



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 (أبو القاسم سعد الله)

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

مدرسة الدكتوراه في علم الاجتماع التنظيم، الديناميكيات

الاجتماعية والمجتمع

تسيير المسار الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناطراك مديرية الصيانة بالأغواط (DML)

أطروحة لنيل درجة الدكتوراه العلوم

تخصص: علم الاجتماع التنظيم، الديناميكيات الاجتماعية والمجتمع

إشراف الأستاذ:

-أ.د: نور الدين عيساني

إعداد الطالبة:

- فاطمة بن عابد

السنة الجامعية 2019-2020

شكر و عرفان

الحمد لله الذي تمت بعونه تتم الصالحات، الحمد لله الذي وفقنا في طلب العلم وأبلغنا ما يجب ويرضى، نسأل الله التوفيق والإخلاص في أعمالنا كلها. وكذا بالشكر والعرفان إلى الوالد "رحمة الله عز وجل" وإلى الوالدة حفظها الله عز وجل وعلى كل مساعدتهم لنا، فالفضل يعود إليهم بعد الله عز وجل على حسن تربيتهم وعلى عنايتهم لنا.

كما أتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والاحترام والعرفان إلى أستاذي الفاضل الدكتور "عيساني نورالدين" على كل ما قدمه لنا من صائح وتوجيهات قيمة وعلمية.

إلى كافة أساتذة علم الاجتماع بجامعة الجزائر، وجامعة الأغواط .

كما أتقدم بالشكر مسبقاً لأعضاء اللجنة المناقشة

لقبولهم مناقشة هذا العمل.

فاطمة



إهداء

بتوفيق من رب العالمين أنجز هذا العمل المتواضع، سائلا ربي أن يجعله فاتحة

خير للمزيد من الإنجازات العلمية في المستقبل.

أهدي هذا العمل إلى روعي والدي رحمة الله عليه وأسكنه فسيح جناته، وهذا العمل لوالدي أن يجعله له في ميزان حسناته.

وإلى أمي الحبيبة سائلا ربي أن يديمها وأن يسدل عليها رداء الصحة والعافية

وأن يرزقنا طاعتها وخدمتها.

كما أهدي هذا العمل المتواضع إلى إخوتي:

الحاج، لزهوري، مختار، عطاء الله، الطاهر، سليمان

إلى جميع الأهل والأصدقاء.

فاطمة



فهرس المحتويات

صفحة	الموضوع
	فهرس المحتويات
أ.ب	مقدمة
	الفصل الأول الإطار المنهجي للدراسة
6	أولاً: أسباب اختيار الموضوع
7	ثانياً: أهداف الدراسة
7	ثالثاً: الإشكالية
9	رابعاً: الفرضية العامة
11	خامساً: تحديد المفاهيم
12	سادساً: الدراسات السابقة
26	سابعاً: أهمية الدراسات السابقة على الدراسة الحالية
51	ثامناً: المقاربة السوسولوجية للدراسة
	الفصل الثاني: المداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية
62	تمهيد
63	أولاً- اتجاهات المدرسة الكلاسيكية
63	1. نظرية الإدارة العلمية: Scientific Management Movement
63	2. نظرية التنظيم الإداري (نظرية المبادئ) Principles Process Administrative
68	3. النظرية البيروقراطية
72	ثانياً: الاتجاهات النظرية النيوكلاسيكية
81	1. نظرية العلاقات الإنسانية
81	2. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو
85	3. نظرية "x" و "y" دوغلاس ماكروجور " وإسهاماته
86	4. نظرية العاملين العوامل المزدوجة لفريدريك هرزبرغ
88	5. نظرية الحاجات لمكلياند
89	6. نظرية التوقع
90	7. نظرية التفاعل
91	ثالثاً: اتجاهات النظريات الحديثة
94	1. نظرية اتخاذ القرارات

فهرس المحتويات

98	2. النظرية البنائية الوظيفية
109	3. نظرية النظام التعاوني
112	4. نظرية الكمية
113	5. النظرية الظرفية الموقفية
115	6. نظرية النظم
117	7: نظرية إدارة الجودة الشاملة
121	8. نظرية الإدارة بالأهداف
123	9. النظرية اليابانية
125	10. نظرية z
127	11. نظرية A الأمريكية
128	12. نظرية رأسمال البشري
130	خلاصة الفصل
الفصل الثالث مدخل الادارة الموارد البشرية	
132	تمهيد
133	أولاً: مفهوم الموارد البشرية
135	ثانياً: تعريف الموارد البشرية
138	1. خصائص ادارة الموارد البشرية.
139	2. أهمية وأهداف و مهام ادارة الموارد البشرية
144	ثالثاً: الأسباب التي تفسر الاهتمام بإدارة الموارد البشرية
146	رابعاً : دور ادارة البشرية في المؤسسة
147	خامساً: الأنشطة الرئيسية الخاصة بإدارة الموارد البشرية
148	1- الوظائف الادارية الادارة الموارد البشرية
150	2- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية
155	سادساً- أشكال تنظيم ادارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تمثل بالاتي
157	سابعاً- أهم التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية
161	ثامناً-الاتجاهات الحديثة في الادارة الموارد البشرية
163	خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

الإطار النظري لماهية تسيير المسار الوظيفي		الفصل الرابع
165		تمهيد
166		أولاً: طبيعة المسار الوظيفي
166		1- تعريف تسيير المسار الوظيفي
170		2- تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي
171		3- أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي
172		4- مزايا تسيير المسار الوظيفي
176		5- خصائص المسار الوظيفي
177		6- نماذج تحديد مراحل المسار الوظيفي
181		7- مراحل تسيير المسار الوظيفي
186		8- الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار الوظيفي
188		9- الحدود في تسيير المسار الوظيفي
188		10- إستراتيجية تنمية المسار الوظيفي
191		11- أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية
192		12- إعداد وإدارة المسار الوظيفي
194		ثانياً: تخطيط المسار الوظيفي
194		1- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي
196		2- فوائد وأهمية تخطيط المسار الوظيفي
199		3- مراحل تخطيط المسار الوظيفي
203		4- خصائص التخطيط للمسار الوظيفي
204		5- نماذج ومداخل تخطيط المسار الوظيفي
207		6- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي
209		7- معوقات تخطيط المسار الوظيفي
211		ثالثاً: الآلية والإجراء في تسيير المسار الوظيفي
220		1- التوظيف كآلية في تسيير للمسار الوظيفي
228		2- التدريب كآلية في تسيير للمسار الوظيفي
231		3- الترقية المهنية كآلية في تطوير وتسيير المسار الوظيفي
233		4- الاتصال التنظيمي كآلية لتسهيل وتسيير المسار الوظيفي
237		خلاصة الفصل

فهرس المحتويات

الفصل الخامس		الفعالية التنظيمية
239	تمهيد	
240	أولا : ماهية الفعالية التنظيمية	
240	1- تعريف الفعالية التنظيمية	
244	2- الاختلاف بين الفعالية التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها	
248	3- الأبعاد الفعالية التنظيمية	
250	4- صور وخصائص الفعالية التنظيمية	
252	ثانيا: المداخل دراسة القياس الفعالية التنظيمية	
252	1- المداخل التقليدية في قياس الفعالية	
265	ثالثا: المعايير والعوامل المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية	
265	المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية	
269	2- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية	
272	رابعا: متغيرات وأنماط ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية	
272	1-متغيرات الفعالية التنظيمية	
273	2- أنماط الفعالية التنظيمية	
276	3- مؤشرات المحددة لقياس الفعالية التنظيمية	
280	خامسا: شروط التنظيم الفعال واهم مطالب لزيادة الفعالية التنظيمية	
280	1- شروط التنظيم الفعال	
281	2- دور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية	
283	3- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية	
285	سادسا: الصعوبات والعوامل التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية وأعراضه	
285	1-الصعوبات	
287	2-أسباب التي تعيقها وصفات التنظيم غير الفعال	
291	3- أعراض التنظيم غير الفعال	
292	خلاصة الفصل	
الفصل السادس		الإطار الميداني للدراسة
294	تمهيد	
295	أولا: مجالات الدراسة	
295	1 - المجال المكاني	

فهرس المحتويات

306	2- المجال البشري
307	3- المجال الزمني
308	ثانيا: المنهج والأدوات المستخدمة في الدراسة
315	ثالثا: خصائص أفراد العينة
318	خلاصة الفصل
الفصل السابع عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الاولى	
321	أولا: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الاولى
346	ثانيا: نتائج الفرضية الأولى
الفصل الثامن عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية	
370	أولا: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة
395	ثانيا: نتائج الفرضية الثانية
الفصل التاسع عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة	
407	أولا: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة
432	ثانيا: نتائج الفرضية الثالثة
الفصل العاشر عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة	
438	أولا: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة
459	ثانيا: نتائج الفرضية الرابعة
464	استنتاج العام للدراسة
468	الخاتمة
472	قائمة المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	مزايا التنظيم البيروقراطي	77
02	المقارنة بين صفات النظرية الكلاسيكية	80
03	المقارنة بين نظرية "x" و "y"	88
04	بنتائج مدخل بيرنز وستوكر الموقفي	115
05	مقارنة بين خصائص النموذج الياباني والأمريكي ونموذج (z)	127
06	يوضح أوجه الاختلاف بين النظرة التقليدية لأنشطة وممارسات ادارة الموارد البشرية والنظرة الحديثة	138
07	المقارنة بين وجهة النظر التقليدية ووجهة النظر الحديثة في إدارة الموارد البشرية.	169
08	يوضح مرحلة التكيف المتبادل بين العاملين والمنظمة.	183
09	المراحل الأربعة للمسار الوظيفي والسمات المميزة لكل منه	186
10	المسؤولين المشتركين بين دور الموظف والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي .	209
11	العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء	245
12	الأطراف تتعامل مع المؤسسة	258
13	أهم المعايير الفعالية التنظيمية	269
14	أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية	269
15	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	315
16	توزيع أفراد العينة حسب السن	315
17	المستوى التعليمي للمبحوثين	316
18	توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية	316
19	توزيع الفئة حسب الوظيفة	317
20	توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل	317
21	يبين الأفراد الذين عملوا بالمؤسسة أخرى سابقا وما سبب تركها	321

قائمة الجداول

324	يبين كيفية العلم بوجود المناصب الشاغرة المطلوبة بمؤسسة حسب المركز الوظيفي.	22
328	كيفية التوظيف في المؤسسة	23
331	مصادر التوظيف المعتمدة في المؤسسة حسب الأقدمية	24
333	يوضح مدى الاستفادة من فترة التبرص عند التحاقهم بالمنصب حسب المركز الوظيفي	25
335	مدى تحويل العمال داخل المؤسسة حسب الأقدمية	26
337	مدى ملائمة المركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات حسب المستوى التعليمي	27
339	مدى تلائم المركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات وفقا لاعتماد على المصادر التوظيف في المؤسسة	28
342	مدى عقلانية وموضوعية التوظيف حسب الأقدمية	29
344	عقلانية وموضوعية التوظيف وفقا لتلائم المركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات	30
370	مكان إجراء التدريب حسب المركز الوظيفي	31
373	مدى كفاية من التدريب حسب عدد مرات الاستفادة منها	32
375	أساليب الدورات التدريبية حسب المركز الوظيفي	33
378	الاسباب التي جعلتهم يخضعون للتدريب وفقا السن	34
381	مدى تلائم أهداف الدورات التدريبية لحاجيات والطموحات المهنية حسب الأقدمية	35
384	مدى وجود عوائق أثناء التدريب حسب المستوى التعليمي.	36
386	رضا عن أسلوب المكونين حسب الكفاية التدريب	37
389	مساهمة التدريب في تقليل من الحوادث العمل حسب المركز الوظيفي	38
391	مدى الاستفادة من البرنامج التدريب على أساس تكافئ الفرص مع الآخرين حسب الأقدمية	39
393	مساعدة تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة المردودية المؤسسة حسب عدد مرات التدريب	40

قائمة الجداول

407	حصول الأفراد على الترقية المهنية	41
409	الحالات التي تعتمد في الترقية حسب المركز الوظيفي	42
412	مدى رضا العاملين عن القوانين والأسس التي تتم على أساسها لترقية حسب المستوى التعليمي	43
414	تمثيل الترقية بالنسبة للعمال حسب السن	44
418	أسباب تأخر الاستفادة من الترقية	45
421	مدى الاستفادة من الترقية بالمقارنة بالجهد المبذول	46
423	مدى اعتقاد العاملين ان الترقية تؤدي الى الانضباط الوظيفي	47
425	رأي المبحوثين حول مدى مساهمة الترقية في رفع الروح المعنوية حسب رضاهم عن القوانين والأسس	48
427	رأي المبحوثين حول امكانية مساعدة الترقية باعتبارها أداة لتسيير المسار الوظيفي في المشاركة في وضع اهداف المؤسسة حسب المركز الوظيفي	49
429	رأي المبحوثين حول رغبتهم في الاستمرار وقضاء جميع مراحل مسارهم الوظيفي من خلال الاجراءات المعتمد عليها الترقية حسب الأقدمية.	50
438	الوسيلة الأكثر استعمالا لتسهيل العملية الاتصالية من خلال مسار الوظيفي حسب المركز الوظيفي	51
441	أهداف الاتصال الممارس بمؤسسة حسب الأقدمية	52
444	مدى اعتقاد العاملين بان مصدر الحصول على المعلومات هو الاتصال المباشر بالإدارة حسب السن	53
447	الاتصال بزملاء العمل بغرض النقاش حسب المركز الوظيفي	54
450	دور الاتصال داخل مؤسسة في تعزيز الالتزام والانتماء لها	55
453	وصول المعلومات من قبل الادارة حول المستجدات التي تخص التنمية والتطوير المسار الوظيفي حسب الاقدمية	56
456	رأي المبحوثين عن مستقبلهم الوظيفي حسب الهدف من الاتصال في المؤسسة	57

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
70	أهم وظائف وأنشطة المنظمة حسب تحليل "فايول"	01
71	المبادئ العامة الأساسية للإدارة حسب "هنري"	02
142	نشاطات وأهداف ادارة الموارد البشرية	03
157	موقع للمنظمة ادارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمنظمة	04
185	مراحل المسار الوظيفي	05
194	العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي للفرد وإدارة المسار الوظيفي	06
202	مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي	07
205	نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد	08
206	نموذج تخطيط وتنمية المستقبل الوظيفي	09
218	خطوات التعيين	10
224	مفهوم التدريب	11
247	مفهومي الكفاءة والفعالية والعلاقة بينهما	12
257	المدخل التقليدية في قياس الفعالية التنظيمية البيئة الخارجية	13
261	الإبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية	14
263	النماذج المتبعة في مدخل القيم المتنافسة لقياس الفعالية	15
290	العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية	16

مقدمة

مقدمة

ان الظروف الغير المستقرة التي تعيشها المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحالي بمختلف أشكالها وأنواعها والتي تؤثر في تنفيذ نشاطاتها كانت نتيجة للتغيرات والتطورات الحاصلة في عدة المجالات والقطاعات مما أدى بها الى الاستجابة لمواكبة هذه التحولات ومواجهة التحديات والتأقلم معها وتجاوز تلك الصعوبات والمواقف من أجل ضمان البقاء والنمو والاستمرار، ولن يتحقق هذا إلا بالاستغلال الامثل للإمكانيات والموارد وخاصة المورد البشري وذلك من خلال اعتمادها على المعايير والاسس العلمية الواجب اتباعها من اجل عقلنة تسييرها كوسيلة أساسية لتحقيق الفعالية التنظيمية في البيئة التي تعمل فيها.

ويعتبر المورد البشري احدى الدعائم الاساسية في البناء التنظيمي لذا ينبغي الاهتمام بكل الجوانب المتعلقة به، ومنها المسار الوظيفي بعد ما كان يتميز في الماضي بالبساطة والسهولة ولكن مع التطورات التي شهدتها الحياة الوظيفية زادت من صعوبتها وتعقدها وهذا ما دفع بالمؤسسات لمساعدة الموارد البشرية للتوفيق بين قدراتهم ومؤهلاتهم وبين الوظائف التي يشغلونها حالياً أو مستقبلاً وامتلاك والمحافظة على العمالة المؤهلة وذات كفاءات وخبرات، وبذلك تحقق مبد وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، مما يساهم ذلك في التقليل من الدوران الوظيفي ومما يترتب عنه من تحسين الأداء و تزايد الانتماء والولاء للمؤسسة.

وفي ضوء تعاظم دور تسيير المسار الوظيفي، زاد الاهتمام مؤخراً بهذا الموضوع خاصة من ناحية المدخل التنظيمي والإداري للمؤسسة اذ هي تتشابه مع كل أنشطة ادارة الموارد البشرية واصلا لا تختلف معها اذ هي نفسها فتسيير المسار الوظيفي هو تسيير للمورد البشري داخل المؤسسة، وذلك من خلال مجموعة الانشطة المتمثلة في التوظيف والتدريب والترقية وتعزيز عملية الاتصال بين مختلف المستويات الادارية ،بما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة بدرجة عالية من الفعالية .

مقدمة

وان تحقيق الفعالية داخل المؤسسة تتوقف على مدى عقلانية تسيير المسار الوظيفي من خلال اجراءات الحصول على الموارد البشرية المؤهلة و حرصهم على تدريبهم واعدادهم وتنمية مستقبلهم الوظيفي وتحفيزهم وفهم احتياجات وتطلعات عاملها، ولأن المسار الوظيفي يأخذ دورا فاعلا في الربط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة المتواجدين فيها، حيث ان النجاح الاساسي للفرد هو تحقيق اهداف المؤسسة في الانتاجية وتحسين وتطوير أدائهم الوظيفي.

وتعد مؤسسة سوناطراك كغيرها من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية قد قطعت أشواطا كبيرة لتحسين مستوى قدرتها التنافسية من أجل التطور البقاء وذلك بوضع الخطط والبرامج وسياسات التنظيمية التي تساهم في تحقيق تنمية وتطوير وتوازن الحياة الوظيفية وللمحد من ظاهرة التسرب الوظيفي وهجرتهم نحو مؤسسات أخرى، مما يؤدي ذلك الى تكيفها مع مختلف التحولات الداخلية والخارجية ولاستغلالها لتحقيق الفعالية .

وقد اشتملت الدراسة الى عشرة فصول رئيسية كانت كالآتي :

• **الفصل الأول: تحت عنوان الإطار المنهجي للدراسة** وفيه تطرقنا الى إبراز أهم الأسباب التي دفعت بنا إلى اختيار الموضوع ، ومن ثم قمنا بتحديد الأهداف التي نسعى إلى تحقيقها من خلال الدراسة الراهنة ، ومن ثم قمنا بصياغة إشكالية البحث وتحديد المفاهيم وأخيرا تناولنا الدراسات السابقة والمقاربة السوسيولوجية التي ارتكزت عليها الدراسة.

الفصل الثاني: وكان تحت عنوان المداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية حيث اننا تناولنا في هذا الفصل الى جملة من تصنيفات النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية والتنظيمية، بداية من اتجاهات المدرسة الكلاسيكية وتليها اتجاهات النظرية النيوكلاسيكية واخيرا تليها اتجاهات النظريات الحديثة.

مقدمة

اما الفصل الثالث فتناولنا مدخل لإدارة الموارد البشرية من خلال البدا بمفهوم المورد البشري ثم تعريف وخصائص وأهمية وأهداف ومهام إدارة الموارد البشرية وتليها الأسباب التي تفسر الاهتمام بها ودورها في المؤسسة والأنشطة الرئيسية الخاصة والمتعلقة بها، واخيرا تطرقنا أهم التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية.

أما الفصل الرابع فقد تكلمنا فيه طبيعة المسار الوظيفي وذلك من خلال تعريفه وتطور والاسباب الاهتمام بهذا الموضوع ومزاياه وخصائصه ونماذج تحديده مراحلہ والاعتبارات التي تحدد فعاليته وحدود تسييره ، و استراتيجية تنمية المسار الوظيفي وأنواع المسارات الوظيفية التنظيمية وإعداد وإدارة المسار الوظيفي وتطرقنا الى مفهوم تخطيط المسار الوظيفي وفوائده وأهميته ومراحلہ وخصائصه ونماذج ومداخله وأخيرا مسؤوليته واهم معوقات التخطيط المسار الوظيفي واخيرا تناولنا اليات والإجراءات التسيير المسار الوظيفي والتي تشمل التوظيف والتدريب والترقية والاتصال التنظيمي .

أما الفصل الخامس فقد تطرقنا فيه ماهية الفعالية التنظيمية بدا من مجموعة من التعريفات والاختلاف بينها وبين المفاهيم المرتبطة بها وتوضيح ابعادها وصورها وخصائصها وتكلمنا كذلك على اهم المداخل لدراستها ومقارنة بينهما والمعايير والعوامل المعتمد عليها، ومتغيرات وأنماط ومؤشرات الحكم على الفعالية شروط التنظيم الفعال واهم مطالب لزيادة لفعاليتها في المنظمة واخيرا تناولنا اهم الصعوبات والعوامل التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية وأعراضه.

اما الباب الميداني فقد قمنا بتقسيمه الى خمسة فصول :

الفصل السادس : تناولنا فيه التعريف بمؤسسة محل الدراسة مع تحديد مجالات الدراسة "المكاني -الزماني- البشري" كما تم تحديد عينة البحث والمنهج المطبق بإضافة إلى الأدوات المستخدمة في جمع البيانات وأساليب التحليل الكمية والكيفية ، واخيرا تطرقنا الى خصائص أفراد العينة .

الفصل السابع :حيث اننا في هذا الفصل عرضنا البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الاولى وقراءتها احصائيا وتحليها سوسيوولوجيا ثم بعد ذلك مناقشتها.

الفصل الثامن :حيث اننا في هذا الفصل عرضنا البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الثانية وقراءتها احصائيا وتحليها سوسيوولوجيا ثم بعد ذلك مناقشتها.

مقدمة

الفصل التاسع: حيث اننا في هذا الفصل عرضنا البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الثالثة وقراءتها احصائيا وتحليلها سوسيوولوجيا ثم بعد ذلك مناقشتها.

الفصل العاشر: حيث اننا في هذا الفصل عرضنا البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الرابعة وقراءتها احصائيا وتحليلها سوسيوولوجيا ثم بعد ذلك مناقشتها. وفي الاخير تناولنا الاستنتاج العام للدراسة والخاتمة.

الفصل الأول

الإطار المنهجي للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع:

1- الأسباب الموضوعية:

لقد أصبح تطبيق المسار الوظيفي يشكل أهمية كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة خاصة في هذا العصر الذي اتسعت فيه الخدمات والنشاطات وتعددت أعمالها لذلك أصبح تسيير المسار الوظيفي أمراً لا غنى عنه لتحقيق أهداف وفعالية المنظمة .

ونحن في هذه الدراسة نود أن نشير إلى بعض الأسباب التي دفعتنا إلى اختيار الموضوع وهي كالتالي:

- يعتبر موضوع دراستنا من أهم المداخل التنظيمية والركيزة الأساسية في إدارة الموارد البشرية من خلال تسييرها وتطويرها وما لها من تأثيرات على الفرد وعلى المؤسسة بوجه الخصوص.

- إن لتسيير المسار الوظيفي أهمية كبيرة في عالمنا اليوم نظراً للتغيرات المتعددة والمتنوعة والمواكبة لمتطلبات التقدم والتطور التكنولوجي إذ يستوجب توفر قدراً كبيراً من الكفاءة والفعالية في أساليب التسيير الموارد البشرية.

- التحقق الفعلي من مدى الاستغلال الأمثل للموارد البشرية من ناحية طرق وإجراءات تسييرها في أهم مراحل المسار الوظيفي والتي تساهم بدورها في تحقيق البقاء والاستمرار مما قد يحقق الفعالية التنظيمية

- معرفة مدى استعمالها لأساليب عقلانية رشيدة في تسييرها لمسارات الوظيفية للعاملين والتي تنتهجها مؤسسة سوناطراك باعتبار أنها تحتل المرتبة 11 من بين الشركات العالمية المصدرة للغاز الطبيعي والمرتبة أولى إفريقيا، وتحتل المرتبة الثانية بين الشركات العالمية المصدر للغاز النفطي السائل، والمرتبة الثالثة بين الشركات العالمية المصدر للغاز الطبيعي، كمل تعمل سوناطراك الجزائر وفي عدة مناطق من العالم، فمثلاً في إفريقيا (مالي، النيجر، ليبيا، مصر) وفي أوروبا (إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، بريطانيا العظمى) وفي أمريكا اللاتينية (البيرو) وفي الولايات المتحدة وتمثل مبيعاتها حوالي 95% من

إجمالي صادرات الجزائر ،كما تمثل نشاطها 30% من إجمالي الناتج المحلي في البلاد وهي توظف أكثر من 120 ألف شخص¹.

2- الأسباب الذاتية:

- الرغبة الشخصية بدراسة أهم المواضيع الإدارية التي تطرق لها الباحثين من قبل باعتبار ان موضوع تسيير المسار الوظيفي مرحلة مهمة من مراحل إدارة الموارد البشرية ولقي اهتماما من قبل جل المنظمات التي تسعى دائما للوصول الى الميزة التنافسية من خلال مستوى فعاليتها.
- يمثل المسار الوظيفي موضوعا يهم كلا من الطرفين (الفرد والمؤسسة).
- الرغبة في إبراز أهمية تسيير المسار الوظيفي في المساهمة للوصول الى استقرار للفرد وانتمائه لبيئة عمله.
- محاولة التأكد من أن كل وظيفة يشغلها الفرد المناسب في المكان المناسب.
- معرفة كيفية الحصول على عمال مناسبين للوظائف الموجودة من خلال إيجاد فرص التوظيف الملائمة لكل فرد لديه القدرات والمهارات من أجل توظيفها و تدريبها وتوفير المناخ التنظيمي المحفز (من ترقية واتصال تنظيمي) لتحقيق منافع مشتركة بين الفرد والمؤسسة والمجتمع على حد سواء.

ثانيا: أهداف الدراسة:

- هناك عدة أهداف نرجو بلوغها من خلال قيامنا بهذه الدراسة ويمكن تقديمها بالشكل التالي:
- محاولة تسليط الضوء على أهم وظائف إدارة الموارد البشرية باعتبارها من أكثر المواضيع التي لفتت اهتماما كبيرا من طرف الباحثين والدراسين.
 - قد تفيد دراستنا المهتمين على مستوى المنظمة والفرد بعملية تسيير مراحل المسار الوظيفي على مستوى المنظمة من خلال وضع مخطط للمسارات الوظيفية ، وما تتطلبه من وظائف وما يجب أن تتوفر في الفرد من كفاءات ومهارات للترقية والانتقال من مسار وظيفي إلى مسار آخر و ما يصبو

¹محمد فلاق ،المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتى "سوناطراك الجزائرية ،أرامكو السعودية "نموذجا، مجلة الباحث جامعة ورقلة العدد12، 2013، ص32 .

إليه الفرد من طموحات وأهداف وظيفية يسعى إلى تحقيقها في المستقبل ، ومنه يحقق اندماجه المهني.

- محاولة إبراز أهم المفاهيم المرتبطة بمفهوم الفعالية التنظيمية ومعرفة العوامل المساهمة في ذلك من خلال إدارة الحياة الوظيفية والتي تؤدي إلى الاستقرار والحد من الدوران الوظيفي وتحسين الأداء والرضى والولاء للعمال .

- إيضاح مدى توافق الفرد مع الوظيفة التي يشغلها، مما ينعكس إيجابا على المنظمة وتحقيق أهدافها.

- التعرف على مدى موضوعية الاستفادة من البرامج التدريبية التي من شأنها رفع مستوى الأداء

- الكشف عن العوامل التحفيزية من الترقية والاتصال التنظيمي ضمن المناخ التنظيمي أثناء تسيير

مراحل الحياة الوظيفية للعامل بمؤسسة سوناتراك

- التركيز على دراسة دورة الحياة الوظيفية للأفراد بالمؤسسة، والتي قد تسمح باستغلالها كمدخل لتنمية

الموارد البشرية .

ثالثا: الإشكالية:

يشهد مجتمعنا الحالي مزيجا من المنظمات المتعددة والمختلفة تتنوع حسب أحجامها و مهامها وطبيعة عملها ، وعلى الرغم من هذا الاختلاف فإنها تسعى كلها إلى تحقيق الاهداف المسطرة لها من خلال البحث مما يحسن عملها، وينجح مسعاها نحو التميز والريادة في بيئة الأعمال التي تتسم اليوم بالتغير المتسارع والمستمر في كافة مكوناتها الداخلية والخارجية وبيئة تسودها المنافسة الشديدة والمتزايدة ما بين المؤسسات على مختلف الموارد البشرية (المادية، المالية المعلوماتية) حيث أصبح لنجاح أي مؤسسة في تحقيق أهدافها يتوقف بالدرجة الاولى على مواردها البشرية، فهي أهم مورد تملكه المؤسسة وهي أساس ثروتها ومصدر ميزتها التنافسية.

لذلك فالتعامل مع إدارة الموارد البشرية ومع أفراد المنظمة يجب أن ينطلق من أن العاملين ليسوا أجزاء يعملون لقاء أجر، وإنما على أنهم مصدر للأفكار والأداة الرئيسية للتغيير ولتحويل التحديات لقدرات التنافسية بفضل المعرفة والقدرة الابتكارية والإبداعية التي يمتلكونها لذا يفترض بالمنظمة تنمية قدرات الأفراد وتحفيزهم على التطوير والإثراء في أدائهم وذلك بهدف تفعيل مساهمات العنصر البشري في تحقيق الأهداف للمنظمة¹.

وفي ظل الظروف الحالية التي تمر بها المنظمات الجزائرية من عجز في مواكبة التغيرات السريعة في مختلف المجالات أصبحت إدارة الموارد البشرية وما تقوم به من وظائف خاصة في تسيير المسار الوظيفي للأفراد يعتبر كحل محتمل يساعدها على تحديد الكيفية التي يمكن من خلالها التحكم في القوى العاملة وتوجيهها في قنوات محددة لغرض تحفيزهم وتحقيق طموحاتهم في العمل²

¹ سعاد مشري، ناهد بالقمري، الاستثمار في المورد البشري ودوره في حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، دراسة ميدانية مؤسسة condor ولاية برج بوعرييج، مجلة موارد، جامعة مسيلة، العدد الأول، مارس 2017، ص ص 145، 146

² حبيبة علي، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوزالجزائر، العدد 30، 2015، ص ص 24، 25

حيث ان تسيير المسار الوظيفي هو آلية مناسبة لتنمية للمهارات الفردية في المنظمة بغية العمل على تحقيق توازن ما بين الاحتياجات البشرية اللازمة لتنفيذ الأعمال المقررة من طرف هيكل المنظمة وكذا تحقيق تطلعات وطموح الأفراد العاملين بالشكل الذي يعزز قدرتهم الانتاجية والإبداعية وكذلك تحسين مرونة العلاقات الاجتماعية والانسانية في المنظمة¹.

في حين أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بمسارهم الوظيفي في مؤسساتهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجتهم للانتماء إلى المؤسسة، وعلى اعتبار أن المؤسسة الفعالة ترتبط بكفاءتهم وقدرتهم على العمل ورغبتهم فيه، وتزايد الفعالية يشعر الأفراد أن لأهدافهم الشخصية مرتبطة مباشرة بأهداف مؤسساتهم وهناك تقدير الاجتماعي لأدوارهم، وتحدد الفعالية التنظيمية فيها على نطاق واسع بنوعية العاملين الذين تم اختيارهم وتطويرهم للعمل فيها ومن الطبيعي أن تعمل المنظمات التي تتطلع الى تحقيق مستوى عال من الأداء على الاستقطاب وتعيين الافراد المناسبين، وتوفر فرص التدريب والتطوير المهني لهم، فالعامل النموذجي من وجهة نظر هذه المنظمات هو رأسمالها الحقيقي وهو المصدر الأساسي للجودة والإنتاجية، غير أن قدرات العاملين ومهارتهم والدعم التنظيمي لهم، قد لا يؤدي إل تحقيق الأداء الوظيفي الذي يسهم في تحقيق الفعالية التنظيمية إذا لم يتم تحفيزهم العاملين وإثارة دافعيتهم للعمل ومن أجل تحقيق الرضى الوظيفي بالمنظمات التي يعملون فيها².

ولما جاءت هذه الدراسة مركزة على مؤسسة سوناطراك والمتمثلة بمديرية الصيانة فقد حاولنا الاهتمام بالجانب التسييري للمسار الوظيفي للعاملين بها من اجل تحقيق الاهداف المرجوة منها و مدى تميزها بالفعالية التنظيمية، كون مؤسسة سوناطراك لها ميزة تنافسية ، وفي ظل بروز ظاهرة تسرب اليد العاملة المؤهلة والمتخصصة في المهن الاساسية أصبحت مديرية الموارد البشرية مطالبة بتحسين سياساتها في التوظيف والتدريب وتسيير المسارات المهنية، والأجور لمواجهة تحدي التسرب الوظيفي

¹. Bernard Martory, Crozet Daniel, Gestion Des ressources humaines. Pilotage social et performances, paris, 6^e edition 2005.p71

²يونس الشوابكة، درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 2011، ص 25.

المتزايد للكفاءات ولمواكبة هذه المستجدات تبنت ادارة الموارد البشرية لسوناطراك استراتيجية جديدة في مطلع سنة 2008، تهدف الى تدارك العجز من خلال سياسة التوظيف لتجديد مخزونها من الموارد البشرية وإعادة النظر في سياسة الأجور لكبح هذا التسرب، كما يعبر نظام الأجور الجديد عن إدارة الشركة واتجاه تعويض ومكافأة المجهودات المبذولة من قبل الافراد، لتحقيق العدالة التنظيمية بين مختلف المستويات التنظيمية¹، ومن خلال كل الإجراءات والممارسات المبذولة من المؤسسة محل الدراسة من أجل تحسين المسار الوظيفي للعاملين بها ومن أجل بلوغ أهدافها المرجوة ارتأينا الخروج بالتساؤل التالي :

-التساؤل الرئيسي للدراسة:

كيف يساهم التسيير العقلاني للمسار الوظيفي للعاملين بها في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة سوناطراك؟ .

- الأسئلة الجزئية:

1- كيف تساهم الطرق والإجراءات العقلانية لعملية التوظيف في استقرار الأفراد من أجل الحد من ظاهرة الدوران الوظيفي؟

2- كيف تساهم الاستفادة من مختلف الدورات التدريبية بشكل عادل في تعزيز الممارسات الإيجابية اتجاه الأداء الوظيفي؟

3- كيف تؤدي الأسس والمعايير التي تقوم عليها الترقية المهنية كأسلوب تحفيزي الى الرضا عن العمل؟

4- كيف يساهم الاتصال التنظيمي الفعال خلال المسار الوظيفي في تعزيز الولاء للأفراد؟

رابعا : الفرضية العامة:

الفعالية التنظيمية هي نتيجة لإدراك وعمل المؤسسة سوناطراك على التسيير العقلاني للمسار الوظيفي للعاملين بها .

¹ رياض عبد القادر، سياسة الأجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية، حالة نظام الاجور لشركة سوناطراك -نشاط المنبع- مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، عدد 4، 2015، ص ص 196،197

- الفرضيات الجزئية:

1. تساهم الطرق والإجراءات العقلانية لعملية التوظيف الملائمة في استقرار الأفراد والحد من الدوران الوظيفي.
2. كلما كان هناك تكافؤ الفرص في العملية التدريبية كلما أدى إلى وجود ممارسات إيجابية نحو الأداء الوظيفي.
3. كلما استخدمت الأسس ومعايير التي تقوم عليها الترقية المهنية في المؤسسة كأسلوب تحفيزي بموضوعية وعدالة كلما أدى إلى تحقيق الرضا الوظيفي.
4. تساهم عملية الاتصال التنظيمي الفعال خلال المسار الوظيفي في تعزيز الولاء للأفراد.

خامسا: تحديد المفاهيم:

تحديد المفاهيم وتوضيحها محطة أساسية في البحث العلمي و بدونها لا يمكن بناء النظري للبحث وهو كالإطار المنهجي من الشروط الضرورية لأي بحث سوسولوجي، حيث الإطار النظري للبحث يتكون من مجموعة المفاهيم التي يعمل من خلالها الباحث على ضبط الظاهرة الاجتماعية التي يدرسها حيث ان المفاهيم النظرية فيه هي التي تساعد الباحث في بناء تحليله¹.

ودقة و تحديد المفاهيم والتعريفات العلمية خاصة بالرجوع إلى التأصيل من المصادر المباشرة وأمهاات الكتب والقواميس والموسوعات ،وبذكر الباحث لمختلف المفاهيم والتعريفات، ونسب كل مفهوم أو تعريف لمؤلفه²، ويعد تحديد المفاهيم والمصطلحات العلمية للدراسة أحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحوث فالدقة والموضوعية من خصائص العلم الذي تميزه عن غيره من ضروب المعرفة ومن مستلزمات الدقة في العلم وضع تعريفات واضحة ومحددة لكل مفهوم أو مصطلح يستخدمه العلماء والباحثون في كتاباتهم ودراساتهم³

¹ عبد الغني عماد ، منهجية البحث في علم الاجتماع " الإشكاليات والتقنيات و المقاربات " ، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 2007، ص ص 129،130.

² حمد سليمان المشوخي ، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي ، القاهرة، 2002، ص116.

³ محمد شفيق ، أساليب البحث العلمي بين النظرية و التطبيق، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 2005، ص 56.

ولهذا فإن دقة تحديد المفاهيم من شروط البحث العلمي الجيد، وعلى الباحث عند صياغته للمشكلة أن يحدد المفاهيم التي يستخدمها، وكلما اتسم هذا التحديد بالدقة والوضوح، سهل على القراء الذين يتابعون البحث إدراك المعاني والأفكار التي يريد الباحث التعبير عنها دون أن يختلفوا فيما يقول¹، ومنه سنحاول التطرق إلى أهم المفاهيم التي تستخدم في بحثنا .

1- مفهوم تسيير المسار الوظيفي:

نلاحظ أن هذا المفهوم مركب من تسيير والمسار الوظيفي ، وعليه يجب تحديد كل مفهوم على حدى لنحاول تقديم وتحديد المفهوم مركبا.

1-1 مفهوم التسيير:

لغة: سير، تسييرا، جعله يسير².

اصلاحا : لقد تعددت تعاريف التسيير بتعدد التيارات الفكرية ، حيث عرفه الكلاسيكي "فريدريك تيلور" بأنه علم مبني على قوانين وقواعد وأصول علمية قابلة للتطبيق على مختلف النشاطات الإنسانية.

أما حسب نظرية القرارات ومن أبرزها «هربرت سيمون "فإن" التسيير والشؤون لتسييرية يجب أن نفكر فيها كعمليات أخذ قرار بقدر ما هي عمليات تتطوي على فعل"³ .

ومن جهة أخرى يعرف التسيير بأنه : "هو تلك المجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا (التخطيط التنظيم والتوجيه والرقابة) ، وفيه يتم تحديد الأهداف ، وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها ، فهو عملية دائرية تبدأ بتحديد الأهداف ، أي التخطيط وتصل إلى الرقابة ، وهذه العملية الأخيرة تكشف بدورها عن وجود انحرافات يتطلب تصحيحها لإجراء تعديلات جذرية أو جزئية على السياسة المتبعة⁴ .

¹ بلقاسم سلاطنية ، حسان الجبلاني ، محاضرات في المنهج والبحث العلمي ، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، الكتاب الثاني، 2007 ص152.

² أمل عبد العزيز ، قاموس الأداء الشامل عربي عربي، هيئة الأبحاث والترجمة بالدار ، ب ب ن ، ب ت ، ص 320.

³ عبدالرزاق بن حبيب ، اقتصاد وتسيير المؤسسة ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ، جزائر، ط5، 2013، ص107.

⁴ محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير "التسيير والتنظيم والمنشأة" ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر ، 1995، ص5.

1-2- مفهوم المسار الوظيفي:

هو إدراك الفرد للسلسلة المتعاقبة من الاتجاهات والسلوك المرتبطة بخبرات العمل وأنشطة خلال حياة الفرد¹، وكذلك أن يتكون المسار الوظيفي من مجموع المناصب المرتبطة التي تخطط مسبقا ويتم تعيين العامل فيها تدريجيا والتي تمتد طوال حياته المهنية، وتتأثر هذه الوظائف باتجاهات الفرد وطموحاته وأماله ومشاعره.²

وكما يعرف على أنه (التتابع في المواقع الوظيفية المنتظمة والمتشابهة في الوصف الوظيفي والمهارات والتي يتحرك خلالها أفراد المنظمة، حيث إن المسارات الوظيفي الذي توفرها معظم المنظمات، هو التقدم إلى المواقع الإدارية إذ أن المواقع تزيد من مركز الفرد وأجوره وبذلك يشعر الفرد بقيمته بدرجة كبيرة³ .

التعريف الإجرائي للمسار الوظيفي :

هي مجموعة من المواقع الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال مسيرة عمله من أول مرحلة استقطابه الى آخر مرحلة تقاعده.

1-3 تركيب المفهومين :

يمكن تعريف تسيير المسار الوظيفي من مختلف الخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من أجل تحقيق التوافق بين رغبات ومؤهلات العامل، و بالمنصب الذي يشغله، بهدف تحقيق أهداف المنظمة ورفع مستوى الرضا لديه وتحفيزه من خلال تدرجه عبر مجموعة من الوظائف على مدار مساره الوظيفي في المنظمة⁴.

¹ عمار الطيب كشرود، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية ببيروت ط2، 2002، ص94

² نورالدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2004، ص161.

³ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2015، ص127.

⁴ حبيبة علي، مرجع سابق، ص 11.

أما في الوظيفة العمومية يمكن تعريفه : بأنه تخطيط كل المراحل التي يمر بها الموظف من توظيفه إلى انتهاء علاقة العمل من الجانبين الكمي والكيفي ، بصورة تحقق أهداف الإدارة في تسيير فعال لمواردها المالية والبشرية وأهداف الموظفين في تحقيق تطلعاتهم في النمو الشخصي¹.

وعليه فإن تسيير المسار الوظيفي أو المهني أو الحياة الوظيفية كما يحلو للبعض تسميتها ليس بمسألة الشخصية وهو لا يعني الموظف وحده ، وكما يؤثر على أدائه وجودة عمله ، ومعدل دورانه فعليه أيضا يتوقف نجاح أو فشل المؤسسة وهو الأمر الذي يفسر وجود مدخلين لتسيير المسار الوظيفي الأول فردي والثاني تنظيمي ، خاصة وأنه يعتبر أداة استراتيجية لتحقيق المساواة في فرص التوظيف ، العدالة في نظام الأجور والحوافز التدريب وتنمية المهارات ومن ثم الترقية والتقدم المهني².

كما أن مديرية الموارد البشرية من خلال إدارتها للمسارات المهنية للأفراد مسؤولة عن مساراتهم المهنية ، طالما تربطهم علاقة عمل بالمنظمة وتحدد مسؤوليتها في هذا النطاق الزماني والمكاني وتسعى من خلال ذلك الى توفير فرص التقدم الوظيفي والترقية الاعلان عن الفرص بتفعيل الاتصال توفير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية بالكم والنوع في الحاضر والمستقبل³.

اجرائيا: هي كل ما تقوم به المنظمة من أنشطة تدخل ضمن وظائف إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق توافق بين احتياجات الأفراد في النمو والتطوير واحتياجات المنظمة لتحسين فعاليتها وأهدافها والانتاجية وذلك من خلال أساليب ممارسات التنظيمية والإدارية في مجالات التوظيف والتدريب والترقية وزيادة فرص الاتصال بين مديريين والأفراد فيما يتعلق بأدائهم الحالي والمستقبلي.

¹ نور الدين حامدي ، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 06-03 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية ، مجلة البحوث السياسية والإدارية ، جامعة الجلفة ، المجلد 3 ، العدد 2014، ص 171.

² الفضيل رتيمي ، بركة بلاغماس ، النظام التأديبي وأثره على المسار المهني للموظف اتعام وعلاقة ذلك بجودة الخدمة العمومية ، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية ، جامعة البليدة 2، المجلد 2، 2015، ص 70 .

³ نعيمة بوسوسة، ربط المسار المهني بالتدريب بين الامكانيات النظرية والعوائق الميدانية ودوره في تنمية الموارد البشرية ، أطروحة دكتوراه علوم تسيير تخصص إدارة الأعمال ، تخصص ، جامعة الجزائر 3 ، 2017، 2016، ص 80.

2- مفهوم التوظيف:

يعرف التوظيف على أنه "إلحاق الموظف بالعمل بناءً على شروط التعيين المقررة وعلى صدوره الأمر اللازم بذلك من إدارة المنشأة أو الهيئة التي سيلحق بها الموظف"¹ يعتبر التوظيف المحصلة النهائية لعدة عمليات متتالية، ومكملة بعضها البعض في علاقة تجعل التوظيف أسهل وأنجع، فهو آخر يتم بموجبه وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"².

التعريف الاجرائي للتوظيف :

التوظيف هو المرحلة الأولى في المسار الوظيفي ويعتبر مرحلة متقدمة لعملية استقطاب الموارد البشرية وكذلك المحصلة الاخيرة لعدة خطوات متتالية، وتكمن الخطوة الاخيرة في تعيين الأفراد الذين تتوفر فيه الشروط والمؤهلات المناسبة لتقديم أداء جيد والذين لديهم الرغبة في العمل وهذا ما يؤدي الى تحقيق توافق بين احتياجات المنظمة ورغبات الفرد .

3- مفهوم الاستقطاب:

يشير لفظ الاستقطاب إلى " تلك المراحل أو العمليات المختلفة للبحث عن المترشحين الملائمين لملأ الوظائف الشاغرة بالمؤسسة ،وقبل القيام بهذه الوظيفة ينبغي التأكد من ضرورة الحاجة إلى شغل الوظيفة ،ومن مراجعة خطة القوى العاملة بالمؤسسة ومن وجود تحليل وتصنيف للوظائف بوضوح البيانات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة"³.

ويعد الاستقطاب "أحد أهم عناصر التوظيف حيث إنه حجر الزاوية في جذب واختيار الأعداد المناسبة ،وهو يمثل كما يقول (Moore)السياسات والإجراءات التي تستخدمها المنظمات في جذب الأعداد المناسبة من المتقدمين ليتسنى للمنظمة اختيار الأفضل منهم"⁴.

¹ أحمد زكي بدوي، كمال مصطفى محمد، معجم مصطلحات القوى العاملة التخطيط التنمى، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1984، ص14.

² مراد بلخيري، إجراءات توظيف الموارد في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير في علم اجتماع تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2005، 2006، ص14 .

³ أحمد ماهر، الدليل العلمى فى اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014، ص92.

⁴ محمد زويد العتيبي ، الاتجاهات الحديثة فى ادارة الموارد البشرية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص81.

التعريف الاجرائي للاستقطاب:

هي تلك العملية التي تتضمن مجموعة من النشاطات والاجراءات التي تعتمدها ادارة المسار الوظيفي قصد جذب الافراد المترشحين في السوق العمل وذلك بالاعتماد على طرق معينة.

4- مفهوم التدريب:

يعرف التدريب على أنه " عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد عديد واتجاهات لزيادة تحسين أداء الفرد"¹.

كما يعرف على أنه " مجموعة من العمليات والوسائل والتقنيات المخططة التي من خلالها يتمكن الأفراد من تحسين معارفهم والتغيير في سلوكهم وعاداتهم والاستغلال الأمثل لطاقتهم ، بغرض تحقيق أهداف المؤسسة بالدرجة الأولى وأهدافهم الشخصية بالدرجة الثانية ، كما يهدف إلى جعل الأفراد يتأقلمون مع المحيط الذي يعيشون فيه، كما يجعلهم يقومون بإتمام العمل بالشكل الذي يناسب الحاضر والمستقبل معا"².

تعريف الاجرائي للتدريب :

أن التدريب هو مجموعة الجهود المخططة والمنظمة ومستمرة التي تهدف الى تنمية المهارات والقدرات العاملين و تحسين اتجاهات والسلوكيات وزيادة المعارف بما تمكنهم من أداء وظيفة بكفاءة وفعالية.

5- مفهوم الترقية:

يعرف معجم العلوم الاجتماعية الترقية بأنها " هي انتقال المستخدم إلى مركز أعلى من حيث المسؤولية والسلطة من مركزه الحالي ،وفي معظم الأحوال تكون الترقية مصحوبة بالزيادة في الأجر والمراتب"³. وتعرف الترقية كذلك بأنها: "نقل الشخص من عمل أو وظيفة ذات مسؤولية محددة إلى عمل أو وظيفة أخرى ذات مسؤولية أكبر وموقع أعلى في السلم الإداري الوظيفي ،ويصاحب الترقية عادة زيادة في

¹ وسيلة حمداوي ،إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية،قسنطينة،2004،ص99.

² ليليا عين سوية ،إسهامات التدريب في نجاح عملية التحديد في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية ،العدد10،أوت 2015،ص204.

³ أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ،مكتبة لبنان،بيروت،1978،ص332.

الامتيازات الوظيفية التي يتمتع بها الشخص المرتقي وحرية أكبر في التصرف كما أنه يترتب عليها في الأغلب وليس دائما زيادة في الراتب أو الأجر"¹.

ويمكن تعريف الترقية ببساطة بأنها: "عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات، ويصاحب الترقية عادة زيادة في المزايا المادية والمعنوي والتي ينلقها الموظف، أو كلاهما معا"².

وتعرف كذلك على أنها " تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر " .

التعريف الإجرائي للترقية :

وهي عبارة إعادة نقل أو تعيين الفرد في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية أثناء مساره الوظيفي مع تغيرات الوظيفية وزيادة مسؤوليات والصلاحيات الفرد داخل المنظمة، وقد تكون عادة مصحوبة بزيادة مادية في الأجر .

7- مفهوم الاتصال التنظيمي:

يعرف بعض الكتاب العرب الاتصال على أنه: "العملية الهادفة إلى نقل المعلومات وتبادل المعلومات التي على أساسها يتوحد الفكر وتتفق وتتخذ القرارات"³ ، وعرف العلق الاتصال بأنه " أحد ركائز التوجيه ، حيث ينطوي على تدفق المعلومات والتعليمات والتوجيهات والأوامر والقرارات من فرد أو مجموعة إلى أفراد أو مجاميع ، بغرض الإبلاغ، أو التأثير أو إحداث التغيير باتجاه بلوغ أهداف محددة مسبقا ، وهذا المعنى فإن العلق يشير إلى الاتصال الرسمي المعتمد في منظمات الأعمال وغيرها، وإن كان هذا التعريف يشمل الاتصالات بين الأفراد خارج أطر العمل الرسمية أو التقليدية"⁴.

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، ص205.

² محمد قاسم القريوتي. الوجيز في إدارة الموارد البشرية، داروائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2010، ص1، ص249، 250.

³ محمد أبوسمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دارأسامة، الأردن، ط1، 2009، ص10.

⁴ بشير العلق، الاتصال في منظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، صص17، 18.

وعرفه "PIERRE .G.BERGERON" هو عملية نقل الرسالة من طرف المرسل إلى المستقبل بهدف توضيح الرسالة و التأثير على تصرفاته¹.

أيضا يمكن يعرف الاتصال "بأنه عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وآراء وتعليمات من جهة لأخرى قد تكون فردا أو جماعة وذلك من أجل إحاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة كما يمكن تعريفه بأنه عملية إرسال محددة للمعلومات واستقبالها وفهم محتواها بين شخص وآخر².

التعريف الاجرائي للاتصال التنظيمي :

هو عملية التفاعل الاجتماعي التي تستعملها المنظمة لتبليغ تعليمات وأوامر والتوجيهات وتحقيق الفهم المتبادل بينهم للمعلومات مما يمكنهم من استمرار العمل ، لذا فدور الاتصال في المسار الوظيفي هو رفع مستوى الاداء من خلال تحسين العلاقة بين الادارة و الافراد ، باعتبار ان الاتصال شبكة تربط كل أعضاء التنظيم بعضهم ببعض ووسيلة من وسائل الادارة التي تستعملها في اجراءات الاعلان عن التوظيف والتكوين والترقية أثناء المسار الوظيفي.

8- مفهوم الفعالية التنظيمية:

يعتبر "برنارد (Barnard)" أول من حاول أن يقدم تعريفا لفعالية التنظيمية اعتمد على عنصر الهدف كمؤشر رئيسي للفعالية ،حيث اعتبر أن فعالية أي نشاط مقترنة بمدى النجاح في تحقيق الهدف الذي أقيم من أجله النشاط³.

¹ Berogeron.G. Pierre, La gestion moderne théorie et cas gaeton marin. éditeur. Québec. 1989 p :363.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص111.

³ عادل بوضياف، مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في المؤسسة الجامعية، رسالة ماجستير علم

النفس تنظيم، جامعة منتوري قسنطينة، 2010، ص16

يعرفها كل من " جورجوبولس وتانينيوم" سنة 1979 أن الفعالية التنظيمية على أنها إلى أي مدى تستطيع المنظمة كنظام اجتماعي له موارده ووسائله الخاصة ،ان يحقق أهدافه بدون عجز في موارد هو وسائله وبدون وجود ضغط على أعضائه¹.

وكذلك يعرفها " 1964Etzioni على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافه².

وهناك من الباحثين من عرف الفعالية التنظيمية من خلال الأنشطة والممارسات التنظيمية الداخلية في المنظمة، كسهولة الأداء الوظائف، مدى الاستفادة من طاقات الأفراد....،ومن أنصار هذا الاتجاه في تعريف الفعالية كل من "أرجريس وبينيس وليكرت" حيث يعرفون الفعالية بأنها تعادل الصحة التنظيمية الداخلية ويشمل ذلك العمليات الداخلية والإجراءات³.

"وقد تغيير مفهوم الفاعلية التنظيمية في الستينات بداية السبعينات من القرن الماضي من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المتمثلة بالبقاء إلى معايير جزئية مثل: مستوى روح المعنوية عند العاملين، معدل حصول الحوادث أو إصابات العمل ،ونسبة التغيب عن العمل، ومعدل الدوران الوظيفي ،إلى غير ذلك من مفاهيم اعتبرت مؤشرات الفعالية التنظيمات"⁴.

التعريف الاجرائي للفعالية التنظيمية :

هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها في ظل الموارد المتاحة والمحددة وبخصوص المورد البشري ،وذلك من خلال الحد من الدوران الوظيفي و تحقيق الرضى الوظيفي وتحسين الأداء مما يضمن الاستقرار والولاء والبقاء والتطور .

¹ جمال بورزامة، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب اتخاذ القرار لدى القائد الإداري، رسالة ماجستير في نظرية ومنهجية التربية المدنية والرياضية ،تخصص الإدارة والتسيير الرياضي ،معهد التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص16.

² علي سنوسي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر -دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسية بن بوعلي بالشلف الجزائر، العدد السابع، 2009، ص293.

³ بلقاسم سلاطونية وآخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة -مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2013، ص19، 20.

⁴ محمد مخلوفي، مبادئ الإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية ،رسالة ماجستير علم اجتماع تخصص التنظيمات والمناجمنت ،جامعة الجزائر 2، ص90.

9- مفهوم دوران الوظيفي:

يمكن تعريف الدوران الوظيفي أو ما يعرف بدوران العمل على انه تحرك العامل أو انتقاله من عمله إلى مكان آخر ، أو هي الحركة والحالة الناتجة عن ترك بعض العاملين للخدمة داخل التنظيم أو المؤسسة الصناعية وإحلال آخرين جدد محلهم¹ ، ويعرف كذلك "هو نتيجة حركة الفرد الذي يجتاز حاجز الانتماء إلى نظام الاجتماعي² ، هو ترك الموظف لعمله لأسباب خاصة فيه أو لأسباب تعود التي يعمل بها"³ .

ويشير كذلك إلى حركة القوى العاملة دخولا إلى المؤسسة وخروجها منها، الذي يمثل معيار مهما للحكم على مدى استقرار العمل في المؤسسة، يمكن أن نعرف دوران العمل بعدد الأفراد الذين يتركون منصب عملهم نتيجة الانتقال، التقاعد الفصل، الترقية، الوفاة خلال فترة زمنية محددة والذين يتم تعويضهم بآخرين⁴ ، وهي الحالة تنطوي على تعيين أفراد تم فقدهم ثم إحلالهم بآخرين وهي ظاهرة سيئة بالنسبة للتنظيمات لأنها نوع من الإسراف في المال والوقت والجهد الذي بذلته في اختيار الأفراد وتعيينهم لكنهم بعد مدة معينة يفضلون الانسحاب من التنظيم لهذا تنتج الكثير من السياسات الخاصة بالقوة العاملة تحاشي حالات الانفصال عن العمل، وتعود الأسباب الدوران العمل ربما إلى عدم الدقة عمليات الاختيار والتعيين من جانب المنظمة أو مغريات تمنحها التنظيمات المماثلة لاستقطاب

¹ أسهمان بلوم، المستويات التنظيمية وأداء العامل، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة 2002-2003، ص84.

² مولود نورين، عبد الكريم البشير، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، جامعة ابن باديس مستغانم ،المجلد 4، العدد8، 2018، ص223.

³ منال فوزي القطاونة، العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم الجنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة ،2007، ص5.

⁴ نصر الدين عيساوي ،يزيد تفرات . الية تنميين دور المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية ،جامعة المدية ،المجلد 6، العدد 6، سبتمبر 2016، ص70.

العاملين لتولد لديهم الرغبة للانتقال إليها لإشباع حاجتهم، فالتفكير المنطقي يقودنا الى افتراض أنه كلما زاد رضا الفرد عن عمله زاد الدافع لديه على البقاء في العمل¹.

التعريف الاجرائي للدوران الوظيفي :

هو أحد أسباب عدم توافق مؤهلات العامل مع متطلبات الوظيفة وهذا نتيجة لعملية التوظيف الممارسة بالمنظمة مما يؤدي الى تركها وعدم ثباته في عمله وتغييره الوظيفة بها وهذا ما ينعكس سلبا على استقراره والفعالية التنظيمية .

10- مفهوم الاستقرار المهني : و هو ثبات العامل في عمله وعدم الانتقال إلى تنظيم اخر، هذا اذا كان ذلك التنظيم بشكل مستقبلا مهنيا للعامل وفق عوامل مادية ملموسة وأخرى اجتماعية ونفسية متداخلة لتحقيق التكامل و الاستقرار².

ويعرف الاستقرار على أنه: "ثبات العامل في المصنع حتى التقاعد"³.

ويعرف كذلك على أنه: "درجة ارتباط الأعضاء بالنظم وتواجدهم بها وتمثيلهم لأهدافها وإدراكهم لفرص التقدم المتاحة أمامهم"⁴

ويعني كذلك الاستقرار المهني: "المحافظة على بقاء واستقرار واستمرار العاملين في المنظمة لفترة طويلة"⁵

الاستقرار الوظيفي هو المحافظة على الأفراد الأكفاء في المنظمة والحد من دوران العمل وتسرب العمالة⁶.

¹ ربيعة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير، علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2013-2014، ص72.

² عبد الملك همال، توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي، رسالة ماجستير، علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2013-2014، ص84.

³ مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطار في العمل، رسالة ماجستير علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص151-152 .

⁴ محمد علي محمد، علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر ط3، 2003، ص6.

⁵ زكريا الدوري، مبادئ إدارة الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2009، ص60

⁶ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2005، ص32.

الاستقرار في العمل: أي ضرورة بقاء العاملين ذوي الإنتاجية العالية باستمرار في العمل لما يسببه فقدان هؤلاء العاملين من تكاليف إضافية، وعلى الإدارة وضع الحلول المناسبة لتثبيت العاملين ما أمكن والحد من دوران العمالة¹.

التعريف الإجرائي للاستقرار المهني :

ونقصد به بقاء العامل في المنظمة واستمراره في العمل الذي يتناسب مع قدراته وميوله وتأهيله العلمي والعملية، بما يضمن تقليل دوران العمل والتمارض والتغيب وطلب النقل وارتفاع إنتاجية العمال وفعالية المنظمة.

11- مفهوم الأداء الوظيفي:

يعرف الأداء هو: "عبارة عن نتاج جهد معين قام ببذله فرد أو مجموعة لإنجاز عمل معين"². ويعرفه عاشور على أنه: "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها وهذه الأبعاد هي كمية الجهد المبذول، نوعية الجهد نمط الأداء"³

وتعرفها حسن راوية "الأداء الوظيفي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة، وغالبا ما يحدث لبس وتداخل بين الأداء والجهد فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة، أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"⁴.

¹ بيان هاني حرب.مدخل إلى إدارة الأعمال،الدار العلمية للنشر والتوزيع،ط1،2000، ص58.

²توفيق العجلة عطية ، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية بغزة،2009،ص62.

³أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات ،دار المعرفة الجامعية ،الإسكندرية،2005،صص25،26.

⁴ راوية حسن محمد ،إدارة الموارد البشرية ،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية ،1999،ص216

ويعبر الأداء عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن إسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على أن يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"¹.

التعريف الاجرائي للأداء الوظيفي :

وهو قدرة الفرد على تحقيق أهداف المنظمة من خلال المستوى الذي يحققه الفرد عن طريق الجهد والقدرة على اتمام المهام المكونة للوظيفة التي يشغلها من حيث الكمية والجودة.

12- مفهوم الرضا الوظيفي:

وهو الحالة التي يتكامل فيها الفرد مع وظيفته وعمله، ويصبح إنسان تستغرقه الوظيفة ويتفاعل معها من خلال طموحه الوظيفي ورغبته في النمو والتقدم وتحقيق أهدافه الاجتماعية من خلالها².

ويعرف بأنه: "درجة شعور الفرد بمدى إشباع الحاجات التي يرغب أن يشبعها من وظيفته من خلال قيامه بأداء وظيفة معينة"³.

ويعرف كذلك: "بأنه قدرة العمل على إشباع الحاجات الأساسية لدى الإنسان والتي من شأنها أن تشعره بتحقيق ذاته ،كما يتضمن التقدير والإنجاز والإبداع واحترام الذات وتحمل المسؤولية والمنفعة التي تعود على الفرد من جراء القيام بالعمل نفسه"⁴.

ويرى "دينس كول": "أن مفهوم الرضا الوظيفي يتم من خلال رضا الفرد عن بعض المتغيرات وهي الأجر ،زملاء العمل ،وفرص الترقى"⁵

¹ بشير بلحبيب، استراتيجيات تنمية الموارد البشرية من خلال المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي(إعادة الهندسة العمليات،إدارة الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية)،أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل،جامعة الجزائر،2،2017،2016،ص22.

² محمد سعيد أنور سلطان ،السلوك التنظيمي ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2003،ص194.

³ عبد الفتاح خليفات ،منى الملاحمة ،الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا لدى هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية،مجلة جامعة دمشق،مجلد 25 العدد(4+3)2009،ص293.

⁴ كامل محمد عويضة ، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان،ط1،1996،ص19.

⁵ عويد سلطان المشعان ،علم النفس الصناعي،مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع،ط1،1994،ص212.

التعريف الاجرائي للرضا الوظيفي :

وهو تعبير عن الموقف الذي يتخذه الفرد اتجاه عمله في المنظمة وضمان رضاه عن طريق الوظائف الموكلة لديه وتحفيزه من خلال ترقبته، محققا بذلك طموحاته ورغباته وميوله المهنية، مما يجعله أكثر حرصا على زيادة كفاءته الانتاجية.

13- مفهوم الولاء التنظيمي:

"يعرف بأنه "اتجاه حول ولاء الفرد للمنظمة، وهو عملية مستمرة يقوم العاملون في المنظمة من خلالها بالتعبير عن اهتمامهم وحرصهم على المنظمة واستمرار نجاحها وبقائها"¹.
ويعرف كذلك بأنه "حالة توحد العامل مع المنظمة التي يعمل فيها ،ومع أهدافها ورغبته بالمحافظة على عضويته فيها"².

التعريف الاجرائي للولاء التنظيمي :

اندماج الفرد في المنظمة التي يعمل فيها، وبذل أكبر جهد لتحقيق أهدافها و الاخلاص والافتخار للانتماء اليها، وعدم الاستعداد لتركها لأي سبب من الاسباب

14- مفهوم المؤسسة :

وهي الوحدة الاقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف"³.
وتعرف بأنها "الوحدة الاقتصادية التي تجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي"⁴.
يعرف "Oliver Meier" المؤسسة هي كيان اقتصادي يحتوي على مجموعة العاملين يعملون بشكل منظم ومنسق من أجل تحقيق غايات في شكل وحدة اقتصادية تنتج منتجات وخدمات وذلك في بيئة

¹ محمد عزوزي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الأغواط، 2011-2012، ص83.

² عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة. مرجع سابق، ص292.

³ سهام بوقلوف، الاتصال الترويجي وعلاقته بحجم المبيعات في المؤسسة الاقتصادية مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة الجلفة، العدد الاقتصادي 26، مارس 2016، ص102.

⁴ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003،

تنافسية ذات بعد اجتماعي وثقافي ويوجد نوعين مؤسسة ذات طابع محلي تعمل في بيئة داخلية وأخرى دولية عالمية تعمل في سوق عالمي¹.

تعرف كذلك " هي جميع أشكال المنظمات الاقتصادية المستقلة ماليا، هدفها توفير الانتاج لغرض التسويق وهي منظمة مجهزة بكيفية توزع فيها المهام والمسؤوليات"².

"هي شكل اقتصادي وتقني وقانوني واجتماعي لتنظيم العمل المشترك للعاملين فيها وتشغيل أدوات الانتاج وفق أسلوب محدد لتقسيم العمل الاجتماعي، بغية انتاج وسائل الانتاج أو انتاج سلع الاستهلاك، أو تقديم الخدمات في مجال النقل والتجارة"³.

ويعرف روجز المؤسسة " بأنها نسق ثابت من الأفراد الذين يشتغلون مع بعضهم البعض في إطار هيكل السلطة ونظام لتنسيق العمل وذلك من أجل تحقيق أهداف مشتركة"⁴.

وتعرف كذلك " أن المؤسسة هي منظمة تجمع أشخاصا ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل نتاج سلعة يمكن أن تباع بسعر أعلى من تكلفة"⁵.

التعريف الاجرائي للمؤسسة :

هي وحدة اجتماعية مقصودة تظهر على شكل جماعة تضم مجموعة من الافراد العاملين الذين يعملون بطريقة منسقة ومنظمة وواعية و يجتمعون في مكان واحد من أجل تحقيق أهداف محددة ومعينة.

سادسا: الدراسات السابقة:

يعتبر البحث العلمي سلسلة مترابطة الأجزاء ولا بد أن يستعين الباحث فيها بكافة البحوث والدراسات التي تناولت نفس الظاهرة التي تم اختيارها من طرف الباحث فالدراسات السابقة هي كل الدراسات والأبحاث و الأطروحات والرسائل الجامعية التي تناولت نفس الظاهرة التي يتناولها الباحث¹.

¹Meier Olivier, Dico du manager, Edition Dunod ; paris, 2009;p72.

² اسماعيل عرياجي، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ط1999، ص2، ص13.

³ صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1984، ص58.

⁴ نزهة سعودي، دور التنشئة الاجتماعية في تحديد نمط التسيير داخل المؤسسة، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص التنظيم، جامعة الجزائر، 2011-2012، ص9.

⁵ رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائريين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003، ص24.

إن الدراسات السابقة تؤدي إلى إثراء فكر الباحث واستشارته فهو يتعلم ما الذي توصل إليه الباحثون السابقون في ميدان بحثه وربما في الميادين المجاورة، زيادة على ذلك أنه يقع على النواقص والثغرات التي ظلت دون اتمام بحثه، ويتعرف على النتائج المتضاربة ويستفيد كذلك من اطلاعه على تلك الأدبيات على الطرائق التي تم اكتشافها والمفاهيم التي تم تحديدها والنظريات التي صبغت في ميدان بحثه².

ويتضمن ذلك مناقشة وتلخيص الأفكار الهامة الواردة في دراسات البحوث السابقة أو الإشارة إليها على الأقل وتعتبر استطلاع الدراسات السابقة مهمة من عدة نواح منها توضيح وشرح خلفية موضوع البحث ووضع البحث في إطاره الصحيح وفي موقعه المناسب بالنسبة للبحوث الأخرى وبيان ما يصنفه في التراث العلمي³.

ونحن نختار الدراسات القريبة من موضوعنا حتى نستفيد منها وهي على النحو التالي:

أهم الدراسات المتعلقة بتسيير المسار الوظيفي:

الدراسة الأولى: دراسة للباحث أرزي فتحي بعنوان: " أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية " ، وهي رسالة دكتوراه كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير تخصص تسيير جامعة تلمسان 2012-2013 حيث استهل الباحث دراسته بالإشكالية التالية: كيف يتم تسيير المسار الوظيفي للعاملين؟ وما أثره على أداء هؤلاء العمال داخل المؤسسة الجزائرية؟

- فرضيات الدراسة:

* المستوى التعليمي له تأثير على الأفراد.

* التدريب له تأثير على الأداء.

* التجربة المهنية ليس لها تأثير على الأداء.

* الحوافز لها تأثير على الأداء.

¹ بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، مرجع سابق، ص 141

² وجيه محبوب، البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016، ص 76.

³ فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002، ص 28.

- نتائج الدراسة :

- لاحظ أن المؤسسة تقوم ببعض وظائف التسيير الموارد البشرية ومن بينها ملامح تسيير المسار المهني للعامل داخل المؤسسة حيث أن المؤسسة لها مخطط متبع لعملية التوظيف داخلي وخارجي ، كما أنها تقوم بتدريب وتكوين عمالها بصفة مستمرة إلى أن هذه الشركة تعتمد على معايير لتسيير الموارد البشرية به وهذا من أجل الحصول على موارد بشرية وكفاءات وخبرة ومسيرة مهنية عالية.

- تتوقف فعالية وتحديد المسار الوظيفي في المؤسسة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية وأدوات التأهيل لاكتساب الموظف معارف ومهارات جديدة لمواجهة ومتطلبات الوظائف.

- ترى المؤسسة بأن التدريب والتكوين حق العامل حتى يتمكن من تطوير وتعزيز كفاءته داخل المؤسسة كما يسمح له بمنح فرص عملية الترقية وبالتالي الزيادة في الإنتاجية والرفع من المردودية.

- أما من ناحية التعاقد تبين المؤسسة عدة سياسات ومن بينها إطالة سن التقاعد في بعض الأحيان والحث على طلب التقاعد أحيانا أخرى تخفيض حجم العمالة.

الدراسة الثانية: دراسة للباحثة جميلة دغيش: " المسار الوظيفي وعلاقته بفاعلية الذات ومستوى الطموح " و هي اطروحة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، علم النفس تخصص :علم النفس العمل والتنظيم، جامعة بسكرة، 2017-2018، بحيث انطلقت الباحثة بإشكالية انتهت بالتساؤل الرئيسي التالي:

*هل هناك علاقة بين المسار الوظيفي بكل من فاعلية الذات ومستوى الطموح لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة ؟

وللإجابة على الإشكالية كانت التساؤلات الفرعية التالية:

*هل هناك علاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة ؟ .

*هل هناك علاقة بين المسار الوظيفي ومستوى الطموح لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة ؟

فرضيات الدراسة:

- هناك علاقة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة.

- هناك علاقة بين المسار الوظيفي ومستوى الطموح لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز بمدينة بسكرة.

- نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة على وجود علاقة ارتباطية موجبة بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات لدى إطارات مؤسسة الكهرباء والغاز، وهو يشير الى ارتباط طردي قوي بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات ، مما يدل على أن وجود المسار الوظيفي في المؤسسة ووضوحه وإتاحة الفرص للجميع بصورة عادلة له تأثير ايجابي على فاعلية الذات لدى الإطارات المؤسسة، اي أن كلما كان المسار الوظيفي موجود في المؤسسة ووجود تخطيط موضوعي له ووضوحه وامكانية الحصول الجميع على فرص الترقية والتطور الوظيفي يسمح للجميع موجودين بحصول عليه يخلق فاعلية ذات مرتفعة لدى إطارات ، ومع ذلك لا يمكن اعتبار المسار الوظيفي العامل الوحيد المؤثر على فاعلية الذات للإطارات ،فبإمكان عوامل أخرى أن يكون لها تأثير ايضا على فاعلية الذات .

- وتوصلت كذلك الباحثة وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المسار الوظيفي ومستوى الطموح وهذا يعني أن الفرضية الجزئية تحققت ،إي ان المسار الوظيفي له تأثير قوي على مستوى الطموح لدى اطارات المؤسسة فالدلائل العلمية تؤكد أن وجود تحفيزات في العمل مثل الترقية والنقل الوظيفي والتدوير ، واتحاتها للجميع يزيد من الحماسة وشعور بطموح للوصول الى الاهداف المسطرة من طرف العامل والمؤسسة معا.

- كما خلصت الدراسة انطلاقا من النتائج المحققة في الفرضيات الجزئية التي اشارت في مجملها الى وجود علاقة ارتباطية بين المسار الوظيفي من فاعلية الذات وكذلك المسار الوظيفي ومستوى الطموح

،أي ان الفرضية العامة التي مفادها وجود علاقة ارتباطية ذات دلالة احصائية بين المسار الوظيفي وفاعلية الذات مستوى الطموح قد تحققت.

الدراسة الثالثة: دراسة للباحث معاذ نجيب غريب : "إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي" و هي أطروحة دكتوراه ،كلية الاقتصاد، تخصص إدارة الأعمال جامعة دمشق 2014 - بحيث انطلق الباحث بإشكالية انتهت بالتساؤلات التالية:

1. هل هناك معرفة وتطبيق لإدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية ؟
 2. هل يوجد عوائق تحد من تطبيق إدارة المسارات الوظيفية للموارد البشرية؟
 3. ما هي الإجراءات المتبعة لإدارة المسارات الوظيفية ،من ترقية ونقل وتدريب وغيرها؟
 4. هل هناك أثر لإدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية؟
- فرضيات الدراسة:**

1. لا توجد فروق ذات دلالة معنوية من وجهة نظر أفراد العينة المدروسة تعزي للمتغيرات الديموغرافية فيما يتعلق بالولاء التنظيمي للموارد البشرية.
2. لا تؤثر إدارة المسارات الوظيفية بمتغيراتها على الولاء التنظيمي للموارد البشري.
3. لا توجد اختلافات جوهرية بين القطاع العام والخاص فيما يتعلق بأثر إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي للموارد البشرية.

- نتائج الدراسة:

- توصل الباحث الى ان هناك وجود علاقة ارتباط طردية موجبة ،ووجود أثر معنوي لمكونات إدارة المسارات الوظيفية متمثلة (بالترقية الوظيفية والتدوير الوظيفي والتدريب والحوافز) على الولاء التنظيمي للعاملين بشركة الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، لان الترقية تحقق طموحاتهم المادية والمعنوية ، ويساعد التدوير الوظيفي في اكتساب العاملين المزيد من الخبرات والمهارات ، و التي تعزز ثقتهم بالنفس وتزيد من ولائهم للمنظمة، وتعزيز الحوافز للولاء التنظيمي للعاملين والتأثير عليه عن طريق جعل العامل يشعر بالإنجاز من المكافآت والثناء

- كما دلت النتائج الدراسة الى وجود فروق جوهرية في اجابات أفراد عينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزي لمتغيرات (النوع الاجتماعي القطاع والمؤهل العلمي والمسمى الوظيفي

والتدريب)، للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، ولم تثبت نتائج الدراسة وجود فرق جوهري في إجابات أفراد العينة الدراسة حول الولاء التنظيمي تعزي لمتغير الخبرة، للعاملين في شركات الاتصالات السورية في القطاعين العام والخاص، كما كذلك لم تثبت الدراسة وجود فروق جوهريّة بين القطاعين العام والخاص، فيما يتعلق بأثر مكونات إدارة المسارات الوظيفية على الولاء التنظيمي مع ملاحظة أن أثر تلك مكونات على الولاء التنظيمي في القطاع العام كان أكبر من أثرها في القطاع الخاص.

- كما دلت النتائج المتوصل إليها تقارب عدد الإناث لعدد الذكور في العينة هذا دليل على انتشار ثقافة التوظيف في صفوف الإناث المجتمع السوري باعتباره مجتمعا منفتحا لا يميز بين المرأة والرجل.

- كما بينت الدراسة ان أغلبية العينة الدراسة قد اتبعت دورات تدريبية عديدة وهذا يدل على اهتمام الإدارة بالتدريب لضمان العمالة العالية التأهيل ومساعدتهم في ادارة مساراتهم الوظيفية وتعزيز ولائهم لجهة العمل.

الدراسة الرابعة : دراسة للباحث عمران أحمد حكيم : " المرتكزات الأساسية لتسيير الموارد البشرية وأثرها على تحسين الأداء " و هي أطروحة دكتوراه ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،تخصص تنظيمات ومناجمت جامعة الجزائر 2014/2013 ، حيث انطلق الباحث بإشكالية انتهت بالتساؤل الرئيسي التالي:

* ما مدى كفاءة، ونجاعة الأدوات والآليات المعتمدة من قبل إدارة الخدمات الجامعية لتسيير مواردها البشرية، في بلوغ ترقية مستوى أدائها الوظيفي ؟
وللإجابة على الإشكالية كانت التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل الرفع من مستوى أداء الوظيفي مديرية الخدمات الجامعية -الجزائر غرب- هو إنعكاس للواقع التنظيمي ومتطلباته المهنية ؟
2. وهل تعتمد مديرية الخدمات الجامعية كمنهج لتحسين أداء موظفيها على منظومة اتصال فعال؟
3. إلى أي مدى يعتبر الرفع من مؤشر كفاءة أداء الموارد البشرية لمديرية الخدمات الجامعية-الجزائر غرب- نتاج اعتماد نظام تدريبي محكم؟

4. وهل ترقية أداء موظفي مديرية الخدمات الجامعية - الجزائر غرب- مرهون بحجم وأهمية أساليب إثارة الدوافع وسياسة التحفيز المعتمدة؟
فرضيات الدراسة:

إن أي تنظيم يرتكز في بنائه على جملة من الأسس، بدونها يفقد معناه وهدفه ويعتبر كل من مواكبة الواقع التنظيمي متطلباته المهنية لرهان الظرف، وإعداد نظم تدريبي محكم، وإنشاء منظومة اتصال فعالة وخلق سياسة محفزة للمورد البشري على بذل الجهد المضاف، من العوامل التي يتجلى أثرها في المردود الإيجابي والعطاء المتميز للمؤسسة .

الفرضيات الجزئية:

1. إن مؤشر الأداء المنخفض لدى موظفي الخدمات الجامعية الجزائر غرب لهو دليل على عدم مواكبة الواقع التنظيمي، ومتطلباته المهنية المفترضة.
2. إن عدم وضوح تبني المديرية لمنظومة اتصالات فعالة، يحول دون انصهار العلاقات الإنسانية، وتكاملها في هذا " الكيان الاجتماعي " مما يترجم المستوى السلبي للأداء بها.
3. إن افتقار مديرية الخدمات الجامعية -الجزائر وسط- لخارطة تكوينية هادفة، ينعكس سلبا على العطاء العمالي (المردودية) مما يخلص إلى المحدودية في الاداء بها.
4. إن عدم اعتماد سياسة تحفيزية، وأساليب إثارة دوافع جيدة، بمديرية الخدمات الجامعية -الجزائر وسط- ينقص من الإقدام على بذل الجهد المؤدي لتحسين الاداء.

- نتائج الدراسة:

- لقد حاول الباحث من خلال هذه الدراسة تسليط الضوء على مجمل النقاط المتعلقة بالمرتكزات الأساسية لتسيير الموارد البشرية وتأثيرها على حسن الأداء وبالوقوف عند الواقع التنظيمي بالمديرية وتحليل عناصره من هيكل تنظيمي و طبيعته، و اختصاص المديريات المكونة له، ومدى تكامل وتناسق العمل بها، إضافة الى مناقشة النظم والتشريعات المعتمدة وطبيعة العمل وظروفه لنصل إلى حقيقة مفادها أن هذا الواقع التنظيمي الذي يمثل جانبا من الثقافة التنظيمية بالمديرية يتميز بعدم مسابقتها للمتطلبات التي تفرضها تحديات الواقع التسييري الحالي، أين يستوجب تماشي الواقع التنظيمي

وخاصة من ناحية الآليات والوسائل المستعملة فيه للتطور الحاصل في هذا المضمار، مع التحكم في هذه العوامل من قبل موارد بشرية مؤهلة، وذلك يتطلب من الإدارة المسؤولة -مديرية الموارد البشرية- سن برامج وتخطيط مناهج تسييريه يكون الفرد كمورد أو أصل من أصولها وليس أداة من أدوات إنتاجها، ولتتمين هذا المورد يجب إخضاعه لبرامج تدريبية هادفة تعود عليه وعلى المؤسسة بالفائدة وهو الأمر المفقود لدى المؤسسة، حيث اتسمت العملية التكوينية بالعشوائية غير الهادفة كونها مبنية على تقديرات أولية مسبقة خاطئة وبالأحرى غير واقعية، من ذلك التكوين لأجل التكوين لعدم الاستفادة وبنسبة كبيرة منه بترقية معينة ولا تغيير منصب، وما يمثله ذلك الواقع الوظيفي من مؤشر على عدم سلامة العملية التكوينية وجدية المسعى المؤثر من المفروض للروح المعنوية للعامل بدافعته وتحفيزه على الأحسن إلا أن هذا الأخير-التحفيز- ويغض النظر عن النظرة الذاتية المطبقة لبعض الإطارات يبقى أقل من المطلوب، خاصة إذ ما كان يهدف إلى دفع العاملين لتحسين خدماتهم ومنه الرفع من أداء التنظيم .

-إن سياسة الحوافز بمديرية الخدمات الجامعية هي سياسة معطلة، ورغم ذلك ولليسير الباقي تغطي المادية في رسم الحوافز على معايير المعنوية، إلا أن هذه الماديات تغطي عليها التثاؤمية عند مقارنة كونها هزيلة لدرجة عدم كفايتها حتى لسد رمق العامل وأفراده أسرته، وما قيل عن الأجرة يعاد قوله على كل الماديات ومقارنة ذلك بالحوافز المعنوية نستشف عدميتها من الأساس وهذا كله يبعث عن عدم الاطمئنان لدور الحوافز في دفع نحو الرفع من الأداء.

- توصل الباحث عند موضوع الاتصال عن عدم نجاعته إن من ناحية أساليب نقل المعلومة أو حتى من منطلق التفاعل البيئي المدرج تحت خانة عدم التفاهم التناسق ناهيك عن التكامل.

- أما من حيث تقييم العلاقات الشخصية فقد لمس الباحث تفضيل الفردانية التنظيمية عن التشاركية العمالية من منطلق توجسي ربيبي فوبياوي من كل احتكاك بالآخر ولعل الفكر السائد والمترسخ في الخيال الجماعي عن امتعاض الإدارة لمثل كذا علاقة هو الأساس في هذا الفكر التنافري وكل تشاركية.

- إن هذه العقلية ليست انعزالية بقدر ماهي وليدة سياسة متعثرة تنتهجها مديرية الخدمات-الجزائر غرب على غرار كثيرا من التنظيمات العمومية ،أين تتسع الهوة بين الفئات السوسيو مهنية ونلاحظ التمييز بينها، وهو مؤشر على إتباع أسلوب يتسم بجهل الطرائق الحديثة المؤثرة إيجابا على تسيير المورد البشري مغيرة الواقع التنظيمي الى الأحسن وموفرة كل الأليات والأدوات الحديثة لحسن الخدمة ومواكبة التكوين الأفراد لتسييرها مع تحفيزهم إثارة دوافعهم بأساليب هادفة ضمن خلق جو بيني متميز بالتقارب وهذه كلها وينسب عالية أمور تفتقد إليها مؤسسة بحثنا مما يؤثر سلبا على الأداء الموسوم برداءة الخدمة الطلابية.

الدراسة الخامسة : دراسة للباحث بن يمينة السعيد بعنوان : " فعالية تسيير الموارد البشرية لدى شركات الأجنبية العاملة في الجزائر وأثره على سلوك العامل " وهي أطروحة دكتوراه كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية تخصص تنظيم وعمل جامعة الجزائر 2007-2008 ،حيث استهل الباحث دراسته بالإشكالية التالية:

* ماهي الأسس والإجراءات التي يتم من خلالها اختيار الأفراد(التوظيف) وتنمية قدراتهم وكفاءاتهم (التكوين)،والسياسة المعتمدة لتشجيعهم وتحفيزهم (الأجور)،وأثر ذلك على سلوك العاملين من حيث تصرفاتهم والقيم التي يحملونها، ومدى اندماجهم في المؤسسة ؟
وتبعا للإشكالية كانت التساؤلات الفرعية التالية:

- 1- هل تعتمد المؤسسة على أسس عقلانية وإجراءات قانونية في اختيار وتوظيف الأفراد؟
- 2- هل التكوين في المؤسسة يستجيب لمتطلبات المنصب وينمي قدرات الأفراد ومعارفهم ؟
- 3- ما هي أنواع التكوين التي تعتمد عليها المؤسسة ؟
- 4- هل السياسة المعتمدة في نظام الأجور والحوافز تشجع الأفراد على أداء عملهم؟
- 5- ما هي القيم التي يحملها الأفراد داخل المؤسسة؟
- 6- ما أثر تسيير الموارد البشرية على سلوك العمال داخل الشركة ؟
- 7- ما هي الإجراءات التي يلجأ إليها العمال عند حدوث منازعات مع الشركة؟

فرضيات الدراسة:

-شدة المنافسة التي تلاقيها الشركات الاستثمارية الأجنبية في القطاع الصناعي (الخاصة في الجانب البشري منه) أدى بها إلى تفعيل وتطوير وتنمية الموارد البشرية في كافة وظائفها ،مما انعكس على سلوك وقيم العامل .

الفرضيات الجزئية:

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

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

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

النتائج الدراسة:

- توصل الباحث ان الادارة الفعالة هي التي تستطيع أن تستوعب نتائج البحث العلمي من أفكار ومبادئ ونظريات ادارية وتطويعها للتطبيق المفيد بحيث تتمكن من تحقيق أفضل النتائج للحصول على أهداف المنظمة ،ولذلك يمكن تقييم فعالية الإدارة في منظمة ما عن طريق تحري مدى استيعابها للمبادئ والنظريات والأفكار للتطبيق في البيئة التي تعيش فيها المنظمة ، ومن بين مؤشرات الفعالية المختلفة فقد وقع اختيارنا إلى مدخلين أساسيين هما المتغيرات الموضوعية ممثلة في شروط التوظيف وسياسة التكوين والأجور ،حوادث العمل، ثقافة المؤسسة ،ومتغيرات ذاتية ممثلة في الرضا عن العمل، علاقات العمل ،قيم ذاتية تخص العمل .

وأشار الباحث على بعض النتائج في هذا المجال، والتي تصب في طار جهود الشركة في عملية التطوير وتنمية الإدارة، خاصة الموارد البشرية منها:

- الاهتمام بأنشطة التكوين والتدريب والتطوير المستمر للموظفين ،وذلك بهدف تحفيزهم ليكونوا جزءا من التنظيم الذي يعملون به ،هذه الألية سوف تساعد العامل على تطوير قدراته وإحساسه باهتمام أرباب العمل به ويزداد بذلك اهتمامه وارتباطه بالشركة.

-على الرغم من أن المسؤولين في إدارة الشركة يحاولون إعطاء اهتمام أكبر للفعالية التنظيمية فلا يزال الاهتمام محدود ويحتاج إلى بذل المزيد للارتقاء بمستوى الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية .

- توصل للباحث كذلك ان الادارة لم تحاول التطوير من دور العاملين الوطنيين-الجزائريين- المشاركة في وضع الاهداف، وليس التركيز فقط على العاملين الأجانب وتحفيزهم في هذا المجال أكثر من المحليين، أما عن أسلوب الذي تتبعه الإدارة لزيادة هذه المشاركة فهناك كثيرة ومتعددة ويمكن أن تأخذ الإدارة بما يلائم الظروف البيئية الاجتماعية الثقافية والاقتصادية.

- استنتج ان نظام الحوافز ثماره المرجوة في جذب الكفاءات والمحافظة عليها يجب أن يرتبط بسائر سياسات شؤون الموظفين بالشركة ،فإلى جانب الربط بينه وبين سياسة سليمة لتقويم الأداء ،يجب بينه وبين نظام الترقية ،فالترقية في حد ذاتها تعتبر حافز مادي ومعنوي على درجة كبيرة من الأهمية فوجد أن الشركة لم تتخذ عن نظام الترقية المعمول بيه حاليا في كثير من المؤسسات والذي يعتمد على الأقدمية في الوظيفة واعتماد نظام الترقيات على الإنجاز وعلى توافر اشتراطات الوظائف الأعلى لدى المرشح للترقية.

- واستنتج كذلك ان مديري الموارد البشرية لم يعطوا الاهتمام بنظم المعلومات الإدارية لجمع وتشغيل البيانات الخام وتحويلها إلى معلومات تتلاءم مع متطلبات عملية اتخاذ القرارات بالحجم والنوع الملائم الذي يوافق المديرين لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

الدراسة السادسة: وهي دراسة للباحث منير زكريا أحمد عدوان "واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي "رسالة ماجستير في إدارة الأعمال إدارة الموارد البشرية-جامعة الإسلامية ،غزة فلسطين ،2011 .وكانت الإشكالية الدراسة كالآتي:

ما واقع سياسات الاختيار والتعيين للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة أثره على المسار الوظيفي؟

فرضيات الدراسة:

- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين تحليل الوظيفة وبين المسار الوظيفي.
- وجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين وجود استراتيجية واضحة لتخطيط القوى العاملة وبين المسار الوظيفي للموظف .
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين مهنية إجراءات الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين كفاءة الأفراد القائمين بعملية الاختيار والتعيين وبين المسار الوظيفي للموظف .
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات المبحوثين حول سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي تعزى لمتغيرات (الجنس، العمر، المسعى الوظيفي المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) .

نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة بأن معايير الاختيار للأفراد لشغل الوظائف في المؤسسة يتطلب على التأهيل العلمي، الخبرات والمعرفة قابلة للتطور، خبرة العملية، بنسب متفاوتة على التوالي، ويعتمد في حصوله على القوى العاملة من خريجي الجامعات ويعتمد على الترقية في توظيف الداخلي لشغل المناصب الشاغرة.
- في حين بينت الدراسة بوجود مفهوم واضح للمسار الوظيفي لدى العاملين وتوفير فرص للتقدم الوظيفي وتطوير القدرات في مجال الوظيفة الحالية حيث يعتبر تطوير المسار الوظيفي جزء من استراتيجية المؤسسة عند إجراءات عملية الاختيار والتعيين .
- كما خلصت الدراسة أنه لم يكن لدى الموظفين الحرية في اختيار وظائفهم الحالية لا يوجد لدى الموظفين معلومات عن فرص الترقية المتوقعة لهم مستقبلاً.

الدراسة السابعة : للباحث عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل "تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي" رسالة ماجستير في العلوم الإدارية -إدارة الموارد البشرية- جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية رياض، سعودية ،2011 وكانت الإشكالية الدراسة كالاتي:

ما انعكاسات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي على الأمن الوظيفي من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم؟

وللإجابة على الإشكالية كانت التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي مدى تسهم وزارة التربية والتعليم في تخطيط وتنمية المسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بها؟

- ما اتجاهات العاملين بوزارة التربية والتعليم نحو الأمن الوظيفي ؟

- ما متطلبات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي اللازمة لدعم الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم؟

- ما معوقات تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الامن الوظيفي؟

-هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في اراء المبحوثين حول محاور الدراسة وفقا لمتغيراتهم الشخصية والوظيفية ؟

نتائج الدراسة:

- أظهرت الدراسة مساهمة وزارة التربية والتعليم في تنمية وتخطيط مسار الوظيفي من وجهة نظر العاملين بدرجة متوسطة من خلال تدريب العاملين على إتقان القيام بمهام وظائفهم وانتقاء الأفراد المؤهلين لتولي المناصب الرفيعة وإثراء معلومات العاملين وصقل خبراتهم وتنمية مهاراتهم بما يزيد من انهمالهم في العمل والحرص على التحاق كل موظف بالوظيفة التي تناسب مؤهلاته وميوله واهتماماته.

- وكما خلصت الدراسة أن المعوقات المهمة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي التي تحول دون تحقيق الأمن الوظيفي لدى العاملين في وزارة التربية والتعليم بدرجة قوية هي قلة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل إليها الموظف وقلة برامج التدريبية اللازمة لتحسين مستويات أداء العاملين وعدم وجود خطة واضحة لتحديد فرص الترقى داخل المسارات الوظيفية وصعوبة البحث عن وظائف أفضل

للعاملين في ضوء التشريعات والأنظمة الحالية وقلة الكوادر البشرية المؤهلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي وقلة الحوافز المادية والمعنوية واتباع أساليب الإدارة التقليدية التي تعتمد على البيروقراطية والمركزية وثبات مسارات الترقى والانتقال بين الوظائف.

الدراسة الثامنة : دراسة لطالب محمد بشير حسن مهدي: " معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي "رسالة ماجستير إدارة الاعمال كلية الاقتصاد والعلوم الادارية، جامعة غزة فلسطين .وكانت الإشكالية الدراسة كالاتي:

- ما معوقات تطوير مسار الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة؟ وللإجابة على الإشكالية كانت التساؤلات الفرعية التالية:

- ما معوقات تطوير المسار الوظيفي لدى العاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة ؟

- هل لمعوقات تطوير المسار الوظيفي أية علاقة في تطوير العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني تعزي إلى المتغيرات الديموغرافية؟

- ما الحلول المقترحة لحد من تلك المعوقات من وجهة نظر العاملين في مؤسسة التعليم العالي؟
فرضية الدراسة:

- لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ألفا أقل من أو يساوي 0.05 لمتوسط إجابات المبحوثين حول معوقات تطوير المسار الوظيفي وتطوير العاملين في مؤسسات التعليم العالي الفلسطيني في قطاع غزة.

نتائج الدراسة:

- توصل الباحث إلى أن كل من مجالات (الأنظمة والقوانين، الحوافز، ووضوح مفهوم المسار الوظيفي، الرضا الوظيفي، تقييم الأداء، برامج التدريب والتطوير) لها أثر واضح في تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة.

- كما وجد الباحث بشكل عام وفقا لمجال عدم ملائمة الحوافز بأن الحوافز المقدمة لا تساعد الموظف الإداري على تطوير مساره الوظيفي، بالتالي لا تعمل على تشجيعه في تحسين أدائه وإنتاجه.

- كما يرى الباحث من خلال دراسته عدم وضوح مفهوم المسار الوظيفي وهذا يدل على أن بعض الموظفين الإداريين يوجد لديهم غموض حول أهمية وضوح مفهوم المسار الوظيفي.
- وجد بعض العاملين الإداريين لا يشعر بالراحة النفسية والاستقرار الوظيفي في عملهم نظرا لعدم وصول مستوى الميزات المتقدمة إلى الدرجة المرضية والمشجعة.
- أظهرت الدراسة وفقا لمجال عدم إنصافي في تقييم الأداء فإن بعض الموظفين الإداريين غير راض على تقييم أدائهم الوظيفي، حيث أن نظام التقييم المتبع لم يكن وفق معايير محددة وواضحة بشكل تام وكامل، وكذلك بينت الدراسة عدم توافر برامج تدريبية تساعدهم في تطوير مساهمهم الوظيفي.

الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

الدراسة الأولى: دراسة لطالب صالح بن نوار: " الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين "أطروحة دكتوراه دولة في علم اجتماع التنمية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-تخصص تنظيم وعمل-جامعة الجزائر 2004-2005، حيث استهل الباحث دراسته بالإشكالية التالية:

- مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية، بالعوامل التي تزيد فعالية الأداء لدى العمال خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الإنسانية؟ مثل :
- الوعي الحقيقي بالدور الفعال الذي تلعبه العلاقات الطيبة بين أفراد المؤسسة في بلوغ الأهداف الواعي بأن الاتصال في كافة اتجاهاته يساعد على تفهم الآخر، وهو أساسي في الرفع من المعنويات.
- ضرورة اطمئنان العامل مهما كان دوره داخل المؤسسة على مستقبله الوظيفي حتى يتمكن من بدل الجهد لأجل إنجاز هذه المؤسسة.

فرضيات الدراسة:

- ترتبط الأبعاد التنظيمية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة حيث يؤثر حجم المنظمة ونوع ملكيتها ونوع الوظيفة التي تمارسها والمستويات الإدارية في نمط القيادة المستخدمة من المديرين .
- ترتبط فعالية المنظمة في تحقيق أهداف العمل السلوكية بعلاقة معنوية باتجاهات المديرين نحو نمط القيادة المشاركة.

نتائج الدراسة:

- توصل الباحث بأن الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل وهذا في حد ذاته إجراء فعلا لتحسين الأداء.

- كما وجد الباحث أن أغلب العمال المبحوثين مستثنون من هذه العملية بدليل النسبة العالية منهم التي نرى أن هذه العملية من مهام المدير العام وحده، أو توسع في بعض الحالات إلى بعض المساعدين له من الإداريين المركزيين.

- كما يرى الباحث أن أغلب المبحوثين يعتبرون أن هذه المؤسسة ليست مؤسستهم، لأن معظمهم سيتم التخلي عنهم عندما تفتح الأسواق المحلية أمام رأس المال الأجنبي سواء عن طريق فتح المجال أمام الاستثمار في جميع القطاعات وحينها إلى يبقى في سوق العمل إلا من هو أهل له.

الدراسة الثانية: دراسة لطالب نور الدين تاويريريت : " قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي " أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية- تخصص علم نفس العمل والتنظيم- جامعة قسنطينة 2005-2006، حيث استهل الباحث دراسته بالتساؤلات التالية:

- بماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟
- وهل هناك إستراتيجية عملية يمكن اتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفا؟
- ألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفس - اجتماعية) أحد أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟
- ألا يمكن بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة من خلال دراسة النماذج النظرية المتوفرة للتقييم التنظيمي؟

ولإجابة عن هذه التساؤلات تطرق الباحث إلى فرضيات والمتمثلة فيما يلي:

- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية
- تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفسية - اجتماعية) للمنظمة.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث إلى نتيجة مفادها قياس الفعالية التنظيمية بنموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية، من خلال بناء وتصميم نموذج متكامل للتقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية كالهيكـل التنظيمي، وتصميم الوظائف، وأنماط القيادة وأشكال الاتصال... للمنظمة من جهة والجوانب السلوكية (النفسية - اجتماعية) كالرضا المهني، والشعور بالانتماء والولاء وتماسك جماعة العمل والدافعية المهنية... في المنظمة.

الدراسة الثالثة: دراسة لطالب عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية (تحدي المحتوى والقياس أسلوب لوحة القيادة، أطرحة الدكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية-تخصص علوم التسيير-جامعة الجزائر، 2003-2004، حيث استهل الباحث دراسته بالتساؤل التالي:

- إلى أي حد يمكن تحديد محتوى الفعالية التنظيمية وإلى أي مدى يمكن قياسها؟ إلى أي حد تمكن لوحة القيادة كأداة إدارية في قياس الفعالية؟ ما هي محددات الفعالية التنظيمية من زاوية تصميم الهيكل التنظيمي؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تطرق الباحث إلى فرضيات والمتمثلة فيما يلي:

- يمكن اعتبار أن الفعالية التنظيمية مفهوم مرن.
- يتأثر قياس الفعالية التنظيمية بالإطار الفلسفي للبناء التنظيمي السائد
- تشكل لوحة القيادة الوسيلة الأكثر ملائمة لقياس الفعالية التنظيمية.

نتائج الدراسة:

- توصل الباحث أن الفعالية التنظيمية ترتبط بمدى تحقيق الأهداف وفي نفس الوقت تنطلق من عدم وجود رشادة، فمؤسسة غير مثالية في اتخاذ القرار بحكم المعوقات البيئية سواء كانت مفروضة في شكل تشريعات ومواقف اقتصادية، أو مقايضة في شكل اتفاقات وضغوط تنافسية، أو مكتشفة في شكل ضغوط غير متوقعة، وسعي المؤسسة لتحقيق توليفه من الأهداف المتعددة والمتناقضة، بسبب تعدد الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة (زبائن، مساهمين، مسيرين،....) والإطار الزمني للأهداف (قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل).

- تبين للباحث ان الفعالية التنظيمية ظاهرة بأوجه متعددة ،وهذا ما يؤكد على الكم الكبير من المعايير المقترحة لقياسها كما أنها ظاهرة متعددة المجالات بمعنى أن الفعالية التنظيمية في مجال لا تعني الفعالية التنظيمية في مجال اخر وتطرح عملية تحليل الفعالية التنظيمية العديدة من الصعوبات على مستوى التصور والمنهجية باعتبارها أحكام تصدر من أطراف مختلفة ومهما كانت منطلقاتها متشابهة ،أما على مستوى براغماتي فكل طرف مهما كانت علاقته بالمؤسسة يحاول أن يحكم على فعالية المشاركة، وتأخذ الفعالية التنظيمية صوراً مختلفة قد ترتبط بالأهداف في شكل تعظيم للأرباح أو زيادة الحصة السوقية كما يمكن الحديث عن الفعالية التنظيمية متميزة حسب الأطراف هذا الطرح يقدم صورة مختزلة تأخذ الترجمة المالية ،أو ترتبط بالقدرة على البقاء في البيئة وتظهر في شكل حصول المؤسسة على مختلف مستلزماتها وتحويلها ،أو بمعنى آخر استغلال البيئة الخارجية ،هذا التصور يطرح مشكلة طبيعة العلاقة بين البيئة والمؤسسة وطريقة معالجة مختلف المدخلات ،ومنه تقييم الفعالية التنظيمية يركز بشكل كبير على القدرة على التكيف ودرجة المرونة التي تميز الهيكل التنظيمي ليستجيب لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية أو ترتبط بجودة العمليات الداخلية وذلك بالتركيز على السلوكيات الداخلية كالقيادة والاتصال والمشاركة وإدارة الصراعات وطبيعة المناخ التنظيمي ويواجه هذا الطرح صعوبات ترتبط بالبعد غير الموضوعي خاصة فيما يتعلق بتفسير السلوكيات التنظيمية.

الدراسة الرابعة: دراسة للطالب الأمين بلقاضي: " العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية "أطروحة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية-تخصص علم الاجتماع تنظيم وعمل-جامعة الجزائر 2-2014-2015، حيث استهل الباحث دراسته بالتساؤل التالي:
-ما مدى تأثير العملية القيادية على تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة؟

الأسئلة الجزئية:

- كيف تؤثر طبيعة الاتصالات التنظيمية على تحقيق أبعاد الفعالية التنظيمية داخل الإدارة المركزية لوزارة الثقافة الجزائرية؟

- ما هو تأثير الصراعات الداخلية بين الأفراد على تحقيق أبعاد الفعالية التنظيمية داخل الإدارة المركزية لوزارة الثقافة الجزائرية؟

- كيف تؤثر طبيعة اتخاذ القرارات على تحقيق أبعاد الفعالية التنظيمية داخل الإدارة المركزية لوزارة الثقافة الجزائرية؟

الفرضيات الدراسة:

- لفتح وتشجيع المؤسسة لقنوات الاتصال العمودي وخاصة الصاعد منها يؤدي إلى إزالة العراقيل والعقبات التي تواجه العملية الاتصالية، وبهذا تتحقق أهداف التنظيم مما يزيد في الفعالية التنظيمية داخل الإدارة المركزية لوزارة الثقافة.

- معرفة المؤسسة لتركيبية موظفيها وخصوصية كل واحد منهم يمكنها التعرف على تطلعاتهم وأهدافهم المختلفة، وعليه تحاول لم شملهم حول الأهداف المشتركة من أجل الحد من الصراعات الداخلية الناجمة عن الاختلافات والتناقضات في الأهداف ما يسهل عملية تحصيل الأهداف وبالتالي تحقيق الفعالية التنظيمية داخل الإدارة المركزية لوزارة الثقافة.

- كلما أشركت المؤسسة عددا كبيرا من موظفيها في عملية صنع اتخاذ القرارات كلما زاد الوعي لديهم بضرورة بذل المزيد من الجهود من أجل تحقيق نتائج جيدة ما يجعل الأهداف تحقق بنسب قد تفوق ما خطط له سلفا ما يجعل الفعالية التنظيمية تحقق داخل الإدارة المركزية لوزارة الثقافة .

نتائج الدراسة:

- توصل الباحث في الشطر خاص بطبيعة الاتصال المتمثل في نوع الاتصال بتغيير الاتصال الصاعد وتعويضه بالاتصال الأفقي بالزميل، جعل الموظف لا يمتلك الإمكانيات والمتطلبات الضرورية لأداء المهام وكذلك الاتصال الصاعد مع المسؤول مباشرة، منع التداخل في المهام، وعزز نطاق الإشراف الواضح من خلال التسلسل الهرمي للإدارة المركزية للوزارة، وكذلك الاتصال الصاعد مع المسؤول مباشر مكن المسؤول من التعرف على مختلف المشاكل الاجتماعية التي يعيشها الموظف.

- أما عن الأسلوب الاتصالي العمودي الصاعد في الإدارة المركزية لوزارة الثقافة هو الأسلوب الكتابي الذي يحقق جملة من الامتيازات أهمها:
 - جعل الموظف يشعر أن العمل الذي يقوم به يتلاءم مع تخصصه وميوله .
 - جعل الموظف أكثر رسمية في تعاملاته داخل الإدارة المركزية للوزارة.
 - مكن المسؤول من مراعاة الجانب النفسي والاجتماعي للموظف.
 - مكن الموظف من المشاركة في اتخاذ القرار
 - مكن الموظف احترام الهيكل التنظيمي في التعاملات والمراسلات.
 - عزز من القدرات التنسيقية بين مختلف المكاتب داخل الإدارة المركزية للوزارة .
 - مكن المسؤول من معرفة مختلف المشاكل الاجتماعية التي تعيشها الموظف.
 - أما الأسلوب الاتصالي الأفقي (مع مختلف المكاتب العمل) هو أسلوب شفهي ساعد على :
 - جعل الموظفين لا يندبظون ولا يلتزمون باللوائح والإجراءات في العمل
 - تعزيز ولاء الموظف للمؤسسة وزاد من الرغبة بالاستمرار في العمل
 - وجود علاقات صداقة في العمل تقوي الشعور بالانتماء
 - تعزيز القدرات التنسيقية بين مختلف المكاتب.
 - جعل الإدارة لا تفهم ظروف الموظف ومشاكله.
- الدراسة الخامسة :** دراسة لطالب عبد العزيز شنيق : " الحوافز و الفعالية التنظيمية " رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية-تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية-جامعة سكيكدة 2007 - 2008، حيث استهل الباحث دراسته بالتساؤلات التالية:
- أي الحوافز المادية أكثر تأثيرا على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة .
 - ما هي أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الأهداف ؟
 - هل هناك علاقة بين الحوافز المادية وبين الانتاجية؟

- إلى أي مدى يساهم ارتفاع الروح المعنوية وتحقيق قدر الاشباع الوظيفي في تخفيض معدلات الغياب؟

وللإجابة عن هذه التساؤلات تطرق الباحث إلى فرضيات والمتمثلة فيما يلي:

- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة، وبين معدل الفعالية التنظيمية

- تؤدي الحوافز المالية إلى زيادة الفعالية التنظيمية.

- ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة الفعالية التنظيمية (بتمتية واستثمار المورد البشرية).

- هناك علاقة وظيفية بين الاشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية.

نتائج الدراسة:

توصل الباحث وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية من خلال أن هناك علاقة بين الحوافز المالية وتنمية الموارد البشرية وأن زيادة إنتاج المؤسسة يرتبط بزيادة الحوافز المالية، وتوفر المؤسسة على حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة وشعره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى، الأمر الذي انعكس إيجاباً على ارتباط العامل بالمؤسسة وعدم التفكير في مغادرتها.

الدراسة السادسة: لطالبة نسيمه أحمد الصيد : " الترقية والفعالية التنظيمية " رسالة ماجستير كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية تخصص تنمية الموارد البشرية وتسيير -جامعة سكيكدة 2006
2008، حيث استهل الباحث دراسته بالتساؤل التالي:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية.

وللإجابة على الإشكالية كانت التساؤلات الفرعية التالية:

- هل هناك إستراتيجية موضوعية للتدرج بما يضمن فعالية المؤسسة؟

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

- هل تساهم مترتبات الترقية في زيادة الفعالية التنظيمية ؟

- ما مدى مساهمة عمليات الصراع المنافسة في إنجاز الالتزامات التنظيمية؟
- وللإجابة عن هذه التساؤلات تطرق الباحث إلى فرضيات والمتمثلة فيما يلي:
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة معدلات الترقية والفعالية التنظيمية
- تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضى الوظيفي
- تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار الوظيفي.

نتائج الدراسة :

- توصل الباحث من خلال الصدق الإمبريقي للفرضية العامة للدراسة التي تتمثل في وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين الترقية والفعالية التنظيمية وخلال ذلك الصدق الإمبريقي للفرضيات الجزئية التي تتمحور في تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي وتتجسد ذلك من خلال المزوجة الترقية بين المعايير الموضوعية والذاتية وأفراد العينة غير راضيين عن معايير الترقية المعمول بها والمؤسسة لا تولي اهتماما لتقييم الأداء في الترقية مما همش صلاحيات المسؤولين والمشرفين المباشرين وإحباط العمال وعدم وضوح طريقة التي تتم بها الترقية مما زاد من عدم الثقة ونقص الولاء.

- وكذلك استنتج الباحث صدق الفرضية الجزئية التي تتمحور في تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار وتتجسد ذلك منة خلال يزيد الأجر من الارتباط بالمؤسسة والمكافآت أدت إلى زيادة الإنتاجية وعدم الرضا عن الأجر وفرص الترقية المتاحة واقتناع العمال أن أعمالهم لم يعد يشكل لهم مستقبلا مهنيا وكلما ارتفع المستوى الوظيفي للعامل كلما زادت درجة إشباع الحاجات وخاصة تحقيق الذات ليست هناك امتيازات ترقية تشجع العمال على الجهد والعطاء مما أثر على دافعيتهم واستقرارهم

الدراسة السابعة: لطالب مخلوفي محمد : " مبادئ إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية " رسالة ماجستير علم الاجتماع ،كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ،تخصص التنظيمات والمناجنت- جامعة الجزائر 2014 -2015، حيث استهل الباحث دراسته بالتساؤل التالي :

- هل لمبادئ إدارة الجودة الشاملة علاقة بتحقيق الفعالية التنظيمية للموظفين داخل البلدية؟
- وللإجابة على الإشكالية كانت التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يمكن للثقافة التنظيمية السائدة في مصالح البلدية أن تتحول إلى ثقافة للجودة لكي تلعب دورا في الوصول إلى فعالية الموظفين وتحقيق أهداف هذه المنظمة؟
- هل لبرامج التحسين المستمر من خلال التدريب والتعليم وتحسين ظروف العمل واستعمال تكنولوجيا المعلومات تأثير في الرفع من فعالية أداء الموظف وتحقيق الرضا العام داخل البلدية ؟
- وللإجابة عن هذه التساؤلات تطرق الباحث إلى فرضيات والمتمثلة فيما يلي:
- يؤدي وجود ثقافة تنظيمية تخدم مبادئ الجودة الشاملة لدى الموظفين الى رفع قيمة الموارد البشرية وزيادة الفعالية.
- يزيد التحسين المستمر من خلال استعمال تكنولوجيا المعلومات وتحسين ظروف العمل واستخدام فرق العمل في انضباط موظفي البلدية ويرفع فعاليتهم التنظيمية.

نتائج الدراسة :

- توصل الباحث من خلال الدراسة الميدانية تأثير الثقافة التنظيمية السائدة داخل المنظمة يؤثر على الانضباط الموظفين وفعاليتهم ،وهذا ما تأكد عبر أربعة مؤشرات للفعالية تمثلت في التغيب والتأخر في الالتحاق بمقر العمل والخروج أثناء الساعات الرسمية للعمل والروح المعنوية المرتفعة للعمال ،حيث قام بربط هذه المؤشرات بما هو سائد في البلدية من ثقافة تنظيمية،كدافع الموظف نحو العمل ورضا الموظف على المسؤول المباشر وحرص الموظف على الالتقاء بالزملاء والسلام عليهم ورأي الموظف حول أخذه الأجرة دون تقديم عمل وتطبيق الموظف لتعليمات المسؤول ونوع العلاقة بين الموظف والمسؤول و الاشتياق إلى العمل عند نهاية العطلة السنوية حيث اتضح له حسب النسب المئوية صدق الفرضية التي تربط بين الثقافة التنظيمية التي تخدم مبادئ الجودة الشاملة والفعالية التنظيمية ،ويؤكد ذلك كذلك نتائج حساب معامل استقلالية الظواهر والذي أكد وجود هذه العلاقة .
- وكذلك فيما يخص الفرضية الثانية ،أشار أولا إلى النقص الكبير في التكوين والتدريب وهي إحدى أهم مبادئ التحسين المستمر والذي يعتبر من ركائز الجودة الشاملة، وقد اتضح له عدم تأثير التكوين رقم قلته على نسب الحوادث أثناء العمل ،لكن رغم ضعف نسب المتلفين للتدريب والتعليم ،إلا أنه

يلاحظ وجود علاقة بين الإصابة بأمراض مزمنة وتلقي برامج تعليمية أو تدريبية داخل أماكن العمل، كما توصل إلى وجود علاقة بين تحسن ظروف العمل وارتفاع الروح المعنوية لدى موظفي البلدية، أما بخصوص العلاقة بين طبيعة علاقة العمل والخروج أثناء العمل لدى أفراد العينة، فهي غير محققة فليس لطبيعة علاقة العمل تأثير على خروج الموظفين ومغادرتهم لأماكن عملهم أثناء الساعات الرسمية.

- وكما يرى الباحث أيضا لا توجد علاقة بين المستوى التعليمي والتأخر في الالتحاق بالعمل، كذلك لا توجد علاقة بين الاهتمام برضا المواطن بمعدل التغيب في الشهر لدى أفراد العينة، أما علاقة التكوين الخارجي بالتأخر عن الالتحاق بالعمل، فرغم النقص الكبير في عملية التكوين والتدريب لدى موظفي البلدية إلا أنه تأكد لدينا مما سبق عن وجود علاقة التكوين الخارجي والتأخر في الالتحاق بالعمل، وفي نفس الاتجاه العلاقة بين العمل الجماعي والخروج أثناء ساعات العمل موجودة وتحققت، وبالتالي فإن الفرضية الثانية لم تثبت صدقيها لجميع المؤشرات، نظرا للضعف والنقص الكبير الموجود على مستوى البلدية في تجسيد مبادئ التحسين المستمر، ولكنها رغم تحققت بالنسبة لكثير من المؤشرات **الدراسة الثامنة**: دراسة لطالبة دريدي فاطمة: " تفويض السلطة وأثرها على الفعالية التنظيمية "رسالة ماجستير، كلية العلوم والعلوم الاجتماعية-تخصص علم اجتماع التنظيم -جامعة بسكرة 2013- 2014، حيث استهلت الباحثة دراسته بالتساؤل التالي:

- كيف تنعكس عملية تفويض السلطة على تحقيق الفعالية التنظيمية؟

وللإجابة على الإشكالية كانت التساؤلات الفرعية التالية:

- إلى أي حد يرتبط تفويض السلطة بالفعالية التنظيمية ؟

- هل يكشف التفويض الوظيفي عن طاقات جديدة داخل المنظمة؟

- ما هي معوقات تفويض سلطة؟

نتائج الدراسة:

توصلت الباحثة من خلال عرضها للجانب النظري الذي تم عرض فيه مختلف التصورات النظرية والأطر الخاصة بموضوع تفويض السلطة والفعالية التنظيمية ونتائج وتحليل بيانات الدراسة الميدانية التي كانت مبنية على أسس علمية حيث توصلت إلى مجموعة من الاستنتاجات من خلالها تم الإجابة على تساؤلات الدراسة في ضوء المعطيات البيانية المتوصل إليها من نتائج تفريغ البيانات وتفسيرها وخلصت الدراسة إلى :

- اعتماد إدارة المجتمع المحلي بولاية بسكرة على مبدأ أساسي من مبادئ التنظيم وهو مبدأ تفويض.
 - هناك ارتباط وثيق بين عملية التفويض الوظيفي وتحمل المسؤولية بالدرجة الأولى، وكذا المستوى والمؤهلات بدرجات أقل.
 - وتوصلت هذه الدراسة أيضا إلى أهمية عملية التفويض في تخفيف العبء عن كاهل الرؤساء والسرعة في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى الوقت الذي يستثمره المسؤول لإنجاز أمور أخرى كالتنسيق والتوجيه والرقابة، فهذه العملية تتيح الفرصة للمرؤوسين المشاركة في اتخاذ القرارات، وتكوينهم وتدريبهم لأداء مهام جديدة، وتعويدهم على تحمل مسؤولية مهامهم المفوضة.
 - وتوصلت الباحثة كذلك إلى أهم الصعوبات التي تواجه هذه العملية الإدارية فيما يخص الصعوبات التي تتعلق بالرؤساء كعدم استيعابه لعملية التفويض أو اعتقاده أن التخلي عن جزء من صلاحيته دليل على عجزه وعدم قدرته على إنجاز عمله، وصعوبات تتعلق بالمرؤوسين كقلة كفاءتهم المهنية والعلمية وعدم قدرتهم على تحمل المسؤولية وصعوبات وظيفية كالصعوبات التي تتعلق بقوانين التفويض الوظيفي.
 - وكما يرى أن هناك آثار إيجابية لتفويض السلطة تعود على الرؤساء والمرؤوسين فهي تكشف عن طاقات جديدة يمكن الاعتماد عليها لتحقيق أهداف المنظمة وبالتالي تتحقق الفعالية التنظيمية
- سابعا: أهمية الدراسات السابقة على الدراسة الحالية:

بمراجعة الباحث للدراسات الأخرى يكون أشبه بالمنظار الذي من خلاله يستطلع على سير الدراسات ذات العلاقة بدراسة إما أن يكون ذلك بصورة مباشرة أو غير مباشرة وهذا يعطي للباحث مؤشرا هاما في تحديد الدراسات السابقة التي من خلال مهمتها ودراستنا نستخلص الأسباب الحقيقية التي أدت إلى

ظهور نتائج تلك الدراسات¹، لذلك حاولنا اختيار بعض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع البحث كونها تعبر عن تواصل مع الجهود السابقة في دراسة البحث والوقوف على أهم النتائج التي توصلت إليها قصد الاستفادة منها في بناء الخلفية النظرية عن الدراسة الحالية ووضعها في إطارها المعرفي الصحيح، والتي يمكنها أن تساعد في فهم وتفسير الظاهرة محل الدراسة وتعتبر ذات أهمية كبيرة حيث تؤدي مهام كثيرة للباحث كي لا ينطلق من فراغ في دراسته لهذه في توجيه المسار البحثي من أجل اثراء المواضيع السابقة وتوسيع المجال الدارسة فيه، حيث أكدت الدراسات على اختلاف بين الباحثين والمفكرين خاصة فيما يتعلق بالمتغير التابع الفعالية التنظيمية في دراستنا الحالية أي حسب المدرسة التي ينتمي إليها فمنهم من يهتم بالجانب الاقتصادي والجانب الاجتماعي والآخر على الجانب الثقافي لكن ما لحضناه أن هذه الدراسات اهتمت أكثر بالأبعاد الجانب الاقتصادي أي أنها ركزت كثيرا على تحقيق الربحية والإنتاجية والميزة التنافسية، في حين أن العاملين بالمؤسسة يهتمون بدراسة الفعالية لمؤسستهم للاطمئنان على مستقبلهم الوظيفي فيها وإشباع حاجاتهم للانتماء إليها مما جعل دراستنا الحالي إضافة للدراسات السابقة فهي تعبر مكملة لها وليست تكرار مما ساهم في اقتراح جانب مخالف عنها من خلال اهتمام بجوانب الإنسانية والتنظيمية للأبعاد ومؤشرات الفعالية التنظيمية التي تركز على الاستغلال الأمثل للموارد البشرية لإجراءات تسيير المسار الوظيفي من خلال سياسات التوظيف وبرامج التكوين وتهيئة مناخ تنظيمي من ترقية مساعد على الاندماج من خلال تحديد أثر ايجابي عليها.

ثامنا: المقارنة السوسولوجية للدراسة:

لقد توفر لدينا اليوم كم هائل من الدراسات السوسولوجية للتنظيمات وقدر كبير من النظريات حول تلك المنظمات وفي الحقيقة أن أغلب المدارس الرئيسية في نظرية علم الاجتماع قد أسهمت في تقديم هذه الدراسات²، ولجميع النظريات وظائف أساسية ومهمة مهما تكن المواضيع والدروس التي تكتنفها ولولا

¹نبيل أحمد عبد الهادي، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الأهلية للنشر و التوزيع، الأردن، 2006، ص ص 255، 256.

²محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص 295.

وظائف النظريات التي تقدمها للباحثين و للعلم لما ظهرت وتطورت وتغيرت بين فترة¹، وعليه فقد تطرقنا إلى أهم المقاربات النظرية المتعلقة بموضوع بحثنا وتم الاعتماد عليها لمعالجة مشكلة دراستنا.

1- النظرية البنائية الوظيفية:

يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الأنساق ويقوم المنظور الوظيفي على تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات حيث أننا سنتفق على العناصر التي يجب توفرها في التنظيم.

- وجود علاقة وجماعة ثابتة ومستمرة لها قيم تضامنية
- وجود أهداف محددة وواضحة ترسم أبعاد التنظيم ويحدد بقاءه.
- اتباع تنظيم دقيق لنشاطات الأفراد عن طريق تقسيم العمل
- وضع نظام رئاسي يحدد واجبات وحقوق كل عضو داخل التنظيم (التسلسل الهرمي للسلطة).
- وضع نظام محدد للاتصال الذي ينظم العلاقة الرئاسية بين كافة مستويات التنظيم
- إتباع نظام عادل فيما يخص المكافآت، الأجور، الترقيات...
- وجود نظام قانوني يضبط سلوك الأفراد².

انطلق " بارسونز" من تصور التنظيم بوصفه نسقا اجتماعيا يتألف من أنساق فرعية مختلفة كالجماعات والإقسام والإدارات وغيرها وأن هذا التنظيم يعد بدروه نسقا فرعيا يدخل في إطار نسق اجتماعي أكبر وأشمل كالمجتمع ولقد أوضح أن القيم السائدة في التنظيم هي التي تمنحه طابعا شرعيا وهذا يفرض بدروه توافر قدر من الانسجام بين قيم التنظيم وقيم المجتمع ولقد عرف التنظيم بأنه " نسق اجتماعي منظم أنشئ من أجل تحقيق أهداف محددة"³.

¹إحسان محمد حسن، النظريات الاجتماعية المعاصرة، دراسة تحليلية، دار وائل للنشر، عمان ، ط2، 2010، ص 22.

² حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2004 ص ص99-100.

³ السيد الحسني، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1994، ص 73.

ويوضح " تالكوت بارسونز" في كتابه الفعل الاجتماعي ان البشر يقومون بالاختيار أو المفاضلة بين بين أهداف مختلفة ووسائل تحقيق تلك الاهداف ووفق هذه المقدمة هناك أولا الإنسان الفاعل وثانيا الوسائل الممكنة لبلوغ تلك الغايات، وهنا على الفاعل أيضا أن يختار بينها، لكن الاختيار لا يجري في فراغ بل وسط بيئة مكونة من عدد من العوامل المادية والاجتماعية التي تحدد الاختيارات الملائمة ويعمق بارسونز تحليله باتجاه كيف " انساق الفعل" وليس التوقف عند " فعل" الفرد وألياته فقط الأمر الذي يعني المقاربة البنائية ويلخص بارسونز إلى أن أي نسق وعلى أي مستوى يجب أن يفي بأربعة متطلبات إذا كان يريد البقاء والمقاربة البنائية يجب أن تعطى وتسميها المستلزمات الوظيفية . وهي كما يلي:

- **وظيفة التكيف:** وفيها ان كل نسق لا بد أن يتكيف مع بيئة
- **وظيفة تحقيق الهدف:** وفيها أن النسق لا بد له من أدوات يحرك بها مصادره ليحقق أهداف ويصل إلى درجة الإشباع.
- **وظيفة الاندماج والتكامل:** إذ عليه أن يحافظ على التواءم والانسجام بين مكوناته.
- **وظيفة ثبات المعايير:** وقوامها أن تؤكد قيم المجتمع وأن تضمن أنها معروفة من قبل الأعضاء وأن ثمة حافز لهؤلاء لكي يقبلوا هذه القيم وأن يخضعوا لمتطلباتها ومستلزماتها وهذه الوظيفة أقل دينامية من غيرها لأنها تثبت النظام المعياري وتحافظ عليه.¹
- ولقد قسم بعد ذلك تصنيفا للتنظيمات مستندا إلى معالجته الشاملة للمتطلبات الوظيفية للتنظيم حيث ميز بين ثلاث مستويات او أنساق فرعية في التنظيم.
- **النسق الفني:** يعني النشاطات الفنية التي تساهم في تحقيق الأهداف.
- **النسق الإداري:** تتولى الشؤون والأمور الداخلية في التنظيم ويتولى تدبير الموارد أو المصادر وإيجاد عمال يتلون تسويق منتوجات التنظيم.
- **النسق التنظيمي:** يعمل على الربط بين النسق الفني والإداري من جهة والمجتمع من جهة أخرى.

¹عبد الغني عماد، مرجع سابق، ص 106.

وأنة لكل نسق فرعي وظائف يؤديونها كما انه يتضمن ترتيبات بنائية مختلفة يحاول من خلالها مواجهة متطلباته الوظيفية ومشكلاتها¹.

وعليه تركز نظرية البنائية الوظيفية في مجال دراستنا، على اهتمامها بالموارد البشري من خلال الاجراءات والسياسات متابعة المسار الوظيفي للبلوغ تلك الغايات وعلى هذا الاساس لابد من التحكم بجانب التسييري للمراحل المسار الوظيفي هي احدى المتطلبات الوظيفية بغرض تحقيق الاهداف والتوازن وللمحافظة على توازن واستقرار النسق لابد من ضرورة إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للعامل باعتباره النسق فرعي ضمن إطار كلي أشمل هو المنظمة ومنه تحقيق العوامل المساهمة في استقراره بما يضمن رضائه واستمراره في المنظمة ومنه الفعالية التنظيمية.

-نظرية النظم:

"شيستر برنارد" chester barnard: أوضح "برنارد" وجود النسق التعاوني co-operative systeme باعتباره مركب ومعقد فيزيقيا وبيولوجيا وشخصيا وسيسيولوجيا، وهو ذو علاقة مميزة تبدو من خلال التعاون بين الأفراد. وكل نظام أو نسق يكون تابعا للأنساق الكبرى التي يعتبر جزءا منها، بالإضافة إلى أن كل نسق من هذه الأنساق الفرعية يتضمن بدوره نسقا تعاونيا داخليا، وأشار "برنارد" إلى أربعة تقسيمات مميزة للأنساق التعاونية التي توجد داخل التنظيمات بالفعل:

1- تظهر في علاقات بيئة فيزيقية، 2- بالبيئة الاجتماعية، 3- بالأفراد، 4- وفي علاقات وثيقة بعدة متغيرات تنظيمية أخرى.

يوضح العنصر الأول أن النسق التعاوني ليس معزولا عن البيئة الفيزيقية الخارجية، بالإضافة إلى الأنساق الفرعية الأخرى من التنظيمات.

ويشير العنصر الثاني إلى كل العناصر الاجتماعية المرتبطة في علاقتها بالموقف التعاوني، وتظهر في عدة وسائل مميزة هي:

- نشاطات الأفراد داخل النسق.

