

جامعة سعد دحلب - البليدة

كلية الآداب و العلوم الإجتماعية

قسم علم الإجتماع و الديموغرافيا

مذكرة ماجستير

تخصص : تنمية الموارد البشرية

دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الانتماء التنظيمي

دراسة ميدانية : مؤسسة تونيك الصناعية ببواسماعيل

من طرف

حميد خروبي

أمام اللجنة المشكلة من

معتوق جمال

أستاذ التعليم العالي

رئيسا

الفضيل رتيمي

أستاذ التعليم العالي

مشرفا و مقرا

سواكري الطاهر

استاذ محاضر أ

عضوا مناقشا

أوموسى ذهبية

أستاذ محاضر ب

عضوا مناقشا

البليدة، أفريل 2012

شكر

أشكر الله سبحانه و تعالى على أن أنعم علينا بالصحة والعافية ،و وفقنا إلى إتمام هذه الدراسة ، كما أتقدم بأعز الشكر للوالدة الكريمة التي كان لها الفضل في مساعدتي على إتمام دراستي و إلى أسرتي الصغيرة و الكبيرة.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر للأستاذ المشرف الدكتور " الفضيل رتيمي " لقبوله الإشراف على العمل الذي قمنا به، و الذي لم يتوان في تقديم يد المساعدة و التوجيه طيلة فترة إعداد البحث.

كما نتقدم بالشكر و التقدير لكل عمال و إطارات مؤسسة تونيك للتغليف-ببواسماعيل على تأطيرهم لنا و مساعدتهم في إنجاز الدراسة الميدانية.

و في الأخير نشكر جميع من كان له الفضل في مساعدتنا.

ملخص

في ظل التطور التكنولوجي الغير مسبوق أصبح العالم ساحة واسعة و ساخنة من المنافسة مما وضع المؤسسات الاقتصادية تحت ضغوطات كبيرة أملتھا السياسات الاقتصادية للدول في ظل الانفتاح الاقتصادي الكبير ، سواء على المستوى العالمي مثل : منظمة التجارة العالمية ، أو على المستوى الإقليمي مثل الإتحاد الأوروبي .

هذه الظروف حتمت على المؤسسات الاقتصادية الوطنية البحث عن كسب مزايا تنافسية لكسب رهان المنافسة من خلال إعادة البناء الداخلي ليس من خلال مسايرة التطور التكنولوجي فحسب بل من خلال العمل على تغيير الذهنيات السائدة الموروثة أساسا من الإرث الاشتراكي.

دارة موارد بشرية عصرية و فعالة توجه سلوك الأفراد و تؤثر عليه بما يخدم أهداف المؤسسة من خلال التأثير في القيم التي يحملها الأفراد و لعل أبرز القيم التي تسعى إدارة الموارد البشرية لترسيخها لدى العمال هي الانتماء التنظيمي و الذي يمثل حجر الزاوية في حياة المنظمات الصناعية إذ أنه يؤدي إلى استقرار تلك المؤسسات و تماسكها و أحد أهم عوامل تقدمها .

إذ تشير الدراسات أنّ النمو الاقتصادي الذي حققته الكثير من الدول يعود إلى ارتفاع درجة الانتماء لدى العمالة في هذه الدول.

و تتحكم في الانتماء التنظيمي عدة مؤشرات كالتوظيف ، و التكوين ، و التدريب و تقييم الأداء.....الخ من خلالها يمكن الحكم على شدة الانتماء التنظيمي.

قائمة الأشكال

الصفحة	الرقم
34	01
42	02
50	03
57	04
70	05
92	06
93	07
94	08
96	09
97	10
98	11
99	12
101	13
102	14
102	15
104	16
105	17
107	18

109 أنواع الشهادات المحصلة.....	19
111 الأقدمية حسب الدرجة الوظيفية.....	20
114 رأي المبحوثين فيما يخص الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.....	21
116 رأي المبحوثين حسب الدرجة الوظيفية في استخدام الموارد البشرية.....	22
119 رأي المبحوثين في طريقة فتح مناصب العمل,و علاقتها بوجود غموض في الأدوار.....	23
121 إمكانات الترقية ,و معوقاتها.....	24
123 التحول في الحياة العملية من خلال التكوين المتخصص	25
125 إذا ما كانت المعارف المكتسبة من خلال التكوين تطبق في الحياة العملية	26
127 كيفية فتح المناصب و علاقتها بطريقة الالتحاق بالمؤسسة.....	27
129 تأثير وسائل التكوين على طرق أداء الأعمال.....	28
131 المعوقات التي تحول دون المشاركة في الدورات التكوينية.....	29
133 درجة الرضا عن فرص التكوين ومدى تساويها بين الأفراد.....	30
135 مشاركة الأفراد في صياغة الأهداف من خلال تفويض الصلاحيات.....	31
137 اهتمام المؤسسة لتدني الأداء من خلال بذل الجهود لتطوير قدرات الأفراد.....	32
139 رأي المبحوثين إذا ما كانت المؤسسة تبحث عن طرق أداء الأعمال.....	33
141 رؤية الأفراد حول كيفية تعزيز الانتماء وتحسين الأداء.....	34
143 الانتظام في قياس الأداء	35
145 مكافئة أصحاب الأداء المتميز.....	36
147 تفويض الصلاحيات حسب الدرجة الوظيفية.....	37
149 موقع الاحساس بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة.....	38
153 تعزيز الانتماء التنظيمي.....	39
155 الرضا عن العمل و النتائج المحققة في المؤسسة.....	40
157 إمكانية التطوع حسب الرجة الوظيفية.....	41

قائمة الجداول

الصفحة	الرقم
89	01
90	02
92	03
93	04
95	05
96	06
98	07
99	08
100	09
101	10
103	11
104	12
106	13
108	14
110	15

112	16	مدى تماشي جهود المؤسسة في توظيف أفضل المترشحين و طريقة التوجيه على مناصب العمل.....
114	17	رأي مختلف الفئات في طريقة استخدام الموارد البشرية.....
118	18	العلاقة بين طريقة فتح المناصب و الغموض في المسؤوليات المرتبطة بمناصب العمل.....
119	19	المعوقات التي تحول دون الاستفادة من الترقية.....
121	20	إلى أي مدى يحدث التكوين تحول إيجابي في عمل الأفراد و علاقته ببرنامج التخصص.....
123	21	طريقة تحضير برنامج التكوين و علاقته بتطبيق المعارف و المهارات المكتسبة في العمل اليومي.....
126	22	طريقة فتح مناصب العمل و كيفية الالتحاق بالمؤسسة.....
128	23	وسائل التكوين و علاقتها بأساليب العمل اليومي في الأدوار.....
130	24	حظوظ المشاركة في الدورات التكوينية وعلاقتها بالمعوقات الوظيفية.....
132	25	فرص التكوين ومدى تساوي الحظوظ في التكوين.....
134	26	مشاركة الأفراد في صياغة الأهداف من خلال تفويض الصلاحيات.....
136	27	مدى حرص المؤسسة على تطوير قدرات الأفراد لمواجهة تدني مستوى الأداء.....
138	28	سعي المؤسسة إلى الوصول إلى أفضل طرق الأداء و علاقته بتحديث برامج التكوين.....
140	29	إمكانية تحسين الأداء وكيفية تعزيز الانتماء التنظيمي.....
142	30	مدى الانتظام في قياس الأداء و علاقته بتقارير تقييم الأداء.....

31	مكافأة أصحاب الأداء المتميز من خلال معرفة المسؤولين
144	للمعلومات الواجب توفرها لقياس الأداء.
32	الدرجة الوظيفية وعلاقتها برأي الأفراد في تفويض
146	الصلاحيات.....
148	موقع الإحساس بالمسؤولية و علاقته بالتزام الأفراد بالأهداف .
34	إمكانية التطوع و علاقتها بالصورة المراد تسويقها عن
150	المؤسسة.....
152	تعزيز الانتماء التنظيمي حسب الدرجة الوظيفية.....
36	العلاقة بين رضا الفرد بعمله و رضاه عن النتائج المحققة في
154	المؤسسة.
156	إمكانية التطوع لمساعدة المؤسسة حسب الدرجة الوظيفية.....

مقدمــــــــــــــــة :

شهد العالم خلال العقود الأخيرة ولا يزال عددا من المتغيرات الأساسية ، و التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة ،و مست كافة المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ،وساهمت في إزالة الحدود التقليدية نتيجة الثورة الهائلة في مجال الاتصالات التي جعلت العالم قرية صغيرة ،مما قلّص حصص المنظمات في السوق ،إذ أنّ العالم أصبح ساحة واسعة ،و ساخنة من المنافسة ، هذه الظروف حثّت على المنظمات الصناعية البحث عن كسب مزايا تنافسية في التغيرات الحالية في ظل تزايد معدلات التطور التكنولوجي و عولمة الاقتصاد ، و تطور النماذج التنموية التي تبنت استراتيجيات تنافسية لكسب رهان المنافسة من خلال إعادة البناء الداخلي من جهة و التكيف مع التغيرات الحديثة .

هذه المعطيات الجديدة التي برزت على الساحة الدولية بدا من خلالها واضحا للعيان أنّ التطورات الاقتصادية السريعة و المتلاحقة التي شهدها العالم أدت إلى بروز نظام اقتصادي جديد أعاد ترتيب الأولويات و الإيديولوجيات الاقتصادية للدول ،و إلى بروز منظومة من العلاقات و المصالح الاقتصادية المتشابكة التي ساهمت في قيام نظام اقتصادي عالمي جديد أكثر تعقيدا أبرز سماته تتمثل في سرعة حركة السلع و الخدمات و رؤوس الأموال و المعلومات ،و الأيدي العاملة عبر الحدود الوطنية و الدولية ،وهي مرتبطة بتطور تكنولوجيات الاتصال التي جعلت العالم يبدوا و كأنه قرية صغيرة.

و كان هذا التطور التكنولوجي الغير مسبوق مفتاح لتطوير المنظمات الصناعية في دول العالم الثالث، و منها الجزائر التي لم تجد ملجأ إلا تبني تلك النماذج الغربية من حيث التسيير و الفكر رغم أنّ الدراسات بينت أنّ هذا التطور التكنولوجي لم يحقق النجاح المرجوة منه مثل الذي حققه في بلدانه الأصلية ، إذ أنّ الإشكال الأساسي ليس في التكنولوجيا المستوردة بل في المفارقة الثقافية بين مرجعية التأطير الثقافي للسلوك التنظيمي ، التي يحملها نسق الثقافة التنظيمية لذلك النموذج المستورد و المرجعية الثقافية المؤطرة للسلوكيات و تفاعلات الأجراء بالبناء الاجتماعي للمنظمة الصناعية في الجزائر، إذ أنّ للحياة الاقتصادية جذورا عميقة في الحياة الاجتماعية و لا يمكن فهمها بمعزل عن التقاليد و الأخلاقيات و العادات السائدة في المجتمع ،و بموجز العبارة لا يمكن فصلها عن الثقافة فالمتغيرات الثقافية و الحضارية أنتجت أشكالا من السلوك داخل التنظيم.

لذا يفترض وجود إدارة الموارد البشرية فعالة تساهم في توجيه السلوك البشري و التأثير عليه بما يحقق الأهداف المرجوة للمنظمات الصناعية الوطنية ،و ذلك بإدراك المنظمات أنّ الموارد البشرية كسائر الموارد التي تحرص المؤسسات على استثمارها ،وحسن استخدامها و المحافظة عليها و العمل على تحسين أداءها باستمرار ، فمهما توافرت المستلزمات المادية فإنّ العمل الإنساني أي الموارد البشرية أكثر تلك العوامل حسما في تحقيق الكفاءة و الفاعلية المنشودة من خلال الاستثمار الجاد في القدرات الإبداعية للأفراد .

فالاستراتيجيات التي يجب أن يتبناها القائمين على إدارة الموارد البشرية يجب أن تتمحور حول العنصر البشري ، الذي يعد أهم الركائز التي تساعد على الاستجابة للتطورات المتلاحقة و السريعة في المجال الاقتصادي ، فالتحديات التي تواجه المنظمات بشكل عام ،و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص التوجه للعالمية و زيادة حدة المنافسة و النمو المتزايد للمعرفة و الإنفاق على التطوير و التكوين و الاهتمام بالموارد البشرية و الحفاظ عليها مما يؤثر إيجابا على شعور العاملين بالرضا و التعاون و ارتفاع الروح المعنوية لأعضائها ،و تعزيز الانتماء لديهم ،الشيء الذي يؤدي إلى انخفاض معدل دوران العمل ،و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فاعلية ،و زيادة الإنتاجية ،إذ يعتبر نجاح المنظمات في تحقيق أهدافها مرتبط بقدرة إدارة الموارد البشرية على القيام بالمهام المسندة إليها على أحسن وجه ، و يتوقف هذا الأمر على نوعية الأفراد العاملين في المنظمة و القيم التي يحملونها،و يتصفون بها ، إذ أنّ فاعلية الموارد البشرية و حيويتها لا تقتصر على إعداد أفرادها و مستويات تكوينها أو مؤهلاتهم العلمية و التقنية فحسب ،بل تعتمد اعتمادا مباشرا على درجة انتماءهم للمنظمات التابعين إليها.

فالانتماء التنظيمي كلما كان موجها توجيهها سليما كلما كان عاملا أساسيا في بناء و تطوير المؤسسة، و ضمان بقاءها ، لذا تحرص المنظمات الناجحة على تعميق الشعور بالانتماء و تعزيزه كونه يمثل حجر الزاوية في حياة تلك المنظمات ،و استقرارها و تماسكها ،بل ومن العوامل الرئيسية لتقدمها.

و يعدّ دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الانتماء التنظيمي دورا محوري يمكن تأديته من خلال عدة زوايا اخترنا منها القواعد المعتمدة في التوظيف و مدى مساهمة التكوين في تعزيز الانتماء التنظيمي، بالإضافة إلى تقييم الأداء،و المعايير المعتمدة لذلك .

الفصل الأول

الدراسة المنهجية

1- أسباب اختيار الموضوع :

- الكثير من الدراسات ذات الصلة تؤكد رغبة الكثير من العمال في مختلف المنشآت الصناعية خاصة في هجرة وظائفهم اتجاه مؤسسات أخرى مقابل تغيرات رمزية ، هذا ما يبين قلة الشعور بالانتماء لمنظماتهم الأصلية .
- ضعف الأداء داخل المنظمات الصناعية الذي يترجم في قلة الإنتاج و تكبير الدورة الزمنية الإنتاجية، فهناك علاقة تكاملية بين الأداء و الانتماء التنظيمي، فكلما كان الانتماء التنظيمي أكبر كان الأداء داخل المؤسسة أكبر.
- التعارض الكبير الملاحظ بين قيم الأفراد و أهدافهم و بين قيم و أهداف المؤسسة، أي عدم تبني العمال لقيم و أهداف المؤسسة التي ينتمون إليها.
- عدم اندماج الأفراد في المنظمات التي ينتمون إليها مما يؤدي إلى صعوبة الربط بين الأفراد و المؤسسة التي ينتمون إليها.
- قلة إهتمام المؤسسة خصوصا إدارة الموارد البشرية بهذا البعد الإستراتيجي و المهم في صنع الفرق و مصدر الميزة التنافسية.
- الميل الشخصي لهذا النوع من الدراسات , لمحاولة إعطاء الطابع السوسيولوجي لهذا النوع من الدراسات , الذي يلقي الاهتمام الكبير في ميدان إدارة الأعمال , واقتصاد المؤسسة.
- رغم الإصلاحات التي تم مباشرتها من الجهات المسؤولة عن الاقتصاد الوطني , إلا أنها لم تعنى بإصلاح إدارة الموارد البشرية و العمل على تجديد أدوارها , التي تغيرت بشكل جذري بما يتناسب و متطلبات اقتصاد السوق و المنافسة.

- رغم تغيير طابع الآلاف من المؤسسات الجزائرية، و خضوعها للخصوصية ، التي من المفترض أن تساهم في ترشيد السياسات و إصباغ العقلانية على الجانب التنظيمي والتسيير والعمل على معاملة الموارد البشرية على أساس أنها أهم أصول المؤسسة ، إلا أن ذلك لم يغير القيم القديمة ، بل تم إعادة إنتاجها بطرق مختلفة.
- التعرف على مستويات الانتماء التنظيمي للعاملين في المؤسسة.
- التعرف على دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الانتماء التنظيمي ، و الأدوات أو الآليات التي تمكنها من ذلك .
- محاولة معرفة العلاقة بين السلوك القيادي و اتجاهاته فيما يخص العديد من القيم التي من الواجب تعزيزها و المحافظة عليها مثل الانتماء التنظيمي و الولاء أو محاولة خلقها و ترميمها.
- قلة الدراسات التي تناولت مواضيع الانتماء التنظيمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية رغم تعدد المراحل التي مرت عليها المؤسسة الجزائرية و رغم الأهمية الكبيرة لتعزيز الانتماء التنظيمي في تعظيم إنتاجية المؤسسة و الحفاظ على بقائها.
- محاولة لفت الانتباه إلى الدور الحديث لإدارة الموارد البشرية و إخراجها من ضيق النظر التقليدية إلى الأفق الكبيرة و المكانة الكبيرة التي أصبحت تحظى بها إدارة الموارد البشرية و الأدوار المتعاظمة التي أصبحت تضطلع بها إدارة الموارد البشرية.
- إذ أن أغلب القائمين على إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية سواء أكانت عامة أم خاصة هم أناس من ذوي الاختصاصات العامة، و بالتالي السعي إلى إبراز الأهمية البالغة لوجود أفراد متخصصين في إدارة الموارد البشرية.
- التعرف على العلاقة السائدة بين المناخ التنظيمي و درجة الانتماء التنظيمي و تأثير الأول على الثاني .

2 أهداف الدراسة :

- الوعي المتزايد بأنّ فعالية وإنتاجية و ربحية المؤسسة تبنى على أساس إدارة موارد بشرية فعالة ، أدى إلى تسليط ضوء على الحاجة إلى مستويات أعلى من الانتماء التنظيمي باعتباره

مسألة حيوية لنجاح أي مؤسسة من خلال استخدام الأفراد أمثل استخدام من خلال توفير الظروف المثالية لتفجير طاقاتهم ,وتعزيز انتماءهم ,و كسب ولاءهم من أجل الاحتفاظ بهم.

- كما تهدف الدراسة إلى تحديد دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الانتماء التنظيمي من خلال آليات مختلفة و توضيح نتائج قيام إدارة الموارد البشرية بأدوارها التقليدية المتجددة و أدوارها الحديثة , و انعكاساتها على الأداء بفاعلية و زيادة الإنتاجية , من خلال تشكيل موارد بشرية فعالة تمتلك المهارات المتنوعة و اللازمة , و هذا لا يتأتى إلا عن طريق تفعيل دور إدارة الموارد البشرية, باعتبارها المسؤولة عن قوة العمل المتمثلة في مواردها البشرية, و هذا برعايتها ,و تنظيم أمورها , و قبل ذلك العمل على استقطابها , توظيفها, تكوينها , و تقييمها وفق أسس علمية ودقيقة , إذ أنّ بقاء المنظمة و استمرارها يعتمدان على درجة الولاء و الانتماء التنظيمي لدى مواردها البشرية.

3- الأهمية العلمية للدراسة :

- تندرج هذه الدراسة ضمن مواضيع تنمية الموارد البشرية ,و كذلك ضمن علم الاجتماع التنظيم , و إدارة الأعمال , و هو يكتسي أهمية بالغة في ظل نشأة مفاهيم وأسس جديدة و نظرة مغايرة و ايجابية لدور إدارة الموارد البشرية في ظل اقتصاد السوق المبني على المنافسة الشديدة في الأسواق المحلية و الدولية, من خلال تعالي قيمة الجودة بمعناها الشامل .
- كما تكمن أهمية هذه الدراسة في كونها تبحث في مثل هذه المواضيع في بيئة صناعية جزائرية عرفت الكثير من التحولات و الإصلاحات من أجل الوصول إلى النموذج المثالي الذي يمكن الاقتصاد الوطني من التعافي أولا , ثم محاولة اقتحام الأسواق العالمية في قطاعات محددة , ولعلّ أقصر طريق لذلك هو إعادة النظر أو صياغة رؤية جديدة للموارد البشرية المتاحة كونها البناء الحقيقي الواجب الاستثمار فيه , فبناء الإنسان كان و لا يزال يحظى بالاهتمام والرعاية الأولى في البلدان المتطورة.
- ففي الدول الغربية لاقى موضوع تعزيز و تنمية الشعور بالانتماء التنظيمي اهتماما بالغا و أصبح أحد الأولويات بالنسبة للمنظمات الناجحة على عكس المؤسسات الصناعية في الجزائر التي لم تدرك العلاقة الترابطية بين مشاعر الانتماء للمؤسسة وبين إنتاجية و فعالية الأداء , وتأتي هذه الدراسة لتمثل خطوة على الطريق الصحيح من أجل لفت النظر إلى طرق أكثر نجاعة في الوصول إلى تحقيق أهداف المنظمات فتجاهل درجة الانتماء التنظيمي و السعي إلى

تعزيزه يزيد من تبيد و تسرب الموارد البشرية و يؤدي إلى التقليل من فعاليتها و كفاءتها ،
 مهما كانت الموارد المادية متطورة.

- إنّ هذه الدراسة تعتبر أداة للمنظمات الصناعية في الجزائر من حيث اقتراح أفكار جديدة قد تفيد
 في تطوير عمل إدارة الموارد البشرية ، عن طريق إعادة النظر و رسم الاستراتيجيات للتعامل
 مع الأفراد من زاوية مختلفة و متجددة مما يؤدي إلى تحسين أداءهم و زيادة الفاعلية لديهم بما
 يخدم أهدافهم الشخصية ، و أهداف المؤسسة.

خاصة إذا علمنا أنّ المؤسسة موضوع البحث قد خضعت لقطاعين مختلفين هما القطاع الخاص
 ثم القطاع العمومي .

4- إشكالية الدراسة :

في ظل التغيرات و التحولات التي يشهدها العالم في مختلف جوانب الحياة المعاصرة ، و
 التي مست كافة المؤسسات الاقتصادية و الاجتماعية و السياسية ... الخ .

أصبحت المنظمات تهيمن على مختلف مناحي حياة الإنسان باعتبارها كيان اجتماعي ، أهم
 عناصره هو الإنسان و عليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية ، فعلى مستوى الدول
 أخذت كثير منها و بخاصة الدول الأقل تقدماً تركز أكثر فأكثر على الإنسان و تعتبره عماد ثروتها
 و العنصر الحاسم في تقدمها و ازدهارها ، و ذلك بالانشغال التام و العناية الفائقة بالموارد البشرية
 باعتبارها حجر الأساس ، و المورد الأهم الذي تعتمد عليه المنظمة في تحقيق أهدافها، و على هذا
 الأساس أصبح لإدارة الموارد البشرية مكانة هامة في الهيكل التنظيمي لجميع أنواع المنظمات
 و تعددت وظائفها خلافاً لما لوحظ منذ فترة طويلة أنه في كل أنواع المنظمات تقريباً ينظر إلى
 ممارسات إدارة الموارد البشرية و الوجود الفعلي للوحدات التنظيمية المختصة بالموارد البشرية
 على أنها مجرد أنشطة روتينية و صيانة فقد أصبح يوكل على إدارة الموارد البشرية مهام ثقيلة
 يتوقف عليها مستقبل المؤسسة ، فمن بين أهم المهام التي أصبحت تضطلع بها إدارة الموارد
 البشرية هي إستراتيجية الاحتفاظ بالموارد البشرية و كسب و لائها من خلال تعزيز الانتماء
 التنظيمي للموارد لبشرية ، و الوصول إلى تكامل و توافق الأهداف الشخصية للفرد بالتنظيم الرسمي
 ، فتواجد الفرد و قبوله بقيم و أهداف المؤسسة له الأثر الواضح على سير العمل فيها و تحقيقها
 لأهدافها بكل فاعل و متميز و على مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دوراً هاماً في
 توجيه الأفراد العاملين داخل التنظيم الوجهة الصحيحة ، أو ليقفل من سلوكهم السلبي .ففي دراسة

تناولت القادة الإدارية و علاقتها بتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية خلصت إلى "ضرورة قيام إدارة هذه المنظمة بتشخيص الثقافة السائدة بداخلها في مجموع السلوكيات التنظيمية المعززة و تحديد وظيفتها، و ذلك لاستثمار ما هو إيجابي و التخلص مما هو سلبي" [1]

فالمنظمات التي تحض من أفرادها على الانتماء و الالتزام والثقة و الاحترام هي فقط من تأمل في مسايرة منافسيها، غير أن التحدي الذي يواجه المنظمات سوف يكون تحرير إبتكارية الأفراد و كسب كامل التزامهم، فهؤلاء الأفراد سوف يستمرون في المؤسسة طالما أنها تلبي حاجاتهم الشخصية و المهنية من حيث المسؤولية و الإنجاز و التكوين ... الخ ، فقد أثبتت الدراسة السابقة - ضرورة اعتبار الفرد أنه أهم مورد لهذه المنظمة ، و ذلك بالاعتراف بأفكاره و إبداعاته و مبادراته مما يعزز ثقافة إبداعية، و بالتالي فإن إدارة الموارد البشرية دور مهم في التأثير على سلوك العاملين في المؤسسة و انتمائهم التنظيمي ، فالشعور بالانتماء التنظيمي لدى العاملين في المنظمة يؤدي إلى عدد من النتائج الإيجابية بالنسبة للمؤسسة و الأفراد، كانهضاف دوران العمل و تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة و فعالية .

ففي دراسة أخرى تناولت الثقافة و التسيير في الجزائر نجد التداخل بين الحوافز التي يدخل في إطارها التوظيف الموضوعي، و الحق في التكوين... الخ و الانتماء التنظيمي و يمكن تجزئة عناصر هذا الانتماء إلى الرضا عن محتوى العمل و فرص الترقى و التقييم الموضوعي للأداء... الخ.

" فأخذ هذه العناصر مجتمعة بعين الاعتبار و البحث عن سبل تلبيتها تخلق بدون شك لدى الأجراء وضعية سوسيلوجية تدفع بهم إلى بذل المجهودات اللازمة في خدمة مصالح الوحدة " [2] ، فقد أصبح من المؤكد أنّ إهمال لعلاقات أو العناصر المحفزة للعمل يؤدي إلى فشل كل البرامج و المخططات. فمما لا شك فيه أن سلوك الفرد في المنظمات يعتبر السبب الرئيسي في بيان انتماء الفرد من عدمه.

فمسألة الانتماء واحدة من الإشكاليات الكبرى في الفكر الإداري الحديث ، و تتزايد أهميتها و خطورتها تدريجيا تحت تأثير الانتشار الواسع لمظاهر هدم الانتماء، فالقطاع الخاص مثلا يعتبر جذابا لمن تتوفر فيهم صفات معينة و يؤمنون بقناعات و قيم مهنية تؤهلهم للانسجام مع هذا القطاع و تقنعهم أن انتماءهم إليه يحقق طموحاتهم و مصالحهم ، غير أن نفس هذا القطاع قد لا يكون

كذلك بالنسبة لأفراد آخرين ، فيغيب عندهم الشعور بالانتماء إليه و لو كانوا منتسبين إليه فقد بينت الدراسة السابقة - الثقافة و التسيير في الجزائر- أن نسبة تفضيل القطاع العمومي

لدى عينة البحث كانت بنسبة 90% مقابل 10% فضلوا طابع القطاع الخاص، و كون مؤسسة موضوع دراستنا تنتمي إلى القطاع الخاص ثم تحولت إلى القطاع العمومي، فتوافر درجة عالية من الانتماء التنظيمي للعاملين فيها يعد ضرورة ملحة و أمرا في غاية الأهمية، من هنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال الآليات و التوجيهات التي يمكن اعتمادها لتعزيز الانتماء التنظيمي.

تساؤلات الدراسة:

1 هل للقواعد و المعايير المعتمدة في التوظيف داخل المؤسسة تأثير على عملية تعزيز الانتماء التنظيمي ؟

2 هل لعملية التكوين دور في تعزيز الانتماء التنظيمي؟.

3 كيف تؤثر معايير تقييم الأداء في تعزيز الانتماء التنظيمي ؟.

5- فرضيات الدراسة:

1 تلعب القواعد و المعايير المعتمدة في التوظيف داخل المؤسسة دور مؤثر في عملية تعزيز الإنماء التنظيمي.

2 -لعملية التكوين دور مهم في تعزيز الانتماء لتنظيمي.

3 لمعايير تقييم الأداء تأثير في تعزيز الانتماء التنظيمي.

6- تحديد المفاهيم:

"يعد تحديد المفاهيم و المصطلحات العلمية للدراسة أحد الطرق المنهجية الهامة في تصميم البحث ، فالدقة الموضوعية من خصائص العلم و التي تميزه عن غيره من ضروب المعرفة . و من مستلزمات الدقة في العلم و وضع تعريفات محددة و واضحة لكل مفهوم أو مصطلح يستخدمه الباحثون في كتاباتهم و دراساتهم "[3].

و استخدمت الدراسة جملة من المصطلحات العلمية نذكرها فيما يلي :

1-6 الإدارة: " الإدارة هي نشاط إقتصادي يهدف إلى تحقيق أهداف إنتاجية و إقتصادية أو سياسية أو إجتماعية من خلال تجميع و توجيه الموارد المادية و البشرية المتاحة و تنمية موارد جديدة ووضعها موضع الإستغلال المثمر" [4]ص14.

"الإدارة عبارة عن تنسيق الموارد المختلفة من خلال عملية التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة قصد الوصول إلى هدف أو أهداف مدروسة" [5]ص14.

" الإدارة هي عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد و من خلالهم بكفاءة و تشير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط و التنظيم و القيادة و التقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف" [6]ص32.

2-6 التعريف الإجرائي للإدارة :

هي نشاط يقوم به مجموعة من الأشخاص يعملون في المؤسسة و يتمتعون بقدرات معينة و و الغرض من هذا النشاط هو الوصول لتحقيق أهداف معينة من خلال وسيلة معينة تقوم باستخدام ما هو متاح من الموارد المادية و البشرية بعقلانية و رشادة و هذه الوسيلة هي الإدارة .

3-6 الموارد البشرية :

" هي جميع الناس الذين يعملون في المنظمة رؤساء و مرؤوسين ، و الذين جرى توظيفهم فيها لأداء كافة وظائفها و أعمالها تحت مظلة هي ثقافتها التنظيمية ... و لقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة في الرواتب و أجور و مزايا وظيفية ، في عملية تبادل المنفعة تتم بينهم و بينها" [7]ص11

4-6: التعريف الإجرائي للموارد البشرية :

هي كل الموارد البشرية التي تعمل في المؤسسة من الرئيس المدير العام إلى عمال التنفيذ أي كل من تم توظيفه وهو يعمل في الوقت الحاضر في المؤسسة .

5-6: إدارة الموارد البشرية :

"هي إحدى الوظائف و الإدارات الأساسية و الرئيسية في كافة أنواع المنظمات ، محور عملها جميع الموارد البشرية التي تعمل فيها ، و كل ما يتعلق بها من أمور وظيفية ، منذ ساعة تعيينها في المنظمة و حتى ساعة انتهاء خدمتها و عملها فيها" [7]ص13.

كما تعرف على أنها " إحدى الأنشطة الإدارية التي تعنى بالاستخدام الفاعل للموارد البشرية في المنظمة .و هي بذلك تختص بصورة رئيسة برسم السياسات ,و وضع البرامج و تحديد الإجراءات ، و القيام بالأنشطة اللازمة لتوفير احتياجات المنظمات من الكفاءات البشرية و تنسيقها و ما قد يتضمنه ذلك من استقطاب و اختيار ، و تنمية و تحفيز و إدارة الأفراد ,و نحوها من الأمور المتصلة بالموارد البشرية في المنظمة "[8]ص13

و تعتبر بأنها " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها و هذا ما يشتمل على اقتناء هذه الموارد و الإشراف على استخدامها و صيانتها و الحفاظ عليها و توجيهها لتحقيق أهداف المنظمة و تطويرها "[9]ص16.

6-6 : التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية :

نعرف إدارة الموارد البشرية إجرائيا بأنها تلك الإدارة التي تعنى بتوظيف الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة و العمل على تطويرها من خلال العمل على تكوينها و من ثم تقييم أداءها وفق معايير علمية بما يعزز انتماءها و كسب ولاءها بما يحقق الكفاءة و الفاعلية في المؤسسة.

6-7: الانتماء التنظيمي:

يعرف الانتماء التنظيمي بأنه " إحساس الموظف بارتباطه بأهداف و قيم المنظمة و الدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف "[10]ص23

فانتماء الفرد لمنظمتة يتمثل في تقييمه الإيجابي لمنظمتة و تفانيه في العمل من أجل تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها , و هناك من يرى أنّ للانتماء التنظيمي ثلاث مكونات "شعور و إيمان قوي بالمنظمة و قبول لأهدافها و قيمها,و رغبة في بذل أقصى جهد نيابة عن المنظمة , إضافة إلى رغبة قوية في البقاء في المنظمة "[11]ص ص 8 .9.

و يعرف أيضا بأنه " الرغبة التي يبديها الفرد للتفاعل الإيجابي من أجل تزويد المنظمة بالحيوية و النشاط و منحها الولاء , و يمكن القول أنّ الانتماء التنظيمي ما هو إلى عملية الإيمان بأهداف المنظمة و قيمها و العمل بأقصى طاقة لتحقيق تلك الأهداف و تمجيدها "[12]

6-8 : التعريف الإجرائي للانتماء التنظيمي :

هو إحساس الموظف بارتباطه بأهداف و قيم المؤسسة و الدور الذي يقوم به لتحقيق هذه الأهداف من خلال النقاط التالية:

- الانتماء التنظيمي هو نوع من اتجاهات الفرد نحو المؤسسة التي يعمل فيها.
- هو إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد و المؤسسة على حد سواء.
- هو قوة تطابق الفرد مع مؤسسته و ارتباطه بها مستوى عاليا من الانتماء التنظيمي يعني:
 - * اعتقاد قوي بقبول أهداف و قيم المؤسسة .
 - * استعداد لبذل أقصى جهد ممكن نيابة عن المؤسسة.
 - * رغبة قوية في المحافظة على استمرار عضويته على المؤسسة.

7- : الاقتراب النظري :

تقوم كل دراسة سوسيولوجية على اقتراب نظري معين , يتوافق ومضمون الدراسة , وقد يكون نظرية أو مجموعة من النظريات , و الاقتراب السوسيولوجي يساعد الباحث على تبني اتجاه فكري معين , الذي يعتبر القعدة الفكرية التي ينطلق منها الباحث.

وقد اعتمدنا في موضوع بحثنا على نظرية الوظيفية البنائية بما أننا نتعامل مع دور إدارة الموارد البشرية

في التعامل مع المورد البشري فليس هناك أكثر تحديا من التعامل مع البعد الإستراتيجي للمورد البشري , كيف تنتظر المنظمات إلى مواردها البشرية إستراتيجيا في بيئة العمل المتغيرة ؟ لماذا ينجح البعض و يفشل البعض الآخر.

7-1 البنائية الوظيفية :

يرى هوراس كالن أن المعاني المحددة للوظيفية هي الانتقال و الأنماط الديناميكية و العمليات و النمو و الامتداد و الانبثاق , و الوظيفية هي المتغير الذي تحدد قيمته بواسطة واح

، أو أكثر من المتغيرات الأخرى ، و يعرفها روبرت ميرتون بأنها تتمثل في تلك النتائج و الآثار التي يمكن ملاحظتها و التي تؤدي إلى تحقيق التكيف و التوافق في نسق معين .

كما انطلق "ألفن كولندر" في تحليله الوظيفي للظواهر الاجتماعية من مفهومي الاستقلالية و تبادل الآراء، و يركز على أنّ علاقة أقسام النظام بعضها ببعض يحدد تكفلها في إشباع حاجاتها .

و يعد الفعل الاجتماعي هو "جوهر الوظيفية ، و هو في الوقت ذاته نموذج مصغر للظاهرة الاجتماعية ، و يتضمن عوامل نفسية و بيولوجية و نفسية و اجتماعية و بيئية ، و تعبر عنه وحدة السلوك ، و ما الانتماء إلا حاجة يحركها دافع لإشباعها تتخذ في النهاية شكل السلوك ذا أبعاد نفسية و اجتماعية و بيئية ، و يتأثر بالظروف المحيطة ، اقتصاديا و اجتماعيا و سياسيا ، و ثقافيا ، فالانتماء يتضح لدى الوظيفية البنائية من خلال الفعل الاجتماعي " [13] ص 8 .

و تعتبر وحدة السلوك الصورة المصغرة للفعل ، لذلك فإنّ تداخل عناصر السلوك المختلفة و تشابكها في مواقف الحياة المختلفة ، يؤدي إلى بناء كلي أساسه نسق الفعل الاجتماعي ، و تسهم القيم و المعايير في خلق درجة من الانتظام و الترابط بين وحدات السلوك المختلفة .

7 2 المدرسة السلوكية : تجسدت المبادئ و الأسس التي قامت عليها هذه النظرية فيما يلي :

- الإنسان بطبعه لا يكره العمل و الذي يعتبر أحد الحاجات النفسية للإنسان .
- الأفراد لديهم القدرة على تحمل المسؤولية .
- للأفراد العاملين دوافع و حوافز تدفعهم نحو العمل و على المنظمات اكتشافها و استغلالها لصالحها .
- الأفراد بحاجة إلى الاستقلالية في العمل فهم يكرهون الرقابة المكثفة و المباشرة .
- العامل لديه حاجات مادية و أخرى ومعنوية ، و هو بحاجة إلى إشباع الحاجات المادية الأولية و الضرورية ثم يسعى إلى إشباع الحاجات المعنوية و توفير هذه الحوافز يساعد على اكتشاف طاقاته و مواهبه و قد دعا أصحاب هذه النظرية أرباب العمل إلى :
- أن تقوم الإدارة بإشراك العمال و استشارتهم في اتخاذ القرارات .
- يجب العمل على إشباع الحاجات النفسية لدى الأفراد .

- بناء علاقة الثقة مع الأفراد و العمل على توجيههم بدل السيطرة و السلطة و الرقابة المشددة.
- ضرورة الوعي بأن الرقابة الذاتية للفرد على نفسه هي أفضل أنواع الرقابة.
- العمل على إرساء نوع من المرونة في التنظيم و منح الأفراد قدر من الحرية و زرع الابتكارات الشخصية.
- ضرورة تفويض السلطة و اللامركزية في ممارستها.
- و من بين رواد هذه المدرسة "لاشتر بيرنارد" ، "تأثر بيرنارد بأفكار فلاسفة الإدارة أمثال شلدون و إلتون مايو و ماري باركر فيوليت، فهو يرى التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود و هادف" [14]ص60 .، فهو ينظر إلى التنظيم على أنه عبارة عن نظم تعاوني بين الأفراد العاملين به و هذا الفعل التعاوني هو شعوري و مقصود و عليه فإن نظرية شستر بيرنارد تقوم على العناصر التالية :
- هناك هدف مشترك بين جميع الأفراد في التنظيم يسعون لتحقيقه
- للأفراد رغبة صادقة في و شعورية و مقصودة للعمل و المشاركة لأعضاء التنظيم في قنوات اتصال فعالة تجمع بينهم ، لذا دعا بيرنارد إلى ضرورة وجود التنظيم الغير رسمي و الذي يعتبر أنجع طرق الاتصال بين أعضاء التنظيم ، بالإضافة إلى ذلك فإن التنظيم الغير رسمي له فوائد نذكر منها :
- دعم قنوات الاتصال الرسمية.
- تدعيم علاقات التعاون و التماسك بين الأفراد و هذا يخلق نوع من الحرية و احترام الذات، و عليه توصل بيرنارد إلى فكرة التوازن التنظيمي أي أنه حتى تتطابق أهداف الأفراد مع أهداف التنظيم لابد من وجود قدر من الحوافز المادية و المعنوية يعادل مقدار ما يقدمه الأفراد للتنظيم.
- كما يمثل إرضاء العاملين في المؤسسة محور اهتمام السلوكيين ، لذلك ركزت المدرسة على الجوانب النفسية و الاجتماعية داخل المؤسسة، فالانتماء التنظيمي يؤدي إلى نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف و الكفاءة و الفعالية في الأداء، و عليه تسعى المدرسة السلوكية إلى دراسة سلوك الفرد و الجماعة أثناء العمل، من أجل تفسيره و معرفة دوافعه، و حاجاته التي تؤثر فيه.

8- الدراسات السابقة :

8-1 الثقافة التنظيمية التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة:

و هي مذكرة لنيل شهادة الماجستير للطالبة مليكة حنيش في علم الاجتماع الثقافي تناولت فيها إشكالية الثقافة و التسيير في الجزائر من خلال تأثير سلوك الأفراد في المنظمة على خلفية ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم و عادات و اتجاهات على عملية التسيير , و إشكالية توافق ثقافة الأفراد مع ما هو مطلوب منهم داخل التنظيم . إذ أنه غالبا ما عانت الجزائر من هذه الظاهرة نظرا لتعدد النماذج في التسيير التي عرفتها الجزائر .

وفيما يخص تساؤلات الدراسة فكانت في شكل سؤال عام :

- ما هي مركبات الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة ؟.

و بالنسبة للأسئلة الجزئية تمثلت فيما يلي :

- 1 ما هي خصائص الثقافة التنظيمية بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة ؟.
- 2 هل تعكس هذه الخصائص نمط تسيير و تنظيم محدد؟.
- 3 إلى أي مدى يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر في نمط التسيير بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة ؟.
- 4 هل يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر في عملية التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية الخاصة؟.

أما بالنسبة للفرضيات فكانت كالتالي :

- خصائص و مركبات الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية الخاصة تعكس هويتها.
- تشكل الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية الخاصة محددات رئيسية لنمط التسيير و التنظيم بها.
- تؤثر الثقافة التنظيمية للمؤسسة الاقتصادية الخاصة على عملية التغيير التنظيمي .

نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة إلى نتائج هامة فيما يخص الثقافة التنظيمية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية تكمن في إعادة إنتاج الثقافة التقليدية في منظمات صناعية حديثة , و بالتالي فإنّ التغيير التنظيمي هو تعبير شكلي مسّ الجوانب المادية دون خلق ثقافة تنظيمية جديدة , و دون الارتقاء بالجانب المعنوي المتمثل في النظر إلى العنصر البشري من منظور حديث , باعتباره المتحكم في الجانب المادي , وهو الأولى بأن توضع له السياسات و الاستراتيجيات من أجل تعزيز انتماءه , باعتباره هو من يقود التغيير التنظيمي و ليس العكس.

2-8 الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي:

هذه الدراسة قام بها الطالب حمد بن فرحان الشلوي , وهي بحث مقدم استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في العلوم الإدارية , من جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية, و قد تناولت هذه الدراسة العلاقة بين الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي , من خلال واقع الثقافة التنظيمية و تحديد أثرها على الانتماء التنظيمي , ففقدرة المنظمة على خلق ثقافة تنظيمية قوية يساهم في تقليل المشاكل التنظيمية و زيادة الفاعلية في الأداء , و تحقيق أهداف المؤسسة , و أهداف الأفراد , و بالتالي تحقيق الرضا الوظيفي , و تعزيز الانتماء التنظيمي . و لقد طرحت الدراسة التساؤلات التالية :

- 1 - ما مستوى الثقافة التنظيمية السائدة في كلية الملك خالد العسكرية ؟.
- 2 - ما مستوى الانتماء التنظيمي في كلية خالد العسكرية ظ.
- 3 - هل يختلف مستوى الثقافة التنظيمية في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية و الشخصية لمنسوبيها من المدنيين و العسكريين ؟.
- 4 - هل يختلف مستوى الانتماء التنظيمي في الكلية باختلاف الخصائص الوظيفية و الشخصية لمنسوبيها من المدنيين و العسكريين ؟.
- 5 - ما علاقة الثقافة التنظيمية بالانتماء التنظيمي لدى منسوبي الكلية من المدنيين و العسكريين ؟.

نتائج الدراسة :

توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها وجود علاقة بين قيم الثقافة التنظيمية و الانتماء التنظيمي بمختلف أبعاده , و هي علاقة طردية موجبة من خلال الكفاءة و الفاعلية , و انتشار العدالة وتكافؤ الفرص , و تطبيق النظام بشفافية , و وجود العمل الجماعي وارتفاع الروح المعنوية و إدراك الأفراد لما هو مطلوب منهم , بالإضافة إلى توافق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة , و الرغبة في الاستمرارية في العمل سواء بالنسبة للمدنيين أو العسكريين.

9- الصعوبات المتوقعة :

الجزائر دولة حديثة العهد باقتصاد السوق، و لم تنظم بعد إلى منظمة التجارة العالمية، رغم توقيع اتفاقية الشراكة مع الإتحاد الأوروبي، مما يضع المؤسسات الجزائرية عموما على المحك و في موضع صعب لأنها تجد نفسها في منافسة أكبر الشركات العالمية و بالمقابل المؤسسات الجزائرية الفنية ليس لها تقاليد في تسيير الموارد البشرية و بالتالي متوقع جدا جهل الكثير من الإدارات بهذا المفهوم التقني .

كما أن تاريخ الاقتصاد للجزائر له جذور اشتراكية و ذهنية قديمة و نمطية في تسيير لموارد البشرية و بالتالي لا يعطي الأهمية المستحقة للانتماء التنظيمي على أنه عامل إستراتيجي ، إذ أن الثقافة الاشتراكية لازالت موجودة حتى بقوة حتى في المؤسسات الخاصة.

بالإضافة إلى هذا يمثل قلة المراجع هاجس كل باحث ،وفي موضوع بحثنا هناك بعض النقص في المراجع المتعلقة بالفصل الثالث ، أي فصل الانتماء التنظيمي .

الفصل الثاني :

إدارة الموارد البشرية

1-نشأة و تطور إدارة الموارد البشرية :

إن المكانة الهامة التي تحتلها إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لكل أنواع المنظمات و الدور الإستراتيجي و المحوري الذي تضطلع به ليس وليد الساعة و إنما هو محصلة العديد من التطورات المتداخلة و التجاذب الذي ميّز العلاقة بين الإدارة و العمال منذ قيام الثورة الصناعية حتى الوقت الحاضر, فمما لا شك فيه أنّ ظهور إدارة الموارد البشرية كان مواكبا للتغيرات البيئية و التنظيمية ، و كذا تغيّر السياسات الاقتصادية و الاجتماعية و الثقافية في المجتمع ، و يمكن القول أن الاهتمام الفكري بهذا الحقل - إدارة الموارد البشرية " جاء متأخرا قياسا بالاهتمام الذي انصب على الجوانب المادية في العملية الإنتاجية التي استحوذت في بداية القرون الماضية على التركيز على الآلة و المادة و لم يعطي العنصر البشري اهتماما كبيرا" [15] ص19.

1-1الثورة الصناعية:

مع ظهور و انتشار الظاهرة الصناعية في أوروبا الغربية و من ثم أمريكا الشمالية , و التي ميزها ظهور الآلات و المصانع الكبيرة , واستغنائها أحيانا عن العمال, واقتصارها أحيانا أخرى على العمالة المتخصصة فقط , في ظل ظروف عمل قاسية متمثلة في ساعات عمل طويلة تصل إلى 14 ساعة عمل في اليوم الواحد , و ضوضاء و أتربة , و أبخرة و غازاتالخ.

فقد كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل و المعاناة لقسم كبير من العمال الذين يعتبرون ضحية لهذا التطور ، لكن كانت هناك أصوات تنادي بضرورة الاهتمام بشؤون العمال من حيث الظروف المعيشية و الظروف الصحية و بيئة العمل.

