

الموضوع:

استثمار الموارد البشرية داخل المؤسسة وتأثيره على
فعالية التنظيم الإداري

دراسة ميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري
- ولاية الطارف -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تسيير وتنمية الموارد البشرية

إشراف الدكتورة:

د. بن وهيبة نورة

إعداد الطالبة:

فزاع رميسة

الصفة	الدرجة العلمية	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذة محاضرة . أ	د / راضية بوزيان
عضوا	أستاذ مساعد . أ	أ / العابد عبد اللطيف
مشرفا	أستاذة محاضرة . ب	د/ بن وهيبة نورة

السنة الجامعية: 2018/2017

دعاء

"اللهم أدخلني مدخل صدق ، و أخرجني مخرج صدق، اللهم ان أعطيتني مالا فلا

تأخذ مني سعادتي، و ان أعطيتني سعادتي فلا تأخذ مني عقلي

و ان أعطيتني عقلا فلا تأخذ مني نجاحي، و ان أعطيتني نجاحا فلا تأخذ

تواضعي، و ان أعطيتني تواضعا فلا تأخذ اعترازي بكرامتي ، اللهم لاتجعلنا ممن

يسنعون نصف القول و لا يفقهون ، و اجعلنا ممن يحبون العمل والمثابرة، و

اجعل النجاح رفيقا لحياتنا ، و لا تجعل الغرور يصيبنا ان نجحنا ، و لا تجعل لليأس و

الخمول مكانا في حياتنا ، اللهم وفقنا دائما وكن معنا"



شكر و عرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

"كن عالماً.. فإن لم تستطيع فكن متعلماً فإن لم تستطع فأحب العلماء،

فإن لم تستطع فلا تبغضهم".

بعد رحلة بحث وجهد واجتهاد تكلفت بانجاز هذا البحث نحمد الله عز وجل على

نعمة التي من بها علينا فهو العلي القدير، كما لا يسعنا إلا أن نخص بأسمى

عبارات الشكر والتقدير، إلى من شرفتنا بإشرافها على مذكرة بحثنا الدكتورة

"بن وهيبة نورة" التي لن تكفيها حروف هذه المذكرة لإيفائها حقها بصبرها

الكبير علينا، ولتوجيهاتها العلمية التي لا تقدر بثمن، كما لا ننسا أن نتقدم

بأرقى عبارات الشكر إلى كل أساتذة قسم "علم الاجتماع" بجامعة الشاذلي بن جديد ولاية الطارف

كما أتقدم بخالص الشكر وعمق الامتنان وفائق التقدير إلى الأستاذ والباحث

"زديرة خمار" وأتمنى له المزيد من النجاحات والإصدارات والسيد "مراد".

ولا ننسى عمال وإطارات مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف وحلى حسن استقبالهم بما

فيهم السيد "حسين صفري" والسيد كريم "بن ستيتة" بالفرع التابع لها بعين العسل.

كما نتوجه بخالص شكرنا وتقديرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد واتمام

هذا العمل.

"ربياً ونحياً أن نشكر نعمتك التي أنعمت علينا وأن نعمل صالحاً نرضاه وأدخلنا برحمتك في عبادك الصالحين"

الإهداء

بدأنا بأكثر من يد وقاسينا أكثر من هم وغابنا الكثير من الصعوبات وما
نحن اليوم والحمد لله نطوى سمر الليالي وتعب الأيام وخلاصة مشوارنا بين
دفتي هذا العمل المتواضع إلى منارة العلم والإمام المصطفى إلى الأمي الذي
علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم سيدنا محمد صلى الله عليه
وسلم .

إلى الينبوع الذي لا يمل العطاء إلى من حاكك سعادتي بخيوط منسوجة من
قلبا إلى والدتي العزيزة .

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء الذي لم يبخل بشيء من أجل دفعي
في طريق النجاح الذي علمني أن ارتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى والدي
العزير .

إلى من حبهم يجري في عروقي ويلهم بذاكرهم

إلى أخواتي وإلى الكتكوتة الصغيرة وردة .

والى عم صفيحة الجنة: حسام، إسحاق، إسراء، شيما، آية، وسيم، زيد، زياد، سجي،
نوح، مريم، زاكي .

وإلى جميع زملائي في العمل وخاصة المدير بالمركز النفسي البيداغوجي

للأطفال المعوقين ذهنيا - بعين العسل -

إلى صديقتي الحبيبة التي قاسمتني الحياة بطلوها ومرها حنان .

كل من ينرض قلبه حبا لهذا الوطن الغالي

الفهرسة



فهرس المحتويات:

-	العنوان
-	شكر و عرفان
-	إهداء
-	فهرس الجداول
-	فهرس الأشكال
-	فهرس المحتويات
-	الملخص
أ - د	مقدمة
5	أولاً: أسباب الدراسة
6	ثانياً: أهمية الدراسة
7	ثالثاً: أهداف الدراسة
-	الفصل الأول: الإشكالية، الإطار المفهمي والمنهجي للدراسة
9	توطئة الفصل الأول
10	أولاً: الإشكالية
15	ثانياً: الإطار المفهمي للدراسة
15	1 - تحديد المفاهيم الأساسية
15	1.1 الاستثمار
17	2.1 الموارد البشرية

19	3.1 استثمار الموارد البشرية
20	4.1 المؤسسة الاقتصادية
22	5.1 الفعالية
23	6.1 التنظيم
25	7.1 الإدارة
26	8.1 التنظيم الإداري
28	2 - تحديد المفاهيم المقارنة
28	1.2 المفاهيم المقارنة في مجال استثمار الموارد البشرية
28	- التدريب
29	- تأهيل الموارد البشرية
30	- المسار الوظيفي
31	2.2 المفاهيم المقارنة في مجال التنظيم الإداري
31	- الاتصال التنظيمي
32	- الهيكل التنظيمي
33	ثالثا: الإطار المنهجي للدراسة
34	1 - المنهج المستخدم
34	1.1 المنهج الوصفي
35	2.1 المنهج الإحصائي
36	2 - أدوات جمع البيانات

36	1.2 الملاحظة
38	2.2 المقابلة
40	3.2 الاستمارة
41	3 - مجالات الدراسة
41	1.3 المجال الزمني
42	2.3 المجال المكاني
42	- تعريف المؤسسة
43	- المجال الجغرافي للمؤسسة
43	- نشأة المؤسسة
43	- مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري
44	2.3 المجال البشري
44	- عينة الدراسة وطريقة حسابها
48	خلاصة الفصل الأول
-	الفصل الثاني: الخلفية النظرية للدراسة والدراسات السابقة
50	توطئة الفصل الثاني
51	أولاً: المداخل النظرية المرتبطة باستثمار الموارد البشرية
51	1 - نظرية رأس المال البشري " لشولتز "
57	2 - الإدارة بالأهداف

64	ثانيا: المداخل النظرية المرتبطة بالتنظيم الإداري
64	1 - حركة الإدارة العلمية
68	2- نظرية النظم
74	3- نموذج شاندرلر الخاص بالهيكل التنظيمية
75	ثالثا: الدراسات السابقة
82	خلاصة الفصل الثاني
-	الفصل الثالث: إشكالية استثمار الموارد البشرية والتنظيم الإداري
84	توطئة الفصل الثالث
85	أولا: إشكالية استثمار الموارد البشرية داخل المؤسسة
85	1 - أهمية الاستثمار في الموارد البشرية
86	2 - المرتكزات الأساسية للاستثمار في رأس المال البشري
88	3 - أبعاد الاستثمار في الموارد البشرية
90	4- العوامل المؤثرة في استثمار الموارد البشرية
92	5- أسباب الاستثمار في الموارد البشرية
93	ثانيا: محددات الاستثمار في الموارد البشرية
93	1 - التدريب
93	1.1 أهمية التدريب
95	2.1 طرق وأساليب التدريب
97	3.1 الأداء والتدريب

99	2 تأهيل الموارد البشرية
99	1.2 أهمية إعادة تأهيل الموارد البشرية
100	2.2 تأهيل وإعادة تأهيل الموارد البشرية
101	3.2 أسباب تأهيل الموارد البشري
102	4.2 أساليب إعادة تأهيل الموارد البشرية
103	5.2 استراتيجيات تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري
105	3- المسار الوظيفي
105	1.3 خصائص المسار الوظيفي
106	2.3 إدارة المسار الوظيفي
108	3.3 أهداف الاهتمام بالتخطيط للمسار الوظيفي
110	ثالثا: إشكالية التنظيم الإداري
110	1 - أهمية التنظيم الإداري وأهدافه
111	2 - المبادئ العامة التي تحكم إعداد وتطوير التنظيم الإداري داخل المؤسسة
113	3 - مزايا التنظيم الإداري
114	4 - التنظيم المركزي واللامركزي لإدارة الموارد البشرية
115	رابعا: محددات التنظيم الإداري
115	1 - الاتصال التنظيمي
115	1.1 أهمية الاتصال التنظيمي
117	2.1 أهداف الاتصال التنظيمي

118	3.1 شروط فعالية الاتصال التنظيمي
119	2 - الهيكل التنظيمي
119	1.2 الأبعاد الثلاثية للهيكل التنظيمي
120	2.2 خطوات إعداد الهيكل التنظيمي
121	3.2 أشكال الهيكل التنظيمي
124	خلاصة الفصل الثالث
-	الفصل الرابع: المعالجة الميدانية للدراسة
126	توطئة الفصل الرابع
127	1 - عرض وتحليل المعطيات الميدانية
174	2 - نتائج الدراسة
187	خلاصة الفصل الرابع
189	خاتمة
191	آفاق الدراسة
194	قائمة المصادر والمراجع
-	الملاحق.

قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	العدد
127	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	01
128	توزيع أفراد العينة حسب السن	02
130	المستوى التعليمي لأفراد العينة	03
131	التصنيف المهني لأفراد العينة	04
132	سنوات الخبرة لأفراد العينة	05
134	مدى استفادة أفراد العينة من التدريب بالمؤسسة	06
136	درجة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية	07
138	يبين أسس تحديد الاحتياجات التدريبية	08
139	أهداف التدريب في المؤسسة	09
141	فوائد التدريب في المؤسسة	10
142	السياسة التي تعتمدها المؤسسة في تأهيل مواردها البشرية	11
144	مدى تناسب الوظيفة مع التدريب الذي تلقته أفراد العينة	12
146	الأساس الذي تقوم عليه عملية اختيار التدريب في المؤسسة	13
148	مدى تواجد المجالات لتطوير المعارف داخل المؤسسة	14
149	مدى محاولة أفراد العينة في تطوير قدراتهم	15
150	مدى اهتمام المؤسسة بوضع مخطط خاص بالمسار الوظيفي لمواردها البشرية	16
152	نوع السار المعتمد في المؤسسة	17

153	درجة وضوح المسار الوظيفي للموارد البشرية	18
155	مدى تهيأ المؤسسة لتخطيط المسار الوظيفي لمواردها البشرية	19
157	مدى التوافق بين التخطيط الشخصي للمسار الوظيفي وتخطيط المؤسسة له	20
159	يبين التقنيات الاتصالية المعتمدة في نقل انشغالات أفراد العينة	21
160	مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز	22
162	مدى مساهمة الإمكانيات الاتصالية في الارتقاء بالتنظيم الإداري	23
163	مدى توفر شبكة الانترنت في المؤسسة	24
165	مدى شفافية الإدارة في فتح أبوابها لاستقبال العمال والاستماع إليهم في أي وقت	25
166	مدى نجاعة الهيكل التنظيمي المصمم من المؤسسة في تسيير مواردها البشرية	26
167	يبين قيام المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي	27
168	مدى مساهمة الهيكل التنظيمي للإدارة في الاستجابة السريعة للتغيير في الظروف المختلفة	28
170	مدى تأثير التغيير في الهياكل التنظيمية على الاستثمار الأمثل للخطة التنظيمية الناجحة	29
172	مدى تكيف أفراد العينة مع طبيعة عملهم	30

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	نموذج عملية الإدارة بالأهداف	59
02	الهيكل التنظيمي الوظيفي	121
03	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	127
04	يمثل توزيع أفراد العينة حسب السن	128
05	يبين التصنيف المهني لأفراد العينة	131
06	يبين مدى استفادة أفراد العينة من التدريب بالمؤسسة	135
07	يوضح السياسة التي تعتمدها المؤسسة في تأهيل مواردها البشرية	142
08	يبين مدى تناسب الوظيفة مع التدريب الذي تلقته أفراد العينة	144
09	يبين درجة وضوح المسار الوظيفي للمورد البشري	154
10	يمثل مدى تهيأ المؤسسة لتخطيط للمسار الوظيفي لمواردها البشرية	155
11	يوضح مدى التوافق بين التخطيط الشخصي للمسار الوظيفي وتخطيط المؤسسة له	157
12	يبين التقنيات الاتصالية المعتمدة في نقل انشغالات أفراد العينة	169
13	مدى مساهمة الهيكل التنظيمي للإدارة في الاستجابة السريعة للتغيير في الظروف المختلفة	170
14	يبين مدى تأثير التغيير في الهياكل التنظيمية على الخطة التنظيمية الناجحة	171
15	يبين مدى تكيف أفراد العينة مع طبيعة عملهم	172

المخلص:

يكتسي المورد البشري أهمية عظمى، لذلك تسعى جل الدول إلى الاستثمار فيه لاعتباره أهم عامل ومتغير يمكنه التأثير وتحقيق معدلات عالية من النمو والتطور، ومرد هذا الاهتمام أن نجاح المؤسسة لا يتحدد إلا من خلال الموارد البشرية نظرا لما يملكونه من خبرات ومعارف علمية وكفاءات تساعد على الابتكار في إدارة أي مؤسسة مما يرفع من قدرتها التنافسية ومواكبة التطور والتغيير، فالموظف يعد استثمارا حقيقيا لا بد من العمل الحثيث والمتواصل لحسن إدارته وتنميته وتطويره لتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية.

وقد حاولنا من خلال دراستنا لموضوع استثمار الموارد البشرية وتأثيره على فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية " ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف نموذجا"، بهدف التعرف على دور الاستثمار في الموارد البشرية في التأثير على فعالية التنظيم الإداري، وتسليط الضوء على أساليب التدريب المعتمدة وكذلك مدى مساهمة المؤسسة في تأهيل مواردها البشرية، بالإضافة إلى إبراز دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط للمسارات الوظيفية.

كما حاولنا في هذه الدراسة تناول الموضوع في إطاره النظري والتطبيقي، والذي تم تقديمه في البداية من خلال المقدمة، بحيث تم تحديد الإشكالية وأسباب اختيار الموضوع وأهمية وأهداف الدراسة، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم، المتعلقة بمتغيرات الدراسة، ثم التطرق إلى مجالات الدراسة وأدوات جمع البيانات، وتحديد عينة الدراسة.

وقد تم التطرق من خلال الجانب النظري إلى النظريات المتعلقة باستثمار الموارد البشرية والتنظيم، وبعض الدراسات السابقة المتعلقة بمتغيرات الدراسة، الإداري ثم قمنا بدراسة استثمار الموارد البشرية من حيث أهميته، ومركزاته، وأبعاده، وأسبابه، بالإضافة إلى محددات استثمار الموارد البشرية (التدريب، تأهيل الموارد البشرية، المسار الوظيفي)

واستعراض أهمية التنظيم الإداري، والمبادئ التي تحكم إعداد وتطوير التنظيم الإداري داخل المؤسسة، والتنظيم المركزي واللامركزي لإدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلي محددات التنظيم الإداري (الاتصال التنظيمي، الهيكل التنظيمي).

أما الدراسة التطبيقية فقد تم فيها استخدام العديد من الأدوات الخاصة بجمع المعلومات ومعالجتها تمثلت في المقابلة والاستمارة، وقد تم تقسيم الاستمارة إلي ثلاثة محاور تخص موضوع الدراسة وهي محور البيانات الأولية لأفراد العينة، والمحور المرتبط باستثمار الموارد البشرية والذي تضمن عملية التدريب وتأهيل الموارد البشرية والمسار الوظيفي، وأخيرا المحور المرتبط بالتنظيم الإداري وضم الاتصال التنظيمي والهيكل التنظيمي.

وقمنا بإجراء الدراسة على عينة تضم الإطارات، أعوان التحكم وأعوان التنفيذ، ومن ثم قمنا بعرض البيانات في جداول حيث تم تحليلها وتفسيرها، ثم قمنا بعرض نتائج الدراسة وأخيرا تم تقديم الاقتراحات.

وقد تم التوصل إلي مجموعة من النتائج تتمثل في أنه بالرغم من اهتمام المؤسسة بالاستثمار في مواردها البشرية، وبالرغم من وجود مساعي من أجل تأهيل الموارد البشرية من خلال تدريبه ووضع مخطط خاص بالمسار الوظيفي وكذلك تفعيل العملية الاتصالية بالمؤسسة ووضعها لهيكل تنظيمي بناء يساهم في الرفع من كفاءة المورد البشري، إلا أنها تعاني من نقائص تجعلها تفتقد إلي الخبرة والمختصين في مجال التخطيط الجيد للاستثمار البشري وكيفية تطبيقه وتطويره وهذا ما يؤثر سلبا على فعالية التنظيم الإداري فعملية إعداد المورد البشري تتطلب نظام تدريبي كفؤ وفعال بمؤهلات يتميز علمية ومعرفية يمكن اعتباره مفتاحا لزيادة تلبية حاجات المؤسسة من المتطلبات البشرية المؤهلة القادرة على استيعاب ضرورة التنمية والاضطلاع بمهامها الإدارية بشكل مناسب.

Resume:

The human resource takes an enormous importance, which is why the majority of countries pledge to invest it as the most important factor and index that can influence higher levels of economic development.

And the alibi of this interest is that the success of a company is only determined by its human resources given the qualifications, skills and scientific knowledge they hold and who participate in the management of any company, which increases their ability to compete and support change and development, because the employee is considered as a real investment that must be worked hard and continuously to its good management and promotion, for the achievement of objectives and the increase in production.