¹ السيد الحسني، مرجع سابق، ص 78.

- نشاطات المواقف الأخرى للأفراد سواء كانت في صورة تعاون أو في صورة تنافس أو صراع. ويوضح العنصر الثالث اتحاد كل من البيئة الفيزيائية والاجتماعية التي يتميز بها التنظيم في أغراضه المتعددة، ويعتبر الأفراد عنصر هام في النسق التعاوني. في ضوء هذا عرف "برنارد" التنظيم بأنه: "نسق يعتمد على ترتيب النشاطات أو قوى لمجموعة من الأفراد".

هذا ويوجد داخل أي نسق تعاوني نوع من التبادل التعاوني بين الأنساق المختلفة لكن يظل هناك عنصرا مشتركا يجمع تلك العناصر مع الأنساق الأخرى داخل النسق التعاوني الأكبر المتميز للتنظيم.¹

يعتبر برنارد من الرواد الأوائل الذين سعوا إلى تطوير نظرية جديدة للتنظيم منتهجا في ذلك المنهج السلوكي، فالمؤسسة وفقا لأرائه نظام تعاوني يجب أن يعطي للعوامل النفسية والاجتماعية الاهتمام الاوفر حظا، لأن مدى تعاون وتجاوب الأفراد في المؤسسة يتوقف على مدى اهتمامها بها وبدرجات تطبيقها، فيما يتعلق بفلسفة للنظام التعاوني في المؤسسة فبرزت من خلال أهمية سلوك الفرد ونظرية الهيكل التنظيمي.

في إطار فلسفة للنظام التعاوني، أشار برنارد إلى هناك الكثير من الدوافع التي يتطلب من الإدارة الاهتمام بها بهدف التأثير على سلوك الفرد كالرغبة في التمييز، رغبة الارتباط والانتماء بالآخرين، ورغبة المشاركة في القرارات، كما أوضح أن هذه الدوافع لا تعمل مجتمعه للتأثير على السلوك، كما أنها تختلف فيما بينها من حيث وزنها النسبي في التأثير، وطالما هي كذلك فإنه لا يمكن للمؤسسة تحقيق الإشباع التام لها، إنما يتوجب الامر استخدام كافة الأساليب للتأثير على السلوك وذلك بتحليل الدوافع من وقت لآخر، وأن تقتصر النظم على الحوافز الإيجابية فقط، إنما للمؤسسة الحق في استخدام الوسائل السلبية لتحريك السلوك لأن الفرد في نظر برنارد هو المستفيد الاستراتيجي في التنظيم.²

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، مرجع سابق، ص ص 101-103.

² كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، 2008، ص ص 42، 43.

والفكرة الأساسية لهذه المدرسة تعتمد على مفهوم النظام الذي يمكن تعريفه بأنه الكل المنظم أو الوحدة المركبة التي تجمع وتربط بين الأشياء والأجزاء تشكل في مجموعها تركيباً كلياً موحداً، والنظام هو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات متبادلة، ولهذا فإن دراسة أي جزء من هذه الأجزاء في معزل عن الأجزاء الأخرى لا تعطي الصورة الحقيقية المتكاملة.

وبموجب هذه الفكرة فإن المنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي مفتوح مصمم لتحقيق أهداف معينة، هذا النظام يعيش في بيئة يحصل منه على موارده أو مدخلاته الأساسية (المال، موارد بشرية، تكنولوجيا) ثم معالجتها وتقديمها للمجتمع وتقديمها للمجتمع وتقديمها للمجتمع على شكل مخرجات السلع والخدمات.

فالمنظمة تشبه الكائن الحي من حيث أنها عبارة عن نظام يتفاعل مع البيئة المحيطة، له مدخلات كما أنه يتألف من أجزاء أو أنظمة فرعية تمارس كل منها وظائف معينة وتتأثر ببعض¹.

ويعتقد برنارد أن لقيام المؤسسة بوظائفها لا بد من تقسيم العمل ووضع الأفراد في التخصصات المناسبة، لما له من أهمية في تحقيق الفعالية خصوصاً عندما تتوافق رغبات الأفراد مع تخصصاتهم، كما أن نجاح المؤسسة يتوقف على نظام الحوافز من حيث التكامل والتناسق بين الحوافز المعروضة والإسهامات التي يقدمها الأفراد، وبالتالي على الإدارة أن تلجأ لإقناع الأفراد بالحوافز المتاحة.

وقد ألفت برنارد الأنظار إلى أهمية التدريب وضرورة الإعداد الجيد للأفراد وخاصة القادة داخل المؤسسة أخذاً في الاعتبار أن المنظمة الجيدة لا تخلقها إلا إدارة جيدة أن نظرية لما لذلك من أهمية في تسيير العمل والعمال ورفع الكفاءة وتحقيق الفعالية التنظيمية² وهذا ما تركز عليه دراستنا باعتبار التدريب عملية من عمليات تسيير المسار الوظيفي تهدف إلى زيادة المعارف والمهارات وتنمية قدرات العاملين وخاصة القادة باعتبارهم المسؤولين الأولين على العمل وللمحافظة على التوازن والوصول إلى

¹ أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري عمان الأردن، 2012، ص 76.

² صبرينة ميلاط، التكوين المهني والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006-2007، ص 45.

تحقيق أكبر قدر من الأهداف من خلال تقليل معدل حوادث والاصابات ودوران العمل وارتفاع مستوى الاداء وتعتبر كلها مخرجات لعملية التدريب المورد البشري باعتباره من المدخلات المنظمة.

نظرية العلاقات الإنسانية:

بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية في بداية عام (1930) وما بعده، وهذه النظرية تهدف إلى فهم الجوانب النفسية والاجتماعية للعمليات الداخلية ومدى تأثيرها على الأداء وقد بدأت مدرسة العلاقات الإنسانية تركز في البداية على العلاقات الرسمية ومدى إشباعها لحاجات العامل، وقد ركزت على ما يلي:

أ- الاهتمام بالجانب الإنساني عكس المدرسة الكلاسيكية التي اهتمت بالجانب المادي للعملية الإنتاجية واعتبرت الإنسان عنصراً من عناصر الإنتاج لا يختلف عن الآلة.

ب- اهتمت بالحوافز الغير مادية بينما اعتبرت المدرسة الكلاسيكية أن الإنسان اقتصادي لا يهتم إلا بالمادة وحدها.

ج- كشفت المدرسة الإنسانية أهمية التنظيمات الغير رسمية، بينما ركزت المدرسة الكلاسيكية على التنظيمات الرسمية والقيادة الرسمية والهيكل التنظيمي.

د- كشفت المدرسة الإنسانية ما للجماعة من اثر على سلوك الفرد وأن هناك مبادئ ارتضاها الجميع والتزم بها الأفراد.

- مفاهيم مدرسة العلاقات الإنسانية:

أ- يتأثر سلوك الفرد والإنتاجية بالجماعات الغير رسمية.

ب- يركز المديرون على رفاهية العمال والدافعية والاتصال.

ج- التركيز على الاحتياجات الإنسانية أكثر من الاحتياجات الاقتصادية.

د- النواحي الاجتماعية والظروف النفسية لها تأثير على أداء الفرد.

هـ- تتأثر إنتاجية الإنسان بظروف العمل البيئية (البيئة الداخلية).

إلا أن مدرسة العلاقات الإنسانية أهملت جانب من العلاقات في المنظمة وكذا التنظيمات الرسمية للإنتاج، كما ركزت على مساعدة العمال أكثر من الإنتاجية¹.

ويتناول أنصار هذه النظرية المؤسسة باعتبارها نظام اجتماعي مفتوح، كما أعطوا أهمية لمعايير وقيم الجماعة والحاجات الاجتماعية، وهذا التناول جعلهم ينظرون إلى المتغيرات التنظيمية ليست في ضوء القواعد الرسمية فقط وإنما أيضا في ضوء التفاعلات الاجتماعية، الشيء الذي دفعهم إلى قرار حقيقة الترقية والفعالية يرتبطان لا محالة بطبيعة العلاقات السائدة على مستوى الجماعة² إن مدرسة العلاقات الإنسانية عكس نظرية الإدارة العلمية التي أهملت الجوانب النفسية والاجتماعية التي كانت هدفها تحقيق قدر من الكفاية الإنتاجية والربح باعتبار عامل (الرجل الاقتصادي) تحركه الدوافع المادية من خلال اجراءات اختيارهم العاملين وتدريبهم حسب الأساليب العلمية. وعليه تركزت نظرية العلاقات الإنسانية في مجال دراستنا على المنظمة تعتبر نسقا اجتماعيا تمارس فيه الجماعات غير الرسمية دورا حيويا وإعادة النظر إلى العامل باعتباره كائنا إنسانيا اجتماعيا حاجاته ورغباته واتجاهاته ومشاعر انتماءاته الاجتماعية التي تؤثر في أدائه لعمله و رضاه الوظيفي.

نظرية التحليل الاستراتيجي ميشال كروزيه:

يهتم التحليل الاستراتيجي بفهم كيفية بناء الأفعال الجماعية انطلاقا من السلوكيات الفردية والتنسيق في العمل الذي يفترض جملة من الأفعال الفردية، ويكون التحليل استراتيجيا عندما يعاين سلوك الفاعلين المتعلق بالأهداف الواضحة والواعية التي يضعونها وضغوط المحيط والموارد المتاحة لهم، يبتعد التحليل الاستراتيجي عن موازنة النقائص الموجودة في التسيير والإدارة ليركز على توضيح الاختبارات الأساسية للإدارة العامة وتفادي الأخطاء التي قد تهدد حياة المؤسسة، مما جعل التحليل الاستراتيجي بمنزلة فحص داخلي وجوهر للفحص الخارجي الذي يتناول متغيرات البيئة ومتقلباتها وهو ما يبين الضرورة الملحة لجعل التنظيم التدييري للمؤسسة امتدادا طبيعيا قدر المستطاع للبيئة، باعتبار أن القرار

¹ منال محمود طلعت، أساسيات في علم الإدارة، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث للنشر، 2003، ص30

² السيد الحسني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، ط1977، ص2، ص135.

الاستراتيجي للمؤسسة على طبيعة هذه البيئة وتغيرها وتطورها ،مع التأكد على تجزئتها وقابليتها لتوفير مفاتيح الاستراتيجية¹ .

ركز تحليل الاستراتيجي على النقاط التالية:

- دراسة علاقات تأثير والتفاوضيات بين الفاعلين الاجتماعيين.
- المنظمة ليست نسقا مغلقا ،بحيث تكون علاقات السلطة بداخلها محددة مسبقا بشكل نهائي.
- فالمنظمة نسق وكيف بداخلها الفاعلون استراتيجيات معينة.
- لا يتصرف الفاعل ضد النسق إنما باللعب به أو بداخله.
- لا يتم التلاعب بالفاعل من قبل قوى خارجية، ولكن عن طريق فاعلين اخرين من داخل المنظمة ذاتها.

-يحاول الفاعل أن يكون سيدا على منطقة اللايقين «لزيادة سلطته داخل المنظمة.

-يقوم التحليل الاستراتيجي بالبحث عن علاقات السلطة في سياق "اللايقين «وفي ظل ما يريد فعله المتعاقدون وما ينوون التصرف به.

*يفترض كروزيه أن سلوكيات الفاعلين مقصودة وموجهة تبعا لحوافز محددة.²

يشدد كروزيه وزميله فريديريغ في كتابهما (الفاعل والنسق)، لا ينبغي النظر الى التنظيمات كونها كيانات مجردة ،ولكونها معطيات شبه طبيعية وموضوعية، فالوهم المستمر يترع الى جعل هذه التنظيمات طبيعية، بينما يجب اعتبارها كبناءات اجتماعية، بالتالي هذه البناءات تطرح وجود مشكلة، ويبقى علينا تفسير ظروف بروزه وبقاءه³.

في يتعلق بدراستنا، فإن فعالية لا تكمن فقط في حصولها على موارد مادية وتحويلها الى مخرجات ،بل أيضا من خلال العلاقات الانسانية وتفاعل الاجتماعي ومصالح الافراد العاملين التي تشكل منهم،

¹ عبد القادر خريبيش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الاول+الثاني، 2011، ص576.

² عبد العزيز خواجه، أساسيات في علم الاجتماع، دار نزهة الألباب، غرداية الجزائر، ب ت، ص174.

³ سليم العايب، هندسة تسيير الإطار بالمشروع الصناعية، أطروحة دكتوراه علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2007، ص111.

فعقلانية الفاعلين تتمثل في نجاحه الوظيفي خلال مساره الوظيفي لأن العامل منذ التحاقه بالمنظمة يتطلع إلى التقدم في مجال عمله ويحدد لنفسه أهدافا ومركزا وظيفيا يطمح للوصول إليه يتطلع إلى التقدم وما تتيحه له وظيفته الحالية من تحسين ظروف العمل عن طريق فرص الترقية الى أعلى ما تحمله من مزايا أكثر التي كان يحصل عليها في وظيفته السابقة وزيادة سلطته ومسؤوليته واختصاصاته وما يسمح له بمزيد الامن الاستقرار نتيجة تقدم المستمر في مستوى الوظيفي مضافا لها ما توفر له ميزة من مكانة داخل التنظيم وارتفاع قدره في السلم الوظيفي .

الفصل الثاني

المداخل النظرية لدراسة التنظيم

وتسيير المسار الوظيفي والفعالية التنظيمية

تمهيد:

إن تطور الإدارة إلى علم ومعرفة له نظريات ومبادئ وأسس يعتبر حديث النشأة، وترجع بداياته إلى أوائل القرن العشرين، ولقد نتج عن الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر انتشار المصانع وتوسعها، وظهرت العديد من المشكلات الإدارية والتنظيمية والعمالية التي استدعت البحث عن حلول لها وضرورة تنسيق جهود المجموعات البشرية الكبيرة التي تعمل في تلك المنظمات الصناعية لضمان استمراريتها في الإنتاج، وهكذا تزايدت الحاجة والضرورة إلى أساليب وطرق أكثر كفاءة وفعالية لتوظيف الجهود البشرية واستخدام الموارد المالية والمادية المتاحة لتلك المنظمات لتحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما تقدم تراكمت قاعدة معرفية واسعة من النظريات والمبادئ والمفاهيم الإدارية والتنظيمية لذا نجد أن غالبية المفكرين يميلون إلى تصنيف مدارس ونظريات الإدارة كما سنتطرق إليها في هذا الفصل.

أولاً- اتجاهات المدرسة الكلاسيكية:

1. نظرية الإدارة العلمية: Scientific Management Movement

الرائد الأول لحركة الإدارة العلمية هو بغير منازع "فريدريك تايلور" Frederik Taylor كان مهندساً في صناعة الصلب في الولايات المتحدة الأمريكية، كان مهتماً خاصة بكيفية أداء العمال للعمليات التنفيذية، اعتقاداً منه أن رفع القدرة الإنتاجية للعمال هو المفتاح الرئيسي لتحقيق أكبر إنتاج ممكن مع بذل أقل جهد وتكلفة مادية، وطبقاً لنظرية "تايلور" إن أداء العمليات الإنتاجية يجب أن يخضع للأساليب العلمية من أجل تحقيق أفضل استخدام للطاقة البشرية.

والطريقة العلمية التي وضعها "تايلور" لقياس مدى كفاءة العمال هي أسلوب دراسة "الزمن والحركة" وبمقتضاها تتحدد الحركات الجسمانية اللازمة لتنفيذ كل عملية من العمليات الإنتاجية ثم يتم تدريب العمال على تلك الطريقة المثلى التي تصبح هكذا مقياساً للحكم على قدرة العامل وتحديد صلاحيته.

ويعاب على هذا الأسلوب إهمال العنصر الإنساني لدى العاملين والتركيز على العناصر المادية والفسولوجية وفي خصوص إدارة الأعمال والإشراف عليها حدد تايلور أربعة واجبات يجب أن تؤديها أي إدارة ناجحة وهي:

- ◀ خلق تنظيم داخلي من شأنه المساعدة على التطبيق السليم للطرق العلمية.
- ◀ احترام مبدأ التخصص وتقسيم العمل، وبمقتضى ذلك التخصص يقوم العمال بأعمال التنفيذ البحتة مع ملاحظة أن لكل عامل عمله المحدد بدقة، أما المديرين يقومون بالتخطيط والتوجيه والإشراف¹.

¹ محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008، ص 94، 95.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

تعتبر دراسات فريدريك تايلور للوقت والحركة من أهم الاسهامات في مجال الإدارة العلمية لاحظ تايلور أن كل عمال المصنع يؤدون العمل بطرق مختلفة عن بعضهم البعض وأن كل منهم لا يؤدي عمله كما يجب، لذا فمن الممكن تحديد أفضل طريقة للقيام بالعمل من خلال تحديد الحركة والوقت اللازمين لتأدية كل مهمة ،فالدراسة العلمية للحركات التأدية العمل بالإضافة إلى دراسة الوقت تمكن من تحديد طريقة أكثر عقلانية موضوعية، فعالية ،واقصادية للقيام بالعمل بناء على هذا الاتجاه الحوافز المادية فقط ممكن أن تستخدم لتوجيه سلوك الفرد داخل التنظيم¹.

ومن أهم العوامل التي ساهمت في ظهور حركة الإدارة العلمية هي:

«اهتمام "فريدريك تايلور" أساسا بدراسة الكثير من المشروعات والتنظيمات الصناعية ، لكي يكشف عن الوسائل والطرق التي تؤدي إلى رفع الكفاية الإنتاجية، وتحديد أفضل السبل لزيادة الإنجاز المهني والتوظيفي، وهذا نتيجة لانخفاض مستوى الكفاية ذاتها.

«العمل على توفير سبل علمية لقيام نظم إدارية رشيدة تقوم بالإشراف على المشروعات والسعي إلى رفع مستويات الكفاءة ورفع المستويات المهنية والتدريبية للعمال.

«التخطيط العلمي لقيام وتأسيس علم الإدارة science As كعلم يقوم على مجموعة من القوانين العلمية والقواعد والأصول المعروفة التي تستمد من نتائج الدراسات النظرية والتطبيقية، بهذا يمكن الوصول إلى نتائج إيجابية في مستويات الإنتاج والكفاءة التي يمكن قياسها على مستوى الطاقة الإنتاجية للعمال.

ويمكن فيما يلي أن نعرض أهم الأفكار والتوصيات التي توصل إليها بخصوص سبل

زيادة الإنتاج والفعالية والكفاءة لدى كل العاملين والمؤسسات الإنتاجية:

أ- تقسيم العمل The division of labour: ركز "تايلور" على أهمية تقسيم العمل وفقا لطبيعة الأعمال، وأنماط الخبرة ،ونوعية الإنتاج ،والشهادات العلمية، كما أوصى بأهمية

¹ عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط ، السلوك التنظيمي المفاهيم -النظرية- التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية ، ط4، 2003ص37

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

شمول تقسيم العمل على كافة الفئات المهنية والإدارية بدءا بالعمال في خطوط الإنتاج حتى المستويات الإدارية العليا.

ب- **قياس العمال** Work measurement: اهتم "تايلور" بدراسة المؤسسات ودراسة كل من العمل والوقت، بهدف الوصول إلى أقصى معدلات الإنتاجية في وقت قياسي وهذا من أهم القواعد في نظرية الإدارة العلمية.

ج- **وصف العمل** Task prescriptions: إعطاء العامل وصفا دقيقا لما يتطلبه العمل الذي سيقوم بتنفيذه، وذلك بصورة مكتوبة ومحددة حتى يمكن خضوع كلا من الإدارة والعمال معا في إطار المنظومة القياسية للأعمال والوظائف التي يقوم بها.

د- **الحوافز** Incentives: اهتم بتحديد طبيعة العمل للعمال وكيف أن أي جزء من العمل يجب أن يتقاض عليها العامل أجرا محددًا، كما أن عملية دفع الأجر مرتبطة بطبيعة وحجم العمل في العملية الإنتاجية، كما ركز على المكافآت التي يتقاضاها العامل في صورة حوافز لزيادة الإنتاج وجودته.

هـ- **الدافعية** Motivation: حرص "تايلور" على مناقشة قضية المصالح الذاتية interest Self فهي التي تحرك الجميع باعتبارها باعث الدافعية للعمال وزيادة الإنتاج الحوافز والمكافآت المادية والمعنوية.

و- **القدرة الفردية** Individual ability: اهتم "تايلور" بتمييز القدرات الفردية بين العمال أو بين المستويات الإدارية العليا والمهنية وذلك من أجل توزيع هذه القدرات عند التخطيط للمهن والوظائف وعمليات الإنتاج مستقبليا، كما تفيد هذه القدرات ضمن العوامل التي تؤدي إلى زيادة الفاعلية والكفاءة للأفراد¹.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع الصناعي، النشأة التطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2006، ص

- إسهامات "فريدريك تايلور":

اقترح تايلور مدخل لإدارة العملية في كتابه المعنون "مبادئ الادارة العلمية عام 1911 وقد ظهر هذا المدخل في ظل الظروف التي كانت تعيشها المنظمات الأمريكية انذاك والتي تميزت بنمو حجمها، وزيادة حجم انتاجها، مع ظهور الحاجة إلى زيادة كفاءة العاملين لتحقيق أقصى عائد اقتصادي ممكن لأصحاب المنظمات¹.

- تجربة مصنع الصلب:

إن أهم تجارب "فريدريك تايلور" هي تلك التي قام بها في مصنع "ميدفال" للصلب وذلك حين لاحظ أن عامل تحميل الزهر على عربات السكك الحديدية يحمل معدل اثنا عشر طنا ونصف طن في اليوم الواحد، فأراد "تايلور" تحسين هذا المقدار فاختار عاملا هولنديا محبا للمال ووعده بأن الكمية التي يحملها كلما زادت فإن أجره سيزداد تبعا لذلك، وكان "تايلور" يزوده بالمعلومات الخاصة ،وطلب منه إطاعة كل ما يصدره إليه من أوامر حتى يزيد أجره، فكان يطلب منه مثلا الإقلاع عن حركة معينة أو تعديلها ،وبالفعل استمع العامل لتعليمات "تايلور" وكان ينفذ كل ما يمليه عليه من أوامر بدقة دون أي اعتراض، وتمت التجربة على أساس الطريقة التي ارتأى "تايلور" أنها توفر أو تختصر حركات العامل فبلغ ما حمله العامل الهولندي سبعة وأربعين طنا ونصف طن في اليوم الواحد ، وبعد هذا النجاح قام "تايلور" بتدريب باقي العمال على أداء العمل بنفس الطريقة بهدف رفع الكفاية الإنتاجية للعامل.

وهكذا أثبت "تايلور" أنه يمكن استخدام التغيير في الأداء الإنساني لاكتشاف طرق أفضل في القيام بالعمل، وأشار كذلك إلى أنه لو قامت الإدارة أولا باكتشاف الطريقة المثلى للتحميل ثم اختيار العمال على أساس المواصفات المتوفرة ووضعهم في الأماكن المناسبة لهم، لاستطاعت تحقيق نفس النتائج.

¹ عادل محمد زايد ، العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، ب ت ص 65.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

كما أثبت "تايلور" لأصحاب العمل والمهنيين على قمة هرمه حدود علاج مشكلات الإنتاج في مؤسساتهم وشركاتهم على أساس علمي سليم، وذلك بدراسة طرق العمل دراسة ذكية مفصلة، وهو أن يتم العمل بأقل عدد من العمال وفي نفس الوقت بأقل قدر ممكن من التكاليف¹.

- تأثير حركة الإدارة العلمية على الإدارة:

تلك هي حركة الإدارة العلمية التي ظهرت في محيط إدارة الأعمال خاصة، غير أن منطق رجالها أراد أن يعمم مبادئ لتتطبق حتى على الإدارة العامة، لأن تلك المبادئ في نظرهم عملية علمية تتعلق بوظائف كل إدارة أيا كانت طبيعتها، وكان أسلوب تلك الحركة ذات طابع تكنولوجي فني يهدف إلى تحقيق قدر من الكفاية الإنتاجية والربح دون أي اعتبار آخر.

وكان تأثير تلك الحركة هائلا في و.م.أ وكذلك في انجلترا وعدت أفكار "تايلور" نقطة تحول في الإدارة العامة، وكذلك أفكار "هنري فايول" الفرنسي التي لم تلقى تفهما في فرنسا والقارة الأوروبية ككل في بداية القرن العشرين حتى منتصفه .

ومن مظاهر هذا التأثير على النطاق الرسمي للإدارة العامة الأمريكية، وكذا الانجليزية أن الولايات المتحدة الأمريكية قد بدأت بتطبيق مبادئ الحركة العلمية من اجل التغلب على الأزمة الاقتصادية في الثلاثينيات من القرن الماضي.

وعلى نطاق أبحاث الإدارة تأثرت تلك الأبحاث كثيرا بحركة الإدارة العلمية، مثل أبحاث العالم الأمريكي "لوثر جوليك" Golick Luther التي تضمنها مؤلفه المنشور عام

¹ جبارة عطية جبارة ، الاتجاهات النظرية الحديثة في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية،

الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

1937 والذي أعده مع العالم "يروييك" Urwik، إذ أن "لوثر جوليك" قسم العناصر الأساسية للإدارة على النحو التالي:

- التخطيط ← Planning
- التنظيم ← Organization
- الموظفون والعاملون ← Staffing
- التوجيه ← Directing
- التنسيق ← Coordination
- مسائل التوثيق ← Reporting
- إدارة الميزانية ← Budgeting

وقد جمعها "لوثر جوليك" في الإصلاح POSDCRB الذي يحتوي الأحرف الأولى لكل عنصر من تلك العناصر وهذا دليلا على تأثيره الشديد بحركة الإدارة العلمية. ومن أهم الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية أنها توغلت من الناحية التكتيكية والوظيفية للإدارة وإهمال الجوانب والدراسات النفسية والاجتماعية أو بإيجاز، إهمال الجوانب النفسية في نشاط المنظمات¹.

2. نظرية التنظيم الإداري (نظرية المبادئ) Principles Process Administrative:

تنسب هذه النظرية إلى المهندس الفرنسي "هنري فايول" Henry Fayol (1841-1925) الذي أصبح فيما بعد مديرا لمجمع صناعة المعادن والمناجم في فرنسا، لقد كان مهتما بالإدارة العليا بحكم وظيفته وعمله، وكتب العديد من المقالات عن الإدارة وتوجهها بكتابه المشهور "الإدارة العامة والصناعية" General and Industrial Management بالفرنسية والذي ترجم إلى الإنجليزية عام 1930 وقد تميز عن "تايلور" في جانبين هامين هما:

¹ محمد رفعت عبد الوهاب، مرجع سابق، ص 97، 98

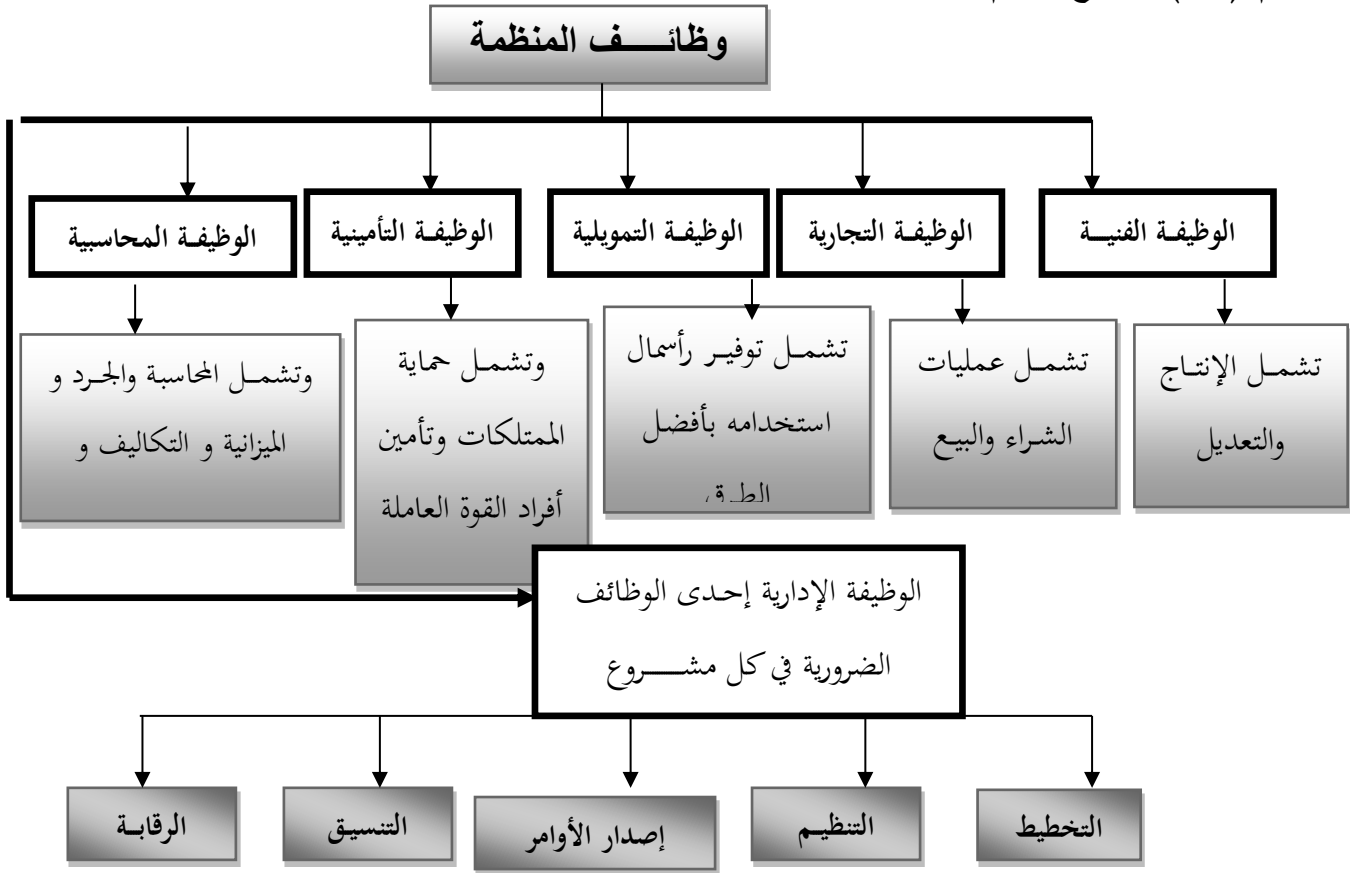
الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

« اعتمد "تايلور" على الدراسة والتجربة العلمية، بينما اعتمد "فايول" على خبرته كمدير. ركز "تايلور" على تنظيم العمل على مستوى الورشة، بينما سعى "فايول" لتطوير نظرية عامة للإدارة، من خلال تطوير مبادئ تصلح لكل مدير في كل مستوى في جميع المنظمات والظروف، ومن أهم إنجازات "فايول":

- قسم أنشطة المنظمة إلى 6 مجموعات وهي الوظائف التالية:
 - فنية (التصنيع والإنتاج).
 - تجارية (بيع وشراء).
 - مالية (تأمين رأس المال واستخدام الأموال).
 - حماية وأمان (حماية الممتلكات والأشخاص).
 - محاسبية (تقدير التكاليف).
 - إدارية (تخطيط، التنظيم، إعطاء الأوامر، التنسيق والرقابة)¹.
- والشكل التالي يوضح هذه الوظائف:

¹ حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، ط1 ، 2006 ، ص ص 54، 55.

الشكل رقم (01) يوضح: أهم وظائف وأنشطة المنظمة حسب تحليل "فايول"



المصدر: إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي. الموسوعة العلمية للإدارة

الرياضية، دار الوفاء لنديا لطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2003 ، ص33

لقد حدد "فايول" 14 مبدأ للإدارة يمكن تطبيقها في جميع مجالات الإدارة بدون استثناء

مكونا بذلك الأساس للنظرية الإدارية وهذه المبادئ هي:

◀ تقسيم العمل Division of labour ويرتبط هذا المبدأ بالتخصص وينطبق على

الأعمال الإدارية والفنية

◀ السلطة Authority هي مزيج من السلطة الرسمية المستمدة من مركز المدير والسلطة

الشخصية.

◀ النظام Discipline ويرى فايول أن النظام هو احترام الاتفاقات والنظم وعدم الاخلال

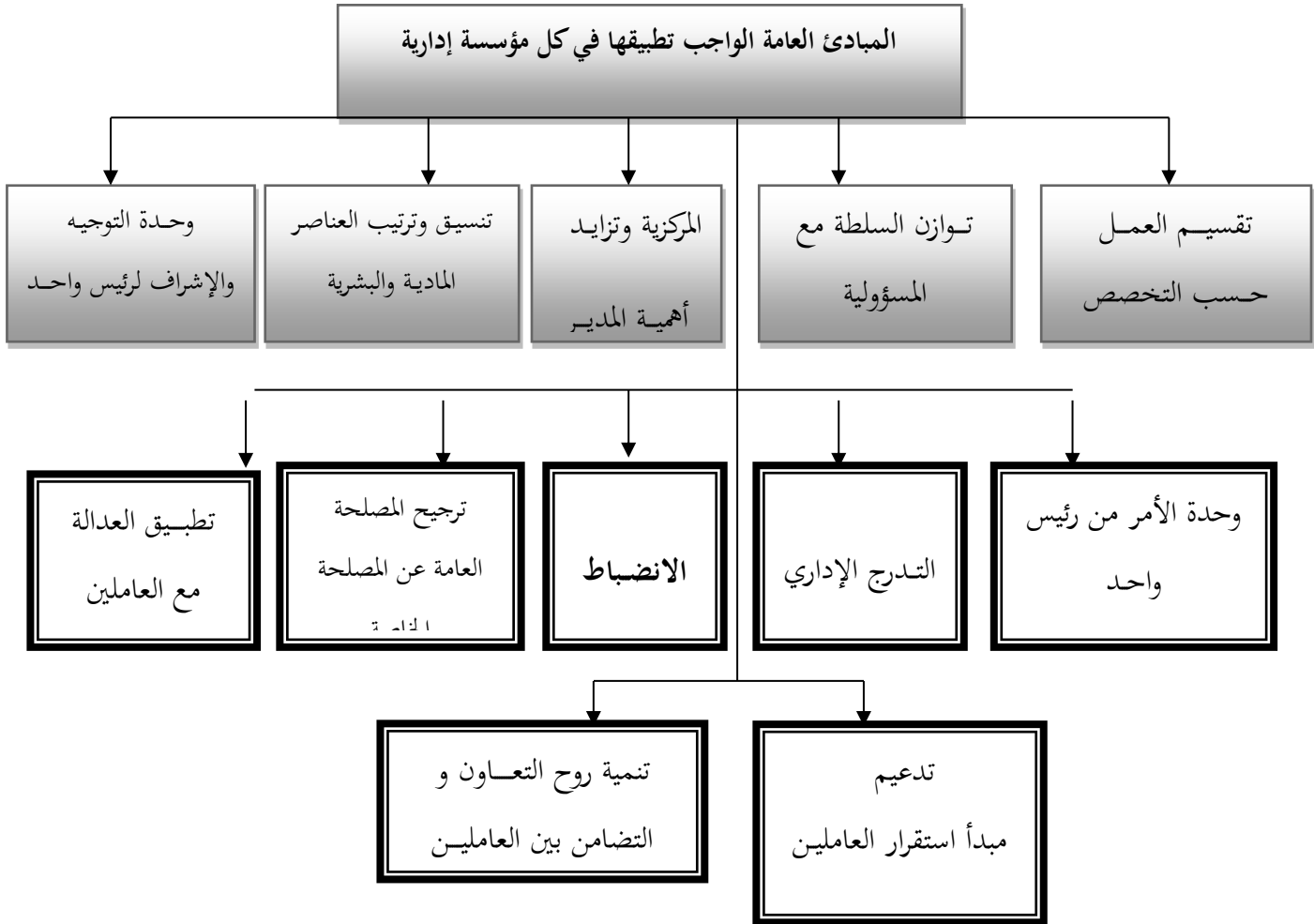
بالأوامر.

الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي، وفعالية التنظيمية

- ◀ وحدة الأمر Unity Of Command وهذا يعني أن يتلقى الموظف أوامره من مصدر واحد أو مشرف واحد.
- ◀ وحدة التوجيه (Unity Of Direction) أي أن كل مجموعة من الأنشطة لها نفس الهدف يجب أن تكون لها خطة واحدة ورئيس واحد وهذا المبدأ يتعلق بالمنشأة وليس بالعاملين.
- ◀ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- ◀ المكافأة أو التعويض Remuneration ويرتبط هذا المبدأ بما تقوم به العاملون من عمل فيحصلون على مكافأة وأجر يعوضهم عن هذا الجهد ويحقق لهم أقصى رضاء ممكن.
- ◀ المركزية Centralization.
- تدرج السلطة Scalar Chain ويقصد به تسلسل السلطة من أعلى إلى أسفل.
- الترتيب Order ويرتبط هذا المبدأ بترتيب الأشياء والأشخاص.
- ◀ المساواة Equity ويرتبط بتحقيق الرؤساء نوع من العدل والمساواة بين العاملين.
- ◀ استقرار العمالة Stability of Tenure of Personnel ويرتبط هذا المبدأ بضرورة خفض معدل دوران العمل وذلك نظرا لخطورة ارتفاع هذا المعدل وارتفاع تكلفته.
- ◀ المبادرة أو المبادرة Initiative ويقصد به اشباع المجال أمام المرؤوسين للمبادرة والابتكار.
- ◀ التعاون Esprit de corps ويؤكد هذا المبدأ على العمل الجماعي وتحقيق العمل الفرقي .
- وأخيرا فقد كان "فايول" أول من يناقش الإدارة باعتبارها "عملية" تتضمن وظائف محددة يجب أن يؤديها كل مدير واقترح أربعة وظائف إدارية وهي:
- التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة¹.

¹ محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة، اسكندرية، ط1، 1999، صص 65-

- الشكل رقم (02) يوضح: المبادئ العامة الأساسية للإدارة حسب "هنري فايول"



المصدر إبراهيم محمود عبد المقصود ، حسن أحمد الشافعي الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية،

دار الوفاء لنديا لطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2003 ، ص 34 .

3. النظرية البيروقراطية:

ركز ماكس فيبر على دراسة ظاهرة البيروقراطية دراسة علمية تحليلية واعتبر الظاهرة سر نجاح المنظمات الانتاجية والتجارية الخدمية في المجتمع الصناعي الذي يعتمد على مذهب تقسيم العمل والتخصص فيه، فعن طريق النظام البيروقراطي تحدد طبيعة العلاقات الاجتماعية بأنواعها العمودية الافقية والرسمية وغير الرسمية هذه العلاقات التي تقوم بها شاغلو الأدوار الوظيفية في المنظمات الانتاجية والخدمية عند قيامهم بتنفيذ واجباتهم والبيروقراطية تحدد الواجبات والحقوق لكل عامل أو موظف يعمل في جهازها وتحدد

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

المسؤولية للأشخاص الذين يتأسسون شعب وأقسام ومديريات المؤسسة البيروقراطية كالمصنع مثلا، كما أنها تعتمد على نظام التفاضل والتكامل الوظيفي في أداء أعمال مؤسساتها ، ذلك ان المؤسسة البيروقراطية تتكون من أدوار وظيفية مختلفة كل دور يؤدي عملية انتاجية معينة إلا ان الادوار المختلفة والواجبات المتنوعة التي تؤديها مكملة بعضها لبعض بحيث لا يستطيع أي دور منها الاستغناء عن أدوار الاخرين لهذا يمكن القول بأن البيروقراطية انما هي ظاهرة اجتماعية يعتمد وجودها وفعاليتها على مبدأ التعاون والتكامل بين الأدوار¹.

إن "ماكس فيبر" كان من العلماء الذين يعتقدون أن المجتمع الصناعي الإداري في حاجة ماسة إلى إدارة حديثة تقوم على القوانين والعلم والمعرفة بدلا من الإدارة التقليدية التي كانت موجودة في عهد الإقطاع وعلى هذا فإن ممارسة العمل الإداري في الإدارة الحديثة تتطلب وجود هياكل تنظيمية وقواعد عمل رشيدة بقصد تحقيق الفعالية في الإدارة لا ينبع فقط من وجود قواعد عمل لكن ينبع من نوعية الأفراد بهذه القواعد فالإدارة في عهد الإقطاع تحكمت في العمل التنظيمي بأساليب بدائية ،بمعنى أن تلك الإدارة الإقطاعية (البيروقراطية) لم تكن مبنية على معرفة فنية وتفكير رشيد بقدر ما كانت معتمدة على التقليد.

وباختصار شديد أن "ماكس فيبر" ارتأى أن الإدارة العصرية الرشيدة تتطلب وجود ضوابط عمل لتحقيق الهدف الذي وجدت من أجله أي منظمة وهذه الضوابط تساعد على تحقيق درجة عالية من الالتزام بأنماط موصوفة من العمل.

وبناء على هذا التحليل لدى البيروقراطية في تنمية الموارد ورفع مستوى الإنتاجية في المجتمعات المتطورة ،جاءت نظرية "ماكس فيبر" المثالية التي تهدف إلى خلق الانضباط في العمل واستعمال القوانين إلى تحقيق الفعالية في المجتمعات الحديثة وتمثل هذه المبادئ الأساسية فيما يلي:

أ- التخصص وتقسيم العمل بحيث أن كل فرد يتقن عمله.

¹ إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن ، عمان، ط 1، 2005 ، ص ص 65،66.

الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

- ب- تحديد مهام كل وظيفة بدقة حتى لا تكون هناك ثغرات في العمل.
- ج- تسلسل هرمي في مستويات السلطة وكل واحد يتحمل كل مسؤولياته حسب توزيع المهام.
- د- وحدة قواعد العمل طبقا للقوانين واللوائح سواء على مستوى اتخاذ القرارات أو حماية المرؤوسين من تعسف الرئيس.
- هـ- نظام عمل من العلاقات الغير شخصية، يتم العمل بمقتضاها وفقا لأصول العمل وقواعد التعامل مع الزبائن.
- و- الفصل بين الأعمال الرسمية للموظف وبين نشاطاته الخاصة به.
- ي- الاعتماد على قواعد عمل مكتوبة وموثقة، تحفظ في وثائق ويمكن الرجوع إليها عند الضرورة.
- ن- نظام لاختيار وترقية العاملين وفقا للكفاءة والأداء في العمل¹

1.3- نموذج "ماكس فيبر":

إن الإسهامات التي قام بها "ماكس فيبر" (1864-1920) في مجال الدراسات التنظيمية يتمثل في نظريته التي أسماها (هيكل السلطة)، وفي هذه النظرية يقول: "بأن التنظيمات تتضمن دائما علاقات للسلطة تعطي الحق لبعض الأفراد بنوع من النفوذ والسلطة، والشيء المهم هو الأساس الذي تقوم عليه السلطة"، وقد عبر عن ذلك بالتساؤل التالي: لماذا ينظر التابعون (المرؤوسون) إلى عملية ممارسة السلطة بواسطة القيادة (الرؤساء) على أنها شيء شرعي؟ وللإجابة عن هذا التساؤل يميز "ماكس فيبر" بين ثلاثة وسائل تحقق شرعية السلطة أطلق عليها الأسماء التالية: القيادة البطولية، القيادة التقليدية،

¹ عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي للنشر، بيروت، ط1، 2006، ص ص

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

القيادة الشرعية القانونية وهذه الأخيرة هي البيروقراطية، وهذا النوع هو السيطرة القانونية الرشيدة، وهو النوع الغالب والمطلوب في المجتمعات الحديثة.

ويسمى رشيدا لأن الوسائل فيه مصممة ومعبر عنها بطريقة واضحة هو انجاز أهداف محددة وهذا النموذج يعتبر قانونيا لأن السلطة تمارس من خلال نظام للقواعد والإجراءات المرتبطة بمركز معين يشغله الفرد في وقت معين، وأطلق "فيبر" اسم البيروقراطية على هذا النوع لأنه لا يرتبط دائما بعدم الكفاءة والجمود والروتين والأعمال الكتابية المبالغ فيها، بل المعنى الذي يقصده "فيبر" بالبيروقراطية بهذا المعنى إنما خلق لإنجاز غايات محددة وحيث أن الوسائل المحددة ويعني أعلى درجة ممكنة من الكفاءة والتنظيم البيروقراطي بهذه الصورة يتفوق على التنظيمات الأخرى القائمة على أساس شخصي مثل السيطرة التقليدية البطولية¹.

من ناحية أخرى، يعتبر عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر من أشهر علماء التنظيم على الإطلاق فقد اقترن اسمه في مطلع القرن العشرين باقتراح (أحد إسهاماته العديدة) نمط من التنظيم والإدارة شهيرة، ومعروف، ومنتشرة جدا حتى اليوم، وهو البيروقراطية والبيروقراطية هي أسلوب أو نمط لتصميم المنظمات بطريقة تجعلها تتمتع بالكفاءة، عن طريق استنادها إلى تدرج هرمي واضح للسلطة، وحيث يطلب من العاملين فيها أداء وظائف محددة بدقة، وكانت وجهة "ماكس فيبر" أن البيروقراطية هي النمط الأمثل لتنظيم العمل في كل المنظمات ويعرض الجدول ملخص لناصر النموذج في التنظيم والإدارة في صورته المثالية².

خصائص النموذج المثالي، والتي تمثلت فيما يلي³:

¹ عاطف محمد عبيد، علي شريف. مذكرات غي نظريات التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1988، صص 184-

² محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، صص 35

³ حسين عبد الحميد أحمد رشوان. الاتجاهات والنظريات العلمية-دراسة في علم الاجتماع العلم، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2015، صص 147، 148.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

- 1- يتم توزيع أنشطة البناء البيروقراطي بطريقة ثابتة باعتبارها واجبات رسمية، كما يتم توزيع السلطة اللازمة لإصدار الأوامر اللازمة لتنفيذ هذه الواجبات ثابتة أيضا.
- 2- يتم تنظيم الوظائف طبقا لمبدأ التدرج الهرمي الرسمي، بمعنى أن تشرف الإدارة العليا على الإدارات الدنيا، وأن يصبح كل من مرؤوس في التدرج الهرمي مسئولا أمام رئيسه عن أعماله وقراراته وإجراءاته.
- 3- يتم حفظ الإجراءات والقواعد الإدارية في وثائق مكتوبة أي ملفات ولذلك تتواجد هيئة من الموظفين والكتابة في جميع التخصصات وتشكل هذه الهيئة إدارة كاملة يطلق عليها اسم "المكتبة".
- 4- يتم فصل إدارة العمل في التعليم الحديث عن الموقع أو مكان المكتبة، وبصفة عامة تفصل إدارة النشاط الإدارية عن الحياة الخاصة، والأموال والمعدات العامة عن الممتلكات الخاصة.
- 5- تعتمد الإدارات الرسمية المتخصصة على مهارات فنية وتدريب كامل، ويتم ترقية الموظفين في الإدارة وفقا للأقدمية أو الإنجاز أو كليهما معا.
- 6- تسيير إدارة المكتب وفقا قواعد عامة لا شخصية وهي ثابتة وصارمة، ويمكن تعلمها واستيعابها، ويرجع تطبيق نسق المعايير إلى ضمان الإعداد المتماثل لكل مهمة بغض النظر عن عدد الأفراد المشاركين في أدائها أو سماتهم الشخصية، وتتضمن هذه القواعد العامة كل من القانون وإدارة الأعمال.
- 7- ويعمل قيام التنظيم بوظائفه وفقا للمعايير و القواعد إلى إبعاد الاعتبارات والانفعالات الشخصية، ومن يسود التعامل المحايد بين العاملين في التنظيم أو بين التنظيم وعملائه.
- 8- ويخول النموذج المثالي للبيروقراطية للقائد أو الرئيس البيروقراطي سلطة إصدار الأوامر لمرؤوسيه، وفي كثير من الأحيان يسمح الرئيس أو القائد البيروقراطي قوة وسلطة ويتعدى

الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

في ممارستها النطاق المحدود لوظيفته الرسمية، ومن ثم تسيطر الاتجاهات التسلطية على التنظيمات البيروقراطية.

الجدول رقم (01): يوضح مزايا التنظيم البيروقراطي

الوصف	الخاصية	
استخدام توجيهات مكتوبة للسيطرة والتحكم في كل تصرفات العاملين	قواعد و أنظمة رسمية	وفقا لماكس فيبر يجب ان تتصف البيروقراطيات
يجب تجنب المحاباة او المحسوبية يجب ان تعتمد كل علاقات العمل على معايير موضوعية	قواعد موضوعية غير شخصية	بخصائص معينة ونعرض هنا ملخص للخصائص المعروفة في المنظمات البيروقراطية
تقسم كل الواجبات الى مهام متخصصة يقوم بأدائها افراد يملكون مهارات ملائمة مطلوبة	تقسيم العمل	
ترتب المنصب بصورة واضحة وفقا للمستوى التنظيمي ، بحيث التسلسل من المستويات العليا الى المستويات الدنيا	هيكل التنظيمي الهرمي	
ان الحق في اتخاذ القرارات يتحدد بموقع شخص في الهيكل التنظيمي ، فالفرد له سلطة على من هم ادنى منه في المواقع او المرتبة	التدرج في السلطة	
يعتبر التوظيف مهنة دائمة تعهد دائم من قبل المنظمة و العاملين فيها	التعهد بالالتزام الدائم للمنظمة	
المنظمة ملتزمة بتحقيق غاياتها(الربحية مثلا) بأكثر الطرق كفاءة	الرشد	

المصدر: محمد سعيد أنور سلطان ، السلوك التنظيمي، دار الجامعة

الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص 37

حيث يرى "ماكس فيبر" بأن الفرق بين التنظيم البيروقراطي المتكامل وبين غيره من التنظيمات هو كالفرق بين الآلة الحديثة ووسائل الإنتاج اليدوي البدائية، ويحدد بها "فيبر" مزايا التنظيم البيروقراطي فيما يلي:

◀ الدقة.

◀ المعرفة الكاملة بالمستندات.

◀ السرعة

◀ الاستمرار.

◀ الوضوح.

◀ الوحدة.

◀ الخضوع الكامل للرؤساء.

◀ تخفيض الاحتكاك بين الأفراد.

◀ تخفيض التكلفة الإنسانية والاقتصادية.

في ضوء هذا العرض لخصائص النموذج المثالي (الخصائص البيروقراطية) يمكن إبداء الملاحظتين التاليتين:

1- درس فيبر مدى الإسهام الوظيفي الذي يقدمه كل متغير (خاصية) من المتغيرات (الخصائص) السبعة الانفة الذكر، بمعنى:

- كلما زاد التقسيم زاد الإنتاج.

- يرتبط التخصص الوظيفي بالكفاية الإدارية.

- هناك علاقة دالة بين القواعد الصارمة والواضحة وبين الأداء الفعال.

- يؤدي التسلسل الهرمي المحدد والواضح إلى زيادة الفعالية التنظيمية

- كلما كانت العلاقات الاجتماعية موضوعية كلما زادت الكفاءة الفنية... الخ.

2- اهتم فيبر بتبيان الاعتماد المتبادل بين هذه المتغيرات (الخصائص): فحضور أي متغير يجعل من المحتمل ظهور أي متغير من المتغيرات الأخرى مثل ارتباط متغير تقسيم العمل

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

بمتغير التنسيق الذي يتطلب وجود متغير آخر وهو تسلسل السلطة، وهذا الأخير، يتطلب وجود إجراءات وقواعد لضمان تناسق وترابط العمليات التنظيمية في كل أجزاء المؤسسة... الخ.

3- يقر فيبر بأن التكامل بين عناصر النموذج المثالي، وهو المحك الذي نقيس به مدى إسهام هذه العناصر في تحقيق الكفاية الإدارية¹.

- تقييم نظرية "ماكس فيبر" في البيروقراطية:

يقوم النموذج البيروقراطي في تفكير "ماكس فيبر" على مبدأ (الرشد) وهذا المبدأ يأخذ شكلين:

أ- استخدام طرق وأساليب دقيقة لتحقيق أهداف محددة مع الدقة الكاملة في اختيار الوسائل بما يحقق الغايات.

ب- وقد انعكس مبدأ (الرشد) كما يراه "ماكس فيبر" على الخصائص التي حددها للتنظيم البيروقراطي، ويمكن تلخيصها فيما يلي:

أ- درجة عالية من التخصص الوظيفي وتقسيم العمل.

ب- هيكل هرمي للسلطة مع تحديد مجالات النفوذ والمسؤولية.

ج- سيادة العلاقات الرسمية (الغير شخصية) بين أعضاء التنظيم.

د- اختيار أعضاء التنظيم على أساس المقدرة والمعرفة الفنية.

هـ- التمييز بين الدخل والممتلكات الرسمية ودخل الموظف الخاص وثروته.

¹ بلقاسم سلاطينية ، اسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط2008، ص1، ص131.

الجدول رقم (02) يوضح: المقارنة بين صفات النظرية الكلاسيكية

السلطة	النظرية البيروقراطية	النظرية العلمية	النظرية العلمية الإدارية
	الصفات	الصفات	الصفات
(1)	- القواعد الرسمية - تقسيم العمل - الهيراركية - هرمية السلطة - الوظيفة القائمة - العقلانية (الرشد)	- تدريب على الروتين والقواعد - وجود أسلوب واحد صحيح - حوافز مادية	- تحديد الوظائف الإدارية - تقسيم العمل - هيراركية - السلطة - مساواة
(2)	- التركيز - المنظمة كلها - المزايا	- التركيز - العامل - المزايا	- التركيز - المدير - المزايا
(3)	- استمرارية وثبات - كفاءة	- إنتاجية - كفاءة	- بنية واضحة - قواعد
(4)	- الجمود - البطء	- تجاهل الحاجات الاجتماعية	- تجاهل البيئة - المبالغة في التركيز على السلوك الاقتصادي العقلاني الرشيد المدير

المصدر: محمد الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2006، ص 83

ص 83

تقييم المدرسة الكلاسيكية:

بالرغم من النتائج المميزة التي برزت في دراسات وأبحاث واء رواد هذه المدرسة في المجالات التي سبق ذكرها، والتي تطبق في الوقت الحاضر بعد تنمية معظم هذه الافكار والنتائج، إلا أن هذه المدرسة كانت عرضة لكثير من الانتقادات من رواد المدارس سواء في

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

الأبعاد التي توصلت إليها، هذا وتبرز معظم الانتقادات التي وجهت لهذه المدرسة في المجالات التالية:

- 1- لم يطبق رواد هذه المدرسة بطريقة سليمة الأساليب العلمية للظواهر موضع دراساتهم بالرغم من انتشار استخدام أسلوب دراسة الزمن والحركة بعد تطويرها.
- 2- إن الفرض الخاص بأن الفرد رجل اقتصادي هدفه تحقيق أقصى المكاسب المادية قد سقط نهائياً مع نتائج المدارس السلوكية والعلاقات الانسانية.
- 3- إن الأسلوب الذي تم به استخدام الأساليب العلمية في قياس الانتاجية كانت بعيدة كل البعد عن الاهتمام بسلوك الفرد، حيث اعتمد هذا الأسلوب على إمكانية فرض التغيير على العاملين أو على سلوكهم لزيادة الإنتاجية، دون الأخذ في الاعتبار أن أحداث التغيير لا يمكن أن يتم إلا بتوافق الأطراف المعنية بالتغيير.
- 4- أهملت هذه المدرسة وجود التنظيمات غير الرسمية في المؤسسات بل وقاومتها من خلال الأنظمة وعلاقات العمل، فالمؤسسة بنظرهم هي وحدة ميكانيكية الية تسعى فقط إلى تحقيق مصالحها الخاصة¹.

ثانياً: الاتجاهات النظرية النيوكلاسيكية :

1. نظرية العلاقات الإنسانية :

وقد ظهرت العلاقات الإنسانية كرد فعل لاتجاه الإدارة العلمية والتكوين الإداري، حيث تلاحظ أن النشاط العام للإنسان هو العنصر الأساسي للنظرية الإدارية، والتي ركز فيها هذا الاتجاه على موضوعات علم النفس الصناعي وتقييم الثروة الالية، وركزت أبحاثها على الأفراد باعتبار أنهم جزءا من الإدارة.

ولقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية بعد مناقشة العلماء من الظواهر والمشكلات التي توجد داخل المؤسسات الصناعية مثل ظاهرتي التعب والملل، والتي ترجع إلى سدة العلاقات الاجتماعية، والعلاقات بين العمال والإدارة، ونظام المعمل الميكانيكي، الذي ينظر على أنهم

¹ كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط2، 2008، ص 31.

الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

آلات تعمل في ظل نظم محددة ودقيقة، وذلك حسب أحدث الوسائل والأساليب العلمية التي توصلت إليها أفكار أصحاب نظرية الإدارة العلمية.

وبإضافة إلى ذلك فإن تفسير ظاهرتي التعب والملل، والكتمان ترجعان إلى طبيعة التدريب واختلاف القدرات والفوارق الفردية بين العمال، وعملية الإشباع الوظيفي والمهني، والظروف الفيزيائية للعمل، مثل الضوضاء، والإضاءة والتهوية، وإلى طبيعة السلوك الإنساني ككل للعمال والإدارة.

وقد ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية كرد فعل للظروف المتغيرة التي حدثت في المجتمع الصناعي بعد وجود نظام المصنع وتأثيره على نمط الحياة الاجتماعية والاقتصادية والسياسية في نفس الوقت، ويعتبر اتجاه العلاقات الإنسانية رد فعل مباشر لحركة الإدارة العلمية التي ظهرت في أواخر العشرينات وأوائل الثلاثينات من القرن العشرين، وتميز هذا الاتجاه بالانتقال من تراث الإدارة العلمية بما فيه من مناهج ضيقة للتخطيط الوظيفي وتركيز على خطط الحوافز المادية إلى الاهتمام بالآثار التي يتعرض لها العامل

كما يعبر اتجاه الدراسات الإنسانية عن ردود فعل العمال تجاه النزعة العقلانية والترشيد التي تحملها حركة الإدارة العلمية في طياتها، ومن ثم ظهر اتجاه العلاقات الإنسانية كحركة علمية تدرس المشكلات التنظيمية من وجهة نظر مخالفة لمنظور الإدارة العلمية وبما لا يتوافق العامل مع المعايير المفروضة عليه في العملية الإنتاجية، حيث لا يشارك العامل فيها بالمناقشة أو التجربة¹.

شكأت العلاقات الإنسانية بداية نشوء وتطورا للمدرسة السلوكية في الإدارة وقد ركزت على كيفية تعامل المدير مع المرؤوسين، وأكدت على أهمية حاجات الفرد وأهدافه وتوقعاته وتقترن حركة العلاقات الإنسانية بالكاتب الأسترالي "التون مايو" (1880-1949) الذي يعتبر الأب الروحي لها، ويمكن تلخيص مساهمة هذه النظرية فيما يلي :

¹. حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الاتجاهات والنظريات العلمية دراسة في علم اجتماع العلم، مرجع سابق، ص ص، 223-224.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

ترتبط العلاقات الجيدة بمناخ العمل السائد الذي يتطلب توفير مسارات الترقية أمام الأفراد وهذه المسارات ترتبط بمسألة التدريب المهني وإعداد الأفراد، والفرد إنسان له تكوينه النفسي والاجتماعي، كما تتدرج العلاقات المشجعة على العمل في إطار مناخ العمل السائد الذي يعكس شبكة العلاقات الأفقية، والاهتمام، و الاعتراف، والتقدير من جانب المشرفين والإدارة، وفي هذا الإطار تلعب القيادة الإدارية دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات، وتعديل تقاليدها بما يتناسب مع أهداف المؤسسة.

ولقد أحدثت نتائج الدراسات التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية تجولا كبيرا في الفكر التنظيمي والإداري، والتي حولت الاتجاه الكلاسيكي من التركيز على الجوانب الفنية والمادية في الانتاجية إلى التركيز على الحاجات الاجتماعية والعلاقات الإنسانية، كما ركزت هذه الحركة على أهمية التنظيم غير الرسمي وتأثيره على سلوك الأفراد، وعلى الروح المعنوية للعاملين وأثرها على الأداء، إضافة إلى ذلك فقد أظهرت أهمية نمط الإدارة والحاجة إلى تدريب المديرين والمشرفين لتنمية مهارات العلاقات الشخصية والاتصالات والدافعية لديهم وأولت الحركة اهتماما لديناميكية الجماعة وتأثيرها على إنتاجية الفرد¹.

تجارب هاوثورن:

هي عبارة عن دراسات استغرقت خمس سنوات (1927-1932)، وتشكل حجر الأساس بالنسبة لهذه المدرسة في دراسة السلوك التنظيمي، واقتترنت باسم التون مايو وسميت بهذا الاسم نسبة إلى الورشات التي أجريت بها في شيكاغو حيث قام مجموعة من الباحثين النفسيين بتحليل العلاقة الموجودة بين شروط وظروف العمل من جهة والإنتاجية عند الفاعل من جهة أخرى، وافترضوا في البداية غياب علاقة مباشرة بين المتغيرين ليتضح بعد الدراسة أن هناك علاقة بين شروط العمل وإنتاجية الفاعل، بحيث كلما أدخلنا عاملا جديدا يمس

¹ سليمة بوخنان، الاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية بالتطبيق على نظريات الفكر الإداري، مجلة المقاربات، جامعة الجلفة

الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

شروط العمل ظهرت نتائج أخرى على مستوى الفعالية، وقد أظهر هؤلاء العلماء أن هناك

عدة عوامل يجب أخذها بعين الاعتبار عند محاولة الرفع من فعالية العمل وهي

-الاهتمام والتقدير المقدم للفاعلين.

-أهمية المشاركة في تحفيز للفاعلين.

-ضرورة إدخال تغييرات تحد من الروتين .

-ظاهرة قادة الرأي داخل أفواج العمل.

-تأثير حياة الفوج على العمل الفردي.

-تواجد عوامل غير رسمية في العلاقة (تحفيز -فعالية)¹.

مع ظهور العديد المشكلات الإنسانية والعوائق التنظيمية الأخرى لهذه النظرية أخذ الباحث التون مايو دراسة السلوك الإنساني في المنظمات حتى قدم نظريته التي تعد الخطوة الأولى لبرامج العلاقات الإنسانية والاهتمام بالعناصر البشرية بالمنظمات حيث تعد نظرية العلاقات الانسانية (1920) نظرية تلامس مع واقع الإنسان في العمل حيث تنطلق من كون الإنسان يجب إن يعامل معاملة إنسانية تحافظ على كرامته وتلبي احتياجه من أجل تحقيق أهدافه.

وكان التون مايو قد بنى نظريته على مجموعة من التجارب المعروفة بالهوثورن والتي استخلص منها "إلى أن أنماط الصداقة هي قلب التنظيم وبالتالي دافع عن العلاقات الانسانية كمجموعة من الوسائل التي بها يمكن أن نحث الأفراد وندفع للعمل والإنتاج في التنظيم من أجل تحقيق الأهداف الإدارة حيث إن الرضى الوظيفي يزيد من معدل الانتاج ومعدل الاداء وكانت تركز هذه النظرية على مجموعة من المبادئ والأسس التي أهمها:

1-العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات في محيط العمل.

2-تحفيز الأفراد والمجموعات على الانتاج.

¹ جمال زروق .نظريات التنظيمات دراسة تحليلية، مجلة المعيار ،جامعة قسنطينة ،المجلد 12،العدد 2010،23 ص ص 534،535

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

- 3- تمكن الافراد من اشباع حاجياتهم الاقتصادية والاجتماعية بالاعتماد على التنظيم.
- 4- السلوك الانساني هو أحد العناصر الرئيسية المحددة للكفاءة الإنتاجية.
- 5- القيادة الإدارية هي من الأمور الأساسية المؤثر في سلوك الأفراد فكلما كان أكثر راض كان أكثر إنتاجية.
- 6- الاتصالات وتبادل المعلومات والتفاعل الاجتماعي المفتوح بين العمال الإدارة مهم جدا.
- 7- الإدارة الديمقراطية هي الأسلوب الأفضل لتحقيق الأهداف الإنتاجية، باشتراك العاملين في الإدارة وتحمل مسؤولية العمل.

8- التنظيم علاقة تنشأ بين مجموعات من الافراد ويربط أيضا بالعلاقات الاجتماعية¹.

2. نظرية الحاجات لأبراهام ماسلو:

إن هذه الدراسة النظرية العلمية تعد هي الأولى التي أوضحت أن دوافع الفرد في العمل لا تكمن في الدافع الاقتصادية والاجتماعية فقط ، بل هناك دوافع لا تقل أهمية عنها تساهم بشكل كبير في تأثيرها على سلوك الفرد

وتعرف هذه النظرية باسم "نظرية سلم الحاجات" للحاجات الإنسانية عند العالم النفس "ماسلو «والتي طورها في الأربعينيات من القرن الماضي معتبرا أن الإنسان في كل سلوكياته إنما يسعى إلى إشباع حاجات تنحصر في خمس مجموعات ،وتظل الحاجة غير المشبعة هي المتحكمة في السلوك ،وبالتالي ينتهي دورها في التحفيز ،كما أن حاجات الفرد تكون مرتبة ترتيبا تصاعديا على شكل سلم أو هرم تحتل الحاجات الفيزيولوجية قاعدته ،وتليها إلى الأعلى باقي الحاجات الأخرى².

وقد صنف ماسلو الحاجات في تدرجها الهرمي كما يلي:

¹السعيد مبروك إبراهيم ،إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية ط1،2014،ص ص 53،54

² هاشم بوبكر، استراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل -دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني سكيكدة ،شهادة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة،2006-2007ص24.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

1- الحاجات الأساسية المادية الفسيولوجية للإنسان :وهي الحاجات الأساسية التي غنى للإنسان عنها ، كالماء والهواء والطعام والسكن والجنس وتعمل الحاجات على بقاء الإنسان واستمراره في الحياة.

2- حاجات الأمن والضمان: وتتمثل في توفير البيئة الآمنة والمساعدة على كينونة الفرد وبقائه مثل (الأمن الحماية، الحرية، والدخل لاستمرار حاجات وجوده).

3- حاجات الحب والصدقة الاجتماعية: وتتمثل في الانتماء وربط علاقات مع الآخرين يسودها التعاطف والحب .

4- حاجات الاحترام :وهي حاجة الإنسان ورغبته لتكوين صورة الإيجابية عن نفسه واعتراف الآخرين به وأهميته (كالشهرة والأهمية الحرية) .

5- الحاجة إلى تحقيق الذات : وتأتي هذه الحاجة بعد أن يتم إشباع الحاجات السابقة ،وهي رغبة الإنسان لأن يكون ما يود أن يكون (وهي حاجات تحقيق الأهداف والنمو النفسي وتحقيق الذات)¹.

3. نظرية "x" و"y" "دوجلاس ماكروجور" وإسهاماته:

- افتراضات نظرية (x):
- الإنسان بطبعه كسول لا يحب العمل.
- إنه خامل لا يريد تحمل المسؤولية في العمل.
- يفضل الفرد دائما أن يجد شخصا يقوده يوجهه ويشرح له ماذا يعمل.
- العقاب والتهديد بالعقاب من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان على العمل.
- لا بد من الرقابة الشديدة والدقيقة على الإنسان لكي يعمل حيث لا يؤتمن هام دون الرقابة الفرد على شيء هام دون هذه الرقابة.
- إن الأجر ومزايا المادية الأخرى هم أهم حوافز العمل¹ .

¹ عمر حمدوي ، أحمد بخوش ، دور الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية ، مجلة دراسات نفسية وتربوية ، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية ، جامعة ورقلة ، المجلد 4 ، العدد 1 ، جوان 2011 ، ص 354

- افتراضات نظرية (y):

وهي افتراضات عكسية لما قامت عليه نظرية (x) وتتمثل هذه الافتراضات فيما يلي:

- الانسان لا يكره العمل بطبيعته، إنما يعتبر بذل الجهد المادي والذهني في العمل شيئاً طبيعياً كاللعب والراحة.
- يتوقف سلوك الإنسان تجاه العمل والتنظيم وقيادته على عوامل متعددة قد تحفزه على الأداء الإقبال على العمل حين يستشعر مصدراً للرضا والفوائد الإيجابية وقد يؤديه متطوعاً غير منتظر لقايد أو مكافأة، وقد تنفره تلك العوامل من العمل وتصده عنه وتجعله يحاول تجنبه وتقييد جهوده إلا تحت الضغط.
- تؤثر سياسات الادارة وأساليبها في تصميم وترتيب مناخ العمل الداخلي ومعاييرها في التعامل على توجهات العاملين بالنسبة للعمل.
- إن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب ليستا الوسيلتين الوحيدتين للتأثير على السلوك التنظيمي، بل إن الإنسان سوف يعتمد على الرقابة الذاتية ويجتهد في تحقيق ما يقتنع به من الأهداف دون حاجة لوجود الرقيب الخارجي
- يسعى الإنسان إلى تحقيق حاجيات متعددة من خلال العمل ومنها حاجاته النفسية والاجتماعية والرغبة في تأكيد الذات².
- لذا فإن نظريتي ماكجريجور تعتبران من النظريات الرائدة التي ركزت على عنصر الانتاج الأهم في المنظمة وهو الانسان وأشار ماكريجور في نظرية "x" الى وجهة نظر المدرسة الكلاسيكية التي ركزت على الانسان ولكنها لم تتصفه أو تفهمه وبالتالي اتت نظرتها سلبية له، أما نظرية "y" والتي تعكس وجهة نظر ماكريجور في الإدارة فإنها تنظر بإيجابية وتوازن للإنسان ولا ترى فائدة في التمييز بين العامل وعمله إذا ما أحسن التعامل معه فإنهما يمثلان وجهين لعملة واحدة³.

¹ مصطفى نجيب شاوش ، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد) ، دار الشروق للنشر، الأردن ، ط3، 2005، ص 50

² علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي ، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة ، 2004، ص ص 83، 84.

³ صبحي جبر العتيبي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2002، ص 35.

جدول رقم (03) يوضح: المقارنة بين نظرية "x" و "y"

افتراضات نظرية "x" حول طبيعة الإنسان	افتراضات نظرية "y" حول طبيعة الإنسان
- إن الإنسان بطبيعته سلبي ولا يحب العمل. - الإنسان كسول ويتحمل مسؤولية العمل. - يفضل دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يفعل. - يعتبر العقاب أو التهديد من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل. - تعتبر الرقابة الشديدة على الإنسان ضرورية كي يعمل، حيث لا يؤتمن الفرد على شيء هام دون متابعة وإشراف. - يعتبر الأجر والمزايا المادية أهم حوافز العمل ويبحث الفرد عن الأمان/الضمان Security قبل أي شيء.	- معظم الناس يرغبون في العمل ويبذلون الجهد الجسدي والعقلي تلقائياً كرهبتهم في اللعب والراحة -يميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط قبولهم. - يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الهدف التي يلتزم بإنجازها وأن الرقابة الخارجية والتهديد بالعقاب لا تشكل الوسائل الوحيدة للتوجيه نحو الهدف. - يعمل الفرد لإشباع الحاجات المادية والمعنوية ومنها حاجات التقدير وتحقيق الذات.

المصدر: حسين حريم ، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن ، ط1

2006 ، ص 65

4. نظرية العاملين العوامل المزدوجة لفريدريك هرزبرغ:

يقسم هرزبرغ العوامل المؤثرة على العامل في المؤسسة إلى مجموعتين وهي عوامل وقائية وعوامل دافعة.

فالعوامل الوقائية ترتبط بطبيعة العمل ومحتواه وبيئته ،وتعمل على وقاية العامل من عدم الرضا عن عمله، وتشمل هذه العوامل السياسات الإدارية والنظام الداخلي وعلاقات الاتصال

الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

مع الرؤساء والزملاء والمرؤوسين الشعور بالأمان وأسباب الاستقرار في العمل والعدالة في المعاملات والأجرة... الخ.

ويزيد رضا العامل في المؤسسة بارتياحه إلى هذه الجوانب وبشعوره بقبول أحسن أو متوازن مقارنة إلى ما في مؤسسات أخرى، كما تساهم في ذلك أيضا العلاقات الحسنة التي يمكن أن يستفيد منها مع الغير في محيط العمل.

أما العوامل الدافعة أو المحفزة فتتمثل في حب الإنجاز والاحترام، والمسؤولية والتقدير ووجود فرص التقدم في الحياة العملية... الخ، وهي عوامل مرتبطة بالوظيفة واستمرارها ومدى الاهتمام بمستقبل العامل ودوره في المؤسسة.

وباشترك النوعين من العوامل تسهل عملية تحفيز الفرد وتحقيق رضا أعلى وهو ما يؤثر إيجابا على عمله، ويرى هرزبرغ أن إذا استطاعت المؤسسة توفير هذه العوامل من المسؤولية وفرص الترقية والإنجاز وغيرها، فإن العامل سيؤدي نشاطاته بشكل أفضل، وبالتالي أكثر مرد ودية¹.

5. نظرية الحاجات لمكيلاند:

نتيجة الأبحاث التطبيقية المتعددة التي أجراها ماكيلاند فقد توصل بأن ثمة حاجات ثلاثة لها تأثير كبير في تحريك سلوك العاملين في المنظمات ،وهذه الحاجات هي:

أ- الحاجة إلى الانجاز :وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان جهدا ،وأن يحقق إنجازات معينة وأن يتفوق فيها وفقا لمعايير معينة.

ب- الحاجة إلى القوة: وهي الحاجة إلى أن يكون للإنسان سلطة ويؤثر من خلالها في الآخرين ،وأن يجعلهم يسلكون بطريقة معينة تتفق وما يريد.

ج- الحاجة إلى الصداقة والانتماء: إذ أن الأفراد الذين عندهم حاجة قوية للانتماء يتولد لديهم شعور بالبهجة والسرور عندما يكونون محبوبين من أشخاص، ويشعرون بالألم إذا

¹عدون دادي ناصر، إدارة الموارد البشرية و السلوك التنظيمي(دراسة نظرية وتطبيقية) ، دار المحمدية ، الجزائر، 2003 ، ص 81،80.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

تم رفضهم من قبل الجماعة التي ينتمون إليها، ويميل هؤلاء الأشخاص إلى بناء علاقات اجتماعية مع الآخرين¹.

6. نظرية التوقع:

تعتقد هذه النظرية التوقع أن البشر يتصرفون وفقا لتوقعاتهم الواعية التي تقول أن سلوك معين يؤدي إلى تحقيق هدف محدد منشود².

وتقوم هذه النظرية كل من فروم ولولر في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1968 و تقوم هذه النظرية على أساس أن سلوك الفرد يعتمد ليس على حقيقة الموضوعية ولكن على إدراكه النسبي للحقيقة وكيفية رؤيته للكون حوله، وترتكز هذه النظرية على كيفية رؤية الشخص وإدراكه للعلاقات بين الجهد والإنجاز والمكافأة .

إن قوة الجذب للنتيجة التي يود الشخص الحصول عليها تسمى "التكافؤ" والاعتقاد بأن جهدا معيناً يؤدي إلى نتيجة يسمى "توقع" وهذان الأمران يعتمدان على الإدراك الشخصي للموقف من قبل الشخص، وهنا تعمل الدافعية على الجهد والإنجاز الذي يؤدي إلى مكافأة حسب التوقع الشخص

عناصر نظرية فورم أو نموذج فورم التوقعي:

التوقع: وهو إدراك الشخص لاحتمالية حصول نتيجة ما من سلوك أو عمل محدد، فالاجتهاد يؤدي إلى نتيجة أفضل.

وسيلة: وتتعلق الوسيلة باعتقاد الشخص وتوقعه بأن أداءه في مجال ما سيقوده إلى مكافأة مرغوبة محددة.

التكافؤ: وهي القيمة التي يحددها الشخص للمكافأة التي يرغب فيها أو يسعى إليها.

¹مصطفى نجيب شاوش ، مرجع سابق، ص ص59،60.

²فتيحة ونوغي، العوامل المحفزة للأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية على أساتذة جامعة سطيف-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، المجلد 12 العدد 12، 2012، ص240

7. نظرية التفاعل:

هناك اتجاه يطلق عليه "نظرية التفاعل" وهو يؤكد على أهمية علاقات المواجهة المباشرة، ومن أنصاره جورج هومانز فقد حلل السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية وهي: التفاعل، والعواطف والأنشطة باعتبارها تشير إلى التساند المتبادل بين مظاهر السلوك، أما التفاعل فهو يشير إلى الاتصالات الشخصية المتبادلة، التي يمكن ملاحظتها موضوعياً، والتعبير عنها في صيغ كمية، كالمبادأة والاستجابة أثناء تفاعل شخصين، أما العواطف فترتبط بتفاعل العديدة، وهي بدورها تشير إلى تلك الحالات السيكلوجية الانفعالية حول الموضوعات أو الأشخاص، والتي اكتسبت قدراً من الثبات والاستقرار خلال الزمن، وهي على عكس التفاعل لا يمكن إخضاعها للملاحظة المباشرة أو قياسها كميًا بل إن الباحث يستنتجها من عبارات الأشخاص وأفعالهم، أما العنصر الثالث لتحليل السلوك فهو الأنشطة، والتي تعني الأفعال الفيزيائية أو تحركات الأفراد في العالم الخارجي، وهي ظواهر يمكن إخضاعها للملاحظة أ القياس الكمي الدقيق سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، وتعتمد النشاطات على التفاعل والعواطف، كما يؤثر فيها بدورها، فكمية الانتاج مثلا يمكن اعتبارها سببا ونتيجة في الوقت ذاته للتفاعل بين العامل وزملائه ورئيسه وكذلك العواطف التي تكونت لديهم نحو تضامن الجماعة وكمية العمل اليومي¹.

(ويليام فوت وايت):تقوم هذه النظرية على ثلاثة مفاهيم أساسية هي²:

- مفهوم التفاعل:

أي الاتصالات التي تتم بين الأفراد، وهذه التفاعلات يمكن ملاحظتها وتحديد ما الذي يبدأ بالتفاعل أو الاتصالات ومدته ونتيجة الاتصال في شكل تأثير على سلوك الطرف الآخر.

-الأنشطة: عبارة عن التصرفات الإنسانية أو الأشياء التي ينقلها الأفراد، أي التصرفات المادية المشاهدة والقابلة للقياس .

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم الاجتماع الصناعي، مكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2005، ص ص 85، 86

² رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا دمشق، ط1، 2004، ص 85

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

-المشاعر :وتعبر عن الكيفية التي يشعر بها الافراد بالعالم المحيط بهم ،وكيف يدركون جوانبه المختلفة ،وهذه المشاعر تتكون في ثلاثة عناصر هي:

أ- العنصر الفكري

ب- العنصر العاطفي

ج- الاتجاه أو التصرف أو العمل.

وهذه المفاهيم الثلاثة تتداخل وتعتمد على بعضها البعض ،بمعنى أن يأمنها يمكن أن يؤثر على الاخر ويتأثر به، وهذه المفاهيم هي أيضا عرضة للتأثر المتغيرات الاجتماعية الناشئة عن البيئة أو المجتمع وعلى هذا تعتبر هذه النظرية التنظيم بأنه مجموعة من التفاعلات والأنشطة الإنسانية، ما يترتب عليها من مشاعر .

ونظرية التفاعل عند (تشابل) :يتكون التنظيم وفقا لنظرية من العناصر التالية:

أ-الاتصالات.

ب-الأنشطة .

ح- المشاعر :وتظهر من خلال عرض أفكار النظرية ،ولم تعرض بصراحة من قبل تشابل ويقوم تشابل أن التنظيم عبارة عن نظام للتفاعلات التي تتم بين الأفراد بداخله، وهي تنشأ بحكم الاتصالات التي تتم بين الافراد والعاملين ،وهذا النظام يتأثر إلى حد كبير بطرق وإجراءات وأساليب العمل الرسمية التي يفرضها التنظيم الرسمي على العاملين ،وهي تلعب دورا وتأثير كبيرا على نمو السلوك الفردي وعلاقته بالآخرين، ولدراسة التنظيم يجب دراسة التفاعلات ،أي سلوك الأفراد ببعضهم البعض أو ما هو نظام الاتصال ،ومدى تكراره ومدته ،وما هي نتيجته في شكل تأثير على سلوك الطرف الاخر وهناك أربعة أنواع من التفاعلات حسب رأي تشابل.

-التفاعل بين الرؤساء والمرؤوسين في سلسلة الإشراف أو التدرج الرئاسي.

-التفاعل بين الاستشاريين والتنفيذيين.

- التفاعل بين الزملاء في المسائل المتصلة بالعمل.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

-التفاعل بين الأفراد في المسائل الشخصية التي لا تتصل بالعمل.

ويجب أن تحلل هذه التفاعلات من حيث مصدرها وطبيعة الاستجابة والتأثير على السلوك وتكرارها ومدتها ويمكن الفرق بين تشابل ووايت في مدى التركيز على العناصر فبينما يركز وايت على كل عنصر على وحدة ويشرحه تفاعله مع العناصر الأخرى ،يدمج تشابل العناصر الثلاثة مركزا على الاتصالات كعنصر رئيسي في التفاعل ،وقد قام تشابل بوضع أساليب معايير لاختبار الافراد ومدى قدرتهم على التفاعل مع موقف تنظيمي معين ،بغية وضع الموظف المناسب في الوظيفة المناسبة ،وتحقيق الانسجام والتوافق في العمل داخل التنظيم¹.

- تقييم النظريات السلوكية:

مما لا شك فيه أن النظريات السلوكية أسهمت في تطوير الفكر الاداري من حيث تركيزها على العامل الانساني والجماعة في المنظمة ،فالمبادئ الخاصة بالدوافع والقيادة وسلوك الجماعات والاتصال تعطي الإدارة أساسا للتعرف على المشكلات التي تواجهها في تعاملها مع الأفراد العاملين، وتساعد على فهم السلوك الانساني للعاملين والجماعات. وكما أن هناك اثارا إيجابية للنظريات السلوكية إلا أنها لم تخل من الانتقادات التي وجهت لها، ومن تلك الانتقادات.

1- التركيز الشديد على الجانب الانساني.

2- إهمالها الجوانب الأخرى بالعمل غير الانسانية.

3- تعظيم دور العلاقات الانسانية كرد فعل على النظريات الكلاسيكية².

¹رعد حسن الصرن ،المرجع السابق ،ص 86

²حسين أحمد الطراونة وأخرون ، نظرية المنظمة دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن،ط2012،ص 53،54.

ثالثا: اتجاهات النظريات الحديثة

1. نظرية اتخاذ القرارات:

بعد أن بالغت نظرية العلاقات الانسانية في وصف أهمية العنصر البشري وخصائصه وتحديد الشروط التنظيمية المناسبة لحفز الأفراد على الإسهام في العمل التنظيمي ، جاء تشستر بارنارد وهربرت سيمون فوضعا أساسا جديدا في النظر لي التنظيم باعتباره نظاما اجتماعيا يقوم على اتخاذ القرارات ، وبالتالي أصبحت دراسة التنظيم منطبقة أساسا على تتبع عملية اتخاذ القرارات¹.

- مفهوم القرار الرشيد:

يشير معنى القرار الرشيد ، على أنه يكون القرار معبر عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي من أجله أُنخذ القرار، وقد اهتم كلا من النظرية السياسية الديمقراطية والاقتصادية الكلاسيكية بصورة الفرد كمخلوق رشيد في تصرفاته، حيث تقترض النظريات السياسية في الفرد أن يكون مدركا، حر الاختيار، دقيقا في تفصيله، يستطيع من خلال المناقشة والجدل والبحث أن يصل إلى الرشد في قراراته، بينما النظرية الاقتصادية تقترض أن إدراك الفرد يساعده في التنبؤ في المجالات الاقتصادية (الإنفاق) ولذلك قد يصل الفرد على الرشد في اتخاذ قراراته.

لكن هذا الإصرار على افتراض الرشد في تصرفات الفرد قد تعرض لهجوم كبير من الكتاب في مجال اتخاذ القرارات وأولهم "سيمون" Simon الذي أشار إلى أن ما يتطلع إليه الفرد في الواقع هو الوصول إلى قرارات معقولة وليست قرارات رشيدة إذ أن الفرد غالبا ما يتأثر بالقيم والاعتبارات المختلفة بهذا فإن القرارات قد تبدو غير رشيدة².

¹ أمين ساعاتي، أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997، ص39.

² إبراهيم عبد الهادي المليجي، تنظيم المجتمع، مداخل نظرية ورؤية واقعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص

الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

مراحل صنع القرار حسب نموذج "سيمون" تأخذ الخطوات الثلاثة التالية:

وينظر "سيمون" للتنظيم على أنه هيكل رسمي من العلاقات والتفاعلات التي تحدث بين أعضائه من خلال عمليات الاتصال المستمرة التي تتم بينهم، فمن التفاعل يستمد كل واحد منهم قدرا كبيرا من المعلومات والاتجاهات تساعد في اتخاذ قراره.

وضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة وعبر مستويات الإدارية التي يتكون منها هناك مراكز للسلطة الرسمية، التي يحق لها اتخاذ القرارات وهذه السلطة تدعى بالسلطة التنفيذية التي تكون قراراتها ملزمة للآخرين، إلى جانب السلطة الرسمية هناك سلطة استشارية قراراتها غير ملزمة، فقراراتها تكون على سبيل النصح والتوجيه فقط.

ويؤكد "سيمون" أن حدوث التفاعل بين أعضاء التنظيم، يتطلب وجود تعاون فيما بينهم وعليه فهو يرى أن الاتصال والتعاون يحدث عن طريقتي التفاعل¹.

وكما يرى "وليام جور" و"ديسون" William gore and Dyson "أن اتخاذ القرار عملية اختيار متروية ورشيده قائمة على أسس تفصيلية وتتضمن اختيار بين البدائل وتقويم ما يترتب على تنفيذها".

ويتفق "اتزيوني" Amitai Etzioni مع التعريف السابق حيث يرى أن "القرار اختيار واع بين بديلين أو أكثر، ويوضح أنه ليست كل الاختيارات واعية ولا يمكننا اعتبار الاختيارات غير واعية القرارات".

من هذا التحليل لمفهوم اتخاذ القرارات ترى أنه تتضمن العناصر التالية:

- ◀ موقف مشكل يتطلب حلا معينا.
- ◀ تصور مجموعة من البدائل والحلول.
- ◀ اختيار أحد هذه الحلول.
- ◀ تتم عملية الاختيار في ضوء نسق ترتيبي لهذه البدائل ويتم على أساس علمي.

¹ حسين بلعجوز ، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الأزارطة الاسكندرية، 2008، ص 39.

الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

كتم صياغة القرارات في ضوء الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة¹.

مراحل الصنع القرار حسب نموذج "سيمون" تأخذ الخطوات الثلاثة التالية²:

1-مرحلة الاستخبار ،لتكوين فكرة عند متخذ القرار عن البيئة التي سيتخذها فيها القرار والموقف التي تستند على اتخاذ قرارات من نوع معين.

2-مرحلة التصميم، في هذه المرحلة تحدد البدائل المعروضة والتحليل المناسب لنتائج كل بديل.

3-مرحلة الاختيار، وهي مرحلة اختيار البديل المرضي الذي يحقق مستوى الطموح من بين مجموعة البدائل.

ويضيف "سيمون" أنه للقيام بهذه الخطوات الثلاثة لصنع القرار يتطلب قدرات ومهارات متعددة يستطيع متخذ القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب.

وتهتم هذه النظرية بالقرار الرشيد أي اختيار من بين البدائل المحتملة ،لبرنامج العمل ،بينما بعض أنصار هذه النظرية يعتبر أي شيء يحدث داخل المنظمة موضوعا للتحليل، ونلاحظ أن أسلوب التحليل الذي تتبعه هذه النظرية يتمشى إلى حد ما مع التحليل الاقتصادي، فهذا المدخل يستخدم المنفعة الحدية، ومنحنيات السواء، والسلوك الاقتصادي تحت ظروف الخطر وعدم التأكد أو عدم التيقن، ومن ثم فليس من المستغرب أن نجد معظم أعضاء هذه النظرية من دعاة النظرية الاقتصادية.

هكذا ويمكن القول إن معظم تطبيقات علم الإدارة ،والمدرسة الرياضية ونظرية القرارات تتمتع بالخصائص التالية:

-التركيز بشكل أساسي على القرارات: وذلك بمساعدة المدير في تأدية وظائفه كالتخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه والتشكيل، بفعالية وكفاءة عاليتين.

¹ رشاد أحمد عبد اللطيف ، تنمية المنظمات الاجتماعية، دار وفاء لدنيا للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص ص298،299.

² حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص41.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

التقييم بناء على معايير الفعالية الاقتصادية: وذلك بالإحكام إلى التغيرات القابلة للقياس ومن أمثلة هذه المتغيرات القابلة للقياس والتي تعكس الرفاهية المستقبلية للمنظمة التكاليف والدخل، وعائد الاستثمار

-الاعتماد على نماذج رياضية رسمية: وهذه النماذج الرياضية هي بمثابة حلول ممكنة للمشاكل معبر عنها رياضياً، بحيث أنه إذا استخدم باحث أو محلل آخر نفس المعلومات فمن الممكن أن يصل إلى نفس النتائج وهذه القابلية للتكرار هي في الحقيقة الأساس في التحليل العلمي.

-الاعتماد على الحاسوب: وذلك بسبب تعقد النماذج الرياضي أو ضخامة حجم المعلومات التي تخضع للمعالجة، أو زيادة حجم العمليات اللازمة لتنفيذ النموذج¹.

- عملية اتخاذ القرار:

-معوقات اتخاذ القرار الرشيد:

- إن متخذ القرار في حاجة مستمرة إلى بيانات جديدة وإضافية، إما لتحديد الهدف أو تشخيصه وعموما يرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة أهمها:
- أ- أن يكون القائمون على جمع وترتيب المعلومات غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف النظم المعلوماتية وعدم استخدام مستويات رفيعة من التكنولوجيا.
- ب- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات تحت ضيق الوقت.
- ج- أن يكون هناك عيوباً في شبكة الاتصالات تعوق انسياب المعلومات.
- د- ضعف الثقة المتبادلة بين الرئيس والمرؤوسين من الأسباب التي تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصدارها وان صدرت فإنها تكون في إطار مشبوه سلبها فعاليتها.
- هـ- وقت القرار: قد تفرض الضغوط على رجل الإدارة اتخاذ قرار في عجلة من الوقت دون إجراء دراسة وبحث كافٍ للموقف الإداري.

¹ بشير عباس العلق، الإدارة (مبادئ وظائف تطبيقات)، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع، الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، ط1، 1425هـ، ص ص 71-72.

و- عدم المشاركة في اتخاذ القرار.

ك- التردد: خاصة في أمور تتعلق بالمستقبل إذ يقع صاحب القرار في حيرة في اختياره للبدائل الأفضل، ومن أسباب ذلك:

◀ عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.

◀ عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.

◀ تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية.

◀ عدم وضوح السلطات والمسؤوليات وممارستها على وجه غير مرضي.

◀ الضغوط والالتزامات غير مقبولة كذاتية صانع القرار والتكاليف... وغيرها¹.

2. النظرية البنائية الوظيفية:

ظهرت هذه النظريات كرد فعل للانتقادات التي وجهت إلى النظريات الكلاسيكية الخاصة بالإدارة والبيروقراطية، يدرس هذا الاتجاه حاجات الاستمرار في الوجود والتكيف عند كل الأنساق، ويقوم المنظور الوظيفي على تحليل وتفسير السمات البنائية والعمليات الاجتماعية التي تميز المنظمات.

ومن أبرز أصحاب هذه النظرية هو "بارسونز" الذي يقسم الأنساق الاجتماعية إلى وظائف أساسية هي: الوصول إلى الهدف - التكيف - التكامل.

-الوصول إلى الهدف: أي فاعلين بداخل نسق اجتماعي يسعون إلى تحقيق أهداف وإلا ما كان هناك نسق أصلا، ومع أن الفاعلين يشغلون مراكز اجتماعية مختلفة، إلا أن هناك أهدافا جمعية يجب السعي إليها، والعمل على تحقيقها، وعن طريق تنظيم المراكز وتحديد الأدوار داخل كل جماعة، ومن خلال توضيح الوسائل والغايات يتجه النسق الاجتماعي نحو

¹سليم بطرس جلد، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008، صص 43، 44.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

تحقيق أهدافه التي رسمها لنفسه، أو رسمها له نسق اجتماعي أعم (وحدة بنائية أكبر) كالمجتمع.

التكيف: وهو يقصد به أن كل نسق فرعي داخل نسق أكبر (بناء جزئي داخل بناء اجتماعي كلي) عليه أن يخضع ظروف البيئة الاجتماعية والمادة لمشيئته، ويسيطر عليها، حتى يمكنه أن يستمر فيها ويحقق أهدافه وكذلك يجب أن تتكامل وظيفة النسق الاجتماعي الفرعي (البناءات الاجتماعية الأقل) مع وظيفة النسق الاجتماعي الأكبر، كما ينبغي ألا تتعارض وظيفة أي نسق فرعي مع أهداف أي أنساق فرعية أخرى.

التكامل: ويعني بالتكامل العلاقات التي تتم داخل النسق الاجتماعي بالذات، وهو يرى أن دراسة العلاقات الداخلية بين أفراد النسق ذات منظور سسيولوجي أصيل، وذلك لأن العلاقات الإنسانية تختلف عن العلاقات بين الكائنات الحيوانية والحشرية الأخرى .

أما في المجتمعات الإنسانية فإن الأمر يختلف، فالترابط والتماسك الاجتماعي لا يتم بطريقة أوتوماتيكية ولكن عن طريق المرونة والتكيف والثقافة التي ينفرد بها باقي الكائنات الحية والمعاني المشتركة، فالأنساق الاجتماعية عند الإنسان لا تساند بيولوجيا لذلك ينبغي على الفاعلين مساندتها وتجديدها وتكاملها، ولا يمكن للنسق أن يصبح متكاملًا إلا إذا كان هناك تبادل وظيفي بين ثلاثة عناصر أساسية هي: الوسائل الثابتة المستقرة (المراكز /الأدوار)، وأهداف الفاعل الشخصية (كالرضا، والأمن والسعادة، والثروة، والمركز الاجتماعي والسلطة .. الخ) وأخيرا أهداف النسق (كإنتاج السلع والتنشئة الاجتماعية) وبذلك يصبح هدف التكامل هو تحقيق التماسك والتضامن واستقرار النظام، واستمرار نسق العلاقات ولما كانت عملية التكامل لا تتوقف عند حد، ولا تنتهي فإنها تصبح بحاجة إلى تجديد ميكانزماتها باستمرار¹.

¹ محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، مكتبة العليقي الحديثة، السعودية ط1، 2001، ص ص 9-11.

الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

أشار بارسونز إلى أنه بالإمكان تحليل المجتمعات باعتبارها انساقا اجتماعية وأنه إذا كان على أي نسق اجتماعي أن يستمر عليه أن يتغلب على أربع مشاكل أساسية، ولقد أطلق على هذه المشكلات أو الشروط اسم الملزمات الوظيفية أو المتطلبات الوظيفية وهذه الملزمات لاتهم التنظيم الاجتماعي فقط، وإنما تتعلق بالحاجات الشخصية لأعضاء المجتمع أيضا وهي المشكلات¹:

-التكيف مع البيئة: على كل مجتمع أن يحقق الحاجات الطبيعة لأعضائه إذ كان عليه أن يستمر ولكي يحقق ذلك، عليه أن يضع الترتيبات اللازمة مع البيئة الطبيعية.

-إنجاز الهدف: ينبغي على أي مجتمع أن يتوصل إلى بعض الاتفاق المشترك بين أعضائه حول أهدافهم وأولوياتهم، وهكذا، عليهم أن يوفر الترتيبات الضرورية للتعرف على واختيار تحديد هذه الأهداف الجمعية، وتوفير الترتيبات البنائية الضرورية لبلوغ هذه الأهداف.

1- المحافظة على النمط وإدارة التوتر: على كل مجتمع أن يتأكد من أن أعضائه متحفزين ما فيه الكفاية لأداء الأدوار الضرورية المطلوبة ولتحقيق الالتزام الضروري بالقيم في هذا المجتمع، وعليهم أيضا، أن يكونوا قادرين على إدارة التوترات الانفعالية التي يمكن أن تظهر بين الأعضاء خلال التفاعلات الاجتماعية اليومية.

2- التكامل: ولكي يحافظ أي مجتمع على وجوده عليه أن يضمن قدرا من التعاون والضبط بين العناصر الداخلية للأجزاء المختلفة من النسق الاجتماعي وتتعامل المشكلاتان الأولية والثانية التكيف مع البيئة وانجاز الأهداف الجمعية مع ظروف ومتطلبات تحقق من خارج النسق وعلى هذا يمكن النظر إليها على أنها أدائية إلى حد كبير، بمعنى أنه تتطلب أداء مهام مثل تعبئة الوسائل من أجل بلوغ الأهداف ذات القيمة.

¹على عبد الرزاق جبلي، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة الاسكندرية، ب ت، ص 190، 191.

- مميزات المفهومات التي استخدمها بارسونز:

لا يتوقف استخدام مفهوم المشاكل الأربعة للنسق عند حد وصف ما يواجه النسق من مشكلات وإنما يستعين بها كأبعاد في تحليل العلاقات بين هذه الأنساق، و ما تتطوي عليه من أنساق فرعية.

فإذا كان عقد العمل العقد المهني وسيلة من خلالها تحصل التنظيمات على الموارد الانسانية العمالة من البيئة فإن لهذا العقد نتائجها التكيفية والتكاملية الاخرى، كان ينص العقد على ضرورة أن يعمل شاغل المهنة على التكيف مع ظروف العمل أو على مساعدة شاغلي المهن الأخرى في أداء واجباتهم .

ب-ولا يتوقف استخدام مفهوم متغيرات النمط عند حد وصف وتصنيف العلاقات بين الأدوار وإنما يستعين به بارسونز في تحديد المعايير التي تحكم هذه العلاقات ،التعرف على نماذج الانحراف عليه¹.

يرى تالكوت بارسونز أن هناك أربع متطلبات وظيفية أساسية يتعين على كل نسق مواجهتها إذا ما أراد البقاء ، إثنان منها ذو طابع ألي وهما :الموائمة وتحقيق الأهداف وهما يتعلقان أساسا بعلاقة النسق ببيئته أما المطلبان الاخران فهما التكامل والكمون ،وهما يعبران عن الظروف الداخلية للنسق فالموائمة تعني تدبير الموارد المادية البشرية والأنماط المعيارية ،أما تحقيق الأهداف فيتضمن حشد الموارد التنظيمية ،ويمكن تحقيق هذا بعد تحقيق مطلب الموائمة ،وهو فيما يعني كذلك ملائمة الوسائل للغايات وعملية اتخاذ القرار والعمليات المختلفة

وأما التكامل فإنه يعني تجميع التحفيزات المشتتة للأفراد وبنائها وتوحيدها مع نسق القيمة المركزية من أجل ضمان مساهمة فعالة للأفراد وضمان بقائهم واستمرارهم في التنظيم التحفيزات المادية والغير المادية ،وأخيرا مطلب الكمون الذي يشير إلى مدى ملائمة

¹ علي عبد الرزاق جليبي ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة ، الاسكندرية،2005، ص ص 76،77.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

الظروف السائدة في الانساق الفرعية للظروف السائدة في النسق الأكبر، وهو يرتبط بمشكلة التكامل الرأسي وهو بدوره ينقسم إلى مطلبين اثنين رأي بارسونز أنهما توأمين وهما:

-مطلب تدعيم النمط وهو يتعلق بمدى الانسجام والتطابق بين الأدوار التي يؤديها الفرد في التنظيم والأدوار التي يقوم بها في الجماعات الخارجية عن نطاق التنظيم كالأسرة مثلا وهذا بدوره يفرض ضرورة وجود ميكانيزمات تساعد على خلق الانسجام والتواءم النسبي بين التوقعات التنظيمية والتوقعات التي تحدث خارج نطاق التنظيم.

-والمطلب الثاني الذي يندرج تحت مطلب الكمون هو مطلب احتواء التوترات التنظيمية واستيعابها وذلك بإيجاد الدافعية الكافية لدى الفرد لكي يؤدي مهامه بكفاءة واكتمال¹.

- "فليب سيليزنيك" P.Selzinick:

يعرض "سيليزنيك" آراءه حول التنظيمات من زوايا تحليلية يعبر فيها بوضوح عن استخدامه للاتجاه البنائي الوظيفي وأهميته في فهم وإدراك البناءات التنظيمية على المستوى الداخلي والخارجي، فجميعها تنظيمات رسمية ذات طابع عقلاني (رشيد) مميز في تحديدها للأهداف التي ترمي إلى تحقيقها، فالتنظيم كما يوضحه "جون جنز" J.Gens تدريب الأفراد من اجل تحقيق الأهداف من خلال تحديد الوظائف والمسؤوليات، ويمكن تعريف التنظيم الرسمي بأنه: "البناء الذي يعبر عن الفعل العقلاني (الرشيد)".

كما أن التنظيم قد يتضمن الكثير من النشاطات الغير عقلانية التي تظهر في السلوك التنظيمي، وهذا يتطلب وجود نسق تعاوني بين بناءات التنظيم يعمل على إحداث التوازن الداخلي والخارجي، وبهذا تظهر أنساق الفعل العقلاني (الرشيد) في صفتين هما:

1- نسق الفعل: حيث يتطلب البناء الرسمي عناصر الضبط والتحكم والتفويض وملاءمة البناء الفيزيقي وإدراك حقيقة أفعال الأفراد ومشاعرهم.

¹ عبد القادر عكوشي ، التنظيم في المؤسسات الإدارية المحلية -دراسة ميدانية ببلدية العفرون-رسالة ماجستير علم الاجتماع ،تخصص التنظيم والعمل ،جامعة الجزائر، 2004-2005، صص 8،9

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

2- النسق الرسمي: حيث يتطلب البناء التنظيمي التكيف مع البيئة الخارجية له (فيزيقية، اقتصادية، اجتماعية) وهذا يحتاج بالضرورة إلى أنساق من العلاقات القادرة على تحقيق الأهداف التنظيمية العامة.

ويركز "سيليزنيك" على أهمية البناءات الغير رسمية في البناء الرسمي التنظيمي لما لها من آثار ايجابية، فهي تساهم في انجاز الأهداف وتحقيقها كما يلي:

أ- تقدم الأنماط الغير رسمية بنوع من الضبط والسيطرة على أفراد التنظيم وسلوكهم داخله وخارجه.

ب- تساعد أيضا على تقسيم الوظائف والأهداف الرسمية وتحقيقها وهي تمثل نسق تعاوني مثل علاقات الصداقة... وغيرها، فهي تساعد على الضبط والاستقرار داخل التنظيم الرسمي.

- أهم أفكار "سيليزنيك":

اهتم بكل من الفرد والتنظيم، واعتبار البناء التنظيمية بناءات مختلطة لها نتائج سلوكية معقدة، وهذا يتطلب الحاجة لوجود الملاءمة والتكيف الديناميكي لنمو تحليلي للمتغيرات الداخلية وعلاقتها بالبيئة الخارجية لمعرفة الظروف والمشاكل الطارئة والتي تؤثر على تحقيق الأهداف العامة أو تنفيذ سياسات التنظيم¹.

- تفويض السلطة عند "سيليزنيك" أن البيروقراطية تواجه دائما الحاجة إلى تفويض السلطة (diligation of authority) للأنساق الفرعية داخل التنظيم نظرا لتعدد مهام الإدارة وتعدد مسؤولياتها، غير أن ذلك التفويض يؤدي إلى تمييع الأهداف العامة للتنظيم لأن وحداتها الفرعية سوف تتجه أكثر فأكثر نحو تحقيق أهدافها الخاصة واعتبارها غايات في حد ذاتها، ويتطلب ذلك بالضرورة استعادة المركزية (الضبط والإدارة) ثم تبدأ الدائرة من جديد.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر، الاسكندرية، 2005، ص ص 341-344.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

قد اعتمد "سيليزنيك" في تطوير نظريته وأفكاره السالفة على دراسة تجريبية أجراها على منظمة "التنس فالي" وهي أحد المنظمات الأمريكية التي تهدف إلى رفع مستوى المعيشة في بعض المناطق القروية، وذلك من خلال تقديم عدد من الخدمات مثل: تنظيم الري، تدعيم القوى الكهربائية، توزيع المخصبات... إلخ" إلا أن مجموعة متعلمين من الفلاحين في تلك المناطق مارست مجموعة من الضغوط على سياسة التنظيم مما أدى في النهاية إلى تعديل الأهداف الأساسية للمنظمة لكي تتوافق مع ظروف تلك المجتمعات، مما يشير إلى أن بناء المجتمع المحلي يمكن أن يمارس ضغوطا من شأنها أن تؤثر وتغير من أهداف التنظيم¹.

- "روبرت ميرتون":

يشير إلى أن البناء الاجتماعي يتميز بطابع الرسمية والعقلانية في تحديد أنماط النشاط التي ترتبط في صورة وظيفية لتحقيق أغراض وأهداف التنظيم التي يصبو إليها، وأن كل بناء تنظيمي في حالة متكاملة في سلسلة من الوظائف والقواعد والالتزامات المحددة التي تتوفر لها عنصر الكفاءة والفعالية وتحديد المسؤوليات واعتبار السلطة قوة للضبط والتحكم داخل التنظيمات وتحديد المكانة العلمية والمعرفية حسب دور الفرد التنظيمي وتسلسله الإداري والمهني داخل بناءات التنظيم.

يشير إلى أن الإدارة البيروقراطية تعمل على تجنب الأفراد من تدخل في أجهزتها وإدارتها، وهذا يحدد في إطار سياستها التنظيمية، فقد وضع "ميرتون" أن اهتمام النموذج البيروقراطي عند "فيبر" كتتنظيم رسمي يتضح من عدة زوايا متنوعة، ونظرا لاعتبار "فيبر" للبيروقراطية يتضمن عدة مميزات وذلك في نسق يقوم على ضوابط معينة من الإجراءات ووجود الإجراءات الشخصية، وبهذا تعتبر تحليلات "فيبر" على البناء التنظيمي أحد المداخل الهامة التي تعمل كليا على التخلص من العلاقات الشخصية البعيدة عن الرشد والعقلانية،

¹ إبراهيم لطفى طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007، ص159.

الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

فالفردي التنظيمي يعمل على الاقتراب من أدوات الإنتاج لكي يعمل ويستمر، وعموما فالإدارة البيروقراطية تعمل على تجنب الأفراد من التدخل أجهزتها وإدارتها، وهذا يحدد في إطار سياستها التنظيمية عند رسمها وتحديدها .

ويشير أيضا إلى الجوانب التي أهملها نموذج "فيبر" مثل تصورات "فيبلن" عن مفاهيم عدم القدرة والكفاءة داخل التنظيمات، إضافة إلى آراء "دوى" عن مظاهر الخلل الوظيفي.

فنموذج "فيبر" للبيروقراطية ركز على الجوانب الرسمية وأهمل اتجاهات الأفراد ومشاعرهم وظهور جماعات غير رسمية تشارك أيضا في تحقيق الأهداف الرسمية ذاتها، وهي عوامل أكثر ديناميكية ذات أغراض وظيفية تنظيمية هامة، فالقواعد المجردة المعيارية تخلق نوعا من الصراع والتنافس مثل الصراع على السلطة والتسلسل الإداري¹.

ولعل من أهم ما أثمر عنه هذا الاهتمام هو محاولة بناء النظرية المتوسطة المدى في ضوء صياغته لثلاثة مفاهيم أساسية ساعدته على نقد النموذج المثالي الفيبري ودراسة البيروقراطية، وهذه المفاهيم، وهي :

1- الوظائف الكامنة في مقابل الوظائف الظاهرة:

علاقة وظيفية غير مقصودة وعلاقة وظيفية قيمة معترف بها، أو غير معترف بها تقوم على الاعتماد المتبادل كنتيجة لتقسيم العمل.

2- لكل متغير تنظيمي جانب ايجابي (وظيفي)، وجانب سلبي (معوق وظيفي، أولا وظيفي)، فإذا أخذنا متغير التخصص الوظيفي، فإنه يمكن تحديد جانبيه الوظيفي واللاوظيفي كما يلي:

أ- كلما زاد التخصص الوظيفي، زادت الفعالية التنظيمية هذا الدور الايجابي لمتغير التخصص يطلق عليه فيبر الاسهام الوظيفي، وهو عبارة عن نتيجة ايجابية تؤدي النسق إلى تحقيق المتطلبات الوظيفية.

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق، ص ص 349، 350.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

ب- كلما زادا التخصص الوظيفي كلما زادا تمييط العمل وتكراره على نفس المنوال، الأمر الذي يؤدي إلى عدم الرضا وانخفاض الروح المعنوية وعدم الاستغلال قدرات الفرد، ومن ثم انخفاض الكفاءة والأداء (هذا الجانب السلبي قياسا بالنتائج المرتبطة بالتخصص يطلق عليه ميرتون المعوق الوظيفي).

واتساقا مع هذا التصور، فإن وظيفة أي نسق اجتماعي تعني جملة المهام والالتزامات المنوطة به، والتي يتعين عليه أدائها من أجل تحقيق الغايات المنشودة ولذلك نرى ميرتون يقرن بين الوظيفة والنظام من ناحية، وبين الوظيفة والتوافق بين العرض والطلب من ناحية أخرى، فضلا عن ذلك، فإن كثيرا مما تضمنه أفكار ميرتون عن التنظيم، يعكس اهتمامه المتزايد بالمعوقات الوظيفية التي ربطها بالنتائج السلبية أو غير المحبذة أو غير المرغوب فيها أو توافق أو استقرار النسق الاجتماعي علما بأن جزءا من النسق قد يكون وظيفيا في وضع ولا وظيفيا في وضع آخر¹.

- القواعد البيروقراطية عند "جولديز":

ذهب "فيبر" إلى أن فاعلية السلطة القانونية تتوقف على وضع القواعد القانونية تتفق مع القيم الرشيدة، واقعيا وأورد نتائج هذا الاختبار في كتابه "أنماط البيروقراطية في الصناعة" وفيه ذكر أن "فيبر" قد خلط بين نمطي السلطة القانونية.

- فالنمط الأول: هو الذي يمكن أن يطلق عليه البيروقراطية النيابية (Representative Bureaucracy of Form)، وفيه توضع القواعد القانونية بالاتفاق مع الرئيس والمرؤوس وذلك يعكس هذا النمط رضا الإدارة والعمال، ويرتكز على أسس ديمقراطية أما

- النمط الثاني: فهو يمكن أن يطلق عليه البيروقراطية العقابية أو الجزائية (Punishment Centered Bureaucracy)، وفيه تفرض القواعد على الأفراد، أي أن السلطة تستمد شرعيتها من جانب واحد وهو الإدارة.

¹ بلقاسم سلاطينة، اسماعيل فيرة، مرجع سابق، ص ص 145، 146.

الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

بهذا كشف "جولدنر" أن "فيبر" لم يميز بين القواعد القانونية التي تفرضها السلطة، وبين القواعد التي يتم الاتفاق عليها بين الرئيس والمرؤوس، ووضعها كما لو كانا نمطا واحدا وذلك على الرغم من أن طريقة وضع هذه القواعد تؤثر على فاعلية السلطة القانونية، أو فاعلية السلطة البيروقراطية (Bureaucracy Effectiveness).

وفي هذه الدراسة التي قام بها "جولدنر" في مصنع الجبس الأمريكي تبين أن نمط البيروقراطية العقابية كان هو النمط السائد في هذا المصنع، حيث وجد أن كلا الرؤساء والمرؤوسين كانوا يستخدمون هذه القواعد لأهداف مختلفة إذ يستخدمها المرؤوسين كأداة للمساومة، أما الرؤساء يستخدمونها بهدف العقاب، أي أن هذا النمط من القواعد قد ينطوي على وجود بعض المعوقات الوظيفية أو الصراعات لأن القيم المستتدة عليه قد لا تلقى قبولا من كل عضو في التنظيم عكس القواعد البيروقراطية¹.

- "أميتاي ايتزيوني" A.Etzioni:

أكد "ايتزيوني" أهمية المدخل البنائي الوظيفي في دراسة التنظيم، فالاعتراض والصراع أمران لا مفر منهما في رأي البنائين، بل ومرغوب فيهما في بعض الأحيان لذلك يرى ضرورة اعتبار التنظيم وحدة اجتماعية معقدة يتفاعل داخلها جماعة اجتماعية متباينة، وتشترك هذه الجماعات في بعض الاهتمامات والمصالح، ولكن كذلك لديهما مصالح واهتمامات متعارضة، وخاصة فيما يتعلق بالكيفية التي يتم بها توزيع الأرباح في التنظيم، لكنهم يختلفون على قيم أخرى كثيرة، وهذه الجماعات قد تتعاون في مجالات معينة، ولكنها تتنافس كذلك في مجالات أخرى، والجماعات الكبيرتان يحدث بينهما الصراع على المصالح هما جماعة العمال والإدارة، ذلك أن جهد الإدارة نحو جعل العامل يؤدي عمله يجعله يعيش في غربة عن عمله، حيث أنه لا يملك وسائل الإنتاج أو إنتاج عمله، ويفتقر إلى كل فرصة للابتكار والتعبير عن الذات نتيجة لرقابة وتكرار العمل الذي يؤديه ولأن عمله

¹ إبراهيم لطفى طلعت ، مرجع سابق، ص152.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

أصبح لا معنى له ولم يعد له إلا قدر ضئيل من التحكم في وقت عمله، وفي المكان الذي ينجز فيه هذا العمل، وتميز حالة الغربة هذه العاملين في كل التنظيمات.

وقد ركز "اتزيوني" على متطلبات التغيير المستمر التي تطرأ على التنظيمات وأشار إلى وجود صلة وثيقة بين متطلبات التغيير المستمر التي تطرأ على التنظيمات وأشار إلى وجود صلة وثيقة بين المتطلبات الوظيفية للتنظيم ومتطلبات الأفراد، وذلك من خلال أنماط الأداء والكفاءة والفاعلية والإنجاز والإشباع العام لدى كل من الأفراد والتنظيم معا.

ويتم ذلك في إطار محدد ذي قواعد ضبط مميزة من اجل نجاح التنظيمات في تحقيق أهدافها وزيادة فاعليتها وكفاءتها، وتوجد عدة تصنيفات لعناصر الضبط الاجتماعي والتنظيمي وهي فيزيقية، مادية، رمزية، وتختلف أنواع الضبط حسب أنواع التنظيم سواء كانت تنظيمات معيارية أو تعبيرية أو نفعية، ولكل منها إطار من القواعد الرسمية التي تحدد عناصرها وعملياتها الداخلية.

- المنظور الايكولوجي:

يتميز هذا الاتجاه عن المنظور التصوري السيكولوجي و البنائي، بالرغم من استعانتها بمتغير اثر البيئة في التنظيم الذي انفرد بدراسة المنظور الايكولوجي. فقد أكدت الأطر التصورية التي تناولت التنظيم باعتباره أداة معقولة Rational على أهمية العزلة الاجتماعية، وذلك حتى تضمن عدم تأثير الارتباطات الخارجية لأعضائه في سلوكهم داخل التنظيمات، وقررت الأطر التصورية التي تناولت التنظيم نسقا اجتماعيا وبينت أهمية تكيف التنظيم مع بيئته.

أما المنظور الايكولوجي فقد اهتم بإبراز جوانب أخرى فقد قارن "جولدنر" أنماط البيروقراطية الصناعية مع مصنع الجبس، بين المنجم والمصنع، فالعاملون بالمنجم حاولوا مقاومة مدير المصنع في تطبيق احكام قواعد رسمية، وأنه على الرغم من استياء العمال والمشرفين في المصنع إلا أنهم قد استسلموا بسهولة لمحاولة المدير الأخذ بهذه الأساليب البيروقراطية.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

وأرجع "جولدنر" هذه الفروق إلى عدة عوامل داخل وخارج نطاق العمل، وقرر أن عمال المناجم كانوا يعيشون معا في منشآت متقاربة، ويكونون جماعات صغيرة من الأصدقاء ويشربون ويقامرون معا ويشتركون في تدعيم قيم مجتمعهم المحلي، وهكذا أشار "جولدنر" إلى أثر البيئة المحلية في سلوك الأفراد داخل التنظيم.

أما "فليب سيلزنيك" فقد درس السلطة في "تنس فالي" Authority Tenny valley وأوضح أن بناء المجتمع يمكن أن يؤثر في أهداف التنظيم، حيث يهدف المشروع إلى رفع مستوى المعيشة في منطقة عم بها الكساد عن طريق التحكم في الفيضانات وتوليد الكهرباء... وقد اعتبر "سيلزنيك" أن المشروع وضع لتحقيق أهداف محددة¹.

3. نظرية النظام التعاوني²:

تأثر برنارد بأفكار فلاسفة الإدارة أمثال شليدون والتون ماري باركر فوليت فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف ولذا فإنه يقول إن التنظيم الرسمي هو تعاون بين الناس من النوع الشعوري المقصود والهادف) أو في تعريف اخر له أن التنظيم هو نظام من الانشطة أو القوى الشخصية المنسقة بوعي وشعور ومن هذه التعاريف نرى أن نظرية برنارد تقوم على ثلاثة عناصر:

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه.

- وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم.

- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة بالتعاون والعمل والمساهمة.

ويرى برنارد حتمية وجود التنظيم غير الرسمي الذي يخلق بين الأعضاء مفاهيم وأهداف واتجاهات وأنماط سلوكية معينة، كما يهيئ الظروف الملائمة للتنظيم الرسمي ليمارس من خلاله بعض نشاطاته التي يصعب تحقيقها بصورة رسمية ولذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

¹ حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم اجتماع التنظيم، مرجع سابق ص ص 112-115.

² صبحي جبر العتيبي تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر، عمان، ط1، 2005، ص ص 40-42.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

-تتمية وتدعيم الاتصالات بين أعضاء التنظيم.

-يعمل على تحقيق التماسك والترابط بين أجزاء التنظيم المختلفة.

-يعمل على تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم .

ويعتبر فكرة التوازن التنظيمي من أبرز مساهمات برنارد في نظرية التعاون ،فهو يرى أن الانسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات أو الحوافز بأشكالها المادية والاجتماعية والنفسية التي يقدمها التنظيم تساوي أو تزيد عن المساهمات التي يطلب من العضو تقديمها وفي حالة عكس ذلك يرفض العضو التعاون والاشترك معبرا عن ذلك بطرق عدة تتراوح في شدتها من التذمر أو الاحتجاج البسيط الى تقديم الاستقالة وترك العمل¹.

اعتبر بارنارد المنظمة بأنها نظام تعاوني حيث يعمل الناس فيها مع بعضهم البعض للتوصل إلى تحقيق هدف اجتماعي محدد ،ومما قدمه بارنارد في مجل كتابه " وظائف المدير التنفيذي "عام 1937 الذي ساعد على إيجاد نظريته للمنظمات وتفحص طبيعة الأنظمة الفرعية التعاونية التي يديرها المدراء التنفيذيون وكتابه "التنظيم والإدارة" الذي صدر عام 1948 والذي اعتبر فيه المنظمة بأنها نظام كلي مؤلف من أنظمة فرعية يعمل ضمن نظام أكبر هو البيئة، ويتفحصه للتنظيم الرسمي في المنظمة وجد أن التعاون ضمن هذا التنظيم سوف يحقق ما يلي:

أ-تأمين استمرارية المنظمة بالمحافظة على توازن متعدد الجوانب في بيئة دائمة التآرجح فيزيولوجيا وبيولوجيا واجتماعيا وفي عناصر وقوى أخرى ضمن المنظمة
ب-تفحص القوى الخارجية التي يجب أن يتم التأقلم معها.

¹كامل محمد المغربي ، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة تحديات القرن ،دارالفكر،عمان،ط2،2015، ص 120،121.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

ج- تحليل وظائف المدراء التنفيذية على كافة المستويات في مجال إدارة ومراقبة المنظمات الرسمية

إذن ركز بارنارد على ضرورة العمل على التوازن الداخلي والتكيف الخارجي ويتعاون الأفراد ضمن مجموعة يستطيعوا تحقيقه بمفردهم

وقد عرف المنظمة بأنها نظام مكون من نشاطات متناسقة أو قوى متناسقة مؤلفة من شخصين أو أكثر، ويجب أن يعامل النظام ككل لأن الأجزاء مرتبطة بعضها ببعض وبغض النظر عن مستوى النظام فإن أي نظام يحتوي على عناصر ثلاثة هي:

أ- الرغبة في التعاون.

ب- الهدف العام.

ج- الاتصال القصير والمباشر لكي يكون سريعاً.

أما تعريفه للسلطة فيعتبرها "صفة الاتصال بالأمر" داخل التنظيم الرسمي الذي استناداً عليه يتم قبوله، أي أن للسلطة وجهان هما:

قبول الشخص لموضوع الاتصال لكونه معتمد.

ب- الصفة الموضوعية الرسمية في الاتصال التي يتم استناداً عليها قبول الاتصال.

فمصدر السلطة بالنسبة لبارنارد لا يمكن في أشخاص السلطة أو فيس أشخاص من يصدر الأوامر ولكن في قبول أو عدم القبول السلطة من قبل المرؤوسين ومن هنا ركز على دور القيادة في عملية القبول.

أما بالنسبة لأعمال المدير التنفيذي فقد حدد بارنارد الوظائف التالي:

أ- توفير نظام الاتصال فعال.

ب- تأمين وتطوير الجهود الشخصية الأساسية

ج- وضع وتحديد الهدف أي صنع القرار والتفويض.

4.نظرية الكمية:

ظهر هذه النظرية أثناء الحرب العالمية الثانية ويحاول تقديم نماذج موضوعية ومعارية يمكن للمدير أن يسترشد بها في اتخاذ القرارات مما يحد من عملية التقدير والحكم الشخصي ،ويستوعب النظرية الكمية ثلاثة فروع أساسية:

أ-علم الإدارة: والذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن استخدامها لرفع كفاءة عملية اتخاذ القرارات

ب-بحوث العمليات: وتهتم أساسا بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية

ج-نظم المعلومات: وتهتم بتوفير قاعدة بيانات تساهم في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة¹.

جوانب النظرية الكمية:

-استخدام النماذج الرياضية في حل المشكلات الصناعة التي لا يمكن حلها بالأساليب التقليدية.

-اهتمت المدرسة بالاستعانة بخبراء بحوث العمليات لمساعدة المديرين في حل المشكلات الإدارية

-ساعد تطور أجهزة الحاسب الالى على ظهور مدرسة علوم الادارة

-تستخدم النماذج الإدارية في التخطيط والرقابة وصياغة استراتيجية الإنتاج.

ويمكن تلخيص أهم مرتكزات النظرية الكمية في الإدارة كما يلي:

1-الالتزام بالمنهج العملي في التعامل مع المشاكل الإدارية

2-توفير قاعدة معلومات كافية كأساس لاتخاذ القرارات

3-استخدام النماذج الرياضية في بلورة القضايا المختلفة التي تحتاج الى حل.

¹ محمد اسماعيل بلال، مبادئ الادارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2004، ص ص 79، 80.

4- استخدام الحاسبات الالكترونية في تخزين وتبادل واسترجاع المعلومات¹.

5. النظرية الظرفية الموقفية:

تمثل النظرية الظرفية الموقفية في الإدارة اتجاها حديثا في الفكر الإداري الذي يقوم على أساس أنه ليست هناك مدرسة أو نظرية يمكن تطبيقها باستمرار في مختلف الظروف وعلى المنظمات كلها و إنما يجب استخدام هذه المدارس والنظريات بشكل انتقائي بحيث تتلاءم مع الظروف والأوضاع (المواقف) التي تمر بها المنظمة.

لقد تبين من خلال الدراسة والتطبيق للمدارس الفكرية الإدارية أن أيا منها لا يملك الإجابات المطلوبة كلها للأسئلة التي تطرحها باستمرار بالطريقة نفسها، بسبب اختلاف الظروف والأوضاع التي تمر بها المنظمة.

فقد بينت الدراسات أن بعض الأساليب الكمية في الإدارة نجحت في حالات معينة وفشلت في حالات أخرى، كذلك الحال بالنسبة لمفاهيم ومبادئ المدرسة السلوكية والمدرسة العلمية في الإدارة، كما تبين من خلال الممارسة العلمية أن دعاة الأسلوب الكمي في الإدارة لم يستطيعوا التغلب على المشكلات السلوكية في منظماتهم بينما لم يستطع السلوكيون التغلب على المشكلات الكمية في الإنتاج والعلميات.

ولقد تزايد الاهتمام بالاتجاه الظرفي في الإدارة منذ بداية السبعينات من القرن العشرين بعد أن تعددت الدراسات والأبحاث في هذا المجال، وأكدت هذه الدراسات أهمية تأثير المتغيرات البيئية، والتكنولوجية، والقيم الاجتماعية... الخ، على طبيعة التنظيم الإداري وأسلوب العمل المتبع في المنظمة، ودعوا إلى وجوب تطبيق المبادئ والمفاهيم الإدارية بشكل يتلاءم مع الظروف التي تمر بها تلك المنظمة، بمعنى أنه ليس هناك منهج إداري يصلح وأنواع المنظمات كافة أو حتى للمنظمة نفسها في مراحل تطورها المختلفة، وإنما يجب أن تختار المنهج والأسلوب الذي يتلاءم مع طبيعة الحالة أو المرحلة التي تمر بها المنظمة.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الاردن، ط1، 2011، ص92.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

تقوم هذه النظرية على مبدأ التكيف مع المتغيرات الظرفية أو البيئية التي تواجه المنظمة، وهذه النظرية توصي بعدم تعميم أي مبدأ أو مفهوم من مفاهيم الإدارة على مختلف المنظمات وفي مختلف الظروف وهذا يعني انه لا توجد نظرية في الإدارة صالحة لكل زمان ومكان فاختيار النظرية أو المبدأ يعتمد على ما يناسب منظمة أخرى أو ظرفاً من الظروف الأخرى وهذه النظرية مفيدة من ناحية أنها تتطلب من المنظمة التفكير والعصف الذهني قبل المبادرة بتطبيق مبدأ أو فكرة إدارية معينة وما يبرز ذلك أن كثير من المنظمات تفشل نتيجة التسرع في تطبيق فكرة إدارية جديدة لمجرد أنها نجحت في مكان آخر وسرعان ما تفشل نتيجة لعدم موائمتها للظروف أو الثقافة أو للمتغيرات الظرفية الخاصة بالمنظمة¹.

بمعنى آخر إن المدخل الموقفي يرى أن تخصص المنظمة، وطريقة الإدارة فيها أمور تتوقف على نوعية المهام والبيئة التي يتعين على المنظمة النهوض بها، فعلى سبيل المثال قام بيرنز وستوكر بدراسة العديد من المنظمات الصناعية في بريطانيا، وتضمنت الدراسة مصانع للنسيج، وبعض شركات الالكترونيات وكانت الخلاصة الرئيسية التي تصلا إليها هي أن سيادة أي من المدخلين: مدخل الآلات (الكلاسيكي) أو المدخل العضوي (السلوكي) إنما يتوقف على طبيعة المهام التي تسعى المنظمة لتحقيقها².

¹ عبد الوهاب حفيان، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية فرع التنظيم السياسي والإداري، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص ص 21، 22.

² بشير عباس العلق، الإدارة (مبادئ، وظائف، تطبيقات)، مرجع سابق، ص ص 75، 76.

جدول رقم (04) : يوضح بنتائج مدخل بيرنز وستوكر الموقفي

عضوية	ميكانيكية	نوع الادارة
سريعة التغير	ثابتة	نوع البيئة
المرونة	الكفاية الانتاجية	التأكيد الرئيسي
وظائف أقل تخصصا	التأكيد على الوظائف	كيف تدار المنظمة
وإجراءات أقل	الروتينية والإجراءات	المدخل الاداري
السلوكي	القواعد الكثيرة	الافضل
	الكلاسيكي	

المصدر: بشير عباس العلاق ، الادارة (مبادئ ،وظائف ،تطبيقات) ،الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع ،الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى،ط1، 1425هـ، ص 76.

