أساليب من شأنها تدعيم انتماء العمال إلى التنظيم، وتضمن لهم عملا مستمرا، وخبرة في مجال العمل، وتقليل الاختلاف في المكانة التي يشغلها العاملون، والعمل في فريق متعاون، بالإضافة إلى المرونة في التشغيل وأداء العمل. ونجد أن الثقافة التقليدية اليابانية تتركز أساسا حول الجماعة، ونجد الإهتمام بالإنجاز الجماعي، ويميل العاملون في التنظيمات اليابانية إلى تدعيم العلاقات الإجتماعية بين بعضهم البعض."[2]

[1] هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص ص 69،70.
[2] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 131.

يعتمد نموذج الإدارة اليابانية الحديث على المزج بين عدة طرق وآليات في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات الحديثة، كالمشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية والتعاون، فهي نظرية تعتمد على نظرة شاملة ومتكاملة في التسيير الإداري عكس النظريات التي تركز على جانب واحد أو بعض الجوانب دون أخرى، فهذه النظرية لخصت أفكار "مايو" (E. Mayo) و"سايمون" (H. Simon) و"تايلور" (F. Taylor) و"فايول" (H. Fayol) وغيرهم.

5-1-3-المدخل النفسو سوسيولوجي:

اعتمدت في هذا المدخل على نظريتين:

5-1-3-1-نظرية التفاعلية الرمزية:

تشتهر هذه النظرية ببعدها النفس اجتماعي، وهي من أشهر النظريات الكلاسيكية المعتمدة في ميدان علم النفس وعلم الاجتماع على حد سواء، وحتى في ميدان علوم الاعلام والاتصال أيضا، وقد استعنت بمفاهيم هذه النظرية في تحليل عملية التفاعل التنظيمي بين إطارات المؤسسة بشأن الآليات التي يستخدمونها في إدارة والتعامل مع الموارد البشرية للمؤسسة، كما استعنت بمفاهيمها أيضا في الجانب المتعلق باتجاهات الإطارات نحو استخدام مختلف الآليات وكذلك لارتباط مفاهيم هذه النظرية بموضوع الاتجاهات.

ترجع جذور "التفاعلية الرمزية" إلى أفكار عالم الاجتماع الألماني "ماكس فيبر" (Max Wieber) الذي أكد على أن فهم العالم الاجتماعي يكون من خلال فهم اتجاهات الأفراد الذين نتفاعل معهم، وأن فهم الظواهر الاجتماعية يكون من خلال تحليل الفعل الاجتماعي في المجتمع، ثم تولى تطوير هذه النظرية الكثير من علماء النفس الاجتماعي من أمثال "جورج هربت ميد"، (G.Herbert Mead) وتعتبر هذه النظرية من أهم النظريات التي تهتم بتفسير سلوكات الإنسان واتجاهاته.

حاولنا من خلال الاستعانة بمفاهيم هذه النظريات الإلمام بالجوانب والمكونات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكذلك الآليات المناسبة في تنظيم وإدارة موارد المؤسسة بصفة عامة والموارد البشرية بصفة خاصة، بالإضافة إلى علاقة ذلك بالأداء الذي يقدمه الأفراد داخل التنظيم (المؤسسة).

شملت هذه التصورات النظرية في مجملها أغلب العناصر التي تطرقنا إليها في هذه الدراسة، والآليات التي درسنا طبيعة وكيفية استخدامها وتوظيفها وضبط مضامينها وتفعيلها والعوامل المؤثرة في اختيار بعضها دون البعض الآخر حسب ما يعتقده الإطارات والمسؤولون عن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وما يبنونه من آراء وتصورات بشأن ما يلاحظونه مما يدفعهم للاقتناع والتوجه نحو استخدام آليات دون أخرى في معاملتهم للعمال سواء تعلق ذلك بالتوظيف أو التكوين أو المراقبة أوالتقييم أو التحفيز...إلخ.

5-1-3-2-نظرية (x) و(y):

تعتبر هذه النظرية من أهم النظريات المعاصرة في علم النفس الاجتماعي الحديث، ولها أبعاد سوسيولوجية كبيرة، جاءت هذه النظرية بفضل الأفكار والجهود التي قام بها عالم الاجتماع الأمريكي "ماكريجور دوغلاس" (Mc Grigor Douglas)، (1964-2006) لتقدم بديلا عن النظريات القديمة المبنية على الفكر التقليدي والتي سماها بنظرية (x)، أما البديل الذي قدمه فيتمثل في نظرية (y)، والتي تتميز بمرونتها ومراعاتها لحقوق العمال وكرامتهم.

انتقد "ماجريجور" الفكر التقليدي للنظم لكونه "استمد فرضياته من تطبيقات المنظمات العسكرية والكنيسة الكاثوليكية. وهي تختلف عن واقع منظمات العصر المتخصصة في مختلف ميادين الحياة. كما أن تلك النظريات قد تعاملت مع البيئة الداخلية وأهملت البيئة الخارجية مفترضة عدم العلاقة بينهما. والأهم من كل ذلك نقده للفكر التقليدي الذي يعتمد في تعامله مع الإنسان فروضا غير واقعية، ولا تقرها نظريات علم النفس المعاصر. وبالتالي فقد سمى النظرية التقليدية بـ (x) لكونها تفترض أن الإنسان العادي يكره العمل بطبيعته"[1]

قدم "ماكريجور دوغلاس"(Mc Grigor Douglas) البديل لنظرية (x) وهو نظريته التي سماها بنظرية (y)، والتي تقوم على فكرة أن بذل الجهد الجسدي والذهني في العمل من الأمور الطبيعية، وهناك أساليب أخرى غير الرقابة والتهديد يمكن استخدامها لحث العاملين على العمل، ودفعهم لتحقيق أعلى معدلات الإنجاز. وأن الفرد يبحث عن العمل كمصدر لإشباع طموحاته وتحقيق رضاه.[2]

تؤكد النظرية (y) التي جاء بها "ماكريجور دوغلاس" (Mc Grigor Douglas) أن الناس في التنظيم قادرون على إشباع حاجاتهم المادية لكن لا تستمر الحوافز المادية في دفع العمال على العمل بكفاءة وفعالية، أي لابد من البحث عن أنواع أخرى من الحوافز لتغطية نقص الحوافز المادية والقيام بتحليل حاجات العمال غير المادية وتحقيق الإدارة بالأهداف بما يمكّن العامل من تحمل مسؤولياته وتحديد أهدافه وهذا بالتعاون بين الرئيس والمرؤوس.[3]

استعنت بمفاهيم هذه النظرية في تحليل النتائج الخاصة باستخدام آليات رقابة ومتابعة العمال حيث تدعو هذه النظرية لتحسين التعامل مع العمال والاهتمام بحاجاتهم المادية وغير المادية على حد سواء، وليس إخضاعهم للرقابة فقط، فالعامل ولكونه إنسان وكائن اجتماعي فإنه يحتاج من دون شك إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية غير مادية، كالشعور بالتقدير والاعتراف له بمجهوداته ومساعدته على تفجير طاقاته، وعدم إهانته والانتقاص من كرامته بالزجر والعقاب.

---

[1] عامر الكبيسي، مرجع سابق، ص 113.
[2] يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 181.
[3] سعيد مرسي بدر، مرجع سابق، ص 177.

5-2-العينة والمعاينة:

لا شك أن الإتصال بجميع أفراد مجتمع البحث لاستجوابهم أوعدد كبير منهم أمر صعب المنال بحكم استحالة إجراء البحوث على كل أفراد مجتمعات الدراسة لذلك يلجأ الباحث إلى اختيار جزء من مجتمع الدراسة وهذا الجزء هو العينة التي تعتبر جزءا ممثلا للمجتمع الأصلي المدروس حتى يتمكن من دراستها وبالتالي إعطاء صورة عن هذا المجتمع وهذا بتعميم نتائجها على أفراد المجتمع المدروس، "يجري اختيارها وفق قواعد وطرق علمية، بحيث تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا"[1]

لكي تمثل العينة المجتمع تمثيلا صحيحا لابد أن تكون خصائصها تحمل نفس خصائص مجتمع البحث المستهدف بالدّراسة، لكي نستطيع تعميم فرضيات دراسة العينة على المجتمع المستهدف.[2]

يرجع التعدد في الطرق التي تختار بها العينات إلى طبيعة الموضوع والمناهج المستخدمة، وقد تطلب بحثنا استعمال العينة القصدية غير الاحتمالية نظرا لعدم وجود قاعدة سبر محددة لجميع مسؤولي وإداريي المؤسسات الاقتصادية وهم مجتمع البحث المستهدف (قائمة المبحوثين)، حيث ليس بالإمكان تطبيق العينات الإحتمالية كالعينة العشوائية والعينة الطبقية وغيرها، وهذا ما جعلنا نختار هذه الطريقة كونها الأنسب في مثل هذه الحالات، وأيضا لأننا استهدفنا مسؤولي وإداريي المؤسسات الاقتصادية التي أجرينا فيها الدراسة بطريقة مقصودة حسب حضورهم أثناء زيارتنا.

العينة القصدية أو كما تسمى أيضا بالعينة النمطية هي تلك العينة التي يتم من خلالها "سحب عينة من مجتمع بحث بانتقاء عناصر مثالية من هذا المجتمع، و تبدو العناصر المختارة المكونة للعينة في المعاينة النمطية كنماذج لمجتمع البحث المراد دراسته، إننا نبحث عن عنصر أو عدة عناصر تكون بمثابة صور نمطية لنفس مجتمع البحث الذي استخرجت منه ...إننا نأمل عند استعمالنا للمعاينة النمطية، أن تمتلك عناصر العينة المختارة السمات النمطية الملائمة لتعريف مجتمع البحث كما نأمل أن تعزل وتبعد الأخطاء التي لا مفر منها أثناء الانتقاء، غير أنّ عملية اختيار السمات النمطية لعناصر عينة البحث تعتبر أساسية إلى تقييم هذه الأنواع من البحوث"[3]

استخدمت العينة القصدية بدلا من المسح الشامل لاستحالة إجراء الاستبانة على كل أفراد العينة وذلك لتزامن الفترة التي أجريت فيها الدراسة مع الإجازات والعطل السنوية لبعض المسؤولين، وهذا ما يتطلب وقتا طويلا لإجراء الدراسة في حال تطبيق طريقة المسح الشامل، إضافة إلى أن العينة القصدية تناسب هذا النوع من الدراسات، باعتبارنا قصدنا الإطارات دون غيرهم من العمال.

---

[1] عبد المجيد لطفي، علم الاجتماع، ط7، دار المعارف، القاهرة، 1976، ص 353.

[2] André Piere Contandriopoulous et des autres, Savoir préparer une recherche, les presses de L'université de Monteréale, Canada, 1990, p 57.

[3] موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006، ص 310.

3-5-مناهج الدراسة:

لابد لكل بحث علمي أن يستند إلى مناهج علمية وطرق منهجية منظمة يستخدمها الباحث لتطبيق بحثه، وذلك من أجل الوصول إلى نتائج علمية دقيقة ويقينية لتفسير الظاهرة محل الدراسة تفسيرا علميا يتبنى القواعد المنهجية العلمية ويستبعد التفسيرات الذاتية والأحكام المسبقة التي لا تستند على أي أساس علمي صحيح.

يمثل البحث العلمي مرتكز محوري للوصول إلى الحقائق العلمية، ووضعها في إطار قواعد أو قوانين أو نظريات علمية كنتيجة لما توصل إليه الباحث، خاصة وأن البحث العلمي يهدف للوصول إلى مدركات وحقائق يقينية مؤكدة ومبرهن عليها، ويتم التوصل إلى هذه الحقائق عن طريق البحث وفق مناهج علمية هادفة ودقيقة ومنظمة وملائمة، واستخدام الأدوات والوسائل البحثية الناجعة والمناسبة للوصول إلى نتائج دقيقة.

فالبحوث العلمية تعتمد على الطرق المنهجية المنظمة وتستبعد المواقف المسبقة، وهي من منظور "محمد خليفة بركات" بحوث "تبنى نتائجها على النتائج التي نصل إليها فعلا بالقياس والإحصاء بصرف النظر عن المفاهيم الشخصية أو الذاتية السابقة يتسع الأفق الفكري للباحث للتسليم ببعض النتائج التي قد تخالف معتقداته وآرائه الخاصة"[1].

يعرف "رشيد زرواتي" المنهج العلمي على أنه "مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهداف بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي ينير الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد وسائلة وفروض البحث[2].

المنهج أيضا أداة للوصول إلى الحقائق العلمية اليقينية، حيث يعرف الدكتور "عبد الناصر جندلي" المنهج العلمي بأنه "هو وسيلة لغاية من حيث استعمالنا له من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية سواء كانت مجهولة أو معلومة."[3].

يلتزم الباحث الذي يستخدم المنهج العلمي بمجموعة من القواعد والضوابط واتباع الإجراءات المنهجية في إعداد بحثه، من خلال المنهاج والإستعانة بالأدوات البحثية الأكثر ملائمة لبحثه، وإيضاح العلاقات والعلل السببية في إطار تحليل المشاهدات والملاحظات، وإجراء المقارنات المنطقية للوصول إلى النتائج واختبار مدى صحتها، ثم صياغة هذه النتائج وتنظيمها في شكل قواعد مبرهن على صحتها، كحقائق علمية تقود إلى تفسير الظاهرة محل البحث.

---

[1] محمد خليفة بركات، مناهج البحث العلمي، دار القلم، الكويت، ط 2، 1984، ص17.
[2] رشيد زرواتي، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط1، 2002، ص 92.
[3] عبد الناصر جندلي، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2007، ص14.

يساهم المنهج العلمي في تنظيم الدراسة وضبط إجراءاتها البحثية بواسطة "مجموعة الإجراءات الذهنية التي يتمثلها الباحث مقدما لعميلة المعرفة التي سيقبل عليها، من أجل التوصل إلى حقيقة المادة التي يستهدفها."[1].

يشير "عبد الرحمن بدوي" إلى المنهج العلمي بأنه: "الطريق المؤدي إلى الكشف عن الحقيقة في العلوم بواسطة طائفة من القواعد العامة تهيمن على سير العقل وتحدد عملياته حتى يصل إلى نتيجة معلومة"[2].

تعتمد الدراسات العلمية على المنهج العلمي باعتباره الدليل الذي يحدد طريق الباحث، فأي دراسة علمية يتوقف نجاحها ومدى موضوعيتها على طبيعة المنهج أو المناهج المستخدمة في البحث حيث أن المنهج هو الذي يضفي الصبغة العلمية على البحوث في مختلف العلوم.

تعتمد البحوث الاجتماعية بشكل أساسي على قطبي المنهجية الرئيسيين وهما المنهج الكمي والمنهج الكيفي، وعلى الرغم من أن أغلبية الباحثين في العلوم الاجتماعية يتجهون لاستخدام المنهج الكمي بحكم طبيعة هذه العلوم إلا أن ذلك لا يلغي أهمية المنهج الكيفي في الدراسات الاجتماعية والذي يعتمد على تصوير الظاهرة ووصفها، وعلى هذا الأساس استخدمنا المنهج الوصفي باعتباره منهجا كيفيا بالإضافة إلى استخدام المنهج الاحصائي باعتباره منهجا كميا.

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي كمنهج أساسي في وصف مكونات عملية إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى الاستعانة بمنهج تحليل المضمون كتقنية مساعدة لتصنيف الكلمات المتشابهة في إجابات المبحوثين، بالإضافة إلى استخدامنا المنهج الاحصائي التحليلي لقياس العلاقات بين المتغيرات وتفسير البيانات الإحصائية الميدانية.

5-3-1-المنهج الوصفي:

اعتمدت على هذا المنهج بهدف جمع معلومات حقيقية ومفصلة عن الظاهرة موضوع الدراسة، وتوضيح الظواهر الأخرى التي تتأثر وتؤثر فيها الظاهرة محل الدراسة وكذا تحديد طبيعة العلاقة بين الظاهرة المدروسة وغيرها من الظواهر المحيطة بها، والمؤثرة فيها، ومن هنا سنحاول في هذا البحث وصف حالة أو وضعية سير وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

يستخدم المنهج الوصفي طريقة الوصف الدقيق للظاهرة الاجتماعية كما هي موجودة في الواقع، ويعتبر هذا الوصف الذي يحصل عليه الباحث بمثابة "اللّبنة الأساسية التي يبنى عليها كل بحث يصبوا إلى ما هو أبعد من مجرد الوصف"[3].

---

[1] محمد طه بدوي، المنهج في علم السياسة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 115.
[2] رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 92.
[3] حلمي محمد فودة وعبد الرحمن صالح عبد الله، المرشد في كتابة الأبحاث، دار الشروق، جدة، السعودية، ط1، 1983، ص21.

يعتمد المنهج الوصفي على عدة خطوات هناك من حصرها في أربع وهناك من حصرها في سبع، وقد أورد "عبد الناصر جندلي" في كتابه "تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والإجتماعية" تسعة خطوات يتبعها المنهج الوصفي نذكر منها ما يلي:[1]

- تحديد الظاهرة موضوع البحث.
- جمع المعلومات والبيانات بشأن الظاهرة المدروسة.
- وضع الفرضيات بشأنها.
- اختيار العينة التي ستجرى عليها الدراسة مع توضيح حجم هذه العينة وأسباب اختيارها.
- اختيار أدوات البحث كالإستبيان والمقابلة أو الملاحظة حسب طبيعة مشكلة البحث وفروضه.
- تحليل النتائج وتفسيرها واستخلاص التعميمات والإستنتاجات منها.

يساعد المنهج الوصفي الباحث على دراسة وتصوير الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا كما هي في الواقع بالاعتماد على جمع المعلومات وتنظيمها، وتصنيفها، وتحليلها كميا باستخدام الطرق الرياضية والاحصائية.

يناسب المنهج الوصفي البحوث الاجتماعية التي تهدف لوصف الظواهر الاجتماعية وصفا كميا واقعيا ودقيقا، والمنهج الوصفي هو باختصار عبارة عن "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"[2]

اعتمدت في هذه الدراسة على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي نظرا للأهمية التي احتلها في ميدان العلوم الاجتماعية، بحكم ملائمته لدراسة الظواهر الاجتماعية، حيث يصفها وصفا دقيقا وموضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها الباحث باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي.

5-3-2-المنهج الإحصائي التحليلي:

تعتبر طريقة جمع البيانات وتبويبها وتنظيمها وتلخيصها من أهم وظائف المنهج الاحصائي، وقد استخدمت خلال هذه الدراسة المنهج الإحصائي التحليلي، وهو منهج ملائم ومكمل للمنهج الوصفي كما تستخدمه الكثير من الدراسات، حيث يستخدم الباحثون هذا المنهج في أغلب الأحيان كأسلوب أو تقنية مساعدة لقياس حجم الظاهرة محل الدراسة وتحليل نتائجها باستخدام الوسائل الاحصائية، فالباحث الاجتماعي بحاجة إلى استخدام الوسائل القياسية من أجل التفسير السببي للظاهرة وآثارها لإضفاء الصبغة العلمية على بحثه.[3]

---

[1] عبد الناصر جندلي، مرجع سابق، ص 202.

[2] عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، 139.

[3] Bernard Dattier, Textes de méthodologie en sciences sociales, Édition Chicoutimi, Québec, Canada, 2004, p6.

المنهج الإحصائي كما يصفه "عبد الناصر جندلي" هو تلك "الطريقة العلمية الكمية التي يتبعها الباحث معتمدا في ذلك على خطوات بحث معينة تقوم أساسا على جمع المعلومات والبيانات حول ظاهرة معينة وتنظيمها وترجمتها بيانيا ثم تحليلها رياضيا بغية الوصول إلى نتائج أكثر دقة ويقينية وعلمية بخصوص الظاهرة الإجتماعية المدروسة"[1]

يعتمد المنهج الإحصائي على الخطوات التالية:[2]

- تحديد الظاهرة الإجتماعية موضوع البحث.
- جمع المعلومات بشأنها.
- تصنيف تلك المعلومات وتبويبها.
- ترجمة تلك المعلومات بياني وتحليلها رياضيا.
- استخلاص النتائج.

يمكّننا المنهج الإحصائي التحليلي من استخدام "الطرق الإحصائية كرموز ومؤشرات لقيم وظواهر وعلائق معينة يقوم الباحث بتفسيرها وتحليلها، وتساعده أيضا في تعميم نتائج بحثه على أكثر من عينة دراسته"[3]

كما يساعد المنهج الإحصائي على "تلخيص المعلومات المجمعة بحيث يمكن تلخيصها بسهولة"[4]

استخدمت هذا المنهج كأسلوب أو تقنية مساعدة في تحويل البيانات التي استقيتها من الميدان إلى معلومات كمية رقمية رياضية ذات دلالات إحصائية، وهذا من أجل استبعاد التحليلات والأحكام الذاتية التي لا تستند على أي أساس علمي، ويظهر هذا من خلال استعمالنا للجداول الإحصائية والأشكال البيانية، منها المدرج التكراري والمضلع التكراري والعرض الدائري.

فالمنهج الإحصائي من المناهج العلمية التي ساهمت في إضفاء الصبغة العلمية على الأبحاث الإجتماعية التي تهتم بتحليل الظواهر الإجتماعية كمّيا، من خلال تحويل المعلومات النظرية والميدانية إلى معلومات رقمية رياضية وتصنيفها والتعبير عنها بيانيا في جداول وأشكال وعروض دائرية.

5-4-الأدوات المستخدمة في الدراسة:

تنقسم هذه الأدوات إلى ثلاثة أقسام وهي على النحو التالي:

* أدوات جمع البيانات.
* أدوات تحليل البيانات.
* أدوات عرض البيانات.

---

[1] عبد الناصر جندلي، مرجع سابق، ص 202.
[2] عبد الناصر جندلي، مرجع سابق، ص 213.
[3] معن خليل عمر، مناهج علم الإجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 1995، ص81.
[4] معن خليل عمر، مناهج علم الإجتماع، نفس المرجع، ص81.

5-4-1-أدوات جمع البيانات:

اعتمدت في عملية جمع البيانات على الأدوات المتمثلة في كل من الملاحظة واستمارة المقابلة، ومقياس ليكارت لدراسة الاتجاهات، وهذا بحكم أن هذه الدراسة تهتم بمعرفة العوامل المؤثرة في اختيار الإطارات لنوع الآليات التي يستخدمونها في التعامل مع إدارة العمال، سواء كانت تنظيمية أو رقابية أو توجيهية أو تحفيزية.

5-4-1-1-الملاحظة:

تستخدم هذه الأداة أيضا في البحوث والدراسات التي تعتمد على المنهج الوصفي وهي متابعة دقيقة للظاهرة الاجتماعية تهدف إلى جمع المعلومات بشأن الظاهرة من خلال الدراسة الإستطلاعية الممهدة للدراسة الميدانية من أجل جمع معلومات أولية عن الظاهرة.

الملاحظة "هي عبارة عن مشاهدة دقيقة للظاهرة محل الدراسة والتحليل إما بالحواس أو بالإستعانة ببعض أدوات البحث العلمي وخاصة منها العينات."[1].

الملاحظة هي إحدى الوسائل المهمة في جمع البيانات والمعلومات، وهناك قول شائع بأن العلم يبدأ بالملاحظة، وتبرز أهمية هذه الوسيلة في الدراسات الاجتماعية والانثروبولوجية والنفسية وجميع المشكلات التي تتعلق بالسلوك الإنساني ومواقف الحياة الواقعية، وتستخدم الملاحظة في جمع البيانات التي يصعب الحصول عليها عن طريق المقابلة أو الاستفتاء، كما تستخدم الملاحظة في البحوث الاستكشافية والوصفية والتجريبية كأداة إضافية أو مكملة بإمكانها توفير حقائق لا نحصل عليها بالاستمارة.

تعتبر الملاحظة كذلك من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الدراسات والبحوث الوصفية خاصة في ميدان علم الاجتماع، حيث يقوم الباحث عن طريق الملاحظة برصد الظاهرة عن قرب، فالباحث الذي يستخدم المنهج الوصفي "يستطيع إجراء بحث وصفي من خلال ملاحظة منظمة للظاهرة التي يرغب في دراستها"[2].

فالملاحظة من أحسن أدوات جمع المعلومات التي تستخدم في الدراسات التي تعتمد على المنهج الوصفي الذي اخترناه في هذه الدراسة، وهي المعاينة المباشرة لأشكال السلوك الظاهرة المدروسة[3].

وتعد الملاحظة إحدى وسائل جمع المعلومات المتعلقة بسلوكيات الفرد الفعلية ومواقفه واتجاهاته ومشاعره"[4].

---

[1] عبد الناصر جندلي، مرجع سابق، ص 192.
[2] حلمي محمد فودة وعبد الرحمن صالح عبد الله، مرجع سابق، ص 21.
[3] عبد الباسط عبد المعطي، البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص 227.
[4] ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص 112.

عن طريق الملاحظة استطعنا معرفة مواقف وآراء العمال والإداريين -على حد سواء-حول مختلف آليات التسيير التي تعتمدها مؤسساتهم في إدارة العنصر البشري بداية من التوظيف والتكوين والرسكلة والترقية...إلخ، وكذا الطرق التي تعتمدها هذه المؤسسات في إدارة الموارد البشرية الخاصة بالمؤسسة التي يعملون بها وإبداء آرائهم حول هذه الآليات، وتمت المناقشة في كثير من الأحيان دون إثارة الانتباه من أجل ملاحظة ردود الأفعال المختلفة.

استعملت هذه الأداة قبيل إجراء بحثي الميداني، حيث تحدثت إلى بعض العمال والإداريين وناقشتهم في موضوع الآليات التسييرية التي تتبناها المؤسسة التي يعملون بها لاسيما منها الخاصة بالتكوين، والرسكلة، والترقية، والحوافز، والرقابة، ولاحظت من خلال هذه الدراسة الإستطلاعية تحفظ الكثير من العمال على أنواع من الآليات والطرائق المعتمدة، خاصة فيما يتعلق بالتكوينات والترقية وطرق التوظيف، بينما الإداريون لهم آراء مختلفة بحكم معرفتهم لبعض التفاصيل التي لا يعرفها العمال، لذلك قصدنا هذه الفئة من أجل معرفة المؤثرات التي تؤثر في تبنيهم لنوع من الآليات دون نوع آخر.

5-4-1-2-الاستمارة:

الاستمارة كما يصفها "حسن محمد حسن" هي عبارة عن "نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد أثناء المقابلة بغية الحصول على بيانات معينة وللاستمارة دور كبير في إنجاح أي بحث علمي، فهي تفرض على المبحوث التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه التفصيلية ومساراته النظرية والتطبيقية"[1].

يصف "صلاح مصطفى الفوال" الإستمارة بأنها عبارة عن أداة تضم "مجموعة من الأسئلة المنتقاة والمصممة بطريقة خاصة تستهدف بالدرجة الآولى الحصول على معلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض بحثه... والأصل في الإستمارة أن تستوفى بياناتها من خلال لقاء مباشر بين الباحث والمبحوث لما يحققه ذلك من مزايا"[2].

الاستمارة هي أيضا كما يذكر "أحمد عياد" "عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل استمارة "[3].

الاستمارة كذلك "تساعد كثيرا على تقنين أدوات البحث الأخرى التي تستخدم إلى جوارها... كما أن الإستمارة تضمن موضوعية البيانات المجموعة إلى حد كبير عن طريق استخدام وسائل أخرى علاوة على ما تتيحه الإستمارة من تقسيم للبيانات وتصنيفها بطريقة دراسة كل قسم على حده فيما بعد"[4].

---

[1] حسن محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت، 1986، ص 93.
[2] صلاح مصطفى الفوال، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، بدون سنة، ص305.
[3] أحمد عيّاد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006، ص 121.
[4] صلاح مصطفى الفوال، مرجع سابق، ص 314.

استخدمت في دراستي هذه الإستمارة بالمقابلة من أجل شرح وتبسيط الأسئلة للمبحوثين وتوضيح ما قد يكون غامضا لديهم ليسهل عليهم الإجابة بعد ذلك وضمان إجابات دقيقة من طرفهم، وكذلك من أجل ضمان ملأ الإستمارة كلها وعدم ضياع بعضها.

تضمنت استمارة بحثي مجموعة من الأسئلة بعضها مفتوحة وبعضها مغلقة، وبعضها الآخر نصف مفتوحة، ويتعلق بعض هذه الأسئلة بآراء ومواقف واتجاهات المبحوثين في كل ما يتعلق بطريقة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، كطريقة التوظيف والتكوين والرسكلة...إلخ، ويتعلق بعضها الآخر بالحلول والاقتراحات...إلخ.

بناءا على إشكالية البحث وتساؤلاته تم تقسيم الإستمارة المتكونة من (57) سؤالا إلى أربعة (04) محاور حسب المتغيرات الواردة في الفرضيات والتساؤلات، بالإضافة إلى البيانات العامة، والأبعاد والمؤشرات الدالة على هذه المتغيرات.

قسمنا استمارة هذا البحث إلى أربعة محاور أساسية بالإضافة إلى محور البيانات العامة وهي موزعة حسب النحو التالي:

البيانات العامة الخاصة بالمبحوثين:

يتضمن هذا المحور البيانات العامة لمجتمع البحث، حيث احتوى على كل المعلومات الخاصة بالسن، والجنس، والمستوى التعليمي، الرتبة الوظيفية، والخبرة المهنية للإداريين، وهم كل من مسؤولي المصالح، ورؤساء والأقسام، وبعض المساعدين الإداريين، والذين تم توزيع الاستمارة عليهم وقد شملت هذه المعطيات خمسة (5) أسئلة (1-5).

<u>المحور الأول</u>: بيانات خاصة بالمؤسسة:

تضمن هذا المحور أحد عشر (11) سؤالا (6-16)، وتتعلق أغلب هذه الأسئلة بحالة المؤسسة سواء المتعلقة بمناخ العمل، أو بالوضعية المالية للمؤسسة بالإضافة إلى طبيعة الإطارات المسيرة للمؤسسة والمهام المنوطة والأعباء التنظيمية وغيرها.... إلخ.

<u>المحور الثاني</u>: بيانات خاصة بآليات التوظيف والتكوين:

يتضمن خمسة عشر (15) سؤالا (17-31)، وتتعلق هذه الأشئلة بالآليات الخاصة بكيفية الإعلان عن التوظيف وطرقه، وكيفية تقييم العمال وطرق ترسيمهم والبرامج المعتمدة من أجل تكوينهم ورفع فعاليتهم...إلخ.

<u>المحور الثالث</u>: بيانات خاصة بآليات الرقابة والتوجيه:

تضمن ثلاثة عشر (13) سؤالا (32-44)، وتتعلق أسئلة هذا المحور بالتوجيه المهني للعمال وطبيعة النشاطات التوجيهية، وكذا الآليات الرقابية المعتمدة في المؤسسة وأشكالها ومدى فعاليتها في ضبط العمال والتزامهم.

المحور الرابع: بيانات خاصة بآليات التحفيز والمكافآت:

تضمن هذا المحور (13) سؤالا (45-57)، وتعلقت أسئلة هذا المحور بنوع الآليات المستخدمة في تحفيز العمال ومدى وجود نظام خاص بالحوافز، وطبيعة هذه المحفزات (مادية، معنوية، خدماتية...إلخ).

ولا شك أن الإستمارة أداة ذات أهمية بالغة في تنظيم وتصنيف المعلومات التي يتم جمعها بواسطة هذه الأداة.

فالاستارة "تساعد كثيرا على تقنين أدوات البحث الأخرى التي تستخدم إلى جوارها... كما أن الإستمارة تضمن موضوعية البيانات المجموعة إلى حد كبير عن طريق استخدام وسائل أخرى علاوة على ما تتيحه الإستمارة من تقسيم للبيانات وتصنيفها بطريقة تسهل دراسة كل قسم على حده فيما بعد"[1].

لكي تكون الاستمارة مبنية على أسس علمية لابد على الباحث الذي يستخدم تقنية الاستمارة أن يراعي خلال بنائه لها المراحل الستّة التالية:[2]

تحديد المعلومات التي يبحث عنها.

تحديد نوع الاستمارة (مفتوحة أو مغلقة، أو المزج بين الطريقتين).

تحرير التصميم الأوّلي (الصيغة الأوّلية) لاستمارة المعلومات.

اختبار ومراجعة أسئلة الاستمارة للوقوف على مدى أهليتها.

إجراء تجربة أولية على الاستمارة.

وضع الصيغة النهائية للإستمارة وتحديد مجال استعمالها.

5-4-1-3-المقابلة:

تعتبر المقابلة من الوسائل الشائعة الاستعمال في البحوث الإجتماعية الميدانية، لأنها تحقق أكثر من غرض للباحث في نفس الوقت، فبالإضافة إلى كونها الأسلوب الرئيسي الذي يختاره الباحث إذا كان الأفراد المبحوثين ليس لديهم إلمام بالقراءة أو الكتابة، أو أنهم يحتاجون إلى تفسير وتوضيح الأسئلة، أو أن الباحث يحتاج لمعرفة وملاحظة الآراء والاتجاهات من خلال الانفعالات وردود الفعل النفسية على وجوه أفراد المجتمع المبحوث...إلخ.

اعتمدنا نحن في هذا البحث على المقابلة أثناء توزيع الاستمارة وليس كأداة مستقلة، وهذا من أجل الاتصال مباشرة بأفراد العينة وتوضيح ما قد يكون غامضا لديهم من الأسئلة ومعرفة طريقة تفاعلهم مع الأسئلة بشأن الآليات التي يستخدمونها ويفضلون توظيفها في التعامل مع الموارد البشرية، لكننا لم نستطع مقابلتهم جميعا بسبب ارتباطاتهم المهنية.

---

[1] صلاح مصطفى الفوال، مرجع سابق، ص 314.

[2] Robert Mayer et des autres, Méthodes de recherche en intervention sociale, gaëtan morin éditeure, Québec, Canada, 2001, pp 92, 93.

ترمي المقابلة إلى جمع كل المعلومات المتعلقة بالمبحوث وتقوم بتحقيق عدة مزايا للباحث، حيث تمكنه من ملاحظة رد فعل المبحوث وسلوكه، وهذا ما لا تحققه الاستمارة وحدها، فالمقابلة هي الوسيلة التي تقوم على الحوار أو الحديث اللفظي المباشر بين الباحث والمبحوث.[1]

المقابلة أيضا أداة لجمع المعلومات تستخدم في البحوث الوصفية، وهي عبارة عن وضعية اتصالية شخصية أو غير شخصية بين طرفين مهتمين لتبادل الأسئلة والإجابات من أجل تحقيق أهداف محددة ومضبوطة بدقة، والمشتركون في المقابلة عادة شخصين لكن يمكن أن يشترك فيها عدد أكبر[2].

المقابلة أداة مهمة في عملية جمع المعلومات، غالبا ما يتم اعتمادها من طرف الباحث في حالة عدم توفر المعلومات الموثقة التي لها علاقة بموضوع دراسته، لكنها تستخدم كأداة في البحث العلمي ليس فقط بهدف الحصول على معلومات من طرف الباحثين، بل يتم استخدامها أيضا أثناء توزيع الاستمارة، من أجل التأكد من المعلومات التي يتم جمعها أو لتبسيط الأسئلة للمبحوثين.

يعود استخدامنا لأداة المقابلة أثناء توزيع الإستمارة باعتبارها "محادثة موجهة بين القائم بالمقابلة وبين شخص آخر أو عدة أشخاص وهي مواجهة بين الباحث والمبحوث"[3] من أجل شرح وتبسيط الأسئلة للمبحوثين وتوضيح ما قد يكون غامضا لديهم ليسهل عليهم الإجابة بعد ذلك وضمان إجابات دقيقة من طرفهم، وكذلك من أجل ضمان ملأ الإستمارة كلها وعدم ضياع بعض الإستمارات.

اعتمدنا على هذه الأداة خلال توزيع الاستمارات، حيث قمنا بإجراء مقابلات شخصية مع بعض الإطارات المبحوثين من أجل شرح وتوضيح الأسئلة الغامضة خاصة أن هؤلاء الإطارات العاملين بالمؤسسات كغيرهم من المبحوثين قد لا يدركون ما يريده الباحث بالضبط، وكذلك لاحتمال عدم تعود بعضهم (من غير الجامعيين) على الإجابة عن استمارات بحوث من هذا النوع وعدم معرفتهم الجيدة بتقنيات ومناهج البحث العلمي، لكننا لم نجر المقابلة مع كل المبحوثين نظرا لغياب بعضهم وانشغالاتهم المهنية فكلفنا زملاءهم بشرح أسئلة الاستمارة كما شرحناها لهم.

5-4-2-أدوات تحليل البيانات:

تتعدد الأدوات والتقنيات الاحصائية المستعملة وتختلف حسب طبيعة وأغراض كل دراسة وهي ضرورية للباحث لكي يعالج موضوعه بدقة وموضوعية، ونظرا لتعدد فرضيات هذا البحث ومتغيراته فقد استعملنا عدة تقنيات بناءا على طبيعة البيانات وما تفرضه كل فرضية من أسلوب معين ومناسب لقياسها والتأكد من صحتها، وقد استخدمت لهذا الغرض كل من التقنيات والطرق الاحصائية التالية:

---

[1] فضيل دليلو وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مطابع دار البحث، قسنطينة، الجزائر، 1999، ص 196.

[2] Joseph A. Devito, Les fondements de la communication humaine, gaëtan morin éditeure, Québec, Canada, 1999, p 210.

[3] فاطمة عوض صابر وميرفت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، اسكندرية، مصر، ط1 2002، ص 131.

- تقنية تحليل المحتوى:
- تقنية التحليل الاحصائي:

استخدمت تقنية تحليل المحتوى في تصنيف الكلمات المتشابهة في فئات إحصائية رقمية منظمة، كما استخدمت تقنية التحليل الإحصائي كوسيلة لتحليل مختلف المتغيرات بصفة كمية عن طريق الأرقام والنسب المئوية ومعرفة مدى تأثيرها في بعضها للتمكن في الأخير من التحليل السوسيولوجي للوصول إلى تفسير علمي للظاهرة المدروسة، ومن هذا المنطلق قمت في هذه الدراسة باستخدام الأدوات الإحصائية التالية:

5-4-2-1-النسبة المئوية:

تقاس النسب المئوية بحاصل قسمة تكرارات الفئة على تكرارت العينة مضروب في مائه (تكرار الفئة / تكرار العينة×100).