فقد كان ينظر إلى الفرد كونه سلعة تباع و تشتري نظرا لاعتماد الشبه المطلق على الآلة على حساب الأفراد. و مما زاد الأمر تعقيدا هو " ظهور فئة الملاحظين و المشرفين أساؤوا أحيانا إلى العاملين تحت إمرتهم ، كما أدى الأمر إلى رقابة روتينية للعمل و سئم العاملين ، و لقد أظهرت هذه الفترة الاحتياج إلى ضرورة تحسين ظروف العمل" [16] ص35 .

" ففي النصف الثاني من القرن 19 بدأ ينمو لدى العمال وعي بالمشاكل الاجتماعية التي أوجدتها ظاهرة الصناعة " [17] ص 5 . و نتيجة لذلك و في 1980 " ظهر في الدول الصناعية : ألمانيا، بريطانيا ،فرنسا و الولايات المتحدة الأمريكية ، مفهوم يدعى " تحقيق الرفاهية الصناعية و هي عبارة عن برامج صممتها المنظمات الصناعية آنذاك من أجل تحسين ظروف و مناخ العمل المادي و الصحي داخل المصانع ، و تصميم الأبنية التي يتوفر فيها الشروط الصحية لممارسة الأعمال " [7] ص 4.

و عموما صاحب انتشار الثورة الصناعية ظواهر عدّة منها:

- التوسع في استخدام الآلات و إحلالها محل الأفراد.
- ظهور مبدأ التخصص و تقسيم العمل
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل الموحد و هو المصنع .
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوجب الآلات الجديدة .

1-2 التطور قبل الحرب العالمية الأولى : إنّ توسع حجم العمل و الانتشار الواسع

للنظمات الصناعية غير طبيعة العمل حيث أصبحت الأعمال تتطلب قدرا من التأهيل ، ونظرا لاستخدام أعداد كبيرة من العمال الذين يحتاجون لعملية الاختيار و التعيين و التأهيل على مدار السنة ، فحالات ترك العمل عالية جدا نظرا للإجحاف الممارس في حق العمال من حيث ظروف العمل العامة ، و انخفاض معدلات الأجور الخ ، مما أدى إلى انخفاض الإنتاجية و قلة المردودية ، و ارتفاع معدل دوران العمل ، فعلى سبيل المثال بلغ معدل دوران العمل في شركة فورد 400% في عام 1913 ، كل هذه العوامل جعلت من استحداث إدارة تضطلع بمساعدة العمال و تسوية مشاكلهم الاجتماعية و المهنية ضرورة ملحة ، و أول ظهور لهذه الإدارة كان تحت اسم " إدارة الاستخدام " و كان ذلك على يد HENRY FORD صاحب شركة فورد لصناعة السيارات في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1914.

فالوظائف الأولى لإدارة الأفراد في تلك الفترة و تطويرها كانت مرتبطة ارتباطا كبيرا بالإنتاجية فظروف و متطلبات الحرب أقنعت أصحاب الأعمال و الحكومات آنذاك بأن القوى العاملة هي الأداة الفاعلة التي يمكن من خلالها تغطية احتياجات الحرب، و يمر ذلك حتما عبر الاهتمام بمشاكل هذه القوى العاملة ، و تحسين ظروف العمل ، و توفير بيئة عمل صحية ، و توفير وسائل الراحة .

و تحسين الأجور ، و كل هذا من أجل رفع إنتاجية الأفراد خاصة مع زيادة ساعات العمل ، و بذل جهود إضافية أثناء العمل ، كما أوكلت لهذه الإدارة مهمة التفاوض مع النقابات ، و سميت هذه الوظيفة "بالعلاقات الصناعية"[7]ص43.

1-3: ولادة إدارة الموارد البشرية :

بعد الحرب العالمية الثانية زادت القناعة بدور إدارة الأفراد في المصانع ، و أصبحت تنمية المسيرين الإداريين و مسيري الأفراد من أولويات الإدارة العليا. و تم توسيع النشاطات الخاصة بالأفراد ، و تحسين ظروف العمل و توفير الجو الملائم و إصدار حقوق خاصة بالعمال كحق التقاعد و العطل المرضية ، و من ثم ترسيخ النقابات العمالية التي تدافع عن حقوق العمال و تدافع على مصالحهم ، و في هذه الفترة تم إلقاء لأول مرة محاضرات حول إدارة الأفراد في أكبر الجامعات الأمريكية ثم تدرسيها في برامج جامعية خاصة لتصبح فيما بعد تخصصا يدرس في معاهد خاصة ، فأخذت إدارة الأفراد منحرج جديد في ميدان الإدارة و العلوم بصفة عامة فما بين عامي 1960 و 1980 " نشطت الدراسات في مجال السلوك الإنساني في العمل و الدافعية الإنسانية ، و قدمت نتائج في غاية الأهمية تشير إلى مدى أهمية العنصر البشري في العمل و أهمية إدارة الأفراد التي تعنى بشؤونه" [21]ص19 ، فلقد أصبحت إدارة الأفراد تعنى بتنفيذ سياسات الإدارة العليا في مجالات التخطيط ، و استقطاب الموارد البشرية و الاختيار و التعيين و تقييم الأداء الخ .

وقد كانت سنة 1990 بمثابة نقطة تحول في تاريخ إدارة الموارد البشرية عندما قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتغيير المصطلح إلى "إدارة الموارد البشرية"، ليتماشى مع زيادة الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات. و الملاحظ من التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية أنها استغرقت قرابة القرن حتى حققت نضجا فكريا و عمليا كان في اتساق مع التطور الفكري و التقني للإنسان و الذي بلغ ذروته في العقد الأخير من القرن العشرين.

2 تطور إدارة الموارد البشرية عبر المدارس :

1-2 حركة الإدارة العلمية (التايلورية):

إنّ أهم المحطات التي ساهمت بشكل كبير في ولادة ما يسمى بإدارة الموارد البشرية هو ظهور حركة الإدارة العلمية بقيادة المهندس الأمريكي "فريدريك تايلور" ،الذي لقب بأب

الإدارة، فقد سمح له تدرجه في العديد من المناصب في المؤسسة التي كان يعمل فيها بالإلمام بشؤون الإنتاج ، و نفسية العمال ، و سبب تضرهم وقلة إنتاجهم .
لقد قدمت هذه الدراسة دراسات حول الحركة و الوقت ، وتحسين ظروف العمل المادية ، كما كرّس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة و العاملين ، وكل ما يتعلق بإنتاجية العمال وسبل زيادتها .

الإدارة العلمية اعتبرت ثورة فكرية في علم الإدارة باعتبارها تنادي بتغيير جذري وشامل في العلاقة بين الإدارة و العمال " فمن خلال الأبحاث و الدراسات التي قام بها هذا الأخير مع مجموعة من زملاءه التي تهدف إلى زيادة الكفاءة في المؤسسة ، و تحقيق زيادة في ربح العامل" [19]ص15 ، و لهذا " فإنّ تسيير الإدارة و العمال حسب اعتقاد تايلور ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية " [20]ص73 ، وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية و المتمثلة في :

- "تقسيم العمل و تحديده كليا إذا أمكن ، وهذا التحديد يكون بتوزيع عمل ما على عدد من العمال لتحقيق أعلى مستوى تبسيط العمل و الفاعلية في الأداء.
- ينبغي أن يكون اختيار العامل قدر الإمكان مطابقا لمستلزمات و متطلبات الأعمال التي يقوم بها ، فتايلور يؤكد على عدم تعيين شخص ذكي و نشيط في عمل دون مستواه و نشاطه الجسمي و الذهني .
- تدريب العمال لأداء مهماتهم وفق ما تتطلبه خطط تحليل العمل .
- المكافئة المالية اليومية للعامل كحافز مادي للعمال لتحقيق امتثالهم للأوامر و الإجراءات المفصلة المتعلقة بأداء عمل ما " [21]ص151.

لقد أعطت حركة الإدارة العلمية تصورا محددا للعلاقة بين الإدارة و العمال ، من خلال استخدامها للمنهج العلمي في تحديد مواصفات الأعمال ، و اختيار الفرد الأفضل لأدائها .

2-2 حركة العلاقات الإنسانية :

إنّ الانتقادات التي وجهت إلى حركة الإدارة العلمية كونها تمثل نوع من الاستعباد ، و الإهدار للكرامة الإنسانية أسست لظهور حركة جديدة تهتم بالجوانب الإنسانية للعمل قصد تدارك ما تجاهلته حركة الإدارة العلمية، من خلال الاهتمام بأهداف و رغبات العمال الشخصية و العاطفية .
فقد بينت هذه الدراسة أنّ إنتاجية الفرد لا تتأثر فقط بالطريقة التي يصمم بها العمل ، و الأسلوب و السلوك التنظيمي للأفراد ، و لكن تتأثر أيضا بالعوامل النفسية و الاجتماعية التي يعيشها الفرد .

- لقد أدت الدراسات التي أجراها إلتون مايو وجماعات هاورثون إلى نقاط هامة :
- "النظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي أو مجموعة من الأنظمة الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة بمعنى في كل مؤسسة يوجد ما أصبح يسمى بالتنظيم الغير الرسمي ، وذلك إلى جانب النظام الرسمي" [5]ص20.
 - أسفرت نتائج التي قدمتها التجارب التي قام بها إلتون مايو و زملاءه على وجود فجوة كبيرة بين الإدارة و العاملين .
 - التركيز على التنظيم الغير رسمي الموجود في المؤسسة بحيث يجب أخذ في عين الاعتبار العلاقات الغير رسمية و مختلف الآليات المتعلقة بالاتصال ، و ديناميكية الجماعة " [22]ص204.
 - "اهتمت بدراسة العلاقات الإنسانية خارج المؤسسات الصناعية، بل ركزت في اتجاهاتها عن العلاقات الاجتماعية سواء للأفراد أو الجماعات ، أو أيضا العلاقة المؤسسة أو المصنع ككل بالمجتمع المحلي ، و مدى التأثير بينهما" [21]ص165.

3- مفهوم إدارة الموارد البشرية :

إنّ العاملين هم الأداة الحقيقية لتحقيق أهداف المؤسسة فهم القادرون على تشغيل و توظيف باقي الموارد المادية المتاحة للمنظمة ، و هناك اتفاق أن إدارة و تنمية الموارد البشرية هو المدخل الأنجع لتحسين كفاءة أداء الموارد البشرية في منشآت العمل بما تحقق أعلى إنتاجية و ربحية من جهة و ولاء هذه الموارد البشرية من جهة أخرى .

3-1 تعريف إدارة الموارد البشرية :

"إدارة الموارد البشرية هي مدخل إستراتيجي لإدارة أهم أصول المؤسسة ألا و هم الأفراد العاملين بها الذين يسهمون بشكل فردي و جماعي في تحقيق أهدافها، فجوهر هذه الإدارة هو تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة من خلال توظيف فعال لعمالة عالية المهارة، كل ذلك في بيئة ديناميكية سريعة التغير" [18]ص19. كما تعرف على أنها " عملية تتكون من أربع وظائف رئيسية و هي : الاستقدام و التنمية و التحفيز، و الصيانة فهي بذلك تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة أي الحصول عليهم ، و إعدادهم و تنشيطهم و الإبقاء عليهم" [6]ص33.

كما تعتبر " القانون و النظام الذي يحدد طرق و تنظيم معاملة الأفراد العاملين بالمؤسسة بحيث يمكن تحقيق ذواتهم و أيضا الاستخدام الأمثل لقدراتهم و إمكانياتهم لتحقيق أعلى إنتاجية "[23]ص17.

و يمكن القول أيضا أنها " مجموعة من الممارسات و السياسات التي تتعلق بنشاط العنصر البشري في المؤسسة ، هذه الممارسات ما هي إلا وظائف تتمثل في : الاستقطاب و الترقية و التدريب و التخطيط و غيرها من الوظائف التي تربط بين مختلف الإدارات الموجودة في المؤسسة "[24]ص15.

كما يعرفها علي السلمي على أنها " ذلك النشاط الإداري المتعلق بتحديد احتياجات المشروع من القوى العاملة و توفيرها بالأعداد و الكفاءات المطلوبة و تنسيق الاستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة "[27]ص18

4- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

إنّ الهيكل التنظيمي يعني الصرح الرسمي المقرر من قبل المؤسسة بحيث أنه يبين جميع النشاطات و العمليات التنسيقية و المهام المختلفة التي توكل بها جميع إدارات المؤسسة المختلفة، ومن

هنا فإن كل زيادة في حجم الأعمال و النشاطات التي تتطلبها المشاريع عادة ما يتبعها تعديل في الهيكل التنظيمي للمؤسسة و أحيانا يتم تغيير في تصميم الهيكل التنظيمي.

فمع زيادة حجم المشاريع و كميات الإنتاج بدأ التفكير في خلق إدارة الموارد البشرية و تحديد موقعها في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ورافق هذا التطور لإدارة الموارد البشرية تطورا في صلاحيتها، و كان من بين غاياتها دعم الإدارات عن طريق تزويدها بالموارد البشرية الفاعلة و القدرة على تحقيق الأهداف المرجوة .

فالموقع المتميز الذي تحوزه إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي لكافة أنواع المؤسسات يستند أساسا إلى الأدوار و الوظائف التي تضطلع بها إدارة الموارد البشرية في كل مؤسسة.

إنّ المكانة التي تعطى لإدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة، له الأثر الهام و انعكاس مباشر على مدى نجاح أو فشل المؤسسة ككل، ذلك لوجود صلة مباشرة بين فعالية الأداء لدى إدارة الموارد البشرية و بين الفعالية التنظيمية و زيادة الإنتاج ، و الكفاية الإنتاجية .

و في ظل الدور الحديث لإدارة الموارد البشرية تعززت قناعة المؤسسات في اتجاه تفعيل دورها داخل المنظمة من خلال رسم السياسات و تصميم البرامج في مجالات شؤون العاملين، و تعززت هذه القناعة خاصة "عند ظهور و تبني اتجاه الإدارة الإستراتيجية، و إدارة الجودة الشاملة. و الاهتمام بالعنصر البشري في العمل الذي أصبح أهم عناصر الإنتاج "[25]ص39

ففي ظل الظروف المعاصرة أصبح مدير إدارة الموارد البشرية عضوا في هيئة الإدارة العليا و أصبحت تمد يد العون و المساعدة للإدارات الأخرى لتحسين و تفعيل أداء العاملين لذا يمكن القول أنّ إدارة الموارد البشرية قد أصبحت إحدى الإدارات الرئيسية و أهمها على الإطلاق في الهيكل التنظيمي للمنظمات الحديثة.[7]ص105

5- أهمية إدارة الموارد البشرية:

إن ما لا شك فيه أن الآلة مهما بلغت من تطور في إمكانياتها و قدراتها الإنتاجية، إلا أنها لا يمكنها أن تحل محل العنصر البشري الذي يعود له الفضل في وجودها، و سيظل هذا العنصر عاملا أساسيا و أهم عنصر من كل عناصر الإنتاج، إذ أن إدارة الموارد البشرية تستمد أهميتها من تعاملها المباشر مع أهم موارد المؤسسة، المورد البشري الذي يعتبر المورد الأهم و الأول في التنمية الاقتصادية.

إنّ إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد و أكرمها ،لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة أو هي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات، فمتى توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح، كما يجب الإشارة إلى أن الإدارة بجميع مستوياتها لها علاقة مباشرة بإدارة الموارد البشرية.

فمتى توفرت إدارة الموارد البشرية، توفرت نظم و قوانين و إجراءات و عناصر تفاعل العنصر البشري فبذلك نكون قد توجهنا نحو الهدف الأساسي من وجود إدارة الموارد البشرية.

كما يرتبط وجود المنظمات في الأساس بالوصول إلى غايات تسعى إلى تحقيقها المنظمات على المدى القريب و المتوسط وعلى المدى البعيد، و تظل الإنتاجية في مقدمة الأولويات التي تسعى

إليها جميع المؤسسات غير أنها- الإنتاجية- تخضع لعدة شروط و اعتبارات لا يمكن تحقيقها من دون أخذ هذه الشروط و الاعتبارات بعين الاعتبار، و تعتبر الموارد البشرية العنصر المهم للوصول إلى تحقيق هذه الأهداف و الغايات من خلال أهميتها التي تكمن في دورها المؤثر و الحاسم في رفع الكفاءة لدى الأفراد و زيادة فعاليتهم في أداء المهام.

و مما ضاعف من أهمية إدارة الموارد البشرية تجاوزها الدور التقليدي إلى لعب أدوار حيوية و أكثر حساسية من خلال موقعها الهام في الهيكل التنظيمي للمؤسسة الحديثة الذي خولها أن تكون محورا رئيسيا في عملية التخطيط الإستراتيجي من خلال ربط وظائفها بالبيئة المحيطة و الاعتراف بمدى أهميتها لكافة المستويات الإدارية.

كما تكتسب إدارة الموارد البشرية أهميتها من :

- التطور العلمي و التقني الذي لعب دورا مهما في اكتساب إدارة الموارد البشرية أهمية و حيوية خاصة من خلال تغيير طبيعة عملها و تجاوزها لدورها التقليدي بالإضافة إلى زيادة الطلب على المهن الفنية نظرا لتطور تقنية المعلومات.
- الدراسات و البحوث: فقد أكدت نتائج العديد من الدراسات و البحوث على العناية بالموارد البشري باعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج.
- التكلفة : حيث تشكل النفقات التي تتحملها المنظمات لتغطية أجور و تعويضات العمال جزء من نفقاتها و لذا فأفضل استثمار يجب أن يوجه إلى الأفراد.
- الحاجة إلى التخصص: إن الدور الحديث لإدارة الموارد البشرية جعل عمل هذه الأخيرة يتطلب تكوين و تأهيل متخصص في عدة جوانب كعملية تخطيط الموارد البشرية و تحليل الوظائف ،و وضع السياسات، فالتوسع الكبير لوظائف إدارة الموارد البشرية جعل من المستحيل أن يقوم بهذه الوظائف أفراد من ذوي التخصصات العامة.
- اكتشاف أهمية الأداء البشري كمحدد أساسي للكفاءة الإنتاجية و هذا معناه أن الإنسان بما يملكه من مهارات و قدرات و ما يتمتع به من دوافع للعمل هو العنصر الرئيسي في تحقيق الكفاءة الإنتاجية، و أن الآلات و المعدات و العناصر المادية الأخرى هي في الحقيقة عوامل مساعدة.

- اكتشاف أهمية و قدرة إدارة الموارد البشرية في توجيه الأداء البشري و التأثير عليه بما يحقق المزيد من الكفاءة الإنتاجية ، و هذا يوضح أن إدارة الأفراد من خلال حسن أداءها لوظائفها تستطيع أن توفر للمنظمة أفضل العناصر البشرية ذات الكفاءة و المهارة و الاستعداد للعمل و العطاء ، الأمر الذي يحقق قدرة أعلى في زيادة الإنتاج و تحسين الإنتاجية " [6]ص21.

- الاستفادة من الموارد البشرية أدى إلى تزايد إدراك قادة المنظمات بأن الأفراد موارد إنسانية كسائر الموارد التي تحرص المنظمات على استثمارها و حسن استخدامها و المحافظة عليها و العمل على تحسين مستوى أدائها باستمرار و لهذا لا بد من تبني أسلوب إنساني في التعامل مع الموارد البشرية و إشباع حاجاتهم و تحفيزها و إشراكها في اتخاذ القرار و التخطيط و رسم البرامج.

و الإدارة الحديثة تدرك أن نجاح المنظمة مرهوناً بتحقيق أهدافها و أن الوسيلة الأكثر فاعلية في تحقيق هذه الأهداف هي مواردها البشرية" [9]ص13.

6- أهداف إدارة الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية بإمكانها أن تساهم بقوة في تحقيق أهداف المؤسسة، كما يمكن أن تكون عبئاً على المؤسسة إذا فشلت إدارة الموارد البشرية في إيصال رسالتها، من هذا المنطلق يمكن حصر أهداف إدارة الموارد البشرية في :

6-1 تحقيق الكفاية الإنتاجية :

يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة و لا يتم ذلك إلا من خلال تعظيم المخرجات و تخفيض تكلفة المدخلات و يتوقف ذلك على مستوى أداء و كفاءة المورد البشري في استخدام الموارد المادية المتاحة، و هنا "يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف و ممارسات، تجعل المورد البشري مؤهلاً ، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء و انتماء للعمل و للمنظمة ، التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية" [7]ص92 .

2 6 تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي :

إن الغاية من الفاعلية في الأداء التنظيمي هي جعل القوى العاملة أي الموارد البشرية تتجزأ ما يطلب منها بنجاح و مثابرة و كما هو معروف فإن الفاعلية مرتبطة إلى حد كبير بعناصر عدّة ، أبرزها تحفيز الأفراد و تطوير قدراتهم و مدهم بالمهارات و الموارد الكفيلة بمساعدتهم للوصول إلى الأداء المرغوب و هنا " يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب و توعية للموارد البشرية حول مسألة الجودة، ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية و أن خدمة العملاء و تحقيق الرضا و السعادة لديهم هي مسؤولية كل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة يتوقف على هذا الرضا "[7]ص30.

إضافة إلى هذا يمكن حصر أهداف إدارة الموارد البشرية فيما يلي :

- تمكين الإدارة من تحقيق أهداف المنظمة من خلال قوة العمل و كفاءة الأداء.
- استغلال أقصى طاقات العاملين و إمكانياتهم.
- تدعيم الالتزام لدى الأفراد من خلال التوجه نحو رفع جودة أدائهم.
- زرع الولاء و الانتماء في النفوس الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة و شعورهم بأنهم جزء لا يتجزأ منها.
- تطوير مجموعة من السياسات المتماشية للأفراد العاملين و التي تعزز من إستراتيجيات التنظيم لكي تتوافق الموارد البشرية مع متطلبات العمل و تطوير الأداء
- دمج أهداف العنصر البشري في العمل مع أهداف المنظمة و شعوره أن نجاحها يعني نجاحه من خلال الوصول إلى توافق بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد.
- تكوين بيئة عمل يتم فيها إطلاق العنان للإبداع التنظيمي و الطاقات الكامنة لدى العاملين.
- حدوث رضا وظيفي لدى الموارد البشرية نتيجة روحهم المعنوية المرتفعة.
- تمكين المنظمة من القيام بالاستخدام الأمثل للتطورات العلمية و التقنية والمعلوماتية .
- الحفاظ أو خلق بيئة عمل صحية آمنة .
- انخفاض دوران العمل، نتيجة انخفاض الرغبة في ترك العمل في المنظمة بفضل الانتماء والولاء للمنظمة.

إذن فأهداف إدارة الموارد البشرية في مجملها تتمثل في تحقيق أهداف المنظمة و حسن استثمار الموارد البشرية و رفع كفاءتها و تعزيز انتمائها و كسب ولائها و التزامها و تفعيل السياسات الداخلية التي تعزز موقع المنظمة الإستراتيجي بجانب إتاحة المجال للأفراد لتفجير

طاقاتهم و كشف إبداعاتهم و تمكينهم من المشاركة الفعالة و توطين التقنية الحديثة و المحافظة على بيئة العمل و جعلها بيئة صحية و حيوية.

7-أسباب ظهور إدارة الموارد البشرية :

- التوسع الصناعي الذي تم في العقود الماضية ساعد على ظهور التنظيمات العمالية حيث نشأت الصراعات بين الإدارة و الموارد البشرية، و حاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل غير أن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة .
- الانتشار الكبير للتعليم و فرص الثقافة العامة أمام الموارد البشرية، مما أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة و إمامها بمخلف الجوانب المتعلقة بالعمل.
- كبر حجم المؤسسات في مجالات الأعمال المختلفة و بالتالي زيادة عدد العاملين الذين تستخدمهم هذه المؤسسات الأمر الذي أدى إلى زيادة مشاكل التعامل معهم و الإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج من حيث أجور القوى العاملة و إمامها بمختلف الجوانب المتعلقة بالعمل .
- "كبر حجم المؤسسات في مجالات العمال المختلفة و بالتالي زيادة عدد العاملين الذين تستخدمهم هذه المؤسسات الأمر الذي أدى زيادة مشاكل التعامل معهم و الإحساس بضرورة وجود إدارة متخصصة ترعى شؤونهم" [26]ص2.
- ارتفاع تكاليف الإنتاج من حيث أجور القوى العاملة " الأمر الذي حتم الاهتمام بضغط تكلفة العمل و زيادة إنتاجية العاملين من خلال البحث و الدراسة و الإدارة الجيدة التي يقوم بها جهاز متخصص في شؤون الأفراد" [27]ص18.
- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل من حيث سن القوانين و إلزام المؤسسات بتطبيقها و من ثم " ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المؤسسة في مشاكل قانونية مع الجهات الحكومية نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين" [6]ص3.
- التزامات المؤسسة في ميادين الإعلام و الإشهار لمنتجات المؤسسة في ظل اقتصاد السوق القائم على المنافسة و الجودة الشاملة ، و من جهة أخرى أصبحت المشاركة في

المعارض المحلية و الدولية، و المشاركة في الملتقيات العلمية أمرا دوريا و ضروريا
يحتم وجود إدارة متخصصة .

- ظهور النقابات و التنظيمات العمالية التي تدافع عن الأفراد العاملين و ترعى مصالحهم
مما جعل وجود إدارة متخصصة في إدارة العلاقات بين الإدارة و العمال أمرا لا مفر
منه لإحداث توازن بين مطالب العمال و إمكانيات المؤسسة.

8- إدارة الموارد البشرية في الفكر الإداري الحديث :

إنّ ما يتاح للمؤسسة من موارد مادية و مالية و تقنية و معلوماتية و إن كانت شرطا
ضروريا للوصول إلى القدرة التنافسية إلا أنها تبقى شرطا غير كافيا لتكوين تلك القدرة ذلك أنّ
العامل الإنساني و المتمثل في التصميم و الإبداع الفكري و التطوير... الخ، يعتبر عاملا حاسما
في الوصول إلى القدرة التنافسية المرجوة لبقاء المؤسسة " فالاهتمام لدى الإدارة المعاصرة بقضايا
الموارد البشرية، يعبر عن محاولة لإيجاد التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الأفراد، و بين
التكلفة و العائد في التعامل مع الأفراد" [26]ص22.

و تتطرق الإدارة الحديثة في اهتمامها بالعنصر البشري من قاعدة أنّ الأفراد يتمتعون بطاقات
ذهنية كامنة غير مستغلة و أن الاستفادة من هذه الطاقات الكامنة و تحرير ابتكارية الأفراد " هو
المصدر الحقيقي لتميز المنظمات و قدرتها على تحقيق إنجازات باهرة غير تقليدية" [28]ص42.

فالحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر أن العنصر البشري لا يمكن أن
يصل لتحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد أن يتوافر بل لابد من التخطيط و الإعداد و التوجيه و التنمية
المستمرة في إطار نظام متطور لإدارة الموارد البشرية بالتناسق مع إستراتيجيات المنظمة.

و على هذا الأساس فإن دور إدارة الموارد البشرية تحوّل من مجرد القيام بأعمال روتينية
إلى مهام ثقيلة يتوقف عليها مستقبل المنظمة ، فقد أصبحت تعنى بمهام وضع الخطط و رسم
الإستراتيجيات و إجراء الدراسات و التصدي لاحتمالات المستقبل .

إذ أنّ التطورات الحديثة أسهمت في إعادة النظر في ممارسات إدارة الموارد البشرية حيث
أصبح ينظر إلى استقطاب و توظيف و تكوين العاملين و تقييم أداءهم على أنها استثمارات ذات
قيمة و عائد اقتصادي. فلو " تحصلت كل المؤسسات على نفس الموارد المالية و نفس التكنولوجيات

و امتلكت نفس التجهيزات ثم تتبع استراتيجيات متطابقة فإنّ الاختلاف بين كل هذه المؤسسات من حيث المر دودية ينتج عن عمال كل مؤسسة منها و ذلك من خلال قدرات هؤلاء العمال و طاقاتهم الإبداعية و إرادتهم" [29] 135 .

كما باتت إدارة الموارد البشرية الجهة الرئيسية المسؤولة عن تنظيم علاقة المورد البشري في العمل مع المنظمة، و أصبح ينظر إلى دورها و ممارستها على أنها وسيلة لتفجير طاقات التفكير

و الإبداع لدى هذا المورد الهام .

و قد تبلور هذا الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية في الاعتقاد القائل أنّ المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية و قدرة فكرية و مصدر للمعلومات و الاقتراحات و الابتكارات و عنصر فاعل و قادر على المشاركة الإيجابية بالفكر و الرأي، و في هذا الإطار يمكن أن ندرج قول ألفريد مارشال " أئمن ضرروب رأس المال هو ما يستثمر في البشر" [30] صص 65.66.

فالمفاهيم الحديثة في إدارة الموارد البشرية تتناول قضايا استثمار الموارد البشرية من منظور متكامل بعكس كل الإسهامات و الإضافات لمختلف التيارات الفكرية من خلال اعتبار المورد البشري شريك في العمل و ليس أجير خاصة في ظل التغيرات الداخلية و الخارجية لاسيما المتغيرات التكنولوجية و الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية و القوانين و التشريعات الجديدة الخاصة بمجال العمل في ظل اقتصاد السوق المرتكز على الانفتاح التحرر و المرونة كعناصر رئيسية في حياة المؤسسات.

و المتوقع أن تلعب إدارة الموارد البشرية في المستقبل دورا أكثر أهمية و حيوية في حياة المنظمات في القرن 21 و هذا ما يتطلب أن تكون هذه الإدارة على قدر كبير من الكفاءة و الفاعلية اللازمة و لتحقيق هذه الغاية يتحتم الاستفادة من تقنيات العصر و تطوراتها.

الشكل رقم 1: إدارة الموارد البشرية بين الدور الحديث والدور التقليدي.

إدارة الموارد البشرية التقليدية	إدارة الموارد البشرية الجديدة
<p>- اهتمت بالبناء المادي للإنسان و قواه العضلية و قدراته الجسمانية و من ثم ركزت على الأداء الآلي للمهام التي يكلف بها دون أن يكون له دور في التفكير و اتخاذ القرارات.</p> <p>- ركزت على الجوانب المادية في العمل و اهتمت بقضايا الأجور و الحوافز المالية و تحسين البيئة المادية للعمل.</p> <p>- اتخذت التنمية البشرية في الأساس شكل التدريب المهني الذي يركز على إكساب الفرد مهارات ميكانيكية يستخدمها في أداء العمل دون السعي لتنمية المهارات الفكرية أو استثمارها.</p>	<p>- تهتم بعقل الإنسان و قدراته الذهنية و إمكانيته في التفكير و الابتكار و المشاركة في حل المشاكل و تحمل المسؤوليات .</p> <p>- تهتم بمحتوى العمل ، و البحث عما يشحن القدرات الذهنية للفرد، لذا تهتم بالحوافز المعنوية و تمكين الإنسان و منحه الصلاحيات للمشاركة في تحمل المسؤوليات .</p> <p>-التنمية البشرية أساسا هي تنمية إبداعية و إطلاق لطاقت التفكير و الابتكار عند الإنسان و تنمية العمل الجماعي و شحن روح الفريق .</p>

المصدر : علي السلمي ، مرجع سابق، ص 45.

9-وظائف إدارة الموارد البشرية:

تختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من منظمة إلى أخرى حسب طبيعة و ظروف كل منظمة كما أن هناك العديد من الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية منفردة، و منها ما يربطها مع إدارات أخرى كإدارة التسويق، الإنتاج... الخ.

كما يعود اختلاف أنشطة إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى إلى حجم النشاط و طبيعة عمل المؤسسة و الفكر و القيم و طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة.

فمهام إدارة الموارد البشرية أصبحت أكثر شمولاً و اتساعاً نظراً لتعقيدات البيئة التنظيمية و التحديات التي تواجهها المنظمات الحديثة.

فالقوى العاملة و إدارتها تعتبر من أصعب ما تواجه المنظمة على الإطلاق ، فالإنسان هو عنصر التغيير و التطوير، و له توضع الأهداف و السياسات و البرامج التي يقوم بتحقيقها من خلال الآلات و المعدات فالمنظمة بأكملها تركز على العنصر البشري من قمة هرمها التنظيمي إلى

قاعدتها، كما أن الفرد هو المسؤول الأول عن صياغة الهدف و رسم الخطط و السياسات و البرامج، و من هنا يمكن القول أن بيئة العمل المثالية هي البيئة التي تعرف من خلالها الموارد البشرية دورها و الأهداف المناطة بها جيدا، و يمكن أن نلخص وظائف إدارة الموارد البشرية كالآتي :

- تحديد الفائض أو الحجز في كل مجموعة .
- تحديد أساليب معالجة الفائض أو العجز " [6]ص 67.

9-1 استقطاب الموارد البشرية :

يعد الاستقطاب من أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية و أكثرها خطورة و حساسية و أهم النشاطات المؤثرة في أداء المنظمات و تحقيق أهدافها من خلال إجراءات تهدف لجذب الكوادر البشرية تأهيلا و تخصصا و مهارة، و تعكس عملية الاستقطاب جانبين مهمين ، عملية التوظيف التي تشمل مرحلتين أساسيتين المرحلة الأولى تبدأ بالبحث عن الكفاءات المناسبة و جذبها و تشجيعها للالتحاق بالعمل في الوقت المناسب و بالنوعيات و الأعداد المناسبة و المرحلة الثانية تتضمن المفاضلة بين المرشحين للوظائف و الاختيار من بينهم لشغل الوظائف المناسبة " [8]ص 459.

9-1-1 تعريف الاستقطاب للموارد البشرية :

" الاستقطاب هو عملية اكتشاف مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المنظمة أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن وظائف و من يعرضون الوظائف" [6]ص 117 و يمكن القول أن الاستقطاب هو " جذب الأفراد بالعدد و الوقت و المؤهلات المناسبة و تشجيعهم لطلب التعيين في المنظمة " [9]ص 213.

كما يمثل " الاستقطاب وظيفة إستراتيجية بحيث تتخذ القرارات المتعلقة به من الإدارة العليا في المنظمة من خلال مراعاة التقديرات التي تضعها المؤسسة من احتياجاتها للتوظيف، و الإمكانيات و الطاقات المعروضة في سوق العمل" [31]ص 661

9-1-2 أهداف عملية الاستقطاب :

- 1 تحديد مجموعات العمل أو الأشخاص و الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر.

- 2 إبراز و تسويق دور المؤسسة الإستخدامي أمام الرأي العام و تزويد سوق العمل بالوظائف و الشواغر الموجودة التي يمكن أن توفرها للمتواجدين فيه (السوق)، إضافة إلى الكشف عن الميزات و الخصائص التي تنفرد بها عن سواها من المؤسسات التي تقصد هذا السوق.
- 3 جذب أكبر عدد ممكن من المرشحين الأكفاء المتقدمين للعمل و تقييم قدرتهم و احتمالات نجاحهم في الأعمال التي يمكن أن تسند إليهم في حال صدور قرار بتوظيفهم في مرحلة لاحقة" [25]ص120.

9-1-3 مصادر عملية الاستقطاب :

يتطلب تعيين الموارد البشرية دراسة مسبقة و دقيقة للمصادر المختلفة اللازمة للحصول على تلك الموارد المطلوبة (كما و نوعاً)، فبعد تحديد الاحتياجات من القوى العاملة و بيان متطلبات أو المؤهلات و الشروط المطلوب توفرها لمن يستغل تلك الوظائف ، و كذلك وصف العمل من خلال تحليل و توصيف العمل لأبد من البحث عن مصادر تلك القوى العاملة ، فالاستقطاب الموارد البشرية لشغل الوظائف الشاغرة يستلزم معرفة مصادرها الرئيسية ، و يمكن تقسيم مصادر استقطاب المورد البشرية إلى داخلية و خارجية.

9-1-3-1 مصادر داخلية :

يعتبر العاملون في المؤسسة من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة ، و هذا يعني أنه كلما خلت وظيفة معينة في المؤسسة ، فإنه يجب الإعلان عنها داخل المؤسسة ، حتى يمكن لمن تتوفر فيه شروط شغلها من العاملين بها أن يتقدم إليها، و في الحياة العملية يتم الحصول على الأفراد المناسبين من داخل المؤسسة بإحدى الطرق التالية : الترقية ، النقل ، و التحويل، الموظفون السابقون" [7]ص284.

ويتميز المصدر الداخلي للموارد البشرية عن طريق الترقية بالمزايا التالية :

تعتبر الترقية عنصراً هاماً لحفز العاملين الحاليين على العمل بحيوية و نشاط أملاً في أن يشغلوا إحدى الوظائف الأعلى مستقبلاً.

- ترفع الترقية كمصدر داخلي من الروح المعنوية للعاملين الحاليين نتيجة شعورهم بأن المنظمة التي يعملون فيها، تقدر جهودهم و تعتمد عليهم في ملئ الشواغر الوظيفية لديها، و ذلك نتيجة تفتها بهم مما يعزز من مستوى ولائهم و انتمائهم لها و حبهم للعمل فيها.

- تقليل تكاليف المنظمة المتعلقة بالوقت و الجهد الذي يتطلبهما استقطاب و اختيار و تدريب الموارد البشرية الخارجية الجديدة ، على اعتبار أن الموارد البشرية الحالية التي تعمل في المنظمة أكثر تدريبا و تأهيلا من الموارد الجديدة .
- تحقيق الترقية انسجام المرقى مع بيئة العمل و ثقافة المنظمة لكونه ليس بغريب عنها و بالتالي لا يحتاج إلى تأهيل و تكييف مع بيئة العمل الداخلية .
- المحافظة على الموارد البشرية الحالية و منعها من التسرب و ترك المنظمة، أملا منها في إيجاد منظمة أخرى توفر لها فرص من التقدم و الترقية الوظيفية" [32]ص133.

9-1-3-2 مصادر خارجية :

قد يكون من الضروري للمؤسسة أن تلجأ إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة المطلوبة فمهما كان لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الخالية بها من الأفراد يعملون بها، فلا بد لها من الالتجاء إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي

الكفاءات الخاصة : " و هناك عدّة مصادر للاستقطاب الخارجي يمكن إيجازها فيما يلي :

- المؤسسات التعليمية و التدريبية: تشكل الكليات و الجامعات و معاهد و مراكز التدريب مصدر للقوى البشرية مما يجعلها قادرة على ممارسة العمل بكفاءة و فعالية كما تخصص بعض الجامعات مكاتب لديها تلتقي بالخريجين أو المتوقع تخرجهم للوصول إلى تعاقدات للعمل معهم.
- الجمعيات و النقابات المهنية : يمكن أن تشكل الجمعيات و النقابات المهنية مصدر للباحثين عن قوى بشرية متخصصة حيث تقدم خدماتها التي غالبا ما تتمثل بنشر إعلانات في دورياتها و إقامة برامج تأهيلية للعاملين لمساعدتهم في الحصول على عمل، و تعريف مختلف المنظمات بإمكانياتهم و مهاراتهم حسب تخصص كل منهم.
- مكاتب التوظيف : تعد مكاتب التوظيف مصدر لجذب الكوادر البشرية منها ما يتقاضى رسوم مقابل ذلك من أصحاب طلبات العمل و من المنظمات في حالة العثور على أعمال حسب الكفاءات المطلوبة و هناك مكاتب توظيف حكومية لا تتقاضى رسوم من أصحاب طلبات العمل.

- وسائل الإعلام : يلجأ أحياناً إلى الإعلان عن احتياجات المنظمات لتعبئة شواغرها عبر وسائل الإعلام المرئية و المسموعة و المقروءة (التلفاز، الإنترنت ، الراديو، الصحف و المجلات.....الخ).

و هناك مصادر استقطاب خارجية أخرى ، كالإعلان في الصحف و المجلات المتخصصة و الإذاعة و التلفاز و المؤتمرات و الندوات والاستقطاب عن بعد من خلال تكوين فرق من المكتشفين و إرسالها إلى أماكن جغرافية متعددة للبحث عن المواهب و العمل على جلبها و قد أصبح الإنترنت من الوسائل المهمة في استقطاب العاملين و جذبهم في الوقت الحاضر" [8]ص471.

" و يتميز المصدر الخارجي للموارد البشرية بعدد من المزايا أهمها ما يلي :

يزود المنظمة بموارد بشرية جديدة تحمل أفكاراً و ثقافة حديثة و تصورات متطورة تغذي المنظمة بدماء جديدة تجعلها متجددة الحيوية و النشاط باستمرار. إلى جانب ذلك فالمصدر الخارجي يزود المنظمة بموارد بشرية مؤقتة يمكن الاستغناء عنها ، بعد الانتهاء من الحاجة إليها مما يعطيها مرونة في عملية توفير احتياجاته من الموارد البشرية" [7]ص285 . وهناك مصادر خارجية أخرى تتمثل في :

- أقرباء و أصدقاء العاملين في المنظمة :

يعد من المصادر المألوفة التي يمكن للمنظمة أن تعتمد عليها في توفير احتياجاتها من الموارد البشرية و على الأخص في حال الندرة، أو بالنسبة لبعض التخصصات أو المهارات.

- طلبات التوظيف المباشرة : تستلم إدارة الموارد البشرية في المنظمة بين الحين و الآخر

طلبات يتقدم بها أفراد من خارجها مباشرة تدعى بطلبات العمل المباشرة يرغبون و يطلبون العمل فيها ، أي تكون المنظمة قد قامت بالاتصال بهم و استقطابهم مسبقاً.

- أسواق العمل الخارجية : يقصد بأسواق العمل الخارجية العمالة (قوى العمل) الوافدة

من الدول المجاورة و غير المجاورة التي لديها وفرة من الموارد البشرية الراغبة في

السفر إلى الخارج من أجل العمل بسبب انخفاض الرواتب و الجور لديها، و تتميز

الموارد البشرية الوافدة بتنوعها من حيث التخصصات و المهارات و مستوى التحصيل

العلمي

، و تكون عادة مدربة و مؤهلة و جاهزة للعمل و ليست بحاجة إلى تعليم و تدريب
و تكاليف " [7]ص ص 292.293

4 1 9 العوامل المؤثرة في الإستقطاب :

يتأثر استقطاب الموارد البشرية بعدد من العوامل و التي من شأنها تحقيق فاعلية
الاستقطاب من خلال جذب و ترغيب الموارد البشرية و زيادة عدد الراغبين في العمل في
المنظمة دون أخرى و فيما يلي مجموعة من هذه العوامل:

جعل المنظمة مكانا محببا للعمل فيه : لنتساءل : متى يحدث الاستقطاب و الجذب و الترغيب
لدى المستهدفين بعملية الاستقطاب؟ يحدث ذلك عندما تكون بيئة و مناخ العمل المادي و الاجتماعي
في المنظمة و ما تقدمه من مزايا وظيفية تتوافق مع توقعات من يريد استقطابه.

1 4 1 9 الرسالة الاستقطابية :

تتوقف فاعلية الاستقطاب على مدى إدراك المستقطبين للرسالة الاستقطابية الموجهة إليهم
و فهمها , ذلك لأنها تشتمل على المعلومات التي يحتاجها المستقطبون عن طبيعة العمل فيها,
و مزاياها الوظيفية الخ .
و تسمى هذه الرسالة بالنظرة المسبقة عن العمل , و التي يجب أن تكون واضحة و مركزة و وافية
بشكل تعبر عما تريد المنظمة قوله للمستفيدين بالاستقطاب بدقة .

2 4 1 9 التوافق مع استراتيجيه المنظمة :

تتجه المنظمات المعاصرة اليوم في مواجهة المنافسة الشديدة التي أوجدها تحرير التجارة
العالمية , إلى تطبيق منهجية إدارة الجودة الشاملة، التي تسعى إلى تحقيق الرضا و السعادة لدى
المستهلك لضمان البقاء ، حيث تؤكد هذه المنهجية المعاصرة على أنّ الوسيلة الفعّالة لتحقيق ذلك
هو العنصر البشري في العمل .

من هذا المنطلق يتوجب على نشاط الاستقطاب أن يسعى جاهدا إلى خلق الرغبة لدى
الكفاءات البشرية المتميزة في سوق العمل من أجل لتوظيف لدى المنظمة بشكل تكون قادرة على
خدمة عمليات التحسين التي تقوم بها و خدمة الزبائن" [7]ص ص 301.302.
كما يمكن إدراج عوامل مؤثرة أخرى مثل :

3 4 1 9 الحجــــــــــــــــم : يعد حجم المؤسسة من بين أهم العوامل المؤثرة في جلب
(استقطاب) الأيدي العاملة التي تحتاج إليها . فالمؤسسة الكبيرة التي تستخدم مائة ألف

عامل ستقوم بالتأكد بالبحث عن المرشحين محتملين بمعدل أكبر من المؤسسة التي يعمل فيها مائة عامل .

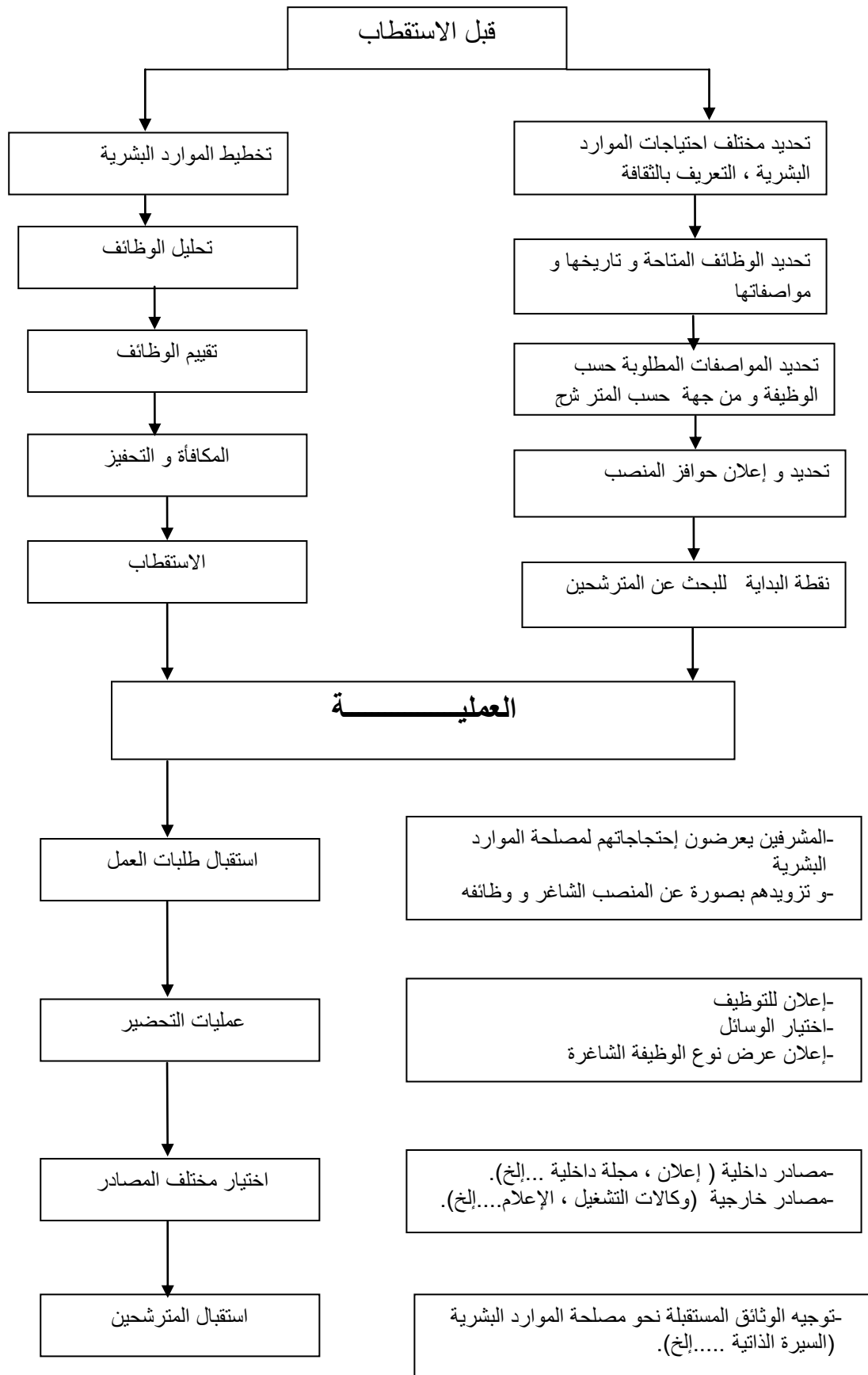
4 4 1 9 الخبرة السابقة للمؤسسة : في مجال استقطاب القوى العاملة و مدى فعالية جهودها في السابق الماضية في جذب و الحصول على احتياجاتها من العاملين تؤثر بلا شك في نطاق نشاطها الإستقطابية من حيث مدى نجاحها في الحصول و المحافظة على أفراد أكفاء.