And we tried during our study of the subject of investment of human resources and their influence on the administrative organization within the Algerian economic enterprise: "Office de Promotion et de Gestion Immobilière" of wilaya El tarf model, to know the role of the investment of human resources in the influence on the efficiency of the administrative organization, and to shed light on the training methods adopted, and also to define the level of participation of the company in the qualification of its human resources, in addition to highlighting the role of human resources in the planning of functional practices.

We have also tried during this study to treat the subject in both theoretical and practical settings. The practical side was presented in the introduction by specifying the problematic of the study and the reasons for the choice of the subject and the importance and objectives of the study, as well as the precision of the concepts and some previous studies relating to the variations of the study.

Then we went to the areas of study and tools for collecting the indications and details of the study sample.

Theoretically, we have discussed the theories of investment in human resources and organization, as well as some previous studies of administrative variations in the study, and then we looked at investment in human resources (in its

importance, its articulations, its dimensions, its reasons), in addition to the limits of the investment in the human resources (training - qualification of the human resources - functional career) and the statement of the importance of the administrative organization and the principles that govern the development and development of the administrative organization within the enterprise, and the centralized and decentralized organization in the management of human resources, in addition to the limits of the administrative organization (organizational communication - organizational structure).

Regarding the practical study, it has used a set of tools specific to the collection of indications whose treatment required the comparison, the questionnaire, the observation.

Also, the questionnaire was divided into 3 essential components that concern the subject of study:

The personal details part of the individuals in the sample.

The human resources investment component that includes the training process, the qualification of human resources, and the functional path.

The section on administrative organization and annexation of organizational communication and organizational structure.

We conducted the study on a sample of executives, supervisors, and agents control, then we exposed the indications in tables for analysis and interpretation, and then we presented the results of the study, and finally we issued the proposals.

So we achieved a set of results that despite the interest in the investment of its human resources and despite the existence of efforts to promote human resources through training, and despite the establishment of a special plan to the organizational path and also the implementation of the communication process within the company, the company studied has shortcomings in particular in terms of experience and specialties in the field of human investment planning and the methods of its application and development, which ultimately has a negative

impact on the efficiency of the administrative organization, because the process of preparing the human resource requires a system of effective and efficient training with qualifications of high scientific distinction, a training that can be considered as the key to increasing the satisfaction of needs of the company in terms of human needs able to contain the need for development and to master the administrative missions in a suitable way.

المقدمة



المقدمة:

تعد الموارد البشرية نعمة إذا ما أُديرت بعناية، حيث أنها تؤدي دورا هاما في خدمة كل من التنمية الاقتصادية والاجتماعية في جميع دول العالم دون استثناء، حيث تستخدم بعض الدول رأس المال البشري لمواجهة النقص في الثروات الطبيعية، ومفاد ذلك أن أهمية تنمية رأس المال البشري تفوق أهمية رأس المال المادي، و يعود ذلك إلى التكلفة العالية في إعداده و تكوينه من الطفولة إلى أن يصبح قادرا على أداء عمل منتج.

إن الأهمية البالغة للعنصر البشري وما يمتلكه من طاقات خلاقية دعت الاقتصاديين إلى اعتبار العنصر الإنتاجي الأول في عمليات التنمية الاقتصادية والاجتماعية شريطة أن يكون ذا مستوى مناسب من التطور والتفتح والانتفاع الذاتي، ويعتبر الاستثمار في العنصر البشري إحدى الاستراتيجيات الإدارية الحديثة التي يركز على إنتاجية الموظف من خلال التدريب والتعليم و تطوير مهاراته وقدراته الإبداعية، كما أنه تساهم في تحقيق النمو الاقتصادي بشرط توفر المناخ المناسب لتأهيله بهدف تكوين رأس المال البشري الذي يؤدي بدوره إلى تحسين القدرة الإنتاجية والتطور التكنولوجي، فالعقل البشري هو الذي يبدع ويبكر ويصنع، و بالتالي فإن تراكم الموارد البشرية الكفوءة تساهم في التقدم التقني الذي يعد مصدرا من مصادر النمو المستدام.

وعليه فعليه بناء موارد بشرية ذات كفاءة عالية هي عملية شاقة وطويلة وتحتاج إلى الأموال الطائلة التي تفوق قدرة القطاع العام وتحتاج إلى رسم السياسات ووضع الخطط و سن القوانين والتشريعات التي تطلق الإبداع عن جميع الشركاء وتضمن التوزيع العادل لمكاسب التنمية والشفافية والمسؤولية، إنها عملية متصلة لكنها تحتاج إلى مراجعة دورية

لسهولة تأثر نتائجها بكثير من العوامل السلوكية التي لا يمكن السيطرة عليها كما هو الحال في بناء رأس المال العيني.

وقد ازداد الاهتمام العالمي برأس المال البشري في أعقاب التوجه الدولي نحو العولمة التي يتطلب تراكما كميا ونوعيا في الموارد البشرية بحيث يكون قادرا على إحداث نقلة كبيرة في هياكل الإنتاج والتوزيع على مستوى الاقتصاد العالمي، مما دفع معظم دول العالم لتخصيص مبالغ مالية طائلة لإعداد هيكلية التعليم وتطوير برامج بهدف تحسين خصائص الموارد البشرية وجعله أكثر ملائمة وانسجاما مع متطلبات التنمية.

إن هذه التغييرات كانت العامل الأساسي في تغيير نظرة الإدارة في المؤسسة المعاصرة إلى الموارد البشرية وبداية التحول باعتبارها المصدر الأساسي للقدرات التنافسية بحيث تلعب الموارد البشرية الدور الفعال دال المؤسسات الحديثة باعتبار الموارد البشرية والاستثمار فيها هم بمثابة العنصر التنظيمي القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية الحديثة داخل التنظيم الإداري.

ومن أجل بلوغ هذه الغايات أصبحت المؤسسة المعاصرة تستهدف بالخصوص إدارة الموارد البشرية لاعتبارها الإدارة الفعالة في المؤسسة نظرا لاحتوائها على الكثير من العمليات ولهذا يبدو - في الآونة الأخيرة - أن دور إدارة الموارد البشرية تتسع بشكل كبير ليقوم بإدارة الأنشطة التقليدية للتوظيف، والتعويضات والمزايا والمنافع، وفي هذا الإطار أصبحت الموارد البشرية يمتلكون مصلحة في المناصب التي دونها بالمؤسسة فهم أول من يتأثر بفوائد و مكافآت نجاحهم في وظائفهم، وهم أول من يتأثر بنتائج فشلهم في أدائهم.

ولقد أخذت أغلب المؤسسات حاليا باستثمار في مواردها البشرية داخل المؤسسات، و كان من نتيجة هذا الاهتمام بتحقيق تنظيم إداري فعال وناجح وزيادة معدلات الأداء ودافعيتهم للعمل بشكل ملائم، فكلما كان "استثمار الموارد البشرية" قائما على أسس موضوعية وعلمية كلما ساعد على اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب، كما سنتجنب المؤسسة من خلاله مستقبلا حالات التكدس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف، وهذا سينعكس في النهاية على دافعية الأفراد و عطائهم في العمل.

واعتبار المؤسسة الجزائرية من المؤسسات الحديثة والتي تصبو إلى التطور والتقدم ومواكبة التغييرات البيئية الحاصلة في العالم فهي من المؤسسات التي بدأت بتبني عملية "الاستثمار في مواردها البشرية" من أجل تحقيق تنظيم إداري ملائم ويساهم في تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة.

ونظرا لأهمية موضوع "استثمار الموارد البشرية" دال المؤسسة فقد أردنا القيام بدراسة تحليلية استثمار الموارد البشرية داخل المؤسسة و تأثيره على فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية (ديوان الترقية والتسيير العقاري).

ولتحقيق هذا المسعى قسمت دراستنا إلى أربعة فصول من أجل الإلمام بالموضوع وتغطية كل الجوانب المتعلقة به، وعلى هذا الأساس تناولنا في الفصل الأول "والذي يشكل الإطار المفهمي والمنهجي للدراسة إشكالية الدراسة، كما تم تحديد المفاهيم الأساسية للدراسة والمفاهيم المقاربة المرتبطة بمتغيرات الدراسة والمتمثلة في استثمار الموارد البشرية وعملية

التنظيم الإداري، كما تم التطرق إلى الإطار المنهجي والذي اشتمل على المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة مع تحديد عينة الدراسة.

بينما خصص الفصل الثاني لعرض بعض من الدراسات السابقة التي تناولت أهم المواضيع المتقاربة مع موضوع بحثنا، كما تم عرض أهم النظريات والتي تعد كمدخل نظرية تستند إليها من أجل تحليل المعلومات النظرية والميدانية في مجال استثمار الموارد البشرية وعملية التنظيم الإداري.

وبخصوص الفصل الثالث فقد تطرقنا فيه إلى أهمية استثمار الموارد البشرية وأبعاده وأسبابه والعوامل التي تؤثر فيه بالإضافة إلى مجددات الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب، تأهيل م،ب، المسار الوظيفي)، كما أنه تم التطرق إلى أهمية التنظيم الإداري والمبادئ التي تحكم إعداد وتطوير التنظيم الإداري والتنظيم المركزي واللامركزي في إدارة الموارد البشرية.

أما الفصل الرابع والأخير فقد تمثل في الجانب التطبيقي حيث تم التركيز فيه على تحليل البيانات وتفسيرها وعرض النتائج النهائية للدراسة، وتقديم جملة من الاقتراحات إضافة إلى الخاتمة العامة للدراسة.

أولاً: أسباب الدراسة:

من بين الأسباب التي دفعتني لاختيار موضوع استثمار المورد البشرية داخل المؤسسة وتأثيره على فعالية التنظيم الإداري نجد جملة من الأسباب التي يمكن حصرها في:

✓ الاقتناع الذاتي بالموضوع كونه يمس أهم مورد في المجتمع ألا وهو المورد البشري العامل داخل المؤسسة.

✓ نوع التخصص الذي درسنا فيه الموضوع ذو صلة متينة وقوية بتخصص التسيير الذي زاولنا فيه دراستنا.

✓ إثراء المكتبة من أنواع هذه المواضيع.

✓ محاولة معرفة مستوى أداء الموارد البشرية بمؤسستنا نتيجة ما بداخلها.

✓ المكانة الكبيرة التي يشغلها الاستثمار في الموارد البشرية وأثره على فعالية التنظيم الإداري داخل المؤسسة.

✓ مدى مساهمة استثمار الموارد البشرية في تحقيق نجاح المنظمات وتطورها.

✓ أنث استثمار في الموارد البشرية على أداءها وأهمية في تحقيق تنظيم إداري ناجح ومكاسب مادية ومعنوية للفرد والمنظمة على المدى الطويل.

ثانيا: أهمية الدراسة:

ترغب كل مؤسسة في تحقيق النجاح الدائم والمتسم وهذا لا يتحقق إلا إذا كان أداء الموارد البشرية متميزا وذو كفاءة ومهارة ويتم ذلك من خلال عملية الاستثمار للموارد البشرية داخل المؤسسة نظرا للأهمية والدور الكبير الذي يلعبه في التأثير في فعالية التنظيم الإداري ونبرز الأهمية في:

✓ معرفة أهمية الاستثمار للموارد البشرية في المؤسسات وما ينجم عنه من إيجابيات تساهم في تحقيق نجاح المؤسسات.

✓ إبراز أهمية الموارد البشرية في المؤسسات باعتبارها العنصر الفعال في أي عملية إنتاجية.

✓ معرفة مستوى ومهارة كل مورد بشري في الموارد البشرية من خلال أداءه ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

✓ لفت انتباه الإدارة لأهمية الاستثمار في الموارد البشرية وتأثيره على فعالية التنظيم الإداري لتحقيق استمرارية نجاح المؤسسة ومكانتها وسمعتها بين المؤسسات الأخرى.

✓ توفير معلومات للمهتمين والباحثين في هذا الموضوع.

ثالثا: أهداف الدراسة:

- إن الهدف الجوهرى الذى تسعى دراستنا هو التعرف على دور استثمار الموارد البشرية فى التأثير على فعالية التنظيم الإدارى بالمؤسسة العمومية الجزائرية، وبلوغ هذا الهدف لابد من تقسيمه إلى أهداف:
- ✓ مناخ استثمارى من شأنه أن يؤدى إلى تصحيح الاختلافات الهيكلية.
 - ✓ الكشف عن دور التدريب فى الرفع من الروح المعنوية للموارد.
 - ✓ تسليط الضوء على معايير التاهيل لموارد البشرية المعتمدة فى المؤسسة وإبراز دورها فى تحسين الظروف المادية للموارد البشرية.
 - ✓ إبراز أهمية المسار الوظيفى الذى يدل على افتتاح المجال أمام الموارد البشرية لإظهار طاقتهم وقدراتهم فى تحقيق الرضا الوظيفى لهم.
 - ✓ وعليه فإن دراستنا هذه فى مساهمة متواضعة لتكوين تصور تقريبي لدور الموارد البشرية فى التأثير على فعالية التنظيم الإدارى، وربما المساهمة فى التوصل إلى حلول لبعض المشكلات الناجمة عن سوء استثمار الموارد البشرية.

الفصل الأول

الإشكالية : الإطار المفهومي والمنهجي

توطئة الفصل الأول

أولا : الإشكالية

ثانيا : الإطار المفهومي للدراسة

1-تحديد المفاهيم الأساسية

2-تحديد المفاهيم المقاربة

ثالثا : الإطار المنهجي للدراسة

1-المنهج المستخدم

2-أدوات جمع البيانات

3-مجالات الدراسة

خلاصة الفصل الأول

توطئة الفصل الأول:

يعتبر الإطار المفهومي والمنهجي للدراسة مرحلة أساسية وجد هامة من مراحل البحث العلمي بشكل عام والبحث الاجتماعي بشكل خاص، حيث يحاول الباحث من خلالها إبراز أهم الخطوات التي يمر بها في بحثه، وقد تضمن الإطار المفهومي صياغة إشكالية البحث والتي تعتبر اللبنة الأولى التي يبنى عليها الموضوع، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الدراسة والتي تعد قاعدة أساسية من أجل توضيح المصطلحات كمفاتيح تدخل بها إلى الدراسة والتي توضح لنا أهم المؤشرات المرتبطة بالبحث انطلاقاً من المفاهيم الأساسية وصولاً إلى تحديد المفاهيم المقاربة التي ستساعدنا في فهم الدراسة عن طريق تناول العديد من الميادين اللغوية والاصطلاحية والنظرية والإجرائية، أما الإطار المنهجي فقد تضمن المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات، بالإضافة إلى مجالات الدراسة والتي نهدف من خلالها إلى الحصول على كم من المعلومات الميدانية والتي سوف تساعدنا على التوصل إلى نتائج الدراسة وأخيراً استعراض الدراسات السابقة التي تناولت متغيري الدراسة.

أولاً: الإشكالية:

إن الموارد البشرية هي العنصر الأساسي في عملية التنمية الاقتصادية

الاجتماعية، والمحور الرئيسي في مواجهة تحديات العصر ومتغيراته المتلاحقة ومواكبة التطورات الم تنسارعة في كل ميادين الحياة، من أجل مواكبة التغيرات البيئية الداخلية والخارجية .

وتسعى إدارة الموارد البشرية المعاصرة إلى استقطاب واستثمار العقول البشري ة، وتوفير فرص العمل و احتضان القدرات الفكرية والمعرفية والطاقات الذهنية والإبداعية من أجل تحقيق فاعلية الأداء من خلال تلك الطاقات والقدرات.⁽¹⁾

لذلك ف إن تحقيق فاعلية الأداء للمنظمات والشركات و التجهيزات على اختلاف أنواعها

لا ينحصر على توفير رأس المال والمعدات والتجهيزات على أعلى المستويات، بل يتوقف

على قدرتها في استقطاب واستخدام الموارد البشرية والقدرات الفكرية والبدنية والعضلية في

تسيير دقة العمل من أجل الحصول على الكفاءة الإنتاجية العالية وتحقيق الميزة التنافسية

والمواءمة بين العرض والطلب، وسد حاجة سوق العمل، تسعى إدارة الموارد البشرية التركيز

حول الفرد العامل، فتتابع سلوكه، وتطوره وتحرص على ملاحقة تطوره ونموه المهني وترقياته،

وتؤمن له المورد المالي أثناء قيامه بعمله.

¹ - رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع الأردن، 2014، ص 11.

لقد أصبحت الموارد البشرية تحتل مركز الصدارة في الاهتمام على مستوى العالم

المعاصر باعتبارها أهم عنصر من عناصر التنمية، بل أصبحت تعد استثمار مريح للغاية

وإذا كانت هي البدء الذي تقوم عليه اقتصاديات اليوم، فمما لا شك فيه أن السعي لكسب

الرهان أصبح أمراً مشروعاً...⁽¹⁾

ولهذا فإن استثمار الموارد البشرية سر نجاح العديد من منظمات الأعمال، سواء كانت

في القطاع العام أو الخاص، فالاستثمار يمثل القيمة الاقتصادية والبشرية التي يحققها

الموظف تجاه عمله حيث تحديد هذه القيمة وفقاً للمجموع الذي خضع له والمؤهلات

التعليمية التي حصل عليها، إلى جانب قدرته على لعب الدور الإيجابي ضمن بيئة العمل.

وبالتالي فاستثمار الموارد البشرية يعتبر بمختلف دول العالم غاية لتحقيق التنمية

الاقتصادية والاجتماعية ولذلك تتفق الدول المتقدمة 2% إلى 3% من إجمالي ميزانيتها

العامية على البحث والتطوير وتشير الدراسات إلى أن كل دولار يستثمر في التدريب والتنظيم

يعود على المؤسسة بعائد يقدر بـ : 30 دولار وأن الشركات الناجحة تنفق 5% من ميزانية

الأجور على التدريب والتطوير، الركيزة الأساسية في استثمار الموارد البشرية.⁽²⁾

لذلك فالاستثمار داخل المؤسسة أصبح مرتبطاً بشكل جوهري واستراتيجي بالتنمية

وتسيير الموارد البشرية من خلال تكوين المهارات والقدرات والقيم ومختلف المعارف

المتخصصة لدى القوى العاملة التي يمكن استخدامها لاستغلال الموارد البشرية، فعلى الدول

¹ - على غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 01.