5-4-2-2-المتوسط الحسابي:

المتوسط الحسابي هو أحد مقاييس النزعة المركزية، يساعد على إعطاء فكرة عامة عن البيانات، وقد استخدمناه في الجانب المتعلق بتحليل البيانات العامة للمبحوثين كالسن والخبرة، وأيضا لمعرفة الطرق الأكثر أهمية في تسيير وإدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، كما يراها المسئولون والعمال على حد سواء، كما تم استخدامه لمعرفة أنواع الآليات المعتمدة في إدارة الموارد البشرية في المؤسسات التي قصدناها.

يحسب المتوسط الحسابي بالطريقة التالية:

(مجموع مراكز الفئات× التكرارات/مجموع التكرارات).

5-4-2-3-اختبار الكاي تربيع (كا^2):

هو اختبار يستخدم للإطلاع على طبيعة العلاقة بين المتغيرات، بالإضافة إلى قياس قوة هذه العلاقة واتجاهها، وقد استخدمناه لتوضيح هذه العلاقات بين مختلف المتغيرات والمؤشرات التي استخدمناها لاختبار فرضيات الدراسة.

كما اعتمدت أيضا في طريقة تحليلي للبيانات الإحصائية ووصفها على أدوات التحليل الإحصائي الوصفي والذي يستخدم الطرق البيانية التالية:

* طريقة المضلع التكراري.
* طريقة الدوائر النسبية.

استخدمت هذه الوسائل بعد ترميز البيانات وإدخالها في الحاسوب، ثم معالجتها باستخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (برنامج Spss) واستخراج النتائج بغرض تحليلها ومناقشتها واستخلاص التوصيات.

تم تصمم (برنامج Spss) ليكون رزمة شاملة نسبيا لتحليل البيانات لاستخدامها في الأبحاث والأعمال.[1]

يستخدم (برنامج Spss) كثيرا في البحوث الاجتماعية، خاصة وأنه يوفر للباحث الكثير من الجهد والوقت، وقد ساعدنا هذا البرنامج في إنجاز هذا البحث، بحيث لم نستغرق وقتا كثيرا في ضبط معطيات الجزء الميداني من الدراسة.

5-4-3 -أدوات عرض النتائج:

اعتمدت في طريقة عرضي للبيانات الإحصائية ووصفها على الإحصاء الوصفي الذي يستخدم التقنيات والطرق الإحصائية التالية:

5-4-3-1-طريقة الجداول الإحصائية:

استخدمت نوعين من الجداول:

- الجداول البسيطة.
- الجداول المركبة.

5-4-3-2-الأشكال البيانية:

- استخدمت طريقة العرض بواسطة الدوائر النسبية.

5-5-تقنيات الفرز والتحليل:

تعتبر هذه المرحلة آخر مرحلة من العمل الميداني وأكثرها أهمية، حيث يقوم الباحث خلال هذه المرحلة بتحويل المعطيات المتحصّل عليها إلى بيانات كمية رقمية تمكّنه من الربط بين المتغيرات بهدف التحقق من الفرضيات، ومعرفة درجة صدقها، وبعد ذلك التعليق على النتائج المتوصل إليها من خلال العمل الميداني.

أول تقنية استعملتها في هذا البحث هي تقنية ترميز البيانات، والتي تساعد الباحث على تحويل نتائج دراسته الميدانية إلى بيانات إحصائية رقمية، حيث تم ترميز المعلومات والبيانات المجمّعة في الإستمارات وإعطائها رموزا إحصائية، ليسهل علينا إعمار الجداول العامة والجداول الخاصة بالفرضيات وكذا تسهيل الربط بين المتغيرات، وذلك باستخدام البرنامج الاحصائي (Spss).

أما التحليل فقد استخدمت الأسلوب الإحصائي والذي سبق شرحه، إضافة إلى تقنية تحليل المحتوى من أجل ضبط وتحليل الأسئلة المفتوحة وتصنيفها في فئات، فعن طريق هذه التقنية يقوم الباحث بوضع الكلمات المتكررة في إجابات المبحوثين والمتشابهة في فئات تشير إلى عدد تكراراتها في إجابات المبحوثين.

[1] خالد محمد السواعي، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام Spss، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011، ص 23.

تستخدم هذه التقنية لاستخراج "الإتجاهات الحقيقية المعبرة عن واقع معين. كما أن البحث يستطيع أن يأخذ الحقائق على الطبيعة وبدون تدخل منه بحيث يكون التحليل صادقا ومعبرا عن شعور الأفراد ووجهات نظرهم الحقيقية"[1]

اعتمدت على هذه التقنية (تقنية تحليل المحتوى) من أجل تصنيف وتحليل الكلمات الخاصة بالأسئلة المفتوحة التي وردت في استمارة هذا البحث، وتحويلها إلى بيانات وجداول تعبر عن الظاهرة محل الدراسة وتأثيرها بطريقة كمية إحصائية رقمية وذلك بتصنيف تكراراتها ونسبها في فئات وتكرارات.

5-6-مجالات الدراسة:

لا شك أن أي دراسة ميدانية في علم الاجتماع تشتمل على المكان الذي تم إجراء الدراسة به (المجال المكاني)، وكذلك مجتمع البحث (العينة أو المجال البشري) والوقت الذي تستغرقه الدراسة (المجال الزمني)، وهي على النحو التالي: (Devenue opérationnelle issue).

5-6-1-المجال الجغرافي:

تمثل المجال الجغرافي لعينة بحثنا في مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بكل من:

المؤسسة الوطنية لصناعة الدّهن فرع الأخضرية بالبويرة.

المؤسسة الوطنية للمنظّفات فرع سور الغزلان بالبويرة.

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر بسور الغزلان أيضا.

مؤسسة نفطال الجزائر فرع البليدة.

المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بورقلة:

فيما يلي نستعرض باختصار نبذات بسيطة للتعريف بالمؤسسات التي شملها بحثنا الميداني كما تم تزويدنا بها من طرف مصالح هذه المؤسسات ممثلة في مصالح التكوين (Formation)، وهي على النحو التالي:

5-6-1-1-المؤسسة الوطنية لصناعة الدهن (ENAP) فرع الأخضرية البويرة:

المؤسسة الوطنية للدهنيات (Entreprise Nationale de Peintures) أو (ENAP)، هي مؤسسة وطنية عمومية، وهي تابعة للمؤسسة الوطنية للصناعات الكميائية (SNIC)، أو ما تعرف بـ (Société Nationale Des Industries Chimiques)، ويعود تاريخ إنشاء مؤسسة (ENAP) لعام 1982، لكنها بدأت نشاطها بصفة عملية في الفاتح من شهر جانفي من سنة 1983، حيث بلغ رأسمالها الإجمالي مائة (100) مليون دينار جزائري بداية من العام 1990، ثم تجاوز بعد ذلك سقف التسعة (09) ملايير دينار بداية من العام 2013.

[1] عمار بوحوش ومحمد محمود الذنيبات، مرجع سابق، ص150.

تضم مؤسسة (ENAP)، عدة فروع منها:

- مركب الإنتاج واد السمار بولاية الجزائر.
- مركب الإنتاج الشراقة بولاية الجزائر.
- مركب الإنتاج لولاية وهران.
- مركب الإنتاج واد سيق بولاية معسكر.
- مركب الإنتاج بسوق أهراس.
- مركب الإنتاج بالأخضرية بجانب الطريق الوطني رقم 05 بالأخضرية، ولاية البويرة، والذي أجريت فيه هذه الدراسة.

بالإضافة إلى هذه المركبات الصناعية الانتاجية تتوفر مؤسسة (ENAP)، كذلك على العديد من الوحدات التجارية بمختلف مناطق الوطن، وهي موزعة بكل من ولايات: الجزائر، وسطيف، والبويرة (الأخضرية).

حازت شركة (ENAP)، على عدة شهادات دولية عالمية في ميدان الجودة، والتي من بينها شهادة الإيزو (ISO)، لمراقبة أنظمة الجودة (9001) نسخة 2000 سنة 2001، وأيضا نسخة 2008، التي حصلت عليها سنة 2009.

5-6-1-2-المؤسسة الوطنية للمنظفات (ENAD) فرع (مركب) سور الغزلان بالبويرة:

جاء تأسيس المؤسسة الوطنية للمنظفات (Entreprise Nationale des Détergents)، والتي تسمى اختصارا بمؤسسة إيناد، أو (ENAD)، ضمن برنامج بناء قاعدة اقتصادية والذي سعت الجزائر لتحقيقه بعد الاستقلال، في إطار تحقيق الاستقلال الاقتصادي بعد تحقيق استقلالها السياسي والعسكري، ومن هنا جاءت فكرة إنشاء مؤسسة وطنية للمنظفات ومواد الصيانة، وكان هذا في شهر نوفمبر من سنة 1975.

تم في هذا الإطار تم إبرام ثلاث عقود للإنجاز على النحو التالي:

- مركب سور الغزلان بولاية البويرة بالوسط.
- مركب شلغوم العيد بولاية ميلة بالشرق الجزائري.
- مركب عين تموشنت بالغرب الجزائري.

يقدر الرأسمال الاجتماعي لهذه العقود التي التي تم إبرامها مع شركة (ITALCONSULT) الإيطالية بـ 1355 مليون دينار جزائري، وكان ذلك خلال جويلية من عام 1976، بدخول العقد نطاق التنفيذ، لكن استغلال المركب تأخر كثيرا بسبب الصعوبات المالية، حيث بدأ استغلاله بصفة فعلية خلال شهر ديسمبر من سنة 1986.

يقع مركب المنظفات ومواد الصيانة بجانب الطريق الولائي رقم 127 الرابط بين البويرة وسور الغزلان، ويقع على بعد ثمانية كيلومترات (8 كلم) من مدينة سور الغزلان من الجهة الشمالية الشرقية بينها وبين مدينة الهاشمية.

5-6-1-3-المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) وحدة سور الغزلان بالبويرة:

تحتل شركة الإسمنت بسور الغزلان مكانة هامة في تلبية حاجات السوق الداخلي بمادة الإسمنت ولها دور كبير في توفير هذه المادة خاصة بالولايات الوسطى والداخلية، وهي واحدة من أهم شركات الإسمنت المتواجدة عبر التراب الوطني.

أنشئت هذه الشركة بموجب عقد شراكة جزائرية-دانماركية عام 1979، وبدأت الإنتاج الفعلي وتسويق المنتوج سنة 1983، وعرفت الشركة الأم عدة تسميات منها:

- المؤسسة الوطنية لمواد البناء.
- المؤسسة الوطنية للإسمنت وسط.
- شركة الإسمنت لسور الغزلان فرع المؤسسة الوطنية للإسمنت وسط، والتي ظهرت عام 1998، حيث نالت استقلالية نسبية عن الشركة الأم.
- مصنع الإسمنت سور الغزلان.

أما حاليا فيعتبر مصنع اسمنت سور الغزلان وحدة من وحدات المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر المعروفة اختصارا باسم (جيكا) وباللغة الفرنسية اختصارها هو (GICA)، أما التسمية الكاملة باللغة الفرنسية فهي: (Groupe Industriel Des Ciments D'Algerie)، وهي التسمية الأخيرة التي تعرف بها الشركة حاليا.

على غرار مصنع سور الغزلان يضم المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر عدة فروع محلية على مستوى التراب الوطني، ومن أهمها ما يلي:

- وحدة مفتاح بولاية البليدة.
- وحدة سعيدة.
- وحدة شلف.
- وحدة زهانة بولاية معسكر.
- وحدة حمام الضلعة بولاية المسيلة.

يقع مصنع اسمنت سور الغزلان بجانب الطريق الولائي رقم 127 الرابط بين البويرة وسور الغزلان، ويقع على بعد 8 كلم من مدينة سور الغزلان من الجهة الشمالية الشرقية بينها وبين مدينة الهاشمية، ويقدر رأسماله الاجتماعي بحوالي 1.9 مليار دينار جزائري.

حازت شركة مصنع اسمنت سور الغزلان بالبويرة على عدة شهادات معترف بها دوليا في مجال مراقبة أنظمة إدارة الجودة، والتي كانت من بينها شهادة الإيزو لمراقبة أنظمة الجودة (ISO) رقم (9002)، التي حصلت عليها الشركة خلال سنة 2002، وأيضا شهادة الإيزو (ISO) رقم (9001) التي حصلت عليها خلال سنة 2003.

5-6-1-4-مؤسسة نفطال الجزائر (Naftal) فرع البليدة:

تعتبر مؤسسة نفطال من نتائج اهتمام وسعي الجزائر لتطوير اقتصادها، وبحكم اعتماد الجزائر على مداخيل المحروقات والمقدر بحوالي 97 بالمئة من إجمالي المداخيل، كان لابد من الاهتمام بتنظيم هذا القطاع الاستراتيجي، ومع السنوات الأولى للاستقلال كان الاعتماد بصفة رئيسية على مؤسسة سونطراك فيما يتعلق بنشاطات استخراج وتخزين وتوزيع وتسويق المحروقات، لكن الضرورة اقتضت تأسيس مؤسسات جديدة منها المؤسسة الوطنية لتكرير وتوزيع المنتجات البترولية المعروفة اختصارا باسم (ERDP)، والتي بدأ نشاطها الفعلي سنة 1982.

لكن شركة (ERDP) تم تعديلها وتقسيمها إلى قسمين:

مؤسسة مختصة في تصفية وتكرير البترول (Naftec).

مؤسسة مختصة في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها على مستوى التراب الوطني تحت علامة (Naftal)، والتي عرفت محليا ودوليا باسم المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المنتجات البترولية.

ويتكون مصطلح (Naftal) من مقطعين هما:

(Naft) وهو مصطلح بالمعنى العربي يعني النفط.

(al) وهو اختصار لكلمة الجزائر (Algeria).

وبداية من 1998 أصبحت مؤسسة نفطال (Naftal) مؤسسة من المؤسسات المساهمة (SPA) برأسمال اجتماعي قدره 6.5 مليار دينار جزائري، وأصبح رأسمالها في السنوات الأخيرة يضاهي ما قيمته 15 مليار دينار جزائري.

وتعتبر مؤسسة (Naftal) إحدى المؤسسات التابعة لمؤسسة سوناطراك العمومية، يقع مقرها الرئيسي في منطقة الشراقة بالجزائر العاصمة، يتمحور نشاطها في توزيع وتسويق المنتجات البترولية ومشتقاتها داخل الجزائر وخارجها، وتحتوي على شبكة واسعة تغطي كافة القطر الجزائري.

وتتكون مؤسسة نفطال من خمس فروع تمثل مجالات نشاطها وهي كالتالي:

- فرع الوقود، وهو فرع خاص بتسويق وتوزيع الوقود.
- فرع الغاز المميع، وهو فرع خاص بشحن وتوزيع الغاز.
- فرع الزيوت، وهو فرع خاص بإنتاج وتسويق الزيوت.

- فرع الزفت والعجلات، وهو فرع خاص بإنتاج وتسويق وتوزيع العجلات المطاطية.
- فرع الشراكة والنشاطات الدولية، وهو فرع خاص بإقامة العلاقات والمفاوضات والترويج لمنتجات الشركة وعقود التسويق والتوزيع خارج الجزائر.

5-6-1-5-المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى (GTP):

الشركة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى هي شركة وطنية متخصصة في عمليات البحث والتنقيب عن البترول والغاز الطبيعي، وكذى إنجاز المصانع الخاصة بعمليات تكرير البترول والغاز، واستخراج مشتقاتهما، كالزيوت، والشحوم، والبنزين، والمازوت، وكذلك العمل على ربط آبار النفط بالمصانع (بواسطة الأنابيب)، بالإضافة إلى إنجاز خزانات البترول والغاز، وإنجاز المستودعات، وتوفير وسائل الصيانة.

تعتبر المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى إحدى المؤسسات التابعة للشركة الوطنية الكبرى المتخصصة في المجالات البترولية سوناطراك، وتعرف المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى اختصارا باللغة الفرنسية (GTP) نسبة إلى نوعية الأشغال البترولية الكبرى التي تقوم بها هذه الشركة وهي: (**G**rands **T**ravaux **P**etroliers).

لكن التسمية الكاملة "للمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى" باللغة الفرنسية هي على النحو التالي:

(Entreprise Nationale des Grands Travaux Petroliers).

تعرف اختصارا بالرمز (ENGTP).

يتركز نشاط هذه المؤسسة أساسا بالجنوب الجزائري في عمق الصحراء، وتتلخص أهم مجالات نشاطها في النقاط التالية:

- البحث والتنقيب والاستكشاف حول المناطق والحقول التي يحتمل أن يتواجد البترول والغاز الطبيعي بها.
- إنجاز المصانع الخاصة بالتكرير، فيما يتعلق بالغاز الطبيعي والبترول.
- إقامة وتسيير المخازن الخاصة بالمواد الأولية المستخدمة في مجالات التكرير.
- إنجاز خزانات البترول والغاز.
- إنجاز المستودعات وتوفير وسائل الصيانة.
- توفير الوسائل الخاصة بنقل المواد البترولية وصيانتها.
- ربط الآبار والحقول البترولية والغازية بالمصانع (خاصة مصانع التكرير)، وذلك بواسطة أنابيب خاصة.

5-6-2-المجال البشري:

تم تحديد المجال البشري لهذا البحث من مجموعة من الإداريين ومسؤولي المصالح الإدارية للمؤسسات الاقتصادية التي قصدناها وذلك بحكم أن هذه الدراسة ركزنا من خلالها على هذه الفئة لأن لها دور كبير في تحديد أنواع الآليات المعتمدة في المؤسسة والخاصة بإدارة الموارد البشرية للمؤسسة بداية من التوظيف والتأهيل والتكوين والترقية والتوجيه والرقابة، ومعرفة اتجاهاتهم ومواقفهم من تحيين وتجديد هذه الآليات وتجديدها باستمرار، ومدى السهر على تطبيقها بفعالية، والعوامل المؤثرة في اختيارهم لنوع الآليات واتجاههم نحو استخدام آليات دون أخرى، كتأثرهم بمناخ العمل، والأعباء التنظيمية، والوضعية المالية للمؤسسة...إلخ.

راعيت أثناء تحديدي للمجال البشري ما يلي:

أن هؤلاء الأفراد هم في المناصب التي تناسب الموضوع الذي تهتم به دراستنا.

أنهم على درجة كافية من المسؤولية للتأثير في تحديد نوع الآليات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية للمؤسسة التي يعملون بها.

اختيار حجم العينة كان محدودا حسب نوعية المبحوثين، وهو مائة وثمانية عشر (118) مبحوثا موزعين حسب المناصب والمهام التي تشتمل عليها دراستنا (مسؤولي المصالح والأقسام، والإداريين المساعدين في الأقسام والمصالح التي قصدناها).

تم توزيع مئة وعشرون استمارة (120) واسترجاع مئة وثمانية عشر (118) منها، حيث كان توزيعنا للاستمارات على أفراد عينة هذا البحث عبر المؤسسات الاقتصادية التي قصدناها حسب ما يبينه التوزيع التالي:

- المؤسسة الوطنية لصناعة الدّهن فرع الأخضرية بالبويرة، تم بها توزيع خمسة عشر (15) استمارة واسترجاعها كاملة.
- المؤسسة الوطنية للمنظّفات فرع سور الغزلان بالبويرة، تم بها توزيع ثلاثون (30) استمارة، واسترجاعها كاملة.
- المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر بسور الغزلان، تم بها توزيع اثنان وعشرون (22) استمارة، واسترجاعها كاملة.
- مؤسسة نفطال الجزائر فرع البليدة، تم بها توزيع ثمان وعشرون (28) استمارة، واسترجاعها كاملة.
- المؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بورقلة، تم بها توزيع خمس وعشرون (25) استمارة، واسترجاع ثلاث وعشرين (23) منها.

5-6-3-المجال الزمني:

لا شك أن أي بحث سواء كان نظري أو ميداني يتطلب فترة زمنية معينة لانجازه، وقد تكون الفترة قصيرة أو طويلة حسب طبيعة موضوع الدراسة، ومدى توفر المراجع من عدمه، وكذا الصعوبات التي قد يواجهها الباحث خلال كل هذه الفترة، وقد انقسم المجال الزمني لدراستنا إلى أربعة مراحل زمنية وهي كالآتي:

5-6-3-1-المرحلة الأولى:

بدأناها بالقسم النظري وذلك بجمع وترتيب المعلومات والمراجع، والتي رافقها في نفس الوقت القيام بإجراء مقابلات مع بعض الإداريين من مؤسستي المنظفات ونفطال، وملاحظة بعض مواقفهم من بعض الآليات المستخدمة بمؤسساتهم في إدارة العمال، (دراسة استطلاعية)، وقد دامت هذه الفترة (جمع وترتيب المعلومات+ الدراسة الاستطلاعية) من شهر جويلية 2015 إلى غاية نهاية شهر ديسمبر من سنة 2016.

5-6-3-2-المرحلة الثانية:

تتمثل هذه المرحلة في المدة الزمنية التي استغرقت في البحث منذ الشروع في العمل الميداني، وكانت من بداية شهر جانفي 2017 إلى غاية نهاية شهر أفريل من السنة نفسها، حيث تم فيها توزيع الاستمارات على أفراد العينة التي شملتها الدراسة بالمؤسسات الاقتصادية التي قصدناها، ثم جمعها بعد ذلك.

5-6-3-3-المرحلة الثالثة:

هذه المرحلة هي مرحلة تفريغ البيانات التي جمعناها باستخدام الاستمارة ومقياس ليكارت لقياس الاتجاهات، وتحليلهما، وكذا تصنيف وتنظيم المعلومات الميدانية واستخراج بياناتها، وصياغة الفصل الخاص بالجانب الميداني، وتحليل ومناقشة النتائج الخاصة بكل فرضية، واستخلاص النتائج العامة للدراسة.

بالإضافة إلى هذا كله، تم في هذا الفصل الميداني أيضا تقديم بعض التوصيات، وذلك بناءا على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة، حيث امتدت هذه المرحلة من بداية شهر ماي من العام 2017 إلى غاية بداية شهر أوت من العام نفسه.

5-6-3-4-المرحلة الرابعة:

هي مرحلة خصصناها لمراجعة المذكّرة ومناقشتها مع المشرف ومع بعض الأساتذة لتصحيح بعض الأخطاء المحتملة وأخذ النصائح بشأنها، وقد مكّنتنا هذه المراجعة التي جرت خلال شهري سبتمبر وأكتوبر سنة 2017 من إجراء بعض التعديلات خاصة في الجانب المنهجي، حيث استمرت هذه العملية حوالي شهرين من الزمن.

خلاصة الفصل:

يعتبر هذا الفصل بمثابة الطريق المحدّد والموضّح للطريقة التي اعتمدها الباحث في الجزء الميداني من الدراسة، وتوضيح الإجراءات المنهجية التي اعتمد عليها والأدوات التي استخدمها للوصول إلى النتائج واختبار الفرضيات.

تطرقنا في هذا الفصل إلى البناء المنهجي للباب الميداني، حيث هدفنا من خلاله إلى توضيح الإجراءات والأدوات المنهجية التي استخدمناها في القسم الميداني للدراسة، والمتمثلة في كل من المقاربة النظرية التي اعتمدنا عليها في تحليلنا السوسيولوجي وقراءتنا وتحليلنا للنتائج التي تم التوصل إليها، وأيضا توضيح المناهج التي اعتمدنا عليها في إجراء هذه الدراسة، بالإضافة كذلك إلى تصميم العينة وطريقة اختيارها، وتحديد أدوات جمع وتحليل وعرض المعلومات والبيانات، وتقنيات الفرز والتحليل التي اعتمدنا عليها، وأخيرا تحديد المجالات الخاصة بالدراسة، والمتمثلة في المجالات الجغرافية، والبشرية، والزمنية.

تم أيضا في هذا الفصل التعريف بالمؤسسات الاقتصادية التي أجرينا فيها الدراسة، وكيفية توزيع أفراد عينة البحث على هذه المؤسسات، وعدد الاستمارات التي تم توزيعها على المبحوثين، والاستمارات بالتي تم استرجاعها منهم.

الفصل السادس

تحليل ومناقشة النتائج

محتويات الفصل السادس: تحليل ومناقشة النتائج:

تمهيد.....197

6-1-تحليل بينات الجداول الوصفية لمجتمع الدراسة.....197

6-2-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضيات.....206

6-2-1-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى.....206

6-2-2-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثانية.....223

6-2-3-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة.....236

6-2-4-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الرابعة.....252

6-3-مناقشة وتحليل نتائج الدراسة.....266

6-3-1-مناقشة وتحليل نتائج البيانات العامة.....266

6-3-2-مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات.....268

6-4-استنتاجات عامة.....280

خاتمة.....282

قائمة المراجع.....284

الملاحق.....294

تمهيد:

للتحقق من صحة أو خطأ ما افترضناه في بداية هذه الدراسة كان لابد من الوصول إلى هذه المرحلة من البحث الميداني والخاصة بعرض النتائج باستخدام الجداول وقراءتها وتفسير نتائجها، ولهذا الغرض يأتي هذا الفصل بهدف تحليل جداول البيانات العامة للمبحوثين ثم يليها بعد ذلك تحليل جداول البيانات الخاصة بالفرضيات الأولى، والثانية، والثالثة، والرابعة، ثم عرض نتائجها، وأخيرا استخلاص النتائج التي توصلنا إليها، مع بعض الاقتراحات والتوصيات التي بنيناها بناءا على النتائج المتوصل إليها.

6-1-تحليل بيانات الجداول الوصفية لمجتمع الدراسة:

<u>الجدول رقم 01</u>: توزيع عينة البحث حسب السن.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
[40-31]	54	٪ 45.8
[50-41]	40	٪ 33.9
[60-51]	24	٪ 20.3
المجموع	118	٪ 100

يبين الجدول رقم (1) أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب السن، وهم مقسمين إلى ثلاث فئات سِنّية، وتمثل الفئة الأولى من ذوي الأعمار ما بين (31-40 سنة) أعلى نسبة من بين الإطارات المبحوثين بـ 45.8٪، ثم تليها نسبة 33.9٪ الممثلة للفئة السِنّية الثانية من الإطارات والذين تتراوح أعمارهم ما بين (41-50 سنة)، ثم أخيرا نسبة 20.3٪، والخاصة بالفئة الثالثة من الإطارات الذين تتراوح أعمارهم ما بين (51-60 سنة).

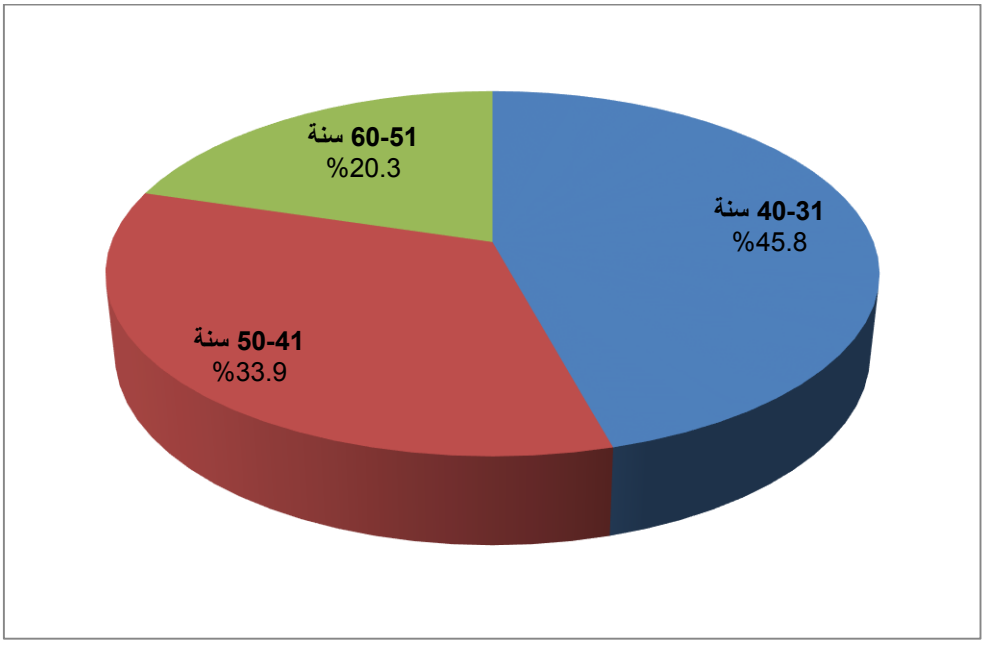
تؤكد هذه النتائج أن نسبة الشباب هي الغالبة في مجتمع البحث، وهي نتائج لها ما يبررها في الواقع على اعتبار أن المجتمع الجزائري بصفته هو مجتمع شبابي، حيث تمثل الفئتين الأولى والثانية من المبحوثين مجتمعتين ما نسبته 79.7٪، أي مابين [31-50]، وهي النسبة التي تمثل أغلبية المبحوثين، بينما يمثل أصحاب الفئة الثالثة والذين يقاربون سن التقاعد (51-60 سنة) النسبة الأقل من الإطارات وهي 20.3٪، مما يعكس اتجاه المؤسسات الاقتصادية الحديثة نحو الاعتماد على عنصر الشباب من الإطارات ذوي الكفاءات التسييرية.

بحساب الوسط الحسابي لسن المبحوثين نجد أن:

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{مج (مراكز الفئات×التكرارات)}}{\text{مجموع التكرارات}} = \frac{(24\times55.5)+(40\times45.5)+(54\times35.5)}{118} = \frac{5069}{118} = 42.96$$

إذن متوسط سن المبحوثين هو 42.96 سنة، وهو ما يؤكد أن أغلب إطارات المؤسسات الذين استجوبناهم من فئة الشباب دون سن الخمس والأربعون (42 سنة) هذا ما تؤكده نسبة 45.8٪ الممثلة للإطارات دون سن الأربعين (أقل من 40 سنة).

الشكل الموالي يبين توزيع أفراد العينة حسب الفئات السنية:



شكل(16) يبين توزيع أفراد عينة البحث حسب السن[1]

[1] الشكل مصمم ببرنامج (SPSS).

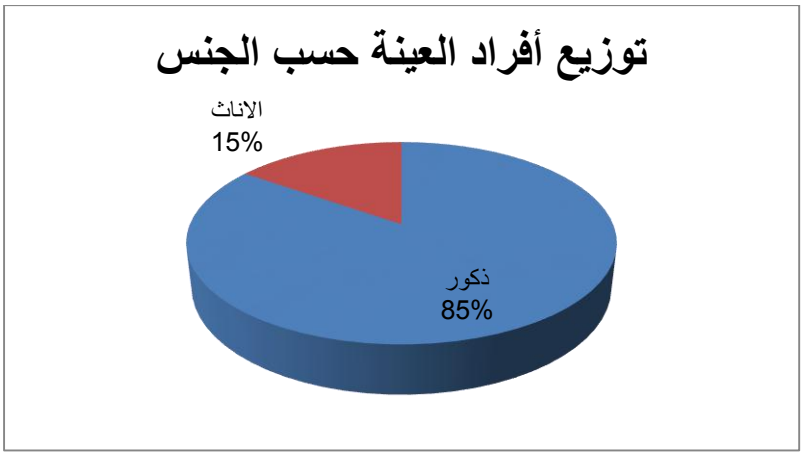
الجدول رقم 02: توزيع عينة البحث حسب الجنس.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ذكور	100	٪ 84.7
الاناث	18	٪ 15.3
المجموع	118	٪ 100

يبين الجدول رقم (2) أعلاه توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، وتمثل فئة الذكور أعلى نسبة بـ 84.7٪، بينما لا تمثل نسبة الإناث سوى 15.3٪ الممثلة لفئة الإناث.

توضح هذه النتائج أن نسبة الذكور هي الغالبة في مجتمع البحث، وهذا بحكم أسبقية تواجد عنصر الذكور بالمؤسسات الاقتصادية وتأخر التحاق الإناث بميدان العمل في المؤسسات الاقتصادية، حيث أن الذكور أكثر تخصصا في هذا المجال من الاناث الذين يملن أكثر إلى العمل في المجال التعليمي حسب ما أشارت إلى ذلك عديد الدراسات، كما أن هذا النوع من المؤسسات تعتمد على عنصر الذكور كونهم أكثر قدرة على هذه النشاطات من الاناث خاصة فيما يخص نظام المداومة.

هذا التباين بين الجنسين راجع لخصوصية المرأة في المجتمع الجزائري وارتباط ذلك بعدة عوامل، فمن جهة بالعادات والتقاليد والنظرة لتواجد المرأة في العمل نتيجة ترابط عدة عوامل، تاريخية وحضارية، وسياسية واقتصادية، ومن جهة أخرى بالمرحلة الراهنة التي يمر بها المجتمع الجزائري والتي تسمح بتواجد المرأة إلى جانب الرجل في كل المجالات، مما يعكس بداية انتشار وجود المرأة في جميع الميادين والبيئات. والشكل الموالي يوضح تمثيل الجنسين في مجتمع البحث.



شكل(17) يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس[1]

[1] الشكل مصمم ببرنامج (SPSS).

الجدول رقم 03: توزيع عينة البحث حسب المستوى التعليمي.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
ابتدائي	00	٪ 00
متوسط	00	٪ 00
ثانوي	36	٪ 30.5
جامعي	82	٪ 69.5
المجموع	118	٪ 100

يبين لنا الجدول رقم (3) أعلاه الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب مستواهم التعليمي، أنهم مقسمين إلى أربع فئات، وهي (المستوى الابتدائي، المستوى المتوسط، المستوى الثانوي، والمستوى الجامعي)، وتتراوح تكرارات إجابات المبحوثين حسب مستوياتهم العلمية بين الجامعيين والثانويين، فيما لا توجد تكرارات في الفئتين الخاصتين بالمستويين الابتدائي والمتوسط، وتمثل فئة الجامعيين أعلى نسبة من إطارات المؤسسة بـ 69.5٪، ثم نسبة الثانويين المقدرة بـ 30.5٪، بينما تنعدم النسبة بفئتي الابتدائي والمتوسط.

من خلال قرائتنا لنتائج هذا الجدول نتبين من خلاله مدى أهمية اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على عامل الشهادة العلمية كمعيار أساسي في تقلد وظائف المسؤوليات الإدارية، ويتبين لنا ذلك من خلال النسبة المئوية الخاصة بالمستوى التعليمي الجامعي الذي يتمتع به أغلبية المبحوثين من الإطارات، وذلك نظرا لأهمية الشهادة العلمية الجامعية في تولي المناصب الإدارية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة.

تبين هذه النتائج أيضا أن نسبة 30.5٪ الخاصة بالاطارات الذين يتمتعون بالمستوى الثانوي تعود لخبرتهم وأقدميتهم وتدرجهم في المسؤوليات التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية التي يعملون بها، وبفضل خضوعهم للتأهيل والتكوينات والتربصات طيلة مسارهم المهني بالمؤسسة مما أهّلهم للحصول على الترقية.

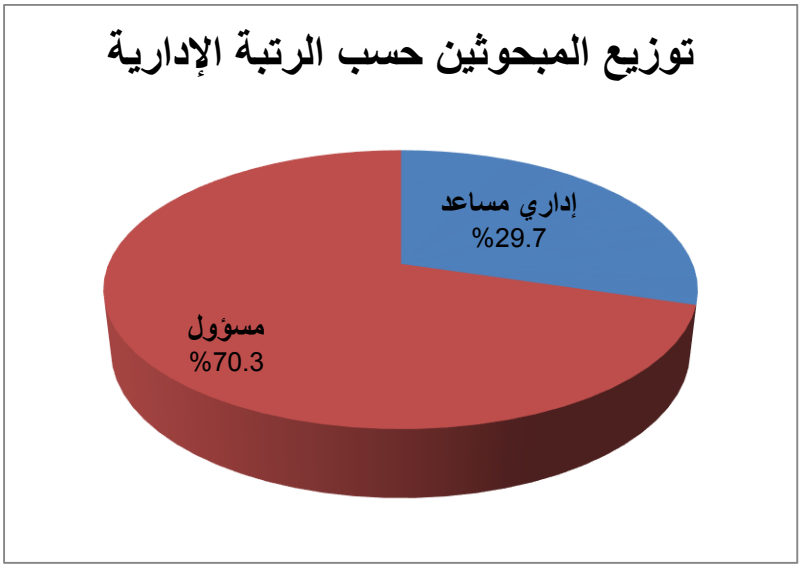
كما تدل هذه النتائج أيضا على أن المجتمع الجزائري يتجه في غالبيته نحو التعليم العالي ويتأكد هذا الطرح من خلال ما نلاحظه من غياب للفئتين الخاصتين بذوي المستوى الابتدائي والمتوسط مما يؤكد على المستوى التعليمي الذي أصبح يتمتع به الفرد الجزائري بصفة عامة، خاصة في ظل ضمان الدولة لمجانية التعليم العالي.

الجدول رقم 04: توزيع عينة البحث حسب الرتبة الوظيفية.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
إداري مساعد	35	٪ 29.7
مسؤول	83	٪ 70.3
المجموع	118	٪ 100

يبين لنا الجدول رقم (4) أعلاه الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب رتبتهم الوظيفية في المؤسسة الاقتصادية أن أغلبية المبحوثين هم من المسؤولين، حيث قصدنا فئتين من الإطارات المسيّرة، وهما (فئة المسؤولين، وفئة المساعدين)، وتمثل فئة المسؤولين أعلى نسبة بـ 70.3٪، ثم نسبة المساعدين المقدرة بـ 29.7٪.

نتائج هذا الجدول تؤكد أن أغلبية الإطارات المبحوثين هم من المسؤولين (رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح)، وهذا لأن عينة البحث تتطلب ذلك، وتتجلى هذه النسبة من خلال ما يبينه الشكل التوضيحي التالي:



شكل (18) يبن توزيع المبحوثين حسب الرتبة الوظيفية[1]

[1] الشكل مصمم ببرنامج (SPSS).

الجدول رقم 05: توزيع المبحوثين حسب الخبرة المهنية.

الفئة	التكرار	النسبة المئوية
[10-1]	12	٪ 10.2
[20-11]	50	٪ 42.3
[30-21]	56	٪ 47.5
المجموع	118	٪ 100

يبين الجدول رقم (5) أعلاه الخاص بتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب خبرتهم المهنية أن الفئة الثالثة الخاصة بالإطارات الذين تزيد خبرتهم عن (20 سنة) تمثل أعلى نسبة من الإطارات المبحوثين بنسبة 47.5٪، ثم تليها نسبة 42.3٪ الخاصة بالفئة الثانية الذين تتراوح خبرتهم ما بين (11 و20 سنة)، وأخيرا نسبة 10.2٪ الخاصة بفئة الإطارات الذين لا تزيد خبرتهم عن 10 سنوات.