5 4 1 9 طبيعة الوظائف المعروضة و سعة المؤسسة : فالوظائف الروتينية لا تجتذب أفراد أكفاء ذلك لأنها من النوع المنخفض الراتب ، الأمر الذي يؤدي إلى ارتفاع معدل دوران العمل فيها مما يزيد من الصعوبة التي تواجهها المؤسسة في الحصول على أفراد مهرة لشغل هذه الوظائف و من ناحية أخرى نجد أن المؤسسات الكبيرة و المشهورة تتمتع بقدرة عالية على اجتذاب أفضل العناصر و أمهرها نظرا لجاذبيتها و ارتفاع العوائد و المزايا التي توفرها للعاملين لديها " [6]ص ص 118.119.

و في هذا الإطار يمكن إدراج إستراتيجية شركة تويوتا في استقطاب الموارد البشرية كمثال واقعي أو واقع فعلي حيث تشمل هذه الإستراتيجية على الأبعاد التالية :

- ربط أهداف و احتياجات الموارد البشرية بإستراتيجية الشركة، و جعلها جزءا منها يتوجب العمل على تحقيقها.
- النظر إلى العنصر البشري على انه أهم عناصر الإنتاج و أعلى ما تملكه الشركة من موارد ، و هو المورد الذي يجب أن يأخذ الاهتمام و الرعاية الأولى فيها.
- أن يكون لدى الشركة حساسية عالية تجاه مشاعر الموارد البشرية في مكان العمل.
- مراعاة خصائص الموارد البشرية المستهدفة بعملية الاستقطاب و ظروفها لتكون المحفزات و المغريات المقدمة لها تتوافق مع هذه الخصائص و الظروف.
- استقصاء حاجات و طموحات الموارد البشرية التي تعمل في الشركة حاليا و المراد استقصائها، لمعرفة و وضع السبل المناسبة لتلبيتها و أن تكون هذه الاستقصاءات عملية مستمرة" [7]ص 103.

الشكل رقم 2 : يبين عمليــــــــة الاستقطاب



2 9 تخطيط الموارد البشرية :

" يعد التخطيط أحد عناصر العم لية الإدارية الرئيسية و ا لإدارة الناجحة تضع على قائمة أولوياتها تخطيط كافة الموارد التي تحتاج إليها لتحقيق أهدافها و الموارد البشرية كمورد أساسية تتطلب تخطيطا إستراتيجيا وفق أسس علمية.

فتخطيط الموارد البشرية علمية إدارية منهجية مستمرة تربط إدارة الموارد البشرية بتحقيق الهداف الإستراتيجية التنظيمية ، و تهدف لتلبية احتياجات المنظمة من العاملين كما و نوعا خلال فترة قادمة و في بيئة ديناميكية سريعة التغيير " [33]ص40 .

كما يعتبر "تخطيط الموارد البشرية الحجر الأساسي لكل وظائف إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمؤسسات و يتضمن وضع الأهداف و المعايير ، تطوير القواعد و الإجراءات ، وضع الخطط" [34]ص40 .

فالتخطيط هو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب لتحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل بالعدد و النوع المناسب و في الوقت و المكان المناسب، فهو عملية هدفها ترجمة أهداف و خطط أعمال المؤسسة إلى حاجات كمية و نوعية من العنصر البشري ، مع وضع برامج الأفراد اللازمة لتدبير هذه الإحتياجات " [35]ص265.

9-2-1 تعريف تخطيط الموارد البشرية :

نعرف تخطيط الموارد البشرية على أنها " تلك العملية التي تحد من الارتياح المؤدي إلى ضياع الطاقات البشرية لدى المؤسسة و توجد هذه العملية في المؤسسة على صنفان، الصنف الأول كفي و يقصد بها تحديد احتياجات المؤسسة من المهارات و الكفاءات المطلوبة ، أما الصنف الثاني فهو كمي حيث يتم عبره تقدير الاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية و ذلك بتحديد العدد المطلوب " [36]ص673.

كما يمكن تعريفه على أنه " العملية التي تتأكد المؤسسة من خلالها أن لديها الأعداد و الأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة، و في الوقت المناسب و القادرين على القيام بكفاءة و فعالية بتلك الأعمال و المهام لتي تسمح للمؤسسة بإنجاز أهدافها الكلية و عليه يمكن القول أن هذه العملية تقوم بترجمة أهداف و خطط المؤسسة إلى خطط للقوى العاملة فيها" [6]ص65.

9-2-2 أهداف تخطيط الموارد البشرية :

تتمثل أهم أهداف التخطيط فيما يلي :

- توفير العاملين كما و نوعا لأداء العمل في الوقت المناسب و المكان المناسب.

- التكيف المستمر مع المتغيرات البيئية السياسية و إقتصادية و تشريعية و تقنية و اجتماعية و ثقافية بما يكفل استمرارية الموارد البشرية و فعاليتها .
- مساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها كإنتاجية أكبر بتكلفة أقل .
- المحافظة على طاقات العاملين و استثمارها و تعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم و نموهم الوظيفي و انتماءهم للمنظمة و إخلاصهم لها.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية فيما يتعلق بالتوظيف أو التدريب.
- تحقيق التوازن و التكامل بين أنشطة
- وضع خطط و برامج لتدبير الاحتياجات البشرية كمقابل للتقاعد و النقل و الترقية أو التوسع في أنشطة الإدارات و الأقسام سواء بالتعيين أو النقل أو الترقية .
- الإسهام في خفض تكلفة العمالة من خلال استخدام عدد مناسب (كما و نوعا) و خفض معدل دوران العمل و ماله من تكلفة.
- تهيئة أساس لتحديد الاحتياجات التدريبية" [18]ص81.

9-2-3 أهمية تخطيط الموارد البشرية :

- نقطة البدء لعملية إدارة الموارد البشرية.
- الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة.
- تحقيق الموازنة بين نشاطات و وظائف إدارة الموارد البشرية و أهداف المنظمة.
- توفير العاملين الأكفاء (كما و نوعا).
- الإسهام في إعداد في إعداد الموازنة التقديرية للوظائف و الأجور.
- يسهم تخطيط الموارد البشرية في رسم و ترشيد سياسات و برامج الاستقطاب و الاختيار
- و التعيين و تخطيط و تطوير المسار الوظيفي و التدريب.
- يعالج التخطيط للموارد البشرية فائض أو عجز الموارد البشرية " [37]ص25.

9 2 4 عوامل نجاح تخطيط الموارد البشرية :

- تناسب حجم العاملين الفعلي مع المقرر لشغل الوظائف بشكل دقيق .
- مراعاة العوامل الاقتصادية و السياسية و التقنية و القانونية و تأثيرها على حجم العمالة من حيث لتوسع أو الانكماش في العمل.
- موضوعية التخطيط و واقعيته.

- انسجام تخطيط الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة

9 2 5 عملية تخطيط الموارد البشرية :

الخطوات الرئيسية التي تتكون منها عملية تخطيط الموارد البشرية :

- تحديد أنواع الوظائف ، و نوعيات الأفراد المطلوبين لتاريخ مستقبل .
- تحديد أعداد الأفراد اللازمين من كل نوعية.
- التنبؤ بالمتاح داخل المنظمة و في سوق العمل في كل نوعية للتاريخ المستقبل.

9 3 اختيار و تعيين الموارد البشرية :

يتمثل الاختيار الفعال في انتقاء أنسب المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة من بين المتقدمين باستخدام أدوات و وسائل الاختيار الفعالة و يعد أنسب المتقدمين من تتوفر لديهم أو يحتمل أن تتوفر فيهم كافة المتطلبات اللازمة للوظائف المراد شغلها.

و تعتبر عملية الاختيار و التعيين للعاملين وفق أسس سليمة و إلحاقهم بالوظائف التي تتفق و استعداداتهم و قدراتهم بالإضافة إلى مويلاهم المهنية ضرورية لضمان وضع الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة مما له الأثر البالغ في رفع الكفاءة الإنتاجية فعملية الاختيار و التعيين تهدف إلى تحقيق النقابل بين متطلبات العمل و خصائص و قدرات الأفراد.

" و يتضمن الاختيار خطوات متعددة و متسلسلة تبدأ بالإعلان عن الوظائف الشاغرة و تنتهي بإصدار أوامر التعيين للمرشحين ممن تميزوا عن غيرهم بملاءمتهم و صلاحيتهم لشغلها

و يتخلل هذه العملية خطوات و إجراءات متعددة تهدف إلى جعل الاختيار و التعيين مبنيًا على أسس و معايير و بما يضمن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" [38]ص102

9-3-1 تعريف الاختيار : "هو تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل

المرشحين للوظيفة" [39]ص72 .

كما يعرف على أنه العملية التي بمقتضاها يتم تقسيم المرشحين للتعيين على مجموعتين مجموعة تقبل لشغل الوظائف الشاغرة في المنظمة و مجموعة ترفض. و يعرف أيضا على أنه مجموع النشاطات الموجهة للبحث عن المترشحين للمناصب الشاغرة و المفاضلة بينهم وفق متطلبات المنصب الشاغر التي تظهرها عملية توصيف المناصب ثم تعيينهم و السهر على عملية إدماجهم في المؤسسة " [40]ص87 و بناءا على ما تقدم فإن عملية الإختيار هي عملية توافق متطلبات الوظيفة و شروط شغلها بالقدرات و المهارات المتوفرة في المترشحين.

2-3-9 تعريف التعيين :

يقصد بالتعيين " عملية إصدار قرار بتعيين من يتم ترشيحه لوظيفة معينة في قسم أو إدارة معينة اعتبارا من تاريخ محدد و يرتب هذا القرار حقوقا للعاملين في المرتب و المزايا الإضافية و كذلك واجبات و مسؤوليات الوظيفة" [18]ص211 .

3-3-9 أهداف عملية الإختيار و التعيين : تتجسد أهداف عملية الإختيار في :

- اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من كشف درجات المقدم بواسطة المتقدم أو من شهادة تخرجه إذا كانت الوظيفة تتطلب مؤهل دراسي .
- " استبعاد أي تحيز من جانب الأشخاص الذين بيدهم اتخاذ قرارات التعيين " [6]142.
- تحديد مدى توافر الخصائص الفردية كمتطلبات مهمة لشغل الوظائف .
- تهيئة أساس سليم لتدريب الفرد المناسب للوظيفة حيث يسهل تدريبه و تقل تكلفة تدريبه عن الفرد غير المناسب .
- تهيئة قوة عمل فعالة و منتجة من خلال الإختيار الفاعل اعتمادا على الخصائص الفردية المشروطة و اللازمة لشغل الوظائف.
- "تحقيق رضا العاملين من خلال شعورهم بالتكيف مع وظائفهم و مرونة الترقى من خلال المسار الوظيفي" [18]ص173.

4 3 9 مسائل جوهرية في الإختيار و التعيين :

- الموضوعية و عدم التحيز : الموضوعية هي شعار نجاح أية عملية اختيار للموارد البشرية ، فأى تحيز و أيا كان نوعه ، يعني انتقاء عنصر بشري غير مؤهل و

- غير صالح للتعيين و دخول جسم غريب للمنظمة يؤثر سلبا على أداءها على مر الزمن ، لذلك نؤكد على ضرورة توخي الحذر و الموضوعية في عملية الاختيار و التعيين في كافة مراحلها .
- عدم السرعة : لا شك أن السرعة في تنفيذ عملية انتقاء الموارد البشرية سيكون على حساب دقة الاختيار فالسرعة في عملية الاختيار تمارس ضغطا و تؤثر سلبا في انتقاء الموارد البشرية.
- توحيد إجراءات الاختيار و التعيين : تحقيق لشعار العدالة و الموضوعية في عملية انتقاء المتقدمين لطلب التوظيف ، لا بد لإدارة الموارد البشرية من توفير النمطية أو التوحيد في إجراءات الاختيار، فكل المتقدمين يخضعون إلى نفس المراحل و الإجراءات مع مراعاة توفير درجة المرونة في تغيير مضمونها، وبناءا عليه يمكن القول بأن النمطية و التوحيد في إجراءات الاختيار و التعيين مطلب ضروري في تنفيذ عملية الاختيار شريطة توفير قدر من المرونة في تطبيقها حسب ما تقتضيه الحاجة و الظروف .
- وفرة المستقطبين المتقدمين للتوظيف : إنّ وفرة المستقطبين الذين يتقدمون بطلب توظيف للمنظمة مسألة هامة تلعب دورا مؤثرا في نجاح عملية الاختيار لأن الوفرة تعني وجود بدائل كثيرة أمام عملية الاختيار، الأمر الذي يمكنها من انتقاء المتقدمين وفق معايير صعبة تنتهي باختيار موارد بشرية ذات مستوى عالي من التأهيل والإمكانات ، ففوق ما أوصحناه نجد أنه كلما زاد عدد من المستقطبين إلى العدد المراد تعيينهم كان الاختيار أفضل و العكس من ذلك صحيح " [7]ص ص ص
- .116.117.118

9-3-5 أهمية الإختيار و التعيين :

" ترتبط أهمية عملية الاختيار و التعيين بأهمية المراحل الحيوية لهذه العملية في حياة المنظمات و العاملين بالإضافة إلى أنها مرحلة تطوير و كشف عن مؤهلات المتقدمين للعمل في المنظمة فهي فرصة تتيح للمنظمة و الأفراد التعرف على بعضها و تبادل المعلومات فيما يخص العمل " [41]ص 61 .

و تستمد عملية الاختيار و تعيين أهميتها من عدة عوامل :

- إن إتباع أساليب اختيار فاعلة من شأنها توفير فريق عمل مميز ينعكس على قدرة المنظمة في التنافس و تحقيق إنجازات مميزة.
- إن الاختيار الخاطئ للأفراد يفسر على أنه مضيعة للوقت و المال الذي صرف في الاستقطاب و في إجراء الامتحانات و المقابلات.
- إن اختيار الشخص الغير مناسب من شأنه إلحاق الضرر بمصالح المنظمة المتمثلة في عدم قدرة الموظف الجديد مقابلة معايير الأداء المطلوبة مما يؤثر على الإنتاجية العامة
- "ينبغي التريث في التعيينات في سبيل الحصول على الأكفاء منذ البداية لتجنب مشاكل الدوران الوظيفي و ارتباك العمل" [42] ص ص 79.80.

على هذا الأساس تبنى الأهمية الإستراتيجية للاختيار و التعيين على اعتبار أن العنصر البشري يمثل أهم عناصر العمل و الإنتاج على الإطلاق، ففشل المنظمة في اختيار مواردها البشرية سيكون حتما مألها الإخفاق و الفشل و لن تعيش طويلا، حتى لو كانت التكنولوجيا المستخدمة في المنظمة في أعلى مستوياتها و إستراتيجيتها محكمة ، و التنبؤات سليمة ، لأن كل هذه الجوانب التنظيمية ، لن تؤتي ثمارها إلا بتوفير موارد بشرية جيدة من خلال منهجية علمية رصينة للاختيار و التعيين .

6 3 9 معايير الإختيار:

- مستوى التعليم : تتطلب كل وظيفة مستوى معين من التأهيل العلمي و الذي تتضمنه بطاقة توصيف الوظائف حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظيفة فيتم تحديد المؤهل الدراسي و التخصص الدراسي و أحيانا جهة التخرج و التقدير.
- الدورات التدريبية : يقتضي شغل بعض الوظائف دورات تدريبية للتقدم إلى تلك الوظائف بالإضافة إلى شهادة لها علاقة بالوظائف ذاتها .
- الخبرة السابقة : تشترط كثير من المنظمات خبرة عالية عملية سابقة للوظائف المراد شغلها تمكّن المرشح من (شغل) ممارسة، العمل بسرعة كما تعد مؤشر لإمكانية نجاح الفرد في العمل مستقبلا .
- الصفات البدنية: قد يكون من الأهمية اشتراط صفات جسمانية كالطول أو ذات طبيعة خاصة كالجنس .

- "الصفات الشخصية : تتمثل في بعض الحالات كالحالات الاجتماعية فالمتزوج قد يكون أكثر حرصا على العمل بخلاف الأعزب" [39]ص7.

7 3 9 تقييم برنامج الاختيار و التعيين :

هناك عدد من المعايير تساهم في الوقوف على مدى فاعلية برامج و إجراءات اختيار أفراد القوى العاملة و تعيينهم , و من هذه المعايير :

- مدى كفاءة الفرد في أداء عمله .
 - مدى نجاح في فرد في التأقلم مع ظروف و بيئة العمل .
 - مدى تناسب قدرات الفرد و كفاءته و مؤهلاته و خبرته مع العمل المسند إليه .
 - معدل دوران العمل بالنسبة للعاملين الجدد .
- و توفر هذه المعايير مقاييس موضوعية لمدى صلاحية برامج الاختيار و التعيين بالمشروع و قد يحتاج الأمر إلى تعديل برامج أو طرق الاختيار أو إعادة تشكيل لجان المقابلة بحيث تضم عناصر ذات خبرة و كفاءة في مجال الاختبار أو غير ذلك من الاجراءات .

الشكل رقم 3 : الاختيار و التعيين عملية تنظيمية



المصدر : عمر وصفي عقيلي , مرجع سابق , ص 309 .

4 9 تكوين الموارد البشرية :

إنّ التنافس الشديد بين المؤسسات الاقتصادية في الأسواق العالمية في ظل التوسع الكبير لظاهرة العولمة ، أصبح يمر على التقدم العلمي و الإبداع التكنولوجي و هذا الإبداع يقوم على العلم و المعرفة التي ينتجها المورد البشري و الذي يفوق في قيمته كل الموارد المادية الأخرى ، ولا يمكن للمورد البشري أن يقوم بدوره على أكمل وجه ، و أن يعطي المؤسسة ميزة تنافسية تتفوق بها على منافسيها ما لم يكن له تكويننا جيدا و موافقا لاحتياجات هذه المؤسسة.

إنّ التكوين الذي كان يعتبر في الماضي القريب كلفة إضافية و عبئ تتحمله المؤسسة أصبح اليوم يسمى استثمارا في الرأس مال البشري لا يمكن لأي مؤسسة الاستغناء عنه، و تعد وظيفة التكوين في المنظمات الاقتصادية الحديثة " من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها هذه المنظمات في بناء جهاز قادر في الحاضر و المستقبل على مواجهة الضغوطات و التحديات الإنسانية التقنية و الإنتاجية و الإدارية التي تربط مباشرة بالفرد كونه إنسان من جهة و المحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى و تتوقف على كفاءته كفاءة كافة هذه العناصر و بالتالي كفاءة الأداء التنظيمي و تدل كافة المؤشرات إلى تزايد الاهتمام بوظيفة التكوين نظرا لارتباط هذه الوظيفة بمستوى أداء الفرد للوظيفة التي يشغلها و الإنتاجية أو الكفاءة الإنتاجية ، فانخفاض أداء الفرد و الكفاءة الإنتاجية يعتبران علامة واضحة للتدخل المباشر من قبل إدارة الأفراد لأخذ كافة الإجراءات لمواجهة هذا الانخفاض ، بحيث ينتج عن هذا التدخل رفع مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب و رفع الإنتاجية إلى المستوى المطلوب و رفع الإنتاجية إلى مستوى أداء الفرد إلى المستوى المطلوب و رفع الإنتاجية إلى مستوى المقاييس المطلوبة" [26]ص26 .

9-4-1 مفهوم التكوين:

يعد التكوين الوسيلة التي تهيب الفرد لأداء مهامه إدارية كانت أم فنية بكفاءة عالية يكون مردودها إضافة جيدة في البناء العام للمجتمع الذي يعيش فيه الفرد.

" التكوين عملية مستمرة و يتعين على الموظف التعلم باستمرار لتطوير قدراته الإدارية على مدى حياتها لعملية و بمعنى آخر فالحياة العملية هي عملية تعليم مستمر" [43]ص9.

كما يعرف التكوين على أنه " تلك الجهود الهادفة إلى تزويد الموظف بالمعلومات و المعارف التي تكسبه مهارة في أداء العمل أو تنمية و تطوير ما لديه من مهارات و معارف و خبرات ، مما

يزيد من كفاءته في أداء عمله الحالي أو بعده لأداء أعمال ذات مستوى أعلى في المستقبل" [44]ص255.

و يعتبر التكوين مسؤولية مشتركة بين كل الأطراف المشاركة فيه [45]ص321 ، أي بين إدارة الموارد البشرية أو المديرين التنفيذيين في مواقع عملهم ، و الأفراد الذين يتلقون التدريب.

"فالتكوين هو تلك الجهود أو نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد و الجماعة من ناحية المعلومات و الخبرات و المهارات و معدلات الأداء و طرق العمل و السلوك و الاتجاهات بما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة و إنتاجية عالية" [46]ص594 .

كما يعرف أنه " البرامج الرسمية التي تستخدمها المؤسسات لمساعدة الموظفين و العمال على كسب الفاعلية و الكفاية في أعمالهم الحالية و المستقبلية عن طريق تنمية العادات لفكرية و العملية المناسبة و المهارات و المعارف و الاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة" [47].

و يعتبر التكوين " عملية منظمة و مستمرة محورها الفرد في مجمله تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية و فنية و ذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية و مستقبلية يتطلبها الفرد و العمل الذي يؤديه و المؤسسة التي يعمل فيها المجتمع الكبير" [48]ص19.

أهم ما يميز هذه التعاريف السابقة هو تركيزها على أن التكوين عملية منظمة ، و مستمرة و هادفة باعتباره نشاط يقوم على أساس التخطيط و التنظيم أي إتباع منهجية علمية إذ أن التكوين له هدف محدد و واضح ويلزم الفرد في حياته العملية لرفع مهارات و معارف الأفراد ، و رفع مستوى أداءهم بما يحقق الفاعلية و الكفاءة المطلوبة لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة .

ويتضح مما سبق أن التكوين يركّز على :

- المعلومات و المعارف و الخبرات .
- المهارات اللازمة .
- الاتجاهات و السلوك الإيجابي .
- الاعتماد على أهداف ومعايير واضحة ودقيقة.

2-4-9 أهمية التكوين:

- زيادة الإنتاجية: تنعكس وفرة المعلومات و المعارف و تراكم الخبرات و زيادة مهارة الموارد البشرية المترتبة على عملية التكوين ، كل هذا ينعكس على زيادة الفعالية و الكفاءة الإنتاجية.
- رفع معنويات الموارد البشرية : إن التكوين الجيد ينمي معارف الأفراد حول نوع العمل مما يؤدي إلى زيادة الثقة بالنفس و يحقق قدر من الإستقرار النفسي إذ أن التكوين يتيح للأفراد تحقيق بعض طموحاتهم و يساعدهم للوصول إلى ما يعرف بتحقيق الذات.
- تخفيض حوادث العمل : تفوق نسبة الحوادث الناتجة عن الأخطاء البشرية نسبة تلك الأخطاء التي تحدث نتيجة لعيوب في المعدات أو ظروف العمل، و بالتالي فإن التكوين الجيد يؤدي إلى تخفيض معدل حوادث العمل من خلال ما يتيح للفرد من التحكم لجيد في الآلات و الأجهزة.
- الحفاظ على استمرارية التنظيم و استقراره : يساهم التكوين في الحفاظ على فعالية التنظيم من خلال وجود مجموعة عمل مكونة و مؤهلة بإمكانها تعويض أي نقص محتمل.
- إن التدريب صفة المنظمات الحديثة التي تسعى إلى التحديث في المجالات التقنية الحديثة.
- إن التكوين يحسن من قدرات الفرد و ينمي مهاراته مما يساهم في تحسين المستوى الاقتصادي و الاجتماعي للفرد وزيادة الأمان الوظيفي
- إن نجاح المؤسسات و حتى المجتمع ككل مرتبط بالضرورة بتكوين الأفراد فالتكوين يعتبر وسيلة للتنمية الاقتصادية و الازدهار الاجتماعي و التأمين ضد البطالة و الشيخوخة و فقدان التوظيف و عدم ملائمة الفرد لعمله " [49]ص293.
- إن التطور التكنولوجي و الآلي تواقبه تحسينات على عمليات الإنتاج و التي أصبحت معه الإبداعية و الابتكارية هي الصفة الغالبة في العمل و أصبح العامل اليوم مطالباً بأن يكون لديه قدر من المهارة لتأدية الكثير من الواجبات التكنولوجية المعقدة و الدقيقة .

وهذا يتطلب تكوين الأفراد تبعاً لذلك فكلما ازدادت أساليب و أدوات الإنتاج دف و تعقيدا يتطلب ذلك مستوى اعلي من التكوين لدى العامل" [50]ص56.

- إن الوظائف نفسها تتغير كما إن الأفراد لا يقومون بعمل واحد لا يمارسون مسؤولية واحدة فقط بل ينتقلون بين عدة وظائف و عدة مسؤوليات خلال فترة عملهم الشيء الذي يتطلب إعادة تكوينهم عند ترقيةهم و انتقالهم إلى وظائف أخرى" [51]ص607.

9-4-3 أهداف التكوين :

- إن أكبر التحديات التي أصبحت تواجه المنظمات و العاملين فيها في القرن ال21 هي التأهيل و التطوير المستمر على مستوى كل من المعرفة و المهارة ، إذ أنّ أهداف التكوين تزداد اتساعا و تعقيدا و من بين أهم هذه الأهداف:
- توالي التغيرات و التطورات و الاكتشافات العلمية مع تقارب المدة الزمنية الفاصلة بين اكتشاف و آخر فرض على كافة المنظمات التفكير العميق تجاه التعايش الفعّال و التكيف سعيا مع تلك الأحداث و المستجدات و توظيفها بإعادة تنظيم وجودها و رسم إستراتيجيتها إلى الاستمرار و النمو معرفيا و تقنيا .
- ضمان المطابقة بين قدرات الأفراد و معارف و معلومات الأفراد.
- تكييف الموارد البشرية مع مستلزمات الوظيفة أو التغيير في الوظائف" [17]ص337.
- كما تتباين أهداف التكوين من مؤسسة إلى أخرى حسب احتياجات التكوين التي تحدد حسب الظروف الإنتاجية و الإدارية المؤثرة في العمل و يمكن حصر هذه الأهداف في :

9-4-3-1 أهداف إدارية :

الهدف منها زيادة كفاءة الإدارة و ضمان المرونة في عملها و سرعة في أداء الأعمال من خلال:

- تخفيف الأعباء على المشرفين : لأن المشرف يحتاج إلى وقت أقل في تصحيح أخطاء العاملين الذين تم تدريبهم أو تكوينهم بالمقارنة مع غير المكونين، كما انه لا يحتاج إلى الملاحظة الدائمة إلى هؤلاء العاملين المكونين ، و ذلك ثقة في قدراتهم و مهاراتهم التي اكتسبوها عن طريق التكوين " [47]ص206 .

- تحقيق المرونة و الاستقرار في التنظيم : يقصد بالمرونة مواجهة التغيرات المتوقعة في المدى القصير ، سواء تعلق الأمر بأنماط السلوك الوظيفي أو المهارات اللازمة لشغل الوظائف لأداء الأعمال ، أما الاستقرار يقصد به قدرة التنظيم على توفير المهارات اللازمة لشغل الوظائف الأعلى بصفة مستمرة و يصعب تحقيق ذلك دون أن تكون هناك سياسة واضحة للتكوين و برامج معدة على أسس علمية" [52]ص220.

9-4-3-2 أهداف فنية : تتمثل فيما يلي :

- تخفيض تكاليف صيانة الآلات و إصلاحها: تساعد برامج التكوين على تخفيض تكاليف الصيانة و إصلاح الآلات لأن تكوين العامل على طريقة الإنتاج المثلى تساعده على تقليل الأخطاء التي يمكن أن يقع فيها نتيجة جهله بطريقة و أسلوب العمل على الآلة" [53]ص282.
- تخفيض حوادث العمل : فأغلب الحوادث يكون سببها عدم كفاءة الأفراد فالتكوين يؤدي إلى تخفيض معدل تكرار الحوادث نتيجة فهم العامل لطبيعة العمل و سير حركة الآلات ، إذ أن التكوين يعتبر صمام أمان يحيط العامل بحماية تعليمية و قواعد علمية و إرشادات علمية " [54]ص259.
- التقليل من نسبة العادم أو التالف: يساهم التكوين في التقليل من نسبة العوادم أو المواد التالفة لأن العامل المكون يكون أقدر على استخدام المواد بالكمية و الكيفية المطلوبتين" [55]ص285 .
- يساهم في معالجة مشاكل العمل مثل حالات الغيب أو دوران العمل .

9-4-3-3 أهداف اقتصادية و اجتماعية : و تتمثل في :

- زيادة الكفاءة الإنتاجية : حيث تنعكس زيادة مهارة الفرد الناتجة عن التكوين على ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف و هذا يعني زيادة الكفاءة الإنتاجية.
- ارتفاع الربح : مع ارتفاع الإنتاج و انخفاض التكاليف يمكن أن تزداد مبيعات المؤسسة فيرتفع رقم أعمالها و يزداد ربح المؤسسة .

- زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة : تزداد عن طريق تحسين الإنتاج و انخفاض التكاليف بواسطة تنمية كفاءة الأفراد ، يمكن للمؤسسة رفع حصتها في السوق "[54]ص258.

9 4 4 العلاقة بين التعليم و التكوين :

- إن تعلم الموارد البشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية و المستقبلية هو الهدف الإستراتيجي الذي تسعى إلى تحقيقه جهود التكوين و لكي يكون التعليم ناجحا و يحقق ما يبتغي منه ، لابد من قيامه " على أساليب متنوعة من التعلم ، من ناحية لتجنب لملل الذي يمكن أن يصيب المتدربين و من ناحية أخرى لتوفير طرق و أساليب بديلة للتعلم تتواءم مع الأنواع المختلفة للمهارات التي تسعى إلى اكتسابها أو تعليمها "[6].
- كما تركز عملية التكوين حول محورين أساسيين:
- تزويد الأفراد بالمعلومات .
 - محاولة تغيير سلوك الأفراد "[26]ص30.

و يحقق التكوين أهدافه من خلال عملية التعليم التي تعرف على أنها " عملية تنمية ثقافية للفرد لا تحتاج لوجود هدف وظيفي محدد، و من خلالها تتم تنمية لقدرات الفكرية للأفراد و التطبيقية " [56]ص11.

و يهدف التعليم الذي يطبق عادة على الدراسة التي يتلقاها الفرد في المدارس و الجامعات إلى تزويد الفرد بحصيلة معينة من العلم و المعرفة في إطار و مجال معين فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد للدخول في الحياة العملية، و لذلك فهو يركز على الموضوع و ليس على الفرد بينما يهدف التكوين إلى تغيير سلوك الفرد و اتجاهاته في المؤسسة أو علاقاتهم في العمل حيث محور العملية التكوينية هو الفرد نفسه و ليس موضوع التدريب " لذلك فأسلوب التدريب أهم من موضوع التدريب في حد ذاته" [57]ص43 .

و تؤدي مراعاة مبادئ التعليم إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني باعتبار أن التكوين هو "محاولة للتأثير في اتجاهات المتكويين عن طريق تعليمهم قيما أو مبادئ جديدة و إضافة خبرات نافعة لهم يتم التصرف على أساسها في المستقبل " [44]ص258 .

9-4-5 مراحل العملية التكوينية :

تمر العملية التدريبية بمراحل منطقية متتابعة ، و الشكل رقم4، يوضح ترتيب هذه المراحل :

تقييم كفاءة التدريب: تقييم من ثم تدريبهم تقييم إجراءات برنامج التدريب. تقييم نشاط التدريب ككل.	تنفيذ برامج التدريب الجدول الزمني لتنفيذ عملية التدريب -مكان التدريب -المتابعة اليومية لعملية التدريب.	تصميم برامج التدريب	تحديد الاحتياجات التدريبية جمع و تحليل المعلومات : - تحديد العمال الذين يحتاجون إلى التدريب - تحديد الأهداف المرجوة من التدريب.
---	---	------------------------	--

9 4 6 مبادئ التكوين :

- و من المبادئ العامة التي يجب مراعاتها عند تخطيط البرنامج التكويني ما يلي :
- التكرار و الممران : التكرار يساعد تعلم أداء أي عمل ، أما مقدار التكرار فيتوقف على طبيعة المهارة المراد تعلمها و على شخصية المتعلم و على الطرق المستخدمة في التكوين.
- الإرشاد و التوجيه : الإرشاد يساعد المتعلم على سرعة التعلم و دقته فالتكوين المقترن بالإرشاد أفضل بكثير من التكوين بدونه فإرشاد المتعلم إلى الصواب فيه اقتصاد للوقت و الجهد ، حيث يتعلم الاستجابات الصحيحة من أول محاولة بدلا من تعلم الحركات الخاطئة ثم يبذل بعد ذلك جهد في إزالة العادات الحركية الخاطئة.
- الدافع و الحافز : كلما كان الدافع قويا لدى المتكون كلما ساعد ذلك على سرعة التعلم و اكتساب المعرفة و المهارات الجديدة ، فلكي تتحقق الفاعلية للمتكون يجب أن يرتبط التكوين بحاجة حقيقية له، يرغب بإشباعها، مثل تحسين مستوى الأداء أو الترقية أو زيادة الدخل.
- الطريقة الكلية و الجزئية في التعلم : الطريقة الكلية هي التي تقتضي أن يتعلم المتعلم أداء العمل كله دفعة واحدة ن أما الطريقة الجزئية فهي التي تقتضي تقسيم المادة إلى وحدات جزئية ثم حفظها أو تعلمها على مراحل متتالية ، فكلما تعقد العمل و كان مركبا كلما كان من الفضل تعلمه على مراحل حسب أجزاءه ، أما إذا كان العمل بسيطا أو يتكون

من جزئيات قليلة أو يصعب فصل جزئياته عن بعضها، فمن المفيد أن يعطى مرة واحدة حتى تكون الصورة واضحة متكاملة .

- مراعاة الفروق الفردية : إن الاختلافات بين الأفراد من حيث الذكاء و القدرات و الطموح و الاتجاهات لها اثر كبير على التدريب و من ثم فهذه الفروق يجب مراعاتها عند تخطيط برامج التكوين و تحديد الطرق المناسبة لإيصال معلومات للأفراد [6]ص195.

7-4-9 مسؤولية التكوين :

الرئيس المباشر : و تكون مهمته تحديد مجال التكوين ، نوعه و مستواه و الفرد الذي يراد تكوينه باعتبار أن الرئيس المباشر مسئول عن رفع الكفاءة الإنتاجية في الوحدة التي يشرف عليها.

و بموجب هذه الطريقة يتم تدريب الفرد في نفس مكان العمل و في ظروفه الواقعية، و خلال الوقت الرسمي تحت إشراف رؤسائه المباشرين الذين يواجهونه و يصححون له أخطاءه أولاً بأول، و تسمح هذه الطريقة للعامل بالتعلم من خلال أداءه الفعلي للعمل. كما أنها تصلح في حالة عدم كفاية الإمكانيات التدريبية للمنظمة :

العمال القدامى : " هناك رأياً آخر يرى أن تكوين الفرد الجديد يكون من مسؤولية فرد يتم عن طريق تعيينه مساعداً له " [58]ص163.

و ذلك لأن الفرد في بداية تعيينه لا يعرف طبيعة العمل في الجهة التي تم تعيينه فيها، و لا الدور الذي يجب أن يقوم به، و هنا تظهر مسؤولية الفرد القديم اتجاه الجديد ، و هكذا تتاح الفرصة للمتدرب للتعلم عن طريق تقليد المدرب و التقاط الخبرة منه" [6]ص196.

- الإدارة التنفيذية : هناك رأي يرى أن مسؤولية التكوين مسؤولية الإدارة التنفيذية بشكل تقوم الإدارة التنفيذية بالاستعانة بخبراء في التكوين.

- الإدارة العليا : بحيث " تتحمل الإدارة العليا مسؤولية تخطيط برامج التكوين و مراقبة تنفيذها ثم متابعتها للتأكد من تحقيقها لأهدافها" [59]ص265 .

5 9 تقييم الأداء:

تلعب وظيفة تقييم الأداء دورا مهما في الرفع من درجة الانتماء التنظيمي لدى الأفراد ذلك لأن نتائج التقييم موجهة أساسا لإحلال و بسط العدالة و المساواة بين الأفراد العاملين من حيث التقدير و الأجر و المكافآت و الترقية و الحوافز و مختلف المزايا التي توفرها المنظمة لأفرادها. فإحساس العامل بوجود وظيفة لتقييم الأداء تكشف الفروق بين العمال و تنعكس نتائجها في الأجر و المكافآت و التقدير و الترقية... الخ ، من شأن ذلك أن يبعث الحماس و يعزز الانتماء لدى العامل ، و في هذا الإطار يمكن إدراج قول رئيس الوزراء البريطاني السابق Tony Blair حيث قال "ليس في صالح أحد أن يتساوى أجر من يتفاوت أدائه مع غيره ، لأننا إذا فعلنا هذا فإننا نقتل النجاح و نغلق الباب أمام التطوير و التنمية" [40]ص90.

" كما يمكن لنتائج التقييم الغير مرضية بالنسبة للعامل أن تكون سببا في بذله لمجهودات إضافية تمكنه من إدراك كامل الجوانب المحيطة بمنصبه و البحث عن تعلم أساليب عمل جديدة تكون أكثر فعالية و أقل مجهود و ضياع للوقت.

إذ أنّ " أداء الفرد هو الذي يحدد مكانته بالدرجة الأولى داخل المنظمة بالإضافة إلى مصيره المهني في المستقبل، فضلا على الأهمية التي يلعبها أداء الفرد بالنسبة إلى مصير المؤسسة من حيث نجاحها أو فشلها" [60].

1-5-9 مفهوم تقييم الأداء :

هو عملية إدارية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكات التي يمارسها عند تعرضه لموقف معين، و عند سعيه لتحقيق هدف معين خططت له المنظمة

مسبقا " [61]ص177 .

كما يعرف تقييم الأداء على أنه تحليل أداء الفرد بكل ما يتعلق به من صفات نفسية و بدنية أو مهارات فنية أو فكرية أو سلوكية بالإضافة على تحليل إنجازاته و نتائجه، و ذلك بهدف تحديد نقاط القوة و الضعف و محاولة تعزيز الأولى و مواجهة الثانية " [62]ص72.

كما يعتبر نظام رسمي مصمم من أجل قياس و تقييم أداء و سلوك الأفراد و نتائجهما من خلال فترات زمنية محددة معروفة يجري في النهاية ملاحظة تقدير جهد و نشاط و سلوك الفرد و بالتالي كفاءة كل فرد على حدى " [63]ص191 .

بالإضافة إلى أنه العملية التي يتم من خلالها التعرف على أداء الفرد لمهامه و قدرته على الأداء و الخصائص اللازمة لتأدية العمل بنجاح، و يراه آخرون بأنه عملية قياسية لمدى فعالية و كفاءة الداء الفعلي" [64]ص72 .

كما يعرف تقييم الأداء على أنه "تقييما للفرد العامل و ليس للوظيفة التي يشغلها، و عليه يكون المقصود بتقييم الأفراد هو ترتيبهم تنازليا أو تصاعديا حسب قدراتهم و خبراتهم و عاداتهم الشخصية" [65]ص568.

9-5-2 الفكرة الأساسية في تقييم الأداء :

إن تقييم الأداء نظام رسمي تضمه إدارة الموارد البشرية في المنظمة ، و يشتمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات ، التي وفق لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المنظمة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل، أي جميع العاملين فيها ، بحيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى ، بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا، بمستوياته الإدارية وصولا لقاعدته " [66]ص153.

فتقييم الأداء يهدف إلى تقرير مدى ملائمة الشخص لنوع العمل الذي يمارسه، و بالتالي فقد يكون في الإمكان رفع كفاءة الإنتاج بمجرد نقل شخص من عمل لا يتفق مع إمكانيته إلى عمل آخر يتفق و هذه الإمكانيات، من ناحية أخرى، فإن تقييم الأداء هي أداء للرقابة على كفاءة عمليات الاختيار ، و هي سبيل إلى تحديد احتياجات التدريب .

إذن يمثل تقييم الأداء حلقة مهمة في نظام إدارة الأداء هدفها قياس أداء الفرد أو

المجموعة

و مقارنته بالأداء المستهدف و الحكم على مدى الكفاءة، كذلك يتجه تقييم الأداء للحكم على مدى تناسق عناصر الأداء و القائمين عليه مع المواصفات التي يتضمنها تقييم العمل.

9 5 3 أهمية قياس أداء العنصر البشري :

يمكن تبيان أهمية قياس العنصر البشري من الأهداف التي يسعى لتحقيقها قياس الأداء و التي يمكن تلخيصها بما يأتي:

- "الترقية و النقل : إذ يكشف قياس الأداء عن قدرات العاملين و بالتالي يتم ترفيتهم إلى وظائف أعلى من وظائفهم ، كما يساعد في نقل و وضع كل فرد في الوظيفة التي تتناسب و قدراته.
- تقييم المشرفين و المديرين، حيث يساعد قياس الأداء في تحديد مدى فعالية المشرفين و المديرين في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذي يعمل تحت إشرافهم و توجيهاتهم .
- إجراء تعديلات في الرواتب و الأجور إذ أن قياس الأداء يسهم في اقتراح المكافآت المالية المناسبة للعاملين، ففي ضوء المعلومات التي يتم الحصول عليها من قياس الأداء يمكن زيادة رواتب و أجور العاملين أو إنقاصها كما ، يمكن اقتراح نظام حوافز معين لهم.
- مقياس أو معيار، إذ أن قياس الأداء يمكن أن يعتبر معياراً أو مقياساً مقبولاً في تقييم سياسات و تطبيقات أخرى في مجال الأفراد، و ذلك كالحكم على مدى فعالية التدريب في المؤسسة ، و كذلك فيما يتعلق بتقارير البحوث التي يمكن إعدادها.
- تقديم المشورة : إذ يشكل قياس الأداء أداة لتقويم ضعف العاملين و اقتراح إجراءات لتحسين أدائهم ، و قد يأخذ التحسين شكل تدريب داخل المؤسسة أو خارجها. و بمعنى آخر يمكن أن يعتبر قياس الأداء حافزاً للتطوير الشخصي و مقياساً له، إذ أن العاملين كثيراً ما يعبرون عن رغبتهم في الإجابة عن السؤال المتعلق بكيفية قيامهم بأعمالهم. و في الواقع فإن قياس الأداء يعتبر وسيلة ممتازة للإجابة على مثل هذا السؤال.
- يعتبر متطلب للمعرفة الشخصية و الإطلاع، إذ أن قياس الأداء يشجع المشرفين على الاحتكاك بمرؤوسيهـم أثناء عملية القياس فينتج عنه المعرفة الشخصية لهؤلاء المرؤوسين من قبل المشرفين ، إذ أن المقيم يجب أن يعرف الكثير عن مقيمه
- اكتشاف الحاجات التدريبية : إذ أن قياس الأداء يعتبر من العوامل الأساسية في الكشف عن الحاجات التدريبية و بالتالي تحديد أنواع برامج التدريب و التطوير اللازمة.
- يزود قياس الأداء مسؤولي إدارات الأفراد في المؤسسات المختلفة بمعلومات واقعية عن أداء و أوضاع العاملين فيها، مما يعتبر مؤشراً لإجراء دراسات ميدانية تتناول أوضاع العاملين و مشكلاتهم و إنتاجيتهم و مستقبل المؤسسة نفسها، كما يعتبر قياس الأداء مؤشراً لعمليات الاختيار و التعيين في المؤسسة" [67] ص 88.87.

9-5-4 طرق قياس أداء العنصر هناك طرق متعددة لقياس أداء الأفراد في المؤسسات

، و قد استخدمت عدّة معايير في تحديد و تمييز هذه الطرق ، إلا أن البعض يقوم بتقسيمها إلى طرق تقليدية و أخرى حديثة ، كما يأتي :

9-5-4-1: الطرق التقليدية : و تشمل :

- طريقة التدرج البياني
- طريقة الترتيب
- طريقة المقارنة الثنائية بين العاملين
- طريقة التوزيع الإجباري
- طرق القوائم
- طريقة التقييم بحرية التعبير

9-5-4-2: الطرق الحديثة : و منها :

- 1 - طريقة التقييم على أساس النتائج
- 2 - طريقة الوقائع (الأداءات) ذات الأهمية القصوى.
- 3 - طريقة البحث الميداني
- 4 - طريقة التقدير الجماعي
- 5 - أسلوب (طريقة) الإدارة بالأهداف
- 6 - الاتجاه السلوكي في قياس الأداء " [67]ص89.

9-5-5 عناصر الأداء:

- "المعرفة بمتطلبات الوظيفة: و تشمل المهارة المهنية و المعرفة الفنية و الخلفية العامة عن الوظيفة و المجالات المرتبطة بها.
- نوعية العمل : و تشمل الدقة و النظام و الإتقان و البراعة و التمكن الفني و القدرة على تنظيم و تنفيذ العمل و التحرر من الأخطاء.
- كمية العمل : و تشمل حجم العمل المنجز في الظروف العادية و سرعة الإنجاز ."[60]
- المثابرة و الوثوق : و يدخل فيها التفاني و الجدية في العمل و القدرة على تحمل المسؤولية و إنجاز الأعمال في مواعيدها و مدى الحاجة للإشراف و التوجيه

- نمط الأداء : هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل فيها الجهد في العمل أي الطريقة التي تؤدي بها أنشطة العمل و تفاعل الفرد مع وظيفة تحت عدّة تأثيرات و وضعيات و وسائل
" [68]ص378.
- الموظف: و ما يمتلكه الموظف مع معرفة و مهارات و اهتمامات و قيم و اتجاهات و دوافع و تصورات و انطباعات عن السلوك و الأنشطة التي يتكون منها دوره الوظيفي " [69]ص88.
- الوظيفة : و ما تتصف به من متطلبات و تحديات و ما تقدمه من فرص عمل.
- الموقف : و هو ما تتصف به البيئة التنظيمية ، حيث تؤدي الوظيفة و التي تتضمن مناخ العمل و الإشراف و وفرة الموارد و الأنظمة الإدارية و الهيكل التنظيمي " [70]ص22.

خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق يتبين أنّ إدارة الموارد البشرية وصلت عبر عدة مراحل إلى احتلال مكانة إستراتيجية و محورية في الهيكل التنظيمي للمنظمات العصرية لأنّ دورها مصيريا في بقاء المنظمة ,لأنها تدير شؤون أهم عناصر الإنتاج على الإطلاق ألا وهم الموارد البشرية التي يجب الاهتمام بها و تنميتها و تشجيعها على الإبداع و الابتكار كونها الميزة التنافسية الأهم و الوسيلة المثلى لتمكين المنظمات من المنافسة و تعزيز قدراتها على تقديم أفضل الخدمات و المنتجات , فالعولمة تتطلب رؤيا شاملة للأساليب و الممارسات التي تمكن المنظمات من وضع الاستراتيجيات و تحديد الخيارات المستقبلية للمنظمات بشكل عام و إدارة الموارد البشرية بشكل خاص .

كما أنّ البيئة التنافسية التي فرضتها العولمة جعلت الموارد البشرية المؤهلة مستهدفة مما يتطلب التوجه الاستراتيجي في ممارسات و وظائف إدارة الموارد البشرية بما يمكنها من المحافظة و الإبقاء على الكفاءات المؤهلة , و التشجيع على التنوع المعرفي و البشري في الموارد البشرية.

الفصل 3 الانتماء التنظيمي

"يعد الإحساس بالانتماء قضية هامة، ذات ارتباط وثيق بقضية أكبر، ألا وهي الوعي سواء أكان الوعي ذاتيا أي وعي الفرد بذاته الأيديولوجية الفكرية و العقدية، أو وعيا اجتماعيا ، أي الوعي بمتغيرات المجتمع السياسية و الاقتصادية و الاجتماعية" [71] ص16.

فالانتماء إلى أي شيء سواء أكان فكرة أو عقيدة أو منظمة يعني الانتساب إليها، كما يعني

الارتباط الرسمي بين الفرد و هيئة أو منظمة و هو لا يحتاج إلى غرس، و إنما يحتاج إلى تعزيز فقد أكدت الدراسات و البحوث على أنّ الانتماء التنظيمي يعد أهم المتغيرات التي تحدد قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها لما له من تأثير عميق في تكوين إدراكات و اتجاهات العاملين بها ، و في تشكيل سلوكهم التنظيمي داخل المؤسسة ، و من ثم قدرة المؤسسة على استخدام إمكانياتها و مواردها المادية لتحقيق البقاء و الاستمرار و النمو.

كما تشير دراسات أخرى إلى أنّ النمو الاقتصادي الذي حققته دول مثل ألمانيا و اليابان يعود إلى شدة درجة الانتماء لدى العمالة في هذه الدول، لهذا تحرص المنظمات الناجحة و الرائدة على تعميق الشعور بالانتماء لدى أفرادها لأنه يمثل حجر الزاوية في استمرار و تماسك و نجاح تلك المنظمات من خلال إيجاد نوع من التوافق بين أهداف الفرد و المنظمة على حد السواء.

1- تعريف الانتماء اصطلاحا :

يعرف أحمد زكي بدوي الانتماء بأنه " ارتباط الفرد بجماعة و يسعى إلى أن تكون عادة

جماعة قوية ويتمصها أو يتقمص شخصيتها و يوحد نفسه بها (كالأسرة، النادي و الشركة.....)، كما يرى أنّ الانتماء مرتبط بالولاء و تستخدم هذه الكلمة للدلالة على العلاقات و العواطف الرومانتيكية و القانونية التي تربط الفرد بالجماعة أو رموزها، أو الإخلاص لما يعتقد الفرد أنه صواب (كأسرة، العمل، الوطن) [72].

ويرى "وليم الخولي " أنّ الانتماء هو شعور الفرد بكونه جزء من مجموعة أشمل (أسرة، قبيلة، حزب.....) ينتمي إليها و كأنه ممثل لها، و يحس بالأمان و الاطمئنان و الفخر و الرضا المتبادل بينه و بينها، و كأن كل ميزة لها هي ميزتها الخاصة" [73]. 72.

كما يشير "مفهوم الانتماء غالئ الانتساب إلى كيان ما يكون متوحد معه، مندمج فيه باعتباره عضوا مقبولا منه و متقبلا له ، و له شرف الانتساب إليه ، و يشعر بالأمان فيه ، و قد يكون هذا الكيان جماعة، طبقة، وطن الفرد " [72]. ص 27.

2- تعريف الانتماء في اللغة :

إنّ أصل كلمة الانتماء إلى " أصل الفعل (نمى) و يقال نمى الحديد إلى فلان أي أسنده له و رفعه، و نمى الرجل إلى أبيه أي نسبه " [72]. 25.

و يقال نمى الشيء: أي زاد و كثر و ارتفع ، و في الحديث " انتمى إلى غير مواليه ، أي انتسب إليهم و مال و صار معروفا لهم ، و يقال نماه إلى جده ، ارتفع إليه في النسب ، أي رفع إليه نسبه" [74] 2 .

و المعنى اللغوي للانتماء لا يثير أي صعوبة بالنسبة لماهية الأداء لأن مضمونه يتحقق بالنسبة إلى أي شيء " [75]. 297.

و يمكن استخلاص عدّة نقاط هامة التي وردت في مضمون التعاريف السابقة أهمها :

- الانتماء هو الانتساب إلى أي شيء سواء كان فردا أو جماعة أو وطنًا ، أو فكرة.....الخ - الانتماء يشتمل على مقومات النمو حيث أنّ الانتساب إلى الأب هو الارتفاع إلى مستوى النسب إليه .
- إنّ الانتماء يستلزم التعرف على موضوع الانتماء و اعتناق القيم و النظم و العادات السائدة داخل موضوع الانتماء .

- الانتماء يؤكد على ضرورة كون الفرد جزء من جماعة الانتماء.

3- تعريف الانتماء التنظيمي:-

"تتعدد مفاهيم الانتماء التنظيمي عند علماء العلوم الاجتماعية ,و لقد كان لعلماء السلوك الريادة في تقديم عدد من التعريفات لمفهوم الانتماء التنظيمي لا تزال موضع اهتمام علماء اجتماع العمل و البنائية المحدثة.

وتقوم تعريفات مفهوم الانتماء التنظيمي عند علماء السلوك على فرضية أساسية مفادها أنّ سلوك الفرد داخل التنظيم الرسمي قد يتخطى حيز التوقعات المعيارية من جانب هذا التنظيم.و إنّ السلوك التنظيمي تم تهيئة الفرد لممارسته بشكل مسبق, و بالكيفية التي تحقق له ارتباط قوي, و المستمر بأهداف التنظيم. و تبدو أهمية تلك الفرضية في أنّ الكثير من المناقشات العلمية حول مفهوم الانتماء التنظيمي قد انطلقت من مضمونها. فمثلا يستخلص أوتو, و هربنك من تلك الفرضية أنّ المشاركة التنظيمية قد يتم التخطيط لها , و تقدير كلفتها, و حساب عائدها بشكل مسبق من قبل الأفراد".

[76]ص59.

وقد عرّف بوشانان الانتماء التنظيمي "بأنه ارتباط فعّال بين الأفراد و تنظيم معين .و يقوم هذا الارتباط على ولاء الأفراد للتنظيم و تطابق أهدافهم مع أهدافه , و من المنظور السلوكي , يحدد بوشانان ثلاث عناصر أساسية لانتماء التنظيمي هي التوحد , و الاندماجية في العمل , و الولاء للتنظيم ."

[77]ص ص264.265.

و يتمثل مفهوم الانتماء التنظيمي في "العلاقة الايجابية بين الفرد و المنظمة بحيث تنعكس هذه العلاقة فيما يلي:

- 1 -التطابق بين أهداف الفرد و أهداف المنظمة.
- 2 -قبوله لأهداف ,و قيم المنظمة.
- 3 -رغبته في بذل جهد إضافي لصالح المنظمة .
- 4 -حرصه على الاستمرار في عضوية المنظمة.

5 - استغراقه في مهام, ومشاكل المنظمة .

6 - استعداداه للتضحية من أجل المنظمة" [76] ص59

4- خصائص الانتماء التنظيمي :

- الانتماء التنظيمي هو حالة غير ملموسة يستدل عليها من ظواهر تنظيمية تتابع من خلال سلوك و تصرفات الأفراد العاملين في التنظيم و التي تجسد مدى ولاءهم و انتماءهم.

- إنَّ الانتماء التنظيمي هو محصلة تفاعل العديد من العوامل الإنسانية و التنظيمية ، ظواهر إدارية أخرى داخل المنظمة.

- الانتماء التنظيمي لن يصل مستوى الثابت المطلق إلا أنَّ درجة التغير التي تحصل فيه تكون أقل نسبيًا من درجة التغير التي تتصل بالظواهر الإدارية الأخرى.

- الانتماء التنظيمي متعدد الأبعاد يختلف الباحثين في تحديدها, و يعود هذا التعدد على عدة أسباب تتمثل فيمل يلي :

* إنَّ أي منظمة مكونة من عدة فئات , وكل فئة من هذه الفئات لها أهدافها الخاصة بها و ليس من الضرورة اشتراك هذه الفئات في هدف واحد.

* يوجد داخل كل منظمة في العادة تكتلات تحاول كل كتلة الحصول على منافع خاصة لها.

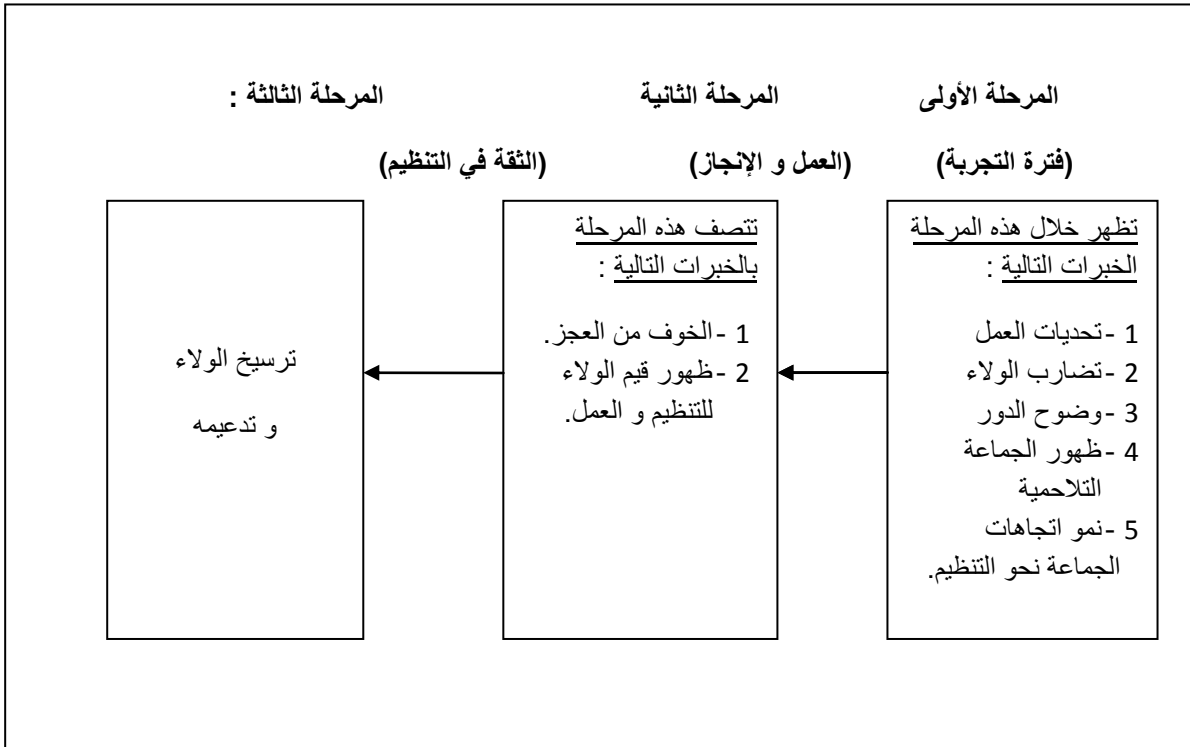
5- مراحل تطور الإنتماء التنظيمي :

1 5 مرحلة ما قبل العمل : و هي التي تمتاز بالمستويات المختلفة من الخبرات و الميول و الاستعدادات التي تؤهل الفرد للدخول في التنظيم ، تلك المؤهلات الناجمة عن خصائص الفرد الشخصية و عن توقعاته بالنسبة للعمل ، ومعرفته للظروف الأخرى التي تحكم قراره بقبول العمل.

2 5 مرحلة البدء في العمل : و هي التي يكتسب الفرد خلالها الخبرات المتعلقة بعمله و بخاصة تلك التي يكتسبها في أشهر عمله الأولى و التي يكون لها دور هام في تطوير اتجاهاته نحو العمل و تنمية ولاءه له و الانخراط عضوا في التنظيم.

3 5 مرحلة الترسخ : و تتأثر مما يكتسبه الفرد من خبرات متلاحقة تدعم ولاءه و انخراطه الاجتماعي. و تتقوى فيها اتجاهاته و قيمه و أنماط السلوك التي يكتسبها من تفاعله مع المنظمة .

شكل رقم 5: يوضح مراحل تطور الانتماء التنظيمي .



6 - أهمية الشعور بالانتماء

يستمد الشعور أهميته من عدة عوامل :

"إنّ الشعور بالانتماء يعتبر من الحاجات الهامة، بل و ضرورية للإنسان، فهو يساعده على التوافق النفسي، و الصحة النفسية، كذلك يعتبر الشعور بانتماء من الحاجات الهامة و الضرورية للمجتمع، فهو يدعم بناء صياغة المجتمع ليكون مجتمعاً ناهضاً متماسكاً منتجاً" [78] ص7.

- الإحساس بالانتماء يؤدي إلى القضاء على أسباب التوتر، و الفرقة بين أفراد المجتمع، فهو يقصي على الطبقة الاجتماعية و يشيع العدالة بين أفراد المجتمع الواحد محققاً بذلك التماسك الاجتماعي الذي يمكن من خلاله لأي مجتمع أن يواجه مشكلاته الداخلية و الخارجية" [79] ص159.

- ضعف الشعور بالانتماء لدي الأفراد في المجتمع يتسبب في مشكلات اجتماعية و اقتصادية و سياسية و يظهر ذلك جلياً من خلال سلوكيات الانفراد في المجتمع" [80] ص218.

- إن الكثير من الأنماط السلوكية التي تؤدي إلى كلفة عالية و خدمة سيئة للمنظمة مردّها بالأساس إلى ضعف الارتباط و قلة الشعور بالانتماء لدى الأفراد.

- يساهم الشعور بالانتماء في ربط الفرد بأهداف التنظيم و قيمه و من ثم بذل اكبر جهد ممكن لمساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها.

- و نظرا لأنّ هؤلاء الأفراد يشاركون التنظيم قيمه و أهدافه فإنّ هناك احتمال ضئيل في أن ينشأ تعارض بين تطلعات الأفراد الوظيفية و ما تطلبه التنظيمات منهم بغية تقدمها.

- الشعور بالانتماء يعتبر ظاهرة ايجابية و من المحتمل إن تؤدي إلى نتائج مرغوبة داخل النطاق الوظيفي للفرد و تتمثل هذه النتائج في ارتفاع معدلات الأداء و الرضا عن العمل و انخفاض معدلات الغياب و دوران العمل و تحقيق المزيد من التقدم المهني أو الوظيفي.

- كما أن للانتماء التنظيمي أهمية في حياة المنظمات و له اثر الواضح على سير العمل فيها و تحقيقها لأهدافها بشكل فاعل و متميز , و على مدى ارتباطه بالسلوك التنظيمي الذي يلعب دورا هاما في توجيه الأفراد داخل التنظيم الوجهة الصحيحة , أو لتقليل من سلوكهم السلبي كترك العمل أو التغيب عنه أو إهماله أو الشعور بالإحباط.

فالانتماء التنظيمي عند الموظف من أهم العوامل التي تحدد فعالية و كفاءة المنظمة, إضافة إلى ذلك فإنّ أثر لانتماء في حياة الأفراد قد يمتد إلى حياتهم الخاصة خارج نطاق العمل.

كما يؤدي الشعور بالانتماء التنظيمي لدى العاملين إلى عدد من النتائج الايجابية بالنسبة للمنظمة و الأفراد كإنخفاض معدل دوران العمل , و تحقيق أهداف المنظمة بكفاءة و فعالية , و زيادة الإنتاجية.

7- أبعاد الانتماء التنظيمي :

و لما كان مفهوم الانتماء يعد مفهوما مركبا و يتضمن العديد من الأبعاد, فإنّ البحث الراهن ، سوف يركز على أهم أبعاد الانتماء, و هي كالتالي:

7-1 الهوية :

يسعى الانتماء إلى توطيد الهوية, و هي في المقابل دليل على وجوده. و من ثم تبرز سلوكيات الأفراد كمؤشرات للتعبير عن الهوية و بالتالي الانتماء.

7-2 الجماعية :

إنّ الروابط الإنتمائية تؤكد على الميل نحو الجماعية , و يعبر عنها بتوحد الأفراد مع الهدف العام للجماعة التي ينتمون إليها , و تؤكد الجماعية على التعاون , التكافل و التماسك, و الرغبة الوجدانية في المشاعر الدافئة للتوحد, و تعزز الجماعية كل من الميل إلى المحبة , و التفاعل, و الاجتماعية, وجميعها تسهم في تقوية الانتماء من خلال الاستمتاع بالتفاعل الحميم للتأكيد على التفاعل المتبادل.

7-3 الولاء:

الولاء جوهر الالتزام, و يدعم الهوية الذاتية, و يقوي الجماعية, و يركز على المسابرة, و يدعو إلى تأييد الفرد لجماعته و يشير إلى مدى الانتماء إليها, و كما أنه الأساس القوي الذي يدعم الهوية, إلا أنّه في نفس اللحظة يعتبر الجماعة مسؤولة عن الاهتمام بكل حاجات أعضائها من الالتزامات المتبادلة للولاء, بهد الحماية الكلية.

7-4 الالتزام:

حيث التمسك بالنظم و المعايير الاجتماعية, و هنا تؤكد الجماعية على الانسجام و التناغم و الإجماع, و لذا فإنّها تولد ضغوطا فاعلة نحو الالتزام بمعايير الجماعة لإمكانية الإقبال و الإذعان كآلية رئيسة لتحقيق الإجماع و تجنب النزاع.

7-5 التواد:

و يعني الحاجة إلى الانضمام أو العشرة, و هو من أهم الدوافع الإنسانية الأساسية في تكوين العلاقات و الروابط و الصداقات "

و" يشير إلى مدى التعاطف الوجداني بين أفراد الجماعة و الميل إلى المحبة و العطاء و الإيثار و التراحم بهدف التوحد مع الجماعة و ينمي لدى الفرد تقديره لذاته و إدراكه لمكانته ,و كذلك مكان جماعته بين الجماعات الأخرى, و يدفعه إلى العمل على الحفاظ على الجماعة و حمايتها لاستمرار بقائها و تطورها, كما يشع بفخر الانتماء إليها "[82]ص ص 453.454.

6-7 الديمقراطية :

هي أحد أساليب التفكير و القيادة , و تشير إلى الممارسة و الأقوال التي يرددها الفرد ليعبر عن إيمانه بثلاث عناصر :

- أ- تقدير قدرات الفرد و إمكاناته مع مراعاة الفروق الفردية , و تكافؤ الفرص , و الحرية الشخصية في التعبير عن الرأي في إطار النظام العام , و تنمية قدرات كل فرد بالرعاية الصحية و الاجتماعية و التعليمية و الاقتصادية.
- ب- أن يشعر الفرد بالحاجة إلى التفاهم و التعاون مع الغير , و أن تتاح له الفرصة للنقد , و تقبل نقد الآخرين بصدق و رحب,و أن يكون الانتخاب وسيلة لاختيار القيادات , مع الالتزام باحترام النظم و القوانين و التعاون مع الغير في وضع الأهداف و المخططات التنفيذية و تقسيم العمل و توزيعه و متابعته.

و هي بذلك تمنع الدكتاتورية , و ترحب بالمعارضة , مما يحقق سلامة و رفاهية المجتمع.

ج- إتباع الأسلوب العلمي في التفكير "[72]ص ص 30.29.

8-العلاقة الجدلية بين الانتماء و جماعة الانتماء :

"الانتماء مفهوم نفسي ، اجتماعي ، فلسفي و هو نتاج العملية الجدلية التبادلية بين الفرد و المجتمع أو الجماعة التي يفضلها المنتمي .
 باعتبار الانتماء ذا طبيعة نفسية اجتماعية ، فإن وجود المجتمع أو الجماعة هام جدا كعالم ينتمي إليه الفرد حيث يعبر عن الانتماء بالحاجة إلى التجمع، و الرغبة في أن يكون الفرد مرتبطا ، أو يكون في حضور الآخرين و تبدو هذه الحاجة و كأنها عامة بين أفراد البشر.
 يفضل أن تكون جماعة الانتماء بمثابة كيان أكبر و أشمل و أقوى لتكون مصدر فخر و اعتزاز للفرد، و أن يكون الفرد العضو في جماعة الانتماء في حالة توافق متبادل معها ليتم التفاعل الإيجابي بينهم.

- أن يثق الفرد و يعتنق معايير و مبادئ ، و قيم الجماعة التي ينتمي إليها و من ثم يحترمها و يلتزم بها.
- على الفرد نصره الجماعة التي إليها، و الدفاع عنها وقت الحاجة، و التضحية في سبيلها إذا لزم الأمر مقابل أن توفر الجماعة له الحماية و الأمن و المساعدة.
- أن يكون توحد الفرد مع الجماعة ضمن إطار ثقافي مشترك، و تعتبر اللغة و المعايير الثقافية الأخرى عناصر أساسية للجماعة، و يتحدد مدى الانتماء بدرجة التمسك بها.
- الانتماء بمثابة حاجة أساسية (إنسانية طبيعية سيكولوجية) في البناء النفسي ، باعتباره خاصية نفسية اجتماعية .
- الانتماء متعدد الأنماط، اتساعا و ضيقا، تباعدا، و تكاملا، و للتنشئة الاجتماعية دورا إما في إضعاف الانتماء، أو تقويته، حيث عن طريقها يتشبع الفرد بالقيم المعززة للانتماء و مفردات الثقافة كاللغة و الفكر و الفن.
- يتأثر الانتماء بالظروف الاجتماعية و السياسية و الاقتصادية السائدة، و لذلك فإن أنماط السلوك التي يصعب تفسيرها أو تبريرها. أحيانا ما تكون نتيجة لفشل الفرد في الشعور بالانتماء و إحساسه بالعزلة عن الجماعة .
- إذا أنكر المجتمع على الفرد إشباع حاجاته ، قد يتخذ الفرد موقفا سلبيا ، إن لم يكن أحيانا عدائيا للمجتمع ، حيث يلجأ الفرد إلى مصادر بديلة ، يوجه إليها اهتمامه و انتماءه ، و قد تكزن مصادر غير مرغوب فيها أحيانا ، و لها عواقبها السيئة على كل من الفرد و المجتمع.
- لا انتماء بلا حب حيث هو جوهر الانتماء .
- يشير ضعف الانتماء إلى الاغتراب، و ما يصاحبه من مظاهر السلبية و اللامبالاة نحو المجتمع، و غالبا كلما زاد عطاء المجتمع لإشباع حاجات الفرد ، كلما زاد انتماء الفرد إليه، و العكس صحيح و إن كان إلى حد ما.
- الانتماء يؤدي إلى نمو الذات و تحقيقها، و كذا تحقيق تميز الفرد و فرديته ن و تماسك المجتمع.
- الانتماء يدعم الهوية باعتبارها الإدراك الداخلي الذاتي للفرد ، محددة بعوامل خارجية يدعمها المجتمع ، و الانتماء هو الشعور بهذه العوامل ، و يترجم من خلال أفعال و سلوك تتسم بالولاء لجماعة الانتماء أو المجتمع.
- الولاء متضمن في الانتماء أساس الوطنية .

- الانتماء باعتباره قيمة جوهرية- متعدد المستويات ، بتعدد أبعاد القيمة (وعي ، وجدان، سلوك)، فهو مادي لحظة عضوية الفرد في الجماعة ، و معلن لحظة تعبير الفرد عنه لفظيا مؤكدا مشاعره اتجاه جماعة الانتماء ، و سلوكي عندما يتخذ الفرد مواقف سلوكية حيال جماعة الانتماء، و قد تكون هذه المواقف ايجابية تعبر عن قوة الانتماء ، أو سلبية تعبر عن جماعة الانتماء، و قد تكون هذه المواقف ايجابية تعبر عن قوة الانتماء ، أو سلبية تعبر عن ضعف الانتماء"[72]ص ص 30.31.32.

9- علاقة الانتماء بالبنائية الوظيفية :

إنّ الخاصية الأساسية المميزة للوظيفة أنها " تركز اهتمامها على دراسة المجتمع كوحدة كلية و في ضوء التصور النسقي للمجتمع تتحدد الروابط بداخله ، سواء في حالتها المستقرة ، أو في حالتها الدينامية ، ذلك أن المجتمع يتألف من مجموعة من الأجزاء المترابطة التي يتحقق فيها التكامل ، الذي يؤدي إلى حالة توازن ، و يسهم كل جزء من أجزاء المجتمع في بقاء الأجزاء الأخرى و المحافظة على وجودها، و تحقيق التوازن بين هذه الجزاء ، نظرا لأن كل تغيير يحدث لواحد منها يؤدي إلى تغيير في الأجزاء الأخرى، لذا يبدو أن التوازن في المجتمع متمس بالطابع الإستقراري ، و لكنه توازن متحرك ، فالتغيير في جزء يدعو لتغيرات تعويضية في الأجزاء الأخرى، و لهذا يتسم التغيير في المجتمع بالطابع المنظم"[83]ص8.

و هكذا تحدد معنى الانتماء في مضمون الوظيفية البنائية على النحو التالي :

"طالما أن الوظيفية البنائية تعتبر المجتمع ذا وجود حقيقي مستقل عن وجود حقيقة الفرد ، وأنه يستطيع أن يمارس ضغوطه على الأفراد ليضبط سلوكهم بما يضمن بقاءه و استمراره ، و بما أن الوظيفية البنائية تعترف بوجود الطبقة - استنادا إلى تفاوت القدرات و الملكات لدى الأفراد - و تبرز استغلال الرأسمالي للعامل - بزعم أن حاجاته محدودة ، و أنه لا يمكن أن تحل طبقة محل أخرى ، إلا إذا كانت متماثلة في الاستعدادات الطبقة ، و ترفض صور الصراع الاجتماعي، و تؤكد على التوازن ، و بما أنها تعتبر الإشباع حاجة اجتماعية ، يتجاوز فيها الفرد أنانيته و ذاته الفردية و عليه فإن أفعال الفرد هي بمثابة التزام خلقي تجاه المجتمع، يفرضها عليه المجتمع عليه فرضا ، و لذا في المقابل ترى القهر سلطة أخلاقية من قبل المجتمع ، و في تركيز الوظيفية البنائية على الفعل الاجتماعي بوصفه يتضمن عوامل

بيولوجية و نفسية و اجتماعية و تعبر عنه وحدة السلوك التي هب الصورة المصغرة للفعل الاجتماعي لذا فإن تداخل عناصر السلوك و تشابكها في مواقف الحياة تكون بناءا كلياً، و تسهم القيم و المعايير في خلق درجة من الانتظام و الترابط بين وحدات السلوك ، حيث وراء كل سلوك اهتمام الفاعل، و هذا الاهتمام يمثل قوة دافعة لهذا السلوك، وتتأثر الاهتمامات بنمو و تطور شخصية الفاعل ، و أن المتغيرات الثقافية القيمة هي متغيرات ذات دور فعال في إنجاز لفعل الاجتماعي ، و إن كانت ذات طبيعة بيولوجية اجتماعية [84]ص354

10- مستويات الانتماء :

10 + مستوى الانتماء الحسي: و يقصد بأن يكون الفرد جزءاً من جماعة الانتماء بمعنى أن يكون الفرد عضواً فعلياً، فإذا لم يكتسب الفرد العضوية الفعلية لا يكون لديه ولاء لهذه الجماعة.

10 2 مستوى الانتماء الفعلي: و يكون بالتعبير عن مشاعر الفرد اتجاه الجماعة التي ينتمي إليها بغرض الحصول على الإشباع، و هنا يمكن إدراج قول ابن خلدون: " الفرد كائن اجتماعي بطبعه .

10-3 مستوى جوهر الانتماء: و يظهر من خلال مواقف الحياة الفعلية خاصة تلك المواقف التي تتطلب التضحية من أجل جماعات الانتماء و من مثل هؤلاء الأفراد يمكن أن تتسع دائرة انتمائهم.

11- الثقافة و الانتماء التنظيمي :

يتميز العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية بدرجة عالية من الالتزام و الانتماء للمنظمة، فالإجماع الواسع على القيم و الاعتقادات المركزية، و التمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين و ولائهم و التصاقهم الشديد بالمنظمة. و هذا يمثل ميزة تنافسية هامة للمنظمة تعود بنتائج إيجابية عليها [85]ص340.

12- أسس تحقيق الانتماء:

توجد مجموعة من الأسس لابد منها لتحقيق الانتماء ، و تتمثل فيما يلي:
 - أن تكون الثقافة التي ينتمي إليها الفرد محققة لحاجاته ،ومن ثم يجد راحة نفسية عندما يندمج مع جماعة يتفق معها في المعايير و القيم ويشعر بالرضا عندما يقوم بعمل من الأعمال ، و تقبله الجماعة بالقبول و الاستحسان.

- أن يكون لدى الفرد استعداد للقيام بدوره كعضو في الجماعة , ويتضمن ذلك أنواع معينة من السلوك من جانب الفرد , وكذلك استجابات معينة من الآخرين , فالفرد يقوم بدوره الاجتماعي دون أن يتبع المعايير المشتركة التي تحدد على أسسها الأدوار الاجتماعية , مع ضرورة وجود خبرة مع الجماعة لمعرفة معاييرها , و قيمها , و يقوم هذا الفهم بدوره على ثقة تؤدي إلى انتماء الفرد للجماعة , و تكيفه معها , و الانتماء للجماعة يؤدي إلى اتساقها , و تكاملها . ومن نتائج الانتماء للجماعة على أساس سليم أن يصبح ما يرغب الفرد في عمله هو نفسه ما يدركه على أنه مطلوب منه .
- يتكون الانتماء في جزء كبير منه من الاعتقاد بأن الفرد له مكانته في عالم الواقع , و الجماعة المتسقة و المترابطة هي التي تكون لدي أفرادها إحساسا قويا بالانتماء إليها [86]ص247.

13- مظاهر الانتماء:

- أن الأفراد في المجتمع لديهم عدة انتماءات في الوقت ذاته , اتجاه الأمة , و الدين , و المهنة و الأقارب أو العملالخ.
- أن بعض الانتماءات مؤقتة أي قصيرة المدى بينما البعض الآخر طويل المدى.
- أن تغيير الانتماء , أو انتهاءه يستلزم بالضرورة التحول لعدم الانتماء , بل من الجائز ألا يكون هذا الانتماء متوافقا .
- أن الانتماء يمثل حالة عقلية , و صورة للفعل , و بالتالي يؤثر على الإحساس الداخلي للإنسان , أو السلوك الخارجي الاجتماعي للإنسان .
- أن الانتماءات تتنوع في درجتها من القبول إلى الالتزام , إلى الإذعان .
- أن تعدد الانتماءات يمكن أن يدعم الوحدة , أو الانفصال داخل المجتمع الواحد.
- أن الانتماءات تختلف في درجة الإحساس بها , و الرضا عنها.
- أن بعض الانتماءات تتحكم فيها عوامل ثقافية , و التدريب , و الضمائر الشخصية.
- أن بعض الانتماءات يمكن اختيارها بحرية , و البعض الآخر يأتي من التنشئة , و التربية.

14- علاقة الانتماء بالانتساب

- يعني الانتساب حاجة الفرد إلى الارتباط مع شخص أو أشخاص آخرين، إما من أجل عمل مشترك عمل مشترك يجمع بينهم أو من أجل الصحبة ...الخ.

و أنه العلاقة التعاونية بين جماعتين أو أكثر أو الانضمام إلى جمعية أو رابطة لمجرد التأييد دون بلوغ حد العضوية ، و هكذا تتضح علاقة الانتساب بالانتماء ففي حين يشير الانتماء إلى عضوية الفرد لجماعة الانتماء و اندماجه فيها و توحيده معها، فإن الانتساب يشير إلى الارتباط و الاهتمام و التعاون و الصداقة مع الآخرين ، من أجل إشباع حاجات الارتباط و الاهتمام و التعاون و الصداقة مع الآخرين " و إن كان يشير إلى الانتماء باعتباره متداخلا فيه و مرتبطا به و يعتبر أساسا لنجاح وتقوية الانتماء ، حيث من أهم خصائصه الود، الإخلاص و الصداقة و الاهتمام ، خاصة إذا ما اتضح أن الانتساب في أحد معانيه العضوية هو القرب " [72]ص34 .

15 - المفاهيم المرتبطة بمفهوم الانتماء :

1-15 الوعي :

يوجد وعي ذاتي و آخر اجتماعي و يرى جورج هاربرت ميد أن " الوعي الذاتي يميز الإنسان بأن له ذات و هو المخلوق القادر على أن يكون ذاتا و موضوعا في وقت واحد لأن بإمكان الإنسان أن يمر بالخبرة و يدرك و يعي هذه الخبرة و تعد القدرة على نظرة الإنسان إلى ذاته سمة مميزة له، و يعتمد الوعي الذاتي على مقدرة الإنسان أن يكون نفس الاتجاه نحو ذاته ، كما يأخذ به الآخرون نحوه " [87]ص143.

أما الوعي الجماعي أو الشعور الجمعي فهو " وعي الأفراد بالعلاقات الاجتماعية بينهم، و بتجاربههم المشتركة، و قد ينحوا هذا الشعور نحو الاشتراك في تحمل المسؤولية و النهوض بمجتمعهم كما يطلق على الشعور الجمعي أيضا الوعي الاجتماعي" [71]ص81.

و هكذا يظهر أن هناك تنوع في الوعي، و يتضح مما سبق أن " الوعي كعامل ذاتي هو نتاج البنية الاجتماعية كعامل موضوعي و تتأثر هذه البنية بالأوضاع السياسية و الاقتصادية" [72]ص70 .

إذن يعتبر الوعي أعم و أشمل من الانتماء الذي يمثل بالتالي أحد أهم قضايا الوعي.

انطلاقاً من أن الشعور بالهوية ينشأ من خلال الانتماء، و أن الانتماء يدعم الهوية و يقويها، فمن الضروري الإشارة إلى مدى العلاقة المتبادلة بينهما، فحسب بعض الدراسات الهوية باعتبارها وليدة الانتماء هي الوجه الإيجابي الذي يؤكد وجوده و الانتماء يؤدي إلى الهوية ، مما يحتم ضرورة الوعي بالهوية على أنها سبب للانتماء و النتيجة له في أن واحد حيث أن " الارتباط الإنتمائي يثبت الهوية و يعمق الشعور بها فإن غرس عادة الإعلان عن الهوية هي نوع من التأكيد و الاعتزاز "[88]ص185.

و تعتبر الهوية من أكثر الحاجات الإنسانية الشائعة فهي بمثابة حاجة ضرورية و هدف يتحتم الاقتناع به و السعي إليه، و تذهب بعض التعريفات إلى أن الهوية الاجتماعية " هي تلك السمات الخاصة بمفهوم الذات الفردية في ضوء أسس و مرتكزات لجماعتهم الاجتماعية، و عضويتهم الطبقيّة معاً، و مع ارتباطاتهم العاطفية ، و التقويمية و غيرها و غيرها من الارتباطات السلوكية ، التي تربطهم بهذه الجماعة مؤكدة انتماءاتهم إليها"[89]ص467.

و هكذا تتضح العلاقة التفاعلية التبادلية بين الانتماء و الهوية ، فكلاهما يؤثر في الآخر و يتأثر به ، و حيث أن الانتماء حاجة ضرورية و أساسية للفرد ، تحركه نحوها ميول و دوافع قوية ، فغالبا ما يكون انتماء الفرد لمن يحقق له إشباع هذه الحاجات سواء أكان فردا أم جماعة أم مجتمعا.

16- نتائج الانتماء التنظيمي :

تتضمن نتائج الانتماء على مستوى الأفراد كلا من النتائج الإيجابية و السلبية حيث تؤكد النتائج الإيجابية أن ارتفاع مستوى الالتزام التنظيمي ربما يرتبط بعدد من النتائج أو المخرجات الإيجابية للأفراد مثل زيادة مشاعر الانتماء ، الأمان التصور الذاتي الإيجابي ، القوة وجود أهداف أو أغراض لحياة الفرد، كما يؤدي الانتماء إلى زيادة المكافآت التنظيمية فالأفراد الملتزمون يجب أن يحصلوا على مكافآت أكثر من الأفراد غير الملتزمين حتى يشجعهم ذلك على بذل الجهد.

بينما نجد أن النتائج السلبية تؤكد أن المنافع و المزايا التي تعود على الأفراد من الانتماء للمنظمة تكون مرتبطة بتكاليف ، فبرغم أنّ الانتماء له كثير من الفوائد التي تعود على الفرد إلا أنّ هناك بعض الجوانب السلبية لهذا الانتماء منها:

1 - قلة الفرص المتاحة للتقدم الوظيفي و الذي يتحقق في بعض الوظائف من خلال الحركة بين عدد من المنظمات.

2 - قلة الفرص المتاحة للتطور و النمو الذاتي.

3 - زيادة الضغوط العائلية و الاجتماعية، فالفرد عندما يلتزم اتجاه منظمة معينة فإنه يبذل الوقت

و الجهد لها مما يؤثر على التزاماته الأخرى مما يؤدي إلى زيادة الضغوط على الفرد.

أما بالنسبة لمستوى الالتزام بالنسبة إلى مجموعات العمل نجد أنه على الرغم من أن هذا المستوى من الانتماء يؤدي إلى نتائج متعددة سواء على أعمال المجموعة أو فاعليتها، إلا أن هذا المجال لم يحظ باهتمام يذكر من جانب الباحثين بالرغم من أن النتائج الإيجابية للالتزام بجماعات العمل تتمثل في :

- كلما زادت درجة الانتماء المجموعة زادت درجة الثبات و الفاعلية.
- كلما زادت درجة الانتماء المجموعة كانت على استعداد لبذل جهد أكبر و بالتالي زيادة فاعلية مجموعة العمل.
- كلما زادت درجة الانتماء المجموعة زادت درجة التماسك بينها.
- في حين نجد أن النتائج السلبية تتمثل في :
- انخفاض القدرة على الخلق و الابتكار و التكيف من خلال استقرار العمالة.
- انخفاض معدل دوران العمل و بالتالي عدم دخول أفراد لديهم أفكار جديدة و نافعة و في هذا الصدد يرى "أولفر" أنه من الخطأ الاعتقاد بأن ارتفاع معدل الدوران يمثل مؤشرا سلبيا على طول الخط ، فعندما يترك الأفراد الأقل انتماءا للمنظمة قد يأتي أفراد آخرون لديهم أفكار جديدة و نافعة و يرون المنظمة بصورة أفضل.
- أن التفكير الجماعي يجعل المجموعة أقل انفتاحا على الآراء و القيم الجديدة .
- زيادة فرص الصراع بين المجموعة و المجموعات الأخرى.

أما بالنسبة لمستوى الانتماء بالنسبة للمنظمات فنجد أن النتائج الإيجابية له تتمثل في :

- زيادة فرص الفاعلية بالنسبة إلى التنظيم و ذلك من خلال:

* زيادة الجهد المبذول.

* انخفاض معدل الدوران.

* انخفاض نسبة الغياب و التأخير.

- زيادة جاذبية المنظمة بالنسبة إلى الأفراد الموجودين خارج التنظيم لأن الأفراد الأكثر انتماء يعطون صورة إيجابية و واضحة عن المنظمة مما يجعلها أكثر قدرة على جذب الأفراد ذوي المهارات العالية.

أما النتائج السلبية فتتمثل في :

انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف، إذ أن الأفراد الذين يلتزمون بدرجة كبيرة للتنظيم يميلون عادة إلى مناقشة سياسات المنظمة مما يحد من قدرة المنظمة على الابتكار، ففي دراسة قام بها أحد الباحثين في "جنرال موتورز" وجد أن أفراد الإدارة العليا الذين يتسمون بدرجة عالية من الانتماء و الولاء للمنظمة عادة ما تخفق لديهم القدرة على الابتكار و الخلق.

والشكل رقم 6 : يلخص الآثار المترتبة على الانتماء التنظيمي:

الآثار الممكنة		مستوى التحليل
سلبية	إيجابية	
انخفاض القدرة على الحركة و التقدم الوظيفي	الشعور بالانتماء و الارتباط الأمان	1 - الفرد
انخفاض القدرة على النمو و التطور الذاتي.	الأهداف و الاتجاه التصور الذاتي الإيجابي	
زيادة الضغوط المرتبطة بالعائلة و العلاقات الاجتماعية	المكافآت التنظيمية الجاذبية للعاملين المحتملين	
التفكير الجماعي	ثبات العضوية	2 - جماعة العمل
انخفاض القدرة على الابتكار و التكيف	فعالية الجماعة التماسك	
الصراع بين الجماعات	زيادة الفاعلية ترجع إلى :	3 - التنظيم
انخفاض القدرة على التطور و التكيف	جهد الفرد	
	انخفاض معدل الدوران	
	انخفاض نسبة الغياب	
	انخفاض نسبة التأخير	

	الجاببية للأعضاء الموجودين خارج التنظيم	
--	--	--

المصدر : الصيرفي ، مرجع سابق ، ص 232.

خلاصة الفصل :

إنّ الانتماء التنظيمي الذي يعد وجوده لدى العاملين ضرورة ملحة يعتبر أهم المؤشرات التي تتوقف عليها فاعلية العملية الإنتاجية ، فالانتماء التنظيمي كلما كان موجها توجيهها سليما كلما كان عاملا فاعلا في بناء المنظمة ، و تحقيق أهدافها ، فقد أكدت الدراسات و البحوث أنّ الانتماء التنظيمي يعد أهم محددات قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها لما له من تأثير عميق في تكوين إدراكات و اتجاهات الأفراد العاملين بها ، وفي تشكيل سلوكهم التنظيمي داخل المؤسسة ، ومن ثم قدرة المؤسسة على استخدام إمكانياتها و مواردها المادية و الفنية لتحقيق البقاء والاستمرار و النمو .

لهذا تحرص المنظمات الناجحة على تعميق الشعور بالانتماء لدى أفرادها ، من خلال إيجاد نوع من التوافق بين أهداف العاملين وأهداف المنظمة .

الفصل الرابع :

الدراسة الميدانية:

1 - التعريف بمؤسسة Tonic emballage:

تأسست مؤسسة Tonic Emballage سنة 1985 في أعالي مدينة بوسماعيل ولاية تيبازة التي تبعد بـ: 40 كلم عن الجزائر العاصمة. كانت بدايتها الأولى في جمع نفايات الورق و إعادة بيعها للمؤسسات المختصة في صناعة الورق، و التطور الأول كان في سنة 1990 عند بداية رسكلة النفايات الورقية و بيعها للمؤسسات المختصة ، إلى غاية 1998 أين بدأ الظهور الحقيقي الأول للمؤسسة التي شهدت أول استثمار للمؤسسة في صناعة الورق المقوى و بعد نجاح هذه التجربة، قامت مؤسسة Tonic emballage سنة 2000 باستيراد تكنولوجيا عالية التقنية ,إذانا بانطلاقة نوعية و سريعة في هذه الصناعة . كما شكلت سنة 2004 منخرج في تاريخ المؤسسة من خلال انطلاق عملية تصدير المنتجات إلى الأسواق الإقليمية و الدولية , حتى أصبحت سنة 2005 مجمع صناعي ضخم الثاني من نوعه في كل قارة إفريقيا , و واصل المجمع استثماراتها التي وجهها لإنشاء وحدات تختص في إنتاج المادة الأولية للصناعات الورقية, و فيما يلي الوحدات المشكلة للمجمع:

3- وحدات لصناعة الصفائح الورقية المضاعفة (المقوى).

2(وحدتين) لصناعة الصناديق الكرتونية الكبيرة و الصغيرة الحجم

- وحدة لصناعة الأكياس البلاستيكية الخاصة بحفظ العسل .

- وحدة لصناعة علب الجبن.

- وحدة مختصة في صناعة علب الحلويات بكل أشكالها.

- وحدة خاصة لإنتاج الورق المستعمل للكتابة.

- وحدة لصناعة الأكياس الورقية الخاصة بحفظ المأكولات

- وحدة خاصة برسكلة النفايات الورقية .

- وحدة خاصة بالطباعة.

وتحوز المؤسسة مساحة كبيرة مقسمة بين بلدين هما بلدية بوسماعيل و بلدية الشعبية .

أمام هذه الاستثمارات الضخمة التي تتطلب مبالغ مالية كبيرة جدا عجزت المؤسسة عن تسديدها للهيئات المالية المعنية نظرا لسوء التسيير الذي شهده المجمع الصناعي الراجع إلى نقص الخبرة في

تسيير مؤسسات الخاصة بهذه الضخامة , مما أدى بالمجمع إلى مشاكل مالية كبيرة ,انتهت بوضع المجمع تحت الحراسة القضائية بداية 2007 حتى 14 أبريل 2011 أين أعلن الوزير الأول أحمد أويحي ضم المجمع إلى القطاع العمومي.

2 - الإطار المنهجي للدراسة:

1-2 المنهج المستعمل :

إن أي دراسة هي التي تحدد نوع المنهج المناسب، فلكل منهج وظيفته و خصائصه" فالمنهج هو مجموعة من العمليات المنظمة من خلالها يمكن الوصول إلى الحقائق و ذلك بتتبعها و التحقق منها "[90]ص16.

و هو "الطريقة التي يسلكها العقل لدراسة موضوع أي علم من العلوم للوصول إلى قضاياها الكلية ، أي القوانين العلمية أو هو الطريقة التي يبني بها للعلم قواعده و يصل إلى حقائقه"[91]ص195.

و عند Gwatiz " يعني المنهج مجموعة الإجراءات التي يحاول من خلالها العلم التوصل للحقائق "[92]ص ص 332.331, كما يعرف بأنه " يعني مجموعة من القواعد التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى الحقيقة في العلم"[93]ص130.

و في موضوع دراستنا نعتمد على المنهج التحليلي الوصفي أي منهج كمي نقوم من خلاله بوصف ظاهرة و نعبر عنها كميًا أي بتحويل المعطيات إلى أرقام قصد تحليلها للوصول إلى استنتاجات تساعد على التأكد من صحة الفرضيات التي انطلقنا منها.

و يعتبر المنهج التحليلي الوصفي الأكثر استخداما و ملائم في الدراسات الاجتماعية إذ أنه لا يقتصر على وصف الظاهرة و جمع المعلومات و البيانات عنها بل لابد من تصنيف هذه المعلومات و تنظيمها و التعبير عنها كميًا و كيفية للوصول إلى استنتاجات و تعميمات تساعدنا على تطوير الواقع الذي ندرسه، كما يقوم المنهج التحليلي الوصفي على تحديد خصائص الظاهرة و أبعادها في إطار معين و يقوم بتحليلها إستنادا للبيانات المجمعة حولها ، ثم محاولة الوصول إلى أسبابها و العوامل التي تتحكم فيها و بالتالي إلى نتائج قابلة للتعميم.