- تقييم النظرية الموقفية:

لقد واجهت انتقادات إلى المدرسة الموقفية على أنها محاولة لتوحيد النظريات والأفكار الإدارية، لكن الحقيقة الواضحة في أن الإدارة الظرفية هي محاولة حديثة لتكييف هذه النظريات والأفكار لتتلاءم مع طبيعة الحياة العملية المتغيرة في منظمات الأعمال¹.

6. نظرية النظم:

ساهمت في تغيير نظرة العاملين إلى المنظمة من النظرة الجزئية المحددة إلى النظرة الكلية الشمولية، حيث يكون اهتمام العاملين بالأهداف العامة للمؤسسة ككل يتطلب التعاون والتنسيق والعمل المشترك من خلال الفريق المتعاون والعامل المؤهل والقادر على المساهمة الفاعلة، فبدلاً من أن يهتم العامل أو المدير بشؤون وظيفته المحددة أصبح الاهتمام موجهاً

¹ ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013، ص ص72، 73.

الفصل الثاني، لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

نحوى الاهداف العامة للمؤسسة من خلال رؤية المؤسسة ككل متكامل من ذات وظائف مترابطة ومنسجمة بعضها مع بعض¹.

يشار إلى نظرية النظم بنظرية تحليل الأنظمة، وتعد هذه النظرية من أحدث النظريات السلوكية في عالم الإدارة، وقد استمدت هذه النظرية من كتابات علماء الاجتماع، وخاصة كتابات (تالكوت بارسونز) التي نشرت خلال الخمسينات عن النظام الاجتماعي، قد بدأت خلال الستينات تستخدم لدراسة النظام الإداري

وتتميز هذه النظرية بتأكيداتها على اعتبار النظام أدق وحدة يمكن أن تكون إطارا علميا للدراسة الموضوعية، فالمجتمع هو وحدة أو نظام عام يتكون من وحدات أصغر، تكون وحدة منها نظاما بذاتها، وهذه هي الأنظمة السياسية والاجتماعية والإدارية².

وفي ضوء مدخل النظم هذا يمكن تعريف المنظمة الإدارية بأنها نظام يتكون من مجموعة من العناصر في حالة من التفاعل موجهة لتحقيق هدف المنظمة، وهذه العناصر قد تكون مادية أو برية أو معنوية أو تقنية³.

ويعتبر النظام الإداري (المنظمة) نظاما مفتوحا يتفاعل مع الوحدات الأخرى في المجتمع، فيأخذ منها ويعطيها ويتبادل معها المعلومات والطاقة والمواد والقوى البشرية ويتكون النظام الإداري من عناصر مترابطة فرعية هي النظام الاقتصادي المالي ويشبه أنصار هذه النظرية المنظمة بالآلة من حيث ترابط أجزائها بعضها ببعض، ويتوقف نشاط الآلة على قدرة أجزائها وعلى الطاقة الإنتاجية الكافية فيها ونوعية الوقود والصيانة والعناية البيئية المتوفرة لها، فإن نتاج المنظمة يتوقف على طبيعة تنظيمها وعناصرها الداخلية وعلى ما تقدمه البيئة الخارجية

¹ ليليا بودينة، التمكين الإداري ودوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2 المجلد 12، عدد1، ديسمبر 2017، ص 166

² إبراهيم بدر الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص500.

³ أمين ساعتي، أصول علم الإدارة العامة، مرجع سابق، ص 40

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

لها من إمكانيات مادية وبشرية وسياسية ومعنوية، لذلك فإن الدراسة التحليلية لواقع المنظمة يتناول وفقا لنظرية النظم العناصر الأساسية التالية:

1- المدخلات: وتشمل دراسة كافة الإمكانيات والطاقات التي تدخل المنظمة من البيئة الاجتماعية والسياسية الخارجية.

2- العملية الإدارية: وتعني مجموعة النشاطات التي تتم داخل المنظمة من تخطيط وتنفيذ واتخاذ للقرارات وتعامل الأفراد لتحويل المدخلات إلى مخرجات

3- المخرجات: وتشمل دراسة كافة ما يخرج من المنظمة من منجزات تتمثل في السلع المنتجة أو الخدمات المقدمة على اختلافها لمجتمع المستهلكين وإلى الفئات المنتفعة من تلك الخدمات.

4- التغذية العكسية (التغذية الراجعة) : وتعني كافة عمليات الاتصال التراجعي المتبادل بين المخرجات والبيئة الخارجية ومات حدثه فيها من آثار إيجابية أو سلبية تحدد وتكيف حجم ونوعية المدخلات.

وهكذا تتفاعل العناصر الأساسية الأربعة الأنفة الذكر بطريقة تلقائية دون انقطاع أو توقف في أي منظمة وقد يصعب الوقوف على طبيعة هذا التفاعل ونتائجه يمكن أن تدرك بالمنطق وبالتحليل العملي لمدى تقدم المنظمة وتطورها ،أو مدى تدهورها وانحطاطها الذي يؤدي إلى موتها البطيء، نتيجة عدم تفاعل البيئة لخارجية معها تفاعلا وإيجابيا يمدّها بالمدخلات وبالتأييد الأدبي والسياسي والاقتصادي¹.

7:نظرية إدارة الجودة الشاملة:

تعد إدارة النوعية الشاملة من أكثر المفاهيم الفكرية والفلسفية الرائدة التي استحوذت على الاهتمام الواسع من قبل الاختصاصيين والباحثين والإداريين والأكاديميين الذين يعنون بشكل خاص في تطوير وتحسين الأداء الإنتاجي والخدمي في مختلف المنظمات الإنسانية، قد

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،ط1،2005، ص ص50،51.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

لعبت الإدارة اليابانية دورا حاسما في هذا المضمار سيما في أوائل الثمانينات وأواخر التسعينات من القرن الماضي من خلال استحوادها على تقديم سلعا ذات جودة عالية يمكن لها أن تحقق مع التكاليف المنخفضة وهذا ما أفرز النجاح المتحقق من جراء اعتمادها على حلقات السيطرة النوعية واستخدامها بشكل واسع النطاق في شتى الميادين الانتاجية والخدمية.

إن التحديات الكبيرة التي تشهدها منظمات الأعمال في المجتمع الإنساني المعاصر تقترن بالجوانب النوعية على الصعيدين السلعي والخدمي، وتستخدم النوعية كسلاح تنافسي رئيسي في هذا الاتجاه، وقد تم الاهتمام بالإطار الفلسفي والفكري حيث أن هذا الاتجاه يؤشر ثلاث مرتكزات هادفة في هذا المجال وهي:

1- تحقيق رضا المستهلك.

2- مساهمة العاملين في المنظمة.

3- استمرارية التحسن والتطوير في الجودة.

كانت أول محاولة لوضع تعريف لمفهوم إدارة الجودة الشاملة من قبل BQA منظمة الجودة البريطانية حيث عرفت TQM على إنها "الفلسفة الإدارية للمؤسسة التي تدرك من خلالها تحقيق كل من احتياجات المستهلك وكذلك تحقيق أهداف المشروع معا" لذا فإن هذا التعريف يركز على كل من الكفاءة والفعالية داخل المشروع الذي يحمي المنظمة ويقودها إلى التميز من خلال تلبية احتياجات المستهلك الذي يتحقق من خلاله أهداف المشروع دون أن تكون هناك ازدواجية في العمل أو أن يكون هناك جهود ضائعة بينما عرف العالم جون اوكلاند "JohnOakland" إدارة الجودة الشاملة" على إنها الوسيلة التي تدار بها المنظمة لتطور فاعليتها ومرونتها ووضعها التنافسي على نطاق العمل ككل "أما من وجهة نظر أمريكية فإن تعريف TQM يكون على الشكل التالي (إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة وخطوط عريضة ومبادئ تدل وترشد المنظمة لتحقيق تطور مستمر وهي أساليب كمية بالإضافة إلى موارد

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

البشرية التي تحسن استخدام الموارد المتاحة وكذلك الخدمات بحيث ان كافة العمليات داخل المنظمة تسعى لأن تحقق إشباع حاجات المستهلكين الحاليين والمرتبين)¹.

مبادئ إدارة الجودة الشاملة:

تقوم مبادئ إدارة الجودة الشاملة على مجموعة من المبادئ الإدارية التي تركز على تحسين الجودة، وعندما تقوم المؤسسة بتطبيق هذه المبادئ فإنها ستنتج حتما في تحقيق مستوى متميز من الجودة، ويمكن تلخيص هذه المبادئ على النحو التالي:

1- التفهم الكامل والالتزام وروح المشاركة من قبل الإدارة العليا يجعل الجودة في المقام الأول من اهتماماتها.

2- الاستمرارية في العمل من أجل تحسين العمليات التي تؤدي إلى تحسين الجودة.

3- التنسيق والتعاون بين الإدارات والأقسام في المؤسسة مع التأكيد على استخدام فرق العمل.

4- إشراك جميع الموردين في جهود تحسين الجودة، من خلال تعاون المؤسسة مع هؤلاء الموردين على استعمال برامج إدارة الجودة الشاملة

5- بناء ودعم ثقافة في المؤسسة تهدف إلى تحسين المستمر وخلق علاقات عمل بين أفرادها وضرورة التمييز بين الجهود الفردية والجماعية.

6- إشراك جميع أعضاء المؤسسة في الجهود الرامية إلى تحسين الجودة.

7- تركيز الجودة على تلبية حاجات المستهلك².

- مزايا إدارة الجودة الشاملة:

يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة من تحقيق من المزايا أهمها³:

¹ خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2000، صص 71، 72.

² محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان. إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2006، صص 35.

³ إلياس سالم، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية -دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية- أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال ،جامعة الجزائر 2013، 3-2014. صص 53، 54.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

1-تحقيق الربحية والقدرة التنافسية : إن شعار إدارة الجودة الشاملة هو فعل الأشياء أو تنفيذ الأعمال بطريقة صحيحة من البداية، والذي ينبغي أن يطبق في جميع أنشطة ومجالات المؤسسة ،مما يساعد على تخفيض التكاليف بمنع وتقليل التأخير، تخفيض أخطاء وتكاليف إعادة التشغيل ،تحسين استخدام الموارد ورفع الكفاءة الإنتاجية ،بما يمكن من تقديم منتجات بأسعار مناسبة سواء كانت أقل من أسعار المنافسين ،أو أسعار أعلى لكن بجودة أفضل من منتجات المنافسين، وهذا يعزز القدرة التنافسية للمؤسسة ويرفع من ربحيتها نظرا لزيادة حجم المبيعات.

2-كسب رضا العملاء :تركز إدارة الجودة الشاملة على معرفة احتياجات الزبائن وإشباعها بداية ببحوث السوق وانتهاء بخدمات ما بعد البيع والشعور ما بعد الشراء وهذا من أجل تصميم منتجات وخدمات تساير التغيرات التي تحدث في رغبات العملاء وتطلعاتهم ،وكذا للاحتفاظ بالعملاء الحاليين وكسب رضاهم وولائهم وجذب المزيد من العملاء المرتقبين .

3- زيادة الفعالية التنظيمية: تفرز إدارة الجودة الشاملة قدرة أكبر على العمل الجماعي ،وتحقيق تحسين الاتصالات وإشراك أكبر لجميع العاملين في حل المشاكل والمعوقات وتحسين العلاقة بين الإدارة والعاملين وبهذا يقلل معدل دوران العمالة ويزداد ولاء العاملين وانتمائهم للمؤسسة بما يضمن حرصهم ومشاركتهم الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسة.

4-تقوية المركز التنافسي للمؤسسة : تعتبر إدارة الجودة الشاملة نظاما متكاملًا يتبنى دائما رغبات الزبائن وتطلعاتهم المستقبلية في المنتج الذي تقوم بتصنيعه ،والذي يترتب عليه تقديم منتج ذو جودة عالية ووفق طلب الزبائن وبالسعر المناسب لهم وبالوقت الذي يناسبهم مما يجعلهم أكثر التصاقا بهذا المنتج والذي ينعكس على المؤسسة بشكل ايجابي ويجعلها أكثر تميزا عن المنافسين، وبالتالي تحصل على أكبر حصة في سوقية.

5-تطوير القدرات من خلال التدريب: حيث يتبنى إدارة الجودة الشاملة فلسفة التحسين المستمر مع الأخذ بمبدأ التدريب والتعليم للأفراد الموجودين بها مدى الحياة، والتكيف مع المتغيرات التي تحدث باستمرار بما يضمن لها البقاء والاستمرار .

8. نظرية الإدارة بالأهداف:

هي نظرية بسيطة تقوم على فرضيات بديهية الإدارة بالمشاركة أي اشتراك العاملين ما أمكن في وضع القرارات وتحديد الأهداف والنتائج المتوقعة في العمل ومن ثم تحقيق تلك الأهداف لذا فهي فلسفة تقوم على مبدأ المشاركة والديمقراطية في الإدارة¹.

إن الإدارة بالأهداف، هي بإيجاز أسلوب يقوم بموجبه كل من الرئيس والمرؤوس، وبشكل مشترك، بتحديد الأهداف للأخير، ويقومان دوريا بتحديد التقدم نحو بلوغ هذه الأهداف وتقوم الإدارة بالأهداف على مبدأ الإدارة بالاشتراك، وهو أسلوب ديمقراطي في القيادة، حيث تقوم الإدارة على منطق استشارة وإشراك المرؤوسين ليس فقط في وضع الأهداف وإنما أيضا في اتخاذ القرارات الإدارية التي تخص أقسامهم .

وتهتم الإدارة بالأهداف بالدرجة الأساس بنتائج والأعمال ومدى تطابق هذه النتائج مع الأهداف الموضوعة مسبقا، بمعنى آخر أن مؤيدي وممارسي هذا النوع من الإدارة يركزون على وضع الأهداف بدقة وشمولية وموضوعية، وأن تكون الأهداف قابلة للبلوغ والقياس، وذلك من أجل تقييم النتائج المتحققة، حيث يكون التقييم منصبا على مدى تحقيق النتائج والوقوف على سبب الانحرافات إن وجدت².

- أهم مبادئ هذه النظرية يتمثل بالتالي:

- 1- أن يتم الاتفاق بين الرئيس المرؤوس على الأهداف المطلوب تحقيقها والموارد البشرية والمادية الواجب توفيرها والوقت اللازم لتنفيذها والطريقة المتبعة لتقييمها.
- 2- على المرؤوس أن ينسق مع الرئيس أثناء التنفيذ والعمل على تزويده بما تم إنجازه وبيان ما يواجهه من معضلات ومشاكل للعمل على تجاوزها أولا بأول وضمان بلوغ الأهداف بأعلى جودة وبأقل تكلفة.

¹ مبروك قراح، الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر -دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة الجزائرية- أطروحة دكتوراه في علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية الرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 2013-2014، ص 58.

² بشير العلاق، الإدارة الحديثة-نظريات ومفاهيم-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 94، 95.

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

3- على الرئيس والمرؤوس أن يجتمعا في نهاية المدة التي سبق وأن تم الاتفاق عليها لإنجاز العمل لمقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة وحصر الانحرافات ومحاولة الاستفادة منها في المستقبل.

4- على الرئيس المباشر أن يقوم بتقييم أداء المرؤوس وفقا للنتائج الفعلية بالإضافة إلى أنه هو الأعراف بما سبق وأن تم الاتفاق عليه.

ولضمان نجاح تطبيق هذه النظرية فإنه لا بد من تحقيق الشروط التالية:

1- أن يتم تفويض المرؤوس بكافة الصلاحيات اللازمة لتنفيذ العمل المطلوب وابتعاد الرئيس المباشر عن مختلف أشكال التدخل والتسلط غير المبرر لاسيما وأن النتائج الفعلية هيب الفيصل في الحكم على مدى نجاح المرؤوس في تحقيق الأهداف.

2- تقديم الدعم المادي والمعنوي للمرؤوسين لتشجيعهم على العمل والإنجاز بأقصى درجات الفعل والالتزام.

3- الاخذ بأسلوب الحوار بين الرؤساء والمرؤوسين واحترام الرأي والرأي الآخر عند تحديد الأهداف المطلوب تنفيذها.

4- التحقق والتيقن من مدى دقة وعدالة تقييم الرئيس للمرؤوس، وذلك من خلال التأكد من مدى مطابقة نسبة الإيجاز الفعلي مع معدل التقييم الذي يسديه الرئيس للمرؤوس لاسيما وأن النتائج سوف تؤثر سلبا وإيجابا على الروح المعنوية للمرؤوسين¹.

¹ فيصل محمود الشواورة. مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 76، 77.

9. النظرية اليابانية:

النظرية الطريقة اليابانية:

إن مشاركة العاملين في الإدارة هو الأسس في الارتقاء بمستوى الإنتاج الافتراضات التي تستند عليها النظرية:

1- الانتاجية والثقة تؤمان لا يفترقان فيجب أن يكون هناك إيماناً كاملاً بقدره كل فرد على حسن تقدير الأمور والعمل المستقل دون الحاجة إلى الإشراف الدقيق من قبل رئيسه مع ملاحظة أنه كلما زادت درجة الثقة بالعامل زادت الإنتاجية.

2- توصيف العاملين مدى الحياة فالعامل الذي يتم تعيينه في منظمة ما يبقى فيها لحين بلوغه سن التقاعد، وتجدر الإشارة هنا إلى أن الحصول على الوظيفة الدائمة مدى الحياة في اليابان هو نتيجة لتوفر بيئة اجتماعية واقتصادية¹.

ترتكز النظرية المدرسة اليابانية في الإدارة على مفاهيم إدارية تهدف إلى إحداث تكيف اجتماعي تعاوني مميز بين الأفراد داخل المنظمة وبشكل يكون متماشياً ومتوافقاً مع الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها، والنظرية اليابانية تنظر إلى المنظمة على أنها سلوك اجتماعي انساني جماعي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في سلوك جماعي كلي على شكل كيان اجتماعي تعاوني منسجم وتعتبر التجربة اليابانية مثال إعجاب الكثير ومرد ذلك إلى الطبيعة اليابانية والمنظمات الفكرية والثقافية للمجتمع الياباني لذلك فلا بد من النظر إلى ما يلي:

1- القيم الروحية والثقافية للشعب الياباني والتي تظهر في:

أ- العائلة القائمة على الحب والاحترام.

ب- العمل المشترك بين المدراء والعمال.

ج- السلوك اليومي الجيد للعامل الياباني.

د- الاهتمام بالعنصر البشري.

هـ- المسؤولية الاجتماعية للمنظمات اليابانية .

¹ محمد الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2006، ص140.

و-ضبط النفس والتواضع.

2-أثر القيم الروحية على الممارسات الإدارية في اليابان مثل:

أ-عملية اتخاذ القرار التي تتم بالمشاركة

ب-المسؤولية الجماعية تجاه المنظمة والمجتمع.

3-أثر القيم الروحية على التنظيم والمناخ التنظيمي في اليابان حيث تتصف نماذج النظام في اليابان بالمرونة والمناخ السائد في المنظمة يتصف بأنه موحد ويوفر الاستقرار للموظف¹.

- خصائص العمل الإداري في المنظمة اليابانية فهي:

1-الإدارة الجماعية: تتبع الإدارة اليابانية أسلوب جماعات العمل فكل فرد ينتمي لجماعة معينة مكلفة بإنجاز مهمة محددة وتقوم هذه الجماعات من خلال التعاون فيما بينما بإدارة العمل بالمشاركة في وضع الخطط والتنظيم اللازم كما تقتضيه الحاجة ضمن إطار التنظيم العام.

2-الأسلوب الجماعي في اتخاذ القرار: حيث يساهم جميع المديرين بعد إطلاعهم على القرار بإعطاء رأيهم في ذلك وهم بالتالي مسؤولين عن تنفيذ هذا القرار بشكل عملي وعليه فإن المسؤولية جماعية وتقع على عاتق كل من ساهم في وضع القرار ويحاسب الجميع على أي تقصير في العمل.

3-السلطة الواسعة للمشرفين: المباشرين وذلك لقناعة الإدارة بمعرفتهم الدقيقة بالأفراد العاملين معهم وإمكانية كل منهم في المساهمة في إنجاح العمل وعليه يجب اختيار هؤلاء المشرفين بشكل سليم لدقة المسؤولية الموكلة إليهم خاصة وأن توزيع ناتج العمل يوزع بشكل جماعي والفائدة تطل أفراد المجموعة بأكملها وعليه فالمشرف يعرف كيفية انتقاء العاملين لديه وكيفية توجيههم بالشكل الصحيح .

إضافة إلى ما تقدم فلا بد من الإشارة إلى ميزات العمل الوظيفي في المنظمات اليابانية هي:

¹هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الراجحة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، صص 70، 71

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

- استمرار الوظيفة مدى الحياة وعدم تسريح العامل إلا لأسباب محدودة جدا
- أسلوب الترقية البطيء حيث يبدأ بعد مضي عشر سنوات من الخدمة.
- التقاعد في سن الخامسة والخمسين من العمر.
- ممارسة أعمال مختلفة في المنظمة من قبل العامل لزيادة خبرته ومعرفة الأهمية لكل جزء من أجزاء العمل و ارتباطه بالأجزاء الأخرى¹.

10.نظرية z

مبادئ نظرية z²:

-التوظيف الأبدي:

تتبنى الإدارة اليابانية فلسفة التوظيف الأبدي أو طويل الأجل ،فالمنظمات اليابانية تتوقع من المتقدمين للتوظيف لديها أنهم يلتحقون بنية العمل حتى سن التقاعد، وكذا الحال بالنسبة للموظف فهذا بفضل أن يبدأ وينهى مساره الوظيفي في نفس المنظمة. ويعني ذلك أن كل من صاحب العمل المنظمة والموظف يستهدفان النمو معا، وأن هناك نوع من الارتباط المصري أو على الأقل طويل الأجل بينما، وبالتالي ينحصر اهتمام كل طرف في الوفاء بالتزاماته نحو الآخر.

-التناوب الوظيفي:

تقوم المنظمات اليابانية بتدريب العاملين وإتاحة الفرصة لكل موظف للعمل في معظم الأقسام التي تضمنها المنظمة المنظمة، ويمكن الهدف من وراء ذلك في زيادة وتنويع الخبرات الوظيفية للعاملين، وضمان الإحلال والتجديد الداخلي في العمل، وتبادل المعلومات والخبرات، واكتشاف القدرات الكامنة للعاملين ،من خلال تعريفهم لمجالات وظيفية متنوعة ذات صلة .

¹ بيان هاني حرب ، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000، ص ص83، 84.

² طه طارق، الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الأزاريطة، 2008، ص ص 169-172.

-المعلومات المشتركة:

يعتمد نمط الممارسات الإدارية اليابانية على وجود شبكة متداخلة من نظم المعلومات القائمة على الحاسبات الالية تغطي المنظمة ككل ، بحيث تسمح لجميع أفراد التنظيم بالمشاركة في المعلومات المتداولة داخليا داخل المنظمة وخارجيين المنظمة والأطراف الخارجية وهذه المعلومات المشتركة تدعم على نحو مؤثر كافة المستويات التنظيمية للإدارة اليابانية.

-اتخاذ القرار الجماعي:

في مقابل عملية اتخاذ القرارات التي تتم بصورة فردية في الممارسات الإدارية الأمريكية، يميل النمط الإداري الياباني لي اتخاذ القرار على نحو جماعي، فعندما يراد اتخاذ قرار معين في المنظمات اليابانية، يتم تشكيل مجموعة من مسؤولي الإدارة ذوي بالموقف محل اتخاذ القرار يناط بهم تلك المهمة ويكمن الهدف من وراء ذلك في توزيع المسؤولية، فقد لوحظ أن العديد من المديرين يحجمون عن اتخاذ قرار واضح حيال موقف معين خوفا من المساءلة في حالة الفشل، وللتغلب على هذا الهاجس يتم اتخاذ قرار جماعي تتوزع من خلاله المسؤولية على متخذيها، ويشتركون في تحمل تبعاته، بدلا من تحميل المسؤولية لفرد واحد فقط، ويعتقد اليابانيون أن القرارات الجماعية تخلق الشعور بروح الفريق أو العمل الجماعي لدى العاملين بالمنظمات.

الالتزام بالجودة:

تكشف لنا الممارسات اليابانية على اهتمام كبير بالجودة، وعمل متواصل على تحسين المنتجات، والتتقيب عن كل ما هو متبكر وجديد، ليس بهدف تحقيق رضا الزبون فقط بل العمل على إبعاده، فههدف إسعاد الزبون أعمق من مجرد إشباع احتياجاته وتلبية رغباته.

وتهدف استراتيجية الاهتمام بالجودة إلى ترسيخ الانطباع الذهني لدى العملاء والجمهور بأن أي منتج ياباني هو منتج مرتفع الجودة بطبيعته.

وينسب هذا النوع من التنظيم للكاتب وليام أوشي وهو نموذج توفيق بين النموذج الياباني والنموذج الأمريكي، ويلخص الجدول مقارنة بين ثلاثة.

جدول رقم (05): يوضح مقارنة بين خصائص النموذج الياباني والأمريكي ونموذج (z) :

الخصائص/المبادئ	النموذج الأمريكي (A)	النموذج الياباني (j)	النموذج (z)
1-مدة التوظيف في المنظمة	عادة لفترة قصيرة	ترك العمل أمر نادر	غالبا لفترة طويلة
2-الترقية	سريعة جدا	بطيئة جدا	بطيئة فالتركيز الكبير يعطي للتدريب والتقييم بعد ذلك الترقية
3-المجال الوظيفي	متخصص جدا: الموظفون يميلون للبقاء في مجال وظيفي واحد	علم: الموظفون ينتقلون من مجال إلى آخر باستمرار	أكثر عمومية: التركيز على التدوير الوظيفي والاعتماد على التدريب
4-اتخاذ القرارات	تتخذ من قبل المدير بشكل فردي	تتخذ من خلال الجماعة	تتخذ بمزيد من التركيز على مشاركة واتفاق وقبول الجماعة
5-تقييم الأداء	متكرر	غير متكرر	غير متكرر
6-تقييم الأداء	صريح ورسمي	غير رسمي وضمني	غير صريح وغير رسمي لكن بتقديرات واضحة ورسمية
7-المسؤولية	تحدد بصورة فردية	تشارك الجماعة كلها بتحديد المسؤولية	تحدد بصورة فردية
8-الاهتمام بالموظفين	الاهتمام الأساسي بحياة العاملين أثناء العمل (اهتمام بجزء من حياة العامل)	اهتمام بحياة العاملين من جميع جوانبها العملية والاجتماعية	يمتد الاهتمام ليشمل المزيد من الجوانب حياة العامل

المصدر: حسين حريم. إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان

الاردن، ط2، 2009، ص144.

11. نظرية A الأمريكية: إن الوظائف يجب أن تبنى على أساس التخصص والتقسيم الدقيق مع ضرورة وجود نظم محكمة للرقابة.

الافتراضات التي تستند عليها النظرية: التوظيف قصير المدى بما يتيح للموظف حرية الانتقال بين المنظمات المختلفة.

1- اتخاذ القرارات بصورة فردية.

2- التقييم والترقية السريعة .

3- الرقابة الرسمية والصریحة

4- المسار الوظيفي المتخصص

5- الاهتمام الجزئي بالموظف مما يضعف من الدافعية تجاه المنظمات وتكوين الصدقات الشخصية تصبح ضعيفة¹.

12-نظرية رأسمال البشري : هذي النظرية تؤكد على حقيقة مفادها أن المنظمة تقرر مقدار المبالغ المستثمرة في الموارد البشرية، من خلال مقارنتها بالعوائد المستقبلية المتوقعة ،شريطة اقترانها بتحقيق أفضل حالات التحسين في الإنتاجية ،مع التزامها بتوفير أفضل فرص التدريب الفني والإداري للعاملين²،سيطرت خلال فترة الستينات نظرية رأس المال البشري على اقتصاديات التدريب، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى أهمية العنصر البشري تحديد ماهية رأس المال البشري ،وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته ،والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات وإنتاجية الفرد ،فهذه النظرية ترى بأن التدريب بعد استثمار هام ،ويظهر ذلك من خلال "أهمية الاستثمار الصحيح في الموارد البشرية نتيجة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية والتوسع في استخدام نظم العمل وتغيير مفاهيم وأساليب الإدارة وإدخال الحاسبات الالكترونية في طرق وأساليب الإنتاج ،بالتالي فالتدريب يعتبر بمثابة استثمار حقيقي للمؤسسة ويعود عليها بالفائدة، وأنه حتمية نظرا لاتساع نشاطات المؤسسة، تعدد اختصاصاتها وزيادة حدة المنافسة هذا ما يؤدي إلى وجوب "تخطيط الموارد البشرية وربطها باحتياجات المؤسسة وحسن توزيعها ،والنقليل من مدة الإنجاز وانخفاض نسبة التغيب ودوران العمل ،وهذا كله يؤدي إلى تحقيق فعالية المنظمات

¹ محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص144.

² سليم ماني، التدريب كآلية للاستثمار في رأس المال البشري-مقاربة نظرية تأصيلية -مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات

جامعة الجزائر 2 ،مجلد 1، العدد10، 2017، ص103

الفصل الثاني لمداخل النظرية لدراسة التنظيم وتسيير المسار الوظيفي وفعالية التنظيمية

وتحقيق الأهداف¹، ظهرت نظرية الرأسمال البشري أول مرة في أعمال الاقتصادي الأمريكي Schultz في سنة 1961، حيث اعتبر أن "كفاءات ومعرفة الفرد شكل من أشكال الرأسمال الذي يمكن الاستثمار فيه"، ويعرف Schultz الرأسمال البشري على "أنه مجموعة الطاقات البشرية التي يمكن استخدامها في استغلال مجمل الموارد الاقتصادية" ويمثل المجموع الكلي والكمي والنوعي من القوى البشرية المتاحة في المجتمع، إذ يشمل الكفاءات الذهنية والمستويات التعليمية للسكان ويتم تحديده من خلال المستوى التعليمي المرتبط بالخبرة والمعرفة للمجتمع الكلي، وتطورت هذه الفكرة فيما بعد بشكل واسع من قبل الاقتصادي الأمريكي Gary Becker (1975) الذي اهتم بدراسة الرأسمال البشري والاستثمار فيه، وعرفه على أنه "مجموع القدرات الإبداعية التي تسمح بزيادة إنتاجية العامل، والقدرات تؤخذ بمفهومها الواسع المكون من المعارف العلمية التقنية للعامل وخبرته ومعارفه عامة... الخ، وبالتالي يعتبر الرأسمال البشري كمخزون قابل للتكوين والنمو والتطوير وتقديم الثمار².

¹ منير بن دريدي، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز) دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للنقل الكهرياء - سونلغاز - عنابة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص 68.

² سماح صولح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة، دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر - أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012-2013، ص 61.

خلاصة الفصل:

ونصل في الاخير اننا حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على أهم النظريات سواء كانت كلاسيكية أو النيوكلاسيكية أو حديثة والتي كانت كلها نتيجة اختلاف وتباين وجهات النظر المفكرين حول تطرقهم الى موضوع تسيير المسار الوظيفي والفعالية التنظيمية وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أنهم يشتركون في نفس الاهتمام وهو بمورد البشري باعتباره الركيزة الاساسية لتحقيق المنظمة لأهداف المسطرة وذلك باستغلالها من خلال اعتمادها على أفضل الاساليب والإجراءات عقلانية وموضوعية والتي تساهم في فهم لدراسة السلوك الاجتماعي التنظيمي.

الفصل الثالث

مدخل الإدارة الموارد البشرية

تمهيد :

تعتبر إدارة وتنمية الموارد البشرية ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية ، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية. فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف و ربح للمنظمة ، وهي من الموارد التي تعتمد عليها المؤسسة ، والتي لا يمكن لأي منها الاستغناء عنها مهما بلغت درجة التكنولوجيا المستخدمة بها ، ونجد العنصر البشري والذي تغيرت النظرة إليه من مجرد يد عاملة تعمل لتأخذ أجرا وبالتالي تمثل تكلفة ، إلى رأسمال استراتيجي تسعى المؤسسة إلى استثماره من أجل تحقيق نتائج أكيدة ، وتعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات في أي مؤسسة حيث أصبح عمل المؤسسة يتحدد بناء على هذا العنصر فكل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد نجاحه بناء على كفاءة وفعالية مواردها البشرية .

أولاً: مفهوم الموارد البشرية

إن البنية الأساسية لأي منظمة هي العنصر البشري وعلى مدى العصور كان الاهتمام الرئيسي للباحثين والممارسين في مجال الإدارة هو البحث عن كيفية تعظيم الاستفادة من الموارد في تحقيق رفاهية الإنسان، فالإنسان هو البداية والنهاية فهو المكون الأساسي للمنظمة وهو غايتها في النهاية ولذلك فإنه من المنطقي أن يكون العنصر البشري هو أحد المحاور الأساسية لتمييز الأداء التنظيمي¹. والموارد البشرية من جهة نظر المنظمة هي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات وإنجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمة حيث تنقسم هذه الموارد الى أربعة مجموعات هي:

-الموارد الاحترافية.

- الموارد القيادية

-الموارد الشرفية .

-الموارد باقي الموارد المشاركة².

-إن اعتبار الانسان داخل المنظمات على أنه مورد يعود الى عاملين هما:

* ان العمل الذي يبذله الانسان عامل أساسي ضمن العملية الانتاجية.

* أن التطور والمبادرة والجهود التي يبذلها الانسان هي المحدد الاساسي.

للفعالية الكلية للمنظمة تشكل قوة ومهارة الموارد البشرية وفعالية أدائها قوة للمنظمة والاداء لتحقيق الكفاءة المطلوبة³.

ويقصد بالموارد البشرية في بلد ما مجموع السكان القادرين على العمل المنتج ويقصد بالعمل المنتج كل مجهود جسدي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو تأدية خدمة معينة، وبالتالي فإن الموارد

¹ عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق الى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ، القاهرة، 2003 ، ص 33.

² حسن ابراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع، بيروت، 2002 ، ص 17 .

³ عمر وصفي عقيلي ،إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي ، دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان الأردن ،ط1،2005،ص23.

البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادرين على العمل المنتج، وعليه فإن الموارد البشرية حسب هذا المفهوم تتألف من قسمين:¹

-القسم الأول: يتكون من جميع القادرين على العمل المنتج، ولكنهم لا يعملون ولا يرغبون في العمل ولا يبحثون عنه، ويدخل في هذه الطائفة ربات البيوت والطلبة المتفرغون للدارسة المتقاعدون والأشخاص الذين هم بصدد الخدمة العسكرية ونزلاء السجون والمستشفيات وغيرها من المؤسسات المماثلة، ويطلق على هؤلاء عادة الأفراد خارج القوى العاملة "

-القسم الثاني: وتسمى هذه الطائفة بالقوى العاملة: ويقصد بالقوى العاملة تلك الفئة من سكان ذلك البلد والراغبة فيه وغالبا ما تحدد السن الأدنى والأقصى للعمل لأغراض في إحصائية (فمثلا، تشمل العاملة في بلد ما جميع الأفراد الذين تتراوح أعمارهم بين 16،60 سنة. وبالتالي فالقوى العاملة تعتبر عن جميع الأفراد المتواجدين في سوق العمل، سواء أكانوا يعملون فعلا أم يبحثون عن عمل، وهي تشير الى قطاعين من السكان.

-قطاع المشتغلين الذين يعملون لقاء أجر - قطاع العاطلين عن العمل، القادرين والراغبين والمستعدين للعمل لكنهم لا يجدون عملا.

-وتعرف كذلك: هي مجموعة الأفراد المشاركة في رسم الأهداف والسياسات وانجاز الأعمال التي تقوم بها المنظمة، حيث تنقسم هذه الموارد الى مجموعات تضمن: الموارد الاحترافية، الموارد القيادية، والموارد الاشرفية(لدبها تفويض من الموارد القيادية) وباقي الموارد المشاركة.²

وتنقسم الموارد الاقتصادية الى موارد بشرية وأجزاء غير بشرية وتنقسم الموارد البشرية الى مجموعتين رئيسيين تتمثل الأولى في الموارد البشرية الاقتصادية والتي تشير الى الجزء من الموارد البشرية الذي يملك القدرة والرغبة في العمل وتسمح الظروف الاجتماعية والقانونية في المجتمع تشغيلية وتتمثل

¹ محمد لمين علون، عطية حليلة، واقع سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية - دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة، مجلة الدراسات، جامعة الأغواط، العدد 53، أبريل 2017، ص 254

² فوزية فراح، تقييم استراتيجية الاتصال من منظور أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير علوم الإعلام والاتصال، تخصص الاتصال الاستراتيجي، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 61

المجموعة الثانية في الموارد البشرية غير الاقتصادية والتي تشير الى الجزء الذي لا يقوم بأي نشاط اقتصادي حيث أن الموارد البشرية تشير الى السكان في المجتمع.

ومن تعريفات الموارد البشرية كذلك نذكر :

-الموارد البشرية: هي مصطلح يطلق على قوة العمل في المنظمة، والموارد البشرية أهم عنصر من عناصر الإنتاج الأخرى الأموال والتكنولوجيا والتسهيلات الأخرى وهي تجعل من تلك العناصر ذات معنى وفائدة للمنظمة وتعتبر أكثرها فعالية وتأثيرا على تحقيق أهداف العمل¹.

-الموارد البشرية : هي الموارد الكامنة في أي مؤسسة وهي مصدر كل نجاح اذا تمت ادارتها بشكل جيد وهي مصدر كل فشل إذا ساءت إدارتها.

-الموارد البشرية لأي دولة أو مؤسسة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرة على أداء العمل و الرغبة في هذا الأداء بشكل جاد و ملتزم، حيث يعني أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في طار منسجم وتزيد فرص الاستفادة الفعالة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تعيين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة².

ثانيا: تعريف ادارة الموارد البشرية:

• تختلف وجهات نظر المديرين في الحياة العلمية في تحديد مفهوم موحد ومتفق عليه لإدارة الموارد البشرية وهناك وجهتان للنظر :

اولا: وجهة النظر التقليدية: يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ماهي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنشآت وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية مثل حفظ العاملين وضبط أوقات الحضور والانصراف والاجازات، ولم تحظ إدارة الموارد البشرية باهتمام هؤلاء المديرين حيث يرون أن تأثيرها ضئيل على نجاح وكفاءة المنشآت.

¹ طاهر محمود الكلاهد، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2008، ص8.

² مصطفى محمود أبو بكر ، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية،الدار الجامعية ، الاسكندرية مصر، 2004، ص52.

ثانياً: وجهة نظر الحديثة: يرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنشآت ولا تقل أهمية عن باقي الوظائف كالتسويق والانتاج والمالية لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الانتاجية للمنشآت.

ويمكننا تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها عملية تزويد المؤسسة بالكفاءات البشرية المؤهلة والحفاظ عليها، وتحفيزها وتطويرها لتحقيق أعلى مستويات الأداء والانجاز وتتضمن كافة النشاطات المتعلقة بالحصول على الموارد البشرية وتوفير بيئة عمل مناسبة لها لتقديم أفضل ما عندها والعمل على تنمية مهارات وقدراتها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.¹

وكذلك إن إدارة الموارد البشرية وظيفة حيوية كباقي الوظائف المنتجة تختص بتحليل ووصف الوظائف، وتخطيط الموارد البشرية، واستقطابها وكذلك تدريسيها وتميئتها وتقويمها إضافة إلى الوظيفة الروتينية².

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها مجموعة الأنشطة والجهود الإدارية التي تسعى للحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية. ومن ذلك نؤكد أن إدارة الموارد البشرية ماهي الانظام لإدارة العنصر الانساني باعتباره الاساسي و أهم العوامل المؤثر في مسايرة المنظمة المتغيرات ومواجهتها للتحديات في بيئة العمل ومن ثم القدرة على تحقيق أهدافها المحددة.³

وعليه تكون إدارة الموارد البشرية في الإدارة المسؤولة عن تمكين المنظمة من بناء مزاياها الاستراتيجية والمحافظة عليها وتطويرها من خلال تخطيط واقعي للموارد البشرية وتوظيف ملائمة لها، وتدريبها والمتابعة المستمرة لها وتطويرها في المنظمة.⁴

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية ، دار اسامة للنشر والتوزيع عمان الأردن ط2 ، 2011، ص 5 .

² أحمد سحنون ، دور الابداع في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، رسالة ماجستير العلوم السياسية والعلاقات الدولية ،تخصص التنظيمات السياسية و الادارية ،جامعة الجزائر، 2004-2008، ص 52 .

³ عامر سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دار الفكر، عمان ، ط1، 2011، صص 15، 16

⁴ منير نوري، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ،الجزائر، ط2، 2014، ص 41

وفيما يلي بعض تعريفات إدارة الموارد البشرية:

إدارة الموارد البشرية بأنها: استخدام واختيار وتنمية وتعويض الموارد البشرية العاملة بالمنظمة¹.

إدارة الموارد البشرية على أنها: العملية التي من خلالها تكفل المنظمة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المنظمة والعاملين فيها².

وتعرف على أنها كافة العمليات المتعلقة بالإدارة بوجه عام، وهي التخطيط، التنظيم، التوجيه الرقابة المتابعة، تقييم كافة العمليات والأنشطة التي تؤدي إلى بذل أقصى جهود الموارد البشرية وذلك لتحقيق أهداف المنظمة وأهداف الأفراد³.

وتم تعريف إدارة الموارد البشرية على أنها مفهوم متماسك واستراتيجي لإدارة أصول المنظمة الأكثر أهمية بمعنى أن الأشخاص العاملين هناك الذين يساهمون فرديا وجماعيا في الوصول إلى أهداف المنظمة يرى جون ستوري 1989 أنه يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من السياسات المتداخلة مع تدعيم أيديولوجي وفلسفي يقترح جون أربعة جوانب تساهم في تحديد المعنى الأساسي لإدارة الموارد البشرية:

- كم خاص من المعتقدات والاقتراحات.

- دفعة استراتيجية تحدد القرارات الخاصة بإدارة الأشخاص.

- التدخل المركزي للإدارة المباشرة.

- الاعتماد على مجموعة من العوامل المساعدة التي تشكل علاقة الموظفين⁴.

وقد اختلفت ممارسات إدارة الموارد البشرية حسب الزمن والسياق التي تنشط فيه ، ما نستنتج تفاوت في ممارسات إدارة الموارد البشرية وقيمها حسب الأهمية والتقدير الذي توليه الإدارة لهذا القيم في

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان ط1، 2003، ص19.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر الاسكندرية 2002 ، ص 17

³ الزهراء فضلون، إدارة الموارد البشرية في الجامعة في ظل التحديات و التغيرات الراهنة، مجلة موارد، جامعة مسيلة ، العدد الأول، 2017، ص4.

⁴ مايكل ارمسترونج : ترجمة إيناس الوكيل. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ط1، 2008، ص13.

المنظمة ، ويتجلى الفرق بين الفلسفة القديمة والحديثة لإدارة الموارد البشرية¹.

كما هو مبين في الجدول رقم (06):

جدول رقم (06) يوضح أوجه الاختلاف بين النظرة التقليدية لأنشطة وممارسات ادارة الموارد البشرية والنظرة الحديثة

الفلسفة القديمة	الفلسفة الحديثة
اهتمت بالقوة العضلية للفرد وقدرته البدنية والمادية (البناء الجسمي للإنسان).	- تهتم بعقل الانسان وقدراته الذهنية وامكانياته في التفكير والابتكار والابداع والمشاركة في حل المشاكل والتجديد والتطوير.
ولذلك، فقد ركزت على الجوانب المادية في العمل من أجور ومكافآت، مكان وبيئة العمل المادية.	-لذلك تميل الى الاهتمام بمحتوى العمل وما يثيره من طاقات الفرد الذهنية وما يمثل من تحديات تستفز فكر الانسان وعقله.
- وعليه فقد اتخذت التنمية البشرية أساسا شكل التدريب المهني لزيادة المهارات الميكانيكية للإنسان.	ومن ثمة فإن التنمية البشرية هي أساسا يتخذ لقدرات الانسان الفكرية وتوظيفها في العمل.

المصدر: يوسف جوادي، ادارة الموارد البشرية وقيمتها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية

مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 30-31 ، ماي ، ص 151

1. خصائص ادارة الموارد البشرية.

يتم انجاز خصائص مفهوم ادارة الموارد البشرية كما ظهرت من كتابات الاوائل والمعلقين اللاحقين في الاتي:²

(1) -التنوع.

(2) الشكل الاستراتيجي مع التأكد علي التكامل.

¹ يوسف جوادي ، ادارة الموارد البشرية وقيمتها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية ، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة،

العدد 31/30 ، ماي ، 2013، ص150

² مايكل ارسترونج : ترجمة: ايناس الوكيل، مرجع سابق، ص ص19، 20 .

- 3) -إطار الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- 4) -التوجه الالتزامي.
- 5) -الاعتماد على الاعتقاد بأنه ينبغي التعامل مع الاشخاص على اعتبار أنهم راس مال بشري.
- 6) -التوحد بدلا من التعدد، الفرد بدلا من الجماعة. مع مراعاة علاقات الموظفين.
- 7) -النشاط المنبثق من الادارة حيث ان توجيه ادارة الموارد البشرية هي مسؤولة تقع على عاتق الادارة المباشر.

2. أهمية وأهداف ومهام ادارة الموارد البشرية:

-أهمية ادارة الموارد البشرية:

أجريت العديد من الدراسات التي تؤدي العلاقة بين وجود ادارة ناجحة الموارد البشرية ناجحة للموارد البشرية ومستويات نجاح المنظمات، ففي دراسة شملت 785 مديرا أجاب 92% منهم أن سياسات الموارد البشرية ذات تأثير بالغ الأهمية في نجاح المنظمات ، وقد سئل هؤلاء المدراء عن مواصفات المنظمات الناجحة وغير الناجحة في ادارة مواردها البشرية وكانت إجاباتهم أن المنظمات الناجحة تتميز بما يلي:

- 1-الاهتمام المطلق بالموظفين واعتبارهم مورد أساسي في المنظمة.
- 2- وجود فرص للتدريب والتطوير والتقدم الوظيفي.
- 3-تقديم أجر جيدة اضافة للحوافز المالية الأخرى.
- 4- المحافظة على الموظفين وانخفاض معدل دوران العمل.
- 5- اهتمام الادارة العليا ببرامج ادارة الموارد البشرية.
- 6- تشجيع العاملين على المشاركة في اتخاذ القرارات¹.
- 7- تعمل ادارة الموارد البشرية على تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة وفعالية، لذلك فهي تمثل أهمية كبيرة في المنظمة، ويرجع سبب هذه الأهمية الى مجموعة من العوامل منها:

¹سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها ، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع ،عمان الاردن، 2004،ص 26.

إن إدارة الموارد البشرية تتعامل مع أحد أهم الموجودات في المنظمة وهو مورد لا يمكن تقليده أو ايجاد مثله من قبل المنظمات الأخرى.

إن الإدارة الموارد البشرية بما تستطيع، أن توفره للمنظمة من موارد بشرية مؤهلة ومتخصصة وذات قدرات مهارات عالية فإنها تسامح في تقديم مخرجات تفوق قيمتها كلفة المدخلات التي استخدمت.

3- إن إدارة الموارد البشرية تستطيع من خلال وظائفها أن تشكل مركز الجذب الأساسي والمهم في المنظمة حيث تساهم في تحديد كم و نوع الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في تحقيق أهدافها.

إن إدارة الموارد البشرية تساهم في تخفيض، التكاليف المختلفة في المنظمة من خلال تحسين نوعية الموارد البشرية وزيادة الخبرة والتعليم وبالتالي تقليل فرض الخطأ.¹

الأهمية على المستوى القومي:

تظهر أهمية الإدارة الفاعلة للموارد البشرية على المستوى القومي في المحاور الرئيسية التالية:
أ-الموارد البشرية أساس الاستقلال والنفوذ الاقتصادي ، خاصة مع تغير طبيعة ، فرض النفوذ ليصبح النفوذ ، أو الغزو الاقتصادي ، هو الأكثر تأثيراً و الأوسع استخداماً.

-ان النفوذ الاقتصادي يجئ عبر قوة اقتصادية تقوم ليس فقط على موارد طبيعية، بل على الموارد بشرية قادرة على الإدارة الفاعلة، وعلى الأداء الجاد المثمر للعاملين ، لتعظيم القيمة المضافة وزيادة الناتج القومي في مختلف جوانب النشاط الاقتصادي، فالقاسم المشترك بين الدول الصناعية الكبرى على تسهيل المثال هو الثروة البشرية، بشر توافرت لهم عقول مفكرة مبدعة وقدرات فنية مناسبة وعالية وسمات سلوكية ايجابية نتجت عن اشباع احتياجاتهم النفسية والمادية ،تحت مظلة ادارة فاعلة في المنظمات على اختلاف أنشطتها وأحجامها² .

¹ عبد الله قوادري ، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية،رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2015-2016، ص16.

² أحمد جابر حسنين علي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية دليل المدير المحترف،المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة ، ط 1 ، 2014 ص ص 41 ، 42.

-أهداف ادارة الموارد البشرية:

كان الهدف الأساسي لتسيير الأفراد في المنظمات سواء كبيرة أو الصغيرة هو تطوير الأفراد يلبي رغباتهم ويسد احتياجات المنظمة وان الأهداف التي تسعى اليها ادارة الموارد البشرية بالمنظمة هي الأهداف المرجوة تنفيذها لتي تسعى الى تحقيقها بصفة عامة¹. ويمكن تلخيص هذه الأهداف فما يلي²:

1-**الأهداف الاجتماعية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة الأفراد بأن تجد لهم أحسن الأعمال و أكثرها انتاجية وربحية مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل الى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم الى العمل برضا وشغف وكل هذه من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2-**أهداف العاملين:** وتتمثل فيما يلي:

-العمل على تقدم وترقية الأفراد في اطار ظروف عمل تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

-انتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية وتحاشي اللإنسانية في معاملة الأفراد العاملين.

3-**اهداف المنظمة:** وتتمثل فيما يلي:

-جلب أفراد كفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

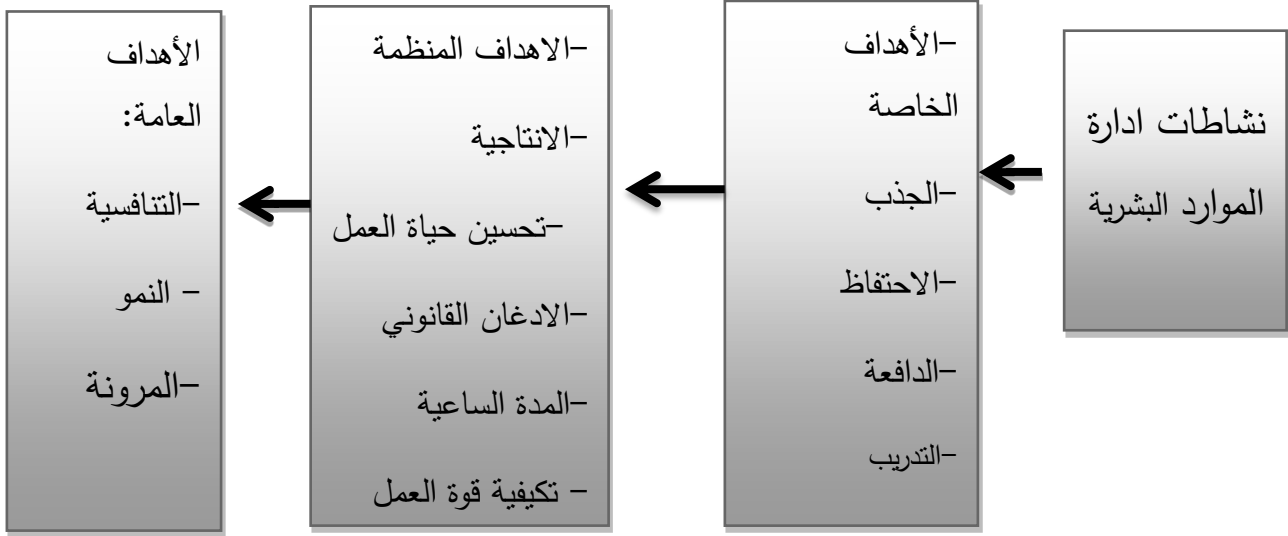
-الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتحديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور نظام المؤسسة.

¹ Bélanger L.ET AL. Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines,(Chicoutimi, Gaéton Morin 1999.),p63

² صالح مفتاح ،ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات ،(المهارات الملتي الدولي الاول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية حقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004، ص12

- العمل على زيادة رغبة العاملين على بذل الجهد و التفاني وادماج أهدافها لخلق تعاون مشترك وذلك بتأني بتوزيع عادل الاجور والمكافئات والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض. هذه الاهداف ترتبط فيما بينهما لتحقيق غايات البقاء والنمو والتنافسية والربحية والمرونة كما يظهرها الشكل التالي:

شكل رقم (03) يوضح نشاطات وأهداف ادارة الموارد البشرية



المصدر: منير نوري، تسيير الموارد البشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون ، الجزائر، ط2

2014 ، ص 70

وتهدف ادارة الموارد البشرية كذلك الى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها أو بمعنى اخر الى زيادة فعالية المنظمة ، ومن واجبات المدير إدارة الموارد البشرية كذلك القيام بمجموعة من الواجبات والأنشطة المرتبطة بالاستغلال الأمثل الموارد البشرية وهي أنظمة ليست مماثلة في عناصر أخرى من التنظيم لكن هذا العمل يساهم في إيجاز الأهداف التي يسعى اليها المديرون الاخرون لتحقيقها¹.

¹Bernard Martory, Crozet Daniel, Gestion Des Ressources humaines, Pilotage Social Et Performances, Dunod, Paris, 4éme Edition, 2001). P108

-مهام ادارة الموارد البشرية:

مهمات هذه الادارة تجمع خلق المهام العامة و المعروفة في الادارة وهي التخطيط، التنظيم ، القيادة التوجيه، والنقابة، وهي في وجهها الوظيفي وفيها وجهها الأول ترتكز على العمل استشاري كما تمت الاشارة اليه سابقا، والوجه الثاني هو الوظائف أو المهام التنفيذية ، المتمثلة في تهيئة أفراد القوى العاملة وتنمية مواهبهم وقدراتهم وكفاءاتهم، ومكافأتهم، على جهودهم، وتحقيق التكامل في محيط عملهم وصيانتهم من أخطار، و مخاطر العمل ، وأمراض حوادث وغيرها.

وتتمحور اختصاصات ادارة الأفراد في المؤسسة حول مختلف الجهود التي تبذلها هذه الأخيرة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، انطلاقا من المساهمة الفعالة في تحقيق مستوى الاستخدام الكامل للموارد البشرية المتوفرة مع استمراره، والاستخدام الأمثل لها للمساهمة في زيادة الإنتاج، وتنمية الدخل على المستوى الوطني، وصيانة تلك الموارد الثرية والعمل على ضمان اطمئنانها الاجتماعي واستقرارها النفسي¹، ومن مهام الادارة الموارد البشرية تتمثل بما يلي²:

1- **توفير اليد العاملة** : إن الاول وظيفية تقوم بها ادارة الموارد البشرية هي البحث واستقطاب واختيار أفضل العناصر المؤهلة والمناسبة للاحتياجات المؤسسة باستخدام كل الأدوات الضرورية والمناسبة للقيام على أحسن وجه بهذه الوظيفية.

2- **اعداد وتكوين الأفراد**: ان هدف التكون والتدريب هو تطوير المهارات والمعارف الخاصة نشاطات المؤسسة، في تمكن اعداد يد عاملة قادرة على مواجهة التغيرات التي تحدث في مجال العمل، علما أن التقنيات والتكنولوجيا تعرف تطورا دون انقطاع وعلى المؤسسة أن تتماشى مع هذا التطور من أجل الاتساع من مزايا التكنولوجيا الحديثة.

¹ ناصر دادي عدون ،إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي -دراسة نظرية وتطبيقية - دار المحمدية العامة، الجزائر، 2003، ص ص 19،18.

² عبد الغني مبرك، التسيير المرن للموارد البشرية، رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص ص 36،37.

3-الانتفاع من الموارد البشرية : هذه المهمة يتوقف على الحرص على وضع الانسان المناسب في المكان المناسب له، أي تكليف الأفراد بالمهام والمسؤوليات داخل المؤسسة حسب قدراتهم ومؤهلاتهم المهنية حتى يتسنى التأكد من حسن الأداء واتساع المؤسسة على وجه العموم من خدمات الفرد.

-تشجيع الأفراد، إن كل مجهود مبذول داخل المؤسسة يقابله أجر بدفعة المستفيد أي المؤسسة، وعليه تعد المؤسسة الثبات وبرامج خاصة مهياً لهذا الغرض كنظام الأجور المرتبط بترتيب سوسيومهني من حيث مستوى التكوين والمؤهلات المهنية ويقابله من نظام العلاوات والتعويضات التي تتبع بالأخرى نظام الأجور ومفهوم التشجيع هنا يتعدى الأجر الى مختلف الخدمات الاجتماعية والامتيازات الممنوحة لأسر الأفراد العاملين في المؤسسة الحماية الاجتماعية، أي(تخصيص مراكز العلاج)، الرحلات السياحية اقتناء لوازم وخدمات بالتقسيم ،سلفيات دون فائدة هنا الضرورة وغيرها من الامتيازات.، حيث أن الهدف من ذلك النظام والتحفيز هو مكافأة أحسن العناصر وتشجيعها على المواصلة والمثابرة ، وحتى يتسنى للمؤسسة تحقيق العدالة بين ما يقدمه العامل من مجهودات وما يستحقه من عرفان وتقدير .

ثالثاً: الأسباب التي تفسر الاهتمام بالإدارة الموارد البشرية :

هناك العديد من الأسباب التي تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الأفراد كوظيفة إدارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب ما يلي:

- العوامل المتزايدة بإدارة الموارد البشرية هناك العديد من الاسباب التي تعبر الاهتمام المتزايد بإدارة الأفراد كوظيفة ادارية متخصصة وكفرع من فروع علم الإدارة ومن هذه الأسباب ما يلي:

1-التوسع والتطور الصناعي الذي تم في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة وبذات تطهره المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين فحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة الى وجود إدارة متخصصة ترعى العاملين وعلاج مشاكلهم.

-التوسيع الكبير في التعلم وفرض الثقافة العامة العاملين أدى الى زيادة وعي العمال وتطلب الأمر وجود مختصين في الادارة الأفراد ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الجديدة من العاملين¹.

-التوسيع في الأنشطة وازيادة حجم العمالة واحتياجاتها.

-تعبير خصائص القوى العاملة بسبب التعلّي، حجم التقنية المطلوبة، التخصص...الخ

-الارتفاع المتواصل لتكملة اليد العاملة في المنظمات.

-تعقد المنظومة القانونية وازياد متطلبات العمال وتطلعاتهم ووعيهم.

-زيادة دور النقابات واهميتها مما يستلزم أكثر عقلانية في تسيير الموارد البشرية، ويرى أحد الكتاب أن السبب المهم في تطور ادارة الموارد البشرية يرجع الى عاملين هامين :

1-اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة والانتاجية حيث الإنسان هو العنصر الأساسي وما الآلات والمعدات الا وسائل مساعدة.

2-اكتشاف أهمية وقدرة ادارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري، أي دور الموارد البشرية في توفير أحسن العناصر البشرية، ذات كفاءة والمهارة والاستعداد للعمل، الأمر الذي يحقق الميزة التنافسية ويرفع الانتاجية².

-الحاجة الى نظم المعلومات للموارد البشرية، فقد ولدت الحاجة الى استخدام خيارات متخصصين بالنسبة للعديد من الأنشطة المتعلقة بالعنصر البشري، وما صاحب كل هذه التطورات هو ارتفاع قسمه الاستثمارات في الموارد البشرية والتكاليف المصاحبة لها للتغلب على المشكلات المتعلقة بها، كالغياب، دورات العمل، التكوين، التأمين، العلاج انخفاض الانتاجية...الخ

¹ عبد الوهاب حفيان، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق المنيرة التنافسية في المنظمات ، رسالة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي و الاداري ، جامعة الجزائر 2007-2008 ص6

² رابح طعبة، التسيير التنبئي للموارد البشرية في الادارة الجزائرية ،رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال ، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 4.

هذا ما أدى بدوره الى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية قصد ترشيد استخدام العنصر البشري وزيادة فاعلية في الأداء

-ادخال قيم جديدة وأساليب عمل حديثة في التطبيقات المختلفة ، نتيجة مزيج القوى العاملة، إذا أن هناك استقلالية نسبية للأفراد في حياتهم مصحوبة بمقاومة عن التضحية بالمصالح الشخصية أو العائلة في سبيل مصلحة¹.

رابعا : دور ادارة البشرية في المؤسسة:

تقدم ادارة الموارد البشرية اسهاما ملحوظا نحو تحقيق أهداف المؤسسة حيث أنها تعني بأهم مورد تنظيمي وهو المورد البشري ، ولكي تحقق إدارة الموارد البشرية أهدافها ، وبالتالي الإسهام في زيادة الفعالية التنظيمية ومن أجل مزايا تنافسية من الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، يجب عليها ممارسة الأدوار التالية : لكي تحقق ادارة الموارد البشرية أهدافها يجب عليها ممارسة بعض الأدوار نذكر منها:

1-الدور الاستشاري: تتمثل في تقديم النصح والمشورة والسياسات والمعلومات للمديرين على طول خط السلطة فيما يتعلق بمجال الموارد البشرية.

2-الدور التنفيذي: وهو يتعلق بالجانب التشغيلي في ممارسة مهام شؤون العاملين، من خلال ما تقوم به من وظائف، كخطيط القوى العاملة، الاختيار، التدريب والتحفيز.

3-الدور الوظيفي: وتمثل في التأكد من تطبيق السياسات الخاصة بالموارد البشرية

4-الدور المشارك: تلعب ادارة الموارد البشرية دورا هاما في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة خاصة فيما يتعلق بمجال الموارد البشري، ويتوقف هذا الدور على عوامل عديدة ، منها:

-تدعيم الادارة العليا لدور ادارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية واعتبارها شريكا وعضو هاما في هذا المجال.

¹محمد نوري ،أنظمة تقييم الأداء وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، أطروحة الدكتوراه علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة الجزائر 2، 2013-2014، ص70.

-المهارات والمعلومات المتوفرة لدى مديري ادارات الموارد البشرية والتي تساعدهم على القيام بهذا الدور.

-اعادة النظر في الأول وذلك باهتمام مديري إدارات الموارد البشرية بالمشاكل الاستراتيجية الهامة بدلا من الاهتمام والتركيز على المشكلات التشغيلية.

-اعادة 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.¹

5-الدور الاستراتيجي: حيث تلعب ادارة الموارد البشرية دورا رئيسا في صناعة استراتيجية المؤسسة ككل، من خلال الاسهام منظور متكامل ورؤية مستقبلية للموارد البشرية، وهذه الموارد هي أهم مكون من أجل وضع وتنفيذ أي استراتيجيات أعمال.

وتشير الدراسات أن المؤسسات الناجحة عندما تكون بصدد تقديم منتجات جديدة فإن ما تفي به هذه المؤسسات هو وضع استراتيجية للموارد البشرية التي تكفل خططها الإنتاجية والتسويقية بنجاح.²

خامسا: الأنشطة الرئيسية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

ترمي ادارة الموارد البشرية التي استخدام الأمتل للموارد البشرية المتوفرة مع ضمان استمرارها بغرض الزيادة في الانتاجية ، كما ترمي الى " تنمية الدخل المستوى الوطني وصيانة تلك الموارد والعمل على ضمان اطمئنانها الاجتماعي واستقرارها النفسي³ ويمكن تقسيم وظائف ادارة الموارد البشرية الى مجموعتين رئيسيين هما:

-وظائف ادارية المتمثلة في التخطيط، التنظيم، التوجه، الرقابة.

¹ عماد مساعدي ، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية ،للتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013-2014 ص 10.

² حسين يرقى ، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ، اطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية ، تخصص تسيير، جامعة الجزائر ، 2007- 2008ص24

³ صونيه حداد، تحقيق الميزة التنافسية في كل ظل استراتيجية ادارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد

-وظائف التنفيذية.

1-الوظائف الادارية الادارة الموارد البشرية:

***التخطيط:** يعتبر التخطيط الوظيفة الاولى في العملية الادارية ، فعلى طريق التخطيط تحديد الأهداف المطلوب انجازها لكل مستوى من التنظيم والوسائل الواجب اتباعها لتحقيق هذه الأهداف ومن ثم فإن الخطط الموضوعية في كل مستوى من المستويات الادارية تحدد طريقة تحقيق الأهداف وتمدنا في نفس الوقت بالأساس الذي يمكننا من الحكم على درجة النجاح في تحقيق وتعتبر الاستراتيجيات والسياسات والإجراءات والبرامج والقواعد والميزانيات أمثلة للخطط التي تساعد في انجاز الأهداف¹. وهي الوظيفة التي تختص بتحديد الأهداف، ووضع المعايير بالإضافة الى صياغة الخطط والنبؤ بالأحداث المستقبلية المتعلقة بالموارد البشرية، كما تقوم بوضع القواعد والاجراءات التي تضمن سلامة تنفيذها².

***التنظيم:** هو الوظيفة الإدارية التي تلى وظيفة التخطيط والتي تقوم ادارة المنظمة ببذل جهد كبير في القيام بها وتحديد معالها، والتنظيم الجيد هو الذي يعكس أهداف المنظمة لذلك فليس التنظيم هدفا في حد ذاته و انما وسيلة لتحقيق الأهداف³، ويشير محمد علي محمد الى أن التنظيم إلى كافة الأساليب أو الطرق التي من شأنها أن تجعل السلوك الانساني منظما اجتماعيا⁴.

ويهدف التنظيم في مجال الموارد البشرية الى اخراج الخطط والبرامج الموضوعية الى حيز التنفيذ وذلك عن طريق تصميم تنظيم يضمن تحقيق هذه الخطط والبرامج بأقل ما يمكن من الجهد والتكلفة فالتنظيم اذا عملية أو وسيلة لتحقيق غاية، فتعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية ، وخطوات الاستخدام

¹ محمد فريد الصحن ،سعيد محمد مصري، إدارة الأعمال،الدار الجامعية للنشر، مصر ، 1998 ،ص ص 17، 18
²جاري ديسلر ، ترجمة :محمد سيد أحمد عبد المتعال ،مرجعة عبد المحسن جودة. إدارة الموارد البشرية، دار المريخ الرياض 2003،ص 34.

³ محمد الفاتح محمود بشير المغربي ، مبادئ الإدارة ، دار الجنان للنشر والتوزيع عمان ط1 ، 2014،ص87.

⁴ محمد علي محمد ، مجتمع المصنع - دراسة في الاجتماع التنظيم ،الهيئة المصرية العامة للكتاب ،1975،ص 13.

ينبغي تصميم هيكل التنظيم الذي يحدد مراكز العمل ومكوناتها من الوظائف والأعمال ، وتحديد السلطات والمسؤوليات¹.

• **التوجه:** التوجه الوظيفية الادارية الأساسية الثالثة والتي تأتي بخط مستقيم ومباشرة بعد التنظيم حيث ثم وضع وتحديد الهيكل التنظيمي الذي احتوى على الأقسام والنشاطات ومدى المسؤوليات والصلاحيات والتخصصات والعلاقات التنظيمية للأفراد².

تتميز هذه الوظيفية بأنها وظيفة مركبة، كونها تحتوي على العديد من الأنشطة الذهنية التي تتعلق بشكل رئيسي بالتعامل مع العصر البشري وتفاعلاته المختلفة والمتنوعة، فالتوجيه يتم ارشاد المرؤوسين الى كيفية تنفيذ الأعمال الموكلة اليهم حسب لوائح العمل والتعليمات التي تحكم أعمالهم، ووفق سياسة المؤسسة المعتمدة وتفسير ما قد يصعب عليهم فهي في هذا المجال بطريقة لا تعارض مع أهداف التنظيم³.

• **الرقابة:** تعتبر الرقابة الادارية عنصر رئيسا وهاما من العناصر العملية الإدارية التي تقوم بها الاداري في أي مستوى اداري، وتظهر أهميتها في كونها أداء تعمل على تحديد وقياس درجة أداء النشاطات التي يتم في المنظمات من أجل تحقيق أهدافها والرقابة عملية مخططة و منظمة تهدف الى وضع معايير الأداء تعترض أن تكون موضوعية سلعا لأوجه النشاطات المختلفة ، وتتفق كذلك مع الأهداف المنشودة⁴ ، ويرى هنري فايول الى أن " الرقابة هي التحقيق كما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعية والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة وأن عرضها هو الإشارة الى نقاط الضعف والأخطاء يعتمد معالجتها ومنع تكرار حدوثها كما أنها تطبق على كل شيء ومنها الأشياء،

¹باية فويل، مراجعة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة و تدقيق ، جامعة الجزائر3، 2013- 2014 ص39.

²محمد رسلان الجبوسي ، جميلة جاب الله، الإدارة -علم و تطبيق - ، دار المسيرة عمان، ط1، 2000، ص131

³ أحمد لعربي ،الازهر العقبي، دور وظائف ادارة الموارد البشرية في ازدياه اخلاقيات المهنة، مجلة الحقيقة ،جامعة أدرار المجلد 15،العدد 39، 2016،ص273

⁴ محمد الفاتح محمود بشير المغربي. أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان، عمان، ط1، 2016، ص209.

الناس، الأفعال¹، أما إدارة الموارد البشرية فتضمن نشاطها وضع المعايير الرقابة في الأداء الفعلي ثم و اجراء التقييم الذي يستهدف التعرف على مدى تطابق الأداء الفعلي مع ذلك المعايير الموضوعية بالإضافة الى مجموعة من الاجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات بين الأداء الفعلي للأفراد وتلك المعايير².

2- الوظائف التنفيذية لإدارة الموارد البشرية:

بتحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تسعى أن تقوم بهذه وظائف نذكر منها كالآتي:

-التخطيط الموارد البشرية:

تعتبر من أبرز الوظائف التي تقوم بها الإدارة ويهدف إلى معالجة مشاكل العمال الحالية والمختلفة التي تشكل أهمية حاسمة للمنظمة مهما كان حجمها مجال اختصاصها إذ أن المقصود بتخطيط الموارد البشرية هو ضمان توافر العدد المناسب من الأفراد العاملين للمنظمة والوقت والمكان المناسبين للنهوض بالأعمال التي يطلب أداؤها في الحاضر والمستقبل، كما يعرف التخطيط الموارد البشرية بكونه التنبؤ والرقابة على الموارد البشرية في المنظمة من حيث النوع والكم ومدى ملائمة العمل الذي يقومون به من حيث المكان والزمان والتخصيص، وتقوم عملية تخطيط القوى العاملة على الأنشطة التالية:

-تخطيط أنواع ونوعيات الموظفين المطلوبين، وهذا من خلال عملية التحليل والبحث عن نقائص المؤسسة في مجال اليد العاملة من حيث الكفاءة والتخصص

-الأعداد لتنمية وتطوير مهارات قدرات الموظفين الحاليين في ضوء احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية، وهذا من خلال دورات التدريب التي تنظمها المؤسسة لتحسين وتطوير معارف وقدرات العمال مما يؤدي لخلق روح التنافس والابداع بين العمال.

¹ السعيد بلوم، اساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير على الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة، 2007-2008، ص 34

² جاري ديسلر ، ترجمة :محمد سيد أحمد عبد المتعال ،مرجعة عبد المحسن جودة . مرجع سابق، ص 34

- العمال على تحقيق الانسجام من طبيعية العمل ومتطلبات أداته وبين سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق أفضل أداء ممكن وربط ذلك كله مع الحوافز والأجور
- تطبيق مقوله الرجل المناسب في المكان، من خلال وضع وتبني سياسة سليمة للنقل والترقية أفقيا وعموديا بحركة فعالة ومنسجمة، متوازنة¹.
- أهداف تخطيط الموارد البشرية:²
 - معرفة الوضع الحالي للموارد البشرية بالمنظمة بشكل تفصيلي مما يساهم في بيان الصورة الواقعية لواقع القوة العاملة الحالية موزعة على المستويات الادارية والإدارات والأقسام الوظيفية المختلفة.
 - التعرف على مصادر الاستقطاب الموارد البشرية ودراستها وتقسيمها لبيان الأسلوب الافضل منها والذي تتوافق على ظروف المنظمة واحتياجاتها.
 - الوقف على المشكلات التي تواجه عمليات تخطيط الموارد البشرية وتحد من الاستخدام الفعال القوة العمل والسعي لتحليلها ودارسة أثارها في الحاضر والمستقبل.
 - تقديم المقترحات والحلول العملية للمشكلات التي تواجه تخطيط الموارد البشرية واستمرار اكتشاف الطرق والأساليب الحديثة التي تسهم في تنمية أداء الموارد البشرية.
 - التنبؤ بإعداد، مستويات وهياكل الموارد البشرية اللازمة لمختلف الأنشطة خلال القدرة الزمنية المستقبلية وبما يغطي التوسعات وعمليات الاحلال لتلك الفترة.
 - وضع السياسات والبرامج المتعلقة بالاختبار والتعيين، تنمية الموارد البشرية لمواكبه عمليات التخطيط وضمان الوصول الى مستوى علمي وتشغيلي صحيح داخل المنظمة.
 - التعرف على المعروض من العمالة ودراسة وتحليل خصائصهم الجغرافية والديمغرافية وبحث العوامل والمتغيرات المؤثرة في ذلك من النواحي الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية.

¹ نور الدين بوالشرش ، ايمان محامدية ، واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة، المجلد8، العدد 27، ديسمبر، 2016، ص 264 .

²بشار يزيد الوليد .الادارة الحديثة الادارة الموارد البشرية ، دار الراية ، عمان ، ط1 ، 2009، صص26،27،

- العمل على صيانة الموارد البشرية والسعي لرفع كفاءتها الانتاجية الى جانب العمل على ضمان الاستقرار النفسي والاجتماعي والصحي لهذه الموارد.

وظيفة الحصول على العاملين:

بعد التعرف على الاحتياجات من حيث الأعداد والنوعيات فإن ادارة الموارد البشرية تبدأ في ممارسة أولى خطوات الاستقطاب وذلك في ضوء المعلومات المستقاة من الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية وعند الانخراط في هذه العملية فإن مسؤول الموارد البشرية يسعى الى تحقيق هدفين هما:

- الحصول على اعداد كبيرة من المتقدمين لشغل الوظائف ومن ثم إتاحة قاعدة أوسع للاختيار أمام المديرين التنفيذيين

- توفير أكبر قدر من المعلومات حول الوظائف ومتطلبات شغلها، بحيث تتم تركيز جهود الاستقطاب على الأفراد المؤهلين لشغلها وبمجرد الانتهاء من عملية الاستقطاب تبدأ عملية اختيار المتقدمين الذين تتوفر لديهم القدرات الكافية لتحقيق النجاح في الوظيفة، وذلك من خلال مسح لمصادر الأفراد المختلفة الخارجية أو الداخلية، بهدف اكتشاف الأفراد المؤهلين.

إن الانتهاء من العمليات السابقة يمثل نصف المعادلة أما نصف الآخر فيمكن في ضمان قبول المتقدم للوظيفة لعرض المؤسسة، وهو ما يعني ضرورة قيام مسئولو الموارد البشرية بتزويد هؤلاء الأشخاص بمعلومات عديدة تتعلق بثقافة التنظيم، السلوك المتوقع، فرض النمو والتطور وغيرها من المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرار بقبول العرض بصفة نهائية.

في ضوء ما تقدم بمعنى القول بان ادارة الموارد البشرية تسعى الى استقطاب واختيار وتعيين أفضل العناصر لشغل الوظائف المختلفة بالمؤسسة¹.

-وظيفة تنمية وتكوين:

يعتبر التكوين وظيفية اساسية من الوظائف ادارة الموارد البشرية لأنه من خلالها يتم تأهيل ورفع قدرات العمال بطريقة مستمرة حتى يكونوا قادرين على مجاراة التحولات الحاصلة في مجال العمل فمن لا

¹فضيلة حيمد، مكانه تسيير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال، جامعة الجزائر، 2007، 2006، ص 8.

يتقدم تقادم، لذا فإن النظرة الحديثة لعملية التكوين في عصر المعلومات للموارد البشرية بمثابة استثمار مستقبلي وليس تكلفة يحملها التنظيم كما كان عليه الحال سابقا ويعرف التكوين على أنه عملية تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة تحسين أداء الفرد¹.

ويعتبر تنمية الموارد البشرية إحدى أهم سياسات التنمية على الإطلاق ، حيث تسعى الى تحريك القدرات والكفاءات التي تستهدف كل الطاقات البشرية، وهي عبارة عن:

- وسيلة تعليمية: لأنها تمد الفرد بمعارف ومعلومات ومبادئ وقيم تزيد من طاقته المعرفية وأدائه.
- وسيلة تكوينية: لأنها تعطي الفرد الطرق العملية والأساليب الفنية المتطورة في الأداء الأمثل للعمل
- وسيلة فنية: لأنها تمنح الفرد خبرات مضافة ومهارات ذاته تمكنه من تنمية قدرات الذهنية واليدوية
- وسيلة سلوكية، لأنها تهدف الى التأثير الايجابي في سلوك الفرد وتصرفاته وتمنحه الفرصة لإعادة النظر في مسلكه في العمل (تصرفاته في العمل علاقته مع الزملاء والمرؤوسين والرؤساء..)².

وظيفة تقييم أداء الموارد البشرية:

ان قياس أداء العاملين عملية ضرورية ولا غنى عنها لأنه مؤسسة حيث ترتيب على هذه العملية قرارات كثيرة في مجال ادارة موارد البشرية ومن ذلك الحكم على أهلية العاملين للبقاء في العمل واستحقاقهم للترقية، وتنزيل درجاتهم أو رواتبهم أو في الاستغناء عنهم، وذلك لسبب هو أن العاملين عناصر انتاجية ووسائل لتحقيق غايات يحددها التنظيم لنفسه، ولا بد لذلك التنظيم من التثبت من قدرة هذه العناصر البشرية على القيام بالمهام المطلوبة منه وهناك منهجين لتقييم الأداء، الأول يستند الى تقديم معلومات لمتخذ القرارات في المنظمة والثاني يستند الى فلسفة تنمية وتطوير العامل نفسه³.

فعملية تقييم الأداء يركز أساسا على الموازنة بين مستوى الإنجاز المحقق والأهداف المنشودة ومتطلبات العمل فكما يقال الوقاية خير من العلاج، فالهدف من عملية تقييم الأداء هو تقادي تكرار الأخطاء والانحرافات في نطاق العمل المنجز من قبل الفرد أو من قبل الجماعة، لذلك يمكن اعتبارها

¹ راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتبة الجامعي الحديث، الاسكندرية، 1999، ص167.

² محمد لمين علون ، حليلة عطية، مرجع سابق ، ص257

³ منير نوري ، مرجع سابق، ص 335.

عملية وقاية واحتياط تهدف الى تطوير العمل وتحسين على مستوى الإدارات بالشكل الذي يتناسب مع الأهداف المراد تحقيقها والغايات المراد بلوغها وهذا من شأنه صقل المواهب والمهارات وتحسين القدرات على الانجاز وتشجيع والابتكار والإبداع في موقع العمل، فتنقيح الأداء من شأنه تشجيع التحسين والتطوير في الأداء على اختيار أن وسيلة فعالة لتعريف الفرد بمستوى أدائه في العمل، باقتراح القدرات التي يحتاجها في سلوكه واتجاهاته ومهاراته وقدراته ومعرفته¹.

-وظيفة تحفيز الموارد البشرية:

الحوافز في تلك العوامل أو المؤثرات التي تثير الرغبة الكامنة في نفسية العامل للعمل ، من جهة لتلبية حاجات غير مشبعة لديه وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة اخرى، والحوافز تتمثل في مختلف الوسائل التشجيعية التي تمنح للعاملين داخل المؤسسة من خلالها قد يحقق الفرد مختلف حاجياته المادية والمعنوية ، وبذلك تعتبر الحوافز الموجه الرئيسي لسلوك الفرد العامل لتحقيق أهدافه الخاصة من جهة، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى.

وتنقسم الحوافز الي قسمين رئيسيين هما:

-حوافز مادية: تتمثل في الأجور والمكافآت...الخ

-حوافز معنوية: تتمثل في الترقية، التدريب، الاتصال، الاعراف والتقدير...الخ²

- فوائد تطبيق نظام الحوافز:³

1-زيادة نواتج العمل على شكل كميات ، جودة ، انتاج، مبيعات وأرباح.

2- تخفيض في التكاليف والمواد الخام وفي الموارد البشرية.

3-زيادة دخل العامل مما يؤدي الى تشجيع المهارات لبذل المزيد من الجهد والاحساس العدالة.

4-تلاقي كثير من مشاكل العمل كالغياب والتأخير ودوران العمل و انخفاض المعنويات.

¹نبيلة وحدي، العلاقات الانسانية وتأثيرها على الاداء، اطروحة دكتوراه علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 2010-2011، ص116 .

²نور الدين بر الشرش ، الحوافز و أداء العاملين في المؤسسات، دار الايام، عمان، 2015، ص21 .

³ عبد الكريم احمد جميل، ادارة الموارد البشرية، دار الخيادزية، الاردن، 2015، صص 148، 149 .

5- جذب العاملين الجيدين وذوي المهارات العالية من سوق العمل.

6- خلق وتنمية الشعور بالولاء والانتماء للمنظمة.

7تحسين صورة المنظمة أمام المجتمع.

سادسا- أشكال تنظيم ادارة الموارد البشرية والتي يمكن أن تمثل بالاتي:

1- الشكل القائم على الأقسام: يتضح استخدام في المنظمات كبيرة الحجم والتي تربط فيها ادارة الموارد البشرية بالإدارة العليا للمنظمة ، والتي تنتوع فيها الأعمال وتحتاج الى تقسيم وتنظيم معتمد على حاجة المنظمة لإيجاد ترتيب مناسب يعينها على إدارة جميع الأعمال رغم تنوعها، ويرتبط بهذا الشكل مجموعة من الأقسام هي:

أ-قسم التوظيف: وهو القسم الذي يقع على عاتقه مسؤولية ومهمة استقطاب واختيار وتعيين العاملين في المنظمة، وهذا لا يعني أن هذا القسم هو الذي يتخذ قرار التوظيف وانما مهمته عبارة عن ايضاح كل المعطيات والمطالب ثم اجراء عملية تنسيق الجهود مع ادارة العليا للموارد البشرية والتي تستعمل بدورها مع الادارة العليا للمنظمة لاتخاذ القرار المناسب حول تعيين المرشحين للوظائف الشاغرة والذين نالوا رضا لجنة الاختيار بسبب مؤهلاتهم وتخصصاتهم وخبرتهم المناسبة، وكذلك يتم تجميع المعلومات وتحديد اجراءات ومستلزمات التوظيفي.

ب-قيم التدريب والتطوير: يهتم هذا القسم بعملية تطوير وتنمية المهارات والسلوك الوظيفي للعاملين يهدف رفع مستوى الأداء لهم زيادة الكفاءة الانتاجية لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم اجراء دورات تدريبيه و(ولا يخفي ما للتدريب من أهمية بالغة في رفع الكفاءة والانتاجية لاسيما التدريب المستمر)أما داخل المنظمة أو خارجها، كما يجرى التدريب كذلك لتأهيل العاملين لاتخاذ مواقع ادارية أعلى أو ما يسمى بالترقيات.

ج-قسم المزايا والمكافآت: حيث يعمل هذا القسم بسلسلة من الاجراءات منها تحليل الأعمال ثم تقويمها لغرض وضع أسس معنية تبنى عليها عملية إدارة وتحديد التعويضات المباشر للعاملين ، أما

التعويضات غير المباشرة فقسم التنسيق مع الإدارة العليا في المنظمة لغرض تخطيط كلفتها وحسب نوعها¹.

-قسم العلاقات:

تشمل نشاطات هذا القسم على نوعين من العلاقات هما:

أ-علاقات العمل التي تغطي علاقة المنظمة بالاتحادات والنقابات العمالية ومنها يكون القسم مسؤولاً عن تحديد وضع المنظمة أمام نقابات العمال ومتابعة النزاعات والشكاوي التي تنتج عن علاقة المنظمة بالنقابة.

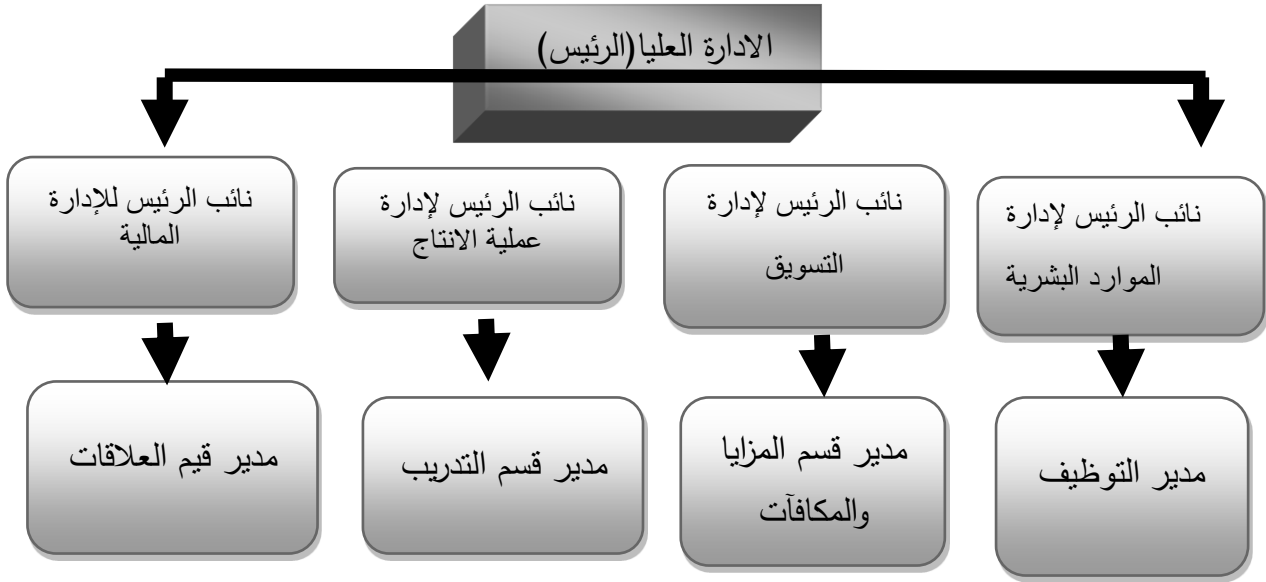
ب-علاقات العاملين وتشتمل نشاطات هذه الشعبة في قسم العلاقات على متابعة حركة العاملين داخل المنظمة، إذ تتضمن التأكيد من أن قنوات الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي تتناسب مع أداء العمل، يستلزم هذا النشاط تأمين بيئة مناسبة لمشاركة العاملين للإدارات التنفيذية والإشرافية في وضع أدلة العمل وأنظمتها، كما يتدخل مسؤولي العلاقات في مساعد الطرفين العاملين والإدارة للوصول إلى حل عادل ومقبول في حالة نشوء نزاع أو صراع بين الطرفين.

يضاف إلى اعلاه مسؤولية القسم عن جميع الإحصاءات من خلال مسموحات العاملين الدورية واعداد التحليلات والجداول الخاصة بذلك لاطلاع ادارة الموارد البشرية عن مشاكل العمل (دوران العمل، الغيابات ، الرضا ، الدافعة ومعنوية العاملين) لمساعدتها باتخاذ الاجراءات المناسبة، لحل هذه المشاكل وأخيرا يفترض في هذا القسم أن يكون مسؤولاً عن المظهر الخارجي بالمنظمة من حيث النشاطات الاجتماعية فيها ومدى مساهمتها في تطوير بيئة توطنها، أي دورها الاجتماعي في حل مشاكل المحطة أو المحافظة أو البلد.²

¹ابراهيم عباس الحلاني ، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تنظيمها، دار الفكر العربي، القاهرة، 2012،ص22.

²خالد عبد الرحيم الهيتي ،إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر مدخل استراتيجي،عمان، ط2،2005،ص ص51،52.

الشكل رقم (04): يوضح موقع للمنظمة ادارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي للمنظمة



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيتي ، ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، داروائل للنشر مدخل

استراتيجي، عمان ، ط2 ، 2005، ص53.

ج- الشكل القائم على المركزية: ويستخدم عادة في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال، وأن تطبيق سياسة المركزية باتخاذ القرار هو من مسؤولية الادارة العليا في المنظمة والتي تتمثل قمة الهرم التنظيمي فيها أن جميع القرارات المتعلقة برصد التكاليف لعملية معينة ثم اتخاذها من قبل الادارة العليا، مثل جميع القرارات المتعلقة بمهام ادارة الموارد البشرية كالتدريب والتخطيط وغيرها والتي عادة ما تتطلب تكلفة مالية لمساعدة في تنفيذها¹.

سابعا- أهم التحديات التي تواجه ادارة الموارد البشرية:

ان هناك جملة من التحديات والتوجهات في وقتنا الحالي، لا يستهان بها تواجه ادارة الموارد البشرية في تأديتها لوظائفها وممارستها لأنشطتها، خلقها الانفتاح العالمي والعولمة والاقتصاد الجديد الذي

¹ابراهيم عباس الحلاني، مرجع سابق، ص23.

الغى الحدود والحواجز الدولية وعلى ادارة الموارد البشرية أن تعمل بجد لمواجهة كل هذه المستجدات والتصدي لانعكاساتها السلبية فيما يلي نذكر أهم التحديات التي واجهت ادارة الموارد البشرية كآآتي :

1-زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: أن التطور الملحوظ في تكنولوجيا المعلومات والاستخدام المتزايد لها أدى التي تغيرات ج في أنواع الاكمال والمهارات التي تحتاج اليها المنظمات كما أدى الى زيادة أهمية بعض الأنشطة مثل: التدريب، التنمية وتخطيط المستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغيرات، وبالإضافة الى ذلك فإنه نتج عن التوسع في استخدام التكنولوجيا الاستغناء عن بعض العاملين والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، فالمؤسسة التي تريد إعطاء أهلية للمنافسة يجب أن تعتمد على تخفيض في التكاليف، وبالأخص تكاليف اليد العاملة.

2-التغيرات في تركيب القوى العاملة : ان هناك تغيرا في تركيب القوى العاملة بمختلف المنظمات ومن هذه التغيرات زيادة نسبة النساء العاملات حيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف، وهذا قد يشكل عبئا جديدا، على الادارة الموارد البشرية فتزايد معادلات النساء العاملات ومشاركتهن فرص الترقى الوظيفي واعداد سياسات خاصة بهن (خاصة الأمهات) مثل: الرعاية الطبية وانشاء دور الحضانه واجازات الحمل والولادة والرضاعة وعلى ادارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع هذه العمالة¹.

-نظام معلومات ادراه الموارد البشرية:

وهذا يعتبر من اهم التحديات الأساسية في عصر المعلومات، فإدارة تحتاج حاليا الى نظم معلومات حديثة تشتمل كل بيانات وخطط ادارة الموارد البشرية في شكل متخصص يقدم النجاح للإدارة لذلك ينبغي أن تتوفر الادارة قاعدة من المعلومات الأساسية اعتماد على الخدمات الجانب الاتي فالتحدي الذي يواجهه مع معظم التنظيمات الكبيرة في الوقت الحاضر هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعدها على اتخاذ قرارات رشيدة اتجاه الموارد البشرية².

¹ آدم رحمون ، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بالإدارة الموارد البشرية والمؤسسة، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الأغواط، 2014-2015 ص117

² صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون ، ادارة الموارد البشرية ، المكتب الجامعي الحديث ، الإسكندرية، 2007 ، ص108

4- تغير القيم والاتجاهات:

تؤدي القيم والاتجاهات والمعتقدات دورا هاما بالنسبة الادارة الموارد البشرية وقد لوحظ أن هناك اتجاهات واضحة بين القوى العاملة، لها أثر سلبي على الأداء والانتاجية، ومن أمثلة هذه الاتجاهات الميل لها والتهرب من مسؤولية، النظر المضادة للتغير والتحديد وتفشي ظاهرة للامبالاة وعدم الولادة والانتماء للعمل... الخ، وكل هذه التغيرات في قيم العمل تعتبر تحديا الادارة الموارد البشرية، حيث تقع على عاتق الادارة مسؤولية مواجهة هذه المعوقات والتخلص منها أو على الأقل التقليل من حدتها.

5-العائد والتعويض المادي للعاملين:

يؤدي التضخم الاقتصادي الى الطلب العاملين أجور أعلى، وعدم قدرة الكثير من المنظمات على دفع أجور أعلى للعاملين تناسب مع مستوى هذا التضخم قد يؤدي الى عدم الانتظار في العمل والبحث عن أعمال اضافية خارج العمل الرسمي و بهذا فإن ادارة الموارد البشرية تجد صعوبة لعدم قدرتها على دفع أجور أعلى للعاملين وحفزهم لبذل جهودا كبيرة¹.

6-زيادة حجم القوى العاملة: ان زيادة عدد السكان واتساع رفعة التعليم أدى الى توفير قوى عاملة متعلمة ومؤهلة وهذا القى عبئا جديدا على إدارة الموارد البشرية فهي بحاجة الى اعداد برامج لتنمية المعارف والمهارات والقدرات الادارية لمواردها البشرية الى جانب تنمية الكفاءات التي تطلبها مجالات العمل المختلفة بما يوفر التخصصات المطلوبة وذلك عن طريق استخدام البرامج التدريبية وبرامج التنمية الإدارية المتجددة

7-التشريعات واللوائح الحكومية: ان ادارة الموارد البشرية ليست حرة في وضع سياسات عمالة فيما يتعلق بالأفراد العاملين بها بل تحكم في ذلك مجموعة من التشريعات واللوائح الحكومية، وهذه اللوائح تشكل الاطار الذي يجب أن نعمل من خلاله ادارة الموارد البشرية فهي نقوم بتطبيق نصوص هذه اللوائح على سياسات العمالة المختلفة مثل: الاختيار والتعيين ، والأجور والمرتبات الترقية ، والنقل نظم التأديب والحفز، التأمينات الاجتماعية والخدمات الطبية، تقييم الأداء واعداد التقارير السنوية عن

¹ وسام مهيبيل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة الجزائر 2011، 3-2012، ص 20.

العاملين، التقاعد والاستغناء عن العاملين ومن جهة أخرى نجد أن كثرة التغييرات والتعديلات الحكومية في قوانين وتشريعات بسبب المشاكل في تطبيقها ولذلك فإن معيار الكفاءة لمديري إدارة الموارد البشرية هو درجة مهاراتهم وقدراتهم على الالمام بهذه التشريعات والاجتهاد في تفسيرها¹.

8- تحديات العولمة: تواجه المنظمات حالياً تحدياً يتمثل في عولمة الفكر في مختلف مجالاته وبأتي في مقدمة ذلك الفكر الإداري والمتعلق بالنواحي التسويقية والمالية والبشرية، لمواجهة تحديات العولمة يجب التوسع في التعامل مع الأسواق الخارجية واعداد ذوي القدرات الفاتحة للتعامل مع المؤسسات الدولية قد يقتضي ذلك انتقال الأفراد من بلادهم الى أوروبا أو الولايات المتحدة أو اليابان الاكتساب المعارف والمهارات الإدارية أو الصناعية والانتاجية ثم العودة الى بلادهم مرة أخرى لنقل تلك المهارات.

9- تحديات الجودة: أصبحت الجودة من العناصر ذات الأهمية البالغة التي تمكن المنظمات من الحفاظ على مراكزها القيادية في الصناعية، وبالتالي زيادة التصدير والوقوف أم الشركات المنافسة دولياً، ولذا تعتمد الشركات التي تدار بالجودة التي تقسيم منتجاتها قبل انتاجها وتسليمها للعميل، وفي هنا اهتم الفكر الحديث بإدارة الجودة الشاملة، وتعرف ادارة الجودة الشاملة بأنها الشكل المتكامل لأعمال المنظمة الذي يبني على أساس الاستخدام الفعال للقدرات والمهارات والموارد المتاحة لكل من قوة العمل والادارة بهدف تحقيق التأكيد على الجودة والتنمية المستمرة للإنتاجية من خلال الجهود المبذولة من جميع الادارات وترتكز هذه الادارة على عدة أسس منها اهتمامات العملاء، والتركيز على العمليات بالإضافة الى النتائج أيضا مثل الوقاية والفحص المستثمرين².

¹ آدم رحمون، مرجع سابق، ص 199.

² ابراهيم عباس الحلاني، مرجع سابق ص 90

ثامنا-الاتجاهات الحديثة في الادارة الموارد البشرية:

قصد الاستجابة للتحديات السابقة، هناك جملة من الإجراءات التي ينبغي اتباعها في ادارة الموارد البشرية، من يمكن الاستفادة أكبر من هذه المورد والتي يمكن ايجازها فيما يلي:¹

1-ايجاد ظروف عمل أفضل: يقع على عاتق ادارة الموارد البشرية تحسين ظروف العمل واثاحة فرص للعاملين قصد تنمية قدراتهم وتحقيق ذاتهم من خلال التدريب، برامج التنمية تشجيع العمل الجماعي وأسلوب الفريق الواحد.

2-التوضيف الفاعل لقدامي الموظفين:

حيث الاستفادة منهم كما يلي:

-حل مشاكل نقص العمالة.

-اسهامه في تطوير المنظمات تطرا للخبرة التي اكتسبوها.

-تكوين استعدادات واتجاهات كبار السن أكثر ايجابية في تقبل العمل في ظروف التحدي دون التركيز على المادية.

-التزامهم بأخلاقيات العمل أكثر من الحديثين.

3-توفير المساواة للنساء بشكل أكثر في المنظمات.

4-الحاجة الى تطوير مهارات العاملين من خلال التدريب وهذا تحدي لإدارة الموارد البشرية للتأقلم مع ما يطر من تقييم في السوق أو التكنولوجيا و متطلبات الجودة والأسعار وعدم تجميد الافكار والجهود.

5-مواصلة التركيز على التخطيط الاستراتيجي لنشاطات ادارة الموارد البشرية.

6-استخدام نظام معلومات الموارد البشرية والاتجاه نحو الاستخدام الحاسوب وتكنولوجيا المعلومات في

هذا المجال كالتالي:

¹مراد رايس،أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة ، رسالة ماجستير ،علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر ، 2005-2006،ص ص 118-119 .

-التوظيف: تمكن قاعدة السياسات المسؤولين من الحصول على المعلومات فوراً نحو العمال الحاليين والجدد وبالتالي تحديد الأماكن الشاغرة.

-التدريب والتنمية: بمعرفة البرامج السابقة الفئات المعينة بالتدريب ، وكذا استغلال الفرص والامكانيات التي تنتجها تكنولوجيا المعلومات في هذا المجال الافتراضي، التعليم عن بعد... الخ
-الأجور: بالوقوف على الزيادات وتاريخ الحصول عليها ومقارنتها بالمنافسين.

7-العلاقات مع النقابات العمالية : يستند الاتجاه السلبي تجاهها، ويصبح ايجابيا بالتعامل المشترك لإحداث التغيير وفق المستجدات ، وفض النزاعات بأفضل الطرق.

8-التركيز على التمييز: وذلك للنمو والبقاء مواجهة المنافسة و التحديات البيئة وفق ما يلي:

-تقليص مستوى الادارة الوسطى

-تطوير المنتجات وتحسين الخدمات للعملاء، والجودة وتعويض السلطات.

-زيادة مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.

-تحسين المنافع والحوافز.

-توفير الاستقرار الوظيفي.

-تمثيل العاملين في مجالس الادارة.

-تقييم اداء العاملين بطرق أكثر فاعلية.

-توفير تدريب مستمر للإفراد طيلة حياتهم الوظيفية.

خلاصة الفصل:

مع تزايد متطلبات البيئة التنافسية اتجهت غالبية المؤسسات الى الاهتمام بالموارد البشري باعتباره المصدر الاساسي لتأقلم والتكيف معها ولتحقيق اهدافها بأعلى فعالية تنظيمية، وذلك لابد من اعتماد لأفضل واحسن الطرق والاجراءات العقلانية السليمة لتسييرها وادارتها وضمان تطويرها وتمييزها وتحفيزها والمحافظة عليها ،وقد تناولنا في هذا الفصل الى أهمية أهداف ومهام ادارة الموارد البشرية كونها تمثل حلقة وصل التي تربط بين المؤسسة والافراد العاملين، ثم عرجنا على العديد من الاسباب التي تعبر الاهتمام المتزايد بإدارة الأفراد كوظيفة ادارية متخصصة ولكي تحقق أهدافها يجب عليها ممارسة بعض الأدوار واستخدام الأمثل للموارد البشرية المتوفرة مع ضمان استمرارها وبقائها وبغرض الزيادة في الانتاجية ومواجهة كل هذه المستجدات والتصدي لانعكاساتها السلبية.

الفصل الرابع

الإطار النظري لمهنة تسيير المسار الوظيفي

تمهيد :

يعد موضوع المسار الوظيفي من المواضيع التي نالت اهتماما كبيرا من قبل الباحثين مؤخرا في مجالات مختلفة ومتعددة وبخصوص في مجال التنظيم والتسيير والادارة ، كما انه يعتبر كذلك من بين اهتمامات الافراد بمستقبلهم الوظيفي نظرا لما يحقق لهم من مزايد وفوائد عديدة، حيث أنه يركز على تلك الأنشطة والأساليب الادارية التي تقوم بها المنظمة من اجل تحقيق التوافق بين احتياجات الفرد والوظيفة ،وهي تتكون تقريبا من كل ممارسات ادارة الموارد البشرية بدا بالتحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الافراد ،القيام بالاستقطاب ،الاختبارات ومقابلات الوظيفية التي تجعل عملية الاختيار السليم ممكنة، يلي ذلك توجيه الافراد الجدد في وظائفهم وتدريبهم لشغل الوظائف الجديدة ونقلهم وترقيتهم، ورسم المسارات المهنية والاستغناء عن الافراد غير المناسبين¹ .

¹ ليلي بن كعكع ،الحسين بوتلجة ،أثر محددات اختيار التخصص الجامعي على تخطيط المسار الوظيفي ، لطالب الجزائري الواقع و التطلعات، مجلة الوقاية والأرغوميا، جامعة الجزائر2،المجلد 6، العدد1، 2016، ص155

أولاً: طبيعة المسار الوظيفي:

1- تعريف تسيير المسار الوظيفي:

اختلفت التعاريف المسار الوظيفي من مفكر إلى آخر حيث توصلنا إلى مجموعة من التعاريف التي نذكر منها مايلي:

- المسار الوظيفي:

هو مجموعة وظائف مختلفة أو مراكز وظيفية مرتبطة بتسلسل وظيفي معين ومثال ذلك المراكز التي يرقى إليها الموظف خلال سيرته المهنية مثل المحاسب الذي يبدأ بوظيفة مسك الدفاتر ثم يرقى إلى مشرف المجموعة المحاسبية ثم إلى نائب رئيس المحاسبة ثم مدير القسم المحاسبية فهذه الوظائف المترابطة هي ما يعبر عنه بالمسار الوظيفي¹.

وفي تعريف آخر عرف على انه التعاقب الخاص بالوظائف المهنية التي يمكن مزاولتها خلال حياة الفرد المهنية².

ويعرف كذلك على انه يشكل في مفهومه مجموع الوظائف أو المناصب التي يتقلدها الأفراد منذ التحاقهم بالمؤسسة إلى غاية خروجهم منها، والتي تسهم بدورها في تنمية كفاءاتهم، تعزيز خبراتهم المهنية وتحسين مستويات ادائهم ما يمكنهم من تحقيق تطورهم المهني بشكل أفضل³.

وفي تعريف اخر على أنه يشمل متابعة جميع المراحل التي يمر بها العامل منذ إندماجه في المؤسسة حتى خروجه للتقاعد⁴.

¹ إبراهيم بدر الخالدي. معجم الإدارة، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن، ط1، 2011، ص 406.

²Hellriegel et autres, management des organisations, traduit de l'américain par Michèle Truchan-Saporta. Edité par De Boeck, Université Bruxelles, 1992, p 560.

³ ليلي بن كعكع، حسينة قورين، أثر التوافق المهني على المسارات الوظيفية لدى العاملين، مجلة المعيار، المركز الجامعي تيسمسيلت الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثالث، سبتمبر 2018، ص 33.

⁴Cadin Loïc, Gestion Ressources Humaines, Dunod, Paris, 3eme édition, 2007,p428

كما ينظر إلى المسار الوظيفي على أنه مسار للحراك داخل المنظمة أو تراكم مجموعات فريدة ومميزة من المراكز والخبرات خلال شغله لوظائف معينة¹.

ويعرف على أنه سلسلة المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد بشكل متوال في مهنة معينة وذلك منذ بداية عمله في المؤسسة وحتى إحالته على التقاعد، فمسار الموظف في هذه الحالة يمثل مختلف عمليان النقل والترقية المحتمل أن يمر بها عبر هيكل المؤسسة التنظيمي، ويختلف عدد وظائف المسار ونوعيتها من شخص لآخر، وذلك حسب مستوى أدائه ومؤهلاته العلمية، وإمكاناته المتنوعة ومعارفه، وتتم إدارة المسار الوظيفي عن طريق رسم مسار الموظف ومستقبله الوظيفي ومتابعة من بداية تعيينه في المؤسسة، ليعرف ما هي الوظائف المحتمل أن يرقى إليها، أو أن ينتقل إليها عبر حياته الوظيفية، وما هي نهاية هذا المسار، وعليه أن يكافح لبلوغ أحسن الوظائف عن طريق العمل الدؤوب والجاد².

ويرى " واين كازيكو " أنه من المنظور الموضوعي هو " سلسلة المراكز الوظيفية التي يشغلها الفرد خلال حياته الوظيفية أما من المنظور الذاتي هو التغيرات في القيم والاتجاهات والدوافع التي تحدث للفرد عندما يتقدم في السن".

ويعرفه " لميل شناك " انه تتابع الخبرات الوظيفية عبر حياة الفرد وهو يتضمن سلسلة من الوظائف والمراكز الوظيفية عبر حياة الفرد ويظهر من خلالها درجة الارتباط بين الفرد والوظيفة"

ولقد تقدمت برامج العلوم السلوكية مفهوم المسار الوظيفي على النحو التالي:

1- **المسار الوظيفي:** عبارة عن سلسلة من الترقيات أو التنقلات إلى وظائف ذات مسؤولية أكبر من الهيكل التنظيمي عبر حياة الفرد الوظيفية في المنظمة.

¹ عائشة بن علي، نوري منير، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، جامعة مستغانم، المجلد 1، العدد 2، 2015، ص 312.

² محمد بن العائب، دور وفعالية وظيفة الاختيار والتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمار تليجي الأغواط، 2009-2010، ص 6.

2- المسار الوظيفي: هو المهنة أو مجموعة الوظائف التي تعطي إطارا واضحا لتقدم منتظم¹. وكما يعرف أيضا من الناحية العامة (التقليدية) يكون على أساس التطور المستمر للفرد العامل وفقا للهيكلة التنظيمي للمنظمة وهذه الرؤية تطورت على أسباب خاصة بالتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية و الديموغرافية تطورت في هذه السنوات الأخيرة واليوم أصبحت تغيرات المنصب أو الوظيفة في المستوى الهرمي داخل الهرم التنظيمي أكثر شيوعا وإن تطور أساليب الخاصة بالمسار الوظيفي تتعلق بالخيارات الخاصة بالعمالة ومن خلال الفرص التنظيمية والبيئية والاقتصادية والتي عادت ما تفرض نفسها عن طريق سبيل المثال سوق العمل والمؤسسي على سبيل المثال نظام التكوين². وتعتبر كذلك تسيير المسارات الوظيفية الاهتمام بالمستقبل الوظيفي للأفراد واهتماماتهم المهنية على المدى الطويل³.

هذا وتختلف النظرة الحالية للمسار الوظيفي عما كانت عليه من قبل حيث كان ينظر اليه في الماضي على أنه مجرد التدرج لأعلى مناصب الوظيفية في شركة أو شركتين على الأكثر بالنسبة لمجموعة وظيفية معينة، أما الان فنجد أن المسار الوظيفي غالبا ما يتأثر بالفرد أكثر من تأثره بالمنطقة على أن يقوم الفرد بتغييره من وقت لآخر حسب الظروف البيئية المتغيرة لدرجة أن البعض يرى أن المسار الوظيفي في المستقبل لدا يكون في شكل مجموعة من المناصب المتدرجة في السلطات والمسؤوليات وذلك بسبب زيادة وكثرة انتقالات الفرد من وظيفة لأخرى ومن منظمة لأخرى، الأمر الذي قد يتطلب منه بدء مسار وظيفي جديد لوظيفة أخرى في منظمة أخرى⁴.

ولكن ماذا يعني ذلك بالنسبة لإدارة الموارد البشرية؟

¹ محمد عبده حافظ، الرؤية التخطيطية للقوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2011، ص 141.

² Olivier herbal, les ressources humaines de a à z dunod , paris, 2009, p ; p 31-32.

³ برزوق فيلال، التوظيف بالتعاقد وأثره على أداء الأفراد، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات، جامعة تلمسان، 2010-2011، ص 22.

⁴ فضيلة حيمد، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم التسيير تخصص فرع الأعمال، جامعة الجزائر، 2006-2007، ص 97.

لقد تغير العقد النفسي بين العاملين والمنظمة، فالموظف في الماضي كان يلتزم بتقديم الولاء للمنظمة مقابل حصوله على الأمن الوظيفي أما اليوم فهم يقدمون مستويات عالية من الأداء مقابل حصولهم على فرص تدريبية وتعليمية وتنموية تمكنهم من الاحتفاظ بمكانة متميزة في سوق العمل، هذا ولقد انعكس ذلك على طبيعة الأنشطة التي تمارسها إدارة موارد بشرية، فمثلا بدأت تتغير الأنشطة المتعلقة بالاختيار والتدريب فبعد أن كانت تركز بالدرجة الأولى على تحقيق اهداف المنظمة، أصبحت الان ملتزمة بضرورة الأخذ بالاعتبار تحقيق أهداف العاملين على المدى الطويل .

هذا ويوضح الجدول التالي أوجه الاختلاف بين النظرة التقليدية لأنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية والنظرة الحديثة التي تركز على تنمية المسار الوظيفي¹.

جدول رقم (07): المقارنة بين وجهة النظر التقليدية ووجهة النظر الحديثة في إدارة الموارد البشرية

أنشطة الموارد البشرية	وجهة نظر التقليدية	وجهة النظر الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تحليل الوظائف والمهارات والمهام الحالية والمستقبلية، التعرف على حاجات الأفراد الاعتماد على البيانات الاحصائية	توفير المعلومات عن اهتمامات الأفراد وتفضيلاتهم
التدريب والتنمية	توفير الفرص اللازمة لاكتساب مهارات التعليم وتوفير المعلومات عن الاتجاهات المرتبطة بالوظيفة	توفير معلومات عن المسارات الوظيفية توفير فرص النمو أمام الفرد
تقييم الأداء	التقييم /أو المكافأة	وضع خطط تنموية جديدة الاسترشاد بنتائج تقييم الاداء عند وضع الاهداف
الاستقطاب والتسكين على الوظائف	المواءمة بين حاجات المنظمة وما يتوافر لدى الفرد من مؤهلات	أخذ العديد من المتغيرات في الاعتبار عند اختيار الافراد من أهمها الاهتمامات الوظيفية للفرد
المزايا والمكافآت	منح المكافأة على اساس الوقت وحجم الانتاج، المهارات...	منح المكافآت على أساس بعض العوامل غير مرتبطة بالوظيفة مثل الأسلوب المتبع في القيادة

المصدر: جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال ، مرجعة عبد المحسن. جودة

إدارة الموارد البشرية دار المريخ للنشر،رياض،2003، ص 354.

¹ جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال ، مرجعة عبد المحسن . جودة إدارة الموارد البشرية دار المريخ

للنشر،رياض،2003،ص354

2- تطور الاهتمام بالمسار الوظيفي:

تأخر الاهتمام بالمسار الوظيفي مقارنة بالمسائل الإدارية الأخرى رغم وجود المسار الوظيفي في حياة الموظفين على جميع مراحل الوظيفة التي يمر بها الموظف، ولكن نظرا للتطور الحديث في دراسة إدارة الموارد البشرية أخذ المسار الوظيفي بعدا اخر، وقد ساعدت العديد من العوامل في التأخر بالاهتمام بالمسار الوظيفي وتخطيطه وتطويره ومن أهم هذه العوامل¹:

-غموض مفهوم المسار الوظيفي وعدم إدراك أهميته من قبل الإدارة العليا في المنظمات عموما .
-عدم اعتبار تخطيط المسار الوظيفي من بين المهام و المسؤوليات الأساسية للمدراء .
-اعتقاد بعض المدراء بأن تخطيط المسار الوظيفي قد يزعزع استقرار المنظمة لأنه يتضمن الترقية والحركة الوظيفي

-نقص المعلومات حول المسار الوظيفي، ومشكلاته وسبل تطويره وغير ذلك من الجوانب.
-نقص مهارة المدراء في إدارة حلقات النقاش حول المسار الوظيفي للعاملين بغية إرشادهم ومساعدتهم في تطوير مساراتهم الوظيفية

-عدم فعالية الربط بين تخطيط المسار الوظيفي وكل من الأداء الفردي والتنظيمي ونظام الحوافز
-ندرة الدراسات العلمية والأبحاث في مجال المسار الوظيفي.

وهناك عدة عوامل أدت إلى تنمية الاهتمام العلمي والعملية بموضوع المسار الوظيفي وهي².

-تطور الاهتمام بالأفراد وزيادة الاهتمام بالعنصر البشري.
-سعي المنظمات لتحقيق الاستقرار والأمن الوظيفي.
-توسيع مجالات التخصصات العلمية، مما أدى إلى تطور الدراسات في مجال إدارة القوى البشرية.
-إدراك أهمية الترابط بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة والسعي لتحقيق التوازن بين الأهداف.

¹ رشيد عبد اللطيف وادي ، كامل ماضي ، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية ، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية ، جامعة غزة، فلسطين ، المجلد الخامس عشر ، العدد الثاني ، ص 787.

² الهام قشي، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علم النفس

تخصص العمل والتنظيم جامعة قسنطينة، 2008-2009، صص 143، 144

-السعي إلى الاستفادة من الجهد البشري بأفضل طريقة.

-سعي المنظمات والمؤسسات لتطوير العنصر البشري لديها والارتقاء به.

3-أسباب الاهتمام بالمسار الوظيفي:

الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف¹:

-إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطوراً في الوقت الراهن وأن هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح.

-إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطوير الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظاً بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة.

-المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلاً الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلاً -إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم ويسد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.

-إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زادوا ولاءهم وإخلاصهم للمنظمة.

¹ فيصل حسونة ، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2011، ص ص 18، 19.

-إن المنظمات التي لا تلقي شأنا للاهتمام بالتطوير الوظيفي ستواجه مستقبلا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الترقيات في كل المستويات الوظيفية التنظيمية وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطاءهم في العمل

-إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج.

4- مزايا تسيير المسار الوظيفي:

يحقق تسيير المسار الوظيفي كوظيفة أساسية من وظائف إدارة الموارد البشرية فوائد متعددة للفرد والمنظمة على حد سواء ،حيث يمكن الفرد من تحقيق الرضا الوظيفي والشعور بالولاء للمنظمة كونه يشعر بالانتماء إلى عائلة المنظمة التي تعتني به وباحتياجاته المختلفة حسب تطورها ،كما تعمل على تمكينهم من اختيار حياتهم الوظيفية الملائمة، وكنتيجة لذلك تحقيق المزايا التالية:

-تحقيق الفرص الملائمة للعمل.

-توفير الترقية والتقدم الوظيفي.

-تقليل معدل دوران العمل.

-إشباع حاجيات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.

-زيادة مستوى الرضا الوظيفي.

-رفع كفاءة وفعالية المنظمة¹.

ومن الأهمية التي يكتسبها الفرد البشري في المؤسسة وما يتمناه في مستقبله المهني داخل المؤسسة وكيف يمكن له البحث عن الوظيفة التي يستطيع بواسطتها العيش والتلاؤم والاندماج مع جميع الأفراد العاملين بالمنظمة ولا بد من العناية بأمر مستقبل الوظيفة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة أو على مستوى المجتمع ككل.

¹ عبد القادر رياض، تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص علوم في إدارة الأعمال، جامعة3، 2014-2015، ص153.

-مزايا المسار الوظيفي على مستوى الفرد:

يمثل للفرد أهمية كبرى حتى يتحقق له النجاح في حياته بصفة عامة والوظيفية بصفة خاصة كما توفره له درجة عالية من السيطرة على مساره الذي إختاره ولعل التغيرات السلوكية التي طرأت على الموارد البشرية في ظل المتغيرات والظروف العالمية وتتجلى أهمية المسار الوظيفي للفرد في النقاط التالية:

■ **المساواة:** أصبحت الاعمال والوظائف ذات الأدوار وتوقعات سلوكية تتماثل بين الرجل والمرأة ومن ثم تعد هناك مجالات للرجل ومجالات أخرى للمرأة وبالتالي زيادة عرض العمالة ويتطلب ضرورة التعرف على ماهية المسار المستقبلي الوظيفي والتخطيط له.

■ **التنوع:** يختلف الأفراد في توجهاتهم فبينما نجد البعض إشباعاته وقيمه وأهميته في العمل الذي يؤديه نجد البعض الآخر إشباعاته في الأمان والاستقرار والسكينة ونجد البعض إشباعاته في النمو والترقي والصعود ومن هنا لا بد من أن يبحث كل فرد عن ذاته وعن الإشباعات التي يتوق إليها، حتى يرسم المسار المستقبلي الوظيفي المطلوب بعناية.

■ **التوقعات:** يتوقع الأفراد حاليا من وظائفهم أجورا عالية ومتعة أدائية واقية وأهداف مستقبلية تصاعديّة ولكن تحتاج التوقعات من الأفراد إلى استقراء جيد للمنظمات حتى يرسمون مستويات طموحاتهم وفق الواقع وليس تبعا للخيال ومن ثم تتوفر لديهم مشاعر السخط والإستياء.

■ **الإثراء:** ينشد الأفراد حاليا الوظائف التي تتمتع بالثراء الوظيفي أي بالاتساع الرأسي، الذي يتيح لهم مقدرا كبيرا من الحرية والاستقلال عند أداء العمل، وربما يضعون ذلك في مرتبة أعلى من الأجر وسبل الترقية، وعندما يخططون للمسار المستقبلي الوظيفي، عليهم باقتناص هذه الوظائف إن لم يكن اليوم يكن اليوم فسوف يكون غدا.¹

■ **تحقيق التوازن:** تحقيق التوازن بين الحاجة إلى المال والترقي والتحدي والمسؤولية في العمل والمجتمع وبين الأسرة ووقت الفراغ والتي تأخذ قيم ترجيحية اكبر عن العمل، ومن ثم فالفرد الآن

¹ محمد حافظ حجازي ، إدارة الموارد البشرية ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط 1، 2006، ص ص

يحاول أن يسعى لتحقيق تعايش حيث لا يطغى العمل على الجوانب الأخرى لحياته ومثل هذه القرارات الصعبة التي يتخذها الفرد، لأنها تحتاج للمقارنة بين الحاجة إلى العمل والحاجة إلى وقت فراغ أكبر¹.

■ **توفير برامج التطوير والتدريب:** هذا يمكنهم من تحمل المسؤوليات كما أن وجود مثل هذه البرامج يساعد على إزالة الصراعات في مجال العمل ينمي الولاء والانتماء لكافة فئات العاملين.

■ **الرضا الوظيفي:** ويقصد به تنمية الشعور بتقدير الذات و الناتج من النمو والتعليم.

■ **بناء المهارات:** إن تعلم مهارات جديدة تساعد الفرد على أداء مهامه الحالية وتقديم اختيارات أكبر للمستقبل وتمكين الأفراد من التنمية المستمرة لإستعداداتهم ومواجهة التحديات.

ب-مزايا تسيير المسار الوظيفي على مستوى المؤسسة²:

المؤسسة مثل الفرد لديها حافز لفهم ديناميكية المسار الوظيفي ففي الواقع قدرة المؤسسة على إدارة مواردها البشرية بفعالية تتوقف على قدرتها على فهم الحاجات الوظيفية للفرد ومساعدته على إدارة مساره الوظيفي بفعالية.

■ **إختيار الموارد البشرية:**

تبدأ إدارة الموارد البشرية باستقطاب والاختيار والتكيف الاجتماعي الفعال للفرد الجديد وتحتاج المؤسسة إلى الإهتمام بتحديد وعاء من الأفراد المؤهلين الموهوبين واختيار وتعيين أفضل فرد في العمل، والذي يكون هناك احتمالات أكبر لإسهامه في التنمية، ولكي تحقق المؤسسة هذه المهام لا بد وان تتفهم المسارات الوظيفية التي تقدمها والتي تتوافق مع أهدافها وتوقعاتها، علاوة على ذلك عليها ان تساعد الأفراد على فهم وظائفهم وتقدير قيمة الثقافة التنظيمية.

■ **تنمية واستخدام الموارد البشرية:**

عندما يكون وضع الفرد في المؤسسة لا تتناسب مع مؤهلاته أو ميوله يصيبه الإحباط نتيجة عدم وجود فرص لنموه فيصبح الفرد عبئا والتزاما على المؤسسة وهذا من خلال أدائه الضعيف لذلك فإنه ومن مصلحة المؤسسة أن تساعد أفرادها على إدارة مساراتهم الوظيفية وعلاوة على ذلك ولكي تساعد

¹ راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 2002، ص 339.

² فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير ، جامعة باتنة، 2007-2008، ص ص

وتدعم أداء وتنمية الموارد البشرية عليها أن تفهم المهام الحرجة التي تواجه الأفراد في المراحل المختلفة لمساراتهم الوظيفية وضمان حركة المؤسسة للموارد البشرية لشغل المراكز الشاغرة بالترقية والمعاش والنقل وإنهاء الخدمة لبعض العناصر الرئيسية في المستويات العليا كما تحدد سلسلة من فرص الحراك للمستويات الأقل حيث أنه كل فراغ وظيفي يشغل من الداخل يخلق مراكز أخرى شاغرة بالمؤسسة لذلك يتطلب التدفق المنتظم للموارد البشرية لديهم من خلال الخبرات المتطورة الضرورية لتحمل مسؤولية أكبر كما يجب على المؤسسة فهم الديناميكية التي تتخذ بها القرارات المهنية وان تكون على علم بالاهتمامات المهنية للفرد حتى تتجنب الخطأ في تقديراتها وحساباتها لإحتياجات الموارد البشرية.

■ توافر المهارات والمواهب:

يقصد بها توفير معلومات عن قدرات وطموحات الأفراد بحيث يمكن وضع الفرد المناسب في المكان المناسب لتحقيق التوافق بين الاحتياجات التنظيمية والإمكانات الفردية بتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة كمنظمة تسعى جاهدة لتحسين أنشطتها وعملياتها.¹

■ الاستمرارية والبقاء بالمنظمة:

إن نجاح المسار الوظيفي للفرد يمثل أهمية كبيرة له فبالرغم من هذا النجاح إلا أن الأداء لا يمثل وسيلة للتقدم ولكنه طريقة تزيد من فرصة الشخص للتقدم في المنظمة حيث أن أداء الوظيفة بشكل يمكن من تحقيق أهداف المنظمة هو النجاح الأساسي للفرد كما انه الطريقة الفعالة لترقية من وجهة نظر المنظمة.²

ج- مزايا تسيير المسار الوظيفي على مستوى المجتمع :

عندما يستقر الأفراد في وظائفهم والإستقرار المرين وعندما يتضح لكل منهم مسارات المستقبل بما تحمله من بشائر وظيفية ارقى على المستوى الداخلي أو المستوى الخارجي أي تحقيق الإشباع للفرد بسبب قيمة العمل، وحسب اتفاقه مع رغباته بمعنى أنه يحب هذا العمل أو بتحقيق الإشباع من الأجر

¹ فائزة بوراس، مرجع سابق ، ص 52.

² أحمد ماهر ، سلسلة ابن مهارتك و تدريب كيف تبحث وتحصل على أفضل وظيفة دليلك العلمي في تخطيطك لمستقبلك الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 2005، ص 47.

والترقي والمسمى وكافة المشبعات المادية يتحقق للأفراد الثقة والسكينة والطمأنينة والأمان ولما يتمكن الأمان منهم ويشعرون به يزول التوتر والقلق والخوف من الحاضر والمستقبل وبالتالي مناخ نفسي أفضل للأداء فسوف تتحقق المستويات الأدائية المطلوبة وسوف يظهر الابتكار والإبداع بجانب الإجابة.

وفي ضوء ذلك يرون أفراد المجتمع كوحدة واحدة أمنة إلى المستقبل بعين ملؤها الرضا ويعقول متفتحة ومن ثم تعاطي الحاضر والمستقبل بشكل أفضل، يجعل مناخ المجتمع يسوده الأمل والانشرح ويبعد عنه الكآبة والاكتئاب¹.

5- خصائص المسار الوظيفي: يشتمل المسار الوظيفي العديد من الخصائص نذكر منها²:

➤ رسم المسار الوظيفي لكل فرد هي مسؤولية الشخص إذا أنه يقوم برسم المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبلة الوظيفي ويجب أن يقترن ذلك بالصفات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لذلك.

➤ تقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه وتوفير القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يتقدم إلى المنظمة لشغلها .

➤ يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق مؤهلاته وتهيئة مناخ العمل لاستثمار قدرات ومهارات ومواهب الأفراد.

➤ يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية من المنظمة ممارسة مجموعة من الأعمال التنظيمية والإدارية في مجالات الاختيار والتعيين والتأهيل والانضمام إلى العمل والتدريب والتطوير والترقية والنقل وإنهاء الخدمة وقرارات الإشراف والإنتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف.

➤ العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة على تحقيق الإنسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته واحتياجات المنظمة وأهدافها.

➤ وضوح مبدأ الاستمرارية في التعامل مع الحركة الوظيفية للفرد بحيث يوجد هناك ترابط موضوعي للمستقبل الوظيفي للفرد مع خطط المنظمة في تشغيل العمالة.

➤ وضوح مبدأ المنفعة المتبادلة بين الفرد (العامل) والمنظمة.

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق، ص ص 362، 363.

² رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2014، ص ص 221، 222.

➤ وضح مبدأ المشاركة في المسؤولية والتوزيع المنطقي والعاقل للأدوار بحيث يقع على الفرد عبء الإسهام في تطوير ذاته وتنمية قدراته وتطوير معارفه وإحداث التكيف في اتجاهاته ورغباته بطريقة تساعد المنظمة على القيام بدورها في توفير الوظيفة المناسبة لإستثمار قدرات ومهارات وخصائص الفرد.

➤ يساهم التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية في تقليل إحتتمالات حدوث الصراعات في العمل وما يترتب عليها من حالات التوتر أو ضغوط الوظيفة بين الفرد والمنظمة.

➤ إن الهدف العام للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد وبقاء ونمو المنظمة للعمل لصالح المصلحة المشتركة.¹

6- نماذج تحديد مراحل المسار الوظيفي:

هناك العديد من النماذج الخاصة برسم أو تحديد المسار الوظيفي والتي عادة ما تبدأ من مرحلة الولادة أو النشوء أي قبل مرحلة التوظيف نحاول تسليط الضوء عليها وفي الأخير نقدم تصورنا حول المسار الوظيفي بالنسبة للفرد الجزائري أخذين بعين الاعتبار للبيئة وخصوصيات المجتمع والثقافة وغيرها²

- نموذج ميلروفورم سنة 1951:

مثله مثل باقي الباحثين نجد بأن هذا النموذج قسم إلى عدة مراحل رئيسية وتتمثل في خمس مراحل وهي:

المرحلة الأولى: الإعداد واكتشاف العمل حتى سن 15 سنة.

المرحلة الثانية: البدايات في العمل حتى سن 18 سنة.

المرحلة الثالثة: محاولة إثبات الذات حتى سن 34 سنة.

المرحلة الرابعة: الثبات والإستقرار حتى سن 65 سنة.