توضح هذه النتائج أن غالبية الإداريين المبحوثين تزيد خبرتهم عن العشر سنوات، بينما يمثل الذين تقل سنوات خبرتهم عن الخمس سنوات النسبة الأقل من المبحوثين، وهذا ما يوضح اتجاه المؤسسات الاقتصادية الحديثة نحو الاعتماد على عنصر الخبرة كعنصر أساسي من عناصر تحديد المسؤوليات مجال التسيير وإدارة الموارد البشرية.

تعتبر الخبرة من أهم المواصفات التي يتم التركيز عليها في بدايات التوظيف خاصة فيما يتعلق بالنشاطات الاقتصادية المبنية على الربح والخسارة، فنقص الخبرة لدى الإطارات قد يسبب خسائر اقتصادية للمؤسسة نتيجة لسوء تقدير المواقف، أو عدم الاطلاع المناسب والكافي لظروف العمل وسوق المنافسة، أو قرارات خاطئة نتيجة قلة خبرة المسؤولين.

أشار إلى هذا الجانب "فريدريك تايلور" (F. Taylor) في نظريته للإدارة العلمية والتي ركّز فيها على أهمية عنصر الخبرة كقاعدة من قواعد العمل الإداري النموذجي في تحليله للعملية الإدارية، إضافة إلى التخصص، وتقسيم العمل، وهيكلة التدرج الرسمي للمسؤوليات الإدارية، والذي يعتمد على عامل الخبرة في تحديد ومنح هذه المسؤوليات، كما أشرنا لذلك في الفصل الثالث الخاص بنظريات الإدارة.

الوسط الحسابي لخبرة المبحوثين يؤكد أن الغالبية منهم يتمتعون بخبرة لا بأس بها.

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{مج (مراكز الفئات} \times \text{التكرارات)}}{\text{مجموع التكرارات}} = \frac{(5.5\times12)+(15.5\times50)+(25.5\times56)}{118} = \frac{2269}{118} = 19.23$$

الجدول رقم 06: يبين العلاقة بين السن والرتبة الوظيفية.

السن \ الرتبة		إداري مساعد	مسؤول	المجموع
40-31 سنة	ك	22	32	54
	٪	٪ 40.74	٪ 59.26	٪ 100
50-41 سنة	ك	13	27	40
	٪	٪ 32.5	٪ 67.5	٪ 100
60-51 سنة	ك	00	24	24
	٪	٪ 00	٪ 100	٪ 100
المجموع	ك	35	83	118
	٪	٪ 29.66	٪ 70.34	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول الخاص بالعلاقة بين السن والرتبة الوظيفية أن النسبة الغالبة من الإطارات المبحوثين والمقدرة بـ 70.34٪ يتقلدون رتبة مسؤول، ثم نسبة 29.66٪ من الإطارات يتقلد أصحابها رتبة مساعد إداري.

سجلت أعلى نسبة في الجدول مقدرة بـ 100٪ بالمحور الخاص بالمسؤولين الذين يتراوح سنهم بين 51-60 سنة، ثم نسبة 67.5٪ بنفس المحور عند من تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة، تليها نسبة 59.26٪ بنفس المحور أيضا والخاصة بمن تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، وهي نسب مرتبة تصاعديا.

أما بالنسبة للمحور الخاص بالمساعدين الإداريين فكانت أعلى نسبة وهي 40.74٪ سجلت عند من تتراوح أعمارهم بين 31-40 سنة، تليها نسبة 32.5٪ سجلت عند من تتراوح أعمارهم بين 41-50 سنة، ثم أخيرا نسبة 00٪ عند من تتراوح أعمارهم بين 51-60 سنة، وهي نسب مرتبة تنازليا.

تؤكد هذه النتائج على دور عامل السن في تقلد المسؤوليات، حيث أنه كلما كان السن كبيرا كانت نسبة تقلد المسؤولية أكبر والعكس صحيح، كلما كان السن صغيرا قلت نسبة تقلد المسؤولية وزادت نسبة المساعدين الإداريين، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة بين السن والرتبة الوظيفية.

تدعّم هذه العلاقة قيمة كا^2 13.45، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.001، وعند درجة حرية مقدرة بـ 2°.

الجدول رقم 07: يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية.

المستوى \ الرتبة		إداري مساعد	مسؤول	المجموع
ثانوي	ك	13	23	36
	٪	٪ 36.11	٪ 63.89	٪ 100
جامعي	ك	22	60	82
	٪	٪ 26.83	٪ 73.17	٪ 100
المجموع	ك	35	83	118
	٪	٪ 29.66	٪ 70.34	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول الخاص بالعلاقة بين السن والرتبة الوظيفية أن النسبة الغالبة من الإطارات المبحوثين والمقدرة بـ 70.34٪ يتقلدون رتبة مسؤول، ثم نسبة 29.66٪ من الإطارات يتقلد أصحابها رتبة مساعد إداري.

سجلت أعلى نسبة في الجدول مقدرة بـ 73.17٪ بالمحور الخاص بالمسؤولين ذوي المستوى الجامعي، ثم نسبة 63.89٪ بنفس المحور عند المسؤولين ذوي المستوى الثانوي.

أما بالنسبة للمحور الخاص بالمساعدين الإداريين فكانت أعلى نسبة وهي 36.11٪ سجلت عند المساعدين ذوي المستوى الثانوي، ثم نسبة 26.83٪ سجلت عند المساعدين الإداريين من ذوي المستوى الجامعي.

تؤكد هذه النتائج على وجود علاقة لكنها ضعيفة جدا بين المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية لأن نسبة المسؤولين هي الغالبة سواء عند ذوي المستوى الجامعي أو عند ذوي المستوى الثانوي، وهذا ما يؤكد عدم وجود علاقة قوية بين عامل المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية.

تدعم هذه النسب قيمة كا^2 المقدرة بـ 1.03 عند مستوى دلالة إحصائية 0.3، وهو غير دال إحصائيا، مما يؤكد على وجود عوامل أخرى ذات علاقة بالرتبة وأكثر تأثيرا في تقلد الرتبة الوظيفية كعامل السن والخبرة المهنية.

تبين هذه الأرقام بأنه لا توجد علاقة قوية بين المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية، لأن الرتبة الخاصة بالمسؤولين هي الرتبة الغالبة سواء عند الإطارات الجامعيين أو عند الإطارات الثانويين، مما يؤكد على أن عامل المستوى التعليمي غير مؤثر كثيرا في تقلد الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم 08: يبين العلاقة بين الخبرة المهنية والرتبة الوظيفية.

الخبرة \ الرتبة		إداري مساعد	مسؤول	المجموع
[1-10] سنوات	ك	12	00	12
	٪	٪ 100	٪ 00	٪ 100
[11-20] سنة	ك	8	42	50
	٪	٪ 16	٪ 84	٪ 100
[21-30] سنة	ك	15	41	56
	٪	٪ 26.79	٪ 73.21	٪ 100
المجموع	ك	35	83	118
	٪	٪ 29.66	٪ 70.34	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن النسبة الغالبة من الإطارات المبحوثين والمقدرة بـ 70.34٪ يتقلدون رتبة مسؤول، ثم نسبة 29.66٪ من الإطارات يتقلد أصحابها رتبة مساعد إداري.

سجلت أعلى نسبة في الجدول مقدرة بـ 100٪ بالمحور الخاص بالمساعدين الإداريين الذين لا تتعدى خبرتهم العشر (10) سنوات، تليها نسبة 26.79٪ عند المساعدين ممن تتراوح خبرتهم بين 21 و30 سنة، ثم أخيرا نسبة 16٪ عند من الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و20 سنة.

أما بالنسبة للمحور الخاص بالمسؤولين فنجد أكبر نسبة 84٪ عند المسؤولين الذين تتراوح خبرتهم بين 11 و20 سنة، تليها نسبة 73.21٪ في المحور الخاص بالمسؤولين الذين تتراوح خبرتهم بين 21 و30 سنة، ثم أخيرا نسبة 00٪ عند المسؤولين ذوي مستوى خبرة تقل عن عشر (10) سنوات.

تؤكد هذه النتائج على دور عامل الخبرة في تقلد المسؤوليات، فالأكثر خبرة هم الأكثر تقلّدا للمسؤوليات وفي المقابل الأقل خبرة هم أقل تقلدا للمسؤولية، وهذا ما يدل على أهمية عامل الخبرة في منح المسؤوليات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة بين الخبرة والرتبة الوظيفية، وتدعّم صحة هذا الفرض قيمة كا^2 33.15 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدرة بـ 2°، وبالتالي فالعلاقة موجودة.

أشار "تايلور" (F. Taylor) إلى عامل الخبرة في نظريته للإدارة العلمية، حيث ركز على أهمية الخبرة في منح الوظائف الإدارية حسب التدرج السلمي الإداري.

6-2-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضيات:

6-2-1-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى:

نص الفرضية:

- تؤثر الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية بدور كبير في اتجاه الإطارات لتحديد واستخدام آليات التحفيز المالي والتكوين.

الجدول رقم 09: يبين العلاقة بين هامش الأرباح ومدى ضمان منح وعلاوات استثنائية.

ضمان منح وعلاوات استثنائية / هامش الأرباح		نعم	لا	المجموع
جيدة	ك	44	39	83
	٪	٪ 53.01	٪ 46.99	٪ 100
متوسطة	ك	4	31	35
	٪	٪ 11,43	٪ 88,57	٪ 100
المجموع	ك	48	70	118
	٪	٪ 40.68	٪ 59.32	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين أجابو بعدم ضمان المؤسسة لمنح وعلاوات استثنائية بنسبة 59.32٪، ثم نسبة 40.68٪ الخاصة بالذين أجابوا بأن المؤسسة تضمن منح وعلاوات استثنائية للعمال.

سجلت أعلى نسبة بالجدول رقم (9) أعلاه والمقدرة بـ **88,57**٪، في المحور الخاص بالإطارات الذين أجابوا بعدم ضمان المؤسسة لمنح وعلاوات استثنائية والتي سجلت عند من أجابوا بأن هامش الأرباح المالية للمؤسسة متوسطة، مقابل نسبة 46.99٪ عند الإطارات الذين أجابوا بأن هامش الأرباح المالية للمؤسسة جيدة.

أما بالنسبة للمحور الخاص بمن أجابو بأن المؤسسة تضمن منح وعلاوات استثنائية فكانت النسبة الأعلى عند من أجابوا بأن هامش أرباح المؤسسة المالية جيدة مقدرة بـ 53.01٪، ثم نسبة 11,43٪ عند من أجابوا بأن هامش الأرباح متوسط.

تؤكد هذا نتائج الجدول أن هامش الأرباح المالية للمؤسسة له دور في استخدام آلية التحفيز المالي عن طريق ضمان منح وعلاوات استثنائية للعمال المتفانين في العمل، وتؤكد هذا الدور قيمة كا^2 17.64 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°، مما يؤكد على وجود علاقة ارتباطية قوية بين هامش الأرباح وضمان المنح والعلاوات الاستثنائية، فضمان المنح والعلاوات الاستثنائية مرتبط بالوضعية المالية للمؤسسة في الشق المتعلق بهامش أرباحها وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض، وبالتالي تحقق الشق الأول من الفرضية الأولى.

وتؤكد هذه النتائج أن تحسن هامش الأرباح المالية للمؤسسة يولّد نوعا من الرضى والإطمئنان لدى الإطارات ويكوّن لديهم اتجاها إيجابيا نحو التحفيز المالي وتقديم منح وعلاوات استثنائية للعمال، وذلك كون هذه المنح لا تؤثر على مداخيل المؤسسة، لأنها تتمتع بهامش أرباح جيد يسمح لها بتنويع سبل التحفيز المالي للعمال.

الجدول رقم 10: يبين العلاقة بين هامش الأرباح والتوجه نحو تطوير سبل التحفيز المادي.

التوجه نحو تطوير سبل التحفيز المادي / هامش الأرباح		نعم	لا	المجموع
جيدة	ك	59	24	83
	٪	٪ 80.82	٪ 19.18	٪ 100
متوسطة	ك	31	4	35
	٪	٪ **88.57**	٪ 11.43	٪ 100
المجموع	ك	90	28	118
	٪	٪ 76.27	٪ 23.73	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن أغلبية الإطارات يؤيدون التوجه نحو تطوير سبل التحفيز المادي بنسبة 76.27٪، بينما قدرت نسبة الإطارات الذين يعارضون توجه المؤسسة نحو تطوير سبل التحفيز المادي بنسبة 23.73٪.

سجلت أعلى نسبة بالجدول في المحور الخاص بمن يؤيدون توجه المؤسسة نحو تطوير سبل التحفيز المادي حيث قدرت نسبتهم بـ **88.57**٪، والتي سجلت عند الإطارات الذين أجابوا بأن هامش الأرباح المالية للمؤسسة كان متوسطا، ثم نسبة 80.82٪ عند الذين أجابوا بأن هامش الأرباح المالية للمؤسسة كان جيدا.

أما بالنسبة للمحور الخاص بالإطارات الذين لديهم اتجاه معارض لتوجه المؤسسة نحو تطوير سبل التحفيز المادي فإن أعلى نسبة سجلت عند الإطارات الذين أجابوا بأن هامش الأرباح المالية جيدة بـ 19.18٪، ثم نسبة 11.43٪ عند من أجابوا بأن هامش أرباح المؤسسة المالية متوسطة، وهي بيانات غير دالة إحصائيا على وجود علاقة تاثيرية بين هامش الأرباح والاتجاه نحو دعم تطوير سبل التحفيز المادي للعمال.

تؤكد لنا نتائج بيانات الجدول رقم (10) أعلاه على وجود علاقة عكسية بين هامش الأرباح المالية وتأييد توجه المؤسسة نحو تطوير سبل التحفيز المادي، لأن نسبة التأييد تزيد عند من أجابوا بأن هامش الأرباح متوسط وتنقص عند من أجابوا بأن هامش الأرباح جيد، والعكس إذ تزيد نسبة المعارضة عند الذين أجابوا بأن هامش الأرباح جيد وتنقص عند من أجابوا بأن هامش الأرباح متوسط وهذا ما يؤكد عدم صحة هذا الفرض، وبالتالي عدم تحقق الشق الثاني من الفرضية الأولى.

أما قيمة كا^2 والمقدرة بـ 4.16 والذي هو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية قدرها 0.04، ودرجة حرية مقدارها 1° فهي دلالة عن العلاقة العكسية بين هامش الأرباح وتأييد توجه المؤسسة نحو تطوير سبل التحفيز المادي للعمال.

الجدول رقم 11: يبين العلاقة بين هامش الأرباح وتأييد المؤسسة لاعتماد نظام واضح للتحفيز المالي.

تأييد اعتماد نظام واضح للتحفيز / هامش الأرباح		نعم	لا	المجموع
جيدة	ك	69	14	83
	٪	٪ **83.13**	٪ 16.87	٪ 100
متوسطة	ك	22	13	35
	٪	٪ 62.86	٪ 37.14	٪ 100
المجموع	ك	91	27	118
	٪	٪ 77.12	٪ 22.88	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول إلى أن أغلبية الإطارات المبحوثين يؤيدون اعتماد المؤسسة على نظام واضح لتحفيز العمال ماليا بنسبة 77.12٪، وفي المقابل قدرت نسبة الإطارات الذين لا يؤيدون اعتماد هذا النظام بـ 22.88٪.

سجلت أعلى نسبة بهذا الجدول في المحور الخاص بالإطارات الذين يؤيدون اعتماد المؤسسة على نظام واضح لتحفيز العمال ماليا حيث قدرت هذه النسبة بـ **83.13**٪، والتي سجلت عند الإطارات الذين أجابوا بأن هوامش الأرباح المالية جيدة، ثم تليها نسبة 62.86٪ عند الإطارات الذين أجابوا بأن هوامش الأرباح المالية للمؤسسة متوسطة.

أما بالنسبة للمحور الخاص بمن لا يؤيدون اعتماد المؤسسة على نظام واضح لتحفيز العمال ماليا فإن أعلى نسبة سجلت عند من أجابوا بأن هامش الأرباح المالية متوسطة بـ 37.14٪، ثم نسبة 16.87٪ عند من أجابوا بأن هامش الأرباح جيدة.

تؤكد هذه النتائج على وجود علاقة قوية بين هامش الأرباح المالية في المؤسسة وتأييد الإطارات لاعتمادها على نظام واضح لتحفيز العمال ماليا، لأن نسبة التأييد تزيد عند من أجابوا بأن هامش الأرباح جيد وتنقص عند من أجابوا بأن هامش الأرباح متوسط، والعكس إذ تزيد نسبة عدم التأييد عند الذين أجابوا بأن هامش الأرباح متوسط وتنقص عند من أجابوا بأن هامش الأرباح جيد وهذا ما يؤكد على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الثالث من الفرضية الأولى.

تؤيد هذه العلاقة قيمة كا^2 المقدرة بـ 52.03 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°.

فالوضعة المالية الجيدة للمؤسسة تجعل الإطارات في راحة من أمرهم مما يجعلهم أكثر اقتناعا وتوجها نحو تأييد اعتماد المؤسسة على نظام واضح للتحفيز المالي، وهذا ما يجعلنا نؤكد بأن هامش الأرباح الجيد ينعكس إيجابيا على اتجاه الإطارات نحو تأييد فكرة اعتماد نظام واضح لتحفيز العمال ماديا وتجسيد الجانب التحفيزي المالي في المؤسسة.

يندرج هذا الاتجاه (تأييد الإطارات لاعتماد نظام واضح للتحفيز المالي) من منظور نظرية الإدارة العليا التي جاء بها "هنري فايول" (H. Fayol) ضمن مبدأ "المكافأة والأجر العادل" والذي ينص بصراحة على ضرورة الاعتماد على نظام واضح من الرواتب والمكافآت العادلة والمجزية لجميع العاملين وفي جميع المستويات المهنية، فإضافة إلى الأجر العادل يركز "فايول" على المكافأة لمجازات العمال وتحفيزهم لبذل جهود أكبر.

هذا الاتجاه جماعي مشترك بين عدد كبير من الإطارات في المؤسسة وليس فرديا، وهو أيضا اتجاه إيجابي كونه يجعل الإطارات يكوّنون تصورا إيجابيا عن موضوعه المتعلق باعتماد المؤسسة على نظام واضح للتحفيز المالي.

الجدول رقم 12: يبين العلاقة بين هامش الأرباح والاتجاه نحو منح علاوات خاصة للمتفانين في العمل

الاتجاه نحو منح علاوات خاصة للمتفانين في العمل / هامش الأرباح		موفق جدا	موافق	محايد	المجموع
جيدة	ك	34	26	23	83
	٪	٪ 40.96	٪ 31.33	٪ 27.71	٪ 100
متوسطة	ك	14	1	20	35
	٪	٪40	٪ 2.86	٪ **57.14**	٪ 100
المجموع	ك	48	27	43	118
	٪	٪ 40.68	٪ 22.88	٪ 36.44	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول إلى أن النسبة الغالبة من إطارات المؤسسة يميلون إلى الموافقة بشدة على منح علاوات خاصة للعمال المتفانين في العمل بنسبة مئوية مقدرة بـ 40.96٪، تليها نسبة 36.44٪ عند من اتسم اتجاههم بالحياد، وأخيرا نسبة 22.88٪عند من لديهم اتجاها بالموافقة نحو هذه الآلية.

أما عن أعلى نسبة سجلت بهذا الجدول فكانت بالمحور الخاص بالاطارات الذين اتسم اتجاههم بالحياد بشأن منح علاوات خاصة للمتفانين في العمل كآلية تحفيزية بنسبة **57.14**٪حيث سجلت عند من أجابوا بأن هامش الأرباح المالية للمؤسسة متوسط، تليها النسبة 27.71٪عند الإطارات الذين أجابوا بأن هامش الأرباح جيد.

بالنسبة للمحور الأول والخاص بالإطارات الذين يميلون إلى الموافقة بشدة على منح علاوات خاصة للمتفانين في العمل كآلية تحفيزية فكانت أعلى نسبة عند من أجابوا بأن هامش الأرباح المالية للمؤسسة جيد مقدرين بنسبة 40.96٪، تقابلها نسبة 40٪ عند من أجابوا بأن هامش الأرباح متوسط، وهما نسبتين متقاربتين.

أما بالمحور الخاص بالاطارات الذين اتسم اتجاههم بالموافقة على منح علاوات خاصة للمتفانين في العمل كآلية تحفيزية فكاتنت أعلى نسبة 31.33٪ حيث سجلت عند من أجابوا بأن هامش الأرباح جيد، تليها نسبة 2.86٪ عند من أجابوا بأن هامش الأرباح متوسط.

ير جع التقارب الإحصائي في بعض الأرقام المسجلة بالجدول أعلاه والخاصة بمحور الإطارات الذين اتسمت اتجاهاتهم بالموافقة جدا على منح علاوات خاصة بالعمال المتفانين في العمل كونهم يشتركون في التقييم الإيجابي لهامش أرباح المؤسسة وذلك لعدم ورود إجابات في الخانة المتعلقة بهامش الأرباح الضعيف حيث لم نسجل أي إجابة بهذا الشأن على عكس الأرقام المسجلة بالمحورين الآخرين الخاصين بكل من الإطارات الذين اتسم اتجاههم بالموافقة والذين اتسم اتجاههم بالحياد والتي تحمل دلالات إحصائية واضحة حول وجود علاقة بين هامش الأرباح والاتجاه نحو منح علاوات خاصة للمتفانين في العمل كآلية للتحفيز، حيث كلما كانت هوامش الأرباح أحسن زاد الاتجاه بالموافقة على هذه الآليات أكثر والعكس، مثلما تؤكده قيمة كا^2 المقدرة بـ 14.58 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.001، ودرجة حرية 2°، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وتحقق الشق الرابع من الفرضية الأولى.

الجدول رقم 13: يبين العلاقة بين الصعوبات المالية للمؤسسة سبب عدم إجراء التربصات.

سبب عدم إجراء التربصات / الصعوبات المالية		نقص الموارد	قلة الوقت	أعباء تنظيمية	أخرى	المجموع
نعم	ك	9	0	4	0	13
	٪	٪ 69.23	٪ 0	٪ 30.77	٪ 0	٪ 100
لا	ك	0	60	1	44	105
	٪	٪ 0	٪ 57.14	٪ 0.95	٪ 41.91	٪ 100
المجموع	ك	9	60	5	44	118
	٪	٪ 7.63	٪ 50.85	٪ 4.24	٪ 37.28	٪ 100

يشير اتجاه هذا الجدول أن أغلبية الإطارات يرجعون صعوبة إجراء التربصات لقلة الوقت بنسبة 50.85٪، تليها نسبة 37.28٪ الخاصة بمن يرجعون سببها لهذه الظروف كلها مجتمعة، ثم نسبة 7.63٪ الخاصة بمن أرجعوا السبب لنقص الموارد المالية، وأخيرا الأباء التنظيمية بنسبة 4.24٪.

سجلت أعلى نسبة بالجدول رقم (13) أعلاه بالمحور الأول الخاص بالاطارات الذين أرجعوا سبب صعوبة إجراء التكوينات لنقص الموارد المالية بنسبة 69.23٪، وانعدمت النسبة عند الإطارات الذين أجابوا عكس ذلك.

أما في المحور الخاص بمن أرجعوا سبب صعوبة إجراء التربصات لضيق الوقت فسجلت نسبة نسبة 57.14٪ عند من أجابوا بعدم تعرض المؤسسة لصعوبات مالية، فيما انعدمت النسبة 0٪ عند من أقرّوا بتعرض المؤسسة لصعوبات مالية.

أما في المحور الخاص بعزو أسباب الصعوبة في إجراء التكوينات للأعباء التنظيمية فنسجل أعلى نسبة وهي 30.77٪ عند من أجابوا بتعرض المؤسسة لصعوبات مالية، ونسبة 0.95٪، والتي سجلت عند من ينفون ذلك.

أخيرا في المحور الرابع الخاص بعزو أسباب الصعوبات في إجراء التكوين للظروف مجتمعة مع فكانت النسبة الأكبر 41.91٪ عند من ينفون تعرض المؤسسة لصعوبات مالية وانعدامها 0٪ عند من يقرون بتعرضها لصعوبات مالية.

تبين هذه النتائج على العلاقة القوية بين الصعوبات المالية وأسباب عدم إجراء التكوينات، فكلما كان هناك إقرار بوجود صعوبات مالية، زادت نسبة إرجاع سبب الصعوبات لنقص الموارد المالية مثلما تؤكد على ذلك قيمة كا^2 والمقدرة بـ 109.83، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية قدرها 0.00، ودرجة حرية 3°.

نستنتج من خلال تحليلنا لهذه لنتائج بيانات الجدول أعلاه أن الصعوبات المالية التي تعانيها المؤسسات الإقتصادية لها تأثير كبير على سياسة المؤسسة في مجال التكوين، وذلك كون أغلب الإطارات المبحوثين يرجعون سبب عدم إجراء التكوينات للصعوبات المالية وخاصة إذا كانت المؤسسة تشكوا من معاناة أو عجز مالي جراء هذه الصعوبات، أما إذا كانت المؤسسة لا تشكوا من صعوبات مالية فإن الإطارات المبحوثين يرجعون أسباب عدم إجراء التربصات لعوامل أخرى متعددة، كقلة الوقت، وكثرة الأعباء التنظيمية وغيرها.

تبين هذه النتائج أيضا الدور الكبير الذي تلعبه العوامل المادية في جانبها المتعلق بالصعوبات المالية التي قد تواجهها المؤسسة الاقتصادية خلال مسيرتها وتأثير ذلك على سياستها العامة في مجال تكوين وتأهيل الموارد البشرية، وهذا ما يجعلنا نؤكد بأن الوضعية المالية للمؤسسة بشكل عام تنعكس إيجابيا على الجانب التكويني للعمال وهذا ما يدل على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الخامس من الفرضية الأولى.

الجدول رقم 14: يبين العلاقة بين الصعوبات المالية للمؤسسة والتوجه نحو آلية الخصم من الأجر.

التوجه نحو الخصم من الأجر / الصعوبات المالية		موافق جدا	موافق	محايد	معارض	المجموع
نعم	ك	0	13	0	0	13
	٪	٪0	٪ 100	٪ 0	٪ 0	٪ 100
لا	ك	2	60	42	1	105
	٪	٪ 1.90	٪ 57.14	٪ 40	٪ 0.95	٪ 100
المجموع	ك	2	73	42	1	118
	٪	٪ 1.69	٪ 61.86	٪ 35.59	٪ 0.85	٪ 100

يشير اتجاه هذا الجدول إلى أن أغلبية الإطارات المبحوثين يوافقون على الاتجاه نحو الخصم من الأجر كآلية لمراقبة الأداء بنسبة 61.86٪، ثم نسبة المحايدين الذين ليست لهم إجابة بنسبة 35.59٪، ثم نسبة 1.69٪ عند من يوافقون بشدة على استخدام آلية الخصم من الأجر، ثم أخيرا نسبة 0.85٪ من المعارضين لاستخدام هذه الآلية.

سجلت أعلى نسبة بهذا الجدول والمقدرة بـ 100٪ في المحور الخاص بالاطارات ممن يوافقون على استخدام آلية الخصم من الأجر كآلية رقابية على العمال والتي سجلت عند الإطارات الذين أجابوا بأن المؤسسة تعرضت لصعوبات مالية، ثم تليها نسبة 57.14٪ عند الذين لا يقرون بتعرض المؤسسة لصعوبات مالية.

بالنسبة للمحور الخاص بمن يوافقون جدا على استخدام آلية الخصم من الأجر مع العمال، فنسجل نسبة 1.90٪ عند من لا يقرون بوجود صعوبات مالية، فيما تنعدم النسبة 0٪ عند من يقرون بوجود صعوبات مالية تواجه المؤسسة.

سجلنا في المحور الخاص بمن كان اتجاههم يتسم بالحياد تجاه استخدام آلية الخصم من الأجر نسبة 40٪ عند من لا يقرون بوجود صعوبات مالية، فيما تنعدم النسبة 0٪ عند من يقرون بوجود صعوبات مالية تواجه المؤسسة.

أخيرا بالمحور الخاص بالمعارضين لاستخدام آلية الخصم من الأجر فنسجل نسبة 0.95 ٪ عند من لا يقرون بوجود صعوبات مالية تواجه المؤسسة، وفي المقابل تنعدم النسبة عند من يقرون بوجود الصعوبات المالية.

تؤكد هذه النسب وجود علاقة بين الصعوبات المالية والاتجاه نحو استخدام آلية الخصم من الأجر كآلية لمراقبة أداء العمال كما تؤكده قيمة كا^2 المقدرة بـ 9.01 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.02، ودرجة حرية 3° وهو ما يؤكد على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق السادس من الفرضية الأولى.

تبين لنا هذه النتائج مدى تأثير عامل الصعوبات المالية التي تواجهها المؤسسة في موقف واتجاه الإطارات والإداريين نحو استخدام آلية الخصم من الأجر في مراقبة أداء العمال، وهذا ما يؤكد على تأثر اتجاه المسيرين بالوضعية المالية للمؤسسة ككل ما يجعلهم يكونون نظرة سلبية عن المستقبل المالي للمؤسسة وهذا ما يدفعهم لتشديد الرقابة على العمال من خلال ميلهم لاستخدام آلية الخصم من الأجر كإجراء عقابي.

يندرج هذا الاتجاه من منظور نظرية الإدارة العليا التي جاء بها "هنري فايول" (H. Fayol) ضمن مبدأ "الانضباط والصرامة" وهو في نظر "فايول" احترام الالتزامات الهادفة إلى تحقيق الطاعة والتنفيذ ومظاهر الاحترام، ويقرر "فايول" أن تحقيق النظام يرتبط بوجود مديرين على درجة عالية من الكفاءة والصرامة في جميع المستويات، وتتجلى هذه الصرامة في استخدام الإطارات آلية الخصم من الأجر كإجراء انضباطي، عقابي، وردعي.

تعكس هذه النظرة اتجاها سلبيا للإطارات نحو العمال، ما يدفعهم لاستخدام الآليات الردعية كالخصم من الأجر، وهذه الأساليب انتقدها عالم الاجتماع الأمريكي "ماكجريجور دوغلاس" (M. Doglass)، والتي أرجعها للنظرة الكلاسيكية التي يبنيها المسؤولون عن العمال، واستخدم في تفسيره لذلك نظرية سماها بنظرية (x) والتي يفترض أنها تتعامل بقسوة مع العمال، وقدم بديلا لها تمثل في نظرية (y) التي تنادي باستبعاد الإجراءات المتشددة مع العمال، حيث تدعوا هذه النظرية لتحسين التعامل مع العمال والاهتمام بحاجاتهم المادية وغير المادية على حد سواء، وليس إخضاعهم للرقابة فقط، فالعامل ولكونه إنسان فإنه يحتاج من دون شك إلى إشباع حاجات نفسية واجتماعية غير مادية، وأن الفلسفة الفضلى للمديرين (الإطارات) تتمثل في التركيز على حركة العلاقات الاجتماعية وتزاوج أهداف الأفراد وأهداف المؤسسات.

الجدول رقم 15: يبين العلاقة بين الصعوبات المالية ومدى اقتراح دورات تكوين.

اقتراح دورات التكوين / الصعوبات المالية		نعم	لا	المجموع
نعم	ك	13	0	13
	٪	٪ 100	٪ 0	٪ 100
لا	ك	57	48	105
	٪	٪ 54.29	٪ 45.71	٪ 100
المجموع	ك	70	48	118
	٪	٪ 59.32	٪ 40.68	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول إلى أن أغلب الإطارات سبق لهم أن قاموا باقتراح إجراء دورات تكوين للعمال بنسبة 59.32٪، مقابل نسبة 40.68٪ بالنسبة للذين لم يسبق لهم وأن قاموا باقتراح دورات تكوين للعمال.

سجلت أعلى نسبة مئوية في هذا الجدول في المحور الخاص بالذين اقترحوا دورات تكوين للعمال مقدرة بـ 100٪ وهي مسجلة عند من أجابو بتعرض المؤسسة لصعوبات مالية من قبل، ثم نسبة 54.29٪ عند الذين أجابوا بعدم تعرض المؤسسة لصعوبات مالية.

أما في المحور الخاص بالذين لم يسبق لهم وأن اقترحوا دورات تكوين فكانت أعلى نسبة عند من أجابوا بأن المؤسسة لم تعاني من صعوبات مالية مقدرة بـ 45.71٪، ثم لم نسجل أي إجابة بتعرض المؤسسة لصعوبات مالية عند من لم يسبق لهم وأن قاموا باقتراح دورات تكوين للعمال، حيث تنعدم النسبة الخاصة بهم وهي 0٪.

تشير هذه المعطيات إلى وجود علاقة عكسية بين الصعوبات المالية ومدى اقتراح الإطارات لدورات تكوين للعمال، فكلما زادت الصعوبات زادت اقتراحات دورات للتكوين والعكس كلما زادت الصعوبات زادت نسبة عدم اقتراح دورات للتكوين وهوعكس ما افترضناه في البداية وهذا ما يؤكّد على عدم صحة الفرض وبالتالي عدم تحقق الشق السابع من الفرضية الأولى.

أما بالنسبة لقوة هذه العلاقة العكسية بين متغيري الصعوبات المالية واقتراح دورات للتكوين فتشير قيمة كا^2 وهي 10.02 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.002، ودرجة حرية مقدارها1°، مما يؤكد قوة هذه العلاقة.

تشير هذه البيانات إلى أن المبادرة باقتراح دورات تكوين للعمال من طرف إطارات المؤسسة لا تتأثر بالصعوبات المالية للمؤسسة، وذلك لكون أن كل الإطارات الذين أقروا بوجود صعوبات مالية تواجه المؤسسة قد قاموا باقتراح دورات تكوين من قبل، وهذا ما يبين أن اتجاه الإطارات نحو هذه الآلية (التكوين) يتأثر بعوامل أخرى لا علاقة لها بالصعوبات المالية للمؤسسة كالقناعة الشخصية للإطارات بهذه الآلية، والضرورة التي تقتضيها عملية تطوير الأداء بغض النظر عما تعانيه المؤسسة من صعوبات مالية.

تبين هذه النتائج أيضا أن تكوين العمال في نظر الإطارات هو فعل أساسي لا بد من تفعيله حتى في حالة وجود صعوبات مالية، وهذا ما يبين الأهمية الكبرى التي أصبح يوليها القائمون على المؤسسات الاقتصادية الحديثة للتكوين.

تؤكد لنا هذه النتائج أيضا أن الصعوبات المالية ورغم تأثيرها في تعامل الإطارات مع العمال فيما يخص الخصم من الأجر إلا أنها لم تغير نظرتهم لأهمية التكوين، وهذا ما يجعلنا نؤكد أن الإطارات في المؤسسات الاقتصادية التي قصدناها يفرقون جيدا بين نوع الآليات التي يستخدمونها في حالة مواجهة المؤسسة لصعوبات مالية، حيث أن توجهم نحو آلية الخصم من الأجر كإجراء رقابي عقابي لم يمنعهم من اقتراح دورات تكوين للعمال حتى ولو كانت المؤسسة تشكوا من صعوبات مالية، وهذا يعكس أيضا درجة الوعي التي يتمتع بها إطارات المؤسسة.

الجدول رقم 16: يبين العلاقة بين المعاناة من عجز مالي وسبب عدم وجود حوافز.

سبب عدم وجود حوافز / المعاناة من عجز مالي		ترشيد النفقات	لا توجد دوافع لذلك	غياب مخطط للحوافز	المجموع
أحيانا	ك	22	0	9	31
	٪	٪ 70.97	٪ 0	٪ 29.03	٪ 100
لا أبدا	ك	19	26	42	87
	٪	٪ 21.84	٪ 29.89	٪ 48.27	٪ 100
المجموع	ك	41	26	51	118
	٪	٪ 34.75	٪ 22.03	٪ 43.22	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول إلى أن أغلبية الإطارات المبحوثين يرجعون سبب غياب الحوافز لغياب مخطط خاص بالحوافز بسبة 43.22٪، تليها نسبة 34.75٪ عند من يرعون السبب لترشيد النفقات، ثم أخيرا نسبة 22.03٪ لمن أجابوا بعدم وجود دوافع لذلك.

سجلت أعلى نسبة بالجدول في المحور الأول الخاص بالإطارات الذين أرجعوا سبب غياب الحوافز لترشيد النفقات مقدرة بـ **70.97**٪ حيث سجلت عند من أجابوا بتعرض المؤسسة لمعانات من عجز مالي في بعض الفترات مقابل نسبة 21.84٪ عند الإطارات الذين أجابوا بعدم تعرض المؤسسة لمعاناة من عجز مالي، وهذا ما يؤكد ميل الاطارات للتخلى عن التحفيز المادي في سبيل الحفاظ على الاستقرار المالي للمؤسسة.

بالنسبة للمحور الثاني الخاص بالإطارات الذين أرجعوا سبب غياب الحوافز لعدم وجود دوافع لذلك فسجلت أعلى نسبة وهي 29.89٪ عند الإطارات الذين أجابوا بعدم تعرض المؤسسة لعجز مالي، مقابل انعدام النسبة عند من أقروا بمعاناة المؤسسة أحيانا من عجز مالي.

أما بالمحور الثالث الخاص بالإطارات الذين أرجعوا سبب غياب التحفيز لغياب مخطط للحوافز فسجلت النسبة الأعلى عند الإطارات الذين أجابوا بعدم تعرض المؤسسة لعجز مالي حيث قدرت هذه النسبة بـ 48.27٪، مقابل نسبة 29.03٪ عند الإطارات الذين أجابوا بتعرض المؤسسة أحيانا لمعاناة من عجز مالي.

تؤكد نتائج بيانات الجدول رقم (16) أعلاه على وجود علاقة بين المعاناة من عجز مالي وسبب غياب الحوافز، حيث أن أغلب الإطارات ممن أقروا بمعاناة المؤسسة أحيانا من عجز مالي يرجعون سبب غياب التحفيز لترشيد النفقات بينما يرجع الذين لم يقروا بمعاناة المؤسسة من عجز مالي السبب لعدم وجود دوافع لذلك، وتؤكد هذا قيمة كا^2 المقدرة بـ 27.10 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°، مما يؤكد صحة هذا الفرض وتحقق الشق الثامن من الفرضية الأولى.