تقنيات البحث :

" تشكل أدوات جمع البيانات بالنسبة للباحث وسائله الإنتاجية التي يعمل بواسطتها على دراسة الواقع و فهمه علميا و عمليا و ليس حدسيا تخمينيا " ، و قد اعتمدت دراستنا على تقنيات معينة تتمثل في :

الاستمارة :

هو مجموعة من الأسئلة المحددة مطبوعة على استمارة البحث ، تتضمن المعلومات و البيانات المطلوبة. و نقسم استمارة الاستبيان إلى عدّة محاور و يعرفه François de Singly على أن " وسيلة محكمة معدّة بإتقان لتفسير السلوكيات أو التصرفات الفردية و ذلك عن طريق إعداد مجموعة من الأسئلة نتطرق فيها للحالة الاجتماعية و المهنية و الثقافية و السياسية، و هذه الأسئلة في أغلبها مغلقة و محددة بإجابات، أين يختار المبحوثين إجابة واحدة و مناسبة حيث تكون هذه الأسئلة محضرو مسبقا عن الفضاء المدروس[90]ص16.

و يرجع اختيارنا لهذه الأداة دون غيرها كون موضوع الدراسة هو دراسة العلاقة بين إدارة الموارد البشرية و دورها في تعزيز الانتماء التنظيمي ، الذي يتطلب التعبير عنه ببيانات يمكن معالجتها إحصائيا ثم تحليل تلك البيانات كيفيا.

عينة الدراسة :

اعتمدت الدراسة على العينة الحصصية بحيث يتم تقسيم مجتمع الدراسة إلى فئات , ثم يتم اختيار عددا من الأفراد من كل فئة بحيث يتناسب مع حجم هذه الفئة .
(نظرا للعدد الكبير للأفراد الذين يمثلون المجتمع الأصلي فإننا اعتمدنا على قاعدة السبر: 1/20)

الجدول رقم 1 : توزيع المجتمع الأصلي حسب الدرجة المهنية.

النسبة المئوية	التكرار	الدرجة الوظيفية
20	480	تنفيذ
50	1200	تحكم
30	720	إطار
100	2400	المجموع

و قد تحصلنا على العينة بالطريقة التالية:

- عمال التنفيذ : عدد عمال التنفيذ = $1/20 \times 480 = 24$.
- عمال التحكم: عدد عمال التحكم = $1/20 \times 1200 = 60$.
- الإطارات : عدد الإطارات = $1/20 \times 720 = 36$.

و بالتالي نحصل على الجدول التالي:

الجدول رقم 02 : يمثل توزيع الفئات المهنية حسب مجتمع البحث.

النسبة	التكرار	الدرجة الوظيفية
20	24	تنفيذ
50	60	تحكم
30	36	إطار
100	120	المجموع

الجدول رقم 02 : يمثل توزيع الفئات المهنية حسب مجتمع البحث.

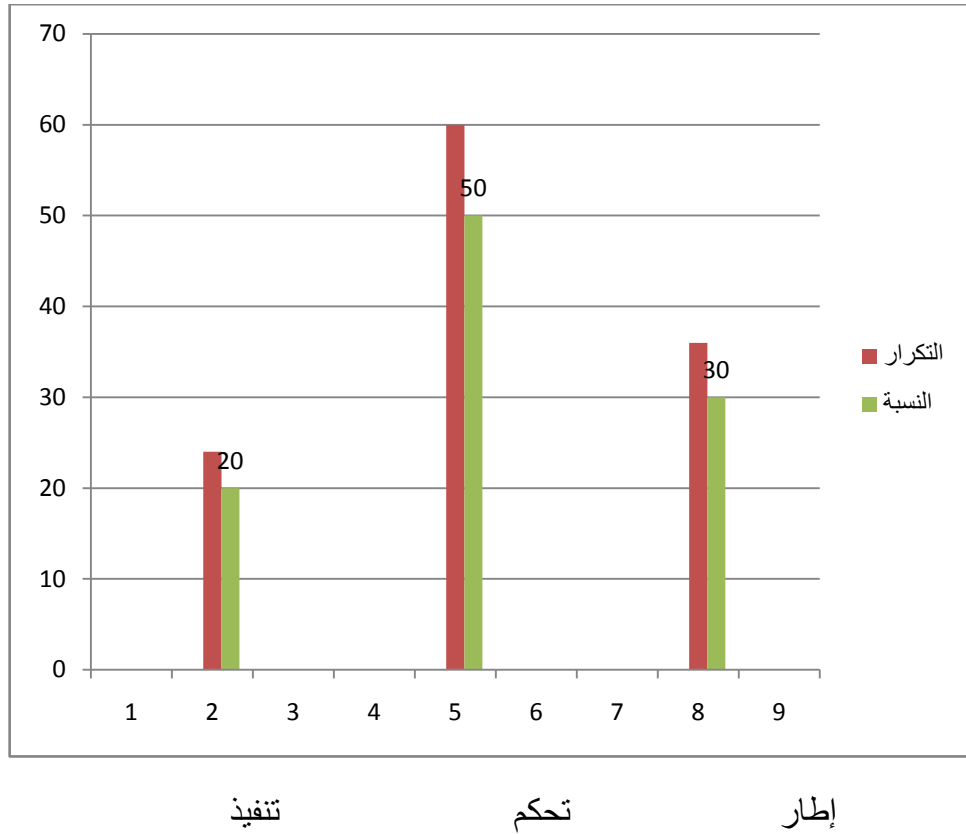
الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة
تنفيذ	24	20
تحكم	60	50
إطار	36	30
المجموع	120	100

تبين نتائج الجدول أن 60 مبحوث من مجموع 120 مبحوث ينتمون إلى فئة "التحكم" بنسبة 50% ومقابل 36 مبحوث من مجموع 120 مبحوث ينتمون إلى فئة "الإطارات" بنسبة 30%، يليهم 24 مبحوث من فئة "التنفيذ" بنسبة 20%.

ويفسر هذا التفاوت في النسب بموضوع البحث الذي يبحث في دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الانتماء التنظيمي، وعليه فإن الفئة المعنية أكثر من غيرها هي فئة التحكم ثم فئة الإطارات وتليهم فئة التنفيذ بأقل درجة .

و الشكل الموالي يبين توزيع المبحوثين حسب الدرجة الوظيفية

الشكل رقم 7: توزيع المبحوثين حسب الدرجة الوظيفية .



الجدول رقم 03: توزيع المبحوثين حسب الجنس.

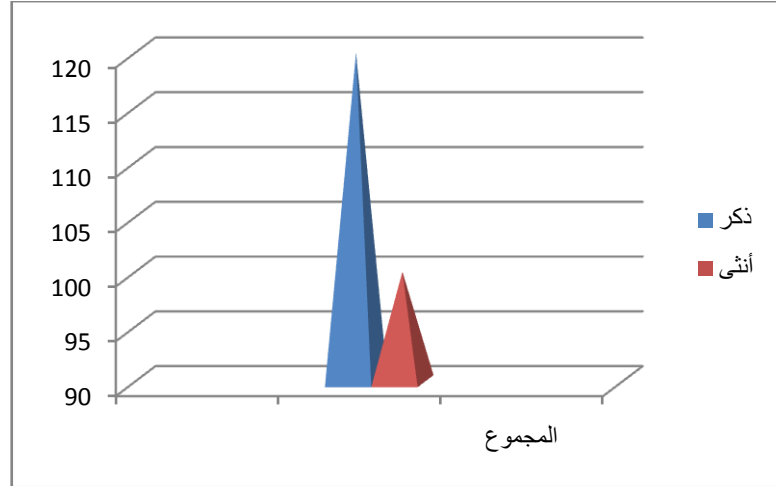
الجنس	التكرار	النسبة
ذكر	86	71.7
أنثى	34	28.3
المجموع	120	100

تبين نتائج الجدول المتعلق بتوزيع المبحوثين حسب الجنس أنّ من بين 120 مبحوث نجد 86 ذكر بنسبة 71.7%، مقابل 34 أنثى بنسبة 28.3% .

تبين النتائج أنّ أغلب المبحوثين هم من فئة الذكور ، و يفسر هذا التباين في النسب بطبيعة المؤسسة ذات الطابع الصناعي ، و التي تتميز بوظائف ذات طابع ذكوري ، من حيث البنية الجسدية إذ أنّ عديد الأعمال تتميز بصعوبة بالغة ومحيط أداء العمل لا يتناسب مع طبيعة الإناث، بالإضافة إلى العمل

على مدار الساعة , أي 24 ساعة على 24 ساعة في فرق مختلفة تعمل بتناوب , مما قلص فرص الإناث في العمل بالمقارنة بالذكور , لكن لم يمنع هذا الإناث من التوجه إلى الأعمال التي لا تحتاج للعمل بالتناوب.

الشكل رقم 8: يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس.



الجدول رقم 04: توزيع المبحوثين حسب السن.

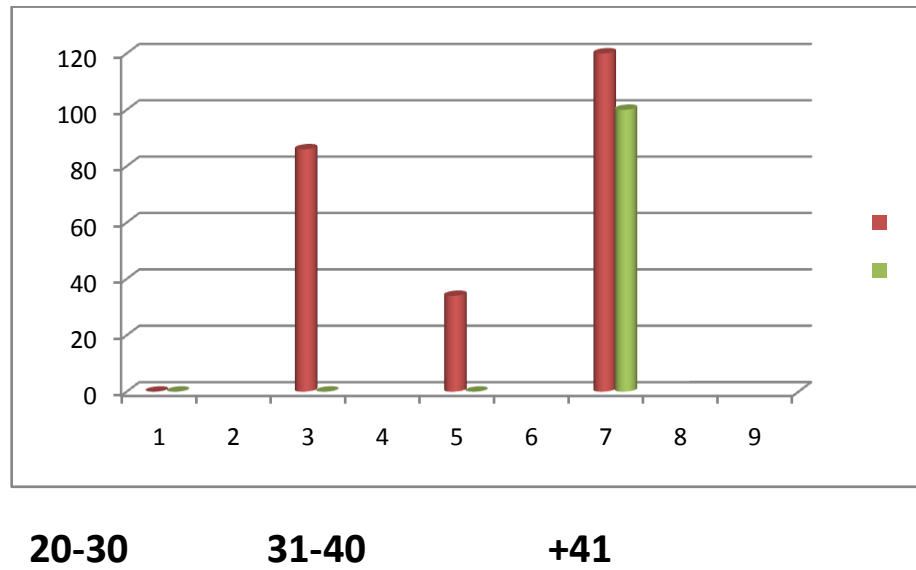
السن	التكرار	النسبة
30 - 20	36	30
40 - 31	54	45
41 +	30	25

أمّا فيما يخص توزيع المبحوثين حسب السن نجد أنّ أكبر فئة هي ذات السن 31-40 سنة بمجموع 54 مبحوث أي ما يمثل ما نسبته 45% , مقابل 36 مبحوث من ذوي السن 20-30 سنة , أي بنسبة 30% , في حين نجد 30 مبحوث سنهم 41 سنة فما فوق بنسبة 25%.

الملاحظة الأولى التي تبدا ظاهرة هي أنّ أغلب المبحوثين ينتمون إلى فئة الشباب فإذا جمعنا نسب الأفراد الذين ينتمون إلى الفئتين 40-31 سنة و 30-20 سنة نجدّ $90 = 54 + 36$ مبحوث

و $30\% + 45\% = 75\%$ من المبحوثين كلهم شباب تتراوح أعمارهم بين 20-40 سنة , وهذا ما يعطي للمؤسسة ميزة إضافية قد لا تتوفر عليها المؤسسات الأخرى . و الشكل الموالي يوضح أيضا توزيع المبحوثين حسب السن .

الشكل رقم: 09



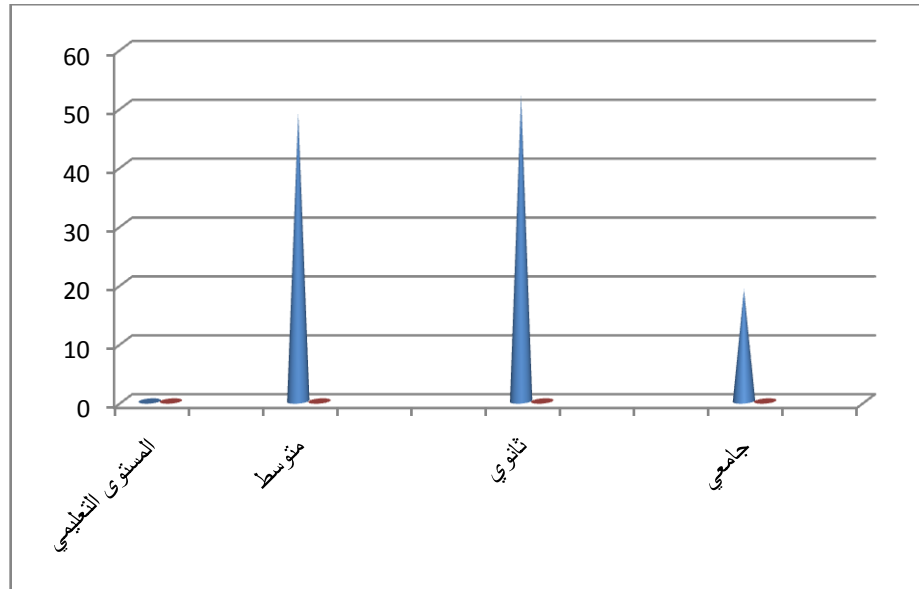
الجدول رقم 05: توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

النسبة	التكرار	المستوى التعليمي
40.8	49	متوسط
43.3	52	ثانوي
15.8	19	جامعي

وفيما يتعلق بالمستوى التعليمي للمبحوثين نجد أكبر فئة مستواها "ثانوي" بمجموع 52 مبحوث وبنسبة 43.3% , و تليها الفئة ذات المستوى "متوسط" بما مجموعه 49 مبحوث أي بنسبة 40.8% , مقابل 19 مبحوث وبنسبة 15.8% لأصغر فئة وهم فئة "جامعي".

المتمعن في نتائج الجدول لا يستغرب عدد أو نسب ذوي المستوى "الثانوي" و "المستوى" "المتوسط" لكن الغرابة تكمن في قلة الجامعيين في المؤسسة رغم أن طبيعة النشاط الذي تختص فيه المؤسسة , و حجمها , و تشعب الاختصاصات في المؤسسة كثيرا ما يفرض أفراد مختصين في مجالات معينة , وهذا ما قد يفسر باعتماد المؤسسة على العدد الكبير من الأفراد الذين يملكون شهادات التقني , و تقني سامي , و شهادة التكوين المهني كما سنشير له لاحقا , رغم هذا فسيبقى الأفراد ذوي التكوين الجامعي ذوا أهمية بالغة, ولا يمكن تعويضهم, و الشكل الموالي يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.

الشكل رقم : 10 توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي.



الجدول رقم 06: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية.

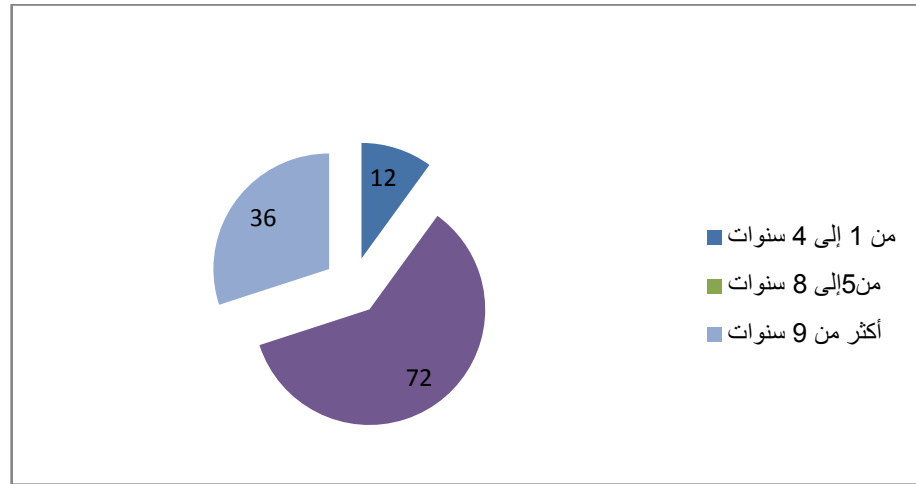
الأقدمية	التكرار	النسبة
4-1	12	10
8-5	72	60
9+	36	30
المجموع	120	100

فيما يخص الأقدمية في المنصب الحالي الذي يشغله المبحوثين بينت النتائج أنه من بين 120 مبحوث هناك أعلى نسبة و تقدّر ب 60 % لها أقدمية تقدّر ما بين 5-8 سنوات بمجموع 72 مبحوث , و يليها في المرتبة الثانية الذين لهم أقدمية تقدّر ب 9 سنوات فأكثر بنسبة 30 % ومجموع 36 مبحوث ,

و في المرتبة الأخيرة يأتي الذين لهم أقدميه تقدّر ما بين 1-4 سنوات بنسبة 10% أي بمجموع 12 مبحوث .

تبين نتائج الجدول أنّ الأغلبية الساحقة من المبحوثين لديهم رصيد هام من التجارب فيما يتعلق بتسيير المؤسسة و الجوانب التنظيمية , هذا ما يجعلهم في موضع مثالي لتصوير الحلول , و الخطوات الواجب إتباعها لوضع المؤسسة على الطريق الصحيح , فالمتوقع من المؤسسة أن يتم إشراك هؤلاء من خلال إبداء الآراء ومشاركة المؤسسة أفكارهم لأنّ إقصاءهم يعني فقدان رصيد ثري من الآراء و الأفكار الجاهز لديهم .

الشكل رقم 11: توزيع المبحوثين حسب الأقدمية .



الجدول رقم 7: توزيع المبحوثين حسب القسم.

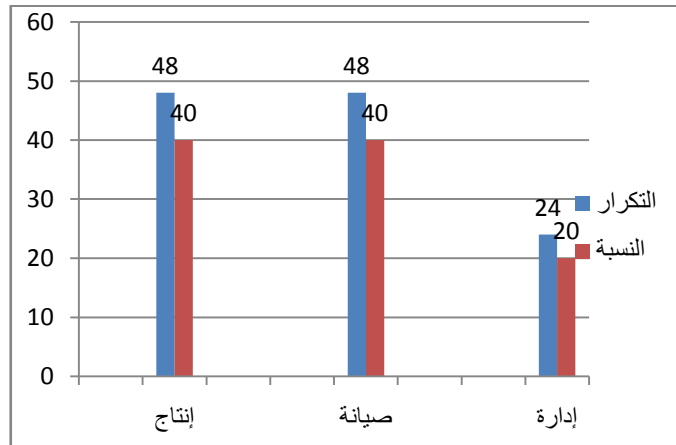
الدرجة الوظيفية	التكرار	النسبة
إنتاج	48	40
صيانة	48	40
إدارة	24	20
المجموع	120	100

الملاحظ على هذا الجدول و المتعلق بتوزيع الأفراد حسب القسم الذي يعملون فيه, فقد تبين أن من بين 120 مبحوث 48 مبحوث من فئة "الصيانة" أي بنسبة 40% و 48 من فئة "الإنتاج" أي بنسبة 40%، ثم يليهم 24 مبحوث من فئة "الإدارة" وهم يمثلون ما نسبته 20%.

تعتبر النتائج منطقية بالنسبة إلى مؤسسة ذات طابع إنتاجي لأن أغلب النشاطات تتمحور بين النشاط الإنتاجي بواسطة الآلات و المعدات اللازمة, بالإضافة إلى النشاطات المتعلقة بصيانة وسائل الإنتاج , أما الأنشطة الإدارية هي بمثابة نشاطات مكملة و مسهلة , و تنسقيه بالنسبة للنشاطات الأخرى.

و الشكل الموالي يوضح توزيع المبحوثين حسب القسم.

الشكل رقم : 12



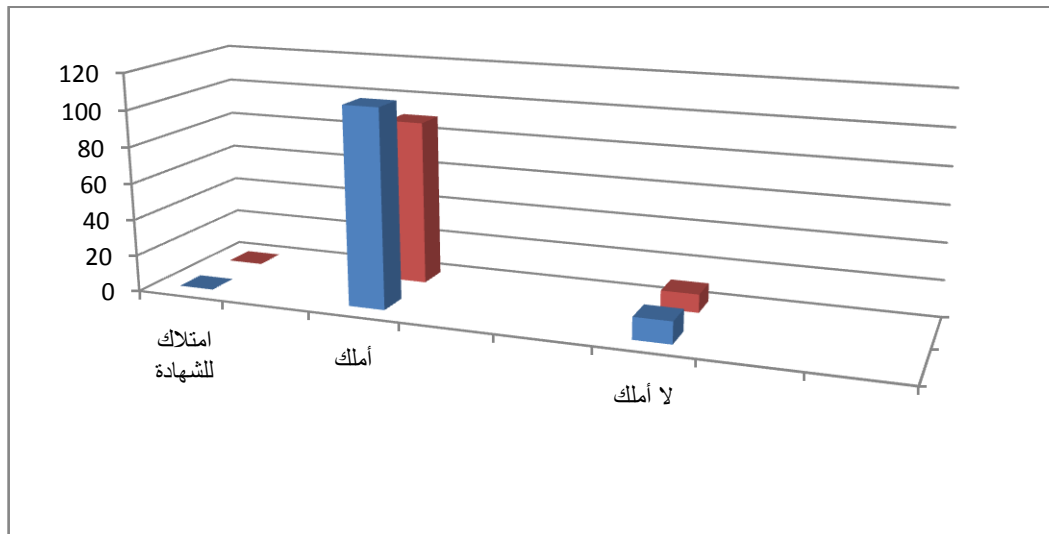
الجدول رقم 8: توزيع المبحوثين حسب ملكية الشهادة.

امتلاك للشهادة	التكرار	النسبة
أملك	108	90
لا أملك	12	10
المجموع	120	100

تبين نتائج الجدول أنّ الأغلبية الساحقة من المبحوثين يملكون شهادات مهنية مختلفة إذ أنّ 108 مبحوث من مجموع 120 مبحوث يملكون شهادات مهنية أي بنسبة 90%، مقابل 12 مبحوث من أصل 120 مبحوث لا يملكون شهادات مهنية أي ما نسبة 10%.

يتضح أنّ نتائج الجدول تحمل دلالات إيجابية من خلال سعي الأفراد إلى تحسين مستواهم التعليمي من خلال تكوين أنفسهم، وبوسائلهم الخاصة، وهذا ما يساعدهم على تحقيق أهدافهم في المؤسسة وتحقيق طموحاتهم الشخصية، و الشكل الموالي يشرح توزيع المبحوثين حسب امتلاكهم للشهادة المهنية.

الشكل رقم: 13



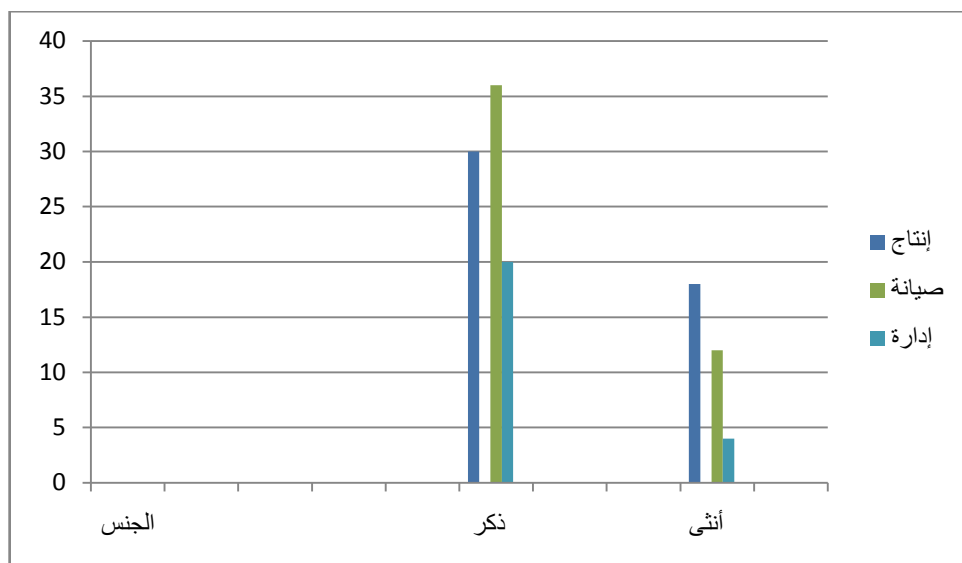
الجدول رقم 09 : توزيع الأفراد حسب الجنس و القسم.

المجموع		إدارة		صيانة		إنتاج		القسم الجنس
		%	ك	%	ك	%	ك	
71.7	86	83.3	20	75	36	62.5	30	ذكر
28.3	34	16.7	4	25	12	37.5	18	أنثى
100	120	100	24	100	48	100	48	المجموع

الملاحظ على هذا الجدول و المتعلق بتوزيع الأفراد حسب الجنس و حسب القسم الذي يعملون فيه , فقد تبين أنّ من بين 120 مبحوث 48 مبحوث من فئة "الصيانة" و 48 من فئة "الإنتاج" و 24 مبحوث من فئة "الإدارة" هم موزعون كالأتي : بالنسبة للجنس " ذكر " 20 إدارة بنسبة 83.3% و 36 صيانة بنسبة 75% و 30 إنتاج بنسبة 62.5% , وهذا من مجموع 86 مبحوث بنسبة 71.7% . و بالنسبة للجواب الثاني أي الجنس "أنثى" 18 إنتاج بنسبة 37.5% و 12 صيانة بنسبة 25% , و 4 إدارة بنسبة 16.7% , و هذا من مجموع 34 مبحوث بنسبة 28.3% .

تبين النتائج أنّ الذكور هم المهيمنين على أغلب الأقسام , غير أنّ الملاحظة الأهم هي تواجد الإناث في كل الأقسام وإن كان تواجدهم في قسم الإدارة ليس بجديد , لكن الملاحظ هو اتجاه فئة الإناث إلى أقسام الإنتاج و الصيانة على اعتبار أنّ هذه الأقسام كانت إلى وقت قريب حكرا على الرجال دون النساء , ويفسر هذا التغير بارتفاع المستوى التعليمي للمرأة الذي أدى إلى تعغي في القيم رغم التناقضات بين روااسب القيم القديمة و المطالب و قيم الواقع الجديد التي انبثقت عن التكنولوجيا و الأفكار العلميّة , باعتبار أنّ المواقف الاجتماعية المتجددة تتطلب أن يكون الأفراد قادرين على التكيف على أساس موضوعي لا على أساس تقليدي , و لتوضيح أكثر نلاحظ الشكل الموالي :

الشكل رقم 14: توزيع الأفراد حسب الجنس و القسم.



الجدول رقم 10: علاقة الدرجة الوظيفية بالجنس.

المجموع	إطار		تحكم		تنفيذ		الدرجة الوظيفية		الجنس
	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
71.7	86	86.1	31	70	42	54.2	13	ذكر	
28.3	34	13.9	5	30	18	45.8	11	أنثى	
100	120	100	36	100	60	100	24	المجموع	

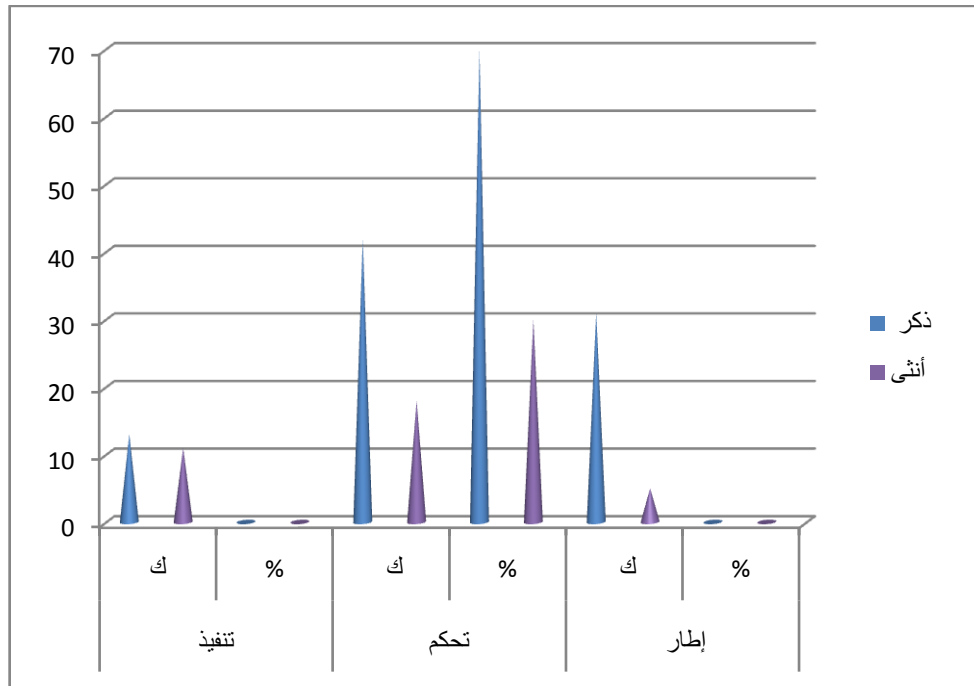
الهدف من الجدول هو معرفة درجة الثقة التي تضعها المؤسسة في المرأة من خلال منحها درجات قيادية في المؤسسة فكانت النتائج كالتالي : من بين 120مبحوث 60 مبحوث من فئة "التحكم" و36مبحوث من فئة "إطار" , و24 مبحوث من فئة "تنفيذ", وهم موزعون كالاتي : بالنسبة لذوي

الجنس "ذكور" 31 إطار بنسبة 86.1% و 42 تحكم بنسبة 70% , و 13 تنفيذ بنسبة 54.2% , و هذا من مجموع 86 مبحوث بنسبة 71.7% .

وثاني إجابة أي ذوي الجنس "أنثى" 11 تنفيذ بنسبة 45.8% و 18 تحكم بنسبة 30% , و 5 إطار بنسبة 13.9% , وهذا من مجموع 34 مبحوثة بنسبة 28.3% .

واستنتاجا لما سبق نلاحظ أنّ هناك تباين في تبوأ المناصب ففي حين أنّ أغلب الإطارات من جنس الذكور نجد أنّ أكبر نسبة من الإناث يتمركزون في فئة التنفيذ , و فئة التحكم , مما يبين أنّ الكثير من الأعمال التي كانت حكرًا على الرجل فيما سبق لم تعد كذلك , إذ أنّ الثقافة الاجتماعية حول عمل المرأة قد تغيرت إلى حد ما , بل أصبحت المرأة تنافس الرجل في كل المجالات , و الشكل الموالي يؤكد هذا الطرح.

الشكل رقم 15: علاقة الجنس بالدرجة الوظيفية .



الجدول رقم 11: علاقة السن بالدرجة الوظيفية.

المجموع		إطار		تحكم		تنفيذ		الدرجة الوظيفية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	السن
30	36	33.3	12	23.3	14	41.7	10	30 -20
45	54	22.2	8	53.3	32	58.3	14	40 -31
25	30	44.4	16	23.3	14	.	.	41 +
100	120	100	36	100	60	100	24	المجموع

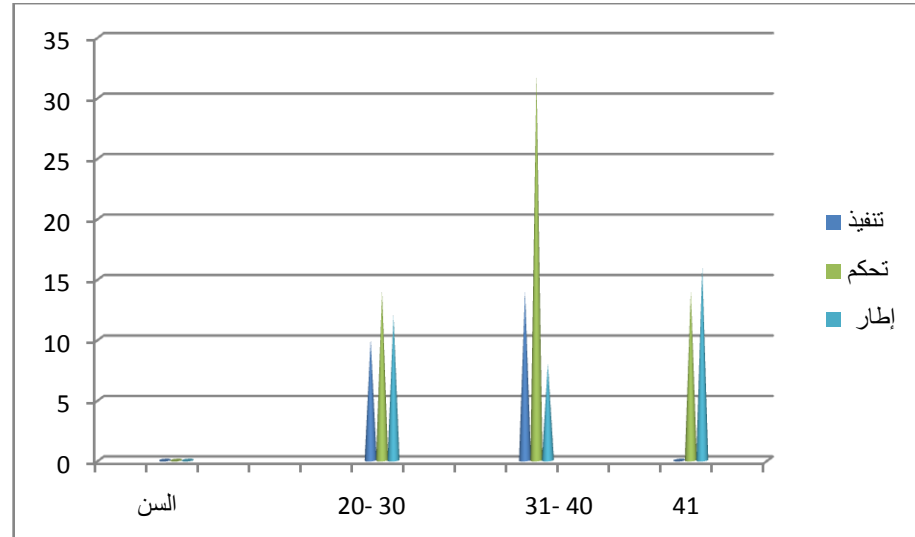
تبيّن نتائج الجدول أنّ أكبر مجموعة من المبحوثين تنتمي إلى الفئة 30-41 سنة وذلك بـ 54 مبحوث بنسبة 45%، مقابل 36 مبحوث من فئة 20-30 سنة بنسبة 30%، و في الأخير فئة 41+ سنة بنسبة 25%.

وبالعودة إلى النتائج الجزئية نجد أنّه بالنسبة إلى أكبر مجموعة و المنتمية إلى 30-41 سنة 14 مبحوث من فئة "التنفيذ" بنسبة 58.3%، و في المرتبة الثانية الأفراد المنتمين إلى فئة "التحكم" بمجموع 32 مبحوث بنسبة 53.3% و أخيراً الأفراد الذين ينتمون إلى فئة "الإطارات" بمجموع 8 أفراد و بنسبة 22.2%، أمّا المجموعة الثانية و المنتمية إلى 20-30 سنة نجد 10 أفراد ينتمون إلى فئة "التنفيذ" بنسبة 41.7%، مقابل 12 فرد من فئة "الإطارات" بنسبة 33.3%، و أخيراً 14 فرد من فئة "التحكم" بنسبة 23.3%. أمّا بالنسبة للمجموعة الثالثة و المنتمية إلى 41+ سنة نجد 16 مبحوث من فئة "الإطارات" بنسبة 44.4%، مقابل 14 فرد من فئة "التحكم" بنسبة 23.3%.

تبيّن نتائج الجدول أنّ الفئة الغالبة في المؤسسة من حيث السن هي الفئة التي تنتمي إلى 30-41 سنة ثمّ تليها الفئة السنية 20-30 سنة و أخيراً الفئة السنية 41+، نستنتج أنّ فئة الشباب هي الغالبة في

المؤسسة , هي الفئة المسيطرة على أعمال التنفيذ و التحكم , في حين تتركز فئة "الإطارات " في الفئة السنية + 41 , فالمؤسسة لم تضع الثقة اللازمة في فئة الشباب لتبوء المراكز القيادية في المؤسسة , و الشكل الموالي يبين أيضا علاقة السن بالدرجة الوظيفية.

الشكل رقم 16:



الجدول رقم 12: امتلاك الشهادات المهنية حسب المستوى التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوي التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	امتلاك شهادة مهنية
90	108	94.7	18	82.7	43	95.9	47	متحصل
10	12	5.3	1	17.3	9	4.1	2	غير متحصل
100	120	100	19	100	52	100	49	المجموع

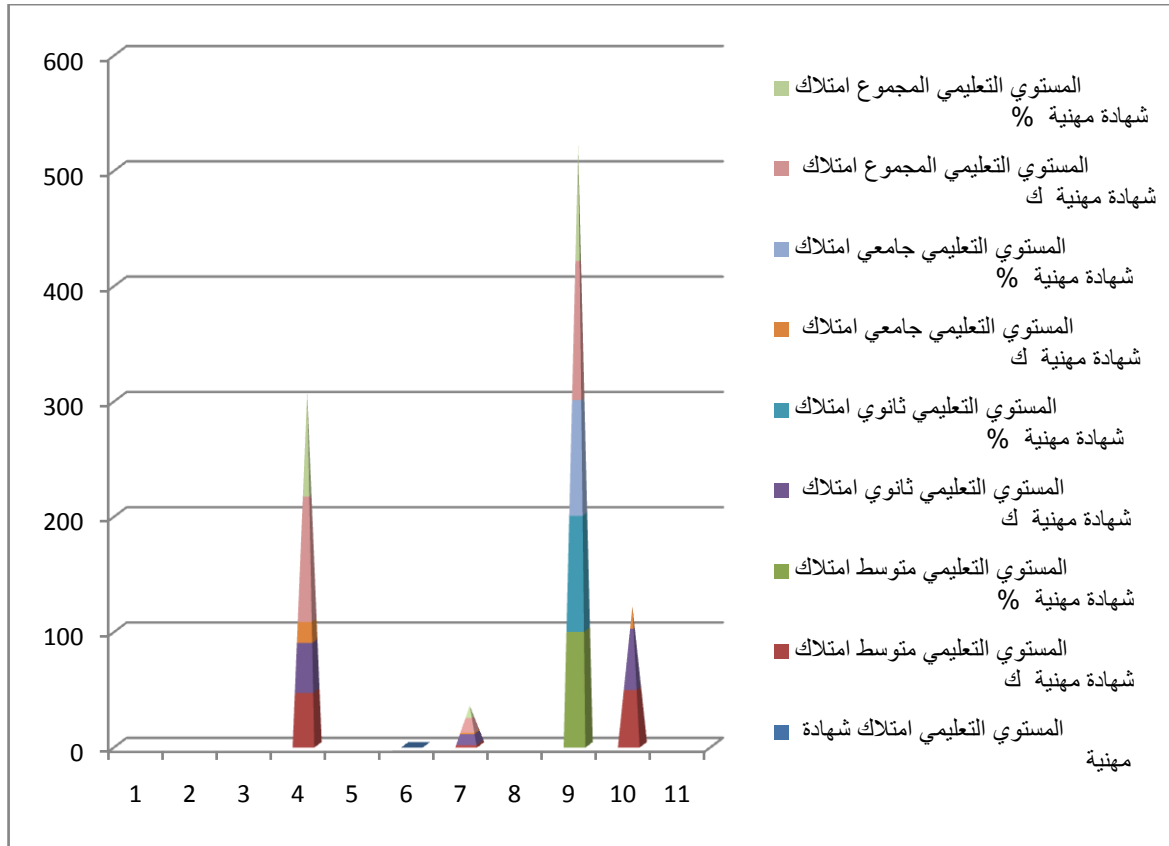
تبين نتائج الجدول أنّ الأغلبية الساحقة من المبحوثين يملكون شهادات مهنية مختلفة إذ أنّ 108 مبحوث يملكون شهادات مهنية بنسبة 90% , مقابل 12 مبحوث لا يملكون شهادات مهنية بنسبة 10% .

أ - بالنسبة إلى من يملكون شهادات مهنية تبين 47 مبحوث من ذوي المستوى "المتوسط" يملكون شهادات مهنية بنسبة 95.9% , وفي المرتبة الثانية يأتي ذوي المستوى "الجامعي" ب 18 مبحوث بنسبة 94.7% , و في المرتبة الثالثة ذوي المستوى "الثانوي" بمجموع 43 مبحوث أي نسبة 82.7% .

ب - بالنسبة إلى الذين لا يملكون شهادات مهنية نجد 9 مبحوثين من ذوي المستوى "الثانوي" بنسبة 17.3% , ويليهم ذوي المستوى "الجامعي" بمبحوث واحد أي بنسبة 5.3% , مقابل 2 مبحوث من ذوي المستوى "المتوسط" بنسبة 4.1% .

نستنتج أنّ العمال بمختلف مستوياتهم حريصين على تطوير مستوياتهم بالنسبة إلى أصحاب المستوى المقبول نوعاً ما , و تعويض النقص في المستوى بالنسبة إلى الذين لا يملكون مستويات مرتفعة , فقد عرفنا في جدول السابق أنّ هذه الشهادات تتوزع بين شهادة التكوين المهني وشهادة تقني , وشهادة تقني سامي و هذا ما قد يعطي للمؤسسة هامش يسمح لها باستثمار هذه الشهادات لتعويض أي نقص , كما يبين الشكل التالي مستوى الأفراد و امتلاكهم للشهادة المهنية.

الشكل رقم: 17



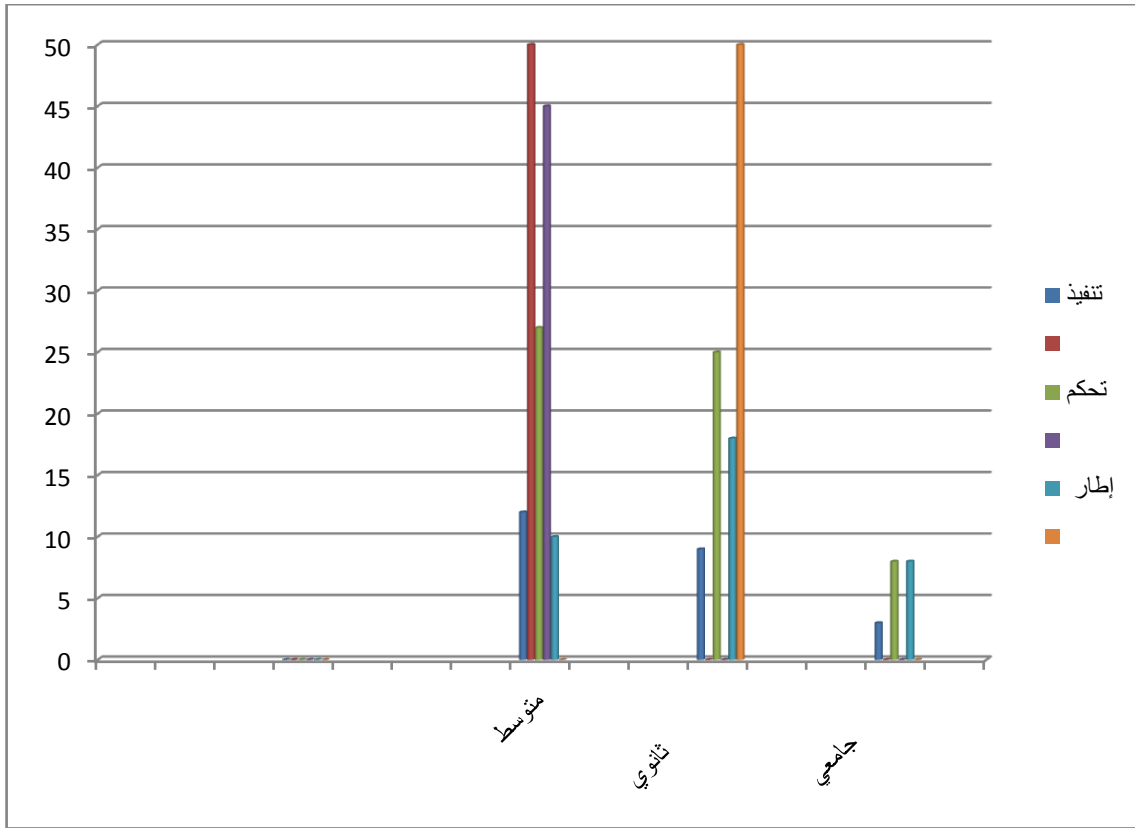
الجدول رقم 13: المستوى التعليمي بالنسبة لفئات العينة.

المجموع		إطار		تحكم		تنفيذ		الدرجة الوظيفية / المستوى التعليمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
40	49	27.8	10	45	27	50	12	متوسط
43.3	52	50	18	41.7	25	37.5	9	ثانوي
15.8	19	22.2	8	13.3	8	12.5	3	جامعي
100	120	100	36	100	60	100	24	المجموع

حاولنا من خلال هذا الجدول الوقوف على مستوى أفراد العينة خاصة فنّتي "التحكم" و "الإطارات" , فكانت النتائج الإحصائية كالآتي :52 مبحوث من مجموع 120 مبحوث لديهم مستوى "ثانوي" بنسبة 43.3% , مقابل 49 مبحوث من مجموع 120 مبحوث يملكون مستوى "متوسط" بنسبة 40% أما باقي المبحوثين المقدّر عددهم بـ19 مبحوث لديهم مستوى "جامعي" بنسبة 15.8% .

وقد توزعت النتائج الجزئية بالشكل التالي :

- أ - بالنسبة للمستوى الثانوي نجد 18 مبحوث من فئة "الإطارات" بنسبة 50% , مقابل 25 مبحوث من فئة "التحكم" بنسبة 41.7% , في حين نجد 9 مبحوثين من فئة "التنفيذ" بنسبة 37.5% .
- ب بالنسبة للمستوى "المتوسط" نجد 12 مبحوث من فئة "التنفيذ" بنسبة 50% , مقابل 27 مبحوث من فئة "التحكم" بنسبة 45% , وأخيرا 10 مبحوثين من فئة "الإطارات" بنسبة 27.8% .
- ت بالنسبة للمستوى "جامعي" لدينا 8 مبحوثين من فئة "الإطارات" بنسبة 22.2% , مقابل 8 مبحوثين من فئة "التحكم" بنسبة 13.3% , وفي المرتبة الثالثة نجد 3 مبحوثين من فئة "التنفيذ" بنسبة 12.5% .
- نستنتج أنّ أغلب المبحوثين لديهم مستوى "ثانوي" ثم يليه مستوى "المتوسط" و في المرتبة الأخيرة نجد المستوى "الجامعي" , أي أنّ المستويين الأول و الثاني هما السائدان على حساب المستوى "الجامعي" , الذي من المفروض أن يكون سائدا , خاصة إذا تعلق الأمر بفنّتي "التحكم" و "الإطارات" , لأنّ الأمر يتعلق بمن يديرون أمور المؤسسة , و من لديهم صلاحيات اتخاذ القرار , في مؤسسة صناعية كبرى تحوي تكنولوجيا معقدة , وبالتالي نستنتج أنّ هناك خلل كبير في أغلب وظائف إدارة الموارد البشرية انطلاقا من عملية الاستقطاب و الاختيار والتعيين إلى التكوين وتقييم الأداء , ففي مسائل التسيير ليس هناك أسوأ من إعداد أشخاص للمناصب القيادية لا يملكون مستويات عليا تمكنهم من حسن تقدير الأمور , و توجيه الأداء بدقة , بالإضافة للأدوار السيكلوجية , ففي غياب هذه الميزات تنشأ فقدان الثقة بين الرئيس و المرؤوسين , و خلق المشكلات .
- الشكل رقم 18 : مستوى الأفراد حسب الدرجة الوظيفية .



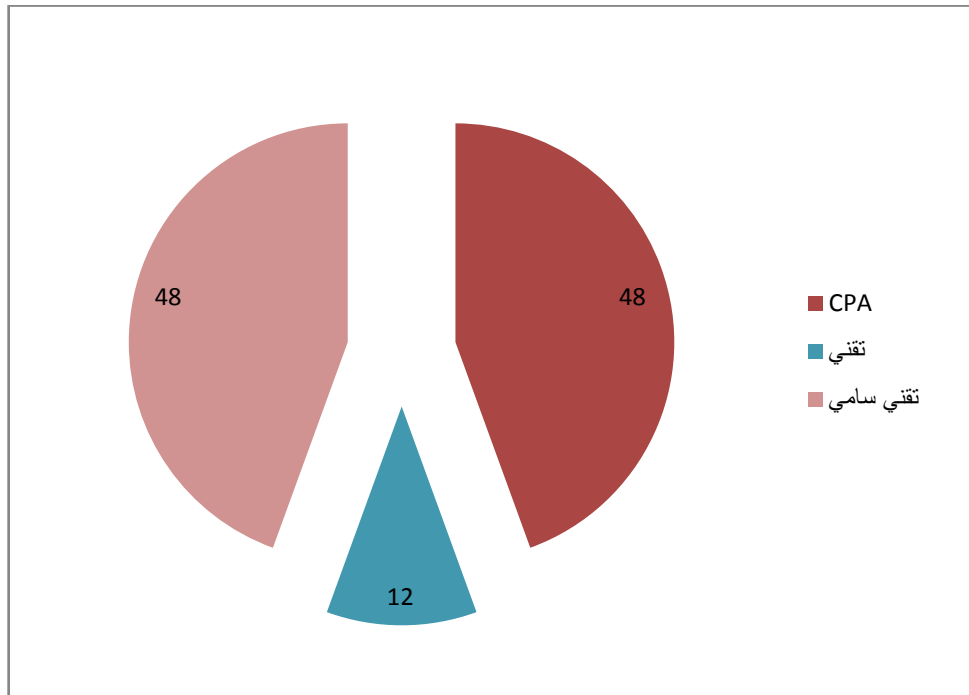
الجدول رقم 14: أنواع الشهادات التي يمتلكها العمال .