المرحلة الخامسة: نهاية المسار (المعاش و التقاعد) من 65 سنة.

¹ رافدة الحريري ، مرجع سابق، ص ص 222،223.

² فتحى أرزي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسير، جامعة تلمسان، 2012-2013، ص ص 98، 99.

- نموذج هول ونوجيم سنة 1968:

لقد مثل هذا النموذج على أساس ومنهاج النموذج السابق لهم إلا بعض التغيرات البسيطة في التسميات فقط فبدوره قسم إلى خمس مراحل وهي:

المرحلة الأولى: ما قبل العمل حتى 25 سنة.

المرحلة الثانية: البناء والتأسيس حتى سن 30 سنة.

المرحلة الثالثة: التقدم والتطور حتى سن 45 سنة.

المرحلة الرابعة: الإستقرار والبقاء حتى سن 65 سنة.

المرحلة الخامسة: الإنحدار والهبوط (المعاش والتقاعد) بعد 65 سنة .

- نموذج تشيني سنة 1978:

لم يكن هذا النموذج تشبيها للنموذجين السابقين ولكن تعددت مراحلها وبالتالي كانت أكثر تفصيلا ووضوحا فبدوره قسمها إلى تسعة مراحل:

المرحلة الأولى: مرحلة الأحلام والاكتشاف حتى سنة 21 سنة.

المرحلة الثانية: الدخول في مجال العمل من 16 إلى 25 سنة.

المرحلة الثالثة: التدريب التأهيلي من 16 سنة إلى 25 سنة .

المرحلة الرابعة: العضوية المنظمة المتوسطة من 17 إلى 35 سنة.

المرحلة الخامسة: العضوية المنظمة المتوسطة في سن 25.

المرحلة السادسة: الإجتهد في العضوية المنظمة المتوسطة من 35 سنة إلى 45 سنة.

المرحلة السابعة: العضوية المنظمة المتأخرة في سن 40 سنة.

المرحلة الثامنة: التوجه ناحية الإنحدار من 40 سنة.

المرحلة التاسعة: التوجه نحو المعاش بعد 45 سنة.

- نموذج سوير سنة 1980¹:

يحدد هذا النموذج من خلال المراحل التالية:

المرحلة الأولى: النمو والنشوء حتى سن 14 سنة.

المرحلة الثانية: البحث واكتشاف العمل من 15 إلى 24 سنة .

المرحلة الثالثة: البناء والتكوين 25 إلى 44 سنة .

المرحلة الرابعة: المحافظة على البقاء 45 إلى 64 سنة .

المرحلة الخامسة: الإنحدار أو المعاش من 65 سنة فما فوق .

- نموذج جرين هوزو كالانان سنة 1994:

➤ **المرحلة الأولى:** الإعداد للعمل بحيث تبدأ هذه المرحلة من بداية حياة الفرد وحتى السن 25 بحيث يكون الفرد صورة ذهنية عن نفسه وعن عمله وتحديد نوع التعليم الذي يوافقه، وهي قابلة للتغيير كلما تغيرت صورة الفرد عن نفسه من خلال التجربة الشخصية.

➤ **المرحلة الثانية:** التوظيف في هذه المرحلة يستغرق 25 سنة الأولى من العمر الإنسان الذي يبحث بها عن وظيفة يعتقد أنها تشبع رغباته وميوله.

➤ **المرحلة الثالثة:** التأسيس من 25 إلى 40 سنة يتعلم في ها الفرد النواحي الوظيفية الفنية و المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية حتى يلقى القبول كعنصر له مكانة اللائقة ويكون توجه الفرد في هذه المرحلة ناحية النجاح وإثبات الذات الوظيفية.

➤ **المرحلة الرابعة:** المتوسطة من سن 40 إلى 55 سنة وهي مرحلة مشبعة بالنصح والرشد الحياتي و الوظيفي معا، لذلك يعيد فيها الفرد تقييم حياته الوظيفية ومدى ما وصل إليه من أهداف وظيفية سبق وان خطط لها ثم إجراء تفكير واقعي دقيق مع المتغيرات السائدة ويحدد بدائله المستقبلية المتاحة.

➤ **المرحلة الخامسة:** المتأخرة عندما يدخل الفرد في سن ال 55 سنة يحاول البقاء في المنظمة كفرد منتج يم تلك الكثير من الخبرات الوظيفية التي تمكن الاعتماد عليها ويحاول أن يحقق إشباعات تقدير الذات تمهيدا لتحقيق ذاته بالوصول إلى الأهداف التي كان يصبو إليها في حياته الأولى ثم يعد نفسه لمرحلة ما بعد التقاعد حتى يكون بحالة طيبة وفي صلح الذات².

¹ محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ، ص 379.

² محمد حافظ حجازي، مرجع سابق ، ص 380،381.

- النموذج الجزائري: وهو كما يلي¹:

➤ **المرحلة الأولى:** مرحلة الآمال والأحلام تمتد هذه المرحلة حتى سن 15 وهي نهاية مرحلة الدراسة المتوسطة وحينها، يكبر حلم الأسرة والطفل بوظائف مرموقة في المجتمع، وهذا تأثيرا بأفراد الأسرة أو الأقارب الذين بلغوا مستويات عليا سواء في الدراسة أو الوظائف، طيب، طيار .

➤ **المرحلة الثانية:** مرحلة العذاب والأرق تمتد هذه المرحلة من 16 إلى 25 سنة، وهي فترة مرحلة الثانوية وفيها يزداد الحلم والأمل في الحصول على شهادة البكالوريا وبمعدل عال للالتحاق بأحسن التخصصات الجامعية والتي تحتل الصدارة في السلم الاجتماعي الجزائري فإذا تحقق هذا الحلم بالحصول على البكالوريا فالإعداد يكون للجامعة وهو راض عما حققه من أهداف كانت في الحقيقية أحلام وبالتالي فقد حقق صورة نفسية وذهنية أما إذا كان العكس وحقق البكالوريا بمعدل عادي فيواصل الدراسة بواقعية وإذا كان الرسوب في البكالوريا فالتوجه إلى الحياة المهنية من خلال مراكز التكوين المهني أو ممارسة التجارة وبعض الأنشطة الحرة أو البطالة.

➤ **المرحلة الثالثة:** الوساطة تزداد حدتها في حدود 30 سنة عندما يعجز الفرد في إيجاد عمل لنفسه بنفسه فيبحث عن يمكنه من التوظيف بشتى الوظائف وتكثر الأساليب المتبعة في ذلك فمن الاعتماد على أهل الجاه والنفوذ من الأفراد العائلة الكبيرة والأهل والأقارب والجيران والمعارف وبعض الأحيان الرشاوى والتي أخذت عدة مدلولات ومصطلحات .

➤ **المرحلة الرابعة:** الضمان والإستقرار من 25-40 سنة حيث يطمئن الفرد على وظيفته ويبدأ في تنمية قدراته ويتعرف على أنظمة العمل وقوانينه والثقافة التنظيمية ومحاولة إثبات نفسه وإعطاء أهمية لشخصه في محيط العمل وهنا يزداد طموحه نتيجة الإستقرار فيبحث من جهة أخرى متابعة دراسة أو تخصص آخر يدعم به مركزه الوظيفي والاجتماعي وهناك من يبحث عن عمل مواز يواجه به متاعب الحياة.

➤ **المرحلة الخامسة:** مرحلة التقييم من 40-55 سنة وهنا يقيم نفسه وماذا حقق من أهداف وما هي مزيابه ما هي عيوبه ومنها يستخلص النتائج أنها في مرحلة النضج والوعي الوظيفي.

➤ **المرحلة السادسة:** مرحلة التوجه نحو التقاعد وهذا بداية من سن 55، في حالة التقاعد المبكر.

1 نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2004، ص ص 167، 168.

➤ **المرحلة السابعة:** ما بعد التقاعد ولو أن الفرد هنا وضع حد لمساره الوظيفي لكن في الجزائر ربما يبدأ في رسم مسار وظيفي آخر لما بعد التقاعد، وهو البحث عن عمل آخر، كسائق سيارة أجرة أو حارس ليلي كمتقاعد

من خلال نماذج تحديد المسار الوظيفي نجدان نموذج ميلر وفورم هو النموذج الأقرب بالنسبة للفرد العامل الجزائري لأنه يتماشى تقريبا مع حياته المهنية والأخذ دائما بعين الاعتبار خصوصا مجتمعنا والثقافة والقيم وغيرها.

7- مراحل تسيير المسار الوظيفي:

من الوسائل التي يمكن إستخدامها لتحليل ومناقشة المسارات الوظيفية هو النظر إليها بإعتبارها عملية متعددة المراحل وبالتالي فإن التقدم من نقطة الإستكشاف ثم البحث الوظيفي، ثم الاستقراء الوظيفي، وأخيرا ترك الوظيفة تمثل مراحل طبيعية في حياة كل منا، ويتفق الباحثون على وجود أربع مراحل متميزة يمر بها الفرد في حياته الوظيفية هي: الإستكشاف، والتأسيس، الحفاظ أو الصيانة، وأخيرا ترك الوظيفة أو عدم الارتباط الوظيفي وفيما يلي شرحا مختصرا لمراحل المسار الوظيفي¹:

-مرحلة الاستكشاف:

يبدأ الفرد بممارسة اختيارات مهمة بشأن مساره الوظيفي قبل فترة انضمامه لقوة العمل وهو هنا يتأثر باستكشافه لذاته من حيث ميوله ويقوله أو يشير به أقاربه وأصدقائه وأساتذته، وما يراه في الأفلام والمسلسلات التليفزيونية، الأمر الذي يؤدي لتضييق اختياراته ويضعها في اتجاه محدد، وتنتهي فترة الاستكشاف لدى معظم الناس عندما يبلغون منتصف وينتقلون من الدراسة إلى العمل، خلال هذه الفترة يطور الفرد عدد توقعات غير عملية أو واقعية يحاول استكشاف وتقييم مدى عمليتها أو جدواها².

وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد تحديد نوعيات الوظائف التي يتوافق مع إهتماماتهم الشخصية القيم الذاتية التفصيلات للعمل، ويبدأون في تجميع المعلومات عن الوظائف والمهن ونوعيات العمل من الزملاء والأصدقاء وأعضاء الأسرة وربما وسائل الإعلام ويعد الإنتهاء من التعرف على نوعية

1جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل للتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في القرن الحادي والعشرون ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص ص 380-382.

² زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة ، عمان ، ط1 ، 2011 ، ص151

الوظائف وعلى وجه التحديد فإن مرحلة الإستكشاف تحدث في الفترة ما بين من سن الخامسة عشر إلى دون الثلاثين بينما يكون الفرد في مراحل التعليم الثانوي أو الجامعي أو حديث التخرج وتجدر الإشارة إلى أن مرحلة الإستكشاف تستمر عندما يبدأ الفرد عمله الجديد وفي غالبية الأحوال فإن الموظفين الجدد تصعب عليهم مزاوله العمل والأدوار الوظيفية دون مساعدة الآخرين وبالنسبة للعديد من الوظائف ينظر للموظف الجديد باعتباره صبيا أو موظفا تحت التمرين ومن منظور المنظمة فإن عمليات التوجيه والتأقلم الاجتماعي تعتبر ضرورية لمساعدة العاملين الجدد على الإحساس بالألفة مع الوظيفة الجديدة والزملاء حتى يمكنهم البدء في تحقيق أهداف المنظمة.

- مرحلة التأسيس:

بانتهاؤ المرحلة السابقة، يكن الفرد قد اكتسب من خلالها مهارات ومعارف متنوعة ويتم تحديد مساره الوظيفي على أساس تقييم إمكانياته التي حددت في المرحلة الأولى، وبالتالي ففي مرحلة التأسيس هذه يوضع الفرد على بداية مساره الذي سيكمل من خلاله مشوار حياته الوظيفية المستقبلية في المنظمة، حيث يتعرف على الوظائف التي يتدرج فيها وينتقل إليها عبر مسيرته العملية، وفي هذه المرحلة يفترض أن يتصف الفرد بصفتين أساسيتين هي الإستقلالية والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل، وبالنسبة لسن الفرد في هذه المرحلة فهو يتراوح ما بين 30 و45 سنة ويتوقع الحصول على الترقيات وحرية اكبر في اتخاذ القرارات والمزيد من السلطات، كما تنظم له حركة دوران وظيفي ويخضع للتدريب أما إذا لم يتمكن من تحقيق النجاح في هذه المرحلة فلا بد من إعادة تقييم أدائه أو تغيير عمله بعمل آخر يتناسب معه قدراته وحاجاته الذاتية¹

ويتعرف العامل خلال هذه المرحلة على سياسات المنظمة والمبادئ العامة وقواعد السلوك والعادات والقيم السائدة والثقافة التنظيمية... إلخ، ويبدأ في تكوين توقعاته عن العمل ووظيفة الدور الذي يتوقع من

¹ فيروز بوزورين، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2009-2010، ص 15.

المنظمة أن تؤديه تجاهه ويطلق عليها مرحلة التكيف البيئي المتبادل ونأخذ هذه العملية المراحل التي تظهر في الجدول الموالي¹:

جدول رقم (08) يوضح مرحلة التكيف المتبادل بين العاملين والمنظمة:

المرحلة الأولى: قبل الالتحاق بالمنظمة	المرحلة الثانية: المواجهة	المرحلة الثالثة: التحول
1- يحمل الفرد توقعاته عن العمل ويتوقع من المنظمة تحقيق تلك التوقعات.	1- المواجهة بين شخصية الفرد وقيمة واتجاهاته وتوقعاته مع متطلبات المنظمة وتوقعاته.	1- استقرار القيم ورسوخ الإتجاهات الجديدة وأنماط السلوك التي اكتسابها الفرد خلال تعامله مع المنظمة.
2- يتأثر الفرد بالأهل و التعليم ونظام القيم السائدة في المجتمع.	2- القبول من الجماعة واكتساب الخبرة والكفاءة في العمل.	2- تخطيط المسار الوظيفي
	3- التوجه والتدريب وإعادة تحديد الوظائف وتقييم تقدم العاملين.	3- إختيار المسار المناسب
		4- التقدم والنمو الوظيفي.

المصدر : محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة العالمية ، الدار الثقافية للنشر، القاهرة ط1، 2007، ص 219.

- مرحلة الحفاظ الوظيفي:

يهتم الفرد في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعلوماته الوظيفية والحفاظ على إدراك الآخرين لقدرته على الإنجاز والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة ويمتلك الأفراد في هذه المرحلة رصيذا كبيرا من الخبرة والمعرفة والإلمام الوظيفي كما يمكن استخدامهم كمدرين للعاملين الجدد، وتزداد مشاركتهم في مراجعة أو تصميم سياسات المنظمة وأهدافها ويمكن التمييز بين مرحلتين فرعيتين لهذه المرحلة الرئيسية وهما:

- مرحلة منتصف العمر الوظيفي: حيث تستند للفرد وظائف أكثر أهمية وتزداد قيمته التنظيمية وترتفع إنتاجية من خلال شعوره بالنضج والأمان في أدائه لمهامه الوظيفية.

- مرحلة آخر العمر الوظيفي: وفيها يتم تركيز الإستفادة على النواحي الفكرية وكيفية التصدي لمشكلات العمل والمشاركة في التدريب ويلاحظ أن الفرد في هذه المرحلة قد يشعر بنوع من التهديد

¹ محمد جمال الكفافي ، الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة العالمية ، الدار الثقافية للنشر، القاهرة ط1، 2007، ص 218.

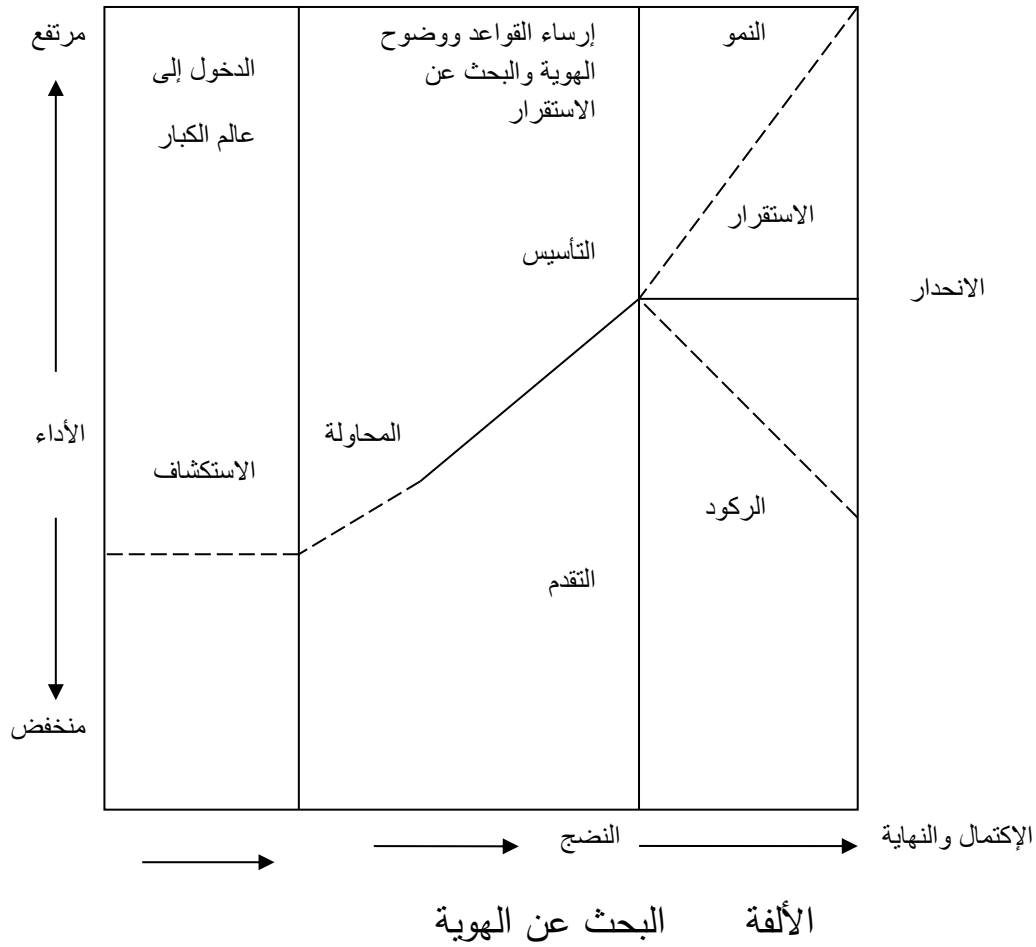
من الموظفين في المستويات الأدنى والأقل سنا ويمكن التغلب على ذلك من خلال محاولة تحقيق التوازن بين أهداف وطموحات الفرد من ناحية وما يمكنه إنجازها من ناحية أخرى.

- مرحلة الانفصال الوظيفي:

ربما تمثل أصعب مراحل المسار الوظيفي للفرد خاصة بالنسبة لأولئك الذين كانت قفزاتهم سريعة ونالوا حظا من الشهرة والسلطة والتقدير فبعد عقود من الإنجازات المستمرة والأداء المتميز فقد حان الوقت للتقاعد وفي هذه المرحلة يحاول الأفراد الإستعداد لهذا التغيير من خلال محاولة إيجاد التوازن بين الأنشطة الوظيفية والأنشطة غير الوظيفية مثل الرحلات وممارسة الرياضة وممارسة العمل الإجتماعي ورغم ذلك فإنه بالنسبة لبعض العاملين فإن هذه المرحلة قد لا تنفي عدم العمل نهائيا بل قد يقرر الفرد إن وجد الفرصة أن يستمر في العمل مع المنظمة لعدد محدود من الساعات أو من خلال العمل الاستشاري كذلك فإنه فبعض النظر عن السن فقد يقرر بعض العاملين الإلتحاق بوظائف أخرى ليست مماثلة لنوعيات الوظائف السابقة مثلا أولئك الذين تم تسريحهم من الخدمة العسكرية أو جهاز الشرطة في سن مبكرة نسبيا إنهم في العادة لا يتركون العمل نهائيا بل يتجهون إلى وظائف مدنية استنادا لقدراتهم الخاصة في إنجاز العديد من المهام والأعمال وكما سبقت الإشارة فإن العاملين الذين يتركون العمل في المنظمة قد يبدأون مرة أخرى من نقطة الاستكشاف وبالتالي يحتاجون إلى المعلومات المطلوبة ونواحي القوة والضعف في مهاراتهم الحالية ومدى توافق هذه الوظائف مع اهتماماتهم وأرصدة الخبرة المتراكمة ومن جهة نظر المنظمة فإن أنشطة إدارة المسار الوظيفي الرئيسية في هذه المرحلة تكمن في تخطيط التقاعد وترك العمل¹.

¹ جمال الدين محمد المرسي ، مرجع سابق، ص ص 383،384.

الشكل رقم (05): يوضح مراحل المسار الوظيفي



المصدر: محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة العالمية، الدار الثقافية للنشر، القاهرة ط1، 2007، ص 218.

جدول رقم (09) يوضح المراحل الأربعة للمسار الوظيفي والسمات المميزة لكل منه

المرحلة أبعاد المقارنة	الاستكشاف	التأسيس	الحفاظ	الإنفصال
المهام	- تحديد الإهتمام - تحديد المهارات - التوافق بين الفرد والوظيفة	- فرص التقدم والنمو - فرص الأمان - تنمية نمط الحياة	- الحفاظ على الإنجازات. - تحديث المهارات	- خطط التقاعد - التوازن بين الأنشطة الوظيفية وغير الوظيفية.
النشاط	- المساعدة - التعليم - اتباع الإرشادات	- الإستقلالية - المساهمة	- التدريب - وضع السياسات. - الدعم والتشجيع	- ترك العمل
العلاقة بالآخرين	صبي	زعيم	مراقب	- موجه/ مدعم
السن	أقل من 30 سنة	45-30	60-45	أكبر من 60 سنة
سنوات الوظيفة	أقل من عامين	2- 10 سنوات	أكثر من 10	أكثر من 20

المصدر: جمال الدين محمد المرسي. الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل للتحقيق ميزة

تنافسية للمنظمة في القرن الحادي والعشرون ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2006 ، ص 381

8. الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار الوظيفي: يمكن توضيح هذه الاعتبارات فيما يلي¹:

-التوازن بين الخبرة العلمية والمعرفة النظرية: يعتبر غياب الخبرة العلمية أو المعرفة التطبيقية المرتبطة بالوظيفة من أهم العوائق التي يتعرض لها الفرد في بداية مساره الوظيفي.

-الدافعية والقدرة على تطويرها: تتحدد فعالية تسيير المسار الوظيفي بدرجة كبيرة بما لدى الفرد من دافع ذاتي للإنجاز، وبما لديه من استعداد لتطوير وزيادة هذا الدافع.

-النظرة المستقبلية: يستلزم على المنظمة تطوير أساليب الاختيار والتعيين وتقارير الكفاءة والترقية والتدريب.

¹ عبد القادر رياض، مرجع سابق، ص ص 156، 157.

- مستوى النضج والتوازن الذاتي: تتوقف فعالية تسيير المسار الوظيفي بدرجة معينة على قدرة الفرد على التعامل مع المتغيرات الجديدة التي عادة ما يواجهها لأول مرة عند التحاقه بالوظيفة مثل التعامل مع نظم وسياسات وقواعد وإجراءات العمل.
- سياسات ونظم العمل: تؤدي سياسات ونظم العمل بالمنظمات دورا كبيرا في تحديد احتمالات نجاح تسيير المسار الوظيفي.
- خصائص سوق العمل: تلعب خصائص سوق العمل دورا بارزا في توجهات الفرد واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة، ويقدر خصائص الوضوح والاستقرار والموضوعية في سوق العمل.
- الموقف البيئي العام: إن تصورات الفرد عن الوضع الحالي والمستقبلي لمتغيرات البيئة من جوانبها السياسية والاجتماعية والثقافية والاقتصادية يكون لها تأثيرا واضحا على رؤيته واختياراته من بين المسارات الوظيفية البديلة.
- تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسار الوظيفي: تتوقف فعالية تسيير المسارات الوظيفية في المنظمات المعاصرة على مدى نجاح هذه المنظمات في تطبيق منهج التفكير الاستراتيجي في إعداد المسارات الوظيفية.
- برامج التدريب والتنمية: تتوقف فعالية تسيير المسار الوظيفي في هذه المرحلة بدرجة كبيرة على البرامج التدريبية أو دورات التأهيل لإكساب الأفراد معارف أو مهارات جديدة لمواجهة متطلبات الوظائف المسار الوظيفي.
- قدرة على التعامل مع المتغيرات الشخصية المرتبطة بهذه المرحلة: تتميز هذه المرحلة بحدوث عديد من التغيرات التي تواجه الفرد والتي عادة ما تكون لها انعكاسات على دوافع واتجاهات وأداء الفرد.
- استعدادات وقدرات الفرد على التحدي ومواجهة المواقف: ترتبط هذه المرحلة عادة بدرجة عالية من ضغوط وصراعات العمل المرتبطة بالوظيفة، ومن ثم تحدد فعالية تسيير المسار الوظيفي في هذه المرحلة بقدرة الفرد على مواجهة الخوف والفشل.

-درجة الاعتيادية :يؤكد الواقع العلمي أن كثيرا من الأفراد رغم نجاحاتهم في الوظائف الواقعة على بدايات المسارات الوظيفية يفقدون فرص الترقى أو شغل الوظائف المتقدمة على هذه المسارات الوظيفية نتيجة غياب فعالية الاتصال والتفاعل مع الوظائف الأخر.

9-الحدود في تسيير المسار الوظيفي:

يمكن للمنظمة أن تواجه بعض الصعوبات في تخطيط وتوجيه المسارات موظفيها نتيجة عوامل كثيرة ومختلفة ،يمكن تلخيص أهم الوضعيات التي تصعب مهمة تسيير المسار الوظيفي في الفرد نفسه وحصوله على كل شيء دون بذل أي مجهود محيط العمل الوضعية الاجتماعية غياب التخطيط مثل :نقص الانتظام بعض المنظمات لا تركز على المعلومات الخاصة بالموظفين لتطوير مساراتهم ،و بالتالي فهي لا تضمن رؤية واضحة موحدة لكل موظفين ،لأنها لا تضمن امكانيات الترقية المهنية لجميع الموظفين نقص المساواة ،نقص التنسيق ،غياب المقابل ،تغيرات في المحيط ،المستقبل الغير متوقع سوق العمل جد محدد ومقنن¹.

10-إستراتيجية تنمية المسار الوظيفي:

يرغب كل الموظفين عموما بزيادة معارفهم وتنمية خبراتهم لتحقيق قفزة نوعية في عملهم ليتمكنوا من شغل وظائف في مستوى أعلى ،وذلك لا يتحقق إلا من خلال عملية مشتركة بين الموظف والمؤسسة التي تبني إستراتيجية تنمية المسار الوظيفي والتي من خلالها تقوم بأنشطة إعداد الفرد لمراحل السير الوظيفي المتصاعد وتحديد المهارات المطلوبة في حين يتطلب الأمر بذل مجهود من الفرد للوصول إلى طموحاته، وتمثل عملية تنمية المسار الوظيفي العملية المستمرة والتي من خلالها يتقدم الفرد من خلال مجموعة من المراحل التي تتميز فيها كل مرحلة مجموعة مميزة من الخصائص والقضايا أو المشاكل والمهام ،بمعنى أنه مجموعة من البرامج المصممة من طرف المؤسسة لمساعدته الموارد البشرية للتوفيق بين طموحاتهم ،كفاءاتهم ،أهدافهم الشخصية مع فرص التقدم الحالية أو المستقبلية الممنوحة من المؤسسة، وتعسى إستراتيجية تنمية المسار الوظيفي الى تحقيق التوافق والتطابق بين

¹خديجة بن حرز الله،الرأسمال الاجتماعي وأثره في توجيه المسار المهني ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع ،تخصص التنظيمات و مناخمت ،جامعة الجزائر 2 ، 2013-2014، ص ص 94،95.

الأفراد من جهة، وبين الوظائف التي يشغلونها من ناحية أخرى حيث يرى (ستوري -walterstorey) أن "هناك حقيقتين مهمتين لعملية تنمية المسار الأولى أن العمل الفردي للموظف هو أنه يخطط مساره بطريقة شخصية مرضية ومنتجة الثانية وترتبط بأنشطة المؤسسة إذ إنها تختار، تعين، وتنمي الموظفين بفعالية، وذلك لتوفير قاعدة من الأشخاص المؤهلين لمقابلة احتياجات المؤسسة¹.

إن وجود خطة استراتيجية طويلة المدى لتطوير المسارات الوظيفية للأفراد يؤدي إلى تحقيق الفعالية داخل المنظمة الموارد البشرية، وهناك نقاط عدة ذات أهمية بالغة يمكن تحقيقها من خلال استراتيجية فعالة لتنمية المسار الوظيفي منها²:

-التميز المهاري :

فوجود استراتيجية جيدة يضمن توفير الكفاءات المميزة في المستقبل، لذلك فالمتطلبات والحاجات المتغيرة للأفراد في المدى القصير والمتوسط يجب تحديدها بدقة في بداية تصميم الخطة الاستراتيجية طويلة المدى، عند إذن لا بد من مساعدة العاملين في تحديد حاجاتهم المستقبلية وطموحاتهم الشخصية داخل المنظمة لضمان توفير الكفاءات المناسبة لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من العمالة مستقبلاً.

-زيادة قدرة المنظمة في استقطاب العمالة والحفاظ عليها:

العمالة المؤهلة والمهارات والخبرات العالية تتسم بالندرة، وتزداد المنافسة بين المنظمات وبعضها البعض لجذب هذه المهارات والخبرات، ومن الطبيعي أن يفضل الأفراد الالتحاق بالمنظمات التي تؤكد اهتمامها بتحقيق طموحات العاملين بها وضمان مستقبلهم الوظيفي هذا بالنسبة لمن لديهم الرغبة للالتحاق بالمنظمة أما بالنسبة للذين يعملون داخل المنظمة بالفعل فوجود إستراتيجية التطوير يزيد الولاء والانتماء واستقرار العمل بها.

¹ نصر الدين بن نذير ، فايضة بعليش، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدينة، المجلد 2، العدد 02 جوان 2014، ص192

² سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان الأردن ط1، 2011، ص 170، 171.

-المزيج الثقافي المعاصر:

فمع بداية الألفية الثالثة أصبحت القاعدة العريضة للموارد البشرية داخل المنظمات تتكون من مزيج متنوع من الجنسيات واللون والقيم نتيجة سيطرة ظاهرة التعولم "العولمة" والشركات الدولية والشركات متعددة الجنسيات، والشركات عابرة القارات وعابرة البحار-والمشروعات الإستثمارية المشتركة حول العالم وتؤكد استراتيجية التطوير إتاحة الفرصة للتنمية لكل العاملين في كل مستويات التنظيم في ضوء تعدد الثقافات والقيم التنظيمية المتباينة والتي أصبحت واقعا ملموسا.

-شهرة وجماهيرية المنظمة:

فاهتمام المنظمة بطموحات أبنائها العاملين بها سيصبحون هم أنفسهم أداة ترويج وإعلان ودعاية لها بشكل تلقائي وطبيعي في كل الأماكن والمجتمعات التي يتواجدون بها بما يؤكد في النهاية تحسين شهرة وسمعة الشركة المنظمة وارتفاع مستوى الوجهة الاجتماعية لها بالتالي فهي تغيير مجال جذب للعمل مع ازدياد مستوى المنافسة

-تأكيد الرضا الوظيفي:

يمكن تحقيق وتأكيد الرضا الوظيفي لكل العاملين داخل المنظمة خاصة صغار السن والجدد الذين يظهرون الرغبة في الاطمئنان والسيطرة على مستقبلهم ومساهمهم الوظيفي والإمام بالبدائل الوظيفية، وهو الأمر الذي لا يتحقق بوجود إستراتيجية لتنمية وتطوير المسار الوظيفي.

-تحقيق وتأكيد العدالة الوظيفية: تؤكد الاستراتيجية الجيدة الفعالة ما يلي "

-توفير فرص تطور وظيفي عادلة للأقليات والنساء.

-توفير برامج للتنمية الداخلية.

-إزالة الصراعات بين العاملين.

-زيادة الانطباعات الإيجابية عن المنظمة.

-تحقيق الولاء والانتماء من كل فئات الأفراد.

ويوضح الشكل نظامات.

11-أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية: يمكننا تحديد أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية بما يلي:

• **المسار التقليدي:** يمثل هذا المسار انتقال حركة الموظف العمودية من وظيفة أدنى إلى وظيفة أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي سيرقى أو ينتقل إليها ذات علاقة بالوظيفة القديمة من حيث طبيعتها وعليه يمكن القول أن هذا المسار يمثل عدد ونوعية الوظائف التي يمكن أن يترقى أو ينتقل فيها الموظف من بداية تعيينه إلى التقاعد ويفهم من ذلك أن الوظائف الواقعة على المسار التقليدي بحيث لا يمكنه الانتقال إلى الوظيفة الجديدة إلا بعد تمضيته فترة زمنية في الوظيفة السابقة كتهيئة وإعداد¹.

ويسمى هذا المسار التقليدي لأنه كان مسار التقدم الوحيد تقريبا على مدى القرن العشرين إلا أن التغيرات في العمل والمهن والإنسان تجعل هذا المسار محفوف بالمخاطر وتبين بأن ضمان التقدم يستدعي التخطيط بطريقة مغايرة².

• **المسار الشبكي:** يمثل هذا المسار احتمال حركة انتقال الموظف العمودية والأفقية في أن واحد في الهيكل التنظيمي عبر حياته الوظيفية بمعنى المسار لا يحقق فقط الانتقال لوظيفة في المستوى الإداري الأعلى بل يعمل على نقله في عدة وظائف في المستوى الإداري الواحد على فترة من الزمن، وهذا يعني أن بقاءه في المستوى الإداري الأعلى لا يقتصر على وظيفة واحدة وهي التي رقي إليها، بل ينتقل بين عدة وظائف في نفس المستوى الإداري وهذا لغاية إكسابه مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الواحد مما يتيح له الترقى بعد فترة زمنية محددة إلى أكثر من وظيفة في المستوى الإداري الأعلى من هنا نجد أن المسار الشبكي مرن ولا يعتمد على التخصص الضيق بل يعتمد على توسيع نطاق تخصص الموظفين لتوفير فرص وبدائل ترقية متنوعة أكثر، تساعدهم على تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة ومرونة أكثر من المسار التقليدي.

وتحديد شبكة المسارات عند اعتماد شبكة المسارات يخطط الفرد لأنه يتحرك وينقد أفقيا وعموديا عبر شبكة من المواقع المختلفة حتى يصبح مرجعا في مجال تخصصه وهو يحقق بذلك بأن يتقدم أفقيا في

¹عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط1، 2005، ص 550.

²سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط1، 2004، ص 430.

مجال تخصصه ولكن أفقيا في مواقع مختلفة، فمثلا قد يقرر محاسب يخطط أن يصبح مرجع في القضايا المحاسبية يبدأ ككاتب حسابات في شركة تجارية أو حكومية وقد يسعى للتحرك بين أعمال محلية ثم دولية، أي أن يعمل في سوق محلية ثم يسعى للانتقال إلى شركة متعددة الجنسيات أو شركة استيراد وتصدير بمرور الزمن توفر له خبرة واسعة جدا حول العمل المحاسبي مسار كهذا يمكن الفرد من استخدام مؤهلاته في أكثر من مجال ويعين الوقت يوسع فرص العمل التي يمكن أن تتوفر له تاريخ لاحق وكلما وسع الفرد من اطلاعه وخبرته العلمية كلما كانت مؤهلاته وخبراته أوسع كما تسمى بدائل تقدم أوسع¹.

• **مسار الإنجاز:** في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل لوظيفة أخرى فقد ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقفة على خط المسار، معتمدة على النجاحات والإنجازات التي يحققها الفرد في عمله، بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة، في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمي لا يتوقف عليها بلوغ نهايته إذا كلما زادت نجاحاته وإنجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه النهاية المسار، ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بسن الإحالة على التقدم من هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك، نجد بان احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب النجاحات والإنجازات وهنا تبرز مشكلة وهي أن بلوغ هؤلاء نهاية المسارات بسرعة سيجعل فترة ركودهم أو مكوثهم في الوظيفة الأخيرة الواقعة على مسار لحين بلوغ سن التقاعد طويلة، مما يحدث لدى الموظف ملاما بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل².

12- إعداد وإدارة المسار الوظيفي:

تعني إدارة المسار الوظيفي على مستوى المنظمة إعداد الخطط المتعلقة بالمسارات الوظيفية للأفراد ثم تنفيذها بتعيين الأفراد في المسارات والأماكن الملائمة لمؤهلاتهم وتخصصاتهم وقدراتهم وطموحاتهم

¹ سعاد نايف برونوطي، مرجع سابق، ص 431.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 551، 552.

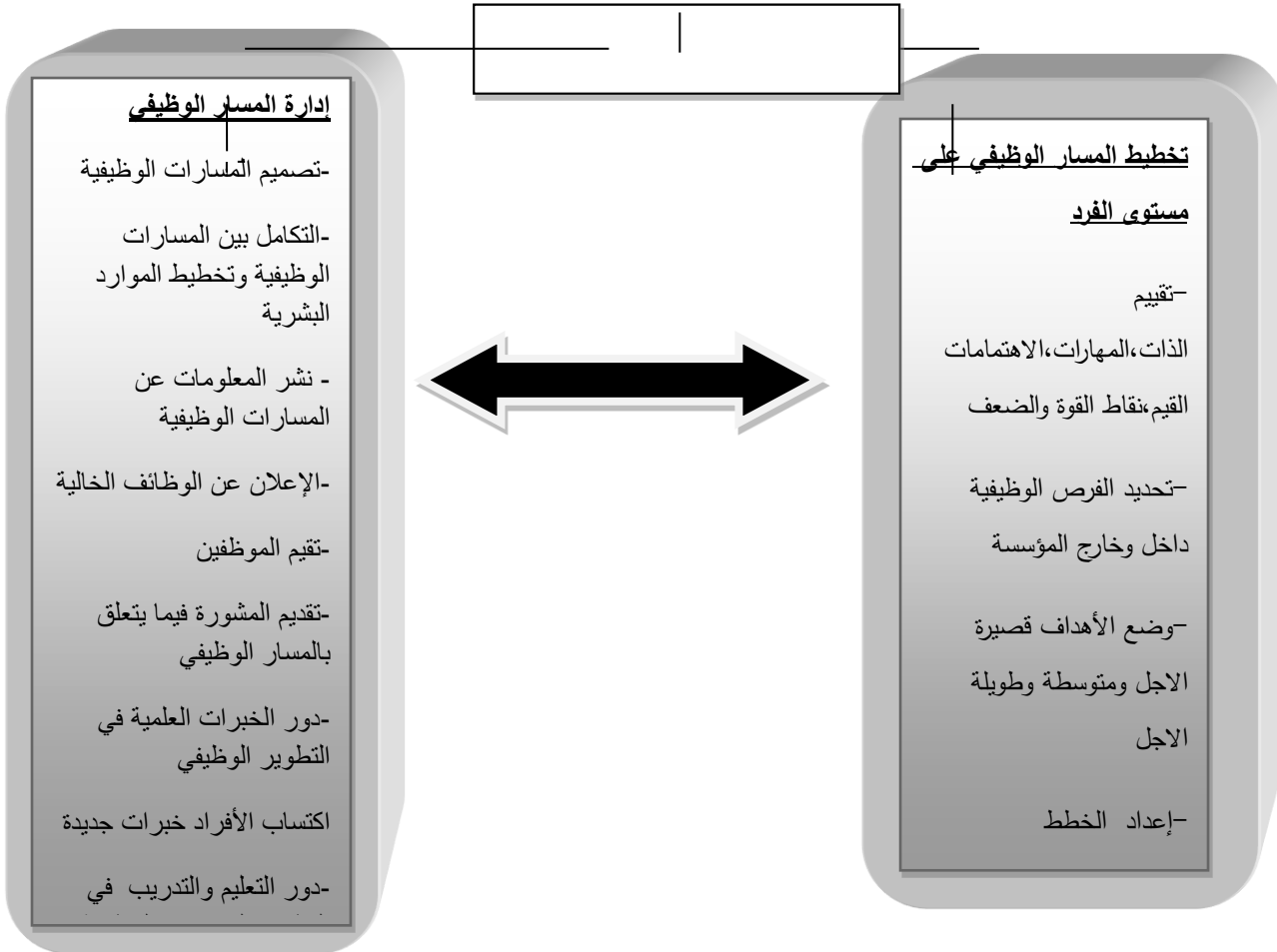
وأهدافهم الشخصية أي وفقا لخطط مساراتهم الوظيفية واتخاذ القرارات الملائمة لتعديل المسار الوظيفي للفرد في الوقت والمكان الملائمين.

من هذا المنطلق نجد أن عملية إعداد وإدارة المسار الوظيفي على مستوى المنظمة تتضمن خطوتين: الخطوة الأولى: تتضمن المساهمة في تخطيط المسارات الشخصية، والتي تتمثل في كونها العملية الشخصية لتخطيط الحياة الوظيفية الخاصة بالفرد والتي تتضمن العديد من الأنشطة مثل تقييم قدرات واهتمامات الفرد والبحث عن الفرص التوظيف ووضع الأهداف الوظيفية والخطط المختلفة لتنفيذها وبالرغم من أن تخطيط المسار الوظيفي من وجهة نظر الفرد هو عملية متعلقة بالفرد الى حد كبير إلا أن المؤسسات يمكنها تقديم المساعدة من خلال تقديم النصح والمشورة للأفراد فيما يتعلق بالوظائف الملائمة للفرد، كذا خطط المسار الوظيفي وغيرها، وتحريكهم في العمل وتتميتهم من خلال تقييم الأداء وأنشطة التدريب والمهام الوظيفية المخططة.

الخطوة الثانية: فتمثل في إعداد المسارات الوظيفية بالمنظمة وفقا للخطوات السابق ذكرها وعلى ذلك فإن إدارة المسار الوظيفي إنما يتعلق بالخطط والأنشطة التي تضعها المؤسسة للتوفيق بين الخطط الشخصية للفرد فيما يتعلق بمساره الوظيفي (خطط مساره الوظيفي) وحاجات المنظمة التي تعكسها المسارات الوظيفية لها، وتنفيذ البرامج التي تعمل على تحقيق الأهداف المشتركة للفرد والمؤسسة¹. ويوضح الشكل العلاقة بين تخطيط المسار للفرد وإدارة المسار الوظيفي.

¹ محمد محمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009، ص ص429،430.

الشكل رقم(06) يوضح العلاقة بين تخطيط المسار الوظيفي للفرد وإدارة المسار الوظيفي



المصدر: محمد محمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية،الدار الجامعية،الاسكندرية، 2009 ص 431.

ثانيا: تخطيط المسار الوظيفي.

1- مفهوم تخطيط المسار الوظيفي:

من المصطلحات الحديثة في مجال إدارة الموارد البشرية ما يطلق عليه تخطيط المسار الوظيفي وهي إحدى الوظائف التي تعنى بإحداث توافق وتطابق بين الأفراد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة أخرى، ويتم التطرق إلى معرفة معنى تخطيط المسار الوظيفي في التعاريف التي نذكر منها ما يلي:

" هو العملية التي تحدد فيها مقدما حركة الأفراد في الخطوط الوظيفية التي يعملون فيها وذلك من حيث تحديد أهداف ومسار النمو الوظيفي لهم خلال فترة زمنية معينة ،وتعتبر عملية تخطيط السلك الوظيفي جزء من دراسة وتخطيط جانب العرض من القوى العاملة على مستوى المنظمة¹ " وعرف كذلك: "هو التحديد المسبق للوظائف والمستويات الإدارية أو المحطات الوظيفية التي سيستعملها المدير أو الموظف أو العامل أفقيا أو رأسيا بما يتفق مع قدراته وخصائصه الشخصية وطموحاته وكذا على تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة² " وعرف كذلك: " هو مجموع السياسات والإجراءات المتكاملة والمتعلقة بالعمالة والتي تهدف إلى تحديد وتوفير الإعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة لأداء أعمال معينة في أوقات محددة وبتكلفة عمل مناسبة"

وكذلك هو " إختيار الفرد لطبيعة أو مجال العمل أو المنظمة التي سيعمل بها وتطلعه نحو الوظيفة أو الوظيفة التي سيشغلها وتخطيط الإدارة لمسار الموظف"³ وفي تعريف آخر" هو عملية مشتركة بين الموظف والإدارة قوامها إدراك الموظف لقدراته الشخصية وجوانب قوته وضعفه وإدراك المنظمة لطاقت الموظف واستخدامها بما يحقق أهدافها في الوقت الحاضر والمستقبل"⁴.

وعرفت كذلك على أنها إحدى الوظائف التي تعني بإحداث توافق وتطابق بين الفرد من جهة وبين الوظائف التي يشغلها من جهة وذلك بغرض أساسي هو تحقيق أهداف المنظمة في الإنتاجية و تحقيق الفرد الرضا عن العمل"¹.

¹ أحمد زكي بدوي ، كمال مصطفى محمد ،معجم مصطلحات القوى العاملة التخطيط التنميه ،مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع ،الاسكندرية،1984، ص ص 32،33.

² أحمد سيد مصطفى، استراتيجية إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 أكتوبر 2002.

³ عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 183.

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001، ص 232.

وكما عرف أيضا التخطيط للمسار الوظيفي هي العملية التي من خلالها يمكن للفرد أن يحدد ويطبق خطوات معينة ليحقق أهداف مساره الوظيفي².

وتهتم هذه الوظيفة بالتخطيط للتحركات الوظيفية المختلفة للعاملين بالمنظمة وعلى الأخص فيما يخص الترقية، التدريب، ويحتاج هذا إلى التعرف على نقاط القوة والضعف لدى الفرد.³

نستنتج من هذا أن تخطيط المسار الوظيفي لدى فرد في المؤسسة يبدأ من المورد البشري نفسه فإذا اكتشف أن قدراته تفوق المنصب الحالي ويود أن يعمل بمنصب أعلى، فعلى المؤسسة تكييف جهودها واكتشاف هذه الرغبة من خلال عمليات التدريب.⁴

2- فوائد وأهمية تخطيط المسار الوظيفي.

- فوائد تخطيط المسار الوظيفي⁵:

- تحقيق الفرص الملائمة للعمل

- توفير فرص الترقية والتقدم

- فتح آفاق وظيفية (رأسية وأفقية) يتحرك فيها الأفراد

- استثارة حماس الأفراد وتكيف رغبتهم في العمل

- إشباع الحاجات - النفسية والعقلية والاجتماعية- لدى العاملين

- تحريك دوافع الأفراد وتنويع مهاراتهم ومعلوماتهم

- توسيع إمكانية استفادة المنظمة من العاملين

¹ <http://www.islammeno.cc/2010/01/24893966.html>

² محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 2009، ص95.

³ مليكة عجموط، دور سياسة التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير علم النفس، تخصص العمل والتنظيم جامعة 2011، 2012 ص 52

⁴ سليم مجلخ، أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي، دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية مديرية وكالة قالمه، رسالة ماجستير تنظيم الموارد البشرية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010، ص 131.

⁵ فيصل حسونة، مرجع سابق، ص18

تكمُن أهمية تخطيط المسار الوظيفي في أنه يسعى لتحقيق أهداف العاملين والمنظمة بنفس الوقت فإذا كان هدف العاملين هو النمو والإستقرار والرضا في العمل، فإن الإدارة تسعى إلى تحقيق أقصى إنتاجية كما تبرز أهمية التخطيط في النقاط التالية:¹

- إن إعداد خطة المسار الوظيفي للعاملين ومساعدتهم على التنمية وفتح مجالات التطوير أمامه سوف ينعكس على سمعة المنظمة الخارجية ويزيد جاذبيتها في استقطاب الموارد البشرية ذات الكفاءة العالية.

- إن اهتمام المنظمة المتنامي لتخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي يؤدي إلى تكوين قوة عاملة منتجة تتميز بالولاء والإخلاص مما يحقق الإستقرار الوظيفي ويقلل من معدل دوران العمل.

- زيادة إنتاجية العاملين ولا يتم ذلك إلا إذا كانت الوظائف التي يشغلونها تتفق مع إهتماماتهم واستعداداتهم وتشبع رغباتهم وبالتالي تخفيض تكلفة العمالة بالمنظمة وزيادة قدراتها على المنافسة.

- تحفيز العاملين عن طريق إطلاعهم على الفرص والخيارات المتاحة لهم في المنظمة مستقبلا.

إن تخطيط المسار الوظيفي أمر غاية في الأهمية للفرد حتى يكون تقدمه الوظيفي منضبط وليس خاضع لعوامل عشوائية وبالتالي فإن المنظمات تحتاج إليه لتحقيق أهدافها خاصة مع البيئة الحديثة بمختلف تغيراتها.

وأخذت المنظمات في الآونة الأخيرة تعطي اهتماما استثنائيا لتطوير الوظيفي وتخطيط مساره على الرغم من صعوبته وتعقده ومرده أن نجاح المنظمة وإستمراريتها في بيئة تنافسية لا يضمنه فقط جودة السلعة أو الخدمة التي تقدمها أو تنوع الأسواق التي تتعامل معها أو كثرة أرباحها ورأسمالها وإنما يضمنه بقاء العاملين الأكفاء فيها وتواصل مساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدموه من إبداعات ومهارات تدفع بالمنظمة نحو الأمام وتقوى من مركزها التنافسي وتساعد على مواكبة التغيير والتجديد.

¹ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص ص 185، 186.

إن هناك الكثير من الأسباب التي تدعو المنظمات إلى الاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي ونموه للموظفين ومن بين الأسباب ما يلي¹:

- تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على مستويات وظيفية أفضل.
- تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول والاحتفاظ بالعناصر البشرية الماهرة والطموحة.
- إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلاً الوظيفي تكون أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر.
- تساعد برامج تخطيط التطوير الوظيفي للمنظمة في إكتشاف الأفراد المؤهلين لتتولي المناصب القيادية والمهنية الإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي يتمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب.
- زيادة إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطوير والتقدم الوظيفي.
- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتطوير الوظيفي وإتاحة الفرصة للتقدم ستقوده إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم للمنظمة.
- كلما اهتمت المنظمة بالتطوير والتقدم الوظيفي بأساليب علمية وموضوعية إنخفضت معدلات دوران العاملين ومعدلات التغيب وكذلك التجنب في المستقبل حالات التكديس والإحتناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف وهذا سينعكس في النهاية على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل وعلى تقليل تكلفة العمالة.
- إن المزايا في حالة تحققها ستعمل على تحقيق أهداف الأفراد من خلال ما توفره المنظمة لهم من فرص للنمو والرضا عن العمل وتحقيق أهداف المنظمة بهم تحقيق الإنتاجية والربح، ذلك لأن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساعد على تحقيق الهدفين معاً.

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن، 2002، ص ص 211، 212.

وهناك أسباب عديدة تشجع على القيام بتخطيط وتنمية المسار الوظيفي ومن بينها:

- تحقيق أهداف الأفراد والمنظمة:

إذا كان الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل والرضا عنه، فإن المنظمات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح وتخطيط المسار الوظيفي بما يحققه بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب يساعد على تحقيق الهدفين معا.

- تخفيف القيود على حركة العمال:

إن عدم وجود لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي تعني فرض قيود على حركة العمالة ووضعها داخل سياق لا تتحرك منه، فعدم وجود حركات ترقية ونقل تميز من هو صالح لها، وبالتالي فإن وجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي يمكنها أن تطلق إمكانيات الأفراد وتشجعهم على ذلك.

- التقليل من تقادم العمالة:

إن عدم الإهتمام بتدريب العاملين ونقلهم أو حتى الاستغناء عنهم يعني بقاء بعض العاملين في أماكنهم حتى تتقادم مهاراتهم وتقل دافعيتهم للعمل، ووجود أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي (من خلال النقل والتدريب والإستغناء) يعني تنشيط مهارات العاملين وتجديدها الإبقاء على ما يمكن الإستفادة منها من مهارات وقدرات.

- تقليل تكلفة العمالة:

المزايا السابقة تجعل ما ينفق على أنشطة تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ذا عائد يفوق التكلفة، ففي منظمات ناجحة يمكن أن يكون المنفق على تخطيط وتنمية المسار الوظيفي كبيرا، لكن الإنتاجية العمالة والإرباح تفوق بمراحل هذه الإنفاق وفي منظمات فاشلة لا يوجد ما ينفق على الأمر بينما تفوق تكلفة العمالة (ممثلة في الأجور والحوافز) العائد والربح وتحقق بذلك خسائر فادحة¹.

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 377.

3-مراحل تخطيط المسار الوظيفي.

عرف تخطيط المسار الوظيفي بأنه عملية تحدد الفرص المسارات الوظيفية المستقبلية بغرض تسهيل حركة النمو التقدم الوظيفي للأفراد بما يخدم أهداف وخطط وأعمال المنظمة، وعلى ضوء هذا التعريف يمر تخطيط المسار الوظيفي بالخطوات التالية¹:

- تصميم المسارات الوظيفية:

إن أول مرحلة من مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي هي دراسة هيكل الوظائف الموجودة بالمنظمة مع تجزئتها إلى مسارات وظيفية متميزة أو مختلفة عن بعضها البعض مع ضرورة وجود ارتباط واضح بين الوظائف المكونة لكل مسار ويتبع ذلك تحديد نوعية ومستوى مسؤوليات كل وظيفة من وظائف المسار وأيضا تحديد المتطلبات الأساسية اللازمة للسير في كل مسار متضمنة المؤهلات ومستوى المعارف والمهارات والتدريب هذا أو يمكن الإستفادة من بطاقات وصف الوظائف في هذا المجال على إفتراض أنها معدة بشكل واقعي دقيق.

- **توصيف تحديد أهداف كل مسار:** سواء في الأجل القصير أو المتوسط أو الطويل بما في ذلك تحديد طبيعة المسؤوليات ومتطلبات كل مسار .

- **إجراء تقييم لقدرات وإمكانيات الفرد:** بهدف تقييم نقاط القوة والضعف لكل فرد من الأفراد من الناحيتين (المستوى التعليمي، التدريب، الخبرة) والشخصية (القيادة، العمل الجماعي ، الإبتكار التعاون) بالإضافة إلى أهدافه الوظيفية التي يسعى جاهدا لتحقيقها.

- **تحديد الفرص الوظيفية الفعلية الشاغرة لكل مسار من المسارات الوظيفية:** في ضوء دراسة نتائج عملية تخطيط القوى العاملة .

- **تقييم بدائل المسارات التي يمكن للأفراد الاختيار من بينها:** بما يتلاءم مع قدرات الفرد وخبراته وصفاته الشخصية والفرص الوظيفية المتاحة وتنتهي هذه المرحلة باختيار المسار المناسب لكل فرد

¹ مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص ص

على ضوء المقارنة بين المزايا وعيوب كل مسار بالنسبة للفرد من خلال الحوار الديمقراطي البناء بين الفرد ورئيسه المباشر.

- **وضع وتنفيذ خطة أو برنامج عمل:** يوضح فيه الأنشطة وبرامج التدريب والتأهيل والتنمية اللازمة للنجاح في المسار الذي اختاره حيث يتقاسم المسؤولية عن هذه الأنشطة والبرامج كل من المنظمة والفرد .

فبعد تقييم القدرات وإمكانيات الفرد المهنية والشخصية وتحديد أهدافه الوظيفية والتي تعتبر بمثابة وسيلة تدفع الفرد للتحدي لكي يكسب مهارات وقدرات جديدة واختيار المسار الوظيفي الملائم الذي يحقق له الأهداف ويتم إعداد خطط لتحقيق أهداف المسار الوظيفي وتشمل كذلك:

- تحديد للخبرات التي يمكن اكتسابها في الأجل القصير أثناء العمل.

- تحديد الأنشطة التدريبية التي تقيد الشخص خارج العمل.

- تحديد مشروعات التطوير طويلة الأجل والمتعلقة بتنمية الخبرات والقدرات والمهارات.

وفي جميع الأحوال يجب على الموظف أن يستشير المسؤولين في إدارة شؤون الموظفين والمشرف عليه لمساعدته في تحديد الإجراءات المناسبة لتحقيق أهداف الأهداف الوظيفية.

وهكذا يمكن تنفيذ خطة وبرنامج العمل من خلال عدة وسائل منها:

- مساعدة المدير لمروسيهم في تطوير مساراتهم الوظيفية

- التنقلات الوظيفية المؤقتة.

- شغل مكان المدير أثناء الإجازة.

- التدريبات المسائية بالمعاهد والجامعات.

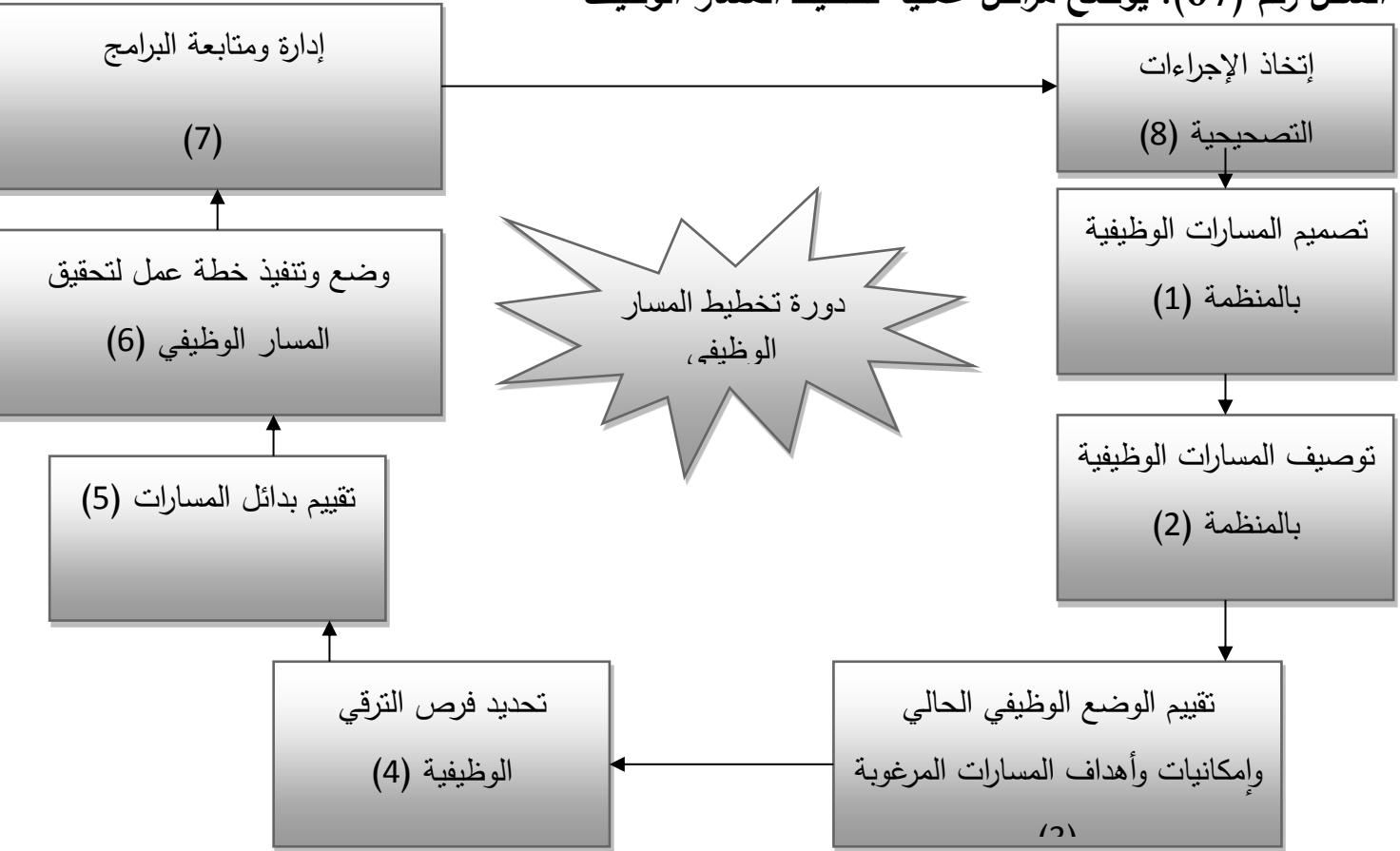
- إدارة وتقييم برنامج المسار الوظيفي:

الذي يتم من الإتفاق عليه بما في ذلك عمليات المتابعة والمراجعة المستمرة بغرض تقييم الأداء الفعلي و مقارنته بالأداء المتوقع بما يؤدي في نهاية الأمر إلى تشخيص مشكلات ومعوقات التقدم في المسار الوظيفي.

- اتخاذ القرارات التصحيحية:

قبل الإدارة اللازمة لحل المشكلات والتغلب على المعوقات بما في ذلك تعديل المسار في حالة تعذر الاستمرار في المسار الحالي¹.

الشكل رقم (07): يوضح مراحل عملية تخطيط المسار الوظيفي



المصدر : مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية

الإسكندرية، 2007، ص 222

¹ مصطفى محمود أبو بكر ، مرجع سابق، ص ص 220، 221.

4- خصائص التخطيط للمسار الوظيفي :

يمكن وضع برنامج تسيير المسارات الوظيفية لعمال المنظمة من خلال:¹

- التطور الفعال لإمكانيات المنظمة: تعرف المنظمة على إمكانياتها الحالية والمستقبلية مما يزيل أخطار تعويض العمال في حالة خروجهم من المنظمة.
 - التعرف على الفرص المهنية: مما يسهل على العمال الراغبين تغيير توجهاتهم المهنية.
 - تحقيق نوايا المنظمة: في القيام بعمليات إيجابية لتقوية صورتها الذهنية لدى العمال والعملاء.
 - تلبية حاجة التطور لدى العمال: تعتبر من أهم الأهداف التي يريد تحقيقها لعمال في مساره الوظيفي.
 - تحسين أداءات العمال: بفضل الخبرة المحصل عليها من خلال التنقلات الأفقية والعمودية.
 - رفع مستوى حماسة العمال وثقتهم: لأن المنظمة توفر لهم أسباب النجاح والتطور.
 - الكشف عن احتياجات التكوين: مما يساعد المنظمة على تعديل مشاريعها والاهتمام أكثر بالاستثمار في التكوين.
 - التقليل من عدم الرضا: يساعد المنظمة على إزالة إخطار عدم استغلال طاقات العمال.
- #### 5- نماذج ومداخل تخطيط المسار الوظيفي:

هناك دور لكل من المنظمة والعمال في تخطيط وتطوير المستقبل الوظيفي في المنظمة فالفرد يخطط ويطور حياته الوظيفية على ضوء قيمة طموحاته وقدراته واتجاهاته والمنظمة تدير هذا النشاط ويقع على عاتقها تخطيط تحركات العاملين وإعداد المسارات الوظيفية لهم وتطوير قدراتهم ومهاراتهم ولكن لابد من وجود نوع من التوافق بين احتياجات الأفراد وطموحاتهم الوظيفية وبين احتياجات المنظمة الحالية والمستقبلية من خلال سياسات إدارة الموارد البشرية ولكن لابد من التأكيد على أن تخطيط وتطوير المسار الوظيفي يهم كل فرد كما يهم المنظمة وكلاهما يسعى إلى التوافق مع الطرف الآخر.

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، منشورات قالمة، الجزائر، 2004، ص119.

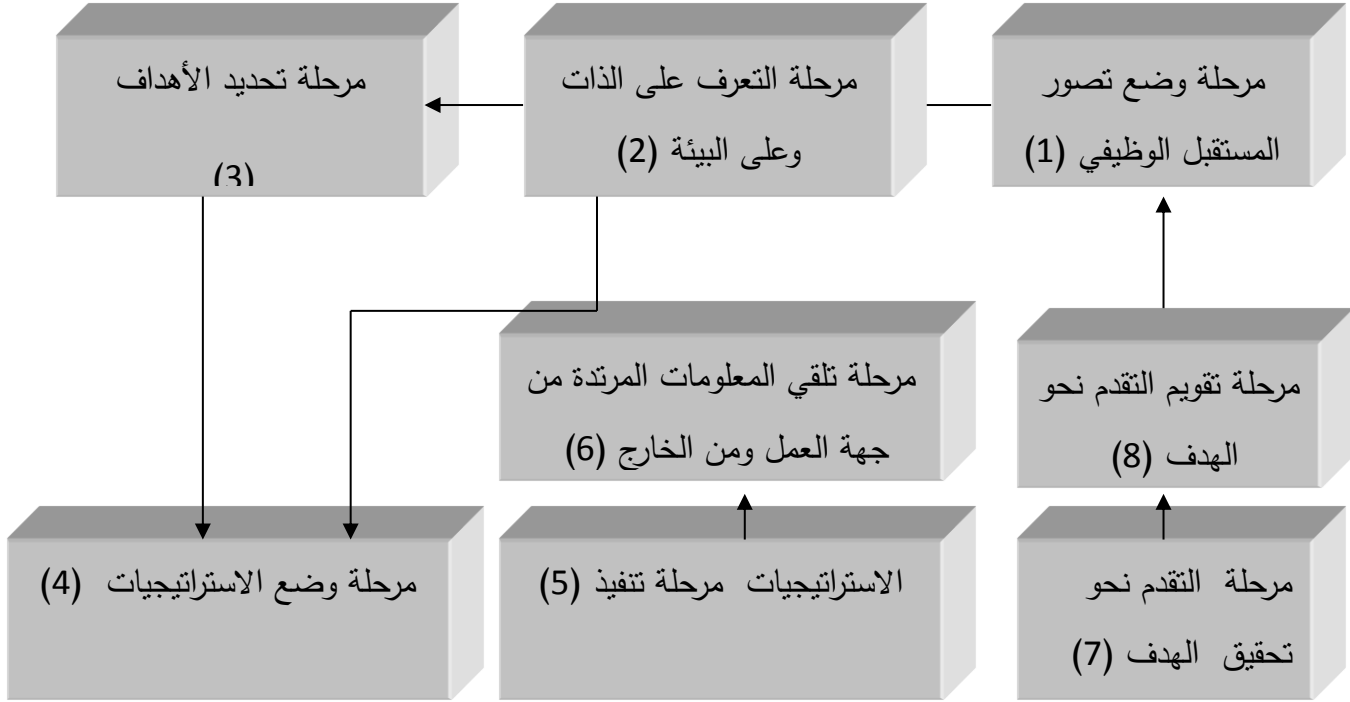
المدخل الفردي في تخطيط المسار الوظيفي:¹

يرتكز هذا المدخل على الدور الذي يقوم به الموظف ذاته لتخطيط وتطوير مستقبله الوظيفي لأن تحقيق الذات والإنجاز وتحقيق الطموحات هي رغبات تنطلق من الفرد ذاته وتدفعه إلى مزيد من العمل ولكن ليس كل فرد لديه الرغبة في الإنجاز والطموح وإثبات الذات فهناك من يفضل الاسترخاء والقبول بالواقع دون أن يجهد نفسه في البحث والتطلع إلى موقع أفضل، كذلك الحال بالنسبة للعاملين في المنظمات البعض منهم لا يجتهد في طلب المناصب الأعلى أو تنمية وتطوير نفسه للتقدم في مراكز أفضل مكتفياً بمشاهدة الآخرين وهم يسارعون من أجل الوصول إلى أهدافهم الوظيفية ويؤكد " كريتير وكنكي " على أن إدارة تخطيط النمو الوظيفي للفرد عملية مستمرة تشمل جمع المعلومات حول تحديد تصور للمستقبل الوظيفي والتعرف على الذات والبيئة المحيطة وتحديد الأهداف وتنفيذ الأهداف والحصول على معلومات مؤيدة ثم تحقيق الهدف وأخيراً تقويم مدى تحقيق الهدف.²

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الحديثة للنشر والإسكندرية، 2002، ص ص 262،263.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 239.

الشكل رقم (08): يوضح نموذج تخطيط وتطوير المسار الوظيفي على مستوى الفرد :



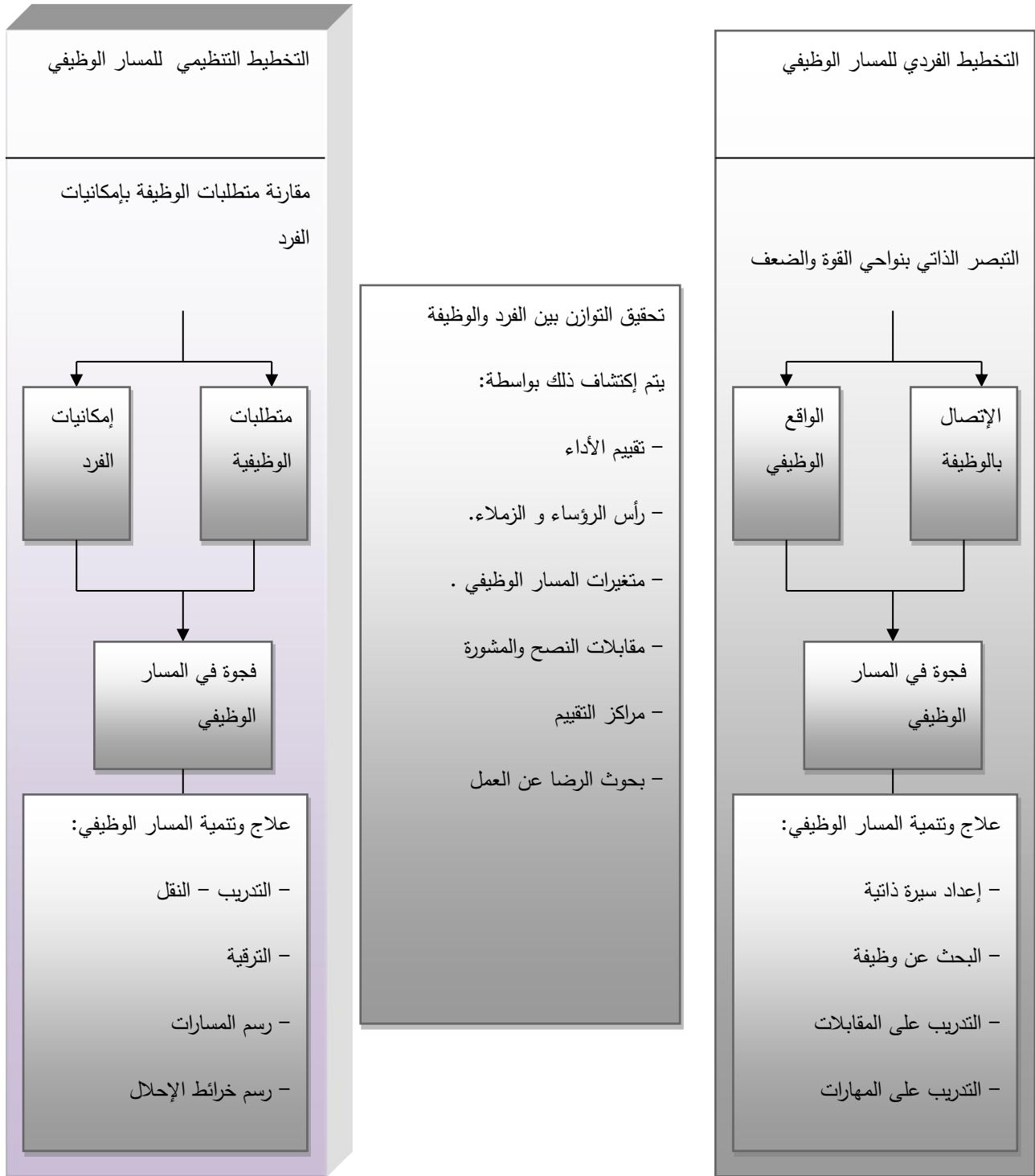
المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001 ، ص 239.

■ المدخل التنظيمي في تخطيط المسار الوظيفي:

ركز المدخل التنظيمي لتخطيط المسار الوظيفي على تحديد مسارات الخدمة الوظيفية التنظيمية في المنظمة، والتي توضح خطوط حركة انتقال العاملين بين الوظائف التي تتم عليها هيكلها التنظيمي من قاعدة وحتى قمته والتي يمكن أن تنتقل بينها الموارد البشرية خلال حياتها الوظيفية من بدايتها وحتى نهايتها¹.

¹ رشيد سعيداني، نحو تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لإدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدية ، 2011 - 2012 ص57.

الشكل رقم (09) يوضح نموذج تخطيط وتنمية المستقبل الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، سلسلة ابن مهارتك و تدرّب كيف تبحث وتحصل على أفضل وظيفة دليكَ

العلمي في تخطيطك لمستقبلك الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 18

6- مسؤولية تخطيط المسار الوظيفي:

إن فكرة التخطيط والتطوير الوظيفي الناجح سيتطلب عمل وتكاتف ثلاثة مصادر معا:

- الفرد.

- مسؤولية المدير.

- مسؤولية المنظمة.

- **مسؤولية الفرد:** لا يستطيع الفرد الاعتماد على الآخرين لتنمية خطته الوظيفية بل يجب أن يقوم هو بنفسه ببناء هذه الخطة، الفرد وحده هو الذي يعرف ماذا يريد تحقيقه من وظيفته وهذه الرغبات تختلف بالطبع من شخص لآخر، لذلك تقع المسؤولية الأولى على الفرد في بناء خطته الوظيفية وتتطلب منه العمل المستمر والجاد لأنها لا تحدث بطريقة آلية ومشكلة الفرد تتمثل في إيجاد الوقت اللازم لعمل مثل هذه الخطة الوظيفية، ويمكن للمنظمة المساعدة في بنائها من خلال توفير شخص مدرب ومتخصص يقدم له النصح والإرشاد ويمكن عمل هذا من خلال توفير المنظمة لبعض الوقت على فترات زمنية لمثل هذا النوع من التخطيط وعلى الرغم من مسؤولية الفرد الكبيرة في عمل الخطة الوظيفية، إلا أنه إذا صادف هذا عدم الإهتمام أو التشجيع والتوجيه من المسؤولين فإن الخطة لن تلقى النجاح.

- **مسؤولية المدير:** يتمثل المشكلة الأساسية للخطط الوظيفية في طريقة تفكير أو في موقف الرئيس المباشر تجاه الفرد فبالرغم من عدم إعتبار المدير المباشر متخصص في إبداء النصح والإرشاد فينا يتعلق بالخطط الوظيفية للفرد، إلا أنه يمكنه بل يجب عليه أن يلعب دورا في تسهيل تخطيط الفرد لمستقبله الوظيفي فيجب عليه توضيح كيفية بناء مثل هذه الخطط للفرد وكيف يمكن للفرد تقييم النتائج والاستنتاجات.¹

- **مسؤولية المنظمة:** تتمثل مسؤولية في تنمية الاختبارات المهنية أو الوظيفية وتعريفها أو توصيلها للأفراد في المنظمة فالمنظمة يجب أن تقوم بإرشاد وتوجيه الأفراد باهتمام للمسارات الوظيفية المحتملة

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2001، ص ص 238، 239.

مجموعة متتالية من الوظائف (معيد مدرس مساعد، مدرس، أستاذ مساعد) كي يستطيع الفرد الوصول إلى تحقيق أهدافه وبعد قسم إدارة الموارد البشرية هو المسؤول عن ضمان تحديث المعلومات عن الوظائف الجديدة الشاغرة أو المتاحة في المنظمة أو الوظائف التي تم إلغاؤها ولذلك يجب أن تعمل إدارة الموارد البشرية مع الأفراد ومديرهم حتى تكون المعلومات واضحة ودقيقة ويكون التداخل بين المسارات الوظيفية المختلفة مفهوما فبدلا من تحمل المنظمة مسؤولية الإعداد للخطط الوظيفية للفرد، فإنها يجب عليها تحديد الشروط وخلق البيئة التي تسهل تنمية الفرد لخطته الوظيفية.¹ أما على مستوى المنظمة ذاتها، فإن من الضروري أن تنشر رسالتها ورؤيتها، وفرص التدريب والتطوير والخيارات الوظيفية المتاحة فيها وبشكل أكثر تحديدا يمكن لمنظمات الأعمال أن تمارس عدة مهام في هذا المجال أهمها²:

- مساعدة الأفراد على التكيف مع متطلبات العمل الجديدة عليهم، والتي قد تكون مختلفة عن توقعاتهم السابقة قبل العمل، إذ على المنظمة أن تساعدهم على تنمية الثقة بأنفسهم والتعرف على زملاء العمل وبناء جسور الثقة والتعاون فيما بينهم.

- محاولة توفير فرص عمل تستثير الدافعية لدى العاملين.

- إعداد أوصاف وظيفية دقيقة تتوافق بشكل دقيق مع متطلبات العمل بما يوفر فرص استقرار وظيفي للعاملين فيها.

- توفير فرص لاكتساب الموظفين خبرات متنوعة وتعريضهم لمجالات عمل مختلفة، من خلال عملية التدريب والتناوب الوظيفي، والتفويض، مما يمكنهم ويمكن الإدارة من التعرف على فرص العمل المختلفة ووسائل الترقى للوصول إليها.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص 306.

² محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط1، 2010، ص 247، 248.

-تقييم الأداء بشكل موضوعي وعادل، مما يعطي الموظفين ورؤسائهم صورة واقعية عن إمكانيات الموظفين وطموحاتهم وقابليتها للتحقق.

ويتضح مما سبق أن التخطيط الوظيفي الناجح ينتج من الجهود المتضافرة من جانب الفرد ومديره المباشر والمنظمة فالفرد يقوم بالتخطيط والمدير يقوم بالإرشاد والتشجيع أما المنظمة فتقوم بتوفير الموارد والهيكل.

الجدول رقم (10) يوضح المسؤولين المشتركين بين دور الموظف والمنظمة في تخطيط المسار الوظيفي .



<ul style="list-style-type: none"> - تحديد أهداف تخطيط المسار الوظيفي - تحليل الفرد وتقييم أدائه وتكوين قاعدة معلومات محدثة عنه. - تصميم مسار وظيفي للفرد يتناسب مع تخطيط الموارد البشرية ومع قدرات وميول الموظف. - تصميم برامج تدريبية تعالج نواحي القصور وتصلح نقاط القوة لتنسجم مع مساره الوظيفي المخطط للفرد. - إعلام العاملين للوظائف المتاحة والمتوقع شغوها. - تقديم النصح للفرد عن أنسب سبل التطور الوظيفي والمسار الوظيفي المناسب 	<ul style="list-style-type: none"> - إدراك وتقييم ذاته - تحديد نواحي القوة والضعف - استكشاف مجالات وفرص التوظيف والتقدم - تصميم الأهداف من حيث: - تعزيز المهارات - تحديد فرص التقدم سواء داخل المؤسسة أو خارجها. - السعي للاستفادة من خبرات الزملاء القداماء أو مدير . - المبادرة والتفكير الابتكاري
---	--

المصدر: محمد عبده حافظ، الرؤية التخطيطية للقوى العاملة ، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة ط 2011، 1، ص 166.

7- معوقات تخطيط المسار الوظيفي:

يواجه التخطيط مسار مستقبل الموظفين الوظيفي وتحقيقه، بعض المعوقات التي يجب علينا شرحها وتوضيح السبل التي يمكن بواسطتها التخفيف من حدتها ونذكر منها: ¹

¹عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص ص 563، 564.

تضطر المنظمات بسبب التغيرات المتنوعة التي تحدث في بيئة عملها الداخلية استجابة لتغيرات البيئة الخارجية كتتويج سلعها وخدماتها أو تقديم منتج جديد أو إدخال التكنولوجيا... إلخ. إلى إعادة هيكلة أعمالها فتقوم بإلغاء وظائف أحيانا واستبدال وظائف قديمة بأخرى جديدة وذلك حسب الظروف هذه المتغيرات في عدد ونوعية الوظائف التي تحدثها إعادة الهيكلة تؤثر تأثيرا مباشرا في تخطيط مسارات المستقبل الوظيفي فتحدث فيه بلبلة، وإلغاء الوظائف واستحداث أخرى يعني ضرورة تغيير المسارات وتغيير متطلبات الوظائف الواقعة عليها ولتلاقي هذه المشكلة يستوجب الأمر جعل المسارات مرنة وكذلك مضمون برامج التدريب والتنمية أيضا وجعلها مستمرة لاكتساب الموارد البشرية المهارات المطلوبة للوظائف الجديدة وتهيئتها للتكيف معها.

إلى جانب المشكلة السابقة هناك مشكلة أخرى هي انتظار الموظف خلو الوظيفة أو الوظائف البديلة التي سيرقى إليها أو التي سينتقل إليها، فالمعروف أن الترقية لا تتم لو وظيفة أعلى إلا إذا كانت هذه الوظيفة خالية، وإذا لم يكن ذلك وجب على المرشح للترقية أن ينتظر خلوها لحين ترقية شاغلها أو إحالته على التقاعد أو أي سبب آخر هذا الانتظار يسبب مشكلة للمنظمة فطول هذه المدة يهدد طموحات الأفراد فيها وخاصة الأكفاء وتؤثر سلبا في معنوياتهم وأحيانا تدفعهم لترك العمل والإنتقال إلى منظمة أخرى تحقق لهم طموحاتهم.

أما المشكلة الأخيرة فهي أن تخطيط المسارات المستقبل الوظيفي تتعامل مع متغيرات مستقبلية فهي تسعى لأن تنتبأ بإمكانيات الأفراد وقدراتهم وماذا سيكون عليه في المستقبل وهنا التنبؤ قد يصدق وقد لا يصدق، لأن الإنسان كائن حي قابل للتغيير المستمر في شخصيته ومهاراته وميوله وقدراته النفسية والفسولوجية... إلخ. إما للأحسن أو للأسوأ وهذه التغيرات بنوعها تحدث إرباكات في تخطيط المسارات وتحقيقها، ولحل هذه المشكلة يستوجب الأمر إعادة النظر فيها كل فترة وتعديلها في ضوء ما توضحه نتائج تقييم الأداء.

ويترتب على المسار الوظيفي غير المخطط النتائج السلبية التالية:¹

¹ محمد عبده حافظ، مرجع سابق، ص 153.

- إهدار للخبرات المكتسبة في وظائف سابقة حين ينتقل الفرد لوظائف أخرى (سواء بالنقل أو الترقية) لا تحتاج لمثل هذه الخبرات.
- عدم القدرة على التخطيط المسبق للاحتياجات التدريبية وإهدار الفرص المتاحة لإعداد القيادات وذوي التخصصات النادرة حيث أنه غير معلوم مسبقاً نوع الوظائف التي يمكنه شغلها وما يتم ذلك.
- إهدار الأسس والمعايير الموضوعية في قرارات الترقية وتغليب الاعتبارات الشخصية المتميزة.

ثالثاً: الآلية والإجراء في تسيير المسار الوظيفي:

تتعلق هذه الاستراتيجيات بمختلف الوظائف التي تتولى مسؤولية توفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالمواصفات والمؤهلات والخصائص التي تتناسب مع حاجة الاستخدام داخل مختلف الأقسام الوظيفية بالمؤسسة حالياً ومستقبلياً .

تتمثل الوظائف التي تتولى تحقيق هذه المهمة في التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية من الاستقطاب والإختيار والتعيين حيث تشترك جميعاً في إنجاز أحدهم أهم الأهداف الإستراتيجية والمتمثل في ضمان تدفق الموارد البشرية في اتجاه مختلف الأنشطة داخل المؤسسة بالكمية والمهارة المطلوبتين.

1- التوظيف كآلية في تسيير للمسار الوظيفي .

مفهوم التوظيف:

يعتبر التوظيف من أهم مهام تسيير الموارد البشرية، ويعد أول مرحلة من مراحل المسار الوظيفي، كما أن التوظيف يرتكز على اختيار الأفراد الذين يستطيعون تقديم أداء جيد، والذين لديهم دافعية ورغبة في العمل وهذا يؤدي إلى تخفيض نسب الخطأ والخلل الوظيفي¹.

هي خطة معاصرة تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل وتتفق وتتكامل هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمؤسسة وتعمل

¹ وهيبة عيشاوي ، هجيرة عيشاوي ، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية ، العدد الثالث والخاص بفعاليات مؤتمر الدولي، المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليد، المجلد 2، العدد 3، 2015، ص 81.

على تحقيق رسالتها وأهدافها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها والتي من أهمها المنافسة الحادة بين المؤسسات.

كذلك استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي خطة قصيرة أو طويلة الأجل تتكون من مجموعة من الأنشطة تتمثل في برامج وسياسات تحدد وظائف ومهام إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة وتحتوي على مجموعة من الإجراءات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية ومستقبلها الوظيفي .

إن الهدف الأسمى لإدارة الموارد البشرية هي إيجاد قوة عمل مؤهلة تأهيلا عاليا وفعالة وقادرة على تحمل المسؤوليات داخل المؤسسة ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل¹.

وتسمح بتكليف الأفراد، الوسائل والنتائج حيث يقتضي حل المشاكل التي تواجه تطور المؤسسات للأخذ بعين الاعتبار رغبات واحتياجات المنشطين للأعمال الهياكل التنظيمية وكذا العادات المتضمنة داخل العمل التنظيمي وفي إطار المدخل الإستراتيجي تقوم الإدارة بتسيير أفرادها في شكل استثمار وليس كتكلفة حيث تبحث على تنمية هذه الموارد وذلك من خلال إدارة تعمل على تنشيط الأعمال والأداء الجماعي.²

-أنواع التوظيف³:

التوظيف الداخلي:

يقصد بالتوظيف الداخلي الترقية أحد العمال في المؤسسة الوظيفة الشاغرة، والتي تكون في العادة ذات مسؤوليات أعلى من مسؤولية الوظيفة الراهنة، كما يمكن أن تتم عملية النقل من قسم لآخر في حالة عدم إمكانية ترقية شخص ن نفس القسم.

¹ منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية التدريب، الحوافز رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010، ص ، ص 84،83.

² فضيلة حيمد، مرجع سابق، ص 67.

³ عبد القادر ناقة، استراتيجية التوظيف في المؤسسات المتعددة الجنسيات، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص: تنظيم وعمل، الجزائر 2010، 2-2011، ص ص 34، 35 .

ولترقية برامج وقواعد، إذ يجب مراعاة الأسس والمعايير لاختيار الأفراد المستحقين لها، وبهذه الأسس والمعايير يمكن اتخاذ قرارات كأدلة موضوعية تسهل على الأفراد تفهما والتعرف على المبررات التي تنطوي عليها.

ويشكل الأداء والأقدمية العاملان الأساسيان في تحديد الترقيات، فيشير الأداء إلى سجل الفرد وما يظهر منه خاصة فيما يخص المنجزات التي حققها الفرد في الماضي خلال مسار الوظيفي، كما تشير إلى طاقاته وقدراته ومدى استعداداته لتقبل متطلبات الترقية ويقاس الأداء عن طريق التقييم، أما الأقدمية فتشير إلى طول فترة الخدمة، تقاس منه الفترة التي ظهر فيها الفرد في الخدمة منذ تاريخ أول تعيين له.

إن الترقية تتركز على عمليتين إجرائيتين: العملية الأولى تتطلب اقتراح تحويل أو ترقية العمال الذين يود ترقيةهم إلى منصب أعلى تستجيب إلى برمجة منطقية مع استعمال جداول الترقية أو بطاقة التقييم، أما العملية الثانية فتعتمد على كون المؤسسة سوق للعمل وذلك بغرض العمل على الترشيح، وعليه يجب الإعلان عن الحاجة مع ذكر مواصفات ومميزات المنصب، كما يمكن لكل فرد أو عامل بالمؤسسة الترشح شرط أن تتوفر فيه الشروط اللازمة لذلك المنصب .

-التوظيف الخارجي:

يمكن أن تعتمد المؤسسة أيضا على التوظيف الخارجي لما يقرر مدراء هذه الأخيرة البحث عن المترشحين عندما تكون المؤسسة لا تمتلك الإطارات التي بإمكانها تنفيذ المهام في المناصب الجديدة أو الشاغرة، فالمؤسسة التي تتواجد في حالة توسيع كبير ولا تتوفر على يد عاملة كافية لا يمكن أن يرتفع عددها وبتناسب مع عدد المناصب الموجودة إلا عن طريق التوظيف الخارجي، وإن تطور سوق العمل والرفع من قيمة وأهمية الموارد البشرية تؤدي إلى البحث الواسع عن المناصب حتى على تلك التي تبدو بسيطة .

-أهمية التوظيف: يتمثل في ثلاثة أبعاد فيما يلي¹:

¹Lethielleux Laetitia, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Lextenso éditions, Paris, 2009 ,PP59 ,60.

- تكلفة العمال: وهي تكاليف متعلقة بالبحث عن العمال المناسبين وذلك على حسب المناصب المطلوبة للعمل.
 - الكفاءات المطلوبة في العمال: لابد من تحديد الخصائص في مستوى المؤهلات والكفاءات المطلوبة في العاملين.
 - الحضور النقابة: وهي متابعة وحماية حقوق الموظفين وذلك ضمن شروط العمل.
 - التغييرات التكنولوجية: وهي جميع التطورات التكنولوجية المطلوبة في عملية التوظيف وضرورة أن تكون متطورة.
 - تشريع العمل: توفير الأطر القانونية لمتابعة الموظفين.
 - العامل الاقتصادي : عندما يكون الوضع الاقتصادي غير مرغوب فيه المرشحين يبحثون عن الوظائف اخرى ومنه لابد أن تكون بيئة العمل الاقتصادي ملائمة للعمل .
- الاستقطاب :

- مفهوم الاستقطاب:

يعد تخطيط وإدارة المسار الوظيفي للعامل أداء استقطابية لجذب الموارد البشرية المؤهلة ،لأن العامل الذي يجد اهتماما من المنظمة في إدارة مساره الوظيفي سيسعى جاهدا للعمل لديها لأنها تحقق طموحاته ورغباته الوظيفية¹ .

يقصد به مجموعة من نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها وذلك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة، وفي الوقت المناسب وعلى ذلك يمكن القول بان نشاط الإستقطاب تكون المنظمة بحاجة إليه عندما تظهر نتائج تخطيط القوى العاملة وجود نقص في المورد البشري لديها خلال الفترة التي يجرى التخطيط لها أن العرض في سوق العمل يكون أقل من الطلب عليها وخاصة عندما يكون هناك ندرة في بعض التخصصات التي تهتم المنظمة بالحصول على حاجاتها منها².

¹ معاذ نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014، ص30.

² محمد الصيرفي ،هندرة الموارد البشرية ،مؤسس حورس الدولية للنشر والتوزيع ،الإسكندرية ،ط1، 2006 ، ص 236.

وبعد هذا النشاط من النشاطات المؤثرة في أداء المنظمة وفي قدرتها على بلوغ أهدافها الإستراتيجية فاستقطاب الموارد البشرية الجيدة وانتقاء أفضلها سيؤثر إيجابا في مستقبل المنظمة ذلك أن تنفيذ إستراتيجية المنظمة يتطلب المهارات التي لديها القدرة على تحقيق الأعمال بمستويات الكفاءة و الفعالية المرغوبة.¹

■ أهمية الاستقطاب: تكتسي أهمية الإستقطاب كونها تسهم في تحقيق الأهداف التالية:

- توفير عدد كبير من الأشخاص المناسبين لشغل الوظائف في المنظمة وذلك بأقل تكلفة ممكنة.
- المساهمة في تقليل عدد المتقدمين من غير المؤهلين لشغل المناصب بالمنظمة مما يخفض من تكاليف عملية الإختبار النهائي.
- الإسهام في تحقيق درجة عالية من استقرار القوى العاملة من خلال جذب مرشحين جيدين والإحتفاظ بالعاملين المرغوبين.
- تحقيق المسؤولية الاجتماعية والقانونية والأخلاقية من خلال الإلتزام بعملية البحث الصحيحة وتأمين حقق المقدمين المرشحين لشغل الوظائف.
- إن المساعدة في جذب مجموعة ملائمة ومميزة وذات كفاءة عالية تؤدي إلى خفض نفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية والتي تلي عملية الإختيار مثل التدريب.

مصادر الاستقطاب:

هناك مصدرين للاستقطاب:

- أ- **المصدر الداخلي:** حيث تعطي المنظمة الأولوية لأفرادها العاملين بها لسد الشواغر من الوظائف وذلك لقلة التكلفة التي يتميز بها هذا النوع من الإستقطاب كما تعتمد المنظمة من خلاله رفع الروح المعنوية بين الأفراد وزيادة ولائهم لها، وبالمقابل فإنه يفوت على المنظمة ضخ دماء جديدة من الأفراد الشغوفين والمتعطشين للعمل، كما يمنع الإستفادة من مرشحين يكونون أكثر كفاءة وتأهيلا وأفضل سلوك من خارج المنظمة.

¹ فضيلة حيمد، مرجع سابق، ص 69.

وتتمثل المصادر الداخلية في الأفراد المتوقع ترقيةهم أو نقلهم من وظيفة لأخر إما على شكل ترفيع أو تغيير وكذلك الأفراد الزائدين عن حاجة العمل بالإضافة إلى الإستفادة من الخبرات السابقة أي استخدام الموظفين القدامى الذين أحيلوا على التقاعد نظرا للحاجة.

ب- المصدر الخارجي:

تلجأ المنظمة إلى المصادر الخارجية عند عدم وفاء المصادر الداخلية بحاجاتها من العاملين المطلوبين للعمل، أو عندما ترغب في إضافة وتنويع الكفاءات فيها، وتتيح هذا المصدر فرص أكثر للاختيار نظرا لتعددتها وتنوعها وبالتالي إمكانية الوصول إلى قطاع عريض من المترشحين واختيار أفضلهم كما يتيح أمام المنظمة فرصة لإدخال دماء جديدة الأمر الذي يساعد على تطويرها وحث الموظفين بالاهتمام بعملهم وحفزهم على إكتساب معارف جديدة نظرا لوجود منافسة من المصادر الخارجية ومن أهمها نجد الجامعات والمعاهد والإعلان والانترنت ومكاتب التوظيف الحكومية والخاصة والمؤسسات العمالية والمهنية بالإضافة إلى مصادر أخرى¹.

- الاختيار والتعيين:

تمثل هذه امتداد لإستراتيجية الاستقطاب الموارد البشرية، حيث تشمل مفاهيم جديدة تتناسب التوجهات الحديثة في مجالات الأعمال وإدارتها.

- مفهوم الاختيار:

تعتبر عملية إختيار الموارد البشرية المؤهلة للعمل بالمنظمة أحد جوانب النشاط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة و بين مؤهلات و خصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة².

تتم ممارسة كافة أنشطة الإختيار من أجل تحقيق غرض واحد وهو زيادة فعالية قرارات الاختيار، فكل نشاط يمثل حلقة أو خطوة في العملية والتي يتولد عند توفير قدرة تنبؤية لمتخذ القرار للتعرف عما إذا كان المرشح للوظيفة سينجح في أداء مهامه إذا تم اختياره لها أم لا.

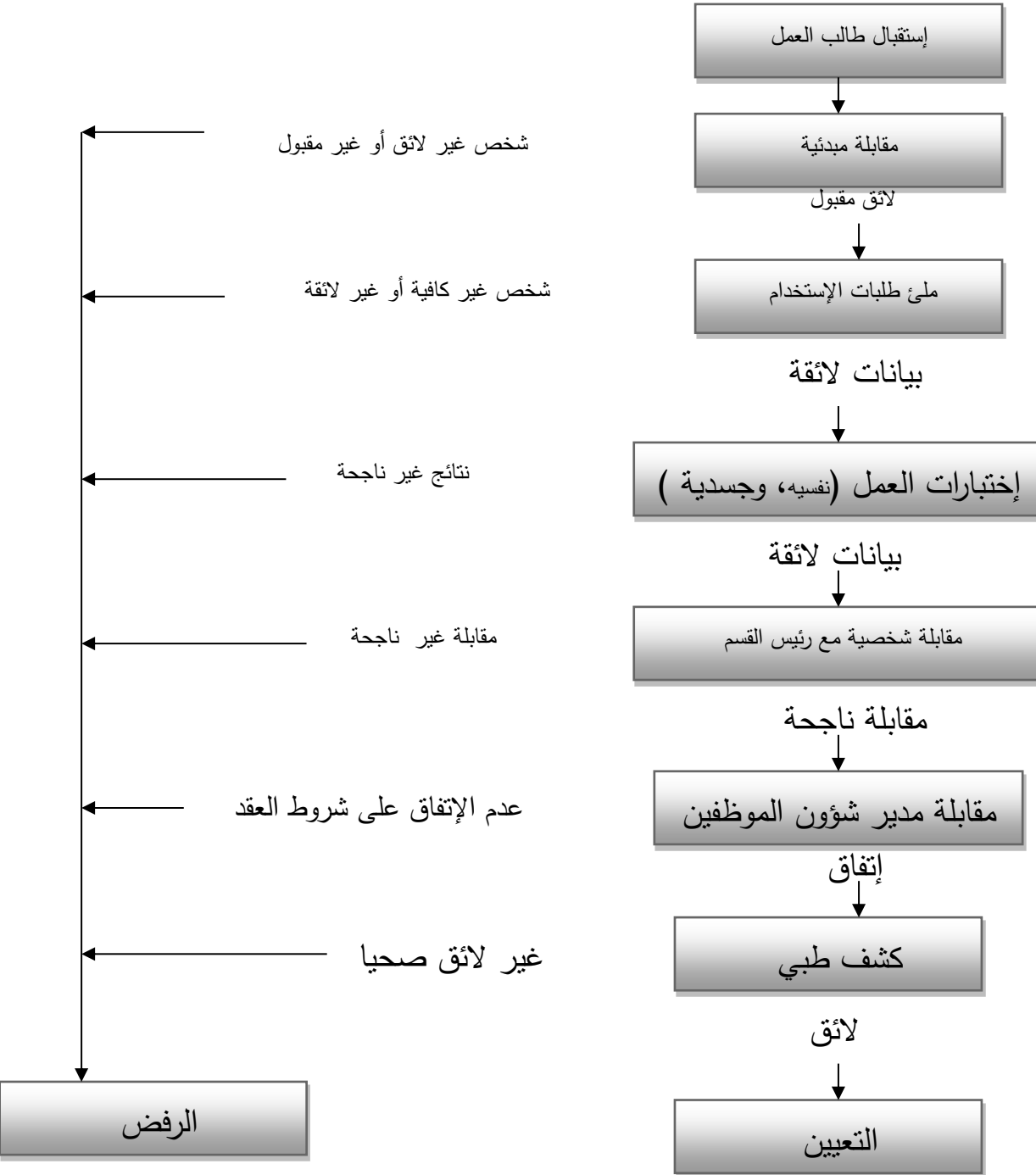
¹ رشيد سعيداني، مرجع سابق، ص 91.

² فضيلة حيمد، مرجع سابق، ص 70.

تظهر عملية الإختيار والتعيين في شكل برنامج مخطط يأخذ طابع نظام متكامل وتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، التغذية المرتدة وهدفها الاستراتيجي يتمثل في انتقاء أفضل المستقطبين بصورة يتحقق معها قاعدة إحداث التكامل والتوافق بين خصائص من يتم انتقائه وبين متطلبات الوظيفة المرغوب تعيينه فيها، ووظائف أخرى محتمل تكليفه بها مستقبلا ينظر في الوقت الحالي إلى تكلفة عملية إختيار وتعيين الموارد البشرية على أنها استثمار مستقبلي له عائد بشرط أن يتم تنفيذها بشكل علمي وصحيح ومن أهم الفوائد والمنافع الإقتصادية التي تجنيها المؤسسة من تحقيق ذلك نجد:

- الإختيار الجيد يوفر للمؤسسة موارد بشرية ذات إنتاجية عالية أي أن مخرجات أدائها سلوكها في العمل جيدة وأخطاؤها قليلة وهدرها للموارد ضعيف هذا كله يؤدي إلى تخفيض تكلفة الإنتاج.
- انتقاء الموارد البشرية بشكل جيد يسهل انسجامها وتطبيقها لثقافة المؤسسة التنظيمية ويوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة على تحقيق التفاعل والاحتكاك والتعاون.
- الإختيار الجيد ويوفر للمؤسسة موارد بشرية قادرة يكون بإمكانها تحقيق الفعالية في أداء المؤسسة الكلي وتقديم سلع وخدمات ذات جودة عالية تسمح بتدعيم موقف التنافس لزيادة حصتها في السوق.

الشكل رقم (10): يوضح خطوات التعيين



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية،

دار الجامعة الحديثة للنشر الإسكندرية، 2002، ص 197

- مفهوم التعيين: التعيين هو مرحلة بعد عملية إختيار المرشح بالخطوات السابقة وبعد القيام بجمع المعلومات الخاصة لجميع المرشحين للعمل لديها ،وتحميل وتفسير البيانات وإصدار قرار بشأنها إما بالرفض أو الموافقة فإذا كان الرفض فإن القرارات تحفظ في ملف واحد، أما في حالة التعيين فإنها تخصص ملفا خاصا لكل منها يحتوي على كل موضوعات التعيين بما فيها أمر التعيين¹.

-تقديم الفرد للعمل: بعد تعيين الفرد لا بد من تقديمه للمنظمة والوظيفة ولابد أيضا أن يتدرب الفرد على كيفية أداء وظيفته علاوة على ذلك فإن الفرد لا بد أن يقوم بتحديث مهاراته واكتساب مهارات جديدة وبعد تقديم الفرد للعمل والمنظمة وتدريب الفرد الجديد وتدريب الأفراد القدامى من المستويات الأساسية لإدارة الموارد البشرية وترتبط الحاجة لتقديم الفرد للعمل وتدريبه ارتباطا مباشرا بعملية تخطيط الموارد البشرية ويظهر الشكل التالي العلاقة بين تقديم الفرد للعمل والمنظمة وتدريب الفرد والمراحل المختلفة لإدارة الموارد البشرية.

تشمل عملية تقديم الفرد للعمل وتقديم الفرد للمنظمة، ووحدة العمل والوظيفة ويحصل الفرد على التوجيهات الفكرية من الزملاء العاملين معه وعادة ما تتميز التوجيهات والمعلومات التي يحصل عليها الفرد من زملائه بأنها غير رسمية وغير مخططة ،وغير دقيقة ومضللة ولذلك فإن قيام المنظمة بتعريف الفرد بالمنظمة بطريقة رسمية تمثل أهمية كبيرة ويؤثر البرنامج الفعال لتقديم الفرد للعمل تأثيرا فعالا وفوريا على الفرد الجديد بل قد يكون النقطة الفاصلة والحاسمة في نجاح الفرد أو فشله. وبغض النظر عن نوعية المنظمة أو الصناعة فإن تقديم الفرد للعمل الجديد عادة ما تتم عن طريق مستويين:

1- التقديم العام للمنظمة يشمل بعض الموضوعات التي تهتم كل العاملين.

3-تقديم الفرد للإدارة والوظيفة وهو يصف الموضوعات المتميزة والخاصة بقسم أو وظيفة معينة².

¹ عادل حسن ، زهير مصطفى زهير ، الإدارة العامة ، دار النهضة العربية، بيروت، 1978، ص 246.

² راوية حسن ،مرجع سابق، ص ص، 157، 158

2- التدريب كآلية في تسيير للمسار الوظيفي:

تتعلق بمختلف الأنشطة التي تتكفل بمهمة المحافظة على الموارد من خلال صيانتها وتطوير مهاراتها وتحفيزها حيث تشترك في تحقيق هذه الأنشطة مجموعة من الوظائف تتمثل في وظيفة تنمية وتدريب الموارد البشرية .

تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد برامج التدريب والتنمية التي سيحضرها الموظف مستقبلا، من أجل تهيئته لشغل الوظائف الواقعة على مسار مستقبله الوظيفي، فهذه البرامج من المفروض أن تغطي احتياجاته من المهارات والمعارف التي سبق تحديدها¹.

ويعتبر التدريب من الدعائم الأساسية في عملية التنمية الإدارية للمنظمات ولا تقتصر الاستفادة والمنفعة من التدريب على مصلحة المنظمات بل تشمل أيضا مصلحة الأفراد فالتدريب يساعد الأفراد بالقيام بأعمالهم بشكل أفضل أما التنمية فتساعد الفرد على القيام بالواجبات المستقبلية بطريقة أفضل من طريقة أدائهم الحالية²، ويركز التدريب على مساعدة أداء العمال في أعمالهم الحالية والتطوير يهيئهم للمراكز الأخرى في المنظمة ويزيد قدرتهم على التحول الى الأعمال التي ربما تكون غير موجودة، والتطوير يساعد العمال على التهيؤ للتغيرات في أعمالهم الحالية التي تنتج من التكنولوجيا الجديدة³.

- **تنمية وتدريب الموارد البشرية:** يتوقف نجاح المؤسسة في أعمالها على وجود عمال أكفاء متكونين جيدا ومحامين للعمل بجدية فالتدريب ليس وسيلة لإزالة عوائق التوظيف فقط بل هو إرادة المؤسسة واستراتيجياتها المهمة لتأمين تطوير العمال وتوفير فرص التقدم في مساراتهم الوظيفية وعليه فمن واجب المؤسسة أن تقوم بتصميم برنامج لتنمية وتدريب العمال والاهتمام بتطوير كفاءتهم باستمرار،

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص565.

² بسوني محمد البرادعي، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، (دليل علمي)، إيتراك للنشر والتوزيع، مصر، ط 1 2005، ص ص46،47.

³ عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، مفاهيم إدارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، مجلة كلية الرادين الجامعة العلوم، العدد32، 2013، ص189.

ومن واجب العمال إبداء الحماس والمبادرة في المشاركة لتحسين لمستواهم وفي تسيير مسارهم الوظيفي.

- **تعريف التدريب:** هو وظيفة من وظائف الإدارة الموارد البشرية، تهدف إلى تنمية كفاءات الأفراد من خلال توسيع معارفهم وتغيير سلوكياتهم وتطوير مهاراتهم في العمل، بما يتيح لهم التحكم في المتطلبات الحالية للعمل، ويساعدهم على تطوير مساراتهم الوظيفية، وتوسيع خياراتهم المستقبلية وفي هذا السياق فالتدريب يمكن أن يأخذ عدة أشكال وأنماط، من أجل الاستجابة لأهداف المنظمة في استخدام الكفاءات البشرية بعد تهيئتها وتنمية قدراتها، ويمكن أن نذكر هنا التدريب الموجه لتطوير الكفاءات، والتدريب الموجه للتمكين من المنصب، والتدريب لمرافقة التحولات المسار الوظيفي، مما يجعل التدريب حلقة قوية تربطه بادراه المسارات المهنية للأفراد وتجعله مرافقا لها¹.

والاهتمام بتطور المسار الوظيفي كظاهرة تنظيمية ليس لها تاريخ طويل، لكن التطورات التكنولوجية الحديثة أحدثت تغييرات عميقة في سوق العمل، مما أجبر القوى العاملة على تسيير حياتها الوظيفية وعدم تركها للصدفة والحظ، كما أدرك أرباب عمل المؤسسات، خاصة الكبيرة منها، أهمية كشف وتكوين قدرات العاملين فيها².

يعرف التدريب على أنه عملية تعديل إيجابي ذو اتجاهات خاصة تتناول سلوك الفرد من الناحية المهنية أو الوظيفية وذلك لاكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج لها الإنسان وتحصيل المعلومات التي تنقصه، والاتجاهات الصالحة للعمل وللاإدارة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة، والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى كفاءته في الأداء وزيادة إنتاجيته، بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور فعاليته مع السرعة والاقتصاد في التكلفة، وكذلك في الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق³.

¹ نعيمة بوسوسة، دور التدريب في مرافقة المسارات المهنية، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، المجلد 6، العدد 6، 2017، ص 242.

² ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013-2014، ص 57.

³ منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، ط 2، 2014، ص 241.

هو خبرات المنظمة التي تستخدم لتنمية أو تعديل المعلومات والمهارات والاتجاهات التي يعتنقها العاملون في المشروع.

وهو أيضا العمل على زيادة معرفة ومهارة الموظف أو العامل من أجل إتقان عمله المكلف به ولا يترك للمنظمة أمر الخيار فيما تقوم بالتدريب من عدمه، فالاختيار الوحيد هو متعلق بالوسيلة أو الطريقة.¹ وهو كذلك كل أنواع البرامج التدريبية التي يستفيد منها المورد البشري طلية حياته الوظيفية بالمنظمة، والتي تتلاءم مع متطلبات كل مرحلة من مراحل مساره الوظيفي وتجعل المورد قادرا على القيام بأعبائه الوظيفية سواء الحالية أو المستقبلية.²

وهو أيضا دراسة التوقعات الحالية والمستقبلية من الامكانيات الموارد البشرية بغرض وضع السياسات الاستقطاب.³

ويمكن القول ان التدريب هو عبارة عن عملية مخططة ومنظمة ومستمرة تهدف إلى تنمية مهارات وقدرات الفرد وزيادة معلوماته وتحسين سلوكه واتجاهاته بما يمكنه من أداء وظيفة بكفاءة وفعالية.⁴

- **تعريف التنمية:** يشير مصطلح التنمية إلى عملية إعداد وتطوير الأفراد لاستلام مسؤوليات مختلفة وأوسع داخل المستويات الإدارية التسلسلية فتنمية العاملين تركز على الوظائف المستقبلية في التنظيم حيث مع تطور المسار المهني للفرد سوف تبرز أهمية الحاجة إلى مهارات وقدرات الجديدة ذلك أن مصطلح التدريب والتنمية غالبا ما يستعمل لإعطاء معنى مزدوج لحالة واحدة فنحن نتطور وننمو خلال الحياة بسرعة أو ببطء وبشكل جيد أو بشكل سيء نتيجة لتجارنا ، والتدريب هو أحد حالات الحصول على التطور والتنمية.⁵

¹ اسهام العقون، محاولة لتحسين تسيير الموارد البشرية من خلال إعداد حصيلة اجتماعية ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2003-2004، ص 38.

² زيار نانو، استراتيجيات ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي ،مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية،جامعة البليدة، المجلد 8، العدد 2، 2017، ص 110.

³Bernard Martory, Crozet Daniel, Gestion Des ressources humaines. Pilotage social et performances, paris, 6 eme^e edition 2005 p90,

⁴ بلال خلق السكارنة، تصميم البرامج التدريبية ،دار المسيرة للنشر والتوزيع ،عمان، ط1، 2011، ص19.

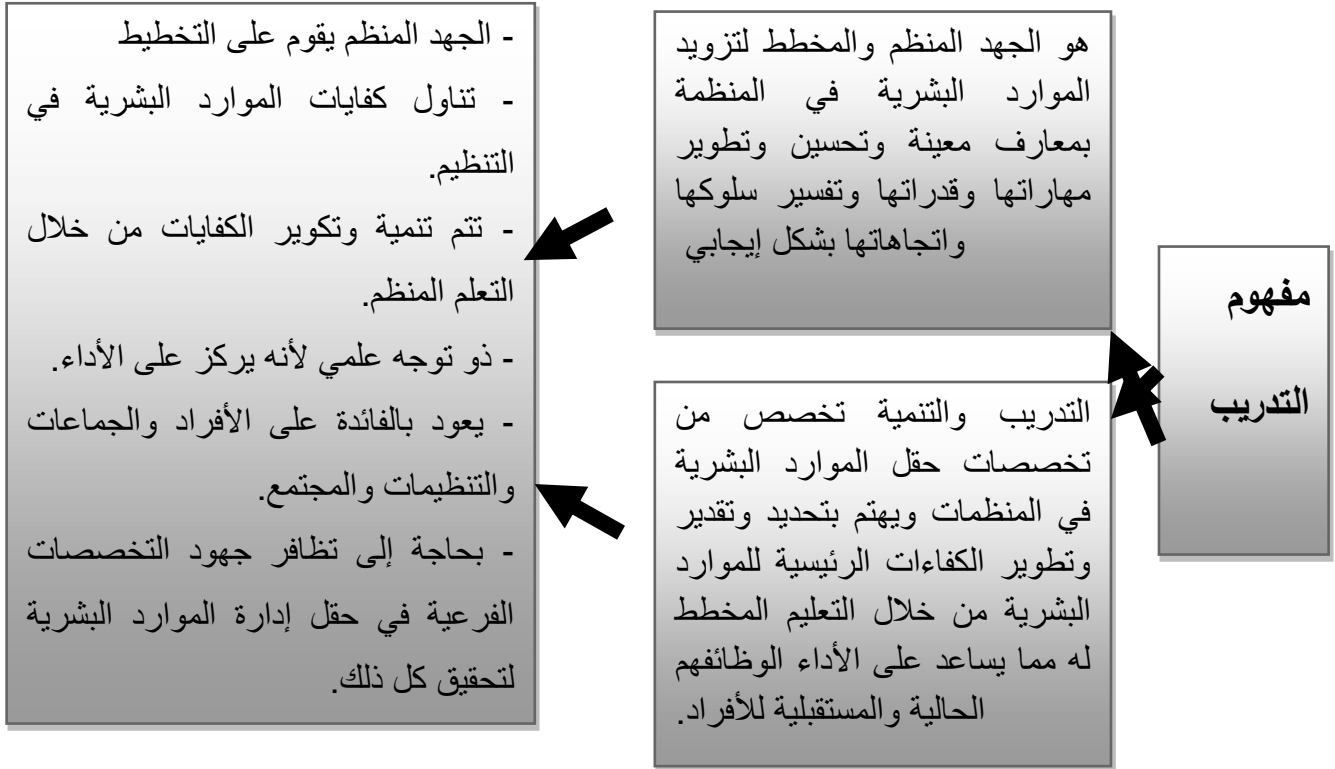
⁵حسن إبراهيم بلوط ،إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص 236.

ويحاول بعض الباحثين في التدريب أن يفرقوا بين التدريب للموارد البشرية في المؤسسات والتنظيمات الإدارية وبين تنمية تلك الموارد فيها فيحدد فريق منهم التدريب بوجه عام على أنه نقل مهارات معينة يغلب عليها أن تكون مهارات يدوية وحركية إلى المتدربين وتوجيههم لإتقان تلك المهارات إلى مستوى أداء مقبول، أما التنمية فيحددونها على أنها تطوير المهارات العامة للعاملين في مؤسسة ما ليكونوا أكثر تهيؤ لقبول تحديات جديدة أوكلت إليهم والواقع أن الفصل بين التدريب والتنمية يعكس الخلاف الفقهي بين الباحثين ولكنه لا يعني الكثير للمدرب أو المدير، ومن هنا فإننا نجمع بين مصطلحي التدريب والتنمية معا.

الجهد المنظم والمخطط له لتزويد الموارد البشرية في الجهاز الإداري بمعارف معينة وتحسين وتطوير مهاراتها وقدراتها وتعيين سلوكها واتجاهاتها بشكل إيجابي بناء¹.

¹ إبراهيم عبد الباري ، زهير نعيم الصباغ ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و العشرين، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان ، ط1، 2008، ص،ص 301،302.

الشكل رقم (11): يوضح مفهوم التدريب



المصدر : إبراهيم عبد الباري ، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي و

العشرون، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن، عمان ، ط1، 2008 ، ص 304.

ويتكون مفهوم التدريب والتنمية للموارد البشرية من شقين إثنين هما:

- التدريب والتنمية عملية إستراتيجية ينظر إليهما في الوقت الحاضر على أنهما عملية إستراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة وتعمل ضمن نظام وإستراتيجية أكبر من إستراتيجية المؤسسة وضمن إطار ودور الموارد البشرية فيها وتكون إستراتيجية التدريب والتنمية من مجموعة مخططة من برامج التدريب والتنمية البشرية المستمرة التي تهدف وتوسع لتطوير وتحسين أداء كل من يعمل في المنظمة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر من أجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد.¹

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 437.

- أهمية التدريب في تنمية المسار الوظيفي¹:

تتبع أهمية التدريب في تنمية المسار الوظيفي من خلال الفائدة التي يؤمنها التدريب لكل من الفرد والمنظمة في ان واحد.

بالنسبة للمديرين

-زيادة مهاراتهم في إدارة المسار الوظيفي

-تحسين عملية الاتصال بينهم وبين مرؤوسيه

-تنمية القدرات التخطيطية

-زيادة الوعي بالأمر التنظيمية

-القدرة على تحقيق الأهداف التنظيمية والأهداف الفردية².

بالنسبة للفرد:

زيادة ثقة العاملين في قدراتهم على أداء الوظيفة من خلال تحديد مستوى الأداء الحالي وتحديد مستوى الأداء المطلوب، لمعرفة وتحديد المعارف والمهارات والاتجاهات المطلوبة لتحقيق هذا الهدف.

-اعتقاد العاملين بأهمية التدريب من أجل الارتقاء في السلم الوظيفي لكون التدريب متخصص بحسب الوظيفة مع إمكانية زيادة فهم العاملين من خلال التدريب لكيفيات إدراك وتفعيل وإدارة مساراتهم الوظيفية.

-يؤثر على الطموح الشخصي والقدرة على التنافس الإيجابي.

-قدرة التدريب على تسهيل وتحسين علاقات العمل الافقية والعمودية مما يزيد من التفاعل الوظيفي الايجابي ويحسن من بيئة العمل إجمالاً، ويجعل الفرد يركز أكثر على محاولة بناء مستقبله الوظيفي.

بالنسبة لمنظمة:

¹ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص 94.

² محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص إدارة الأعمال، جامعة الازهر بغزة، 2011، ص47

- تحقيق التكيف المواءمة بين الأهداف الفردية والتنظيمية.
 - يقلص من مشكلات العمل وأخطاء الوظيفة ويحسن من المستوى الأداء التنظيمي العام.
 - نشر المعلومات عن التدرج الوظيفي في كافة المستويات التنظيمية
 - التقليل من تقادم العمالة وزيادة أرباح المؤسسات
 - تمكين العاملين وزيادة الولاء للمنظمة
 - تنمية القدرات التخطيطية
 - تحقيق الكفاءة والفعالية في العمليات والمخرجات التنظيمية¹.
- وذكر ديسلر 2003 بأنه من الضروري إتاحة الفرصة وتقديم البرامج التدريبية المناسبة للأفراد والتي تمكنهم من الترقى خلال مسارهم الوظيفي وتشجيع طموحاتهم.
- وفي المؤتمر العربي الثاني ذكر عن التدريب والمسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات العربية، وأن المسار التدريبي عبارة عن مجموعة البرامج التدريبية الإدارية والتخصصية التي تعدها الجهات المختصة من أجل توفير أنواع برامج التدريب المطلوبة لشاغلي الوظائف بشكل يضمن تزويد هؤلاء الموظفين بالقدرات والمعارف والمعلومات الضرورية لتطوير وتنمية مهاراتهم وخبراتهم من أجل تهيئتهم وإعدادهم لشغل وظائف ذات مسؤوليات ومتطلبات أعلى سواء أكانت إشرافية أو تخصصية².
- كما اشتملت أهداف التدريب على الأهداف التالية³:

- نقل المعرفة.
- الإحتفاظ بالمعرفة.
- زيادة مهارات التعامل مع الآخرين.
- تغيير الآخرين.

¹ سهام بلقري، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، المجلد 5، العدد 10، 2018 ص231.

² محمد بشير حسن مهدي .مرجع سابق،ص48.

³ زاهد محمد ديري ، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص 248.

- حل المشاكل.

العوامل الواجب توفرها في التدريب حتى يصبح مؤثرا في نجاح تنمية المسار الوظيفي:

حتى يصبح التدريب أكثر وفعالية في تنمية المسار الوظيفي يجب أن يراعي الخطوات والعوامل التالية¹:

-وضع وصياغة أهداف التدريب بشكل واضح لا لبس فيه وضرورة إطلاع الموظف على محتويات النشاط التدريبي قبل البدء

-ضرورة أن يتضمن التدريب تعريف بالمسار الوظيفي وما هي مختلف الوظائف في المنظمة والمهارات المطلوبة لشغل كل منها.

-استخدام وسائل وتقنيات التدريب الحديثة والتنوع في أساليب التدريب وخاصة المتصلة ببيئة العمل.

-تطوير أدوات موضوعية لتقييم أداء الموظف خلال مشاركته في البرنامج التدريبي

-متابعة أداء المتدرب بعد اجتيازه البرنامج التدريبي والتعرف على مدى التغيير في أدائه وسلوكه سواء كان إيجابيا أو سلبيا .

-ضرورة مراعاة التدريب الفروق الفردية في المهارات والإمكانات وهنا يمكن تمييز أربع مستويات:

- الموظفون الجدد: يجب أن يركز التدريب هنا على مد الموظفون الجدد بالمعلومات والمهارات العامة عن مختلف الوظائف المنظمة، أي القاء نظرة عامة على جميع المسارات الوظيفية المتاحة
- موظفون ذو مستوى مهارات بحاجة إلى تحسين: يتم إتباع برامج تدريبية خاصة لمعالجة نقاط الضعف فقط والعمل على تجاوزها.

- موظفون ذو مستوى مهاري يلبي التوقعات: هنا يجب أن يعتمد التدريب على مساعدتهم في المحافظة على الأداء الفعال في وظائفهم الحالية.

- موظفون ذو مستوى مهاري يفوق التوقعات: يجب أن يكون التدريب مبني على الاحتياجات المباشرة للموظف وعلي تعزيز قدراتهم لشغل وظائف أعلى من التي يشغلونها.

•

¹ دانيال طالب الحمصي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة العلوم الاقتصادية القانونية، المجلد 36، العدد 5، 2014، ص ص 495، 496.

3- الترقية المهنية كآلية في تطوير وتسيير المسار الوظيفي:

الترقية ضمن إجراءات مراحل تسيير المسار الوظيفي:

- **تعريف الترقية:** يطمح كل موظف خلال مساره الوظيفي وباستمرار إلا الارتقاء للممارسة وظائف أعلى، كما يمكن أن ينقل أو يحول من وظيفة إلى أخرى، وليس من السهل تحديد وسن قواعد محددة واليات تحكم هذه المتغيرات، وعليه فإن الفرد في أي مؤسسة قد ينتقل من وظيفة إلى أخرى، ومن اتجاهات هذا التنقل يهتما هنا النوع التصاعدي والذي يعرف باسم الترقية أو الندب لشغل وظيفة أعلى، نتج عنه زيادة في الراتب، زيادة في السلطة وتغيير في الأهمية الوظيفية¹.

وتعرف الترقية على أنها "وسيلة لتخطيط وتنمية المسار الوظيفي، حيث تلعب دورا مهما لكل من الفرد والمنظمة، فالفرد يحقق رغبته في النمو والترقي، وتحقق المنظمة رغبتها في تحقيق التوافق بين الفرد والوظيفة، وتحصل على أداء ورضا عالي"²، والمهم أن يتم النقل على أساس تحقيق التوافق، وعلى أساس علم وشرح كامل للعاملين، وعلى أساس تأهيل وتدريب الموظفين للترقية ويرى أحمد ماهر أن معيار التوافق بين الفرد في قدراته ومهاراته واستعداداته، وبين الوظيفة في مكوناتها ما تحتاجه من مواصفات فردية وهو معيار الأساسي للترقية³.

تعرف على أنها "تعيين الموظف في وظيفة أعلى من وظيفته الحالية بما يقترن ذلك من نمو الاختصاصات وتغيير في الواجبات وزيادة في المسؤوليات ويصاحب هذا التغيير اللقب الوظيفي مع زيادة في الأجر"⁴.

¹ صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2009، ص135.

² ليلي غضبان، الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، 2010، 2009، ص74.

³ أمال خراز، تأثير الأدوار الأسرية على المسار المهني، رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2013، ص40.

⁴ محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973، ص22.

ويمكن تعريف الترقية ببساطة بأنها: عملية نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى تتضمن زيادة الواجبات والمسؤوليات والصلاحيات وبصاحب الترقية عادة زيادة في المزايا المادية والمعنوي و التي يتلقها الموظف، أو كلاهما معا¹.

وقد حددت النصوص التشريعية والتنظيمية للوظيفة العمومية أنماط الترقية في المسار الوظيفي تشكل أحد الاهتمامات الدائمة للموظف والتي تعتبر في كثير من الأحيان نقطة التوتر بين الهيئة العمومية والموظف العام، كما أن مطالب التنظيمات النقابية اليوم لا تكاد تخلو من مطلب الترقية².

-أسس الترقية وأنواعها³:

قد تختلف أسس الترقية العاملين في الحياة المهنية حسب المؤسسات ولكن معظمها ينحصر فيما يلي:

✓ نظام الترقية على أساس الأقدمية يقصد بالأقدمية طول مدة خدمة الفرد التي تأخذ في الاعتبار عند ترقبته لوظيفة أعلى من وظيفة الحالية، فتعتمد هذه الترقية على نقطة أساسية وهي أن قضاء الفرد أطول في وظيفته الحالية يكسبه خبرة أكبر وأعمق بحيث تصبح له أولية الترقية على غيره.

✓ نظام الترقية على أساس الكفاءة: إنه لمن المنطقي جدا أن تقوم الترقية على أساس الكفاءة على اعتبار أنها مكافأة للفرد المنتج النشط ذي السلوك السليم، ولكن السؤال الذي يثار في هذا المجال كيف يمكن الكشف عن توافر عامل الكفاءة؟ في الواقع يمكن ذلك من خلال نتائج قياس وتقييم الأداء أو عن طريق إجراء اختبار أو اختبارات للمرشح للترقية لتحديد مدى كفاءته

✓ نظام الترقية على أساس الأقدمية والكفاءة معا: إن الجمع بين الأقدمية والكفاءة يكون أساسا سليما يقوم عليه نظام الترقية لكن هناك حدودا لهذا المرح، فمثلا في الوظائف العليا تتم الترقية على أساس الكفاءة وحدها، أما في المستويات الوظيفية الأدنى يفضل الجمع بين عاملين الأقدمية والكفاءة.

وتنقسم الترقية حسب مصادرها إلى شكلين متميزين⁴:

• **الترقية الداخلية:** والتي تتم داخل المؤسسة ومن أهم مميزاتها:

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق 2010، ص ص 249، 250.

² رابح قميحة، باديس بوسعيد، إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموح الوظيفية والعراقيل القانونية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، جامعة جزائر، المجلد 5، العدد 1، 2016، ص ص 11.

³ عبد الرحمان بن عنتر، مرجع سابق، ص ص 190، 191.

⁴ صبيحة عبد اللاوي، مرجع سابق، ص ص 135، 136.

- أنها تساعد العمال على الانسجام والتأقلم والاستقرار.
- إن الترقية من الداخل تحفز أكثر على العمل وتدفع العمال إلى زيادة إنتاجهم والتفاني في بذل جهودات أكبر خاصة إن كان ذلك يؤدي إلى ترقيةهم .
- تعمل على تحقيق الرضا عن العمل في الوظيفة مادام أن إمكانية الترقية والتدرج في الوظائف يقابلها التقدير المادي والمعنوي والأدبي.

• **الترقية من الخارج:** تفضل بعض المؤسسات الترقيات من الخارج بحجة إثراء الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة تجنباً للجمود ، وطبعاً هذا لأن ملء الوظائف من الخارج سيكون أقل تكلفة من التدريب.

- أنواع للترقية ومنها:

- الترقية الأفقية وهي ترقية العامل في الدرجة مقابل حوافز أو مكافآت مالية.
- الترقية العمودية: وهي ترقية العمال إلى الصنف أو الصنف أو القسم الأعلى في العمل.
- الترقية النوعية: وتتم على أساس تغيير نوع العمل، وتتطوي على زيادة فرص التطور.
- ترقية المكافآت: وهي بهدف مكافئة العمال عن طول مدة الخدمة التي تم قضاؤها في المنظمة.
- الجهود المبذولة، وفي الوقت المستغرق¹.

- أهداف الترقية²:

- 1- الاستخدام الأمثل للموظفين والاستفادة من مهاراتهم وقدراتهم للاستفادة القصوى من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب ، وتحقيق المواءمة المناسبة بين مقتضيات الوظائف والأفراد الذين يشغلونها، واختيار أفضل الأفراد لشغل الوظائف العامة والاحتفاظ بهم.
- إتاحة الفرصة الكافية للموظفين لتحقيق طموحاتهم لبلوغ أعلى المراتب.
- إشباع الحاجات المعنوية للموظفين في الحصول على التقدير وتحقيق الذات وتعزيز الرضا الوظيفي لديهم.