تبين نتائج هذا الجدول أيضا أن اتجاه الإطارات نحو ترشيد النفقات يتأثر بالوضعية المالية للمؤسسة من خلال تعرضها لعجز مالي، فقد لاحظنا أن من أقروا بمعاناة المؤسسة أحيانا من عجز مالي كان اتجاههم أكثر نحو التخلي عن آلية التحفيز المالي ويتجلى هذا من خلال نظرتهم لإرجاع سبب التخلي عن التحفيز بالعمل على ترشيد النفقات وهو اتجاه مرتبط باتخاذ قرار إلغاء العمل بآليات التحفيز.

يمكن تفسير اتجاه الإطارات نحو ترشيد النفقات في حالة المعاناة من عجز مالي في ضوء نظرية "اتخاذ القرارات" لـ "هربرت سيمون" (H. Simon) التي تعتبر أن التنظيم عبارة عن نظام اجتماعي مبني على اتخاذ القرارات، ودراسة التنظيم تنصبّ بالأساس على فهم عملية اتخاذ القرارات، وتحديد المؤثرات المتفاعلة التي تساهم في الوصول إلى اتخاذ القرار الصائب، حيث اعتبر "سيمون" أن التنظيم عليه أن يتخذ كافة الخطوات التي تمكنه من صياغة قرارات رشيدة تعود بالنفع على الجميع.

<u>الجدول رقم 17</u>: يبين العلاقة بين المعاناة من عجز مالي وطبيعة آليات رفع الأداء.

طبيعة آليات رفع الأداء / المعاناة من عجز مالي		التحفيز	الصرامة	الكل معا	المجموع
أحيانا	ك	8	16	7	31
	٪	٪ 25.81	٪ **51.61**	٪ 22.58	٪ 100
لا أبدا	ك	32	18	37	87
	٪	٪ 36.78	٪ 20.69	٪ 42.53	٪ 100
المجموع	ك	40	34	44	118
	٪	٪ 33.90	٪ 28.81	٪ 37.29	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول إلى أن أغلبية الإطارات يميلون إلى التنويع استخدام آليات رفع الأداء بنسبة 37.29٪ متبوعة بنسبة 33.40٪ عند من يستخدمون التحفيز، ثم أخيرا نسبة 28.81٪ عند من يستخدمون الصرامة كآلية لرفع أداء العمال.

أعلى نسبة في الجدول كانت بالمحور الثاني الخاص بمن يستخدمون الصرامة بـ **51.61**٪ حيث سجلت عند من أجابوا بأن المؤسسة تعرضت في بعض الأحيان لمعاناة من عجز مالي، تليها نسبة 20.69٪ عند من أجابوا بأن المؤسسة لم تعاني من عجز مالي.

أما بالنسبة للمحور الخاص بالتحفيز فكانت أعلى نسبة مسجلة عند من أجابوا بأن المؤسسة لم يسبق لها أبدا المعاناة من عجز مالي مقدرة بـ 36.78٪، ثم نسبة 25.81٪ عند من أجابوا بأن تعرضت أحيانا لعجز مالي.

في المحور الثالث الخاص بالمزج بين آليات رفع الأداء فكانت أعلى نسبة هي 42.53٪، سجلت عند من أجابوا بأن المؤسسة لم تتعرض أبدا لعجز مالي، ثم نسبة 22.58٪ عند من أجابوا بأن المؤسسة عانت أحيانا لعجز مالي.

تشير هذه الأرقام والخاصة بالجدول رقم (17) إلى وجود علاقة قوية نوعا ما بين مدى معاناة المؤسسة من عجز مالي في مسيرتها ونوع الآليات المستخدمة في رفع الأداء، حيث كلما كانت ظروفها أحسن كانت نسبة استخدام الحوافز أكثر، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق التاسع من الفرضية الأولى.

تؤكد على هذه العلاقة قيمة كا^2 المقدرة بـ 10.83 والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.004، ودرجة حرية 2°.

نستنتج من هذه المعطيات أن اتجاه المسيرين نحو استخدام الصرامة كآلية لرفع أداء العمال بدل التحفيز المالي يتأثر بالوضعية المالية للمؤسسة، فكلما عانت المؤسسة من عجز مالي زاد اتجاه المسيرين نحو استخدام الصرامة في التعامل مع العمال من أجل رفع أدائهم داخل المؤسسة.

يعكس توجه أغلبية الإطارات للمزج بين آليات رفع الأداء المرونة التي تتمتع بها عملية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والتي يمكن تفسيرها في ضوء نظرية الإدارة اليابانية التي تمتاز بالمرونة والقابلية للتطبق في ظروف وبيئات مختلفة.

كما يعكس هذا التوجه أيضا مستوى الحرية التي يتمتع بها الإطارات في اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد آليات إدارة الموارد البشرية، ويمكن تفسير هذه البيانات وفق نظرية "اتخاذ القرارات" لـ "هربرت سيمون" (H. Simon) وهي من النظريات الحديثة التي ساهمت في تطوير الفعل والممارسة الإدارية وتطوير طرق وأساليب تدعيم عملية اتخاذ القرار، حيث تم تطوير هذه الأساليب وظهر ما يسمى بـ "شجرة القرارات" والتي تساعد المسؤولين على اتخاذ القرار السليم والأنسب وذلك نظرا لما توفره من بدائل نتيجة تقييم النتائج المتوقعة عن عملية اتخاذ القرار.

الجدول رقم 18: يبين العلاقة بين المعاناة من عجز مالي ومدى ضمان منح وعلاوات استثنائية.

ضمان منح وعلاوات استثنائية / المعاناة من عجز مالي		نعم	لا	المجموع
أحيانا	ك	18	13	31
	٪	٪ 58.06	٪ 41.94	٪ 100
لا أبدا	ك	30	57	87
	٪	٪ 34.48	٪ 65.52	٪ 100
المجموع	ك	48	70	118
	٪	٪ 40.68	٪ 59.32	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين ينفون ضمان المؤسسة لمنح وعلاوات استثنائية للعمال بنسبة مئوية مقدرة بـ 59.32٪، بينما يؤكد مقابل ذلك 40.68٪ من المبحوثين وجود منح وعلاوات استثنائية.

أما بالنسبة لأعلى نسبة في الجدول فهي 65.52٪ سجلت في المحور الخاص بمن لا يقرون بوجود منح وعلاوات استثنائية وهي مسجلة عند من لا يقرون بتعرض المؤسسة لعجز مالي من قبل مقابل نسبة 41.94٪ عند من يقرون بتعرض المؤسسة أحيانا لعجز مالي، وهي نسب عكسية غير دالة إحصائيا.

أما بالنسبة للمحور الخاص بالإطارات الذين يقرون بوجود منح وعلاوات استثنائية فقدرت أعلى نسبة وهي 58.06٪ عند من أقروا بتعرض المؤسسة أحيانا لمعانات من عجز مالي مقابل نسبة 34.48٪ عند من لم يقروا بمعاناتها من عجز مالي، وهي نسب دالة إحصائيا على وجود علاقة بين معاناة المؤسسة من عجز مالي في فترة من الفترات وغياب المنح والعلاوات الاستثنائية.

تشير هذه النتائج إلى وجود علاقة متوسطة بين المعانات من عجز مالي وغياب المنح والعلاوات الاستثنائية التي تضمنها المؤسسة لعمالها وهو ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق العاشر من الفرضية الأولى مثلما تؤكده قيمة كا^2 المقدرة بـ 5.26 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.02 ودرجة حرية 1°.

تعكس هذه النتائج تأثير الصعوبات المالية على السياسة المالية العامة للمؤسسة الاقتصادية، ويتجلى ذلك من خلال اتجاه أغلب إطاراتها بالتأكيد على عدم ضمانها للمنح والعلاوات الاستثنائية في حال كانت ظروفها المالية صعبة.

الجدول رقم 19: يبين العلاقة بين المعاناة من عجز مالي وطبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسسة.

طبيعة الحوافز / المعاناة من عجز مالي		مالية	خدماتية	الكل معا	المجموع
أحيانا	ك	13	18	0	31
	٪	٪ 41.94	٪ 58.06	٪ 0	٪ 100
لا أبدا	ك	62	18	7	87
	٪	٪ 71.26	٪ 20.69	٪ 8.05	٪ 100
المجموع	ك	75	36	7	118
	٪	٪ 63.56	٪ 30.51	٪ 5.93	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول إلى أن الحوافز المالية هي الأكبر من بين الحوافز الأخرى حيث قدرت نسبتها بـ 63.56٪، مقابل نسبة 30.51٪ للحوافز الخدماتية وأخيرا نسبة 5.93٪ للجمع بين كل هذه الحوافز وغياب إجابات خاصة بالعطل.

تدعم هذا الاتجاه أعلى نسبة بهذا الجدول والتي سجلت في المحور الخاص بمن أجابوا بأن أغلب الحوافز مالية مقدرة بـ **71.26**٪ وهي مسجلة عند الذين أجابوا بعدم تعرض المؤسسة للمعاناة من عجز مالي من قبل، مقابل نسبة 41.94٪ عند من أقروا بمعاناة المؤسسة أحيانا من عجز مالي، وهي نسب تحمل دلالات إحصائية.

بالنسبة للمحور الثاني الخاص بالحوافز الخدماتية فقد سجلت أعلى نسبة وهي 58.06٪ عند من أقروا بمعاناة المؤسسة أحيانا من عجز مالي مقابل نسبة 20.69٪ عند من أنكروا ذلك، وهذه النسب دالة إحصائيا أيضا.

أما بالمحور الثالث الخاص بمن أجابوا بالمزج بين أنواع الحوافز فسجلت النسبة الأعلى عند من أنكروا معاناة المؤسسة من عجز مالي بـ 8.05٪ مقابل انعدامها عند من أقروا بمعاناة المؤسسة أحيانا من عجز مالي، وهي نسب دالة إحصائيا.

تؤكد هذه النتائج على وجود علاقة بين مدى معاناة المؤسسة الاقتصادية من عجز مالي والإقرار باستخدام آلية التحفيز المالي وغلبتها على الآليات الأخرى وهو ما يؤكد صحة ما افترضناه في هذا الشق الحادي عشر والأخير من الفرضية الأولى، وتؤكد على صحة هذه العلاقة قيمة كا^2 وهي 16.05 والدال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°، والتي تبين أن التحفيز المالي يزيد كلما كانت الوضعية المالية للمؤسسة جيدة.

تبين لنا هذه النتائج أيضا أن نوع وطبيعة التحفيز يتأثر بالوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية، حيث لاحظنا أن الاتجاه نحو التحفيز المالي للعمال يزيد عند عدم وجود عجز مالي تعانيه المؤسسة، وينقص في حالة معاناتها من عجز مالي، حيث يزيد في هذه الحالة الاتجاه نحو استخدام آليات تحفيز أخرى كمنح امتيازات وخدمات غير مكلفة ماليا، أو الاتجاه نحو التنويع والمزج بين مختلف الآليات كالصرامة والخصم من الأجر للتقليل من التحفيزات المادية وبالتالي تقليل الأعباء المالية.

من خلال تحليلنا لبيانات المؤشرات الخاصة بالفرضية الأولى والتي تحدثنا فيها عن تأثير الظروف المالية للمؤسسة الاقتصادية في اتجاهات الإطارات لتحديد واستخدام آليات التحفيز المالي والتكوين لاحظنا تأثر الإطارات بالظروف المالية للمؤسسة خاصة فيما تعلق بالاتجاه نحو التحفيز كآلية لرفع الأداء والاتجاه نحو استخدام المنح والعلاوات الاستثنائية في حالة تمتع المؤسسة بهامش أرباح جيد، وكذا الاتجاه نحو التكوين، كما لاحظنا الانعكاس السلبي للصعوبات المالية على إجراء التربصات وعلاقتها بالاتجاه نحو استخدام آلية الخصم من الأجر، وكذلك تأثير العجز المالي في اتجاه الإطارات نحو استخدام الصرامة كآلية للتعامل مع العمال، وهذا ما يجعلنا نؤكد بأن الوضعية المالية للمؤسسة بصفة عامة لها دور في اتجاه الإطارات لتحديد واستخدام آليات التحفيز المالي والتكوين، فإذا كانت جيدة فإنها تنعكس إيجابيا على اتجاهاتهم في استخدام هذه الآليات، وتنعكس سلبيا على اتجاهاتهم في حال واجهت المؤسسة صعوبات مالية.

يمكن تفسير هذا إجمالا بالاعتماد على نظرية الإدارة العلمية لـ"تايلور" (**F. Taylor**) الذي ركز على التحفيز المادي كمحفز أساسي، وكان يهدف "تايلور" من وراء نظريته هذه إلى صنع توافق بين أجر العمال من جهة، ومستوى الإنتاجية من جهة أخرى، وهذا ما سماه تايلور "بالأجر بالقطعة"، ومن خلال تجاربه توصل إلى ما يسمى بالطريق الأفضل والوحيد بإعادة تقسيم العمل من خلال وضع نظام جديد للأجور مبني على أساس الكمية المنتجة بدلا من الإعتماد على النظام الزمني الذي كان معتمد من قبل، والذي يعني به إتباع أحسن طريقة ممكنة لزيادة الإنتاجية وما يلزمها من تنظيم عقلاني للعمل والمحفز الوحيد والأساسي هو ذو طبيعة مالية لكن مع العمل من أجل القضاء على التبذير في الوقت والموارد بإتباع المنهج العلمي في اختيار وتدريب العامل بما يسمح من اكتسابه المهارات التي يكون لها الأثر الايجابي على زيادة إنتاجيته.

6-2-2-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثانية:

نص الفرضية:

- تؤثر الظروف التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية سلبيا وإيجابيا في أداء الإطارات لوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال التقييم والمبادرة والاتجاه نحو التكوين والتحفيز المعنوي.

<u>الجدول رقم 20</u>: يبين العلاقة بين الارتياح في ممارسة المهام واستخدام آلية التقييم المستمر للموظف.

التقييم المستمر للموظف / الارتياح في ممارسة المهام		نعم	لا	المجموع
نعم	ك	38	23	61
	٪	**٪ 62.30**	٪ 37.70	٪ 100
لا	ك	32	25	57
	٪	٪ 56.14	٪ 43.86	٪ 100
المجموع	ك	70	48	118
	٪	٪ 59.32	٪ 40.68	٪ 100

يشير اتجاه هذا الجدول إلى أن أغلب الإطارات يستخدمون آلية التقييم المستمر للموظف بنسبة 59.32٪ مقابل نسبة 40.68٪ للذين لا يستخدمون هذه الآلية.

نسجل أعلى نسبة في الجدول في المحور الخاص باستخدام آلية التقييم المستمر للموظف وهي **62.30**٪ وقد سجلت عند من لديهم ارتياح في ممارسة المهام، ثم نسبة 56.14٪ عند من ليسوا مرتاحين في مهامهم، وهما نسبتين مرتفعتين ومتقاربتين مما يدل على عدم وجود فوارق إحصائية كبيرة بينهما.

في المحور الثاني الخاص بالإطارات الذين لا يستخدمون آلية التقييم المستمر للموظف نسجل نسبة 43.86٪ عند من ليسوا مرتاحين في آداء مهامهم ونسبة 37.70٪ عند من هم مرتاحين في أداء مهامهم، وهما نسبتين متقاربتين أيضا ولا توجد بينهما دلالات إحصائية واضحة.

هذه العلاقة ليست منعدمة تماما مثلما تؤكد ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ 0.5 وهو غير دال إحصائيا، مما يؤكد حجم العلاقة بين الارتياح في ممارسة المهام واستخدام آلية التقييم المستمر للعمال وهي علاقة ضعيفة لتقارب النسب المئوية لإجابات الإطارات المبحوثة.

تأكيد هذه النسب على عدم وجود علاقة قوية بين الارتياح في ممارسة المهام التنظيمية داخل المؤسسة وبين استخدام آلية التقييم المستمر للموظف يجعلنا نؤكد عدم صحة هذا الفرض وبالتالي عدم تحقق الشق الأول من الفرضية الثانية.

أهم ما نستنتجه من نتائج بيانات الجدول رقم (20) أعلاه هو أن آلية التقييم المستمر للعمال تعتبر من الآليات الثابتة في أداء الإطارات بالمؤسسات الاقتصادية حتى في حالة عدم ارتياحهم الكامل في ممارسة مهامهم الإدارية، وهذا ما يتجلى في النسبة العامة من مجموع الإطارات الذين يعتمدون آلية التقييم والمقدرة بـ 59.32٪ وهي النسبة الغالبة من المبحوثين، إضافة إلى النسب المتقاربة بين المرتاحين وغير المرتاحين في التقييم المستمكر لأداء العمال.

الجدول رقم 21: يبين العلاقة بين الارتياح في ممارسة المهام والمبادرة بإعداد مخططات ونشاطات لتوجيه العمال.

الارتياح في ممارسة المهام / المبادرة بوضع مخططات لتوجيه العمال		كثيرا	أحيانا	لا أبدا	المجموع
نعم	ك	55	4	2	61
	٪	٪ 90.16	٪ 6.56	٪ 3.28	٪ 100
لا	ك	24	29	4	57
	٪	٪ 42.10	٪50.88	٪ 7.02	٪ 100
المجموع	ك	79	33	6	118
	٪	٪ 66.95	٪ 27.97	٪ 5.08	٪ 100

تشير بيانات هذا الجدول أن اتجاهه العام تمثله النسبة الغالبة من المبحوثين الذين يبادرون بكثرة في إعداد برامج ونشاطات التوجيه مقدرة بـ 66.95٪، تليها نسبة 27.97٪ ممن يبادرون أحيانا فقط بإعداد هذه البرامج والنشاطات، ثم أخيرا نسبة 5.08٪ ممن لا يساهمون أصلا في إعدادها.

أما بالنسبة لعلاقة الارتياح في ممارسة المهام بمدى المبادرة بإعداد برامج ونشاطات توجيه العمال فسجلت أعلى نسبة بالمحور الخاص بمن يبادرون بكثرة في إعداد هذه البرامج بنسبة 90.16٪ وهي خاصة بمن يمارسون مهامهم في المؤسسة بارتياح، مقابل نسبة 42.10٪ عند من ليسوا مرتاحين في ممارسة مهامهم بالمؤسسة.

سجلنا بالمحور الخاص بمن لا يبادرون بإعداد برامج ونشاطات لتوجيه العمال أعلى نسبة عند من ليسوا مرتاحين في ممارسة مهامهم وهي 50.88٪، مقابل نسبة 6.56٪ فقط عند من صرحوا بارتياحهم في ممارسة مهامهم.

أما بالمحور الخاص بمن لا يبادرون أبدا بإعداد برامج ونشاطات التوجيه الخاصة بالعمال فسجلت النسبة الأعلى عند من ليسوا مرتاحين في العمل وهي 7.02٪، مقابل نسبة 3.28٪ عند من هم مرتاحين في عملهم.

هذه النتائج تشير إلى وجود علاقة قوية بين الارتياح في ممارسة المهام والمبادرة في إعداد برامج ونشاطات التكوين، حيث لاحظنا أن من كانوا مرتاحين في أداء مهامهم كانت لديهم روح المبادرة كبيرة في إعداد برامج ونشاطات التوجيه الخاصة بالعمال، وهو ما يدل على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الثاني من الفرضية الثانية، وتؤكد هذه العلاقة قيمة كا^2 حيث قدرت بـ31.67، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00 ودرجة حرية 2°.

كما تؤكد هذه النتائج أيضا أن روح المبادرة لدى الإطارات ترتبط بشكل كبير بمدى ارتياحهم في ممارسة مهامهم بالمؤسسة، حيث لاحظنا من خلال نتائج الجدول (21) السابق أن روح المبادرة لدى الإطارات بإعداد برامج ونشاطات لتوجيه العمال تزداد مع زيادة ارتياحهم في أداء مهامهم بالمؤسسة وتتلاشى كلما كان الإطارات لا يتمتعون بالارتياح في مهامهم، وهذا ما يؤكد على أهمية الاستقرار داخل المؤسسة من خلال الارتياح في ممارسة المهام وهذا المبدأ أدرجه "فايول" **(H. Fayol)** ضمن مبادئة الإدارية الأربعة عشرة، وينص هذا المبدأ على أهمية استقرار الموظف في عمله على جميع المستويات (العليا والدنيا) أي سواء تعلق الأمر بالإطارات والمسيرين أم بالعمال والموظفين، وأن المنظمات الناجحة هي المنظمات المستقرة من حيث أداء موظفيها.

تحقيق التوازن في المنظمة جاء كذلك ضمن اجتهادات "شستر" **(B. Chester)** و"هربرت سايمون" **(H. Simon)**، بتسليط الضوء على الرشد في اتخاذ القرار وارتباطه بقبول وموافقة العمال، وذلك عن طريق اعتماد أسلوب المشاورة وأخذ الآراء قبل الإقدام على اتخاذ القرارات للحفاظ على توازن المؤسسة واستقرارها، فالقرار الجيد في نظر "سيمون" «ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع.»[1].

من جانب آخر أشار "فايول" إلى مبدأ المبادرة، وتتعلق المبادرة عند "فايول" **(H. Fayol)** بإعداد الخطط وكيفية تنفيذها، حيث يطالب فايول بإتاحة الفرصة لممارسة المبادرة في العمل وإعداد المقترحات وتنمية روح الابتكار.

[1] سمير أسعد مرشد، مرجع سابق، ص 184.

الجدول رقم 22: يبين العلاقة بين الارتياح في المهام والموافقة على تطوير آليات التحفيز المالي.

الموافقة على تطوير آليات التحفيز المالي / الارتياح في ممارسة المهام		نعم	لا	المجموع
نعم	ك	59	2	61
	٪	٪ **96.72**	٪ 3.28	٪ 100
لا	ك	31	26	57
	٪	٪ 54.39	٪ 45.61	٪ 100
المجموع	ك	90	28	118
	٪	٪ 76.27	٪ 23.73	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن أغلبية الإطارات لهم اتجاه بالموافقة على تطوير آليات التحفيز المالي بالمؤسسة بنسبة مئوية مقدرة بـ 76.27٪، في مقابل نسبة 23.73٪ عند من لا يوافقون على هذا التوجه للمؤسسة.

سجلت أعلى نسبة في الجدول في المحور الخاص بالإطارات الذين يوافقون على تطوير آليات التحفيز المالي بنسبة قدرها 96.72٪، تليها نسبة 54.39٪ عند الإطارات الذين لهم اتجاه بعدم الموافقة على تطوير آليات التحفيز المالي.

أما في المحور الخاص بمن لا يوافقون على تطوير آليات التحفيز المالي فإن أعلى نسبة سجلت عند من ليسوا مرتاحين في ممارسة مهامهم بالمؤسسة مقدرة بـ 45.61٪ ثم نسبة 3.28٪ عند من أجابوا بأنهم مرتاحين في ممارسة مهامهم الإدارية بالمؤسسة.

تشير هذه النسب لوجود دلالة إحصائية بين الارتياح في ممارسة المهام الإدارية والموافقة على تطوير أساليب التحفيز المالي كما تؤكد ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ 29.18، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°.

من خلا قراءتنا لهذه النتائج ندرك وجود علاقة بين الارتياح في ممارسة المهام الإدارية بالمؤسسة والاتجاه نحو الموافقة على تطوير آليات التحفيز المالي، فرغم اتجاه الإطارات بشكل عام نحو الموافقة على تطوير سبل التحفيز المادي إلا أن ذلك كان له ارتباط كبير بمدى ارتياحهم في المهام وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الثالث من الفرضية الثانية.

الجدول رقم 23: يبين العلاقة بين الارتياح في ممارسة المهام وتفويض المهام كآلية للتحفيز المعنوي.

تفويض المهام كآلية للتحفيز المعنوي / الارتياح في ممارسة المهام		كثيرا	أحيانا	المجموع
نعم	ك	36	25	61
	٪	٪ 59.02	٪ 40.98	٪ 100
لا	ك	19	38	57
	٪	٪ 33.33	٪ **66.67**	٪ 100
المجموع	ك	55	63	118
	٪	٪ 46.61	٪ 53.39	٪ 100

يبين الاتجاه العام لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين لا يفوضون المهام على سبيل التحفيز المعنوى إلا في القليل من الأحيان بنسبة 53.39٪، مقابل نسبة 46.61٪ للذين كثيرا ما يفوضون المهام للمتفانين في العمل على سبيل التحفيز.

بالنسبة لأعلى نسبة مسجلة في الجدول فهي في المحور الخاص بمن لا يفوضون المهام إلا قليلا مقدرة بـ 66.67٪، وقد سجلت عند من ليسوا مرتاحين في مهامهم مقابل 40.98٪ للذين هم مرتاحين في ممارسة مهامهم.

نسجل في المحور الخاص بالإطارات الذين يفوضون مهامهم بكثرة أعلى نسبة عند الإطارات الذين أجابوا بأنهم كانوا مرتاحين في ممارسة مهامهم بـ 59.02٪، وفي مقابل ذلك نسجل نسبة 33.33٪ عند من ليسوا مرتاحين في ممارسة مهامهم.

تشير هذه النسب إلى أنه كلما كان الارتياح لدى الإطارات أكثر كان تفويضهم للمهام كآلية للتحفيز أكثر، وكلما قلّ الارتياح لديهم زاد عدم استخدام آلية التفويض وهو ما يؤكد على قوة العلاقة الارتباطية بين الارتياح في ممارسة المهام وتفويض المهام كآلية للتحفيز مما يدعم صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الرابع من الفرضية الثانية.

تؤكد على قوة هذه العلاقة الارتباطية قيمة كا^2 المقدرة بـ7.81، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.005، ودرجة حرية مقدارها 1°.

نستنتج من بيانات الجدول (23) أعلاه أن الإرتياح في المهام عامل أساسي في استقرار المؤسسة الاقتصادية، وزيادة فعالية إطاراتها، ويتجلى ذلك من خلال الدور الكبير الذي يلعبه الارتياح في ممارسة المهام في توجه الإطارات نحو تفويض مهامهم كآلية لتحفيز العمال المتفانين في العمل معنويا لزيادة كفاءتهم وفعالية أدائهم.

تتضح أهمية تفويض المهام في كونه يساعد الإطارات والعمال على حد سواء في تحسين أدائهم، فمن ناحية الإطارات فهو يوفر لهم الوقت والجهد، مما يجعلهم يركزون جهودهم في جوانب أخرى تهم المؤسسة وتساعد على تطوير مردوديتها، ومن ناحية العمال فتفويض المهام يساعد في زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه المؤسسة نتيجة المهام الموكلة لهم، كما يساهم كذلك في تعزيز الشعور بالانتماء للمؤسسة، وكل هذا نتيجة الاستقرار والارتياح في العمل.

كما تبين نتائج بيانات الجدول السابق على قوة الروابط التنظيمية بين الإطارات والعمال كما يتجلى من النسبة المعتبرة لمن يفوضون المهام للعمال المتفانين في العمل على سبيل التحفيز المعنوي، وهذا لكون كل المستجوبين أجابوا بتفويض المهام لكن بنسب متفاوتة كانت تزيد عند الذين يشعرون بالارتياح في ممارسة مهامهم وتتناقص عند من لا يشعرون بالارتياح في مهامهم.

يعتبر تفويض المهام من أهم الآليات التي تعزز الشعور بالمسؤولية لدى العاملين الذين تم تفويضهم لأداء مهام معينة، كما يعزز شعورهم بالانتماء للمؤسسة وينمي إحساسهم بأهميتهم ومكانتهم داخل المؤسسة ومساهمتهم في صنع قراراتها، وقد أشار إلى أهمية هذا المبدأ (تفويض المهام) المهندس الفرنسي "هنري فايول" (H. Fayol) في نظريته "الإدارة العليا"، حيث نادى "فايول" بما سماه بمبدأ تفويض السلطة، وجعل هذا المبدأ من المبادئ الأساسية التي يرتكز عليها العمل الإداري بالمؤسسات والتنظيمات الإدارية بشكل عام، لكن مع الأخذ بعين الاعتبار اختلاف المؤسسات والمنظمات بالإضافة إلى ظروف كل مؤسسة.

تفويض المهام للعمال يؤكد أيضا على إشراكهم في صنع قرارات المؤسسة كما أشارت له نظرية اتخاذ القرارات "لهربرت سايمون" (H. simon) والتي تهدف إلى تحقيق الترابط والانسجام بين المدراء والمسيرين والمشاركة الجماعية في اتخاذ القرار بناءا على ما يتم القيام به من تقييم ومتابعة لمختلف النشاطات التي يقوم بها التنظيم والبدائل المتاحة قبل اتخاذ القرار، فالقرار حسب هذه النظرية يكون مبنيا على التعقل والرشد ومتابعة الواقع ولا يُبنى على التخمينات والعشوائية.

يؤكد تفويض المهام من جانب آخر على روح التعاون بين أفراد التنظيم (المؤسسة) وهذا ما نجده في أفكار كل من "تايلور" (F. Taylor) و"فايول" (H. Fayol) و"دروكر" (Peter.F. Drucker) و"سايمون" (H. simon) وكذلك الأمر بالنسبة لنظرية الإدارة اليابانية والذين تطرقوا من جوانب مختلفة للأسلوب التعاوني وتعزيز روح الجماعة داخل المنظمات.

الجدول رقم 24: يبين العلاقة بين الارتياح في ممارسة المهام ومراقبة تفعيل آليات تنظيم الموارد البشرية.

مراقبة تفعيل آليات التنظيم / الارتياح في ممارسة المهام		نعم	لا	المجموع
نعم	ك	59	2	61
	٪	٪ 96.72	٪ 3.28	٪ 100
لا	ك	45	12	57
	٪	٪ 78.95	٪ 21.05	٪ 100
المجموع	ك	104	14	118
	٪	٪ 88.14	٪ 11.86	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين من الإطارات يقومون بمراقبة تفعيل آليات التنظيم بنسبة 88.14٪، مقابل نسبة 11.86٪ عند الذين لا يراقبونها.

سجلت أعلى نسبة في هذا الجدول وهي 96.72٪ في المحور الخاص بالإطارات الذين يراقبون تفعيل آليات التنظيم حيث سجلت عند من كانوا مرتاحين في ممارسة مهامهم، ثم نسبة 78.95٪ عند من ليسوا مرتاحين في ممارسة مهامهم.

أما في المحور الثاني والخاص بمن لا يراقبون تفعيل آليات التنظيم فكانت أعلى نسبة 21.05٪، سجلت عند من أجابوا بعدم الارتياح في ممارسة المهام، مقابل نسبة 3.28٪ عند أجابوا بالارتياح وعدم مراقبة تفعيل آليات التنظيم.

تؤكد هذه النسب وجود علاقة بين الارتياح في ممارسة المهام ومراقبة تفعيل آليات التنظيم على العمال، فالارتياح في ممارسة المهام يؤثر بشكل واضح في مدى مراقبة الإطارات لتفعيل آليات التنظيم، مما يؤكد صحة هذا الفرض وتحقق الشق الخامس من الفرضية الثانية كما تؤكد ذلك أيضا قيمة كا^2 المقدرة بـ 8.90 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.003 ودرجة حرية 1°.

توضح لنا بيانات الجدول رقم (24) أعلاه أهمية الارتياح في ممارسة المهام ودوره في تفعيل أداء الإطارات، وتتجلى هذه الأهمية من خلال اتجاههم نحو مراقبة مدى تفعيل آليات تنظيم الموارد البشرية بالمؤسسة نتيجة لشعورهم بالارتياح في مهامهم.

الجدول رقم 25: يبين العلاقة بين التفاعل التنظيمي وفلسفة القيادة نحو التكوين.

فلسفة القيادة نحو التكوين / التفاعل التنظيمي		فعل أساسي	إجراء ثانوي	المجموع
دائما	ك	49	0	49
	٪	٪ 100	٪ 0	٪ 100
أحيانا	ك	3	47	50
	٪	٪ 6	٪ 94	٪ 100
نادرا	ك	19	0	19
	٪	٪ 100	٪ 0	٪ 100
المجموع	ك	71	47	118
	٪	٪ 60.17	٪ 39.83	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن النسبة الغالبة من الإطارات المبحوثة والمقدرة بـ 60.17٪، يعتبرون أن التكوين فعلا أساسيا في مقابل نسبة 39.83٪ منهم يعتبرون التكوين أن التكوين ليس إلا إجراءا ثانويا.

نلاحظ أن أعلى نسبة بهذا الجدول سجلت في المحور الخاص بمن يعتبرون أن التكوين فعل أساسي وهي 100٪ ويشترك فيها كل من الإطارات الذين يتفاعلون دائما والذين لا يتفاعلون إلا نادرا مع زملائهم بشأن الأفكار التنظيمية الجديدة، مقابل نسبة 6٪ عند من يتفاعلون أحيانا فقط وهي أرقام لا تعكس دلالات إحصائية كبيرة.

أما فيما يخص المحور الخاص بمن يعتبرون التكوين إجراءا ثانويا فسجلت أعلى نسبة وهي 94٪ عند من يتفاعلون أحيانا، فيما انعدمت النسبة (0٪) عند كل ممن يتفاعلون دائما ونادرا وهي نسب لها دلالات إحصائية.

تؤكد هذه النسب المتساوية (100٪) بين الإطارات الذين يتفاعلون دائما والذين لا يتفاعلون إلا نادرا بخصوص الأفكار التنظيمية الجديدة أن فلسفتهم نحو التكوين لا تتأثر بحجم تفاعلهم مع زملائهم في المؤسسة، وهذا ما يؤكد عدم وجود علاقة كبيرة بين متغيري التفاعل التنظيمي للاطارات وفلسفة القيادة نحو التكوين مما يؤكد على عدم صحة ما افترضناه في هذا الجزء وبالتالي عدم تحقق الشق السادس من الفرضية الثانية.

الجدول رقم 26: يبين العلاقة بين التفاعل التنظيمي والاتجاه نحو أهمية التكوين في تحسين أداء العمال.

أهمية التكوين / التفاعل التنظيمي		موافق جدا	موافق	المجموع
دائما	ك	0	49	49
	٪	٪ 0	٪ 100	٪ 100
أحيانا	ك	2	48	50
	٪	٪ 4	٪ 96	٪ 100
نادرا	ك	0	19	19
	٪	٪ 0	٪ 100	٪ 100
المجموع	ك	2	116	118
	٪	٪ 1.69	٪ 98.31	٪ 100

تشير بيانات هذا الجدول أن اتجاهه العام تمثله نسبة 98.31٪ الخاصة بمن يوافقون على أهمية التكوين في تحسين أداء العمال مقابل نسبة 1.69٪ الخاصة بمن يوافقون جدا على أهمية التكوين في تحسين أداء العمال، مع ملاحظة غياب إجابات في الخانات الخاصة بمن يعارضون أو يعارضون جدا أو التزموا الحياد بشأن الإجابة عن رأيهم فيما يخص أهمية التكوين في تحسين أداء العمال.

تشير هذه النتائج أن كل المبحوثين من الإطارات المبحوثين ومهما كانت درجة تفاعلهم التنظيمي كثيرا، أو أحيانا، أو نادرا، هم إما موافقون أو موافقون بشدة في اتجاههم نحو أهمية التكوين في تحسين أداء العمال ولا يوجد منهم من يعارض أهمية التكوين في تحسين الأداء.

تؤكد هذه النسب كذلك على استحالة قياس العلاقة بين التفاعل التنظيمي والاتجاه نحو أهمية التكوين في تحسين أداء العمال بسبب عدم وجود معارضين أو محايدين لهذا الموقف، وهذا ما يجعلنا نؤكد على غياب العلاقة بين التفاعل التنظيمي والاتجاه نحو أهمية التكوين في تحسين أداء العمال، وهذا ما يؤكد عدم صحة هذا الفرض وبالتالي عدم تحقق الشق السابع من الفرضية الثانية.

أما عن قيمة قيمة كا^2 فهي تؤكد النتائج المبينة في الجدول أعلاه، حيث قدرت بـ 2.77 وهو غير دال إحصائيا.

الجدول رقم 27: يبين العلاقة بين مناخ العمل بالمؤسسة والاتجاه للتكوين الدوري.

الاتجاه نحو التكوين الدوري للعمال / مناخ العمل		موافق جدا	موافق	محايد	المجموع
جيد	ك	12	35	7	54
	٪	٪ 22.22	٪ **64.81**	٪ 12.96	٪ 100
متوسط	ك	8	24	10	42
	٪	٪ 19.05	٪57.14	٪ 23.81	٪ 100
سيئ	ك	4	5	13	22
	٪	٪ 18.18	٪ 22.73	٪ 59.09	٪ 100
المجموع	ك	24	64	30	118
	٪	٪ 20.34	٪ **54.24**	٪ 25.42	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين لهم اتجاه موافق على ضرورة التكوين الدوري للعمال بنسبة 54.24٪، مقابل نسبة 25.42٪ للممتنعين عن الاجابة، ونسبة 20.34٪ لمن كان اتجاههم بالموافقة كبيرا جدا.

بالنسبة للعلاقة بين مناخ العمل بالمؤسسة والاتجاه حول التكوين الدوري فإننا نسجل أعلى نسبة بالجدول وهي 64.81٪ الخاصة بمحور من لديهم اتجاه بالموافقة على التكوين الدوري للعمال سجلت عند من أجابوا بتوفر المؤسسة على مناخ عمل جيد، مقابل نسبة 57.14٪ عند من أجابوا بمناخ عمل متوسط، وأخيرا نسبة 22.73٪ عند من أجابوا بأن مناخ العمل سيئ.

أما بالنسبة للمحور الخاص بمن لديهم اتجاه قوي بالموافقة على التكوين الدوري فإن أعلى نسبة سجلت عند الإطارات الذين أجابوا بتوفر مناخ جيد للعمل في المؤسسة بنسبة 22.22٪، مقابل نسبة 19.05٪ عند من أجابوا بتوفر مناخ متوسط، ثم أخيرا نسبة 18.18٪ بالنسبة للإطارات الذين أجابوا بأن محيط العمل سيئ.

أخيرا بالنسبة للمحور الخاص بمن كان اتجاههم محايدا فإن أعلى نسبة وهي 59.09٪ سجلت عند من أجابوا بأن مناخ العمل سيئ، تليها نسبة 23.81٪ عند من أجابوا بمناخ عمل متوسط، ثم أخيرا نسبة 12.96٪ عند الذين أجابوا بوجود مناخ عمل جيد.

تشير نسب الجدول (27) أعلاه بشكل واضح إلى وجود علاقة ارتباطية قوية بين مناخ العمل والاتجاه نحو التكوين الدوري للعمال، قيمة كا^2 18.53 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.001، ودرجة حرية مقدارها 4°.