² - يوسف مشعراوي: أساسيات في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع

الجزائر، 2013، ص 20 ، 21.

ذات الموارد الطبيعية الشحيحة والتي ت بحث في أساليب و إمكانيات التطور و بناء

اقتصادا قويا ، تعتمد اليوم على العنصر البشري الذي يعد محرك التنمية في متطلبات و كل

مجالات الحياة العصرية ، ونظرا لأهمية الاستثمار في ال عنصر البشري باعتباره أداة فعالة

لتحقيق النجاح والفعالية التنظيمية لما له من علاقة قوية على فعالة التنظيم الإداري داخل

المؤسسة الذي يعد إحدى الوظائف الأساسية في الإدارة وله دور في إحدى الاستجابة

للمتغيرات التي تحدث في محيط المؤسسة.

كما أن التنظيم الإداري الصحيح يمنع الازدواجية والتكرار في الأعمال الموكلة إلي

الموظفين حيث يتيح لجميع الموظفين فرصة اكتساب الخبرة وتبادل المعرفة والمعلومات بين

الموظفين وأصحاب الاختصاصات المتعددة.⁽¹⁾

فالتنظيم الإداري الجيد والفعال وسيلة لتحقيق الانسجام والاستفادة من القدرات والطاقات

المتاحة وتحديد العلاقات بين الأفراد وبين الإدارات ، والمساومة على الجهود وترشيد الإنفاق

وتوزيع الصلاحيات بغرض تحقيق الأهداف المرجوة.

يساعد التنظيم الإداري على التمييز بين الأنشطة الأساسية والثانوية، مما يؤدي إلي

التقليل من الوقت والتكلفة ويحافظ على استقرار النظام، فهو الأداء الملائمة لفهم كيفية تعامل

المؤسسة مع الثلاثية: "الأفراد، العمل ومركزه، العلاقات" ، حيث تشكل هذه الثلاثية مرتكز أي

تنظيم باعتباره إحدى الوظائف الأساسية للإدارة وإذا كان التنظيم يشكل الإطار الذي يتم

بداخله تنفيذ البرامج والخطط، فإنه يكون عامل أساسي لرفع الكفاءة الإنتاجية.⁽²⁾

¹ - رافدة الحريري: مرجع سابق، ص 72.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

وقد اعترف الأكاديميون والممارسون على حد سواء أن كفاءة أداء المؤسسات بصفة

عامة يتوقف على الاستثمار في المورد البشرية من خلال مجموعة من الميكانيزمات والآليات

التي تتمثل في العملية التدريبية لرفع مستوى المهارات وتنمية القدرات الخاصة بهم، وتأهيلهم

وتنميته م وحسن تسييره م والمحافظة عليه م يعتبر نشاطا ضروريا لكي تبلغ المؤسسة غايتها

وتحقيق أهدافها ، والعمل على وضع مخطط خاص بالمسار الوظيفي لموظفيها لخلق روح

الإبداع وشعورهم بالانتماء للمؤسسة وبالتالي فاستثمار الموارد البشرية له علاقة ترابطية

بالتنظيم الإداري والتي تتجلى من خلال الاتصال التنظيمي الذي ينسق بين مختلف

المستويات الإدارية وكذلك لما له من تأثيرات إيجابية مهمة على حاضر ومستقبل المنظمات

على اختلاف أنشطتها ، وبالإضافة إلى أنه لا يمكن لأي التنظيم الإداري أن يكون غير

الهيكل التنظيمي فهو الطريقة التي يتم فيها تنظيم المهام وتنسيقها من أجل تحقيق أهداف

المؤسسة.

وبما أن المؤسسة الجزائرية لا تختلف كثيرا عن غيرها من المؤسسات في شيوخ هذه

الظاهرة التي يجب الاهتمام بها، باعتبارها هامة في إحداث التوافق بين الفرد ومنظمتها، نذكر

منها: مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - لولاية الطارف - حيث تعد الإدارة العمومية

والمؤسسات في الجزائر واحدة من المؤسسات تحاول الاستثمار في الموارد البشرية من خلال

التنظيم الإداري الفعال المستمر للقوانين والنشاطات والمهام المختلفة المتواجدة بداخلها.

ومن خلال ما تقدم نطرح السؤال الرئيسي التالي : ما أثر استثمار الموارد البشرية

على فعالية التنظيم الإداري بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف ؟

والذي تتفرع عنه الأسئلة التالية:

- 1 - كيف تؤثر عملية التدريب في تحقيق استثمار الموارد البشرية ؟
 - 2 - هل تساهم عملية تأهيل الموارد البشرية في تحقيق استثمار جيد للموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري ؟
 - 3 - ما هو دور المسار الوظيفي في استثمار الموارد البشرية ؟
 - 4 - هل يعتبر الاتصال التنظيمي عنصرا فعالا في تجسيد تنظيم إداريا ناجحا ؟
 - 5 - كيف يساهم الهيكل التنظيمي المصمم من طرف إدارة المؤسسة في نجاعة التنظيم الإداري؟
- فرضيات الدراسة :**

1. كلما كانت البرامج التدريبية فعالة داخل المؤسسة كلما كان الاستثمار في الموارد البشرية ناجح لها دور فعال في تحقيق استثمار الموارد البشرية.
2. إن عملية تأهيل الأفراد العاملين تؤثر إيجابيا في استثمار الموارد البشرية في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.
3. المسار الوظيفي له دور هام في استثمار الموارد البشرية.
4. يعتبر الاتصال التنظيمي عنصرا فعالا في تجسيد تنظيم إداريا ناجحا بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.
5. يؤدي الهيكل التنظيمي المصمم من طرف المؤسسة في نجاعة التنظيم الإداري وضمان أهداف المورد البشري والمؤسسة معا.

ثانياً: الإطار المفهومي للدراسة:

تعتبر المفاهيم من السائل الهامة والضرورية للبحث الاجتماعي ذلك أن هناك الكثير من المفاهيم

تتشعب في معانيها ودلالاتها لذلك على الباحث تحديد مضامين هذه المفاهيم حتى يزيل اللبس والغموض لدى القارئ، لذلك كان لابد من ضبط التطورات المحورية لموضوع الدراسة والتي سنقوم بتقسيمها إلى مفاهيم أساسية للدراسة ومفاهيم مقارنة.

1 - تحديد المفاهيم الأساسية:

1-1 الاستثمار:

الدلالة اللغوية:

استثمر، يستثمر، استثماراً، فهو مستثمر والمفعول مستثمر. استثمر أمواله استغلها وجعلها تثمر وعليه أن يستثمر جهوده أي يستغلها و أن يوظفها.⁽¹⁾

كلمة الاستثمار في اللغة أصلها من الفعل ثمر وثمر بمعنى نتج و تولد وثمر وكثر نقول مثلاً: ثمر الشجر ر وأثمر إذا أظهر ثمره و نتج وكذلك تطلق كلمة الثمر على حمل الشجر وعلى الولد لأنه ثمر- القلب وإذا كان الاستثمار من معاني التثمين والنماء فهو أيضاً دلالة على الاهتمام بالتنمية والكثير المال.⁽²⁾

ومن الآيات الكريمة التي يتجلى فيها لفظ الثمر الذي يعني الاستثمار في اللغة هي:⁽³⁾

قوله تعالى "أنظروا إلي ثمره إذا أثمر".

¹ - حسن عمر: موسوعة المصطلحات الاقتصادية، بدون طبعة، مكتبة القاهرة الحديثة، القاهرة، 1965، ص 21.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - المرجع نفسه، ص 22.

الدلالة الاصطلاحية:

يعرف الاستثمار على أنه عملية تحريك مجموعة الموارد في مشروع صناعي أو مالي الإيجار تحقيق تدفق وذلك على فترات من الزمن بهدف زيادة غنى المؤسسة وترقيتها.⁽¹⁾

كما أن الاستثمار عبارة عن نشاط فردي أو اجتماعي ينطوي على استخدام المدخرات بهدف الحفاظ على قيمة الأصول المالية إضافة إلى تحقيق عائد مالي على هذه الأصول المالية.⁽²⁾

ومما سبق فإن الاستثمار هو تلك النظرة المستقبلية للمؤسسة لتحقيق أهدافها وغايتها المسطرة خلال فترة زمنية محددة مستعنيين في ذلك بإجراءات وقواعد موضوعة من قبل الإدارة العليا.

لقد أسهم الاقتصاديون في تفسيرهم لمفهوم الاستثمار وتناوله من زوايا عديدة مادية وغير مادية ومن هؤلاء الاقتصاديون:⁽³⁾

جون مينارد كينز : الذي يرى أن الاستثمار يمثل الإضافة الجارية لقيمة التجهيزات

الرأسمالية التي تحدث نتيجة النشاط الإنتاجي لفترة معينة.

يشير التعريف السابق أن الاستثمار هو جزء من الدخل لا يستهلك وإنما يعاد استخدامه في

العملية الإنتاجية بهدف زيادة الإنتاج في فترة معينة.

¹ - راشد البراوي: الموسوعة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة، 1971، ص 79.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - محمد الحناوي: مبادئ وأساسيات الاستثمار، بدون طبعة، مكتبة جامعة الأقصى، غزة، 2006، ص 9.

أما يبرمن وسمدت : فيرون أن الاستثمار مفهومًا في المنشأة الخاصة وهو تخصيص

قدر من الموارد المتاحة للمنشأة بهدف تحقيق مكاسب يتوقع الحصول عليها مستقبلاً خلال فترة زمنية طويلة نسبياً.⁽¹⁾

يشير التعريف السابق أن الاستثمار هو توظيف أو الاستخدام الأمثل لرأس المال بغرض الحصول على دخل في المستقبل بناءً على خطة مدروسة تأخذ في الحسبان لتجنب الوقوع في الخسائر.

التعريف الإجرائي للاستثمار:

الاستثمار له دور فعال في تحريك النمو والتنمية الاقتصادية والاجتماعية وكذلك حل المشاكل والأزمات التي تعترض المؤسسات وزيادة إنتاجيتها فهو العملية الإنتاجية التي تهدف إلى تحقيق الأرباح في المستقبل ومن هنا يمكن القول أن الاستثمار هو الإضافات إلى رأس المال التي تتمثل بالأنفاق الاستثماري لبناء طاقات إنتاجية جديدة .

1 - 2 - الموارد البشرية:

الدلالة اللغوية:

المورد: منهل، مصدر، الرزق، ثروة.⁽²⁾

البشر: إنسان... خلق للمفرد و المثنى والجمع والمذكر والمؤنث فالبشر هم الناس.⁽³⁾

¹ - المرجع السابق، ص 10.

² - معجم الكنز: منشورات عشاش، الجزائر، 2003، ص 203.

³ - عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرون، الطبعة الثانية دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2010، ص 20.

الدلالة الاصطلاحية:

يعتبر مرادفا لمفاهيم أخرى هي القوى العاملة والعناصر البشرية ورأس المال البشري...و البشر هم الإنسان وأخيه الإنسان، ولقد كرم الله سبحانه وتعالى الإنسان في محكم كتابه العزيز لقوله: "ولقد كرّمنا بني آدم وحملناهم في البر والبحر ورزقناهم من الطيبات وفضلناهم على كثير ممن خلقنا تفضيلا" {سورة الإسراء} الآية: 70. (1)

وتشير الآية الكريمة أن هذا يفرض على أي مجتمع أو مؤسسة أو الإدارة ألا تعامل الإنسان كعنصر من عناصر الإنتاج البشري و يستغل بل يجب توفير الحياة الكريمة له.

وتعرف الموارد البشرية على أنها: المورد الوحيد الحقيقي، ويؤكد " بيتر دركر " حيث يقول أن أي منظمة لها مورد واحد حقيقي وهو الإنسان. (2)

يشير التعريف السابق أنه لا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم من غير المورد البشري ألا وهو الإنسان.

وكذلك تعرف الموارد البشرية لأي دولة أو منظمة هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين والراغبين على أداء العمل بشكل جاد وملتزم حيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والصيانة. (3)

¹ - محمد قاسم القرويتي: مبادئ الإدارة، النظريات، والعمليات، الوظائف، بدون طبعة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن 2006، ص 24.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 22.

يشير التعريف السابق إلي أن الموارد البشرية هي أحد العناصر الأساسية الهامة في المنظمة، الأمر الذي يتطلب النظر إليها على أنها موردا استراتيجيا هام ويجب إدارته بشكل جيد.

التعريف الإجرائي للموارد البشرية:

الموارد البشرية هي مصدر نجاح لأي منظمة أو مجتمع و ذلك إذا تم إدارتها بعناية لأنهم يشكلون الفئة النشيطة من حيث المعارف والمهارات والقدرات والكفاءة التي تكون داخل المؤسسة و تستخدمها من أجل تحقيق أهدافها.

3- 1 - استثمار الموارد البشرية:

- يعرفه الحميد 1417: بأنه الإنفاق على تطوير قدرات و مهارات و مواهب الإنسان على يمكنه من زيادة إنتاجيته.⁽¹⁾

يشير التعريف السابق بأن الاستثمار في المورد البشري هو استغلال الكفاءات للموارد البشرية داخل المؤسسة بشكل مناسب لأنه يساهم في زيادة إنتاجيتها.

- ويعرفه المصري 2003: بأنه مجموعة من المفاهيم والمعارف والمعلومات والمثل والقيم من جهة ثالثة التي يحصل عليها الإنسان عن طريق نظم التعليم النظامية والغير النظامية والتي تساهم في تحسين إنتاجيته، وبالتالي تزيد من المنافع والفوائد الناجمة عن عمله.⁽²⁾

¹ - محمد قاسم القروي: مرجع سابق، ص 19.

² - محمد مطر: أساسيات في الاستثمار، الإطار النظري والتطبيقات العلمية، بدون طبعة، مكتبة عين الشمس القاهرة، 1992، ص 15.

كما يشير التعريف السابق إلى أن الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأسمالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي.

التعريف الإجرائي لاستثمار الموارد البشرية : هو استخدام جزء من مدخرات المجتمع

أو الأفراد في تطوير قدرات ومهارات معلومات وسلوكيات الفرد ورفع طاقته الإنتاجية

وبالتالي طاقة المجتمع الكلية، لإنتاج مزيد من السلع والخدمات التي تحقق الرفاهية

واستغلال مجمل الموارد الاقتصادية.

1 - 4 المؤسسة الاقتصادية:

الدلالة اللغوية:

كما يمكن استعمالها ترجمة *Prise Entre*، إن كلمة مؤسسة هي بالواقع ترجمة لكلمة

للكلمتين التاليتين: *Undertaking Firm*.⁽¹⁾

إن مفهوم المؤسسة حسب ما ورد في معجم لسان العرب لا بد منظور في فعل أسس والأس

والأساس أصل البناء والأسس كل شيء الإنسان قلبه لأنه أول متكون في الرحم.⁽²⁾

¹ - عبد النور جبور سهيل إدريس: قاموس المنهل، بدون طبعة، دار الأدب ودار العلم للملايين، لبنان، 1989
394.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

الدلالة الاصطلاحية:

المؤسسة عبارة عن منظمة تم تأسيسها من أجل تحقيق نوع ما من الأعمال من تقديم

الخدمات وفقا لمعايير تنظيمية خاصة في مجال عملها.⁽¹⁾

ونستخلص من هذا التعريف أن المؤسسة جماعة من الناس حصلوا على براءة حقوق وامتيازات

قانونية معينة من أجل تقديم خدمات تنظيمية، لتحقيق أهدافها.

كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها وحدة اقتصادية تستعمل الوسائل المختلفة للإنتاج

من داخلها قوة عاملة فيما بينها وتتشئ من جهة أخرى نوع من العلاقات داخل المؤسسة

ويكون هدفها هو الإنتاج لسد حاجات المستهلك وتقوم المؤسسة الاقتصادية بنشاط ذو طابع

صناعي ومالي وتجاري ويدخل ضمن عمليات الإنتاج، التموين، البيع، التوزيع...⁽²⁾

ومن التعريف السابق نقول بأن المؤسسة الاقتصادية عبارة عن تنظيم اقتصادي مستقل

يمتلك إمكانيات بشرية ومادية توفق فيما بينها بغية إنتاج سلع وخدمات، موجهة للبيع.

كما تعرف المؤسسة الاقتصادية بأنها: وحدة إنتاج تقوم بتحويل المدخلات التي تأخذها

من المحيط إلي مخرجات في شكل سلع وخدمات، تلبى حاجيات المحيط.⁽³⁾

¹ - المرجع السابق، ص 395.

² - ناصر داي عدون: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 28.

³ - الطاهرين خرف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، بدون طبعة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003، ص 27.

وانطلاقاً من التعريف السابق أن المؤسسة الاقتصادية هي تنظيم يتفاعل مع البيئة الخارجية والتي يأخذ منها المدخلات في شكل مواد أولية ورأس المال وآلات وغيرها، وتقوم بتحويلها ثم يتم إخراجها في شكل سلع.

الدلالة الإجرائية:

المؤسسة هيكل تنظيمي مستقل مالياً، ويخضع لكل من الإطار القانوني والاجتماعي وهدفها دمج جميع عوامل الإنتاج من أجل تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج أو تبادل السلع.

1 - 5 الفعالية:

الدلالة اللغوية:

مصدر صناعي من فعال نشاط فعاليات اقتصادية، فعالية : دواء، تأثيره وقوة مفعوله.⁽¹⁾

الدلالة الاصطلاحية : قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير

المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات.⁽²⁾

وانطلاقاً من هذا التعريف يقول بأن الفعالية هي أساس نجاح المؤسسة من خلال تفاعل جهود الأفراد داخلها لتحقيق الأهداف بشكل صحيح في أداء الأعمال.

¹ - معجم المعاني الجامع: معجم عربي، بدون طبعة، دار ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 95.

² - مؤيد سعيد السالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، بدون طبعة، عالم الكتب للنشر والتوزيع الأردن، ص 27.