¹ منير نوري ،تسيير الموارد البشرية، مرجع سابق، ص 241.

² عبد القادر رياض، مرجع سابق، ص ص 159،160.

-إذكاء روح المنافسة بين الأفراد ودفعهم إلى المثابرة وبذل الجهد وتحسين الأداء والاستمرار في تنمية المهارات.

-تعميق الولاء لدى الموظفين ،وتغذية روح الإخلاص لديهم، من خلال الشعور بال التقدير الذي توفره الترقية لهم.

4- الاتصال التنظيمي كآلية لتسهيل وتسيير المسار الوظيفي :

تسهم سهولة انسياب الاتصالات ،وسرعة تدفق المعلومات ،وإمكانية حصول كل فرد في المنظمة عليها في الوقت المناسب في نجاح تنمية المسار الوظيفي ،حيث إن حجب المعلومات من شأنه أن يعوق اتخاذ القرارات المهمة والحاسمة ،لذلك فإن صنع واتخاذ القرار في المنظمات لا يتم من قبل معزولين عن بعضهم ،لكن الأكد أن مخرجات مرئيات شخص ما تصبح هي المدخلات لشخص، لذلك ففي كل خطوة، نجد عملية اتخاذ القرار تعتمد على حجم المعرفة والمهارات المخزنة في كل ذاكرة الموظفين الرسمية وفي قواعد بيانات المنظمة وبرامج الحاسب الالي ،ونظرا لهذا الترابط المدعوم بشبكة واسعة الاتصالات الرسمية جزئيا وغير الرسمية جزئيا، فإن اتخاذ القرار عبارة عن نظام منسق من العلاقات¹.

-تعريف الاتصال التنظيمي:

لا يمكن أن نتخيل مؤسسة بدون شبكة من الاتصالات تتقل المعلومات من الإدارة إلى الموظفين أو العكس ،فال اتصال يحدد مجموع أنشطة المؤسسة من أجل إعطائها أحسن صورة سواء داخليا أو خارجيا ، ويحفظ الموارد البشرية للحصول على حصة من سوق المنتجات أو الخدمات² .

ويمكن تعريف الاتصال بأنه عملية يتم بموجبها نقل أو تحويل معلومات وأراء وتعليمات و من جهة لأخرى قد تكون فردا أو جماعة وذلك من أجل احاطتهم بها والتأثير في سلوكهم وتفكيرهم وتوجيههم

¹ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي ، رسالة ماجستير العلوم في الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،الرياض ،2011، ص39.

² أمينة جاب الله ، سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،تخصص تحليل اقتصادي جامعة ،2013-2014، ص16.

الوجهة الصحيحة المطلوبة باستخدام وسيلة اتصال مناسبة بهدف ضمان استمرارية العمل في المنظمة¹.

يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المنظمة في تحقيق أهدافها إذ أن كافة الأفراد العاملين في المنظمة يتعاملون مع بعضهم من خلال وسائل الإتصال المختلفة من أجل تسيير كافة الأنشطة المراد تحقيقها، إذ أن الاتصال بمثابة الوسيلة الاجتماعية التي يحقق من خلالها الأفراد سبل التفاهم والتفاعل البناء في إطار تحقيق الأهداف المبتغي إنجازها.

والإتصال التنظيمي هو ذلك الإتصال المتواجد في المؤسسة، وينحدر من السلطات و يشارك في تسيير الأفراد، بمعنى في التأثير في دافعية الأفراد والتماسك الاجتماعي للمؤسسة، وتستعمل في هذه الاتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية ولوائح الإعلانات².

ويعرف على أنه العملية أو الطريقة التي تتم عن طريقها انتقال المعرفة من شخص لآخر حتى تصبح مشاعاً بينهما وتؤدي إلى التفاهم بين هذين الشخصين أو أكثر وبذلك يصبح لهذه العملية عناصر ومكونات، ولها اتجاه تسيير فيه ويؤثر فيها، مما يخضعها للملاحظة والبحث والتجريب والدارسة العلمية بوجه عام³.

- أهداف وأهمية الاتصالات:

يرى بعض الكتاب أن أهداف وأهمية الاتصالات تتمثل في الآتي⁴ :

- تفهم الفرد للعمل المكلف به.
- تحديد مشكلات ومعوقات العمل.
- تدعيم مفهوم العلاقات الإنسانية.
- تحقيق التماسك في الأداء.

¹ على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، ط 1، 2004، ص153.

² جلال الدين بوعطيط، الإتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008-2009، ص37.

³ محمد محسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص283.

⁴ توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، مصر، 2014، ص 370.

- تقليل الإشاعات في التنظيم.
- تحقيق الفعالية لعمل الإدارة.
- تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.
- تدعيم العلاقات مع المجتمع .
- تحصين روح الفريق المتعاون .
- إقامة علاقات طيبة مع الآخرين.
- رفع الروح المعنوية للعاملين .
- توجيه سلوك العاملين نحو الأمور المرغوب فيها.
- تحقيق انسياب وتدفق المعلومات.
- وضع كافة المعلومات أمام متخذي القرار .
- التنسيق بين جهود العاملين.
- توصيل قرارات القيادة إلى القوى العاملة.
- إيجاد مناخ عم مناسب.
- الإلمام بأسس إعداد المكتبات.
- لا يتم عمل بدون اتصال.
- عناصر الاتصال التنظيمي ووسائلها:

لفهم الاتصالات ووسائلها لابد من التعرف على العناصر التي تتكون منها عملية الاتصال، والوسائل التي يمكن تسخيرها في ذلك، والطرق المتبعة عادة لإيصال المعلومات.

لقد اقتبس شانون وويفر نموذجاً لعملية الاتصال من هندسة الاتصالات لتطبيقها في العلوم الاجتماعية، وتتمثل في خمسة عناصر، المصدر المرسل، الرمز، المستقبل، الوجهة.

مما سبق نستنتج ثلاثة عناصر ضرورية كحد أدنى في أي اتصال، يتمثل العنصر الأول في المرسل ويدخل في ذلك كل من الإنسان والآلة، أما العنصر الثاني فهو المستقبل، ويتكون بدوره من الإنسان أو الآلة أو الاثنين معاً، بينما يتمثل العنصر الثالث في القناة الموصلة من وسائل المختلفة لهذا فإن فعالية الاتصالات بالمؤسسات ترتبط بمدى فعالية هذه العناصر الثلاثة

تتمثل تكنولوجيا الاتصال وقنواته في كل من الهاتف الثابت والجوال، والآلة الراقنة والتلكس والتلغراف وأجهزة التصوير، والنسخ التلغرافي، والحاسوب، وشبكات الاتصال الإلكتروني إنترنت، والبريد الإلكتروني، والتلفزيون المغلق، وغيرها من أجهزة الإعلام والاتصال التي ينصب عليها اهتمام الباحثين لتطويرها. وغيرها من أجهزة الإعلام والاتصال التي ينصب عليها اهتمام الباحثين لتطويرها وقد خطت خطوات عملاقة الى الأمام مع انتشار الأقمار الصناعية وأجهزة البث و الاستقبال.

ويمكن إيجاز طرق الاتصال المتبعة فيما يلي:

- اتصال مباشر بالمسيرين.

- إعطاء تعليمات سريعة.

- تكوين لجان مختلطة.

- تنظيم جمعيات عامة.

- إجراء لقاءات مع الممثلين النقابيين.

- بعث الرسائل.

- استعمال المعلقات والكتابات.

- إصدار نشرات داخلية.

- بث أشرطة عن طرق نسق مغلق للتلفزيون.

- بث الإشاعات .

- إحداث مواقع في الإنترنت.

- إرسال رسائل إلكترونية¹.

ولفهم أكثر عملية الاتصال، سنعرض في هذا المقام العناصر الأساسية التي يبني عليها نظام الاتصالات:

-المصدر المرسل: الجهة التي تصدر عنها المعلومة الرسالة .

-الرسالة :هي الفكرة التي يراد إبلاغها

¹ غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، اساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 2016، ص 92،91.

-قناة الاتصال: وتتمثل في الوساطة التي نستعملها المرسل لإيصال رسالته وتتأثر بعوامل كثيرة من بينها محتوى الرسالة وطبيعتها ،عالمي الزمن والمسافة .

-المرسل إليه المستقبل: وهو الذي توجه إليه الرسالة .

يضاف الى هذي العناصر الأساسية عنصر اخر هو:

-الاستجابة: ويتمثل في رد الفعل أو السلوك الذي يصدره المتلقي جراء تلقيه الرسالة، وقد يمتد إلى ما

يسمى بالتغذية الرجعية التي من خلالها يتم تقييم مدى نجاح عملية الاتصال

وتأخذ الاتصالات عدة أشكال تبعا للوساطة المتبعة (لفظي /غير لفظي) صفة الاتصال (رسمي/غير

رسمي) النمط المتبع (نظام السلسلة، العجلة، النجمة، الشبكة الدائرية) الاتجاه (الاتصالات النازلة

،الصاعدة ،الأفقية).

وسائل الاتصال:

يمكن التمييز بين نوعين من الوسائل هي:

-الاتصالات اللفظية: وتتمثل في الاتصال المباشر (وجها لوجه) ،أو الاتصال بالهاتف ،أو عن طريق الكتابة.

-الاتصالات الغير اللفظية :وهي أي رسالة ترسل وتستقبل مستقلة عن الكلمة المكتوبة أو المقروءة وتتمثل في مختلف الإيحاءات .

-الاتصال الرسمي والاتصال غير الرسمي: فالالاتصال الرسمي هو ذلك الذي يتم في إطار القواعد

واللوائح التي تحكم المنظمة ويتبع القنوات والمسارات التي يحددها البناء الرسمي فهو في إطار التنظيم

الرسمي، مبرمج ومخطط من حيث الاتجاهات وهي:

-الاتصالات النازلة من أعلى إلى القاعدة :يأخذ في الحسبان تسلسل السلطة الهرمية يهدف إلى

إعطاء التوصيات والتوجيهات والقرارات المتخذة في قمة الهرم.

-الاتصالات الصاعدة :نتجه المعلومة في القاعدة إلى رأس الهرم ،وتهتم بتقديم المستخدمين

المعلومات إلى المشرفين فيما يخص اهتمامات العمل وتقديم الاقتراحات وكذلك الشكاوي.

-الاتصالات الأفقية: وتتم على نفس المستوى الإداري في التسلسل الهرمي كأن تكون اتصالات على مستوى رؤساء المصالح التنفيذية.

أما الاتصال الغير الرسمي فهو الذي ينشأ بين أفراد جماعات العمل بصفة تلقائية، فهو يتميز بالمرونة في إقامة أنماط الرغبة متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم وهو يلعب دور هام في تنمية روح التعاون بين أعضاء المنظمة ويساعد أكثر على التكيف في مكان العمل¹.

¹ أحمد مرزوق، التوظيف في المؤسسة الأجنبية وأثره على تكيف العمال الجزائريين ، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم عمل جامعة الجزائر 2008 - 2009، ص ص 70، 71.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل تسليط الضوء على تسيير المسار الوظيفي وتخطيط المسار الوظيفي وذلك اتباع مجموعة من الممارسات لضمان تحقيق توافق بين متطلبات الفرد والمنظمة معا ، بدء بطبيعة المسار الوظيفي من تحديد الجيد لاحتياجات المنظمة من الأفراد مرورا بالقيام بعملية التوظيف ذلك توجيه الأفراد الجدد في وظائفهم وتدريبهم وترقيتهم ورسم المسارات الوظيفية السليمة كل هذا يدل على نجاح المؤسسة قبل كل شيء في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق هدفين معا من إتاحة الفرصة لتقدم الوظيفي من تكوين قوة بشرية منتجة راغبة في العمل كلما أدرك العاملون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد ادائهم وانتمائهم للمنظمة، وبعدها تناولنا تخطيط المسار الوظيفي والتي توضح خطوط حركة انتقال العاملين بين الوظائف التي تتم عليها هيكلها التنظيمي من قاعدة وحتى القمته .وخلصنا في النهاية اهم الاليات واجراءات التسيير المسار الوظيفي المساهمة في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الفصل الخامس

الفعالية التنظيمية

تمهيد :

الفعالية امر هام في حياة المنظمات نتيجة التطور الكبير و المنافسة الشديدة من اجل البقاء والاستمرار ونتيجة لهذا تطورت المنظمات وازدادت أهميتها في المجتمع وأصبح لقاءها مرهونا بقدرتها على المنافسة، وقد سعى عدد من الباحثين والمهتمين الى ايجاد نظرية تعتمد على المنظمات لكي تكون فعالة ، وعموما أصبح موضوع الفعالية التنظيمية من المواضيع المعقدة في العصر الحالي نظرا لتعقيد ظاهرة التنظيمية ، وهذا ما جعل مفهومها يختلف من باحث لأخر ، بالإضافة الى الصعوبة في تحديد مؤشراتها وتحديد طرق قياسها بسبب تعدد واختلاف المداخل التي تناولتها .

أولاً : ماهية الفعالية التنظيمية

1- تعريف الفعالية التنظيمية:

رغم الصعوبات التي يواجهها المختصون في دراسة السلوك التنظيمي وكذا نظريات التنظيم والتسيير بسبب حداثة الأدبيات السيكلوجية في هذا المجال الا ان مفهوم الفعالية اصبح مع تواصل الدراسات والأبحاث نقطة اساسية لا بد من الارتكاز عليها في نظريات التنظيم ، اذ تمثل الفعالية في الأدبيات الادارية والتنظيمية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام ولا يمكننا الحديث عن تطور واستمرار نمو منظمة معينة دون اللجوء الى تحديد درجة فعالية الأسس والقواعد التي تم ضبطها داخل التنظيم وكذا امكانية التعرف على مدى قدرة هذه القواعد على تحقيق جميع الأهداف المرجوة.

وأهم ما يلاحظ اي باحث في مجال الفعالية التنظيمية صعوبة تحديد مفهومها بسبب الاختلاف في التعريفات المقدمة من طرف المختصين، اذ لكل مختص وجهة النظر الخاصة به، ويمكن جوهر الاختلاف حول الأسس الإدارية والتنظيمية التي يجب التركيز عليها اكثر من غيرها، اذ يرى بعض المختصين ان تحقيق الأهداف من اهم الأسس، كما واجه الباحثون في ميدان السلوك التنظيمي مشكلة عويصة في تحديد مصطلح الفعالية التنظيمية، ذلك ان الأدبيات السيكلوجية في هذا المجال لازالت في بدايتها فتعددت التعاريف واختلفت باختلاف المدارس التي ينتمي اليها هؤلاء المفكرين.¹

ومن الناحية اللغوية فان الفعالية "efficacité أو efficacy أو efficiency "أتعني القوة أو القدرة على التأثير والشيء الفعال "efficacious,efficace" هو الشيء المؤثر أو الذي يترك أثراً، وفي بعض الحالات يتم استخدام مصطلح الفاعلية كمرادف للفعالية بالرغم أن الفاعلية وهي مشتقة من كلمة "فاعل" والتي تعني القائم بالشيء، يقصد بها ان يكون الشيء نافذا فاعلا، والفاعلية يرتبط استخدامها بالجوانب التقنية، في حين يرتبط استخدام الفعالية بجوانب الاقتصادية وفي هذا السياق فان أكثر الطرق فاعلية من الناحية التقنية يمكن ان لا تكون مبررة اقتصاديا بمعنى ان تكون غير فعالة ، كما

¹ هناء مارس، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين ، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة، مجلد 2، العدد 10، جوان 2017، ص 388.

يستخدم ايضا مصطلحان الكفاءة والكفاية ليعنيان الفعالية، وحقيقة الأمر ترتبط الكفاءة في استخدامها بالقدرة على اداء العمل اي بالمهارات في حين ترمز الكفاية الى ما يكفي وبغني عن غيره. ان الفعالية في مفهومها الواسع تعني القدرة على اعطاء النتائج المرجوة ، اما المفهوم الضيق فيرتبط بالمجال المحدد الذي يشكل مضمونها فعلى سبيل المثال الفعالية في مجال الهندسة والفيزياء تعني الكفاية اي نسبة العمل المفيد الذي تبذله الآلة او العامل الى الطاقة المبذولة في ذلك¹. وتعرف الفعالية "كذلك من حيث تحديدها فعالية الشخص أو المنظمة من خلال قياس تحقيق أهدافها"².

فلقد عرفها كيرشوف Rchoff.B.A بأنها "مقياس لأداء المنظمة نسبة لأهدافها". ويعرفها أندوسون Anderson.C. R بأنها: "قياس مستوى انجاز الأهداف وكيف يمكن للمدراء بلوغ اهدافهم" فيما يرى الباحث هنري كلود دوبيتينييز Claude de Bettignies Henri ان مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من اجل تطوير المنظمات وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع اهداف المنظمة³. وعرفها Freeman and Hannan على "انها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية والنتائج المتحصلة"⁴.

ويعرفها كذلك: "بأنها درجة او مستوى التمييز في تحقيق الأهداف على مدى حياة المنظمة"⁵.

¹ طارق تواتي، الاستثمار في الموارد البشرية و اثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية، مقارنة تحليلية لتقافة المؤسسة والمؤسسة ، رسالة ماجستير، علم الاجتماع تخصص ،تنظيم وعمل ،جامعة الأغواط، 2011-2012 ص116

²Jen Mari Peretti , Dictionnaire des ressoures humaines , librairie vuibert, paris.2008 ,p106.,5^eedition

³ نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظري والتطبيق، عالم الكتب الحديث، الأردن، ط1، 2009، ص195.

⁴فاطيمة بوهلال ، زهرة بوقلي ،علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر ، العدد 7 جانفي 2016، ص14.

⁵سعيد محمدي المصري.التنظيم والإدارة،-مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص333.

فقد عرفها برنارد Barnard الفعالية على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها. وبمعنى أكثر وضوحاً فإن المنظمة تتسم بالفعالية حينما تستطيع تحقيق أهدافها، أما إذا فشلت المنظمة في ذلك فإنها تتصف بعدم الفعالية، وهكذا فإن الفعالية وفق هذا المفهوم ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها ، وبدرجات متفاوتة¹.

ويمكن ان نضيف ايضاً تعريف "قاموس علم الاجتماع وعلم النفس" للفعالية التنظيمية عي انها "قدرة التنظيم على تحقيق أهدافه المحددة له دون ان يعرض موارده المادية أو التنظيمية للخطر والاستنزاف².

وقد عرفها ميلز Miles "بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الاستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها، والتي تضم الأفراد والأعضاء المؤسسون والمساهمون، المؤسسات ذات العلاقة (الموردة) والمؤسسات المنافسة"³.

ويرى كل من "باري" Barry وميلس "أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية هي: الترقية الوظيفية ، التقويم الكلي للنشاطات والإشراف⁴.

وعرفها ألفار على أنها قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها⁵.

وعرفها علي شريف بأنها: "هي عمل الأشياء الصحيحة في الزمن المناسب والطريقة الملائمة".

¹ كمال قرابة، المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية في الهيئات في ضوء مدخل الأهداف، رسالة ماجستير التربية البدنية والرياضية، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، جامعة الجزائر 3، 2012-2013، ص 74.

² حنان بوشلاغم ، واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات ، جامعة الجزائر 2، المجلد 5، العدد 1 ، 2016، ص 201.

³ الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال جامعة الجزائر 3، 2009-2010، ص 18.

⁴ حنان بوشلاغم، مرجع سابق، ص 201.

⁵ وليد بخوش ، أسماء نصيب، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية ، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي المجلد 14، العدد 2، ديسمبر 2017، ص 277 .

ويشير "كوربيد" الى ان الفعالية هي تعظيم العائد للمنظمة بجميع الوسائل وهي مقياس للأداء نسبة إلى الأهداف.

ويستند هذا التعريف في تحليله للفعالية التنظيمية من التركيز على قدرة التنظيم على تحقيق اهدافه المتمثلة في الاستمرار والبقاء فقط والتركيز على النتائج المادية المراد تحقيقها الى معايير أخرى مثل الروح المعنوية لدى العمال والرضى الوظيفي والاستقرار الوظيفي¹.

فكل باحث تناول مشكل تحديد مفهوم الفعالية بمنهجية مختلفة وبالتالي كل واحد منهم قدم قائمة مختلفة من المؤشرات ومن بين اسباب اختلاف الباحثين في تحديد مفهوم الفعالية نذكر ما يلي:
ان نتائج الدراسات الامبريقية تركز على انواع محددة من المنظمات وفق ميزة واحدة بين مثلا مولنار وروجرس بأن مفهوم الفعالية التنظيمية في منظمات القطاع العام يختلف عن مفهوم الفعالية التنظيمية في منظمات القطاع الخاص.

اعتمد على عدد محدد من العوامل لتقويم الفعالية التنظيمية ، بحيث استعملت عموما المعطيات التي يتم الحصول عليها بسهولة واهملت العوامل التي تمثل المعايير المختلفة للأداء بالنسبة للمنظمة، وتختلف مستويات التحليل ضمن المعايير المختارة، ويوجد اختلاف بين الدراسات في استعمال النماذج بحيث يمكن ان نجد مثلا في دراسة معينة استعمال نموذج الهدف وفي دراسة اخرى استعمال نموذج نسق الموارد.

ان المفاهيم المتعارف عليها بين الباحثين والمرتبطة بالمنظمات يمكن ان تهمل المعايير المهمة في تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية.

نلاحظ نقص التجانس بين معايير الفعالية التنظيمية في اغلب الدراسات الأمبريقية بحيث في دراسة شملت 21 دراسة أمبريقية حول طبيعة ومصادر معايير الفعالية التنظيمية المستعملة وجد كامرون بأن

¹ فاطمة دريدي، تفويض السلطة واثرها على الفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم ، جامعة بسكرة، 2013-2014، ص ص10، 11.

80% من المعايير المختارة في هذه الدراسات متباينة في كيفية تعريفها للفعالية، استعمل اغلب الباحثين مؤشرات وحيدة البعد للفعالية التنظيمية.¹

ويرى البعض بأن الفعالية تعني الصلاحية للأداء الجيد وعليه فالمنظمة الفعالة هي المنظمة التي تملك الصلاحية التي تؤهلها للأداء الجيد²، ومما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة، فهناك ثلاثة مستويات للفعالية يختلف مفهوم الفعالية على أساسها:

1-الفعالية الإدارية: والتي تتعلق بمدى قدرة الإدارة أو القسم على تحقيق الأهداف.

2-فعالية المجموعة: ويركز على مدى قدرة المجموعة أ فريق العمل على تحقيق الأهداف.

3-فعالية المنظمة: وتتعلق بقياس مدى قدرة المنظمة ككل على تحقيق أهدافها ودرجة وصولها إلى النتائج.³

2- الاختلاف بين الفعالية التنظيمية والمفاهيم المرتبطة بها: يمكن تحديد الاختلاف بين الأداء والفعالية والكفاءة من خلال الجدول التالي:

¹ عبد الرزاق ايدير، تصورات مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2000-2001، ص ص 40،41.

² ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير التربية تخصص أصول التربية، الجامعة غزة، 2002، ص66

³ رياض بن حسين الهاشمي، علي بن محمد العضال، أثر جودة الحياة الوظيفية على الفعالية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 1، 2017، ص 7.

الجدول رقم (11): يوضح العلاقة بين الفعالية والكفاءة والأداء

العنصر	الفعالية	الكفاءة	الأداء
التعريف	فعل الأشياء الصحيحة	فعل الأشياء بالشكل الصحيح	فعل أفضل شيء بأفضل طريقة
الهدف	درجة تحقيق الأهداف ، توفير الموارد اللازمة	الاقتصاد في انجاز العمليات ، الاستغلال الأمثل للموارد	معرفة مدى تطابق ما تم انجازه مع المعايير المحددة كما وكيفما
الاهتمام	الهدف	الوسيلة	الهدف والوسيلة
التحليل	نقطة الوصول	كيفية الوصول	نقطة الوصول بالكمية والكيفية والتكلفة
المعالجة	النتائج	الموارد	النتائج والموارد والعمليات

المصدر: الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، رسالة

ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال ، جامعة الجزائر 3، 2009،2010، ص 20.

الكفاءة والفعالية مرتبطين، حيث على المؤسسة إذا أرادت البقاء أن تحقق درجة من الفعالية والكفاءة في نفس الوقت ، وعلى هذا الأساس، ويمكن القول بان هناك علاقة قوية بين الفعالية والكفاءة فإذا تطرقنا إلى الفعالية على أنها درجة من نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها فإن الكفاءة تعتبر إحدى المدخلات الهامة في تحقيق الفعالية، أما الأداء فهو محصلة تفاعل بين كل من الكفاءة والفعالية، بما يحتويه من أنشطة فنية ووظيفية وإدارية ، وما تؤثر فيه من متغيرات داخلية وخارجية¹.

كما سبقت الإشارة فان مفهوم الفعالية التنظيمية لا يزال من المفاهيم الغامضة في مجال الادارة والتنظيم، مما جعل البعض يذهب الى استخدام الكفاءة كمرادف للفعالية، وربما يرجع ذلك الى قلة الدراسات حول هذا الموضوع، ولتوضح في اغلب الأحيان الى مدى تحقيق الأهداف المرغوبة من استخدام الموارد وادارتها بشكل جيد، ومن امثلة هذه الأهداف (تحقيق الربح، التوسع في الأسواق وتحقيق رضا العاملين)، والادارة الجيدة هي التي تتخذ قراراتها في الوقت المناسب لدخول السوق بمنتجات معينة، أو اجراء تعديلات عليها أو مواجهة المنافسين، فاذا دخلت منتجاتها الى السوق بعد

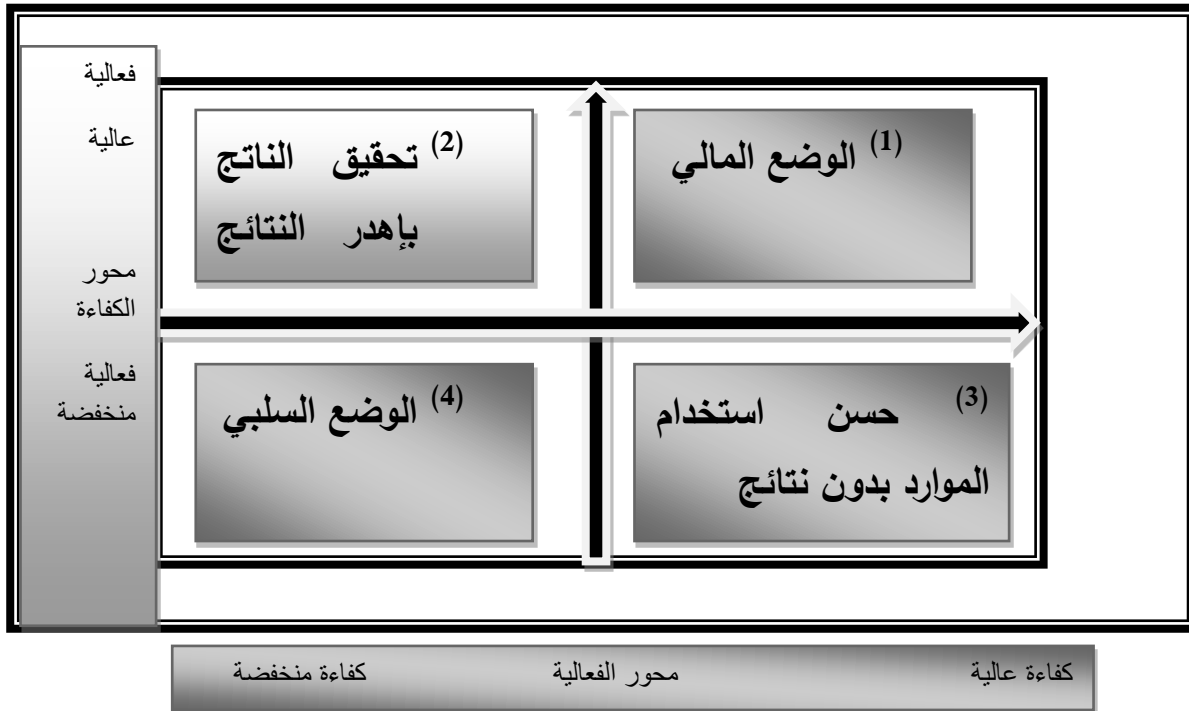
¹فاطنة بلقرع، مساهمة دارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 4، العدد 1، 15 جوان 2018، ص104.

المنافسين بمدة، فلن تحقق النتائج المرجوة، لذلك فالفعالية وفقاً لبيتر دراكر Peter Draker أحد علماء الإدارة المعاصرين تشير إلى أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب، بينما تشير الكفاءة أساساً إلى البعد الاقتصادي في طريقه تحقيق الأهداف وإلى نسبة المخرجات للمدخلات، بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات، وتقاس الكفاءة باستخدام معدل المخرجات والمدخلات، وبالتالي يمكن القول إن الكفاءة تشير إلى حسن استخدام الموارد (الأفراد، المواد، الأموال، المباني الأرضية، الآلات) فحسن استخدام الأموال يعني استثمارها فيما له عائد كبير، والموارد البشرية يجب أن تكون مستثمرة بشكل يضمن الاستفادة من مهاراتها وخبراتها، كذلك يسري الأمر على بقية الموارد إذ يعرف بيتر دراكر الكفاءة على أنها: "استخدام الأشياء أي المواد بالطريقة الصحيحة".

ومما سبق نرى أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد، والفعالية ترتبط بالنتائج المترتبة على استخدام هذه الموارد، ومن هنا تتضح العلاقة الارتباطية بين المفهومين، فالفعالية أعم وأشمل من الكفاءة، والتنظيم لن يكون فعالاً إلا إذا كان كفئاً، لأن الكفاءة شرط لازم للفعالية، ولكن يمكن أن يكون كفئاً وليس فعالاً، وذلك عندما يتم استغلال الموارد ولكن لغير الهدف المطلوب¹.

¹ بلقاسم سلاطية و آخرون، الفعالية التنظيمية في المؤسسة-مدخل سوسيولوجي -، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، ط1، 2013، صص 21، 22 .

الشكل رقم (12) يوضح مفهومي الكفاءة والفعالية والعلاقة بينهما.



من خلال هذا الشكل يتضح أن هناك أربعة الحالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية:

المصدر: بلقاسم سلاطينية وآخرون. الفعالية التنظيمية في المؤسسة -مدخل سوسيولوجي- دار

الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة مصر ، ط1، 2013، ص23

1-الوضع المثالي: بحيث تكون الكفاءة مرتفعة والفعالية مرتفعة ، وهذا هو الوضع النموذجي الذي ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه.

2-الوضع الغير الممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة ، وهذا الامر غير ممكن لأنه لا يمكن الوصول إلى الفعالية بدون كفاءة في استخدام الموارد.

3- الوضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة، وتكون ذلك حينما يوجه استخدام الموارد لغير الهدف المطلوب.

4- الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية منخفضة، ويكون ذلك عندما لا تعمل المنظمة على استغلال الموارد بشكل جيد و بالتالي لا تحقق النتائج المطلوبة¹.

¹ بلقاسم سلاطينية وآخرون، المرجع السابق، ص ص23، 24.

يختلف مفهوم الفعالية عن مفهوم الكفاءة ويعتبر مفهوم الفعالية أوسع و أشمل من مفهوم الكفاءة ، ففعالية المنظمة تأخذ في الاختيار العدد من العوامل الداخلية والخارجية، أما مفهوم الكفاءة فيركز فقط على العمليات الداخلية في المنظمة و يمكن تعريف الكفاءة بأنها مدى قدرة المنظمة على تحقيق قدر معين من المخرجات باستخدام أقدر أقل من المدخلات و بالتالي فهي تشير الى مدى قدرة المنظمة على تدنيه تكاليف الانتاج وقياس كفاءة المنظمة بنسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات كالآتي :

كفاءة المنظمة = قيمة المخرجات / قيمة المدخلات:

كلما ارتفعت قيمة هذه النسبة زادة كفاءة العمليات الداخلية في المنظمة ولكن لا يعتبر ذلك مؤشر على زيادة فعالية المنظمة، فقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالية كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد طلب عليها، كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها غير كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن تكاليف التي تتحملها¹.

3- الأبعاد الفعالية التنظيمية:

يرتبط مفهوم الفعالية بالبناء التنظيمي للمؤسسة، ويعرفها Marmus1997 بأنها: "الطريقة التي يتم بها تنظيم المؤسسة من اجل تحقيق اهدافها" أما "kalika1988 فيعرفها على انها: " كل ما يتعلق بالهيكل التنظيمي بغض النظر على النتائج المتوقعة ذات طبيعة اجتماعية او اقتصادية" وطرح أربع عوامل للفعالية التنظيمية.

- احترام الهيكل الرسمي: عدم احترام الهيكل التنظيمي المصرح به من طرف الادارة قد يؤدي الى خلل في المنظمة.
- العلاقات بين المصالح: العمل على التقليل من الصراعات يعكس الحاجة للتنسيق الضروري من اجل تحقيق الفعالية.
- جودة انتقال المعلومة: على المنظمة تطوير انظمة المعلومات تسمح بالحصول على معلومات ذات مصداقية شاملة وضرورية للتسيير الجيد للمنظمة.

¹ مسلم علي عبد الهادي مسلم ، أيمن علي عمر ،قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال-مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة ،الدار الجامعية ،الاسكندرية ،ط2007،ص1،ص ص 153،154.

- مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه امكانية التحكم فيها.

من خلال أعمال كل من kalika1988، chaabouni 1992 يمكن تحديد المعايير التالية لتقييم الفعالية التنظيمية: العلاقات بين المصالح، التنسيق، التعاون، درجة التحكم، الاتصال جودة انتقال المعلومة، اللامركزية المرونة الاندماج.¹

يمكن ان نستنتج من خلال هذه التعاريف ان الفعالية اصبحت ترتبط اكثر في اطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة ، تجعل من المؤسسة في وضعيته من خلالها تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها وبقاءها.

وبصفة عامة يمكن ان نستنتج من خلال مجموعات التعاريف هذه ان الفعالية التنظيمية يمكن تناولها من زاويتين اساسيتين:

أ. تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والتي يمكن تقسيمها الى:

- أهداف تتعلق بالإنتاج (المخرجات): توفير سلع وخدمات تتماشى وحاجات السوق والزبائن.
- أهداف تتعلق بالمجتمع: الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة.
- أهداف نظامية: العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق التطور الأساسية كالبحت عن الاستقرار والمراقبة.

- الأهداف المشتقة: التوجه الى تحقيق اهداف أخرى غير الانتاج والتي تسمح بالتطور أهداف ثقافية أو اجتماعية أو سياسية.

ب. الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة: ان التعدد في الاهداف يرجع الى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير

¹ وهيبة هدى فلاحى، تطبيق نظام ادارة الجودة Iso9001: 2000 فى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير علم النفس ، تخصص العمل والتنظيم ، جامعة الجزائر، 2008- 2009، ص ص 91،92.

تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعامل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل وما الى ذلك.¹

4- صور وخصائص الفعالية التنظيمية :

- تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في:

أ- الصور الاقتصادية: وهي الصورة المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الاشكال التالية:

- درجة تحقيق الاهداف.
- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها.
- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المؤسسة.
- ب- الصورة الاجتماعية: وهي صورة التي تعتمد من قبل الافراد في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الاشكال التالية:
- المناخ الاجتماعي في المؤسسة.
- طبيعية العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة.
- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة².

2- الصور التنظيمية: وهي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

- احترام الهيكل الرسمية: والتي تعتبر الادارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم التنظيم القائم والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير رسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

- العلاقات بين المصالح : باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به وأهداف خاصة به ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الاهداف الجزئية الى بروز صراعات تنظيمية نوعية انتقال المعلومات أفقي أو

¹ مختار عيواج ، أحميدة مالكية ، الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها، دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة تبسة، المجلد 2، العدد 2، 2017، ص 272.

² جمال بورزامة، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية و انعكاساتها على أسلوب إتخاذ القرار لدى القائد، رسالة ماجستير نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الادارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر، 2008-2009، ص 37.

عمودي تجسيد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي، مرونة الهيكله والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية وإمكانية التحكم فيها¹.

-**خصائص المنظمات الفعالية:** تتمثل الخصائص التي من خلالها لها يمكن الحكم على فعالية التنظيمات في ثلاثة عناصر أساسية:

-**تكنولوجيا متطورة وجود التصاميم:**

❖ **تكنولوجيا متطورة:** وتعد من مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة واعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة التي اقتحمت كل دول العالم وفي مختلف الميادين

❖ **تصميم ملائم للواقع المحلي:** حتى تكون التكنولوجيا المتوفرة فعالة يجب أن يكون تصميم الآلات والجهزة وأماكن العمل ملائما للخصائص الجسدية والاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم.

-**موارد بشرية ذات كفاءة:**

❖ **يد عاملة يتميز بالكفاءة:** على التنظيم الفعال أن يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات، وأن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم.

❖ **سهولة الاتصالات:** ايجاد نظام مرن مساعد على تسهيل عمليات الاتصال في كل الاتجاهات من الاعلى الى الاسفل، ومن الاسفل الى الاعلى، وافقا بين مختلف المصالح.

❖ **فعالية القيادة التنظيمية:** بحيث تكون لها القدرة على الملاحظة والتعاون واستخلاص الدروس من التجارب المهنية والقدرة على ايصال التجارب الخاصة الى العمال من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي والتدريب المستمر للعمال.

❖ **المساهمة في اتخاذ القرارات:** يجب اشراك العمال في صيرورة اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها، من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية، ومشاركة العمال أي اشترك العمال في اتخاذ القرارات وفي مختلف المستويات، وهو ما يشعروهم بأهميتهم وحاجة التنظيم اليهم.

¹ عادل بضياف، مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، رسالة ماجستير علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2009-2010، ص20.

- حل مشاكل العمال وتحفيزهم، تؤدي عملية الاهتمام بالعمال وحل مشاكلهم إلى كسب رضاهم ورفع مستوى رضاهم المهني، وهو ما يؤدي إلى:
- ارتفاع مستوى الرضا المهني «الوظيفي».
- انخفاض مستويات التغيب وترك العمل.
- شعور بالاعتزاز والانتماء للتنظيم¹.
- كمية الإنتاج ومستوى جودته:

يؤدي كل من توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة الكفاءة والمحفزة الى مجموعة من النتائج أو الآثار بإضافة الى ارتفاع مستوى الانتاج ما يلي:

❖ **جودة الانتاج:** التحكم في تكنولوجيا وتوفر المواد الخام بالنوعية المطلوبة، تساعد على الرفع من جودة الانتاج.

❖ **انخفاض التكاليف الخاصة بالإنتاج:** ويكون ذلك من خلال الاقتصاد في المصاريف وضعف مستوى الضياع

❖ **القدرة على التكيف لمواجهة المستجدات:** أن توفر الشروط الضرورية للإنتاج يؤدي الى مرونة وقدرة على التكيف مع الواقع ومواجهة الصعوبات والمستجدات، كما أن الفعالية التنظيم تساعد على ايجاد مكامن تنظيمية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الاوقات والسرعة المناسبين².

ثانيا: المداخل دراسة القياس الفعالية التنظيمية :

بناء على الاعتقاد أنه لا يوجد تنظيم امثل يناسب جميع المؤسسات والظروف، بل أنه لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقا لمعطيات معينة (طبيعية نشاط، ونوعية البيئة ومستوى الكفاءات التي تتوفر عليها...) وعليه تقف على التعقيد موضوع الفعالية التنظيمية أو حالة عدم اتفاق حول تعريفها، بحيث

¹ غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 102، 103.

² شريف درويش، ناهد بلقمرى، التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، المجلد 3، العدد 5، 2016، ص 264.

لا يمكن تقسيم الفعالية على أساس معيار واحد فقط، كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من المداخل لدراسة الموضوع من زوايا مختلف¹.

وفيما يلي عرض لأهم المفاهيم التي يعتمد عليها كل مدخل في قياس فعالية المنظمات وهي:

1- المداخل التقليدية في قياس الفعالية:

تعتبر فعالية المنظمة الهدف الضمني أو الظاهر لأغلب البحوث والدراسات الإدارية والتنظيمية حيث تقدم الأساليب والنظريات الإدارية رؤيتها بشأن تحسن فاعلية المنظمة، وقد ركزت المداخل التقليدية على المؤشرات الاقتصادية كقياسات ممكن لفعالية، ومنها على سبيل المثال العوائد المتحققة الاستثمار العقلاني للموارد المنظمة الداخلية وطاقاتها، وهكذا عرضت الفعالية بكونها تمثل قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها سواء بطريقة مثالية (عقلانية تامة) أم بطريقة مرضية (عقلانية محدودة)².

ويمكن قياس فعالية المنظمات من خلال التعرف على مدى قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاث الحصول على الموارد، و القيام بالعمليات التحويلية وتحقيق المخرجات وذلك على النحو التالي:

-مدخل الموارد النظام : يهتم مدخل موارد النظام بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات فهو يفترض أن المنظمة تكون فعالة أن استطاعت أن تحصل على ما يحتاج إليه من الموارد وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه وتعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها قدرة المنظمة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما يحتاج إليه من موارد نادرة وذات قيمة ويعتمد هذا المدخل في قياس فعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات التي تعكس مدى قدرة المنظمة على توفير ما تحتاج إليه من موارد ومن أهم هذه المؤشرات :

أ-القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية.

¹ أيوب عياش، العلاقة بين الحوافز الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية، أطروحة دكتوراه طور ثالث في علوم وتقنيات النشاط

البدني والرياضي، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 03، 2016-2017، ص 84.

² نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري، عمان الاردن

ب- قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

ج- قدرة متخذي القرارات على فهم وتحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

ويمكن الاستفادة من مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية عندما يكون من الصعب قياس الفعالية بطريقة أخرى فالمنظمة الاجتماعية التي لا تهدف إلي تحقيق أرباح يكون من الصعب قياس فعاليتها من خلال المخرجات أو عملياتها الداخلية ولذلك يفضل قياس فعاليتها من خلال قدرتها في الحصول على التمويل اللازم لمشروعاتها أو قدرتها على جذب أعضاء جدد و من عيوب هذا المدخل أنه يركز على قدره المنظمة في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد ويتجاهل كيفية استخدام وتوظيف هذه الموارد بعد الحصول عليها.

2- **مدخل العمليات الداخلية:** يهتم هذا المدخل بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة ووجود المناخ النفسي السائد بين العاملين فيها وتعتبر المنظمة فعالة وفقا لهذا المدخل إذا اتصفت عملياتها الداخلية باليسر والسلاسة وعدم وجود معوقات وارتفعت درجة رضا العاملين عن عملهم إن العنصر الهام في الفعالية وفقا لهذا المدخل هو ما تفعله المنظمة بما توافر لديها من الموارد، ومن مؤشرات قياس الفعالية وفقا لهذا المدخل وجود مناخ عمل إيجابي وشيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المنظمة هذا بالإضافة الى ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية، ويتميز هذا المدخل في قياس الفعالية باهتمامه بالموارد البشرية في المنظمة باعتبارها موردا استراتيجيا، هاما ورغم ذلك فهو لا يخلو من عيوب فمن أوجه قصور هذا المدخل تجاهل علاقة المنظمة بالبيئة الخارجية والإفراط في الاهتمام بالعمليات الداخلية فضلا عن أن قياس المناخ النفسي ورضا العاملين تعتبر مسألة حكمية تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية¹.

- **مدخل تحقيق الأهداف:** يركز هذا المدخل في قياس فاعلية أي منظمة من المنظمات على مدى تحقيقها الأهداف المسطرة وليس على مدى ما تتوفر عليه من وسائل لتحقيق الأهداف.

¹ زيد منير عيوي، اتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2006، ص ص 29، 30.

إن تحقيق الهدف في نظر هذا الاتجاه يعد من المؤشرات الفعلية على مدى فعالية المؤسسة ومعيار صادقاً على نجاحها في الخمسينات من القرن الماضي كان الحكم على فعالية التنظيم ينحصر في مدى قدرته على تحقيق الأهداف والتي أنشئ من أجلها هذا التنظيم ، ومن تلك الأهداف المألوفة ، تأدية المنظمة للخدمات، لكن الملاحظ أن هناك مشكلات موضوعية تفترض هذا المدخل أثناء قياس فعالية المنظمات نجد منها:

- تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها مثل محاولة أي مؤسسة التوفيق بين تقديم الخدمات أو المنتجات بجودة عالية ، وبكلفة مقبولة، فالجودة والكلفة المقبولة كلاهما مهم ولكن في هذه الحالة متعارضين، مما يجعل قياس فعالية بمؤشرا واحد غير مقبولة إذا يتطلب تقييم فعالية المنظمات في هذه الحالة الأخذ في الحسبان العديد من الأهداف في نفس الوقت (النوعية ، الجودة التكلفة الوقت).

- وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات التي لا تهدف إلى تحقيق أهداف مادية محددة ، الأمر الذي يؤدي في معظم الحالات التي استخدام مؤشرات شخصية غير موضوعية ، مثال على ذلك سؤال العمال أو المديرين أو المتعاملين وغيرهم عن أريهم في قدرة المنظمة على تحقيق هذه الأهداف.

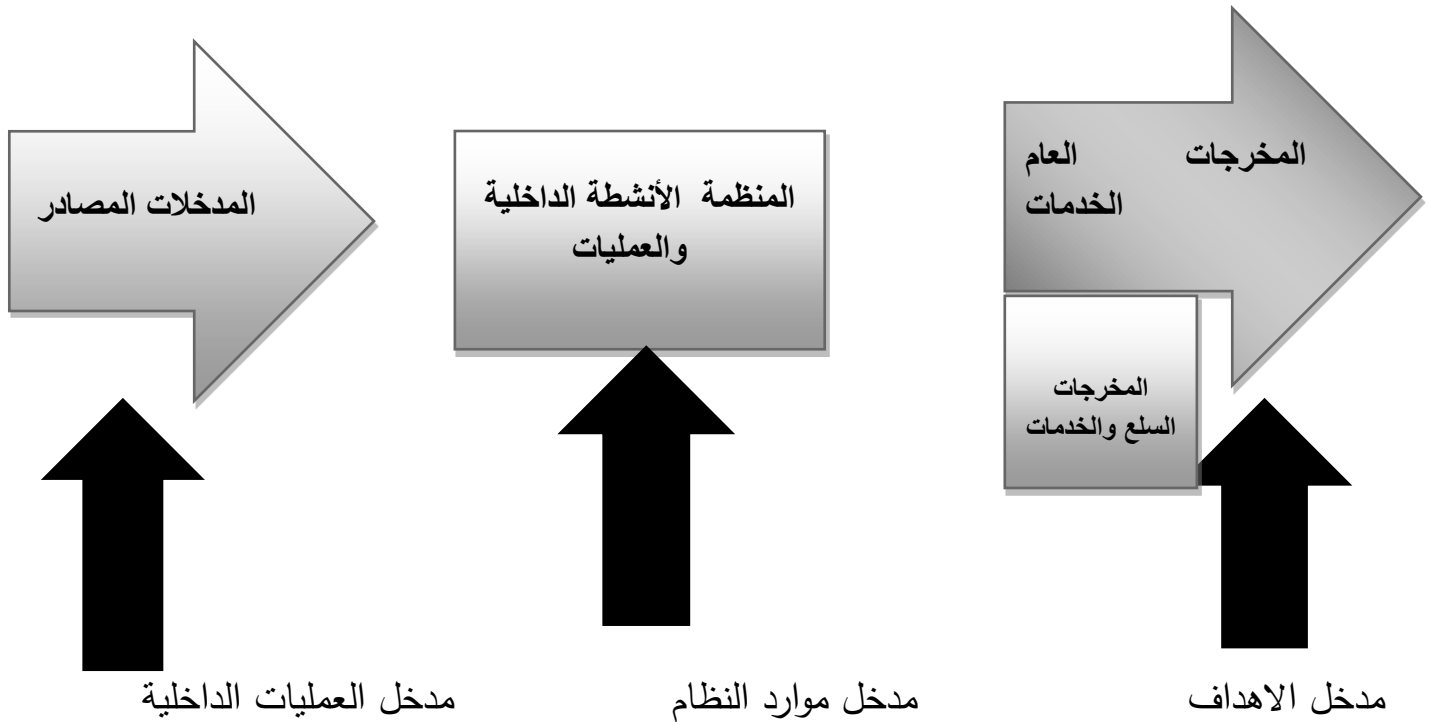
- من المشاكل أيضا التي تبرز عند القيام بقياس الفعالية التنظيمية ومدخل الهدف هو الافتراض بوجود أهداف واضحة يمكن قياسها وأن الذين يحد دون هذه الأهداف هم فئة الإدارة المركزية من المديرين وعاملين ونوابهم ، ولكن المعروف هو أن هناك أطراف عديدة نشأت في صياغة الأهداف التنظيمية ولا تقتصر على فئة الإداريين المركزيين و السؤال المطروح هنا إذن هو: كيف يمكن توحيد الآراء جميعها حول فعالية ما تم تحقيقه من أهداف؟ مع العلم أن كل واحد ينظر إلى ما تم تحقيقه من زاوية الخاصة¹.

¹ وفاء لعريط، التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ،

أما بالنسبة للمؤسسة الخاصة فقد كان الهدف هو القدرة على تحقيق أقصى ربح ممكن والتفوق على المنافسين مع القدرة على التوسع والانتشار. ومن هذه السياقات يتضح أن هذا المعيار لقياس الفعالية يقوم على افتراض أن لدى كافة التنظيمات أهدافا واضحة قابلة للقياس كما و نوعا كما مثل القدرة على تحقيق الأرباح وزيادة الإنتاج والإنتاجية وعقد الصفقات التجارية واحتلال السوق مع النمو والتوسع وكيفا مثل زيادة معدل الرضا وارتفاع الروح المعنوية والانتماء بالإضافة إلى الاستقرار والشعور بالأمن من جهة أخرى الافتراض أن هناك اتفاق بين العاملين في التنظيم على الأهداف المسطرة. من هنا يمكن القول أن مدخل الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية، فإذا أنتج عامل عدد الوحدات المطلوبة منه كان فعالا، و إذا حققت منظمة تجارية المعدل الذي وضعته للأرباح كانت فعالة¹.

¹ أيوب عياش، مرجع سابق، ص 85.

الشكل (13): يوضح المداخل التقليدية في قياس الفعالية التنظيمية البيئة الخارجية



المصدر: زيد منير عبوي، اتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق للنشر والتوزيع الاردن، ط1، 2006، ص 32

2- المداخل المعاصرة:

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية و تركيزه على النظرة الجزئية أما الأهداف أو العمليات أو الموارد، لذلك قد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها، على دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية ، يسمح بتحقيق تأزر ايجابي من متغيرات الفعالية التنظيمية.

- مدخل أطراف التعامل (أو العناصر الاستراتيجية)

يركز هذا المدخل، على التفاعل البيئي بين المؤسسة ومحيطها ، بتنظيمها كما هو في المدخل النظامي، لكن يتم التركيز بصورة أساسية ، على العناصر البيئية التي تؤثر استراتيجيا في عمل المؤسسة بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كقياس للفعالية والذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة و استمرارها¹ .

وتتمثل هذه الأطراف في العناصر التالية كما هو في الجداول التالي:

الجدول رقم: (12) يوضح الأطراف تتعامل مع المؤسسة:

الأطراف	الهدف
- المورد	- التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها
- المستهلك	- الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة الشرائية
- العامل	- الحصول على أعلى أجر و توفير ظروف عمل ملائمة قدر الامكان
- المالك	- تحقيق أعلى عائد استثمار
- المدير	- الحصول على امتيازات كبيرة و أكبر قدر من السلطة
- الدولة	- التزام بالقوانين والتشريعات المنظمة للعمل والنشاط
- المجتمع	- المساهمة في التنمية الشاملة تحقيق الرفاه الاجتماعي

المصدر: مختار عيواج ، أحميدة مالكية،الفعالية التنظيمية ومدخل قياسها، دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة تبسة ،المجلد

2، العدد 2، 2017، ص 285.

من هذا المنطق يعبر الباحث Georziou ، على أن النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف، وإنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء، من خلال حصولها على اسهامات الأعضاء،

¹الأمين بلقاضي ،العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية ، دراسة حالة، أطروحة

دكتوراه ، على اجتماع تخصص تنظيم و عمل جامعة جزائر، 2014-2015،ص 254

ومكافآتهم بجوائز مجزية مقابل ذلك، هذا يؤكد على أن الفعالية التنظيمية، ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة، لكي يضمن لها البقاء واستمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف. كما يمكن النظر للفعالية التنظيمية، من الزاوية سيكولوجية، بحيث تتحقق الفعالية التنظيمية بشكل إيجابي، كلما كان إدراك كل فرد للمؤسسة على أنها أداة يمكن من خلالها تحقيق ما تصبو إليه. لذلك فإن عوامل مثل: الإنتاجية و الربحية هي ظروف ضرورية لحياة المؤسسة وليست نهايات في حد ذاتها.

كذلك فإن تناول الفعالية التنظيمية، من زاوية الأطراف المشاركة: يطرح مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها فيما يلي:

- عدم تطابق أهداف الأفراد ، مع أهداف المؤسسة ، يؤثر على الفعالية التنظيمية
- الصياغة السيكولوجية للفعالية (قائدة أطراف التعامل) تهمل الأنشطة، والمهام التي تقوم بها المؤسسة وهذا يعتبر تجاهل لجزء من الحقيقة التنظيمية.
- إهمال حقيقية وجود أفراد خارج المؤسسة يتأثرون بما تقوم بها المؤسسة، بشكل غير مباشر وينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية¹

وقد قدم هذا المدخل نماذج التالية التي تتاسب مع ظروف وطبيعة كل تنظيم ، وتتمثل هذه النماذج في ما يلي:²

- أ- **النموذج النسبي:** يقوم على أساس إعطاء أوزان متساوية نسبيا للأطراف المتعاملة مع المنظمة.
- ب- **نموذج القوة:** ويقوم على أساس محاولة إشباع حاجات وأهداف أقوى أطراف التعامل في التنظيم وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرار المنظمة.

¹ الأمين بلقاضي، مرجع سابق، ص ص 254،255 .

² راوية حسن ابراهيم أبو الخير ، مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في كليات التقنية بمحافظات غزة رسالة ماجستير التربية تخصص أصول التربية، جامعة الازهر غزة،2016،ص ص80،81.

ج- نموذج العدالة الاجتماعية: فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا، ثم تحاول أن تشبع أهدافه و احتياجاته أولا، والهدف من هذا النموذج هو تقليل عدم رضى الأطراف المختلفة للتعامل ، فإذا لم ترد أي شكوى من هذا الطرف راض عن المنظمة.

د-النموذج التطوري: وهو يفترض أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير بمرور الزمن وأيضا تتغير خلال المراحل المختلفة من دورة حياة المنظمة ففي مرحلة النشأة قد يكون المستهلكون هم أهم أطراف التعامل وبالتالي لابد من إعطاء عناية خاصة لهم الى أن تستطيع المنظمة أن تثبت وجودها في السوق.

ومما سبق يتضح أنه يجب على المنظمة أن تختار النموذج المناسب لظروفها في تحديد أطراف التعامل الأكثر أهمية، ثم تقاس فعالية المنظمة على حسب مدى تحقيقها لأهداف هذا الطرف ومدى إشباعها لحاجاته.

- مدخل القيم المتنافسة:

المبدأ الأساسي في هذا المدخل أن المعيار الذي تستخدمه في قياس فعالية المنظمة التي تعمل فيها يعتمد على من تكون أنت وما هي الرغبات أو القيم التي تفضلها و ليس غريبا إن رأيت مالك المنظمة يقيم فاعلية المنظمة بأسلوب مغاير للقيم الذي يقدمه مدير الحسابات أو الإنتاج أو مدير التسويق أو مدير الأفراد وهكذا، ويفترض هذا المدخل عدم وجود هدف واحد يتفق عليه الجميع بشكل تام ، كذلك لا يوجد اجماع بخصوص أي الأهداف تتقدم على بعضها البعض، لذلك نجد الفعالية التنظيمية هي موضوع شخصي، أي أنه يرتبط بالقيم الشخصية للفرد المقيم و تفضيلاته و رغباته ، ومن هذه الزاوية نستطيع القول أن التقييم ربما يخبرنا عن القيمة أكثر مما يخبرنا عن الموفق الحقيقي للفعالية المنظمة يمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم الفرد العامل ورغباته.

ومن هنا تم تشخيص ثلاثة مجامع أساسية من القيم التنافسية هي:

❖ **المجموعة الأولى :** المرونة ضد السيطرة Flexibility–contol وتؤشر هذه المجموعة بعدين متناقضين من القيم للهيكل التنظيمي، فالمرونة تعكسها متغيرات الإبداع والتكيف والتغيير بينما تتجسد السيطرة بمتغيرات الثبات والنظام وإمكانية التنبؤ.

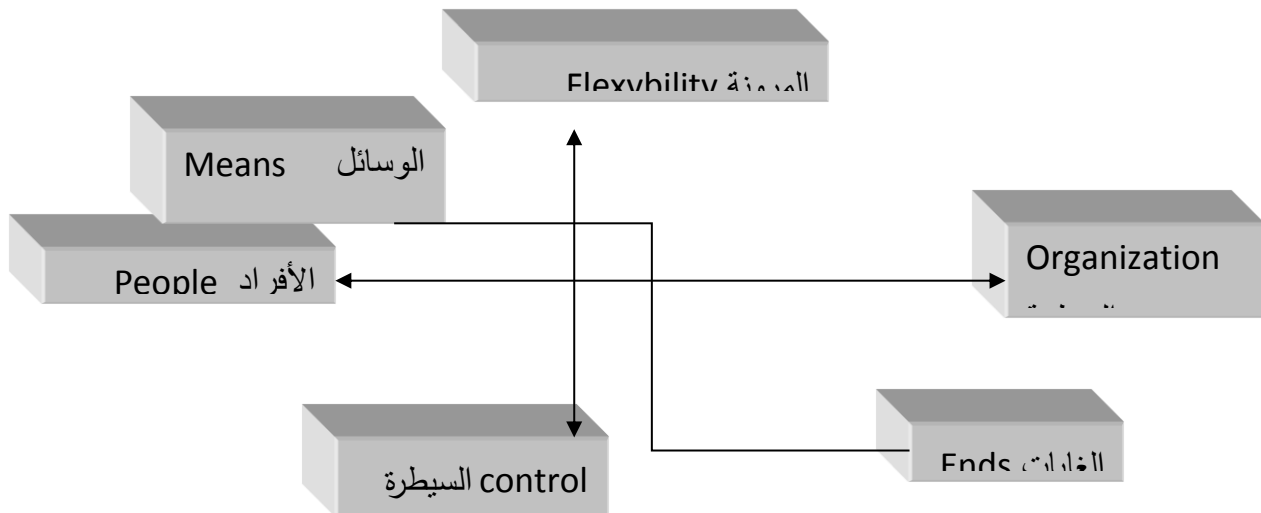
❖ **المجموعة الثانية:** الأفراد المنظمة people–Organization وتتعامل هذه المجموعة مع ما إذا كان المعيار يهتم بالأفراد ومستقبلهم أو يهتم بالمنظمة ومستقبلها.

❖ **المجموعة الثالث:** الوسائل و الغايات Endes– Means

حيث تركز الوسائل على العمليات الداخلية في المدى الطويل بينما تؤكد الغايات على النتائج النهائية في المدى القصير.

كما أن هذه المجاميع الثالث بالإمكان دمجها مع بعضها لتكون لنا ثمانية خلايا من المعايير الخاصة بفعالية المنظمة فمثلا أن الجمع بين المرونة والسيطرة والغايات تكون لدينا خلية أخرى¹.

الشكل رقم (14) يوضح الأبعاد الثلاثة للفعالية التنظيمية



المصدر : مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع ، الاردن عمان، ط3، 2008، ص49.

¹سومية سعال، التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص التنظيم والديناميكية الاجتماعية والمجتمع، جامعة الأغواط، 2012-2013، صص 118، 119.

ويقدم مدخل القيم المتنافسة بناء على توجه الإدارة ونوع الهيكل أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية:

- **نموذج العلاقات الانسانية:** يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وفيه يكون هدف الإدارة هو تنمية وتطوير العاملين ورفع رضاهم عن العمل وتكون وسيلتهم في ذلك هي الاهتمام بتدريب العاملين وزيادة عوائدهم المالية.

- **نموذج النظام المفتوح:** يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام هيكل مرن، وتهدف المنظمة فيه الى تحقيق النمو والحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية، وتسعى المنظمة الى تحقيق هذه الاهداف من خلال تنمية علاقات طيبة مع أطراف التعامل في البيئة الخارجية¹

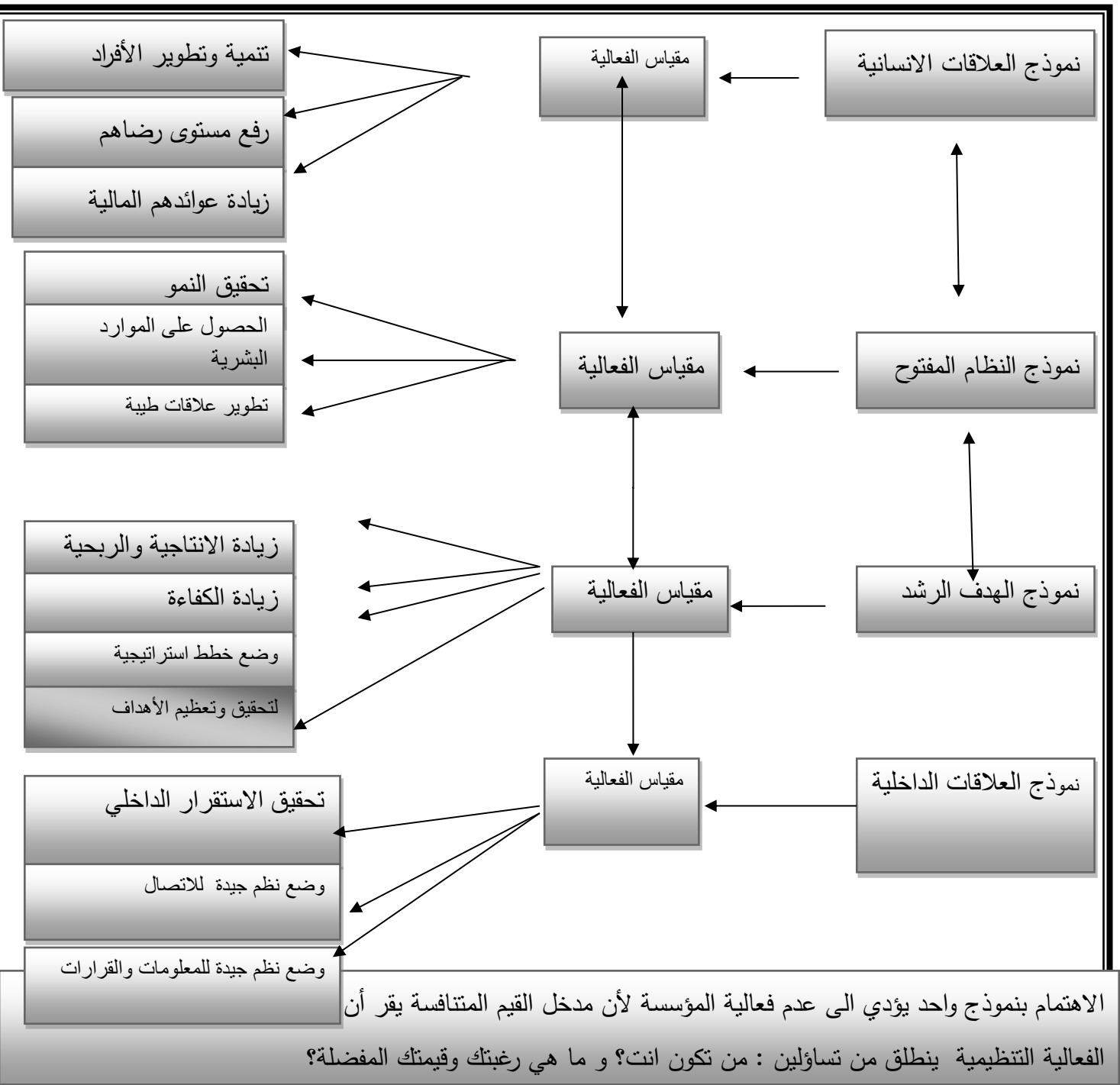
- **نموذج الهدف الرشيد العقلاني:** والذي يحمل قيم تتعلق بالإنتاجية الكفاءة الربحية ويستخدم في قياس الفعالية التنظيمية للتنظيمات ذات الهياكل الغير مرنة والتركيز الخارجي

- **نموذج العلاقات الداخلية:** والذي يحمل قيم تتعلق بالاستقرار، ويتبنى هذا النموذج التنظيمات التي تتصف هياكلها بعدم المرونة وتركز اهتمامها على ظروفها الداخلية وبالتالي يتم اتخاذ مدى القدرة على توفير الاستقرار كمؤشرات للفعالية التنظيمية ،² كما يمكن أن يوضح مختلف النماذج المتبعة في مدخل القيم المتنافسة لقياس الفعالية .

¹ أسامة خيري، التميز التنظيمي، دار الراجحة للنشر والتوزيع الاردن عمان ط1، 2014، ص206

² طارق طه، التنظيم - النظرية الهياكل التطبيقات -، دار الفكر الجامعي، دار الازارطة، الاسكندرية، 2006، ص123

الشكل رقم (15): يوضح النماذج المتبعة في مدخل القيم المتنافسة لقياس الفعالية



المصدر: عبد العزيز شنيق ، الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم اجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2007-2008، ص 60

3-المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

- إن محاولة إيجاد معني للبعد التنظيمي للفعالة يعتبر غاية ذات أهمية كبرى ، كما تبقى الفعالية التنظيمية السند للممارسين والقائمين بالتحليل التنظيمي ، وحتى نتمكن من المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية لابد من الوقوف على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع.

-أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية: تتمثل هذه الأسباب خصوصا في العناصر التالية:

أ-الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة والاساليب التكنولوجية المستخدمة في الانتاج والحجم وخصائص الهياكل المعتمدة ، كل هذا يؤدي الى اختلاف أساليب القياس والتقييم للفعالية.

ب- الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة و الذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معنية (التيار الكلاسيكي، أو التيار الحديث ...)

ت- تلعب دورة حياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المعتمدة عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية والبيئة بصفة عامة¹.

يعود أيضا الاختلاف الى المؤسسة نفسها ، فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام والمستويات التنظيمية التي تتبناها وعليه فإن قياس الفعالية التنظيمية والمدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر ، الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام جملة معايير معا في أن واحد لتقدير الفعالية التنظيمية، وهذا ما يؤكد عليه في البحث الذي تتم تناوله باعتماد وحدة القيادة كأسلوب يسمح بتقدير كم من المعايير .

¹ عبد الوهاب بن علي، مشروع التغيير وعلاقة بتحقيق فعالية التنظيم ، رسالة ماجستير علم النفس، جامعة وهران

-اختلاف الجهات والأطراف التي يتعامل مع المؤسسة والتي لها مصالح معها والتي تؤثر فيها وتتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر ملاك ، زبائن ، موارد ، بنوك ، يجعل من اعتماد أكثر من مدخل أمر ضروري ينعكس عن صورة متوازنة للفعالية التنظيمية أخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلف هذه الأطراف لتوازن بين المؤسسة والأطراف التي يتعامل معها مؤشرا للفعالية التنظيمية¹.

ثالثا: المعايير والعوامل المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية.

1-المعايير المعتمد عليها في قياس الفعالية التنظيمية

لاشك أن المعايير الذي يتم اختياره كمؤشر على الفعالية التنظيمية يعتمد على الشخص أو الجهة التي تقوم بالتقييم والحكم على مدى الفعالية أكثر من الاعتماد على العمل أو التنظيم الذي يجري تقييم الفعالية ، وكذلك فإن بعض مقاييس الفعالية أكثر مناسبة لتنظيم ما منها إلى تنظيم اخر، بل يختلف معيار فعالية التنظيم نفسه حسب مراحل التطور التي تمر بها المنظمة ، ففي مراحل الأولى من انشاء أي تنظيم فقد يكون مجرد القدرة على البقاء و تحقيق التوازن بين النفقات والإيرادات هدفا مقبولا ، ولكن مع مرور الوقت لابد أن يتغير المعيار ليصبح معدل الأرباح المحققة، أو الحصة في السوق معيارا أفضل²، وفيما يلي يمكن ابراز أهم المعايير الفعالية التنظيمية:

حسب تالكوت بارسونز :هناك أربع مجموعات من المشكلات يستوجب على المؤسسة حلها إذا أرادت الاستمرار وذلك دليل ومعيار للفعالية وتلك المشكلات هي التكيف مع البيئة وإقامة علاقات استجابة معها لإنجاز والتحصيل أي بلوغ الأهداف التكامل أي التوافق بين العاملين في المؤسسة وأيضا الحفاظ على المؤسسة وصيانة هويتها وتجديد قيمها، و حسب كابالو: إقترح نموذج يرتكز على أربعة عناصر هي :

-الاستقرار: أي الحفاظ على هيكل المؤسسة وأعمالها

¹ عماد لبسيس ،علاقة الاغتراب الوظيفي بالفعالية التنظيمية،رسالة ماجستير علم النفس ،تخصص العمل والموارد البشرية، جامعة الجزائر،2،2013-2014،ص98.

² سومية سعال، مرجع سابق، ص119.

- التكامل :القدرة على تقادي النزاع بين الأفراد.
- الرغبة العاملين: أي رغبتهم في الاستمرار في الخدمة وهي تعكس مدى إشباع المؤسسة لرغباتهم
- التحصيل: أي النتيجة النهائية لأعمال المؤسسة ولمختلف أنشطتها.
- حسب دوبرين :عرض أربعة عشر معيارا للفعالية وهي كما يلي:
- بلوغ الهدف ، تحقيق الأرباح ، خفض التكاليف ، المسؤولية الاجتماعية ، الاستخدام الكفاء للموارد، إنتاج السلع والخدمات ، أعدادها وأصنافها ، درجة رضا المستهلكين ، درجة الرشد في الاداء الفني والاداري، مدى مقابلة توقعات المتعلمين ، انتظام العمالة ، عمر المؤسسة استقرار الأعمال، وأخيرا تكامل جهود العاملين .
- حسب سيلر: اكتفى بتحديد ثلاث معايير لقياس الفعالية هي:
- الإنتاجية: أي استخدام العناصر المتاحة بالشكل الاقتصادي الكفاء.
- الرضا: قدرة المؤسسة على إشباع رغبات وحاجات العاملين.
- التطوير: أي تدريب القوة العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.
- حسب بريس: وضع خمس عوامل سماها العوامل الوسيطة وتعد مقومات جادة للفعالية وهي الإنتاجية، اتساق السلوك، الروح المعنوية، التكيف، واستقرار المؤسسة¹.
- كما توصل الباحث كامبل من خلال دراسة لما كانت حول الفعالية التنظيمية الى ايجاد حوالي ثلاثين معيار استخدام لقياس الفعالية التنظيمية وهي المعايير هي²:
- الفعالية العامة: وتتمثل في مجموعة الآراء والاحكام التي يحصل عليها من طرف الخبراء والمختصين والذين لهم علاقة بالمؤسسة.

¹نسيمة أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2006-2008، ص ص20، 21.

² فريال سيفون، الفعالية التنظيمية ، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات ، جامعة الجزائر 2، المجلد4 ، العدد2 2015، ص ص 62-65.

- الانتاجية: وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي يقدمها المؤسسة وتقاس على المستوى الفردي أو الجماعي، لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.
- مقارنة الإنتاجية: أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.
- الربحية: وهي كمية الارادات من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- الجودة: وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- حودث العمل: وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل، وما يجر عليه من خسائر مادية وبشرية.
- النمو: ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات .
- معدل التغيب: والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر .
- دوران العمل: ويشير إلى عدد الأفراد الذين تخلو عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي الى عدم الاستقرار الوظيفي.
- الرضا الوظيفي: ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- التحفيز والدافعية: وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة في تحقيق الاهداف المسطرة.
- الروح المعنوية: وهي ترتبط بالجماعة عكس التحفيز الذي يرتبط بالفرد وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة ومدى شعورهم بالانتماء.
- الرقابة: والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الافراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة
- تحقيق التماسك والتقليل من الصراعات: من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- المرونة والتكيف: والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، بواسطة إعادة صياغة الأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة .
- درجة الاستقرار: التي تميز المؤسسة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من عملية التخطيط.
- الاندماج والتوافق بين أهداف المؤسسة، وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

- تمتع المؤسسة بالشرعية والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة وتوقعات الأداء.
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الايجابي بين مختلف المدخلات.
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصالات بباقي المؤسسات الأخرى.
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح .
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- الاستفادة من البيئة من خلال الاستماع الدائم والقرب من العمال، ووصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية ، والاحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم لمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي ، وكذلك ضمان عملية الامداد بكل مستلزماتها، خاصة في فترة الأزمات كمخزون أمان لمواجهة الطوارئ.
- تكلفة الادارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة ، مقابل ما يقومون به من أعمال.
- مدى مشاركة أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات صلة مباشرة بهم.
- برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص تنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- التركيز على الانجاز: وهي الحاجات التي تسعى الفرد الى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

فيما يلي الجدول رقم (13): يوضح أهم المعايير الفعالية التنظيمية

01	معدل الانتاجية	16	مستوى الاجماع على الاهداف
02	الكفاية	17	ايمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق على الادوار والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درج المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات و إدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد و الجاهزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على الجهات خارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك /التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة /التكيف	29	التأكيد على الإنجاز
15	التخطيط /وتحديد الاهداف	30	الفاعلية الشاملة

المصدر : محمد قاسم القريوتي ،نظرية المنظمة والتنظيم ، دار وائل للنشر والتوزيع ، الأردن عمان

، ط 3 ، 2008 ، ص 114

2- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

لقد تباين الباحثون في عرض وتحديد العوامل الاساسية الي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الاهداف ودرجة تأثيرها وأهميتها ويمكن التعرف على مقدار فعالية المنظمة في ضوء عوامل رئيسية هي :

-النظام الاقتصادي:

يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الانتاج في المؤسسة وعليه فمعايير فعالية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية :

- المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العلم بإمكانها ان تكون اكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل .

- المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية LAutomatisme تكون اكثر فعالية من التي بها الية ضعيفة.

- المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون اكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص
-النظام السياسي:

ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة هنا تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات والتي يحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها الى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها في ضوء هذا البعد نجد ان المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

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

- ان المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة ، تكون فعاليتها اكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.

- ان المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون اكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة .

- ان المنظمات التي تخضع لأيدولوجيا واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها ان تكون ذات فعالية عالية.

- ان المنظمات التي يوجد بها اعضاء مؤثرين بإمكانهم جعل المنظمة اكثر فعالية ¹ .

- **النظام الرقابي والموارد البشري** : يقصد بالنظام الرقابي الاجراءات التي يدفع العاملين الى

التوافق والتمسك بأهداف المؤسسة ، تظهر فعالية المنظمة هنا من خلال:

- أن تكون بالمؤسسة أنظمة اجراءات حازمة أو إجراءات مندرجة .

¹ فاطمة دريدي ،مرجع سابق، ص ص 70،71.

- أن تكون العلاقات بين الرئيس والمرؤوس علاقات محددة وموضوعية
- أن تتضمن شبكة اتصالات واسعة .

أما عامل المورد البشري فإن دوره في تحقيق الفعالية التنظيمية تظهر من خلال أنه أهم مورد لأي مؤسسة اليوم لأن المورد البشري الفعال والمؤهل يستطيع الوقوف أمام أي تحديات تواجه المؤسسة ، فهو قادر على مساعدتها على تحقيق الاستقرار والتكيف ، وبالتالي فإن تحقيق الفعالية في المؤسسات التي يقوم على توفر علاقات إنسانية طيبة بين الأفراد داخل التنظيم أو خارجه ، لأن جماعة العمل هي التي تقوم بالعمل وليست الآلات والتكنولوجيا ، وعليه فإن فعالية أي مؤسسة تتوقف على فعالية أداء العمال الذين يشتغلون بها ، ولعل أكبر دليل على ذلك ما حققته المؤسسات اليابانية نتيجة لإدراكها لدور المورد البشري وفرق العمل، في دفع عملية التنمية والتطوير .

- فلا أحد ينكر أن الاعتماد على المورد البشري وإعطائه الأهمية التي يستحقها ، تعد من العوامل الأساسية للوصول إلى الفعالية التنظيمية ، هذا ما تسعى مؤسسات اليوم الى العمل به وذلك من خلال زرع مجموعة من القيم لدى مواردها بهدف تطوير أدائهم ، من هذه القيم نجد :
- صنع بيئة يسودها نوع من الثقة بين العاملين والافتتاح بإمكانية تحقيق للأهداف
- ضرورة الافتتاح بأن تكون أهداف الجماعة متطابقة مع أهداف المنظمة
- زرع الدافعية لدى الافراد وتحميسهم لقبول قيم المنظمة .

-النظام البيئي:

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

- تعتبر المنظمات الكبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات الصغيرة الحجم.

- المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في هذا المحيط الذي توجد فيه تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متفوقة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي أو اجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزءا منه¹.

رابعا: متغيرات وأنماط ومؤشرات الحكم على الفعالية التنظيمية

1-متغيرات الفعالية التنظيمية:

ان قوة المؤسسة ترتبط بمدى ارتباط اعضاءها وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية يتوقف على دافعيتهم للعمل ، وعليه فان الإدارة الناجحة هي التي تعمل على إيجاد السبل الكفيلة لتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد وهذا من خلال ملائمة التصميم التنظيمي لهذه الخصائص والتي تظهر في تحقيق الفعالية التنظيمية.

وترتبط الفعالية التنظيمية بأربع عناصر تتفاعل مع بعضها تتمثل في (الأفراد ، السياسات العلاقات التنظيمية الرسمية ، الهدف) ويعتبر الهدف هو العنصر الموجه لعملية التصميم التنظيمي أو يظهر هذا التفاعل على النحو التالي : إن التحاق الفرد بالعمل يتطلب منه التأقلم مع الجماعة (محاولة التوفيق بين حاجياته ومتطلبات الجماعة) والاندماج ثم من خلال التنظيم الرسمي او ما يعرف التصميم التنظيمي ، من خلال القيادة والمهام المطلوبة منه، بمعنى آخر تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة عن طريق القيادة التي تجعلها متطابقة مع أهداف المؤسس كما تعمل من خلال عملية التحفيز على تنمية الدافعية للعمل والتوجيه ، وبتحقيق ذلك عن طريق التدريب الذي يساهم في تحقيق الأهداف لحالية ، والتعلم للأهداف البعيدة و كنتيجة عامة أدى المدخل الذي تبنته مدرسة العلاقات الانسانية إلى اعتماد علم الاجتماع وعلم النفس كروافد في دراسات التنظيم والتسيير ، والذي لا يعالج الفعالية التنظيمية من زاوية الرشد بل من جوانب السلوك والجماعة يسلك سلوكها لكي تتقبل عضوا بداخلها ، إلى جانب اعتباره كائن له حاجيات ورغبات ومشاعر تحدد من سلوكياته وتؤثر على إنتاجية وتفاعله التنظيمي كذلك أن الإقرار بوجود التنظيمات غير الرسمية من شأنه أن يعطي دفعا

¹ وفاء لعريط ،مرجع سابق، ص ص 103، 104.

للفعالية التنظيمية بحكم أن التراوح بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي يؤدي إلى الحد من الصراعات وخلق الانسجام والتعاون بين أطراف المؤسسة باعتبار أن التنظيم غير الرسمي الذي سماه "مايو" بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي يستند على التفاعل فيما بين الأطراف والجماعات داخل المؤسسة ويلعب دورها في تحقيق أهدافها¹.

2 - أنماط الفعالية التنظيمية :

- **نمط تنظيم الموارد:** من رواد هذا النمط نجد وتاننبو "Tannenbaum.a" و"Georgopoulos" وسيشور ورجو غوبلوس " Yutchman"، وينظر هذا النمط إلى المنظمة على أنها "بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى" وبموجب هذا النمط فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقيق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية. وبما أن المؤسسات تؤدي مهامها في محيط به موارد محدودة وقليلة، فإن ضمن هذا النمط المنظمات الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الموارد الأولية والأموال والطاقة البشرية بالرغم من قلة الموارد.

- **نمط العمليات الإدارية :**

يتم تقييم الفعالية التنظيمية ضمن هذا النمط، من خلال قدرة المنظمة على الأداء الكفؤ للوظائف الإدارية مثل اتخاذ القرار، التخطيط والموازنة، وقد اهتم بهذا النمط كل من سيرت ومارج. cyert و march.

- نمط المساومة أو رضا المشارك:

ويرتبط هذا النمط بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، إذا فهي تستعمل الأفراد كإطار مرجعي رئيسي وتركز على تقديرات الفرد أو المجموعة. وقد وضع الباحث برنارد تصورا لهذا النمط بعد تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز، "الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، مساهمة كل واحد في تحقيق أهدافها الخاصة تكون مساهمة في الرضا النهائي للآخرين" اعتبر برنارد دوافع الأفراد المشاركين في المنظمات محددات

¹ لخضر حباوي، تفويض السلطة و علاقتها بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2010-2011، ص ص 93، 94.

جوهريّة ، حيث لا يمكن للمنظمة أن تستمر في العمل إلا عندما يكون لدى الأفراد المشاركين شعور بالرضا .

أما جورجيو فإنه لينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس تحقيق الأهداف ، بل على أساس مقدرة المنظمة على البقاء عن طريق حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم حوافز أو عوائد مجزية لهم مقابل ذلك ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذا النمط نذكر:

-تتكون للأفراد روابط متنوعة بالمنظمات التي هم جزء منها وإن اندماج الأفراد في المنظمات يمكن أن يكون اغترابي ، حسابي أو أخلاقي ، هذه الأشكال من الاندماج تستبعد احتمالية تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة كما يحتمل أن بعض العمال لا يعون أو يدركون الأهداف الرسمية أو الإجرائية للمنظمة.

-إن التركيز على فائدة الأفراد دون المنظمة يجعل التحليل لا يشمل نشاطات أو عمليات المنظمة ككل أو نشاطات أجزائها ، وعلى الرغم من أن مذهب الفائدة يمكن أن يعمم على جميع المنظمات إلا أنه يفتقد حقيقة إلى المخرجات التنظيمية التي تلعب دورا في المجتمع¹.

-نمط التطور التنظيمي :

ينظر للفعالية التنظيمية عبر حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات ، وقد تبني هذا المذهب ماك ريغور عندما قام بوضع نموذج المنظمات الفعالة وغير الفعالة وهو ما تم وقد كان هناك تطابق في الأفكار ما بين كل Mac Gregor تصنفه ضمن

أطلق عليه بنظرية في نمط التطور التنظيمي ، وقد قاموا "y" ونظرية "x" ليكرت بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نمطين أحدهم سلطوي والأخر مشاركتي وإن النظام السلطوي هو نظام Blak likert مبني على الاستغلال بينما النظام المشاركتي ينادي إلى تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى درجة الرقابة من طرف مجموعة المشاركة كشكل من أشكال التنظيم ، إن هذا التناول

¹ عادل بضياف ، مرجع سابق ، ص ص 18،19.

يأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية والبيئية واكتفى فقط بدراسة وتحليل الظروف الداخلية للمنظمات رغم أن الدراسات فيما بعد أثبتت عكس ذلك¹.

-نمط الوظيفة الاجتماعية :

يعتمد هذا النمط أساسا على ما تقوم به المنظمات من خدمات من اجل المجتمع التي هي جزء منه من جهة ، ومن اجل النمو والمحافظة على نفسها من جهة أخرى وبالتالي فإن الفعالية ضمن هذا النمط تحدد من خلال النتائج المتحققة من السلطة المنظمة ، و لعل أكبر المساهمين في تجسيده نجد بارسونر بتحليله للمنظمات وتبعاً له فإن على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل اساسية وهي :

- مشكلة التأقلم أو التكيف مع المحيط الخارجي وتهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.

- مشكلة تحقيق الهدف أو تحديد الأهداف وتحريك الموارد للوصول اليها وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية لتحقيقها.

- مشكلة الدمج أو انشاء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين منسوبي وحدات النظام للعمل بتناسق وتوحيد في كيان وحيد.

- مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام.

إن حل هذه المشاكل تجعل المنظمة تنمو وتتطور وهي مصممة لتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية ، و المنظمات جزء من وسائل تحقيق أهداف المجتمع ، في الوقت نفسه يمكن النظر الى المنظمات كأنظمة اجتماعية ويجب أن تعمل باستمرار لحل المشاكل الأربعة الأساسية لذلك فإن من الممكن تصور الفعالية على أساس مدى نجاح المنظمات في حل هذه المشاكل² .

¹سومية سعال ،مرجع سابق ، ص ص 132،133.

²هاجرة غانم ،مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة ،رسالة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص إدارة المنظمات ،جامعة المسيلة ، 2012- 2013 ، ص ص 85 ، 86.

3- مؤشرات المحددة لقياس الفعالية التنظيمية :

بالرغم من أبعاد الفعالية والعلاقات المتداخلة بينها ليست واضحة بصورة جلية حتى الآن الا أنه تم الاتفاق على بعد واحد وهو الوقت ، حيث ان الاختيار النهائي للفعالية التنظيمية يتمثل فيها اذا كانت المنظمة قادرة على ان تدعم بقاءها بصفة مستمرة في البيئة، حيث يقول حيزون أن المقياس الاخير لفعالية التنظيم هو عامل الوقت حيث في المدى القصير تتضمن المؤشرات الممكنة ما يلي:

-الانتاج : ويعكس قدرة المنظمة على الانتاج (مهما كان ذلك) بالكمية والنوعية التي تتطلبها البيئة .
-الكفاءة : ويمكن تعريفها كتسمية المخرجات للمدخلات ، وتستخدم فيها عدة مقاييس مثل تكلفة الوحدة المنتجة والعائد على رأس المال ومعدل الضياع من المواد والخامات وكذلك الوقت الضائع وما شابه ذلك من مؤشرات الكفاءة .

-الرضا: يتطلب إدراك المنظمة كنظام اجتماعي الاهتمام بالمنافع التي تحصل عليها عضو المنظمة والمنافع التي يمكن أن تعود على عملائها ويسمى هذا المعيار الرضا وتتضمن مقياسه معدل (الغياب ، والتأخر ، والشكاوى اذا فالمؤسسة هي عبارة عن نظام اجتماعي يجب ان يحصل العاملون فيه على اشباع لحاجاتهم تماما يحصل المستهلكون على السلعة او الخدمة التي يحتاجونها ، وبالتالي فإن الروح المعنوية المرتفعة ورضا العاملين عن المنظمة والتطوع للاستمرار في العمل كلها مؤشرات عن نجاح المنظمة في اشباع حاجات عمالها .

أما في المدى المتوسط فمؤشرات الفعالية تتمثل في:

-التكيف : ويشير الى الحد الذي تستطيع فيه المنظمة ان تتجاوب مع التغيرات التي تنشأ في داخل أو خارج المنظمة.

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

إذا في بداية الأمر كان معيار البقاء وقدرة المؤسسة على الاستمرار هو أهم شرط لنجاح المؤسسة ، ولكن في حقيقة الامر هناك العديد من المؤسسات غير الناجحة وغير فعالة ولكنها قادرة على البقاء والاستمرار ، كما يمكن تقسيم مؤشرات الحكم على فعالية المنظمة الى مؤشرات داخلية وخارجية ¹ .

-مؤشرات الداخلية² :

-التخطيط وتحديد الاهداف : ترتبط الفعالية التنظيمية كما تقدم بمدى تحقيق المنظمة لأهدافها وعليه فإن من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات هو قدرتها على تحديد الأهداف وقدرتها على التخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الأهداف.

-المهارات العلمية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد أن تتوفر لدى الأعضاء المنظمة خاصة من المديرين المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية انجاز الاعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

-المهارات الاجتماعية للمدير: إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين، يضمن توفير الدعم والمساندة الى المرؤوسين عند مواجهة الثغرات (العقبات) سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة إضافة الى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الأفراد في العمل حتى يبذلوا قصار جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة

-كفاءة استخدام الموارد المتاحة :وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.

-التحكم في سير الاحداث داخل المنظمة : أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في شخص واحد

¹ بركة بلاغماس ، زحزاح خالد ، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على فعالية المنظمة ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية ،جامعة البليدة، المجلد 4، العدد 7 ، 2016 ص ص51،52.

² نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة الدكتوراه علم النفس ،تخصص العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005-2006، ص ص156،157.

- المشاركة في اتخاذ القرارات : يرى كثيرا من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي الى تدعيم الفعالية التنظيمية.
- تدريب وتنمية الافراد : وهو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الافراد والارتفاع بمستويات أدائهم مما سيعود بالنفع على المنظمة
- الإدارة السلمية للصراع : إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها (سواء بين الأفراد أو بين الاقسام) ، وكذلك في التحقيق من الآثار السلبية للصراع مؤشرات دالة على فعالية التنظيمية.
- الحوادث : للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الانسانية والاقتصادية والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر ولا تقتصر الى وجود نظام جيد للسلامة والأمن هي منظمة نادرا ما تتعرض للمسائلة القانونية أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية .
- الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية التنظيمية والعكس.
- المؤشرات الخارجية¹: وترتبط بصفة أساسية بالمخرجات وبالعلاقة المنظمة بالبيئة الخارجية ومن هذه المؤشرات :
- إنتاج السلع والخدمات : إن زيادة الطلب على المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنظمة يؤكد وجودها كعنصر فعال في المجتمع
- الجودة: وهي نوعية المنتجات والخدمات المقدمة من طرف المنظمة يعد مؤشرا ضروريا لفعاليتها
- تحقيق الأرباح: ويعتبر هذا المؤشر من بين أهم المؤشرات لقياس الفعالية التنظيمية بحيث أن تحقيق الأرباح سيساعد المنظمة النمو والاستمرار وبدون تحقيقها للربح يصعب عليها تحقيق أهدافها.
- تحقيق أهداف جديدة: تسعى المنظمة دائما ومن خلال تحقيقها للأرباح الى تحديد أهداف جديدة تتناسق وطموحاتها .
- التأهب للإنجاز: يتمثل في استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا.

¹ محمد كريوش، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة، أطروحة الدكتوراه العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ،تخصص علوم التسيير ،جامعة تلمسان،2013-2014، ص ص 86،87.

- المسؤولية الاجتماعية : وتتمثل في المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل المشكلات الاجتماعية .
 - البقاء : عندما تنجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة ، فان معنى ذلك أن المنتجات المنظمة تلائم البيئة التي تعيش فيها.
 - القدرة على التكيف والتأقلم : يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية ، والخارجية عن طريق حصولها على معلومات عن التقلبات التي تطرأ على محيطها.
 - التطور : ويتمثل في نمو المنظمة عن طريق ادخال عناصر التكنولوجيا ، وإدخال البرامج التدريبية للأفراد ، وتطوير منتجات المنظمة بشكل يتماشى والتطور العلمي.
- فيما يلي اهم مؤثرات الفعالية التنظيمية كما يوضحها الجدول الموالي

جدول رقم (14): أهم مؤشرات الفعالية التنظيمية

الفعالية التنظيمية	
المؤشرات الداخلية	المؤشرات الخارجية
1. التخطيط وتحديد الاهداف	1. إنتاج السلع والخدمات
2. المهارات العلمية للمدير	2. الجودة
3. المهارات الاجتماعية للمدير	3. تحقيق الارباح
4. كفاءة استخدام الموارد المتاحة	4. القدرة على التكيف
5. التحكم في سير الامور داخل المنظمة	5. النمو
6. المشاركة في اتخاذ القرارات	6. تحقيق أهداف جديدة
7. تدريب وتنمية الافراد	7. التأهب للانجاز
8. الادارة السليمة للصراع	8. المسؤولية الاجتماعية
9. الحوادث	9. البقاء
10. الغياب	

المصدر : نور الدين تاويريريت، الفعالية التنظيمية بين النظري و التطبيق ، عالم الكتب الحديث

الأردن، ط1، 2009 ، ص210 .

خامسا: شروط التنظيم الفعال واهم مطالب لزيادة الفعالية التنظيمية

1- شروط التنظيم الفعال :

ان الشروط الواجب توفرها في التنظيم الفعال والتي من بينها ما يلي¹:

- أن يعمل جميع أعضاء التنظيم بمختلف مستوياتهم على التوفيق بين أهدافهم الخاصة والأهداف العامة للمنظمة التي يعملون بها.
- يجب أن تتخذ القرارات بالقرب من مصادر المعلومات بغض النظر عن موضع تلك المصادر على الخريطة التنظيمية.
- أن نظام الثواب والعقاب المطبق يجب أن يكون عادلا وشاملا للجميع، وفقا لإنجازاتهم الحقيقية.
- يجب أن يكون هناك نظام مفتوح للاتصالات يسمح بتناول الآراء والمعلومات بسهولة.
- من الضروري تضيق الفجوة بين المشكلات الفردية أو احتياجات العمل والتعامل مع تلك المشكلات بأسلوب ومنهج علمي.
- ضرورة النظر إلى المنظمة كنسق مفتوح بمكوناته وأجزائه الفرعية والأساسية ، بحيث تكون هناك نوع من التفاهم بين مكونات النظام.
- تنمية روح المبادرة والمشاركة في اتخاذ القرارات للجماعات الصغيرة للإثبات وجودها ككيان صغير داخل المنظمة.
- ضرورة توافر المرونة في الإجراءات التنظيمية بما يحقق سهولة الاجراءات وتبسيطها.
- إن المنظمات التي تخضع لإيديولوجية واضحة ومحددة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.
- إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة ولا تخضع للضغوط الداخلية والخارجية تكون فعاليتها اكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات مشوهة ومن ذوي المصالح والنفوذ .

¹ الصالح ساكري، المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2007-2008، ص ص 86، 87.

- إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوس علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر لو كانت هذه العلاقات خاضعة للأهواء والمصالح الخاصة للرئيس.
 - إن المنظمات التي توجد بها درجة عالية من المتخصصين في التقسيم الإداري تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي يوجد بها درجة منخفضة من المتخصصين.
 - إن المنظمات التي تتمتع بقدرة على الحركة السكانية الهادفة بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه ، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متوقعة على نفسها ولا يوجد بها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزء منه.
 - إن مبدأ اللامركزية الإدارية من تفويض للسلطات وتوسيع للصلاحيات في ظل وجود كفاءات ذات مستويات علمية عالية ويمتلكون خبرات فنية تكون فيها المنظمة فعالة أكثر من تلك التي تعاني محدودية في الصلاحيات ونقص في خبرات وعدم وجود كفاءات بها.
- 2- دور البشري في تحقيق الفعالية التنظيمية .**

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل من النمو ووجود علاقات تساند وتتكامل بين الأفراد داخل التنظيم ولم لا خارجه أيضا، وذلك خلال كل المراحل وفي أداء العمليات التنظيمية . فقد لا نغالي إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال الوسائل المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان .

فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق العلمية المعقولة والمقبولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم ونجاح المنظمة.

فتطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل على الاستثمار في تنمية الأفراد وتدريبهم وتكوينهم وفقا لاحتياجاتها الخاصة ، وليس وفق برامج الإدارة العليا الوصية ، وكذلك غرس فيهم القيم التنظيمية ووعيهم بأهداف المنظمة ، وكل هذا يكون من خلال إدراك دور جماعات العمل (العنصر البشري) في كل الجوانب الاقتصادية واجتماعية وغيرها ، فمستوى التنمية وإشباع حاجات المجتمع يعتمد على نوعية وتركيبية الموارد البشرية بشكل عام والقوى العاملة بشكل خاص ، فكلما كان إعداد الموارد

البشرية اللازمة للتنمية ، فاعلا من حيث الكفاءة والقدرات والمهارات ، كانت خطط التنمية قادرة على تحقيق أهدافها الرامية في نهاية إلى توفير مستويات معيشة جيدة لأفراد المجتمع¹ .

وإذا أردنا التأكد من ذلك ، نطالع ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية نتيجة ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظ من نجاح وتقدم المنظمات اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل ، فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك المنظمات لا يرجع الى التكنولوجيا بقدر ما يرجع الى أسلوب العمل الجماعي إن هذا ليس غريبا على الإطلاق ، لما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبدا على عاداته وقيمه المختلفة (الدينية والاجتماعية) ، فهي مصاحبة له أينما اتجه وأينما حل، ومن بين هذه القيم ، حبه للعمل و الاعتراف الى حد التقديس بالإنسان المتفاني في عمله ، لذلك وعلى سبيل المثال من أجل التأكد فقد أقول : أن تدمير اليابان من محيط عمله لا يعبر عنه بالإضراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الإنتاج ، و إنما كثيرا ما يتجه الى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب ، مما يسبب لصاحب العمل تضخم يصعب تخفيضه.

إن فاعلاقات الانسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي ، وإنما هي شرط اساسي للوفرة في الإنتاج وتحسينه ، وبالتعاون والتوافق والتفاهم البناء ، وكذلك بالتحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل التكاليف.

وهناك من يؤكد على ضرورة توفر جملة من المقومات لكي توجد جماعات عمل فعالة منها : أكتفى بذكر القليل منها فقط:

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين والافتناع بأن بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم

- أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها

¹الصالح ساكري، مرجع سابق ، ص ص 87، 88 .

- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة ، وذلك لتطوير وتدعيم علاقات سليمة وبناءة بين أعضائها
- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.
- قبول كل عضو برغبة وبدون معارضة الأهداف والتوقعات التي يتم تشكيلها بواسطة الجماعة.
- تبين فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.
- تبني قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء¹.

3- أهم متطلبات زيادة الفعالية التنظيمية :

يتوفر للمنظمة عديد من الموارد المادية والمالية والتقنية والبشرية ، وتنشأ أمامها فرص للعمل وتحقيق الأرباح والمنافع ، كما تتعامل مع محددات وقيود ، ولكن الأهم أن يتوفر للمنظمة المعرفة بخصائص تلك الموارد، وأساليب استيعابها، وتحريكها لخدمة الأهداف التي تسعى إليها، فتطبيق المعارف الجديدة تتطلب سنوات من التحري وبحوث والتطوير ، وقد كبير من الخيال المبدع من الجانب الإدارة لكشف كيف يمكن تطبيق هذه المعرفة النامية لتنظيم الجهود البشرية داخل المنظمات ، وعلى كل فهناك عدة متطلبات يجب توفرها من أجل زيادة التنظيمية منها:

- اللامركزية والتفويض : وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المشددة في المؤسسات التقليدية ، ومنحهم درجة من الحرية في توجيه أنشطتهم الخاصة وتحمل المسؤولية ، والأهم من ذلك اشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية ، وفي هذا تقدم مؤسستي وشركاتهم Sears Roebucko company مثلا فهما تفرضان الإدارة بالأهداف وتضخمان عدد العاملين الذين يراجعون المدير كي لا يبقى لديه وقت لمراجعتهم او توجيههم .

¹ صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع تخصص اجتماع التنمية ، جامعة قسنطينة ، 2004-2005 ، ص ص 295،296.

-توسيع العمل: رواده هما شركتي: أي. بي. أم I.B.M و ديترويت إديسون ، فهما تشجعان تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم ، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية.

-تقييم الأداء : إن البرامج التقليدية لتقييم الأداء تميل إلى معاملة الفرد وكأنه منتج خاضع للتفتيش والمراقبة، بينما البرامج الحديثة تتبع مناهج تشرك الفرد في وضع أهداف لنفسه ، وفي تقييم أداءه بشكل دوري ، ويلعب المسؤول الأعلى دور القيادي في هذي العملية ، كما أن التأثيرات المصاحبة لهذا المنهج على حاجات تحقيق الذات كبيرة جدا، ومن أمثلة الشركات التي تتبع مثل هذه المناهج: شركة جنرال ميلز وشركة أنسول للكيماويات .

-الإدارة بالاستشارة والمشاركة: توفر الإدارة بالاستشارة والمشاركة الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر فرصة مهمة لإشباع حاجات الاجتماعية والنفسية¹.

-تسطير الأهداف وصناعة القرار : يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها ، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة ومحدودة ، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير الى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها ، وسواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا ، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها والتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي الى تغير الأهداف ، وفي هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المنظمة وهي :

- تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة من خلال علاقتها التنظيمية

- التغيرات التنظيمية الداخلية

- الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة

¹ منيرة مازري، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2017- 2018، ص ص 197، 198.

6. زيادة فعالية الاتصال : يمكن القيام بعدة الإجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم ويمكن إيجازها فيما يلي :

- ✓ إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات الاتجاهات
- ✓ انشاء لجان مشتركة تظم عناصر وممثلين من مختلف المصالح ومستويات الهيكل التنظيمي لمناقشة الأفكار والقرارات وتسهيل تنفيذها.
- ✓ تنظيم اجتماعات عامة دوريا تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتناقش خلالها قضايا التنظيم التي يكتنفها الغموض ، وتقديم الحلول.
- ✓ الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف أنواعها
- ✓ تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية feed-back والاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين، والعمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن¹.

سادسا: الصعوبات والعوامل التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية وأعراضه
1-الصعوبات :

- إن أسباب عدم وجود معايير شاملة لقياس الفعالية التنظيمية ، يرجع إلى النقاط التالية :
- عدم وجود اجماع في تفسير الفعالية ، وتحديد متغيراتها الأساسية جعل من عملية قياسها صعبة للغاية ، فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي المقابل بدرجة تحقيق الأهداف ، نجد فيها تصميم كبير ، اذ تختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة ، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين ، وفي نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال ، وبمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية ؟ هل الأهداف الرسمية المعلنة أو الأهداف الغير الرسمية ؟
 - مشكلة الثبات عبر الزمن ، وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية²

¹ نور الدين تاويريت ، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، مرجع سابق، ص 166،167.

² الأمين بلفاضي، مرجع سابق ، ص 268.

- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة ومدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط أو الحجم ، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية والبيئية والتي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية ومنه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى¹.

- إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور الى العوامل التالية:

- الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من لمعلومات أو الجهل بها .

-تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق فتوجه المنظمة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح ، هذه الأخير ليست مؤشر فعالية وإنما نتيجة لوضعية احتكارية².

-إن الاعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المنظمة ، لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية وهذا بسبب إمكانية زياد القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة.

-إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقا من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط ، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية³.

ويبقى المشكل المطروح بالفعل من صعوبة ايجاد مقاييس ثابتة ودقيقة وتحديد المعيار أو النموذج الذي يمكن الاطمئنان إليه في تقييم مدى فعالية التنظيم على اعتبار أن لكل مؤسسة واقع خاص بها ،

¹ عبد الوهاب بن علي ، مرجع سابق ، ص 73

² منيرة مازري، مرجع سابق، ص 201.

³ هاجر غانم، مرجع سابق، ص 90.

والذي لا يمكن تعميمه على بقية المؤسسات الأخرى نظرا للظروف والأهداف التي تبنى من أجلها ، واختلاف الثقافات والقيم التي تنطلق منها كل مؤسسة لأن ما ينطبق على هذه المنظمة قد لا يصلح لأخرى¹ .

2-أسباب التي تعيقها وصفات التنظيم غير الفعال:

يمكن إرجاع أسباب سوء فعالية التنظيمات إلى ثلاثة عوامل أساسية: تتمثل في أخطاء التصميم وسوء التنظيم وعدم التكيف مع المحيط.

أ-أخطاء في التصميم:

إن سوء تصميم أماكن العمل وظروفه الفيزيائية يؤدي إلى انعكاسات سلبية على أداءات التنظيم ومستوى فعاليته ، وتتمثل أهم أخطاء تصميم التنظيمات في:

-سوء الإضاءة: إن سوء الإضاءة ، وخاصة في الأماكن التي تحتاج إلى دقة الملاحظة، أو أماكن العمل الخطرة ، مما يؤدي إلى صعوبات في ملاحظة وتعقب في البصر.

-كثرة الضوضاء: ينتج عن تشغيل بعض الآلات ضجيج مرتفع، مما يؤدي مع طول الزمن إلى التأثير على حاسة السمع وتناقض مستواه.

-ارتفاع مستوى الحرارة أو انخفاضها: إن ان ارتفاع مستوى الحرارة أو انخفاضها يؤدي إلى إيجاد ظروف غير صحية وغير مساعدة على العمل والإنتاج.

-ارتفاع مستوى الرطوبة: تعاني بعض المناصب العمل من ارتفاع مستوى الرطوبة ، وهو ما يؤدي إلى ضغوط مهنية تسبب القلق وعدم الراحة أثناء تأدية العامل لمهامه.

-سوء وضعية الجسم: إن سوء تصميم أماكن العمل ، كالمقاعد أو الطاولات وصعوبة الوصول لأدوات المراقبة والتحكم أثناء العمل ، عوامل تؤدي إلى مجموعة من الالام في مختلف أعضاء الجسم.

وهكذا فإن سوء تصميم أماكن العمل وسوء ظروفه ، عوامل تؤدي إلى مجموعة من المشاكل النفسية والعضوية من تعب وملل ، وأمراض مهنية وحوادث العمل .

¹ فاطمة دريدي، مرجع سابق، ص72.

ب- سوء التنظيم : إلى جانب صعوبات تصميم أماكن العمل ، هناك صعوبات تنظيمية تسييريه وتتمثل أهم مظاهرها في:

-عدم كفاءة المشرفين: عادة ما يرتقي العمال في مسارهم الوظيفي إلى مناصب المسؤولية ، دون أن يكون لديهم التكوين المناسب والكفاءة الضرورية لتحمل المسؤوليات الجديدة التي تتطلب مهارات تسييريه .

-سوء قنوات الاتصال: إن سوء قنوات الاتصال بين الإدارة والعمال ، يؤدي إلى كثرة الإشاعات وسوء العلاقات الاجتماعية والمهنية داخل التنظيم.

-انعدام سياسة واضحة لتسيير الموارد البشرية: تتمثل مظاهر سوء تسيير الموارد البشرية في عدم اعتماد طرق علمية سليمة في توظيف العمال وتقييم أدائهم والفتل في تكوينهم وتحديد علاواتهم. وهكذا يؤدي سوء التنظيم وسوء العلاقات بين الموارد البشرية داخل التنظيم إلى مجموعة من الانعكاسات السلبية على فعالية التنظيم .

ج- سوء التكيف مع المحيط : تعيش المنظمات وسط محيط متقلب ومتغير ، وتعاني من نقائصه وسلبياته ، فالتغير التكنولوجي السريع وما يتطلبه من تغير تنظيمي ، وتغير المحيط المالي والسياسي والاقتصادي ، خاصة بعد عولمة الاقتصاد ، جعل التنظيمات في حاجة إلى تغير المحيط المالي والسياسي والاقتصادي خاصة مع عولمة الاقتصاد ، جعل التنظيمات في حاجة لي تغير مستمر للتكيف مع المستجدات إلا أن ضعف فعالية التنظيمات ، جعلها عاجزة عن مسايرة هذا التطور .

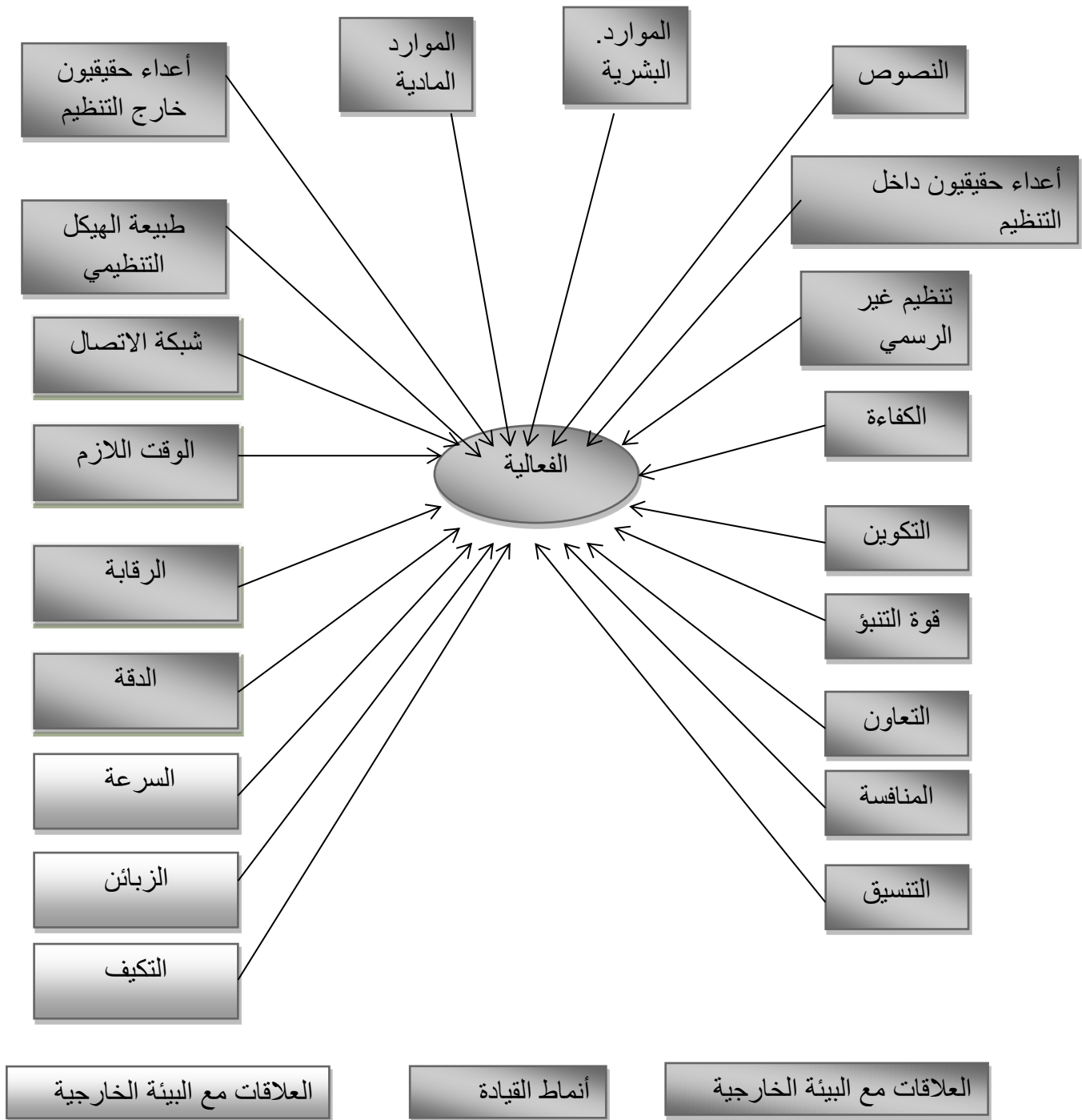
تؤثر مجموعة من العوامل على مستوى فعالية التنظيم، منها قلة الموارد وصعوبات التسويق وارتفاع النفقات، ونقص الهياكل داخل المحيط وكلها عوامل تؤثر على مستوى فعالية التنظيمات ، إن عدم ملائمة الإمكانيات التكنولوجية وعدم توفر الكفاءات الضرورية، وعدم مرونة أساليب التسيير وضعف نجاعتها ، عوامل تؤدي إلى صعوبة التكيف مع المحيط، وبالتالي تؤدي إلى ظهور آثار سلبية على فعاليته¹.

¹ غياث بوفلجة ،مرجع سابق، ص ص105-107.

ويمكن أن نلاحظ من خلال المخطط الآتي الكثير من العوامل التي تعرقل تحقيق الفعالية التنظيمية وهي في غالبها إما أن تصبح عائقا وظيفيا أو تصبح أدوات تساعد على تحقيق الفعالية لأجل ذلك بدافع التنظيم عن أهدافه ، هذا من خلال جملة من المضادات المتوفرة لديه مثل التعاون والتنسيق او استمالة العناصر المضادة له ليعيد توجيهها في خدمة مصالحه ¹ .

¹ ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة الدكتوراه دولة علم الاجتماع، تخصص التنظيم، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 41.

الشكل رقم (16): يوضح العوامل التي تعيق تحقيق الفعالية التنظيمية



المصدر: ناصر قاسمي ، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة الدكتوراه دولة علم الاجتماع، تخصص التنظيم، جامعة الجزائر، 2004-2005، ص 42.

- 3- أعراض التنظيم غير الفعال: يرى بعض الكتاب أن التنظيم الفعال يتسم بمجموعة من الأعراض¹:
- انخفاض الروح المعنوية كنتيجة لكل من:
 - زيادة عدد العاملين الذين يستقيلون من المنظمة.
 - زيادة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها.
 - زيادة طلبات النقل من المنظمة أو من أقسامها.
 - زيادة وشدة الإجراءات التأديبية
 - زيادة الشكاوى من العاملين أو المتعاملين مع المنظمة.
 - زيادة أيام الغياب.
- 2-تقشي ظاهرة التأخير عن مواعيد العمل الرسمية.
- 3-تقشي ظاهرة اللامبالاة والسلبية والدفع بعدم الاختصاص.
- 4-البطء في اتخاذ القرارات.
- 5-تضخم حجم الأعمال المكتتية مع روتينية الأداء.
- 6-زيادة قيمة العوادم والأجزاء التالفة والإسراف في المودة والعدد الآلات.
- 7-الميل إلى اتخاذ الطريق غير الرسمي بدلا من اتخاذ الطريق المباشر الذي يملك المعلومات أو سلطة اتخاذ القرارات.
- 8-جنوح هيكل من الإداريين نحو الكبير أو الصغر.
- 9-كثرة اللجان والاجتماعات وضباط الاتصال على اعتبار أن ذلك ضروري لعمل ترتيبات خاصة لتنسيق الأنشطة.
- 10-فشل الإدارة في إعفاء الأشخاص غير كفاء.
- 11-المركزية الزائدة عن الحد.
- 12-زيادة عند المنسقين والمساعدين ومديري المكاتب ورجال التسهيلات من حاجة العمل.

¹علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، ص ص 469، 470.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل ان تطرق الى اهم المطالب الاساسية التي تسعى الى تحقيقها غالبية المنظمات وخاصة الاقتصادية وهو الفعالية التنظيمية، حيث تم تركيز على مختلف المفاهيم نظرا لعدم وجود اتفاق حول تعريفها كما تطرقنا للمفاهيم المرتبط بها والتي اختلف عنها ، ثم عرجنا للأبعاد الفعالية التنظيمية بحيث لا يمكن تقسيمها على أساس معيار واحد فقط كل هذا ساهم في ظهور عدة صور وخصائص ومجموعة من المداخل لدراسة الموضوع وبالمقارنة بينهم ، وعرض أهم المعايير المعتمد عليها والعوامل المؤثرة فيها ومتغيرات وأنماط ومؤشرات لتأكيد وشروط التنظيم الفعال واهم مطالب لزيادة الفعالية التنظيمية وخاصة الدور البشري في تحقيق فتطوير المنظمات يتطلب بالدرجة الأولى ضرورة العمل على الاستثمار فيها وتنميتها وتدريبهم وتحفيزهم وفقا لاحتياجات والرغبات المطلوبة، وخلصنا في النهاية الى الصعوبات والعوامل وأسباب التي تعيقها وصفات وأعرض التنظيم غير الفعال.

الفصل السادس

الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد:

بعد انتهائنا من إجراءات الدراسة النظرية تأتي مرحلة الجانب الميداني والتي تعد فيها عملية جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالفرضيات البحث من مراحل المهمة التي تحتاج إلى عناية خاصة، إذ تعد الدراسة الميدانية جانب مهم في القيام بأي دراسة وهذا من خلال الاعتماد على مجموعة من الإجراءات المنهجية والمتمثلة في تحديد وجمع المعلومات من الميدان وأساليب التأكد من النتائج وكيفية التعرف على الخصائص مجتمع البحث المتعلقة بها .

أولاً: مجالات الدراسة:

ويسمى بعض الباحثين مجالات البحث، وهو أن يحدد الباحث مجالات البحث ويعين الجوانب التي سيتضمنها البحث، فعين الباحث العينة التي سوف يجري عليها البحث لأنه يتحدد بالدقة في تحديد الأهداف أو الفروض أو الأسئلة كذلك يحدد المجال الذي سوف يبحث فيه جميع بياناته أو أية أداة سوف يتبع الباحث الذي سيحقق به عمله، كذلك يحدد المدة الزمنية التي سوف يعمل بها، بهذا سيختصر الجهد والوقت وتحديد مكان العمل¹.

1-المجال المكاني:

ويقصد بالمجال المكاني تحديد الموقع الجغرافي للدراسة، فقد تم اجراء هذا البحث الميداني على إحدى المؤسسات الاقتصادية، ووقع اختيارنا على مديرية الصيانة المتواجدة بولاية الأغواط، حيث أنها إحدى الوحدات والمديريات التابعة لمؤسسة الأم سوناطراك والمساعدة للنشاط الرئيسي المتمثل في الانتاج الاستخراج والنقل كما سنتطرق في التعريف عنها في هذا الفصل، ولقد اختيرت هذا الميدان لدراسة نظرا لملائمة موضوع بحثنا

أ- مدخل العام حول مؤسسة سوناطراك

يعتبر قطاع المحروقات العمود الفقري للاقتصاد الجزائري وقلبه النابض فلقد أشار سرايري 2008 أنه بعد أكثر من أربعة عقود من الاستقلال لا يزال القطاع المهين على النشاط الاقتصادي فهو يساهم في الصادرات الجزائرية بنسبة تزيد عن 95%، وفي الإيرادات الجبائية للدولة بنسبة تتراوح حسب السنوات الأربع عقود بين 60% و 75% فهو بذلك عامل أساسي للتنمية الاقتصادية وازدهارها².

¹ محجوب وجيه، البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان الاردن، 2016، ص46.

² نبيل بن جلول، زاهي منصور زاهي، مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القبايين بقطاع المحروقات،

دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، مجلة مجتمع تربية عمل، جامعة مولود معمري تيزي وزو، المجلد 2، العدد 1

2017، ص ص 22، 23

-التعريف بالمؤسسة الأم سوناطراك :

تعتبر شركة سوناطراك من أكبر الشركات البترولية في العالم، تتكون من عدة مديريات تقنية و إدارية موزعة عبر التراب الوطني من أهمها مديرية الحفر والتنقيب التي تقوم بمراقبة عمليات حفر آبار البترول والغاز¹.

هي الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات

Société Nationale de Transport & Commercialisation des Hydrocarbure (Sonatrach)

هذا فيما يخص أصل التسمية ، أما التعريف المضبوط لهذه المؤسسة فهو كما يلي: سوناطراك هي الشركة الجزائرية للبحث، و التنقيب(استغلال)، و النقل بالأنابيب وتحويل وتسويق المحروقات ومشتقاتها².

نشأت مؤسسة سوناطراك طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/264 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها قانون أساسي بعد تأميم المحروقات في 1971\02\24 ونظرا للتطور الاقتصادي والتكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 و ذلك بإنشاء 17 مؤسسة جديدة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الرئيسية الأصلية حيث وزعت على 4 مؤسسات صناعية، 3 مؤسسات إنجاز و 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات، أما من حيث تواجد المؤسسة جغرافيا في التراب الوطن فهي موزعة حسب النسب التالية 53 % في الجنوب 21 % في الوسط % 19 الغرب و 09 % في الشرق.

وعند تحضير المخطط العشري (780.76) الذي سمح بتحديد النقائص الخاصة بتقنين التدريب آنذاك عمدت السلطات المؤهلة بسد الفراغ القائم في وجه المؤسسة بوصفها المؤسسة الوطنية التابعة للقطاع العام، فتم تحديد سياسة جديدة لتطوير وتنمية الموارد البشرية لتكون أكثر فعالية وإفادة وقد سمح تطبيق

¹ <http://earchiving.blogspot.com>

² www.sonatrach-dz.com

القانون 1980-1991 بتزويد هذا القطاع بفقرات قانونية تسمح بعملية التحكم في التعقيدات التي عرفها في السابق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي الهولدينغ holding الذي يقتضي بالشراكة الأورو متوسطية في مجال المحروقات وبالتالي الاستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث والتنقيب لإكساب المهارة والتقنيات الجديدة التي تساعد على تطوير معارف الموارد البشرية وكذا المجالات الأخرى في الاقتصاد.

أما في سنة 1993 أخذت الشركة على عاتقها تدريب الإطارات واليد العاملة المؤهلة بإنشاء مراكز خاصة بالتدريب إضافة إلى التدريب في الخارج أو الاستعانة بالجامعات المتخصصة عبر التراب الوطني خاصة في ميدان البترول، وفي سنة 1996 تم توسيع شامل لكل النشاطات البترولية من حيث التنقيب، الإنتاج، التوزيع والتسويق¹.

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66\262 المؤرخ في 22\12\1966 تم توسيع الدور والوظائف الرئيسية لهذه المؤسسة بحيث أصبحت من أهم أهدافها على المستويين العالمي والمحلي هي:

- ✓ التنقيب عن المحروقات والبحث عنها واستغلالها.
- ✓ تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وشحنها واستغلال هذه الشبكات.
- ✓ تميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية.
- ✓ تحويل المحروقات وتكريرها.
- ✓ تسويق المحروقات.
- ✓ إنماء مختلف الأعمال المشتركة في الجزائر والخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية واكتساب وحياسة كل حقيبة الأسهم.
- ✓ تمويل البلاد بالمحروقات على الأمدين المتوسط والبعيد.
- ✓ دراسة كل الأشكال والمصادر الأخرى للطاقة وترقيتها وتقويمها.

¹سومية سعال، استراتيجية تطبيق التطوير التنظيمي ودورها في تحقيق الادارة بالأهداف بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة دكتوراه

في علم الاجتماع ، جامعة الجزائر 2، 2016-2017، ص ص 210، 211.

✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات كل عمل يمكن أن تترتب عنه فائدة سوناطراك وبصفة عامة كل عملية مهما تكن طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بأهداف الشركة وذلك باستغلال كل الوسائل المتاحة.

-مكانة وتطور نشاط مجمع سوناطراك:

حسب ترتيب مجلة بيتر وليوم أنتليجسي ويكي يحتل مجمع سوناطراك المرتبة الأولى في مجال المحروقات على المستوى الإفريقي ،وسوناطراك مصنفة من بين أكبر الشركات البترولية الإحدى عشر في العالم ،كما تحتل المرتبة الثانية عالميا في تصدير الغاز الطبيعي المميع وغاز البترول المكثف وهذا بالإضافة إلى احتلالها المرتبة الثالثة على الصعيد العالمي في تصدير الغاز الطبيعي ولقد بلغت أعمالها في قطاع المحروقات سنة 2002-20 مليار دولار ،كما قدر الناتج الإجمالي لسنة 2004 بـ 250 مليون طن ،وبالتالي فإن الشركة تمثل حوالي 30% من الناتج الوطني¹.

-أهداف مؤسسة سوناطراك:

لسوناطراك عدة مجموعة من الاهداف التي تسعى الى تحقيقها من أهمها²:

-الإبقاء على نمو سوناطراك وتعزيز قيادتها في الجزائر وافريقيا ،ومكانتها بين قاعدة الصناعة والتجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة والغازية

- الإسراع والإنهاء بنجاح عملية التكيف مع الشروط الجديدة التي حددها قانون المحروقات الجديد 07/05 للتقدم إلى المعايير العالمية.

-التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة ومتطورة لبلد نفطي وغازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات، وخلق الثروات لصالح التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد.

¹ رضوان بن جدو بعيط ،الممارسات الرياضية في وقت الفراغ ودورها في تفعيل أداء عمل الفريق داخل المؤسسات الاقتصادية بالصحراء الجزائرية ، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية ،تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي ،جامعة الجزائر 2011،3-2012، ص153

²شريف بوقصبة،انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العمولة ،أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية ،جامعة بسكرة ،2015-2016، ص ص 147،148.

-الاستمرار في جعل أنشطة المنبع أساس تقدم سوناطراك ،ومحور أساسي لتوسيع احتياطات الجزائر وتدعيم نشاطها في الخارج.

-تنويع أنشطة المصب ورفع مساهمتها في أرباح الشركة بالجزائر وخارجها .

-الاستمرار في التحكم وتخفيض التكاليف لضمان البقاء :الأولى في الجزائر، الاولى في إفريقيا، وقائدة الصناعية الغازية في المنطقة الأورو متوسطية، وفي الصدارة العالمية .

-التنظيم العام لسوناطراك :

تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي ، حيث تقسم هياكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها الأساسية :

-الأنشطة الأمامية :Amont(AMT)وهي التي تهتم بأنشطة البحث والتنقيب عن البترول.

- أنشطة النقل بالأنابيب :canalisation par Transport(TRC) وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تتبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط DML.

- الأنشطة الخلفية :Aval(AVL)يقع على عاتقها أنشطة التوزيع و تحضير المنتج.

- أنشطة التسويق :Commercialisation(Com)تهتم بتسويق منتجات الشركة

- سياسة إدارة الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك :

لنتمكن الشركة من إدارة مواردها البشرية قامت بتحديث سياساتها للموارد البشرية سنة 2007 وهذا لمواكبة توجهاتها الاستراتيجية القائمة ،وعلى تركيز جهودها في نشاطها الأساسي والمتمثل في إنتاج البترول والغاز الطبيعي وتسويقه ،بالاعتماد على الموارد البشرية التي تعتبر الثروة الأساسية التي تملكها ،وهنا نلخص أم تلك السياسات :

- تسيير الكفاءة و النجاعة :performance la de Management

وضع الأفراد في ديناميكية تعتمد على تتبني التحسين المستمر للنجاعة ، من خلال تبني وتطوير ثقافة الجودة والتحسين المستمر لمستوى الأداء الفردي والجماعي، وهو تحدي والرهان القوي لمجموعة

سوناطراك، وتحقيقاً لهذا الهدف تعمل مؤسسة علة وضع مختلف الإجراءات والهياكل الكفيلة بتحديد الأهداف وقياس مدى تحقيقها، وهو ما يشجع روح المبادرة من جهة وتحقيق الانسجام الداخلي من خلال روح الحوار، مع ربط هذه الإجراءات بنظم الحوافز كفيلة لجعل نظام تسيير النجاعة المحرك الرئيسي لكفاءة الأفراد.

-التسيير التنبؤي **prévisionnelle Gestion** :

التحكم في الأفراد وقيادة الكفاءات مع التحكم في تطور المناصب المرتبطة بالمهن الرئيسية للمؤسسة وفي هذا الإطار التحديات الوطنية والدولية التي تواجه المؤسسات في مجال الأعمال تفرض على المؤسسة التفكير في تخفيض نفقاتها وتخطيط مواردها البشرية وترشيد عملية التوظيف ومطابقة الملامح الموظفين الجدد مع متطلباتهم مهنا المستقبلية ومراقبة هذه المطابقة والمحافظة عليها عن طريق إجراءات تحديد الأهداف السنوية ومراقبة تطوير أداء الأفراد ووضع معايير موضوعية لقياس هذا التوافق.

-اتخاذ الأسباب لجذب أحسن الكفاءات التوظيف:

" فالتعامل المؤسسة مع الأسواق الدولية واحتكاكها مع الشركاء الأجانب، يفرض عليها اتخاذ مختلف الأسباب والإجراءات لجذب أحسن الكفاءات وإدماجها ضمن طاقمها، فسياسة التوظيف والتوجيه بالمؤسسة مشكلة في مختلف الإجراءات التي تسمح تحسين صورتها والاستجابة لمتطلبات الوحدات الإنتاجية الموزعة عبر التراب الوطني وفي الخارج، وفق شروط الجودة الكم والوقت المناسب فمن خلال تبني حملات اتصال داخلي وخارجي لإبراز مختلف مناصب العمل الشاغرة وتقوية علاقتها مع محيطها (سوق العمل - الجامعات و المعاهد) المتخصص في مهن المؤسسة من أجل الوصول إلى الأفراد الأكفاء بطريقة سريعة وملائمة، مع المحافظة على هذه الكفاءات وإدماجها بطريقة سلسة .