نستنتج من هذه البيانات أن اتجاه الإطارات والمسيرين بالمؤسسات الاقتصادية نحو التكوين الدوري للعمال يتأثر كثيرا بمناخ العمل، مما يحتم على القائمين على تسيير المؤسسات الاقتصادية إيلاء الأهمية اللازمة لتحسين مناخ العمل خاصة بالنسبة للإطارات، نظرا لما يكتسيه من أهمية في التأثير على اتجاهاتهم ومواقفهم من تفعيل آليات التكوين الدوري للعمال، وقد سبق الإشارة إلى عامل الاستقرار في المؤسسة من خلال مبدأ الاستقرار الذي نادى به "فايول" (H. Fayol) والذي ينص على أهمية استقرار الموظف في عمله بجميع المستويات العليا والدنيا، فالمنظمات الناجحة هي التي تضمن استقرارها.

<u>الجدول رقم 28</u>: يبين العلاقة بين مناخ العمل بالمؤسسة والاتجاه نحو استخدام آلية التحفيز المعنوي للعمال.

التحفيز المعنوي للعمال / مناخ العمل		موافق جدا	موافق	محايد	المجموع
جيد	ك	11	37	6	54
	٪	٪ 20.37	٪ **68.52**	٪ 11.11	٪ 100
متوسط	ك	6	26	10	42
	٪	٪14.29	٪ 61.90	٪ 23.81	٪ 100
سيئ	ك	4	5	13	22
	٪	٪ 18.18	٪ 22.73	٪ 59.09	٪ 100
المجموع	ك	21	68	29	118
	٪	٪ 17.80	٪ **57.63**	٪ 24.57	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول إلى أن غالبية المبحوثين من إطارات المؤسسة لهم اتجاه بالموافقة على استخدام آلية التحفيز المعنوي بنسبة مئوية قدرها 57.63٪، ثم نسبة 24.57٪ عند الإطارات الذين كان اتجاههم يتصف بالحياد نحو استخدام هذه الآلية، وأخيرا نسبة 17.80٪ الخاصة بمن لهم اتجاه قوى بالموافقة على استخدام هذه الآلية.

بالنسبة للعلاقة بين مناخ العمل والتوجه نحو استخدام آلية التحفيز المعنوي فإن أعلى نسبة بالجدول وهي 68.52٪ سجلت في المحور الخاص بالموافقة وهي خاصة بمن أجابوا بأن مناخ العمل جيد، وأعلى نسبة بالمحور الخاص بمن لديهم اتجاه قوي بالموافقة على استخدام هذه الآلية وهي 20.37٪ فقد سجلت أيضا عند من أجابوا بأن مناخ العمل جيد، وسجلت النسبة الأعلى بالمحور الخاص بمن لهم اتجاه الحياد نحو استخدام آلية التحفيز المعنوي وهي 59.09٪ عند من أجابوا بأن مناخ العمل سيئ، وهذه النسب دالة إحصائيا كما تبين ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ 21.05، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 4°.

تؤكد هذه النتائج على وجود علاقة بين مناخ العمل والاتجاه نحو استخدام آلية التحفيز المعنوي للعمال، وهذا ما يدل على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق التاسع من الفرضية الثانية.

تتجلى من خلال نتائج هذا الجدول أهمية الاستقرار في مناخ العمل وآثارها على اتجاهات المسيرين نحو استخدام آليات التحفيز المعنوي للعمال.

الجدول رقم 29: يبين العلاقة بين مناخ العمل وإشراك العمال في اتخاذ القرارات.

إشراك العمال في اتخاذ القرارات / مناخ العمل		موافق جدا	موافق	محايد	معارض	المجموع
جيد	ك	26	10	18	0	54
	٪	٪ 48.15	٪ 18.52	٪ 33.33	٪ 0	٪ 100
متوسط	ك	17	11	12	2	42
	٪	٪ 40.48	٪ 26.19	٪ 28.57	٪ 4.76	٪ 100
سيئ	ك	5	2	12	3	22
	٪	٪ 25.37	٪ 4.48	٪ **62.69**	٪ 7.46	٪ 100
المجموع	ك	48	23	42	5	118
	٪	٪ **40.68**	٪ 19.49	٪ 35.59	٪ 4.24	٪ 100

يبين اتجاه هذا الجدول أن أغلبية المبحوثين لهم اتجاه قوي بالموافقة على إشراك العمال في اتخاذ القرارات بنسبة 40.68٪، ثم نسبة 35.59٪ عند من لهم اتجاه بالحياد، ثم نسبة 19.49٪ عند من لديهم اتجاه بالموافقة، ثم أخيرا نسبة 4.24٪ عند من يعارضون استخدام هذا الإجراء.

بالنسبة للعلاقة بين مناخ العمل والاتجاه نحو إشراك العمال في اتخاذ القرارات نسجل أعلى نسبة بالجدول وهي **62.69**٪ بالمحور الخاص بمن اتصف اتجاههم بالحياد بشأن هذه الآلية، سجلت عند من أجابوا بأن مناخ العمل سيئ، أما أعلى نسبة بالمحور الخاص بمن لديهم اتجاه قوي بالموافقة على استخدام هذه الآلية فسجلت عند من أجابو بأن مناخ العمل جيد وهي 48.15٪، مقابل نسبة 26.19٪ بالمحور الخاص بالموافقة عند من أجابوا بأن مناخ العمل متوسط، ثم أخيرا النسبة الأعلى الخاصة بالاتجاه المعارض فهي 7.46٪، عند من أجابوا بأنهم يعملون في مناخ عمل سيئ، وهي أرقام ذات دالة إحصائيا كما تؤكد ذلك قيمة كا^2 14.48 الدال إحصائيا عند مستوى 0.02، ودرجة حرية مقدارها 6°.

تعبر هذه النتائج عن وجود علاقة بين مناخ العمل والاتجاه نحو استخدام آلية إشراك العمال في اتخاذ القرارات، وهذا ما يدل على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق العاشر من الفرضية الثانية.

يعتبر إشراك العمال في اتخاذ القرارات من أهم العوامل التي تعزز الشعور بالانتماء للمؤسسة وتنمية روح الجماعة الذي ضمّنه "فايول" (H. Fayol) ضمن مبادئ الإدارة الأربعة عشرة التي جاء بها، ويعتبر نموذج نظرية الإدارة اليابانية من أهم النماذج النظرية التي اهتمت بهذا الجانب، حيث يعتمد على المزج بين المشاركة في اتخاذ القرارات والعلاقات الانسانية والتعاون بين أفراد التنظيم. باعتبار المؤسسة أسرة يتجمع فيها أفراد متضامنون فيما بينهم ومتعاونون على تحقيق هدف مشترك.

يعتمد النموذج الياباني على الأسلوب الأسري في إدارة الموارد البشرية، إذ يتم إدارة التنظيمات اليابانية غالبا بأساليب أشبه بالأساليب الأسرية بتطبيق أساليب من شأنها تدعيم انتماء العمال إلى التنظيم، وتضمن لهم عملا مستمرا، وخبرة في مجال العمل، وتقليل الاختلاف في المكانة التي يشغلها العاملون، والعمل في فريق متعاون، بالإضافة إلى المرونة في التشغيل وأداء العمل. فالثقافة التقليدية اليابانية تتركز أساسا حول الجماعة، ويميل العاملون اليابانيون إلى تدعيم العلاقات الإجتماعية بين بعضهم البعض.[1]

يعد إشراك العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة سلوكا راقيا يعبر عن العلاقة المتينة بين الإطارات والعمال، ويعبر عن الوحدة والتضامن التي تميزهم، لكن ارتباط ذلك بمناخ العمل في المؤسسة يجعل من الضروري توفير مناخ جيد لتكريس التضامن والوحدة بين العمال والإطارات، كما أكد على ذلك "هربرت سيمون" (H. Simon) الذي اعتبر بأن التنظيم نشاط تعاوني مبني على اتخاذ القرارات.

لاحظنا من خلال تحليلنا للبيانات الخاصة بالفرضية الثانية تأثر أداء الإطارات لوظيفة إدارة الموارد البشرية بالظروف التنظيمية التي يعيشها الإطارات داخل المؤسسة وتأثرهم سلبيا وإيجابيا بهذه الظروف مثلما يتجلى من خلال مدى الارتياح في العمل، والتفاعل التنظيمي، ومناخ العمل، وهي عوامل اجتماعية مؤثرة في أدائهم لآليات التقييم والمبادرة والاتجاه نحو التكوين والتحفيز المعنوى...إلخ.

[1] طلعت إبراهيم لطفي، مرجع سابق، ص 131.

6-2-3-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة:

نص الفرضية:

- تساهم نوعية الإطارات بالمؤسسة الاقتصادية بشكل فعال في تحديد طرق استخدام آليات إدارة الموارد البشرية وتفعيلها.

<u>الجدول رقم 30</u>: يبين العلاقة بين المستوى التعليمي والتقييم المستمر للموظف.

التقييم المستمر للموظف / المستوى التعليمي		نعم	لا	المجموع
ثانوي	ك	15	21	36
	٪	٪ 41.67	٪ 58.23	٪ 100
جامعي	ك	55	27	82
	٪	٪ **67.07**	٪ 32.93	٪ 100
المجموع	ك	70	48	118
	٪	٪ **59.32**	٪ 40.68	٪ 100

يبين الاتجاه العام لهذا الجدول أن النسبة الغالبة من الإطارات المبحوثين وهي **59.32**٪ يستعملون آلية التقييم المستمر للموظف، ثم نسبة 40.68٪ عند الإطارات الذين لا يستخدمون هذه الآلية.

وسجلت أعلى نسبة في الجدول بالمحور الخاص بمن يقيمون الموظفين باستمرار وهي 67.07٪، سجلت عند الإطارات من ذوي المستوى الجامعي، ثم نسبة 41.67٪ عند الاطرات ذوي المستوى الثانوي.

أما في المحور الخاص بمن لا يستخدمون آلية التقييم المستمر للموظف فنسجل أعلى نسبة عند الإطارات ذوي المستوى الثانوي مقدرة بـ 58.23٪ ثم نسبة 32.93٪ عند الجامعيين.

تعتبر هذه النتائج دالة إحصائيا، وتؤكد على هذه الدلالة الإحصائية قيمة كا^2 المقدرة بـ 6.69 والدال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.01 ودرجة حرية 1°.

تبين هذه النتائج أيضا أن الجامعيين أكثر تقييما للموظف باستمرار من ذوي المستوى الثانوي، وبالتالي فالنسبة تؤكد وجود علاقة قوية بين المستوى التعليمي للإطارات والتقييم المستمر للموظف، وهذا ما يجعلنا نؤكد على صحة هذا الفرض، وبالتالي تحقق الشق الأول من الفرضية الثالثة.

تعكس هذه البيانات توجه المؤسسات الحديثة نحو استخدام آلية التقييم المستمر لأداء العمال بهدف مراقبة مدى سير الأعمال كما تم التخطيط لها من عدمه، وبناءا على ذلك يتم تصحيح الأخطاء، وترتبط فعالية هذا التقييم بالمستوى التعليمي الذي أصبح يتمتع به أغلب الإطارات، وهذا ما تفسره نسبة أصحاب المستوى الجامعي الذين يُعتبرون أكثر استخداما لآلية التقييم من الثانويين.

توصل "تايلور" (**F. Taylor**) إلى وضع مجموعة من المبادئ التنظيمية التي تساهم في التنظيم العلمي للعمل والتي من أهمها مبدأ "التقييم" حيث ركز "تايلور"على تقييم النشاط الإداري والإنتاجي على حد سواء بغرض الرفع من الكفاية الإدارية والإنتاجية للمؤسسة الاقتصادية.

الجدول رقم 31: يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وفلسفة القيادة نحو التكوين.

فلسفة القيادة نحو التكوين / المستوى التعليمي		فعل أساسي	إجراء ثانوي	المجموع
ثانوي	ك	13	23	36
	٪	٪ 36.11	٪ 65.89	٪ 100
جامعي	ك	58	24	82
	٪	٪ 70.73	٪ 29.27	٪ 100
المجموع	ك	71	47	118
	٪	٪ 60.17	٪ 39.83	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول إلى أن أغلبية المبحوثين من الإطارات يعتبرون التكوين فعل أساسي بنسبة مئوية قدرها 60.17٪، مقابل نسبة 39.83٪ بالنسبة للاطارات الذين يعتبرون التكوين إجراءا ثانويا.

سجلت أعلى نسبة في الجدول في المحور الأول الخاص بمن يعتبرون التكوين فعلا أساسيا، حيث سجلت عند الإطارات من ذوي الجامعي مقدرة بـ 70.73٪، مقابل نسبة 36.11٪ سجلت عند ذوي المستوى الثانوي.

أما في المحور الثاني والخاص بمن يعتبرون التكوين إجراءا ثانويا فنسجل أعلى نسبة عند ذوي المستوى الثانوي مقدرة بـ 65.89٪ مقابل نسبة 29.27٪ عند الجامعيين.

تعتبر هذه النسب دالة إحصائيا بين الجامعيين والثانويين، فأكثرية الجامعيين يرون التكوين فعل أساسي وأقليتهم يعتبرونه إجراءا ثانويا، بينما ذووا المستوى الثانوي أكثريتهم يرون التكوين إجراء ثانوي وأقليتهم يعتبرونه فعلا أساسيا، وبالتالي توجد علاقة بين المستوى التعليمي وفلسفة القيادة نحو التكوين، وهذا ما يجعلنا نؤكد على صحة هذا الفرض وتحقق الشق الثاني من الفرضية الثالثة.

تؤكد هذا قيمة كا^2 (12.51) الدال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.001 ودرجة حرية 1°.

تبرز هذه النتائج مكانة التكوين في الفكر القيادي للإطارات، واتجاههم القوي بالاقتناع بجدوى وفعالية التكوين في تحسين أداء العمال، ويزداد هذا الاتجاه قوة عند الجامعيين، مما يفسر دور وتأثير المستوى التعليمي للمسيرين في اتجاههم نحو فعل التكوين كآلية لتحسين الأداء، كما تعكس هذه النتائج أيضا فلسفة المؤسسات الاقتصادية ونظرتها للتكوين كعامل مهم في تحسين مردود المؤسسة.

<u>الجدول رقم 32</u>: يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وتوجيه العمال مهنيا.

توجيه العمال مهنيا / المستوى التعليمي		نعم	لا	المجموع
ثانوي	ك	15	21	36
	٪	٪41.67	٪ 58.33	٪ 100
جامعي	ك	73	9	82
	٪	٪ **89.02**	٪ 10.98	٪ 100
المجموع	ك	88	30	118
	٪	٪ **74.58**	٪ 25.42	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين من الإطارات يقومون باستخدام آلية توجيه العمال مهنيا بنسبة مئوية قدرها 74.58٪، مقابل نسبة 25.42٪ بالنسبة للذين لا يقومون بتوجيه العمال مهنيا.

نسجل أعلى نسبة في الجدول بالمحور الأول الخاص بمن يستخدمون آلية التوجيه المهني والتي سجلت عند ذوي المستوى الجامعي حيث قدرت بـ 89.02٪، مقابل نسبة 41.67٪ عند ذوي المستوى الثانوي بنفس المحور.

أما بالنسبة للمحور الثاني والخاص بمن لا يستخدمون آلية التوجيه المهني للعمال فقد سجلت أعلى نسبة بين الإطارات ذوي المستوى الثانوي مقدرة بـ 58.33٪، مقابل نسبة 10.98٪ عند أقرانهم الإطارات ذوي المستوى الجامعي.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن الجامعيين أكثر استخداما لآلية التوجيه المهني للعمال من ذوي المستوى الثانوي مما يدل على وجود علاقة بين المستوى التعليمي وتوجيه العمال مهنيا، وهذا ما يكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الثالث من الفرضية الثالثة.

تؤكد قيمة كا^2 على هذه العلاقة حيث قدرت قيمة كا^2 بـ 29.59، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°.

تعكس هذه النتائج التوجه الكبير لدى الإطارات المسيرين في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية نحو استخدام آلية التوجيه المهني للعمال، ويرتبط هذا بالدور الذي يلعبه المستوى التعليمي للإطارات في تفعيل هذه الآليات من خلال الاختلافات التي نلاحظها بين الإطارات الجامعيين والاطارات الثانويين في استخدام آلية التوجيه، وهذا ما يؤكد على أهمية المستوى التعليمي للمسيرين في استخدام وتفعيل آليات التوجيه المهني للعمال.

تطرق "فايول" (**H. Fayol**) لمبدأ التوجيه الذي يقضي بأن تكون كل مجموعة تعمل لتحقيق هدف واحد، ويجب أن يكون لها رئيس واحد يوجهها وخطة واحدة وهذا المبدأ يهتم بوحدة مصدر توجيه نشاط الأفراد.

الجدول رقم 33: يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وآليات معاقبة المخالفين للقواعد التنظيمية.

آليات معاقبة المخالفين / المستوى التعليمي		الخصم من الأجر	المساءلة	التوبيخ	المجموع
ثانوي	ك	21	13	2	36
	٪	٪ 58.33	٪ 36.11	٪ 5.56	٪ 100
جامعي	ك	22	60	0	82
	٪	٪ 26.83	٪ **73.17**	٪ 0	٪ 100
المجموع	ك	43	73	2	118
	٪	٪ 36.44	٪ **61.86**	٪ 1.69	٪ 100

يبين الاتجاه العام لهذا الجدول أن الغالبية من المبحوثين يستخدمون آلية المساءلة للتعامل مع المخالفين للقواعد التنظيمية بنسبة **61.86**٪، مقابل نسبة 36.44٪ يطبقون آلية الخصم من الأجر، ثم أخيرا نسبة 1.69٪ ممن يستخدمون التوبيخ كآلية للتعامل مع المخالفين للقواعد التنظيمية.

نسجل أعلى قيمة بالجدول (33) أعلاه عند الجامعيين بالمحور الخاص بمن يستخدمون المساءلة كآلية للتعامل مع المخالفين للقواعد التنظيمية مقدرة بـ 73.17٪ مقابل نسبة 36.11٪ عند ذوي المستوى الثانوي ممن يستخدمون هذه الآلية.

بالنسبة للمحور الخاص بمن يفضلون الخصم من الأجر كآلية للتعامل مع مخالفي القواعد التنظيمية نسجل أعلى نسبة عند ذوي المستوى الثانوي وهي 58.33٪، مقابل نسبة 26.83٪ عند الإطارات ذوي المستوى الجامعي.

أما بالنسبة للمحور الثالث والخاص بالاطارات الذين يستخدمون التوبيخ كآلية للتعامل مع المخالفين للقواعد التنظيمية فنسجل نسبة 5.56٪ عند ذوي المستوى الثانوي مقابل انعدامها 0.0٪ عند الإطارات الجامعيين.

تقدر قيمة كا^2 الخاصة بهذا الجدول بـ 16.92 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة تأثير بين المستوى التعليمي ونوع الآليات المستخدمة للتعامل مع المخالفين للقواعد التنظيمية بالمؤسسة، مما يؤكد صحة ما افترضناه وبالتالي تحقق الشق الرابع من الفرضية الثالثة.

تؤكد هذه النتائج أن الإطارات الجامعيين كانوا أكثر ليونة ومرونة في التعامل مع المخالفين للقواعد التنظيمة بالمؤسسة من خلال اتجاههم لاستخدام آلية المساءلة على عكس الثانويين الذين يميلون أكثر لاستخدام أسلوب الصرامة كآلية في التعامل من خلال استخدامهم لآلية الخصم من الأجر كإجراء عقابي لمخالفي القواعد التنظيمية.

تعكس هذه النتائج مساهمة نوعية الإطارات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (من خلال مستواهم التعليمي) في أداء وظائف إدارة الموارد البشرية وتتجلى هذه المساهمة في الفروق الإحصائية المسجلة بين الإطارات ذوي الجامعي ونظرائهم من ذوي المستوى الثانوي في طريقة التعامل مع العمال المخالفين للإجراءات والقواعد التنظيمية المعمول بها في المؤسسة.

الجدول رقم 34: يبين العلاقة بين المستوى التعليمي وآليات رفع الأداء.

آليات رفع الأداء / المستوى التعليمي		التحفيز	الصرامة	الكل معا	المجموع
ثانوي	ك	10	20	6	36
	٪	٪ 27.77	٪ 55.56	٪ 16.67	٪ 100
جامعي	ك	30	14	38	82
	٪	٪ 36.59	٪17.07	٪ 46.34	٪ 100
المجموع	ك	40	34	44	118
	٪	٪ 33.90	٪ 28.81	٪ 37.29	٪ 100

يشير الاتجاه العام للجدول (34) أعلاه أن أغلبية المبحوثين يميلون للتنويع في استخدام آليات رفع الأداء بنسبة 37.29٪، ثم نسبة 33.90٪ عند من يميلون لاستخدام أسلوب التحفيز كآلية لرفع الأداء، ثم أخيرا نسبة 28.81٪ عند من يفضلون استخدام أسلوب الصرامة كآلية لرفع الأداء.

سجلت أعلى نسبة في الجدول وهي 55.56٪ عند ذوي المستوى الثانوي في المحور الخاص باستخدام أسلوب الصرامة كآلية لرفع الأداء، تليها نسبة 17.07٪ فقط عند الجامعيين بنفس المحور.

أما بالنسبة للمحور الخاص بالتحفيز فإن الإطارات الجامعيين أكثر ميلا لاستخدام آلية التحفيز لرفع الأداء من الثانويين، حيث سجلت نسبة 36.59٪ عند فئة الجامعيين مقابل نسبة 17.07٪ عند ذوي المستوى الثانوي.

أخيرا وبالنسبة للمحور الخاص بالمزج بين أسلوبي الصرامة والتحفيز كآلية لرفع أداء العمال فنسجل أعلى نسبة عند الجامعيين وهي مقدرة بـ 46.34٪، مقابل نسبة 16.67٪ فقط عند ذوي المستوى الثانوي.

تؤكد هذه النتائج على وجود علاقة بين المستوى التعليمي ونوع الآليات المستخدمة في رفع وتيرة الأداء بالمؤسسة، حيث لاحظنا ميل الجامعيين لاستخدام أسلوب التحفيز كآلية لرفع الأداء، بينما يميل ذووا المستوى الثانوي إلى استخدام أسلوب الصرامة، وهو ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الخامس من الفرضية الثالثة.

كما تؤكد هذا الطرح قيمة كا^2 المقدرة بـ 19.34، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°.

نلاحظ أن الإطارات ذوي المستوى الجامعي أكثر تنويعا في استخدام آليات رفع الأداء، وفي المقابل يميل ذووا المستوى الثانوي لاستخدام الصرامة، وهذا ما يعكس نظرتهم للعامل الذي يجب التعامل معه بصرامة لكي يقوم بواجبه على أحسن ما يرام، وينطبق هذا التصور مع نموذج (**X**) و (**Y**) لماكريجور دوغلاس[1]، حيث يقوم نموذج (**X**) التقليدي على افتراض أن العمال لا يحبون عملهم لذلك وجب توجيههم والتعامل معهم بصرامة وجدية لتفعيل أدائهم، بينما يقوم النموذج الثاني (**Y**) البديل على العكس من ذلك، حيث يقوم على افتراض أن العمال محفزون ذاتيا لتحقيق الأهداف التي التزموا بها ولهم القدرة على ابتكار الحلول لمشكلات العمل التي يواجهونها، وبالتالي من الضروري زيادة تحفيزهم والابتعاد عن استخدام أسلوب القوة والقهر معهم، وهذا ما نلاحظه في تنوع تعامل الإطارات مع العمال حيث يميل الإطارات من ذوي المستوى الثانوي لاستخدام نموذج (**X**) بينما يميل الجامعيون لاستخدام نموذج(**Y**)، وهو البديل الأحسن في نظر دوغلاس.

الجدول رقم 35: يبين العلاقة بين الخبرة المهنية وأشكال الرقابة المطبقة في المؤسسة.

الخبرة المهنية / أشكال الرقابة		قبلية	بعدية	الكل معا	المجموع
[1-10] سنوات	ك	6	4	2	12
	٪	٪ 50	٪33.33	٪ 16.67	٪ 100
[11-20] سنة	ك	19	16	15	50
	٪	٪ 38	٪ 32	٪ 30	٪ 100
[21-30] سنة	ك	31	23	2	56
	٪	**٪55.36**	٪ 41.07	٪ 3.57	٪ 100
المجموع	ك	56	43	19	118
	٪	**٪ 47.46**	٪ 36.44	٪ 16.10	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن أغلبية المبحوثين يستخدمون أسلوب الرقابة القبلية بنسبة 47.46٪، ثم نسبة 36.44٪ لمن يستخدمون أسلوب الرقابة البعدية، وأخيرا نسبة 16.10٪، للذين يستعملون النوعين معا.

[1] حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 96.

نسجل أعلى نسبة بهذا الجدول في المحور الخاص بمن يستخدمون آلية الرقابة القبلية بنسبة 55.36٪ عند الإطارات ممن تتراوح خبرتهم بين 21 و30 سنة، بينما أصغر نسبة وهي 38٪ عند من تتراوح خبرتهم بين 11 و20 سنة.

في المحور الخاص بمن يستخدمون الرقابة البعدية فنجد أن أعلى نسبة وهي 41.07٪ سجلت عند من تتراوح خبرتهم ما بين 21 و30 سنة، تليها نسبة 33.33٪ عند من تقل خبرتهم عن العشر سنوات، ثم أخيرا نسبة 32 ٪ عند من تتراوح خبرتهم بين 11 و20 سنة.

أما بالنسبة للمحور الخاص بمن يستخدمون النوعين معا فنسجل أعلى نسبة 30٪ عند فئة من تتراوح أعمارهم بين 11 و20 سنة، تليها نسبة 16.67٪ عند فئة أقل من عشر سنوات، ثم أخيرا نسبة 16.67٪ عند من تتراوح خبرتهم بين 21 و30 سنة.

تبين هذه النسب أن أصحاب الخبرة يميلون أكثر لاستخدام أسلوب الرقابة القبلية، بينما يميل الأقل خبرة لاستخدام أسلوب الرقابة البعدية، أو المزج بين الأسلوبين، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة بين حجم الخبرة المهنية وشكل الرقابة المستخدمة على العمال، حيث كلما زادت الخبرة زاد الاتجاه نحو استخدام الرقابة القبلية والعكس، مما يدل على صحة هذا الفرض، وبالتالي تحقق الشق السادس من الفرضية الثالثة.

تؤكد قيمة كا^2 المقدرة بـ 13.3 على قوة هذه العلاقة، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.008، ودرجة حرية مقدارها 4°.

تؤكد هذه النتائج على الأهمية التي يكتسيها عنصر الخبرة المهنية كعامل محدد ومؤثر في اختيار الإطارات لنوع وشكل الآليات المستخدمة في عملية الرقابة، كما تظهر هذه النتائج أيضا الاختلاف الكبير بين ذوي الخبرة وقليلي الخبرة من الإطارات من حيث توظيف هذه الآليات.

يعود ميل أصحاب الخبرة الطويلة لاستخدام أسلوب الرقابة القبلية لاقتناعهم بأنه الأسلوب الأنسب لمراقبة أداء العمال، وهذا لمعرفتهم الجيدة بشخصية وعقلية العمال وظروف العمل أكثر من ذوي الخبرة القصيرة، فقد يكونوا قد استخدموا أسلوبي الرقابة القبلية والبعدية لكن خبرتهم مكنتهم من الإقتناع بأن الأسلوب الأنسب لمراقبة أداء العمال هو الرقابة القبلية.

يعتبر التنويع والمزج في استخدام أساليب الرقابة من طرف الإطارات الجدد قليلي الخبرة نتيجة منطقية نظرا لاختلاف وجهات نظرهم وتصوراتهم السابقة لطريقة ممارسة العمل الرقابي على العمال، حيث تختلف التصورات القبلية التي يبنيها هؤلاء الإطارت عن مهامهم وأدوارهم عن الممارسة الفعلية للمهام، والتي تتأثر بعدة عوامل ومؤثرات داخلية وخارجية من أهمها عقلية العمال وفئاتهم الاجتماعية والظروف المهنية وهذا راجع لقلة الخبرة التي يتمتع بها الإطارات الجدد وعدم اطلاعهم الجيد على ظروف العمل في المؤسسة.

الجدول رقم 36: يبين العلاقة بين الخبرة ومدى الاستفادة من آلية التكوين.

الخبرة المهنية / الاستفادة من آلية التكوين		نعم	لا	المجموع
[1-10] سنوات	ك	7	5	12
	٪	٪ 58.33	٪ 41.67	٪ 100
[11-20] سنة	ك	33	17	50
	٪	٪ 66	٪ 34	٪ 100
[21-30] سنة	ك	35	21	56
	٪	٪ **62.5**	٪ 37.5	٪ 100
المجموع	ك	75	43	118
	٪	٪ **63.56**	٪ 36.44	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن الغالبية من الإطارات بالمؤسسة قد استفادو من تكوين طيلة مسارهم المهني بنسبة 63.56٪، مقابل نسبة 36.44٪ للذين لم يسبق لهم وأن استفادوا من تكوين طيلة مسارهم المهني.

سجلت أعلى نسبة بهذا الجدول والمقدرة بـ 66٪ في المحور الخاص بمن استفادوا من دورات تكوينية، وهي خاصة بفئة ذوي الخبرة من 11 إلى 20 سنة، مقابل نسبة 62.6٪ عند فئة أصحاب الخبرة من 21 إلى 30 سنة، ثم أخيرا نسبة 58.33٪ عند فئة ذووا خبرة لا تتعدى 10 سنوات، وهي نسب غير دالة إحصائيا.

أما بالنسبة للمحور الخاص بمن لم يستفيدوا من دورات تكوين طيلة مسارهم المهني فأعلى نسبة وهي 41.67٪ سجلت عند فئة ذوي خبرة لا تزيد عن 10 سنوات، ثم نسبة 37.5٪ عند فئة أصحاب الخبرة من 21 إلى 30 سنة، ثم أخيرا نسبة 34٪ الخاصة بفئة ذوي الخبرة من 11 إلى 20 سنة، وهي أيضا نسب غير دالة إحصائيا.

تشير هذه النسب إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة ومدى الاستفادة من دورات تكوين، مثلما تؤكده قيمة كا^2 0.29 وهو غير دال إحصائيا، مما يدل على عدم صحة هذا الفرض وبالتالي عدم تحقق الشق السابع من الفرضية الثالثة.

الجدول رقم 37: يبين العلاقة بين الخبرة وطبيعة نشاطات التوجيه.

طبيعة نشاطات التوجيه / الخبرة المهنية		اجتماعات	تعليمات	المجموع
[1-10] سنوات	ك	10	2	12
	٪	**٪ 83.33**	٪ 16.67	٪ 100
[11-20] سنة	ك	25	25	50
	٪	٪ 50	٪ 50	٪ 100
[21-30] سنة	ك	20	36	56
	٪	٪ 35.71	٪ 64.29	٪ 100
المجموع	ك	55	63	118
	٪	٪ 46.61	**٪53.39**	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين من الإطارات يميلون لاستخدام آلية التعليمات في توجيه العمال بنسبة 53.39٪، مقابل نسبة 46.61٪ للذين يستخدمون الاجتماعات كآلية لتوجيه العمال.

أما بالنسبة للعلاقة بين الخبرة المهنية وطبيعة نشاطات التوجيه فنلاحظ أن أعلى نسبة سجلت بالجدول وهي 83.33٪ قد سجلت بالمحور الخاص بمن يستخدمون الاجتماعات وهي خاصة بالإطارات الذين لا تزيد خبرتهم عن العشر سنوات.

في مقابل ذلك وبالمحور الخاص بمن يفضلون استخدام التعليمات لتوجيه العمال فنسجل أعلى نسبة بالجدول وهي 64.29٪ عند الإطارات الذين تتراوح خبرتهم المهنية بين 21 و30 سنة، فيما كانت النسبة متعادلة عند الإطارات أصحاب الخبرة من 11 إلى 20 سنة بـ 50٪ لكل منهما.

تبرهن هذه الأرقام عن وجود علاقة بين الخبرة المهنية ونوع نشاط التوجيه، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الثامن من الفرضية الثالثة، كما تؤكد ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ9.41، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.009، ودرجة حرية مقدارها 2°.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن قليلي الخبرة يفضلون الاجتماعات بينما يميل الإطارات من أصحاب الخبرة الطويلة لإصدار التعليمات كآلية لتوجيه العمال، وهذا راجع لعامل الخبرة والمعرفة الجيدة بظروف العمال ومحيط العمل مما يؤكد على أهمية عنصر الخبرة في تحديد نوع الآلية المستخدمة.

الجدول رقم 38: يبين العلاقة بين الخبرة ومراقبة تفعيل آليات الرقابة.

مراقبة تفعيل آليات الرقابة / الخبرة المهنية		نعم	لا	المجموع
[1-10] سنوات	ك	0	12	12
	٪	٪ 0	٪ **100**	٪ 100
[11-20] سنة	ك	50	0	50
	٪	٪ **100**	٪ 0	٪ 100
[21-30] سنة	ك	54	2	56
	٪	٪ **96.43**	٪ 3.57	٪ 100
المجموع	ك	104	14	118
	٪	٪ **88.14**	٪ 11.86	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن النسبة الغالبة من إطارات المؤسسات المدروسة والمقدرة بـ 88.14٪ يسهرون على مراقبة تفعيل آليات الرقابة على العمال، تقابلها نسبة 11.86٪ ممن لا يسهرون على فعل ذلك.

أما بالنسبة لعلاقة الخبرة المهنية بمراقبة تفعيل آليات الرقابة فنسجل أعلى نسبة بالمحور الخاص بمن يسهرون على مراقبة تفعيل آليات الرقابة مقدرين بنسبة **100**٪ عند من تتراوح خبرتهم بين 11 و20 سنة، وهي نفس النسبة المسجلة في المحور الخاص بمن لا يسهرون على مراقبة تفعيل آليات الرقابة عند من لا تتجاوز خبرتهم عن الـ10 سنوات، وبالمقابل نسجل أصغر نسبة وهي 0٪ في المحور الخاص بمن يسهرون على مراقبة تفعيل آليات الرقابة عند فئة خبرة لا تزيد عن 10 سنوات، والنسبة ذاتها بالمحور الخاص بمن لا يسهرون على مراقبة تفعيل آليات الرقابة عند فئة خبرة بين 11 و20 سنة وهي نسب دالة إحصائيا.

تدل هذه النسب على العلاقة القوية بين عامل الخبرة المهنية وممدى حرص الإطارات على مراقبة تفعيل آليات الرقابة مما يدل على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق التاسع من الفرضية الثالثة، كما تؤكد ذلك قيمة كا^2 والمقدرة بـ 99.56 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°.

تتضح لنا من خلال قراءة وتحليل نتائج بيانات الجدول رقم (38) أعلاه الأهمية الكبرى لعامل الخبرة المهنية لدى الإطارات في تفعيل آليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وهذا ما تطرق إليه المهندس الأمريكي "تايلور" (F. Taylor) في نظريته للإدارة العلمية، حيث ركز كثيرا على عامل الخبرة في منح الوظائف والمسؤوليات الإدارية بالمؤسسة، وتتجلى أهمية هذا العامل في الاختلاف الكبير بين الإطارات ذوي الخبرة الكبيرة وقليلي الخبرة في مدى قيامهم بالسهر على تفعيل آليات الرقابة.

الجدول رقم 39: يبين العلاقة بين نوعية الإطارات المسيرة والتخطيط المستقبلي لتسيير البشرية.

التخطيط للموارد البشرية / طبيعة الإطارات		نعم	لا	المجموع
مؤهلة	ك	6	16	22
	٪	٪ 27.27	٪ **72.73**	٪ 100
متخصصة	ك	51	45	96
	٪	٪ 53.13	٪ 46.87	٪ 100
المجموع	ك	57	61	118
	٪	٪ 48.31	٪ **51.69**	٪ 100

تبين نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهه العام تمثله نسبة 51.69٪ من الإطارات والذين لا يعتمدون على التخطيط المستقبلي لتسيير لموارد البشرية، تقابلها نسبة 48.31٪ للذين يعتمدون على هذا النوع من التخطيط.

بالنسبة لأعلى نسبة مسجلة بالجدول فهي **72.73**٪ والتي سجلت في المحور الثاني الخاص بالإطارات الذين لا يعتمدون على التخطيط المستقبلي لتسيير الموارد البشرية والتي سجلت في فئة الإطارات المؤهلة، مقابل نسبة 46.87٪ عند الإطارات المتخصصة.

أما بالنسبة للمحور الأول والخاص بالإطارات الذين يعتمدون على التخطيط المستقبلي لإدارة الموارد البشرية فنسجل أعلى نسبة عند الإطارات المتخصصة بنسبة 53.13٪، مقابل نسبة 27.27٪ عند الإطارات المؤهلة.

تبين هذه النتائج وجود علاقة تأثير بين طبيعة الإطارات التي تملكها المؤسسة ومدى الاعتماد على آلية التخطيط المستقبلي لتسيير وإدارة الموارد البشرية، إذ لاحظنا أن الإطارات المتخصصة أكثر اعتمادا على هذه الآلية من الإطارات المؤهلة وهو ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق العاشر من الفرضية الثالثة كما تؤكده قيمة كا^2 4.79 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.02، ودرجة حرية مقدارها 1°.

تدعم هذه النتائج ما ذهب إليه كل من "تايلور" (F. Taylor) و"فايول"(H. Fayol)، حيث ركز "تايلور" على مبدأ التخصص وتقسيم العمل، بينما ركز "فايول" على مبدأ التخصص تبعا للغرض، نوع العمل، وحتى المنطقة الجغرافية، وهذا ما يمكن إسقاطه على هذه النتائج حيث انعكس هذا في مساهمة الإطارات المتخصصة أكثر في التخطيط المستقبلي لإدارة الموارد البشرية والذي يشمل بدوره التخطيط لمنح الوظائف وتقسيم العمل.

تعكس هذه النتائج أيضا الأهمية البالغة لعملية التخطيط والتي تبلورت في أفكار الدكتور "بيتر.ف. دروكر" (Peter.Ferdinand Drucker) في نظريته المسماة "الإدارة بالأهداف" والتي هي عبارة عن أسلوب للتخطيط من خلال القاءات التي تتم بين الرؤساء والمرؤوسين ويتم خلالها وضع الأهداف المراد تحقيقها بناءا على التقييم حيث يجتمع الرؤساء والمرؤوسين في كل وحدة إدارية لمناقشة والاشتراك في صياغة الأهداف والنتائج المراد تحقيقها في المؤسسة، والتي تكون عادة ضمن الإطار العام لأهداف المؤسسة.