- وعرفها الفار (Alvar) : على أن الفعالية تعني قرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغرض النظر عن الأهداف التي تحققها.⁽¹⁾

ومن هذا التعريف نستنتج أن المؤسسة مرتبطة ارتباطا شديدا بفعالية الأفراد داخلها ولا يمكنها أن تحقق البقاء والتكيف إلا من خلالها.

. ويمكن تعريفها كذلك: قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة والقصيرة المدى التي

تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالنتيجة.⁽²⁾

وانطلاقا من هذا التعريف إن التنظيم الفعال والجيد يساهم في تحقيق أهداف المنظمة

وتسهيل وتسريع الوصول للحاجيات المختلفة.

الدلالة الإجرائية:

الفعالية هي قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ال مرجوة بطريقة منظمة و متسلسلة وإتمامها على أكمل وجه.

1- 6- التنظيم:

الدلالة اللغوية : (جمع نظن و أنظمة)، كل خيط أو نحوه تنظيم فيه اللؤلؤ وغيره،

الخضوع للقوانين والحفاظ عليها، المبادئ المرتبطة بطريقة من الحكم أو الاقتصاد وغيرها ما

هو منسقا من الممارسات يكون هذه الحصول على نتيجة، التنظيم السياسي الاقتصادي

والاجتماعي في دولة.⁽³⁾

¹ - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع، بدون طبعة، 2006، ص 84.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - محمد حمدي: قاموس مدرسي، عربي، عربي، بدون طبعة، دار ابن رشد للنشر والتوزيع، الجزائر، ص 301.

الدلالة الاصطلاحية:

عرفه ريتشارد وهود جيتس : التنظيم على أنه توزيع المسؤوليات والتنسيق بين كافة العاملين

بشكل يضمن تحقيق أقصى درجة ممكنة من الكفاية في تحقيق الأهداف المحددة.⁽¹⁾

وانطلاقاً من هذا التعريف فإن التنظيم هو عبارة عن قيام الإدارة العليا في المنظمة

برسم أبعاد الهيكل التنظيمي للمنظمة ووضع الأهداف والأنشطة الواجب تحقيقها وتوزيعها

على الموظفين وفق وظائفهم، كما أن التنظيم يعتبر ثاني وظائف الإدارة.

. هنا من يرى أن التنظيم هو: "تجميع و تقسيم أوجه النشاط في وحدات معينة ترتبط

فيما بينها بعلاقات وتداخلات كمجموعة واحدة معتمدة بعضها على البعض لتحقيق أهداف

بأقل تكلفة وجهد ممكن.⁽²⁾

ومن التعريف السابق يمكن القول أن التنظيم يعتبر وسيلة لتحقيق الانسجام وتفاذي

الازدواجية والاستفادة من القدرات والطاقات المتاحة وتحديد العلاقات بين الأفراد وبين

الإدارات.

. يعرف موني ورايلي التنظيم بأنه: عبارة عن الشكل الذي تبدو فيه أي جماعة إنسانية

لغرض تحقيق هدف مشترك.⁽³⁾

ومن التعريف السابق نستنتج أن التنظيم يهدف إلي تحقيق أهداف مشتركة داخل

الجماعة الواحدة فهو مسؤولية الجميع.

¹ - سالم فؤاد وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، مركز الكتب الأردنية، عمان، 2000، ص 140.

² - المرجع نفسه، ص 141.

³ - سعد الدين عشاوي: أسس الإدارة، بدون طبعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر، 1981، ص 192.

الدلالة الإجرائية:

التنظيم هو عبارة عن إطار يعمل على رسم العلاقات و تحديدها بين الوظائف والواجبات سعياً لتحقيق الأهداف المنشودة للمنظمة من خلال التعاون بين المجموعات وفقاً لخطة رسمتها الإدارة العليا للمنظمة.

1-7- الإدارة:

الدلالة اللغوية:

أدار، يدير، أي من يقوم بالأعمال الإدارية، بذل إداريو الفريق جهوداً كبيرة ، مصدر أدار الجهاز الذي يدير المؤسسة.(1)

الدلالة الاصطلاحية:

- يعرفها فريدريك تايلور: الإدارة هي القيام بتحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح ثم التأكد من أنهم يؤدون ما هو مطلوب منهم من أعمال بأفضل وأرخص التكلفة.(2)

ومن هذا التعريف السابق نقول أن الإدارة توجه الناس المشتركين معا في عمل للوصول إلي هدف مشترك له صفة التوقيت وأقل التكاليف.

1 - محمد حمدي: مرجع سابق، ص 50.

2 - أحمد يوسف عريفات وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية، بدون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2011، ص 25.

كما يعرفها هنري فايول: تعني الإدارة بالنسبة للمدير أن يخطط ويتنبأ بالمستقبل ينظم ويصدر التعليمات وينسق ويراقب.⁽¹⁾

ومما سبق تعريفه فإن الإدارة بالنسبة للمدير أن يضع خطة تنظيمية محكمة للمستقبل لتفادي المخاطر التي يمكن الوقوع فيها.

الدلالة الإجرائية: الإدارة هي عملية التوجيه والتخطيط والتنظيم والتنسيق ودعم العاملين وتشجيعهم والرقابة على الموارد المادية والبشرية بهدف الوصول إلى أقصى النتائج بأقل الطرق وأقل التكاليف.

8-1 - التنظيم الإداري:

التنظيم الإداري هو أحد الأطر التنظيمية التي تتخذ الشكل الهرمي لتقسيم الوظائف والمهام على العناصر البشرية العاملة في المنظمة ابتداء من الأعلى إلى الأسفل ، أي من المهام العليا التي تستهدف المدير العام والرؤساء التنفيذيين والموظفين العاملين لديهم والأقسام الفرعية التي تعمل جميعها ضمن هدف واحد.⁽²⁾

ومن التعريف السابق نقول أن التنظيم الإداري هو عبارة عن عملية فرعية من العملية الإدارية الكبرى في المنظمات التي تعمل في القطاعات المختلفة وهو أيضا سلسلة من المهام والوظائف التي تساعد المنظمات على تحديد أهدافها.

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

² - محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة، بيروت، 2003، ص 63.

- ويعرفه كوتس وأودوتيل: التنظيم الإداري بأنه جميع الأنشطة التي يتم إسنادها إلي

الإدارات للعمل على تحقيق أهداف المنظمة من خلال تفويض السلطة.⁽¹⁾

ومن التعريف السابق نقول أن التنظيم هو أسلوب النشاط التنفيذي من حيث تقسيم

العمل وتوزيعه إلي وحدات النشاط وتحديد الاختصاصات والمسؤوليات لهذه الوحدات

والعاملين بها وطريقة الاتصالات وسير الإجراءات التنفيذية.

- ويعرفه تيومان: على أنه تقسيم العمل الواجب تنفيذه ثم تجميعه في وظائف معينة ثم

تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الشاغلي هذه الوظائف.⁽²⁾

وانطلاقاً من التعريف السابق للتنظيم الإداري هو تحديد المهام وتوزيع المسؤوليات على

الأفراد من أجل بلوغ الهدف المسطر.

الدلالة الإجرائية: التنظيم الإداري هو عبارة عن تحديد الأنشطة والمهام والأدوار

اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة وتوزيعها على الأفراد والسلطة والحريات والصلاحيات

اللازمة لإنجاز هذه الأنشطة وتحقيق الأهداف التنظيمية على أكمل وجه.

¹ - موسى اللوزي: التنمية الإدارية، المفاهيم والأسس، التطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن

2000، ص 87.

² - المرجع نفسه، ص 88.

2 - تحديد المفاهيم المقاربة:

2 - 1 - المفاهيم المقاربة في مجال استثمار الموارد البشرية:

• التدريب:

يعد التدريب من أهم مسؤوليات المدير و ذلك لمواجهة التطور السريع في مجال إدارة الموارد البشرية والانفجار المعرفي والتقني الذي يشهده العصر الحالي ويسهم التدريب في رفع الروح المعنوية للموظفين حيث أنه يساعدهم في رفع كفاءتهم ويمدهم بالخبرات والمهارات اللازمة.⁽¹⁾

ويعرف التدريب بأنه: تزويد الأفراد بالمعلومات والحقائق الأساسية عن الأعمال المسندة إليهم و أساليب تنفيذها، وإعطائهم الفرص لاختبار معلوماتهم ووضعها موضع التطبيق و ذلك لاكتساب المهارات والخبرات التطبيقية الضرورية.⁽²⁾

كما يعرف التدريب على أنه الجهد المنظم والمخططة لتطوير معارف خبرات واتجاهات المتدربين وذلك بجعلهم في أداء مهامهم فهو عملية ديناميكية تستهدف أحداث تغييرات في معلومات وخبرات، وطرائق أداء السلوك، واتجاهات المتدربين بغية تمكينهم من استغلال طاقاتهم الكامنة.⁽³⁾

¹ - رافدة الحريري: مرجع سابق، ص 107.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - المرجع السابق، ص 108.

إذا مما سبق من التعريفين نستنتج أن التدريب هو وسيلة لملاحظة التطور وإحداث التغييرات اللازمة في المنظمة، بغية التطوير المستمر وتحسين أداء العاملين وإكسابهم المهارات والخبرات الجديدة.

ومما سبق فالتدريب يهدف إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم أداءها، ويعمل على معالجة الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه وتحسين أداء هذا المورد وتمكينه مما هو مطلوب من مهام في الوقت الراهن.

• تأهيل الموارد البشرية:

هو تكوين تربية أفراد المجتمع وتمكينهم من قدرات ومهارات وكفايات تجعلهم يندمجون في الحياة الاقتصادية والاجتماعية لتحقيق التنمية البشرية المستدامة لمجتمعاتهم.⁽¹⁾

مما سبق نقول أن تأهيل الموارد البشرية على انه تمكين الأفراد من قدرات علمية تقنية وتربوية لتسهيل اندماجهم في المجتمع ومساهماتهم في تحقيق المكتسبات الأساسية للمواطنين، وتحسين المستوى المعيشي وهذا يتحقق من خلال إدماج الطاقات البشرية في الأنشطة الإنتاجية والاقتصادية والمدنية وغيرها وتحفيزها على المثابرة والإبداع.

¹ - منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة 1989، ص 102.

تأهيل الموارد البشرية هو الرشد في استخدام الموارد المتاحة بشكل الذي يحقق أعلى مرد ودية وذلك بإشباع رغبات وحاجات الأفراد ورفع الروح المعنوية لديهم من ليعزز من رغباتهم و اندفاعهم للعمل والذي يساعدهم في ذلك التدريب المستمر التكوين وبرامج منظمة التي تزيد من كفاءة العامل وتزيد من كفاءة العامل وتحسين مستوى أدائه.(1)

نستنتج مما سبق أن تأهيل الموارد البشرية على أنه الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتكوينها والحفاظ عليها، كذلك يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية على مستويات الكفاءة.

• المسار الوظيفي:

هو مجموعة من الترقيات والتقلات الأفقية والرأسية التي تجدد مجموعة من الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على مدى سنوات وجوده في الخدمة والتي تتأثر باتجاهاته طموحاته وآماله ومشاعره ، ويرتبط المسار الوظيفي بكافة قرارات التوظيف وتشغيل العاملين، واستثمار الموارد البشرية.(2)

من التعريف السابق نستنتج أن المسار الوظيفي من منظور الحركة داخل التنظيم كأن يتدرج الموظف في المهام والمراكز العظيمة، كما قد ينظر إلى المسار الوظيفي على اعتباره سمة مميزة للموظف ويرتبط المسار الوظيفي بكافة قرارات التوظيف وتشغيل العاملين، واستثمار الموارد البشرية.

¹ - أحمد غربي: تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص 22.

² - رافدة الحريري: مرجع سابق، ص 221.

ويعرف المسار الوظيفي بأنه نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة

إنسان ما ويشمل الخبرات الوظيفية كل من المراكز الوظيفية، وخبرات العمل ونوعيات المهام

كما تتأثر الخبرات الوظيفية وحاجات ومشاعر الفرد.⁽¹⁾

من التعريف السابق نقول المسار الوظيفي على أنه تحقيق التوافق الفعال بين إمكانيات

وقدرات الفرد واحتياج المنظمة، وذلك من خلال مجموعة من القدرات والإجراءات التنظيمية

التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة طيلة حياة الفرد الوظيفية.

2-2 - تحديد المفاهيم المقاربة في مجال التنظيم الإداري:

• الاتصال التنظيمي:

نجد علماء النفس يركزون على اعتبار الاتصال وسيلة للتأثير.

ويعرفونه بأنه: السلوك اللفظي أو المكتوب الذي يستخدمه أحد الأطراف للتأثير على

الطرف الآخر.⁽²⁾

وتعرف جمعية الإدارة الأمريكية (AMB) الاتصال بأنه: أي سلوك يؤدي إلى تبادل

المعنى.⁽³⁾

من التعريفين السابقين نستنتج أن الاتصال هو عملية نقل المعلومات والتفاهم من

شخص ألي آخر.

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

² - المرجع نفسه، ص 222.

³ - المرجع السابق، ص 223.

أما سكينز فيعرفه بأنه: استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل

المعلومات.⁽¹⁾

أما الاتصال التنظيمي أو المؤسسي فهو انتقال المعلومات والآراء والمشاعر

والاتجاهات وتبادلها بين العمال والإدارة و بين الإدارة والعمال ولهذا فإن انعدام الاتصال أو

الانفصال هو مدعاة للطبيعة في العلاقات وانهايارها أما الاتصال هو محييا وداعما.⁽²⁾

نستنتج من التعريفات السابقة أن الاتصال التنظيمي بالنسبة للمؤسسة هو عملية

حيوية وذلك أهمية بالغة في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة، وهو تبادل المعلومات بين

طرفين أو أكثر، لا شك أن تدفق المعلومات ودقتها بين مستويات التنظيم يسهل من اتخاذ

القرارات وتنفيذها بإحكام.

• الهيكل التنظيمي:

يعتبر "فريمان" الهيكل التنظيمي بأنه: الطريقة التي يتم بها تقسيم أنشطة المؤسسة

وتنظيمها وتقسيمها.⁽³⁾

¹ - علي غربي وآخرون: مرجع سابق، ص 231.

² - المرجع نفسه: ص 232.

³ - محمد قاسم القرويتي: مرجع سابق، ص 50.

أما "روبنز" يعتبر الهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد بحيث يحدد كيفية توزيع

المهام والواجبات والمسئول يتبع له كل موظف، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط، التفاعل

الواجب إتباعها وتطبيقها ويضيف أن الهيكل التنظيمي يتضمن ثلاثية رئيسية هي: التعقيد ،

الرسمية المركزية.⁽¹⁾

ويعرف الهيكل التنظيمي على أنه مجموعة الطرق في تقسم بها المنظمة أفرادها في

مهام محددة ثم التنسيق بينها، ويمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة

رسمية للتنظيم، وهي خارطة تصف كيفية توزيع المهام والمسؤوليات بين التقسيمات و الأفراد

داخل المنظمة.⁽²⁾

من خلال ما قدم من تعريفات نستنتج أن الهيكل التنظيمي هو الطريقة التي يتم من خلالها

تنظيم المهام، وتحديد الأدوار الرئيسية، وتبني نظام تبادل المعلومات وتحديد آليات التنسيق

وأنماط التعامل اللازمة بين الأقسام المختلفة والعاملين فيها.

ثالثاً: الإطار المنهجي للدراسة:

1 المنهج المستخدم :

تعريف المنهج: هو نسق من القواعد الواضحة و الإجراءات التي يسترشد عليها

البحث، من أجل الوصول إلي نتائج علمية والكشف عن الحقيقة أو البرهنة عليها.⁽³⁾

¹ - المرجع السابق، ص 51.

² - يوسف مشعراوي: مرجع سابق، 221.

³ - إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص23.

1 1 - المنهج الوصفي:

بحكم طبيعة موضوعنا الذي يهتم بدراسة استثمار الموارد البشرية داخل المؤسسة وتأثيره على فعالية التنظيم الإداري في مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - لولاية الطارف - فقد اعتمدت في دراستي على "المنهج الوصفي" حيث يعد هذا الموضوع من البحوث ذو أهمية خاصة في ميدان اللوم الإنسانية والاجتماعية وهذا تطابق مع ميدان تخصصي، ويستخدم هذا المنهج للكشف عن آراء الناس واتجاهها نحو موقف معين وكذلك فهو يمكننا من جمع المعلومات فيما يخص موضوع البحث وتحويلها إلى معلومات كمية عن طريق استخدام جداول إحصائية من أجل استخراج النسب والأعداد بغرض الحصول على نتائج دقيقة.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه: هو المنهج الذي يعتمد على دراسة الظاهرة

كما توجد في الواقع، و يهتم بوصفها وصفا دقيقا و يعبر عنها كيفيا بوصفها وبيان خصائصها، وكميا بإعطائها وصفا رقميا من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر الأخرى.⁽¹⁾

¹ - محمد علي محمد: علم الاجتماع والمنهج العلمي، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986 ص 82.

• يتصف المنهج الوصفي بلربعة خصائص رئيسية: و هي كآآآي:⁽¹⁾

أ - أن البحث الوصفي يقوم بتعريف ظاهرة معينة دون زيادة.

ب - يعد البحث الوصفي وصف عميق و مركز لمشكلة معينة، فهو ليس مجرد وصف عابر ت

- بل يتعدى ذلك ليصل على أعماق الظاهرة المراد دراستها.

ت - المنهج الوصفي عملية تحليلية لتوضيح الطبيعة الحقيقية للظاهرة المراد دراستها.

1- 2 - المنهج الإحصائي:

يقوم المنهج الإحصائي على أنه عبارة عن مجموعة من الأساسيات المتنوعة المستعملة

لجمع المعطيات الإحصائية وتحليلها رياضيا بغرض إظهار الاستدلالات العلمية التي قد

تبدو في الغالب غير واضحة ، ويعني أيضا على أنه تجمع المادة العلمية تجميعا كميًا وهو

بذلك يعكس البحث العلمي في صورة رياضية بالأرقام البيانية، أي في صورة كمية.⁽²⁾

وللمنهج الوصفي أهمية بالغة في بحثنا تكمن في تحليل الظاهرة محل الدراسة، من

خلال ترجمة البيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة في شكل أرقام إحصائية ، وجداول

ومنحنيات بيانية أو مدرجات تكرارية أو دوائر نسبية.