المجموع الكلي		متحصل		أنواع الشهادات
%	ك	%	ك	
44.4	48	44.4	48	CPA
11.1	12	11.1	12	تقني
44.4	48	44.4	48	تقني سامي
108	108	100	108	المجموع

تبين نتائج الجدول أنّ 48 مبحوث من أصل 108 مبحوث يملكون شهادات مختلفة متحصّلين على شهادة "تقني سامي" ويمثلون ما نسبته 44.4% , وفي نفس المرتبة يأتي المبحوثين المتحصّلين على شهادة التكوين المهني (CPA) , أي 48 مبحوث بنسبة 44.4% , مقابل 12 مبحوث من أصل 108 مبحوث يملكون شهادة "تقني" بنسبة 11.1% .

بالعودة إلى نتائج الجدول الخاص بالمستوى التعليمي كُنّا أشرنا إلى ملاحظة أنّ نسبة هامة من الأفراد لا يملكون مستويات عالية تسمح لهم من تيوأ مناصب هامة , الشيء الذي حتمّ عليهم اللجوء إلى رفع مستواهم من خلال اللجوء إلى مراكز التكوين الخارجية من أجل تحصيل الشهادات التي تمكنهم أو تسهّل عليهم تقلد المناصب التي يصبون إليها, و الشكل الموالي يبين توزيع المبحوثين الذين يملكون الشهادات المهنية حسب نوع الشهادة , و الشكل الموالي يبين أنواع الشهادات المحصلة.

الشكل رقم 19:



الجدول رقم 15: الدرجة الوظيفية حسب الاقدمية.

المجموع		9- فأكثر		(8- 5)		(4- 1)		الأقدمية الدرجة الوظيفية
		ك	%	ك	%	ك	%	
20	24	.	.	33.3	24	.	.	تنفيذ
50	60	66.7	24	33.3	24	100	12	تحكم
30	36	33.3	12	33.3	24	.	.	إطار
100	120	100	36	100	72	100	12	المجموع

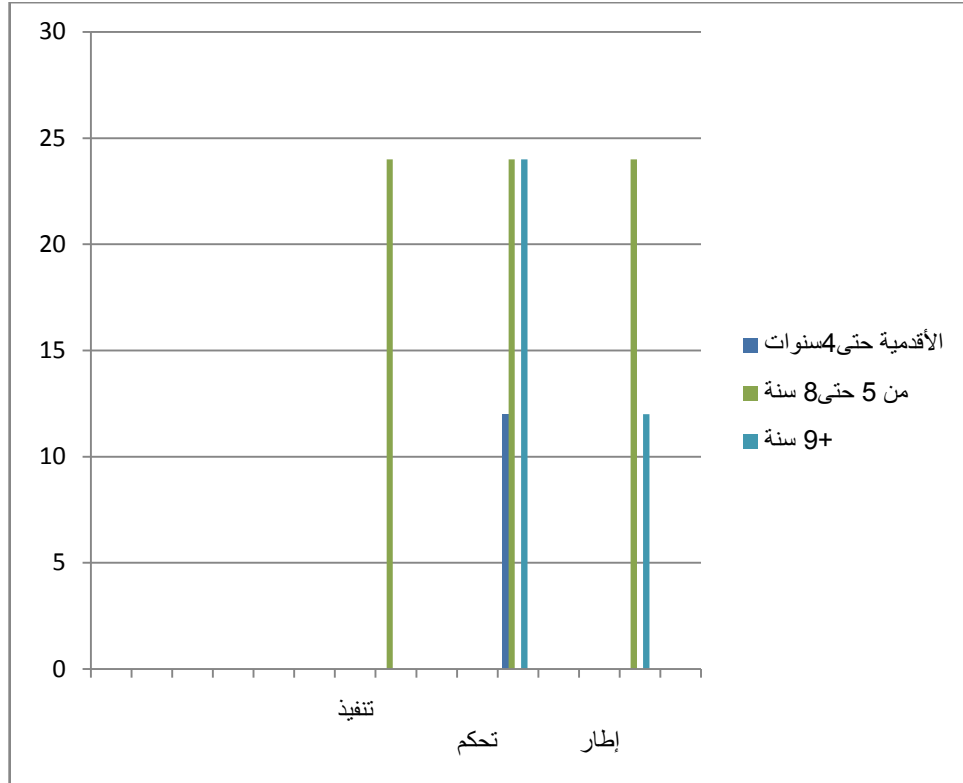
تبين نتائج الجدول أنّ 60 مبحوث من مجموع 120 مبحوث ينتمون إلى فئة "التحكم" بنسبة 50% ومقابل 36 مبحوث من مجموع 120 مبحوث ينتمون إلى فئة "الإطارات" بنسبة 30% , يليهم 24 مبحوث من فئة " التنفيذ " بنسبة 20% .

وقد توزعت النتائج الجزئية كالتالي : فيما يخص فئة "التحكم" نجد أنّ 24 مبحوث منهم لهم أقدمية 9 سنوات فأكثر بنسبة 66.7% مقابل 24 مبحوث آخر ذو أقدمية ما بين (5-8) سنوات بنسبة 33.3% , في حين نجد 12 مبحوث لهم أقدمية ما بين (1-4) سنوات , أمّا بالنسبة لفئة " الإطارات " فإنّ 33.3% منهم لهم أقدمية ب9 سنوات فأكثر بمجموع 12 مبحوث مقابل 33.3% لهم أقدمية (5-8) سنوات بمجموع 24 مبحوث , و فيما يتعلق بفئة " التنفيذ" نجد أنّ كل المبحوثين لهم أقدمية ما بين (5-8) سنوات.

نستنتج من نتائج الجدول أنّ أغلب المبحوثين رغم انتمائهم لمختلف الدرجات الوظيفية فإنهم يشتركون في أقدمية (5-8) سنوات أي أنهم عايشوا مراحل مختلفة من تاريخ المؤسسة مما يؤهلهم لمعرفة وسائل الإنتاج أكثر من غيرهم و لديهم رصيد هام من التجارب فيما يتعلق بتسيير المؤسسة و الجوانب التنظيمية , هذا ما يجعلهم في موضع مثالي لتصور الحلول , و الخطوات الواجب إتباعها

لوضع المؤسسة على الطريق الصحيح , فالمتوقع من المؤسسة أن يتم إشراك هؤلاء من خلال إبداء الآراء ومشاركة المؤسسة أفكارهم لأنّ إقصاءهم يعني فقدان رصيد ثري من الآراء و الأفكار الجاهز, و الشكل المولي يعبر عن الأقدمية حسب الدرجة الوظيفية.

الشكل رقم 20:



الجدول رقم 16:

مدى تماشي جهود المؤسسة في توظيف أفضل المترشحين و طريقة التوجيه على مناصب العمل:

المجموع		غير موافق		موافق		موافق تماما		جهود المؤسسة لتعيين الأفضل التوجيه حسب المؤهلات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
30	36	25	12	.	.	50	24	موافق
70	84	75	36	100	24	50	24	غير موافق
100	120	100	48	100	24	100	48	المجموع

الهدف من هذا الجدول هو الوقوف عن ما إذا كانت المؤسسة تدرك أنّ التوجيه الصحيح للموارد البشرية إلى مناصب العمل عامل أساسي و حاسم في تحقيق أهداف المؤسسة .

و بالعودة إلى نتائج الجدول نجد أنّ 84 مبحوث أي ما يمثل ما نسبته 70 % يرون أنّهم لم يتم توجيههم إلى مناصب العمل التي يشغلونها حسب قدراتهم و ميولا تم المهنية , و بالمقابل عبّر 36 مبحوث أي ما نسبته 30% أنّه تم توجيههم إلى مناصب عملهم وفق مؤهلاتهم و ميولا تم المهنية .

و تفصيلا لنتائج الجدول نجد أنّ 36 مبحوث من مجموع 48 أي بنسبة 75% صرحوا أنّهم لا يرون أنّ المؤسسة تبذل جهودا لتعيين أفضل المرشحين من جهة و من جهة أخرى لم يتم توجيههم إلى مناصب عملهم حسب إمكاناتهم و مؤهلاتهم المهنية في حين عبّر 25% الباقين أنّ المؤسسة تبذل جهودا لتعيين أفضل المرشحين و أنه قد تم توجيههم إلى مناصب عملهم وفق ميولا تم المهنية هذا بالنسبة لخانة الذين أجابوا عن السؤال : هل تبذل المؤسسة جهودا لتعيين أفضل المرشحين " بغير موافق " .

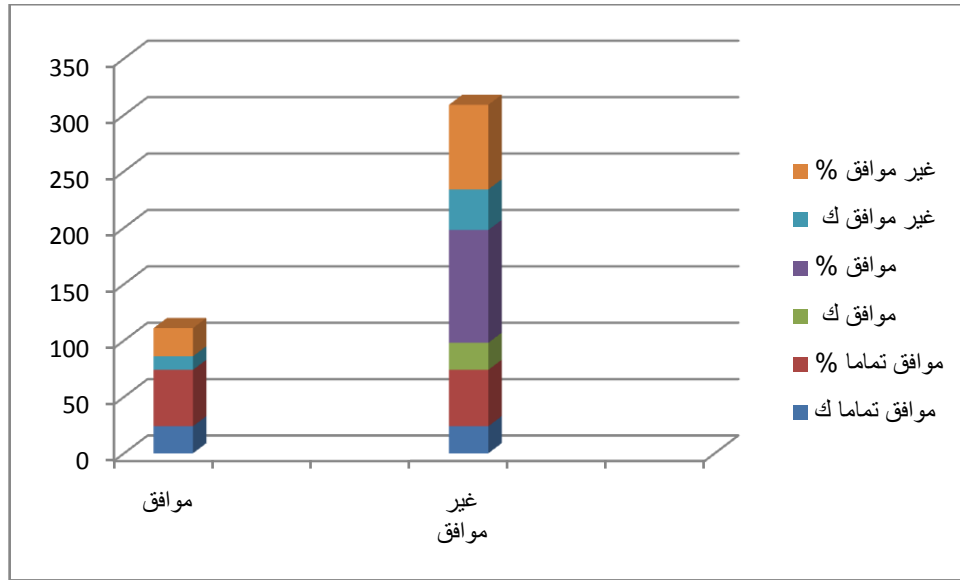
أما بالنسبة لخانة «موافق» و البالغ عددهم 24 مبحوث فكلهم أي نسبة 100% صرحوا أنه لم يتم توجيههم إلى مناصب عملهم حسب إمكانياتهم و ميولا تم المهنية .

و أخيرا و بالنسبة لخانة " موافق تماما" نجد أنّ 24 مبحوث أي ما نسبته 50 % يرون أنّ المؤسسة تبذل جهودا لتعيين أفضل المرشحين من جهة و من جهة أخرى يرون أنه تم توجيههم إلى مناصب عملهم حسب إمكانياتهم و ميولا ته م المهنية , أمّا النصف الآخر يرون العكس من ذلك أي أنّ المؤسسة لا تبذل جهودا لتعيين أفضل المرشحين و لم يتم توجيههم إلى مناصب عملهم وفق مؤهلاتهم و ميولا تم المهنية .

"من الأمور الثابتة في الحقل الصناعي تأثير اتجاهات العاملين نحو عملهم ذلك لأن تهيؤ الفرد العقلي و استعداده العقلاني و شعوره الايجابي نحو العمل أثرا في الدافعية و الحماس نحو المزيد من الإنتاج[94]ص17.

فنجاح الفرد في عمله يتوقف على مقدار ما يوجد لديه من ميول نحو هذا العمل لذلك يجب في حقل العمل قياس ميول الأفراد و اهتماماتهم و التعرف عليها بغية تحقيقها , فالواقع يؤكد أن الذين لا يعملون في المناصب التي تتلاءم و قدراتهم الفنية , و ميولا تم المهنية يشعرون غالبا بالملل و التعب الغير حقيقي إضافة إلى الرتابة و السأم و لذا لنا أن نتصور كيف يمكنهم أداء عملهم بصفة جيدة , فالتنظيمات الحديثة تعمل على زيادة المرح في مكان العمل , و بالتالي لا مكان للملل و الرتابة , و لن يتأتى هذا إلا إذا أخذت مؤهلات الأفراد و ميولا تم المهنية بعين الاعتبار , و غير ذلك يعني "إهمال العلاقة الخلاقة بين مصادر الدوافع و الإرادة و التعبير عنها في التعبير الاقتصادي و المادي [95]ص9 ، " و عليه نستنتج من المؤسسة الصناعية تعاني من العشوائية و الفوضى في إسناد المهام للعمال و ذلك بغياب المقاييس العلمية الدقيقة المعمول بها . وهذا ما يؤثر سلبا على سيرها[96]ص225.

الشكل رقم 21 : يوضح رأي المبحوثين فيما يخص الاستخدام الأمثل للموارد البشرية.



الجدول رقم 17: رأي مختلف الفئات في طريقة استخدام الموارد البشرية:

المجموع	إطار		تحكم		تنفيذ		الدرجة الوظيفية طريقة استخدام الموارد البشرية	
	%	ك	%	ك	%	ك		
40	48	66.7	24	40	24	.	مثالية	
60	72	33.3	12	60	36	100	24	غير مثالية
100	120	100	36	100	60	100	24	المجموع

إنّ تزايد حجم و نوعية المنافسة فرض على المؤسسات الأخذ بكل الأدوات و الأساليب التي من شأنها تفجير طاقات الأفراد الكامنة و استخدامها بأفضل طريقة إذا ما أرادت الحفاظ على مكانتها في السوق . فهل تعكس نتائج الجدول هذا الواقع أم لا ؟.

تبين نتائج الجدول أنّ أكبر نسبة و التي تقدر ب 60% من المجموع الكلي أجابت أنّ الموارد البشرية لا تستخدم بطريقة مثالية, و في المرتبة الثانية الجواب القائل أنّ الموارد البشرية تستخدم بطريقة مثالية بنسبة 40% .

وتتوزع الإجابات الفرعية حسب الفئات كالتالي :

أ - بالنسبة للمبحوثين من فئة الإطارات و البالغ عددهم 36 مبحوث نجد 66.7% ترى أنّ الموارد البشرية تستخدم بأفضل طريقة في حين 33.3% يرون العكس أي أنّ الموارد البشرية لا تستخدم بأمثل طريقة .

ب بالنسبة للمبحوثين من فئة التحكم و البالغ عددهم 60 نجد أنّ 60 % منهم يرون أنّ المؤسسة لا تستخدم الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثالية و في المقابل نجد أنّ 40 % يعتقدون أنّ المؤسسة تستخدم مواردها البشرية بطريقة مثالية .

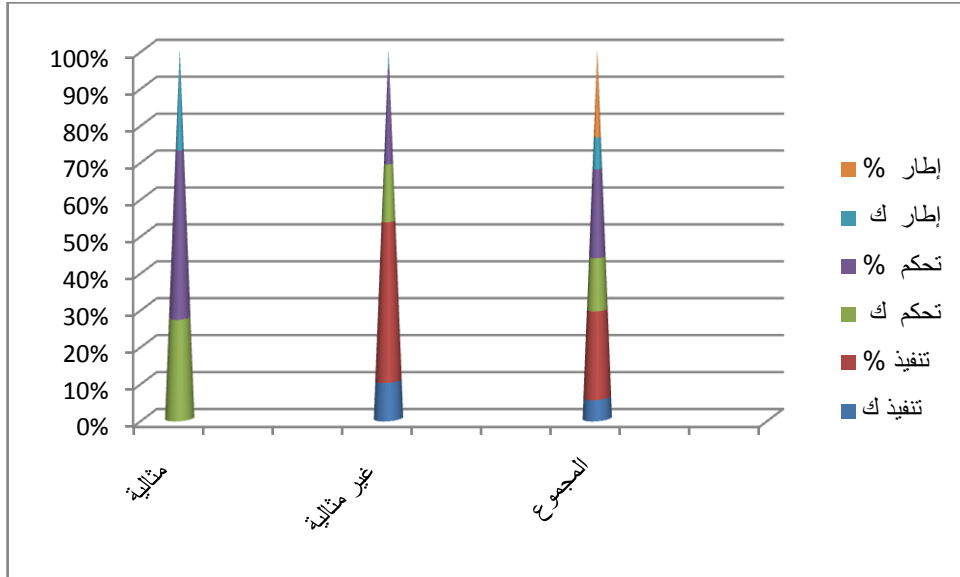
ت - بالنسبة للمبحوثين من فئة عمال التنفيذ و البالغ عددهم 24 و الذين يمثلون النسبة الكاملة أي 100 % يرون أنّ المؤسسة لا تستخدم الموارد البشرية بطريقة مثالية . نستنتج أنّ للمكانة الوظيفية دلالة إحصائية أي لها تأثير في تحديد الآراء و المواقف المعن عنها من طرف المبحوثين .

و عيه يمكن القول أنّ عمال التنفيذ و عمال التحكم يعتقدون أنّ المؤسسة تفقد الكثير من المزايا جراء الاستخدام الغير السليم للموارد البشرية و هذا ما ينعكس سلبا على المؤسسة من حيث الإنتاجية و تنافسية المؤسسة مما يهدد مكانتها في السوق في ظل غياب العقلانية و الاستغلال الأمثل و القعال للطاقات الكامنة لدى الأفراد باعتبارهم أهم أصول المؤسسة و أتمن موارد المؤسسة على الإطلاق . وهذا ما يمثل خلل عميق في عملية التوظيف التي من المفروض أن تقوم انتقاء أنسب الموارد البشرية من المرشحين للوظائف المتاحة لديها و الذين تتوفر لديهم مقومات الوظيفة من حيث المؤهلات و القابليات و القدرات الفكرية و الفنية و الإنسانية .

و المتمعن في نتائج الجدول يجد أنّ الخلل مضاعف باعتبار أنّ الأغلبية الساحقة من الإطارات ترى أنّ الموارد البشرية تستخدم بطريقة مثالية , أي أنّ القيادة المتمثلة في فئة الإطارات لا تبني أفكارها و آراءها انطلاقا من رؤية واضحة و سليمة عمّا يدور في المؤسسة . و بالتالي فهي أبعد من أن تحدث التغيير المنشود في طريقة استخدام الموارد البشرية الموضوعة تحت تصرفهم ,نتيجة جهلهم بالحقيقة المهمة التي يركز عليها الفكر الإداري المعاصر القائل أنّ العنصر البشري لا يمكن أن يصل لتحقيق نتائج ذات قيمة بمجرد

أن يتوافر بل لا بد من التخطيط و التوجيه و الاستخدام الأمثل للموارد البشرية المتاحة من خلال استغلال أقصى طاقات العاملين و إمكانياتهم.

الشكل رقم 22: رأي المبحوثين حسب الدرجة الوظيفية في استخدام الموارد البشرية.



الجدول رقم 18 : العلاقة بين طريقة فتح المناصب و الغموض في المسؤوليات المرتبطة بمناصب العمل:

المجموع		بطريقة عشوائية و ارتجالية		حسب إمكانيات المؤسسة		كيفية فتح مناصب العمل الغموض في المسؤوليات
%	ك	%	ك	%	ك	
70	84	83.3	60	50	24	موجود
30	36	16.7	12	50	24	غير موجود
100	120	100	72	100	48	المجموع

إنّ البيروقراطية في النموذج الفيبييري تقوم على ضرورة وجود درجة عالية من التخصص بحيث يكون لكل موظف مجال محدد من الاختصاصات الرسمية و يدرك الموظف أنّ هذه الاختصاصات هي واجباته الرسمية التي يلتزم بأدائها

كنا قد تناولنا في الجدول السابق الكيفية التي يتم بها استخدام الموارد البشرية في المؤسسة , و من خلال هذا الجدول حاولت الدراسة الوقوف على الآثار المحتملة لتلك الممارسات كالغموض و تداخل المسؤوليات و تنازع الأدوار و غموضها في المؤسسة , فكانت النتائج كالتالي :

أكبر نسبة و المقدرة ب70% أكدت وجود غموض في المسؤوليات المرتبطة بمناصب العمل في حين صرح 30% أنّهم لا وجود لأي غموض في المسؤوليات المرتبطة بمناصب العمل

و بالنسبة للإجابات الفرعية نجد أنّه بالنسبة للذين أجابوا بأنّ مناصب العمل تفتح بطريقة عشوائية و ارتجالية 83.3% أكدّوا وجود غموض في المسؤوليات المرتبطة بمناصب العمل , و تنخفض هذه النسبة إلى 16.7% ممن لا يرون وجود غموض في المسؤوليات المرتبطة بمناصب العمل.

و بالنسبة لخانة الذين صرحوا أنّ مناصب العمل تفتح حسب إمكانيات المؤسسة و حاجاتها فإنّ 50% صرحوا بوجود غموض في المسؤوليات المرتبطة بمناصب العمل , و في المقابل يرى النصف الآخر بغياب هذا الغموض في مناصب العمل .

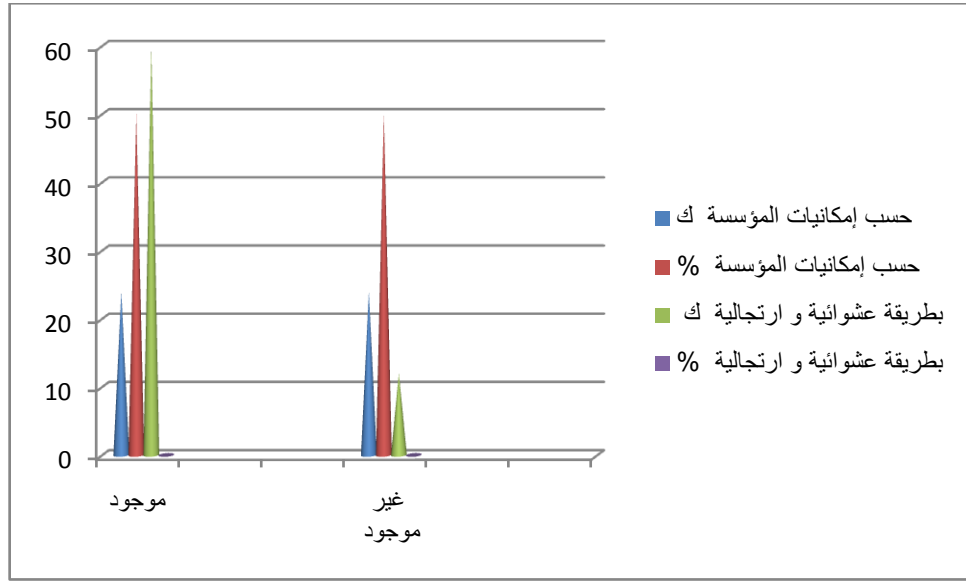
و بمقارنة النتائج يتبين لنا أنّ المعايير المتبعة في فتح المناصب تؤثر بشكل واضح على مدى وجود غموض في المسؤوليات المرتبطة بمناصب العمل و ان كانت معايير أخرى تدخل في هذا الإطار أيضا .

إذن نستنتج غياب وظيفة تحليل و توصيف الوظائف التي تعتبر من اختصاص إدارة الموارد البشرية في المؤسسة و التي يستعان بها للكشف عن الصفات و الخصائص التي تتضمنها الوظيفة مما يساعد على تحديد مستوى الوظيفة و مسؤولياتها , .

كذلك و كما قلنا سابقا هناك معايير أخرى تتدخل في وجود الغموض في المسؤوليات المرتبطة بمناصب العمل من خلال التوافق أو الإجماع على وجود هذا الغموض في ظل خضوع عملية التوظيف للعلاقات الغير موضوعية أكثر مما يخضع للمعايير التنظيمية .

و يعزز هذا الطرح هو إجابات المبحوثين عن الاستفسار الذي يخص وجود الغموض في المسؤوليات المرتبطة بمناصب العمل القائل : حدد كيف ذلك ؟ . فجاءت الإجابات متطابقة إلى حد كبير و أجمع المبحوثين أنّ التوظيف العشوائي الذي يخضع للعلاقات الغير موضوعية ساهم في بروز مناصب وهمية لهؤلاء المحضوضين و أغلبها في فئة الإشراف , كما أنّ طبيعة هذه المناصب و طريقة استحداثها و مكانة أصحابها المحسوبين على أصحاب القرار خلقت تدمر شديد فوضى عارمة و تداخل شديد في مناصب العمل و ظهور بما يعرف بظاهرة تعدد مصادر القرار و تباينها مما أثر على نفسية العمال و السير الحسن لوحدات الإنتاج .

الشكل رقم 23 : رأي المبحوثين في طريقة فتح مناصب العمل وعلاقتها بوجود غموض في الأدوار.



الجدول رقم 19: المعوقات التي تحول دون الاستفادة من الترقية.

المجموع الكلي		غير موجودة		موجودة		فرص الترقية المعوقات
%	ك	%	ك	%	ك	
30.0	36	66.7	24	14.3	12	نقص المستوى التعليمي
30.0	36	.	.	42.9	36	عدم وجود فرص لذلك
40	48	33.3	12	12.9	36	البيروقراطية والمحسوبية
100	120	100	36	100	84	المجموع

تبين النتائج الإحصائية للجدول المتعلق بتوفر فرص الترقية من عدمه و علاقته

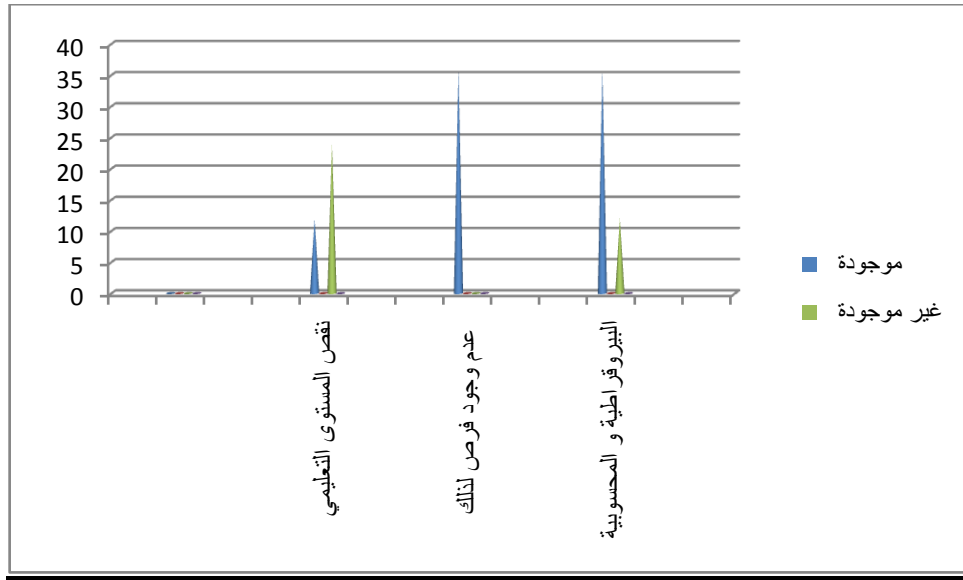
بالمعوقات التي تحول دون الحصول عليها أنّ 40 % من المبحوثين يرون أنّ

البيروقراطيّ و المحسوبية هي العائق الذي يحول دون الترقية , في حين عبّر 30% أنّ عدم وجود فرص للترقية هو الذي حال دون ترقيتهم , و بالمقابل نجد أنّ 30% الباقية تعتقد أنّ المستوى التعليمي هو العائق الذي يحول دون حصولهم على الترقية , وعند ربطنا العلاقة مع مدى وجود فرص للترقية تحصلنا على النتائج التالية:

بالنسبة لنقص المستوى التعليمي 66,7% من المبحوثين الذين لا يرون وجود فرص للترقية أمامهم و في الدرجة الثانية 14,3% من المبحوثين الذين يرون بوجود فرص الترقية أمامهم , أما بالنسبة للذين يعتبرون أنّ عدم وجود فرص للترقية هو العائق الذي يحول دونها ف 42,9% يعتقدون بوجود فرص للترقية وهي النسبة الكاملة , و بالنسبة للذين يعتبرون أنّ البيروقراطية و المحسوبية هي العائق الذي يحول دونهم و الترقية 33,3% يرون بعدم فرص للترقية مقابل 12,9% يرون بوجودها، و إذا ما جمعنا نسبة القائلين بأنّ البيروقراطية و المحسوبية هي العائق الذي يحول دون الترقية و نسبة الذي يرون أنّ العائق هو عدم وجود فرص لذلك نجد $40\% + 30\% = 70\%$ ربطوا عدم وجود فرص للترقية بأسباب غير موضوعية و غير مهنية قد تهدد مستقبل المؤسسة و استقرارها إذ تعد الترقية أهم العناصر المحفزة للعمل فكل الأجراء يرغبون في تعزيز مكانتهم المهنية و تحقيق الذات من خلال الطموح المشروع في الترقية , فغيابها قد يعجل في رحيل الأفراد لأول فرصة تتاح لهم إذ أنّ هؤلاء يشعرون "أنهم قابلون للاستهلاك و لا تستطيع أن تتوقع منهم أن يعطوا أفضل ما لديهم عندما لا يشعرون بأنّ الشركة تقدر قيمتهم [97]ص155.

فالترقية هي أداة تشجيع العمال لتحسين الدخل و تساهم في الشعور بالرضا و تغييبها من خلال إخضاعها للمعايير الغير موضوعية من شأنه قتل الطموح و الإبداع لدى الأفراد و بالتالي فقدان أئمن ميزة تنافسية وهي المورد البشري .

الشكل رقم 24 : يوضح إمكانات الترقية و معوقاتها.



الجدول رقم 20: إلى أي مدى يحدث التكوين تحول إيجابي في عمل الأفراد و علاقته ببرنامج التخصص.

المجموع الكلي		لا يراعي تخصص الأفراد		يراعي برنامج التخصص		التكوين يراعي برنامج التخصص هل يحدث تحول إيجابي يحدث تحول لا يحدث أي تحول المجموع
%	ك	%	ك	%	ك	
31,7	38	16,7	12	54,2	26	يحدث تحول
68,3	82	83,3	60	45,8	22	لا يحدث أي تحول
100	120	100	72	100	48	المجموع

حاولنا من خلال هذا الجدول الوقوف على مدى مراعاة برنامج التكوين لتخصصات الأفراد , ف جاءت النتائج الإحصائية كالتالي :

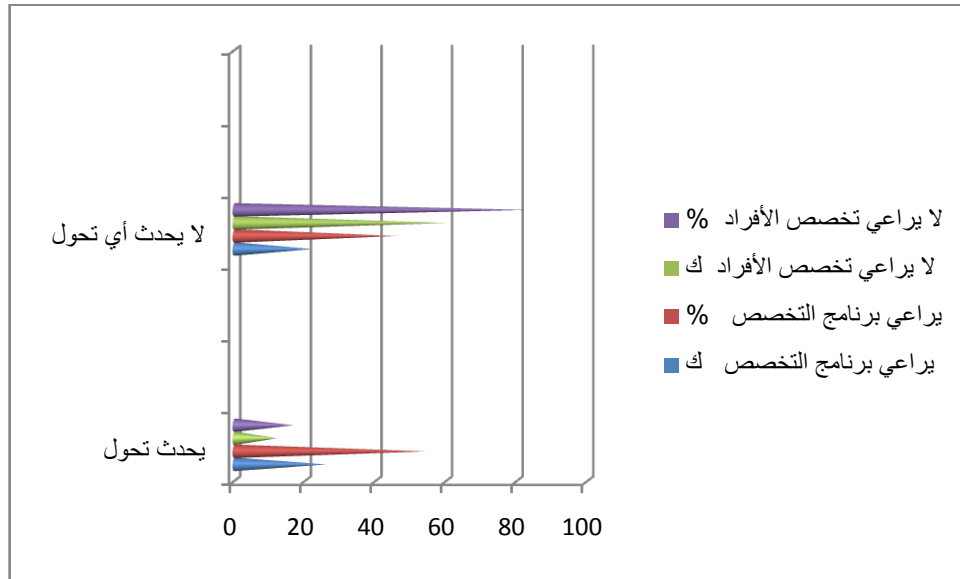
68,3% من المبحوثين أجابوا بأنّ التكوين لا يحدث أي تحول ايجابي لديهم وتتنخفض هذه النسبة إلى 31,7% بالنسبة إلى الذين يرون أنّ التكوين يحدث لديهم تحول ايجابي , و إذا ما ربطنا العلاقة مع ما إذا كان برنامج التكوين يراعي برنامج التخصص نجدّ :

بالنسبة إلى الذين يرون أنّ التكوين يحدث لديهم تحولا ايجابي لديهم 54,2% يرون أنّ برنامج التكوين يراعي تخصص الأفراد و تنخفض هذه النسبة إلى 16,7% يرون أنّ برنامج التكوين لا يراعي تخصص الأفراد , في حين نجدّ أنّ 83,3% بالنسبة إلى الأئك الذين يرون أنّ التكوين لا يحدث لديهم أي تحول أجابوا بأنّ برنامج التكوين لا يراعي تخصص الأفراد مقابل 45,8% يرون أنّه -التكوين- يراعي التخصص .

النظرة الأولية لنتائج الجدول تترك الانطباع أنّ المؤسسة لا تأخذ بالأساليب الحديثة لتنمية مهارات الأفراد لأداء عملهم و تنمية و تطوير ما لديهم من مهارات في مجال تخصصهم , إذ أنّ عدم مراعاة الجوانب المتعلقة بالتخصص في التكوين من شأنه أن يجعل الفرد يفقد الاهتمام بالتكوين و يجعله غير متحمس له و بالتالي سيفشل في أداء عمله على نحو جيد و بالتالي فقدان التكوين لأهميته في هذه الحالة ألا وهي إحداث تغير ايجابي في الحياة العملية للفرد , لأنّ التكوين هدفه الأساسي هو تنمية و تطوير ما لدى الفرد من مهارات و معارف و خبرات مما يزيد من في كفاءته في أداء المهام المنوطة بها , مما يفترض امتلاك الفرد لقاعدة كافية لجعله يستوعب المعلومات و المهارات المراد تلقينها له.

إذا نستنتج أنّ المؤسسة لا تتبع منهجية علمية فيما يخص التكوين تقوم على أساس التخطيط و التنظيم.

الشكل رقم 25: يبين إذا ما كان التكوين يحدث تحول في الحياة العملية من خلال مدى مراعاته للتخصص الأفراد.



الجدول رقم 21:

طريقة تحضير برنامج التكوين و علاقته بتطبيق المعارف و المهارات المكتسبة في العمل اليومي.

المجموع الكلي		عادة		نادرا		أخذ رأي الأفراد تطبيق المعارف المكتسبة
%	ك	%	ك	%	ك	
46,7	56	61,8	21	40,7	35	تطبيق المعارف المكتسبة من التكوين
53,3	64	38,2	13	59,3	51	لا تطبق
100	120	100	34	100	86	المجموع

إنّ اهتمام المؤسسة بأراء أفراد إنّما هو تحسسيهم أنّهم يملكون الشركة بمعنى أنّهم يشعرون بأنّهم مسؤولون شخصيا على أداءها , فهل تأخذ المؤسسة بهذه الحقيقة ؟.

64 من مجموع 120 مبحوث صرخوا أنّ المعارف المكتسبة من خلال التكوين لا يطبقونها في حياتهم العملية أي بنسبة 53,3% , و بالمقابل صرّح 56 مبحوث أنهم يطبقون المعارف التي يكتسبونها من خلال التكوين و ذلك بنسبة 46,7% .

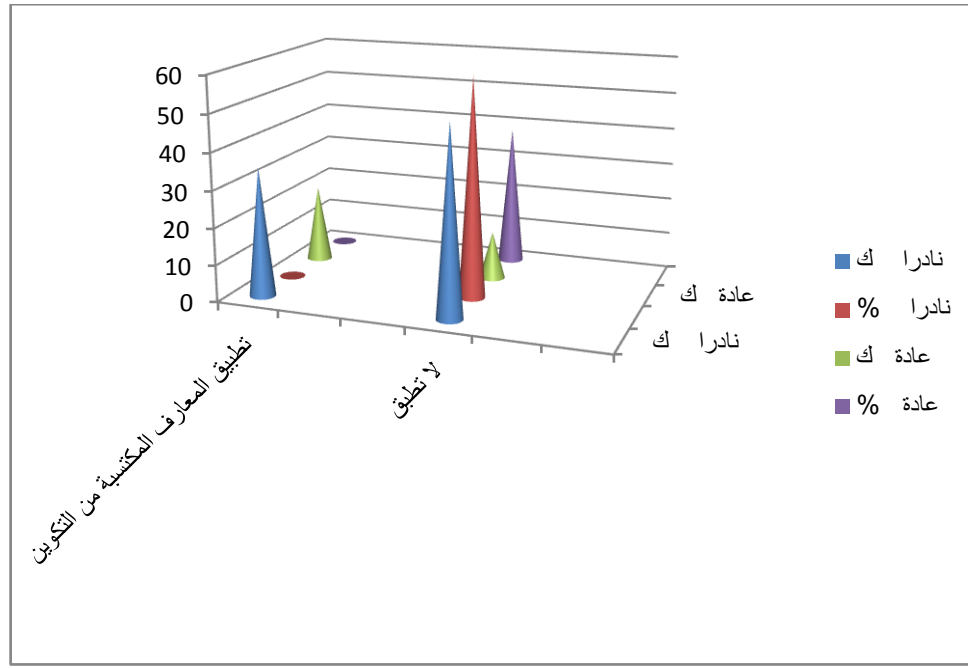
و بالرجوع إلى النتائج الجزئية نجد أنّه بالنسبة للجواب " تطبق المعارف المكتسبة من خلال التكوين في الحياة العملية " ف 61,8% عبّروا بعادة ما يأخذ رأي الأفراد في الجوانب المتعلقة بالتكوين مقابل 40,7% بأنّه نادرا ما كانت تفعل .

أمّا بالنسبة للجواب الثاني "لا تطبق المعارف المكتسبة من خلال الدورات التكوينية " فعبّر 59,3% أنّه نادرا ما يأخذ بآراء الأفراد فيما يتعلق بالتكوين مقابل 38,2% قالوا أنّه عادة ما يأخذ برأي الأفراد في هذا المجال .

نستنتج أنّ أخذ رأي الأفراد عن الاحتياجات التكوينية قبل بدأ الدورات التكوينية يؤثر بشكل حاسم على مدى تطبيق الأفراد للمعارف و المهارات المكتسبة من خلال الدورات التكوينية في مجال عملهم اليومي , إذ أنّ تجاهل آراء الأفراد و عدم التنسيق المسبق معهم في ما يخص الاحتياجات و برامج التكوين هو إقصاء لمصدر مهم للمعلومات الواجب توفرها لدى القائمين على البرامج التكوينية مما يرهن نجاح عملية التكوين وبالتالي أهداف المؤسسة المسطرة من خلال عملية التكوين , كزيادة الإنتاجية , و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة , لان ذلك لا يتم إلا من خلال استغلال طاقات الأفراد , و توظيف كفاءاتهم و مهاراتهم في خدمة المؤسسة .

إذ أنّ الهدف الرئيسي لعملية التكوين هي الوصول إلى تحقيق الفعالية للبرنامج التكويني , من خلال قدرة الأفراد المكونين , على التصرف في المهارات و المعارف المكتسبة في الحياة العملية اليومية , و التصرف على أساسها في المستقبل , و أخذ رأي الأفراد , أو استشارتهم يشكل دافع و حافز للأفراد من أجل اكتساب المعرفة و المهارات الجديدة و تطبيقها في مجال عمله اليومي .

الشكل رقم 26: يبين إذا ما كانت المعارف المكتسبة من خلال التكوين تطبق في الحياة العملية.



الجدول رقم 22:

طريقة فتح مناصب العمل و كيفية الالتحاق بالمؤسسة.

المجموع الكلي		بطريقة عشوائية		حسب إمكانيات المؤسسة		طريقة فتح مناصب العمل
%	ك	%	ك	%	ك	كيفية الالتحاق بالعمل
40	48	16,7	12	75,0	36	شفافة
60	72	83,3	60	25,0	12	غامضة
100	120	100	72	100	48	المجموع

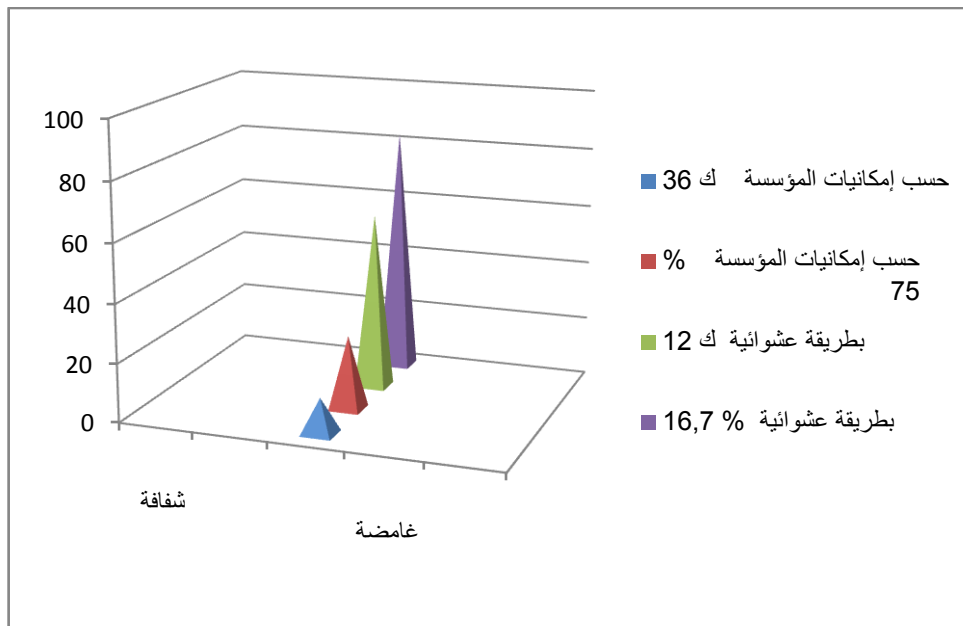
"إنّ تسير الإدارة و العمال حسب اعتقاد تايلور ينبغي أن يكون وفق مبادئ علمية " [20]ص73 .

كما تقوم البيروقراطية المثالية لماكس فيبر على أنّ " لكل منصب مجال اختصاص محدد بوضوح من الناحية القانونية " [98]ص233. , على هذا الأساس حاولنا معرفة ما إذا كانت المؤسسة تعتمد على فلسفة العقلانية و الرشادة في العمل , فيما يخص كيفية فتح مناصب العمل , و طريقة الالتحاق بالمؤسسة .

فجاءت نتائج الجدول مبينة أنّ 60% من المبحوثين يرون أنّ طريقة الالتحاق للعمل في المؤسسة غامضة , في حين يرى 40% الباقين أنّ الالتحاق للعمل في المؤسسة يتم وفق طريقة شفافة , ويربط العلاقة مع كيفية فتح مناصب العمل في المؤسسة بينت النتائج الجدول أنّ 83,3% ممن يرون أنّ الالتحاق للعمل في المؤسسة يتم بطريقة غامضة , يرون في نفس الوقت أنّ طريقة فتح مناصب العمل تتم بطريقة عشوائية، مقابل 25 % يرون عكس ذلك أي أنّ طريقة فتح المناصب تتم حسب إمكانيات المؤسسة و حاجاتها , أمّا بالنسبة للجواب " شفافة " 75% يرون أنّ طريقة فتح مناصب العمل في المؤسسة تتم بطريقة مدروسة أي حسب إمكانيات المؤسسة و حاجاتها مقابل 16,7% يرون العكس من ذلك أي أنّ فتح المناصب يتم بطريقة عشوائية .

إنّ نتائج الجدول تؤكد أنّ طريقة فتح مناصب العمل تؤثر بشكل حاسم على طريقة الالتحاق للعمل في المؤسسة , فإجابات المبحوثين تحمل دلالات هامة كغياب ثقافة العقلانية عند القائمين بشأن المؤسسة و فإحلال الدراسات و المعايير العلمية في فتح مناصب العمل لا زال بعيدا, و حلت محله الأحكام و الآراء الفردية التي لا تمت بصلة لثقافة اقتصاد السوق و القائمة على العقلانية و الموضوعية .

الشكل رقم 27 : كيفية فتح المناصب و علاقتها بطريقة الالتحاق بالمؤسسة.



الجدول رقم 23: وسائل التكوين و علاقتها بأساليب العمل اليومية .

المجموع الكلي		ليست حديثة		حديثة		وسائل التكوين أساليب العمل
%	ك	%	ك	%	ك	
63,3	76	75,7	53	46,0	23	مجرد عادات و طرق روتينية
36,7	44	24,3	17	54,0	27	طرق مختلفة و أساليب مبتكرة
100	120	100	70	100	50	المجموع

فيما يخص العلاقة بين طبيعة وسائل التكوين وأساليب أداء الأعمال اليومية , نجد أنّ 63,3% من المبحوثين صرحوا أنّ أساليب العمل اليومية هي مجرد عادات و طرق روتينية , أي ما مجموعه 76 مبحوث من بين 120 مبحوث, في حين صرّح 36,7 % أنّ أساليب العمل اليومية تؤدي بطرق مختلفة و أساليب مبتكرة بمجموع 44 مبحوث من بين 120 مبحوث .

و بالنسبة للجواب " مجرد عادات و طرق روتينية " نجد أنّ 53 مبحوث من 76 مبحوث يعتبرون أنّ وسائل التكوين ليست حديثة أي بنسبة 75,7 % مقابل 46% يعتبرون أنّ وسائل التكوين حديثة أي ما مجموعه 23 مبحوث .

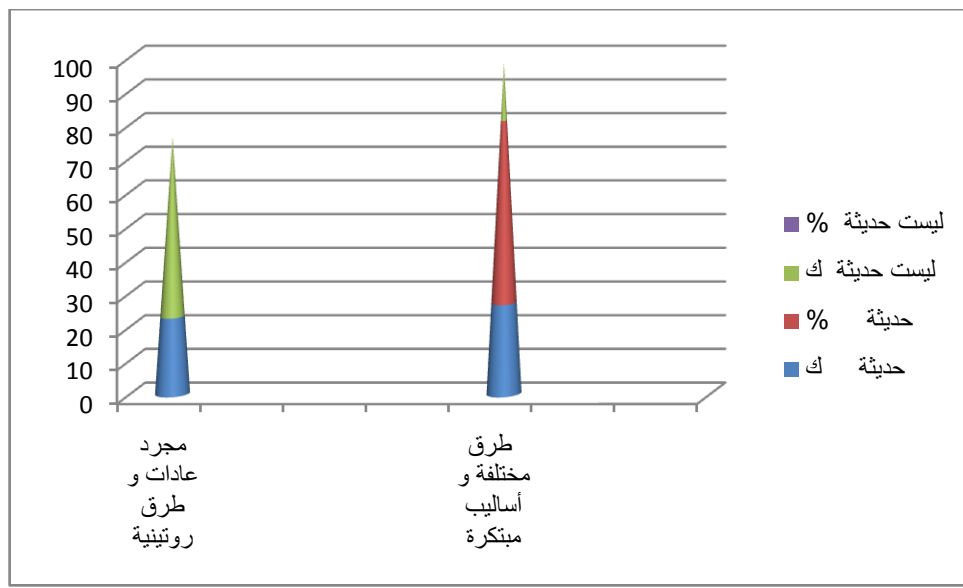
أمّا بالنسبة إلى الجواب " طرق مختلفة و أساليب مبتكرة " نجد أنّ 54% يعتبرون أنّ وسائل التكوين حديثة , أي ما مجموعه 27 مبحوث من بين 44 مبحوث , و تنخفض هذه النسبة إلى 24,3% يعتبرون أنّ وسائل التكوين ليست حديثة , أي ما مجموعه 17 مبحوث .