يعتمد أسلوب الإدارة بالأهداف على طريقة التحفيز خاصة بالنسبة للعمال والمرؤوسين من خلال إشراكهم في عملية التخطيط ووضع برامج المؤسسة المستقبلية مما يجعلهم يشعرون بالإشتراك في تحديد الأهداف التنظيمية وتقييمها ومتابعتها وكذا المشاركة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل والنشاط الذي يقومون به إضافة إلى كون هذا الأسلوب يعد إجراء تدريبيا للعمال في وضع الخطط والبرامج والتمرس على العمل الإداري.

الجدول رقم 40: يبين العلاقة بين طبيعة الإطارات المسيرة والحرص على تفعيل آليات التكوين.

الحرص على تفعيل آليات التكوين / طبيعة الإطارات		نعم	لا	المجموع
مؤهلة	ك	2	20	22
	٪	٪ 9.09	٪ **90.91**	٪ 100
متخصصة	ك	51	45	96
	٪	٪ 53.13	٪ 46.87	٪ 100
المجموع	ك	53	65	118
	٪	٪ 44.92	٪**55.08**	٪ 100

تشير البيانات في الجدول أعلاه إلى أن الاتجاه العام له تمثله الغالبية من الإطارات الذين لا يحرصون على تفعيل آليات التكوين بنسبة 55.08٪، مقابل نسبة 44.92٪ عند الإطارات الذين يحرصون على تفعيل آليات التكوين.

نسجل أعلى نسبة بالجدول في المحور الثاني الخاص بالاطارات الذين لا يحرصون على تفعيل آليات التكوين مقدرة بـ **90.91**٪، وقد سجلت عند الإطارات المؤهلة مقابل نسبة 46.87٪ مسجلة عند الإطارات المتخصصة.

أما بالمحور الأول والخاص بالإطارات الذين يحرصون أكثر على تفعيل آليات التكوين فنسجل أعلى نسبة عند الإطارات المتخصصة مقدرة بـ 53.13٪ مقابل نسبة 9.09٪ عند الإطارات المؤهلة.

تبين هذه النتائج وجود علاقة بين طبيعة الإطارات والحرص على تفعيل آليات التكوين إذ لاحظنا أن الإطارات المتخصصة أكثر حرصا على تفعيل آليات التكوين من الإطارات المؤهلة وهو ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الحادي عشر من الفرضية الثالثة كما تؤكده قيمة كا^2 المقدرة بـ 14.03 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°.

تؤكد هذه النتائج أهمية التخصص في تفعيل آليات التكوين وهذا ما لاحظناه في حرص الإطارات المتخصصة على تفعيل آليات التكوين كانو أكثر حرصا على ذلك من الإطارات المؤهلة، وهذا ما أكد عليه "تايلور" (F. Taylor) حين ركز على مبدأ تدريب العامل من أجل وضعه في أفضل الظروف لتحسين وتطوير أدائه.

الجدول رقم 41: يبين العلاقة بين طبيعة الإطارات والمساهمة في تفعيل آليات التوجيه.

تفعيل آليات التوجيه / طبيعة الإطارات		تنسيق نشاطات	شرح مهام	لا شيء	المجموع
مؤهلة	ك	0	13	9	22
	٪	٪ 0	٪ **59.09**	٪ 40.91	٪ 100
متخصصة	ك	42	33	21	96
	٪	٪43.75	٪ 34.38	٪ 21.87	٪ 100
المجموع	ك	42	46	30	118
	٪	٪ 35.59	٪ **38.98**	٪ 25.42	٪ 100

تشير بيانات هذا الجدول أن اتجاهه العام تمثله النسبة الغالبة من الإطارات الذين يساهمون في تفعيل آليات التوجيه عن طريق شرح المهام بنسبة 38.98٪، مقابل نسبة 35.59٪ للذين يساهمون بتنسيق النشاطات وأخيرا نسبة 35.59٪ للذين لا يساهمون في هذه النشاطات، وهي نسب متقاربة نوعا ما.

تدعم هذا الاتجاه أعلى نسبة بالجدول في المحور الخاص بالإطارات الذين يساهمون في بشرح المهام وهي **59.09**٪ مسجلة عند الإطارات المؤهلة مقابل نسبة 34.38٪ عند الإطارات المتخصصة.

بالنسبة للمحور الخاص بمن يساهمون بتنسيق نشاطات التوجيه فنجد أعلى نسبة عند الإطارات المتخصصة مقدرة بـ 43.75٪ مقابل نسبة منعدمة 0.0٪ عند الإطارات المؤهلة.

بالنسبة للمحور الخاص بمن لا يساهمون بأي شيء في تفعيل نشاطات التوجيه فنجد أعلى نسبة عند الإطارات المؤهلة مقدرة بـ 40.91٪ مقابل نسبة 21.87٪ عند الإطارات المتخصصة.

تؤكد هذه النتائج على وجود علاقة بين طبيعة الإطارات المسيرة ومدى مساهمتهم في تفعيل آليات التوجيه، وهذا ما يدعم صحة هذا الفرض وتحقق الشق الثاني عشر من الفرضية الثالثة، وتدعم هذه النتائج قيمة كا^2 المقدرة بـ 14.98 والذي هو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.001، ودرجة حرية مقدارها 2°.

تعكس هذه النتائج المساهمة الفعالة للإطارات المتخصصة في تفعيل آليات التوجيه سواء من خلال العمل التنسيقي أو شرح المهام، بينما تميل الإطارات المؤهلة لآلية شرح المهام أو عدم المساهمة أصلا، وهذا لكون الإطارات المتخصصة أكثر دراية بآليات إدارة الموارد البشرية بما فيها آليات التوجيه، باعتباره يدخل في صميم تخصصاتهم.

يتجلى لنا من خلال تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة تأثير نوعية الإطارات في ضبط وتفعيل آليات إدارة الموارد البشرية من خلال المؤشرات التالية:

لاحظنا الفوارق الكبيرة من حيث المستوى التعليمي بين الجامعيين وغير الجامعيين إزاء المساهمة في ضبط وتفعيل آليات إدارة الموارد البشرية، حيث كان الإطارات الجامعيون أكثر استخداما لآليات التقييم المستمر للموظف من ذوي المستوى الثانوي، وكذلك الأمر بالنسبة لاستعمال آلية التوجيه المهني، والتحفيز، بالإضافة لكون الإطارات الجامعيين أكثر ليونة ومرونة في التعامل مع العمال المخالفين للقواعد والإجراءات التنظيمية، وهذا ما يؤكد على الأهمية التي يحتلها المستوى التعليمي للاطارات في هذا الجانب.

إضافة إلى عامل المستوى التعليمي للإطارات هناك أيضا عامل الخبرة، حيث لاحظنا أن الإطارات الأكثر خبرة كانوا أكثر ذكاءا في توظيف آليات إدارة الموارد البشرية من الإطارات الأقل خبرة، وهذا ما يؤكد أهمية عنصر الخبرة التي يتمتع بها الإطار في تعامله مع العمال خاصة فيما تعلق بجانب الرقابة وجانب الحرص على مراقبة تفعيل آليات تنظيم الموارد البشرية بالمؤسسة حيث يزيد الحرص عند الإطارات ذوو الخبرة الطويلة.

لاحظنا أيضا من خلال تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة مدى تأثير طبيعة الإطارات في استخدام آليات إدارة الموارد البشرية وتفعيلها بالمؤسسة الاقتصادية حيث أن الإطارات المتخصصة كانوا أكثر اعتمادا على آلية التخطيط المستقبلي لإدارة الموارد البشرية، كما أنهم كانو أيضا أكثر حرصا من الإطارات المؤهلة على تفعيل آليات التكوين، بالإضافة لكونهم كذلك أكثر مساهمة في تفعيل آليات التوجيه المهني للعمال.

تعكس هذه النتائج في مجملها أهمية الإطارات المسيرة للمؤسسة في إدارة مواردها البشرية، وهذا ما يؤكد صحة ما افترضناه في الفرضية الثالثة حول الدور الكبير الذي تلعبه نوعية الإطارات المسيرة للمؤسسة ومساهمتها بشكل فعال في تحديد طرق استخدام آليات إدارة الموارد البشرية وتفعيلها، وتأكد هذا الدور والعلاقة التأثيرية من خلال الاختلاف والتفاوت في استخدام وتفعيل هذه الآليات من حيث المستوى التعليمي للإطار، تخصصه، والخبرة المهنية التي يتمتع بها.

هذه العوامل الثلاثة المتمثلة في كل من المستوى التعليمي، الخبرة، التخصص، ركز عليها كل من "تايلور" وفايول" في نظريتيهما الإدارة العلمية" و"الإدارة العليا" على التوالي، خاصة فيما تعلق حول التركيز على أهمية عنصري التخصص والخبرة، أما المستوى التعليمي فنجد أنهما لم يتحدثا عنه بصراحة أو كمبدأ من مبادئهم النظرية لكنه يدخل ضمن مبدأ التخصص وتقسيم العمل، حيث نلمس أهمية هذا العنصر من خلال حديثهما عن تقسيم العمل والذي يكون حسب المؤهلات التي يتمتع بها الأفراد وهي المستوى التعليمي الخبرة المهنية والتخصص.

6-2-4-تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الرابعة:

نص الفرضية:

- تلعب الأعباء والمهام التنظيمية لإطارات المؤسسة دورا مفصليا في إعداد وتنفيذ وصياغة مضامين آليات إدارة الموارد البشرية.

الجدول رقم 42: يبين العلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في إعداد مخططات تكوين.

إعداد مخططات للتكوين / كثرة الأعباء التنظيمية		نعم	لا	المجموع
كثيرا	ك	4	16	20
	٪	٪ 20	٪ 80	٪ 100
قليلا	ك	59	21	80
	٪	٪ 73.75	٪ 26.25	٪ 100
لا أبدا	ك	15	3	18
	٪	٪ 83.33	٪ 16.67	٪ 100
المجموع	ك	78	40	118
	٪	٪ 60.10	٪ 39.90	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن أغلبية المبحوثين من الإطارات يساهمون في إعداد مخططات وبرامج التكوين بنسبة 60.10٪، مقابل نسبة 39.90٪ ممن لا يساهمون في ذلك.

بالنسبة للعلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية ومدى مساهمة الإطارات في إعداد برامج ومخططات التكوين فإننا نسجل أعلى نسبة بالجدول وهي **83.33**٪ في المحور الخاص بمن يساهمون في إعداد برامج ومخططات التكوين، وهي مسجلة عند الإطارات الذين لا يشكون أبدا من كثرة الأعباء التنظيمية، بينما نسجل أعلى نسبة بالمحور الخاص بالإطارات الذين لا يساهمون في إعداد هذه المخططات عند الإطارات الذين يشكون كثيرا من كثرة الأعباء التنظيمية وهي 80٪.

تبين هذه النتائج أن الإطارات الذين يعانون من كثرة الأعباء المهنية تقل مساهمتهم في إعداد برامج ومخططات التكوين حيث لاحظنا من خلال هذه البيانات وجود علاقة قوية بين المعاناة من كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في إعداد برامج ومخططات التكوين، فكلما قلت الأعباء زادت المساهمة والعكس بالعكس، مما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الأول من الفرضية الرابعة.

تؤكد قيمة كا^2 على قوة هذه العلاقة حيث قدرت بـ 23.44 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°.

الجدول رقم 43: يبين العلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية وطبيعة نشاطات التوجيه المستعملة.

طبيعة نشاطات التوجيه / كثرة الأعباء التنظيمية		اجتماعات	تعليمات	المجموع
كثيرا	ك	17	3	20
	٪	٪ **85**	٪ 15	٪ 100
قليلا	ك	20	60	80
	٪	٪ 25	٪ 75	٪ 100
لا أبدا	ك	15	3	18
	٪	٪ 83.33	٪ 16.67	٪ 100
المجموع	ك	52	66	118
	٪	٪ 44.07	٪ **55.93**	٪ 100

يبين الاتجاه العام لهذا الجدول أن النسبة الغالبة من الاطارات يميلون لاستخدام أسلوب التعليمات كآلية لتوجيه العمال بنسبة 55.93٪، مقابل نسبة 44.07٪ للاطارات الذين يستخدمون الاجتماعات كآلية توجيه للعمال.

نسجل أعلى نسبة في الجدول بالمحور الأول الخاص بالإطارات الذين يميلون لاستخدام الاجتماعات عند الذين يشكون كثيرا من كثرة الأعباء التنظيمية وهي 85٪، مقابل 15٪ للذين يستخدمون أسلوب التعليمات كآلية للتوجيه، وسجلت بالمحور الخاص بالاطارات الذين يفضلون الاجتماعات لتوجيه العمال نسبة مقاربة وهي 83.33٪ عند من لا يشكون أبدا من كثرة الأعباء التنظيمية مقابل نسبة 16.67٪ لأصحاب التعليمات.

سجلت أعلى نسبة بالمحور الخاص بمن يستخدمون التعليمات وهي 75٪ عند الذين أجابوا بأنهم يشكون قليلا من كثرة الأعباء التنظيمية مقابل 25٪ للذين يميلون لاستخدام الاجتماعات، وهذه القيم ليست لها دلالات إحصائية قوية.

توضح هذه النتائج عدم وجود علاقة تأثير قوية بين كثرة الأعباء التنظيمية وطبيعة نشاطات التوجيه المستخدمة من طرف الإطارات في التعامل مع العمال، وهذا ما يؤكد عدم صحة هذا الفرض وبالتالي عدم تحقق الشق الثاني من الفرضية الرابعة.

الجدول رقم 44: يبين العلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في توجيه العمال.

المساهمة في توجيه العمال / كثرة الأعباء التنظيمية		نعم	لا	المجموع
كثيرا	ك	13	7	20
	٪	٪ 65	٪ 35	٪ 100
قليلا	ك	57	23	80
	٪	٪ 71.25	٪ 28.75	٪ 100
لا أبدا	ك	18	0	18
	٪	٪ **100**	٪ 0	٪ 100
المجموع	ك	88	30	118
	٪	٪ **74.58**	٪ 25.42	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن أغلبية الإطارات يساهمون في توجيه العمال بنسبة 74.58٪، مقابل نسبة 25.42٪ ممن لا يساهمون في ذلك.

أما بالنسبة للعلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في توجيه العمال مهنيا فإننا نسجل أعلى نسبة بالجدول في المحور الخاص ببمن يساهمون في التوجيه وهي **100**٪ التي سجلت عند من لا يشكون أبدا من كثرة الأعباء التنظيمية، أما بالنسبة للمحور الخاص بمن لا يساهمون في توجيه العمال مهنيا فإننا نسجل أعلى نسبة وهي 35٪ عند الذين يشكون كثيرا من كثرة الأعباء التنظيمية، وهذا ما يدل على قوة العلاقة بين هذين المتغيرين كما تؤكده قيمة كا^2 7.57 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.02، ودرجة حرية مقدارها 2°.

تؤكد هذه النتائج على وجود علاقة قوية بين كثرة الأعباء التنظيمية ومدى مساهمة الإطارات في توجيه العمال مهنيا، حيث كلما زادت لديهم الأعباء قلت مساهمتهم في عملية التوجيه، والعكس بالعكس، وهذا ما يؤكد على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الثالث من الفرضية الرابعة.

تبين هذه النتائج أن كثرة الأعباء التنظيمية التي يعاني منها الإطارات تحد من فعالية نشاطهم في مجال توجيه العمال، وتسبب خللا في الوظائف يعرقل أداء الإطارات، وينعكس على الوضعية العامة للمؤسسة بشكل عام، مما يستلزم إعادة توزيع للمهام والوظائف للحفاظ على توازن المؤسسة وبقائها كما أشارت إليه نظرية "التوازن التنظيمي" التي جاء بها "برنارد شستر" (C. Barnard).

الجدول رقم 45: يبين العلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في ضبط مضامين آليات التوجيه.

ضبط مضامين آليات التوجيه / كثرة الأعباء التنظيمية		نعم	لا	المجموع
كثيرا	ك	7	13	20
	٪	٪ 35	٪ **65**	٪ 100
قليلا	ك	47	33	80
	٪	٪ 58.75	٪ 41.25	٪ 100
لا أبدا	ك	12	6	18
	٪	٪ **66.67**	٪ 33.33	٪ 100
المجموع	ك	66	52	118
	٪	٪ **55.93**	٪ 44.07	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين ممثلين بنسبة 55.93٪ يساهمون في ضبط مضامين آليات التوجيه مقابل نسبة 44.07٪ من الإطارات الذين لا يساهمون في ضبط مضامين هذه الآليات.

أما بالنسبة للعلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية ومراقبة تفعيل آليات التنظيم فإننا نسجل أعلى نسبة بالجدول في المحور الخاص بمن يساهمون في ضبط مضامين آليات التوجيه وهي **66.67** ٪ التي سجلت عند من لا يشكون أبدا من كثرة الأعباء التنظيمية، مقابل نسبة 58.75٪ عند الذين يعانون قليلا من الأعباء التنظيمية ثم نسبة 35٪ عند الذين أجابوا بأنهم يعانون كثيرا من الأعباء التنظيمية.

بالنسبة للمحور الخاص بالاطارات الذين لا يساهمون في ضبط مضامين آليات التوجيه فإننا نسجل أعلى نسبة وهي 65٪ عند الإطارات الذين يشكون كثيرا من كثرة الأعباء التنظيمية، مقابل نسبة 41.25٪ عند من يشكون قليلا من كثرة الأعباء التنظيمية، وأخيرا نسبة 33.33 ٪ عند من لا يشكون أبدا من كثرة الأعباء التنظيمية وهي نسب دالة إحصائيا.

تؤكد قيمة كا^2 العلاقة بين هذين المتغيرين حيث قدرت بـ 4.66 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.04، ودرجة حرية مقدارها 2°.

تؤكد هذه النتائج على وجود علاقة بين المعاناة من كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في ضبط مضامين آليات التوجيه، حيث لاحظنا أن الأكثر معاناة من الأعباء التنظيمية هم الأقل مساهمة، بينما الأقل معاناة من الأعباء هم الأكثر مساهمة في ضبط مضامين هذه الآليات وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الرابع من الفرضية الرابعة.

تبين هذه النتائج أن كثرة الأعباء التنظيمية لها تأثير سلبي بالغ على أداء الإطارات فيما يتعلق بمساهمتهم في ضبط مضامين آليات توجيه الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك لكونها تجعلهم ينشغلون عن أداء الكثير من وظائفهم، مما ينعكس على أداءهم التنظيمي بشكل عام، ومن هنا برزت أهمية تكريس مبدأ تفويض المهام الذي نادى به "فايول" (H. Fayol).

الجدول رقم 46: يبين العلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية والحرص على تنفيذ آليات الرقابة.

تنفيذ آليات الرقابة / كثرة الأعباء		كثيرا	أحيانا	لا أبدا	المجموع
كثيرا	ك	0	8	12	20
	٪	٪ 0	٪ 40	٪ 60	٪ 100
قليلا	ك	14	17	49	80
	٪	٪ 17.5	٪21.25	٪ **61.25**	٪ 100
لا أبدا	ك	18	0	0	18
	٪	٪ **100**	٪ 0	٪ 0	٪ 100
المجموع	ك	32	25	61	118
	٪	٪ 27.12	٪ 21.19	٪**51.49**	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين ممثلين بنسبة **51.49**٪ لا يحرصون على تنفيذ آليات الرقابة، مقابل نسبة 27.12٪ عند من يحرصون كثيرا على تنفيذ هذه الآلية، وأخيرا نسبة 21.19٪ عند من يحرصون أحيانا على تنفيذ آليات الرقابة.

أما بالنسبة للعلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية ومدى الحرص على تنفيذ آليات الرقابة فإننا نسجل أعلى نسبة بالجدول في المحور الخاص بالاطارات الذين أجابوا بأنهم يحرصون كثيرا على تنفيذ هذه الآليات وهي مقدرة بـ **100**٪ حيث سجلت عند الإطارات الذين أجابوا بأنهم لا يشكون أبدا من كثرة الأعباء التنظيمية.

أما بالنسبة للمحور الخاص بمن لا يحرصون أبدا على تنفيذ آليات مراقبة العمال فإننا نسجل أعلى نسبة وهي 60٪ عند الذين يشكون كثيرا من كثرة الأعباء التنظيمية، وهذا ما يدل على قوة العلاقة بين هذين المتغيرين كما تؤكده قيمة كا^2 المقدرة بـ 28.22 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 4°.

تؤكد هذه النتائج على وجود علاقة قوية بين المعاناة من كثرة الأعباء التنظيمية ومدى الحرص على تنفيذ آليات الرقابة على العمال، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الخامس من الفرضية الرابعة.

نستشف من هذه النتائج أن الإطارات الأكثر معاناة من الأعباء التنظيمية كانوا أقل حرصا على تنفيذ آليات الرقابة، بينما الأقل معاناة من كثرة الأعباء هم الأكثر حرصا على تنفيذ هذه الآليات، وهذا ما يبين حجم تأثير الأعباء التنظيمية في الحد من فعالية أداء إطارات المؤسسة، فكثرة الأعباء التنظيمية تولد نوعا من الملل لدى الإطارات تؤثر على معنوياتهم وأدائهم مما يجعلهم أقل حرصا على تنفيذ آليات مراقبة العمال.

هذه النتائج تجعلنا نؤكد على أهمية التوازن بين الجهود التي يبذلها الإطارات أثناء تأدية مهامهم الإدارية وبين النتائج والمردود الذي يحصل للمؤسسة من خلال أدائهم لهذه المهام ومن هنا تبرز أهمية التخفيف من أعباء الإطارات من أجل تفعيل أدائهم لوظائف إدارة الموارد البشرية وخاصة فيما يتعلق بمراقبة ومتابعة تنفيذها.

الجدول رقم 47: يبين العلاقة بين صعوبة المهام في المؤسسة والحرص على تنفيذ آليات التكوين.

الحرص على تنفيذ آليات التكوين / صعوبة المهام		نعم	لا	المجموع
نعم	ك	20	12	32
	٪	٪ **62.5**	٪ 37.5	٪ 100
لا	ك	33	53	86
	٪	٪ 38.37	٪ **61.63**	٪ 100
المجموع	ك	53	65	118
	٪	٪ 44.92	٪**55.08**	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول إلى أن غالبية المبحوثين الممثلين بنسبة 55.08٪ لا يحرصون على متابعة تنفيذ آليات التكوين، وفي مقابل ذلك سجلت نسبة 44.92٪ عند الإطارات الذين يحرصون على تفعيل آليات التكوين.

بالنسبة للعلاقة بين صعوبة المهام والحرص على تنفيذ آليات التكوين سجلنا أعلى نسبة بالمحور الخاص بمن يحرصون على متابعة تنفيذ آليات التكوين وهي 62.5٪، والتي سجلت عند من أجابوا بوجود صعوبة لديهم في أداء مهامهم، مقابل 38.37٪ عند من أجابوا بعدم مواجهتهم لصعوبات في أداء مهامهم.

مقابل هذا سجلنا أعلى نسبة بالمحور الخاص بمن لا يحرصون على متابعة تنفيذ آليات التكوين عند من لا يجدون صعوبة في أداء مهامهم وهي 61.63٪، مقابل نسبة 37.5٪ عند من أقروا بمواجهتهم لصعوبات في أداء مهامهم.

هذه النسب لا تحمل دلالات إحصائية كبيرة عن العلاقة بين صعوبة المهام والحرص على متابعة تفعيل آليات التكوين.

هذه النتائج لا تحمل دلالات إحصائية قوية بين الصعوبة في أداء المهام والحرص على متابعة تنفيذ آليات التكوين، حيث لاحظنا أن الإطارات ممن لديهم صعوبة في المهام كانوا أكثر حرصا على متابعة تنفيذ آليات التكوين من الإطارات الذين يجدون صعوبة في أداء المهام، وهو ما يبين عدم وجود علاقة قوية بين المتغيرين، ومنه فإن هذا الفرض غير صحيح وبالتالي عدم تحقق الشق السادس من الفرضية الرابعة.

الجدول رقم 48: يبين العلاقة بين صعوبة المهام ومدى المساهمة في صياغة آليات التحفيز.

صياغة آليات للتحفيز / صعوبة المهام		نعم	لا	المجموع
نعم	ك	12	20	32
	٪	٪ 37.5	٪ **62.5**	٪ 100
لا	ك	79	7	86
	٪	٪ **91.86**	٪ 8.14	٪ 100
المجموع	ك	91	27	118
	٪	٪ **77.12**	٪ 22.88	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن غالبية الإطارات يساهمون في صياغة مضامين آليات التحفيز بنسبة معتبرة قدرها 77.12٪، مقابل 22.88٪ عند الذين لا يساهمون في صياغة مضامين هذه الآليات التحفيزية.

بالنسبة للعلاقة بين صعوبة المهام ومدى المساهمة في صياغة آليات التحفيز فقد سجلنا أعلى نسبة بالجدول في المحور الخاص بمن يساهمون في صياغة آليات التحفيز وهي 91.86٪، حيث سجلت عند من ليست لديهم صعوبة في المهام، بينما سجلت أعلى نسبة بالمحور الخاص بمن لا يساهمون في صياغة آليات التحفيز وهي 62.5٪، والتي سجلت عند من يجدون صعوبة في أداء مهامهم بالمؤسسة، وهذه النسب تكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حسب ما تبينة قيمة كا^2 المقدرة بـ 39.06، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°.

تعبر نتائج هذا الجدول عن وجود علاقة قوية بين الصعوبة في أداء المهام ومدى مساهمة الإطارات في صياغة مضامين آليات التحفيز، وهذا ما يؤكد على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق السابع من الفرضية الرابعة.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن الذين لا يجدون صعوبة في أداء مهامهم كانوا هم الأكثر مساهمة في صياغة آليات التحفيز، وبنسبة معتبرة، وفي مقابل ذلك فالذين يجدون صعوبة في أداء مهامهم كانوا هم الأقل مساهمة في صياغة هذه الآليات مما يبين التأثير الكبير لصعوبة المهام في ضمان مساهمة الإطارات في صياغة مضامين آليات التحفيز.

الجدول رقم 49: يبين العلاقة بين طبيعة المهام التنظيمية وصياغة مضامين آليات التخطيط.

صياغة مضامين آليات التخطيط / طبيعة المهام		نعم	لا	المجموع
شاقة	ك	6	13	19
	٪	٪ 31.58	٪ **68.42**	٪ 100
معقولة	ك	33	46	79
	٪	٪ 41.77	٪ 58.23	٪ 100
سهلة	ك	18	2	20
	٪	٪ **90**	٪ 10	٪ 100
المجموع	ك	57	61	118
	٪	٪ 48.31	٪ **51.69**	٪ 100

تشير بيانات الجدول أعلاه أن اتجاهه العام تمثله أغلبية الإطارات الذين لهم لا يساهمون في صياغة مضامين آليات التخطيط مقدرين بنسبة **51.69**٪، مقابل نسبة 48.31٪ مسجلة عند من يساهمون في صياغة مضامين هذه الآليات.

بالنسبة للعلاقة بين طبيعة أداء المهام والمساهمة في صياغة مضامين آليات التخطيط لإدارة الموارد البشرية نسجل أعلى نسبة بالجدول في المحور الخاص بمن يساهمون في صياغة آليات التخطيط مقدرة بـ **90**٪ والتي سجلت عند الذين كانت مهامهم سهلة مقابل نسبة 41.77٪ عند الذين كانت مهامهم معقولة وأخيرا نسبة 6.25٪ عند الذين كانت مهامهم شاقة.

أما في المحور الخاص بمن لا يساهمون في صياغة مضامين آليات التخطيط نسجل أعلى نسبة مقدرة بـ **68.42**٪ والتي سجلت عند الذين كانت مهامهم شاقة مقابل نسبة 58.23٪ عند الذين كانت مهامهم معقولة وأخيرا نسبة 10٪ عند الذين كانت مهامهم شاقة.

تؤكد هذه النسب على وجود دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين كما تؤكد ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ 17.40، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°، وهي نسب تؤكد على وجود علاقة بين طبيعة المهام لدى الإطارات ومدى مساهمتهم في صياغة مضامين آليات التخطيط، مما يدل على صحة ما افترضناه وبالتالي تحقق الشق الثامن من الفرضية الرابعة.

كما تعكس هذه النتائج على الأهمية الكبيرة لطبيعة مهام الإطارات من حيث سهولتها ومشقتها في رفع أو عرقلة أداء الإطارات لوظائف إدارة الموارد البشرية من حيث مساهمتهم في صياغة المضامين الخاصة بآليات التخطيط الذي يكتسي أهمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية حيث إنه يمكّن من توفير النفقات، وتسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل وتوجيه المجهودات نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد، فكلما زادت الدراسات المبنية على التخطيط زادت البدائل الممكنة في التعامل مع ما هو متوقع.

الجدول رقم 50: يبين العلاقة بين طبيعة المهام وإعداد برامج ونشاطات التوجيه.

إعداد برامج ونشاطات التوجيه / طبيعة المهام		كثيرا	أحيانا	لا أبدا	المجموع
شاقة	ك	0	16	3	19
	٪	٪ 0	٪ **84.21**	٪ 15.79	٪ 100
معقولة	ك	61	15	3	79
	٪	٪ 77.21	٪ 18.99	٪ 3.80	٪ 100
سهلة	ك	18	2	0	20
	٪	٪ **90**	٪ 10	٪ 0	٪ 100
المجموع	ك	79	33	6	118
	٪	٪ **66.95**	٪ 27.97	٪ 5.08	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن أغلبية المبحوثين المقدرين بنسبة 66.95٪ يساهمون كثيرا في إعداد برامج ونشاطات التوجيه للموارد البشرية في المؤسسة، مقابل نسبة 27.97٪ من الذين يساهمون أحيانا فقط في إعدادها، وأخيرا نسبة 5.08 ٪ عند الإطارات الذين لا يساهمون على الاطلاق في إعداد هذه البرامج والنشاطات.

بالنسبة للعلاقة بين طبيعة أداء المهام والمساهمة في إعداد برامج ونشاطات التوجيه نسجل أعلى نسبة بالجدول في المحور الخاص بمن يساهمون في في إعداد برامج ونشاطات التوجيه مقدرة بـ **90**٪ والتي سجلت عند الذين كانت مهامهم سهلة مقابل نسبة 77.21٪ عند الذين كانت مهامهم معقولة وأخيرا نسبة منعدمة 0٪ عند الإطارات الذين كانت مهامهم شاقة.

بالنسبة للمحور الثاني والخاص بالاطارات الذين لا يساهمون إلا أحيانا في في إعداد برامج ونشاطات التوجيه بالمؤسسة نسجل أعلى نسبة مقدرة بـ **84.21**٪ عند الإطارات الذين أجابوا بأن مهامهم كانت شاقة، مقابل نسبة 18.99٪ عند الذين كانت مهامهم معقولة وأخيرا نسبة 10٪ عند الإطارات الذين كانت مهامهم شاقة.

أما بالنسبة للمحور الخاص بالاطارات الذين لا يساهمون على الإطلاق في في إعداد برامج ونشاطات التوجيه فنسجل أعلى نسبة مقدرة بـ 15.79٪ عند الإطارات الذين أجابوا بأن مهامهم كانت شاقة مقابل نسبة 3.80٪ عند الذين كانت مهامهم معقولة، وأخيرا انعدام النسبة 0٪ عند الإطارات الذين أجابوا بأن مهامهم كانت سهلة.

تبين هذه النتائج أنه من الإطارات الذين أجابوا بأن مهامهم سهلة لا يوجد بينهم من أقر بعدم مساهمته في إعداد برامج ونشاطات التوجيه ما يعني أنهم شاركوا جميعا في إعداد هذه البرامج، والعكس من ذلك فكل الإطارات الذين أجابوا بأن مهامهم شاقة لم نسجل أي إجابة لديهم بالمساهمة الكبيرة في إعداد هذه البرامج وهي نتائج لها دلالات إحصائية قوية حول حجم العلاقة بين طبيعة المهام والمساهمة في إعداد البرامج والنشاطات التوجيهية، وهذا ما يؤكد على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق التاسع من الفرضية الرابعة.

تؤكد على هذه العلاقة القوية بين طبيعة امهام الإطارات ومدى مساهمتهم في إعداد برامج ونشاطات التوجيه قيمة كا^2 المقدرة بـ 47.18 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 4°.

تعكس هذه النتائج بصفة عامة حجم تأثير الصعوبات المهنية في عرقلة أداء الإطارات، حيث لاحظنا أن الإطارات الذين تتصف مهامهم بالسهولة كانوا أكثر مساهمة في إعداد برامج ونشاطات التوجيه للموارد البشرية، بينما الإطارات الذين تتصف مهامهم بالصعوبة كانوا أقل مساهمة في إعداد هذه البرامج والنشاطات، وهذا ما يؤكد على أهمية تحسين ظروف عمل الإطارات والتقليل من الأعباء المهنية التي تواجههم في أداء مهامهم.

التوجيه هو الآخر يعتبر من أهم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، وهو كما يصفه "فوزي حبيش" بمثابة "جوهر القيادة وهو يعني إرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل ووسائل إنجازه، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة، ولكي ينجح القائد في تحقيق آثار التوجيه السليم الذي يمارسه على مرؤوسيه، يجب أن تحظى أعماله بتأييد قادته، لأن ذلك يرفع مكانته ويشجع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته"[1]

[1] فوزي حبيش، مرجع سابق، ص 102.

الجدول رقم 51: يبين العلاقة بين صعوبة المهام التنظيمية في المؤسسة وتفويض المهام.

تفويض المهام / صعوبة المهام		كثيرا	أحيانا	المجموع
نعم	ك	30	2	32
	٪	٪ **93.75**	٪ 6.25	٪ 100
لا	ك	25	61	86
	٪	٪ 29.07	٪ **70.93**	٪ 100
المجموع	ك	55	63	118
	٪	٪ 46.61	٪ **53.39**	٪ 100

يشير الاتجاه العام لهذا الجدول أن كل المبحوثين أجابوا بأنهم يقومون بتفويض مهامهم حيث سجلنا نسبة 53.39٪ عند من يفوضون مهامه أحيانا فقط، مقابل نسبة 46.61٪ عند من يفوضون مهامهم بكثرة، فيما غابت أي إجابات للمبحوثين بالمحور الثالث الخاص بمن لا يفوضون مهامهم أبدا، وهذا ما يبين أن الاتجاه نحو تفويض المهام أصبح شائعا وعاما بالمؤسسات الاقتصادية.

بالنسبة للعلاقة بين صعوبة المهام وتفويض المهام فقد سجلنا أعلى نسبة بالمحور الخاص عند من يفوضون مهامهم بكثرة وهي 93.75٪ والتي سجلت عند من أجابوا بوجود صعوبة في أداء مهامهم، وبالمقابل سجلنا أعلى نسبة في المحور الخاص بمن لا يفوضون المهام إلا قليلا عند من أجابوا بأنهم لا يجدون صعوبة في أداء مهامهم وهي 70.93٪، وهي نسب تؤكد العلاقة بين صعوبة المهام وكثرة تفويضها كما تؤكده قيمة كا^2 المقدرة بـ 39.21، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°.

تؤكد هذه النتائج على وجود علاقة بين صعوبة المهام وكثرة تفويضها، حيث لاحظنا أن الذين أجابوا بوجود صعوبة في أداء مهامهم كانوا أكثر تفويضا للمهام من زملائهم الذين لا يجدون صعوبة في أداء مهامهم، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق العاشر من الفرضية الرابعة.

تلعب الظروف التنظيمية بصفة عامة والصعوبة في أداء المهام دورا كبيرا في اتجاه الإطارات نحو تفويض مهامهم لتخفيف الأعباء، وهذه العوامل تطرق إليها "هنري فايول" (H. Fayol) من خلال تركيزه على مبدأ "تفويض السلطة"، بمعنى توزيعها، ويختلف تطبيق هذا المبدأ من منظمة لأخرى، والذي تتحكم فيه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري حسب "فايول".

تفويض المهام عملية تنظيمية مضبوطة وفق قواعد محددة، حيث حدد "فايول" (H. Fayol) مهام المسؤول الإداري كمشرف أو مدير، والتي ستكون عبارة عن عملية تنفيذ الوظائف الإدارية، ولذلك فإنه من الضروري ضبط الأصول والمبادئ العامة للإدارة وهي أربعة عشر كما قرّرها "فايول"، واستخدامها يساعد المسؤول ليكون أكثر فعالية وكفاءة، ومن أهم هذه المبادئ مبدأ تفويض السلطة، وهو مبدأ قابل للتطبيق في مستويات الإدارة المختلفة العليا والدنيا والوسطى.

الجدول رقم 52: يبين العلاقة بين طبيعة المهام والاتجاه نحو المشاركة في إعداد وتنفيذ المخططات.

المشاركة في إعداد وتنفيذ المخططات / طبيعة المهام		موافق	محايد	معارض	المجموع
شاقة	ك	3	10	6	19
	٪	٪ 15.79	٪ 52.63	٪ 31.58	٪ 100
معقولة	ك	68	11	0	79
	٪	٪ **86.07**	٪ 13.92	٪ 0	٪ 100
سهلة	ك	2	18	0	20
	٪	٪ 10	٪ **90**	٪ 6	٪ 100
المجموع	ك	73	39	6	118
	٪	٪ **61.86**	٪ 33.05	٪ 5.08	٪ 100

يبين الاتجاه العام لهذا الجدول أن غالبية المبحوثين من الإطارات لديهم اتجاه بالموافقة على مساهمتهم في إعداد وتنفيذ المخططات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بنسبة 61.86٪ مقابل نسبة 33.05٪ من الإطارات الذين اتسم اتجاههم بالحياد، وأخيرا نسبة 5.08٪ عند الذين لا يساهمون في ذلك، وهي نسب تدل على الحرص الكبير الذي يتمتع به أغلب الإطارات في إعداد وتنفيذ هذه المخططات.

بالنسبة للعلاقة بين طبيعة مهام الإطارات ومدى مساهمتهم في إعداد وتنفيذ المخططات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة فنسجل أعلى نسبة بالجدول وهي 90٪ بالمحور الخاص بمن التزموا الحياد بشأن الإجابة والذين كانت مهامهم سهلة مقابل نسبة 52.63٪ التي سجلت عند من أجابوا بأن مهامهم شاقة، ونسبة 13.92٪ عند من أجابوا بأن مهامهم معقولة.