وسبب اختيار هذا النوع من المناهج في البحث هو: أن "المنهج الإحصائي أصبح

المنهج الذي يعتمد عليه من قبل الباحثين في مختلف الميادين العلمية في إعداد دراستهم

وتحليل ظواهرهم، بالإضافة للتسهيلات التي يقدمها هذا المنهج من تبيين للعلاقة والترابط

¹ - المرجع السابق، ص 83.

² - عبد القادر حللمي: مدخل إلى الإحصاء، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1994، ص 26.

بين المتغيرات والتي يمكن قياسها وإظهارها في شكل عددي وبالتالي البحث عن التفسيرات للبيانات الإحصائية ، حتى يسهل بعد ذلك عملية استخلاص النتائج المنبثقة عن هذه البيانات.

2 أدوات جمع البيانات:

يحتاج الباحث الاجتماعي والسوسيولوجي في نجاحه إلى الاستعانة بالاستخدام الصحيح والأمثل لبعض أدوات جمع البيانات وذلك حتى يقف الباحث على نتائج الظاهرة وحقائقها بتقنيات منهجية تتداخل في البحث وهذا حتى يكون البحث موضوعيا، لكن طبيعة التساؤلات والفرضيات التي تطرح على الباحث الأداة أو التقنية الملائمة. ومن هذا المنطلق فقد اعتمدت على أدوات تتماشى مع طبيعة الموضوع وخصائص مجتمع الدراسة وتتمثل فيما يلي: **الملاحظة، المقابلة، الاستمارة.**

2-1 - الملاحظة : تعتبر الملاحظة من أهم الأدوات المستخدمة في الدراسة

الوصفية وتكمن أهمية هذه الأداة في جمع البيانات المتعلقة في كثير من أنماط

السلوك.⁽¹⁾

¹ - بلقاسم حسن سلاطينية: أسس البحث الاجتماعي، الكتاب الأول، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2009، ص 69.

تعرف الملاحظة على أنها: هي المشاهدة والمراقبة التقنية لسلوك ما أو ظاهرة معينة

في ظل ظروف وعوامل بيئية معينة، بغرض الحصول على معلومات دقيقة لتشخيص هذا

السلوك أو هذه الظاهرة وتعتمد الملاحظة على خبرة وقابلية الباحث في الصبر لفترات طويلة

لتسجيل المعلومات.⁽¹⁾

وقد اعتمدت على الملاحظة أثناء القيام بالزيارات الاستطلاعية للمؤسسة محل الدراسة

لفهم طبيعة المهام والوظائف داخل المؤسسة ومعرفة نظامها وهيكلها التنظيمي والعلاقات

القائمة بين الوحدات المختلفة.

وباعتبار الملاحظة هي ملاحظة بالعين المجردة للتصرفات والسلوك

الموجودين في المؤسسة، والتي ترتبط بتصرفات الأفراد العاملين و سلوكياتهم ما إذا كان

هناك استثمار للموارد البشرية أولاً من خلال هذه السلوكيات التي يقوم بها العمال داخل

المؤسسة حيث نحاول التعرف على مدى تأثير الاستثمار عندهم على فعالية ال تنظيم الإداري

أو العكس.

فهذه الملاحظة سوف تسمح بجمع البيانات اللازمة حول ظروف العمل وملاحظة

العمال أثناء أداء العمل وملاحظة الجو السائد في الأقسام الإدارية ، ولهذا فقد قمنا بتصميم

دليل الملاحظة حول ظروف العمل وسلوكيات العمال بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري بولاية الطارف.

¹ - المرجع السابق، ص 70.

2-2 المقابلة:

تعد المقابلة أداة لجمع البيانات اللازمة للبحث الاجتماعي، ويمكن تعريف المقابلة بأنها تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستشير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين والحصول على بعض البيانات الموضوعية.⁽¹⁾

كما يمكن تعريف المقابلة بأنها محادث موجهة يقوم بها الفرد مع آخر أو أفراد آخرين لاستغلالها في بحث علمي، أو الاستعانة بها في التوجيه والتشخيص للعلاج فللمقابلة ليست منهجا، وإنما هي أداة من أدوات جمع البيانات في البحث العلمي، بل وأكثرها وأحسنها وأفضلها على الإطلاق خاصة في المجتمعات التي تنتشر فيها الأمية.⁽²⁾

وقد استخدمنا أسلوب "المقابلة المفتوحة" في المرحلة الأولى، أثناء الزيارات الاستطلاعية مع الإداريين والمسؤولين من أجل الحصول على معلومات خاصة بالمؤسسة والمتصلة بشأنها وعدد مواردها البشرية والإطلاع على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما في المرحلة الثانية، فقد قمنا باستخدام المقابلة بطريقة مقننة ومنظمة مع مسئول إدارة الموارد البشرية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف بهدف الحصول على كم معتبر من المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة.

¹ - رجاء وحيد دويدي: تقنيات البحث العلمي، دون طبعة، دار المعرفة الجامعية، 1989، ص 57.

² - إبراهيم العسل: الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، بدون طبعة، مكتبة نهضة الشرق القاهرة، 1997، ص 118.

حيث كان الهدف من تطبيقنا لأداة المقابلة مع مسئول

ي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير

العقاري لولاية الطارف هو التعرف على مدى اهتمام المؤسسة باستثمار الموارد البشرية

ونوعية الاستثمار المعتمد في المؤسسة والأهداف التي تسعى المؤسسة إلي تحقيقها من

خلال تصميمها لمخطط خاص بالاستثمارات التي سنقوم بها بالإضافة إلي التعرف على

المعايير المتبعة في تأهيل الموارد البشرية، ونوع المهارات التي تسعى المؤسسة إلي إكسابها

من خلال البرامج التدريبية، وكذلك مخطط المسارات الوظيفية المتبعة بالإضافة إلي التعرف

على فعالية التنظيم الإداري في ظل هذا الاستثمار للموارد البشرية.

الأسئلة الموجهة لمسئولي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ولاية الطارف -

- (1) هل تهتم المؤسسة بالاستثمار في مواردها البشرية؟
- (2) هل يتم الاعتماد في ذلك على مجموعة من المؤهلات للارتقاء بمواردها البشرية؟
- (3) ما هي الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها من خلال عملية التدريب؟
- (4) هل هناك المجال لتقويم البرنامج التدريبي؟
- (5) هل تضع المؤسسة مخططا خاصا بالمسارات الوظيفية لمواردها البشرية؟
- (6) ما هي أهم المعوقات التي تواجهكم أثناء تطبيق البرنامج الخاص بالمسارات الوظيفية؟
- (7) هل ترى بأن الوسائل والإمكانيات المتوفرة تساهم في فعالية التنظيم الإداري بالمؤسسة؟
- (8) هل تتوفر الانترنت بكل الأقسام الإدارية بالمؤسسة؟
- (9) ما مدى فعالية الهيكل التنظيمي المصمم من طرف المؤسسة.

2-3- الاستثمار:

الاستثمار ورقة تتضمن بيانات معينة خاصة بمن يتعين عليه ملئها، وتقدم عند الالتحاق

بمدرسة أو وظيفة أو أي أغراض أخرى.⁽¹⁾

كما تعرف أيضا على أنها: الدليل أو المرشد الذي يوجه المقابلة التي تقع بين الباحث والمبحوث بعد أن يرسم مساراتها ويحدد موضوعاتها ويشخص طبيعة المعلومات التي يطلبها من البحوث.⁽²⁾

ولقد حاولنا ربط الاستثمار بإشكالية البحث من خلال توضيح الهدف من الدراسة

والمتمثل في التعرف على استثمار الموارد البشرية في المؤسسة والدور الذي تلعبه في

التأثير على فعالية التنظيم الإداري.

ولقد تم إعداد تصميم بحث ضمت: **30 سؤال** معدة بدقة وعناية، بالإضافة إلي أنه تم

إخضاعها لتحكيم الأساتذة وهذه الأسئلة في مجملها تحاول الإجابة عن تساؤلات الدراسة

والمؤشرات التي وضعت لها.

كما جاءت هذه الاستثمارة في مجموعة من المحاور:

• **المحور الأ** ول: وهو محور يضم بيانات خاصة بالخلفية الاجتماعية والمهنية

للمورد البشري بحيث ضمت 5 أسئلة، والهدف منها الإلمام بالمعلومات السوسيو مهنية لأفراد

البحث عن طريق التركيز على المعلومات الشخصية.

¹ - رجاء وحيد دويدي: مرجع سابق، ص 89.

² - المرجع نفسه، ص 90.

• **المحور الثاني** : يضم بيانات خاصة بالمحور المرتبط باستثمار الموارد البشرية من

خلال 3 مؤشرات وهي:

أولاً: عملية التدريب وأثرها في تحقيق استثمار الموارد البشرية، حيث تضمن 5 أسئلة.

ثانياً: تأهيل الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الاستثمار الجيد للموارد البشرية

حيث تضمن 5 أسئلة.

ثالثاً: المسار الوظيفي ودوره في استثمار الموارد البشرية، حيث تضمن 5 أسئلة.

• **المحور الثالث**: البيانات الخاصة بالمحور المرتبط بالتنظيم الإداري من خلال مؤشرين:

أولاً: الاتصال التنظيمي ودوره في تجسيد تنظيم إداري ناجح، حيث تضمن 5 أسئلة.

ثانياً: الهيكل التنظيمي ومساهمته في نجاعة التنظيم الإداري، وتضمن 5 أسئلة.

3 - مجالات الدراسة :

3-1 - المجال الزمني:

تم الشروع في إنجاز هذا البحث في 1 فيفري 2018، حيث انقسمت فترة الإنجاز إلى فترتين:

الفترة الزمنية الأولى: من 01 فيفري إلى 25 مارس 2018، قمنا فيها بمجموعة من الزيارات

الاستطلاعية للتعرف على المؤسسة وعلى مراحل نشأتها ومهامها وهيكلها التنظيمي وعدد مواردها

البشرية بالإضافة إلى التعرف على واقع استثمار الموارد البشرية من خلال الحصول على تصور

مبدئي حول مدى اهتمام المؤسسة بتسيير الحياة الوظيفية لمواردها البشرية .

الفترة الزمنية الثانية: تبدأ من 02 أبريل إلى 30 أبريل 2018، حيث تم فيها تصميم

استمارة بحث، وتوزيعها على أفراد العينة بالإضافة إلى تصميم دليل المقابلة الموجهة إلى

مسئول الموارد البشرية بالمؤسسة، من أجل التعرف على دور استثمار الموارد البشرية وتأثيره على فعالية التنظيم الإداري من خلال ما يقدمه هؤلاء الأفراد من معلومات حول موضوع الدراسة مما يسمح لنا بالتوصل إلي جملة من التغييرات والنتائج.

3-2 - المجال المكاني:

تقوم الدراسة الميدانية على تحليل واقع الميدان الذي يجري فيه البحث، وبما أن أي دراسة تتطلب تحديد مجالاتها المختلفة، من مجال مكاني وزماني بشري، فإن المجال المكاني لدراستنا هو كالتالي: أجريت هذه الدراسة بمقر المؤسسة الاقتصادية العمومية "ديوان الترقية و التسيير العقاري لولاية الطارف".

تعريف المؤسسة:

بمقتضى المرسوم 75/85 في 19/04/1989 المعدل و المتمم من المرسوم 143/76 المؤرخ في 29/10/1976، المتضمن إنشاء ديوان الترقية و التسيير العقاري. هي مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري و اقتصادي كانت تابعة لولاية عنابة 1984 ثم استقلت بذاتها 01/01/1989 وكان أول مقر لها ببلدية بوتلجة ثم قامت كمنشأة جديدة في ولاية الطارف، لها 09 فروع.

يمكن تعريفها وذلك حسب النصوص القانونية الحالية على أنها مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع تجاري، تمتلك الدولة رأسمالها مع استقلالها المالي والتسييري، يتحدد نشاطها بصفة عامة في الترقية والتسيير العقاري على مستوى القطر الوطني، تخضع علاقاتها إلي القانون التجاري.

• المجال الجغرافي للمؤسسة:

يقع ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف في طريق الزيتونة، حده من الشمال

إذاعة الطارف الجهوية ومن الجنوب الوكالة الوطنية للتشغيل، ومن الشرق دائرة الطارف

ومن الغرب مقر الولاية.

• نشأة المؤسسة:

كان ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف عبارة عن ملحقة لولاية عنابة

1984، ثم استقلت بذاتها وأنشأت مقر لها بولاية الطارف سنة 1985 التضمن إنشاء ديوان

الترقية والتسيير العقاري.

• مهام ديوان الترقية والتسيير العقاري: يمكن أن نلخص مهامه في ما يلي:

✓ تأجير المساكن والمحلات ذات الاستعمال التجاري والمهني والحرف أو التنازل عنها.

✓ تحصيل مبالغ الإيجار والأعباء المرتبطة بالإيجار.

✓ المحافظة على العمارات وملحقاتها قصد الإبقاء عليها بل استمرار في حالة صالحة للسكن

و صيانتها.

✓ تنظيم جميع العمليات التي تهدف إلي الاستعمال الأمثل للمجمعات العقارية التي تسييرها

وتنسيق ذلك.

✓ ضمان تسيير جميع الأملاك التي ألحقت بها، أو سوف تلحق بها، وحسب شروط خاصة في

إطار وحدانية قواعد تسيير الممتلكات العقارية.

• المجال البشري:

وهو يمثل مجتمع البحث المتمثل في العاملين بالمؤسسة ويقصد به:

تحديد مجتمع الدراسة أو مجموعة الأشخاص الذين سنجري عليهم الدراسة.⁽¹⁾

ويقدر مجتمع البحث بـ 236 مورد بشري مقسمة كما يلي :

❖ إيطارات: 55

❖ أعوان تحكم: 41

❖ أعوان تنفيذ: 140

عينة الدراسة و طريقة حسابها:

إن عينة الدراسة هي ذلك الجزء التي يجري اختيارها وفق قواعد و طرق علمية بحيث

تمثل المجتمع تمثيلا صحيحا، و لذا فإن الباحث يلجأ إلي أخذ عينة من مجتمع البحث

ويخضعها إلي الدراسة والتحليل ومن ثم يعمم النتائج على المجتمع أخذت منه العينة.⁽²⁾

أما عن كيفية اختيار العينة فقد تم النزول للميدان أثناء الفترة الاستطلاعية والحصول

على الإحصاءات الخاصة بعدد الموارد البشرية في مؤسسة" ديوان الترقية والتسيير العقاري"

لولاية الطارف.

¹ - عبد الوهاب ابراهيم: أسس البحث الاجتماعي، بدون طبعة، مكتبة نهضة الشرق، مطبعة صلاح الدين، القاهرة 1985، ص 77.

² -محمد أزهر سعيد: أصول البحث العلمي، الطبعة الثانية، مطبعة صلاح الدين، 1986، ص 51.

لقد ارتأينا اختيار "العينة العشوائية الطبقية"، ويعود سبب ذلك إلي كونها تضمن تمثيلا لجميع فئات المجتمع الأصلي بالإضافة إلي إمامها بكل المعلومات الخاصة بالموضوع والمرتبطة ارتباطا وثيقا بكل المستويات العمرية والمهنية الموجودة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.

فهي تقوم على أساس تجميع الفئات الموجودة في مجتمع البحث تمثل العينة. وتتحصر

خطوات اختيار العينة الطبقية العشوائية على عدة خطوات منها:⁽¹⁾

- تحديد تعريف المجتمع وتحديد حجم العينة.
- تصنيف أفراد المجتمع وفقا للمجموعات الفرعية و بحيث ينتمي كل فرد لمجموعة واحدة فقط، حتى لا تتداخل المجموعات.
- تحديد نسبة أفراد العينة في كل طبقة بما يتناسب مع عددها الكلي.

¹ - المرجع السابق، ص 52.

ومنه تم تقسيم مجتمع الدراسة إلى طبقات متجانسة وحسب القواعد المعتمدة في مجال

حساب العينات، وعلى اعتبار أن المجتمع الكلي صغير الحجم قمنا باختيار نسبة 15%

وعليه تكون القاعدة الثلاثية كالتالي:

المجتمع الكلي ← عدد أفراد الطبقة الواحدة

نسبة أفراد العينة ← ؟

100 % → 236

15 % → x

$$x = \frac{236 \times 15}{100} = 35,4 \approx 35$$

إذا كان عدد أفراد العينة 35 فإن:

1 - عدد أفراد طبقة الإطارات:

$$8 \approx 8,15 = \frac{35 \times 55}{236} = \frac{\text{عدد أفراد العينة} \times \text{العينة}}{\text{المجتمع الكلي}}$$

2 - عدد أفراد طبقة عون التحكم:

$$6 \approx 6,08 = \frac{35 \times 41}{236}$$

3 - عدد أفراد طبقة عون التنفيذ:

$$21 \approx 20,76 = \frac{35 \times 140}{236}$$

خلاصة الفصل الأول:

إن تناولنا للإشكالية والإطار المفهومي والمنهجي للدراسة كان مهما جدا في هذا النوع من الدراسات لكونه فتح لنا الأبواب من أجل التوسع التدريبي في البحث والفهم المعمق لمتغيرات الدراسة ومؤشراتها.

كما أن الإطار المنهجي قد قدم لنا فرصة التعرف على الاستثمار والطريقة المنهجية العلمية التي تسير عليها في هذه الدراسة مستعنيين في ذلك بمجموعة من الأدوات المنهجية كدليل: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة، وتعتبر أدوات المنهجية محفزة ومشجعة للحصول على الكثير من المعلومات التي تمكننا من تدعيم فصول الدراسة على المستوى النظري والميداني.