- سياسة التعويضات والجور

" تقوم على مبدأ تعويض المساهمات الفردية والجماعية في تطوير المؤسسة"، وهو يعبر عن إرادة المؤسسة تجاه تعويض ومكافأة الجهود المبذولة من قبل الموارد البشرية من أجل تحقيق المؤسسة

الميزة التنافسية، وهو يعتمد على مبدأ العدالة التنظيمية بين مختلف الأفراد في المستويات التنظيمية والمناصب، ودور الوظائف ومساهماتها في خلق القيمة المضافة للمؤسسة.

وهذا بالمشاركة الفعالة للأفراد عن طريق تحديدهم للأهداف السنوية تحت إشراف المسؤولين المباشرين لهم، كونهم يتحملون نتائج أداء الموارد البشرية التي تشتغل تحت إمرتهم .

- تنمية الكفاءات والتدريب :

تعد تنمية كفاءات الموارد البشرية المحور الجوهري في مختلف السياسات المتبناة من طرف مديرية الموارد البشرية ، وهي تعتمد على تنمية سبل كسب ونقل وتخزين المعارف التطبيقية المتعلقة بميدان عمل المؤسسة، وهذا عن طريق تطوير وتحديث نظام التدريب الموجه لتحقيق هدف التطوير وتنمية القدرات عن طريق الجمع بين مختلف طرق التعليم الحديثة والتقليدية¹.

- تسيير المسار المهني:

لقد اجتهدت مؤسسة سوناطراك في الحفاظ على مواردها انطلاقا من سياسة التوظيف مرورا بالتكوين والترقية وتقييم الأداء وبالإضافة إلى التحفيز وصولا لمقاعد، مما تطلب رسم مسار مهني يسمح للأفراد بالنظر إلى الأفق المستقبلية، وهذا بالاعتماد مسيرين مؤهلين لخلق مناخ يسمح بالتطور الداخلي (التدرج الوظيفي) للأفراد مع احترام الشفافية والموضوعية للضرورة في إنجاز المسار المهني .

- سياسة الاتصال للموارد البشرية:

مع التطور الذي شيدته العالم في مجال تكنولوجيا الاتصال، أصبح لزاما على المؤسسات اعتماد على أحدث التقنيات الحديثة لتحقيق الاستمرارية والازدهار على المدى القصير والطويل، حيث تمكنت مؤسسة سوناطراك من استحداث تقنيات عالية الجودة تتميز بالسرعة الفائقة في تدفق المعلومات بين مختلف المصالح ، كما تمكنت من جعل المسير محور العملية التسييرية والاتصالية ، حيث يعتبر حلقة وصل بينه وبين الإدارة و بينه وبين أعضاء التنظيم ، وهذا لتمكين المؤسسة من

¹ عبد القادر رياض، تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه علوم التسيير، تخصص

التوليف بين مختلف العناصر السابقة في سبيل تحقيق التميز .

- نظام الأجور الجديد المعتمد في مؤسسة سوناطراك :

لقد باشرت مؤسسة سوناطراك منذ اعتمادها على سياسة التغيير في إعادة النظر في نظم الأجور وهذا استنادا لتطلعات أفرادها ورغباتهم في تحسين ظروفهم المعيشية والتنظيمية من جهة، وتحقيق أهداف المؤسسة من جهة، وبين هذا وذاك فإن تحقيق التكامل بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة الهادفة نحو التغيير، استوجب على المؤسسة إعادة تحديث في شبكة الأجور ،هذه الأخير حددت لها أهداف تتمثل فيما يلي:

- تطوير وتحسين النتائج المحققة في كافة المستويات والمجالات .

- الاتجاه نحو أكثر حرفية في عمل الأفراد والمؤسسة.

- شفافية أكثر في تطوير المسار الميني للعم رئيسية:

يقوم نظام الأجور الجديد على ثلاث مبادئ رئيسية:

أ. العدالة من خلال مكافئة أداء كل فرد

ب. الاعتراف بالمجهودات الفردية وأحسن أداء

ج. النجاح من خلال الأبعاد التالية:

- التغيير المستمر .

-النجاحة.

-الاندماج والانخراط.

-المطابقة والأمن .

ومن خلال هذا تهدف مؤسسة سوناطراك إلى تحقيق الأهداف التالية:

-الاعتراف المالي (الأجر) بالجيد المبذول للعمال.

-الشعور بالعدالة.

-نظام تقييم الأداء أكثر موضوعية.

-أجر متغير حسب نتائج الأداء المقدم¹.

ب-تعريف بمديرية الصيانة بالأغواط DML :

تعتبر مديرية الصيانة بولاية الأغواط أحد فروع قسم الصيانة للمؤسسة الأم سوناطراك حيث تم تحويلها إلى فرع الصيانة بولاية الأغواط سنة 1981 بعد أن كانت قاعدة للصيانة منذ سنة 1963، وتعد من أهم محاور قسم الصيانة الذي يمثل أهم أنشطة المؤسسة الأم، يقوم بالأنشطة الرئيسية التالية للمؤسسة الأم وكذلك لمؤسسات أخرى حسب الطلب:

-صيانة وإصلاح محطات الضخ والضغط للبتروول والغاز.

-صيانة قنوات الغاز والبتروول².

وتعد مديرية الصيانة بالأغواط من أهم الوحدات الهامة لمؤسسة سوناطراك، حيث أنها تقوم بجميع أعمال صيانة شبكة نقل المحروقات والذي يبلغ عدد الأنابيب بها 30 أنبوبا أي ما يقارب 15800 كلم و 77 حطة (ضخ وضغط) على مستوى التراب الوطني وهي تمتلك طاقة عمالية عالية التأهيل تسمح لها بإنجاز جميع المهام المطلوبة منها والمتمثلة أساسا في التدخلات لصيانة جميع التجهيزات.

- نشأة مديرية الصيانة:

أنشأت مديرية الصيانة سنة 1989 وهي مختصة في صيانة التجهيزات التقنية المتواجدة عبر مختلف محطات نقل المحروقات، وبشاركتها في هذه المهمة بعض المتعاملين الأجانب المختصين في هذا الميدان ، وتنتمي إلى فرع نقل الأنابيب (TRC) والذي يقوم بمختلف الأنشطة التي من شأنها نقل وضمان منتوجات سوناطراك إلى العملاء و الذين عادة ما يكونون دولاً أجنبية.

¹ بشير بلحبيب، استراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال المداخل الحديثة للتغيير التنظيمي (إعادة الهندسة العمليات، إدارة الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية)، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل جامعة الجزائر 2، 2017، 2016 ص 274-276.

² خيرة بوهالي، عبد الرزاق خليل ، واقع استخدام أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية مديرية الصيانة الصيانة لمؤسسة سوناطراك بالأغواط نموذجاً، مجلة دراسات ، العدد الاقتصادي جامعة عمار تليجي الأغواط ، المجلد 8، العدد 3، جوان 2017، ص 227.

- مهام المؤسسة:

تختص مديرية الصيانة بعدة مهام نذكر من بينها ما يلي:

✓ صيانة العتاد والأجهزة بصفة دورية لفرع النقل على المستويات 5.4.3 و يقصد به :

• المراجعة الجزئية

• المراجعة العامة

• تجديد الأجهزة وتكون صيانتها حسب مدة طاقتها التشغيلية.

✓ **الصيانة الوقائية:** وهي المراجعة المنتظمة للأجهزة حسب المخطط السنوي الذي تعده دائرة

المناهج ويتمثل هذا الدور في القيام بالمراجعات العامة والجزئية والقيام بتجديد الأجهزة ، المضخات، آلات ضغط، مولدات الكهرباء.

✓ **الصيانة الاستعجالية:** أي التدخل في حالة الحوادث المفاجئة في إطار الصيانة غير المبرمجة.

• وضع السياسات العامة للصيانة الضرورية للأجهزة .

• ترتيب قطع الغيار تحت نظام عددي بالاستعانة بنظام الإعلام الآلي

• المساعدة التقنية في إطار نشاط التطوير والإنجاز للمشاريع الجديدة

• تطوير وبت مقاييس ومعايير الصيانة على جميع الهياكل

• تنفيذ العمليات حسب الطلب وذلك لحساب المديريات الجهوية

• تحضير العمليات والرقابة للصيانة في المستوى 1 الصيانة الأولية، التشحيم المراقبة، الزيوت.

الوسائل المتاحة للمديرية: هناك وسائل مادية وبشرية متاحة للمديرية هي :

الوسائل البشرية والمادية: أجريت مؤخرا عملية إعادة هيكلة لمديرية الصيانة، فبعد أن كانت تشمل

ثلاث قواعد متمثلة في الأغواط، بسكرة ومديرية الصيانة بالأغواط ولها عدة DML حوض الحمراء

أصبحت تسمى هياكل ورشات صيانة وعتاد معد لصيانة التجهيزات التقنية.

- التنظيم الإداري لمديرية الصيانة :

يتكون الهيكل

أ. الدوائر الإدارية:

1- دائرة المالية والمنازعات

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية والمحاسبية داخل المديرية، وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية، وتتكون هذه الدائرة من ثلاثة مصالح وهي على التوالي: مصلحة المنازعات - مصلحة المحاسبة العامة - مصلحة المحاسبة .

2- دائرة الإدارة والاتصال: وتتكون من:

✓ مصلحة المستخدمين: وتوكل لهذه المصلحة كل عمليات المتعلقة بإدارة ملفات المستخدمين ومتابعة مساهمهم المهني.

✓ مصلحة الأجور: تتكفل هذه المصلحة بمتابعة وإعداد أجور العاملين حيث تتعامل مع ثلاثة فئات من العاملين الدائمين، والمتعاقدين، والمتربصين الذين يستفيدون من منحة.

✓ مصلحة الخدمات الاجتماعية: تقوم هذه المصلحة بمتابعة كل الأحداث العائلية التي حدثت للعامل والتي يخول له القانون الاستفادة من امتيازات معينة كالمنح، والعطل والتعويض والمساعدات المالية... الخ .

✓ مصلحة تنمية الموارد البشرية: تتكفل هذه المصلحة بإعداد برامج التي تسمح بتنمية القدرات وملكات مهنية والمعرفية للأفراد العاملين بالمديرية، وتتكون هذه المصلحة من قسمين أساسيين: قسم التخطيط للمستخدمين وقسم التكوين.

ب/ الدوائر التقنية:

وتتكون من:

- دائرة المنهجية والتنسيق: تقوم هذه الدائرة بالتنسيق بين فرق العمل، والتي تقوم بعمليات التدخل على مستوى محطات العمل حيث تقوم هذه الدائرة وبناء على طلب من محطات بإصدار أمر قيام التدخل إلى كل الأقسام المعنية بالتدخل، أليات، ميكانيك، كهرباء.

- دائرة الميكانيك الصناعية: الدور الرئيسي لهذه الدائرة القيام بعمل الإصلاح والصيانة وذلك فيما يتعلق بالشق الميكانيكي للعتاد وتتكون من مصلحتين هما: مصلحة الورشات ومصلحة التدخلات.
 - دائرة الكهرباء والآليات: تهتم بكل ماله علاقة بالكهرباء الصناعية من محركات والآليات كما توكل لها ضمان وسلامة الآليات بالشكل المطلوب.
 - دائرة العمليات الخاصة : تعتبر هذه الدائرة بمثابة امتياز للمديرية الصيانة بالأغواط فهي الوحيدة على المستوى الوطني والعربي والإفريقي فهذه المديرية هي التي لها أولوية التدخل للعمليات الخاصة هدفها الأساسي هو القيام بعمليات الصيانة دون توقف هدفها الأساسي هو القيام بعمليات الصيانة دون توقف عملية التموين المتعاملين مع سوناطراك بالغاز أو البترول فدرجة مخاطرة العمل في هذه الوحدات مرتفعة جدا بحيث أي خطأ سيكلف سوناطراك ماديا وبشريا.
 - دائرة التموين والنقل: المهمة الأساسية لهذه الدائرة هو توفير قطع الغيار ومستلزمات العمل سواء على مستوى المديرية أو مستوى محطات العمل وضمان وسائل النقل لوحدة التدخل لإجراء عمليات الصيانة.
 - مصلحة السلامة: المهمة الرئيسية لهذه المصلحة هي السلامة المهنية داخل المديرية وذلك بتوفير كل الشروط الصحية للعمل على أحسن وجه.
 - مركز المعلوماتية: والذي يعمل على صيانة والإشراف على مختلف التطبيقات المعلوماتية الشبكات المعلوماتية للمديرية والمساهمة في عمليات التكوين¹.
- 2-المجال البشري:**

ويعني أي فئات من البشر سوف تجرى الدراسة عليها فإن على الباحث توضيح خصائص البشر الذين سوف يجرى عليهم الدراسة² ويتمثل في عدد أفراد مجتمع الذي يجرى عليها الباحث دراسته، حيث بلغ عدد العمال في مديرية الصيانة التابع لمؤسسة سوناطراك 333 عاملا، وقد تم استثناء العمال الذين يعملون بصفة مؤقتة المكلفين بالأمن والوقائي و لأنهم لا يخدمون أهداف الدراسة والبالغ عددهم 33 عامل أما العمال الدائمون والبالغ عدده 300، نجد العمال مقسمون حسب رتبهم أي حسب

¹ دائرة الإدارة والاتصال، مديريةية الصيانة الأغواط

² محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي التصميم والمناهج والإجراءات، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، ط2، ب ت، ص61

طبيعة عملهم كل واحد منهم إلى : 144 إطار أي ما يقدر بنسبة 72%، 134 عون تحكم أي نسبة 67%، 22 عون تنفيذ بنسبة 11% مع العلم أن هذه الاحصائيات بناء على وثائق المؤسسة محل الدراسة .

3- المجال الزمني:

وهي الفترة الزمنية التي يحتاجها الباحث هي تلك الفت لإجراء بحثه¹، وهي المدة التي يستغرقها في جمع المعلومات والبيانات خلال الدراسة الميدانية وقد مرت دراستنا بهذه المراحل الأربعة التالية:

المرحلة الأولى : كانت من شهر فيفري 2016 الى شهر جوان من نفس السنة، تم فيها القيام بدراسات استطلاعية والاستكشافية بالمؤسسة محل الدراسة والتي تهدف الى استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة التي يرغب الباحث في دراستها والتعرف على أهم الفروض التي يمكن وضعها وإخضاعها للبحث العلمي صياغة دقيقة تيسر التعمق في بحثها في مرحلة لاحقة²، وكان الغرض من ذلك التعرف على ميدان البحث والحصول على البيانات والمعلومات التي تتعلق وتتلاءم مع موضوع دراستنا تسيير المسار الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية وقد تم ذلك إلا بعد موافقة دائرة الادارة الاتصال على الترخيص بزيارة لإنجاز وتطبيق البحث الميداني بها .

المرحلة الثانية: دامت هذه المرحلة من شهر جوان 2016 إلى غاية شهر ديسمبر 2017، إذ قمنا فيها بالجانب النظري للدراسة لدراسة من خلال جمع المادة العلمية من مراجع والمصادر والكتب والمجالات والرسائل الماجستير والدكتوراه، وبعض الوثائق والمواقع الالكترونية .

المرحلة الثالثة: وقد دامت هذه المرحلة من شهر ديسمبر 2017 إلى غاية نوفمبر 2018 وقد تم فيها إعداد اسئلة استمارة أولية حيث قمنا بتحديد البيانات الشخصية ومتغيرات فرضيات الدراسة وتفكيكها الى اهم الابعاد ومؤشرات، وبعد ذلك تم عرضها على المشرف من أجل القيام بعملية التحكيم ومناقشته

¹ محجوب وجيه ، مرجع سابق، ص 73.

² مروان عبد المجيد ابراهيم ،أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن ،ط1، 2000،ص 38.

على محاور الاستمارة بهدف تصحيحها بناء على ملاحظاته، ومن ثم قمنا بنزول الى الميدان وتطبيقها على عينة تجريبية قبل تعميم تطبيقها حيث تتكون من 30 عامل قبل تعميم تطبيقها من أجل التعرف على مدى فهم العمال لأسئلة الاستمارة وتعديل ما يجب تعديله، ثم قمنا بتوزيع الاستمارة النهائية على عينة الدراسة وبعدها تم استرجاعنا بعد أيام من توزيعها حيث قمنا في تلك الفترة كذلك بمقابلات مع مسؤولي دائرة الادارة والاتصال.

المرحلة الرابعة: مع بداية شهر جانفي 2019 إلى غاية نهاية جويلية من نفس السنة حيث تم فيها القيام جمع وتبويب وتفرغ البيانات بطريقة الالكترونية باستعمال برنامج SPSS ثم تحليل وتفسير القراءات السوسولوجية لنتائج الدراسة بعد قراءتها احصائيا.

ومع شهر أوت 2019 بدأت مراجعة النهائية للأطروحة حيث تم فيها إنهاء الدراسة.

ثانيا: المنهج وأدوات المنهجية للدراسة

1- المنهج المتبع في الدراسة :

تختلف المناهج البحث المستخدمة باختلاف المواضيع من حيث تنوع المتغيرات المدروسة والمنهج هما اختلف نوعه فهو الوسيلة والطريقة التي يتبعها الباحث من اجل الوصول الى الحقيقة وبما أن طبيعة الموضوع هي التي تحدد نوع المنهج المناسب لها ،فقد اعتمدنا في دراستنا بعنوان تسيير المسار الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية على المنهج الوصفي التحليلي التفسيري تماشيا مع أغراض هذه الدراسة ، ويستخدم هذا المنهج لاختبار صحة الفرضيات البحث وذلك من خلال وصف دقيق لظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا وكيفيًا عن طريق جمع المعلومات والبيانات بمختلف أدوات الدارسة ثم تفرغها وتبويبها لتحليل النتائج وتصنيفها وعرضها وتفسيرها والوقوف على مختلف العلاقات في ضوء المشكلة البحث .

ومن خلال اعتمادنا على هذا المنهج تم فهم الاجراءات المعمول بها بالمؤسسة سوناطراك والمتمثلة في التسيير المسار الوظيفي للعاملين من خلال التوظيف والتدريب والترقية والاتصال أو من خلال وصف كيفية ما تقوم به مؤسسة محل الدراسة من اعطاء الاهمية لأهم مواردها وخاصة المورد البشري

وذلك بجانبها التسييري والعقلاني من أجل تحقيق فعالية تنظيمية، وهذان خلال الوصف والقيام بجميع مراحل هذا المنهج والمتمثلة في الاستطلاع والاستكشاف لتحديد مشكلة البحث والتشخيص استناد على البيانات الدراسة الميدانية بالمؤسسة وبغض النظر عن المعطيات الدراسات النظرية بجميع أنواعها ، لمعرفة العوامل المسبب لظاهرة دراستنا وبالتالي الوصول الى التعميمات واستخلاص النتائج في فهم الواقع وتحقيق اهداف البحث.

2:التقنيات جمع البيانات:

اعتمدنا في هذه الدراسة على مجموعة من التقنيات، التي ساعدتنا على تقصي الوقائع والظواهر والإلمام بجميع جوانب الظاهرة وهي كالآتي :

-الملاحظة:

تم استخدام هذه التقنية في هذه الدراسة من خلال إجراء الزيارات الميدانية التي قامت بها الباحثة عند توزيع الاستمارة وذلك من خلال مشاهدة تصرفات المبحوثين أو عن طريق الاطلاع وقراءات الابحاث والدراسات التي تمت حول الموضوع تمكننا من حصول على أدق معلومات التي لم نتوقعها من قبل والتي نريدها من جمع حقائق عن السلوك والممارسات العاملين وتصرفاتهم وهم يقومون بأدائهم الوظيفي .

- الاستمارة : هي الأكثر استخداما لجمع البيانات بطريقة واضحة ودقيقة وتشير إلى تلك الأداء التي يستخدمها الباحث الاجتماعي في جمع البيانات المتع وفي دراستنا هذه قمنا بإعداد استمارة البحث وعرضها على المشرف ومن أجل ضبطها والتأكد من صحة الاسئلة وحذف بعض منها لكي تكون ملائمة مع موضوع بحثنا ويسهل فهمها من طرف المبحوثين والاستجابة لها .
نظرا لطبيعة موضوع دراستنا وطبيعة متغيرات ، فقد اعتمدنا الاستمارة كأداة منهجية أساسية في جمع المعلومات محاولين في ذلك إعدادها جيدا من خلال الاعتماد على الجانب النظري والتطبيقي والاستفادة من توجيهات المهمة من قبل المشرف للوصول الى تصميم النهائي لها ، وأن تغطي مختلف جوانب الموضوع من خلال تعدد وتنوع الأسئلة حيث تضمنت 55 سؤالا موزعة على أربعة متعلقة بفرضيات البحث والمتمثلة في خمسة محاور كالآتي:

المحور الأول: خصائص للبيانات العامة إذ تحتوي على مؤشرات الخاصة بالجنس السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الوظيفة والأقدمية، وتكمن هذه المؤشرات في التعرف على خصائص مجتمع البحث.

المحور الثاني : تضمن بيانات حول إجراءات التوظيف ودورها في الحد من مشكل الدوران الوظيفي.

المحور الثالث: تضمن بيانات حول العملية التدريبية ودورها في ايجابية الأداء الوظيفي.

المحور الرابع: تضمن بيانات الترقية المهنية بموضوعية وعدالة ودورها في تحقيق الرضا الوظيفي.

المحور الخامس: تضمن بيانات الاتصال التنظيمي الفعال ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي.

المقابلة:

لذا فقد أجرينا مقابلة الحرة أو غير مقننة وطرح بعض الأسئلة التي لم تكن مدونة في استمارة خاصة وهي بطريقة تلقائية على فئة من المبحوثين من مسؤولين قسم الموارد البشرية والاطارات وأعاون التنفيذ وأعاون التحكم حيث ساعدتنا في بحثنا وأعطتنا توضيحا لعدة أمور التي لنم نتوصل اليها من خلال التقنيات الاخرى .

- الوثائق والسجلات:

وفي دراستنا هذه تحصلنا على هذه الوثائق والسجلات واحصائيات التي لها على علاقة بموضوع بحثنا سواء كانت عن طريق الاطلاع على الكتب الموجودة في المكتبات وبعض المواقع الالكترونية للمؤسسة سوناطراك وكذلك تحصلنا على تعريف شامل للمؤسسة من نبذة التاريخية عنها وعدد وتقسيم الفئات المهنية وطبيعة نشاطها والهيكل التنظيمي والقانون الداخلي المتمثل في اللوائح التنظيمية السائد فيها وكيفية اجراءات تسيير المسار الوظيفي من بداية عمله الى نهايته، وكلها هذه الوثائق ساعدتنا في انجاز بحثنا من اوليه صولا الى تحليل النتائج احصائيا وسوسولوجيا..

- الأساليب الإحصائية:

فقدتم استعانة برنامج الحزم الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS والغرض من استخدامه مساعدة المعالجة الإحصائية من أجل تسهيل علينا عمليات جمع وتفريغ الأسئلة الاستمارة تيسر للباحث جمع

وتبويب عدد من البيانات الكيفية وتحويلها إلى البيانات بطريقة كمية بأقل وقت مقارنة بطريقة اليدوية التي تستهلك وقت وجهد كبير .

وقد قامت الباحثة باستخدام أساليب احصائية :

التكرارات والنسب المئوية : وذلك من خلال تحديد اجابات عينة البحث .

معاملات الارتباط: أن قيمة معامل الارتباط محصورة بين $[-1, 1]$ لذا وتحدد نوعية الارتباط من خلال التالي:

نوع الارتباط	قيمة معامل الارتباط
ارتباط طردى تام	1+
ارتباط طردى قوى	من 0.7 إلى أقل من 1+
ارتباط طردى متوسط	من 0.4 إلى أقل من 0.7
ارتباط طردى ضعيف	من صفر إلى أقل من 0.4
الارتباط منعدم	صفر
ارتباط عكسي تام	1-
ارتباط عكسي قوى	من 0.7- إلى أقل من 1-
ارتباط عكسي متوسط	من 0.4- إلى أقل من 0.7-
ارتباط عكسي ضعيف	من صفر إلى أقل من 0.4-

المصدر: مهدي محمد القصاص، مبادئ الإحصاء والقياس الاجتماعي، ب د ن، القاهرة، 2007، ص

296

ولمعرفة نوع العلاقة بين المتغيرين المستقل والتابع تم استخدامنا المعامل الاقتران والمعامل التوافق وذلك بحسابهما يدويا.

أ-معامل الاقتران: يستخدم في الحالات التي تكون فيها البيانات كلا المتغيرين يتكون من مستويين وان احدهما أو كلاهما غير قابلة للترتيب التصاعدي أو التنازلي¹، أي عندما يكون المتغيرين المراد قياسهما

¹ عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيطي للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا و باستخدام برنامج Spss، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2007، ص 176.

الارتباط بينهم صفات والجدول المزدوج الذي يمثل العلاقة بينهم مكون من 4 خلايا فقط دون خلايا المجموع ولحساب هذا المعامل نستخدم القانون التالي :

$$\text{معامل الاقتران} = \frac{أ \times د - ب \times ج}{أ \times د + ب \times ج}$$

حيث أ، د ، ب، ج هم الخلايا الاربع للجدول رباعي الخلايا¹.

-سوف نقوم بحساب معامل الاقتران للجدول 28 بشكل مفصل لكي يتم فهم الطريقة جيدا:

$$\text{معامل الاقتران} = \frac{11 \times 40 - 35 \times 64}{11 \times 40 + 35 \times 64}$$

$$= \frac{2680}{1800} = 0.67+$$

ب-معامل التوافق: يستخدم معامل التوافق لحساب قيمة معامل الارتباط عندما يكون المتغيران المراد قياس الارتباط بينهم صفات أيضا والجدول المزدوج الذي يمثل العلاقة بينهم يزيد عدد خلاياه عن 4 خلايا المجموع².

ولحساب قيمة معامل التوافق نستخدم القانون التالي:

معامل الارتباط التوافق³:

$$ق = \frac{ج}{1-ج}$$

حيث ج: هي قيمة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

$$\sqrt{ج = ج^2 + 2ج + 1}$$

$$\text{حيث : } ج = 1 / [1 + أ^2 / س + ب^2 / ص + ت^2 / ع]$$

$$ج = 1 / [1 + أ^2 / س + ب^2 / ص + د^2 / ع]$$

-سوف نقوم بحساب معامل التوافق للجدول المركب (23) بشكل مفصل لكي يتم فهم الطريقة جيدا:

$$ج = 1 / [1 + 97^2 / 19 + 50^2 / 3]$$

$$= 0.17$$

¹ مهدي محمد القصاص، مرجع سابق، ص 297

² مهدي محمد القصاص، مرجع سابق، ص 302.

³ بودالي بن عون ، رمضان بين الدين والاقتصاد دراسة ميدانية، ب د ن، ب ب ن، 2014، ص 111.

$$ج2 = \frac{9}{1} = \frac{2 + 97/2}{50}$$

$$= 0.06$$

$$ج3 = \frac{55}{1} = \frac{5 + 97/2}{50}$$

$$= 0.047$$

$$ج4 = \frac{51}{1} = \frac{11 + 97/2 + 38 + 50/2 + 3}{50}$$

$$= 0.61$$

$$ج5 = \frac{7}{1} = \frac{7 + 97/2}{50}$$

$$= 0.07$$

$$ج6 = \frac{6}{1} = \frac{3 + 97/2 + 2 + 50/2 + 1}{50}$$

$$= 0.5$$

$$ج = ج1 + ج2 + ج3 + ج4 + ج5 + ج6 = 0.17 + 0.06 + 0.47 + 0.61 + 0.07 + 0.5 = 1.88$$

$$ق = \frac{0.4680}{1 - 1.88} = 0.68 +$$

3- تحديد حجم العينة وطريقة استخراجها:

وبالتعرف على مجتمع البحث الذي يتميز بالتباين والتنوع، جعلت الباحثة تتجه الى اختيار «العينة الطبقيّة التناسبية» والتي تعتمد على تقسيم المجتمع الأصلي إلى مجتمعات فرعية طبقات أو فئات وكذلك لأنها تتوافق مع طبيعة الدراسة وتخدم البحث.

يقدر حجم العمال بالمؤسسة محل الدراسة ب 333 عاملا منهم 33 عاملين مؤقتين مكلفين بالأمن الوقائي تم استبعادهم من الدراسة، أما عدد العمال الدائمون مقدر ب 300 الذين لهم علاقة مباشرة بموضوعنا وهم مقسمون الى ثلاث فئات وهي:

144 إدارات ، 134 أعوان التحكم ، 22 أعوان التنفيذ وحجم العينة ب 50 % أي ما يعادل 150 عامل وذلك وفق القانون التالي:

مجموع عمال المؤسسة × 50
100

طريقة استخراج العينة:

اعتمدنا في دراستنا المتعلقة بالتسيير المسار الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية، لي عينة طبقية التناسبية، لأنها تتناسب مع واقع التقسيم المجتمع البحث السائد في المؤسسة الى طبقات سوسيو مهنية حيث قدرت ب 50% من مجموع الأفراد العاملين بالمؤسسة ، وعليه قدرت مفردات العينة ب 150 مفردة وتم تحديد العينة في كل طبقة أو فئة عمالية وفقا للقانون التالي:

$$\frac{\text{حجم العينة} \times \text{حجم عينة المجتمع}}{\text{حجم المجتمع الكلي}} = \text{العينة الطبقة التناسبية}$$

يتطبق القانون نتحصل على الشكل التالي :

الاطارات 144 ← 72

عون التحكم 134 ← 67

عون التنفيذ 22 ← 11

ثالثاً - خصائص أفراد العينة:

الجدول رقم (15): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
80%	120	ذكر
20%	30	أنثى
100%	150	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والمتعلق بتوزيع عينة البحث حسب الجنس أن الاغلبية من عدد المبحوثين من جنس الذكور يبلغ عددهم 120 فرد من مجموع عدد المبحوثين وتقدر نسبتهم بـ 80% في حين يبلغ عدد المبحوثين من جنس الإناث 30 امرأة بنسبة قدرها 20% وهي نسبة قليلة مقارنة بالذكور.

الجدول رقم (16): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
7,3%	11	29 - 20
44,7%	67	39 - 30
37,3%	56	49 - 40
10,7%	16	50 - فما فوق
100%	150	المجموع

تبين الشواهد الكمية أن النسبة الغالبة للمبحوثين تقدر بنسبة 44,7% التي تتراوح أعمارهم ما بين 30 - 39 وتليها نسبة 37,3% تقع في الفئة ما بين 30 - 39 تشير المعطيات أيضا أن 10,7% من

أفراد العينة تمثل الفئة العمرية من 50 فما فوق في حين نجد الفئة العمرية 20-29 التي لا تمثل سوى 7,3% .

ومنه يمكن القول أن أفراد عينة البحث تتمركز أعمارهم بين الفئتين 30-39 و40-49 وهي تمثل الأغلبية الساحقة حيث أنه لو قمنا بجمع النسبتين الاليتين نجد أنها تساوي 36,7% = 45,3% = 82%
الجدول رقم (17): يوضح المستوى التعليمي للمبحوثين

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
2,0%	3	متوسط
33,3%	50	ثانوي
64,7%	97	جامعي
100%	150	المجموع

حسب معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 64,7% تمثل أعلى نسبة لفئة الجامعيين وتليها نسبة 33,3% هم من ذوي المستوى الثانوي في حين بلغت نسبة المستوى التعليم المتوسط ب: 2,0%
الجدول رقم (18): توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة العائلية

النسبة	التكرار	الحالة الاجتماعية
11,3%	17	أعزب
86,7%	130	متزوج
1,3%	2	مطلق
0,7%	1	أرمل
100%	150	المجموع

حسب المعطيات التي تشخص الحالة العائلية حسب متغير الجنس والتي تضم أربع متغيرات للعزوبة، الزواج، الطلاق، الترميل، فنجد أن أعلى نسبة تقدر ب 86,7% وهي نسبة المتزوجين تليها نسبة

العزاب المقدرة ب 11,3 % من مجموع أفراد العينة وتليها نجد نسبة المطلقين لا تقدر إلا ب 1,3 % في حين نجد أقل نسبة تمثل سوى 0,7 % تتعدم نسبة التزمل.

الجدول رقم (19): يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

الوظيفة	التكرار	النسبة
إطار	76	48,0%
عون تحكم	67	44,7%
عون تنفيذ	11	7,3%
المجموع	150	100%

حسب معطيات الشواهد الكمية في الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة 48,0 يمثلها الوظيفة اطار وتليها نسبة تقدر ب 44,7 تمثلها عون تحكم ثم تليها أخيرا نسبة تقدر ب 7,3 يمثلها عون تنفيذ.

جدول رقم (20) : يوضح توزيع العينة حسب الاقدمية في العمل:

الأقدمية	التكرار	النسبة
5- 1	15	10,0%
10 - 6	64	42,7%
11 فأكثر	71	47,3%
المجموع	150	100%

من خلال الشواهد الكمية للجدول أعلاه والذي يبين ارتفاع نسبة اقدمية العمال الذين لهم سنوات عمل أكثر من 11 سنة وتقدر بنسبة 47,3 % وتليها نسبة 42,7 % هم عمال لهم سنوات عمل ما بين 6-10 سنة ،كما لا نهمل النسبة التي تليها وتقدر ب 10,0 الذين لهم سنوات عمل ما بين 1 - 5 سنوات .

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا في هذا الفصل المعنون بمنهجية الدراسة وإجراءاتها التي ساعدتنا كثيرا في التحكم في الجانب الميداني بتوضيح مدخل العام حول مؤسسة سوناتراك ومجالات الدراسة المتمثلة في المجال المكاني الذي يتم فيه تحديد الموقع الجغرافي وهي مديرية الصيانة بالأغواط التي تمت فيه دراستنا بتطرق الى تاريخ نشأتها ومهامها والتنظيم الاداري ، وكذلك المجال الزماني للدراسة وبتوضيح المجال البشري ، كما تطرقنا في هذا الفصل تحديد خصائص أفراد العينة في حين قمنا بتحليل المعطيات احصائيا.

الفصل السابع

عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى

التحليل والتفسير الفرضية الأولى القائلة نصها كالتالي :

تساهم الطرق والإجراءات العقلانية لعملية التوظيف الملائمة في استقرار الأفراد و والحد من الدوران الوظيفي .

أولاً : عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الأولى

الجدول رقم (21) : يبين الأفراد الذين عملوا بالمؤسسة أخرى سابقاً وما سبب تركها

الحصول على العمل بالمؤسسة اخرى	سبب تركها	التكرار	النسبة %	المجموع
نعم	متطلبات الوظيفة لا تتوافق مع مختلف المؤهلات المعرفية والشخصية	3	2.0	24 %16,0
	عدم الاستفادة من الحوافز	10	6,7	
	عدم تحقيق الاستقرار الوظيفي	9	6,0	
	اخرى	2	1,3	
لا		126	84,0	126 %84,0
المجموع		150	100	150 %100

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه والذي يبين مدى حصول على عمل بالمؤسسة أخرى حيث نلاحظ ان سبب تركها تراوحت النسبة حوالي نسبة (84,0) % من اجابات المبحوثين بسبب انهم لم يحصلوا على عمل بمؤسسة اخرى قبل الالتحاق بمديرية الصيانة لسوناطراك ، في حين نجد نسبة (16,0 %) من اجابات المبحوثين حصلوا على عمل بمؤسسة أخرى ، ولكن هناك أسباب جعلتهم يتركوها ، ونجد هذه الفئة بنسبة (6,7 %) يقرون ان لسبب تركهم هو عدم الاستفادة من الحوافز ، مقابل نسبة (6,0 %) ممن يقرون ان سبب تركهم هو عدم تحقيق الاستقرار الوظيفي ، مقابل نسبة (2,0 %) ممن يرون أن سبب تركهم أن متطلبات الوظيفة لا تتوافق مع مختلف المؤهلات المعرفية والشخصية، وآخر نسبة هي (1,3 %) والمتمثلة في أسباب اخرى المؤدية لتركهم العمل بالمؤسسة أخرى سابقاً.

وبالتالي نستخلص من خلال النتائج الإحصائية الموضحة في الجدول السابق والمتضمن مدى حصول الأفراد على عمل لمؤسسة أخرى وما السبب المؤدية لتركها، وجدنا أن غالبية افراد العينة لم يحصلوا على عمل بالمؤسسة، أي لم يعملوا مسبقاً ، وهذا يفسر أن مديرية الصيانة لسوناطراك من

المؤسسات التي توظف العاملين بسهولة أكثر من أخرى ، وهذا راجع إلى سيورة عملية الاستقطاب التي تتمتع بها من خلال عروض العمل المقنعة التي تلبى على الأقل الرغبات والتوقعات والاحتياجات من أجل جذبهم وتشجيع أفضل الكفاءات من طالبي العمل لترشح وتقديم المؤسسة ، ويرجع هذا كذلك إلى ما تتميز به من الاحتفاظ وحماية وعناية واستقرار وثبات عمالها ذوات الخبرة من خلال توفير جميع الظروف المؤدية إلى بقاءهم وتوليفهم مكانة مهنية واجتماعية التي يشتهر بها كل عامل بالمؤسسة وهذا يرجع بالخصوص إلى الذهنية السائدة في مجتمعنا ، حيث أن كل من وجد منصب عملا بالمؤسسة سوناطراك هو محظوظ نظرا للامتيازات التي تمنحها لهم من خلال المقارنة بين عامل بمؤسسة أخرى وعامل بمؤسسة سوناطراك ، حيث أنه يوجد فرق كبير وهذا يرجع إلى الظروف الجيدة التي تتميز بها، عكس المؤسسات الموجودة في قطاعات أخرى" حيث أن القوى العاملة المدربة التي تعمل في إدارة الموارد البشرية معرضة للتسرب إلى منظمات أخرى في سوق العمل لما تمتلكه تلك القوى العاملة من مهارة وكفاءة تجعل أكثر من المنظمات تتنافس على استقطابها، لذلك فعلى المنظمات توفير العناصر المختلفة من مزايا مالية ، وبيئة عمل صحية وبيئة اجتماعية جذابة ، وغيرها من العناصر التي تسهم في تمكين الموظفين على أداء أعمالهم ويساعد على الولاء الوظيفي للاحتفاظ بهذه العمالة¹ ، في المقابل يمكن تفسير أسباب ترك أفراد العينة العمل بالمؤسسات الأخرى حيث نجد أول سبب لتركها هو عدم الاستفادة من الحوافز سواء كانت مادية أو معنوية وهو يعتبر سبب منطقي مع ظروف غلاء المعيشة التي تتطلب أجر ملائم لتحقيق ذلك اكتفاء حيث أن لها تأثير مباشر وسوف يقلل من رغبة في البقاء والبحث عن مؤسسة أخرى وهذا من خلال إحدى تصريحات إحدى الباحثين "أن السبب الرئيسي لمغادرة المؤسسة هو الأجر المتدني الذي كنت أتقاضه" ، ويليهما السبب الآخر عدم تحقيق استقرار وظيفي إذ يعتبر من النتائج السلبية التي تؤثر على نتائج وأهداف وفعالية المؤسسة من خلال سلوكيات عاملها المتمثلة في التغيب والتظاهر بالتمارض والأداء ضعيف ، وكلها مظاهر تؤدي التي توقف عن العمل والبحث عن عمل يوجد فيه عوامل تحقق استقرار وظيفي ، وبمقابل نجد كذلك السبب مغادرة المؤسسة قبل الالتحاق بالفرع المديرية الصيانة لسوناطراك هو عدم توافق متطلبات الوظيفة مع مختلف مؤهلات المعرفية والشخصية وهذا يرجع عدم صواب وموضوعية المؤسسة لتوظيف العاملين في أول مرحلة التحاق بها حيث أنهم وظفوا بدون تحقيق أهم شرط من الشروط الانتقاء والاختيار هو تطابق المؤهل مع مختلف مؤهلات المعرفية والشخصية، أو أنهم قبلوا

¹ محمد زويد العتيبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 1، 2010، ص48

بالعمل على رغم من معرفتهم بذلك حيث كان الهم الوحيد الحصول على منصب دائم ويمكن ارجاع ذلك الى قلة المناصب الشاغرة المطلوب لمؤهلاتهم وهذا ما يؤدي الى ظهور مشكلة البطالة ، وعلى رغم من توظيفهم إلا أنهم يتعرضون الى عراقيل وصعوبات خاصة في انجاز المهام المتعلقة بالتوظيف فيها التي تم تعيينهم وعدم اكتساب مهارة في الأداء وهو ما سبب لهم ضغوطات والشعور بالروتين والملل والاضطراب والتوتر والقلق، وهو ما يدفعهم بالمغادرة المؤسسة، وحسب "نظرية النظم التي أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري فقد اهتمت بالفرد من حيث أنه من بين أهم المدخلات التي تعتمد عليها المنظمات ،لذلك فيجب أن تم اختياره بعناية شديدة ،وبطريقة علمية وموضوعية، ويعتبر المورد البشرية من أهم الموارد التي تعتمد المنظمات، لأن نجاحها أو فشلها يتوقف عليه وعلى مدى كفاءته ليكون عنصرا هاما من عناصرها لذلك فعملية الاختيار والتوظيف تأخذ قيمة ومرتبة جد هامة لأنها الأساس في اختيار الأفراد الذين يكونون المنظمة¹ " ونجد اخر نسبة قليلة متمثلة في بعد المسافة بين مكان العمل ومقر اقامتهم ونجد كثرة هذا السبب لدى فئة الاناث خاصة العاملات المتزوجات حيث يعتبرن من أهم شروط موافقة على عملهم من طرف أهلهم وأزواجهم هو قرب مكان عملهم ، ومنه نتوصل أن كل سبب من هذه الأسباب لها تأثير كبير على بقاء العامل بالمؤسسة اذا لابد عليها أن تحرص دائما على هذه العوامل بالخصوص حيث نجد مؤسسة سونطراك من المؤسسات المتميزة والمعروفة بوجود كل هذه العوامل نظرا لأهميتها منها ، وهذا ما سنطرق اليه في جداول لاحقة.

¹ نسيم جعدي، استراتيجيات التوظيف ودوره بتطوير المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير علم الاجتماع ، تخصص تنظيم وعمل جامعة الجزائر 2 ، 2010-2011 ، ص 53، 54 .

الجدول رقم (22): يبين كيفية العلم بوجود المناصب الشاغرة المطلوبة بمؤسسة حسب المركز الوظيفي

المجموع		عون تنفيذ		عون تحكم		إطار		المركز الوظيفي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	كيفية العلم بوجود منصب شاغر
8,7	13	18,2	2	7,5	5	8,3	6	عن طريق طلب توظيف بطريقة مباشرة من مؤسسة
26,0	39	9,1	1	23,9	16	30,6	22	من أحد الأقرباء أو الأصدقاء
32,0	48	45,5	5	41,8	28	20,8	15	عن طريق وكالة الوطنية لتشغيل
29,3	44	18,2	2	23,9	16	36,1	26	عن طريق الإعلان عبر المواقع الانترنت
4,0	6	9,1	1	3,0	2	4,2	3	أخرى
100	150	100	11	100	67	100	72	المجموع

بحسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 32,0% من اجابات المبحوثين علموا بوجود منصب شاغر عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل، حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة هم 45,5% من عون التنفيذ، مقابل نسبة 41,8% من عن التحكم مقابل اخر نسبة 20,8% من الإطارات، في حين نجد نسبة 29,3% من اجابات المبحوثين علموا بوجود منصب شاغر عن طريق الإعلان عبر مواقع الانترنت حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 36,1% من الإطارات مقابل نسبة 23,9% مقابل اخر نسبة 18,2% عون تنفيذ، في حين نجد نسبة 26,0% من اجابات المبحوثين علموا من أحد الأقرباء أو الأصدقاء حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 30,6% من

الإطارات مقابل نسبة 23,9% مقابل اخر نسبة 9,1% عون تنفيذ ، في حين نجد نسبة 8,7% من اجابات المبحوثين علموا بوجود منصب شاغر عن طريق طلب توظيف بطريقة مباشر حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 18,2% من عون تنفيذ مقابل نسبة 8,3% من اطارات مقابل اخر نسبة 7,5% من عون تحكم، في حين نجد نسبة قليلة 4,0% من اجابات المبحوثين علموا بطرق أخرى حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 9,1% من عون تنفيذ مقابل نسبة 4,2% من الاطارات مقابل اخر نسبة 0,3% عون تحكم.

و بما أن معامل التوافق يساوي +0.21 وهي تقع في المجال من [من الصفر إلى أقل من +0.4] فان هناك ارتباط طردى ضعيف بين متغيري الدراسة.

و بالتالي من خلال نتائج التحليل الإحصائي في الجدول السابق الذكر والمتضمن كيفية العلم بوجود مناصب شاعرة بالمؤسسة، اتضح لنا بأن هناك تقارب في النسب في الطرق المعتمدة للإعلام في عملية التوظيف التي تحتل أهمية بالغة في مديرية الصيانة لسوناطراك لأن الهدف من ذلك هو تقليل جهود والنفقات التي تلحق هذه العملية ، فبعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يصبح من الضروري التركيز على الطرق الأفضل لإعلامهم بوجود المناصب الشاعرة لتحقيق تكافؤ الفرص بين جميع طالبي العمل للحصول على احسن الكفاءات الموجود في سوق العمالة وتحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين مواصفات الشخص مع متطلبات المنصب الشاغر على مستوى المؤسسة وهذا ما يعكس نجاح أول خطوة من خطوات سياسة التوظيف وهي عملية تحليل وتوصيف الوظيفة المؤدى في كل منصب.

ف نجد أولى النسبة المحصل عليها هو اعتماد الاعلام عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل باعتبارها مكان الالتقاء و توفيق من يبحثون عن العمل بمختلف المستويات ومؤهلات وعارضين له "لأن الوكالة الوطنية للتشغيل هي المسؤولة الأولى عن التشغيل وهي تحت وصاية وزير العمل ،ولها عدة مهام منها تنظيم ومعرفة وظيفية السوق الوطنية للتشغيل واليد العاملة وتطورها، وجميع عروض وطلبات العمل ووصفها في علاقة فيما بينها، وكذا ضمان تطبيق تدابير الرقابة المنبثقة عن أحكام القانون 04-19 المؤرخ في 25 ديسمبر 2004 والمتعلق بتنصيب العمال ومراقبة التشغيل ،كما أن لها أحكام مالية تحكمها. وأن الوكالة تلزم كل طالب عمل بتسجيل نفسه لديها، كما تلزم كل مستخدم أن يبلغها بالمناصب الشاعرة لدى مؤسسته ،ويعاقب كل مخالف لا يبلغ عن المناصب الشاعرة بغرامة مالية من

10.000 دج إلى 30.000 دج عن كل توظيف لم يرسل الى الوكالة المكلفة¹ إلا أننا نجد الاغلبية من طالبي العمل علموا بواسطة هذه الوكالة هم ذوي مستوى التعليم المنخفض ومستويات دنيا والذين تحصلوا على العمل عن طريقها في مؤسسات بصفة عمالة بسيطة وهذا ما وجدناه في مؤسسة الصيانة من خلال أغلب نسبة تمثلها فئة عون التنفيذ والتي لا تشترط فيهم الكفاءة والمؤهل العالي حسب حاجة المؤسسة من المهن البسيطة

أما الفئة الثانية الذين علموا بوجود مناصب شاغر عن طريق الإعلان عبر مواقع الانترنت خاصة لدى فئة الإطارات و التي تستطيع استعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال ، بحيث نجد أنه كلما زاد مستوى التعليم كلما زادت معه استعمال حيث نلاحظ في الآونة الاخيرة الاعتماد بشكل كبير على الشبكة العنكبوتية خاصة في عمليات الاعلان عن التوظيف في المؤسسات الاقتصادية الكبرى مثل سوناطراك حيث "يقوم الباحثون عن العمل بالدخول إلى المواقع المتخصصة في هذا المجال وتقديم المعلومات الضرورية عن خبرتهم ومجالات عملهم ومؤهلاتهم والمعلومات الشخصية المتعلقة بهم عن طريق ملئ الاستمارات الالكترونية المتوفرة على الصفحات الموقع²". فمؤسسة سوناطراك لديها موقع البوابة الإلكترونية المخصصة للتوظيف فيه الاعلان عن المناصب الشاغرة والشروط المطلوب للالتحاق بيها وتستقبل فيه سيرتهم الذاتية عن طريق ملئ الاستمارات الالكترونية للراغبين في الحصول على منصب عمل شاغر فيها، حيث نجد الأغلبية يتصفحون المواقع المتخصصة للإعلان عن الوظائف فيها، وكذلك نجد الاعلان عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي وهو الفايسبوك الذي يوجد فيه صفحات مخصصة لكل ما هو جديد عن التوظيف ، وهذا ما صرح أحد المبحوثين " علمت بوجود عرض عمل شاغر بالمؤسسة عن طريق التصفح دائما لموقع فايسبوك وخاصة الصفحة التي تنشر كل ما يتعلق بالأخبار عن مسابقات التوظيف " ومن جهة أخرى نجد النسبة الثالثة الذين علموا بوجود مناصب شاغرة عن طريق من أحد الأقرباء أو الأصدقاء ويستخدم هذا نوع من الإعلام عندما تكون التخصصات الموجه للإطارات العليا وهذا ما يفسر ان طلب التوظيف كان مقصودا لهذه الفئة التي تستوفي كامل شروط المطلوب وكان هنا الدور الرئيسي للعمال بالمؤسسة عن طريق توصياتهم

¹ محمد بن العائب، دور وفعالية وظيفة الاختيار والتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة ، رسالة ماجستير في علوم التسيير ،تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأغواط ، 2009-2010، ص13

² مراد حوجة، دراسة لوظيفة التوظيف وأساليب تفعيلها في المؤسسة، رسالة ماجستير ،العلوم الاقتصادية والتسيير ،تخصص تسيير المنظمات ،جامعة بومرداس ،2007-2008، ص71.

وتزكيتهم بوجود أقرباء أو أصدقاء وهذا ما دفع بتكليفهم بالإعلام وإقناعهم بتقديم بطلب العمل وكذلك توفير جميع الظروف لتسهيل عملية الاندماج والتأقلم مع المحيط المهني وهذا الاعلان ك، ان يسود سابقا في أوائل بداية انشاء مديرية الصيانة لسوناطراك أما الفئة الثالثة الذين علموا بوجود مناصب شاغر عن طريق الإعلان عبر المواقع الانترنت خاصة لدى فئة الإطارات التي تستطيع الاستعمال تكنولوجيا الاعلام والاتصال بحيث نجد أنه كلما زاد المستوى التعليمي كلما زاد معه استعمال الانترنت، فمؤسسة سوناطراك لديها موقع البوابة الإلكترونية

مخصصة للتوظيف تقوم فيه الاعلان عن المناصب الشاغرة والشروط المطلوب للالتحاق بيها وتستقبل فيه سيرتهم الذاتية عن طريق ملئ الاستمارات الالكترونية للراغبين في الحصول على منصب عمل شاغر فيها، حيث نجد الأغلبية يتصفح المواقع المتخصصة للإعلان عن الوظائف فيها، وكذلك نجد طريق الاعلان عن طريق مواقع التواصل الاجتماعي وهو الفيسبوك الذي يوجد فيه صفحات مخصصة لكل ما هو جديد عن التوظيف ، وهذا ما صرح أحد المبحوثين " علمت بوجود عرض عمل شاغر بالمؤسسة عن طريق التصفح دائما لموقع فايسبوك وخاصة صفحة التي تنشر كل ما يتعلق بالأخبار عن مسابقات التوظيف " "حيث يعتبر الفيسبوك facebook من أحد المواقع التفاعلية الاجتماعية، وهو موقع خاص بالردشة ، التعارف وإنشاء النوادي الافتراضية لكنه طريقة اخرى للمؤسسات الراغبة في ضم كفاءات ذات روح قيادية وبمواصفات احترافية¹" ونجد الفئة الاخيرة بالنسبة ضئيلة الذين علموا عن طريق طلب توظيف بطريقة مباشرة من مؤسسة وهذا ما يدل الاهتمام والسعى طالبي العمل للحصول على عمل لأنهم هم الذين قدموا طلبات بدون الاتصال بالمؤسسة بهم سابقا أو طلب من المؤسسة ،حيث تتضمن هذه الطلبات السيرة الذاتية لكي تستطيع المؤسسة دراستها طبقا لما تعرضه من احتياجات من اليد العاملة المطلوبة،ونجد اخير الطرق الأخرى للإعلام بوجود مناصب شاغر المتمثلة في الاعلان بملصقات الداخل المؤسسة ،أو عن طريق الاتصال المؤسسة بالجامعات أو مراكز التكوين في المعهد الجزائري للبتترول حيث كان طلب العمالة أكثر من عرضها.

¹ عبد القادر ناقة، استراتيجية التوظيف في المؤسسات المتعددة الجنسيات ،رسالة ماجستير علم الاجتماع ،تخصص تنظيم و عمل جامعة الجزائر 2،2010-2011،ص69.

الجدول رقم (23): يوضح كيفية التوظيف في المؤسسة

المجموع	المستوى التعليمي							
	متوسط		ثانوي		جامعي		كيفية الالتحاق بالتوظيف	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
14,7	22	-	-	6,0	3	19,6	19	الشهادة
6,0	9	-	-	4,0	2	7,2	7	المقابلة
36,7	55	-	-	10,0	5	51,5	50	الشهادة والمقابلة معا
34,0	51	66,7	2	76,0	38	11,3	11	امتحان
4,7	7	-	-	-	-	7,2	7	النقل من مؤسسة اخرى
4,0	6	33,3	1	4,0	2	3,1	3	اخرى
100	150	100	3	100	50	100	97	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 36,7% من اجابات المبحوثين تم توظيفهم في المؤسسة على أساس الشهادة والمقابلة معا ،حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 51,5% من المستوى الجامعي مقابل نسبة 10,0 % من المستوى الثانوي، في حين نجد نسبة 34,7% من اجابات المبحوثين تم توظيفهم في المؤسسة على أساس الامتحان حيث نجد في هذه الفئة نسبة 76,0% من المستوى الثانوي مقابل نسبة 66,7% من المستوى المتوسط مقابل اخر نسبة 11,3% من المستوى الجامعي ،في حين نجد نسبة 14,7% من اجابات المبحوثين تم توظيفهم في المؤسسة على أساس الشهادة حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 19,6 % من المستوى الجامعي مقابل نسبة 6,0% من

المستوى ثانوي ، في حين نجد نسبة 6,0% اجابات المبحوثين تم توظيفهم على أساس المقابلة حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 7,2% من مستوى الجامعي مقابل نسبة 4,0% من المستوى ثانوي ، في حين نجد نسبة 4,7% من اجابات المبحوثين تم توظيفهم على أساس النقل من مؤسسة أخرى حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 7,2% من مستوى الجامعي ، في حين نجد اخر نسبة 4,0% من اجابات المبحوثين تم توظيفهم بأسس أخرى حيث نجد في هذه الفئة أن 33,3% من المستوى المتوسط مقابل نسبة 4,0% من المستوى الثانوي مقابل اخر نسبة 3,1% من المستوى الجامعي .

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.68 وهي تقع في المجال من [من 0.4 إلى أقل من 0.7] فان هناك ارتباط طردى متوسط بين متغيري الدراسة.

حيث يكتسب التوظيف أهمية بالغة خاصة في ظل التطورات والتغيرات والمنافسة التي تشهدها المؤسسة سوناطراك الذي يتطلب منها استقطاب أفضل للكفاءات والمؤهلات من سوق عمل ويتم ذلك من خلال اجراءات التوظيف التي تحدد مواصفات وشروط المطلوبة في طالبي العمل و التي بواسطتها تحدد المؤسسة الفرد المناسب في الوظيفة المناسبة له ويلتحق ويحقق مساره الوظيفي فيها.

و قد اتضح لنا بأن اعتماد المؤسسة بدرجة أولى في عملية مسابقات التوظيف على أساس الشهادة وتدعيمها بالمقابلة خاصة لدى فئة المستوى الجامعي ، وهذا يدل أن احتياجات المؤسسة لليد العاملة في تلك الفترة كان أقل من العدد الموجود من المترشحين الجامعيين في سوق العمل (أي الطلب أقل من العرض) ، وهذا ما يفسر لنا اعتماد مؤسسة الصيانة بسوناطراك في اختيارها على هذه طريقة ، وهذا ما صرح بيه أحد المبحوثين الجامعيين "ان في الفترة اجراء المسابقة وجدت معي الكثير من أفراد من المستوى الجامعي وهم أكثر من عدد المناصب الشاغرة الموجود في الاعلان" وكان الهدف من هذه الطريقة هو تحقيق مبدأ المساواة والجدارة خاصة في الوظائف العليا التي تتطلب شرط مسابقة على أساس الشهادة والمقابلة معا لاختيار أفضل للمترشحين ، وبالنسبة الذين أجابوا بأن توظيفهم عن طريق المسابقة أساس الشهادة والمقابلة معا لدى فئة الثانوي ، فيرجع ذلك الى طبيعة المنصب حيث يطلب منه اجراء المسابقة على أساس الشهادة وتدعيمها بالمقابلة و التي تعتبر آخر فحص شفهي اعتمد فيها على المجموعة الخصائص والمواصفات التي تعمل المؤسسة لكشفها في المرشحين في المستوى الثانوي من قدرات ذهنية ومهارات تقنية وقدرة على التعامل مع ظروف العمل خاصة هذه الفئة ولكن هذا لا ينفي وجود نسبة كبيرة من فئة المستوى الثانوي والمتوسط يؤكدون توظيفهم على أساس الامتحان ويعود ذلك لتأكيد من امكانية الفرد في أداء عمله من خلال اجراءات الاختبارات

التقنية للتعرف على الخصائص المهنية والثقافية ومستوى مهاراته الجسمانية خاصة وأن عروض العمل مخصصة ومستهدفة لهذه الفئات ذات شهادات تقني سامي وتقني والمتمثلين في عون التحكم والتنفيذ فوجد أغلب أعمالهم يتطلب جهد كبيرا خاصة في التكفل بصيانة الأجهزة والآلات الضخمة ذات الوزن الثقيل والعتاد التي أصابها العطب وترتيب البضائع وقطع الغيار وفي بعض الاحيان الظروف الصعبة، بمقابل نجد كذلك الذين تم توظيف على أساس الشهادة وهذا دليل أنهم وظفوا منذ سنوات قديمة في بعض المؤهلات الملائمة لشروط استقطاب والانتقاء وهذا يرجع عدد الخريجي تتناسب مع عروض العمل حيث كان التوظيف يسمح للأولية لشهادة الجامعية المؤهلة خاصة في المناصب التي تتطلب التخصصات التقنية من مهندسين في الميكانيك والمعدات التي تتطلب درجة عالية من كفاءة، وبمقابل نجد اعتماد على المقابلة في توظيف خاصة لدى فئة الجامعيين وهي تعتبر كتقنية لإدراك مدى كفاءتها وتناسبها لمتطلبات المنصب من خلال انجاز المهام مستقبلا، "فائدة المقابلة هنا هي أنها تؤدي إلى أخذ قرار التوظيف فلا يمكنها أن تكون إلا أداة فعالة ومستعملها يعرفون التقنيات، وفرن استعمالها"¹ وعلى الرغم من أنها من الأساليب استخداما في مؤسسة بالنسب ضئيلة جدا إلا أن مصداقيتها ترجع بدرجة الأولى القائمين المسؤولين بهذه التقنية، في حين نجد أيضا تم التوظيف عن طريق النقل وهذا ما صرح به أحد العاملين الذين تم قبول طلب النقل من شركة حسي الرمل الى مديرية الصيانة بالأغواط وذلك بسبب ظروف غير ملائمة، هذا ما يفسر لنا من شروط القبول في مسالة النقل يجب ان تكون المؤسسة السابقة من نفس القطاع مع المؤسسة الحالية وكذلك لا بد ان تكون الأسباب المؤدية للنقل مقنعة خاصة السبب بعد المسافة لدى النساء المتزوجات وأخير النسب التالية المتمثلة في اخرى التوظيف المباشر عن طريق ابرام اتفاقية وعقد مع مراكز التكوين سابقا وهذه كانت موجود في السنوات الاولى لإنشاء مديرية الصيانة لسوناطراك بالأغواط.

وبالتالي نستج من خلال تنوع في هذه الأسس التي تم عليها عملية التوظيف الافراد بالمديرية صيانة لسوناطراك إلى أنه يوجد اختلاف في اجراءات ومصادر التوظيف التي سنتطرق اليها في الجدول لاحقا.

¹ على صادقي، تسيير المسار المهني، رسالة ماجستير علم الاجتماع، التخصص تنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، 2000 - 2001 ص 97.

جدول رقم (24) : يوضح مصادر التوظيف المعتمدة في المؤسسة حسب الأقدمية

المجموع		11 فأكثر		10-6		5-1		الأقدمية
ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	المصادر
75	50,0	23	32,4	40	62,5	12	80,0	المتعمدة في المؤسسة
75	50,0	48	67,6	24	37,5	3	20,0	مصادر خارجية
150	100	71	100	64	100	15	100	مصادر داخلية
								المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 50,0% من نصف اجابات المبحوثين التي أكدت على اعتماد المؤسسة في عملية التوظيف على مصادر الخارجية حيث نجد أن نسبة 80,0% تمثلها فئة 5-1 سنوات خبرة مقابل نسبة 62,5% من فئة 10-6 سنوات خبرة، ثم تليها نسبة 32,4% من فئة الذين يفوق عملهم 11 سنة فأكثر، في حين نسبة 50,0% من نصف الاخر من اجابات المبحوثين أكدت على اعتماد المؤسسة في عملية التوظيف على مصادر الداخلية، حيث نجد نسبة 67,6% الذين يفوق عملهم 11 سنة فأكثر، مقابل نسبة 37,5% من فئة 10-6 سنوات خبرة ثم تليها نسبة 20,0% تمثلها فئة 5-1 سنوات خبرة.

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.32 وهي تقع في المجال من [من صفر إلى أقل من 0.4] فان هناك ارتباط طردى ضعيف بين متغيري الدراسة.

بعد تحديد مديرية الصيانة لسوناطراك من احتياجاتها من مواصفات الأفراد والوظائف التي يشغلونها، لا بد عليها أن تحدد المصادر التي يمكن أن تحصل من خلالها على الأفراد الملائمين والراغبين في شغل هذا العمل، حيث أوضحت نتائج التحليل الإحصائي للجدول السابق الذكر والمتضمن المصادر المعتمدة في عملية الاستقطاب حسب الأقدمية هي علاقة عكسية طردية حيث كلما قلت سنوات الخبرة كلما زاد استخدام المؤسسة للأفراد من الخارج والعكس صحيح، حيث نجد بأن مديرية الصيانة لسوناطراك تعتمد على كلا المصدرين (الخارجية والداخلية) بنسبة متساوية، وفقا لتصريحات نصف المبحوثين، حيث بلغت حوالي 50,0% صرحوا بأن المؤسسة تعتمد في توظيفها على المصادر الخارجية، هذا ما يفسر لنا بأنه مهما كان الاكتفاء من الداخل إلا أن ظروف سوق العمل من طلب

وعرض هي التي تستدعي الاعتماد على أفراد من الخارج ، ومن جهة أخرى لتقادي المؤسسة بعض الصراعات بين العمال الداخليين على شغل المناصب العليا وتقليل العجز الموجود بها ، كونها تتميز بنظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية تسودها المنافسة الشديدة التي تتطلب التطور السريع للتكيف مع كل مستجدات المحيط الخارجي ، ولتحقيق ذلك لابد من اختيار أفراد من خارج المؤسسة باستعمال جميع أنواع التوظيف لجذب الكفاءات والخبرات الجديدة خاصة وأن طبيعة نشاط المؤسسة يتطلب مواكبة التطور وأساليب حديثة في استعمال معدات ومضخات جديدة و التي لا تكلفها تكوين ولا الوقت كبير، ومن جهة أخرى من غير الممكن الاعتماد فقط على استخدام مصادر خارجية فقط حسب تصريحات النصف الآخر من المبحوثين أي ما يعادل حوالي بالنسبة 50,0% واعتماد مؤسسة الصيانة على مصادر داخلية حينما لا تجد المرشحين مناسبين من خارج لشغل خاصة في تولي الوظائف العليا والإشرافية والقيادية عند شغورها ويتم اعلامهم عن طريق لبورصة العمل حتى يستطيع لمن توفرت فيه الشروط المطلوبة للالتحاق التقدم بالترشح¹ وتزداد هذه المصادر كلما زادت سنوات الخبرة خاصة لدى فئة 11 سنوات فأكثر وهذا ما يبين كذلك انه اذا خلت وظيفة معينة فإنه لابد من مديرية الاعلان عنها داخليا قبل خارجيا عن طريق النقل والتحويل والترقية باعتبارهما الدعامتين الأساسيتين في المسار الوظيفي من خلال الاجراءات التي تسمح بإعطاء الفرص المتساوية بين جميع العمال في تقلد هذه المناصب مما ينعكس ايجابيا في تطوير أدائهم . "وبصفة عامة ، يبدو أنه من الممكن القول أن الابحاث لم تحدد طريقة مثلى واحدة كمصدر لاستقطاب الأفراد لذلك فإن كل منظمة لابد أن تحدد خطوات لتحديد المصدر الأمثل والأكثر فعالية لاستقطاب أفرادها، فعلى سبيل المثال لابد لقسم إدارة الأفراد أن يلاحظ ويراقب مدى فعالية حديثي التعيين على أساس دوران العمل، والغياب والأداء في العمل، ثم يجب بعد ذلك اجراء مقارنة ومفاضلة بين مصادر الاستقطاب المختلفة على أساس مدى فعالية الأفراد، وتحديد أي من مصادر الاستقطاب المحددة تؤدي الى استقطاب أفضل الأفراد"²، وهذا يعود لاهتمام المؤسسة بجميع المصادر لأن كل مصدر يعتبر كنسق جزئي فهي لا تستطيع أن تتخلى عن مصدر دون الآخر وإلا سيحدث اختلال في التوازن الوظيفي الكلي ، وبالتالي فإنها تهتم بكلا الطريقتين لضمان استقرار المؤسسة "ويجب التنويه هنا إلى أن المنظمة يجب أن تدرك بشكل جيد ماذا تريد؟! لتحديد متى ومن أين؟، فالاعتماد على أحد المصدرين بشكل تحكمي

¹ دائرة الادارة والاتصال ،مديرية الصيانة الأغواط

² رابوية حسن ، سلطان محمد سعيد ،إدارة الموارد البشرية ،دار التعليم الجامعي ،الاسكندرية ،2011 ، ص 131.

ودون اعتبارات موضوعية يمثل خطأ فادحا تتحمل المنظمة تبعاته وعثراته لذا يجب عليها أن تسيّر في خط متوازن بين سياستي التوظيف الداخلي والخارجي بما يحقق مصلحة الفرد والمنظمة شريطة إعطاء الأولوية للمصدر الداخلي في توفير الهيكل المطلوب من الموارد البشرية كما وكيفا، على أن تتم استفاؤه في الحالة عجز المصادر الداخلي، عن تدبيره من المصادر الخارجية¹.

جدول رقم (25): يوضح مدى الاستفادة من فترة التريص عند التحاقهم بالمنصب حسب المركز

الوظيفي

المجموع	المركز الوظيفي				الاستفادة من التريص
	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ		
127	67	57	3	ت	نعم
84,7	93,1	85,1	27,3	%	
21	5	10	8	ت	لا
15,3	6,9	14,9	72,7	%	
150	72	67	11	ت	المجموع
100	100	100	100	%	

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 84,7% من اجابات المبحوثين أكدت استفادتها من التريص عند أول التحاقهم بمناصبهم، حيث نجد أن نسبة 93,1% تمثلها فئة الاطار وتقابلها نسبة 85,1% من فئة عون تحكم، ثم تليها نسبة 27,3% من فئة عون تنفيذ، في حين نسبة 15,3% من اجابات المبحوثين أكدت على عدم الاستفادة من التريص عند أول مرى التحاقهم بمناصبهم، حيث نجد نسبة 72,7% من فئة عون تنفيذ، مقابل نسبة 14,9% من فئة عون تحكم تليها نسبة 6,9% تمثلها فئة الاطار.

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.43 وهي تقع في المجال من [من 0.4 إلى أقل من 0.7] فان هناك ارتباط طردى متوسط بين متغيري الدراسة.

فلاحظ من خلال نتائج التحليل الإحصائي للجدول السابق الذكر والمتضمن مدى استفادة أفراد العينة من فترة التريص عند التحاقهم بمناصبهم حسب المركز الوظيفي، بأن غالبية المبحوثين أكدوا على

¹سلوى تيشات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير علوم

الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2009-2010، ص 27

استفادتهم من مرحلة التبرص عند التحاقهم بمناصبهم الجديد وبعد امضاء عقد العمل ،حيث تعتبر مرحلة حاسمة و مهمة جدا من المراحل الاختيار والتعيين لتجسيد عملية التوظيف فمن خلال مسابقة وتقييم الأداء وتحديد معايير قياس الكفاءة المطلوبة أثناء مدة التجريب للوصول الى نجاح أو فشل الفرد المتربص.

ومما سبق يمكن أن نقول أنه هناك تناسب عكسي طردي بين الفئات السوسيو مهنية والاستفادة من فترة التبرص، حيث أنه كلما زاد التدرج في السلم الوظيفي كلما قلت استفادتهم من التبرص، ومنه يتضح لنا أن في هذه المؤسسة أن فئة الاطار الاكبر تقلد المناصب العليا وهم الأكثر الاستفادة من التبرص نظرا لأهمية وصعوبة عملهم وحجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم خاصة في الوظائف الاشرافية والتأطيرية على عملية التسيير والتنظيم وكلها متطلبات تستدعي الاستفادة من التبرص للتعرف أكثر على أساليب العمل وما تتضمنه من واجبات و مسؤوليات ، وبالمقابل نجد كذلك فئة عون التحكم الذين استفادوا من فترة التبرص لمدة زمنية معينة ،حيث تسهر مصلحة الانتقاء والتكوين على تنفيذ جميع مراحل من أول مرة التحاقهم بالمؤسسة ووضع المتربصين تحت الملاحظة و الاشراف في وظائفهم الجديدة وتكليفهم بالعمل وتهيئة جميع العوامل المساعدة للمعرفة بالمنصب الذي يشغلونه من خلال توجيههم واستقبالهم و اعلام العاملين بوجود زملاء جدد و الذي يحتاجونهم لتكليفهم وتأقلمهم وتعريفهم بالقانون الداخلي والهيكل التنظيمي وعلى الوظائف الأخرى المرتبطة مباشرة بطبيعة عملهم الى غاية تثبيتهم بالمنصب بها يصدر قرار تعيينه نهائيا في منصبه الجديد ، "وبعد تحرير المحضر النهائي يباشر المتربص مهامه هنا ويبدأ مساره المهني ويدرج اسمه في سجلات الموظفين و الاجور وصناديق الضمان الاجتماعي وتعويضات وحوادث العمل والأمراض المهنية وتكاليف العلاجية العطل المرضية والتقاعد غيرها ثم يدخل المتربص الفترة التجريبية وهي من القوانين والإجراءات التي تتبعها الدولة الجزائرية في عملية التوظيف"¹

ومن خلال المقابلة مع رئيسة مصلحة الانتقاء والتكوين تبين أن هذه الفئة مطالبين بانجاز مذكرة البحث تتناول عنوانا له علاقة مباشرة بالعمل وهدف منها معرفة المهارات والقدرات التي تمكنه من اندماج في المؤسسة وبعد الانتهاء من إعداد المذكرة يقومون بمناقشتها أمام اللجنة المختصة وتقييم عمل المتربص وإعطائهم العلامة والملاحظة المناسبة ووضعها في ملفهم الشخصي ، وكان الهدف

¹حدة بسكر ، نوارة مومن، دور الأدوات والإجراءات المستخدمة في عملية التوظيف ،مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية ،جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي ،المجلد 01، العدد 01، جوان 2018، ص89.

من ذلك قياس مدى معارفهم و مهاراتهم ومستوى الاداء لتحقيق نتائج ايجابية ومنه يصدر قرار تعيينه وتثبيتته نهائيا في منصبه الجديد ، حيث أن فترة التثبيت "هي الفترة التي تعقب فترة التجربة ،حيث يتم تثبيت العامل في منصب عمله بعد ثبوت قدرته على انجاز الأعمال التي أنيطت له بالكفاءة المطلوبة ومن ثم يصبح عقد العمل نهائيا منتجا لكافة اثاره القانونية والاتفاقية،فيصبح العامل متمتعا بكافة الحقوق والواجبات التي منع منها خلال فترة التجربة¹" والذين لم ينجحوا فممكن اعطائهم فرصة اخرى أو الاستغناء عنهم لتفادي معدل دوران العمل ، ويمكننا تفسير نتائج الاستجابة القليلة الذين اقروا عدم الاستفادة من فترة التبرص وخاصة لدى فئة التنفيذ وراجع ذلك الى متطلبات مناصبهم التي تتميز بالبساطة والسهولة وتنفيذ الاوامر والمهام الموكلة لديهم و التي لا تتطلب القدرات والمهارات العليا التي من أجلها يخضع للتبرص.

الجدول رقم(26): يوضح مدى تحويل العمال داخل المؤسسة حسب الأقدمية

المجموع	الأقدمية				مدى تحويل العمال داخل المؤسسة
	11 فأكثر	10-6	5-1		
41	33	7	1	ت	نعم
27,3	46,5	10,9	6,7	%	
110	38	57	14	ت	لا
72,7	53,5	89,1	93,3	%	
150	71	64	15	ت	المجموع
100	100	100	100	%	

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 72,7% من اجابات المبحوثين التي أكدت عدم تحويلها من وظيفة لأخرى داخل المؤسسة ،حيث نجد أن نسبة 93,3 % تمثلها فئة الأقدمية 5-1 سنة وتقابلها نسبة 89,1 % تمثلها فئة الأقدمية 10-6 سنة وتليها نسبة 53,5 % من فئة الأقدمية 11 سنة فأكثر ، في حين نسبة 27,3% من اجابات المبحوثين أكدت تحويلها من وظيفة لأخرى ،حيث نجد نسبة 46,5 % من فئة الأقدمية 11 سنة فأكثر، مقابل نسبة 10,9 % من فئة الأقدمية 10-6 سنة وتليها نسبة 6,7% تمثلها فئة الأقدمية 5-1سنوات

¹ بشير هدي ،الوجيز في شرح في قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية ،دار الريحانة للكتاب،الجزائر،ط2،2003، ص70.

وبما أن معامل التوافق يساوي $0.36+$ وهي تقع في المجال من [من صفر إلى أقل من 0.4] فإن هناك ارتباط طردى ضعيف بين متغيري الدراسة.

نستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق ذكر والمتضمن مدى تحويلهم من وظيفة لأخرى داخل المؤسسة حسب الأقدمية أن معظم الاستجابات المبحوثين يقرون عدم تحويلهم من وظيفة لأخرى ، حيث نلاحظ أنه كلما قلت سنوات الخبرة كلما زادت نسبة عدم تحويلهم ، وهذا ما يؤكد على عدم وجود التنقل بين مناصب العمل لذوي الفئات حديثي التوظيف لأنهم مازالوا في بداية مشوارهم الوظيفي حيث أنهم غير معنيين بالتوظيف الداخلي لشغل المناصب الشاغرة ، ويرجع كذلك الى قرار تعيينهم بنتائج مرضية ومقبولة وأثناء اجتيازهم الاختيار في المرحلة التجريبية أثبتوا الجدارة في قدراتهم ومؤهلاتهم و بها الوصول الى المستوى المطلوب منهم لقيامهم بمتطلبات عملهم ومنه يتضح لنا ان مديرية الصيانة لسوناطراك أثناء اختيارها لعمالها كان على أساس صحيح لتحقيق اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب، وكذلك لا يطبق التحويل في حالة عدم تقديم العاملين طلب نظرا لجميع ظروف ملائمة لا يستطيع التخلي عن عمله وعدم تحمله مسؤولية الوظيفة الجديدة التي يوجد فيها تغيير للمهام والواجبات ، أما بالنسبة التي أقرت بنعم فقد تم تحويلها فمنهم من يعزوها الى أقدمية سنوات التوظيف أكثر من 10 سنوات ذات المدة والخبرة الطويلة وإذ اعتمدت عليها المؤسسة كمصادر للتوظيف الداخلي من خلال عملية تحويلهم نظرا لتوفر شروط خاصة كشرط الأقدمية وكان الهدف منها لتطوير و تنمية مساهم الوظيفي والاستفادة من خبرتهم خاصة في احتلال بعض المراكز "والنقل وسيلة بيد الإدارة لوضع العاملين في مراكز مناسبة لقدراتهم وإمكانياتهم وليبذلوا ، أحسن جهودهم لصالحهم ولصالح المؤسسة ، لأن وضع الفرد في عمل لا يرضاه سيعكس أثره على عمله وإنتاجيته وتصرفاته وسيحاول ترك عمله ما إن توفرت له فرص مناسبة ولذلك فإن المؤسسات مطالبة وضع هذه السياسة على عاتق إدارة الموارد البشرية¹ وكذلك يفترض التحويل اذا كان هناك طلب ورغبة العامل في تغييره الوظيفة وهذا لوجود علاقات سيئة ممكن بسبب أمور شخصية أو غيرها مما يؤدي الى عدم الاتفاق وتدهور العلاقة بينه وبين مع زملاء أو رؤسائه ، أو بسبب عدم قدرته في الاستمرار في منصبه بسبب تدني مستوى الأداء المطلوب منه ، لذا يفضل تحويله الى منصب اخر لكي يقدم أفضل ما لديه من أداء عمله بتفاني وإخلاص وتقادي المؤسسة استقالته وتفكير في المغادرة وبحث

¹ منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية- وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2 ، 2015 ، ص 120.

عن عمل في مؤسسات اخرى "وقد يهدف النقل أحيانا الى تلبية رغبة الموظف نفسه إذا لم يكن في النقل إضرار بصالح العمل"¹، وفي بعض الاحيان ممكن يستعمل التحويل كإجراء تأديبي نتيجة لخطأ في أداء عمله وما يلحقه تنزيله الى رتبة اقل من رتبته الحالية ومما ينعكس سلبا على معنوياته وأدائه وهذا ما يؤدي بهم الى ارتفاع معدل دوران العمل .

الجدول رقم (27): يوضح مدى ملائمة المركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات حسب المستوى التعليمي

المجموع	المستوى التعليمي				المركز الوظيفي يتلاءم مع القدرات والمؤهلات
	الجامعي	الثانوي	المتوسط		
104	71	32	1	ت	نعم
69,3	73,2	64,0	33,3	%	
46	26	18	2	ت	لا
30,7	26,8	36,0	66,7	%	
150	97	50	3	ت	المجموع
100	100	100	100	%	

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 69,3% من اجابات المبحوثين التي أكدت تلائم المركز الوظيفي مع القدرات والمؤهلات حسب المستوى التعليمي تدعمها في ذلك نسبة 73,2% من ذوي المستوى الجامعي وتقابلها نسبة 64,0% من ذوي المستوى الثانوي وتليها نسبة 33,3% من ذوي المستوى المتوسط ، في حين نسبة 30,7% من اجابات المبحوثين أكدت عدم تلائم المركز الوظيفي مع القدرات والمؤهلات وتدعمها في ذلك 66,7% من ذوي المستوى المتوسط، مقابل نسبة 36,0% من ذوي المستوى الثانوي وتليها نسبة 26,8% من المستوى الجامعي .

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.09 وهي تقع في المجال من [من صفر إلى أقل من 0.4] فان هناك ارتباط طردى ضعيف بين متغيري الدراسة.

نستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق ذكر والمتضمن مدى تلائم المركز الوظيفي مع القدرات والمؤهلات حسب المستوى التعليمي أن أغلبية استجابات المبحوثين يقرون بتلائم

¹ نبيلة صديقي ، نقل الموظف بين العقوبة التأديبية المقنعة والإجراء التنظيمي الداخلي، مجلة القانون والمجتمع، جامعة أحمد دراية أدرار ،المجلد 3، العدد 1 ، 2015 ، ص59.

المركز الوظيفي مع قدراتهم و مؤهلاتهم ،ومما سبق يمكن القول أن ذوي المستوى التعليم الجامعي هم أكثر تلائما بركزهم الوظيفي مع قدراتهم ومؤهلاتهم من غيرهم من المستويات التعليمية الأخرى، وهذا راجع الى شروط التوظيف التي تفرض أول شرط وهو مطابقة المؤهل العلمي مع العرض ومتطلبات المركز الوظيفي المطلوب خاصة لدى هذه الفئة السوسيو مهنية التي تمثل الاطار نظرا لتميزها بمناصب العليا فكلما كانت فوق من 20 ذات التخصصات المطلوبة لتسهيل عملية اختيار المرشحين الذين تتوفر فيهم هذه الشروط ، ولكي لا تقع المؤسسة في سبب من الأسباب المؤدية لدوران الوظيفي " وهو عدم ملائمة العامل لوظيفته وهو أن يترك العامل وظيفته بقرار من المؤسسة بسبب عدم توفره على المؤهلات والقدرات التي تتطلبها المسؤوليات الموكلة اليه في إطار الوظيفة التي يشغلها¹ وكذلك تفادي خسارة نفقات احلال العاملين الاخرين محل العاملين السابقين الذين تركوا المؤسسة ،وبمقابل ذلك نجد الذين أكدوا على عدم تلائم المركز الوظيفي مع قدراتهم و مؤهلاتهم خاصة لدى فئات المتوسط والثانوي وهذا يوضح لنا أن في اجراءات دراسة ملفاتهم من قبل مصلحة المكلفة بالانتقاء والتكوين العاملين حيث لم تركز على تطابق المركز الوظيفي بطبيعة تخصص المؤهل وهذا نظرا لبعض الاعمال التي يوظفون فيها هي بسيطة لا تستدعي ذلك في بعض الاحيان خاصة اذا وظفوا في سنوات الماضية ،وأما بالنسبة لفئة الجامعيين الذين صرحوا بعدم تلائم المركز الوظيفي بمؤهلات وقدرات خاصة لدى فئة عون التحكم المتحصلين على شهادة جامعية ،ويمكن ارجاع هذا تصريح على أنهم على رغم من تحصلهم على شهادة جامعية إلا أنهم وظفوا في مناصب عون التحكم ،و اذا اطلعوا على شروط اجراءات سياسة التوظيف لتولي المناصب بمديرية الصيانة لسوناطراك لوجدوا ان كل خريجي الجامعات متحصلين على شهادة ليسانس لمدة ثلاثة سنوات نظام (ل م د) فإنه يوظف فقط كعون تحكم ،"وعقب الاصلاحات المعلن عنها مطلع سنة 2011،على وجوب احترام مجموعة من المعايير، من بينها ملائمة اختصاص تكوين المرشح لمتطلبات الرتبة المراد الالتحاق بها ،بالإضافة الى التكوين المكمل للشهادة في نفس التخصص وهو ما يؤكد طبيعة التوجه المكرس من خلال المخطط الخماسي لتسيير الموارد البشرية و ادراج

¹ مولود نورين، عبد الكريم البشير، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة ،مجلة المالية والأسواق، جامعة ابن باديس مستغانم المجلد4 العدد8، 2018،ص226.

المسابقات والامتحانات والفحوص المهنية في هذا السياق¹

الجدول رقم (28): يوضح مدى تلائم المركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات وفقا لاعتماد على المصادر التوظيف في المؤسسة.

المجموع		داخلية		خارجية		مصادر التوظيف
%	ت	%	ت	%	ت	
69,3	104	53,3	40	85,3	64	تلائم المركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات
30,7	46	46,7	35	14,7	11	لا
100	150	100	75	100	75	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 69,3 % من اجابات المبحوثين التي أكدت تلائم المركز الوظيفي مع القدرات والمؤهلات وفقا لاعتماد على المصادر الخارجية والداخلية تدعمها في ذلك نسبة 85,3 % من ذوي الاعتماد على المصادر التوظيف الخارجي وتقابلها نسبة 53,3 % من ذوي الاعتماد على المصادر الداخلية ، في حين نسبة 30,7 % من اجابات المبحوثين أكدت عدم تلائم المركز الوظيفي مع القدرات والمؤهلات وفقا للمصادر الخارجية والداخلية وتدعمها في ذلك 46,7 % من ذوي الاعتماد على المصادر الداخلية مقابل نسبة 14,7 % من ذوي الاعتماد على المصادر الخارجية.

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.67 وهي تقع في المجال من [من 0.4 إلى أقل من 0.7] فان هناك ارتباط طردى متوسط بين متغيري الدراسة.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول السابق الذكر والمتضمن مدى تلائم المركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات وفقا للاعتماد على مصادر التوظيف في المؤسسة، حيث أن الاغلبية

¹حسين مجناح، اضعاء طابع المرونة على أساليب التوظيف في القانون الوظيفة العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، جامعة مسيلة ،مجلد 3 ، العدد 2، 2018، ص 282.

تجد تلائم مراكزهم الوظيفية مع القدرات والمؤهلات وفقا اعتماد المؤسسة على مصادر التوظيف الخارجية ، وعليه يتضح لنا انه كلما كان الاعتماد على مصادر التوظيف الخارجية كلما كان هناك تلائم مركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات وعليه نرى بأن جميع أنواع المصادر الخارجية للتوظيف تؤثر بشكل كبير في تحقيق تلائم المركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات وهذا مؤشر ايجابي للحصول على أفضل الكفاءات بمختلف أنواع المصادر الخارجية خاصة في بعض التخصصات النادرة لتحقيق أهداف المؤسسة من ادخال المدخلات وأفكار وتوجهات جديدة من عمالة، بالمقابل تدعمها كذلك تلائم مركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات بالاعتماد على المصادر التوظيف الداخلية في تولي بعض الوظائف التي تستوفي فيهم جميع شروط ومتطلبات خاصة في بعض التخصصات التقنية المطلوبة بكثير من قبل مديرية الصيانة لسوناطراك خاصة في شغور منصب و كانت في حاجة ماسة لها في أقرب وقت ولم تجدها في سوق العمل بل تجدها داخل المؤسسة، ولهذا لا بد للمديرية ان تهتم بتتبع خطوات مراحل المسار الوظيفي لعمالها كي يكون لها دراية على ما تملكه من قدرات ومؤهلات وخبرات لتستفيد منها في فعالية عملية نجاح التوظيف والاستفادة منها "حيث تسعى المؤسسات الى توظيف الافراد ليس فقط على أساس قدرتهم لشغل الوظائف الحالية ، وإنما توجه جهودها لتوظيف الأفراد المناسبين لشغل الوظائف الحالية و اخرى المستقبلية، أي توجه جهودها الى وجود نظام فعال لتسيير المسار الوظيفي للعمال وتوظيف الأفراد على أساس قدراتهم وإمكانياتهم لشغل وظائف مستقبلية في المؤسسة"¹ ، وهذا ما صرح به أحد المبحوثين "تلقيت تكويننا لكي يتحسن أدائي لكي استطيع الالتحاق بالعمل في المنصب الجديد" "لانخفاض معدلات دوران العمل وهو ما يؤدي الى المحافظة على المخزون الذي تملكه المؤسسة من المهارات والكفاءات والخبرات فهو لا يستحق أن يهدر مهما كان نوعه"² ويمكن تفسير استجابات الفئة القليلة التي اجابت بلا بان المركز الوظيفي لا يتلاءم مع القدرات والمؤهلات وفقا للمصادر الداخلية لأن في أغلبها لا يعتمد على ما يجب توفره من الشروط المطلوبة خاصة شرط المؤهل وتقسيم العمل و انما يستفيد من امتيازات المركز الوظيفي الجديد باعتبارها مجرد حافز على أداءه الجيد عكس اعتبار تغيير في المنصب الذي تتبعه زيادة في مستوى

¹ فريد خميلي ، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعناية ،مجلة مركز دراسات الكوفة ،جامعة كوفة العراق،2014، ص151.

² عبد العالي بلعيفة ،الليات القانونية لتحقيق المساواة في التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ،مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية جامعة سطيف 2 ،المجلد 13،العدد 23 ،2016،ص71.

مؤهلاته وقدرته وأدائه ولذا يتطلب منه زيادة في قدراته وخبراته وتسبق شروط واحتياجات الواجب توفرها لمتطلبات المركز على تقييم الأداء لأن مواصفات المركز هي التي تحدد لنا شروط الاستقطاب، ويمكن ارجاعها الى اعتقاد المؤسسة ان نقلهم الى مناصب اخرى التي تناسب مؤهلاتهم وقدراتهم عكس لوظيفتهم السابقة وهم أصلا غير قابلين التغيير وهذا يؤثر عليهم سلبا، بالمقابل عدم تلائم المركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات وفقا للمصادر الخارجية انما يدل على ان المؤهل شاغل الوظيفة لا يعكس فعليا تحليل ومواصفات المركز الوظيفي لان طبيعة العمل بالمديرية يغلب عليها جانب تطبيقي تقني أكثر من الجانب النظري وهذا يرجع الى التخصصات الموجودة في جامعات ومراكز التكوين لا تتوافق مع نشاطات وشروط العمل بمديرية الصيانة ويمكن ارجاعها كذلك الى سبب اخر والذي يعتمد على نوع من مصادر التوظيف الخارجي وهو أحد أقرباء العاملين السابقين بها حيث على رغم منها تحقق إيجابيات ومزايا الى انه لها سلبيات وهي عدم الحصول على الكفاءات والمؤهلات من خارج المؤسسة التي تتلاءم مع المركز الوظيفي وهو يعتبر من مظاهر غير موضوعية وعقلانية التي نتطرق اليها في جداول لاحقة.

الجدول رقم (29) : يوضح :مدى عقلانية وموضوعية التوظيف حسب الأقدمية

المجموع		11 فأكثر		10-6		5-1		الأقدمية عقلانية وموضوعية التوظيف
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
66,7	100	56,3	40	73,4	47	86,7	13	نعم
33,3	50	43,7	31	26,6	17	13,3	2	لا
100	150	100	71	100	64	100	15	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 66,7% من اجابات المبحوثين الذين أكدوا على عقلانية وموضوعية التوظيف حسب الاقدمية ،حيث نجد أن نسبة 86,7% تمثلها فئة الأقدمية 5-1 سنة ، وتقابلها نسبة 73,4% تمثلها فئة الأقدمية 10-6 سنة وتليها نسبة 56,3% من فئة الأقدمية 11 سنة فأكثر ، في حين نسبة 33,3% من اجابات المبحوثين أكدت عدم موضوعية وعقلانية التوظيف ،حيث نجد نسبة 43,7% من فئة الأقدمية 11 سنة فأكثر، مقابل نسبة 26,6% من فئة الأقدمية 10-6 سنة وتليها نسبة 13,3% تمثلها فئة الأقدمية 5-1 سنوات .

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.19 وهي تقع في المجال من [من صفر إلى أقل من 0.4] فان هناك ارتباط طردى ضعيف بين متغيري الدراسة.

حيث إن الموضوعية والعقلانية في عملية التوظيف من الشروط والمبادئ الاساسية لتحقيق نجاحه من أجل بلوغ أهداف المنظمة،لذا لا بد أن تكون جميع مراحل ومختلف مصادر الاختيار تطبق على أساس هذه المبادئ لكي تتحصل على أفضل الموارد البشرية بكل مصداقية وشفافية وهو من أهم مدخلات المؤسسة والوسيط لإنجاح العلاقة بين المداخل الاخرى وفقا لنظرية مقارنة النظم، حيث نجد انه كلما نقل الاقدمية كلما تتم عملية التوظيف بموضوعية وعقلانية وعكس صحيح وهذا ما يفسر ان مديرية الصيانة التابعة لسوناطراك في الآونة الاخيرة أصبحت تولي عملية التوظيف أهمية كبيرة

باعتبارها أول مرحلة حساسة وركيزة الأساسية لنجاح جميع مراحل الحياة المهنية للعامل حيث ان الاختلال في هذه المرحلة يؤثر على المراحل التي بعدها ومنه يختل التوازن الكلي وهو المسار الوظيفي ،لذا فهي دائما تحرص ان تتم عملية التوظيف بكل نزاهة وشفافية وعلمية وتطبيق القوانين المتبعة بداخلها، ومنه تحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق الجدارة والمساواة بين المترشحين وهو يعتبر من الشروط التي أصبحت تطبق في السنوات الاخيرة مع تزايد نسبة كبيرة من فئات طالبي العمل ولكي يستطيعون المشاركة في مسابقات التوظيف وتحديد الفئة المستقطبة بدقة وموضوعية قامت المؤسسة بتحديد شروط التوظيف والتخصصات المطلوبة والهدف منها استبعاد توظيف فئات التي لا تتوفر فيها هذه الشروط وعدم التفكير في توظيفها عن طريق ادخال طرق غير رسمية وعقلانية وعشوائية لتوظيفه إلا أنها اصلا لا تمتلك ما هو مطلوب في شروط الاعلان مدونة في عملية التوظيف لكن وهذا لا ينفي عدم وجود العقلانية والموضوعية خاصة في عملية توظيف اذ نجد العمال ذات الأقدمية والخبرة المعتبرة أقرت بوجودها وذلك لعدة أسباب على حد حسابهم ومنها تفضيل التوظيف من خارج خاصة في المناصب العليا التي كانت تطمح وتنتظر من المؤسسة استدعائهم لكي يشتغلون فيها ، وفي هذا الصدد يؤكد " ميشال كروزي و ارهارد فريديبارغ ان المنظمة ظاهرة مستقلة واصطناعية بحيث تفسير تواجدها كبناء محتمل ومعنى ذلك أن سير التنظيم داخلها يعتمد على استراتيجيات متعددة ومختلفة فلكل فئة أو جماعة استراتيجيتها الخاصة بها ،ولكل فرد عامل استراتيجية الخاصة به¹" حيث نجد أن التوظيف أول ميزة يمنحها للفرد الفاعل الاجتماعي هو مكانة سوسيو مهنية خاصة اذا كان توظيفه في المناصب العليا والتي يحقق له مصلحة وأهداف شخصية على رغم من حداثة توظيفهم ،وهذا يؤدي الى وجود صراع خفي بين العمال الجدد والقدماء على هذه الوظائف التي من الصعب الالتحاق بها في مؤسسة اقتصادية إلا عن طريق العلاقات الشخصية وتوصيات المساعدة لضمان توظيفهم مع العلم أنهم هم أصحاب الشهادات الجامعية العليا بالنسبة كبير على حد قول المبحوثين لأننا في مؤسسة اقتصادية لا بد من المحسوبية والمعرفة وتوصيات وكذلك غياب المصداقية في امتحانات التوظيف للالتحاق بالوظيفة وهذا ما يوضح أنه على الرغم من وجود مسابقات اذ أنها في الغالب ذات طابع شكلي هي عبارة عن طرق غير رسمية كالبيروقراطية والمحسوبية والوساطة المحاباة وهذا ما ينقص اجراء السير الحسن في عملية توظيف .

¹ خالد عنون ، فاروق مداس، الاقتراب سوسولوجي لدراسة المورد البشري نموذج التوظيف ،مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية جامعة

ونستج انه كلما كانت الموضوعية والعقلانية هي أول مبدئين في المؤسسة كلما تحققت جميع استراتيجياتها وأهدافها المستقبلية وبه نكون قد قضينا على مختلف مشاكل الطرق الغير الرسمية من خلق التوازن و الانصاف بين جميع طالبي العمل وتطبيق عليهم الاختيار مبدأ الجدارة والمساواة ومنه يحقق التوظيف السليم" فوائد بالنسبة للعمل فان الاختيار العلمي والموضوعي يساهم في اتقان العمل وزيادة الانتاج وتحسين نوعيته وانخفاض مستوى التلف ومعدل دوران العمل والغياب والتعرض للإصابات واستخدام عناصر الانتاج بكفاءة أعلى وبالتأكيد فإن هذه الفوائد تساهم في تحقيق أهداف المنظمة كزيادة في الارباح والراحة النفسية للعاملين وتحسين سمعة المنظمة في المجتمع¹.

الجدول رقم(30): يوضح عقلانية وموضوعية التوظيف وفقا لتلائم المركز الوظيفي بالقدرات

والمؤهلات

المجموع		لا		نعم		مدى تلائم المركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات
ت	%	ت	%	ت	%	
100	66,7	9	19,6	91	87,5	نعم
50	33,3	37	80,4	13	12,5	لا
150	100	46	100	104	100	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 66,7% من اجابات المبحوثين أكدت عقلانية وموضوعية التوظيف وفقا لتلائم المركز الوظيفي مع القدرات والمؤهلات تدعمها في ذلك نسب 87,5% الذين أكدوا عقلانية و موضوعية التوظيف وفقا لتلائم المركز الوظيفي لقدرات ومؤهلات وتقابلها نسبة 19,6% الذين أكدوا عقلانية وموضوعية التوظيف وفقا لعدم تلائم المركز الوظيفي لقدرات ومؤهلات، في حين سجلت نسبة 33,3% من اجابات المبحوثين أكدت عدم عقلانية وموضوعية التوظيف وفقا لتلائم المركز الوظيفي لقدرات والمؤهلات وتدعمها في ذلك 80,4% من

¹ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، ط1، 2007، ص111.

الذين أكدوا عدم عقلانية وموضوعية التوظيف وفقا لعدم لتلائم المركز الوظيفي لقدرات ومؤهلات وتقابلها نسبة 12,5% من الذين أكدوا عدم عقلانية وموضوعية التوظيف وفقا لتلائم المركز الوظيفي للقدرات ومؤهلات.

بما أن معامل الاقتران يساوي +0.93 وهي تقع في المجال من [من 0.7 إلى أقل من +1] فإن هناك ارتباط طردى قوي بين متغيري الدراسة.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول السابق الذكر والمتضمن مدى العقلانية والموضوعية حسب تلائم المركز الوظيفي للقدرات والمؤهلات أن معظم اجابات المبحوثين يقرون بوجود عقلانية وموضوعية اذا كان هنالك تلائم المركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات وهذا ما يدل على حرص مديرية الصيانة في مسابقات توظيفها على تبني استقطاب جيد بطرق عقلانية وموضوعية للحصول على أفضل الكفاءات والمهارات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة التي تتناسب مع مواصفات احتياجات المركز الوظيفي كما ونوعا وفقا لتقسيم العمل ،فكلما كانت هذه الخصائص الموجودة في المرشحين كلما كان مستوى الأداء جيد وبالتالي تتحقق فعالية وإنتاج وأهداف المؤسسة "عملية التوظيف من بين المهام التنفيذية التي تمكن المؤسسة من استقطاب الموارد البشرية والاستفادة منها إذ هي اعتمدت على مقاييس علمية تتناسب مع شروط العمل ومنها توفر المستوى التعليمي وكذلك تعيين الموظفين وفق تخصصاتهم أي تأهيل وظيفي وكفاءة مهنية، فنوعية العمل ومتطلباته المتغيرة وهذا يتطلب من المسيرين ان يراعوا الفروق الفردية والقدرات والمهارات التي تميز الفرد عن غيره ،وإسناد العمل لكل فرد عن طريق الاختبارات التي تسمح بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ولا يتحقق هذا المبدأ إلا إذا اعتمد التوظيف على المقاييس العلمية وابتعد عن التوظيف العشوائي غير العلمي¹، وتقابلها نسبة قليلة صرحت بعدم العقلانية والموضوعية على الرغم من تلائم طبيعة العمل مع قدراتهم ومؤهلاتهم وهذا بسبب حصولهم على مؤهلات ذات التخصصات الموجودة في الجامعات ومراكز تكوين التي تعتمد في الغالب على نظري فقط لا على التطبيق خاصة في الوظائف التي تتطلب التطبيق والتنفيذ مما يجعله غير قادر على القيام بجميع متطلبات منصبه، ويمكن تفسير الاجابات الاخرى التي اجابة عدم الموضوعية وعقلانية التوظيف خاصة في عدم تلائم المركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات ،لأنهم وظفوا في مناصب كانت اجراءات الدراسات التقديرية

¹ رايح مراد يزة، تسيير الموارد البشرية بالإدارة العامة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة تبسة ،المجلد7، العدد الثاني، 2016، ص 209 .

لحاجيات ومواصفات التوظيف لم تكن مدروسة بالشكل المطلوب حيث طغت الطرق العشوائية في جذب الفئات حسب متطلبات المنصب الشاغر خاصة من ناحية توفر شرط المؤهل والتخصص وهذا ما يؤدي الى وقوعهم في مشاكل خلال مساره الوظيفي ومن جهة إقصاء الكفاءات المطلوبة وحدوث دوران وظيفي وهذا ما صرح بيه أحد المبحوثين "الاحتياجات غير مدروسة بشكل جيد فقد يعمل الشخص في المنصب الغير الذي ظن أنه توظف من أجله"وهنا يقع العامل في تصادم الأدوار والمهام فيجد نفسه غير مسؤول على وضعه الحالي الذي كان بسبب عدم احترام العقلانية والموضوعية في عملية التوظيف وأخيرا نجد نسبة ضئيلة التي أقرت بعدم تلائم المركز الوظيفي بالمؤهلات والقدرات إلا أن هناك عقلانية وموضوعية بالمؤسسة يمكن تفسير هذا الى أنهم وظفوا في مناصب لا تلائم المؤهلات والقدرات بصفة دقيقة خاصة في مناصب البسيطة العادية أو أنهم قبلوا هذه الأعمال على الرغم من معرفتهم بأن مؤهلاتهم تفوقها خاصة في ظل ال ظروف الراهنة التي تعرف أزمة شبح البطالة وهذا ما يدفع بالأغلبية الى التقدم وتقبل العمل خاصة في هذه المؤسسة.

ثانيا: نتائج الفرضية الأولى

تعاني المؤسسات محل الدراسة في الوقت الحالي من فقدان أهم الموارد البشرية و الذين يتميزون بالكفاءات والقدرات والمهارات العالية ،لذا نجد مؤسسة سوناطراك تسعى الى تفادي الوقوع او التقليل من هذا المشكل الذي يلحق بها في نهاية المطاف الى ترك ومغادرة المؤسسة وهو ما يسمى بالدوران الوظيفي وذلك من خلال الاستغلال الامثل لها ومحافظة على عمالها و موظفيها بسد متطلباتهم وذلك من خلال أول مرحلة من مراحل التسيير المسار الوظيفي للعاملين وهي عملية التوظيف وذلك من خلال عقلانية العملية بتكامل الاجراءات المتمثلة في الاستقطاب والاختيار والتعيين لتحقيق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب والوقت الملائم وفقا لاملاكهم لمؤهلات تتناسب مع الادوار والمهام الموكلة اليهم وبالتالي فقد توصلنا من خلال البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الاولى والقاتل نصها :

تساهم الطرق والإجراءات العقلانية لعملية التوظيف الملائمة لاستقرار الأفراد في الحد من الدوران الوظيفي.

■ ان العمال لم يتوصلوا على عمل بالمؤسسة أي لم يعملوا مسبقا ،وهذا يفسر أن مديرية الصيانة للسوناطراك من مؤسسات التي توظف الأفراد بأعداد كثيرة و هذا راجع إلى سيرورة عملية الاستقطاب التي تتمتع بها من خلال عروض العمل المقنعة و التي تلبي على الأقل الرغبات والتوقعات والاحتياجات من أجل جذبهم وتشجيع أفضل الكفاءات من طالبي العمل للترشح والتقدم للمؤسسة وهذا ما أشارت اليه نظرية النظم عندما وضحت ان الفرد يعتبر من أهم المدخلات التي تعتمد عليها المنظمات ،لذلك يجب أن يتم اختياره بعناية شديدة وبطريقة عقلانية ،وهذا ما يزيد من نجاحها وفعاليتها ،ويرجع كذلك الى ما تتميز به من احتفاظ وحماية وعناية واستقرار وثبات عمالها ذوو الخبرة من خلال توفير جميع الظروف المؤدية الى بقاءهم وتوليهم مكانة مهنية واجتماعية يشتهر بها كل عامل بالمؤسسة وهذا يرجع بخصوص الى ذهنية السائدة في مجتمعنا أن كل من وجد منصب عملا بمؤسسة سوناطراك هو محظوظ نظرا للامتيازات التي تمنحها لهم مقارنة بين عامل بمؤسسة اخرى وعامل بالمؤسسة سوناطراك ، حيث انه يوجد فرق كبير وهذا يرجع الى الظروف الجيدة التي تتميز بها عكس مؤسسات الموجودة في قطاعات اخرى..

● كما أن المؤسسة اعتمدت على الطرق المتنوعة افي اعلامهم بوجود مناصب شاغر في مديرية الصيانة لسوناطراك ، فبعد تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية يصبح من الضروري التركيز على الطرق الأفضل لإعلامهم بوجود مناصب الشاغرة لتحقيق تكافؤ الفرص بين جميع طالبي العمل للحصول على احسن الكفاءات الموجودة في سوق العمالة وتحقيق أكبر قدر ممكن من التوافق بين مواصفات الشخص مع متطلبات المنصب الشاغر على مستوى المؤسسة وهذا ما يعكس نجاح أول خطوة من خطوات سياسة التوظيف وهي عملية تحليل وتوصيف الوظيفة المؤدى في كل منصب فنجد اولها الاعتماد على الوكالة الوطنية للتشغيل وتليها عن طريق الاعلان عبر مواقع الانترنت والاعتماد كذلك عن طريق أحد الأقرباء أو الأصدقاء و اخيرا الإعلام بواسطة طلب توظيف بطريقة مباشرة من مؤسسة للإعلام بوجود منصب شاغر و المتمثل في الاعلان بملصقات داخل المؤسسة أو عن طريق الاتصال المؤسسة بالجامعات أو مراكز التكوين .

● كما توصلنا كذلك ان اعتماد المؤسسة بدرجة أولى في عملية مسابقات التوظيف على أساس الشهادة وتدعيمها بالمقابلة أي كلاهما خاصة لدى فئة المستوى الجامعي كذلك

اعتمادها على امتحان ، وهذا ما يوضح لنا ان احتياجات المؤسسة من عمالة في تلك الفترة كان أقل من المطلوب من المرشحين خاصة الجامعين في سوق العمل أي الطلب أقل من العرض وهذا ما اوقع هذه الفئة في أزمة شبح البطالة والتي كان سببها الاول عدم دراسة احتياجات سوق العمل كما ونوعا مع خريجي الجامعات على مستوى الوطن والذي هو في ارتفاع متزايد دائما .

■ كما توصلنا كذلك الى أن مديرية الصيانة التابعة لمؤسسة سوناطراك اعتمادها على كلا المصدرين المتمثلة في الداخلية والخارجية التي تستدعي الاعتماد على أفراد من داخل وخارج المؤسسة لتفادي بعض الصراعات بين العمال الداخليين على شغل المناصب العليا وتقليل العجز الموجود بها ، كونها تتميز بنظام مفتوح يتأثر بالبيئة الخارجية التي تسودها المنافسة الشديدة والتي تتطلب التطور السريع للتكيف مع كل مستجدات المحيط الخارجي ولتحقيق ذلك لابد من اختيار أفراد من خارج المؤسسة وللحفاظ واستمرارية الكل وثباته مرهونة بكلا المصدرين والذي يعني ان المصدر يعتبر كنسق جزئي فهي لا تستطيع أن تتخلى عن مصدر دون الاخر لتحقيق الكل العام وهو التنظيم على التكيف واستقرار وإلا يحدث اختلال في التوازن الوظيفي .

■ غالبية المبحوثين تمت استفادتهم من فترة التربص في اول مرحلة الإتحاق بالمؤسسة فهي اهم خطوة يجتازها العامل للبرهنة على مدى ملائمة مؤهلاته وقدرته مع المنصب الذي تم تشغيله فيه خاصة المناصب التقنية ،وبه يتم تقويمه اما بالنجاح او الفشل الذي يؤدي بدوره الى انهاء والتخلي عن مهامهم الموكلة والوقوع في الدوران الوظيفي وترك المؤسسة وهنا تقع في خسائر وتكاليف كبيرة خاصة مثل مؤسسة سوناطراك التي يهملها اول شيء هو سمعتها وحفاظ على منافستها ، لذا نجد مديرية الصيانة بولاية الاغواط حريصة دائما خاصة في فترة التربص باعتبارها أهم مرحلة حساسة ومصيرية لكل فرد التحق جديد بها وإعطائه أهمية كبيرة وتهيئة جميع الظروف الملائمة وتعريفه بكل ما يخص متطلبات منصبه واحتياجات المؤسسة منه بهدف تحقيق اندماجه بسرعة وضمان استقراره وانتمائه وارتياحه له من جهة ومن جهة اخرى الحد من التفكير في مغادرة الكفاءات الى مؤسسات اخرى .

■ كما ان عدم وجود التحويل والتثقل بين مناصب العمل لشغل المناصب الشاغرة ،ويرجع كذلك الى قرار تعيينهم بنتائج مرضية ومقبولة وأثناء اجتيازهم الاختبار في المرحلة التجريبية

أثبتوا الجدارة من خلال تحقيق التوافق بين قدراتهم ومؤهلاتهم وبين متطلبات مراكزهم الوظيفية ومنه يتضح لنا ان مديرية الصيانة لسوناطراك أثناء اختيارها لعمالها كان على أساس صحيح وعقلاني لجذب واستقطاب أفضل الكوادر والكفاءات للوصول الى الهدف ووضع الفرد المناسب في المنصب المناسب، وهذا لا ينفي وجود عملية التحويل ولكن في حالات خاصة اذا كان التحويل من رغبة العاملين ولتقديم أفضل ما كان عليه سابقا ولتفادي المؤسسة مشكل الدوران الوظيفي تضطر الى قبول هذه الرغبة، اما طبقت التحويل في حالة اجراء تأديبي نظر لوجود عوامل غير مرضية فهذا يؤدي بها الى الدوران الوظيفي ويمكن القول بان التحويل هو نعمة وفي نفس الوقت هو نقمة.

■ كما توصلنا كذلك الى ان تلائم المركز الوظيفي مع القدرات و المؤهلات ، راجع الى شروط التوظيف التي تفرض أول شرط وهو مطابقة المؤهل العلمي مع للعرض ومتطلبات المركز الوظيفي المطلوب خاصة لذوي هذي الفئات السوسيو مهنية ذات المناصب العليا وهذا ما يدل ان مديرية الصيانة تؤكد دائما في شروط ملف التوظيف المطلوب من المرشحين أثناء اعلامهم بوجود مسابقة على ضرورة وإلزامية شرط تطابق نوعية المؤهل والكفاءة العلمية مع المنصب شاغر خاصة في الوظائف التقنية، ومنه يتضح أن كلما كان هناك تلائم مع المركز الوظيفي والقدرات والمؤهلات كلما تفادت التسرب الوظيفي المؤدي الى الدوران الوظيفي

■ كما توصلنا كذلك أن الاعتماد على مصادر التوظيف الخارجية انه كلما كان هناك تلائم بالمركز الوظيفي و بالقدرات والمؤهلات وعليه نرى بأن جميع أنواع المصادر الخارجية للتوظيف تؤثر بشكل كبير في تحقيق تلائم المركز الوظيفي بالقدرات والمؤهلات وهذا مؤشر ايجابي للحصول على أفضل الكفاءات بمختلف أنواع المصادر الخارجية خاصة في بعض التخصصات النادرة لتحقيق أهداف المؤسسة من ادخال المدخلات وأفكار وتوجهات جديدة من عمالة، و بالاعتماد كذلك على مصادر التوظيف الداخلية في تولي بعض الوظائف التي تستوفي فيهم جميع الشروط والمتطلبات خاصة في بعض التخصصات التقنية المطلوبة بكثير خاصة في شغور منصب وكانت في حاجة ماسة لها في أقرب وقت ولم تجدها في السوق العمل وهذا يدفع بالمؤسسة على الاهتمام بكل الامور لتسيير مراحل المسار الوظيفي لعمالها لتستفيد منها في فعالية عملية نجاح التوظيف والاستفادة منها.

• وتوصلنا كذلك ان مديرية الصيانة التابعة لسوناطراك في الآونة الاخيرة أصبحت تولي عملية التوظيف أهمية كبيرة باعتبارها أول مرحلة حساسة وركيزة اساسية لنجاح جميع مراحل الحياة المهنية للعامل حيث الاختلال في هذه المرحلة يؤثر على مراحل التي بعدها، ومنه يختل توازن الكل وهو المسار الوظيفي، لذا لا بد ان يكون التوظيف يتميز بكل نزاهة وشفافية وعلمية وتطبيق القوانين المتبعة بداخلها ومنه تحقق مبدأ وضع الشخص المناسب في المكان المناسب لتحقيق الجدارة والمساواة بين المرشحين، كما هذا لا ينفي عدم وجود تطبيق شرط العقلانية والموضوعية وهذا ما أكده خاصة العمال نوو الاقدمية لأنها في الغالب تسعى للحصول على تحقيق أهدافهم الشخصية ووصولها الى مناصب عليا وللوصول الى منطقة اللائقين التي قد تطرق اليها ميشال كروزي، وفي حسابهم ان التوظيف الخارجي هو غير عقلائي وبدون موضوعية ومبني على العلاقات الشخصية والتوصيات المساعدة لضمان توظيفه في مناصب العليا لا بد من المحسوبة والمعرفة والوساطة المحاباة وكذلك غياب المصداقية وسيؤدي بهم في نهاية المطاف الى حدوث الصراع الذي يؤثر سلبا على سيرورة العمل.

■ كما قد استنتجنا ان العقلانية والموضوعية في اجراءات عملية التوظيف اذا كان هنالك تلائم المركز الوظيفي مع القدرات والمؤهلات وهذا ما يدل على حرص مديرية الصيانة في مسابقات توظيفها على تبني استقطاب جيد بطرق عقلانية وموضوعية وتقليل من توظيف الفرد الخطأ والغير المناسب للمنصب الذي يثبت فيه قدراته ومهاراته وبعيدة عن أمور تشكك من مصداقيتها مثل ما نقوله بمصطلح العامية (المعرفة) من خلال الدور الفعال الذي تلعبه في نجاح استراتيجية ادارة المسار الوظيفي وعن طريق القيام بمجموعة من الاجراءات التي تبنتها للحصول على أفضل الكفاءات والمهارات والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة التي تتناسب مع مواصفات واحتياجات المركز الوظيفي كما ونوعا وفقا لتقسيم العمل، فكلما كانت هذه الخصائص موجودة في المرشحين كلما كان مستوى الأداء جيد وبالتالي تتحقق فعالية وإنتاج وأهداف المؤسسة .

■ وعليه يمكن القول بان الفرضية الجزئية الأولى للدراسة والقائل نصها:

■ تساهم الطرق والإجراءات العقلانية لعملية التوظيف الملائمة لاستقرار الأفراد في الحد من الدوران الوظيفي. قد تحققت

الفصل الثامن

عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية

التحليل والتفسير الفرضية الثانية لدراسة والقائل نصها كالتالي:

كلما كان هناك تكافؤ الفرص في العملية التدريبية كلما أدى الى وجود ممارسات الإيجابية نحو الأداء الوظيفي.

أولاً: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثانية.

الجدول رقم (31): يوضح مكان إجراء التدريب حسب المركز الوظيفي

المجموع		اطار		عن تحكم		عون تنفيذ		المركز الوظيفي	
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مكان التدريب	
31,3	47	31,9	23	25,4	17	36,4	7	داخل مؤسسة	نعم
60,0	90	54,2	39	70,1	47	13,3	4	مراكز التكوين متخصصة	
8,7	13	13,9	10	4,5	3	-	-	خارج الوطن	
-	-	-	-	-	-	-	-	لا	
100	150	100	72	100	67	100	11	المجموع	

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 60,0% من اجابات المبحوثين استفادوا من فرص التدريب في مراكز التكوين متخصصة، حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 70,1% من عون تحكم مقابل نسبة 54,2 من اطارات مقابل آخر نسبة 13,3% من الإطارات، في حين نجد نسبة 31,3% من اجابات المبحوثين استفادوا من فرص التدريب داخل المؤسسة حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 36,4% من عون تنفيذ مقابل نسبة 31,9% من الاطارات مقابل اخر 25,4 نسبة عون تحكم، في حين نجد نسبة 8,7% من اجابات المبحوثين استفادوا من فرص التدريب خارج الوطن حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 13,9% من الإطارات مقابل نسبة 4,5% من عون تحكم .

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.23 وهي تقع في المجال من [من الصفر الى أقل من 0.4] فان هناك ارتباط طردي ضعيف بين متغيري الدراسة.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق الذكر والمتضمن المكان الاستفادة من فرص التدريب حسب المركز الوظيفي وجدنا ان الكل استفادوا من فرص التدريب باعتباره حق معترف به لكل عامل دائم بالمديرية وهذا "راجع الى الوقت الحالي وبعد تبني مؤسسة سوناطراك لسياسة ترشيد النفقات وتقليل

التكاليف أصبحت أغلب الدورات التدريبية تجرى في التراب الوطني وبحضور مدربين من الخارج واعتماد المديرية لهذه الطريقة حقق لها استفادة من نقطتين هامتين منها تقليل التكاليف ومضاعفة عدد المستفيدين من التدريب¹، ولكن تحديد المكان يكون حسب الاحتياجات وطبيعة العمل هي التي تحدد النوع المناسبة لها حيث يكتسب التدريب أهمية بالغة في مديرية الصيانة خاصة وسوناطراك عامة في تنمية المسار الوظيفي لعاملها باعتبارها الأساس في تطوير ورفع مهاراتهم وقدراتهم بهدف تحسين أداءهم من جهة ، وزيادة كمية ونوعية الانتاج وقدرتها على تحقيق فعالية المؤسسة من جهة أخرى، وهذا ما يعكس لنا حرص مديرية الصيانة على تناسب التدريب مع كل مستويات الفئات السوسيو مهنية بمختلف تخصصاتهم سواء كان التدريب داخل المؤسسة أو في المراكز المتخصصة التابعة للمؤسسة المتواجدة عبر التراب الوطني أو بعثات خارج الوطن ، والملاحظ من خلال هذه النسب أن غالبية تدريب العاملين كان في المراكز المتخصصة التابعة للمؤسسة ومنها "المعهد الجزائري للبتترول حيث أسس هذا المعهد تطبيقاً لأحكام اتفاقية التعاون وحددت أهدافه مرسوم إنشائه رقم 269/65 في 1965/11/29 ، وهو يعنى بإعداد عمال مؤهلين ورؤساء ورشات لصناعة البترول الجزائرية ، وتكوين مهندسين وإجراء البحوث العلمية والفنية ، وتوجد بالمعهد دراسات للتخصص الجيولوجي والتنقيب عن البترول وحفر الابار والإنتاج والتكرير وكيمياء البترول كما يوجد قسم للإعداد المهني ومهمته إعداد مساعدين فنيين للإنتاج² "وتوجد كذلك مناطق أخرى موجودة بها معاهد منها حاسي مسعود وأرزيو وسكيكدة وهذا ما يدل على ان احتياجات التدريب تتطلب فقط هذه المعاهد المتخصصة التي تتوفر على جميع العوامل المساعدة لإنجاح هذه العملية من أساليب وأدوات والمكونين فهي ذات مستوى عالي وتتكلف بجميع مصاريف الإقامة، وبالتالي نجد أغلب فئات عون تحكم يتم تدريبهم

¹ عائشة شتاتحة ، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية ، أطروحة دكتوراه في علم

التسيير ، تخصص إدارة الأعمال ، جامعة الجزائر 2010-3-2011 ، ص ص 250، 251

² يسرى محمد أبو العلا ، نظرية البترول بين التشريع والتطبيق في ضوء الواقع والمستقبل المأمول ، دار الفكر

الجامعي، الاسكندرية ط 1، 2008 ص 714

في هذه المعاهد نظرا لتميزها بالتقنيات الحديثة لاكتساب معارف متخصصة لضمان الجودة ضمن اختصاصهم خاصة في مجال التقني لتحقيق الاتقان والدقة في عملهم ،وبالمقابل من ذلك نجد التدريب داخل المؤسسة خاصة فئات عون التنفيذ نظرا لطبيعة عملهم غالبا هي ضمن المستويات الدنيا التي لا تتطلب ارسال الى مراكز اخرى علما ان بمديرية الصيانة توجد بها قاعة مخصصة للتدريب من قبل المسؤولين المباشرين على العمل ولها خبرة عالية أو الاستعانة بالمكونين من الخارج، ونجد كذلك النسبة أخرى من الاطارات وعون تحكم خاصة لدى فئات العنصر النسوي يفضلن التدريب داخل المؤسسة بسبب وجود ظروف غير ملائمة للتدريب خارج المؤسسة، وعلى الرغم من تبني سوناطراك لسياسة ترشيد النفقات وتقليل التكاليف وأما بخصوص التدريب خارج الوطن في دول أجنبية مثل فرنسا المانيا فهو يمس الاطارات العليا والسامية ورؤساء الدوائر والمصالح المدربة على تسيير هذه المؤسسة ونجد فئة التحكم عند ادخال واستيراد الآلات جديدة من خارج مخصصة لتصليح الاعطاب فهم مطالبين كذلك ببعثات للخارج لتعلم كيفية العمل بها لتسييرها وصيانتها للإشارة الى أن التدريب في الخارج يتطلب إعداد دفتر شروط ويكون مخصص فقط للإطارات وأعوان التحكم مثل التدريب على الآلات، وعلى الرغم من هذا إلا أنها بنسب ضئيلة ، وفي الآونة الاخيرة وما شهده القطاع من تراجع نسبة مداخليل البترول أثر على الميزانية المخصصة لنفقات التدريب خاصة في خارج.

جدول رقم (32): يوضح مدى كفاية من التدريب حسب عدد مرات الاستفادة منها

المجموع	ثلاثة مرات فأكثر		مرتين		مرة واحدة		عدد مرات الاستفادة كفاية التدريب	
	%	ت	%	ت	%	ت		
46,7	70	78	39	41	25	15,4	6	كافية
34	51	12	6	45,9	28	43,6	17	نوعا ما
19,3	29	0	5	13,1	8	41	16	غير كافية
100	150	100	50	100	61	100	39	لمجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 46,7% من اجابات أغلب المبحوثين أقروا بكفاية التدريب ، ونجد في هذه الفئة منها 78% تمثل الاستفادة من التدريب ثلاثة مرات فأكثر، مقابل نسبة 41 % تمثل الاستفادة من التدريب مرتين، تليها نسبة 15,4% تمثل الاستفادة من التدريب مرة واحدة، في حين نجد نسبة 34 % من اجابات المبحوثين أقروا بكفاية التدريب نوعا ما، ونجد في هذه الفئة منها 45,9% تمثل الاستفادة من التدريب مرتين، مقابل نسبة 43,6% تمثل الاستفادة من التدريب مرة واحدة تليها نسبة 12% تمثل الاستفادة من التدريب ثلاثة مرات فأكثر، في حين نجد نسبة 19,3% من اجابات المبحوثين أقروا بأن التدريب غير كافي، ونجد في هذه الفئة منها 41 % تمثل الاستفادة من التدريب مرة واحدة ، مقابل نسبة 13,1% تمثل الاستفادة من التدريب مرتين، وتليها نسبة 10 % تمثل الاستفادة من التدريب ثلاثة مرات فأكثر.

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.46 وهي تقع في المجال من [0.4 الى أقل من 0.7] فان هناك ارتباط طردي متوسط بين متغيري الدراسة

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق الذكر والمتضمن مدى الكفاية من التدريب حسب عدد مرات الاستفادة منها بأن معظم اجابات

المبحوثين يقرون بكفاية التدريب، إلا أننا نلاحظ أنه كلما زادت عدد مرات الاستفادة كلما كانت هناك كفاية في التدريب والعكس صحيح، وهذا ما يدل على أن شرط الكفاية مرتبط بعدد دورات التدريب ومن الأفضل ان تكون أكثر من ثلاثة مرات لنجاح عملية التدريب والتي تتميز بطابع طويل في المدة لتنفيذ البرنامج التدريبي بعد تحديد المديرية لعدة احتياجاتها في كل سنة من التدريب بالتنسيق مع كل مصالحها على جميع الدوائر حيث تقوم بطلب من رؤساء المصالح بتحديد الاحتياجات فيما يخص مصالحهم وفقا لمخطط العمل الموضوع مسبقا مع ما يقوم به العامل لتحديد نوعية وطبيعة المشكلات التي تعاني منها المصلحة أو الاساليب التدريبية التي تستدعي مدة طويلة أو لسبب عدم تناسب امكانيات العامل مع استعمال تقنيات أو أجهزة جديدة من شراء العتاد جديد دائما اذا يتطلب أكبر عدد ممكن من الدورات التدريبية لتحسين وتطوير القدرات والمهارات المعرفية والمهنية للعاملين ولتحقيق تناسب مع متطلبات الوظيفة المتجددة وعلى الرغم من علمها أن كثرة عدد دورات تدريبية تؤدي الى ارتفاع التكاليف والميزانية والنفقات المخصصة لها ووقت طويلة، ومن جهة أخرى نجد الفئة التي وجدت نوعا ما من الكفاية فيها تتوسط بين كافية وغير كافية وهذا يدل على اختيار اجابة محايدة وتفضيل الى احدهما وعلى الرغم من استفادتها من التدريب مرتين وهذا ما يعكس أن هناك غموض وخلل في عملية انتقاء وتنفيذ تدريب العاملين من جهة ومن جهة أخرى إرجاعها الى أسباب مجهول وعدم تجاوبهم لبرنامج التدريب لأنه لا يتوافق مع احتياجاتهم الوظيفية وهذا راجع لسوء تسيير وتصميم محتوى برنامج التدريب من قبل رئيس المصلحة المكلف بتحديد الاحتياجات واحتكار أغلبية الاستفادة من دورات للمستويات العليا بحكم أنها هي التي تشرف على عملية التدريب فتعطي الأولوية لها ويرون ان كثرة الدورات مقتصرة على فئة معينة وتفضلها هي دائما للاستفادة منها وهذا يدل أن هناك وجود اعتبارات المحسوبية التي تحكم شروط التدريب بالمديرية وهذا ما يؤدي الى حدوث صراع وتوتر العلاقة بين ادارة المصالح وعمالها .

أما فيما يخص الذين يرون أن دورات التدريب غير كافية خاصة ذات مرة واحدة فهذا يدل ان هناك اهمال لهذه الفئة وعدم استخدام الأساليب موضوعية والعلمية وتميزها بطرق عشوائية، وعلى الرغم من ان المديرية تخصص ميزانية ضخمة من أجل نجاح كل خطوات عملية التدريب إلا أنهم يجدون صعوبة في استيعاب المعارف والمعلومات حول متطلبات مناصبهم، وهذا ما يفسر أن تحديد نوعيات واحتياجات وشروط التدريب من طرف القائمين عليه لم تكن دراستها بالشكل المطلوب خاصة من ناحية مخطط ومحتوى وأسلوب التدريب الذي يستدعي أكثر من مرة واحدة والذي يتطلب دائماً الاستمرارية وتكافؤ الفرص وتعميم وشمولية بين جميع كل المستويات الدنيا والوسطى لكي تتفادى نتائج سلبية والتي يولد عنها مستوى أداء ضعيف وغير مرغوب ويؤثر هذا على هدف التدريب ومكانة وفعالية المديرية .

الجدول رقم (33): أساليب الدورات التدريبية حسب المركز الوظيفي

المجموع		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المركز الوظيفي أساليب التدريب
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
20	30	30,6	22	9	6	18,2	2	نظري
33,3	50	15,3	11	50,7	34	45,5	5	تطبيقي
46,7	70	54,2	39	40,3	27	36,4	4	معا
100	150	100	72	100	67	100	11	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 46,7% من اجابات أغلب المبحوثين أقرروا بوجود الاسلوب المتبع في التدريب هو النظري والتطبيقي معا ونجد في هذه الفئة نسبة 54,2% من الاطارات مقابل نسبة 40,3% من عون تحكم، وتليها نسبة 36,4% من عون تنفيذ، في حين نجد نسبة 33,3% من اجابات المبحوثين أقرروا بوجود أسلوب تطبيقي ونجد في هذه الفئة منها 50,7% من عون تحكم ، مقابل نسبة 45,5% من عون تنفيذ تليها نسبة 15,3% من الاطارات، في

حين نجد نسبة 20% من اجابات المبحوثين أقرروا بوجود أسلوب التدريب نظري ونجد في هذه الفئة منها 30,6 % من الاطارات ،مقابل نسبة 218% من عون تنفيذ وتليها اخر نسبة 9 % من عون تحكم.