بالنسبة للمحور الخاص بمن لديهم اتجاه بالموافقة فيما يخص مساهمتهم في إعداد وتنفيذ المخططات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة فنسجل أعلى نسبة عند الذين أجابو بمعقولية مهامهم وهي **86.07**٪، مقابل نسبة 15.79٪ عند من كانت مهامهم شاقة، وأخيرا نسبة 10٪ عند من لديهم سهولة في مهامهم.

نسجل في المحور الأخير والخاص بمن لديهم اتجاه بالمعارضة فيما يخص مساهمتهم في إعداد وتنفيذ مخططات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة أعلى نسبة عند الإطارات الذين أجابوا بأن مهامهم شاقة وهي 31.58٪، مقابل نسبة منعدمة 0.0٪ عند من كانت مهامهم معقولة، وأخيرا نسبة 6٪ عند من كانت لديهم سهولة في أداء مهامهم.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل الإطارات الذين أجابوا بمعارضتهم للمشاركة في إعداد وتنفيذ مخططات إدارة الموارد البشرية كانت مهامهم شاقة، وهذا ما يؤكد على العلاقة القوية بين بين طبيعة مهام الإطارات ومدى مساهمتهم في إعداد وتنفيذ مخططات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة كما تؤكد على ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ 84.54، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 4°، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الحادي عشر من الفرضية الرابعة.

تثبت هذه النسب والأرقام عن أهمية عامل الاستقرار في أداء المهام وسهولتها في تفعيل أداء الإطارات من خلال مساهمتهم في إعداد وتنفيذ مخططات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية التي يعملون لصالحها، حيث أن هذه العلاقة تكشف لنا عن تأثر الإطارات بطبيعة مهامهم، فكلما كانت المهام شاقة قلّ اتجاههم نحو المساهمة في إعداد وتنفيذ هذه المخططات نتيجة تأثرهم بطبيعة المهام الموكلة إليهم ما يجعل أداءهم أقل فعالية في تنظيم الموارد البشرية.

من خلال تحليلنا لبيانات الفرضية الرابعة المتعلقة بتأثير الأعباء التنظيمية والمهنية للإطارات في إعداد وتنفيذ وصياغة مضامين آليات إدارة الموارد البشرية لاحظنا أن الأعباء التنظيمية من حيث صعوبتها وكثرتها وطبيعتها لها تأثير كبير في أداء الإطارات لهذه المهام، وهذا ما يتطلب من الإطارات اتخاذ إجراءات تساعدهم على التقليل من هذه الأعباء كتفويض المهام للعمال وإشراكهم في عملية التسيير واتخاذ القرارات، مثلما أشارت إلى ذلك نظرية "الإدارة اليابانية" التي تركز على الأسلوب الأسري في إدارة المؤسسات، ونظرية "اتخاذ القرارات" لـ"هربرت سيمون" (H. Simon) الذي اعتبر المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي يقوم على الأسلوب التعاوني واتخاذ القرارات، وكذلك نظرية "الإدارة العليا التي جاء بها "هنري فايول" (H. Fayol) والتي ركز من خلالها على مبدأ "تفويض السلطة"، كآلية لإشراك العمال في تسيير المؤسسة، وهذا كله بهدف الرفع من مساهمة الإطارات في إعداد وتنفيذ وصياغة مضامين آليات إدارة الموارد البشرية.

6-3-مناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

بعد دراستنا للموضوع المتعلق بآليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية والعوامل المؤثرة في اختيار الإطارات لنوع الآليات التي يستخدمونها لمتابعة، وتنظيم، ومراقبة وتوجيه، وتحفيز العمال، وبعد قياسنا للعلاقة بين مختلف المتغيرات توصلنا إلى النتائج التالية:

6-3-1-مناقشة وتحليل البيانات العامة لمجتمع الدراسة:

أسفر تحليلنا للبيانات العامة لمجتمع الدراسة على النتائج التالي:

- نسبة الشباب هي الغالبة في مجتمع البحث، حيث تمثل الفئة الأولى والثانية ما نسبته 79.7٪، بينما يمثل أصحاب الفئة الثالثة ممن يقاربون سن التقاعد نسبة 20.3٪، مما يعكس اتجاه المؤسسات نحو الاعتماد على عنصر الشباب من ذوي الكفاءات التسييرية، حسب ما يؤكده الوسط الحسابي لسن المبحوثين:

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{مج (مراكز الفئات} \times \text{التكرارات)}}{\text{مجموع التكرارات}} = \frac{(24\times55.5)+(40\times45.5)+(54\times35.5)}{118} = \frac{5069}{118} = 42.96$$

إذن المتوسط الحسابي لسن المبحوثين هو 42.96 وهذا مايؤكد أن أغلب إطارات المؤسسات التي أجرينا فيها هذه الدراسة هم من فئة الشباب.

- التباين بين الجنسين في تقلد المناصب راجع لخصوصية المرأة في المجتمع الجزائري وارتباط ذلك بعدة عوامل، فمن جهة بالعادات والتقاليد والنظرة لتواجد المرأة في العمل نتيجة ترابط عدة عوامل، تاريخية وحضارية، وسياسية واقتصادية، ومن جهة أخرى بالمرحلة الراهنة التي يمر بها المجتمع الجزائري والتي تسمح بتواجد المرأة إلى جانب الرجل في كل المجالات، مما يعكس بداية انتشار وجود المرأة في جميع الميادين والبيئات الاجتماعية.
- اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في الغالب على عامل الشهادة العلمية كمعيار أساسي في تقلد وظائف المسؤوليات الإدارية، ويظهر هذا الاعتماد من خلال النسبة المئوية الكبيرة الخاصة بالمستوى التعليمي الجامعي الذي يتمتع به أغلبية المبحوثين من الإطارات وهي 69.5٪، قياسا بالأهمية التي تكتسيها الشهادة العلمية الجامعية في تولي المناصب الإدارية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة.

- كل الإطارات المبحوثين هم من المسؤولين (رؤساء الأقسام ورؤساء المصالح والمساعدين)، وهذا راجع لطبيعة العينة التي قصدناها، والتي تقتصر على الإطارات من الإداريين والمسؤولين، ولا تشمل العمال المهنيين حيث يمثل المسؤولون نسبة 70.30٪، والمساعدون نسبة 29.70٪.
- غالبية الإداريين المبحوثين تزيد خبرتهم عن العشر سنوات، بينما يمثل الذين تقل سنوات خبرتهم عن العشر سنوات النسبة الأقل من المبحوثين، وهذا ما يوضح اتجاه المؤسسات الاقتصادية الحديثة نحو الاعتماد على عنصر الخبرة كعنصر أساسي من عناصر تحديد المسؤوليات مجال التسيير وإدارة الموارد البشرية.

الوسط الحسابي لخبرة المبحوثين:

$$\text{الوسط الحسابي} = \frac{\text{مج (مراكز الفئات} \times \text{التكرارات)}}{\text{مجموع التكرارات}} = \frac{(56\times25.5)+(50\times15.5)+(12\times5.5)}{118} = \frac{2269}{118} = 19.23$$

- لا توجد علاقة قوية بين المستوى التعليمي والرتبة الوظيفية للاطارات، لأن رتبة المسؤولين هي التي تمثل النسبة الغالبة سواء عند كان ذلك عند الإطارات ذوي المستوى الجامعي أو عند ذوي المستوى الثانوي.
- دور عامل الخبرة في تقلد المسؤوليات، فالإطارات الأكثر خبرة هم الأكثر تقلّدا للمسؤوليات، وفي المقابل الأقل خبرة هم أقل تقلدا للمسؤولية، وهذا ما يدل على أهمية عامل الخبرة في منح المسؤوليات الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية، وهذا ما يؤكد على وجود علاقة بين الخبرة والرتبة الوظيفية.

6-3-2-مناقشة وتحليل النتائج في ضوء الفرضيات:

قمنا بتقسيم تحليلاتنا الخاصة بالفرضيات حسب المؤشرات المعتمدة في كل فرضية على حدة وهي على النحو التالي:

6-3-2-1-في ضوء الفرضية الأولى:

"تؤثر الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية بدور كبير في اتجاه الإطارات لتحديد واستخدام آليات التحفيز المالي والتكوين."

أسفر تحليلنا لنتائج الدراسة في جزئها المتعلق بالفرضية الأولى عن تحقق أغلب المؤشرات التي اختبرنا بها مدى صحة هذه الفرضية، وقد كانت التحليلات التي توصلنا إليها على النحو التالي:

- وجود علاقة ارتباطية قوية بين هامش الأرباح المالية للمؤسسة ومدى ضمانها لمنح وعلاوات استثنائية للعمال، (53.01٪ من الإطارات الذين أجابوا بأن هامش الأرباح جيد أكدوا ضمان منح وعلاوات استثنائية، و88.57٪ من الذين أجابوا بأن هامش الأرباح متوسط نفوا ذلك) وتؤكد هذا الدور قيمة كا^2 17.64 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°، ومنه فهذا الفرض صحيح، وبالتالي تحقق الشق الأول من الفرضية الأولى.
- وجود علاقة عكسية بين هامش الأرباح المالية وتأييد توجه المؤسسة نحو تطوير سبل التحفيز المادي، لأن نسبة التأييد تزيد عند من أجابوا بأن هامش الأرباح متوسط وتنقص عند من أجابوا بأن هامش الأرباح جيد، والعكس إذ تزيد نسبة المعارضة عند الذين أجابوا بأن هامش الأرباح جيد وتنقص عند من أجابوا بأن هامش الأرباح متوسط ومنه فإن هذا الفرض غير صحيح، وبالتالي عدم تحقق الشق الثاني من الفرضية الأولى.
- وجود علاقة قوية بين هامش الأرباح المالية وتأييد اعتماد المؤسسة على نظام واضح لتحفيز العمال ماليا، لأن نسبة التأييد الأعلى (83.13٪) سجلت عند من أجابوا بأن هامش الأرباح المالية للمؤسسة جيد، وتؤيد هذه العلاقة قيمة كا^2 المقدرة بـ 52.03 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1° مما يؤكد أن هذا الفرض صحيح وبالتالي تحقق الشق الثالث من الفرضية الأولى.
- وجود علاقة بين هامش الأرباح واتجاه الإطارات بالموافقة على منح علاوات خاصة للمتفانين في العمل كآلية للتحفيز، حيث كلما كانت هوامش الأرباح أحسن زاد الاتجاه بالموافقة على هذه الآليات أكثر، (72.29٪ من الموافقين أو الموافقين جدا على منح علاوات خاصة كانوا من الإطارات الذين أجابوا بأن هامش الأرباح جيد) وتؤكد ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ 14.58 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.001، ودرجة حرية 2°، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وتحقق الشق الرابع من الفرضية الأولى.

- العلاقة القوية بين الصعوبات المالية للمؤسسة وأسباب عدم إجراء التكوينات، فكلما كان إقرار بوجود صعوبات مالية زادت نسبة إرجاع سبب الصعوبات للأعباء المالية (69.23٪ ممن أقروا بالصعوبات المالية أرجعوا سبب عدم إجراء التكوينات لنقص الأموال، و57.14٪ من الذين نفوا الصعوبات المالية أرجعوا السبب لقلة الوقت)، وتؤكد على ذلك قيمة كا^2 والمقدرة بـ 109.83، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية قدرها 0.00، ودرجة حرية 3°، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض، وبالتالي تحقق الشق الخامس من الفرضية الأولى.
- وجود علاقة بين الصعوبات المالية التي تعانيها مؤسسة والاتجاه نحو استخدام آلية الخصم من الأجر كآلية لمراقبة أداء العمال، فالنسبة الأعلى من الموافقة على استخدام هذه الآلية وهي 100٪ سجلت عند الإطارات الذين أقروا بحصول صعوبات مالية، وتؤكد هذه العلاقة قيمة كا^2 المقدرة بـ 9.01 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.02، ودرجة حرية 3°، مما يؤكد صحة هذا الفرض، وبالتالي تحقق الشق السادس من الفرضية الأولى.
- وجود علاقة عكسية بين عامل الصعوبات المالية للمؤسسة ومدى اقتراح الإطارات لدورات تكوينية لفائدة العمال، حيث لاحظنا أنه كلما زادت الصعوبات المالية زادت اقتراحاتهم لتنظيم دورات تكوين والعكس من ذلك كلما زادت الصعوبات زادت نسبة عدم اقتراح دورات للتكوين وهوعكس ما افترضناه في البداية مما يؤكّد عدم صحة الفرض وبالتالي عدم تحقق الشق السابع من الفرضية الأولى.
- وجود علاقة بين المعاناة من عجز مالي وسبب غياب الحوافز، حيث أن أغلب الإطارات ممن أقروا بمعاناة المؤسسة أحيانا من عجز مالي يرجعون سبب غياب التحفيز لترشيد النفقات (70.97٪) بينما يرجع أغلب الذين لم يقروا بمعاناة المؤسسة من عجز مالي السبب لعدم وجود مخططات (48.27٪)، وتؤكد هذه العلاقة قيمة كا^2 المقدرة بـ 27.10 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض، وبالتالي تحقق الشق الثامن من الفرضية الأولى.
- وجود علاقة بين مدى معاناة المؤسسة من عجز مالي في مسيرتها ونوع الآليات المستخدمة في رفع أداء العمال، حيث كلما كانت ظروفها أسوء كانت نسبة استخدام الصرامة من طرف الإطارات أكثر (نسبة 51.61٪ من الإطارات الذين أقروا بحدوث عجز مالي استخدموا أسلوب الصرامة)، وتؤكد هذه العلاقة قيمة كا^2 المقدرة بـ 10.83 والدالة إحصائيا عند مستوى دلالة 0.004، ودرجة حرية 2°، مما يؤكد صحة هذا الفرض، وبالتالي تحقق الشق التاسع من الفرضية الأولى.

- وجود علاقة متوسطة بين المعانات من عجز مالي وغياب المنح والعلاوات الاستثنائية التي تضمنها المؤسسة لعمالها، مثلما تؤكده قيمة كا^2 المقدرة بـ 5.26 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.02 ودرجة حرية 1°، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض، وبالتالي تحقق الشق العاشر من الفرضية الأولى.
- وجود علاقة بين المعاناة من عجز مالي ومدى الإقرار بغلبة آلية التحفيز المالي على الآليات الأخرى، (71.26٪ من الإطارات الذين نفوا تعرض المؤسسة لعجز مالي أجابوا باستخدام التحفيز المالي، و58.06 ٪ من الذين أقروا بحدوث العجز المالي أجابوا باستخدام التحفيز عن طريق توفير خدمات)، وتؤكد على صحة هذه العلاقة قيمة كا^2 وهي 16.05 والدال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°، وهو ما يؤكد صحة ما افترضناه، وبالتالي تحقق الشق الحادي عشر من الفرضية الأولى.

التحقق من صدق الفرضية الأولى:

تكونت الفرضية الأولى من أحد عشر (11) شقا يمثلون مؤشرات قياس هذه الفرضية كما توضحه عملية تحليل بيانات الجداول الخاصة بها، لم يتحقق منها شق واحد فقط في مقابل تحقق العشرة الأخرى، ويتحدد ذلك حسابيا حسب ما تبينه المعادلة الرياضية التالية:

11←100٪

⇐ 10×11/100 = 90.91٪

10← س

نستنتج من هذه العمليات بأن الفرضية الأولى تحققت بنسبة كبيرة وهي إحدى وتسعون فاصل واحد وتسعون بالمئة (90.91 ٪).

6-3-2-2-في ضوء الفرضية الثانية:

"تؤثر الظروف التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية سلبيا وإيجابيا في أداء الإطارات لوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال التقييم والمبادرة والاتجاه نحو التكوين والتحفيز المعنوي."

أسفر تحليلنا لبيانات نتائج هذه الدراسة في شقها المتعلق بالفرضية الثانية عن تحقق أغلب المؤشرات التي اختبرنا من خلالها مدى صحة هذه الفرضية، وهي على النحو التالي:

- عدم وجود علاقة بين ارتياح الإطارات في ممارسة مهامهم بالمؤسسة واستخدامهم لآلية التقييم المستمر للموظف، (لاحظنا 56.14٪ من الإطارات غير المرتاحين في العمل يستخدمون آلية التقييم المستمر)، وهذا ما يؤكد عدم صحة هذا الفرض وبالتالي عدم تحقق الشق الأول من الفرضية الثانية.

- وجود علاقة قوية بين الارتياح في ممارسة المهام والمبادرة في إعداد برامج ونشاطات التكوين، حيث لاحظنا أن من كانوا مرتاحين في أداء مهامهم كانت لديهم روح المبادرة كبيرة في إعداد برامج ونشاطات التوجيه الخاصة بالعمال (90.16 ٪)، والعكس (50.88٪ ممن ليسوا مرتاحين في مهامهم لا يبادرون إلا أحيانا في إعداد هذه البرامج)، وتؤكد على قوة هذه العلاقة قيمة كا^2 حيث قدرت بـ31.67، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00 ودرجة حرية 2° ما يدل على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الثاني من الفرضية الثانية.
- وجود علاقة بين الارتياح في ممارسة المهام الإدارية بالمؤسسة والاتجاه نحو الموافقة على تطوير آليات التحفيز المالي (96.72٪ من المرتاحين موافقين)، كما تؤكد ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ 29.18، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°، مما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الثالث من الفرضية الثانية.
- العلاقة القوية بين الارتياح في المهام وتفويضها كآلية للتحفيز المعنوى، حيث لاحظنا أن الأكثر ارتياحا من الإطارات هم الأكثر تفويضا للمهام كآلية للتحفيز (59.02٪)، والأقلّ ارتياحا هم الأكثر بعدا عن تفويض المهام (**66.67** ٪)، تؤكد على قوة هذه العلاقة الارتباطية قيمة كا^2 المقدرة بـ7.81، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.005، ودرجة حرية مقدارها 1° مما يدعم صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الرابع من الفرضية الثانية.
- وجود علاقة بين الارتياح في ممارسة المهام ومراقبة تفعيل آليات تنظيم العمال، فالارتياح في ممارسة المهام يؤثر بشكل واضح في مدى مراقبة الإطارات لتفعيل آليات التنظيم (96.72٪ من المرتاحين يراقبون تفعيل آليات التنظيم)، كما تؤكد على هذه العلاقة قيمة كا^2 والمقدرة بـ 8.90 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.003 ودرجة حرية 1° مما يؤكد صحة هذا الفرض، وبالتالي تحقق الشق الخامس من الفرضية الثانية.
- عدم وجود علاقة قوية بين التفاعل التنظيمي وفلسفة القيادة نحو التكوين (100٪ من الإطارات الذين يتفاعلون دائما يرونه فعلا أساسيا، و100٪ ممن يتفاعلون نادرا يرونه فعلا أساسيا)، وهو ما يؤكد عدم صحة ما افترضناه وبالتالي عدم تحقق الشق السادس من الفرضية الثانية.
- عدم وجود علاقة بين التفاعل التنظيمي بين الإطارات واتجاههم نحو أهمية آلية التكوين في تحسين أداء العمال، فزيادة التفاعل التنظيمي بين الإطارات ليست بالضرورة دافعا لجعل اتجاههم إيجابيا نحو التكوين، (100٪ من الإطارات الذين يتفاعلون دائما لهم اتجاه بالموافقة على أهمية آلية التكوين، و100٪ ممن يتفاعلون نادرا لهم أيضا اتجاه بالموافقة نحو أهمية آلية التكوين)، وهذا ما يؤكد عدم صحة هذا الفرض وبالتالي عدم تحقق الشق السابع من الفرضية الثانية.

- وجود علاقة قوية بين مناخ العمل داخل المؤسسة واتجاه الإطارات نحو التكوين الدوري للعمال (64.81٪ ممن أجابوا بأن مناخ العمل جيد لهم اتجاه بالموافقة على التكوين الدوري للعمال، و59.09٪ ممن أجابوا بأن مناخ العمل سيء لهم اتجاه محايد)، وما يؤكد العلاقة قيمة كا^2 18.53 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.001، ودرجة حرية مقدارها 4° وهذا ما يؤكد على صحة هذا الفرض وتحقق الشق الثامن من الفرضية الثانية.
- وجود علاقة واضحة بين مناخ العمل داخل المؤسسة واتجاه الإطارات نحو استخدام آلية التحفيز المعنوي للعمال، (64.81٪ ممن أجابوا بأن مناخ العمل جيد لهم اتجاه بالموافقة على استخدام آلية التحفيز المعنوي للعمال، و59.09٪ ممن أجابوا بأن مناخ العمل سيء لهم اتجاه محايد)، كما تبين ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ 21.05، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 4°، وهذا ما يدل على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق التاسع من الفرضية الثانية.
- وجود علاقة بين مناخ العمل والاتجاه نحو استخدام آلية إشراك العمال في اتخاذ القرارات الخاصة بالمؤسسة، (48.15٪ ممن أجابوا بأن مناخ العمل جيد لهم اتجاه بالموافقة جدا على إشراك العمال في اتخاذ القرارات، و62.69٪ ممن أجابوا بأن مناخ العمل سيء لهم اتجاه محايد)، كما تؤكد ذلك قيمة كا^2 14.48 الدال إحصائيا عند مستوى 0.02، ودرجة حرية 6°، وهذا ما يدل على صحة هذا الفرض وتحقق الشق العاشر من الفرضية الثانية.

التحقق من صدق الفرضية الثانية:

تكونت الفرضية الثانية من عشرة (10) أجزاء تمثله مؤشرات بيانات الجداول العشرة الخاصة بهذه الفرضية كما توضحة عملية التحليل التي قمنا بها، لم يتحقق منها ثلاثة أجزاء في مقابل تحقق السبعة المتبقية، ويتحدد ذلك رياضيا حسب ما تبينه المعادلة التالية:

10←100٪

⇐ 7×100/10 = 70٪.

7← س

نستنتج من خلال ما تبينه هذه العمليات بأن الفرضية الثانية قد تحققت هي الأخرى بنسبة معتبرة لكنها أقل من الفرضية الأولى، حيث قدرت نسبة تحققها بسبعين بالمئة (70٪).

6-3-2-3-في ضوء الفرضية الثالثة:

"تساهم نوعية الإطارات بالمؤسسة الاقتصادية بشكل فعال في تحديد طرق استخدام آليات إدارة الموارد البشرية وتفعيلها."

أسفر تحليلنا لبيانات نتائج هذه الدراسة في شقها المتعلق بالفرضية الثالثة عن تحقق أغلب المؤشرات التي اختبرنا بها مدى صحة هذه الفرضية، وقد كانت على النحو التالي:

- الجامعيين أكثر تقييما باستمرار للموظف من ذوي المستوى الثانوي، وفي المقابل هم الأقل نسبة في عدم التقييم المستمر للموظف (67.07٪ من الجامعيين يستخدمون آلية التقييم المستمر للموظفين، و58.23٪ من الثانويين لا يستخدمون آلية التقييم) وبالتالي فالنسبة تؤكد وجود علاقة بين المستوى والتقييم المستمر للموظف، وتؤكد على هذه الدلالة الإحصائية قيمة كا^2 المقدرة بـ 6.69 والدال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.01 ودرجة حرية 1°، وهذا ما يجعلنا نؤكد على صحة هذا الفرض، وبالتالي تحقق الشق الأول من الفرضية الثالثة.
- أكثرية الجامعيين يرون التكوين فعل أساسي (70.73٪) وأقليتهم يعتبرونه إجراءا ثانويا (29.27٪)، بينما ذووا المستوى الثانوي أكثريتهم يرون التكوين إجراء ثانوي (65.89٪)، وأقليتهم يعتبرونه فعلا أساسيا (36.11٪)، وبالتالي توجد علاقة بين المستوى التعليمي وفلسفة القيادة نحو التكوين، تؤكد هذا قيمة كا^2 (12.51) الدال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.001 ودرجة حرية 1°، وهذا ما يجعلنا نؤكد على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الثاني من الفرضية الثالثة.
- الإطارات الجامعيون كانوا أكثر استخداما لآلية التوجيه المهني للعمال (**89.02**٪) من ذوي المستوى الثانوي الذين كانوا في أغلبهم لا يستخدمون هذه الآلية (58.33٪) مما يدل على وجود علاقة بين المستوى التعليمي وتوجيه العمال مهنيا، تؤكد قيمة كا^2 على هذه العلاقة حيث قدرت قيمة كا^2 بـ 29.59، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°، وهذا ما يكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الثالث من الفرضية الثالثة.
- وجود علاقة بين المستوى التعليمي ونوع الآليات المستخدمة للتعامل مع المخالفين للقواعد التنظيمية بالمؤسسة، حيث كان الجامعيون أكثر ليونة مع المخالفين للقواعد التنظيمية من خلال استخدام آلية المساءلة بنسبة (**73.17**٪)، على عكس الثانويين الذين يميلون أكثر للصرامة في التعامل مع المخالفين من خلال استخدامهم آلية الخصم من الأجر بنسبة (58.33٪)، وتؤكد ذلك قيمة كا^2 الخاصة بهذا الشق والمقدرة بـ 16.92 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الرابع من الفرضية الثالثة.

- وجود علاقة بين المستوى التعليمي ونوع الآليات المستخدمة في رفع وتيرة الأداء بالمؤسسة، حيث لاحظنا ميل الجامعيين للتنويع في استخدام هذه الآليات والمزج بين التحفيز والصرامة بنسبة (46.34٪)، بينما يميل ذووا المستوى الثانوي إلى الصرامة أكثر بنسبة (55.56٪)، كما تؤكد هذا الطرح قيمة كا^2 المقدرة بـ 19.34، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°، وهو ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الخامس من الفرضية الثالثة.
- وجود علاقة بين عامل الخبرة المهنية للإطارات وشكل الرقابة المستخدمة من طرفهم كمسؤولين لمتابعة أداء العمال، فأصحاب الخبرة الطويلة يميلون لاستخدام الرقابة القبلية بنسبة (**55.36**٪)، بينما ينقسم أصحاب الخبرة القصيرة بين المزج في استخدام الرقابة القبلية والبعدية مع تسجيل فوارق ذات دلالات إحصائية كما تؤكد قيمة كا^2 المقدرة بـ 13.3 على قوة هذه العلاقة، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.008، ودرجة حرية مقدارها 4°، مما يدل على صحة هذا الفرض، وبالتالي تحقق الشق السادس من الفرضية الثالثة.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين الخبرة ومدى الاستفادة من دورات تكوين فأغلب الإطارات ذووا الخبرة استفادوا من تكوين (62.5٪)، ونفس الشيء ينطبق على قليلي الخبرة الذين استفادوا هم أيضا من دورات تكوين بنسبة (58.33٪) وهي نسب متقاربة جدا، مثلما تؤكده قيمة كا^2 0.29 وهو غير دال إحصائيا، مما يدل على عدم صحة هذا الفرض وبالتالي عدم تحقق الشق السابع من الفرضية الثالثة.
- وجود علاقة قوية بين الخبرة المهنية ونوع نشاط التوجيه، إذ نلاحظ أن قليلي الخبرة يفضلون الاجتماعات بنسبة (**83.33**٪)، بينما يميل أصحاب الخبرة الطويلة يميلون لإصدار التعليمات لتوجيه العمال بنسبة (64.29٪)، وهي نسب دالة جدا كما تؤكد على ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ9.41، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.009، ودرجة حرية مقدارها 2°، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الثامن من الفرضية الثالثة.
- وجود علاقة قوية بين عامل الخبرة المهنية ومدى الحرص الحرص على مراقبة تفعيل آليات الرقابة بالمؤسسة، حيث أن نسبة (96.43٪) من الإطارات ذوي الخبرة الطويلة يحرصون على تفعيل هذه الآليات مقابل نسبة (100٪) من قليلي الخبرة الذين لا يحرصون على تفعيلها، وهي أرقام ذات دلالات قوية كما تؤكد ذلك قيمة كا^2 والمقدرة بـ 99.56 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°، مما يدل على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق التاسع من الفرضية الثالثة.

- وجود علاقة بين طبيعة الإطارات ومدى الاعتماد على آلية التخطيط المستقبلي لإدارة الموارد البشرية، حيث لاحظنا أن الإطارات المتخصصة كانوا هم أكثر اعتمادا على هذه الآلية بنسبة (53.13٪) مقابل نسبة (**72.73**٪) من الإطارات المؤهلة الذين يميلون لعدم الاعتماد على هذه الآلية كما تؤكد على ذلك قيمة كا^2 4.79 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.02، ودرجة حرية مقدارها 1°، وهو ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق العاشر من الفرضية الثالثة.
- وجود علاقة بين طبيعة الإطارات المسيرة للمؤسسة ومدى الحرص على تفعيل آليات التكوين حيث لاحظنا بأن الإطارات المتخصصة كانوا هم أكثر حرصا على تفعيل آليات التكوين (53.13٪)، وفي المقابل كان الإطارات المؤهلة يمثلون أبر نسبة ممن لا يحرصون على تفعيل هذه الآليات بنسبة (**90.91**٪) كما تؤكد ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ 14.03 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°، وهو ما يؤكد صحة هذا الفرض، وبالتالي تحقق الشق الحادي عشر من الفرضية الثالثة.
- وجود علاقة بين طبيعة الإطارات ومدى المساهمة في تفعيل آليات التوجيه، حيث أن الإطارات المتخصصة أكثر مساهمة في تفعيل هذه الآليات من خلال شرح المهام بنسبة (**59.09**٪)، وتنسيق النشاط بنسبة (43.75٪)، في مقابل ذلك كان الإطارات المؤهلة هم أكثر الإطارات الذين لا يساهمون بأي شيء (40.91٪)، وتدعم هذه العلاقة قيمة كا^2 المقدرة بـ 14.98 والذي هو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.001، ودرجة حرية مقدارها 2°. مما يدعم صحة هذا الفرض وتحقق الشق الثاني عشر من الفرضية الثالثة.

التحقق من صدق الفرضية الثالثة:

تكونت الفرضية الثالثة من اثني عشرة (12) شقا تمثله مؤشرات بيانات الجداول الاثن عشرة الخاصة بهذه الفرضية كما توضحة عملية التحليل التي قمنا بها، تحقق منها إحدي عشرة شقا فيما لم يتحقق شق واحد، ويتحدد ذلك رياضيا حسب المعادلة التالية:

12←100٪

⇐ 11×12/100 = 91.67٪.

11← س

نستنتج من خلا ما تبينه هذه العمليات بأن الفرضية الثالثة قد تحققت بنسبة معتبرة وهي واحد وتسعون فاصل سبعة وستين بالمئة (91.67٪).

6-3-2-4-في ضوء الفرضية الرابعة:

"تلعب الأعباء والمهام التنظيمية لإطارات المؤسسة دورا مفصليا في إعداد وتنفيذ وصياغة مضامين آليات إدارة الموارد البشرية."

أسفر تحليلنا لنتائج الدراسة في شقها المتعلق بالفرضية الرابعة عن تحقق أغلب المؤشرات التي اختبرنا بها مدى صحة هذه الفرضية، وقد كانت الاستنتاجات التي توصلنا إليها والخاصة بهذه الفرضية على النحو التالي:

- وجود علاقة قوية بين المعاناة من كثرة الأعباء التنظيمية ومدى المساهمة في إعداد برامج ومخططات التكوين، فكلما قلت الأعباء زادت المساهمة في إعداد هذه البرامج (83.33٪ ممن لا يشكون من كثرة الأعباء التنظيمية يساهمون في إعداد هذه البرامج، و80٪ ممن يشكون كثيرا من الأعباء التنظيمية لا يساهموم في إعداد برامج ومخططات التكوين)، وتؤكد قيمة كا^2 على قوة هذه العلاقة حيث قدرت بـ 23.44 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°، وهو ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الأول من الفرضية الرابعة.
- عدم وجود علاقة تأثيرية قوية بين كثرة الأعباء التنظيمية للإطارات وطبيعة نشاطات التوجيه المستخدمة في التعامل مع العمال، حيث لاحظنا أن 85٪ ممن يشكون كثرة الأعباء يستخدمون الاجتماعات و83.33٪ ممن لا يشكون من الأعباء يستخدمون الاجتماعات أيضا، وهي نسب متقاربة جدا، وهذا ما يؤكد على عدم صحة هذا الفرض وبالتالي عدم تحقق الشق الثاني من الفرضية الرابعة.
- وجود علاقة قوية بين كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في توجيه العمال مهنيا، حيث كلما قلت الأعباء زادت المساهمة في التوجيه (100٪ ممن لا يشكون أبدا من الأعباء التنظيمية يساهمون في التوجيه وهي النسبة الأكبر من المساهمين، بينما 35٪ ممن يشكون كثيرا من أعباء العمل لا يساهمون في نشاطات التوجيه)، كما تؤكده قيمة كا^2 7.57 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.02، ودرجة حرية مقدارها 2°، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الثالث من الفرضية الرابعة.

- وجود علاقة بين المعاناة من كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في ضبط مضامين آليات التوجيه، حيث لاحظنا أن الأقل معاناة من الأعباء هم الأكثر مساهمة في ضبط مضامين هذه الآليات (66.67٪)، بينما الأكثر معاناة من الأعباء التنظيمية كان أكثرهم لا يساهمون في ضبط هذه المضامين (65٪)، كما تؤكد قيمة كا^2 على قوة هذه العلاقة بين هذين المتغيرين حيث قدرت بـ 4.66 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.04، ودرجة حرية مقدارها 2°، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الرابع من الفرضية الرابعة.
- وجود علاقة قوية بين المعاناة من كثرة الأعباء التنظيمية ومدى الحرص على تنفيذ آليات الرقابة على العمال، حيث لاحظنا أن الذين لا يعانون من كثرة الأعباء التنظيمية كانوا الأكثر حرصا على تنفيذ آليات الرقابة على العمال (**100**٪)، بينما الذين كانوا أكثر معاناة من الأعباء التنظيمية فهم الأقل حرصا (60٪)، كما تؤكده قيمة كا^2 المقدرة بـ 28.22 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 4°، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الخامس من الفرضية الرابعة.
- عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية قوية بين الصعوبة في أداء المهام والحرص على تفعيل آليات التكوين، حيث لاحظنا تقارب النسب عند من لديهم صعوبة في المهام (**62.5**٪) والذين لا يجدون صعوبة في أداء المهام (**61.63**٪)، من حيث درجة حرصهم على تفعيل آليات التكوين، وهذا ما يؤكد بأن هذا الفرض غير صحيح وبالتالي عدم تحقق الشق السادس من الفرضية الرابعة.
- وجود علاقة قوية بين الصعوبة في أداء المهام ومدى مساهمة الإطارات في صياغة آليات التحفيز، حيث لاحظنا أن الذين لا يجدون صعوبة في أداء مهامهم كانوا هم أكثر مساهمة في صياغة آليات التحفيز، بينما الذين يجدون صعوبة في أداء مهامهم كانوا هم الأقل مساهمة في صياغة هذه الآليات، (91.86٪ من الإطارات الذين لا يجدون صعوبة في مهامهم يساهمون في صياغة آليات التحفيز، و62.5٪ من الذين يجدون صعوبة في المهام لا يساهمون في ذلك)، وهذا ما تبينة قيمة كا^2 المقدرة بـ 39.06، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°، ما يؤكد على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق السابع من الفرضية الرابعة.

- وجود علاقة بين طبيعة المهام لدى إطارات المؤسسة ومدى مساهمتهم في صياغة مضامين آليات التخطيط (90٪ من الإطارات الذين لا يجدون صعوبة في مهامهم يساهمون في صياغة مضامين آليات التخطيط، و68.42٪ من الذين يجدون صعوبة في المهام لا يساهمون في ذلك)، وتؤكد على ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ 17.40، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°، مما يدل على صحة ما افترضناه وبالتالي تحقق الشق الثامن من الفرضية الرابعة.
- وجود علاقة قوية بين طبيعة مهام الاطارات في المؤسسة ومدى المساهمة في إعداد البرامج والنشاطات التوجيهية، حيث لاحظنا أن الإطارات الذين تتصف مهامهم بالسهولة كانوا أكثر مساهمة في إعداد برامج ونشاطات التوجيه للموارد البشرية (90٪)، بينما الإطارات الذين تتصف مهامهم بالصعوبة كانوا هم الأقل مساهمة (أحيانا) في إعداد هذه البرامج والنشاطات بنسبة كبيرة وهي (84.21٪)، وتؤكد على هذه العلاقة القوية قيمة كا^2 المقدرة بـ 47.18 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 4°، وهذا ما يؤكد على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق التاسع من الفرضية الرابعة.
- وجود علاقة بين صعوبة المهام وكثرة تفويضها، حيث لاحظنا أن الإطارات الذين أجابوا بوجود صعوبة في أداء مهامهم كانوا أكثر تفويضا للمهام بنسبة (93.75٪)، وفي مقابل ذلك كان زملاؤهم الذين لا يجدون صعوبة في أداء المهام يمثلون النسبة الأكبر من الإطارات الذين لا يفوضون مهامهم إلا أحيانا فقط بنسبة (70.93٪)، وهي نسب لها دلالات إحصائية قوية كما تؤكد على ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ 39.21، والذي هو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°، وهذا ما يؤكد على صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق العاشر من الفرضية الرابعة.
- العلاقة القوية بين بين طبيعة مهام الإطارات ومدى مساهمتهم في إعداد وتنفيذ مخططات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة حيث لاحظنا أن نسبة 86.07٪ من الإطارات الذين أجابوا بأن مهامهم كانت تتصف بأنها معقولة لهم اتجاه بالموافقة الشديدة على المشاركة في إعداد وتنفيذ المخططات، بينما سجلت نسبة 52.63٪ من الاطارات الذين أجابوا بأن مهامهم اتصفت بأنها كانت شاقة وكان لديهم اتجاه بالحياد بشأن المشاركة في إعداد وتنفيذ المخططات)، وتؤكد على ذلك قيمة كا^2 المقدرة بـ 84.54، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 4°، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الحادي عشر من الفرضية الرابعة.

التحقق من صدق الفرضية الرابعة:

تكونت الفرضية الرابعة من أحد عشر (11) شقا يمثلون مؤشرات قياس هذه الفرضية كما توضحة عملية تحليل بيانات الجداول الخاصة بها، لم يتحقق منها شقين اثنين فقط في مقابل تحقق التسعة الأخرى، ويتحدد ذلك حسابيا حسب ما تبينه المعادلة الرياضية التالية:

11←100٪

⇐ 9×100/11 = 81.82٪.

9← س

نستنتج من هذه العمليات بأن الفرضية الرابعة على غرار الفرضيات الأخرى قد تحققت أيضا وبنسبة كبيرة وهي إحدى وثمانون فاصل إثنان وثمانون بالمئة (81.82٪).