الفصل الثاني

الخلفية النظرية للدراسة والك دراسات السابقة

توطئة الفصل الثاني

أولاً: المداخل النظرية المرتبط باستثمار الموارد البشرية

1 - نظرية رأس المال البشري "شولتز"

2 - الإدارة بالأهداف

ثانياً: المداخل النظرية المرتبطة بالتنظيم الإداري

1 - حركة الإدارة العلمية "تايلور"

2 - نظرية النظم

ثالثاً: الدراسات السابقة

خلاصة الفصل الثاني

توطئة الفصل الثاني:

إن استثمار الموارد البشرية له علاقة أساسية بالأفراد كان وسيظل انعكاسا للواقع السياسي الاقتصادي الاجتماعي والثقافي لمجتمع المؤسسة، بمعنى أن أي فكرة في هذا المجال هي محصلة طبيعي للتفاعل بين هذه المتغيرات في أي مؤسسة وفي أي مع التطور العلمي والتكنولوجي ظهرت الحاجة إلى الاهتمام والاعتماد على العلم والدراسات والبحوث لتوفير المهارات والأفراد الذين ينهضون بالمؤسسات نحو التطور كما تعتبر التغيرات التي مست معظم جوانب المجتمع والتي أسهمت بدورها في تسليط الضوء على أهمية الموارد البشرية فترة من فترات تطورها.

أولاً: المداخل النظرية المرتبطة باستثمار الموارد البشرية:

1 - 1 - نظرية رأس المال البشري " لثولتز":

إن فكرة تقييم الأفراد لأصول بشرية لم تلقى الانتشار الواسع إلا لظهور هذه النظرية إلا إن الجذور الحقيقية لهذه المفاهيم ترجع إلى القرن الثامن عشر ، فقد وجدت عدة محاولات في هذه الفترة هدفت إلى جذب الانتباه إلى العنصر البشري ، وأهميته ، تحديد ماهية رأس المال البشري وإدخال مهارات الفرد كأحد مكوناته ، والتركيز على الاستثمار البشري لتحسين مهارات و إنتاجية الفرد، تقدير قيمة رأس المال البشري لتجديد الأهمية الاقتصادية لمخزون الموارد البشرية إن صح هذا التعبير ولتحديد القيمة الاقتصادية للأفراد بالنسبة للمجتمع وكذلك تحديد الربحية الاقتصادية لرأس المال البشري والناجمة من هجرة العمالة الاستثمار في مجال الصحة والتعليم والتدريب.(1)

ويتضح من هذا انه هناك علاقة قوية بين رأس مال البشرية و النمو الاقتصادي حيث انه له تأثير قوي على النمو الاقتصادي ، وذلك من خلال تطويره للاقتصاد عن طريق تطبيق المعرفة والمهارات التي يملكها الأفراد في مختلف جوانب الاقتصاد.

¹ - رواية محمد حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعي، الاسكندرية

حاول " شولتز " البحث عن تفسيرات أكثر فعالية لتفسير الزيادة في الدخل , فسعى إلى تحويل الانتباه من مجرد الاهتمام بالمكونات المادية لرأس المال إلى الاهتمام بتلك المكونات الأقل مادية وهي رأس المال البشري ، فقد لاحظ " شولتز " إهمال الباحثين للثروة البشرية وكذلك تجنب أي تحليل منظم لهذه الثروة ، لذا فقد ركز اهتمامه للوصول إلى نظرية للاستثمار في رأس المال البشري تهدف إلى تحقيق التنمية الاقتصادية.(1)

يعد مفهوم " شولتز " للاستثمار في الرأس المال البشري إسهاما كبيرا في مجال الاقتصاد ، حيث أشار إلى ضرورة تبار مهارات ومعرفة الفرد شكل من أشكال رأس المال الذي يمكن الاستثمار فيه ، فمن وجهة نظر " شولتز " فإن هذا النوع من الاستثمار في رأس المال المادي ، ومنه رأس المال البشري يمكن أن يكون من أهم السمات المميزة للنظام الاقتصادي.(2)

وبالتالي يعتبر الاستثمار في المورد البشري استثمارا وطنيا وهو أعلى أنواع رأس المال قيمة ومردودا إذ عن طريق الإنسان تتقدم الأمم ، والاقتصاد ذو قيمة محدودة إن لم يستغل في سبيل التقدم عن طريق القوى البشرية التي تحول الثروات من مجرد كميات نوعية إلى طاقات تكنولوجية متنوعة تحقق التقدم المنشود.

¹ - المرجع السابق، ص 66.

² - المرجع نفسه، ص 68.

وقد بنا شولتز مفهومه لرأس المال البشري على ثلاثة فروض أساسية هي: (1)

أ - أن النمو الاقتصادي الذي يمكن تفسيره بالزيادة في المدخلات المادية يرجع أساسا إلى الزيادة في المخزون المتراكم لرأس المال البشري.

ب - يمكن تفسير الاختلافات في الإيرادات وفقا للاختلافات في مقدار رأس المال البشري المستثمر في الأفراد.

ج - يمكن تحقيق العدالة في الدخل من خلال زيادة نسبة رأس المال البشري إلى رأس المال التقليدي.

وقد ركز " شولتز " أبحاثه الأولى للاستثمار البشري على الإنتاجية في مجال الزراعة

خاصة في و. م. أ فقد أشار إلى أن إدخال رأس المال الجديد والمتمثل في تنمية الموارد

البشرية الزراعية يؤدي إلى زيادة مستمرة في الإنتاجية ، ففي رأيه بالرغم من أن خصوبة

الأرض الزراعية وتوفر مياه الري والتمتع بالحرية السياسية وتوافر الأساليب الفنية

الزراعية، تساعد جميعها على تحقيق الزيادة الإنتاجية الزراعية، إلا أن الاستثمار في

الأفراد من خلال منح دراسة المزارعين هي التي حققت الطفرة في الإنتاجية الزراعية. (2)

¹ - عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف: تخطيط الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998

ص 199.

² - المرجع نفسه، ص 200.

ومما سبق ذكره نقول أن " شولتز " قد ركز على الإنتاجية في الزراعة المتمثل في تنمية الموارد البشرية الزراعية يؤدي لزيادة الإنتاج وتحقيق العدالة وكذلك تحقيق الأهداف المرجوة.

وقد بنا " شولتز " مفاهيمه هذه بناء على فرض أساسي مؤداه وجود زيادة في الدخل الوطني نتيجة للاستثمار في الموارد البشرية ، وكذلك يشير " شولتز " إلى انه بالرغم من صعوبة وضع مثل هذا الفرض موضع الاختبار، إلا أن هناك كثيرا من المؤشرات.(1)

وتشير إلى وجود جزء كبير من الزيادة في الدخل الوطني لا يمكن تفسيرها إذا ما تمت المقارنة بين الزيادة في الناتج الوطني بتلك الزيادة في الدخل الوطني ، كما أن الزيادة في الموارد المستخدمة في تحقيق هذا الناتج، ومثل هذا الجزء يمكن تفسيره من خلال المفاهيم الخاصة بالاستثمار في الموارد البشرية.(2)

وبالرغم من تركيز دراسات " شولتز " في مجال الاستثمار البشري على التعليم إلا أن الكثير من المفاهيم المطبقة في مجال التعليم يمكن تطبيقها على المجالات الأخرى من الاستثمار البشري وخاصة في مجال التدريب، ففي مجال التعليم يقول " شولتز " أن هناك نوعين من الموارد التي تدخل في التعليم وهي:(3)

أ - الإيرادات الضائعة للفرد والتي كان يمكنه الحصول عليها لو أنه لم يلتحق بالتعليم.

ب - الموارد اللازمة لإتمام عملية التعليم ذاتها، وأشار " شولتز " إلى أن هيكل الأجور

والمرتبات يحدد على الأجل البعيد من خلال الاستثمار في التعليم والتدريب.

¹ - المرجع السابق، ص 202.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - طارق عبد المحسن العكلي: تخطيط الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، القاهرة، 2000، ص 49.

ويتطلب التعليم كعملية استثمارية تدفقا كبيرا من الموارد وتشمل تلك الموارد كل إيرادات الطالب الضائعة أثناء فترة التعليم، والموارد اللازمة لتوفير المدارس.

فبالنسبة للإيرادات فإنها تمثل أهمية خاصة ويرجعها إلي: (1)

أ - أهمية الإيرادات الضائعة للطالب أثناء فترة التعليم.

ب - تجاهل الباحثين لهذه الإيرادات الضائعة.

وقد أثار نقطتين هامتين في مجال الاستثمار في مجال التعليم هما: (2)

أ - تجاهل وإهمال دراسة رأس المال البشري.

ب - العامل المعنوي أو النفسي المتعلق بمعاملة التعليم كاستثمار في الإنسان.

وفي رأي " شولتز " أن أكبر خطأ أو قصور في الطريقة التي تم التعامل بها مع رأس

المال في التحليل الاقتصادي هي إلغاء الرأس المال البشري من هذا التحليل ، فقد اعتقد

البعض أن اعتبار التعليم وسيلة لخلق وتكوين رأس المال من الأمور التي تقلل من شأن

الإنسان وتسيء إلى نفسيته. (3)

ومما سبق ذكره يتضح أن التعليم في رأي " شولتز " ينمي لكي يصبحوا مواطنين

والمسؤولين من خلال إعطاءهم فرصة الحصول على فهم القيم التي يؤمنون بها وأن

الاعتراف بالغرض الاقتصادي للتعليم لا يعني انتقاء الغرض الثقافي له فإلى جانب تحقيق

الأهداف الثقافية فإن هناك بعض أنواع التعليم التي يمكن أن تحسن من طاقات وقدرات

1 - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

2 - المرجع نفسه، ص 50.

3 - المرجع السابق، ص 51.

الأفراد اللازمة لأداء أعمالهم وإدارة شؤونهم وأن الإسهامات الثقافية للتعليم تؤخذ كمعطيات يبدأ بعدها تحديد ما إذا كانت هناك بعض المنافع الاقتصادية للتعليم والتي يمكن اعتبارها رأس مال يتم تحديده وتقديره.

كما ركز " شولتز " على أهمية الإيرادات الضائعة للطالب من منظورين:⁽¹⁾

1 - إمكانية النظر إلى دراسة ومذاكرة الطالب على أنها تعمل، وأن هذا العمل من بين الأشياء الأخرى يمكنه أن يساعده على تنمية الموارد البشرية.

2 - افتراض أن الطالب لو لم يكن ملتحقاً بالعملية التعليمية، فإنه يمكن أن يكون مشاركاً في القوى العاملة يحقق إنتاجاً أو يؤدي خدمة ذات قيمة اقتصادية ويحصل من خلالها على أجر.

من خلال هذه النظرية يمكن القول أن الموارد البشرية من المقاييس الأساسية التي تقاس بها ثروة الأمم باعتبار أن هذه الموارد هي أهم المكونات الرأس مالية والأصول المؤثرة في الوضع الاقتصادي والاجتماعي للدول، وأصبح المورد البشري ودرجة كفاءته هو العامل الحاسم لتحقيق التقدم، وقد أكد ذلك علماء الاقتصاد أهمية تنمية الموارد البشرية في تحقيق النمو الاقتصادي، فالاستثمار في المورد البشري هو العملية التي يمكننا من استغلال كل الطاقات المتاحة للمنظمة بطريقة سليمة ومنه فنظرية " شولتز " لرأس المال البشري لها علاقة بموضوع استثمار الموارد البشرية داخل المؤسسة فهي تهتم بالمورد البشري وقدمت عدة طرق لإبراز دور المورد البشري في المؤسسة والتأكيد على أهميته في تحقيق التقدم باعتباره أهم عنصر فعال فيها.

¹ - عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف: مرجع سابق، ص 206.

1 - 2 - الإدارة بالأهداف:

تعرف الإدارة بالأهداف بأنها : " الغايات المراد بلوغها معبرا عنها بنتائج يمكن قياسها وتكون محددة في الآجال " ، إن فلسفة الإدارة بالأهداف تقوم على تحديد الأهداف ومشاركة أعضاء التنظيم في وضعها وتقييم مساهمة كل عضو في النتائج المتحصل عليها، مما يؤدي إلى تحقيق جملة من المزايا لصالح المؤسسة.⁽¹⁾

ومن التعريف السابق يتضح إن الإدارة بالأهداف عملية مشاركة جميع الأفراد المعنيين بالعملية الإدارية في وضع الأهداف المراد تحقيقها بغرض زيادة فاعلية العملية الإدارية وتتضمن هذه العملية تحديد أهداف واضحة وقابلة للقياس والتطبيق، ونتائج محددة بدقة وبرامج واقعية، وتقييما للأداء في ضوء النتائج المتوقعة.

ويعرف " جورج اوديون " الإدارة بالأهداف بكونها طريق من خلالها يقوم الرئيس

والمرؤوسين معا بتحديد أهداف التنظيم وتحديد مجالات النتائج المتوقعة واستخدام هذه

النتائج كدلائل للعمل الإداري ، وفي تقييم انجازات المرؤوسين في التنظيم ، وأما " جيبسون "

فيعرف الإدارة بالأهداف بكونها نظام للعمل يعتمد بالدرجة الأولى على الجوانب السلوكية

وتحقيق أكبر قدر من الأهداف التي تسعى إليها المنظمة" ، وكذلك نجد " بيتر د روكر "

يذهب إلى أبعد من ذلك في تحديده للإدارة بالأهداف ويصورها بأنها فلسفة إدارية

متكاملة.⁽²⁾

¹ - يوسف مشعراوي: مرجع سابق، ص 266.

² - المرجع السابق، ص 267.

ومن التعريفات السابقة نستنتج أن الإدارة بالأهداف هي فلسفة إدارية قائمة بذاتها تنظم العملية الإدارية في مختلف التنظيمات الاقتصادية والاجتماعية، وذلك من خلال تحديد الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، وفي ضوء المشاركة بين إدارة التنظيم ومجموع العاملين.

يقوم أسلوب الإدارة بالأهداف على فرضيتين أساسيتين: وهما كالتالي: (1)

1 - أن الأهداف يجب أن تبدأ من المستوى الأعلى في المنظمة وتمر هبوطاً في جميع المستويات حتى تصل إلى المستوى الأعلى.

2 - من خلال عملية المشاركة يصبح المرؤوس أكثر ارتباطاً وتمسكاً بالأهداف ويتحقق ذلك من خلال إعطائهم دوراً في تحديد الأهداف.

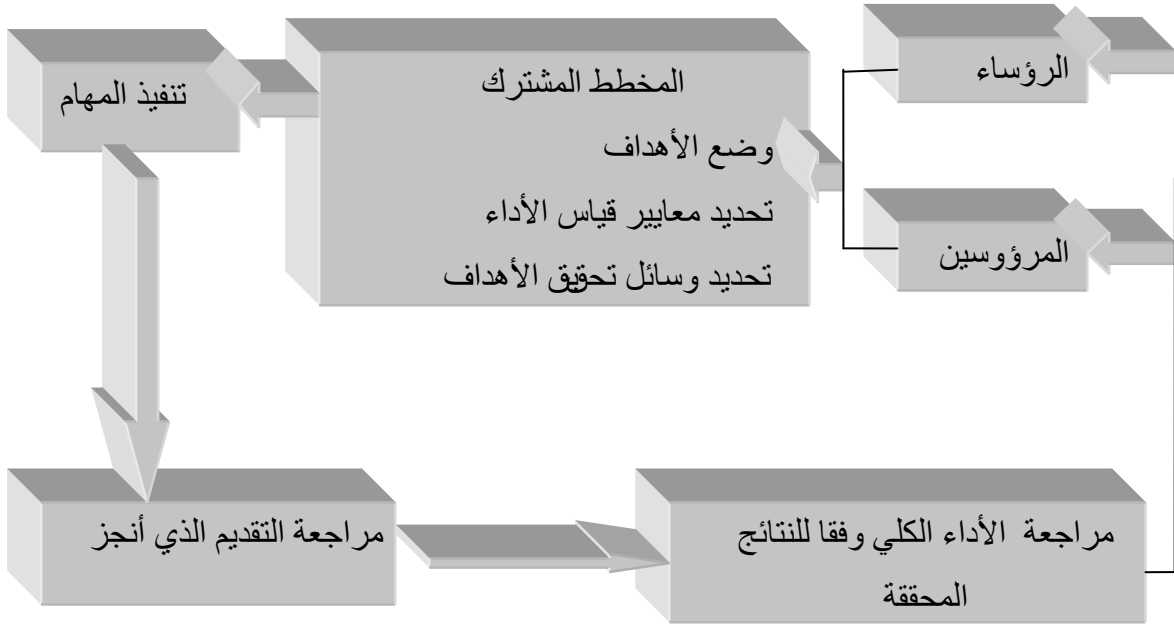
مما سبق نستنتج أن يعتبر نموذج الإدارة بالأهداف عملية يتم من خلالها إلقاء الرئيس بالمرؤوس من أجل تقييم النتائج المحققة في فترة زمنية محددة حيث أن هذه النتائج تسجل مباشرة ضمن الأهداف الداخلية للمؤسسة.

عموماً فإلى أسلوب الإدارة إذا أحسن استخدامه فإنه يزيد الدافعية وينشط وسائل الاتصال هو جزء هام وأساسي فهو حتماً سوف يطور من العلاقات الداخلية وهو يبينه على الشكل التالي: (2)

¹ -رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية، مدخل مهني لطريقة تنظيم المجتمع، بدون طبعة، دار الوفاء الدينية للطباعة والنشر، الاسكندرية، 2007، ص 30.

² - سنان الموسمي: الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن 2004، ص 30.

شكل رقم 01 : نموذج عملية الإدارة بالأهداف.



المصدر: سنان الموسمي: الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار

مجداولي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 113.

من خلال هذا الشكل يتضح أن نموذج عملية الإدارة بالأهداف يتكون من الرؤساء والمرؤوسين اللذان يعملان على وضع مخطط مشترك متفق عليه لتحديد الأهداف وكذلك معايير قياس الأداء والعمل على تحقيق الوسائل والإمكانات المتوفرة في المؤسسة لتحقيق أهدافها عن طريق تنفيذ المهام للوصول إلى مراجعة التقييم الذي أنجز لمراجعة الأداء الكلي وفقا للنتائج المحققة في مختلف المستويات.