نستنتج أنّ عدم لجوء المؤسسة إلى عصرنة وسائل التكوين وجعلها مواكبة للتطورات التكنولوجية و المعلوماتية أثرت سلباً على طرق الأداء وجعلتها مجرد عادات و طرق روتينية خالية من الإبداع أو الابتكار في طرق الأداء في الوقت الذي أصبح الدور المعاصر لإدارة الموارد البشرية هو العمل على تحرير إبتكارية الأفراد و إطلاق طاقاتهم الإبداعية , من خلال

الحرية و الهامش الواسع الذي يترك للأفراد لأداء أعمالهم بالطرق التي يرونها مناسبة , و الابتعاد عن القيام بالأعمال بالطرق الآلية و الطرق التقليدية , لأنّ ذلك من شأنه جعل مكان العمل مكان ممل يسوده جو من الرتابة , والسأم , في حين تدعوا الفلسفة الحديثة للعمل إلى إضفاء جو من المرح و المرونة في مكان العمل .

فإنتاجية الفرد تعكس مدى سعادته في العمل الذي يؤديه , من خلال عنايته و رغبته في أداء عمله , الشيء الذي يحدد مقدار المهارة و الجهد الذي يكرسه لأداء عمله .

الشكل رقم 28 : يبين تأثير وسائل التكوين على طرق أداء الأعمال.



الجدول رقم 24: حظوظ المشاركة في الدورات التكوينية وعلاقتها بالمعوقات الوظيفية.

المجموع الكلي		ليست متساوية		متساوية		حظوظ المشاركة في الدورات التكوينية معوقات تحقيق الأهداف
		%	ك	%	ك	
30	36	16.7	12	50	24	نقص المستوى التعليمي
30	36	16.7	12	50	24	عدم وجود فرص لذلك
40	48	66.7	48	.	.	البيروقراطية و المحسوبية
100	120	100	72	100	48	المجموع

وفيما يخص حظوظ المشاركة في الدورات التكوينية ومدى التساوي بين الأفراد في خوضها حاولنا في هذا الجدول الوقوف على المعايير المعتمدة لانتقاء الأفراد المناسبين للمشاركة في الدورات التكوينية .

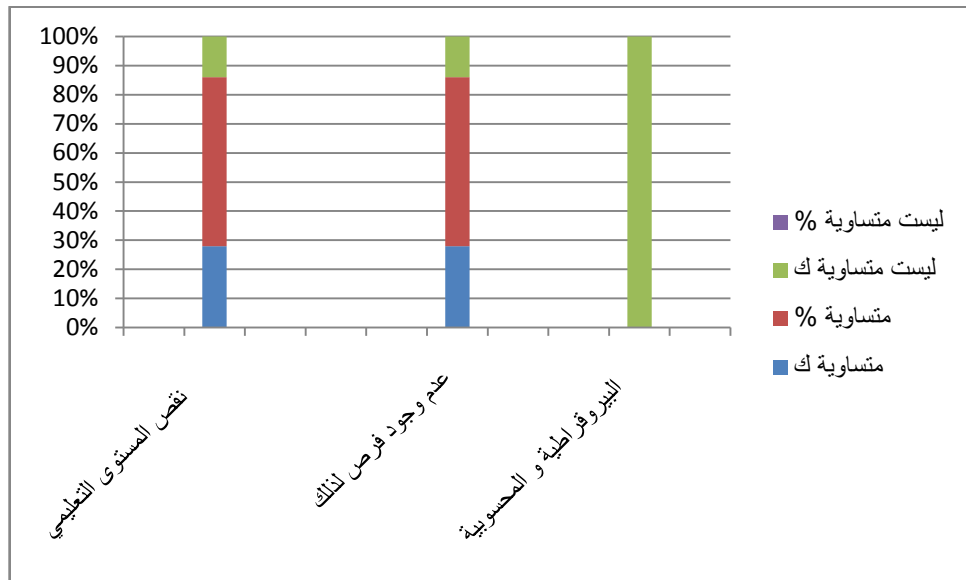
و مدى توافقها مع الشروط العلمية , فقد أجاب 40 % من المبحوثين أنّ البيروقراطية و المحسوبية هي العائق الذي يحول دون مشاركتهم في الدورات التكوينية , في حين صرّح 30% من المبحوثين أنّ عدم وجود فرص لذلك هو العائق للمشاركة في الدورات التكوينية , ونفس نسبة للجواب "نقص المستوى التعليمي " أي 30% , و عند ربطنا مؤشر معوقات تحقيق الأهداف بمؤشر حظوظ المشاركة في الدورات التكوينية , تبين ما يلي : 66.7 % ترى أنّ البيروقراطية و المحسوبية هي العائق الذي يحول دون المشاركة في الدورات التكوينية , وهي التي أجابت أنّ حظوظ المشاركة في الدورات التكوينية غير متساوية بين الأفراد . أما بالنسبة للجوابين " عدم وجود فرص لذلك " و "نقص المستوى التعليمي" فقد تساوت النسب فيها فقد أجاب 50% من كل منهم أن فرص

المشاركة في الدورات التكوينية متساوية , مقابل 16.7 % أجابوا بعدم التساوي في المشاركة في الدورات التكوينية .

لنتائج الجدول دلالات هامة عن الممارسات التي تتنافى وتتناقض مع سمات التسيير الحديث ما دامت البيروقراطية و المحسوبية هي السائدة و هي الوسيلة الغالبة لقضاء المصالح أمام غياب تكافؤ الفرص و المساواة , فانتشار المحاباة و المحسوبية من جهة و غياب معايير و شروط واضحة للاستفادة من التكوين من جهة أخرى يوكد ثقافة الاتكال عند فئة هامة من العمال الذين تربطهم علاقات معينة مع المسؤولين , و بالمقابل يولّ خيبة أمل و يأس لدى شريحة واسعة من العمال الذين لا يملكون هذا النوع من العلاقات , وهذا ما يتنافى مع العقلانية التي يراها ماكس فيبر في النموذج المثالي على أنّ البيروقراطية تعتمد " على قواعد موضوعية غير شخصية و ممارسة السلطة على أساسها , قد يحقق قدرا من المساواة بين الأفراد "[99]ص104.

و فبالإضافة إلى البيروقراطية و المحسوبية صرحت نسبة هامة من المبحوثين أنّ العائق الذي يحول دون مشاركتهم في الدورات التكوينية هو عدم وجود فرص لذلك و وهذا ما يحسب أيضا على المؤسسة لأنها هي المطالبة بتكوين الأفراد و تحسين و تطوير قدراتهم من خلال خلق فرص لذلك .

الشكل رقم 29 : المعوقات التي تحول دون المشاركة في الدورات التكوينية.



الجدول رقم 25: فرص التكوين ومدى تساوي الحظوظ في التكوين.

المجموع		راضي جدا		راضي		غير راضي		الرضا عن فرص التكوين
		ك	%	ك	%	ك	%	
40	48	100	24	33.3	12	20	12	تساوي حظوظ التكوين
60	72	.	.	66.7	24	80	48	غير متساوي
100	120	100	24	100	36	100	60	المجموع

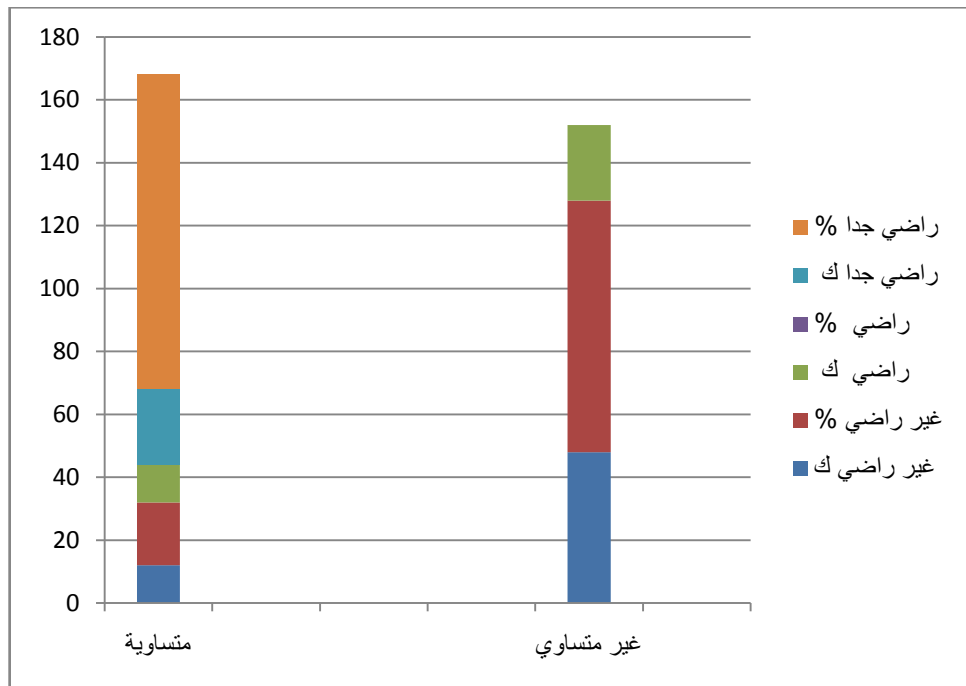
تبين نتائج الجدول أنّ 72 مبحوث من مجموع 120 مبحوث صرحوا أنّ حظوظ المشاركة في التكوين غير متساوية بنسبة 60 % ، في حين صرّح 48 مبحوث من أصل 120 مبحوث أنّ حظوظ التكوين غير متساوية بين الأفراد الذين يمكنهم المشاركة في الدورات التكوينية بنسبة 40% .

وقد توزعت النتائج الجزئية بالنسبة لأكبر فئة ذات الجواب "غير متساوية" 48 مبحوث صرحوا أنّهم غير راضين عن فرص التكوين المتاحة لهم بنسبة 80 % و تنخفض إلى 24 مبحوث صرحوا أنّهم راضين عن فرص التكوين المتاحة لهم بنسبة 66.7% ، أما فيما يخص الفئة الثانية ذات الجواب أنّ حظوظ المشاركة في الدورات التكوينية "متساوية" نجد 24 مبحوث صرّحوا أنّهم راضين جدا عن فرص التكوين المتاحة لهم بنسبة 100% ، مقابل 12 مبحوث صرحوا ب"راضي" بنسبة 33.3 % في حين صرح 12 فرد ب"غير راضي" بنسبة 20%.

تؤكد نتائج الجدول أنّ أغلب المبحوثين غير راضين عن فرص التكوين المتاحة لهم ، و يرجعون ذلك إلى أنّ حظوظ المشاركة في الدورات التكوينية غير متساوية بين مختلف الأفراد ، بعبارة أخرى و أدل يرجعون ذلك إلى انعدام أو غياب تكافؤ الفرص و أنّ المشاركة في الدورات التكوينية يخضع لمعايير أخرى غير المعايير الموضوعية ، فقد يحظى بالمشاركة في الدورات التكوينية أفراد غير مؤهلين مقابل إقصاء من هم أولى بالمشاركة ، وهذا ما يبرهن أي جهود تقوم بها

المؤسسة لتوظيف أفضل المرشحين للمناصب , كما تفقد عملية تقييم الأداء قيمتها باعتبار أنّ من بين الأهداف الأساسية لعملية تقييم الأداء هي التعرف على الاحتياجات التكوينية , ومن ثم يفقد التكوين قيمته على أساس أنّ مراعاة تخصصات الأفراد تدخل في صلب عملية التكوين , وهذا ما يحكم على عملية التكوين بالفشل لأن التكوين ليس مسألة تلقين معلومات وحسب , بل تكمن الأهمية في المتلقي , إذ أنه لا يمكن تلقين أفراد يفتقرون إلى المهارات الأساسية , فالتكوين هو عملية تطوير و إثراء لرصيد المتكون , لذا على المؤسسة عند اختيار المعنيين بالتكوين مراعاة قدرات الأفراد , فمنهم من يستطيع الاستفادة إلى أقصى درجة من التكوين ومنهم من لا يستطيع الاستفادة بالمطلق , و الشكل الموالي يبين توزيع المبحوثين حسب درجة الرضا عن فرص التكوين ومدى تساويها بين الأفراد.

الشكل رقم 30 :



الجدول رقم 26 : مشاركة الأفراد في صياغة الأهداف من خلال تفويض الصلاحيات.

المجموع الكلي		غالبًا		مطلقًا		تفويض الصلاحيات المشاركة في صياغة الأهداف
%	ك	%	ك	%	ك	
70	84	75	36	66,7	48	نادرا
20	24	.	.	33,3	24	عادة
10	12	25,0	12	.	.	دائما
100	120	100	48	100	72	لمجموع

الثابت أنّ الإشراف يساهم في تغيير ثقافة المؤسسة بشكل دائم , فأشراك الموظفين يعني اعتقاد المؤسسة أنّ معظم الأفراد يريدون أن يؤديوا عملهم جيدا , و أنّ لديهم أفكارا قيمة لمشاركة الآخرين بها و أنهم يريدون تحمل المسؤولية, ولا يتأتى هذا إلا من خلال تفويض بعض الصلاحيات للأفراد لإدارة العمل بأنفسهم , مما يتيح لهم المشاركة في صياغة أهداف المؤسسة, و الغاية من هذا الجدول هي الوقوف على مدى تطبيق هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسة , فكانت النتائج كالتالي :

70% من المبحوثين صرحوا من أنّه نادرا ما يشارك الأفراد في صياغة أهداف المؤسسة , أي 84 مبحوث من مجموع 120 مبحوث, مقابل 20% من المبحوثين يرون أنّه عادة ما تتاح الفرصة للعمال للمشاركة في صياغة أهداف المؤسسة , أي ما يعادل 24 مبحوث منه المجموع الكلي, في حين عبّر 10 % الباقي أنّ الأفراد يشاركون بصفة دائمة في صياغة أهداف المؤسسة , بمجموع 12 مبحوث. و بربط العلاقة بمدى تفويض الصلاحيات للأفراد نجدّ :

أ - بالنسبة للجواب " نادرا " أجاب 48 مبحوث من مجموع 84 مبحوث أي 66,7 % , مقابل 50% أجابوا ب غالبا أي بمجموع 36 مبحوث .

ب بالنسبة للجواب " عادة " أجاب 33,3 % عن مدى تفويض الصلاحيات ب مطلقا أي الكل بمجموع 24 مبحوث .

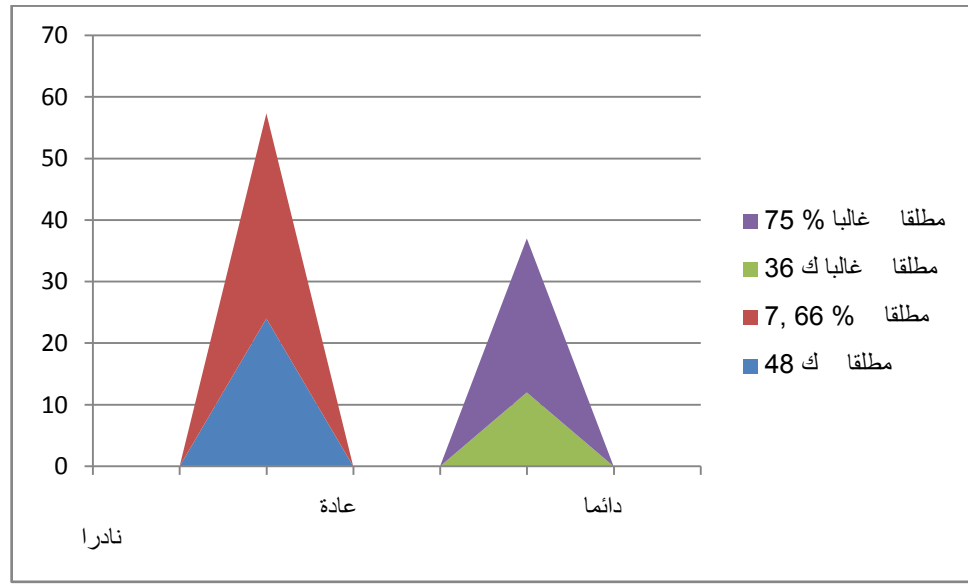
ت - بالنسبة إلى الجواب " دائما " أجاب كل من يمثل هذه الفئة أي 12 مبحوث بنسبة 25% بأنه غالبا ما يتم تفويض الصلاحيات

نستنتج أنّ عامل تفويض الصلاحيات غير دال ولا يمكن الاعتماد عليه لتفسير مواقف المبحوثين اتجاه مدى المشاركة في صياغة الأهداف في المؤسسة .

إذ أنّه هناك شبه إجماع على عدم وجود أي تفويض للصلاحيات , أو السلطات من جهة , و غياب في المشاركة في صياغة أهداف المؤسسة , هذا ما يبين أنّ السلطة في المؤسسة مركزة في أيدي فئة صغيرة تقتصر على فئة القيادة , وهذا ما يمثل تناقض مع سعي المؤسسة للتطوير الحقيقي و التقدم .

إذ أنّ احتكار السلطة من قبل قلة من الأشخاص يحول دون تمكين الأفراد من الإبداع و المشاركة أي يحول دون ممارسة قدرتهم على الأخذ بزمام المبادرة و مما يضعف الرابط بين الأفراد والمؤسسة , وبالتالي عدم قبول قيم و أهداف المؤسسة , وعدم الرغبة في بذل الجهود لصالح المؤسسة .

الشكل رقم 31: يبين درجة تفويض الصلاحيات ومدى مشاركة الأفراد في صياغة الأهداف.



الجدول رقم 27:

مدى حرص المؤسسة على تطوير قدرات الأفراد لمواجهة تدني مستوى الأداء.

المجموع الكلي		غير موافق		موافق		بذل جهود لتطوير قدرات الاهتمام بتدني المستوى الأفراد
70	84	66,7	48	75,0	36	تهتم
30	36	33,3	24	25,0	12	لا تهتم
100	120	100	72	100	48	المجموع

تبين نتائج الجدول أنّ 84 مبحوث من بين 120 مبحوث عبّروا أنّ المؤسسة تهتم لتدني المستوى في الأداء أي بنسبة 70% , مقابل 36 مبحوث يرون ب عدم اهتمام المؤسسة لتدني مستوى الأداء أي بنسبة 30% , ويربط العلاقة مع مدى بذل المؤسسة لجهود من أجل تطوير قدرات الأفراد حصلنا على النتائج التالية :

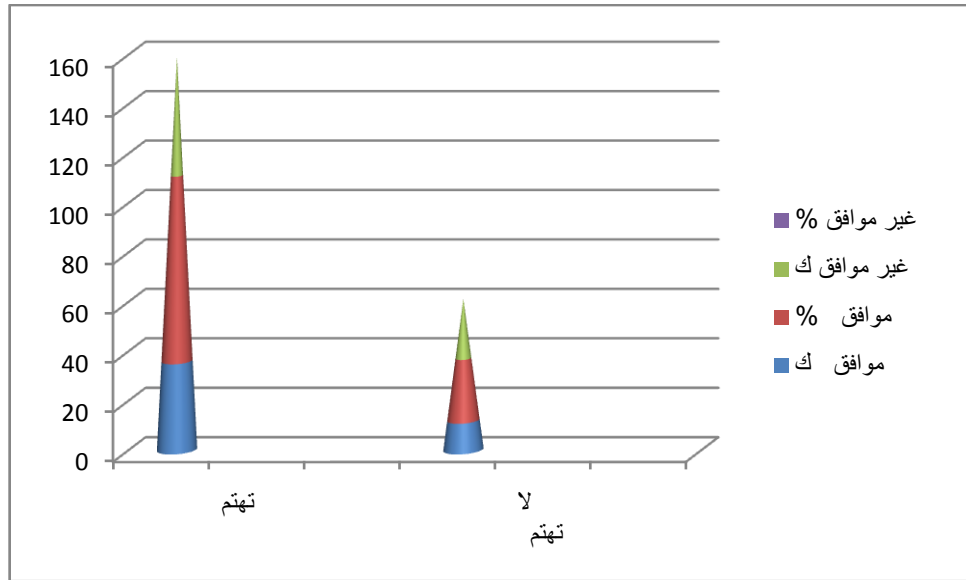
بالنسبة للجواب أنّ المؤسسة "تهتم" لتدني المستوى نجد أنّ 75% يوافقون على القول "أنّ المؤسسة تبذل الجهود من أجل تطوير قدرات الأفراد" مقابل 66,7% لا يوافقون على القول أنّ المؤسسة تبذل الجهود لتطوير قدرات الأفراد.

أمّا بالنسبة إلى الجواب أنّ المؤسسة "لا تهتم" لتدني مستوى الأداء نجد أنّ 25% يوافقون على أنّ المؤسسة تبذل الجهود من أجل تطوير قدرات الأفراد , في حين عبّر 33,3% ليسوا موافقين على أنّ المؤسسة تبذل الجهود لتطوير قدرات الأفراد .

نستنتج أنّ هناك شبه إجماع على أنّ المؤسسة لا تبذل جهود لتطوير قدرات الأفراد و في نفس الوقت تهتم لتدني مستوى الأداء, أي بعبارة أخرى أنّ المتغير " مدى بذل المؤسسة للجهود من أجل تطوير قدرات الأفراد " لا يؤثر بشكل حاسم على المتغير "الاهتمام لتدني المؤسسة" .

هذا ما يقودونا إلى القول أنّ اهتمام المؤسسة لتدني مستوى الأداء ليس نابع من إستراتيجية واضحة و معتمدة من قبل الإدارة العليا وإنما هو ضرورة فرضتها ظروف معينة , تتمثل في سعي المؤسسة إلى تحقيق أعلى معدلات الإنتاج , دون الالتفات إلى البحث عن أسباب تدني مستوى الأداء , باعتبار أنّ تقييم الأداء الهدف منه قياس نقاط الضعف ونقاط القوة لدى الأفراد لمعالجة الأولى و تعزيز الثانية، و الشكل التالي يوضّح ذلك.

الشكل رقم 32 : يبين مدى اهتمام المؤسسة لتدني الأداء من خلال بذل الجهود لتطوير قدرات أفرادها.



الجدول رقم 28:

سعي المؤسسة إلى الوصول إلى أفضل طرق الأداء و علاقته بتحديث برامج التكوين.

المجموع الكلي		غير موافق		موافق		البحث عن أفضل طرق أداء مدى تحديث برامج لتكوين
%	ك	%	ك	%	ك	
40	48	.	.	100	48	موافق
60	72	100	72	.	.	غير موافق
100	120	100	72	100	48	المجموع

إنّ بحث المؤسسة عن أفضل الطرق من أجل أداء عالي و متميز يتوجب البحث عن أساليب متنوعة من التعلم , و توفير أفضل الطرق و الأساليب التي تتلاءم مع الأنواع المختلفة للمهارات التي تسعى المؤسسة إلى إكسابها و تعليمها لأفرادها , و لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق نتائج إيجابية في هذا الصدد دون السعي للتحديث الدوري و المدروس لبرامج التكوين و من أجل مواكبة ومسايرة التطورات الحاصلة في مجال نشاطها.

من هذا المنطلق حاولنا ربط العلاقة بين مدى بحث المؤسسة عن القيام بالأداء بأفضل الطرق و مدى اهتمامها بتحديث البرامج التكوينية, فجاءت النتائج الإحصائية كالتالي:

72 مبحوث من بين 120 مبحوث أكدوا أنّ المؤسسة لا تقوم بتحديث برامج التكوين , و هم يمثلون نسبة 60 % , في حين أكدّ 48 مبحوث الباقي أنّ المؤسسة تقوم بتحديث برامج التكوين أي ما نسبته 40 % .

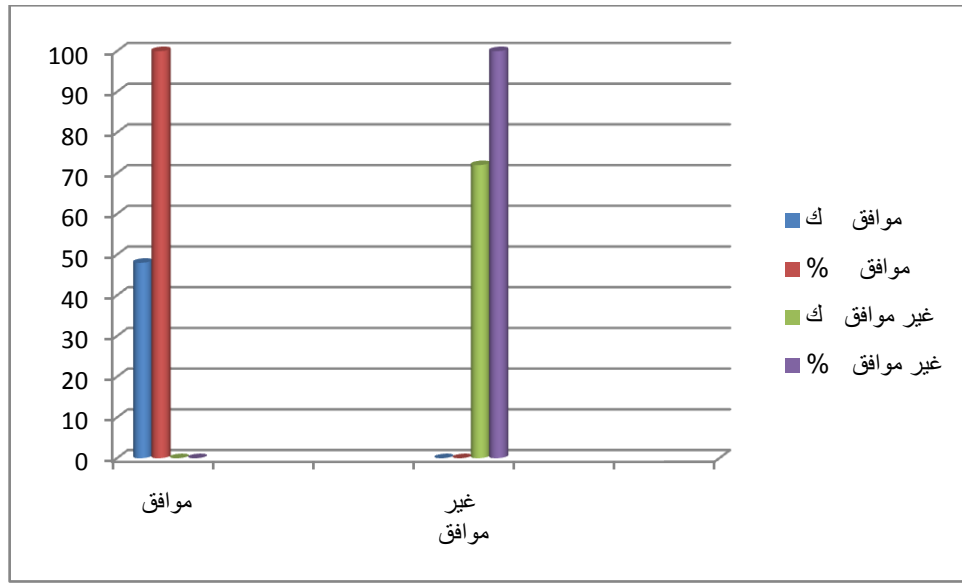
و بالعودة إلى النتائج الجزئية نجد أنّ كل من عبّر أنّه لا يرى أنّ المؤسسة تقوم بتحديث البرامج التكوينية , عبّر في المقابل أنّ المؤسسة لا تقوم بالبحث عن أفضل الطرق الأداء أي بنسبة 100% , ونفس الشيء بالنسبة للذين يرون العكس من ذلك , أي أنّ كل من يرى من أنّ المؤسسة

تقوم بتحديث برامج التكوين و يرى كذلك أنّ المؤسسة تقوم بالبحث عن أفضل طرق الأداء أي النسبة الكاملة 100 % .

إنّ نتائج الجدول تبين أنّ البحث عن أفضل طرق الأداء يتماشي مع التحديث الدوري لبرامج التكوين , أي أنّه لا يمكن الحديث عن تطوير الأداء وجعله في أعلى المستويات دون السعي الحثيث في المقابل لتحديث و تطوير البرامج التكوينية , ذلك أنّ الوظائف نفسها تتغير و الوسائل و أدوات الإنتاج تتغير و تزداد دقة و تعقيدا مما يتطلب مستوى أعلى من التكوين لدى العامل , الشيء الذي يتطلب إعادة النظر في برامج التكوين من خلال مضمونها , و كم المعلومات والمهارات التي تزود المتكون بها.

إذ أنّ التكوين ليس عملية روتينية و إنّما هي عملية هادفة تحتاج إلى تخطيط و قراءة سليمة للاحتياجات الحقيقية من خلال عملية التكوين والأهداف المرجوة من خلال عملية التكوين , فهو يهتم بالمعارف كوسيلة لتأهيل الفرد لتطوير أداءه, من خلال حصيلة معينة من المعارف و المهارات .

و الشكل رقم 33: يوضح رأي المبحوثين إذا ما كانت المؤسسة تبحث عن أداء الأعمال بأحسن الطرق.



الجدول رقم 29: إمكانية تحسين الأداء وكيفية تعزيز الانتماء التنظيمي.

المجموع الكلي		لا يوجد فرصة لذلك		هناك فرصة لذلك		فرصة تحسين الأداء في المؤسسة
%	ك	%	ك	%	ك	كيفية تحقيق و تعزيز الانتماء التنظيمي
30	36	.	.	42.9	36	تسيير المؤسسة وفق متطلبات اقتصاد السوق و المنافسة.
30	36	33.3	12	28.6	24	إصلاح إدارة الموارد البشرية.
40	48	66.7	24	28.6	24	الأولى + الثانية
100	120	100	36	100	84	المجموع

يربط هذا الجدول العلاقة بين رأي المبحوثين في عما إذا كانوا يرون أنّ هناك فرصة لتحسين الأداء في المؤسسة من عدمه من جهة , و من جهة أخرى الكيفية التي يرون أنّها مناسبة لتحقيق عملية تعزيز الانتماء التنظيمي.

كشفت النتائج الإحصائية أنّه بالنسبة لأكبر فئة , و التي أجابت أنّ الكيفية الكفيلة بتحقيق تعزيز الانتماء التنظيمي هي تسيير المؤسسة وفق متطلبات اقتصاد السوق والمنافسة , و إصلاح إدارة الموارد البشرية وقد توزعت بين الذين يرون وجود فرصة لتحسين الأداء في المؤسسة , و الذين لا يرون وجود فرصة لتحسين الأداء في المؤسسة , حيث أجاب 24 مبحوث ممن يرون وجود فرصة لتحسين الأداء بنسبة 28.6% و 24 مبحوث ممن لا يرون وجود فرصة لتحسين الأداء في المؤسسة بنسبة 66.7% , من مجموع 48 مبحوث بنسبة 40% .

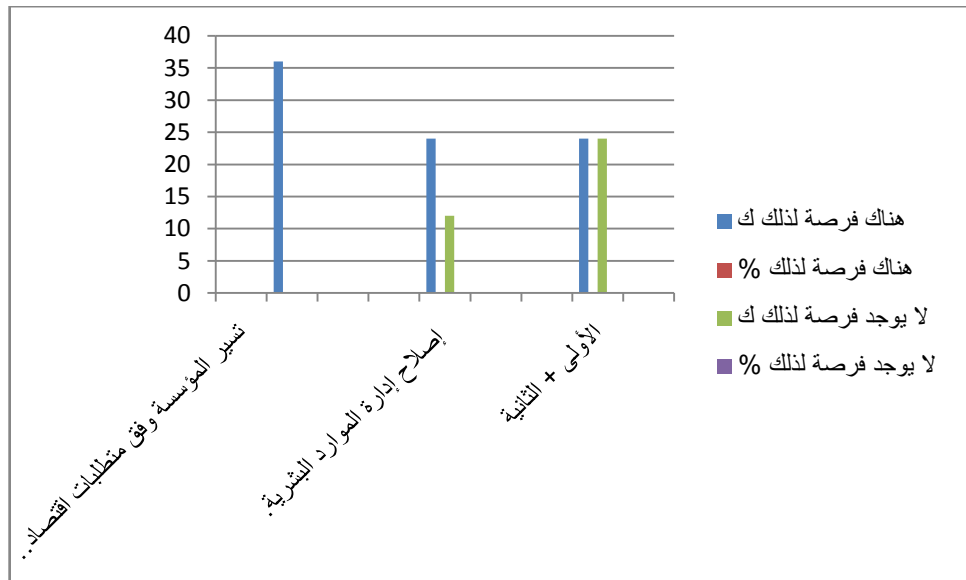
وثاني إجابة حسب المبحوثين هي الفئة التي أجابت أنّ إصلاح إدارة الموارد البشرية هي الكيفية التي يتم من خلالها تعزيز الانتماء التنظيمي, وهذا من مجموع 36 مبحوث بنسبة 30% منهم

24 يرون بوجود فرصة لتحسين الأداء بنسبة 28.6 % و 12 مبحوث لا يرون بوجود فرصة لتحسين الأداء بنسبة 33.3%

و ثالث فئة و هي التي أجابت أنّ كيفية تحقيق تعزيز الانتماء التنظيمي يتم من خلال تسيير المؤسسة وفق متطلبات اقتصاد السوق و المنافسة و هي 36 مبحوث بنسبة 30% كلهم يرون أنّ هناك فرصة لتحسين الأداء بنسبة 42.9% .

نستنتج أنّ الأغلبية الساحقة من المبحوثين لا يزالون يأملون في تحسين الأداء في المؤسسة ولا يرون ذلك مستبعدا , و لكن يربطون ذلك بشروط تتمثل في الجمع بين متغيرين أحدهما يتمثل في الشق الاقتصادي وهو تسيير المؤسسة وفق متطلبات اقتصاد السوق و المنافسة , و الشق الإداري من خلال العمل على رفع مستوى إدارة الموارد البشرية و منحها المزيد من الصلاحيات , و الارتقاء بها إلى أعلى الهيكل التنظيمي , وإعطاءها المكانة المرموقة التي أصبحت تحظى بها في المنظمات الحديثة من خلال الدور الحاسم الذي تقوم به ظل اقتصاد السوق , و عدم ترك تسيير المؤسسة رهن الممارسات القديمة التي لا تمت بصلة إلى مرونة اقتصاد السوق .

الشكل رقم 34 : رؤية الأفراد حول كيفية تعزيز الانتماء وتحسين الأداء.



الجدول رقم 30:

مدى الانتظام في قياس الأداء و علاقته بتقارير تقييم الأداء.

المجموع الكلي		لا يقاس بانتظام		يقاس بانتظام		الانتظام في قياس الأداء
%	ك	%	ك	%	ك	تلقي الأفراد تقارير عن الأداء
60	72	85.7	72	.	.	نادرا
20	24	14.3	12	33.3	12	عادة
20	24	.	.	66.7	24	دائما
100	120	100	84	100	36	المجموع

تبين النتائج الإحصائية أنّ 72 مبحوث من مجموع 120 مبحوث بنسبة 60% صرحوا أنّه نادرا ما يتلقى الأفراد تقارير عن أداءهم , في حين صرّح 24 مبحوث من مجموع 120 مبحوث أي بنسبة 20% أنّه عادة ما يتلقى الأفراد تقارير عن الأداء , ونفس الشيء للفئة الثالثة إذ قال 24 مبحوث بنسبة 20% أنّ الأفراد يتلقون تقارير عن الأداء بصفة دائمة .

وبالنسبة للنتائج الجزئية نجد أنّه فيما يخص الفئة الأولى و التي أجابت عن تلقي الأفراد تقارير الأداء "ب نادرا" نجد أنّ 72 مبحوث بنسبة 85.7% قالوا أنّ الأداء لا يقاس بصفة منتظمة و وهم يمثلون كل مبحوثين الفئة , أما بالنسبة إلى للفئة الثانية و التي أجابت عن سؤال تلقي الأفراد لتقارير الأداء "ب عادة"

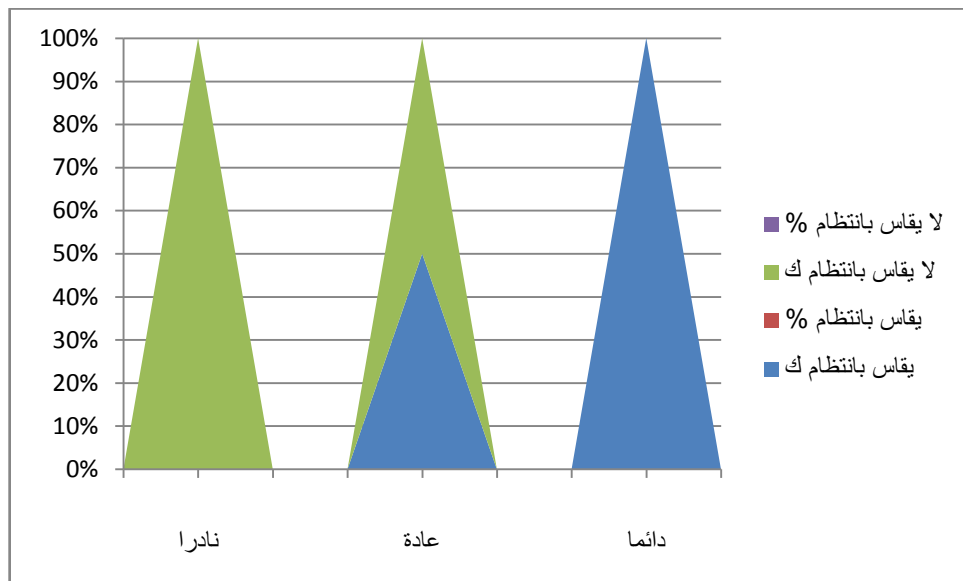
نجد 12 مبحوث بنسبة 33.3% قالوا أنّ الأداء يقاس بصفة منتظمة مقابل 12 مبحوث آخر بنسبة 14.3 صرحوا أنّ الأداء لا يقاس بصفة منتظمة , أما فيما يخص الفئة الثالثة , والتي أجابت

ب"دائماً" نجد كل المبحوثين الذين يمثلون هذه الفئة قالوا أنّ الأداء يقاس بانتظام بمجموع 24 مبحث بنسبة 66.7% .

نستنتج أنّ المؤسسة لا تولي الأهمية الكبيرة لعامل تقييم الأداء رغم أنّ التوجه الاستراتيجي المعاصر فيما يخص هدف تقييم الأداء يركز على ما يحققه هذا الأداء من قيمة مضافة كمعيار أساسي للتقييم , وهذا ما يعني أنّ المؤسسة تخلت أو تناست عامل وعنصر حاسم و استراتيجي قد يرهن بقاؤها واستمرارها , إذ أننا لا نتوقع من العاملين الذين يدركون أنّ جهودهم المبذولة في العمل تذهب سدى أن يضحوا من أجل تحقيق أهداف المؤسسة , فالكثير من القائمين على المؤسسة يجهلون تماما مصطلح تقييم الأداء , و إن كانوا يبررون ذلك أنّ لديهم وسائلهم و طرقهم الخاصة لذلك , غير أنّ غياب قواعد موضوعية وعلمية لتقييم الأداء يرهن نتائج هذا التقييم .

كما عبّر أغلب المبحوثين أنّهم لم يسبق و أن تلقوا نتائج لتقييم الأداء, وأنهم لا يعتقدون أنّهم خضعوا أصلا للتقييم بالمعايير العلمية , معلقين أنّ فاقد الشيء لا يعطيه , و بالتالي خسارة المؤسسة لعامل مهم في التشجيع على المنافسة بين مختلف الأقسام لزيادة الإنتاجية , وعامل مساعد على قياس كفاءة الأقسام المختلفة , وأيضا عامل مساهم في تسهيل تخطيط القوى العاملة عن طريق معرفة الأفراد الذين يمكن أن يتدرجوا في مناصب أعلى في المستقبل.وفيما يلي الشكل التوضيحي لمدى قياس الأداء بانتظام.

الشكل رقم 35: الانتظام في قياس الأداء



الجدول رقم 31: مكافأة أصحاب الأداء المتميز من خلال معرفة المسؤولين للمعلومات الواجب توفرها لقياس الأداء.

المجموع الكلي		يجهل		يعرف		معرفة المسؤولين المعلومات لقياس الأداء مكافأة أصحاب الأداء المتميز
		%	ك	%	ك	
40	48	28.6	24	66.7	24	يكافئ
60	72	71.4	60	33.3	12	لا يكافئ
100	120	100	84	100	36	المجموع

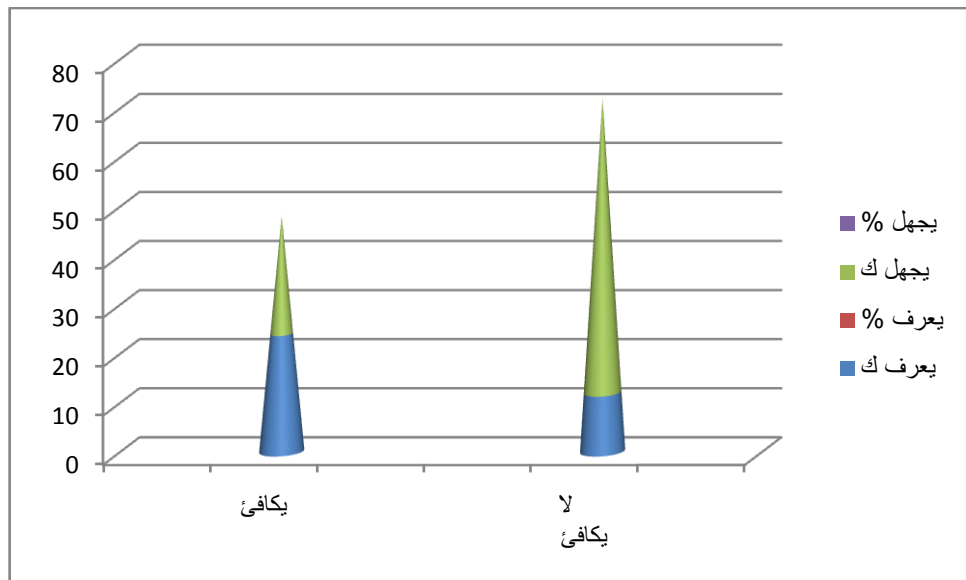
تطرقنا في الجدول السابق إلى عدم خضوع الأفراد العاملين إلى قياس الأداء بانتظام وبالتالي عدم تلقي الأفراد لتقارير عن أداءهم و في هذا الجدول الذي يعتبر تكملة لما سبق , نحاول من خلاله الوقوف على مدى معرفة المسؤولين للمعلومات الواجب توفرها حتى يتسنى لهم قياس الأداء بصفة دقيقة ومن جهة أخرى محاولة معرفة مصير أصحاب الأداء المتميز , فكانت النتائج على الشكل التالي : 60% من المبحوثين قالوا أنّ أصحاب الأداء المتميز في المؤسسة لا تتم مكافئتهم , مقابل 40% قالوا العكس من ذلك أي أنّ أصحاب الأداء المتميز تتم مكافئتهم على الأداء المتميز

وبالنسبة للتفاصيل نجد أنّ 71.4% من الفئة الأكبر القائلة بأنّ أصحاب الأداء المتميز لا تتم مكافئتهم أكدوا أنّ المسؤولين لا يعرفون المعلومات الواجب توفرها لهم لقياس الأداء مقابل 33.3% يقولون أنّ المسؤولين يعرفون المعلومات الواجب توفرها لديهم لقياس الأداء , أما بالنسبة للفئة الثانية والتي قالت أنّ أصحاب الأداء المتميز تتم مكافئتهم , فقد صرّح 66.7% من المبحوثين أنّ المسؤولين يعرفون المعلومات الواجب ورودها إليهم لقياس الأداء و مقابل 28.6% قالوا أنّ المسؤولين لا يعرفون المعلومات الواجب ورودها إليهم لقياس الأداء .

المتفق عليه أنّ من بين الأهداف الأساسية لعملية تقييم الأداء هي تفادي المحسوبة عن طريق توحيد الأسس التي تتم بناء عليها الترقية أو الزيادة في الأجور , و توحيد الأسس التي من خلالها مكافئة الأفراد المتميزين لتشجيعهم من جهة ومن جهة أخرى لحثّ الأفراد الآخرين على بذل جهود مضاعفة , لكن نتائج الجدول تبين أنّ المؤسسة لا زالت بعيدة عن هذا التوجه المعاصر لتقييم الأداء إذ أنّ غياب مكافئة الأفراد المتميزين يجعل الكل متساوي , هذا ما من شأنه أن يثبط العزيمة لدى أصحاب الأداء المتميز , باعتبار أنّ الناس يلتحقون بالمؤسسة ليعملوا و يؤدوا وظائف معينة , وباعتبارهم أيضا يطمعون في التقدم و الترقى و زيادة الأجور , فإنّ من الأهمية بمكان أن تقيم أعمالهم من خلال مدى نجاحهم في القيام بالوظائف المسندة إليهم , ومدى تحقيقهم للمستويات المطلوبة في الإنتاجية .

فالمسئول الممتاز هو الذي يقوم بتقييم مرؤوسيه تقييما دقيقا , و يستطيع أن يوضح الفروق الواسعة بين مرؤوسيه الممتازين من غيرهم , من خلال إحاطته وإلمامه بالمعلومات , والمعارف التي تسمح له بقياس الأداء بصفة دقيقة . و الشكل رقم : يبين إذا ما كان يكافئ أصحاب الأداء المتميز .

الشكل رقم 36 : يبين إذا ما كان يتم مكافئة أصحاب الأداء المتميز .



الجدول رقم 32: الدرجة الوظيفية وعلاقتها برأي الأفراد في تفويض الصلاحيات .

المجموع		إطار		تحكم		تنفيذ		الدرجة الوظيفية تفويض الصلاحيات
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
60	72	33.3	12	80	48	50	12	نادرا
40	48	66,7	24	20	12	50	12	عادة
100	120	100	36	100	60	100	24	المجموع

الهدف من هذا الجدول هو معرفة رأي الأفراد في مدى إدراك المؤسسة للأهمية التي تكتسي عملية التفويض , فقد بينت نتائج الجدول أنّ 72 مبحوث من مجموع 120 مبحوث صرحوا أنه نادرا ما يقوم الرؤساء بتفويض الصلاحيات أي بنسبة 60% من المبحوثين.

في حين صرّح 48 مبحوث من أصل 120 مبحوث أنّ الرؤساء يقومون بتفويض السلطات و الصلاحيات للأفراد أي بنسبة 40% . و يربط العلاقة مع رأي الأفراد حسب الدرجة الوظيفية نجد :

أ - بالنسبة لفئة الإطارات نجد أنّ 12 مبحوث من أصل 36 مبحوث أي ما نسبته 33.3% قالوا أنه نادرا ما تتم عملية تفويض الصلاحيات , في حين صرح 24 مبحوث الباقي أنه عادة مايقوم الرؤساء بتفويض الصلاحيات أي بنسبة 66.7%.

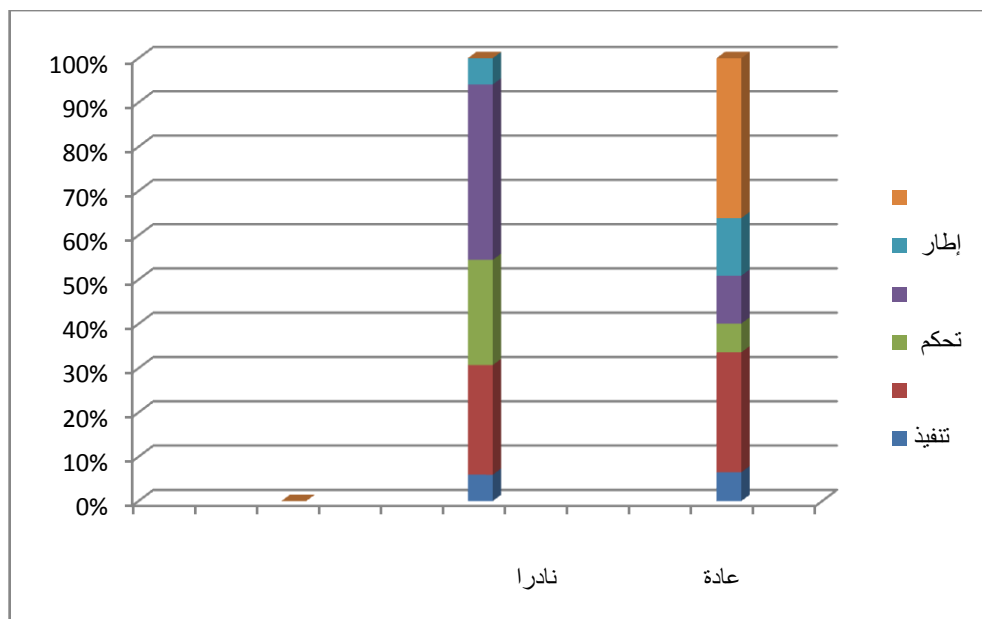
ب بالنسبة لفئة " التحكم " نجد أنّ 48 مبحوث من أصل 60 مبحوث أي ما نسبته 80% قالوا أنّ الرؤساء نادرا ما يقوموا بتفويض الصلاحيات و السلطات , مقابل 12 مبحوث من أصل 60 مبحوث أي ما نسبته 20% قالوا العكس من ذلك , أي أنّ الرؤساء عادة ما يقومون بتفويض الصلاحيات .

ت - بالنسبة إلى فئة " التنفيذ " نلاحظ أنّ 24 مبحوث الذين يمثلون هذه الفئة انقسموا إلى فئتين متساويتين أي 12 مبحوث , و ما نسبته 50% لكل رأي.