من خلال الفرضيات الأربع التي قمنا بصياغتها في بداية هذه الدراسة ومن خلال تحليلنا للنتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة، يمكننا تلخيص هذه النتائج في النقاط التالية:

من خلال تحليل نتائج وبيانات الفرضيات نستنتج أن الفرضيات الأربع للدراسة قد تحققت لكن بنسب متفاوتة تراوحت بين سبعين بالمئة (70٪)، وواحد وتسعون فاصل سبعة وستون بالمئة (91.67٪)، وبنسبة مئوية إجمالية قدرها 83.60٪ وهي نتائج تعبر عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين أغلب المؤشرات التي استخدمناها في قياس هذه العلاقة التأثيرية بين متغيرات دراستنا.

يمكننا توضيح العلاقات الوصفية بين متغيرات فرضيات الدراسة الأربع في ضوء هذه النتائج كما يلي:

- تؤثر الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية **بدور كبير** في اتجاه الإطارات لتحديد واستخدام آليات التحفيز المالي والتكوين.
- تؤثر الظروف التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية **سلبيا وإيجابيا** في أداء الإطارات لوظيفة إدارة الموارد البشرية من خلال التقييم والمبادرة والاتجاه نحو التكوين والتحفيز المعنوي.
- تساهم نوعية الإطارات بالمؤسسة الاقتصادية **بشكل فعال** في تحديد طرق استخدام آليات إدارة الموارد البشرية وتفعيلها.
- تلعب الأعباء والمهام التنظيمية لإطارات المؤسسة **دورا مفصليا** في إعداد وتنفيذ وصياغة مضامين آليات إدارة الموارد البشرية.

4-6-استنتاجات عامة:

بناءا على ما توصلنا إليه من نتائج من خلال قيامنا بهذه الدراسة، يمكننا تقديم بعض الاستنتاجات العامة الهادفة لتحسين وتفعيل آليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، والتي نوردها على الشكل التالي:

- ضرورة عدم الربط بين هامش الأرباح المالية للمؤسسة والصعوبات المهنية التي يواجهها الإطارات من جهة، وبين برمجة وتنظيم دورات التكوين الخاصة بالعمال من جهة أخرى، لأن التكوين ضروري لتحسين الأداء، وربط عمليات التكوين بالظروف المالية للمؤسسة والصعوبات المهنية للإطارات يفوت على العمال وإدارة المؤسسة الكثير من المزايا التي يوفرها التكوين.
- نفس الشيء يقال عن الحوافز، وربطها بمدى معاناة المؤسسة من عجز مالي، لأن الحوافز مهمة في استقرار وتفعيل وتحسين أداء العمال ولابد من وجودها في المؤسسة بغض النظر عن وضعيتها المالية، لأن المؤسسات الحديثة أصبحت تتنافس على تقديم أحسن وأرقى أنواع المحفزات لجذب العمال وضمان بقائهم.
- يعتبر الارتياح في ممارسة المهام التنظيمية داخل المؤسسة من أهم عوامل نجاحها واستقرارها، لذلك من الضروري على المؤسسات الاقتصادية توفير الظروف التنظيمية المناسبة التي تساعد الإطارات في أداء مهامهم على أكمل وجه، وبالتالي المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن الارتياح في العمل يعزز الشعور بالانتماء وينمي روح المبادرة والنشاط لدى الاطارات.
- الارتياح في ممارسة المهام يؤثر بشكل واضح في مدى مراقبة الإطارات لتفعيل آليات التنظيم، لذلك من الضروري إيلاء الأهمية اللازمة لتوفير ظروف الراحة للإطارات من أجل تفعيل أحسن لأدائهم.
- أهمية فسح المجال أمام التفاعل التنظيمي بين إطارات المؤسسة وذلك لأن التفاعل التنظيمي يساهم في تبادل الآراء والخبرات بين إطارات المؤسسة ويحررها من ضغط العمل مما يساهم في تفعيل أدائهم فيما يتعلق بحسن اختيار وتوظيف وتفعيل استخدام آليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.
- أهمية الاهتمام بتحسين مناخ العمل لما له من آثار إيجابية في فعالية أداء الإطارات داخل المؤسسة، حيث بينت هذه الدراسة أن الإطارات الذين يشعرون بأن مناخ عملهم جيد كانوا أكثر فعالية في تفعيل آليات إدارة الموارد البشرية بمؤسساتهم.

- الاهتمام بالمستوى التعليمي للإطارات لتحسين أداء المؤسسة، حيث لاحظنا أن نظرة الجامعيين للتكوين وتفعيل آليات إدارة الموارد البشرية كانت أكثر إيجابية من غيرهم من الثانويين، كما أنهم أكثر مساهمة في توجيه ومراقبة العمال.
- ضرورة التركيز على عامل الخبرة المهنية باعتبارها تكوينا بالممارسة يكتسبها الاطارات أثناء تأدية مهامهم، حيث لاحظنا أن أصحاب الخبرة الكبيرة كانوا أكثر حرصا على مراقبة تفعيل آليات تنظيم الموارد البشرية بالمؤسسة.
- أهمية الاعتماد على مبدأ التخصص في العمل من أجل تفعيل آليات التخطيط المستقبلي لتسيير الموارد البشرية، وكذا تفعيل آليات التكوين، وأيضا المساهمة في ضبط مضامين آليات توجيه العمال، حيث لاحظنا أن الإطارات المتخصصة كانوا أكثر اعتمادا وحرصا على تفعيل على هذه الآليات من الإطارات المؤهلة.
- ضرورة التقليل من الأعباء التنظيمية للإطارات لمساعدتهم على أداء المهام على أكمل وجه، وذلك من خلال تقسيم أعباء العمل وعدم تركزها على عاتق مجموعة قليلة من الإطارات، وهذا بقصد استغلال أحسن لجهودهم في تفعيل أداء العمال والعمل على تحقيق أكبر قدر من أهداف المؤسسة، حيث لاحظنا من خلال هذه الدراسة أن الإطارات الذين يعانون من كثرة الأعباء التنظيمية كانوا أقل فعالية في أداء مهامهم من الإطارات الذين لا يشكون من كثرة الأعباء التنظيمية، سواء من حيث المساهمة في صياغة مضامين آليات إدارة الموارد البشرية أو من حيث مراقبة تنفيذها وتفعيلها.

خاتمة

في الأخير لا يفوتني أن أشير إلى أنه من خلال تطرقي لموضوع آليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والدور الذي تلعبه مختلف العوامل التنظيمية في طريقة اختيار وتوظيف طبيعة الآليات المستخدمة في إدارة الموارد البشرية بمؤسساتنا الاقتصادية، إنما أردت من خلال ذلك كله أن أبين أهم العوامل المؤثرة في اتجاهات إطارات المؤسسة في أدائهم لوظائف إدارة الموارد البشرية من حيث اختيارهم واستخدامهم وتحديدهم لنوعية هذه الآليات وإعداد مخططاتها وضبط مضامينها وكيفية تطبيقها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

من أهم العوامل التي توقعت أنها مؤثرة وركزت عليها في هذه الدراسة ما يلي:

- الوضعية المالية للمؤسسة: تتمثل متغيراتها المستقلة بهامش الأرباح والصعوبات المالية واحتمال التعرض لعجز مالي.
- الظروف التنظيمية داخل المؤسسة: وتتمثل متغيراتها المستقلة في في الارتياح في ممارسة المهام، التفاعل التنظيمي، مناخ العمل.
- نوعية الكفاءات التي تتوفر عليها المؤسسة الاقتصادية الجزائرية: وتتمثل متغيراتها المستقلة في مستوى التعليمي للإطارات، الخبرة المهنية، طبيعة الإطارات (عادية، متخصصة).
- الأعباء التنظيمية للإطارات: وتتمثل متغيراتها المستقلة في كثرة الأعباء، صعوبة المهام وطبيعتها.

وقفنا في الأخير كما تم توضيحه في تحليلنا ومناقشتنا لنتائج هذه الدراسة على حجم تأثير العوامل الأربعة السالفة الذكر على اتجاهات الإطارات بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية الخمسة التي قصدناها بالبحث حيث كان لها تأثير كبير على أدائهم لوظائف إدارة الموارد البشرية ومساهمتهم في تفعيلها وتنفيذها وإعداد مخططاتها وضبط مضامينها.

المراجع

قائمة المراجع:

1-المراجع العربية:

1-1-الكتب:

1-القرآن الكريم.

2-الأصفر أحمد وعقيل أديب، علم اجتماع التنظيم ومشكلات العمل، منشورات جامعة دمشق، 2003.

3-إنتصار يونس، السلوك الإنساني، المكتبة الجامعية الأزاريطة، اسكندرية، مصر، 2000.

4-أونيس عبد المجيد أونيس، إدارة العلاقات الإنسانية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2011.

5-بدوي محمد طه، المنهج في علم السياسة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.

6-بركات محمد خليفة، مناهج البحث العلمي، دار القلم، الكويت، ط 2، 1984.

7-بكري عبد العليم محمد، مبادئ إدارة الأعمال، مركز التعليم المفتوح بجامعة بنها، برنامج مهارات التسويق، د بلد، 2007.

8-بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط1، 2002.

9-بلوط حسن ابراهيم، المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.

10-بن أشنهو عبد اللطيف، التجربة الجزائرية في التنمية والتخطيط(1962-1980)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1982.

11-بن حبيب عبد الرزاق، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، ط3، الجزائر، 2006.

12-بن عنتر عبد الرحمن، إدارة الموارد البشرية: المفاهيم والأسس والإستراتيجية والأبعاد، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.

13-بوحنية قوي، تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن، ط1، 2008.

14-بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

15-بوغازي الطاهر، القيم التربوية، منشورات الخبر، الجزائر، ط1، 2010.

16-الجبالي حسن، علم النفس الاجتماعي بين النظرية والتطبيق، المكتبة الانجلو مصرية، مصر، ط1، 2003.

17-الجبوري مهند إبراهيم فندي، النظام القانوني للتحول إلى القطاع الخاص، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
18-جميل أحمد توفيق، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1982.
19-جندلي عبد الناصر، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2007.
20-حافظ بدوي هناء، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، اسكندرية، مصر، 2002.
21-حبيش فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1991.
22-حجازي مصطفى، التخلف الاجتماعي، المركز الثقافي العربي، ط9، الدار البيضاء، المغرب، 2005.
23-الحريري رافدة، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
24-الحريري محمد سرور، الإدارة الحديثة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
25-الحسن خالد أبو سعيد، لكيلا تكون القيادة استبدادا، دار المدينة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 1995.
26-حسن عادل، إدارة الأفراد، دار الجامعات المصرية، مصر، 1978.
27-حسن عماد مكاوي وليلى حسين السيد، وليلى حسين السيد، الإتصال ونظرياته المعاصرة، الدار المصرية اللبنانية، ط2، مصر،2001.
28-حسن محمد حسن، الأسس العلمية لمناهج البحث العلمي، دار الطليعة، بيروت، 1986.
29-حسني صقر نادية، مطلع العصر العباسي الثاني، دار الشروق للنشر والتوزيع والطباعة، جدة، السعودية، ط1، 1983.
30-الحضيف محمد بن عبد الرحمن، كيف تؤثر وسائل الإعلام، مكتبة العبيكان، ط2، السعودية، 1998.
31-حلمي محمد فودة وعبد الرحمن صالح عبد الله، المرشد في كتابة الأبحاث، دار الشروق، جدة، السعودية، ط1، 1983.
32-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قالمة، الجزائر، 2004.
33-خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2003.
34-خريف حسين، المدخل إلى الاتصال والتكيف الاجتماعي، مخبر علم الإجماع والاتصال، جامعة قسنطينة، الجزائر، ط1، 2005.

35-دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دارالمحمدية العامة، الجزائر، ط1، 1998.
36-درويش عبد الكريم وليلى تكلا، أصول الإدارة العامة، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة 1980.
37-الدسوقي عبده ابراهيم، وسائل وأساليب الاتصال الجماهيرية والاتجاهات الاجتماعية، دار الوفاء، مصر، 2004.
38-دليو فضيل وآخرون، أسس المنهجية في العلوم الاجتماعية، مطابع دار البحث، قسنطينة، الجزائر، 1999.
39-ذو الفقار زغيب شيماء، نظريات في تشكيل اتجاهات الرأي العام، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ط1، 2004.
40-ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، مناهج وأساليب البحث العلمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2000.
41-رياض عيسى، النظام القانوني للمؤسسات الاقتصادية الاشتراكية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1987.
42-زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار هومة، الجزائر، ط1، 2002.
43-زعتر جازية، أصول التنظيم والإدارة، دار الفكر العربي، القاهرة، د ط، د سنة.
44-زغدود علي، المؤسسات الاشتراكية ذات الطابع الاقتصادي في الجزائر، المؤسسة الجزائرية للطباعة، ط2، د سنة.
45-الزغلول عماد، نظريات التعلم، دار الشروق، عمان، الأردن، 2003.
46-زكي محمود هاشم، الجوانب السلوكية في الإدارة، وكالة المطبوعات، الكويت، ط3، 1980.
47-زهران حامد عبد السلام، علم النفس الاجتماعي، عالم الكتب، القاهرة، ط5، 1984.
48-زياد محمد عبد، أساسيات علم الإدارة، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان، الأردن، ط1، 2010.
49-زيدي عبد الرحمن، مناهج المؤسسة الاقتصادية، دار العلا، القاهرة، 2003.
50-زيد منير سلمان، إدارة اختيار الموظفين، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
51-سعيد شعبان حامد، الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية، بحث مرجعي مقدم للجنة إدارة الأعمال، جامعة الأزهر، 2006.
52-سعيد مرسي بدر، الأيديولوجيا ونظرية التنظيم، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2000.
53-سعيدي علي، بيروقراطية الإدارة الجزائرية، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع، الجزائر، 1981.

54-السلمي علي، تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، 1980.
55-سليمان سميحان القبيلان حمدي، الرقابة الإدارية والمالية على الأجهزة الحكومية، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 1998.
56-السواعي محمد خالد، مدخل إلى تحليل البيانات باستخدام Spss، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2011.
57-السيد أبو نبيل محمود، علم النفس الاجتماعي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ط4، 1985.
58-سيد عبد الله معتز، الاتجاهات التعصبية، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، 1989.
59-سيد فهمي محمد، تكنولوجيا الإتصال في الخدمة الإجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2000.
60-شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان الأردن، ط3، 2005.
61-شروخ صلاح الدين، علم الاجتماع التربوي، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004.
62-شفيق رضوان، علم النفس الاجتماعي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1، 1996.
63-الشيخ سالم فؤاد وآخرون، المفاهيم الإدارية الحديثة، مركز الكتب الأردني، ط4، 1994.
64-صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط3، 2003.
65-صخري عمر، مبادئ الاقتصاد الجزئي الوحدوي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1986.
66-طعمة حسن ياسين، نماذج وأساليب كمية في الإدارة والتخطيط، دار صفاء للنشر والتوزيع، عَمَّان، ط1، 2008.
67-طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
68-طلعت همام، قاموس العلوم النفسية والاجتماعية، مؤسسة الرسالة، ط 1، بيروت، لبنان، 1984.
69-عابدين محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، د.ط، د.س.
70-عاشور أحمد صقر، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، ط2، 1989.
71-عايدة سيد خطاب، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، دار شركة الحريري للطباعة، القاهرة، 2003.
72-عبد الباسط عبد المعطي، البحث الاجتماعي، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.
73-عبد الرحمن سعد، أسس القياس النفسي الاجتماعي، مكتبة القاهرة، 1985.

74-عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الإجتماع، دار الطليعة، بيروت، ط1، 2007.
75-عبد الله علي، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002.
76-عبد المجيد لطفي، علم الاجتماع، ط7، دار المعارف، القاهرة، 1976.
77-العدلوني محمد أكرم، العمل المؤسسي، دار بن حزم، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
78-عرفة أحمد، شبلي سمية، فعاليات التنظيم وتوجيه السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، دط، د س.
79-عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2005.
80-العميان محمود سليمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
81-عوض صابر فاطمة، وميرقت علي خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، اسكندرية، مصر، ط1 2002.
82-عيّاد أحمد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2006.
83-غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008.
84-غيث محمد عاطف، قاموس علم الإجتماع، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1995.
85-فالح صالح محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن، د.ط، د.س.
86-فهمي منصور، موسوعة القوى البشرية، إدارة الأفراد، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، ط6، 1982.
87-الفوال صلاح مصطفى، مناهج البحث في العلوم الاجتماعية، دار غريب، القاهرة، بدون سنة.
88-قنديلي عامر، السامرائي إيمان، البحث العلمي الكمي والنوعي، دار اليازوري، الأردن، 2009.
89-الكبيسي عامر، الفكر التنظيمي، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، ط1، 2004.
90-الكتاني فاطمة المنتصر، الاتجاهات الوالدية في التنشئة الاجتماعية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000.
91-الكلالدة طاهر محمود، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
92-الكلالدة طاهر محمود، القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
93-مجدي أحمد محمد عبد الله، السلوك الاجتماعي وديناميا ته، دار المعرفة الجامعية، القاهرة، 1996.

94-محمد الطيب رفيق، مدخل للتسيير، أساسيات، وظائف وتقنيات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
95-محمد عباس سهيلة، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2003.
96-محمود فتحي عكاشة ومحمد شفيق زكي، المدخل إلى علم النفس الإجتماعي، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2002.
97-مرسي محمد جمال الدين، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006.
98-مرشد سمير أسعد، (مفهوم الكفاءة والفعالية في نظرية الإدارة العامة)، مجلة الاقتصاد والإدارة، العدد 48، جامعة الملك فيصل، السعودية، 1988.
99-مروان أسعد رمضان وآخرون، الإدارة ومبادئها، مركز الشرق الأوسط الثقافي للطباعة والنشر والترجمة والتوزيع، بيروت، ط1، دون سنة.
100-المزجاجي الأشعري أحمد بن داود، مقدمة في الإدارة الإسلامية، جدّة، السعودية، ط1، 2000.
101-مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
102-معروف هوشيار، التخطيط الإستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009.
103-معن خليل عمر، مناهج علم الإجتماع، دار الشروق، عمان، الأردن، ط1، 1995.
104-منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1976.
105-نشواتي عبد المجيد، علم النفس التربوي، دار الفرقان، عمان، الأردن، ط3، 1996.
106-نعيم نصير، القيادة العربية وموقعها من النظريات المعاصرة، المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عمان، الأردن، ط1، 1995.
107-النوري منير، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.

1-2-الأعمال المترجمة:

108-بيير ألبير، أندري جان تودسك، تاريخ الإذاعة والتلفزة، ترجمة محمد قدوش، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
109-دوج نيوسوم وبوب كاريل، الكتابة للعلاقات العامة، ترجمة فايد رباح، دار الكتاب الجامعي، ط1، غزّة، فلسطين، 2003.

110-غربي علي، سلاطنية بلقاسم، قيرة اسماعيل، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى، الجزائر، 2002.
111-غوستاف لوبون، روح الإجتماع، تر: أحمد فتحي زغلول باشا، المؤسسة الوطنية للفنون المطبعية، رغاية، الجزائر، 1988.
112-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، ترجمة بوزيد صحراوي، كمال بوشرف، سعيد سبعون، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006.

1-3-الأطروحات:

113-بزايد نجاة، التكوين واستراتيجية تسيير المهارات التسييرية لدى إطارات شركة سوناطراك، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاجتماعية، قسم علم النفس فرع العمل والتنظيم، جامعة وهران، الجزائر، 2011.
114-بلوناس عبد الله، الاقتصاد الجزائري الانتقال من الخطة إلى السوق ومدى إنجاز أهداف السياسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية، جامعة الجزائر، 2004-2005.
115-بن يمينة السعيد، فعالية تسيير الموارد البشرية لدى الشركات الأجنبية العاملة بالجزائر وأثره على سلوك العامل، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2008.
116-بودوح غنية، استراتيجية التكوين المتواصل في المؤسسة الصحية وإدارة الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، فرع تنمية الموارد البشرية، جامعة الحاج لخضر، بسكرة، الجزائر، 2013.
117-بوزيد نجوى، وضعية الخريج الجامعي في المؤسسة الصناعية: دراسة ميدانية بمؤسسة صيدال الجزائر، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم الاجتماع، فرع تنظيم وعمل، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2010.
118-بوقرة كمال، المسألة الثقافية وعلاقتها بالمشكلات التنظيمية في المؤسسة الجزائرية، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة باتنة، قسم علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، 2008.
119-درحمون هلال، المحاسبة التحليلية نظام معلومات لتسيير ومساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص نقود ومالية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

120-العايب رابح، استراتيجيات التكوين المهني المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية: دراسة تحليلية وتشخيصية لمؤسسة سيدار، أطروحة دكتوراه غير منشورة، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطفونيا، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2002.

121-علوطي لمين، أثر تكنولوجيا المعلومات والاتصال على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2008.

122-قسايسية علي، المنطلقات النظرية والمنهجية لدراسات التلقي، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم الاعلام والاتصال، جامعة الجزائر، 2007.

123-منصور وافي أمين، الإعلام الفلسطيني والأداء المهني للإعلاميين الفلسطينيين في انتفاضة الأقصى، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم علوم الإعلام والاتصال، جامعة الجزائر بن يوسف بن خدة، 2005-2006.

1-4-المجلات:

124-بن عنتر عبد الرحمن، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وبفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد الثاني، جوان 2002.

125-داودي الطيب، ماني عبد الحق، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة الفكر، جامعة بسكرة، الجزائر، عدد3، فيفري 2004.

126-الدبوبي عبد الله وعلي أعمر، اتجاهات طلبة العلوم التطبيقية نحو الفضائيات، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 25، الأردن، 2011.

127-ناصر مراد، الاصلاحات الضريبية في الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، عدد2، 2003.

1-5-الوثائق الرسمية:

128-الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية، الجريدة الرسمية، رقم 242/80 المؤرخة في: 1980/10/04 المتعلقة بإعادة هيكلة المؤسسات، المادة 2.

2-المراجع الغربية:

2-1-الكتب:

129- André Pierre Contandriopoulous et des autres, Savoir préparer une recherche, les presses de L'université de Montréal, Canada, 1990.

130- Bernard Dattier, Textes de méthodologie en sciences sociales, Édition Chicoutimi, Québec, Canada, 2004.

131- Bernard Matoury et Daniel Grazet, Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances, Dunod, Paris, 2001.

132- Brilman J. Les meilleurs pratiques du management, 3éme éd, Editions d'Organisation, Paris, 2001.

133- Carol Kennedy, Toutes les théories du management, 3éme édition, Maxima, paris, 2003.

134- CLAUD Durant: le travail en Chain, Edition de Seuil, Paris, 1978.

135- Daniel K. Schneider, Méthodes qualitatives en sciences sociales, tecfa, Genève, Suisse, 2007.

136- George Terry et S. Franklin, les principes du Mangement, 8éme édition, économica, paris, 1985.

137- Gilles Amado et Guillet Ander, Dynamique des communications dans les groupes, 2eme ed, Edition Armand Colin, France, 1975.

138- Herbert Simon, the new science of management decision, the Macmillan co, New York 1960.

139- J. M. AURIAC et les autres, Economie d'entreprise, Constella, Paris, 1995.

140- Jean longatte, jacques Muller, économie d'entreprise, Dunod, Paris 2004.

141- Jean Louis Bergeron et des autres, les aspects humains de l'organisation, Gaëtan Morin éditeure, Québec, Canada, 1979.

142- Jean-Claude scheide, les grands auteurs en organisation, 2 éme édition, dunord, paris, 1999.

143- Joseph A. Devito, Les fondements de la communication humaine, Gaëtan Morin éditeure, Québec, Canada, 1999.

144- LASARY, Comptabilité Analytique, Imprimerie Es- Salem, Alger, 2001.

145- Martine Segalen, Sociologie de la famille, presse de Berger, France, 1984.

146- Reynouard Gilles: 100 fiches pour comprendre la sociologie, Edition Bréal, Paris, 2003.

147- Robert Mayer et des autres, Méthodes de recherche en intervention sociale, Gaëtan Morin éditeur, Québec, Canada, 2001.

148- Rojot Jaques, Théorie des organisations, 2 éme édition, Edition Eska, paris, 2005.

149- Samuelson Alain, Les grands courants de la pensée économique, Edition Office des publications Universitaires, Alger, 1993.

2-2-الأطروحات:

150- Abdallah Thierno diallo, un processus de modernisation de la gestion des ressources humaines à la mairie de paris, thés doctorat en science de gestion, université François rabelais de tours, 2012.

151- Abdelwahab Ait Razouk, Gestion Stratégique Des Ressources Humaines, thés doctorat en sciences de gestion instutut d'administration des entreprises, université nancy2, France, 2007.

152- Lovanirina Ramboarison-lalao, Genre Et Gestion Des Ressources Humaines, thés doctorat en sciences de gestion Ecole de Management Strasbourg, France, 2008.

3-مواقع أنترنت:

153-مركز الخليج للدراسات (http://www.alkhaleej.ae/economics)، 2015/11/22، سا 21.30.

الملاحق

جامعة الجزائر2

قسم العلوم الاجتماعية

فرع علم اجتماع العمل والتنظيم

استمارة استبيان

بعد التحية والتقدير:

هذه الاستمارة خاصة ببحث علمي لتحضير شهادة دكتوراه العلوم حول:

"آليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

فالرجاء منكم قراءتها بتأني والإجابة عنها حسب رأيكم الخاص،

فهذه المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلاّ في إطار البحث العلمي.

ملاحظة

- ضع (ي)علامة(X) داخل مربع الإجابة التي تعتقدها.
- لا تذكر(ي) اسمك.
- لا تجيب(ي) إلا بما تراه مناسبا.

شكرا جزيلاً على تعاونكم

صاحب البحث: **مهدي تواتي**

استمارة استبيان

البيانات العامة:

1-السن.....

2-الجنس: أ- ذكر ☐ بـ - أنثى ☐

3-مستوى التعليم: أ-ابتدائي ☐ بـ -متوسط ☐ ج-ثانوي ☐ د-جامعي ☐

4-الرتبة الوظيفية: أ-إداري ☐ بـ-مسئول ☐ د-مدير ☐

5-الخبرة المهنية: أ-أقل من 5 سنوات ☐ بـ -أكثر من 5 سنوات ☐ ج-أكثر من 10سنوات ☐

<u>المحور الأول</u>: بيانات خاصة بالمؤسسة:

6-كيف تصفون مناخ العمل بمؤسستكم؟

أ-جيد ☐ بـ -متوسط ☐ ج-سيئ ☐

7-ما طبيعة الإطارات المسيرة للمؤسسة؟

أ-عادية ☐ بـ -مؤهلة ☐ ج-متخصصة ☐ د- أخرى.....

8-كيف تقيم هامش أرباح المؤسسة؟

أ-جيدة ☐ بـ -متوسطة ☐ ج-ضعيفة ☐

9-هل تواجه المؤسّسة صعوبات مالية بالنظر إلى حجم ميزانيتها العامة؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

10-هل سبق وعانت المؤسسة من عجز مالي؟

أ-كثيرا ☐ بـ -أحيانا ☐ ج-لا أبدا ☐

11-هل تتوفر مؤسّستكم على مختصين في البحث والتطوير الوظيفي؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

12-إذا كان الجواب لا ما هي موانعه؟

أ-نقص الإطارات ☐ ب -أعباء مالية ☐ ج-سياسة المؤسسة لا تعتمد على التكوين ☐ د-آخر...

13-هل تشكون من كثرة الأعباء المهنية كمسؤول في المؤسسة؟

أ-كثيرا ☐ بـ -قليلا ☐ ج-لا أبدا ☐

14-كيف تصف مهامك في المؤسسة؟

أ-شاقة ☐ بـ -معقولة ☐ ج-سهلة ☐

15-هل تمارس مهامك الإدارية في المؤسسة بارتياح؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

16-في حالة لا ما أسباب ذلك؟

أ-ضيق الوقت ☐ بـ -كثرة المهام ☐ ج-أخرى.....

<u>المحور الثاني</u>: بيانات خاصة بآليات التخطيط والتكوين:

17-هل تبادرون بالمساهمة في إعداد مخططات وبرامج للتكوين بمؤسستكم؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

18-ما هي طريقة التوظيف بالمؤسسة؟

أ-اختبار ☐ بـ -الشهادة ☐ ج-الإقتراح ☐ د-أخرى.....

19-هل تعتمدون على التخطيط المستقبلي لتسيير الموارد البشرية؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

20-هل تحرصون على تفعيل آليات التكوين؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

21-هل تقومون بإخضاع الموظف للتقييم المستمر أثناء مساره المهني؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

22-في حال نعم كيف يتم تقييم أداء العامل؟

أ-الكفاءة ☐ بـ -الإنضباط ☐ ج-الفعالية ☐ د-أخرى.....

23-هل يشمل تخطيط الموارد البشرية بالمؤسسة:

أ-التوظيف ☐ بـ -التدريب☐ ج-المراقبة ☐ د-التحفيز ☐ هـ-الكل معا ☐

24-ما هي فلسفتكم كقيادة إدارية نحو التكوين في مؤسّستكم؟

أ-فعل أساسي ☐ بـ -إجراء ثانوي☐ ج-تدابيرها مكلّفة ☐ د-أخرى.....

25-هل قمتم باقتراح إجراء دورات تكوين ورسكلة للعمال وفق ما تنص عليه الاجراءات القانونية؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

26-هل تؤيدون وضع رزنامة منتظمة لبرمجة وتنظيم التكوينات الخاصة بتأهيل العمال؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

27-هل استفدتم من تكوين طيلة تواجدكم بالمؤسسة؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

28-كيف تقيم آليات التكوين المعتمدة في المؤسسة؟

أ-فعالة ☐ بـ -غير فعالة ☐ ج-لا تهم الإدارة ☐ د-لا تفيد المؤسسة ☐

29-ما هو الإجراء الذي تراه مناسبا لنجاح المؤسّسة من بين هؤلاء؟

أ-التكوين ☐ بـ -التوجيه☐ ج-الرقابة ☐ د-الحوافز ☐ هـ -الكل معا ☐

30-هل تعتبر أن برامج تكوين العمال تساهم في تحسن آدائهم؟

أ-موافق جدا ☐ بـ -موافق ☐ ج-محايد ☐ د-معارض ☐ هـ -معارض جدا ☐

31-ماهي الصعوبات التي تعيق إجراء تربصات للعمال؟

أ-نقص الموارد المالية ☐ بـ -قلة الوقت ☐ ج-الأعباء التنظيمية ☐ د-أخرى.....

<u>المحور الثالث</u>: بيانات خاصة بآليات الرقابة والتوجيه:

32-هل تركزون على توجيه العمال مهنيا؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

33-في حالة نعم ما طبيعة مساهمتكم في هذا التوجيه؟

أ-تنسيق النشاطات ☐ بـ -شرح مهام ☐ جـ -لا شيء ☐ د-أخرى.....

34-هل تبادرون بإعداد برامج ونشاطات لتوجيه العمال؟

أ-كثيرا ☐ بـ -أحيانا ☐ ج-لا أبدا ☐

35-ما طبيعة النشاطات التي تقومون بها لتوجيه العمال؟

أ-اجتماعات عمل ☐ بـ -ندوات ☐ جـ -تعليمات ☐ د-أخرى.....

36-هل تساهمون في ضبط مضامين آليات التوجيه؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

37-ماهي المتوقعات الناجمة عن إلغاء التكوين في رأيكم؟

أ-توفير الأعباء المالية ☐ بـ -ربح الوقت ☐ جـ -ربح الجهد ☐ د-لا شيء ☐

38-ما هي الآليات التي ترونها أكثر فعالية في تقويم أداء العمال؟

أ-التوجيه ☐ بـ -التدريب ☐ ج-التحويل ☐ د-الترقية ☐ هـ-أخرى.....

39-هل تجد صعوبة في مهامك التنظيمية تعيقك عن تطبيق أساليب الرقابة على العمال؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

40-هل تراقب تفعيل الآليات التي تحددها المؤسّسة لتنظيم الموارد البشرية؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

41-هل تحرص على تنفيذ آليات الرقابة؟

أ-كثيرا ☐ بـ -أحيانا ☐ ج-لا أبدا ☐

42-ما هي أهم أشكال الرقابة على الموارد البشرية التي تطبّقونها في المؤسّسة؟

أ-مستمرة ☐ بـ -قبلية ☐ ج-بعدية ☐ د-الكل معا ☐

43-ما طبيعة هذه الرقابة؟

أ-رقابة على الانتاج ☐ بـ -رقابة على الجودة ☐ ج-رقابة على الآلات ☐ د-أخرى.....

44-كيف تعاملون العمال المخالفين للقواعد التنظيمية في المؤسسة؟

أ-الخصم من الأجر ☐ بـ -حرمان الترقية ☐ ج-المساءلة ☐ د-أخرى.....

المحور الرابع: بيانات خاصة بآليات التحفيز والمكافآت:

45-ما طبيعة الآليات التي تستخدمونها لرفع وتيرة الأداء داخل المؤسسة؟

أ-التحفيز ☐ بـ -الصرامة ☐ ج-أخرى.....

46-هل يتضمن نظام الرواتب منح وعلاوات استثنائية؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

47-ماهي طبيعة الحوافز التي تقدمها المؤسّسة لعمالها؟

أ-مالية ☐ بـ -خدماتية ☐ ج-عطل ☐ د-الكل معا ☐

48-هل تساهمون في صياغة آليات تحفيز العمال؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

49-هل تعتمد المؤسسة على نظام واضح لتحفيز العمال ماليا؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

50-في حالة لا ما سبب غياب الحوافز؟

أ-التكلفة الباهضة ☐ بـ -ترشيد النفقات ☐ ج-لا توجد دوافع لذلك ☐ د-أخرى.....

51-هل تحظى الأفكار التنظيمية الجديدة بالتفاعل بينكم كمسئولين في المؤسسة؟

أ-دائما ☐ بـ -أحيانا ☐ ج-نادرا ☐

52-هل هناك توجه في المؤسسة لتطوير سبل التحفيز المالي للعمال؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

53-هل تضمن المؤسسة خدمات اجتماعية للعمال؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

54-في حالة نعم ما طبيعة هذه الخدمات؟

أ-السكن ☐ بـ -خدمات طبية ☐ ج-غذاء ☐ د-نقل ☐ هـ-أخرى.....

55-هل تقوم بتفويض بعض المهام للعمال المتفانين في العمل؟

أ-كثيرا ☐ بـ -أحيانا ☐ ج-لا أبدا ☐

56-هل تضمن المؤسسة الحماية اللازمة للعمال حال تعرضهم لحوادث؟

أ-نعم ☐ بـ -لا ☐

57-في حالة نعم مانوع هذه الحماية؟

أ-تأمين ضد الحوادث ☐ بـ -رعاية صحية ☐ ج-أخرى.....

جامعة الجزائر2
قسم العلوم الاجتماعية
فرع علم اجتماع العمل والتنظيم

استبانة خاصة بمقياس ليكارت لقياس الاتجاهات

ملاحظة:

هذه الاستمارة خاصة بقياس اتجاهات مسؤولي المصالح الإدارية بالمؤسسات الاقتصادية نحو استخدام أنواع الآليات الخاصة بإدارة الموارد البشرية. وهي خاصة ببحث علمي لتحضير شهادة دكتوراه العلوم حول موضوع:

"آليات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية"

الرجاء منكم قراءة كل عبارة في الصفحة بتأني والإجابة عنها حسب رأيكم الخاص، بوضع إشارة (x) في الخانة التي تناسب اتجاهك، مع العلم أنه لا توجد إجابة خاطئة وأخرى صحيحة، إنما المهم هو تطابق إجابتك مع رأيك.

وهذه المعلومات التي تقدمونها لن تستخدم إلاّ في إطار البحث العلمي.

شكرا جزيلاً على تعاونكم

صاحب البحث: **مهدي تواتي**

مقياس ليكارت لقياس الاتجاهات

الرقم	الإتجاه / العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
01	الموارد المالية للمؤسسة مريحة					
02	المداخيل المالية للمؤسسة قليلة					
03	تشكوا المؤسسة عجزا ماليا في كثير من الفترات					
04	هامش الأرباح قليل في ظل سوق المنافسة					
05	قلة المداخيل تحتم علينا ترشيد وتقليص النفقات					
06	الشهادة العلمية هي المعيار الأساسي لاختيار العمال					
07	أفضّل طريقة اختبار الكفاءة لتوظيف العمال الجدد					
08	لابد من مراعاة الخبرة في اختيار العمال					
09	التخصص هو أهم معيار لانتقاء العمال وتوظيفهم					
10	العلاقات مع المحيط تمكننا من اختيار العامل المناسب					

الرقم	الإتجاه / العبارة	موافق جدا	موافق	محايد	معارض	معارض جدا
11	نقوم دوريا بإجراء تكوينات لتحسين أداء العمال					
12	نقوم بإعداد مخططات لتكوين العمال في مجال تخصصهم					
13	التكوين الداخلي للعمال أفضل من إرسالهم في بعثات					
14	برامج التكوين ضرورية لتحسين أداء العمال					
15	نقوم بدورات تدريبية للعمال داخل وخارج المؤسسة					
16	أستخدم آلية الإمضاء اليومي لمراقبة أداء العمال					
17	الخصم من الأجر هي الطريقة المثلى لمراقبة الأداء					
18	أفضّل المساءلة الشخصية للعمال من أجل تقييم أدائهم					
19	اتفاقية العمل هي الإطار الملائم لمتابعة أداء العمال					
20	لجنة التأديب هي المؤهلة لتقويم العمال المخالفين					

21	نستخدم المحفزات المعنوية كثيرا لتحسين أداء العمال					
22	نمنح علاوات خاصة للمتفانين في العمل					
23	نقدم خدمات اجتماعية للعمال كالنقل والرعاية الصحية					
24	نقوم بتوفير الحماية والتأمين للعمال من حوادث العمل					
25	نقوم بإشراك العمال في اتخاذ قرارات المؤسسة					
26	تكويني يفرض عليّ اتباع الأساليب المناسبة في التسيير					
27	المهام الكثيرة تعيقني كمسؤول في أداء دوري الرقابي					
28	المسؤول لديه أعباء تنظيمية كثيرة في المؤسسة					
29	المسؤول ليس لديه الوقت الكافي لمتابعة العمال					
30	احترام القانون يحتم علينا اعتماد آليات محددة					