بما أن معامل التوافق يساوي +0.35 وهي تقع في المجال من [من الصفر الى أقل من 0.4] فان هناك ارتباط طردي ضعيف بين متغيري الدراسة.

نستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول السابق الذكر والمتضمن الاسلوب المتبع في التدريب حسب المركز الوظيفي، أن الاغلبية من المبحوثين أجابوا بأن الاسلوب المتبع في عملية التدريب هو نظري وتطبيقي يعني الاثنين معا ويرجع ذلك الى طبيعة النشاط ونوعية الاحتياجات لإنجاز المهام والواجبات المركز الوظيفي من أجل نقلهم وترقيتهم أو تغييرهم للمنصب الذي لا يتطلب فقط استيعاب معلومات ومعارف كونهم من ذوي الشهادات الجامعية في مجال تخصصهم بل يتعدى الى اكتساب خبرات وقدرات مهارات تطبيقية لكي يستطيعوا تطبيقها في مكان عملهم،"مما لا ريب فيه أن أية مهارة لا يمكن اكتسابها بمجرد التوجيه النظري، فلا يصبح أن تخلو البرامج التدريبية من التدريب العلمي خصوصا إذا كان ذلك لازما لاكتساب المهارة ،فقد يقتنع المتدرب بما جاء في الدراسة النظرية ،فإذا حاول تطبيق ذلك تعثر ووقع في أخطاء كثيرة أما الدراسة النظرية المقرونة بالتدريب العملي تحت اشراف المختصين فإنها كفيلة بأن تجعل المتدرب يستفيد كثيرا من النواحي التطبيقية العلمية"¹. من أجل الحصول على نتائج ايجابية في الاداء خاصة لدى فئة الاطارات وهم رؤساء الدوائر الادارية والتقنية وبحكم تموقعهم في السلم الهرمي لهم دور في الجانب الاداري والتقني وكذلك لأنهم هم المشرفين على العملية التدريبية فبطبيعة الحال يكونوا قد استفادوا من كلا الاسلوبين معا من خلال دروس نظرية وأعمال تطبيقية والمتمثلة في تدريب اداري واداري وتخصصي والذي يعتبر من أهم الاعتبارات التي تحدد فعالية تسيير المسار

¹ مسعودة بوخلمة، التكوين المهني وأثاره النفسية الاجتماعية على العمال ،أطروحة دكتوراه علم الاجتماع

الوظيفي ، أما بالنسبة للأسلوب التطبيقي وأغلبهم من فئات عون التحكم والتنفيذ ذوي شهادات الدراسات التطبيقية ومهندس وتقني سامي ، وذلك راجع الى أن معظمهم إن لم نقل الكل لهم مناصب تقنية بحكم احتكاكهم بواقع العمل مباشرة والتدخل على مستوى محطات الضخ والتي تتطلب مستوى عالي من المهارة والخبرات المتخصصة التطبيقية في مجال الصيانة والأمن في الاداء لكي يكونوا ملمين بجميع متطلبات المهام خاصة ما يتميز به عملهم من صعوبة وخطورة ويتطلب الحيطة والحذر وتصحيح الاخطاء خاصة في طريقة استعمال وتحكم في الآلات وصيانتها الوقائية والاستعجالية وتعليمهم بطرق وتمارين عملية لكي يتمكنوا من تصليح قطع الغيار التي نستوردها من الخارج والتي تتميز بتعقيد والتكنولوجيا المتطورة لذا لابد من التدريب العملي لاكتساب مهارات مهنية من أجل الحفاظ عليها والاستفادة منها لوقت طويل من خلال تطوير وتحسين مستوى أدائهم أما بخصوص الذين استفادوا من التدريب بأسلوب نظري خاصة لدى الاطارات الذين يتقلدون مناصب ادارية ذات جانب التسييري الاداري، حيث اكتفوا بهذا الاسلوب التدريب القاعدي الاولي والذي يسبق الأسلوب التطبيقي كونهم استفادوا اكثر من مرة واحدة من التدريب خلال مسارههم الوظيفي لأنه يتناسب مع احتياجات مناصبهم والذي يتطلب منهم مهارات ومعارف لا نجاز واجباتهم وتحمل المسؤوليات من ناحية التنظيم والتوجيه والتخطيط والرقابة والقدرة على اتخاذ القرارات المناسبة والتي اكتسبوها سابقا من مراكز التكوين التابعة لها لنقل المعلومات النظرية حول النظام الداخلي للمديرية لأنهم مازالوا في بداية مسارههم الوظيفي واطلاعهم داخل المديرية على الوثائق والمستندات واكتساب معلومات عن طريق المحاضرات للتعرف على قواعد وإجراءات العمل لتهيئتهم للمنصب الجديد، ومنه تجدر الإشارة الى ان الاسلوب التدريبي المعتمد يكون على حسب نوع الوظائف الموجودة في المديرية لكي تحقق الاهداف المرجوة من عملية التدريب.

الجدول رقم(34) : يوضح الاسباب التي جعلتهم يخضعون للتدريب وفقا السن

المجموع		50 سنة فما فوق		49-40		39-30		29-20		السن يوضح مجمل أسباب الدورات والتدريبية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
18,7	28	6,3	1	8,9	5	26,9	18	36,4	4	لإيجاد انسجام مع مهام متطلبات مستمرة لمنصبك الحالي .
29,3	44	18,8	3	26,8	15	34,3	23	27,3	3	لتصحيح وتحسين مهارات الأداء
44,7	67	25	4	60,7	34	37,3	25	36,4	4	اكتساب معارف ومعلومات وطرق عمل جديدة
7,3	11	50	8	3,6	2	1,5	1	-	-	دون سبب
100	150	100	16	100	56	100	67	100	11	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 44,7% من اجابات أغلب المبحوثين أقرروا بأن السبب الذي جعلهم يخضعون للتدريب هو لاكتساب المعارف والمعلومات وطرق عمل جديدة ونجد في هذه الفئة نسبة 60,7% من السن 49-40 مقابل نسبة 37,3% من السن 39-30، وتليها نسبة 36,4% من السن 29-20، واطير نسبة 25% من السن 50 سنة فما فوق ، في حين نجد نسبة 29,3% من اجابات المبحوثين أقرروا بأن السبب الذي جعلهم يخضعون للتدريب هو لتصحيح وتحسين مهارات الأداء ونجد في هذه الفئة 34,3% من السن 39-30 ، مقابل نسبة 27,3% من السن 29-20 تليها نسبة 26,8% من السن 49-40 ، واطيرا نسبة 18,8% من السن 50 سنة فما فوق ، في حين نجد نسبة 18,7% من اجابات المبحوثين أقرروا بأن السبب الذي جعلهم يخضعون

للتدريب هو لإيجاد انسجام مع مهام متطلبات مستمرة لمنصبهم الحالي، ونجد في هذه الفئة منها 36,4% من السن 20-29 ،مقابل نسبة 26,9% من السن 30-39 ، وتليها نسبة 8,9% من السن 40-49 ، واخيرا نسبة 6,3% من السن 50 سنة فما فوق، في حين نجد نسبة 7,3% إجابات المبحوثين أقرروا ان ليس هناك أسباب جعلتهم يخضعون للتدريب ونجد في هذه الفئة نسبة 50% 50 سنة فما فوق ، مقابل نسبة 3,6% من السن 40-49 ، وتليها نسبة 1,5% من السن 30-39 . في حين تنعدم في السن 20-29.

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.52 وهي يقع في المجال من [0.4 إلى أقل من 0.7] فإن هناك ارتباط طردى متوسط بين متغيري الدراسة.

وبالتالي بما أن التدريب وظيفة دائمة تلازم جميع العمال طوال مدة مساهمهم الوظيفي ،فلا بد من أن هناك الأسباب التي جعلتهم يستفيدون منه حتى يكونوا على دراية بكل الامور والمستجدات المتعلقة بعملهم والسعي الى تطويرها من خلال تحسين أدائهم لمسايرة ما يحدث من تغيرات في مناصبهم ، وعليه فإن مديرية الصيانة تحرص على معرفة مجمل الاسباب المؤدية لعملية التدريب لكي تستطيع من خلالها تحديد احتياجات عامليها لتحقيق توافق مع الوظيفة التي سيشغلونها ونجاح هذه العملية.

حيث نستنتج من هذه النتائج الإحصائية أن كل الأسباب التي جعلتهم يخضعون لتلك الدورات التي تتماشى مع مراحل سن العاملين نتيجة لتسيير مساهمهم الوظيفي بحكم ما يتميز بيه من تنمية وتطوير، حيث نجد أن أول سبب تركز عليه مديرية في التسيير التقديري لتحديد احتياجات التدريب هو اكتساب المعارف والمعلومات وطرق عمل جديدة خاصة لدى فئة السن 40-49 التي تكون ضمن مرحلة الحفاظ الوظيفي أو النضج ، حيث انه وعلى الرغم من تمتعهم بخبرات معتبرة إلا أن الأساليب التكنولوجية الحديثة المستعملة في المديرية من التقدم الحديث في المعدات الصناعية من الآلات وأدوات التصليح كلها دعت الى ضرورة تحديد احتياجات تدريبية جديدة من أجل اكتساب فاعلية في عملهم الحالي لتتكيف مع الظروف الداخلية والخارجية بغرض تحقيق الفعالية التنظيمية وزياد القدرة التنافسية

وعن طريق الاهتمام بتحسين والتنمية لاستكمال مساهم الوظيفي وجعلهم قادرين على العطاء دائما خاصة في بعض الحالات التي تتطلب الاستعانة بهم للتدريب والاشراف على العاملين الجدد بطريقة مباشرة داخل المؤسسة وهذا ما يفسر أن عملية التدريب لا تقتصر فقط على العاملين حديثي التوظيف وانما هي عملية مستمرة طوال فترة حياتهم المهنية ،لذلك يتطلب منهم الالمام بجديد من أجل تطوير القدرات وتحكم في الأساليب الحديثة في العمل لتنفيذ المهام الموكلة لديهم بسرعة خاصة بهدف المحافظة على مناصبهم الحالية أو مناصب أخرى ومن جهة أخرى نجد الاسباب التي جعلتهم يخضعون لتدريب خاصة لدى فئة السن 30-39 ضمن مرحلة التأسيس هي لتصحيح وتحسين مهارات الاداء من أجل التقدم الوظيفي وذلك من خلال الكشف عن أهم العراقيل التي تعرقل الاداء ويتم ذلك من خلال اعداد برنامج تدريبية للقضاء على هذه العراقيل التي تواجه هذه الفئة من أجل إعادة توازن التنظيم وتحقيق توافق مع احتياجاتهم ونجاح مستقبلهم الوظيفي وتفادي انكماش والملل في الحياة المهنية وتقادم المهارات كما ينظر اليه من ناحية "النظرية البنائية كمتطلب وظيفي يساعد على تحقيق التكامل والتوازن ويسهم في تحقيق الاهداف والفعالية ،حيث يتحدد وضع كل فرد حسب دوره ومكانته داخل المؤسسة

اعتمادا على عدد من الخصائص والسمات العامة كالمهارات اللازمة¹الضمان السير الحسن للعمل وسد النقص في مهاراتهم وتحسين قدراتهم والطرق التي يستعملونها في أداءهم وإنتاجيتهم لمزاولة أعمالهم، ولا يقف التدريب عند مرحلة معينة من مراحل مسار الوظيفي ، فلا بد أن تكون هناك حاجة أكبر أحيانا في بداية المراحل المسار الوظيفي وهي عند أول التحاقهم بمديرية لدى فئة السن 20-29 ضمن مرحلة الاستكشاف التي تهدف الى ايجاد انسجام مع مهام متطلبات مستمرة لمناصبهم الحالية وذلك بتعريفهم وتوضيح طبيعة العمل من خلال المهام الموكلة والظروف المحيط به والاطلاع على الطرق الاجراءات المساعدة لتسهيل عملية اندماجهم في المديرية ويكون هذا التدريب على يد الاطارات العليا القدمى فهي التي

¹ صبرينة ميلاط ،التكوين المهني والفعالية التنظيمية ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ،2006-2007، ص 54

تقوم بترغيبهم للبقاء لان العمل في هذه المديرية يحقق له مستقبل وظيفي زاهر من خلال تحقيق مكانة مهنية مهمة وتوفير امتيازات وخاصة تدرج الى مناصب عليا أو العكس حيث على الرغم من اعطائهم بعض المعلومات حول عملهم جديد إلا انها غير كافية لإلمامهم بجميع احتياجات مناصبهم وتهيئتهم للعمل وهذا يرجع الى أن هناك غير من العمال الجدد الذين مع بقائهم في المديرية سوف يحتلون مراكز عليا بالمديرية مما يولد الصراع بينهم ، ومنه يقع العامل في حيرة وخوف من العمل وبحث عن عمل لآخر ، أو يكمل العمل من خلال اثبات هوية معرفية لتأقلم بأنفسهم مع النسق الكلي للمديرية ، ومنه نستنتج أن مقدرة الانسجام وتأقلم العامل الجديد تعود الى الفرد في حد ذاته وكذلك الى نوعية تدريب المشرفين المكلفين بذلك ، وبالمقابل نجد أنه لا يوجد سبب جعلهم يخضعون لتدريب لذوي الفئات ذات السن 50 سنة فما فوق ضمن مرحلة الانفصال الوظيفي باعتبارها اخر مرحلة من مراحل المسار الوظيفي والتي تميزت بخبرتهم والاكتفاء من الناحية التدريب فحاليا لا تستدعي الى وجود سبب لتدريبهم في هذه الفترة التي هم يستعدون الى التقاعد ومغادرة المؤسسة وتغيير أدوارهم وعلى رغم من أنها أصعب مرحلة في حياتهم الوظيفية إلا أنهم حققوا جميع طموحاتهم وحاجياتهم ، وإعطاء فرصة كذلك لتوظيف لفئات الشابة .

الجدول رقم (35) : يوضح مدى تلائم أهداف الدورات التدريبية لحاجيات والطموحات المهنية حسب الأقدمية.

المجموع		11 فأكثر		10-6		5-1		الأقدمية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	مدى تلائم أهداف التدريب لحاجيات وطموحات مهنية
54	81	57,7	41	54,7	35	33,3	5	نعم
46	69	42,3	30	45,3	29	66,7	10	لا
100	150	100	71	100	64	100	15	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 54% من اجابات المبحوثين أكدت على تلائم أهداف التدريب لحاجيات وطموحات مهنية حسب الأقدمية ،حيث نجد أن نسبة 57,7% تمثلها فئة الأقدمية 11 سنة فأكثر وتقابلها نسبة 54,7% تمثلها فئة الأقدمية 6-10 سنة وتليها نسبة 33,3% من فئة الأقدمية 5-1 سنة، في حين نسبة 46% من اجابات المبحوثين التي أكدت عدم تلائم أهداف الدورات التدريبية لحاجيات وطموحات مهنية حيث نجد نسبة 66,7% من فئة الأقدمية 5-1 سنة ، مقابل نسبة 45,3% من فئة الأقدمية 6-10 سنة وتليها نسبة 42,3% تمثلها فئة الأقدمية 11 سنة فأكثر.

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.35 وهي يقع في المجال من [من 0.4 إلى أقل من 0.7] فان هناك ارتباط طردي ضعيف بين متغيري الدراسة.

تسعى مؤسسة الى الاستجابة وتلبية حاجيات وطموحات العاملين الحالية والمستقبلية وذلك باكتسابهم مهارات ومعلومات اللازمة لتحسين أداء وظائفهم الحالية والمستقبلية وتأدية المهام والواجبات بشكل مطلوب وبالتالي تحقيق أهداف العملية التدريبية بما يساهم في ايجاد التوافق بين متطلبات وحاجيات العاملين من جهة ومتطلبات وحاجيات المؤسسة من جهة أخرى للوصول الى النتائج المرغوب تحقيقها .

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق ذكر والمتضمن مدى تلائم أهداف الدورات التدريبية لحاجيات وطموحات مهنية حسب الأقدمية حيث اجمع معظم المبحوثين أن هناك تلائم لأهداف الدورات التدريبية لحاجيات والطموحات المهنية ،حيث نجد كلما تزيد سنوات الخبرة كلما نجد هناك تلائم الاهداف الدورات التدريبية مع الحاجيات والطموحات المهنية والعكس صحيح ،وهذا التلائم يمكن في القدرة المديرية في فهم الحاجيات طموحات مهنييه المراد تحقيقها من خلال نتائج أهداف الدورات التدريبية الايجابية، كون هذه الفئة استفادة من التدريب بصفة مستمرة ومتواصلة تبعا لعدد دورات التدريبية متكررة ووصلت الى قمة الهرم النتائج المتوقعة من أصناف الاهداف عملية التدريب من جهة أخرى اذا اشتدت الحاجة للوصول الى تلك المناصب بغرض تحقيق الرغبة في اشباع

الحاجات الكثيرة ولا يتم ذلك إلا بتحسين أدائهم وتجديد معلوماتهم وكفاءتهم وسرعة انجاز المهام لمواكبة مختلف التطورات والتغيرات من أجل الحفاظ على مراكزهم خاصة اذا كانوا يتقلدون مناصب عليا من جهة ومن جهة أخرى حفاظ المديرية على هذه الفئة المؤهلة من خلال مساعدتهم على زيادة إخلاصهم ورضاهم واستمرار العمل بها مما يؤدي تحقيق توافق طموحاتهم مع ما اكتسبوه من القدرات والمعارف والفعالية في المديرية ، وقد أعطت نظرية الحاجات " أهمية كبيرة لعنصر التدريب باعتباره عاملا مهما في اشباع الحاجات الانسانية وهذا على المستويات إذ يعمل على تحريك الدافعية للأفراد وتحريك القوى الموجهة لتصرفاتهم الذي يساعد على زيادة إنتاجيتهم وتحسين مستوى أدائهم ، بل زيادة رضاهم ، وتقديرهم للأمور الذي سيؤثر بشكل ايجابي على أداء المنظمة ككل ¹ .

ومن جهة أخرى نجد الذين اقرروا عدم تلائم الاهداف التدريب مع حاجيات وطموحات مهنية بسبب الفشل والعجز عن تحقيقها خاصة في بداية مسارهم الوظيفي نجد لديهم الآمال وتوقعات يريدون تحقيقها مستقبلا من خلال استثمار ما يتميزون بيه من مهارات ولكن لا يستطيعون اثبات وتحقق طموحاتهم في الواقع العملي خاصة للوصول الى مناصب أفضل عن طريق التدريب لعدم اعتمادها دائما كشرط ومعيار لزيادة فرص الترقية وما تلحقها من الزيادة في الاجر والعلاوات وتعتبر إحدى أهداف تحقيق عقلانية تسيير المسار الوظيفي لكن إلا بوجود عوامل أخرى حسب تصريحات احدى المبحوثين " لكي تحصل على مركز وظيفي جديد من خلال الترقية لابد من أن تكون هناك معايير أخرى قبل استفادتهم من التدريب المديرية" وسوف نتطرق الى هذه المعايير في جداول لاحقة ، وتوجد كذلك أسباب اخرى منها عدم اعلامهم بنتائج تقييم أدائهم ومنه لا يستطيعون معرفة ما يحتاجونه من التدريب التي يؤثر بشكل سلبي على نتائج أهداف التدريب وتحقيق حاجياتهم من جهة ، وكذلك نجد أهم سبب هو فشل في تحديد احتياجات المطلوبة لتطور

¹ ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية ،رسالة ماجستير علم التسيير والاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة ، 2006-2007 ، ص11.

الوظيفي التي تؤدي الى ظهور مشاكل التي تعترض الاداء الذي يعرقل سير العمل وبالتالي عدم تحقيق ربط بين أهداف المديرية وأهداف عاملها. الجدول رقم(36): يوضح مدى وجود عوائق أثناء التدريب حسب المستوى التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	وجود عوائق أثناء التدريب
14,7	22	8,2	8	24	12	66,7	2	دائما
27,3	41	23,7	23	34	17	33,3	1	أحيانا
58	87	68	66	42	21	-	-	نادرا
100	150	100	97	100	50	100	3	لمجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 58 % من اجابات أغلب المبحوثين أقرروا بأنهم نادرا ما يجدون عوائق في التدريب، ونجد في هذه الفئة منها 68% تمثل المستوى الجامعي ، مقابل نسبة 42 % تمثل المستوى الثانوي ،في حين نجد نسبة 41 % من اجابات المبحوثين أقرروا بأنهم أحيانا ما يجدون عوائق في التدريب ، ونجد في هذه الفئة منها 34% تمثل المستوى الثانوي ، مقابل نسبة 33,3% تمثل المستوى المتوسط من وتليها نسبة 23,7% تمثل المستوى الجامعي، في حين نجد نسبة 14,7% من اجابات المبحوثين أقرروا بأنهم دائما ما يجدون عوائق في التدريب، ونجد في هذه الفئة منها 66,7 % تمثل المستوى المتوسط ،مقابل نسبة 24% تمثل المستوى الثانوي ،وتليها نسبة 8,2 % تمثل المستوى الجامعي.

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.31 وهي تقع في المجال من [من الصفر إلى أقل من 0.4] فان هناك ارتباط طردي ضعيف بين متغيري الدراسة.

نستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق ذكر والمتضمن مدى وجود عوائق أثناء التدريب حسب المستوى التعليمي، بأن معظم الاستجابات المبحوثين يقرون بأنهم نادرا ما يجدون عوائق أثناء فترة التدريب ،إلا أننا نلاحظ أنه

كلما زاد مستوى التعليمي والاستفادة وكلما كان نادرا وجود عوائق أثناء فترة التدريب والعكس صحيح، وهذا ما يدل على أن مديرية الصيانة كانت صائبة في عملية توظيفها حيث كانت أغلب فتح مناصب لأصحاب شهادات الجامعية ذات المستوى العالي ودراسات العليا لما يعود لها من فائدة خاصة في المرحلة الموالية في حياتهم المهنية وهي مرحلة التدريب لتفادي مشكل الوقوع في العوائق خاصة في فهم واستيعاب البرنامج التدريبي التي نجد أغلبها يعتمد في استعمال على اللغات خاصة في جلب المكونين من الخارج الوطن ومن جهة اخرى نجد كذلك تهتم مديرية الصيانة بتوفير كل ظروف والحاجيات المناسبة لضمان السير الحسن لتلك العملية من خلال صرف مبالغ مالية طائلة وتخصيص الوقت اللازمة لإنجاح تلك العملية من خلال تهيئة المكان التدريب بجميع الطرق والأدوات والاجهزة اللازمة لتعلمهم وتدريبهم وتوفير مستلزمات السفر والاقامة اذا كان مكان التدريب خارج المؤسسة أو الوطن وتوزيع ساعات حسب مدة وطبيعة التدريب وتحديد المكونين حسب الفئات سوسيو مهنية والاختيار السليم للقائمين بالتكوين للتغطية جميع الاهداف المرجوة من الاستفادة من التدريب وتحقيق نتائج تنظيمية وبمقابل توجد عوائق أحيانا أثناء فترة التدريب التي تقف أمام تحقيق تنمية وتطوير لقبول التكيف مع المستجدات التكنولوجيا بسبب وجود أسباب منها عدم مراعاة الفوارق الفردية بين العاملين من طرف القائمين بالعملية التدريب، ونجد كذلك البعض منهم لا يتقنوا اللغات الأجنبية فيجدون أنفسهم في صعوبة عدم القدرة التعلم الفهم الموضوعات البرنامج التدريب خاصة اذا استعينوا بمكونين أجنبي فيؤدي بهم الى عدم تفاعل معهم وببعضه لا يناسب هذا محتوى البرنامج مع مستوياتهم، وعدم احترام مواقيت اجراء فترات التدريب التي تطلب منهم بتثقل خارج المديرية حيث نجد هذا السبب موجود بكثير عند النساء المتزوجات الذين لا يفضلن تدريب الخارجي حيث كان سببهم الأول هو بعد المسافة عن المقر سكناهم بحكم أن عندهم مسؤوليتهم الاسرية وهذا ما كان سبب عدم احترامهم للحضور لعملية والمتابعة التدريب والذي أدى بهم في النهاية الاستفادة فقط من التدريب البسيط الذي ما يكون غالبا داخل المديرية حيث عدم الالتحاق بالتدريب خارجيا يؤدي الى مشكل صعوبة عدم تحقيق

استمرارية احتياجات ومتطلبات التطور هم الوظيفي لتسهيل عملية تسيير مسارهم الوظيفي حيث نجد هذا المشكل يعاني منه بعض منهم حينما لا يقتنعوا كثيرا بأن أهمية التدريب حيث أنه غير كافي لتلبية جميع حاجياتهم وأهدافهم المرغوبة تحقيقها بل هو مجرد لتضييق للوقت وأنهم مجبرين للاستفادة منها لأنهم في الاصل لم يعطى لهم الاهمية في اشتراكهم في تحديد متطلبات ومحتوى البرنامج وأهداف التدريب.

جدول رقم (37): يوضح رضا عن أسلوب المكونين حسب الكفاية التدريب

المجموع		غير كافية		نوعا ما		كافية		الكفاية من التدريب الرضا عن أسلوب المكونين
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
55,3	83	13,8	4	43,1	22	81,4	57	راضي
44,7	67	86,2	25	56,9	29	18,6	13	غير راضي
100	150	100	29	100	51	100	70	بمجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول نلاحظ أعلاه أن نسبة 55,3% من اجابات أغلب المبحوثين راضون عن المكونين تدعمها في ذلك نسبة 81,4 % ممن يرون كفاية التدريب وتقابلها نسبة 43,1% ممن يرون كفاية التدريب نوعا ما ، وتليها نسبة 13,8 % ممن يرون التدريب غير كافية ، كما تبين أن نسبة 44,7 % من اجابات المبحوثين أكدت عدم رضاهم عن أسلوب المكونين وتدعمها في ذلك نسبة 86,2 % ممن يرون التدريب غير كافية وتقابلها 56,9 % ممن يرون كفاية التدريب نوعا ما، وتليها نسبة 18,6 % ممن يرون كفاية التدريب.

بما أن معامل التوافق يساوي $0.46+$ وهي تقع في المجال من [من 0.4 إلى أقل من 0.7] فإن هناك ارتباط طردى متوسط بين متغيري الدراسة.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق ذكر والمتضمن الرضا عن أسلوب المكونين حسب المكان تلقيهم التدريب، بأن معظم اجابات المبحوثين يقرون برضاهم عن أسلوب المكونين خاصة الذين يرون أن الاستفادة من التدريب كافية وهذا لما له أهمية كبيرة باعتباره كعنصر مهم من عناصر المهمة لنجاح عملية تنفيذ البرنامج التدريب لذا نجد أغلب المؤسسات تختار أكفاء المدربين الذين تتوفر فيهم جميع الصفات والشروط اللازمة فيهم لإسناد لهم هذا الدور لما له من فائدة في تحقيق فعالية من جهة ومن جهة أخرى اكتساب العاملين أفضل المهارات والمعارف التي تضمن لهم الاحترام والتقدير مما يزيد من حرصهم وولائهم واتقانهم ويرفع من شعورهم بثقتهم واخلاصهم اتجاه مؤسسة وتحقيق استقرارهم ورضاهم عن أنفسهم مما ينجم عنه احساسهم بالراحة عند أدائهم لمتطلبات أعمالهم من جهة أخرى والاستجابة لما يتلقونه من المدربين وهذا يعود بفضل قبل كل شيء المكونين المشرفين على عملية التكوين ذات مستوى عالي خاصة في مجال الموضوعات التخصصات خاصة في مجال مسايرة التكنولوجيا المتطورة والقدرة على استعمالهم كل الطرق المناسبة والتقنيات الحديثة لإيصال معلومة بدقة وسرعة مما يثبت فعليا مدى تقدير الجيد في اختيارها لبرنامج التدريبي وفقا للاحتياجات المديرية الصيانة العاملين في نفس الوقت خاصة اذا كان المكونين القائمين بعملية التدريب من البلدان أخرى التي تتم فيها دورات تدريبية والتي تستورد منها جميع احتياجاتها فهي بطبع لها دراية على كيفية استعمال صادرتها، وعلى الرغم من أن في السنوات الاخيرة قلت نسبة البعثات الى الخارج بسبب التكاليف المالية الضخمة إلا أن لها دور كبير خاصة في نجاح عملية التدريب وذلك لسد النقص الذي كان موجود سابقا قبل وجود المراكز التكوين وجامعات لتعليم التي أصبحت أغلبها تقوم بدور تغطية جميع احتياجات متطلبات والاستفادة من المكونين من خارج وجلبهم للمراكز التكوين المتخصصة بأقل تكلفة من التدريب خارج الوطن، وذلك بغرض التبادل الافكار والمعارف بين المتدربين

وتفاعل مع المدرب، ومن جهة نجد عدم رضاهم عن أسلوب المتدربين خاصة عندما يكون التدريب غير كافي لتزويدهم بما يحتاجونه من أجل التكيف مع مستجدات أعمالهم ويمكن إرجاعها لأول السبب هو عدم تناسب موضوعات البرنامج لطموحاتهم وأهدافهم مهنية فهذا يؤثر بطبيعة حال على عدم الاستماع ومتابعة دروس المدربين خاصة اذا كانوا غير متخصصين واعتمادها على أسلوب واحد بحكم النقص الموجود في خبرتهم في استخدامها على الرغم من وجود كفاءة فلا بد كذلك على المديرية اعادة تأهيلهم وتوجيههم واعدادهم خاصة بالتكوينات الداخلية بها حيث نجد بعض الاحيان هناك عدم تقبل مكونين الموجودين بها خاصة اذا كانت هنالك العلاقات سيئة وخلافات فيما بينهم " ولكن الشائع في الانشطة التكوينية في كثير من المؤسسات هو اهمال هذا العنصر والاتجاه الى اسناد مهمة التكوين الى أفراد لا تتوفر فيهم الخصائص أو المهارات الأساسية للمكون، وذلك تحت الوهم بأن العملية التكوينية ليست أكثر من نقل المعلومات من طرف الى اخر، لكن في الحقيقة العلمية تخالف كل ما سبق، لكن الحقيقة العلمية تخالف كل ما سبق فالعملية التكوينية هي عملية اتصال بالدرجة الأولى لا يقتصر الهدف منها على نقل معلومات من طرف الى اخر، ولكن الهدف الأساسي فيما هو إحداث تأثير معين يستقبل المعلومات، لذلك يجب التأكد من سلامة توصيل الرسالة التكوينية، وفهم المتكون لها واقتناعه، بحيث ينتج عنها الأثر المطلوب¹، ويمكن ارجاعها كذلك على الرغم من تدريبهم على يد مدربين اذ أنهم يفضلون كذلك الاعتماد على التدريب الذاتي بأنفسهم بحكم أنهم ذات مستوى جامعي عالي الذي يساهم بشكل كبير في درايتهم لطريقة لاستعمالهم لشبكات الانترنت من أجل الحصول على المعارف والمعلومات وفي نفس الوقت ربح الوقت لمسايرة التغيرات المفاجئة.

¹ بلال جغري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير علوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة قسنطينة 2008-2009، ص111.

الجدول رقم (38): يوضح مساهمة التدريب في تقليل من الحوادث العمل حسب المركز الوظيفي

المجموع		الاطار		عون التحكم		عون تنفيذ		المركز الوظيفي التقليل من الحوادث العمل
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
75,3	113	65,3	47	89,6	60	54,5	6	نعم
24,7	37	34,7	25	10,4	7	45,5	5	لا
100	150	100	72	100	67	100	11	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه أن نسبة 75,3% من اجابات أغلب المبحوثين أقروا أن بعد الاستفاده من الدورات التدريبية قللت من الاحتمال اصابتهم بحوادث أثناء العمل ونجد في هذه الفئة نسبة 89,6% من عون التحكم ، مقابل نسبة 65,3% من الاطارات وتليها نسبة 54,5% من عون تنفيذ، في حين نجد نسبة 24,7% من اجابات المبحوثين أقروا أن بعد الاستفاده من الدورات التدريبية لم تقلل من الاحتمال اصابتهم بحوادث أثناء ونجد في هذه الفئة منها 45,5% من عون تنفيذ ، مقابل نسبة 34,7% من الاطارات تليها نسبة 10,4% من عون التحكم وبما أن معامل التوافق يساوي +0.27 وهي تقع في المجال من الصفر إلى أقل من 0.4] فان هناك ارتباط طردى ضعيف بين متغيري الدراسة

نستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق ذكر والمتضمن مساهمة التدريب في التقليل من الحوادث العمل حسب المركز الوظيفي، بأن معظم اجابات المبحوثين يقرن بان الاستفاده من التدريب تقلل من الاحتمال في وقوعهم في حوادث العمل حيث يعتبر من بين الاهداف التي تسعى مديرية الصيانة تفادها والتقليل منها ، حيث نجد أغلبية الدورات المخصصة لأعوان التحكم قللت من لوقوعهم في الحوادث واصابات مهنية هذا ما يفسر ان مديرية الصيانة تسهر على ضمان الحماية والوقاية من خلال أهم موضوعات البرنامج التدريبي تركز في

تعريفهم على كيفية استعمال أساليب وطرق الأمن الصناعي وتوعيتهم لتفادي مختلف الحوادث المهنية التي يمكن ان يتعرضوا لها وهم يقومون بأعمال أغلبها تقنية داخل الورشات العمل ، ولتفادي كثرة أسباب تعطل الاجهزة والآلات والانتاج وتحقيق استقرارهم والامان الوظيفي، ومن جهة أخرى نجد أغلبية الاطارات هي غير معرضة لحوادث العمل نظرا لظروف وطبيعة أعمالهم المناسبة لتأديتهم لأعمالهم والاستفادة أيضا من دورات تدريبية تطبيقية كذلك تعتبر لتوعيتهم كأخذ الحيطة الحذر وحمايتهم من الوقوع في الاخطاء المهنية التي تؤدي بهم الى التعرض الى اصابات في لمستقبلهم المهني .

وبالمقابل نجد كذلك وجود بعض حوادث أثناء العمل بعد الاستفادة من الدورات التدريبية حيث نظرا لطبيعة نشاط المديرية الذي يتطلب جانب التقني بالدرجة الاولى ولذلك "تستدعي طبيعة العمل أن يكون العامل متحكما في طريقة العمل الامنة ، متدربا على كيفية المناسبة لتشغيل الآلات والأجهزة ،ذلك أن أي جهل لهذه الاسباب أو نقص في التكوين حول الاخطار وطرق تجنبها ،من المحتمل أن يؤدي الى بروز مواقف وسلوكيات تكون سببا في وقوع حوادث¹ حيث نجد هذا لدى الفئة الاعوان التنفيذ كونها معرضة لهذه الحالات ويمكن ارجاع هذا لسبب لعدم اتباع كل التعليمات الوقائية نظرا لأعمالها ميدانية في الغالب معرضة لخطر والاصابات والوقوع في حوادث العمل نتيجة استعمالهم الدائم بالآلات ومعدات وأدوات العمل ،وبخصوص هذه الفئة أغلبية الدورات التدريبية بسيطة لا تتناسب مع طبيعة أعمالهم مع العلم أن أغلب احتياجاتها ومتطلباتهم لابدان تلائم الظروف المناخ التنظيمي الصعبة للحد من الأخطار العمل والوقوع في عدد الحوادث ولضمان السلامة المهنية .

¹ مختار شعلال، دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل، رسالة ماجستير، علم النفس ،تخصص العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008-2009،ص 57

الجدول (39): يوضح مدى الاستفادة من البرنامج التدريب على أساس تكافؤ الفرص مع الآخرين حسب الأقدمية

المجموع		11 فأكثر		10-6		5-1		الأقدمية الاستفادة من برنامج التدريب (بتكافؤ الفرص)
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
70,7	106	93	66	45,3	29	73,3	11	نعم
29,3	44	7	5	54,7	35	26,7	4	لا
100	150	100	71	100	64	100	15	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 70,7% من اجابات المبحوثين أكدت على ان الاستفادة من البرامج التدريبية قائمة على أساس تكافؤ الفرص حسب الأقدمية حيث نجد أن 93 % تمثلها فئة الأقدمية 11 سنة فأكثر وتقابلها نسبة 3, 73 %تمثلها فئة الأقدمية 5-1 سنة وتليها نسبة 45,3 % تمثلها فئة الأقدمية 10-6 ، في حين نسبة 29,3 % من اجابات المبحوثين التي أكدت على ان الاستفادة من البرامج التدريب ليس قائما على أساس تكافؤ الفرص مع الاخرين حيث نجد نسبة % 45,3 من فئة الأقدمية 6-10 سنة مقابل نسبة 26,7 % من فئة الأقدمية 5-1 سنة وتليها نسبة 7% تمثلها فئة الأقدمية 11 سنة فأكثر. وبما أن معامل التوافق يساوي +0.43 وهي تقع في المجال من [من 0.4 الى أقل من 0.7] فان هناك ارتباط طردي متوسط بين متغيري الدراسة.

وبعد تحديد جميع الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية ضمن أسس الاستراتيجية الخاصة بمراحل الحياة الوظيفية المطلوب بمديرية الصيانة وتليها عملية لتنفيذ البرنامج التدريبي المناسب لتحقيقها من خلال جميع الخطوات ابتداء من اعلام جميع العاملين المعنيين بالاستفادة من الدورات التدريبية من قبل رؤساء

الدوائر عن طريق تقديم القوائم ، واتباع جميع الخطوات ، حيث النجاح وفشل معالجة تلك حاجة يقع عليها، لهذا نجد أغلبية الاستفادة من البرنامج التدريبي تكون قائمة على أساس تكافئ الفرص مع الآخرين حيث ان من أهم الشروط الواجب توفرها في تصميم البرنامج التدريبي هي حضور المتدربين ، وكذلك نوعية البرامج التدريبية المقدمة ساهمت في تغطية جميع الاحتياجات التدريبية ، "حيث ان فعالية أي البرنامج التدريبي تزداد بلا شك مع وجود أهداف واضحة للبرنامج التدريبي ومع وجود ربط والانسجام بين مواضيع البرنامج التدريبي والمتطلبات الفعلية التي يؤديها المتدرب في عمله"¹ خاصة وان وجدنا الفئات ذات الاقدمية 11 فأكثر هي في الغالب استفادة من جميع موضوعات البرنامج التدريبي والمتمثلة في الأهداف وتحديد الوسائل والأساليب وطرق البيداغوجية والأكاديمية التدريب ،بحكم أنها واكبت جميع الظروف واحتياجات التدريب المتمثلة في متطلبات مناصب العاملين .

من بداية ومنتصف حياتهم الوظيفية الى غاية المرحلة الاخيرة مما يساهم في تطوير مساراتهم الوظيفي من جهة ،وتحديد ميزانية خاصة وكافية للتدريب ومسايرة التغيرات والتطورات التكنولوجية من جهة المؤسسة للحفاظ على سمعتها ومكانتها في البيئة التنافسية ، وبالمقابل نجد ان الاستفادة من البرامج التدريبية ليست على أساس تكافئ الفرص مع الآخرين خاصة لدى فئة الاقدمية 6-10 يمكن ارجاعها لسبب الرئيسي هو عدم توافق تحديد الاحتياجات التدريبية على المستوى التنظيمي مع البرنامج التدريبي وبطبيعة الحال يؤدي الى عدم تكافئ الفرص بين العاملين .

¹ أمين محفوظي، استراتيجية تحديد الحاجات التكوينية، وتأثيرها على تطوير وتنمية الكفاءات ،أطروحة الدكتوراه العلوم في علم النفس ،تخصص العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله ، 2015-2016 ص 155 .

الجدول رقم : (40) يوضح :مساعدة تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة المردودية المؤسسة حسب عدد مرات التدريب

المجموع		ثلاثة مرات فأكثر		مرتين		مرة واحدة		عدد مرات التدريب	زيادة المردودية بالمؤسسة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
67,3	101	92	46	62,3	38	43,6	17	نعم	
32 ,7	49	8	4	37,7	23	56,4	22	لا	
100	150	100	50	100	61	100	39	لمجموع	

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 67,3% من اجابات أغلب المبحوثين أقرروا بان تحديد الاحتياجات التدريبية ساعدت في زيادة مردودية المؤسسة ، ونجد في هذه الفئة منها 92% تمثل الاستفادة من التدريب ثلاثة مرات فأكثر ، مقابل نسبة 62,3% تمثل الاستفادة من التدريب مرتين، تليها نسبة 43,6% تمثل الاستفادة من التدريب مرة واحدة، في حين نجد نسبة 32,7% من اجابات المبحوثين أقرروا بان تحديد الاحتياجات التدريبية لم تساعد في زيادة مردودية المؤسسة ، ونجد في هذه الفئة منها 56,4% تمثل الاستفادة من التدريب مرة واحدة مقابل نسبة 37,7% تمثل الاستفادة من التدريب مرتين وتليها نسبة 8% تمثل الاستفادة من التدريب ثلاثة مرات فأكثر.

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.36 وهي تقع في المجال من [من الصفر إلى أقل من 0.4] فان هناك ارتباط طردى ضعيف بين متغيري الدراسة.

نستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق الذكر والمتضمن مساعدة تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة مردودية المؤسسة حسب عدد مرات الاستفادة من ،بأن معظم اجابات المبحوثين يقرون بان تحديد احتياجات التدريب ساعد في زيادة مردودية المؤسسة ،حيث يعتبر من أهم التغيرات المطلوب لتحسين الكمية والنوعية في العمل ولزيادة المردودية والانتاجية والاداء التنظيمي وتحقيق

كفاية انتاجية وفعالية المؤسسة، اذ انه كلما كانت الاستفادة من التدريب أكثر من ثلاثة مرات فأكثر كلما ساهمت في اكتساب المعلومات ومهارات وطرق جديدة بصفة مستمرة ساعدهم على تطوير الوظيفي وتحقيق أهداف اقتصادية بحكم أنها ذات طابع مساهمة بشكل كبير في عملية الانتاج للمحروقات وباعتبارها احدى الوسائط والركائز التي تعتمد عليها المؤسسة سوناطراك الأم في عملية النقل عبر الأنابيب وصيانتها وتسويق وتصدير منتجاتها داخليا وخارجيا وتقديم أفضل الخدمات لسيرورة نشاطها وحفاظ على مكانتها في السوق الدولي لإنتاج البترول في ظل المنافسات الدولية، اذ صرح احد المبحوثين ذا اقدمية معتبرة أن أغلب الاحتياجات التدريبية المبرمجة في مؤسستهم تمس تحسين الجانب التقني من أجل ضمان نقل المنتجات عبر الأنابيب بسرعة وبأقل تكلفة وأدنى جهد في وقت أسرع لإرضاء الزبائن حتى تضمن زيادة الطلبات عليه وتحقيق مردودية عالية للمؤسسة، كنتيجة لمخرجات التدريب.

أما عن الاجابة التي تعبر عن عدم مساعدة تحديد الاحتياجات التدريبية في زيادة مردودية المؤسسة كونها استفادة من دورات تدريبية مرة واحدة ولم تتحصل على مرة ثانية فبطبيعة حالة ان تحديد احتياجات التدريبية المخصصة لها لم تصل الى مستوى زيادة مردودية، اذ كان يتمحور متطلباتها فقط على كيفية تأقلم واندماج مع مناصبهم الجديدة فقط دون الحاجة الى اعادة تجديد مهاراتهم ومعارفهم بحيث يرون ان الاحتياجات التدريبية لها عديدة من المساعدات التي تقدمها للفرد والمؤسسة ليس زيادة المردودية فقط من جهة، وكذلك هي غير كافية لتحقيق أول الأهداف التي تسعى اليه المديرية وهي زيادة مردودية من جهة أخرى التي لا تستطيع الفئات السوسيو مهنية ذات الاستفادة من تدريب مرة واحدة من تحقيقها حيث أنها لم تكتفي باستيعاب لجميع الموضوعات التي تفرض أكثر من دورة واحدة لتجديد جميع المهارات والطرق التي لها تأثير كبير على أدائهم الوظيفي والذي بيه يحقق للمؤسسة زيادة مردوديتها خاصة على مستوى الخارجي والدولي .

ثانيا : نتائج الفرضية الثانية :

لقد توصلنا من خلال البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الثانية والتي كان نصها كالاتي : كلما كان هناك تكافؤ الفرص في العملية التدريبية كلما أدى إلى وجود ممارسات إيجابية نحو الأداء الوظيفي الى النتائج التالية:

■ ان الاستفادة من التدريب بمديرية الصيانة التابعة لمؤسسة لسوناتراك من أجل الحفاظ على افضل الكوادر الموجود بها اذ تخضع جميع عمالها الى الاستفادة من تلك الدورات التدريبية باعتباره حق من حقوق العمال حيث تكسبهم الدور وتحسن من المكانة الاجتماعية ومن اجل تنمية مسارههم الوظيفي من أول بداية عملهم وتدريبهم على العمل الذي وظفوا فيه حتى يتمكن من انجازه وتقديم أداء جيد بهدف تحقيق تكيف وتأقلم مع العمل والوظيفة الجديدة وضمان انتمائهم وولائهم التنظيمي داخل المؤسسة ، ولكن ذلك وفقا لتلبية احتياجاتهم وتحسين أدائهم وقدراتهم بما يتناسب مع مسؤوليات ومتطلبات مناصبهم بمختلف تخصصاتهم سواء كان التدريب داخل المؤسسة أو في المراكز المتخصصة التابعة للمؤسسة والمتواجد عبر التراب الوطني أو بعثات خارج الوطن وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية .

● كما كذلك توصلنا الى ان كفاية من التدريب مرتبط بعدد مرات الاستفادة من التدريب حيث كلما زادت عدد مرات الاستفادة من التدريب كلما كانت هناك كفاية وهذا ما يدل على أن شرط الكفاية مرتبط بعدد وحجم الاحتياجات من دورات التدريب المطلوب ومن الافضل ان تكون أكثر من ثلاثة مرات لنجاح عملية التدريب والتي تتميز بطابع طويل في المدة لتنفيذ البرنامج التدريبي خاصة في حالة وجود التغير السريع الذي يتطلب دائما استعمال تقنيات بكل دقة واتقان أو أجهزة جديدة من شراء العتاد جديد دائما اذا يتطلب أكبر عدد ممكن من الدورات التدريبية لتحسين وتطوير القدرات والمهارات المعرفية والمهنية للعاملين لتحقيق تناسب مع المتطلبات الوظيفية المتجددة ويسمح لهم بالتكيف مع التطورات الحاصلة على مستوى البيئة الداخلية والخارجية وعلى الرغم من هذا فقد وجدنا ان هناك غموض وخلل في عملية انتقاء وتنفيذ التدريب للعاملين سوء تصميم محتوى برنامج التدريب

من قبل رئيس المصلحة المكلف بتحديد الاحتياجات واحتكار أغلبية الاستفادة من دورات لمستويات العليا بحكم أنها هي التي تشرف على عملية التدريب فتعطي الأولوية لها ويرون ان كثرة الدورات مقتصرة على فئة معينة ،أو يمكن ارجاعها الى الخطأ بأن التدريب ينقص من قدراتهم لا نجاز اعمالهم وانه مجرد مضيعة للوقت وهذا على حد اعتقادهم لأنهم ليسوا على دراية بأهمية التدريب ومدى تحقيقه للأهداف لهم وللمؤسسة من فعالية تنظيمية

■ توصلنا ان معظم العمال يرون أن الاسلوب الغالب في عملية الاستفادة من التدريب هو الأسلوب النظري والتطبيقي معا يرجع ذلك الى طبيعة نشاط المؤسسة سوناطراك ونوعية الاحتياجات لإنجاز المهام والواجبات المركز الوظيفي من أجل نقلهم وترقيتهم أو تغييرهم للمنصب الذي لا يتطلب فقط استيعاب معلومات ومعارف كونهم من ذوي الشهادات الجامعية في مجال تخصصهم بل يتعدى الى اكتساب خبرات وقدرات مهارات تطبيقية لكي يستطيعوا تطبيقها في مكان عملهم.

■ من الأسباب التي جعلتهم يخضعون لتلك الدورات التي تتماشى مع مراحل سن العاملين نتيجة لتسيير مسارهم الوظيفي بحكم ما يتميز به من تميزه وتطويره حيث نجد أن أول سبب ترتكز عليه المديرية في التسيير التقديري لتحديد احتياجات تدريب هو اكتساب معارف ومعلومات وطرق عمل جديدة خاصة لدى فئة السن 40-49 التي تكون ضمن مرحلة الحفاظ الوظيفي أو النضج حيث انه وعلى الرغم من تمتعهم بخبرات معتبرة إلا أن الأساليب التكنولوجية الحديثة المستعملة في المديرية من التقدم الحديث في مجالات العمل، ويليها السبب الذي جعلهم يخضعون لتدريب خاصة لدى فئة السن 30-39 ضمن مرحلة التأسيس هي لتصحيح وتحسين مهارات الاداء من أجل التقدم الوظيفي وذلك من خلال الكشف عن أهم العراقيل التي تعوق الاداء ويتم ذلك من خلال اعداد برنامج تدريبية للقضاء على هذه العراقيل التي تواجه هذه الفئة من أجل إعادة توازن التنظيم وتحقيق توافق مع احتياجاتهم ونجاح مستقبلهم الوظيفي وتقادي الانكماش والملل في الحياة المهنية ،وتليها السبب لإيجاد انسجام مع مهام متطلبات مستمرة لمنصبهم الحالية وذلك بتعريفهم وتوضيح طبيعة العمل خاصة لدى فئات السن

20-29 هم بداية مسارهم الوظيفي ضمن مرحلة الاستكشاف من خلال المهام الموكلة والظروف المحيط به والاطلاع على طرق الاجراءات المساعدة لتسهيل عملية اندماجهم في المديرية ، كما تؤكد الفئات ذات السن 50 سنة فما فوق على عدم وجود أسباب لتدريبهم خاصة ضمن مرحلة الانفصال الوظيفي باعتبارها اخر مرحلة من مراحل المسار الوظيفي والتي تميزت بخبرتهم والاكتفاء من الناحية التدريب فحاليا لا تستدعي الى ذلك .

▪ وتوصلنا كذلك الى ان هناك ثلاثم بين أهداف الدورات التدريبية والحاجيات والطموحات المهنية، وهذا التلاؤم كان نتيجة لفهم القائمين بعملية التدريب لمختلف الحاجيات والطموحات المهنية المراد تحقيقها من خلال نتائج أهداف الدورات التدريبية الايجابية، كونها استفادت من التدريب بصفة مستمرة ومتواصلة تبعا لعدد دورات التدريبية المتكررة ومن أجل الحفاظ على مراكزهم خاصة اذا كانوا يتقلدون مناصب عليا وتحفيز على تقديم عمل أفضل وزيادة رغبة في الخدمة والاستمرار والاخلاص، واما بخصوص عدم التلائم بين أهداف الدورات التدريبية والحاجيات والطموحات المهنية خاصة الذي من بين طموحاتهم المرجوة الاستفادة من الترقية وهذا نظرا لان مؤسسة سوناطراك ليس من أولوياتها في تحقيق أهداف الدورات من أجل منح ترقيات .

▪ توصلنا ان نادرا ما يجدون عوائق أثناء فترة التدريب ،وهذا ما يدل على أن مديرية الصيانة كانت صائبة في عملية توظيفها حيث كانت أغلب فتح مناصب لأصحاب شهادات الجامعية لما يعود لها من فائدة خاصة في مرحلة الاستفادة من دورات تدريبية خلال مسارهم الوظيفي ولتقادي مشكل الوقوع في العوائق خاصة في فهم استيعاب البرنامج التدريبي الذي نجد أغلبها يعتمد في استعمال على اللغات خاصة في جلب المكونين من الخارج الوطن وتوفير كل ظروف والحاجيات المناسبة لضمان السير الحسن لتلك العملية من خلال صرف مبالغ مالية طائلة وتخصيص الوقت اللازم لإنجاح تلك العملية من خلال تهيئة المكان والتدريب بجميع الطرق والأدوات والأجهزة اللازمة لتعليمهم وتدريبهم وتوفير مستلزمات السفر والاقامة سواء كان مكان التدريب خارج المؤسسة أو داخل الوطن وتوزيع

الساعات حسب مدة وطبيعة التدريب وتحديد المتكونين حسب الاختيار السليم للقائمين بالتكوين للتغطية جميع الاهداف المرجوة من الاستفادة من التدريب وتحقيق نتائج تنظيمية .

■ كما توصلنا أن الرضا عن أسلوب المكونين خاصة الذين يرون أن الاستفادة من التدريب كافية التدريب ،لذا نجد مؤسسة سوناطراك تختار أفضل المدربين الذين تتوفر فيهم جميع الصفات والشروط اللازم ذات مستوى عالي في مختلف التخصصات لمسايرة التكنولوجيا المتطورة والقدرة على استعمالهم بكل الطرق المناسبة والتقنيات الحديثة لأن اكتساب العاملين أفضل المهارات والمعارف التي تضمن لهم الاحترام والتقدير مما يزيد من حرصهم وولائهم واتقانهم ويرفع من شعورهم بثقتهم واخلاصهم اتجاه مؤسسة وتحقيق استقرارهم ورضاهم عن أنفسهم مما ينجم عنه احساسهم بالراحة عند أدائهم لمتطلبات أعمالهم وتتاسبها مع الاحتياجات المديرية الصيانة العاملين في نفس الوقت خاصة اذا كان المكونين القائمين بعملية التدريب من البلدان أخرى التي تتم فيها دورات تدريبية والتي تستورد منها جميع احتياجاتها فهي بطبع لها دراية على كيفية استعمال صادرتها ،إلا أن في السنوات الاخيرة قلت نسبة البعثات الى الخارج بسبب التكاليف المالية الضخمة.

■ توصلنا الى أن مديرية الصيانة للسوناطراك سخرت جميع الامكانيات من أجل نجاح عملية التدريب من أول مرحلة بداية مساهم الوظيفي الى غاية نهايته مع تطور ملحوظ في تطور الأساليب والتقنيات وهذا ما قد رصدناه من خلال الدراساتنا حيث أن العديد من أقسام العاملين مزود بحاسبات الالكترونية متوفرة بخطوط الانترنت ولبرمجياتها ولكي لا يشعرون بالملل ولتفادي استعمال طريقة واحدة بل اشتراكهم في عملية التدريب ،كما يرجع كذلك الى أسلوب المدربين مؤهلين والجهد الذي بذلوه من أجل جذب المتدربين وتطوير مستواهم والتحكم أكثر في تسيير المعدات والآلات والحصول على مزيد من المهارات لتحقيق أحسن مردود لتولى المهام والمسؤوليات ،وكذلك نجد المدة والمكان الاستفادة من التدريب لها الدور في تحسين مستوى الاداء الوظيفي ،وبين تنفيذ البرنامج التدريب تحديد المكان والوقت

المناسب لإجراء دورات التدريبية والاستعانة بخبراء من الخارج في بعض المرات خاصة عندما يكون هناك مؤتمرات وندوات حيث يكونوا هناك أجانب مشاركين سواء كان على المستوى المراكز للتكوين أو على مستوى المديرية وهذا حسب الاحتياجات هي التي تحدد نوع المكان والزمان المناسبين لتطوير وتنمية مساهمهم الوظيفي ،حيث كل هذه العوامل تعتبر من اهم المدخلات اللازمة للوصول الى مخرجات من بينها تحسين الاداء الوظيفي وفقا لعناصر نظرية النظم .

■ توصلنا كذلك الى ان مساهمة التدريب في اكتساب المهارات والخبرات وزيادة توعيتهم لدراية للقيام بمهام المكلف بأدائهم الوظيفي يقلل بشكل كبير في التقليل من الاحتمال وقوعهم في الحوادث العمل التي تعتبر من أهم المشاكل نظرا للخسائر الكبيرة التي تقع فيها المؤسسة من جهة ومن جهة أخرى الاخطار والاصابة التي تصيب العاملين فتؤثر سلبا على المؤسسة والعاملين على حد سواء لذا نجد مؤسسة سوناپراك تعتمد على التدريب باعتباره من بين الحلول لمواجهة ولتفادي هذه المشكلة ، وكيفية استعمال أساليب الوقاية وطرق الأمن الصناعي الذي من خلاله يتعرفون على الاخطار ومساعدتهم على تجنبها بقدر الامكان ،ويكونوا كذلك على دراية بالأسباب المؤدية للوقوع في الحوادث وتوعيتهم لتفادي وتجنب مختلف الحوادث المهنية التي يمكن ان يتعرضوا لها وهم يقومون بأعمال أغلبها تقنية داخل وخارجة المؤسسة.

■ توصلنا كذلك انه بعد تحديد جميع الاحتياجات التي تستدعي ضرورة التدريب من تهيئة البرنامج التدريبي المناسب وإعلام جميع العاملين للاستفادة منها سواء كان داخليا على مستوى المؤسسة او الوطن او في خارجه، فكانت أهمية التدريب بالنسبة للمؤسسة سوناپراك لتنفيذ اهدافها وتحقيق فعالية تنظيمية من خلال تغيير لسلوكياتهم واتجاهات ورفع من مستواهم الوظيفي والثقافي وتزويدهم بخبرات جديدة ،الا ان في بعض الاحيان تكون الاستفادة من التدريب بغير تكافؤ الفرص والذي كان سببه تفضيل فئة على حساب فئة اخرى اذ يجيدون أنفسهم في حالة عدم اكتفاء من الأنواع التدريبية خاصة وأنهم ذات خبرة مهنية معتبرة ،ومن تهميشهم واقصائهم من قائمة المعنيين للخضوع لتدريب لعدة مرات ، ومنه نلاحظ كان اصلا

في تحديد الاحتياجات من خلال الاجراءات المعمول في تطبيق التدريب حيث هي غير عادل فيؤدي بطبيعة الحال الى سوء تسيير المسار الوظيفي وتظهر عدة تصرفات منها الشكاوي وتذمر واستياء من طرف العاملين الذين وجدوا أنفسهم في حالة عدم اكتفاء من الأنواع التدريبية وتقع المؤسسة في عدم تحقيق تكامل في نظامها .

■ كما استنتجنا كذلك ان هذه الاحتياجات التدريبية تساعد في زيادة مردودية المؤسسة حسب عدد مرات الاستفادة من حيث وجدنا ان الاحتياجات التدريب ساعدت في زيادة مردودية المؤسسة، اذ ان كلما كانت الاستفادة من التدريب أكثر من ثلاثة مرات فأكثر كلما ساهمت في زيادة مردودية المؤسسة ولكن بشرط صفة مستمرة لكي تساعدهم على تطوير وتنمية المسار الوظيفي وتحقيق أهداف وزيادة مردودية، واذا كانت غير مستمرة فهنا نقول ان السياسة المطبقة من طرف المؤسسة في عملية التدريب تسودها بعض الاحيان الطرق الغير الموضوعية وهذا ما ينجم عنه تفضيل مصالح الشخصية على مصالح العامة وخاصة وأننا نعلم ان أي عامل يحتاج طوال مساره الوظيفي الى التدريب دائمة.

■ وعليه يمكن القول بان الفرضية الجزئية الثانية للدراسة والقائل نصها:

كلما كان هناك تكافؤ الفرص في العملية التدريبية كلما أدى إلى وجود ممارسات إيجابية نحو الأداء الوظيفي قد تحققت.

الفصل التاسع

عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة

التحليل والتفسير الفرضية الثالثة لدراسة والقائل نصها كالتالي
كلما استخدمت الأسس والمعايير التي تقوم عليها الترقية
المهنية في المؤسسة كأسلوب تحفيزي كلما أدى الى تحقيق
الرضا الوظيفي(مؤشر الفعالية التنظيمية)

أولاً: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الثالثة

الجدول رقم (41): يبين مدى حصول الأفراد على الترقية المهنية وعدد مرات الاستفادة .

المجموع		النسبة %	التكرار	عدد مرات الاستفادة منها	الحصول على الترقية
118	%78,7	39,3	59	مرة واحدة	نعم
		22	33	مرتين	
		17,3	26	أكثر من مرتين	
32	21,3	32	لا		
%21,3					
150	100	150	المجموع		
%100					

المصدر : من اعداد الباحثة بناء على مخرجات برنامج (spss)

بحسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه والذي يبين حصول افراد العينة على الترقية وعدد مرات الاستفادة منها حيث نجد أن الاغلبية قد تمت ترقيتهم بنسبة 78,7% ونجد في هذه الفئة نسبة 39,3% الذين استفادوا من الترقية مرة واحدة، مقابل نسبة 22% الذين استفادوا من الترقية مرتين، وتليها نسبة 17,3% الذين استفادوا من الترقية أكثر من مرتين في حين نجد نسبة 21,3% اجابات المبحوثين لم يستفيدوا من الترقية.

ونستخلص مما سبق في الجدول سابق الذكر بأن معظم اجابات المبحوثين يقرون باستفادتهم من الترقية المهنية لكنها في الأغلب كانت مرة واحدة خاصة في مثل مؤسسة سوناطراك وما تتمتع بيه من امتيازات عن مؤسسات اخرى خاصة من ناحية مقارنتها بالحافز المادي حيث نجد فقط الاجر بدون ترقية الذي تتقاضه أدنى الفئات السوسيو مهنية مرتفع جدا ،هذا ما يدل أن الترقية المهنية بها أمر في غاية الأهمية نظرا لما تتيح لهم من دلالات معنوية أكثر من مادية حيث نجد أن العاملون بالمؤسسة يسعون من خلال الترقية الى اثبات أنفسهم وتحسين مركزهم الاجتماعي، ومنه يمكن القول أن الترقية المهنية في مديرية الصيانة لها عديدة من الفوائد سواء على مستوى الافراد أو المؤسسة رغم أن الاستفادة منها على الأكثر مرة واحدة نظرا لإجراءات والقواعد التي اعتمدها فرع مديرية الصيانة من أجل سد فجوة الجمود والثبات في المسار الوظيفي من خلال تقديمها لبعض الاقتراحات والحلول التي تستطيع من خلالها تطبيق الترقية (شكلية معنوية) و ذلك بسبب عدم الاعتماد

على التدريب المتواصل في غالب الاحيان من أجل ترقيتهم ،وما ترتب عنها اما تغيير في المنصب فقط دون زيادة في الاجر وتغيير في مهنته وتخصصه ، أما بالنسبة للاستفادة من الترقية مرتين نظرا لتوفر فيهم الشروط اللازمة على أساس الترقية التي اكتسبوا من خلالها الخبرة والكفاءة لتولي بعض المناصب الشاغرة وتحملهم المسؤولية ،وعلى الرغم كذلك من استفادتهم من التدريب الذي من المفروض يساعدهم على الترقية إلا أن بعض الاحيان لا يعتمد عليه في تلبية متطلبات للسماح لهم للترشح للمنصب ، وتفضيل أصحاب خريجي الجامعة الذين يحملون شهادات عليا التي تتطابق مع المناصب الشاغرة ،وهذه من بين الاسباب التي تؤدي بهم الى الانتظار أو الارتفاع بمستواهم العلمي من أجل تحسين من مؤهلاتهم لتقلد المناصب العليا لأكثر من مرتين، وأما بخصوص الذين استفادوا من الترقية أكثر من مرتين يعود ذلك أن هناك امكانية وجود مناصب شاغرة وكذلك تتوفر فيهم المقومات التي تتناسب مع الحاجيات المطلوبة من مؤهل وأقدمية وكفاء وجميع الانظمة المعمول بها في الترقية بمديرية الصيانة ،ولكي لا تخسرنا بعدما انفقت على تدريبها والمحافظة على استمرارها لفترة طويلة ، لما لها أهمية من ناحية تطوير المسار الوظيفي حيث ينجم عنها ارتقاء في المنصب وتصاحبها الزيادة في المسؤولية واللقب الوظيفي والدور وتغيير الوضعية المهنية والمكانة الاجتماعية التي تزيد من احترام وتقدير الآخرين ،اضافة الى زيادة في المزايا المادية والمعنوية حتى يضمن استقراره كل هذه الامتيازات جعل الترقية من الأمور الحساسة.

وبالمقابل نجد الذين لم يستفيدوا من الترقية ولا مرة ممكن ارجاعها الى أول سبب وهو شرط الاقدمية والخبرة لأنهم مازالوا في بداية مسارههم الوظيفي ما ينجم عنه عدم تلبية متطلبات المنصب في حالة شغوره، أو يمكن ارجاعها الى بورصة المناصب التي لم توافق على ترشحهم لتقلد مناصب عليا وتطوير مسارههم الوظيفي وذلك لأنهم لم يستوفوا شروط المطلوب أثناء تسجيلهم فيها، بحكم انها تتميز بالعدالة التنظيمية والمصادقية أو يمكن بسبب وجود أمور غير رسمية من وساطة ومحسوبة واخرى تتحكم في عملية منح الترقية وهذا ما صرحه احدى العاملين "لأنني ليس من المرضي عنهم، ومازال ما شفتش والوا وحنا عدنا بدالة، وأنا لا أريدها إطلاقا وهو تصريح يظهر لنا عدم مجازاتهم بكل ما يبذلوه من أجل اتمام العمل وتحسين مستوى فعالية المؤسسة وذلك بسبب تهميشها وخلق نزاع وصراع تنظيمي، وهذا

الأخير له تأثير على الولاء وشعورهم بانتماء للمؤسسة حيث أن "غياب افاق الترقية في المنصب الحالي رغم الجهد والإمكانيات التي يبذلها الفرد في سبيل تحقيق أهداف المنظمة التي يعمل فيها، إلا أن ذلك يظل دون جدوى ولا يستطيع تحقيق أهدافه فيما يخص الترقية"¹ مما يؤدي الى سوء تسيير التقديري للمناصب لتحديد احتياجات من العمالة مما يؤدي الى عدم التوازن في النوعية والكمية منها، الامر الذي له أثر على واستقرار المؤسسة.

الجدول رقم (42): يوضح الحالات التي تعتمد في الترقية حسب المركز الوظيفي

المجموع		إطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المركز الوظيفي الحالات التي تعتمد في الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
16	24	22,2	16	11,9	8	9,1	1	الكفاءة
50,7	76	43,1	31	59,7	40	45,4	5	الأقدمية
13,3	20	20,8	15	6	4	9,1	1	التكوين
20	30	15,3	11	22,4	15	36,4	4	علاقات الشخصية
100	150	100	72	100	67	100	11	لمجموع

بحسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 50,7% من اجابات أغلب المبحوثين يرون أن معظم حالات الترقية التي تعتمد المؤسسة تقوم على أساس الأقدمية ونجد في هذه الفئة نسبة 59,7% من العون التحكم، مقابل نسبة 45,4% من عون تنفيذ وتليها نسبة 43,1% من الاطار، في حين نجد نسبة 19,3% من اجابات المبحوثين يرون أن أغلب الحالات الترقية تعتمد في المؤسسة على أساس العلاقات الشخصية ونجد في هذه الفئة منها 36,4% من عون تنفيذ، مقابل نسبة 22,4% من عون تحكم، تليها نسبة

¹ نعيمة بوسوسة ، دور التدريب في مرافقة المسارات المهنية، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، المجلد 6، العدد 6، 2017،

13,9% من الاطارات، في حين نجد نسبة 16 من اجابات المبحوثين يرون أن أغلب الحالات الترقية تعتمد في المؤسسة على أساس الكفاءة ونجد في هذه الفئة نسبة 20,8% من فئة الإطار وتليها نسبة 11,9% من عون التحكم، مقابل نسبة 9,1% من عون تنفيذ في حين نجد اخر نسبة 13,3% من اجابات المبحوثين يرون أن أغلب حالات الترقية تعتمد في المؤسسة على أساس التكوين، ونجد في هذه الفئة نسبة 20,8% من اطار وتليها نسبة 9,1% من عون تنفيذ، وتليها نسبة 6% من عون تحكم.

بما أن معامل التوافق يساوي +0.27 وهي تقع في المجال من [الصفحة الى أقل من 0.4] فان هناك ارتباط طردي ضعيف بين متغيري الدراسة.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق الذكر والمتضمن أغلب الحالات التي تعتمد عليها الترقية حسب المركز الوظيفي ، بأن معظم اجابات المبحوثين يرون أن أغلب الحالات التي تعتمد عليها الترقية هي على أساس الأقدمية، ويطبق هذا المعيار حسب أقدميتهم واثبات المدة الزمنية التي تحصلوا عليها بعد مرور السنوات المحدد واحتساب مدة العمل التي تكون بين ثلاثة سنوات حتى أربع سنوات ولكن بشرط ان لا تكون المناصب الشاغرة أقل من عدد الفئات المعنية لترقيتهم ،حيث تلائم الترقية بالأقدمية الوظائف التقنية وهذا ما تؤكد فئة اعوان التحكم ذات المستوى الثانوي وتمتعهم بالأقدمية المعتبرة التي تتطلب أداؤها مجهودا يغلب عليه الجانب التطبيقي واكتساب العديدة من الخبرات المساهمة بشكل كبير في التحكم بالعمل الجديد ، حيث انه ومن غير المعقول أن لا تقوم المديرية بترقيتهم لأنهم الاجدر والأفضل بكثير من الفئات الحديثة التوظيف برغم من مستواهم الجامعي ، وكذلك تهدف المديرية من خلالها فرض والزام عليهم لا خيار لديهم سواء البقاء لفترة طويلة وعدم تركهم للعمل بها لضمان استفادتهم من الترقية باعتباره كشرط أساسي، ويضمن لهم مستقبل وظيفي أفضل ولتفادي حدوث ظاهرة دوران العمل وتليها احدى الحالات التي لا تكاد تخلو منها المؤسسات وهي الاعتماد على أساس العلاقات الشخصية عند الأعوان التنفيذ التي ترى بأن الترقية تتم من خلال التحيز والوساطة المسؤولين بهذه المسألة التنظيمية للأقارب والجهوية ونظرا كذلك للمعارف وعلاقة جيدة مع المشرف المباشر عليهم لضمان ترفيتهم، وكذلك، وبما ان الترقية المهنية تترتب عنها بعض المزايا جعلتها أكثر عرضة الى هذه الطرق غير الرسمية والموضوعية والقانونية مما تؤدي الى تفشي

ظواهر سلبية تؤثر على سير الفعلي لعمل بشكل المطلوب، "ويمكن تسمية هذه الظاهرة بظاهرة الشللية"¹ وهو من الأمور المؤدية الى تفضيل عمال على حساب عمال آخرين مناسبين لتولى تلك المناصب مما يفتح باب لظهور المشاكل والشكاوي وعدم شعورهم باستياء وتذمر لعدم تكافؤ الفرص بدون مبدأ العدالة والمساواة فما بينهم مما يؤدي الى انخفاض من روحه المعنوية من جهة، ومنه عدم تحقيق تلائم أدائهم الوظيفي مع أهداف وفعالية المؤسسة من جهة أخرى اما بالنسبة الاعتماد الترقية على أساس الكفاءة عند الإطارات ذات المستوى التعليمي الجامعي التي ترى ان هذا المعيار يناسب احتلال مراكز وظيفية العليا خاصة اذا كانت القيادية والاشرفية لتولي مهام سلطة رؤساء دوائر أو مصالح حيث يتطلب منهم الحصول على شهادة واكتسابهم خبرة والمهارات من أجل التحكم ودارية بجميع حاجيات المنصب الجديد خلال مساره الوظيفي وقدرتهم على انجاز العمل الموكول اليهم من اجل تحقيق استقرار التنظيم وهذا وفقا لنظرية بارسونز التي تنظر الى الترقية تتطلب الكفاءة حيث ان تحقيق تكامل التنظيم يعتمد بشكل كبير على كفاءة الفرد في انجازه للعمل المطلوب منه لكي يكون هناك تبادل المهام الوظيفي مع الافراد الاخرين داخل التنظيم الكلي من أجل تحقيق استقرار وثبات داخل المؤسسة، ومن جهة أخرى نجد كذلك في بعض الحالات اعتماد الترقية على معيار التكوين ولكن ليس بنسبة كبيرة لان من غير المعقول ان تقوم بترقية جميع الذين استفادوا من تكوين بكامل إلا في بعض حالات الذي يكون البرنامج التكوين مخصص لمساعدتهم لرفع من قدراتهم بغرض حصولهم على ترقية لتولي مراكز مستقبلية أعلى في السلم الهرمي اذا كان هناك منصب شاغرة يستدعي شرط التكوين لمسايرة التغيرات البيئة الخارجية.

¹ محمد قاسم القريوتي، الوجيز في ادارة لموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2010، ص275.

الجدول رقم (43): يوضح مدى رضا العاملين عن القوانين والأسس التي تتم على أساسها لترقية حسب المستوى التعليمي

المجموع		الجامعي		الثانوي		المتوسط		المستوى التعليمي الرضا عن القوانين والاسس الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
45,3	68	48,5	47	38	19	66,7	2	راضي
54,7	82	51,5	50	62	31	33,3	1	غير راضي
100	150	100	97	100	50	100	3	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 54,7% من اجابات المبحوثين أقروا بعدم رضاهم عن القوانين والاسس التي تتم عليها الترقية ،ونجد في هذه الفئة منها 62 %تمثل المستوى الثانوي، مقابل نسبة 51,5 % تمثل المستوى الجامعي ،وتليها نسبة 33,3% من المستوى المتوسط ، في حين نجد نسبة 45,3 % من اجابات المبحوثين أقروا برضاهم عن القوانين والأسس التي تتم عليها الترقية ونجد في هذه الفئة منها 66,7% تمثل المستوى المتوسط، مقابل نسبة 48,5 % تمثل المستوى الجامعي، واخيرا نسبة 38% تمثل المستوى الثانوي.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق الذكر والمتضمن رضا العاملين عن القوانين والأسس التي تتم الترقية من خلالها حسب المستوى التعليمي يتضح لنا انه لما ارتفع المستوى العلمي كلما انخفض مستوى رضا العاملين عن القوانين والأسس التي تتم عليها الترقية المهنية ، بأن معظم اجابات المبحوثين يقرون عدم رضاهم عن القوانين والاسس المعتمد في الترقية وهذا يدل على انها لم تخضع الى أسس علمية والتي يمكن تطبيقها في عملية اجراءات الترقية التي تعتبر من اهم المراحل لتسيير المسار الوظيفي بعد خطوات وعمليات التوظيف والتدريب حيث كل يكمل البعض الاخر واذا اختلت احدها يؤثر

بشكل سلبي على الأخرى حيث ان كلما كانت اجراءات الوظائف الأخرى بطرق غير موضوعية وعقلاني كلما كانت الوظائف الأخرى التي تلحقها مثلها وشبيها لها " ان عدم اعتماد معايير وأساليب علمية في التوظيف وغياب استراتيجية واضحة في التدريب، جعل عملية الترقية تفقد إلى أسس علمية، ذلك أنه عادة لا توجد ترقية في المؤسسات، وفي حالة وجودها فهي تخضع الى معايير ذاتية ،من هذه المعايير قد تكون الأقدمية رغم غياب الكفاءات الضرورية لشغل المنصب¹ " وعدم دراية بالقوانين المعمول بها في تطبيق اجراءات الترقية جعل منها عرضة لظهور بعض طرق الغير الرسمية منها الجهوية والمحسوبية لحجبها وتجميدها خلال حياتهم المهنية أو عدم استفادتهم منها ،أو اذا استفادوا منها فهي في غالب الكثير مرة وحدة فقط ،خاصة اذا علمنا أن الذين استفادوا من الترقية غالبا على اساس الأقدمية كما قلنا في جدول السابق وهذا ما يستدعي أن انتظار أغلب الفئات المستوى التعليم الجامعي والتحلي بصبر لكي يترقوا على الرغم من أنهم ذات الشهادات العليا التي تجعلهم تولى تدرجهم في مناصب عليا في السلم الهرمي فغالبا ما تكون غير عادلة في توزيع الترقية " هذا ما يؤثر على الوضع بين الفئات الجامعية والفئات ذات الاقدمية بحيث ان كل جهة تفضل الاستفادة من الترقية لها بنسبة كبيرة مع اعطاء سلبيات طرف الاخر والذي تعتبره منافسة لها وعدم مساواة فيما بينهم يؤدي الى صراعات تنظيمية.

ومن جهة أخرى الذين يقرون برضاهم عن القوانين والاسس الترقية يفسر لنا هذا مدى اعتمادها على ضبط جميع اجراءات المخطط العقلاني لنجاح الجانب التسييري التوقعي خاصة فيما يخص تلائم القوانين المتعلقة بكيفية الاستفادة من مختلف الترقيات الموجود في حالة شغور منصب وفقا لما يناسب متطلباته وحسب غايات المؤسسة بغرض الاستغلال الامثل والانجع لعمالها والحفاظ عليهم وزيادة رضاهم الوظيفي، وأما بخصوص كذلك الذين لم استفادوا خاصة ذات المستوى التعليمي المتوسط فهم على علم انهم اصلا لم يستوفوا الشروط التي لهم الحق في الترقية مما يساهم بشكل كبير في تأييدهم للمؤسسة على احترامها لكل اللوائح التنظيمية لإجراءات تسييرها خاصة في مجال منح فرص الترقية.

¹ غياث بوفلجة، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية ، بن عكنون الجزائر ، 2014

الجدول رقم (44) : يوضح تمثيل الترقية بالنسبة للعمال حسب السن

المجموع		50 سنة فما فوق		49-40		39-30		29-20		السن تمثل لك الترقية
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
26,7	40	37,5	6	17,9	10	26,9	18	54,5	6	حق يكفله القانون للعمال
36,7	55	31,3	5	28,6	16	47,8	32	18,2	2	زيادة في الأجر
18,7	28	12,5	2	21,4	12	19,4	13	9,1	1	زيادة في مسؤولية العمل
12	18	6,3	1	23,2	13	4,5	3	9,1	1	تحقيق مكانة اجتماعية
6	9	12,5	2	8,9	5	1,5	1	9,1	1	استفادة من العلاوات والمكافآت
100	150	100	16	100	56	100	67	100	11	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 36,7% من اجابات أغلب المبحوثين أقروا بأن الترقية تمثل لهم زيادة في الأجر ونجد في هذه الفئة نسبة 47,8 % من السن 39-30 سنة مقابل نسبة 31,3 % من السن 50 فما فوق، وتليها نسبة 28,6 % من السن 49-40 سنة، واخير نسبة 18,2 % من السن 29-20 سنة، في حين نجد نسبة 26,7 % من اجابات المبحوثين أقروا بأن الترقية تمثل لهم حق يكفله القانون، ونجد في هذه الفئة منها 54,5 % من هم في لسن 29 -20 سنة ، مقابل نسبة 37,5 % من السن 50 فا فوق، وتليها نسبة 26,9 % من السن 39-30 سنة، واخيرا نسبة 17,9 % من السن 40 -

49 سنة ، في حين نجد نسبة 18,7% من اجابات المبحوثين أقروا بأن الترقية تمثل لهم زيادة في مسؤولية العمل ،ونجد في هذه الفئة منها 21,4 من السن 40-49،مقابل نسبة 19,4 % من السن 30-39 سنة ، وتليها نسبة 12,5 % من السن 50 سنة فما فوق واخيرا نسبة 9,1 % من السن 20-29 سنة ،في حين نجد نسبة 12% من إجابات المبحوثين أقروا ان الترقية تمثل لهم تحقيق مكانة اجتماعية ونجد في هذه الفئة نسبة 23,2 % من السن 40-49 سنة فما فوق ، مقابل نسبة 9,1 % من السن 20-29 سنة ، وتليها نسبة 6,3 % من السن 50 سنة فما فوق، واخيرا نسبة 4,5 % من السن 30-39 سنة ،في حين نجد نسبة 6% من اجابات المبحوثين أقروا بأن الترقية تمثل لهم الاستفادة من العلاوات والمكافآت، ونجد في هذه الفئة منها 12,5 % من السن 50 سنة فأكثر، مقابل نسبة 9,1 % من السن 20-29 سنة وتليها سنة 8,9 % من السن 40-49 سنة واخيرا نسبة 1,5 % من السن 30-39 سنة.

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.35 وهي تقع في المجال من [الصفر الى أقل من 0.4] فان هناك ارتباط طردي ضعيف بين متغيري الدراسة.

وبالتالي تعتبر الترقية من أهم المحفزات لتحقيق توافق مع طموحاتهم المستقبلية خلال تقدمهم في مسارهم الوظيفي واستخدامها كحافز يتوقف على أسس علمية صحيحة تضعها المؤسسة بما يتناسب ومتطلبات المناصب والعمال الذين تتوفر فيهم شروط محددة لشغلها بهدف اندماج أكثر مع المحيط المهني واستقرار وظيفي بسهولة للوصول الى أعلى المستويات من الاداء كما ونوعا من جهة ، وتلبية رغباتهم واحتياجاتهم من أجل الحفاظ عليهم للاستفادة من معارفهم وقدراتهم بغاية البلوغ الفعالية التنظيمية من جهة أخرى.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق ذكر والمتضمن تمثيل الترقية بالنسبة للعمال حسب السن ،يتضح لنا من أول تمثلات الترقية لدى العمال هي الزيادة في الاجر، حيث يعتبر احدي الاثار الناجمة عن الترقية المهنية فهي من مقدمة الحوافز المادية التي تسعى فئة السن ما بين 30-39 الى تحقيقها من وراء ارتقائهم الوظيفي على الرغم من تقاضيهم لأجر مرتفع الاجر الذي تشتهر به مديرية صيانة لاستقطاب أفضل الكفاءات ، إلا انهم يفضلون الزيادة في الاجر لمواجهة متطلبات والارتفاع في الاعباء والمسؤوليات الاسرية وانخفاض القدرة الشرائية وتكاليف المعيشية الضرورية

"فالاجر هو مقابل قيمة الوظيفة التي يشغلها الفرد، فهو من أهم الجوانب التي تلقي اهتماما كبيرا سواء من طرف العامل أو من طرف المؤسسة، فبالنسبة للفرد يعتبر وسيلة لإشباع الحاجيات المختلفة، أما على مستوى المؤسسة فإنه يؤدي عدة وظائف من جذب للكفاءات وتحقيق لنوع من العدالة بين العمال وتحقيق لأهداف المؤسسة¹"، فهم يرون انه كلما زاد الاجر كلما أدى ذلك الى تحسين مستواهم المعيشي لضمان حياة كريمة من غير القلق والخوف، وهذا ما يدل على تفضيلهم الاستفادة من الترقية تتطلب زيادة في الاجر لتلبية حاجيات أولية في سلم نظرية ماسلو، وبالتالي فإنه حق يكفله القانون للعامل حيث يرون فئة السن 20-29 سنة فهم في الغالب مازالوا لم يستفيدوا منها لأنهم حديثي التوظيف فهم يرون الترقية هي حق من الحقوق المفروضة عليهم مهما كانت نوعية وظائفهم التي يشغلونها ولكن بإتباع جميع الاجراءات القانونية وكذلك بحكم طبيعة مركزهم القانوني فان أي عامل مثبت من حقه لاحقا الاستفادة من الترقية وما يصاحبها من امتيازات خلال مساره الوظيفي التي يقضيه في العمل وبالمؤسسة ولكن وفقا لشروط القانون المعمول بها وتوفرها فيهم لشغل تلك المناصب الشاغرة ودون وجود الى موانع أو عوائق قانونية تحيله على ذلك فحسب "المادة 54 من المرسوم التنفيذي رقم 59/85 تمثل الترقية تعني التحاق بمنصب عمل أعلى في الالتحاق بمنصب عمل أعلى في التسلسل السلمي وترجم إما بتغيير الرتبة في السلك ذاته أو بتغيير السلك"² وتليها ان الترقية زيادة في مسؤولية العمل بالنسبة لمن هم في لسن 40-49 فهم في الاغلب الحالات التي تطمح الى تحسين وضعيتهم المهنية بشغل مناصب أعلى ذات الأعمال الافضل من كانت عليه سابقا خلال حياتهم المهنية والمتمثلة بارتقاء الى أعلى مراكز والدور وتغيير في اللقب الوظيفي في المستوى التنظيمي التي تتناسب مع مستويات أدائهم الوظيفي حيث يتطلب مهارات وقدرات أكثر لكي يتحملوا المسؤوليات والواجبات والسلطة الممنوحة لهم نتيجة التقدم المستمر في المسار الوظيفي والاطمئنان على

¹ هوية عشاوي، تسيير وتكوين الاطارات في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل جامعة الجزائر 2004 - 2005، ص 60

² المرسوم رقم 59/85، المؤرخ في 23 مارس سنة 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية في الجريدة الرسمية .

حياتهم المهنية ووبقائهم في خدمة المؤسسة، ومن جهة اخرى نجد كذلك في نفس فئة السن ترى أن الترقية تمثل لهم تحقيق مكانة اجتماعية مع العلم أن أي عامل يعمل في مؤسسة سوناطراك خاصة في مجتمعنا فهو ذو مكانة اجتماعية وهذا ما يعكس مدى اهتمام المؤسسة بسمعتها وذلك

بتحقيق طموحات مهنية مستقبلا حتى وان كان يعمل في وظيفة ادنى مثل مهنة حارس فقط فهو يتقاضى مدخول كبير مقارنة بعاملين بمؤسسات اخرى لكن الترقية هي كتقدير للمؤهلات والكفاءات التي تؤدي الى تحقيق مكانة وظيفية وبالتالي المكانة الاجتماعية، وتليها اخر تمثيل للترقية هي الاستفادة من العلاوات والمكافآت خاصة لدى فئة سن 50 سنة فما فوق بحكم انها استفادة من جميع التمثيلات لأنها في هذا السن الذي مكنهم من الاستفادة من علاوة الاقدمية ونتيجة الخبرة المكتسبة وتفانيهم واخلاصهم طوال المدة المهنية التي قضاها بالمؤسسة ولأنها كذلك لا تكتفي فقط بالزيادة في الاجر فهي تنتظر من الترقية كاعتراف بجهودهم المبذولة والكفاءة الادائية ومقدرة العمل من أجل الوصول الى النتائج المطلوبة وضمان الحصول على المكافآت التشجيعية لان طبيعة نشاط المديرية يساهم بشكل كبير في تحقيق زيادة الصادرات من الانتاج للبتروول ولا يزيد إلا برفع من أداء عمالها لها وبالتالي اعطائهم مكافآت تشجيعية عليها خاصة في هذه المرحلة من العمر.

جدول رقم (45):يوضح أسباب تأخر الاستفادة من الترقية

تأخر الاستفادة من الترقية	أسباب التأخير	التكرار	النسبة %	المجموع
نعم	لارتكابك خطأ جسيم	8	5,3	58 %38,7
	التغيب والتأخر عن العمل	20	13,3	
	لأسباب تجهلها	30	20	
لا	لا	92	61,3	92 %61,3
المجموع	المجموع	150	100	150 %100

بحسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه والذي يبين تأخر الاستفادة من الترقية حيث نجد أن غالبية المبحوثين لم تتأخر استفادتهم من الترقية بنسبة 61,3% في حين نجد نسبة 38,7% اجابات المبحوثين تم تأخير استفادتهم من الترقية ونجد في هذه الفئة نسبة 20% لأسباب يجهلونها، مقابل نسبة 13,3% بسبب التغيب والتأخر عن العمل، وتليها 5,3% بسبب ارتكاب خطأ جسيم.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق الذكر والمتضمن تأخير الاستفادة من الترقية المهنية ، فقد اتضح لنا بأن كل الأفراد الذين استفادوا من الترقية في وقتها ولم يقع عليهم التأخير لأن جميع الشروط الترقية التي حددها المشرع الجزائري متوفر فيهم لتحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب للوصول الى ما خططت اليه المؤسسة سابقا من جهة ،وبهدف توصيل العاملين الى وظائف عليا والارتفاع في الدخل من جهة اخرى في حين نجد كذلك من الذين لا يعتبرونها كتأخير خاصة لدى الفئات حديثة التوظيف لأنهم على علم ان اهم مقياس معمول بمديرية الصيانة وهو شرط الأقدمية وهذا

حسب تصريح احدى المبحوثين الجدد "حاليا لم يقع عليه أي تأخير بحكم أنني أقل خبرة ولم استوفي شرط المدة اللازمة التي منعتني منها "

وعلى الرغم من أن الترقية المهنية من العمليات العالية الحساسية في الحياة المهنية لكل عامل إلا ان فرص الاستفادة من الترقية بكل ما يترتب عنها مزايا مادية ومعنوية فهي متاحة لجميع العاملين بالمديرية ولكن هناك أسباب تؤدي الى تأخيرهم من الاستفادة منها وأول الاسباب التي يجهلونها ، لأنهم مازالوا لم يتمتعوا بالمواصفات التي تتناسب مع أوصاف الوظيفة المراد شغلها او الارتقاء اليها، وعدم وجود مناصب شاغرة حاليا ، ومنها كذلك عدم قبول رؤساء المصالح في هذه المرحلة لترشحهم للاستفادة من الترقية لأنهم اذا غيروا أعمالهم لا يوجد من يحل مكانهم وبالتالي يؤثر على سير العمل ، أو إرجاعها الى العمال في حد ذاتهم فيتهربون منها لأنهم غير مستعدين لتحمل المستلزمات والأعباء الاكبر اثناء ترقيتهم الى مناصب أعلى وزيادة في مسؤوليات اكثر من مسؤوليتهم الحالية وبالتالي تحيلهم المؤسسة الى تأجيل الى مرحلة اخرى ، أو عدم وجود عدالة في تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص بين جميع العاملين، وتليها سبب آخر وهو التغيب والتأخر عن العمل وعدم الحضور لأنهم تعرضوا الى حوادث مهنية أو كانوا في حالة مرضية منعتهم من المداومة بالعمل واذا كانت مبرر فهذا لا يؤثر على حصولهم على ترقية واذا كانت بغير مبرر فبطبيعة الحال تؤثر على مدى ترقيتهم ويرجع ذلك الى عدم اللامبالاة في العمل أو لأنهم كانوا في حالة استياء نحو عملهم لأنهم على دراية أنهم ليس لهم مستقبلا مهنيا بها أو بوجود مشاكل تعيق انجاز الاعمال المطلوب منهم وبسبب ظروف العمل غير ملائمة وكلها أسباب تؤدي بهم الى عدم احترام مواعيد العمل وعدم مواظبة على العمل وتؤثر على اجراءات التقييم المعمول بيها لاحتساب مدى قيام المهام المسند اليهم وتحقيق الاهداف المرغوبة منهم وبالتالي تؤثر عليهم بحرمانهم من فرصة الاستفادة من الترقية في وقتها، ونجد اخر سبب ادى الى تأخيرهم من الاستفادة من الترقية وهو ارتكاب خطأ جسيم خاصة لدى فئات جانب التقني حسب ما صرح به مسؤول ادارة الموارد البشرية بأنها أغلبها أخطاء تقنية والتي تستوجب خضوعهم لعقوبات انضباطية كنتيجة للوقوع في الازطاء المهنية "يتضح لنا ان المنع من الترقية نتيجة لتوقيع بعض العقوبات التأديبية وهو منع مؤقت مرهون بانتهاء المدة التي حددتها النصوص، لذا يتوقف تحديد العقوبة التأديبية المطبقة على الموظف على درجة جسامه الخطأ، والظروف

التي ارتكب فيها مسؤولية الموظف المعني النتائج المرتبة على سير المصلحة وكذا الضرر الذي يلحق بالمصلحة أو المنتفعين من المرفق العام¹ التي تصدر من أفعال العاملين التي تؤدي الى تسبب والاهمال وعدم المبالاة لتعليمات رؤسائهم وعدم تنفيذ الاوامر المتعلقة بالالتزامات والواجبات المهنية مما تؤدي الى نتائج سلبية والمتمثلة في عدم المحافظة على وسائل وأدوات العمل مما يؤدي الى احداث أضرار مادية وظهور أعمال العنف في مكان العمل وصراعات بين العاملين مما يؤدي تقصير الذي يؤدي الى مخالف الاداء المطلوب منهم وتطبيق عليهم العمل التأديبي لمنعهم مؤقتا الاستفادة من حظوظ في الارتقاء الى أجل مسمى"إذا حل على الموظف التي وقعت عليه احدى العقوبات الانضباطية الدور خلال مدة العقوبة والتي يمنع من الترقية خلالها وجب على الإدارة أن تقوم بترقية عقب الانتهاء مدة التأجيل وذلك إذا كانت هناك درجة شاغرة فإذا لم تكن هناك درجة شاغرة فإن الترقية تتم خلو الدرجة على ان ترد أقدميته فيها تاريخ انتهاء فترة التأجيل التي كان محروما من الترقية خلالها"².

¹ عبد القادر ضياف، موانع الترقية في الوظائف العليا بالجزائر، المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة

الأغواط، المجلد2، العدد 2، 2018، ص 512

² نفس مرجع، ص ص513-514

الجدول رقم (46): يوضح مدى الاستفادة من الترقية بالمقارنة بالجهد المبذول

المجموع		لا		نعم		الاستفادة من الترقية بذل مجهود أكبر
		ت	%	ت	%	
79	52,7	-	-	79	66,9	نعم
71	47,3	32	100	39	33,1	لا
150	100	32	100	118	100	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه الذي يبين مساهمة الترقية في بذل مجهود أكبر تبين ان أكبر نسبة وهي 52,7 % من اجابات المبحوثين أقروا بأن مساهمة الترقية في بذل مجهود أكبر ،حيث نجد في هذه الفئة نسبة 66,9 % ممن استفادوا من الترقية ، في حين نجد نسبة 47,3 % من المبحوثين يرون أن الترقية غير مساهمة في بذل مجهود أكبر ، ونجد في هذه الفئة نسبة 100 % لم يستفيدوا من الترقية ، مقابل نسبة 33,1 % ممن استفادوا من الترقية.

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.47 وهي تقع في المجال من [0.4 إلى أقل من 0.7] فإن هناك ارتباط طردى متوسط بين متغيري الدراسة.

ستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق الذكر والمتضمن مدى مساهمة الترقية في بذل مجهود أكبر ، اتضح لنا بأن غالبية الأفراد الذين استفادوا من الترقية حيث يؤكدون أن الترقية ساهمت في بذل مجهود أكبر باعتبارها الحافز الذي يمنح مقابل انجاز أداء وظيفي ومن أهم التدعيمات مشجعة على بذل المزيد من الجهود خاصة خلال أداء العمل في المرحلة الثانية من مراحل المسار الوظيفي بعدما اندمجوا في المؤسسة ويسعون لتحسين مهاراتهم وزيادة حماس أدائهم من خلال الطرق والاساليب المساعدة على تنمية قدراتهم وطاقاتهم لإتمام العمل وبعدها يأتي دور المؤسسة باستعمالها للترقية كوسيلة

في اثارة الرغبة في العمل واستخدام جميع طاقاتهم العقلية والجسمية من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم بأكثر فعالية خاصة اذا كانوا يرغبون في الحصول على منصب وظيفي الأعلى أو نتيجة لتقدم مستمر في مناصبهم، فإن الترقية وسيلة للتقدم في السلم الوظيفي وحافز على تحسين أدائه بالإضافة لكونها اعتراف من قبل الإدارة بكفاءة وقدرة موظفيها¹.

وبالمقابل فهم يؤكدون على ان الترقية ليست مساهمة في بذل جهدا لان التحصل عليها يأتي بعد بذل الجهد لإمكانية ترقيةهم على ما قدموه من انجاز الاداء المطلوب وبالشكل الذي يساهم في تحقيق أهداف المنظمة ،وهذا ما يدل على انه بالرغم من أداء عملهم بمجهود عالي إلا ان ادارة المؤسسة لم تعترف به وبالتالي عدم منحهم الترقية حيث نجد هذا خاصة لدى الفئات التي لم تتم ترقيةهم ، أما بخصوص الذين أجابوا بعدم مساهمة الترقية الى بذل مجهود أكبر على الرغم انهم كانت لديهم الفرص للترقية متاحة مرة واحدة سابقا مما يؤدي الى عدم تناسب الترقية مع كمية ونوعية المجهود المبذول مما يؤدي الى تدني أدائهم الوظيفي باعتبار المجهود احد المحددات التابع له، أو أنهم يفضلون أساليب أخرى من أساليب نظام الحوافز التي تحفزهم أكثر في بذل مجهود أكبر مما يؤدي الى تحسين أدائهم في انجاز المهام المطلوب منهم .

¹ فهيمة بوهنتالة، التغيير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل ، جامعة باتنة 2008-2009، ص 95.

الجدول رقم (47): يوضح مدى اعتقاد العاملين ان الترقية تؤدي الى الانضباط الوظيفي

المجموع		11 فأكثر		10-6		5-1		الأقدمية الانضباط الوظيفي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
68,7	103	73,2	52	71,9	46	33,3	5	نعم
31,3	47	26,8	19	28,1	18	66,7	10	لا
100	150	100	71	100	64	100	15	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 68,7% من اجابات المبحوثين يعتقدون أن الترقية تؤدي الى الانضباط الوظيفي حسب الأقدمية حيث نجد نسبة 73,2 % تمثلها فئة الأقدمية 11 سنة فأكثر وتقابلها نسبة 71,9 % تمثلها فئة الأقدمية 10-6 سنة وتليها نسبة 33,3% تمثلها فئة الاقدمية 5-1 سنة، في حين نسبة 31,3 % من اجابات المبحوثين التي يعتقدون ان الترقية لم تؤدي الى الانضباط الوظيفي حيث نجد نسبة 6,7% من فئة الأقدمية 1-5 سنة مقابل نسبة 28,1 % من فئة الأقدمية 10-6 سنة وتليها نسبة 26,8% تمثلها فئة الأقدمية 11 سنة فأكثر.

بما أن معامل التوافق يساوي +0.21 وهي يقع في المجال من [صفر إلى أقل من 0.4] فان هناك ارتباط طردي ضعيف بين متغيري الدراسة.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق الذكر والمتضمن مدى اعتقاد العاملين ان الترقية تؤدي الى الانضباط الوظيفي، اتضح لنا بأن غالبية الأفراد يعتقدون ان الترقية تؤدي بيهم الى الانضباط الوظيفي ، حيث نجد العلاقة الطردية بين الاقدمية والانضباط الوظيفي، فكلما تزيد سنوات الخبرة كلما زاد الانضباط الوظيفي والعكس صحيح كلما قلت سنوات الخبرة كلما انخفض الانضباط الوظيفي، وهذا ما يدل ان الترقية حافز مهم في تحقيق ضبط سلوك العاملين خاصة لدى الفئات ذات الاقدمية كون هذه الفئة

هم الفاعلين الأساسيين في عملية التسيير والاشراف على شؤون العمل بالمؤسسة وهي في غالب ما قد مرت بعدة مراحل قبل الوصول الى أفضل مكانة ومركز وظيفي أرقى وهي ذات مسؤولية وسلطة، مما جعلهم اكثر انضباطا وتوفرهم على شرط المواظبة والالتزام والإخلاص والتفاني وعدم التأخر والتغيب واحترام مواعيد العمل بشكل مستمر من اجل تقادي مشاكل وظواهر تعرقل سير العمل من اللامبالاة والتسيب والالتكالية على فئة معينة لإتمام العمل أو التكاثر في انجاز العمل خلال الوقت المحدد وتأجيله والتسبب بالروتين والملل وتضييع الوقت في استعمال الهواتف والوسائل الالكترونية وتنقل بين المكاتب والمصالح من أجل الحديث خارج اطار العمل مما يساهم في انخفاض الاداء الوظيفي ويؤثر على تحقيق اهداف المؤسسة .

ومن جهة أخرى الذين لا يعتقدون أن الترقية لا تؤدي الى الانضباط الوظيفي بل بالعكس الانضباط الوظيفي هو الذي يؤدي للحصول على الترقية المهنية حيث زاد في التدرج الوظيفي كلما زادا الانضباط الوظيفي ، ومن خلال اجراءات عملية التقييم التي على أساسها تكون عملية الانضباط كعنصر أساس ينقط عليه العاملين ويحاسب من اجل الحكم عليهم بالانضباط وبهدف منه الاستفادة من الترقية ، أو يمكن الارجاع النفي كذلك لأنهم على الرغم من الانضباط الوظيفي الذي يكمن في الجدية والتفاني والإبداع والعمل وتحلي بالمسؤولية وإتباع تعليمات إلا أنهم لم يترقوا وفي نفس الشيء لا يعتبرونه كمقياس يؤدي الى الانضباط لأنهم يعتبرون هذا مبدأ من مبادئ للنظام الداخلي للمؤسسة لابد من الالتزام وتقيد به وأي مخالفة فإنهم يتعرضون الى العقاب والثواب وخاصة فيما يخص احترام مواقيت العمل من الدخول والخروج وهذا من الأمور التي لاحظناها وهي استعمال كل العاملين من أول باب الدخول للمؤسسة بطاقات الكترونية مغناطسية مزود بكل المعلومات الشخصية والمهنية لكل عامل ولكي يستطيعون الدخول بها ويثبتون حضورهم في الوقت المحددة للعمل وكذلك أثناء الخروج يستعين بها لتأكيد على خروجهم من انتهاء من الدوام الرسمي العمل .

الجدول (48): يوضح رأي المبحوثين حول مدى مساهمة الترقية في رفع الروح المعنوية حسب رضاهم عن القوانين والأسس

المجموع		غير راضي		راضي		الرضى عن القوانين والأسس رفع الروح المعنوية
%	ت	%	ت	%	ت	
59,3	89	32,9	27	91,2	62	نعم
40,7	61	67,1	55	8,8	6	لا
100	150	100	82	100	68	المجموع

بحسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 59,3% من اجابات المبحوثين هم الذين يرون ان الترقية تساهم في رفع الروح المعنوية، ونجد في هذه الفئة منها 91,2% تمثل الرضى عن القوانين التي تتم عليها الترقية ، مقابل نسبة 32,9 % تمثل عدم الرضى عن القوانين والأسس ، في حين نجد نسبة 40,7% من اجابات المبحوثين الذين يرون عدم مساهمة الترقية في رفع الروح المعنوية برضاهم عن القوانين والأسس التي تتم عليها الترقية ونجد في هذه الفئة منها 67,1% تمثل عدم الرضا عن القوانين والأسس التي تتم عليها الترقية ، مقابل نسبة 8,8 % تمثل الرضا عن القوانين والاسس التي تتم عليها الترقية.

بما أن معامل التوافق يساوي +0.90 وهي تقع في المجال من [0.7 إلى أقل من +1] فإن هناك ارتباط طردى قوي بين متغيري الدراسة.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول السابق والمتضمن رأي المبحوثين حول مدى مساهمة الترقية في رفع الروح المعنوية حسب رضاهم عن القوانين والأسس المعتمدة عليها ،حيث وجدنا انه كلما كان هناك رضا عن القوانين والاسس كلما ساهمت الترقية في رفع الروح المعنوية ، حيث تكون معنوياتهم مرتفعة إذا كانوا راضين على قوانين والاسس المعتمد عليها في الترقية وذلك من خلال اعتبارها كحافز ولكن بشرط ان يكون

هنالك رضا عن الاسس والقوانين المعمول بها مما يؤدي الى توزيعها عليهم بعدل ومساواة من أجل حثهم على تحسين مستوى أدائهم وتعزيز ولائهم للمنظمة وتحقيق فعالية تنظيمية ، ومنه نستنتج ان مستوى الروح المعنوية تتوقف على شرط الرضا عن القوانين والاسس المعمول بها بمديرية الصيانة، حيث نجد دائما تسعى في الاستغلال الامثل من خلال حرصها على تحقيق الرضا عن القوانين والاسس المطبقة لتنفيذ اجراءات الترقية واعطائهم مراكز اعلى ،لمالها "أهمية وضوح وتفتح افاق المسار الوظيفي للعامل في رفع معنوياته ببقائه واستمراره في العمل بالمؤسسة، وأثر ذلك على أدائه وتحمل المسؤولية لدرجة تصبح أهدافه مرتبط بأهداف المنظمة كمؤشرات تعبر على الاستقرار والاطمئنان في العمل بالمنظمة التي ينتمي إليها العامل"¹ وهذا حسب ما صرحت مسؤولة موارد البشرية عن الاهتمام بجانب المعنوي لعاملها وكسب ثقتهم واحساسهم دائما بروح المعنوية لان بدونها تفقد مؤسستهم جميع المقومات الاساسية لسيرورة العمل الاداري والتقني على الخصوص وهو النشاط الاساسي بها، ولتفادي اي سلوكيات سلبية ومواجهة الضغوطات خاصة من طرف المؤسسات الاخرى الاجنبية وللتكيف مع جميع مستجدات متطلباتها البيئة الداخلية والخارجية للحفاظ على مكانتها وسمعتها في السوق.

اما الاتجاه الثاني الذي يعبر عن عدم رضاهم عن القوانين انعكس على عدم رفع روحهم المعنوية، لأنهم يجدون ان عدم الرضا عن هذه القوانين والاسس كانت السبب في فقدانهم للروح المعنوية وباعتبارها كشرط تعجيزية وابقائهم في حالة جمود وظيفي على الرغم من حصولهم على شهادات ذات مستويات عليا تمكنهم من الحصول على مناصب أعلى وتحمل جميع متطلباتهم وعلى رغم من هذا فانه لا بد من احترام القانون للمدة الزمنية المخصصة للحصول عليها في ظل نظام الحصص الموجودة فيها وهذا ما أدى بهم الى شعور بإحباط طموحاتهم والتهميش وعدم الحماس للعمل والاهمال مما يؤدي الى بعض الظواهر في شكلها التنظيمي والمتمثلة في الشكاوي والتظلمات وعدم الاهتمام بأعمالهم بالشكل المطلوبة وجعل العلاقات متوترة بينهم فينعكس سلبا على الاداء اثناء العمل مثل التباطؤ وعدم تحمل المسؤولية وظهور التسرب الوظيفي ، وبالتالي زيادة حدة الاضرابات والنزاعات .

¹ حمزة عزوي ، الأزهر العقبي، تحفيز الاستقرار الوظيفي اساليب، نماذج ناجحة ،مجلة افاق علمية ،المركز الجامعي لتمنراست ،المجلد 10 ،العدد 2 ، 2018،ص89.

الجدول رقم (49): يوضح رأي المبحوثين حول امكانية مساعدة الترقية باعتبارها أداة لتسيير المسار الوظيفي في المشاركة في وضع اهداف المؤسسة حسب المركز الوظيفي

المجموع		الاطار		عون التحكم		عون تنفيذ		المركز الوظيفي الترقية تساعد
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	المشاركة في وضع أهداف المؤسسة
47,3	71	66,7	48	26,9	18	45,5	5	نعم
52,7	79	33, 3	24	73,1	49	54, 5	6	لا
100	150	100	72	100	67	100	11	المجموع

بحسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 52,7% من اجابات أغلب المبحوثين يرون عدم امكانية مساعدة الترقية باعتبارها أداة لتسيير المسار الوظيفي في المشاركة في وضع اهداف المؤسسة ، ونجد في هذه الفئة نسبة 73,1 % من فئة عون التحكم مقابل نسبة 54,5 % من فئة عون تنفيذ، وتليها نسبة 33, 3% من فئة الاطار، في حين نجد نسبة 47,3 % من اجابات المبحوثين الذين يرون امكانية مساعدة الترقية باعتبارها أداة لتسيير المسار الوظيفي في مشاركة في وضع الأهداف المؤسسة ،ونجد في هذه الفئة منها

66,7% من فئة الاطار ، مقابل نسبة 45,5% من عون التنفيذ ،وتليها نسبة 26,7% من فئة الاطارات.

بما أن معامل التوافق يساوي +0.35 وهي تقع في المجال من [الصفحة إلى أقل من 0.4] فان هناك ارتباط طردى ضعيف بين متغيري الدراسة.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول السابق والمتضمن رأي المبحوثين حول امكانية مساعدة الترقية باعتبارها أداة لتسيير المسار الوظيفي في مشاركة في وضع اهداف المؤسسة حسب المركز الوظيفي، أنه على الرغم من اعتبار الترقية أداة لتسيير المسار الوظيفي إلا أنها غير مساهمة في وضع الاهداف بل لتحقيقها وانجازها بعدما وضعتها المؤسسة قبل وضع الترقيات وجعلت من اعتماداتها واحدى الاجراءات للوصول

اليها على الرغم من عدم الاستفادة او في الغالب الاستفادة منها مرة واحدة ،وبالتالي هي غير كافية للوصول الى أعلى المراتب وهذا يجعل منهم مشاركين في صنع قرار المؤسسة ومنها ابداء آرائهم والاخذ بها من أجل وضع الاهداف المراد تحقيقها مستقبلا ،وهذا ما يدل على ان الترقية المهنية ليس لها علاقة في وضع الاهداف حسب ما صرح به احدى المبحوثين "ترقية الاشخاص بعيدة جدا عن مشاركتهم في القرارات لوضع الاهداف بالمؤسسة" وهذا ما يفسر أنه على الرغم من الاستفادة منها مرة واحدة أو من عدمها إلا انها لا تؤثر على تحديدها ووضعها لأنها تعتبر كحافز مثل حافز الترقية ،بل على تحقيقها لأهداف المحددة مسبقا بأقل تكلفة لأن هنا يظهر لنا التأثير على تحقيق فعالية ايجابيا أو سلبيا.

اما الاتجاه الثاني والذي يعبر عن مشاركة الترقية باعتبارها أداة لتسيير المسار الوظيفي في وضع الاهداف، فهذا يدل على أن من نتائج تطوير مسار الوظيفي هو امكانية العاملين وضع اهداف المؤسسة خاصة لدى الفئات ذات المستويات السوسيو مهنية العليا خاصة لدى فئات الاطارات الذين في الغالب يمثلون رؤساء الدوائر والمصالح الذين لهم علاقة مباشرة بالإدارة والوصول الى تلك المراكز الحساسة لا يكون في الغالب إلا بالاستفادة من الترقية اكثر من مرتين وما تنعكس عليهم بالأخذ بمقترحاتهم والمزيد من منحهم السلطة والصلاحيات والمسؤوليات والمساهمات واتاحة لهم الفرصة بالمشاركة في وضع اهداف ومشاريع جديدة لمواكبة التطور التكنولوجي ،والتي تلزمهم على تحقيق اهداف المؤسسة وسعيهم دائما لتحسين مستوى ادائهم.

الجدول رقم (50): يوضح رأي المبحوثين حول رغبتهم في الاستمرار وقضاء جميع مراحل مساهمهم الوظيفي من خلال الاجراءات المعتمد عليها الترقية حسب الأقدمية.

المجموع		11 فأكثر		10-6		5-1		الأقدمية الرغبة والاستمرار في قضاء جميع مراحل المسار الوظيفي بالمؤسسة
		%	ت	%	ت	%	ت	
62,7	94	91,5	65	37,5	24	33,3	5	نعم
37,3	56	8,5	6	62,5	40	66,7	10	لا
100	150	100	71	100	64	100	15	المجموع

بحسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 62,7% من اجابات المبحوثين التي أكدت رغبتها في الاستمرار وقضاء جميع مراحل مساهمهم الوظيفي من خلال الاجراءات المعتمد عليها في الترقية، حيث نجد أن 91,5% تمثلها فئة الأقدمية 11 سنة فأكثر وتقابلها نسبة 37,5% تمثلها فئة الأقدمية 10-6 سنة وتليها نسبة 33,3% تمثلها فئة الأقدمية 5-1، في حين نجد نسبة 37,3% من اجابات المبحوثين التي أكدت عدم رغبتهم في الاستمرار وقضاء جميع مراحل مساهمهم الوظيفي من خلال الاجراءات المعتمد عليها في الترقية حيث نجد نسبة 66,7% من فئة الأقدمية 1-5 سنة، مقابل نسبة 62,5% من فئة الأقدمية 10-6 سنة، وتليها نسبة 8,5% تمثلها فئة الأقدمية 11 سنة فأكثر. بما أن معامل التوافق يساوي +0.48 وهي تقع في المجال من [0.4 إلى أقل من 0.7] فان هناك ارتباط طردى متوسط بين متغيري الدراسة.

نستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول السابق والمتضمن رأي المبحوثين حول رغبتهم في الاستمرار وقضاء جميع مراحل مساهمهم الوظيفي من خلال الاجراءات المعتمد عليها في الترقية حسب الأقدمية، حيث وجدنا انه كلما كانت الزيادة في سنوات الخدمة كلما زادت رغبتهم في الاستمرار وقضاء جميع مراحل مساهمهم الوظيفي من خلال

الاجراءات المعتمد عليها في الترقية وهذا يدل على انهم في الغالب على دراية بكل الاسس والمعايير المعمول بها نظرا لتمتعهم بالأقدمية وباعتبارها كإجراء تطبق من خلاله يكتسبون مناصب العليا في السلم الهرمي ولأنهم كذلك استفادوا من الترقية لعدة مرات في المؤسسة مما ساهم في استقرارهم الوظيفي وزيادة احساسهم بالولاء التنظيمي ومنه تحقيق فعالية تنظيمية مما يزيد ارتباطهم بالمؤسسة وشعورهم بثقة ومسؤولية وعدم التفكير في التخلي عن مناصبهم بعدما اطمأنوا على مستقبلهم وحققوا جميع طموحاتهم وحاجياتهم وأمالهم واكتسبوا الاحترام والتقدير وهذا ما جعلهم راضون عن مساهمهم الوظيفي مما زاد تمسكهم الكبير بالبقاء الى غاية نهاية حياتهم المهنية وينتظرون الخروج للتقاعد ويعتبر المستقبل المهني هاجس كل عامل بعد استقراره في مؤسسة ما، ويصبح طامحا في الترقية مع كل تطور يحققه في مساره الوظيفي، من الممكن جدا ان يكون شعور الفرد بالضغط نتيجة عدم معرفته لفرص النمو والترقي المتاحة له في المستقبل خاصة مع تقدم سنة، وان كانت عملية الترقية لا تتم وفق القواعد القانونية وبطريقة عادلة فإن ذلك يولد عند العامل الشعور بالإحباط كما يؤدي الى انخفاض الشعور بالانتماء للتنظيم لديه¹ فنجد الفئات الحديثة التي لا ترغب في الاستمرار وقضاء جميع مراحل مساهمهم الوظيفي من خلال الاجراءات المعتمدة خاصة شرط الاقدمية في الترقية على الرغم من انه من بين الاجراءات القانونية الا انهم غير راضين ومستائين من هذا الشرط بالخصوص لأنهم يبذلون مجهودات كبيرة ويثبتون كفاءاتهم بغرض ترقيةهم حيث نجد الحماس والجدية خاصة لدى الغالبية الذين وظفوا حديثا ولكن كل هذا بدون جدوى ويعتبرونه كعقولة لتطوير مساهمهم الوظيفي فيها حسب تصريح احدي مبحوثين "لأنه يوجد انحياز في تطبيق القوانين"، حيث ان هذا شرط مفروض عليهم ولا بد من انتظارهم المدة الزمنية كي يرقون ويتحصلون على مراكز أعلى مما ينعكس على احساسهم بعدم العدالة التنظيمية في منحها مما يولد الرغبة والتفكير في العمل في مؤسسة اخرى التي قد تقدر مجهودهم وقدراتهم التي يبذلونها من اجل تحقيق اهدافها ومنه هو كذلك سيحقق مستقبل وظيفي أفضل .

¹ كريمة صباحي، ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية واثارها على الأداء المهني للممرض رسالة ماجستير علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 02، 2010-2011، ص 41.

وعلى العموم نجد مؤسسة الصيانة بالأغواط مقارنة بمؤسسات اخرى ان عمالها يفضلون العمل لفترة أطول والتمسك بمناصبهم الى غاية الخروج من العمل ولكي يضمنوا الاستفادة من منحة التقاعد، وهذا يدل على انه بغض النظر عن اجراءات الترقية فانه توجد عوامل اخرى تجعلهم يحبذون العمل فيها مما يؤدي بهم الى استقرار الوظيفي وزيادة التمسك بالعمل فهذه المؤسسة هي حلم كل شخص سواء كان بطل او من مؤسسة اخرى خاصة التابعة للتوظيف العمومي ، وهذا ما نشهده حاليا وفي الآونة الاخيرة انه كلما فتحت عروض توظيف فنجد الاغلبية تسارع للتسجيل بهدف المشاركة في المسابقة والحصول على منصب عمل فيها.

ثانيا : نتائج الفرضية الثالثة:

لقد توصلنا من خلال البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الثالثة والتي كان نصها كالاتي:

• كلما استخدمت الأسس ومعايير التي تقوم عليها الترقية المهنية في المؤسسة كأسلوب تحفيزي بموضوعية وعدالة كلما أدى الى تحقيق الرضا الوظيفي.

■ توصلنا الى أن الترقية المهنية أو الفرص التقدم الوظيفي تعتبر كحافز لتحقيق الرضا الوظيفي ، فمن خلال الدراسة الميدانية تبين لنا ان استخدامها في المؤسسة غالبا ما تكون مرة واحدة خاصة في مثل نظرا لتمتعها بامتيازات التي تتميز بيه عن مؤسسات اخرى خاصة من ناحية وهذا ما يدل أن الترقية المهنية أمر في غاية الأهمية ، و اما بخصوص عدم الاستفادة منها ترجع الى أسباب تعيق من تطبيقها من بينها شرط الاقدمية وسنوات الخبرة خلال مساهم الوظيفي ،أو بسبب بورصة المناصب التي لم تتوفر شروط المطلوب أثناء تسجيلهم فيها ،أو يمكن بسبب وجود أمور غير رسمية من وساطة ومحسوبة و اخرى تتحكم في عملية منح الترقية وهذا ما يقلل من الولاء وشعورهم بانتماء للمؤسسة ،وهذا الاجراء غير عادلة وموضوعية مما تؤثر بشكل كبير على رضاهم الوظيفي.

■ توصلنا كذلك من خلال الجدول رقم ان منح الترقية المهنية بالمؤسسة يعتمد على معيار الاقدمية بعد قضاء العاملين مدة زمنية ، حيث فرض عليهم البقاء لفترة طويلة وعدم تركهم للعمل كشرط أساسي يضمن لهم الاستفادة من الترقية ويكون لديهم مستقبل وظيفي أفضل، وعلى الرغم من وجود هذه المزايا إلا أنها لا تعطي فرصة للعمال ذوي الكفاءة والجدارة فيكونوا متساوين من حيث خضوعهم للترقية مع غيرهم من زملائهم العمال الاخرين الغير الكفاء ومنها يشعرون بأنهم لا يستفيدون بطريقة العدالة إلا بشرط توفر فيهم الاقدمية هذا ما يؤدي بهم الى الكسل والتهاون والإهمال والعمل بدون جد و اتقان وانخفاض في مستوى ادائهم وعدم تحقيق الرضا الوظيفي .

■ توصلنا كذلك الى ان عدم رضاهم عن القوانين و الاسس المعتمد في الترقية وهذا ما يدل انه توجد أسباب أدت الى ذلك منها عدم الاعتماد على أسس علمية

حيث طغت بعض طرق الغير الرسمية منها الجهوية و المحسوبة أو الترقية على أساس الاقدمية وهذا ما يؤثر على الفئات الجامعية الذين يتمتعون بكفاءات لكن عدم مقدرتهم الاستفادة من الترقى الى مناصب عليا لأنه يوجد عائق امامهم والذي يؤدي الى ضعف روح المنافسة و الابداع والتميز بين العاملين لأنهم بدون اثبات الكفاءة سيحصلون على الترقية .

توصلنا كذلك الى ان الترقية تمثل الزيادة في الأجر فهي تختلف حسب السن حيث وجدنا أكثر فئة السن اقرت بذلك هي السن ما بين 30- 39 واعتبارها حافز مادي والوسيلة لمواجهة متطلبات وارتفاع في الأعباء والمسؤوليات الاسرية المعيشي لضمان حياة كريمة من غير القلق و الخوف و التلبية حاجيات أولية في سلم نظرية ماسلو والتي تؤدي بها الى بذل جهدا في العمل.

■ توصلنا كذلك الى ان كل الأفراد الذين استفادوا من الترقية في وقتها ولم يقع عليهم التأخير لأن جميع الشروط الترقية التي حددها المشرع الجزائري متوفر فيهم لتحقيق مبدأ وضع الرجل المناسب في المكان المناسب للوصول ما خططت اليه مؤسسة سابقا من جهة ،وبهدف توصيل العاملين الى وظائف عليا وارتفاع في الدخل من جهة اخرى في حين نجد كذلك من الذين لا يعتبرونها كتأخير خاصة لدى الفئات حديثة التوظيف الذين لم يستفيدوا من الترقية لأنهم على علم ان اهم مقياس معمول بمديرية الصيانة وهو شرط الأقدمية الذي مازال لم يتوفر فيهم .

■ كما توصلنا ان غالبية العمال الذين استفادوا من الترقية يؤكدون أنها ساهمت في بذل مجهود أكبر ومن أهم التدعيمات مشجعة على بذل المزيد من الجهود خاصة خلال أدائه عمله في المرحلة الثانية من المراحل المسار الوظيفي بعدما اندمجوا في المؤسسة ويسعون في كيفية تحسين مهاراتهم وزيادة حماس أدائهم من خلال الطرق و الاساليب المساعدة على تنمية قدراتهم وطاقاتهم لإتمام العمل وبعدها يأتي دور المؤسسة باستعمالها لترقية كوسيلة في اثارة الرغبة في العمل واستخدام جميع طاقاتهم العقلية والعضلية من أجل رفع كفاءتهم الإنتاجية وتحسين أدائهم بأكثر فعالية خاصة.

■ توصلنا الى ان الاعتقاد ان الترقية تؤدي الى الانضباط الوظيفي حيث نجد العلاقة الطردية بين الاقدمية والانضباط الوظيفي ، فكلما تزيد سنوات الخبرة كلما زاد الانضباط الوظيفي وعكس صحيح كلما قلت سنوات الخبرة كلما انخفض الانضباط الوظيفي ،وهذا ما يدل ان الترقية حافز مهم في تحقيق الضبط السلوك العاملين خاصة لدى فئات الاقدمية كون هذه الفئة هم الفاعلين الأساسيين في عملية التسيير و الاشراف على شؤون العمل بالمؤسسة وهي في غالب ما قد مرت بعدة مراحل قبل الوصول الى أفضل مكانة ومركز وظيفي أرقى ذات مسؤولية والسلطة ،مما جعلهم اكثر انضباطا التي تتطلب ضرورة شرط المواظبة والالتزام ،وعلى الرغم من ذلك إلا أن العاملين من يرى عكس ذلك ان الانضباط الوظيفي هو الذي يؤدي التي الترقية المهنية وباعتباره مبدأ من مبادئ لنظام الداخلي للمؤسسة لابد من الالتزام خاصة الفئات الحديثة التي في غالب لم تحصل على الترقية مقارنة مع الفئات الاقدمية .

■ توصلنا الى مدى مساهمة الترقية في رفع الروح المعنوية حسب رضاهم عن القوانين و الأسس حيث نجد ان معنوياتهم مرتفعة إذا كانوا راضين على قوانين و الاسس المعتمد عليها الترقية وذلك من خلال اعتبارها كحافز ولكن بشرط ان يكون هنالك رضا عن الاسس والقوانين المعمول مما تؤدي الى توزيعها ومنحها عليهم بعادلة ومساواة من أجل حثهم لتحسين مستوى أدائهم وتعزيز ولائهم للمنظمة وتحقيق فعالية تنظيمية ، على الرغم من ذلك ان البعض الاخر يعتبرها كشرط تعجزي و ابقائهم في حالة جمود وظيفي على الرغم من حصولهم على شهادات ذات مستويات العليا تمكنهم من حصول على مناصب أعلى في ظل نظام الحصص الموجودة بها وهذا ما ادى بهم الى انخفاض روح المعنوية مما ينعكس سلبا على الرضا الوظيفي.

■ توصلنا كذلك الى أن الترقية غير مساهمة في وضع الاهداف بل لتحقيقها وانجازها بعدما وضعتها المؤسسة قبل وضع الترتيبات وجعلت من اعتمادها احدي الاجراءات للوصول اليها على الرغم من عدم الاستفادة او في غالب الاستفادة منها مرة واحدة ،وبالتالي هي غير كافية للوصول الى أعلى المراتب اعلى تجعل مهم

مشاركين في صنع قرار المؤسسة ومنها ابداء ارائهم و الاخذ بيه من أجل وضع الاهداف مراد تحقيقها مستقبلا.

- توصلنا الى أن الرغبة في الاستمرار وقضاء جميع مراحل مسارهم الوظيفي من خلال الاجراءات المعتمد عليها الترقية تختلف باختلاف الخبرة و الاقدمية ومدة الزمنية للعمل ، فوجدنا الذين استفادوا من الترقية لعدة مرات هم أصحاب الاقدمية الذين حققوا جميع طموحاتهم وحاجياتهم وأمالهم واكتسبوا الاحترام والتقدير وهذا ما جعلهم راضون عن مسارهم الوظيفي مما زادا تمسكهم الكبير ببقاء الى غاية نهاية حياتهم بمهنية وينتظرون الخروج لتقاعد ،مما ساهم كل هذا في استقرارهم الوظيفي وزيادة احساسهم بالولاء التنظيمي ومنه تحقيق فعالية تنظيمية مما يزيد ارتباطهم بالمؤسسة وشعورهم بثقة ومسؤولية وعدم تفكير التخلي عن مناصبهم .
- وعليه يمكن القول بأن الفرضية الجزئية الثالثة للدراسة والقائل نصها:
- كلما استخدمت الأسس ومعايير التي تقوم عليها الترقية المهنية في المؤسسة موقع البحث كأسلوب تحفيزي بموضوعية وعدالة كلما أدى الى تحقيق الرضا الوظيفي. قد تحققت نسبيا.

الفصل العاشر

عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة

التحليل والتفسير الفرضية الرابعة لدراسة والقائل نصها
كالتالي:
تساهم عملية الاتصال التنظيمي الفعال خلال المسار
الوظيفي في تعزيز الولاء الأفراد .

أولاً: عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة:
الجدول رقم (51) : يوضح الوسيلة الأكثر استعمالاً لتسهيل العملية الاتصالية من خلال مسار الوظيفي حسب المركز الوظيفي

المجموع		اطار		عون تحكم		عون تنفيذ		المركز الوظيفي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الوسيلة الأكثر استعمالاً لتسهيل العملية الاتصالية من خلال مسارك الوظيفي
12	18	12,5	9	10,4	7	18,2	2	كتابي
30	45	15,3	11	43,3	29	45,5	5	شفوي
9,3	14	6,9	5	10,4	7	18,2	2	الإعلانات
10,7	16	11,1	8	10,4	7	9,1	1	اجتماعات
38	57	54,2	39	25,4	17	9,1	1	البريد الالكتروني
100	150	100	72	100	67	100	11	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 38% من اجابات المبحوثين الذين يرون أن وسيلة البريد الالكتروني تعتبر الأكثر استعمالاً لتسهيل العملية الاتصالية من خلال المسار الوظيفي ، حيث نجد في هذه الفئة نسبة 54,2% من الاطارات مقابل نسبة 25,4% عون تحكم ، مقابل اخر نسبة 9,1% من عون تنفيذ ، في حين نجد نسبة 30% من اجابات المبحوثين الذين يرون أن الوسيلة الشفوية هي الأكثر استعمالاً لتسهيل العملية الاتصالية خلال المسار الوظيفي، حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 5,5% من عون تنفيذ ، مقابل نسبة 43,3% من عون تحكم ، مقابل اخر نسبة 3,3%

15% الاطارات ،في حين نجد نسبة 12 % من اجابات المبحوثين الذين يرون أن الوسيلة الكتابية هي الأكثر

استعمالا لتسهيل العملية الاتصالية خلال المسار الوظيفي ، حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 2, 18% من عون تنفيذ، مقابل نسبة 12,5% من اطار ،مقابل اخر نسبة 10,4% عون تحكم في حين نجد نسبة 10,7% من اجابات المبحوثين الذين يرون أن وسيلة الاجتماعات هي الاكثر استعمالا لتسهيل العملية الاتصالية من خلال مسارهم الوظيفي حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 11,1% من الاطارات مقابل نسبة 10,4% عون تحكم ، مقابل اخر نسبة 9,1% من عون تنفيذ، في حين نجد نسبة قليلة 9,3% من اجابات المبحوثين الذين يرون أن وسيلة الاعلانات هي الاكثر استعمالا لتسهيل العملية الاتصالية من خلال مسارهم الوظيفي ، حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 18,2% من عون تنفيذ ، مقابل نسبة 10,4% من عون تحكم ،مقابل اخر نسبة 9,6% من الاطارات.

و نستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق و المتضمن الوسيلة الاكثر استعمالا لتسهيل العملية الاتصالية من خلال المسار الوظيفي حسب المركز الوظيفي، اتضح لنا حرص مديرية الصيانة بالأغواط بتحديث وسائل الاتصال وذلك بتوفير شبكة الانترنت لمسايرة التغير التكنولوجي في الوقت الحاضر وذلك باستعمال الوسيلة المستعملة لتسهيل العملية الاتصالية خلال مسارهم الوظيفي عن طريق الوسيلة الالكترونية والمتمثلة في البريد الالكتروني والذي يعتبر من بين أفضل الخدمات التي وفرتها الانترنت وهو البرنامج الموجود في الحاسوب وهذا من خلال ملاحظتنا خلال زيارتنا الميدانية وجدنا ان غالبية ال مصالح موجود فيها خاصة لدى فئات الاطارات ومزود بخطوط شبكات الانترنت لكي يستطيعون فتح بريدهم الالكتروني من أجل ارسال واستقبال الرسائل بكم هائل نحو العاملين بعدد كبير وحسب تصريح أحد العاملين " لتبادل المعلومات اللازمة لمواصلة العمل" حتى وان كانوا خارج المؤسسة أو في عطلة او في حالة سفر مثلا فتصلهم كل الرسائل يجدونها عن طريقه فتحهم لبريدهم الالكتروني والذي يعتبر من بين تقنيات الاتصال الحديثة التي سهلت تسيير العمل وتبادل انشطة

العمل واتخاذ القرارات والتقليل من المصاريف من خلال عدم تكليفهم بالتنقل او الاتصال عن طرق الهاتف والحد من استعمال الاعمال الورقية لتوصيل ونقل المعلومات بأقل وقت وجهد وسرعة كبيرة والتقليل من ضغوط العمل "وبالتالي هو وسيلة مهمة في الاتصال كونها تمكن مستخدميها من إرسال رسائل عديدة الى أي شخص وفي أي وقت وبأي مكان في العالم و بأقل تكلفة¹، وتليها وسيلة الاتصال الشفوي عن طريق الهاتف او ما المقابلة الشخصية التي تعتبر من بين الوسائل التقليدية التي يستعملها للاتصال مع فئات اعوان التنفيذ الذين في الغالب نجدهم ليس لديهم القدرة لاستعمال لوسائل الاتصال الحديثة نظرا لنقص التكوين ومحدودية مستواهم التعليمي حيث نجد هذه الوسيلة مناسبة لهم نظرا لسهولة عملية التفاعل والاستجابة لما يقدم لهم المشرف المباشر عليهم بمعلومات وكذلك نجد هذه الوسيلة تستعمل مع العاملين الجدد في اول بداية مرحلة مساهمهم الوظيفي فتقوم المديرية باستقبالهم، وتليها وسيلة الاتصال الكتابي خاصة في تنفيذ الاوامر التي تكون في غالب مفروض ولا جدال فيها و اصدار القرارات وتنفيذ اللوائح القانونية ولكن هذا النمط لا يمكن التواصل بها مع بعض فئات أعوان التنفيذ ذات المستوى التعليمي الأدنى مما ينعكس ب تغذية عكسية من خلال فهم محتوى الرسالة والتي لا يستطيع به المتلقي القدرة على الرد وتليها وسيلة اتصال الاجتماعات خاصة مع رؤساء المصالح للأخذ برأيهم في حالة مناقشة الامور المتعلقة بالعمل وكل ما يخص العاملين من خلال التشاور والحوار مما ينعكس على رد فعلهم من خلال نتيجة اقناعهم بالرفض أو القبول، وتليها وسيلة اتصال الاعلانات عن برامج تخص الجانب التسييري لمساهمهم الوظيفي من توظيف داخلي بهدف ترقيةهم وتدريبهم ويعتبر الاتصال الكتابي اكثر مصداقية خاصة في حالة طعن احدى العاملين لعدم درايته بهذا الاعلان فان المؤسسة تقوم بتقديم له الدليل من خلال الاتصال الكتابي الموجود في ملصقات الاعلان.

¹ سامية بن طالب، تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة، أطروحة دكتوراه علوم تسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2017-2018، ص 136.

المجموع		11 فأكثر		10-6		5-1		الأقدمية أهداف الاتصال	الجدول رقم) 52 : يو ض ح أهدا ف الا
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
58,7	88	59,2	42	62,5	40	40	6	يفسر الاوامر والقرارات من اجل انجاز المهام	
12	18	8,5	6	62,5	40	66,7	10	نقل انشغالات العمال	
29,3	44	23,9	17	29,7	19	53,5	8	يحدد الاعمال المطلوب منك	
100	150	100	71	100	64	100	15	المجموع	

تصال الممارس بمؤسسة حسب الأقدمية

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 58,7% من اجابات المبحوثين الذين يرون أن الهدف من الاتصال الممارس بالمديرية انه يفسر الاوامر والقرارات من اجل انجاز المهام ،حيث نجد أن نسبة 62,5 % تمثلها فئة 6- 10 سنوات خبرة مقابل نسبة 59,2% من فئة الذين يفوق عملهم 11 سنة فأكثر سنوات خبرة وتليها 40% تمثلها فئة 1-5 سنوات خبرة في حين نسبة 29,3% من اجابات المبحوثين الذين يرون ان الهدف الاتصال هو يحدد الاعمال المطلوب منكم ،حيث نجد نسبة 53,3% تمثلها فئة 1-5 سنوات خبرة ، مقابل نسبة 29,7 % تمثلها فئة الاقدمية 6-10 ،وتليها نسبة 23,9 الذين يفوق عملهم 11 سنة فأكثر ، في حين نسبة 12% من اجابات المبحوثين الذين يرون ان الهدف من الاتصال هو نقل انشغالات العمال، حيث نجد نسبة 16,9 % مقابل نسبة 7,8 % من فئة 6-10 سنوات خبرة ثم تليها نسبة 6,7 % تمثلها فئة 1-5 سنوات خبرة .

بما أن معامل التوافق يساوي +0.79 وهي تقع في المجال من [0.7 الى أقل من 0.7] فان هناك ارتباط طردي قوي بين متغيري الدراسة.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول السابق و المتضمن أهداف الاتصال الممارس بالمؤسسة حسب الأقدمية ،اتضح لنا ان الهدف الرئيسي للاتصال الممارس بالمؤسسة بكل أنواعه فإنه يفسر الاوامر والقرارات من اجل انجاز المهام وحسب تصريح احدي العاملين "يتم الاعلان عن إي قرارات تخص العمال عبر برنامج يسمى OUTLOOK يشبه الإيميل" وهو موجود به جميع المعلومات المتعلقة لإنجاز الاعمال وهو مزود بالتاريخ والوقت لتبادل الرسائل ، ويعتبر من الاتصال الداخلي للمؤسسة ، مما يساعد على تسهيل و اتمام اجراءات العمل المطلوب منهم بكل الدقة والسرعة خاصة لدى الفئة الاقدمية بعمل ما بين 6-10 سنة فيها في الغالب ما تتلقى الاوامر والقرارات من رؤسائهم أو المشرفين المباشرين عن أعمالهم وبه يظهر لنا تأثير الاتصال نحو تحقيق اهداف المؤسسة من خلال فهم لأوامر والقرارات اللازمة خاصة في حالة اذا كانت مفاجئة أو في

وجود مشكل ولا يتطلب تأجيل خاصة في مؤسسة مثل مديرية الصيانة التابع لسوناطراك فيه عرضت دائما لتغييرات المفاجئة من ناحية التنظيم والتسيير وشؤون العمل خاصة في الجانب التقني نظرا لطبيعة عملها ، ولكي يكونوا عاملها على دراية بها لا بد من ابلاغهم بكل هذه التغييرات من أجل تعديل وتوجيه سلوكهم نحو الواجبات المفروضة لضمان السير الحسن لمهام المكلفين بها ولا يتم ذلك إلا من خلال توضيح واقناعهم ان هذه الأوامر والقرارات التي علموا بها من خلال الاتصال ،وتليها من جهة آخر ان هدف الاتصال الممارس بالمؤسسة يحدد الاعمال المطلوبة لدى فئات الأقدمية 1-5 سنة فهي الفئات حديثة التوظيف بالمديرية فيها تحتاج الى تحديد الاعمال المطلوبة مما يؤدي الى تحسين الاداء الوظيفي منها من خلال الوظائف التي توظف فيها فيكون هنا هدف الاتصال لمعرفة احتياجات مناصبهم واتصال بزملاء العمل بهدف التعاون مع هذه الفئة بهدف اندماجهم وتعزيز انتمائهم للمؤسسة وعدم احساسهم باغتراب مما يحقق استقرارهم الوظيفي خاصة في هذه المرحلة الحساسة حيث "تسمح الاتصالات الفعالة بخلق علاقة وثيقة بين أجزاء وأطراف التنظيم فالفهم السليم للأخر ومعرفة متطلبات العمل والمشاركة في الاهداف النهائية ،سيوحد حتما الأفكار ويقلص من الاختلاف والصراع ويخلق بيئة تنظيمية تتسم بالانسجام والتنسيق ،فالاتصالات الادارية تعد العوامل الأساسية المحددة لنمط العلاقات الإنسانية إذ من عمليات الاتصال يمكن للقيادة الإدارية أن توحد وتنسق بين العاملين وتحكم الروابط والعلاقات بين أجزاء التنظيم¹" وتليها ان الهدف من الاتصال الممارس في المؤسسة من أجل نقل انشغالات العمال خاصة لدى فئات الاقدمية 11 فأكثر لأنهم استعملوا عملية الاتصال من أجل ذلك الهدف لأنهم في غالب يرشحون ويقترحون من قبل العمال فئات الاقدمية الاخرى لأنها ذات خبرة كافية هي التي جعلتهم ذوو مسؤولية من اجل ايصال كل انشغالاتهم واقتراحاتهم وثقتهم الكبيرة للوصول بنتائج ايجابية والرفع من معنوياتهم ولكي يكون الطرف الاخر وهي الادارة

¹حورية شريط ،الاتصال التنظيمي وأبعاد التغيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية ،أطروحة الدكتوراه علوم الاعلام والاتصال ،كلية العلوم الاعلام والاتصال،2014-2015 ، ص 197

على اطلاع بكل الامور المتعلقة بوظائفهم من متطلبات وظروف عملهم لكي تقوم في هذه حالة بتكفل وتقديم حلول في أقرب وقت ولكي لا تتفاقم وتقع في أزمة تؤثر سلبا على سير العمل ومنه ينخفض مستوى ادائهم ، و هذا ما دعى الإدارة الاخذ بهذا الأسلوب (الحوار و الاصغاء والتشاو) لكي تفهم ما الأسباب التي ادت الى هذه المشاكل والشكاوي و الاضرابات العمالية والصراعات، والوصول الى ما يرضى به الطرفان وفي صالح الافراد فيها وصالح المؤسسة ككل .

الجدول رقم (53): يوضح مدى اعتقاد العاملين بان مصدر الحصول على المعلومات هو الاتصال المباشر بالإدارة حسب السن

المجموع		50 سنة فما فوق		49-40		39-30		29-20		السن الاتصال المباشر بالإدارة مصدر مفضل للحصول على المعلومات هو الاتصال المباشر بالإدارة
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
64	96	93,8	15	89,3	50	41,8	28	27,3	3	نعم

36	54	6,3	1	10,7	6	58,2	39	72,7	8	لا
44,7	67	25	4	60,7	34	37,3	25	36,4	4	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 64% من اجابات أغلب المبحوثين يعتقدون ان المصدر المفضل للحصول على المعلومات هو الاتصال المباشر بالإدارة ونجد في هذه الفئة نسبة 93,8 % من السن 50 سنة فما فوق ، مقابل نسبة 89,3 % من السن 40-49 سنة ، وتليها نسبة 41,8% من السن 30-39 سنة، و اخير نسبة 27,3 % من السن 20-29 سنة ، في حين نجد نسبة 36 % من اجابات المبحوثين لا يعتقدون ان المصدر المفضل للحصول على المعلومات هو الاتصال المباشر بالإدارة ونجد في هذه الفئة منها 72,7 % من السن 20-29 سنة، مقابل نسبة 58,2 % 30-39، وتليها نسبة 10,7 % من السن 30-39 سنة، واخيرا نسبة 6,3 % من السن 50 سنة فما فوق.

بما أن معامل التوافق يساوي +0.46 وهي تقع في المجال من [0.4 الى أقل من +1] فان هناك ارتباط طردي متوسط بين متغيري الدراسة.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول السابق و المتضمن اعتقاد العاملين بأن مصدر الحصول على المعلومات هو الاتصال المباشر بالإدارة حسب السن اتضح لنا بأن غالبية الأفراد يعتقدون ان الاتصال المباشر بالإدارة هو المصدر المفضل للحصول على المعلومات ،حيث نجد انه كلما تزيد سنوات الخبرة كلما زاد تفضيل العاملين لاتصال المباشر بالإدارة للحصول على المعلومات والعكس صحيح ، ووجدنا هذا لدى فئات السن 50 فما فوق ففي هذه المرحلة هم يعتبرون ان الاتصال المباشر بالإدارة هو المصدر المفضل للحصول على المعلومات الرسمية والمؤكددة فان هذا الاخير يعتبر من بين الاتصالات الرسمية بجميع أنواعها فهم على اتصال دائم بالإدارة بحكم المراكز التي يتقلدونها وحققوا من خلالها الاستقرار و الامان والاطمئنان الوظيفي وهذا ما يفسر لنا ان مديرية الصيانة كانت حريص على تبليغهم بالمعلومات بكل مصداقية من اجل تطبيق

جميع الامور والمراسلات والقرارات والتعليمات خاصة المتعلقة بتنمية وتطوير مسارهم الوظيفي والتي وصلوا بها الى أعلى المراتب وأصبحوا ذوو مسؤولية و مكانة في السلم الهرمي، وتليها مرحلة السن 40-49 الذي من بين الذين يؤيدون ان الاتصال المباشر بالإدارة هو المصدر المفضل للحصول على المعلومات التي وصل بها الى اكتساب قدرات وخبرات و التي من خلالها حققوا جميع الطموحات التي هي من بين اهدافه ، وأهداف المؤسسة من جهة أخرى وأما بخصوص الذين لا يعتقدون ان الاتصال المباشر بالإدارة هو المصدر المفضل للحصول على معلومات خاصة في مرحلة السن 20-29 وهي مرحلة بداية العمل والدخول الى المنظمة ففي هذه المرحلة يفضلون مصادر اخرى للحصول على معلومات حيث نجد في غالبية العمال حديثي التوظيف لا يتجرؤون على الاتصال مباشرة بالإدارة فهم يترددون دائما في فعل ذلك ويشعرون بالخوف وعدم احساسهم بالأمان لأن الادارة لم تعطيهم الاهتمام الكافي أثناء عملية استقبالهم بهدف تعريفهم بالمؤسسة ولأنهم مازالوا في بداية مشوارهم الوظيفي فهذا ما أدى بهم الى الميل إلى زملاء العمل خاصة الذين يكونون في نفس المجال والمصلحة وذلك بهدف مساعدته من اجل توجيهه وتحقيق تكييف وتوافق مع المناصب التي وظفوا فيها وتأقلم مع المحيط المهني وعلى الرغم من معرفتهم على انها غير رسمية فهي تحتل الصدق او عدمه وبعض الاشاعات، أو عن طريق المجالات التي تنتشر عن طريق المديرية بهدف الدراية بكل الامور خاصة مع الذين يشترك معهم في نفس الوظيفة ،اما بالنسبة لسن 30-39 فهم في مرحلة يسعون الى تحقيق طموحاتهم وذلك من خلال عملية تدريبهم وتعليمهم عن طريق الاتصال بالمدرّب لأخذ منه المعلومات اللازمة لكي يواصلوا مسيرتهم ومشوارهم الوظيفي ، أو الاتصال بالنقابة العمالية في حال اذا كان الاتصال بالإدارة لم يوضح لهم بعض الامور في بعض الحالات او وجود تحفظ خاصة فيما يتعلق بالحصول على ترقية أو نتائج عملية تقييم أدائهم ،أو هناك علاقات متوترة مع الادارة فبطبيعة الحال لا تتخذها كمركز للحصول على معلومات.

المجموع	اطار	عن تحكم	عون تنفيذ	المركز الوظيفي
---------	------	---------	-----------	----------------

جدول رقم (54): يوضح الاتصال بزملاء العمل بغرض النقاش حسب المركز الوظيفي

الفصل العشر

عرض وتحليل النتائج الخاصة بالفرضية الرابعة

	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	7	63,6	51	76,1	47	65,3	105	70
	1	9,1	6	9	10	13,9	17	11,3
	3	27,3	10	14,9	15	20	28	18,7
لا	-	-	-	-	-	-	-	-
المجموع	11	100	67	100	72	100	150	100

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 70% من اجابات المبحوثين يقرون باتصالهم بزملاء في العمل بغرض تبادل النقاش من أجل أمور تخص العمل، حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 76,1% من عون تحكم مقابل نسبة 65,3 من اطارات مقابل أخر نسبة 63,6% من عون تنفيذ، في حين نجد نسبة 18,7% من اجابات المبحوثين يقرون باتصالهم بالزملاء في العمل بغرض النقاش من أجل النزاع والمشكل في العمل، حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 27,3% من عون تنفيذ مقابل نسبة 20,8% من الاطارات مقابل اخر 14,9% نسبة عون تحكم، في حين نجد نسبة 11,3% من اجابات المبحوثين يقرون باتصالهم بزملاء العمل بغرض امور لا تخص العمل حيث نجد في هذه الفئة أن نسبة 13,9% من الإطارات مقابل نسبة 9,1% من عون تنفيذ وتليها نسبة 9% لعون تحكم.

بما أن معامل التوافق يساوي +0.1 وهي يقع في المجال من [صفر إلى أقل من 0.4] فإن هناك ارتباط طردى ضعيف بين متغيري الدراسة.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق المتضمن الاتصال بزملاء العمل بغرض النقاش حسب المركز الوظيفي، وجدنا ان الكل يقرون باتصالهم بزملاء العمل

في مواقع العمل أو في المطعم الموجود وغيرها من الاماكن الموجود في المؤسسة لغرض تبادل النقاش وهذا ما يبين لنا ان هناك تنوع في استعمال الاتصالات بالمديرية على رغم من استعمال الاتصال الرسمي والكترونية فان هناك اتصال، كذلك اتصالات الجماعات الغير الرسمية و الذي نشأ نتيجة وجود العلاقات الانسانية والاجتماعية بين العاملين حيث لها اهمية كبيرة في تحقيق اهدافها ولكن بشرط ان لا تكون تعمل على نشر الشائعات وتشويه المعلومات لكي لا تلحق بالضرر على المؤسسة ولكي يكون هناك توازن بين النوعين من الاتصال ومن اغراضها تبادل النقاش من أجل أمور تخص العمل ومعالجة بعض النقص الموجود في طريقة انجاز العمل لمساعدتهم لإتمام والتقليل من أعباء المشرفين المباشرين عليهم بتوضيح جميع الامور المتعلقة بعملهم وبخصوص متطلبات المناصب الوظيفية خاصة لدى فئات عون التحكم لان طبيعة عملهم والساعات التي يقضونها مع بعضهم في العمل والتي تتجم عنها نفس الاهتمامات المشتركة فيما بينهم حيث تتطلب ضرورة العمل بشكل جماعي والذي بدوره يكون بأسلوب اتصال اجتماعي والذي نجده في ورشات العمل داخل المؤسسة وخارجها في بعض الاعمال وهو ما يفرض عليهم العمل ضمن الجماعة و يحقق لهم التفاعل فيما بينهم تبادل المعلومات من خلال الحديث المتبادل حول الامور التي تخص العمل وكذلك التشابه في الطموحات و الآمال والرغبات مما يساهم في تحقيق تعاون فعال بينهم مما يؤدي الى القضاء على الملل والتوتر والقلق والفروق الفردية ،وتليها انجاز الاعمال الموكلة اليهم بشكل المطلوب منهم مما يرفع من روحهم المعنوية ويزيد من الرضا الوظيفي و انتمائهم للمؤسسة ، لذا فهم يفضلون العمل شكل فرق متجانسة متعاونة ومتكاملة مع بعضهم البعض وتوحيد جهودهم وبالتالي تحقيق اهدافهم واهداف المؤسسة، ويليهما الاتصال لغرض تبادل النقاش من أجل النزاع والمشكل في العمل نجد فئات عون تنفيذ تعتبر ادنى فئات السوسيومهنية بحكم المستوى الذي تجد في بعض

الاحيان صعوبة في حل نزاع او مشكل يصادفها بسبب حرمان من مختلف الامتيازات والخدمات فهو يستشير زملائه الذين يثق فيهم ويأخذ برأيهم بعين الاعتبار لكي يستطيعون

الوصول الى الاسباب المؤدية الى النزاع والمشكل في العمل بغاية الاستمرار فيها لاستجابات لمطالبهم او تقادي المشكل والنزاع الذي يؤدي في الاخير الى ظهور الصراعات وتفاقم المشاكل، ويليها كذلك الاتصال لغرض النقاش من أجل أمور لا تخص العمل لدى فئات الاطارات خاصة النساء الذين يملن الى نفس المنطقة ووجود صلات شخصية ببعضهم البعض ويتميزون بنفس الثقافة ويتالي يحاولون النقاش مع زميلاتهن من نفس منطقتهن حول امورهن منها حياتهم الشخصية او تبادل الاخبار و أمور اخرى لترفيه عن أنفسهم .

الجدول رقم (55): يوضح دور الاتصال داخل مؤسسة في تعزيز الالتزام والانتماء لها

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 52% من اجابات

المجموع		الاطار		عون التحكم		عون تنفيذ		المركز الوظيفي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
52	78	76,4	55	29,9	20	27,3	3	يؤدي الاتصال داخل مؤسستكم الى تعزيز والالتزام والانتماء لها
48	72	23,6	17	70,1	47	72,7	8	نعم
100	150	100	72	100	67	100	11	لا
								المجموع

أغلب المبحوثين يرون ان الاتصال داخل المؤسسة يؤدي الى تعزيز الالتزام والانتماء لها ، ونجد في هذه الفئة نسبة 76,4 % من فئة الاطارات مقابل نسبة 29,9 % من فئة العون التحكم، وتليها نسبة 27,3% من فئة عون تنفيذ، في حين نجد نسبة 48% من اجابات المبحوثين الذين يرون ان الاتصال داخل المؤسسة لا يؤدي الى تعزيز الالتزام والانتماء لها ،ونجد في هذه الفئة منها 72,7% من فئة عون تنفيذ ، مقابل نسبة 70,1% من عون تحكم ، وتليها نسبة 23,6% من فئة الاطارات.

وبما أن معامل التوافق يساوي 0.45+ وهي تقع في المجال من] 0.4 الى أقل من 0.7[فان هناك ارتباط طردى متوسط بين متغيري الدراسة.

و نستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول سابق المتضمن الاتصال داخل المؤسسة يؤدي الى تعزيز الالتزام والانتماء حسب المركز الوظيفي ان غالبية أفراد العينة يرون ان الاتصال داخل المؤسسة يؤدي الى الالتزام والانتماء لها وذلك من خلال التنوع في الوسائل الاتصالية التي تتناسب مع ظروف المحيط

المهني فكلما كانت طرق الاتصال تسمح وتسهل مرور ونقل المعلومات والبيانات اللازمة بكل متطلبات وحاجيات وظائفهم كلما أدى ذلك إلى تعزيز التزامهم وانتمائهم للمؤسسة ،حيث نجدها تعتمد على الانترنت من خلال الشبكة العنكبوتية عبر برنامج يسمى OUTLOOK الذي تطرقنا اليه في جدول سابقا والذي يساهم في اصال وتزويد بأقل سرعة ممكنة خاصة فئات الاطارات التي في الغالب تستعمله نظرا للدراية بكيفية استخدامه، و للدور والمكانة التي تحتلها في المؤسسة والتي تتطلب معرفتهم بمعلومات اللازمة عن مسؤولياتهم والقرارات والمشاكل التي تعاني منها المؤسسة بكل مصداقية وشفافية مما ينعكس ايجابا على التأثير في تسهيل أداء مهامهم وواجباتهم والتحكم فيه و اجراءات تنفيذ العمل المطلوب منهم انجازه و تمكينهم من اتخاذ القرارات المناسبة بدون تردد نتيجة تعرفهم عن مشكلة وتحديد عوامل القرار وتنفيذ وتقييم القرار والنتائج وبالتالي يساهم في كسب ثقتهم نحو تحسين مستوى ادائهم وتحقيق اهداف المؤسسة التي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي كميما ونوعيا، ومنه نجد ان مديرية الصيانة تسعى دائما الى لكسب اطاراتها من خلال الاتصالات الحديثة وذلك لتوضيح طبيعة ادوارهم المهمة وخاصة انهم الفئة التي تحتل الوساطة بحكم انها تشرف على كلتا الفئتين التحكم و التنفيذ وذلك من خلال تسهيل عملية التوجيه والإشراف عليهم بهدف تعزيز التزامهم وانتمائهم للمؤسسة من خلال شعورهم بارتفاع روحهم المعنوية مما ينعكس على تعزيز شعورهم برضاهم واستقرارهم الوظيفي بالمؤسسة وبالتالي تحقيق مردودية مرتفعة ،ومن جهة اخرى نجد كذلك الذين يرون ان الاتصال داخل المؤسسة لم يساهم في تعزيز التزامهم وانتمائهم للمؤسسة عل الرغم من انها تعتمد في قنوات الاتصال على الوسائل الحديثة فإنها كذلك لم تتخلى عن الوسائل التقليدية فهي مزجت بين الوسيلتين لكي تتوافق مع مختلف المستويات التعليمية لعمالها ولكي يحصلون على تغذية عكسية للعملية الاتصالية إلا اننا نجد فئات التنفيذ والتحكم الذين يشعرون بعدم التزامهم وانتمائهم للمؤسسة وذلك بسبب الصعوبات والمعوقات التي اخلت بوظيفة الاتصال باعتباره أهم نسق و حلقة ربط لعملية التبادل والتفاعل بين الانساق داخل التنظيم من اجل استقراره و ابقائه ، والذي يتطلب بدوره جميع

الاتصالات الرسمية والغير الرسمية إلا أن تفضيل اتصال على آخر من قبل الادارة كوسيلة لتنفيذ الاوامر والتعليمات الى العمال لإنجاز العمل المطلوب منهم وتجاهل الاتصال بين جماعات العمل التي تلبي حاجات خاصة أفراد المستويات الدنيا فيؤدي الى الحد من فاعلية وعدم نجاح فعالية الاتصال والذي يؤثر على الانساق الفرعية الاخرى واختلال التوازن مما يولد لديهم اثار سلبية نتيجة لشعورهم بالاغتراب وعدم تلبية حاجاتهم خاصة المهنية وتحقيق الاندماج مع جو الملائم للعمل مما يظهر بعض السلوكات الغير مرغوبة كالتغيب وضعف مستوى الاداء لإنجاز العمل وعدم الاهتمام و الاهمال واللامبالاة وعدم الانضباط الوظيفي والتكاسل والتهاون وعدم المحافظة على صيانة الآلات من وقوعها في اعطال و التي تؤثر على سلامة نقل المنتج مما يؤثر على اهداف المؤسسة وعلى انخفاض صادرات مخرجاتها.

جدول رقم (56): يوضح وصول المعلومات من قبل الادارة حول المستجدات التي تخص التنمية والتطوير المسار الوظيفي حسب الاقدمية

المجموع		11 فأكثر		10-6		5-1		الأقدمية وصول معلومات من قبل الادارة حول تنمية وتطوير المسار الوظيفي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
43,3	65	67,6	48	23, 4	15	13,3	2	نعم
56 ,7	85	32,4	23	76 ,6	49	86 ,7	13	لا
100	150	100	71	100	64	100	15	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 56,7% من اجابات المبحوثين أكدت عدم وصول معلومات من قبل الادارة حول تنمية وتطوير مساهم الوظيفي حسب الأقدمية ، حيث نجد أن 86,7 % تمثلها فئة الأقدمية 5-1 سنة وتقابلها نسبة 76,6% تمثلها فئة الأقدمية 10-6 سنة وتليها نسبة 32,4% تمثلها فئة الاقدمية 11 سنة فأكثر ، في حين نجد نسبة 43, 3% من اجابات المبحوثين أكدت وصول معلومات من قبل الادارة حول تنمية وتطوير مساهم الوظيفي حيث نجد نسبة 67,6% من فئة الأقدمية 11 سنة فأكثر مقابل نسبة 23,4 % من فئة الاقدمية 10-6 سنة ، وتليها نسبة 13,3% تمثلها فئة الأقدمية 5-1 سنة.

بما أن معامل التوافق يساوي +0.41 وهي تقع في المجال من [0.4 إلى أقل من 0.7] فان هناك ارتباط طردى متوسط بين متغيري الدراسة

و نستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول السابق و الذي يوضح وصول المعلومات من قبل الادارة حول المستجدات التي تخص التنمية والتطوير المسار الوظيفي حسب الاقدمية، ان غالبية أفراد العينة لا يؤكدون وصول

معلومات من قبل الادارة بمختلف الطرق والوسائل بغرض لإعلامهم حول تنمية تطوير مساهم المتمثلة في اعلاهم بإجراءات تدريبهم وتقييمهم وترقيتهم على الرغم من ان جميع المعلومات التي تقدمها الادارة تتميز برسمية بمصادقية، فنجد المبحوثين الجدد والذين يعلمون بالمؤسسة مدة خمسة سنوات فقط فهي حديثة التوظيف ، هي لا تصلها معلومات من قبل الادارة حول مستجدات مساهم الوظيفي لان المؤسسة تولي بإعلامهم بأمر وكذا ذلك نقص لوسيلة الاعلانات بمؤسسة المخصصة لها مما يدل على عدم الاهتمام بتطوير وتنمية مساهم الوظيفي أو اعتبارها من الامور السرية والتي مما يؤدي بهم الى انه يوجد الجمود الوظيفي في مختلف المناصب وعدم تساوي الفرص لاستفادة منها كافة جميع العاملين ،وقد ينعكس أثره على تغير سلوكهم نحو دافعهم للعمل بشكل سلبي ،مما يدل هذا على نقص الاتصال بين الادارة وهذه الفئة وصعوبة تلقي معلومات المتعلقة بتسيير حياتهم الوظيفية والتي لم تهتم بتزويدهم جميع المعلومات لكي يتمكنوا من التعرف على المعايير والشروط المطبقة والمطلوبة في التطوير وتنمية مساهم الوظيفي من اجل ذلك تم وضعها من قبل مديرية الصيانة بهدف توضيح قنوات وعملية اختيار العمال الذين يستحقون الترقية وتحديد خطوط المسارات التي يتم التدرج والتقدم المحتملة في المناصب الموجودة والمتاحة في الهيكل الوظيفي خلال مسيرتهم في العمل وكيفية الاستفادة منها في المستقبل ، وبالتالي تلجأ الى قنوات اتصال اخرى للحصول على المعلومات سواء من زملاء العمل او المشرف المباشر، او الحصول عليها من خلال الوسائل المكتوبة عن طريق المجالات التي تصدرها المؤسسة والمخصصة لتسيير الموارد البشرية أو بواسطة الاطلاع على قانون العمل المطبقة بالمؤسسة لكي يوضح لهم كيفية تنظيم وتسيير مساهم الوظيفي وكذلك الحقوق والواجبات المفروضة عليهم ومن جهة نجد ان وصول المعلومات من قبل الادارة حول المستجدات التي تخص التنمية وتطوير المسار الوظيفي ،حيث نجد ان المبحوثين ذوي الخبرة التي تفوق 11 سنة فما فوق يؤكدون على وصول معلومات من قبل الادارة طوال مشوارهم الوظيفي بالمؤسسة وهذا ما يدل عدم اعتمادهم على طرق اخرى توضح وتطلعهم على كل المستجدات

المتعلقة بتنمية وتطوير المسار الوظيفي، ولأن غالبيتهم يحتلون مناصب ومراكز عليا ذات مسؤوليات المتمثلين في رؤساء المصالح والدوائر، فهي موجودة في الادارة أو قريبة منها وعلى اتصال مباشر ومستمر وكما انها تشارك في اتخاذ القرارات الإدارية وتستشيرهم بكل ما يخص المسار الوظيفي لجميع العاملين على علم بكل ما يتم الاعلان عنه، وهذا ماساهم في ارتفاع مستوى ثقتهم بالمؤسسة و اقناعهم بكل تقدم حققوه من خلال مسيرته الوظيفية وتحقيق توافق مع متطلبات مناصبهم ، لذا يجب على الاتصال في المؤسسة أن يشرح ويفسر، ويقنع ويحفز، كما يجب أن يرد على الأسئلة الحساسة من خلال شرحه للعاملين ليس فقط استراتيجية المؤسسة، ولكن أيضا نتائجها على وظائفهم و افاقهم المستقبلية المتعلقة بالوظيفة"¹، ومنه نستنتج انه كلما ساهم الاتصال في تطوير المؤسسة كلما ساهم في تطوير وتنمية المسار الوظيفي.

¹ جان مارك لوغال، ترجمة العميد الركن نبيل جواد . إدارة الموارد البشرية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ط1، 2008، ص ص 154،155

الجدول رقم (57): يوضح رأي المبحوثين عن مستقبلهم الوظيفي حسب الهدف من الاتصال في المؤسسة

المجموع		يحدد الاعمال المطلوب منك		نقل انشغالات العمال		يفسر الاوامر والقرارات من أجل انجاز المهام		الهدف من الاتصال
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	يرون مستقبلهم الوظيفي
59,3	98	40	18	100	18	60,9	53	ايجابي
40,7	61	60	27	-	-	39,1	34	سلبي
100	150	100	45	100	18	100	87	المجموع

حسب الشواهد الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 59,3% من اجابات المبحوثين الذين يرون أن مستقبلهم الوظيفي ايجابي من خلال الهدف من الاتصال الممارس بالمؤسسة حيث نجد أن نسبة 100% تمثلها نقل انشغالات العمال مقابل نسبة 60,9% تمثلها تفسير الاوامر والقرارات من أجل انجاز المهام ،وتليها نسبة 40% لتحديد الأعمال المطلوب منهم في حين نسبة 40,7% من اجابات المبحوثين الذين يرون أن مستقبلهم سلبي من خلال الهدف من الاتصال الممارس بالمؤسسة، حيث نجد نسبة 60% لتحديد الاعمال المطلوب منهم ، مقابل نسبة 39,1% تمثلها تفسير الاوامر والقرارات.

وبما أن معامل التوافق يساوي +0.32 وهي تقع في المجال من [صفر إلى أقل من 0.4] فان هناك ارتباط طردى ضعيف بين متغيري الدراسة.

ونستخلص من خلال نتائج التحليل الاحصائي في الجدول السابق و المتضمن رأي المبحوثين عن مستقبلهم الوظيفي حسب الهدف من الاتصال في المؤسسة، ان هدف الاتصال الممارس بالمؤسسة لنقل انشغالات العمال ، حيث انه كلما كان المستقبل الوظيفي بالنسبة للعمال ايجابي، لان الاهتمام بانشغالات العامل وتبادل النقاش وفتح باب الحوار حول طلباتهم كلما كان بإمكانية الوصول الى المناصب المحتملة والشاغرة واستجابة لهم من خلال اعطائهم معلومات حول وجود مناصب في المستقبل ومساعدتهم في كيفية الاستفادة منها لما لها لهم دور ايجابي خاصة في حالات الاستماع لهم لفهم لمتطلباتهم و الحاجات لتفادي الوقوع في المشاكل وعدم رضاهم عن المعايير المطبقة في تسيير مساهم الوظيفي والأخذ برأيهم ومقترحاتهم واستشارتهم ومشاركتهم في المعلومات التي يقدمونها بأمور حياتهم الوظيفية لاتخاذ اجراءات موضوعية ومعرفة مدى تقدمهم في أدائهم الحالي من خلال معرفة نتائج تقييم و رغبتهم في الترقية مما يجعلهم مطمئنين على مستقبلهم الوظيفي وتحقيق طموحاتهم مما تزيد من ثقتهم للمؤسسة وتحسين ادائهم في للعمل وتساهم في الفعالية التنظيمية ،"لكن في الحقيقة نرى ان طلبات الاشخاص المعنيين قلما تشرح بوضوح ،وتتال نصيبا كافيا من الاهتمام فعلى سبيل المثال عامل يشتغل بالمؤسسة عشرين عاما ،يظل أحيانا في نفس منصبه لكن لا أحد يعلم ما هي رغبته ؟إلى ين يريد أن يتجه في مساره الوظيفي ؟ ماذا يريد أن يفعل ؟أو أن يقدم للمؤسسة ،لذا يمكن استخدام الاتصال طيلة الحياة العملية ،للنهوض بالمستوى المعرفي للأفراد ومساعدتهم على الارتقاء والتطور والارتقاء والتطور للوصول الى النضج الوظيفي"¹ و لذا نجد من جهة اخرى الذين يرون أن مستقبلهم سلبي من خلال الهدف من الاتصال الممارس بالمؤسسة لتحديد الاعمال المطلوبة ولكن نجد هذا غير كافي مع مرحلة بداية مساهم الوظيفي لأنهم يعتبرون ان الاتصال ليس مجرد تحديد ما يجب القيام به وهذا يعتبر من المعوقات التي تنقص من وظيفة الاتصال

¹ باية بووزة ،دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 19 ،العدد 2 ، 2013، ص 242.

التي كانت محصورة فقط في تحديد الاعمال المطلوبة منهم دون التطرق الى الاهتمام بمطالبهم وحاجاتهم وعدم توضيح المعايير والأسس الحصول على الامتيازات الحوافز الموجودة بالمؤسسة من الترقية والأجور والعلوات والمكافآت وبغرض اشباع حاجياته من وراء القيام بالعمل ولكن الهدف الاساسي لا بد ان يكون في توفير معلومات متجددة لمساعدتهم في توجيه ميولاتهم واتجاهاتهم بهدف تحقيق توافق بين اهتماماته وطموحاته المستقبلية وتوضيح المسارات الوظيفية الموجودة في المؤسسة بوجود فرص وظيفية جديدة متاحة لهم في المستقبل والتي تؤدي بهم الى اول حاجة يسعون اليها وهي استقرار وظيفي ولكي لا يفكر في البحث عن مؤسسة اخرى لتحقيق أهدافه المستقبلية ايجابية تتناسب مع تطلعاتهم الوظيفية.

ثانيا :نتائج الفرضية الرابعة :

لقد توصلنا من خلال البيانات الميدانية للفرضية الجزئية الرابعة والتي كان نصها كالاتي :

▪ **تساهم عملية الاتصال التنظيمي الفعال خلال المسار الوظيفي في تعزيز الولاء الافراد**

▪ توصلنا الى أن الوسيلة الاكثر استعمالا لتسهيل العملية الاتصالية هو البريد الالكتروني، وتختلف استعمال الوسائل الاتصال باختلاف الفئات السوسيو مهنية حيث وجدنا ان الاطارات تستعمل بكثرة هذه الوسيلة ويرجع كذلك لأن مديرية الصيانة بالأغواط من بين المؤسسات الاقتصادية التي قامت بتحديث وسائل الاتصال وذلك بتوفير شبكة الانترنت لمسايرة التغير التكنولوجي في الوقتنا الحاضر وذلك باستعمال الوسيلة المستعملة لتسهيل عملية اتصالية خلال مسارهم الوظيفي هي عن طريق الوسيلة الالكترونية المتمثلة في البريد الالكتروني الذي يعتبر من بين أفضل الخدمات التي وفرتها الانترنت وهو البرنامج الموجود في الحاسوب وهذا من خلال ملاحظتنا خلال زيارتنا الميدانية .

■ وتوصلنا كذلك الى ان الهدف الرئيسي للاتصال الممارس بمؤسسة بكل أنواعه فإنه يفسر الاوامر والقرارات من اجل انجاز المهام حيث يتم اعلان عن إي قرارات تخص العمال عبر برنامج يسمى OUTLOOK يشبه الإيميل وهو موجود بيه جميع المعلومات المتعلقة بالإنجاز الاعمال وهو مزود بتاريخ والوقت تبادل الرسائل، وتكون جميع المعلومات محفوظة فيها حيث بمقدرتهم الرجوع الى تلك الرسائل لأن هذا البرنامج مزود بأرشفة.

■ وتوصلنا كذلك الى أن غالبية الأفراد يعتقدون ان الاتصال المباشر بالإدارة هو المصدر المفضل للحصول على المعلومات، حيث وجدنا ان كلما تزيد سنوات الخبرة كلما زاد تفضيل العاملين الاتصال المباشر بالإدارة للحصول على المعلومات خاصة لدى فئات السن 50 فما فوق ففي هذه المرحلة يرون ان الاتصال المباشر بالإدارة هو المصدر المفضل للحصول على المعلومات الرسمية بجميع أنواعها فهم على اتصال دائم بالإدارة بحكم المراكز التي يتقلدونها ولأن مديرية الصيانة كانت حريص على تبليغهم بمعلومات بكل مصداقية من اجل تطبيق جميع الامور والمراسلات والقرارات وتعليمات خاصة المتعلقة بتنمية وتطوير لمساهم الوظيفي .

توصلنا كذلك الى أن الاتصال الممارسة داخل المؤسسة تميز بكفاية ويرجع الفضل الى الاستراتيجية التي عرفتها مؤسسة سوناطراك في عصرنة عملية الاتصال التي كانت سابقا تعتمد على طرق تقليدية التي نتج عنها عملية تبادل المعلومات ببطيء وعدم وصولها في وقتها مما أثرت على سير العمل ، لكن في غالب الاحيان غير كافي نظرا لعدم توزيعها بعدالة وهذا ما يبين لنا ان المعلومة تقدم لهم على اساس اعتبارات شخصية المحسوبية فيما بينهم وعدم تميزها بشرط الأمانة وتفشي ظاهرة احتكار المعلومات لأنفسهم وعدم اعطائهم للجميع بتفاصيل المهمة التي تقلل من انجاز الاعمال مما يؤثر على فعالية عملية الاتصال ، فقد يحاول البعض احتكار المعلومات باعتبارها مصدرا للسلطة ، وهذا ما يطلق عليه

ميشال كروزي استراتيجية الفاعلين في المؤسسة، وبالسبب كذلك عدم وصول المعلومات في وقتها فهذا ما يؤثر على سير العمل، خاصة في حالة انجاز عمل بسرعة وبأقل وقت خاصة في بعض حالات التي لا تحتل التأخير وخاصة ولم تصلهم معلومات ويسبب تفضيل الوسائل الاتصال التقليدية من طرف العاملين الذين ينقصهم التكوين المخصصة في كيفية استخدام الوسائل الالكترونية .

■ توصلنا كذلك الى ان هناك تنوع في استعمال الاتصالات بمديرية على رغم من الاستعمال الاتصال الرسمية والكترونية فان هناك اتصال كذلك اتصالات الجماعات الغير الرسمية الذي نشأ نتيجة وجود العلاقات الانسانية والاجتماعية بين العاملين حيث لها اهمية كبيرة في تحقيق اهدافها ولكن بشرط ان لا تكون تعمل على نشر الشائعات وتشويه المعلومات لكي لا تلحق بضرر على المؤسسة ولكي يكون هناك توازن بين النوعين من الاتصال ومن اغراضها تبادل النقاش من أجل أمور تخص العمل ومعالجة بعض النقص الموجود في طريقة انجاز العمل.

■ توصلنا كذلك الى أن الاتصال داخل المؤسسة يؤدي الى الالتزام والانتماء لها وذلك من خلال التنوع في الوسائل الاتصال التي تسمح وتسهل مرور ونقل المعلومات والبيانات اللازمة لمتطلبات وحاجيات وظائفهم التي تؤدي بذلك إلى تعزيز التزامهم وانتمائهم للمؤسسة، حيث نجدها تعتمد على الانترنت من خلال الشبكة العنكبوتية عبر برنامج يسمى OUTLOOK والذي يساهم بشكل في اصال وتزويد بأقل سرعة ممكنة خاصة عند فئات الاطارات التي في غالب تستعمله نظرا للدراية بكيفية استخدامه، ولدور والمكانة التي تحتلها في مؤسسة التي تتطلب معرفتهم بمعلومات اللازمة عن مسؤولياتهم والقرارات والمشاكل التي تعاني منها المؤسسة بكل مصداقية وشفافية مما ينعكس ايجابا على تأثير في تسهيل أداء مهامهم وواجباتهم والتحكم فيه واجراءات انجاز العمل بأقل وقت ممكن .

■ توصلنا كذلك الى ان عدم وصول معلومات من قبل الادارة بمختلف الطرق والوسائل بغرض لإعلامهم حول تنمية تطوير مساهم المتمثلة في اعلاهم بإجراءات تدريبهم وتقييمهم وترقيتهم على الرغم من ان جميع المعلومات التي تقدمها الادارة تتميز بالرسمية و المصادقية ،خاصة لذوي الفئات الحديثة فهي لا تصلها معلومات من قبل الادارة حول مستجدات مساهم الوظيفي لان المؤسسة تولي بإعلامهم بأمور وكذلك نقص لوسيلة الاعلانات بمؤسسة المخصصة لها مما يدل على عدم الاهتمام بتزويدهم بمعلومات تخص تطوير وتنمية مساهم الوظيفي واعتبارها من الامور السرية والتي مما يؤدي بهم الى انه يوجد الجمود الوظيفي في مختلف مناصب وعدم تساوي الفرص الاستفادة منها لكافة جميع العاملين ،وقد ينعكس أثره على تغير سلوكهم نحو دافعتهم للعمل بشكل سلبي ،مما يدل هذا على نقص الاتصال بين الادارة وهذه الفئة وصعوبة تلقي معلومات المتعلقة بتسيير حياتهم.

■ توصلنا كذلك الى ان كلما كان هدف الاتصال الممارس بالمؤسسة لنقل انشغالات العمال كلما كان مستقبل الوظيفي بالنسبة للعمال ايجابي، لأن الاهتمام بانشغالات العامل تمكن المؤسسة من الوصول لحلول المشاكل التي تعرقل سير العمل واستجابة لهم من خلال اعطائهم معلومات حول وجود مناصب في المستقبل ومساعدتهم كيفية الاستفادة منها لما لها له دور ايجابي خاصة في الحالات الاستماع لهم لفهم لمتطلباتهم و الحاجات المناصب ولتقادي الوقوع في المشاكل وعدم رضاهم عن المعايير المطبقة في تسيير المساهم الوظيفي والأخذ برأيهم ومقترحاتهم واستشارتهم ومشاركتهم في المعلومات التي يقدمونها بأمور حياتهم الوظيفية لاتخاذ اجراءات موضوعية ومعرفة مدى تقدمهم في أدائهم الحالي من خلال معرفة نتائج تقييم و رغبتهم في الترقية مما يجعلهم مطمئنين على

مستقبلهم الوظيفي وتحقيق طموحاتهم مما تزيد من ثقتهم للمؤسسة وتحسين ادائهم في للعمل وتساهم في الفعالية التنظيمية .

- وعليه يمكن القول بان الفرضية الجزئية الرابعة للدراسة والقائل نصها:
- تساهم عملية الاتصال التنظيمي الفعال خلال المسار الوظيفي في تعزيز الولاء الافراد قد تحققت نسبيا.

استنتاج عام للدراسة

استنتاج عام للدراسة

الاستنتاج العام للدراسة :

نستنتج في الاخير ان كل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تتنافس من اجل البقاء وهذا ما يستوجب عليها تحقيق زيادة الانتاجية وتحسين مستوى اداء أعمالها الحالية والمستقبلية ، ولن يتحقق ذلك إلا بإعطاء أهمية للمورد البشري من خلال الاجراءات التسييرية بطرق عقلانية وعلمية لتضمن المؤسسة فعالية عالية، وعليه كانت نتائج دراستنا لمؤسسة الصيانة التابعة لسوناطراك حول تسيير المسار الوظيفي لعماله وتحاول قدر الامكان التقرب من سلوكيات العاملين بالمؤسسة لمعرفة مدى تأثيرها على الفعالية التنظيمية، وبالتالي توصلنا الى ان المؤسسة محل الدراسة تولي مكانة معتبر للقوة العاملة على مستواها الداخلي وكذلك على المستوى الخارجي وتديم المجالات الاخرى والتقليل من نسبة البطالة ،وعليه فإنها من بين أهم المؤسسات الفاعلة في سوق العمل من اجل التقدم والتطور للمورد البشري وخصوصا فيما يتعلق بتسيير المسار الوظيفي ،فهناك عدة مراحل يمر بها العامل داخل المؤسسة خلال حياته الوظيفية ،حيث وجدنا أن في اول مرحلة تفضل توظيف أفضل الكفاءات الوطنية المتخصصة الموجودة داخليا أو خارجيا لسد احتياجاتها اللازمة لتفادي الوقوع في الدوران الوظيفي والغرض من ذلك تحقيق التلاؤم بين متطلبات الوظيفة وخصائص ومواصفات العامل لنجاح ذلك لا بد من اعتمادها على معايير موضوعية وعقلانية وخضوعهم لفترة التريص لمعرفة المهارات والقدرات التي تمكنه من اندماج في المؤسسة و قياس كذلك مدى معارفهم لمهاراتهم ومستوى الاداء وأثناء اجتيازهم كذلك الاختيار في مرحلة التجريبية أثبتوا الجدارة في قدراتهم ومؤهلاتهم و لقيامهم بمتطلبات مناصب أعمالهم وهذا ما يثبت لنا أثناء اختيارها لعمالها كان على أساس صحيح لتحقيق اختيار الفرد المناسب في المكان المناسب والابتعاد عن أمور تشكك من مصداقيتها وعدالتها ومساواتها

استنتاج عام للدراسة

وعلى الرغم من هذا إلا انه يوجد بعض الاحيان خضوعها للمحسوبية والوساطة والمحاباة ولكن بنسبة قليلة.

• كما استنتجنا كذلك ان التدريب من اولويات مؤسسة لتنمية المسار الوظيفي ،حيث ان هناك تكافئ الفرص من ناحية الاستفادة منها بغرض تطوير ورفع مهارات العاملين وقدراتهم بهدف تحسين أداءهم من جهة وزيادة كمية ونوعية الانتاج وقدرتها على تحقيق الفعالية بالمؤسسة، وهذا يتطلب وجود مراكز التكوين متخصصة الموجودة داخل الوطن وموزعة هذه المراكز في المناطق التالية (بومرداس وحاسي مسعود و أرزيو و سكيكدة) واعتمادها على الاسلوب النظري والتطبيقي معا ويرجع ذلك الى طبيعة نشاط المؤسسة ونوعية الاحتياجات لإنجاز مهام وواجبات المنصب ،و الاسباب التي جعلتهم يخضعون لتلك الدورات التي تتناسب مع مراحل و سن العاملين نتيجة لتسيير مسارهم الوظيفي ،ونظرا لمعرفة المؤسسة لاحتياجات عاملها ساهم ذلك في توافق الاهداف المرجوة من الدورات التدريبية ، ويدل اقتناع العاملين بالمؤسسة بنتائج تقييم الاداء انها كانت بأسس موضوعية ودقيقة والتي كانت سبب في خضوعهم للتدريب لتزويدهم بمعلومات عن مدى كفاءاتهم بغرض التعرف على القصور الموجود في الأداء ، وسخرت جميع الامكانيات من أجل نجاح عملية التدريب من أول مرحلة بداية مسارهم الوظيفي الى غاية نهايته ومنها اختيار أفضل المدربين الذين تتوفر فيهم جميع الصفات والشروط اللازمة ذات مستوى عالي في مختلف التخصصات لمسايرة التكنولوجيا المتطورة والقدرة على التكيف مع التغيرات وذلك باستعمالهم كل الطرق المناسبة والتقنيات الحديثة مما يزيد من ولائهم و اتقانهم للعمل والتفادي الوقوع في الحوادث العمل.

• كما توصلنا كذلك من خلال دراسة الميدانية ان الترقية المهنية من بين الحوافز التي تقدمها المؤسسة للعامل كتشجيع على ما بذله وكمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها من فعالية وميزة تنافسية ،ولكن حسب ما لاحظناه انه غالبا ما تكون الاستفادة مرة واحدة نظرا لتمتعها بامتيازات معتبرة ، وعدم الاستفادة منها أصلا

استنتاج عام للدراسة

ويرجع ذلك الى عدة أسباب تعرقل من تطبيقها والمتمثلة في توفر شرط الاقدمية أو عدم ربط التدريب بالاستفادة من الترقية مستقبلا مما يجعلها محدودة على حساب فئة اخرى، وهذا ما يؤدي الى شعورهم بتحيز وعدم الرضا وانخفاض روح المعنوية لاحظنا كذلك ان هناك تباين في الرغبة في الاستمرار والقضاء بمؤسسة وذلك من خلال الاجراءات المعتمد في عملية الترقية كانت في صالح الفئات الاقدمية الذين حققوا جميع طموحاتهم وحاجياتهم مما جعلهم اكثر تمسك ببقاء والاستقرار وزيادة احساسهم بالولاء التنظيمي ومنه تحقيق فعالية تنظيمية، والعكس صحيح.

• ومن خلال بحثنا اتضح لنا كذلك ان مؤسسة سوناپراك عرفت عصرنة من خلال التنوع في الوسائل الاتصال واعتمادها على الانترنت من خلال الشبكة العنكبوتية عبر برنامج يسمى OUTLOOK والذي يساهم بشكل في اىصال وتزويد بأقل سرعة ويفسر الاوامر والقرارات من اجل انجاز المهام على رغم من وجود هذه المزايا إلا ان عدم وصول معلومات عن مستجدات مساهم الوظيفي من اجراءات تدريبهم وتقييمهم وترقيتهم، لأننا لاحظنا ان الفئات التي وظفت حديثا تعاني من هذا الامر ، واذا كان هدف الاتصال الممارس بالمؤسسة لنقل انشغالات العمال كان المستقبل الوظيفي بالنسبة للعمال ايجابي، ولكي تستطيع المؤسسة اعطائهم الحلول للمشاكل التي تعرقل سير العمل واستجابة لهم من خلال تزويدهم بمعلومات حول وجود مناصب في المستقبل ومساعدتهم على كيفية الاستفادة منها.

الخاصة

الخاتمة

وفي الاخير يمكن القول ان تسيير المسار الوظيفي يعتبر من اهم الوظائف التي تهدف الى تحقيق التوافق بين قدرات ومؤهلات ورغبات الافراد والمناصب التي يشغلونها،وفقا لاحتياجات التنظيم وهو الهدف تسعى اليه أي مؤسسة الى إعطائه أهمية بالغة لان من خلاله يتم حصولها على افراد مناسبين والتي تساعد المؤسسة في تطوير مستقبلهم ومسارهم الوظيفي من خلال نجاحها في عملية اختيارهم لحياة الوظيفية أفضل وأنسب لهم، فنجد ان موضوع المسار الوظيفي من المواضيع الادارية التي نالت اهتمام كبيرا من قبل المؤسسات في السنوات الاخيرة،لما له فوائد عديدة لكل من الفرد والمؤسسة وذلك من خلال تمكن من تحسين الاداء الوظيفي وتقليل دوران العمل ورفع من مستوى رضاهم وجعلهم أكثر ولاء ومساهمة في الفعالية التنظيمية ، وانطلاقا مما سبق وبعد عرضنا لمعطيات ومحتوى الدراسة بجانبها النظري و الميداني حول تسيير المسار الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية ،تمكنا من ابراز الدور الفعال الذي قامت بيه المؤسسة الاقتصادية سوناطراك في تطوير كل المجالات الاقتصادية و الاجتماعية والثقافية ، وذلك من خلال نجاحها في الحفاظ على حصتها في السوق العالمية والمحلية وذلك من خلال اعتمادها أكثر بكفاءات المتخصصة على مستوى الوطن وخاصة في وقتنا الحالي حيث تسعى الى ترغيبهم في البقاء لمدة أطول في المؤسسة ،ولكن بشرط ان تكون جميع مراحل حياتهم الوظيفية المبنية على قواعد وشروط سليمة وصحيحة ،وبالتالي فانه و من خلال هذه الدراسة قد حاولنا فيها قدر الامكان توضيح مدى الوعي والاهتمام مؤسسة الصيانة التابعة لسوناطراك بمورد البشري انطلاقا من تعيينهم الى غاية تقاعدهم ، فهي مطالبة بإتباع الأساليب والإجراءات الناجعة لتحسين مسار الوظيفي وبالتالي مساهمة في زيادة فعالية التنظيمية بموضوعية وعقلانية لجميع مراحل المسار الوظيفي بداية من مرحلة عملية

الخاتمة

التوظيف والحصول على افضل الكفاءات بغرض الوصول الى توافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات لتحقيق الهدف من ذلك مكلما وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كلما زادت رغبته للعمل ، وتليها عملية التدريب تبين لنا أن كلما كان هنالك تكافؤ الفرص الاستفادة منها كلما أدى زيادة معارفهم وقدراتهم لإنجاز المهام الموكلة لديهم ،وتسعى دائما كذلك للمحافظة على عمالها وذلك من خلال ضمان رضاهم الوظيفي وذلك من خلال الحوافز المتمثلة في الاستفادة من الترقية المهنية ولكن بتوفر شروط لكي يستطيعوا الاستفادة منها وهذا ما يؤدي الى محدودية فرص الاستفادة والتي تقلل من تلبية احتياجاتهم ورغباتهم المستقبلية وتليها عملية الاتصال الممارس بهدف التسيير مختلف المهام ومتابعة والمتابعة المهنية وتطوير وتنمية مساهم الوظيفي مما يدفعهم الى تعزيز انتمائهم وولائهم للمنظمة .

ومنه يمكن القول ان مؤسسة سوناطراك من بين أهم المؤسسات الجزائرية التي استطاعت مواجهة منافسة المؤسسات الاخرى و المحافظة على مكانتها في الاقتصاد الوطني والدولي واحتلال أفضل وأحسن المراتب ، وتحقيق ارتفاع في الأرباح ومعدل الانتاج وحصولها على شهادة الإيزو ،وذلك من خلال الاليات والاجراءات المثلى لاستغلال و تسيير المسار الوظيفي بطرق علمية وفعالة والاحتفاظ بمواردها البشرية ذات الكفاءات والمؤهلات العالية واعتبارها الشريك اجتماعي الذي تعتمد عليه المؤسسة لتحقيق فعاليتها وأهدافها المحددة، ومن بين أولويات الاستراتيجيات الجديد الدالة على ذلك انه يوجد الاهتمام كبير بموارد البشرية في مساهم الوظيفي وذلك من خلال مشروع استراتيجية سوناطراك لأفاق 2030 والذي يركز على مجموعة من الاليات الحديثة والتي من بينها تحسين الظروف العمل و تطوير وتحفيز الموارد البشرية وتسخير جميع الامكانيات والتي تضمن من خلالها بقائهم ومحافظة عليهم وتحقيق أداء متميز بأقل وقت وتكلفة

الخاتمة

،فاتحين بذلك المجال أمام الدراسات اللاحقة لإمام بمواضيع المتعلقة بجميع جوانب المورد البشري بالمؤسسة مثل بحثنا هذا.

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

المراجع والمصادر:

- المراجع باللغة العربية:

1. -إبراهيم بدر الخالدي، معجم الإدارة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط 1
2011.
2. -إبراهيم عباس الحلاني، تنمية الموارد البشرية واستراتيجيات تنظيمها، دار الفكر العربي
القاهرة، 2012.
3. -إبراهيم عبد الباري، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي
والعشرون، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن، عمان، ط1، 2008.
4. -إبراهيم عبد الهادي المليجي، تنظيم المجتمع، مداخل نظرية ورؤية واقعية، المكتب
الجامعي الحديث الإسكندرية، 2001.
5. -إبراهيم لطفي طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، 2007.
6. -إبراهيم محمود عبد المقصود، حسن أحمد الشافعي، الموسوعة العلمية للإدارة الرياضية،
دار الوفاء لنديا لطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1، 2003.
7. -إحسان محمد الحسن، علم الاجتماع الاقتصادي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،
عمان، ط 1 2005.
8. -إحسان محمد حسن، النظريات الإجتماعية المعاصرة، دراسة تحليلية، دار وائل للنشر،
عمان، ط 2، 2010.
9. -أحمد جابر حسنين علي، الإدارة الفعالة للموارد البشرية دليل المدير المحترف،
المجموعة العربية للتدريب والنشر القاهرة، ط 1، 2014.
10. أحمد زكي بدوي، كمال مصطفى محمد. معجم مصطلحات القوى العاملة التخطيط
التممية مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 1984.
11. -أحمد زكي بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1978.
12. -أحمد صقر عاشور السلوك الإنساني في المنظمات، دار المعرفة الجامعية،
الإسكندرية، 2005.
13. -أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

14. -أحمد ماهر، سلسلة ابن مهارتك وتدريب كيف تبحث وتحصل على أفضل وظيفة دليلك العلمي في تخطيطك لمستقبلك الوظيفي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
15. -أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ط1، 2003.
16. -أحمد ماهر، الدليل العلمي في اختيار الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014.
17. -أحمد يوسف دودين، إدارة التغيير والتطوير التنظيمي، دار اليازوري عمان الاردن، 2012.
18. -أسامة خيربي، التميز التنظيمي، دار الولاية للنشر والتوزيع الاردن عمان، ط 1، 2014.
19. -اسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، الجزائر، ط2، 1999.
20. -السعيد مبروك إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية بالمكتبات الجامعية في عصر المعرفة، دار الوفاء لدنيا الطباعة و النشر، الاسكندرية ط1، 2014.
21. -السيد الحسني، علم إجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 1994.
22. -السيد الحسني، النظرية الاجتماعية ودراسة التنظيم، دار المعارف، القاهرة، ط2، 1977.
23. -أمل عبد العزيز، قاموس الأداء الشامل عربي عربي، هيئة الأبحاث والترجمة بالدار، ب ب ، ن ب ت.
24. -أمين ساعاتي، أصول علم الإدارة العامة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1997.
25. -بسيوني محمد البرادعي ، تنمية مهارات تخطيط الموارد البشرية، (دليل علمي)، إيتراك للنشر والتوزيع ، مصر ، ط 1 ، 2005.
26. -بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة الادارة الموارد البشرية، دار الولاية، عمان، ط1 ، 2009.
27. -بشير العلق، الإدارة الحديثة-نظريات ومفاهيم-، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
28. -بشير العلق، الاتصال في منظمات العامة، دار اليازوري العامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

29. -بشير عباس العلق، الإدارة (مبادئ وظائف تطبيقات)، الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع الجماهيرية العربية الليبية الشعبية الاشتراكية العظمى، ط1، 1425هـ.
30. -بشير هدي، الوجيز في شرح في قانون العمل علاقات العمل الفردية والجماعية، دار الريحانة للكتاب، الجزائر، ط2، 2003.
31. -بلال خلق السكارنة، تصميم البرامج التدريبية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
32. -بلقاسم سلاطنية، حسان الجيلاني، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون الجزائر، الكتاب الثاني، 2007.
33. -بلقاسم سلاطنية، اسماعيل قيرة ، التنظيم الحديث للمؤسسة التصور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع القاهرة، ط 1، 2008.
34. -بلقاسم سلاطنية وآخرون ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة -مدخل سوسيولوجي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2013.
35. -بودالي بن عون ، رمضان بين الدين والاقتصاد دراسة ميدانية، ب د ن، ب ب ن، 2014.
36. -بيان هاني حرب، مدخل إلى إدارة الأعمال، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
37. -جاري ديسلر، ترجمة: محمد سيد أحمد عبد المتعال، مرجعة عبد المحسن جودة، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ الرياض 2003 .
38. -جان مارك لوغال، ترجمة: العميد نبيل جواد، إدارة الموارد البشرية، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، لبنان ط1، 2008.
39. -جبارة عطية جبارة، الاتجاهات النظرية الحديثة في علم الاجتماع الصناعي، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، 2001.
40. -جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل للتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة في القرن الحادي والعشرون، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

41. - هشام حمدي رضا، تنمية وبناء نظم الموارد البشرية، دار الرياء للنشر والتوزيع ، الأردن ط 1 ، 2010.
42. وجيه محجوب، البحث العلمي ومناهجه، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2016.
43. - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، 2004.
44. - وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، منشورات قالمة، الجزائر، 2004.
45. - زاهد محمد ديري، إدارة الموارد البشرية، دار الثقافة، عمان، ط 1 ، 2011.
46. - زاهد محمد ديري، سعاد راغب الكسواني، إدارة العنصر البشري في منظمات الأعمال الحديثة، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط 1، 2009.
47. - زكريا الدوري، مبادئ إدارة الأعمال، دار اليازوري، الأردن، 2009.
48. - زيد منير عيوي ، اتجاهات الحديثة في المنظمات الادارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، الاردن ط 1، 2006.
49. - حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية القاهرة، 2002.
50. - 50- حسين أحمد الطراونة وآخرون، نظرية المنظمة دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط 1 2012.
51. - حسين بلعجوز، نظرية القرار مدخل إداري وكمي، مؤسسة الثقافة الجامعية، الأزارطة الاسكندرية، 2008.
52. - حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط 2، 2009.
53. - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط 1، 2006.
54. - حسين عبد الحميد أحمد رشوان، علم إجتماع التنظيم، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

55. -حسين عبد الحميد أحمد رشوان، الاتجاهات والنظريات العلمية-دراسة في علم الاجتماع العلم المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2015.
56. -حمد سليمان المشوخي، تقنيات ومناهج البحث العلمي، دار الفكر العربي، القاهرة، 2002.
57. -طارق طه، الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الازاريطه، 2008.
58. -طارق طه، التنظيم -النظرية الهياكل التطبيقات-، دار الفكر الجامعي، دار الازاريطه الاسكندرية، 2006.
59. -طاهر محمود الكلادة، تنمية وإدارة الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1، 2008.
60. -يسرى محمد أبو العلا، نظرية البترول بين التشريع والتطبيق في ضوء الواقع والمستقبل المأمول، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية ط 1، 2008.
61. -كامل بربر، الاتجاهات الحديثة في الإدارة وتحديات المديرين، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط2 2008.
62. -كامل محمد المغربي، الإدارة أصالة المبادئ ووظائف المنشأة مع حداثة تحديات القرن، دار الفكر عمان، ط2، 2015.
63. -كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، ط1، 1996.
64. -ماجد عبد المهدي مساعده، إدارة المنظمات (منظور كلي)، دار المسيرة، عمان، ط1، 2013.
65. -مايكل ارمسترونج: ترجمة إيناس الوكيل، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دليلك للعمل مجموعة النيل العربية، القاهرة ، ط 1، 2008.
66. -محمد أبو سمرة، الاتصال الإداري والإعلامي، دار أسامة، الاردن، ط 1، 2009.
67. -محمد اسماعيل بلال، مبادئ الإدارة بين النظرية والتطبيق، دار الجامعة الجديدة الاسكندرية، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

68. -محمد الصيرفي، هندرة الموارد البشرية، مؤسس حورس الدولية للنشر والتوزيع الإسكندرية ط1، 2006.
69. -محمد الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن ط 2006،1.
70. -محمد الغريب عبد الكريم، البحث العلمي التصميم والمناهج والاجراءات، المكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، ط2، ب ت.
71. -محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، دار الجنان للنشر والتوزيع عمان، ط 1 2014.
72. -محمد الفاتح محمود بشير المغربي، أصول الإدارة والتنظيم، دار الجنان للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
73. -محمد أنس قاسم جعفر، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثرها في فعالية الإدارة، دار النهضة العربية، القاهرة، 1973.
74. -محمد بهجت جاد الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، المكتب الجامعي الحديث، الأزاريطة اسكندرية، ط1، 1999.
75. -محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنظمة العالمية ، الدار الثقافية للنشر، القاهرة ط1، 2007.
76. -محمد حافظ حجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر الإسكندرية، ط 1، 2006.
77. -محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاب الله، الإدارة -علم وتطبيق -، دار المسيرة عمان، ط 1 2000.
78. -محمد رفعت عبد الوهاب، الإدارة العامة، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2008.
79. -محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير "التسيير والتنظيم والمنشأة" ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1995.

قائمة المصادر والمراجع

80. -محمد زويد العنبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع عمان، ط 1، 2010.
81. -محمد زويد العنبي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع عمان، ط 1، 2010.
82. -محمد سعيد أنور سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.
83. -محمد سمير أحمد ، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2009.
84. -محمد شفيق، أساليب البحث العلمي بين النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية 2005.
85. -محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الاردن، ط 1 2006.
86. -محمد عبد المعبود مرسي، علم الاجتماع عند تالكوت بارسونز بين نظريتي الفعل والنسق الاجتماعي، مكتبة العليقي الحديثة، السعودية، ط 1، 2001.
87. -محمد عبده حافظ، الرؤية التخطيطية للقوى العاملة، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، ط 1، 2011.
88. -محمد علي محمد، مجتمع المصنع - دراسة في الاجتماع التنظيمي، الهيئة المصرية العامة للكتاب 1975.
89. -محمد علي محمد، علم الاجتماع، دار المعرفة، مصر، ط 3، 2003.
90. -محمد عوض الترتوري ، أغادير عرفات جويحان، إدارة الجودة الشاملة في مؤسسات التعليم العالي والمكتبات ومراكز المعلومات، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط 1، 2006.
91. -محمد فريد الصحن، سعيد محمد مصري، إدارة الأعمال، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1998.
92. -محمد قاسم القريوتي، الوجيز في إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط 1، 2010.
93. -محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن عمان، ط 3 2008.

قائمة المصادر والمراجع

94. -محمد محسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان 2007.
95. -محمد محمد ابراهيم، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2009.
96. -محمد محمود الجوهري، علم الاجتماع الصناعي والتنظيم، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009.
97. -محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن ط1، 2005.
98. -مروان عبد المجيد ابراهيم ، أسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية، مؤسسة الوراق، الأردن ط1، 2000.
99. -مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2007.
100. -مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، دار الشروق للنشر، الأردن ط3، 2005.
101. 102-منال محمود طلعت، أساسيات في علم الإدارة، المكتب الجامعي الحديث للنشر، الإسكندرية 2003.
102. -منير نوري، الوجيز في تسيير الموارد البشرية (وفق القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في جزائر)، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط 2 ، 2015.
103. -منير نوري، تسيير الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية بن عكنون، الجزائر، ط2، 2014.
104. -مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط3 2008.
105. -ناصر دادي عدون، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي (دراسة نظرية وتطبيقية) ، دار المحمدية العامة ، الجزائر ، 2003.
106. -نبيل أحمد عبد الهادي ، منهجية البحث في العلوم الإنسانية، الأهلية للنشر والتوزيع الأردن، 2006.

قائمة المصادر والمراجع

107. -نعمة عباس الخفاجي، طاهر محسن الغالبي، نظرية المنظمة مدخل التصميم، دار اليازوري، عمان الاردن، 2009.
108. -نعيم إبراهيم الظاهر، الإدارة الحديثة، نظريات ومفاهيم، عالم الكتب الحديث، الاردن، ط1 2011.
109. -نور الدين بر الشرش، الحوافز وأداء العاملين في المؤسسات، دار الايام، عمان، 2015.
110. -نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظري والتطبيق، عالم الكتب الحديث الأردن، ط1، 2009.
111. -نور الدين حاروش، إدارة الموارد البشرية، دار الأمة، الجزائر، ط1، 2004.
112. -سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات ادارة الموارد البشرية، دار الفكر، عمان ، ط1 ، 2011،
113. -سعاد نايف برنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، الأردن، عمان، ط1 2004 .
114. -سعيد محمدي المصري، التنظيم والإدارة، -مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
115. -سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الريبة للنشر والتوزيع، عمان الأردن ط1، 2008.
116. -سنان الموسوي، ادارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، عمان، ط1، 2007.
117. -سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان الاردن، 2004.
118. -عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع الأردن ، 2002.
119. -عادل حسن، مصطفى زهير، الإدارة العامة، دار النهضة العربية، بيروت، 1978.

قائمة المصادر والمراجع

120. - عادل زايد، الأداء التنظيمي المتميز، الطريق الى المنظمة المستقبل، المنظمة العربية للتنمية الادارية بحوث ، القاهرة، 2003 .
121. - عادل محمد زايد، العدالة التنظيمية (المهمة القادمة لإدارة الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ب ت .
122. - عاطف محمد عبيد، علي شريف، مذكرات غي نظريات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية، 1988.
123. - عبد الحميد عبد المجيد البلداوي، أساليب البحث العلمي والتحليل الإحصائي التخطيط للبحث وجمع وتحليل البيانات يدويا و بإستخدام برنامج Spss ، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ط 1 2007.
124. - عبد الرحمان بن عنتر، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2010.
125. - عبد الرزاق بن حبيب ،اقتصاد وتسيير المؤسسة ،ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون جزائر، ط5، 2013.
126. - عبد العزيز خواجه، أساسيات في علم الاجتماع، دار نزهة الألباب، غرداية الجزائر، ب ت.
127. - عبد الغني عماد، منهجية البحث في علم الاجتماع " الإشكاليات والتقنيات و المقاربات" ، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، ط1، 2007.
128. - عبد الكريم احمد جميل، ادارة الموارد البشرية، دار الخيادزية، الاردن، 2015.
129. - عبد الله بن عبد الغني الطجم ، طلق بن عوض الله السواط ،السلوك التنظيمي المفاهيم -النظرية- التطبيقات، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية ، ط4 2003،
130. - عبد الله محمد عبد الرحمن ، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية للنشر، الاسكندرية 2005.
131. - عبد الله محمد عبد الرحمن، علم اجتماع الصناعات، النشأة التطورات الحديثة، دار المعرفة الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2006 .

قائمة المصادر والمراجع

132. -علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المنظمات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
133. -على عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، ط1، 2004.
134. -على عبد الرزاق جبلي، الاتجاهات الأساسية في نظرية علم الاجتماع، دار المعرفة الجامعية الأزاريطة الاسكندرية، ب ت.
135. -علي السلمي، إدارة السلوك التنظيمي، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004.
136. -علي عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الأزاريطة الاسكندرية، 2005.
137. -علي عبد الهادي مسلم، أيمن علي عمر. قراءات في علم تحليل وتصميم منظمات الأعمال-مدخل إعادة الهيكلة وإعادة الهندسة، الدار الجامعية، الاسكندرية، ط1، 2007
138. -عمار الطيب كشرود، معجم مصطلحات علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار النهضة العربية بيروت ط2، 2002
139. -عمار بوحوش، نظريات الإدارة الحديثة في القرن الواحد والعشرين، دار المغرب الإسلامي للنشر، بيروت، ط1، 2006.
140. -عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2003.
141. -عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر الأردن، عمان، ط1، 2005.
142. -عويد سلطان المشعان، علم النفس الصناعي، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، ط1، 1994.
143. -فوزي غرابية وآخرون، أساليب البحث العلمي في العلوم الاجتماعية والإنسانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002
144. -فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، ط2، 2011.
145. -فيصل محمود الشواورة، مبادئ إدارة الأعمال من الألف إلى الياء، دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، 2010.

قائمة المصادر والمراجع

146. -صباحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأساليب في الإدارة، دار الحامد للنشر، عمان ط1، 2005.
147. -صباحي جبر العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان الاردن ط 1، 2002.
148. -صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001.
149. -صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2002.
150. -صلاح الدين محمد عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، 2007
151. -صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 1984.
152. -رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، الأردن 2014.
153. -راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002.
154. -راوية حسن محمد، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية 1999.
155. -راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، 2001.
156. -راوية حسن، سلطان محمد سعيد، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي الاسكندرية 2011،
157. -رشاد أحمد عبد اللطيف، تنمية المنظمات الاجتماعية، دار وفاء لندنيا للنشر والتوزيع، ط1 2007.
158. -رشوان حسين عبد الحميد أحمد، علم الاجتماع الصناعي، مكتب الجامعي الحديث الاسكندرية، 2005.

قائمة المصادر والمراجع

159. -رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائريين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2003.
160. -رعد حسن الصرن، نظريات الإدارة والأعمال، دار الرضا للنشر، سوريا دمشق، ط1، 2004.
161. -توفيق محمد عبد المحسن، السلوك التنظيمي، دار الفكر العربي، مصر، 2014.
162. -خالد عبد الرحيم الهيبي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر مدخل استراتيجي، عمان، ط2، 2005.
163. -خضير كاظم حمود، إدارة الجودة الشاملة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.
164. -غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية المنظمات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
165. -غياث بوفلجة، مبادئ التسيير البشري، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون الجزائر، 2016.
166. -غياث بوفلجة، بحوث في التغيير التنظيمي وثقافة العمل، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2014 .
- الرسائل والأطروحات الجامعية:
167. -أحمد مرزوق، التوظيف في المؤسسة الأجنبية وأثره على تكيف العمال الجزائريين، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم عمل جامعة الجزائر 2008-2009.
168. -آدم رحمون، استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعلاقتها بإدارة الموارد البشرية والمؤسسة، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الأغواط، 2014-2015
169. -أسهان بلوم، المستويات التنظيمية وأداء العامل، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة باتنة، 2002-2003.

قائمة المصادر والمراجع

170. -الأمين بلقاضي، العملية القيادية ودورها في تحقيق الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الجزائرية دراسة حالة، أطروحة دكتوراه، على اجتماع تخصص تنظيم وعمل جامعة الجزائر، 2014-2015.
171. -السعيد بلوم، اساليب الرقابة ودورها في تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية ، رسالة ماجستير على الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة قسنطينة، 2007-2008.
172. -الصالح ساكري، المعوقات التنظيمية وأثرها على فعالية الجماعات المحلية، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة ، 2007-2008.
173. -الهاشمي بعاج، دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة أعمال جامعة الجزائر 3، 2009-2010.
174. -الهام قشي، محددات تخطيط المسارات الوظيفية في إطار إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علم النفس تخصص العمل والتنظيم جامعة قسنطينة، 2008-2009.
175. -إلياس سالم، دور ثقافة المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية - دراسة ميدانية بشركة كوندور للصناعات الالكترونية-أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر3، 2013-2014.
176. -أمال خراز، تأثير الأدوار الأسرية على المسار المهني، رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة الجزائر2، 2013-2014.
177. -أمحمد سحنون، دور الابداع في تنمية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العامة الجزائرية، رسالة ماجستير العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص التنظيمات السياسية والإدارية، جامعة الجزائر، 2004-2008.
178. -أمين محفوظي، استراتيجية تحديد الحاجات التكوينية، وتأثيرها على تطوير وتنمية الكفاءات أطروحة الدكتوراه العلوم في علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة الجزائر 2، أبو القاسم سعد الله 2015-2016.
179. -أمينة جاب الله، سياسات إدارة الموارد البشرية وتأثيرها على أداء المؤسسة ، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تحليل اقتصادي جامعة الجزائر 3، 2013-2014.

قائمة المصادر والمراجع

180. -أيوب عياش، العلاقة بين الحوافز الفعالية التنظيمية في المؤسسة الرياضية، أطروحة دكتوراه طور ثالث في علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي ، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 03، 2016-2017.
181. -باية فويل، مراجعة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير في العلوم التجارية تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجزائر3، 2013-2014 .
182. -برزوق فيلالي، التوظيف بالتعاقد وأثره على أداء الأفراد، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة الأفراد والمنظمات ، جامعة تلمسان، 2010-2011.
183. -بشير بلحبيب، استراتيجية تنمية الموارد البشرية من خلال المداخل الحديثة للتغير التنظيمي (إعادة الهندسة العمليات، إدارة الجودة الشاملة، الثقافة التنظيمية)، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل، جامعة الجزائر2، 2016-2017.
184. -بلال جغري، فعالية التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير علوم الاقتصادية، تخصص التحليل والاستشراف الاقتصادي، جامعة قسنطينة 2008-2009.
185. -جلال الدين بوعطيط، الاتصال التنظيمي وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير علم النفس عمل وتنظيم، تخصص السلوك التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2008-2009.
186. -جمال بورزامة، الفعالية التنظيمية للإدارة الرياضية وانعكاساتها على أسلوب إتخاذ القرار لدى القائد، رسالة ماجستير نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي جامعة الجزائر، 2008-2009.
187. -هاجرة غانم، مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة المنظمات، جامعة المسيلة 2012 - 2003
188. هاشم بويكر، استراتيجية التكوين ومتطلبات الشغل -دراسة ميدانية بالمعهد الوطني المتخصص في التكوين المهني سكيكدة، شهادة ماجستير تخصص تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006-2007.

قائمة المصادر والمراجع

189. -وسام مهيبيل، تكنولوجيا المعلومات والاتصالات ودورها في تفعيل وظيفة إدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص تسيير عمومي، جامعة ال جزائر 3 ، 2011-2012.
190. -وفاء لعريط، التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية ، رسالة ماجستير علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة سكيكدة، 2013- 2014
191. وهيبة عيشاوي، تسيير وتكوين الاطارات في المؤسسة الصناعية، رسالة ماجستير علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل جامعة الجزائر 2004 - 2005
192. وهيبة هدى فلاح، تطبيق نظام ادارة الجودة Iso9001: 2000 في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وعلاقته بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008- 2009
193. -حسين يرقى، استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، اطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، جامعة الجزائر، 2007-2008
194. -حورية شريط، الاتصال التنظيمي وأبعاد التغيير في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية أطروحة الدكتوراه علوم الاعلام والاتصال، كلية العلوم الاعلام والاتصال، 2014-2015
195. -طارق تواتي، الاستثمار في الموارد البشرية و اثره على الفعالية التنظيمية للمؤسسة العمومية الجزائرية مقارنة تحليلية لثقافة المؤسسة والمؤسسة، رسالة ماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل جامعة الأغواط، 2011-2012.
196. -كريمة صباحي، ضغوط العمل في المؤسسة الاستشفائية الجزائرية واثارها على الأداء المهني للممرض رسالة ماجستير علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2010-2011.
197. -كمال قرابة، المهارات الإدارية للمسير الرياضي والفعالية التنظيمية في الهيئات في ضوء مدخل الأهداف، رسالة ماجستير التربية البدنية والرياضية، تخصص نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية جامعة الجزائر 3، 2012-2013
198. -خضر حلباوي، تفويض السلطة و علاقتها بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2010-2011.

قائمة المصادر والمراجع

199. -للى غضبان الترقية كحافز لتحسين أداء العاملين، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص اقتصاد تطبيقي وإدارة المنظمات، جامعة باتنة، 2010، 2009.
200. -ليندة رقام، دور إدارة الموارد البشرية في تسيير التغيير في المؤسسات الاقتصادية الكبرى في ولاية سطيف، أطروحة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف 1، 2013-2014.
201. -ماهر صالح بنات، الفعالية التنظيمية للجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير التربية تخصص أصول التربية، الجامعة غزة، 2002.
202. -مبروك قراح، الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحسين التسيير الرياضي في الجزائر -دراسة ميدانية بوزارة الشباب والرياضة الجزائرية- أطروحة دكتوراه في علوم في نظرية ومنهجية التربية البدنية الرياضية، تخصص الإدارة والتسيير الرياضي، جامعة الجزائر 2013، 2014-3.
203. -محمد بشير حسن مهدي، معوقات تطوير المسار الوظيفي للعاملين الإداريين في مؤسسات التعليم العالي، رسالة ماجستير في الاقتصاد والعلوم الإدارية تخصص إدارة الأعمال، جامعة الأزهر بغزة، 2011.
204. -محمد بن العائب، دور وفعالية وظيفة الاختيار والتوظيف في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة عمار ثلجي الأغواط، 2009-2010.
205. محمد عزوزي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للأفراد الإداريين بالجامعة الجزائرية، رسالة ماجستير علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الأغواط، 2011-2012.
206. محمد كربوش، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة، أطروحة الدكتوراه العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، تخصص علوم التسيير، جامعة تلمسان، 2013-2014.
207. -محمد مخلوفي مبادئ الإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم اجتماع تخصص التنظيمات والمناجمنت، جامعة الجزائر 2، 2014-2015.

قائمة المصادر والمراجع

208. -محمد نوري، أنظمة تقييم الأداء وأثرها على إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة الدكتوراه علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2، 2013-2014.
209. مليكة عجموط، دور سياسة التكوين في تطوير الكفاءات، رسالة ماجستير علم النفس، تخصص العمل والتنظيم جامعة 2، 2011 / 2012
210. -منال فوزي القطاونة، العوامل التي تؤدي إلى الدوران الوظيفي لدى معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في إقليم الجنوب الأردن، رسالة ماجستير في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية، جامعة مؤتة، 2007.
211. منير بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية (التدريب، الحوافز) دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية للنقل الكهرباء -سونلغاز -عنابة، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية تسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2009-2010
212. -منيرة مازري، أثر تكامل إدارة المعرفة وإدارة الجودة الشاملة على الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه الطور الثالث في علوم التسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2017-2018
213. -مسعودة بوخملة، التكوين المهني وأثاره النفسية الاجتماعية على العمال، أطروحة دكتوراه علم الاجتماع جامعة الجزائر 2، 2010-2011
214. -معاد نجيب غريب، إدارة المسارات الوظيفية وأثرها على الولاء التنظيمي، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2014.
215. -مراد بلخيري، إجراءات توظيف الموارد في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق، رسالة ماجستير في علم اجتماع تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2005، 2006.
216. مراد رايس أثر تكنولوجية المعلومات على الموارد البشرية في المؤسسة، رسالة ماجستير، علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال جامعة الجزائر، 2005-2006
217. -مراد خوجة دراسة لوظيفة التوظيف وأساليب تفعيلها في المؤسسة، رسالة ماجستير، العلوم الاقتصادية والتسيير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2007-2008

قائمة المصادر والمراجع

218. -مراد خلاصي، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير علم النفس وعلوم التربية والارطوفونيا، تخصص علم النفس التنظيمي وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006-2007
219. -مختار شعلال، دور التكوين في التخفيض من حوادث العمل، رسالة ماجستير، علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2008-2009
220. -ناصر قاسمي، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، أطروحة الدكتوراه دولة علم الاجتماع تخصص التنظيم، جامعة الجزائر، 2004-2005.
221. -نبيلة وحدي، العلاقات الانسانية وتأثيرها على الاداء، اطروحة دكتوراه علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة جامعة الجزائر 2، 2010-2011
222. -نزهة سعودي، دور التنشئة الاجتماعية في تحديد نمط التسيير داخل المؤسسة، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص التنظيم، جامعة الجزائر 2، 2011-2012
223. -نسيمة أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2006-2008
224. -نسيمة جعدي، استراتيجية التوظيف ودوره بتطوير المؤسسة العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة الجزائر 2 ، 2010-2011
225. -نعيمة بوسوسة، ربط المسار المهني بالتدريب بين الامكانيات النظرية والعوائق الميدانية ودوره في تنمية الموارد البشرية، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم تسيير تخصص إدارة الأعمال تخصص ،جامعة الجزائر 3 ، 2016-2017.
226. -نور الدين تاويريت، قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة الدكتوراه علم النفس تخصص العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2005-2006
227. -ساعد قرمش زهرة، دور التدريب في تحسين أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير علم التسيير والاقتصادية تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة سكيكدة ، 2006-2007.
228. -سامية بن طالب، تفعيل دور الاتصال التنظيمي في التخفيف من ضغوط العمل في المنظمة أطروحة دكتوراه علوم تسيير ،تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2017-2018.

قائمة المصادر والمراجع

229. -سلوى تيشات، أثر التوظيف العمومي على كفاءة الموظفين بالإدارات العمومية الجزائرية، رسالة ماجستير علوم الاقتصادية، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2009-2010.
230. -سليم العايب، هندسة تسيير الإطارات بالمؤسسة الصناعية، أطروحة دكتوراه علم اجتماع تخصص تنظيم وعمل، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة جزائر، 2007.
231. -سليم مجلخ، أثر التطوير الإداري للموارد البشرية على الأداء الجماعي للإطارات السامية في القطاع البنكي، دراسة حالة ببنك الفلاحة و التنمية الريفية مديرية وكالة قالمة، رسالة ماجستير تنظيم الموارد البشرية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009-2010
232. -سماح صولح، دور تسيير الرأسمال البشري في تحقيق التميز للمؤسسة المتعلمة،-دراسة ميدانية حول مراكز البحث العلمي في الجزائر-أطروحة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة، 2012-2013.
233. -سهام العقون، محاولة لتحسين تسيير الموارد البشرية من خلال إعداد حصيلة اجتماعية، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تسيير المؤسسات، جامعة باتنة، 2003-2004.
234. -سومية سعال، استراتيجية تطبيق التطوير التنظيمي ودورها في تحقيق الادارة بالأهداف بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع، جامعة الجزائر 2، 2016-2017
235. -سومية سعال، التطوير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص التنظيم والديناميكية الاجتماعية والمجتمع، جامعة الأغواط، 2012-2013.
236. -عادل بضياف، مدى فعالية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الرضا الوظيفي لدى الموظفين الجامعيين، رسالة ماجستير علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة قسنطينة، 2009-2010.
237. عائشة شتاتحة، أهمية تدريب المورد البشري ودوره في تحقيق الميزة التنافسية، أطروحة دكتوراه في علم التسيير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 2010، 3-2011.
238. -عبد الرزاق ايدير، تصورات مدراء المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم النفس، تخصص العمل والتنظيم، جامعة الجزائر، 2000-2001

قائمة المصادر والمراجع

239. - عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، تخطيط وتنمية المسار الوظيفي و انعكاساته على الأمن الوظيفي، رسالة ماجستير العلوم في الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض 2011.
240. - عبد العزيز شنيق، الحوافز والفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم اجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2007-2008.
241. - عبد الغني مبرك، التسيير المرن للموارد البشرية، رسالة ماجستير علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2005-2006.
242. - عبد القادر رياض، تسيير وتنمية الموارد البشرية ودوره في تحقيق الجودة والميزة التنافسية أطروحة دكتوراه علوم التسيير تخصص علوم في إدارة الأعمال ، جامعة 3 ، 2014 - 2015.
243. - عبد القادر عكوشي، التنظيم في المؤسسات الإدارية المحلية -دراسة ميدانية ببلدية العفرون-رسالة ماجستير علم الاجتماع ، تخصص التنظيم والعمل ،جامعة الجزائر،2004-2005.
244. - عبد القادر ناقة، استراتيجية التوظيف في المؤسسات المتعددة الجنسيات ،رسالة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنظيم و عمل ، جامعة الجزائر 2، 2010-2011.
245. - عبد الله قوادري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية ، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2015-2016.
246. - عبد الملك همال، توزيع السلطة بالمؤسسة الجامعية وعلاقته بالاستقرار التنظيمي، رسالة ماجستير علم الاجتماع ،تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة، 2013-2014.
247. - عبد الوهاب بن علي، مشروع التغيير وعلاقة بتحقيق فعالية التنظيم ، رسالة ماجستير علم النفس جامعة وهران، 2014-2015.
248. - عبد الوهاب حفيان، دور ادارة الموارد البشرية في تحقيق المنبرة التنافسية في المنظمات ، رسالة ماجستير في العلوم السياسة والعلاقات الدولية، تخصص التنظيم السياسي و الاداري ، جامعة الجزائر 2007-2008.

قائمة المصادر والمراجع

249. -على صادقي، تسيير المسار المهني، رسالة ماجستير علم الاجتماع، التخصص تنظيم والعمل، جامعة الجزائر 2، 2000-2001.
250. -عماد لبسيس، علاقة الاغتراب الوظيفي بالفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير علم النفس، تخصص العمل والموارد البشرية، جامعة الجزائر 2، 2013-2014.
251. -عماد مساعدي، دور استراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، رسالة ماجستير علوم التسيير، تخصص ادارة الاعمال الاستراتيجية لتنمية المستدامة، جامعة سطيف، 2013-2014.
252. -فاطمة دريدي، تفويض السلطة واثرها على الفعالية التنظيمية، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم ، جامعة بسكرة، 2013-2014.
253. -فائزة بوراس، تخطيط المسار الوظيفي، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، 2007-2008.
254. -فتحي أرزي، أثر المسار الوظيفي على أداء العاملين في المؤسسات الجزائرية، رسالة دكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص تسيير، جامعة تلمسان، 2012-2013.
255. -فضيلة حيمد، مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، علوم التسيير تخصص فرع الأعمال، جامعة الجزائر، 2006-2007.
256. -فهيمة بوهنتالة ، التغير التنظيمي وانعكاساته على الرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل ، جامعة باتنة ، 2008-2009.
257. -فوزية فراح، تقييم استراتيجية الاتصال من منظور أداء الموارد البشرية، رسالة ماجستير علوم الإعلام والاتصال ،تخصص الاتصال الاستراتيجي ،جامعة الجزائر 3، 2012-2013.
258. -فيروز بوزورين، دور إدارة الحياة الوظيفية في تحفيز العاملين في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية تخصص إقتصاد وتسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة فرحات عباس سطيف، 2009-2010.
259. -صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة من وجهة نظر المديرين والمشرفين، أطروحة دكتوراه دولة في علم الاجتماع تخصص اجتماع التنمية، جامعة قسنطينة، 2004-2005.

قائمة المصادر والمراجع

260. -صبرينة ميلاط ، التكوين المهني والفعالية التنظيمية ،رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية ، جامعة قسنطينة ،2006-2007.
261. -صبيحة عبد اللاوي، سياسة التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية ذات الطابع الإداري، رسالة ماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر، 2009.
262. -رابح طعبة، التسيير التنبؤي للموارد البشرية في الإدارة الجزائرية، رسالة ماجستير علوم التسيير تخصص ادارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2006-2007.
263. -راوية حسن ابراهيم أبو الخير، مدى توافر متطلبات الجامعة المنتجة وعلاقتها بالفعالية التنظيمية في كليات التقنية بمحافظات غزة رسالة ماجستير التربية تخصص أصول التربية، جامعة الازهر غزة، 2016.
264. -رشيد سعيداني، نحو تفعيل عملية تخطيط المسار الوظيفي كمدخل لإدارة الموارد البشرية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة المدينة، 2011 -2012.
265. -رضوان بن جدو بعيط، الممارسات الرياضية في وقت الفراغ ودورها في تفعيل أداء عمل الفريق داخل المؤسسات الاقتصادية بالصحراء الجزائرية، أطروحة دكتوراه في نظرية ومنهجية التربية البدنية والرياضية تخصص النشاط البدني والرياضي التربوي، جامعة جزائر3، 2011-2012.
266. -رفيقة بن منصور، الاستقرار الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في القطاع الخاص، رسالة ماجستير علم اجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة باتنة ،2013-2014.
267. -شريف بوقصبة، انعكاسات تحليل البيئة الخارجية الدولية على التسيير الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية في ظل العمولة، أطروحة دكتوراه العلوم الاقتصادية، جامعة بسكرة 2015-2016،
268. -توفيق العجلة عطية، الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير إدارة الأعمال تخصص إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية بغزة، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

269. -خديجة بن حرز الله، الرأسمال الاجتماعي وأثره في توجيه المسار المهني، رسالة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيمات ومناجمت، جامعة الجزائر2، 2013-2014.
- المجالات والمقالات:
270. -أحمد سيد مصطفى، استراتيجية إدارة الأداء والتطوير الوظيفي، مؤتمر التطوير الوظيفي الأول، الكويت، 2-4 أكتوبر 2002.
271. -أحمد لعربي، الازهر العقبي، دور وظائف إدارة الموارد البشرية في إرساء اخلاقيات المهنة، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار المجلد 15، العدد 39، 2016.
272. -الزهراء فضلون، إدارة الموارد البشرية في الجامعة في ظل التحديات والتغيرات الراهنة، مجلة موارد، جامعة مسيلة، العدد الأول، 2017.
273. -الفضيل رتيمي، بركة بلاغماس، النظام التأديبي وأثره على المسار المهني للموظف اتعام وعلاقة ذلك بجودة الخدمة العمومية، العدد الثالث والخاص بفعاليات المؤتمر الدولي: المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة 2، المجلد 2، 2015.
274. -باية بووزة ، دور الاتصال الداخلي في تحسين إنتاجية الموارد البشرية، مجلة التواصل في العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة باجي مختار عنابة، المجلد 19 ،العدد 2، 2013.
275. -بركة بلاغماس، خالد زحراح، الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين وأثره على فعالية المنظمة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، المجلد 4، العدد 7، 2016.
276. -جمال زروق، نظريات التنظيمات دراسة تحليلية، مجلة المعيار، جامعة قسنطينة، المجلد 12 العدد 23.
277. -دانيال طالب الحمصي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العلوم الاقتصادية القانونية ،المجلد 36،العدد 5، 2014.
278. - هناء مارس، مؤشرات التغيير التنظيمي والفعالية التنظيمية وفق نظرية كيرت لوين ، مجلة ابحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة، مجلد 2،العدد 10، جوان 2017.

قائمة المصادر والمراجع

279. وهيبة عيشاوي، هجيرة عيشاوي، واقع التوظيف في المؤسسة الاقتصادية العمومية، العدد الثالث والخاص بفعاليات مؤتمر الدولي، المؤسسة بين الخدمة العمومية وإدارة الموارد البشرية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، المجلد 2، العدد 3، 2015.
280. -وليد بخوش، أسماء نصيب، الالتزام التنظيمي وعلاقته بالفعالية التنظيمية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة أم البواقي المجلد 14، العدد 2، ديسمبر 2017
281. زيار نانو، استراتيجية ربط المسار الوظيفي بالمسار التدريبي، مجلة وحدة البحث في تنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، المجلد 8، العدد 2، 2017.
282. -حبيبة علي، تسيير المسار المهني في المنظمة بين المدخل الفردي والتنظيمي، مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، مؤسسة كنوز الجزائر، العدد 30، 2015.
283. -حدة بسكر، نورة مومن، دور الأدوات والإجراءات المستخدمة في عملية التوظيف، مجلة الشامل للعلوم التربوية والاجتماعية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، المجلد 01، العدد 01، جوان 2018،
284. -حسين مجناح، اضفاء طابع المرونة على أساليب التوظيف في القانون الوظيفية العمومية الجزائرية، مجلة الدراسات والبحوث القانونية، جامعة مسيلة، مجلد 3، العدد 2، 2018،
285. -حمزة عزاوي، الأزهر العقبي، تحفيز الاستقرار الوظيفي اساليب، نماذج ناجحة، مجلة افاق علمية المركز الجامعي لتمنراست، المجلد 10، العدد 2، 2018
286. -حنان بوشلاغم، واقع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية في ظل تحديات العولمة، مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، المجلد 5، العدد 1، 2016،
287. - يونس الشوابكة، درجة استخدام الحوافز المادية والمعنوية في المكتبات الجامعية الحكومية في الأردن من وجهة نظر العاملين فيها، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، مجلد 2011.
288. -يوسف جوادي، ادارة الموارد البشرية وقيمتها التنظيمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية، مجلة العلوم الانسانية، جامعة بسكرة، العدد 31/30، ماي، 2013.

قائمة المصادر والمراجع

289. ليلي بن كعكع، حسينة قورين، أثر التوافق المهني على المسارات الوظيفية لدى العاملين، مجلة المعيار، المركز الجامعي تيسمسيلت الجزائر، المجلد التاسع، العدد الثالث، سبتمبر 2018
290. -ليلى بن كعكع، الحسين بوتلجة، أثر محددات اختيار التخصص الجامعي على تخطيط المسار الوظيفي لطالب الجزائري الواقع والتطلعات، مجلة الوقاية والأرغوميا، جامعة الجزائر2، المجلد 6 العدد1 2016
291. -ليليا بودينة، التمكين الإداري ودوره في تعميق الانتماء المهني بمنظمات الأعمال، مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة قسنطينة 2 المجلد 12، عدد1، ديسمبر2017.
292. -ليليا عين سوية، اسهامات التدريب في نجاح عملية التحديد في مؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، دراسة ميدانية، مجلة جيل العلوم الانسانية والاجتماعية، ال عدد10، أوت 2015.
293. مولود نورين، عبد الكريم البشير، دوران العمل وتأثيره على المؤسسة، مجلة المالية والأسواق، جامعة ابن باديس مستغانم المجلد4، العدد8، 2018.
294. -محمد لمين علون، عطية حليلة، واقع سياسات تسيير الموارد البشرية في المؤسسات العمومية الجزائرية-دراسة حالة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية بسكرة، مجلة الدراسات، جامعة الأغواط العدد 53، أبريل 2017
295. -محمد فلاق، المسؤولية الاجتماعية للشركات النفطية العربية شركتي "سوناطراك الجزائرية، أرامكو السعودية" أنموذجا، مجلة الباحث جامعة ورقلة العدد12، 2013.
296. -مختار عيواج ، أحميدة مالكية، الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها، دراسة تحليلية مقارنة بين المداخل التقليدية والمداخل المعاصرة، مجلة الآفاق للدراسات الاقتصادية، جامعة تبسة، المجلد 2، العدد2، 2017.
297. -نبيل بن جلول، منصور زاهي، مهارة الاتصال وعلاقتها بأساليب إدارة الصراع التنظيمي لدى القياديين بقطاع المحروقات، دراسة ميدانية بشركة سوناطراك بالجنوب الجزائري، مجلة مجتمع تربية عمل جامعة مولود معمري تيزي وزو، المجلد 2، العدد 1، 2017

قائمة المصادر والمراجع

298. -نبيلة صديقي، نقل الموظف بين العقوبة التأديبية المقنعة والإجراء التنظيمي الداخلي، مجلة القانون والمجتمع، جامعة أحمد دراية أدرار، المجلد 3، العدد 1، 2015
299. -نور الدين بوالشرش، ايمان محامدية، واقع ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة ورقلة، المجلد8، العدد 27، ديسمبر، 2016
300. -نور الدين حامدي، تسيير المسار المهني في الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل أحكام الأمر 03-06 المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية، مجلة البحوث السياسية والإدارية، جامعة الجلفة المجلد 3، العدد 2، 2014
301. -نعيمة بوسوسة، دور التدريب في مرافقة المسارات المهنية، مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر3، المجلد 6، العدد 6، 2017
302. - نصر الدين بن نذير، فايزة بعليش، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على جودة الخدمة الصحية بالمؤسسات العمومية، مجلة الاقتصاد والتنمية -مخبر التنمية المحلية المستدامة، جامعة المدية، المجلد 2، العدد 02 جوان 2014.
303. -نصر الدين عيساوي، يزيد تفرات ، الاية تثمين دور المورد البشري لتحسين أداء المؤسسة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والمالية ،جامعة المدية ،المجلد 6،العدد 6،سبتمبر 2016.
304. سعاد مشري، ناهد بالقمري، الاستثمار في المورد البشري ودوره في حصول المؤسسة على شهادة الإيزو، دراسة ميدانية مؤسسة condor ولاية برج بوعرييج، مجلة موارد، جامعة مسيلة، العدد الأول ، مارس 2017.
305. -سليم ماني، التدريب كآلية للاستثمار في رأس المال البشري-مقاربة نظرية تأصيلية - مجلة الدراسات في علم الاجتماع المنظمات جامعة الجزائر 2، مجلد 1، العدد 10، 2017.
306. -سليمة بوخنان، الاستثمار الاستراتيجي في الموارد البشرية بالتطبيق على نظريات الفكر الإداري، مجلة المقاربات، جامعة الجلفة المجلد 4، العدد 3، 2016.
307. -سهام بلقربي، أثر التدريب في تنمية المسار الوظيفي، مجلة أفاق للعلوم، جامعة الجلفة، المجلد 5، العدد 10، 2018

قائمة المصادر والمراجع

308. -سهم بوقلوف، الاتصال الترويجي وعلاقته بحجم المبيعات في المؤسسة الاقتصادية مجلة الحقوق والعلوم الانسانية، جامعة الجلفة، العدد الاقتصادي 26، مارس 2016.
309. -عائشة بن علي، منير نوري، دور إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الجودة الشاملة، مجلة المالية والأسواق، جامعة مستغانم، المجلد 1، العدد 2، 2015.
310. -عبد العالي بلعيفة، الاليات القانونية لتحقيق المساواة في التوظيف في المؤسسة العمومية الجزائرية، مجلة الآداب والعلوم الاجتماعية جامعة سطيف 2، المجلد 13، العدد 23، 2016.
311. -عبد الفتاح خليفات، منى الملاحمة، الولاء التنظيمي وعلاقته بالرضا لدى هيئة التدريس في الجامعات الخاصة الأردنية، مجلة جامعة دمشق مجلد 25 العدد (3+4).
312. -عبد القادر خربيش، التحليل الاستراتيجي عند ميشال كروزيه، مجلة جامعة دمشق، المجلد 27، العدد الاول+الثاني 2011.
313. -عبد القادر رياض، سياسة الأجور ودورها في المحافظة على الموارد البشرية، حالة نظام الاجور لشركة سوناطراك -نشاط المنبع-مجلة المؤسسة، جامعة الجزائر 3، عدد 4، 2015.
314. -عبد القادر ضياف، موانع الترقية في الوظائف العليا بالجزائر المجلة الاكاديمية للبحوث القانونية والسياسية، جامعة الأغواط، المجلد 2، العدد 2، 2018.
315. -عبد الناصر علك حافظ، حسين وليد حسين، مفاهيم ادارة الجودة الشاملة ودورها في تخطيط المسار الوظيفي، مجلة كلية الرافدين الجامعة العلوم، العدد 2013، 32.
316. -علي سنوسي، تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر -دراسة تطبيقية على المستشفيات العمومية-، مجلة اقتصاديات شمال افريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف الجزائر، العدد السابع، 2009.
317. -عمر حمداوي، أحمد بخوش، دور الرضا الوظيفي في تحقيق أهداف المؤسسة الجامعية، مجلة دراسات نفسية وتربوية، مخبر تطوير الممارسات النفسية والتربوية، جامعة ورقلة، المجلد 4، العدد 1، جوان 2011.
318. -فاطنة بلقرع، مساهمة دارة المواهب في تحقيق الفعالية التنظيمية، مجلة إدارة الأعمال والدراسات الاقتصادية، جامعة زيان عاشور الجلفة، المجلد 4، العدد 1، 15 جوان 2018.

قائمة المصادر والمراجع

319. -فاطمية بوهلال، زهرة بوقلي، علاقة الاستراتيجية والهيكل التنظيمي بتحسين فعالية المنظمة، المجلة الجزائرية للاقتصاد والإدارة، جامعة معسكر، العدد 7 جانفي 2016
320. -فتيحة ونوغي، العوامل المحفزة للأساتذة الجامعيين -دراسة ميدانية على أساتذة جامعة سطيف-، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، المجلد 12 العدد 12، 2012.
321. -فريال سيفون، الفعالية التنظيمية، مجلة دراسات في علم الاجتماع المنظمات، جامعة الجزائر 2، المجلد 4، العدد 2، 2015.
322. -فريد خميلي، أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في مجمع صيدال فرع فرمال بعنابة، مجلة مركز دراسات الكوفة، جامعة كوفة العراق، 2014
323. -صالح مفتاح، ادارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، (المهارات الملتقى الدولي الاول حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية كلية حقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004
324. -صونيه حداد، تحقيق الميزة التنافسية في كل ظل استراتيجية ادارة الموارد البشرية، مجلة العلوم الاجتماعية، جامعة الأغواط، المجلد 5، العدد 20، سبتمبر، 2016
325. -رابح قميحة، باديس بوسعيدو ، إشكالية الترقية في المسارات المهنية بين الطموح الوظيفية والعراقيل القانونية، مجلة دراسات في علم إجتماع المنظمات، جامعة جزائر 2، المجلد 5، العدد 1، 2016.
326. -رابح مراد يز، تسيير الموارد البشرية بالإدارة العامة، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، جامعة تبسة المجلد 7، العدد الثاني، 2016
327. -رشيد عبد اللطيف وادي، كامل ماضي، تخطيط المسار الوظيفي للمدراء في الجامعة الإسلامية، مجلة الجامعة الإسلامية سلسلة الدراسات الإنسانية، جامعة غزة، فلسطين، المجلد الخامس عشر، العدد الثاني .
328. -رياض بن حسين الهاشمي، علي بن محمد العضائيلة، أثر جودة الحياة الوظيفية على الفعالية التنظيمية في المستشفيات العسكرية بمنطقة الرياض من وجهة نظر العاملين فيها، المجلة الاردنية في إدارة الأعمال، المجلد 13، العدد 1، 2017

قائمة المصادر والمراجع

329. -شريف درويش، ناهد بلقمري، التسيير التنبؤي للموارد البشرية كمدخل لزيادة الفعالية التنظيمية، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، جامعة البليدة، المجلد 3، العدد 5، 2016.
330. - خالد عنون، فاروق مداس، الاقتراب سوسيلوجي لدراسة المورد البشري نموذج التوظيف، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية جامعة البليدة 2، المجلد 1، العدد 1، 2015
331. - خيرة بوهالي، عبد الرزاق خليل، واقع استخدام أدوات مراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية مديرية الصيانة الصيانة لمؤسسة سوناطراك بالأغواط نموذجا، مجلة دراسات، العدد الاقتصادي جامعة عمار تليجي الأغواط، المجلد 8، العدد 3، جوان 2017.
332. **المراسيم:**
333. -المرسوم رقم 59/85، المؤرخ في 23 مارس سنة 1985، المتضمن القانون الأساسي النموذجي لعمال المؤسسات والإدارات العمومية في الجريدة الرسمية.
- **المراجع باللغة الأجنبية:**
334. -Bélangier L.ET AL. Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines,(Chicoutimi, Gaéton Morin 1999.)
335. .-Berogeron.G. Pierre, La gestion moderne théorie et cas gaeton marin. éditeur. Québec. 1989.
336. -Cadin Loïc, Gestion Ressources Humaines, Dunod, Paris, 3eme édition, 2007
337. -Hellriegel et autres, management des organisations, traduit de l'américain par Michèle Truchan-Saporta. Edité par De Boeck, Université Bruxelles, 1992.
338. -Herrbach Olivier, les ressources humaines de a à z, Dunod, paris, 2009
339. -Lethielleux Laetitia, L'essentiel de la Gestion des Ressources Humaines, Lextenso éditions, Paris, 2009.
340. - Martory Bernard, Crozet Daniel ; Gestion Des ressources humaines. Pilotage social et performances, paris, 6eme édition' 2005.
341. - Martory Bernard, Crozet Daniel, Gestion Des Ressources humaines, Pilotage Social Et Performances, Dunod, Paris, 4ème Edition, 2001
342. Meier Olivier, Dico du manager, Edition Dunod ; paris, 2009

قائمة المصادر والمراجع

343. -Peretti Jean Mari, Dictionnaire des ressources humaines, librairie Vuibert 5e édition, paris, 2008.

- المواقع الانترنت:

344. -<http://www.islammeno.cc/2010/01/24893966.html>.
345. -<http://earchiving.blogspot.com>.
346. -www.sonatrach-dz.com.

السلامة الحقيقية

الملاحق

أخي موظف /أختي الموظفة

السلام عليكم ورحمة الله و بركاته و بعد:

إن الاستبيان الذي بين أيديكم هو عبارة عن أداة لجمع البيانات اللازمة لإجراء دراسة بعنوان:

" تسيير المسار الوظيفي وأثره على الفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية مؤسسة سوناطراك- مديرية الصيانة-الأغواط"

كمتطلب لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل، نرجو من سيادتكم التكرم بقراءة الاسئلة بتأني

والإجابة عنها بما يعبر عن رأيكم بصراحة وموضوعية بوضع علامة x في الخانة المناسبة في جميع المعلومات المتحصل عليها

ستحاط بالسرية التامة ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

شكرا مسبقا

إشراف الأستاذ الدكتور:

عيساني نور الدين

إعداد الطالبة:

بن عابد فاطمة

السنة الجامعية: 2018-2019

الملاحق

المحور الأول: البيانات العامة

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن..... سنة

3- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4- الحالة العائلية: أعزب متزوج مطلق أرمل

5- الوظيفة الحالية: عون تحكم عون تنفيذ اطار

6- الأقدمية: 5-1 10-6 11 فأكثر

المحور الثاني: ما يتعلق بالموضوع

[1] : إجراءات التوظيف ودورها في الحد من مشكل الدوران الوظيفي

7- هل سبق لك أن تحصلت على عمل بمؤسسة أخرى؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم ماهو السبب الذي جعلك تتركها؟

-متطلبات الوظيفة لا تتوافق مع مختلف مؤهلاتك المعرفية والشخصية

-عدم الاستفادة من الحوافز

- عدم تحقيق استقرار مهني

أخرى

8- كيف علمت بوجود المنصب الشاغرة الذي تحتله اليوم؟

-عن طريق طلب توظيف بطريقة مباشرة من مؤسسة

-من أحد الأصدقاء أو الأصدقاء

-عن طريق وكالة الوطنية لتشغيل

-عن طريق الإعلان عبر المواقع الانترنت

أخرى اذكرها.....

9- تم توظيفك في المؤسسة على أساس:

الشهادة اختبار

الشهادة و اختبار معا مقابلة

النقل من مؤسسة أخرى

أخرى اذكرها.....

10- هل ترى أن التوظيف المعتمدة من طرف المؤسسة تعتمد بدرجة كبيرة على المصادر؟

-استخدام أفراد من خارج المؤسسة

-استخدام أفراد من داخل المؤسسة

11- هل خضت لفترة تريض عند التحاقك بالمنصب الجديد

الملاحق

نعم لا
12- هل تم تحويلك من وظيفة لأخرى خلال فترة عملك بالمؤسسة الحالي؟

نعم لا

13- هل تجد أن مركزك الوظيفي الحالي يتلاءم فعليا مع مؤهلات وقدرات ؟

نعم لا

14- هل ترى أن عملية التوظيف بالمؤسسة تتميز بالعقلانية و الموضوعية ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بلا لماذا.....

[2] العملية التدريبية ودورها في ايجابية الأداء الوظيفي

15- هل أجريت تدريب خلال مسارك المهني؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم: اين تم تدريبك؟

داخل المؤسسة في المراكز التكوين المتخصصة خارج الوطن

16- كم هي عدد تلك المرات التي تحصلت عليها من الفرص التدريب؟

مرة واحدة فقط مرتين ثلاث مرات فأكثر

17- كيف ترى عدد مرات التدريب التي استفدت منها؟

كافية نوعا ما غير كافية

18- كيف كانت فترة التدريب ؟

أقل من شهر خلال ثلاثة أشهر أكثر من ثلاثة أشهر

19- كيف كانت أساليب الدورات التدريبية التي تحصلت عليها:

أسلوب نظري أسلوب تطبيقي أسلوب نظري وتطبيقي

20- ما هي مجمل الأسباب التي جعلتك تخضع لتلك الدورات التدريبية؟

- لإيجاد انسجام مع مهام متطلبات مستمرة منصبك الحالي

- لتصحيح وتحسين مهارات الأداء

- اكتساب معارف ومعلومات وطرق عمل جديدة

21- هل تجد أن أهداف الدورات التدريبية ملائمة لحاجياتك وطموحاتك مهنية ؟

نعم لا

22- هل تم تحديد ضرورة احتياجاتك لتدريب ولتطوير مسارك الوظيفي بعد نتائج تقييم الأداء سابقا؟

انعم ل

الملاحق

23- هل انت مقتنع بنتائج تقييم الاداء التي كانت السبب في خضوعك للتدريب ؟

نعم لا

24- هل واجهتك عوائق أثناء فترة استفادتك من فرص التدريب؟

دائما أحيانا نادرا

25- هل انت راضي على أسلوب المدربين؟

راضي غير راضي

26- هل تحسن مستوى أدائك الوظيفي بعد استفادتك التدريب؟

نعم لا

في حالة الإجابة بنعم يرجع ذلك

أسلوب المدربين

مدة ومكان التدريب

طرق التدريب

27- في رأيك التدريب الجيد والفعال المعتمد في عملك بمؤسسة سوناطراك يساعد على:

تحقيق الأهداف

استمرارية نشاطها

زيادة حجم الانتاج

تفادي مخاطر العمل

28- هل ترى ان تلك الدورات التدريبية التي استفدت منها تقلل من احتمال اصابتك بجاذب أثناء أدائك عملك ؟

نعم لا

29- كيف تجد موقف تقييم من قبل المسؤول المباشر حول أدائك بعد خضوعك لتلك الدورات التدريبية؟

جيد عادي سيئ

30- هل ترى أن برامج التدريب الذي استفدت منها كان قائما على أساس تكافئ الفرص مع الآخرين؟

نعم لا

31- في رأيك هل تحديد احتياجات البرامج التدريب للعاملين يساعد مؤسسة على زيادة مردودية؟

نعم لا

[3]: الترقية المهنية بموضوعية وعدالة ودورها في تحقيق لرضا الوظيفي

32- هل تحصلت على فرص الترقية في مسارك الوظيفي؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم كانت الاستفادة من الترقية :

مرة واحدة مرتان أكثر مرتين

33- ما هي أغلب الحالات التي تعتمد الترقية في المؤسساتكم؟

الكفاءة

الملاحق

الأقدمية

التكوين

علاقات شخصية

34- هل انت على علم بالمقاييس المطبقة من طرف مؤسسة في مجال الترقية المهنية؟

لا

نعم

35- هل أنت راضي عن القوانين و الأسس التي تتم على أساسها الترقية داخل المؤسسة؟

غير راضي

راضي

في حالة الإجابة غير راضي ما هو السبب

ذلك؟.....

36- ماذا تمثل لك الترقية المهنية؟

حق يكفله القانون للعامل

زيادة في الأجر

زيادة في مسؤولية العمل

تحقيق المكانة الاجتماعية

الاستفادة من العلاوات والمكافآت

37- هل تم تأخيرك من الاستفادة على الترقية؟

لا

نعم

في حالة الاجابة بنعم بسبب:

- لإرتكابك لخطأ جسيم أثناء العمل

-التغيب أو تأخر عن العمل

-لأسباب تجهلها

38- هل تعتقد أن تأخير الاستفادة من الترقية يؤثر على تحقيق رضا عن العمل؟

لا

نعم

39- هل تجد أن الاستفادة من فرص ترقية تساهم على بذل جهود أكبر في مهنتك؟

لا

نعم

40- هل تعتقد أن الترقية تؤدي الى الانضباط الوظيفي؟

لا

نعم

41- في رأيك باعتبار الترقية أداة لتسير المسار الوظيفي هل تساعد في مشاركة في وضع الأهداف المؤسسة؟

لا

نعم

42- هل تجد أن الترقية تساهم في الرفع الروح المعنوية؟

لا

نعم

43- هل ترى أن الترقية تؤدي الى تقليل الشعور بضغوطات في العمل؟

لا

نعم

الملاحق

44- هل تجد أن الاستفادة من الترقية بطريقة عادلة تساهم في تفاديك التغييب عن العمل ؟

نعم لا

45- من خلال إجراءات الاستفادة من ترقية هل ترغب في استمرار وقضاء جميع مراحل مسارك الوظيفي الى غاية تقاعدك بالمؤسسة؟

نعم لا

[4]: الاتصال التنظيمي الفعال ودوره في تعزيز الولاء التنظيمي

46- ما هي وسيلة الأكثر استعمالا لتسهيل العملية الاتصالية خلال المسار الوظيفي؟

كتابي شفوي الإعلانات اجتماعات البريد الإلكتروني غير ذلك.....

47- ما هو هدف الاتصال الممارس داخل المؤسسة؟

يفسر الأوامر والقرارات من أجل إنجاز المهام نقل انشغالات العمال يحدد الأعمال المطلوب منك أخرى.....

48- هل سبق لك وتعرضت للمشكل أثناء عملك؟

نعم لا

في حالة الاجابة نعم ،فمن ترغب الاتصال به للمساعدة في إيجاد حل لها؟

مشرف المباشر عن العمل قبل زملاء العمل من نفس المصلحة زملاء العمل من مصالح الأخرى هل تعتقد أن اتصالك مباشر بالإدارة هو المصدر المفضل للحصول على المعلومات ؟

نعم لا

50- ما هو تقييمك للاتصال الممارس داخل المؤسسة؟

كافية غير كافية

إذا كانت غير كافية ما هو السبب في ذلك؟

غياب ونقص المعلومات غياب تكنولوجيات المعلومات الحديث للاتصال عدم وصول المعلومات في وقتها أخرى.....

51- هل تتصل بزملائك في العمل ؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم يتم الاتصال لغرض تبادل النقاش من أجل :

أمور تخص العمل أمور لا تخص العمل النزاع والمشكل في العمل أخرى.....

52- حسب رأيك هل تجد أن العملية الاتصالية بالمؤسسة له أهمية في المسار الوظيفي للعامل ؟

نعم لا

53- في رأيك هل يؤدي الاتصال داخل مؤسستكم الى تعزيز الالتزام والانتماء لها؟

نعم لا

الملاحق

54- هل تصلك معلومات من قبل الإدارة حول المستجدات التي تخص التنمية والتطوير مسارك الوظيفي بالمؤسسة؟

لا

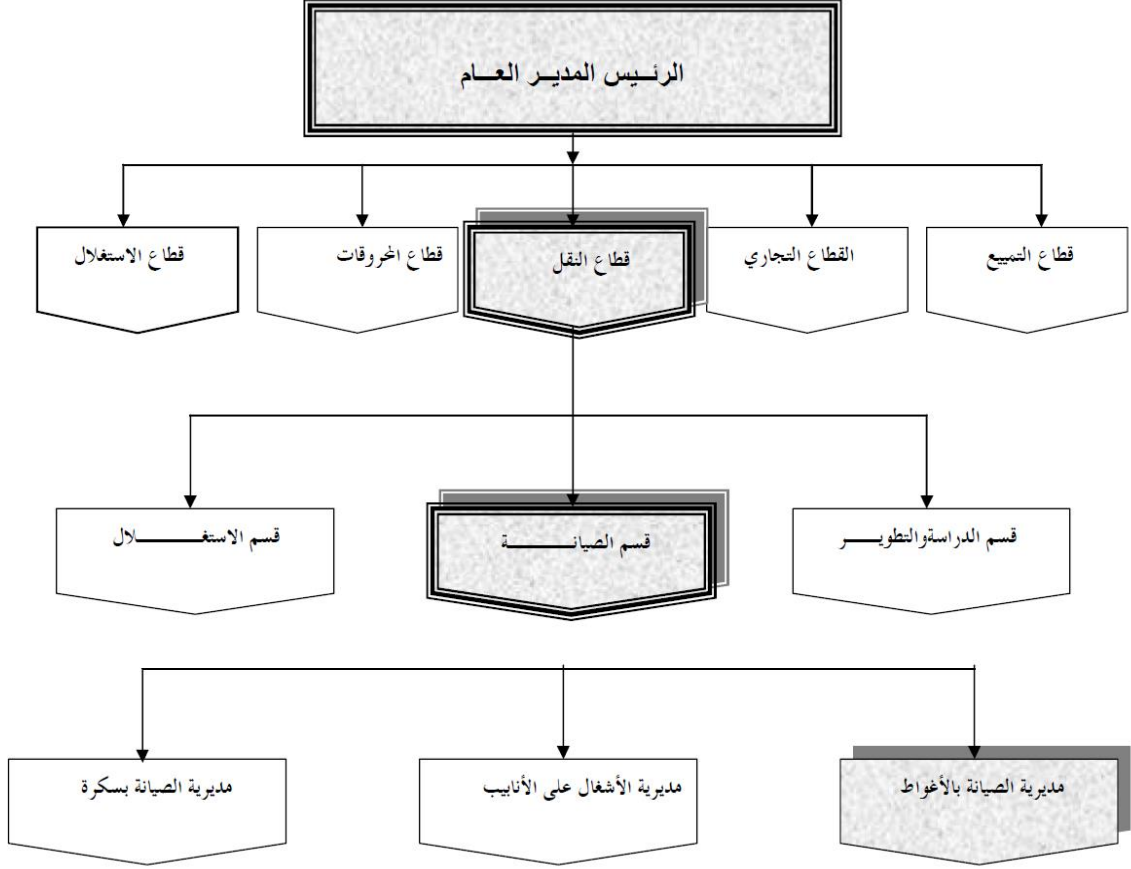
نعم

55-عموما كيف ترى مستقبلك الوظيفي من خلال عملية الاتصال الممارس في المؤسسة ؟

سلي

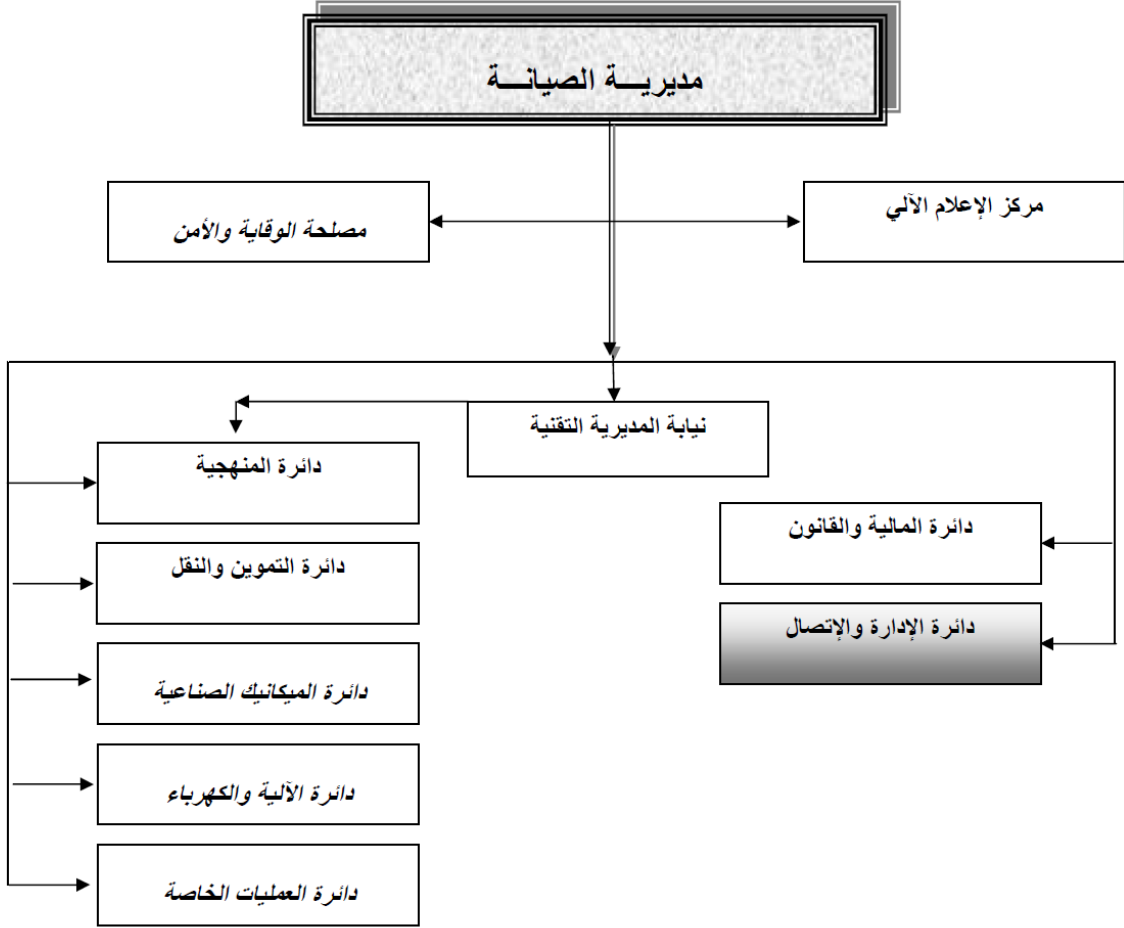
ايجابي

الهيكل التنظيمي لمؤسسة سوناطراك



المصدر : مصلحة الموارد البشرية

الهيكل التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط



المصدر : مصلحة الموارد البشرية