الملاحظة الأولية الممكن ملاحظتها هو أنّ الدرجة الوظيفية لها تأثير واضح على نظرة الأفراد لعملية تفويض الصلاحيات, إذ أنّ هناك تباين واضح في الآراء لدى الأفراد حسب الدرجة الوظيفية التي ينتمون إليها, ففي الوقت الذي يعبر فيه أغلب الإطارات أنه تتم عملية تفويض الصلاحيات مسوقين لفكرة أنّ المؤسسة تسير بطريقة علمية , و وفق متطلبات اقتصاد السوق و المنافسة , و أنهم على درجة كبيرة من الإلمام بالفكر الإداري المعاصر, لكثرة استعمالهم لكلمة "إدارة الجودة الشاملة " دون الفهم للمعنى الحقيقي للكلمة , وأكبر دليل على ذلك هو رأي فئة "التحكم " المعني المباشر بعملية تفويض الصلاحيات والسلطات إذ أنّ الأغلبية الساحقة أقرت بغياب تفويض الصلاحيات أي استثناء فئة قليلة بالسلطة و هم الرؤساء لأنهم " يخافوا على مكانتهم" , رغم أنّ تركيز السلطة في أيدي فئة قليلة يعزز العمليات المناقضة للتطوير الحقيقي و التقدم إذ أنّ الاحتكار يحول دون تمكين الأفراد ككل من الإبداع و المشاركة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة , كما يساهم في تعميق الهوة بين العمال و المؤسسة أي ضعف الرابط المعنوي بين الاثنين .

فإشراك الموظف هو التزام طويل المدى و طريقة جديدة لتسير العمل و تغيير أساسي في الثقافة , و الموظفون الذين دربوا و أعطوا الصلاحيات و جرى تقديرهم على نجاحاتهم ينظرون إلى عملهم و شركاتهم من منظار مختلف .

الشكل رقم 37: رأي المبحوثين في تفويض الصلاحيات حسب الدرجة الوظيفية.



الجدول رقم 33: موقع الإحساس بالمسؤولية و علاقته بالتزام الأفراد بالأهداف .

المجموع		على كل المستويات		في القمة و الوسط		في القمة		موقع الإحساس بالمسؤولية
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	الالتزام بالأهداف
30	36	100	24	100	12			موافق
70	84					100	84	غير موافق
100	120	100	24	100	12	100	84	المجموع

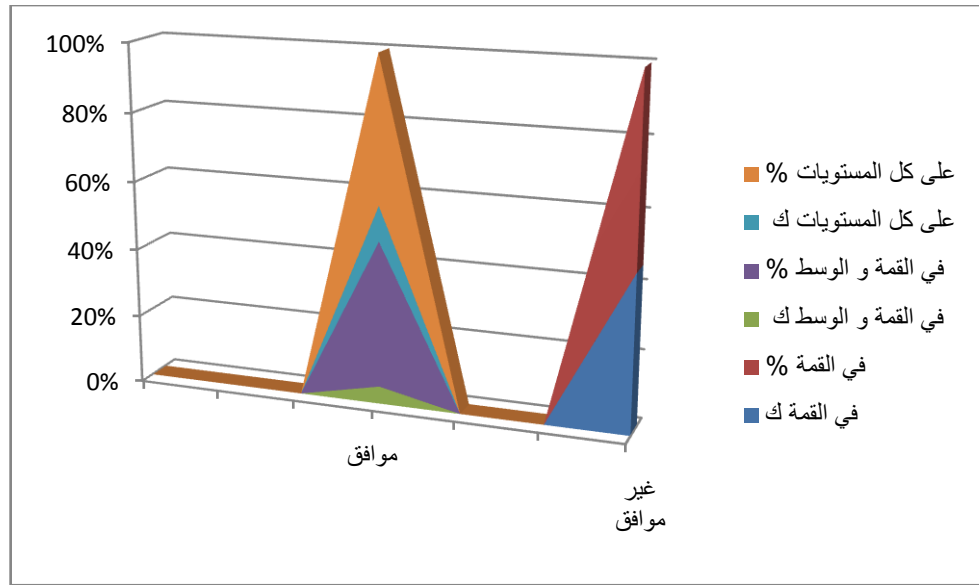
إنّ قوة الانتماء التنظيمي يعبر عنه بقبول الفرد لقيم المنظمة وتبني أهدافها و العمل على تحقيقها و الإحساس بالمسؤولية تجاه المنظمة , على هذا الأساس حاولنا من خلال الجدول أعلاه ربط العلاقة بين موقع الحساس بالمسؤولية و مدى التزام الأفراد بتحقيق أهداف المؤسسة , فكانت النتائج التالية :

70 % من المبحوثين لا يرون أنّ هناك التزام بأهداف المؤسسة , بمجموع 84 مبحوث من بين 120 مبحوث, وتنخفض هذه النسبة إلى 30% بالنسبة إلى الذين يرون أنّ هناك التزام بأهداف المؤسسة أي ما يمثل 36 مبحوث, و يربط العلاقة مع موقع الإحساس بالمسؤولية نجد أنّ كل الذين قالوا أنّ موقع الإحساس بالمسؤولية يخص كل المستويات قالوا أنّ هناك التزام بالأهداف أي النسبة الكاملة 100 % بمجموع 24 مبحوث, و نفس الشيء ينطبق على الذين قالوا أنّ قالوا أنّ موقع الإحساس بالمسؤولية يخص القمة و الوسط, لكن بمجموع 12 مبحوث.

أمّا بالنسبة لرأي الثاني أي رأي الفئة التي لا ترى أنّ هناك التزام بالأهداف فجميعهم يرون أنّ موقع الإحساس بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة ينحصر في القمة أي بنسبة 100% و بمجموع 84 مبحوث.

إنّ النتائج الإحصائية تعبّر عن مواقف العمال اتجاه المؤسسة و تجسدت من خلال قلة الاهتمام و اللامبالاة اتجاه تحقيق أهداف المؤسسة , و هذا ما يشير على ضعف الرابط المعنوي بين العمال و المؤسسة التي فشلت في تعزيز الانتماء و الولاء لدى أفرادها و ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة كما فشلت في خلق ثقافة تنظيمية ذات قيم مشتركة يتمسك بها كافة الأعضاء , من خلال غياب العلاقة أو الرابطة التي تربط الفرد بمنظّمته من مشاعر و عواطف وأحاسيس, نتيجة عدم التعرف على القيم المشتركة التي تعطي العاملين في الشركة إحساسا عاما بوحدة الهدف .فغياب هذا الإحساس العام بوحدة الهدف غالبا ما يتعدى اللامبالاة و عدم الاهتمام إلى سلوكيات عدوانية اتجاه المؤسسة كإبداء السرور أمام الرؤساء عند تعطل الآلات أو حتى الدعاء من أجل تعطلها , رغم أنّ المؤسسة تعتبر مصدر الرزق الوحيد للكثيرين , كل هذا نتيجة عدم نجاح المؤسسة في مطابقة وجمع أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة .

الشكل رقم 38 : موقع الاحساس بالمسؤولية لتحقيق أهداف المؤسسة و الالتزام بالأهداف المسطرة.



الجدول رقم 34 : إمكانية التطوع و علاقتها بالصورة المراد تسويقها عن المؤسسة.

المجموع الكلي		لا يمكن		يمكن		إمكانية التطوع عكس صورة مشرقة عن المؤسسة
%	ك	%	ك	%	ك	
40	48	14.3	12	100	36	أهتم
60	72	85.7	72			لا أهتم
100	120	100	84	100	36	المجموع

الملاحظ من هذا الجدول والمتعلق بالعلاقة بين إمكانية تطوع الأفراد لأداء أعمال خارج نطاق عملهم من أجل مساعدة المؤسسة على تحقيق أهدافها , ومدى إدراك العمال لأهمية عكس صورة مشرقة عن المؤسسة أنه بالنسبة إلى أكبر فئة و التي أجابت بأنّ العمال لا يدركون ضرورة عكس صورة مشرقة عن المؤسسة , فقد انحصرت هذه في الفئة في الذين أجابوا "بلا يمكن "

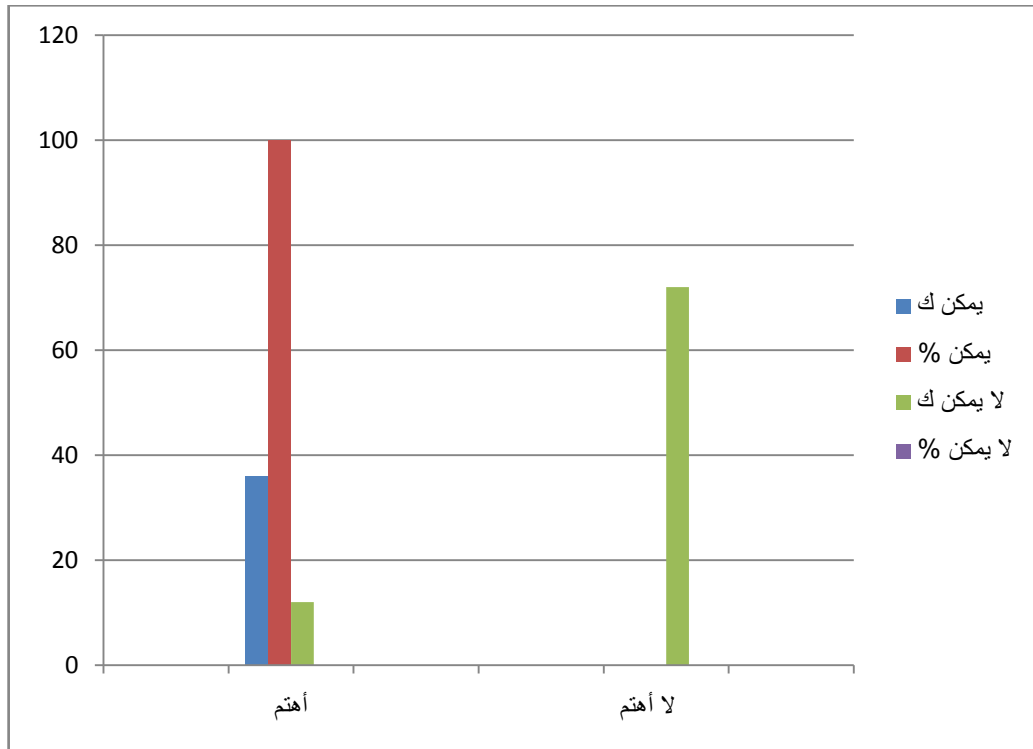
عن السؤال هل بإمكانك التطوع , حيث أجاب 72 مبحوث بنسبة 85.7% , وهذا من مجموع 72 مبحوث بنسبة 60% .

و ثاني إجابة هي التي تقول أنّ العمال يدركون عكس صورة مشرقة و مشرفة عن المؤسسة , وقد توزعت الإجابات بين الذين قالوا أنه يمكنهم التطوع و الذين قالوا أنه لا يمكنهم التطوع و حيث أجاب 36 مبحوث بنسبة 100% بنسبة للذين قالوا أنه يمكنهم التطوع , و 12 مبحوث بنسبة 14.3% بالنسبة للذين قالوا أنه لا يمكنهم التطوع , وهذا من مجموع 48 مبحوث بنسبة 40% .

واستنتاجا لما سبق نلاحظ المبحوثين لا يودون التطوع بل يرفضون التطوع لأداء أي عمل لصالح المؤسسة دون أجر ولا تهمهم صورة المؤسسة هذا ما يفسر بالإحباط الذي يشعر به الأفراد اتجاه المؤسسة , نتيجة انخفاض الروح المعنوية لدى العمال التي تنكس في التفاعل السلبي مع أهداف

المؤسسة ما يجعلهم يحجمون عن تقديم التضحيات التي يرون أنّ المؤسسة لا تستحقها , فالعمال يقولون أنّ الفرد المخلص في هذه المؤسسة مصيره الفشل , مستشهدين بالحالات العديدة التي لم يراعي فيها المسئولون تضحيات العديد من العمال و تجاهلها , و عدم الالتفات لهم أو تقديرهم ومساواتهم مع غيرهم في العقوبات , و وضعهم في موقف حرج أمام الآخرين , نظرا لتعرضهم للتعليقات الساخرة من طرف زملاءهم في العمل " كمن سمع بك " أو " زيد الماء للبحر " و هذا النموذج الفكري يبعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها , ودليل على أنّ العمل له عقلانية خاصة في العمل تتناقض مع عقلانية المؤسسة , وفي هذه الحالات , ابتعدت أشكال تسير قوة العمل بكل بساطة عن متطلبات العقلنة .

الشكل رقم : يوضح إمكانية التطوع من أجل تسويق صورة مشرقة عن المؤسسة.



الجدول رقم 35: تعزيز الانتماء التنظيمي حسب الدرجة الوظيفية .

المجموع		إطار		تحكم		تنفيذ		الدرجة الوظيفية كيفية تحقيق وتعزيز الانتماء التنظيمي
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
30	36	33.3	12	40	24	.	.	تسيير المؤسسة وفق متطلبات اقتصاد السوق و المنافسة.
30	36	.	.	40	24	50	12	إصلاح إدارة الموارد البشرية.
40	48	66.7	24	20	12	50	12	الأولى + الثانية
100	120	100	36	100	60	100	24	المجموع

الهدف من الجدول أعلاه هو معرفة اتجاهات مختلف فئات المؤسسة فيما يخص رؤيتها للكيفية

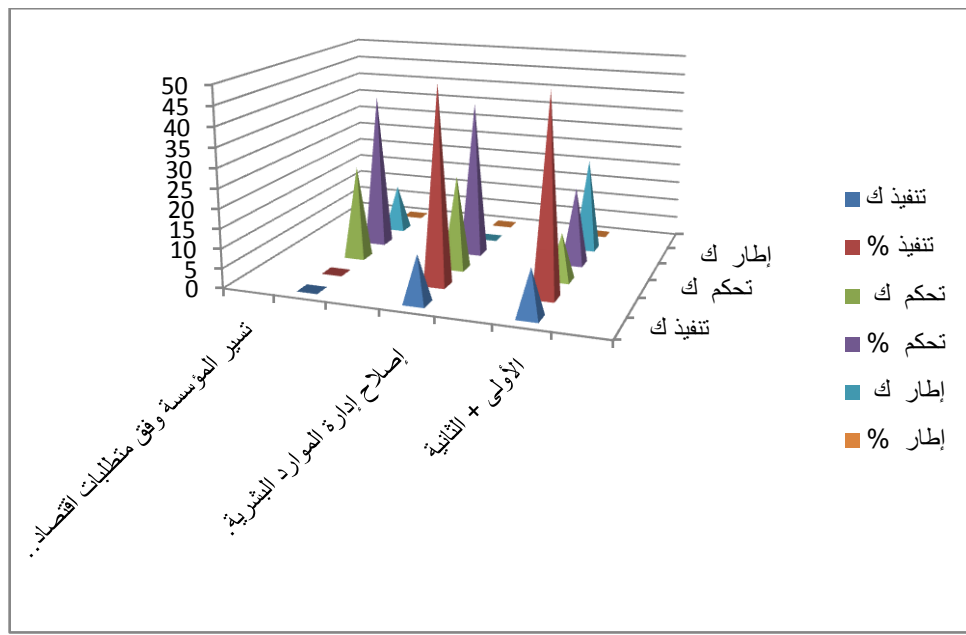
المثلى لتحقيق تعزيز الانتماء التنظيمي و فكانت النتائج كالاتي 40 % من المبحوثين يرون أنّ أمثل
كيفية لتحقيق تعزيز الانتماء التنظيمي هي الجمع بين تسيير المؤسسة وفق متطلبات اقتصاد السوق
و المنافسة , و إصلاح إدارة الموارد البشرية , وفي المرتبة الثانية تساوى كل من القائلين أنّ تعزيز
الانتماء التنظيمي يتحقق من خلال تسيير المؤسسة وفق متطلبات اقتصاد السوق و المنافسة ,
و القائلين أنّ تعزيز الانتماء التنظيمي يتحقق بإصلاح إدارة الموارد البشرية و هذا بنسبة 30% لكل
منهما , وبالنسبة للنتائج الجزئية نجد أنّه بالنسبة لأكبر الفئة وهي الفئة التي أجابت عن كيفية تعزيز
الانتماء التنظيمي ب" الجمع بين تسيير المؤسسة وفق متطلبات اقتصاد السوق والمنافسة , و إصلاح
إدارة الموارد البشرية "توزعت النسب على الشكل 66.7% من فئة الإطارات , مقابل 50% من فئة
التنفيذ , و 20% من فئة التحكم, أما بالنسبة للجواب الثاني القائل ب"إصلاح إدارة الموارد البشرية" ,
فقد توزعت النسب على الشكل 40% من فئة التحكم مقابل 50% من فئة التنفيذ , ودون مقابل من فئة
الإطارات , أما بالنسبة للجواب الثالث أي القائل ب" تسيير المؤسسة وفق متطلبات اقتصاد السوق و

المنافسة " , فقد توزعت النتائج على الشكل 40% بالنسبة لفئة التحكم , مقابل 33.3% من فئة الإطارات , ودون مقابل بالنسبة لفئة التنفيذ .

نستنتج من نتائج الجدول أنّ كافة الفئات العاملة في المؤسسة تدرك الوسائل الكفيلة لتحسين المؤسسة من قيود الممارسات القديمة التي لا تمت بصلة لقواعد اقتصاد السوق و المنافسة ,

وما يؤكده هذا التوجه هو نتائج الجدول رقم 15 حين أكدّ أغلب المبحوثين أنّهم يرون فرصة لتحسين الأداء , من خلال الأخذ بنفس الأساليب المقترحة في هذا الجدول , مما يقودونا للقول أنّ الأخطاء في التسيير التي تقع فيها المؤسسة ربما تعود إلى جهل المسؤولين بأدوات التسيير المثالي للمؤسسة

الشكل رقم 39 : يوضح طرق تعزيز الانتماء التنظيمي في رأي المبحوثين.



الجدول رقم 36:

العلاقة بين رضا الفرد بعمله و رضاه عن النتائج المحققة في المؤسسة.

المجموع	راضي جدا		راضي		غير راضي		الرضا عن العمل الرضا عن نتائج المحققة في المؤسسة	
	ك	%	ك	%	ك	%		
30	36	100	24	50	12	.	راضي	
70	84	.	.	50	12	100	72	غير راضي
100	120	100	24	100	24	100	72	المجموع

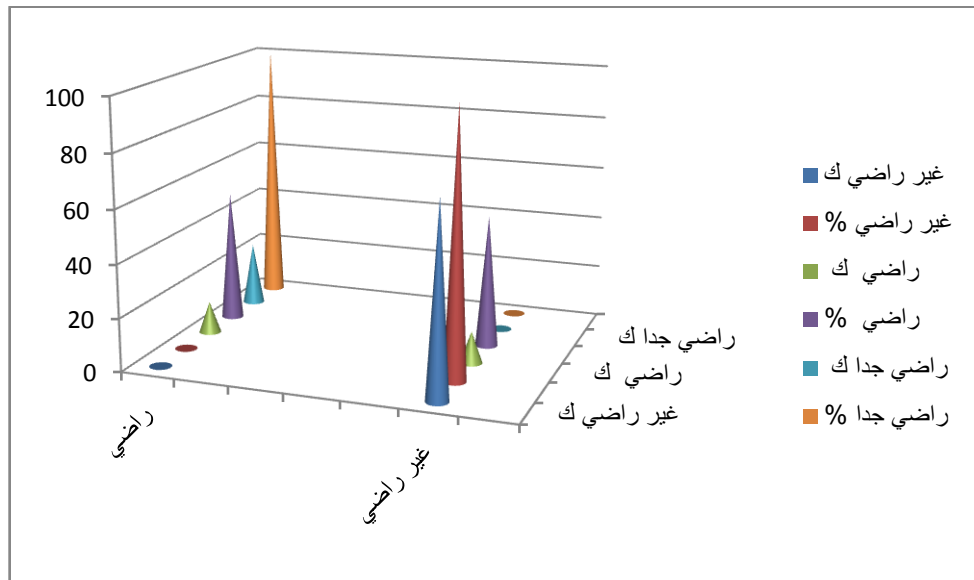
و فيما يخص رضا الفرد عن العمل الذي يقدمه في المؤسسة و علاقته بالرضا عن النتائج المحققة في المؤسسة ككل, بينت النتائج أنّ 70% من المبحوثين غير راضين عن النتائج المحققة في المؤسسة , و بالمقابل عيّر 30% من المبحوثين عن رضاهم بالنتائج المحققة في المؤسسة .

و يربط العلاقة بمؤشر "الرضا عن العمل الذي يقدمه الفرد" نجد بالنسبة لأكبر فئة من المبحوثين والتي أجابت أنّها "غير راضي" عن النتائج المحققة في المؤسسة , قد توزعت النتائج ب 100 % بالنسبة للجواب "غير راضي" عن العمل الذي أقدمه , 50% بالنسبة للجواب "راضي" , و دون مقابل بالنسبة للجواب "راضي جدا", أما بالنسبة للفئة الثانية والتي ترى أنّها "راضية" عن النتائج المحققة في المؤسسة فقد توزعت النسب كالتالي 100 % بالنسبة للذين قالوا أنّهم راضين جدا عن العمل الذي يقدمونه , مقابل 50% للذين قالوا أنّهم راضين عن العمل الذي يقدمونه في المؤسسة.

تبين النتائج أنّ المبحوثين قد جمعوا بين عدم الرضا عن العمل الذي يقدمونه في المؤسسة و عن عدم الرضا عن النتائج المحققة في المؤسسة , وهذا مؤشر ذوا دلالات إيجابية من ناحية صراحة العمال , و صدقهم مع أنفسهم, إذ أنّ النتائج تدل على أنّ العمال على استعداد للعمل على تحسين

أداءهم , و تحقيق نتائج أفضل للمؤسسة إذا وجدوا المناخ المناسب لتفجير طاقاتهم , كما تحمل نتائج للجدول دلالات سلبية فيما يخص تعاطي المؤسسة مع الاستعدادات التي يبديها العمال , و هذا ما يعطينا فكرة عن المناخ السائد في المؤسسة و الذي منع الأفراد من العمل بكل طاقاتهم , و هذا ما يحسب على المؤسسة إذ أنّها المعنية بتوفير المناخ الملائم و الظروف المثالية من أجل عمل مريح يسمح للأفراد بالعمل بكل طاقاتهم , و هذا ما يدل على جهل المسؤولين بالجوانب التنظيمية , التي تسمح بتطوير الأداء و زيادة الفعالية لدى العمال , فالإدارة التي تعطي الإنتاج كل الأهمية على حساب مناخ جو العمل يؤدي إلى خفض الإنتاج بدلا من زيادته و فتوفير مناخ ملائم لأداء الأعمال ينمي في نفوس العمال الرغبة في العمل , و في تحسين جودة الإنتاج , فالمطلوب من المؤسسة هو الاستثمار في إستعدادات الأفراد للعمل بكل طاقاته.

الشكل رقم 40: الرضا عن العمل و النتائج المحققة في المؤسسة.



الجدول رقم 37:

إمكانية التطوع لمساعدة المؤسسة حسب الدرجة الوظيفية.

المجموع		إطار		تحكم		تنفيذ		الدرجة الوظيفية إمكانية التطوع
%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	
30	36	66.7	24	40	24	.	.	يمكن
70	84	33.3	12	60	36	100	24	لا يمكن
100	120	100	36	100	60	100	24	المجموع

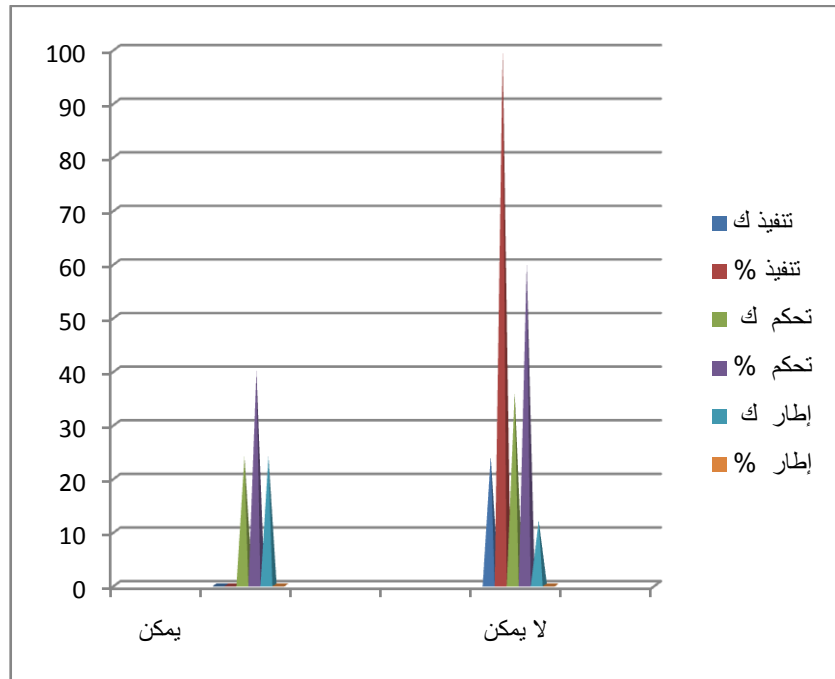
إنّ شدة الانتماء و الولاء للمؤسسة تظهر في تبني الأفراد لأهداف المؤسسة و تقديم التضحيات من أجل الوصول إلى هذه الأهداف , على هذا الأساس حاولنا من خلال هذا الجدول معرفة مدى حرص العمال على مساعدة المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها , من خلال التطوع لأداء أعمال إضافية قد لا تكون من اختصاص الأفراد , فكانت النتائج كالتالي : 84 مبحوث من مجموع 120 مبحوث قالوا أنّهم غير مستعدين للتطوع لأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة بنسبة 70 % , في حين عبّر 36 مبحوث الباقين أنّهم مستعدين للتطوع لأعمال إضافية من أجل مساعدة المؤسسة بنسبة 30% .

ويربط العلاقة ذلك بالدرجة الوظيفية تبين لنا أنّه بالنسبة لأكبر فئة , و التي أجابت أنّه "لا يمكن التطوع" 24 مبحوث بنسبة 100 % من فئة "التنفيذ" , مقابل 36 مبحوث بنسبة 60% من فئة "التحكم" , و 12 مبحوث بنسبة 33.3% من فئة "الإطارات" و أمّا بالنسبة للمرتبة الثانية التي تخص الذين أجابوا بأنّه "يمكن التطوع" نجدّ 24 مبحوث من فئة "الإطارات" بنسبة 66.7% , مقابل 24 مبحوث آخر من فئة "التحكم" بنسبة 40% .

نستنج من نتائج الجدول أنّ العمال غير مستعدين تماما للتطوع من أجل القيام بأعمال لمساعدة المؤسسة , و أغلبهم ينتمون إلى فئة "التحكم" و "فئة التنفيذ" هذا ما يدل على وجود قطيعة بين

المسؤولين و الأفراد العاملين خاصة أنّ أفراد هاتين الفئتين هم المعنيين بالتطوع أكثر من فئة "الإطارات" لأنهم هم المسؤولين على العمل الميداني في المؤسسة , و في الغالب هم المستهدفين من عملية تعزيز الانتماء التنظيمي , وأغلب السياسات موجهة إليهم مما يجعل من كسب ولاءهم وتعزيز انتمائهم عملية في غاية الأهمية , فمن الخطأ الظن من أنّ الانتماء و الولاء يتحقق بمجرد عضوية الفرد في المؤسسة , فالانتماء فلسفة شاملة لا بد من غرسه في نفوس العمال حتى تصبح أهداف المؤسسة جزءاً لا يتجزأ من أهدافهم , و يصبح التطوع والتضحية من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تحصيل حاصل, و الشكل التالي يبين من يمكنه التطوع من عدمه حسب الدرجة الوظيفية.

الشكل رقم 41: إمكانية التطوع حسب الرجة الوظيفية.



مناقشة النتائج الميدانية

- يقدم هذا البحث عرض البسيط و الموجز , خطوة على طريق لإعادة النظر في دور إدارة الموارد البشرية في المنظمات الصناعية الجزائرية على أسس حديثة , على ضوء التحديات , و الرهانات المقبلة في محيط إقليمي و دولي يتغير بسرعة , مستخلصين عدة نقاط نبينها فيما يلي :
- مفهوم الانتماء التنظيمي لدى إدارة الموارد البشرية لم ينضج بالقدر الكافي الذي يسمح لهذه الإدارة بوضع السياسات و الاستراتيجيات التي تهدف إلى تعزيزه , ولم يولد الوعي الكافي لدى القائمين على إدارة الموارد البشرية بأهمية هذا المؤشر الهام الذي يؤثر بشكل مباشر على أهداف المؤسسة سلبا أو إيجابا.
 - إن مستوى الانتماء التنظيمي الذي يشعر به الأفراد منخفض نسبيا نظرا لغياب برامج من الإدارة العليا و من إدارة الموارد البشرية تعنى بتعزيز الانتماء .
 - مستوى الانتماء غير مقبول حتى بالنسبة لفئات معينة تتمثل في الإطارات العليا رغم الامتيازات الكبيرة التي تحظى بها كأجور مرتفعة , امتلاكهم لسيارات المؤسسة , مما يؤكد أن الانتماء لها أبعاد متفرقة , ولا يمكن كسبه من خلال الجوانب المادية فقط.
 - وجود علاقات ارتباط سلبية ذات دلالات إحصائية بين الدور الذي تقتصر على فعله إدارة الموارد البشرية و مستوى الانتماء التنظيمي.
 - رأي الأفراد في العمل الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية يشترك في كون الأخيرة عامل تأثير سلبي أكثر منه إيجابي للمؤسسة نظرا لعدم قيامها بالأدوار المنوطة بها.
 - أغلب القائمين على إدارة الموارد البشرية و العاملين فيها لا يملكون شهادات في التخصص , وهم من ذوي الاختصاصات العامة , مما أثر على أداءها .
 - لا زالت إدارة الموارد البشرية تخضع للرؤية التقليدية لإدارة شؤون العمال رغم تغير بيئة العمل , و لم تستطع التكيف مع المستجدات ذات الصلة بمجال عملها.
 - أغلب القائمين على شؤون المؤسسة بصفة عامة , وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة ينتمون إلى الجيل القديم , و الذي عايش مراحل التسيير الاشتراكي للمؤسسة الجزائرية , مما كوّن لديهم ثقافة

تأثرت بالإرث الاشتراكي مما خلق لهم صعوبة في الاقتناع أولاً بثقافة العمل الجديدة، ثم التكيف مع الثقافة الجديدة التي تحمل التوجه الليبرالي، وقيم اقتصاد السوق و المنافسة.

- سيادة الذهنيات القديمة على الخلفية الايدولوجية التي يحملها المسئولين و إيمان أغلبهم بتوجه الاشتراكي في التسيير ساهم في خلق ونقل الذهنيات إلى بعض الأفراد العاملين تحت إمرتهم من جهة، ومن جهة أخرى تعارض قيمهم مع قيم و توجهات فئة الشباب التي تحمل قيم مناقضة، تميل إلى الحرية و المرونة.
- غياب القواعد الموضوعية في التوظيف أدى إلى خلل خلق جو من الفوضى، فبعض الوحدات الإنتاجية تصل إلى حد التشعب، في حين تكون أخرى في حالة نقص إلى العاملين، أي غياب رؤية واضحة عن احتياجات المؤسسة من حيث الموارد البشرية .
- غياب التنسيق بين الوحدات الإنتاجية المعنية بتوفير موارد البشرية قادرة على العمل، و مؤهلة للقيام بمختلف الأعمال، و إدارة الموارد البشرية المعنية باستقطاب هذه الموارد و اختيارها و تعيينها.
- العمليات المتبعة في توظيف الموارد البشرية من حيث طرق الاستقطاب و الاختيار و التعيين، وإن كانت محترمة، كالإعلان في الجرائد، و المجالات و استقبال المرشحين إلا أنها تبقى شكلية نظراً لتدخل عوامل أخرى في التوظيف غير موضوعية، كالوساطة، و هذا ما أجاب عنه المبحوثين بأن فتح مناصب العمل يتم بطريقة عشوائية .
- نظرياً التكوين عند المسئولين هو تنمية معلومات الأفراد و تطوير مهاراتهم و تغيير سلوكهم من أجل رفع كفاءة الأفراد و زيادة الفاعلية لديهم، لكن الواقع أكد أنّ التكوين لا يزيد من أداء الأفراد و هذا يعود إلى عدم برمجة البرامج الحديثة في التكوين .
- التكوين ليس متاح لكل الأفراد على أساس تكافؤ الفرص و المستوى المطلوب، و إنما يخضع للمعايير غير علمية، مما يضع نجاح التكوين و تحقيق الأهداف المسطرة له على المحك، لأن الأفراد الذين يستفيدون من فرص المشاركة في الدورات التكوينية، قد لا يملكون المستوى المطلوب في التكوين، و لا تتوفر فيهم الشروط العلمية لذلك.
- المؤسسة لا تقوم بتقييم أداء الأفراد وفق أسس و معايير علمية .
- القائمين على إدارة الموارد البشرية معلوماتهم عن تقنية تقييم الأداء محدودة جداً، و لا يعرفون الأسس و المعايير التي يجب احترامها في هذه العملية.

- المسؤولين على الوحدات الإنتاجية هم من يقوم بتقييم الأداء بدل إشراف إدارة الموارد البشرية عليها, مما يسهل عملية التلاعب بنتائجها , و جعلها وسيلة ضغط في يد المدراء للضغط على مرؤوسيهـم .
- حتى مدراء الوحدات الإنتاجية يجهلون معايير وأسس تقييم الأداء , و يعتمدون بذلك على رأيهم الشخصي في الأفراد من خلال ملاحظتهم.
- غياب أسس و معايير علمية لتقييم الأداء جعل الكل متساوي في نظر المسؤولين عن المؤسسة , أي تساوي أصحاب الأداء المتميز مع الأشخاص العاديين الذين لا يقدمون أي تضحيات من أجل المؤسسة , مما يؤدي إلى إحباط الفئة الأولى كونها كانت تنتظر الإشادة و التقدير.
- وجدنا استعدادا كبيرا من غالبية عمال المؤسسة لتضحية من أجل النهوض بالمؤسسة , و جعلها في مقدمة المؤسسات الجزائرية , وحتى الإقليمية إذ أنّ المؤسسة لازالت تحافظ على جزء كبير من سمعتها , من خلال الحصّة الهامة التي مازالت تحوزها في السوق الوطنية, و تصدر عدد من المنتجات إلى الأسواق الخارجية,
- بينت الدراسة أنّه من الضروري و الحاجة الملحة لتبني الرؤيا الحديثة لإدارة الموارد البشرية التي تنظر إلى الأفراد كونهم أهم أصول المؤسسة على الإطلاق, و أثمن مواردها.

- 12- خضير نعمه عباس و آخرون, الالتزام التنظيمي و فاعلية المنظمة بدراسة مقارنة في الكليات العلمية و الإنسانية في جامعة بغداد, مجلة اتحاد الجامعات العربية , العدد 21, 1996.
- 13- محمد عارف : المجتمع بنظرة وظيفية ، الوظيفة: ملامحها العامة و أبعادها التاريخية و صورها المعاصرة، ط1 ، الأنجلومصرية ، 1982.
- 14-- كامل محمد المغربي ، السلوك التنظيمي : مفاهيم و أسس، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع، عمان ، الأردن، 2004.
- 15-خضير كاظم محمود ، ياسين كاتب خرشة إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ، ط1، عمان ،الأردن ، 2007.
- 16- أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، مصر، 1998.,
- 17 –SIKIOU, BLONDIA ,ET AUTRE,GESTION DES R.H,2^eédition DE BOCKK UNIVERSITE.
- 18-- أحمد سيد مصطفى :إدارة الموارد البشرية ، "مدخل إستراتيجي " دار الكتب ، القاهرة ، مصر ، 2000.
- 19- بوفلجة غياث : مبادئ التسيير البشري ، دار الغرب للنشر و التوزيع ، ط2 ، الجزائر ، 2004،
- 20- مصطفى عشوي :أسس علم النفس الصناعي ،المؤسسة الوطنية للكتاب ،الجزائر ، 1992 ،.
- 21- د الفضيل رتيمي : المنظمة الصناعية بين التنشئة و العقلانية :الدراسة النظرية ،بن مرابط ، ط1،الجزأ الأول ، 2009.
- 22-jean- Michel Tardieu , les technique de gestion ,collection – DCM.TOP édition , paris, 1998.
- 23- صلاح الدين عبد الباقي ، الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الإسكندرية ، مصر ، دار الجامعة الجديدة للنشر، 2002.
- 24- Bernard Galanband, silva Grhetait de la gestion , Edition liaison, Paris , 2002
- 25- حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، لبنان، 2002.
- 26- كمال طااطي : دور التكوين في رفع إنتاجية المؤسسات،مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير ،جامعة البليدة، 2003/2002 .

27- د: علي السلمي، إدارة الأفراد و الكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة و النشر ، مصر، 1985.

28- علي السلمي : إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ، دار الغريب للطباعة و النشر، القاهرة، 2001.

29-Mathis louis , Gestion prévisionnelle et valorisation des ressources humaines Les éditions d'organisation, Paris, 1982.

30- مصدق الحبيب : الأهمية الاقتصادية للعنصر البشري ، مجلة الدراسات العربية ، دار الطليعة ، بيروت، العدد 04 ، مارس 1980.

31-Barraud et d'autre, la fonction ressources humaines métier ,compétence et formation, édition djnop,paris,2000.

32- صلاح الدين عبد الباقي،الجوانب العلمية و التطبيقية في إدارة الموارد البشرية.

33- ناصر بن نيف بن رزان العتيبي: الأئمة و دورها في تحسين أداء إدارات الموارد البشرية في الأجهزة الأمنية ، أطروحة دكتوراه جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض : 2007.

34- خالد عبد الرحيم الهيبي ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر ط1، كلية الإدارة و الاقتصاد ، جامعة بغداد، العراق.

35- مصطفى أبو بكر ، إدارة الموارد البشرية ، دار وائل مدخل لتحقيق الميزة لتنافسية ، الدار الجامعية رمل الإسكندرية ، 2003 ، 2004.

36- Dimitry Weiss, les ressources humaines, Edition d'organisation Paris, 1999.

37- حسن راوية محمد، إدارة الموارد البشرية،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية،مصر،1999.

38-الكبيسي عامر خيضر،إدارة الموارد البشرية في الخدمة المدنية،المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة ،2005.

39- زويلف مهدي حسن ،إدارة الموارد البشرية :مدخل الكمي، دار الفكر للطباعة و النشر و التوزيع،ط1،عمان ،الأردن.

40- شوقي قبطان ،دراسة العلاقة بين سياسات تسيير الموارد البشرية و أداء المؤسسات الصناعية ن رسالة ماجستير بجامعة البليدة ،2007/2008.

41- العتيبي

42- الجميلي،إدارة الموارد البشرية

43- د: عبد الرحمان الشقاوي ، التدريب الإداري للتنمية ، معهد الإدارة العامة ، مصر،1985.

44-- د: زكي محمد هاشم ،إدارة الموارد البشرية ن جامعة الكويت ، 1989.

45 - أحمد ماهر ، إدارة الموارد البشرية ن مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية ، مصر، ط5، 1989.

46- عبد الكريم درويش ، ليلي تكك ، أصول الإدارة العامة، القاهرة، مطبعة الأنجو المصرية ، 1976.

47-عبد الرحمان عبد الباقي، إدارة الأفراد ، مكتبة عين الشمس، القاهرة،مصر،1975.

48- علي محمد عبد الوهاب، التدريب و التطوير، محفل علمي ، لفعالية الأفراد و المنظمات ،معهد الإدارة العامة ، الرياض،1981.

49- schou lakhdar gestion du personnel les éditons d'organisation Québec 3éme édition, 1990.

50- bruno herniet : nouvelles technologies et formation dans l'entreprise pour une démarche participative revue front caise de gestion n°15 mars.

Avril.mai.1985.

51-أهو وغنايم علي الشرقاوي تنظيم و إدارة الأعمال دار النهضة العربية بيروت لبنان 1984.

52- محمد عثمان إسماعيل ، حمدي مصطفى المعاذ: المدخل الحديث في إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1990.

53-عاطف محمد عبيد : إدارة الأفراد، دراسة علمية و عملية ، دار النهضة العربية ، القاهرة 1966 .

- 54- عبد لغفار حنفي : السلوك التنظيمي و إدارة الأفراد، دار الجامعية بيروت، لبنان ، 1991 ، ص 259 .
- 55- منصور فهمي : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1973 .
- 56- أحمد الباشات : أسس التدريب ، دار النهضة الحديثة ، القاهرة ، مصر 1978 .
- 57- عبد الكريم درويش ، نظرة إلى التدريب في إطاره الصحيح ، مجلة الإدارة ، العدد 04 ، القاهرة 1 أبريل 1972 .
- 58- شوقي حسين عبد الله : سياسات الأفراد ، دراسة في التنظيم، دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1968 .
- 59- محمود فهمي : نظرات في تطبيق علوم الإدارة الحديثة في الأعمال، عالم الكتب، القاهرة ، مصر ، 1975 .
- 60- شهرزاد مشاد : : دور الرقابة في ضبط السلوك التنظيمي للعامل ، رسالة ماجستير ، جامعة البلية 2006، 2007 .
- 61- خالد عبد الرحيم: إدارة الموارد البشرية ، دار الحامد، ط1، الأردن، 1999 .
- 62- عبد المعطي عساف، الإتجاهات الحديثة لتقويم أداء العاملين في الإدارة الحكومية ، مجلة العلوم الإجتماعية ، جامعة الكويت، العدد الأول ، 1988 .
- 63- د : عمر وصفي عفيلي ، " الإدارة (أصول و أسس و مفاهيم)" ، دار زهران بدون طبعة لبنان، 1997 .
- 64- محمد بن عبد الله العثمان ، تفويض السلطة و أثره على كفاءة الأداء" ، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض ، 2003 .
- 65- عادل حسن :إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤششة شباب الجامعة ،الأسكندرية ، 1978 .
- 66- صلاح الشنواني : إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية ، مؤسسة شباب الجامعة ، الإسكندرية ، مصر ، 1987 .

67- مصطفى نجيب شاويش :إدارة الموارد البشرية،(إدارة الأفراد)،دار الشروق للنشر والتوزيع،ط3،الأردن ،2000.

68-Michele bialés :économied'entreprise :guide pédagogique ,édition foucher, paris, France, 2001.

69- سيف بن صالح الدلبي: أثرالعوامل الوظيفية و الفردية على الرضا الوظيفي و انعكاساتها على كفاءة الأداء، رسالة ماجستير ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض، 2004.

70- حسن بن جمعان الزهراني: خصائص الوظيفة وأثرها على العاملين ،رسالة ماجستير في العلوم الإدارية،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض ،1420هـ.

71- أحمد زكي بدوي ، مجم مصطلحات العلوم الإجتماعية ، بيروت ، مكتبة لبنان، 1982.

72 - د لطيفة إبراهيم خيضر، دور التعليم في تعزيز الانتماء التنظيمي،عالم الكتب،القاهرة 2000.

73- وليم الخولي ، الموسوعة المختصرة في علم النفس و الطب العقلي ، ط1، القاهرة دار المعارف ، 1976 .

74- مبروك عبد الله، إسلاميات الإنتماء في ظل التشريع الإسلامي ،دار النهضة العربية ، القاهرة ، 1988.

75- ابن منظور ، لسان العرب ، دار الإحياء العربي، مجلد 14 ببيروت لبنان، 1988.

76- أحمد بن فرحان الشلوي ، الثقافة التنظيمية و علاقتها بالانتماء التنظيمي, جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية , رسالة ماجستير , 2005 .

77 - علام إعماد محمد، الإنتماء التنظيمي عند العاملين في الصناعات التحويلية, مجلة حولية كلية الإنسانيات و العلوم الإجتماعية , جامعة قطر , 1993, العدد 16.

78 - الفنجري حسن عبد الفتاح : سيكولوجي الانتماء الإسلامي، دكتوراه غير منشورة ،جامعة عين الشمس ، 1994 .

- 79 - الهندي عبد المعين : الوعي الاجتماعي لدى طلاب الكليات بالمملكة العربية السعودية ، مجلة البحث في التربية وعلم النفس ، العدد 2 المجلد 11 ، السعودية ، 1997.
- 80- هندي عبد المعين سعد الدين : مفهوم الانتماء لدى المعلمين ، المجلة التربوية ، كلية التربية جامعة جنوب الوادي، العدد 10 ، الجزء الأول ، 1995.
- 81- طلعت منصور و آخرون ، أسس علم النفس العام، القاهرة ، الأنجلومصرية ، 1984.
- 82- شاكر عبد الحميد سليمان و آخرون ، علم النفس العام، الطبعة 2، دار أتون للنشر ، القاهرة ، 1989 .
- 83- محمد عارف، المجتمع بنظرة وظيفية ، التحليل الوظيفي للمجتمع : أسسه التصورية و المنهجية ، الكتاب الثاني ، ط1، الأجلومصرية ، القاهرة ، 1982 .
- 84- علي ليلة ، النظرية الإجتماعية المعاصرة ، ط1 ، القاهرة ، دار المعارف ، 1981.
- 85- د : حسن حريم: السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، دار حامد للنشر و التوزيع ، عمان ، الأردن.
- 86- أسعد يوسف بن مخائيل : الانتماء وتكامل الشخصية ، مكتبة غريب ، القاهرة، 1992.
- 87 - إحسان محمد حفطي ، الوعي و المشاركة و دورهما في إنجاح التنمية الحضارية ، ماجستير غير منشورة ، كلية الآداب ، جامعة الإسكندرية 1992.
- 88 - علي حسن القرشي ، دراسة تحليلية لمقومات التربية السياسية في ضوء القرآن و السنة ، دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة عين الشمس ، 1986.
- 89 - Feather , N.T “ values, National Identification and Favoritism Towards the In Group” British journal of Social psychology, 33, 1994.
- 90- Degrais (S) sciences humaines et méthodologie. Edition Beachminté , Canada , 1991, P16

- 91- د : مجي عزيز إبراهيم ، مناهج البحث العلمي في علوم التبوية و النفسية، مكتبة الأنجلو
مصرية، القاهرة، 1989 .
- 92- Grawitz (M), Méthodologie des sciences sociales , 3 éme édition ,
Dallouz, Paris , 1976.
- 93- عمار بوحوش و محمد محمود الذنبيات ، منهج البحث العلمي و طرق إعداد البحوث ، ط 1،
ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر ، 1999.
- 94- عبد الرحمان العيسوي، الكفاءة الإنتاجية ، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ، بيروت ،
لبنان ، 1990 ، ص 17 .
- 95- د مصطفى عزت طوقان، التطوير، التعليم ، و المجتمع في الدول العربية، ط1، بيسان للنشر و
التوزيع و الإعلام بيروت ، لبنان ، 2000.
- 96- د رتيمي الفضيل ، المنظمة الصناعية بين التنشيع و العقلانية ، الدراسة الميدانية ، الجزء الثاني
، بن مرابط ، الجزائر ، 2011 .
- 97- ستيفن جورج ، إدارة الجودة الشاملة ، الإستراتيجيات و الأليات المجرية في أكثر الشركات
الناجحة اليوم ، ترجمة حسين حسنين ، دار البشير ، الأردن ، ط1 ، 1998.
- 98- ماتيسون ، كلاسيكيات الإدارة و السلوك التنظيمي، ترجمة هشام عبد الله ،مراجعة سمير عزت
ط1، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان ، الأردن .
- 99- د طلعت ابراهيم لطفي ، علم الاجتماع التنظيم ،كلية الآداب ، جامعة القاهرة ، دار غريب
، مصر.