ظهرت مدرسة الإدارة بالأهداف في أوائل الخمسينيات من القرن الماضي لمحاربة

تجنب الأخطاء التي حدثت في المدارس الفكرية التي سبقتها، فهي تنظر إلى العملية

الإدارية نظرة عضوية متكاملة المدير على التفكير في مشكلات العمل بطريقة متجددة

وتحاول إدماج أهداف العمل وأهداف الأفراد وتحقيق كل مجموعة من الأهداف من خلال

الأخرى بهدف تنمية الموارد المتاحة وتشغيلها بكفاءة عالية وتطوير الممارسات الإدارية

وتحسين النتائج المحصلة.⁽¹⁾

وترمي فكرة الإدارة بالأهداف إلى زيادة الحفز الداخلي للأفراد من خلال مشاركتهم في عمليتي

التخطيط والرقابة وهو أسلوب يسعى لتحقيق التكامل بين حاجة المنظمة لتحقيق أهدافها، وحاجة

الإدارة في الإنجاز وتطور قدراته وطاقاته، وذلك من خلال تدعيم المناخ الصحي للمنظمة ودعم الثقة

بين الأفراد والإدارة لزيادة الإنتاج، وبمعنى آخر فإنه أسلوب يسعى لمنع ظهور ما يعرف بالتدمير

الكامن الناتج عن التنافس بين الوحدات التنظيمية والأفراد.⁽²⁾

ومما سبق يمكن القول أن الإدارة بالأهداف تعمل على تغيير وضع السلطة في المنظمة من

الشكل الهرمي الذي يسبب إحباطاً للعاملين في أدنى السلم الإداري إلى تنظيم آخر يقف فيه هذا الفرد

في المركز المناسب ليتخذ القرار على مستوى المنظمة وتتطلق الإدارة بالأهداف حول ثمانية أهداف

رئيسية هي: حصة السوق، الإنتاجية، الربحية، الابتكار، الموارد، مستويات الأداء، الاعتبار بالعمل

المسؤولية الاجتماعية، وإن إهمال أحد هذه الأهداف من طرف المؤسسات يؤثر سلباً على بقية

الأهداف، ويشترط في هذه الأهداف لكي تحظى بالقبول والرغبة في التحقيق أن تحدد بالتشاور ويرتبط

كذلك إنجازها بحوافز معنية.

¹ - سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، بدون طبعة، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة، 2004، ص 122.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

مراحل تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف: و تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

المرحلة الأولى: وضع الأهداف، تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل والخطوات، ذلك لأن

الأهداف جزء أساسي وهام جدا في إدارة بالأهداف.

المرحلة الثانية: وضع الخطة، إن الهدف بدون خطة وجدول زمني لتحقيقه ما هو إلا حلم أو

توقع لذا يجب أن يكون لكل هدف خطأ.

المرحلة الثالثة: التنفيذ والمتابعة، إن الهدف من متابعة التنفيذ هو اكتشاف الأخطاء أثناء

التنفيذ والتعرف على العقبات لتدليلها وتصحيح المسار المؤدي إلى الهدف الأصلي.

المرحلة الرابعة: قياس الإنجاز، فمن الضروري معرفة النتائج المرغوبة، وتحديد ما إذا كانت

هذه النتائج المرغوبة تم تحقيقها وإنجازها، والقياس هنا يجب إن يكون قياسا للإنجاز أكثر من كونه

قياسا للجهد و يجب أن تكون عملية القياس مستمرة وتتميز بالمصادقية.

ومما سبق ذكره نقول أن تطبيق نموذج الإشراف بالأهداف يمر بربع مراحل أساسية وهامة

ويجب أن تتوفر فهي تمكن المؤسسة في التقليل من الانحرافات السيئة وتعمل على تحسين الرقابة

وتوضيح قراراتها وفهم ما تقوم به.

مزايا الإدارة بالأهداف: وهي كالاتي:⁽²⁾

- تنمية القدرة التخطيطية، وحسن استغلال المعلومات بالنسبة للقادة والعمال الضرورية.

- وجود ترابط وتنسيق بين الأهداف القصيرة والطويلة المدى وتخفيف العبء على القيادة من

ناحية المتابعة والإشراف.

- تسهيل عملية الاتصال بين القمة والقاعدة.

¹ - يوسف مشعراوي: مرجع سابق ص 271.

² - المرجع السابق، ص 272.

- إعطاء العاملين الفرصة لإظهار الكفاءة في العمل وتحقيق النتائج.

ومن خلال ما قدم من مزايا يمكن القول إن الإدارة في ظل نظام الإدارة بالأهداف تهدف إلى

محاولة تعظيم نتائجها، وتحقيق أكبر معدلات الإنتاج في ظل الإمكانيات المتوفرة، وإن السبيل لذلك

هو اعتماد نظام لترشيد الطاقة الإنتاجية، وكذلك بالرغم من كل هذه المزايا، إلا أن الإدارة بالأهداف لا

تخلو من بعض المشاكل عند التطبيق فبعض الأهداف يمكن تحديدها كمياً.

النتائج المستخلصة من الإدارة بالأهداف: وتتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- إن نظام الإدارة بالأهداف تركز على نتائج العمل الإداري وغاياته داخل التنظيم بدلاً من

تركيزه على العملية الإدارية ذاتها.

- إن الإدارة بالأهداف هي نظام الإدارة، وليست إضافات إلى وظائف المدير داخل

التنظيم.

- إن الإدارة بالأهداف كمنهج في العمل، سوف تؤدي إلى زيادة الروح المعنوية لدى

العاملين وتحفزهم نحو الأداء الفضل بسبب شعورهم بأهميتهم داخل التنظيم.

- تعتبر الإدارة بالأهداف وسيلة من وسائل تقييم الأداء الإداري في كل التنظيمات

وذلك من خلال وضع وتحديد أهداف دقيقة لنشاطات التنظيم المختلف.

ومن النتائج التي سبق ذكرها تستخلص النتيجة التالية وهي أن تطبيق نظام الإدارة

بالأهداف يمكن أن يؤدي إلى تقييم أداء المديرين بطريقة أكثر موضوعية حيث يقوم منهج

الإدارة بالأهداف على الافتراض المنطقي وهي تعتبر المفتاح الرئيسي إلى تحسين أداء

المجموعات والأفراد معاً.

¹ - المرجع السابق، ص 273.

من خلال هذه النظرية نستنتج أن عملية تصميم الأعمال عملية معقدة، وليست بالبساطة التي يعتقد الكثيرون، مما يساعد على اتخاذ القرارات السليمة والفعالة هو تفهم واستيعاب أساليب التصميم المختلفة وبرامج إثراء الوظيفة وتوسيعها وتدويرها فهما جيدا ، وعلى الرغم من تباين وجهات نظر الباحثين بشأن الهيكل التنظيمي وجوانبه، إلا أنها تتفق جميعا على اعتبار أن الهيكل وسيلة لتحقيق أهداف المنظمة ونجاحها ، ومن الجوانب الايجابية لنظرية الإدارة بالأهداف أنها تركز على أهمية الأهداف وضرورة وضوحها وتساهم بشكل كبير بفعالية وتعمل على تقادي مشكلة تحول الإدارة العليا في التنظيم عن الأهداف وتحسين الأداء وتمكين المدراء من التخطيط والاستثمار في مواردها بشكل أفضل وتحسين العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وتحسين القدرات والمهارات الإدارية ولها تأثير واضح على تطوير نظم تقييم الأداء وزيادة الكفاءة المهنية، أما الجوانب السلبية فتتظر الإدارة با لأهداف إلى نمط العلاقات والتي تؤكد على اشتراك المرؤوسين في وضع الأهداف على أنه يفقدها سلطانها وينقص من رقابتها وأن اشتراك المرؤوسين يؤدي إلى تأثيرهم في القرارات ولذلك فنظرية الإدارة بالأهداف تبقى ناقصة وغير كاملة إلا أنها لها علاقة باستثمار الموارد البشرية، داخل المؤسسة من خلال تقييم أدائهم التنظيمي وتحديد أهدافهم فالموارد البشرية هو محور دراستها.

ثانيا: المداخل النظرية المرتبطة بالتنظيم الإداري:

2 - 1 - حركة الإدارة العلمية:

كانت الإدارة العلمية هي أول تغيير يحدث في طرق إدارة الأفراد، حيث قامت الطرق القديمة على أساس نمط الإشراف الثابت، وكان الاعتقاد السائد في ذلك الوقت أن الأفراد متساوون في الإنتاجية كما أن إنتاجية الأفراد لم تقاس أو يحدد حجمها، وكان الأفراد يتعرضون لإنهاء العمل الفوري، وظل هذا الوضع إلى أن جاءت حركة الإدارة العلمية وغيرت هذا التفكير اتجاه العنصر البشري، فبدلاً من استخدام أساليب التهديد اتخذ فريدريك تايلور فرانك، ليليان، هنري جانت وجيلبرث مدخلا علميا وموضوعيا للإدارة سمي بالتنظيم العلمي للعمل، حيث قام تايلور بدراسة كيفية تصميم العمل ليكون أكثر فعالية، فقام هو وأتباعه بجمع البيانات العلمية واستخدام وسائل التحليل التي كانت متاحة في ذلك الوقت، كما ركز تايلور على دراسة الحركات المطلوبة لأداء كل عمل، والوسائل والأدوات المستخدمة، والزمن اللازم لكل مهمة، ومن خلال البيانات التي تم جمعها وكذا بتطبيق أسلوب علمي بدلا من الاعتماد على التقدير الشخصي لرئيس العمل أمكنه من التوصل إلى تحديد معايير عادلة لكل عمل والعمال، ويحصلون على أجور تشجيعية، وهنا يلح تايلور على ضرورة توجه كل من الإدارة والعمال نحو زيادة الإنتاجية لأن كل فائض يتم الحصول عليه في الإنتاج يجن ي ثماره العمال في صورة أجور ومكافآت أعلى: أما الإدارة وأرباب العمل فيكون نصيبهم مستوى أعلى من الأرباح.⁽¹⁾

ومما سبق ذكره نلاحظ أن تايلور استهدف من خلال دراسته تحويل المصالح

المتعارضة بين العاملين وأصحاب العمل إلى مصالح مشتركة وذلك عن طرق البحث في

¹ - جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، بدون طبعة، دار النهضة العمومية، بيروت، لبنان، 1986، ص 36.

كيفية زيادة إنتاجية العاملين مما يؤدي إلى تحقيق أرباح مرتفعة وربط مصالح العاملين بمصالح العمل، ودعا **تايلور** إلى استخدام الأسلوب العلمي في دراسة الإدارة بدلا من الاعتماد على أسلوب التجربة والخطأ.

ومن خلال دراسات وتجارب **تايلور** توصل إلى أن هدف الإدارة الرشيدة هو دفع الأجر العالية وخفض تكلفة الإنتاج، ووضع العامل المناسب في المكان المناسب، وهنا يظهر اهتمامه بالموارد البشري من خلال التدريب واختيار العامل، تغيير اتجاهات أرباب العمل وهذا من خلال تعليمهم مبادئ الغدارة العلمية، وقد لاقت حركة الإدارة العلمية قبولا كبيرا وانتشارا واسعا وهذا للمبادئ التي جاء بها، ومن أهم مبادئها نذكر:⁽¹⁾

- اختيار العاملين يكون مطابقا لمستلزمات الأعمال التي يقومون بها، وهذا من خلال اعتمادها على التخصص وتقييم العمل.

- تدريب العمال لأداء مهامهم وفق ما تطلبه خطة العمل، ويتم ذلك بالمراقبة المباشرة للعمال حيث لا ينبغي أن يبذلوا أي نشاط خارج بالإطار المحدد لهم وتتم هذه المراقبة بواسطة المشرفين والمسيرين وهذا لما لعبته دراسة الزمن والحركة.

- المكافآت المالية اليومية للعمال كحافز مادي مقابل ما يبذلونه من عمل كما حدد **تايلور** كم ونوع العمل الواجب إنجازه لكل عامل أن يكون هذا التحديد مستندا لأبحاث علمية دون الرجوع إلى تخمينات ظنية من جانب الإدارة.

¹ -قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري، بدون طبعة، دار المعارف، الإسكندرية، 1987، ص 125.

- إن أهم فكرة جاء بها **تايلور** هي عملية تنمية الموارد البشرية وبالدور الفعال الذي يلعبه هذا الأخير في عملية الإنتاج، وهذا من خلال كتابه المعنون " تحت مبادئ الإدارة العلمية " عام 1911 م.⁽¹⁾

ويمكن القول مما سبق ذكره أن دراسات **تايلور** تمثلت بالقيام بالمسؤوليات التقليدية كالاختيار والتدريب والأمن والصحة، وبالتركيز أكثر على تطبيق أساليب الإدارة العلمية حيث كانت مهمة مسؤولي إدارة الأفراد يتركز على دراسات الحركة والزمن، والإجهاد وتطبيق تحليل العمل وخلق برامج الأجور التشجيعية، كما توسعت برامج لمساعدات الاجتماعية لفائدة العاملين.

وتلي محاولات **تايلور** دراسات **فرانك** و**ليليان جيلبيرن** وهذا من خلال الدراسات التي قاما بها والمسماة دراسات الحركة والوقت، هذه الدراسات التي تقوم ببحث أنواع الحركات التي يوقع بها العامل في عمله وقت كل حركة، حيث تبين من تحليل هذه الحركات أن بعضها يمكن حذفه والبعض الآخر يمكن دمجها واختصاره، أو يمكن إعادة ترتيب الحركات بالشكل الذي يؤدي إلى أداء أسهل وأسرع واستطاع الزوجان أن يكونا فريقا فيما بينهما لدراسة الحركة والوقت الكثير من الشركات وتجدر الإشارة إلى أن كل هذه الدراسات سارت وفق المدخل الافتراضي للحركة والذي ينطلق إلى أن الأفراد كسالى وأنهم غير قادرين على تخطيط وتنظيم الأعمال ومساهمة نظرية الإدارة العلمية في أنها ركزت على ضرورة التخصص في العمل وضرورة الاهتمام بتصميم الوظائف.⁽²⁾

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

² - أحمد ماهر: السلوك التنظيمي + مدخل بناء المهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.

إن هذه المساهمة لا تنفي انطواء هذه الحركة على مجموعة من العيوب ب في أن الطريقة المثلى على أداء تميزت بالتخصص الشديد ، كما أن هذه الطريقة تميزت بالروتين وهذا ما يؤدي إلى عدم تطوير قدرات الأفراد ، احتوائها على فرص محدودة لاتخاذ القرارات أو باستخدام الحكم الشخصي.(1)

مما سبق نقول أن الحركة العلمية كانت تميل لاستخدام الأسلوب الدكتاتوري في معاملة العمال وخاصة بين الأفراد العمال والإدارة صاحبة السلطة فالعمال هنا عليهم إلا بالسمع والطاعة وهذا لخدمة المبادئ الرأس مالية ولهذا فقدت هذه الحركة فعاليتها في التسيير مما أدى إلى ظهور نظريات أخرى تدارك سلبيات الحركة العلمية والتي كثيرا ما توصف " بنظرية الآلة".

يمكن أن نستخلص من نظرية الحركة العلمية أنه بالرغم من النجاحات التي حققتها الدراسات التي قام بها تايلور إلا أنها قوبلت من قبل النقابات بالرفض بحكم الاستنتاجات التي أظهرت أن العمال ما هو إلا آلة بيولوجية تسعلا إلى تعظيم العائد الاقتصادي ، مما يخلق الحقد والمنافسة القاتلة بين العمال بسبب التباين في طاقاتهم وخبراتهم وأعمارهم الذهنية والعضلية، وذلك لأن الأجر متغير تابع لحجم الإنتاج ونسبة تطبيق الخطة المعيارية، لكن الإدارة العلمية بحق هي المحققة للثروة الفكرية عن طريق زيادة الإنتاجية وليست في توزيع الفائض بين صاحب العمل والعمال، ومنه نقول "هي نظام عقلي لإجلال المدخل العلمي بدلا من الحكمة الفردية".

كما أنها ركزت على عناصر العمل والهيكل التنظيمي باعتبارهما عناصر التنظيم الأساسية كما أن الإدارة العلمية لها علاقة بموضوع التنظيم الإداري و فعاليتها في المؤسسة من خلال تحديد

¹ - جمال أحمد توفيق: مرجع سابق، ص 62.

الاختصاصات والمسؤوليات والاختيار العلمي للشخص الذي يناسب الوظيفة وإقناع كل من هيئة الإدارة والعاملين بعدالة التنظيم الإداري واحترام مبادئه وهنا يكون تنظيم جيد وفعال فتايلور هو أول من درس الإدارة وأسسها.

2 - 2 - نظرية النظم:

إن نظرية النظم ظهرت منذ الستينيات من القرن العشرين ، و هي إحدى أهم النظريات في التنظيم تنظر إلى المنظمة كوحدة واحدة، حيث تطورت بفضل كتابات لودينج فون بير تنفلي حيث جاءت بعد عدة نظريات مثل النظرية الكلاسيكية، والنظرية السلوكية والنظرية الموقفية، ووفقا لهذه النظرية تعتمد مقدره المنظمة على الاستمرار والنمو على مقدرتها على خلق علاقة إيجابية متوازنة مع البيئة الخارجية، ويتشكل سلوك المنظمة بناءا على المعطيات البيئية، حيث تفرض البيئة مجموعة من القيود والمطالب على المنظمة، تباين هذه القيود والمطالب بتباين البيئة ، كما تلعب التنظيمات دورا أساسيا في الحياة المعاصرة باعتبارها الآليات التي يتم من خلالها تحقيق مختلف الأهداف الأساسية والاقتصادية والاجتماعية العامة والخاصة ، وللتأكيد على أهمية التفاعل المتبادل بين المنظمات الإدارية والبيئات التي تعمل فيها، فإنه ينظر إليها من زاوية تنظيمية كنظام بيولوجي.⁽¹⁾

ويمكن تعريف النظام بصفة عامة على أنه تركيب أوليان إلى منظم ومركب يتكون من مجموعة من العناصر أو الأجزاء الفرعية المتداخلة والمتفاعلة فيما بينها، والتي تعمل من أجل تحقيق الهدف العام الذي وجد النظام من أجله، وعلى ذلك فإن تعاون وتضافر جهود هذه الأجزاء أو المكونات معا يؤدي إلى تحقيق أهداف النظام بكفاءة أكبر من كفاءة قيام كل منها بالوظيفة المنوطة دون مراعاة عملية التنسيق بين هذه الجهود.⁽²⁾

¹ - يوسف مشعراوي: مرجع سابق، ص 279.

² - المرجع نفسه، ص 280.

ومن هذا التعريف يمكن أن نستنتج أن نظرية النظم تناولت المشكلات المختلفة والظواهر من منظور الكامل والشمولية، وذلك يأخذ بعين الاعتبار الارتباطات الموجودة والمحتملة بين عناصر الظاهرة المدروسة.

تنقسم نظرية النظم إلى نوعين و هما: (1)

أ -نظم مغلقة : وهذه النظم لا تتفاعل مع البيئة الخارجية.

ب- نظم مفتوحة : كيان متكامل يتكون من عناصر وأجزاء متداخلة تقوم بينها علاقة تبادلية من اجل أداء وظائف وأنشطة تكون محصلتها النهائية بمنزلة الناتج الذي تحققه النظام كله وهي نظن تفاعل و تؤثر و تتأثر بالبيئة المحيطة.

مما سبق حول تقسيم النظام المغلق هو النظام الذي لا يتعامل ولا يدخل في تبادلات مع البيئة الخارجية على عكس النظام المفتوح الذي يعتمد في بقاءه على التفاعل مع البيئة الخارجية.

ومن المنطلقات الرئيسية لهذه النظرية نذكر ما يلي: (2)

- إن أي تغيير تدخله على أي من الأجزاء يمكن أن يحدث تغيرات في الأجزاء الأخرى، وعليه يجب الاحتفاظ على علاقات تبادلية متوازنة ومتناسقة، وعدم إغفال الروابط بين الفروع والكل.

- إن الانفتاح بين الأجزاء وبينها وبين بيئتها سهل انسيابية المعلومات، ويحقق النقدية العكسية، التي تؤدي بدورها إلى تحقيق الانسجام والكمال، واكتشاف أي خلل بحرف قبل تعاضمه كما يساعد المنظمة على الاستجابة الفاعلة لمطالب بيئتها فور استلامها للمطالب.

¹ - محمد مهنا العلي: الوجيز في الإدارة العامة، الطبعة الأولى، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، 1984 ص 36.

² - حسن صادق حسن عبد الله: السلوك الإداري ومركزات التنمية في الاسلام، الطبعة الثانية، دار الهدى، الجزائر 1992، ص 24.

ومما ذكر سابقا حول منطلقات النظرية فإن المنظمة وفقا لهذه النظرية هي كيان معقد التركيب وهي نظام من النظم الفرعية المترابطة والمتفاعلة حيث تساعد نظرية النظم على إعطاء الأجزاء والمكونات أهميتها، كما تؤكد على ضرورة توحيدها وتفاعلها لبناء النظام الأعقد الذي تكون مخرجاته أكبر من مخرجات أي جزء منه، كما تبرز هذه النظرية أهمية البيئة الخارجية أو المحيط الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤكد على ضرورة الأخذ منه والعطاء له لضمان التقدم.

دوافع النموذج النظامي للتسيير:

إن غياب تنسيق الجهود البشرية في المؤسسات العمومية الاقتصادية وكذا غياب ميكانيزمات المشاركة، والحوار المعمق بين الوحدات والأفراد جعل المؤسسة العمومية الاقتصادية في نפתرق الطرق وعليها الاختيار كل ملائم يتناسب والأزمة الإدارية لها، وهو ما يمكن أن يتحقق من خلال النظرة النظامية للتسيير.⁽¹⁾

يتصف النموذج النظامي للتسيير بعدة خصائص: وهي كالآتي:⁽²⁾

- 1 - اعتبار المؤسسة نظام اجتماعي ونفسي ومادي مفتوح على المحيط و بيئته للبيئة الاجتماعية.
- 2 - تتكون المؤسسة كنظام من عدة أجزاء مترابط فيما بينها لعلاقات أهم من الأجزاء.
- 3- التنظيم نظام موحد وموجه نحو تحقيق أهداف مشتركة معينة، ويقوم على افتراض أخذ عناصر النظام الكل في الاعتبار.

نقول مما قدم سابقا أن النموذج النظامي للتسيير يمثل إطار فكري متميز ومدخلا كل المشاكل الإدارية وللتعامل مع القضايا من خلال تشخيصها اعتمادا على معطيات هيكلية، والنظام قد يكون

¹ - يوسف مشعراوي: مرجع سابق، ص 281.

² - محمد مهنا علي: مرجع سابق، ص 56.

فردا ومجموعة عمل أو تقسيم إداري أو المنظمة ككل، ودور الإدارة هو تسهيل العمليات التنظيمية التحويلية من خلال وظائف الإدارة.

أهمية اعتماد النموذج النظامي للتسيير: وتتمثل فيما يلي: (1)

- يمكنها أن العلماء بإطار عام مفيد ، بحيث يمكن من خلالها أداء الأنشطة المتخصصة

المعتمدة كما تمد المسيرين بالإطار والأبعاد الواضحة للبيئة المحيطة بهم لتسهيل و تحسين مستوى فهمهم.

- العمل على تحقيق التكامل بين الموارد المختلفة، التي تنظم في شكل نظام كلي لتحقيق

الأهداف، ومنها الكفاءات الإدارية التي تسعى لتحويل الموارد الغير منظمة على مشروع منظم وعال
- النظرة إلى اعتبار المؤسسة كمجموعة من النظم أو الأجزاء الفرعية، وإن أي خلل في الأجزاء النظام يؤدي إلى ضعفها و حتى إلى انكسارها.

النموذج النظامي وفعالية التسيير بالمؤسسة العمومية الاقتصادية:

• تحديد شروط تعيين أعضاء مجلس الإدارة والمدير، حيث يعتبر مجلس الإدارة ركيزة النظام الإداري وقدرته تتوقف على طاقات أعضاء المجلس الذي يكلف بكل ما يتعلق به.

ومن أهم الشروط المقترحة في ذلك: (2)

- وضع معايير علمية لانتقاء أعضاء مجلس الإدارة.

- تحديد طرق ومعايير تقييم الأداء لدى الأفراد.

¹ - سيد هواري: التنظيم، الطبعة الخامسة، مكتبة عين الشمس، الجزائر، 1992، ص 231.

² - حسن صادق حسن: مرجع سابق، 98.

وكذلك يوجد عنصرين هامين للنموذج النظامي لتحقيق فعالية التسيير بالمؤسسة وهما:⁽¹⁾

- التخلي عن الأساليب البيروقراطية السابقة في الإدارة والاستعانة بتجارب متطورة لبعض الدول واستعمال وسائل التسيير الإستراتيجي والتخطيط بتأهيل الطاقات الموجودة دعمها.
 - تغيير أكبر قدر من أعضاء المجلس وإن استدعى الأمر الاستعانة بعناصر أجنبية لهم خبرة في ميادين تعتبر جديدة بالنسبة للجزائر مثل التسويق وإدارة الأعمال.
- ومما سبق ذكره فإن وجهة النظر النظامية ترى بأن فاعلية المؤسسة كنظام يمكن أن تعرف باستعداد للبقاء والتكيف، وللاحتفاظ بنفسها ولنموها باستقلالية عن الوظائف الخاصة التي تؤديها ويعبر عنها بفاعلية الأداء أي مدى نجاح النظام في تحقيق الأهداف، لذا فالمؤسسات الاقتصادية العمومية مطالبة بتحقيق الفعالية وتوفير شروطها، وتنمية المؤسسة وتطويرها ويلعب التنظيم الإداري دورا رئيسيا في ذلك باعتباره العنصر الموجه.

التغيير في النظم الفرعية للتسيير وفق المنظور النظامي: يكون كالتالي:⁽²⁾

1 - نظام الموارد البشرية: من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات والمساهمة في تحقيق

الأهداف و سياسة التشغيل.

2 - نظام التخطيط: أي مرونة التخطيط و تتم بترك الحرية للمؤسسات في إعداد و تنفيذ

خططها الداخلية و تفعيل دور أجهزة البحث العلمي والمراكز الإحصائية.

3 - نظام اتخاذ القرارات الإدارية:

وفي ضل اللامركزية الإدارية تأخذ عملية اتخاذ القرارات أشكالا وأساليب مختلفة، وأهمها

الأسلوب الياباني الذي يهتم بالمشكلة الإدارية بالتركيز على دراستها.

¹ - المرجع نفسه، ص 100.

² - سيد هواري: مرجع سابق، ص 115.

4 - نظام الاتصال وتبادل المعلومات: يعتبر تدفق المعلومات كمورد للمؤسسة مثل بقية

الموارد الأخرى يجب أخذها بعين الاعتبار أثناء وضع برنامجها، والمعلومات نوعين:

معلومات التسيير ومعلومات الاتصال والتنشيط.⁽¹⁾

ومن خلال ما سبق فإن التغيير في النظم الفرعية للتسيير تمثل من خلاله النظم إطارا فكريا مفيدا للمدير في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل، وذلك لتضمنها لمجموعة من الأفكار. ويمكن أن نستخلص من خلال تقديمنا لهذه النظرية أنها تجعل الفكر الإداري حساسا وواعيا لأهمية العناصر المختلفة المكونة للعملية الإدارية من تخطيط و تنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة، ومن تكنولوجيا، ومن خلال تعريف النظام يتضح أن مدخل النظم ينظر إلى المنظمة على أنها نظام كلي شامل يظم نظاما فرعية تعمل معا في علاقة تفاعل وتأثير متبادل من أجل تحقيق الهدف العام للمنظمة ككل.

كما أن النموذج النظامي للتسيير يمثل إطار فكري متميز ومدخلا كل المشاكل الإدارية

وللتعامل مع القضايا من خلال تشخيصها اعتمادا على معطيات هيكلية تشمل مدخلات وعمليات ومخرجات النظام في ضوء عمليات التغذية العكسية .

وتجد من ناحية دراستها للإدارة نواحي إيجابية كغيرها من المدارس التي سبقتها إلا أن إيجابيا

تفوق سلبياتها لأنها جاءت بعد المدارس الكلاسيكية والسلوكية، وعلم الإدارة، والظرفية وغيرها ومن هنا تحددت لنا علاقة هذه النظرية بالتنظيم الإداري موضوع الدراسة.

ومن خلال دراستنا لمجموعة من النظريات القيمة والهامة، واعتبار النظرية ضرورة ملحة

للباحث الاجتماعي لذا فالدعوة إلى التخلي عنها أو التقليل من أهميتها يجب مواجهتها بالرفض التام

حتى لا يحرم الباحث من الأرضية الرئيسية لتأسيس علمه، فهي تمتاز نمطا لبناء المعرفة العلمية

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

وضرورة لكل ملاحظتنا وهي الشروط الضرورية لانطلاق التفسير والتحليل وحتى وإن كانت غير كافية ونحن هنا بإدراج نظرية رأس المال البشرية، ونظرية الإدارة بالأهداف، نظرية النظم، وكذلك الحركة العلمية "تايلور".

لكن النظرية التي أجدها قريبة ومكاملة لموضوع دراستي هي نظرية رأس المال البشري "شولتز" فالعنصر البشري يمثل مجموعة المعارف والمهارات والقدرات التي تجعله قادرا على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية بكل فاعلية واقتدار ذلك باستقطاب ومساندة المورد البشري والاستثمار فيه باستخدام العديد من الوسائل التي تتضمن التدريب والتأهيل والتطوير التنظيمي وفي إدارة الموارد البشرية وإعدادهم الدمج والإرشاد.

2 - 3 - نموذج "شاندلر" الخاص بالهيكل التنظيمية:

يندرج نموذج **Chandler** ضمن المنظور الإستراتيجي الكلاسيكي الذي يفترض تطوير الإستراتيجية على المدى البعيد قبل الاهتمام بالبناء التنظيمي، إن التحليل الإستراتيجي لمدرسة هارفارد لم يهمل فكرة المكانة التنافسية للمؤسسة وحسب نموذج **porter** إن هذه المكانة لا يمكن أن تكون إلا من خلال العنصر البشري المتواجد بها وحسب **porter** توجد هناك خمسة قوى تهدد مستويات المنافسة:⁽¹⁾

- التحديدات من طرف العاملين الجدد.
- قوة المفاوضة من طرف الزبائن
- التهديدات من السلع الاستبدالية.
- قوة المفاوضة من طرف الممونين
- شدة المنافسة.

¹ - بن وهيبه نورة: تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية من خلال التخطيط الاستراتيجي لمواردها البشرية، مذكرة

تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابه

ثالثاً: الدراسات السابقة :

من أهم مميزات البحث العلمي و المعرفة أنه تراكمي نتيجة إضافات فالبحث العلمي يبدأ من حيث ينتهي الآخرون وتكمن أهمية البحوث والدراسات في أنها تعطي للبحث إطاره الفعلي من حيث الموضوعات التي يطرحها والمناهج المسجلة التي يسلكها الباحث كما تكمن أهميتها في الاستفادة من الحقائق الواقعية التي تم دراستها والتساؤلات التي انطلقت منها.

هناك عدد من الدراسات والبحوث العلمية السابقة التي تطرقت لموضوع استثمار الموارد البشرية والتنظيم الإداري.

الدراسة الأولى:

- رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية.
- جاءت تحت عنوان : أساليب تنميّ الموارد البشرية.
- دراسة ميدانية بمؤسسة "سون طراك فرجيوة".
- من إعداد الطالب : هشام بوكفوس، إشراف: فضيل دليو.

حيث تلخص هذه الدراسة إلى:

إشكالية الدراسة:

إن موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية ذو أهمية بالغة خصوصاً في الدول النامية التي تعد متأخرة في هذا المجال، حيث تواجه المؤسسات العاملة فيها تحديات كبيرة من أجل تحقيق الفعالية الاقتصادية والكفاءة في استخدام الموارد، وكذلك تحقيق الشروط الملائمة لنجاحها في العمل، فإن الاستغلال الأمثل للموارد البشرية بدءاً من التوظيف الذي يجب أن يقوم على أسس موضوعية، وصولاً للتقاعد الذي يكون مهياً له نشاطات ذات أهمية كبيرة في التوفيق بين طبيعة

الموارد البشرية المتاحة والعملية الإنتاجية، فالعنصر البشري له الأثر في إحراز النتائج، وإن الاهتمام المتزايد بالمطالب زادت الضرورة إلى استثمار قدراته ومهاراته.

لذلك يمكن تلخيص إشكالية الدراسة في:

- ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها ؟
وتنبثق عن هذه الإشكالية التساؤلات الفرعية التالية :

- كيف يساهم التدريب في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية ؟

- ما هي أهم المعوقات التي تواجهها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية الموارد البشرية ؟

- ما مدى تأثير التقدم التكنولوجي على تنمية الموارد البشرية ؟

- ما هي علاقة المسار الوظيفي بتنمية الموارد البشرية ؟

النتائج العامة للدراسة:

فيما يخص واقع تطبيق متغيرات الدراسة في مؤسسات الدراسة تم التوصل للنتائج التالية:

- أن التدريب في المؤسسة الوطنية للصناعات المترابطة كائن في شؤيه الداخلي من

خلال طريقة المشرف المباشر والعامل القديم، والخارجي في فروع المؤسسة أو مراكز التكوين

كما أن التدريب المحدد في المؤسسة واضح في طبيعته بتغيير أو زيادة مهارات العمال الفنية

فإنه يعمل طياته تغييرا لاتجاهاتهم.

- إن النتائج الخاصة باتجاهات المديرين لم تكن عفوية فأسلوب التعلم الذي طبق على

المسيرين من خلال الملتقيات والمحاضرات الخاصة بالمؤسسة والتي كانت مواضيعها مختلفة حسب

المواقف ساهمت بشكل كبير في إثراء جانب المهارة لدى المسيرين من خلال قراراتها.

- تساهم التكنولوجيا الحديثة في التأثير وبشكل مباشر على جميع قطاعات الأعمال منها إدارة الموارد البشرية فإن إدخالها على عملية التوظيف أدت إلى تطوره بصورة كبيرة وتقليص الأساليب القديمة والعمل على تنمية الموارد البشرية وتغيير الفكر وتزويد من مهاراتهم.
- كما أن المسار المهني والتخطيط له ساهم في رفع كفاءة الفرد وبقائه ونمو المنظمة للعمل لصالح المصلحة المشتركة.
- وبهذا فالمؤسسة الجزائرية مطالبة في إعادة النظر في التجهيزات والتكنولوجيا مع تعيين مسيرين أكفاء لديهم ثقافة تتلاءم مع التوجه الجديد والنظر إلى العامل البشري أنه الأهم كضرورة مؤكدة في إنعاش الاقتصاد.
- إن المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أول ما تصدم به تسييرها والذي يعيق تحقيق أهدافها وفقا لمتطلبات اقتصاد السوق لمواردها وأفرادها.

تعقيب:

لقد قام الباحث في هذه الدراسة بتطبيق منهج المسح الاجتماعي ولم يعتمد على المقابلة كأداة لجمع البيانات واعتماد في دراسته العينة على المسح الشامل نظرا لعدد العمال في المؤسسة، وهو هنا اختلف في دراستي لموضوع استثمار الموارد البشرية داخل المؤسسة ولتأثيرها على فعالية التنظيم الإداري.

وفي محاولة هنا لمعرفة مدى مساهمة الدراسة السابقة في فهم موضوعي والمساعدة في إعطاء الكثير من المعلومات الهامة والمفيدة للبحث، فنجد أن الدراسة السابقة ساهمت بشكل كبير في تحسين تنافسية المؤسسات وتساهم في تقليل المخاطر الإستراتيجية وزيادة ثقة المستثمرين المحليين والأجانب والإفصاح والشفافية والعدالة وكذلك على القضاء على الفساد المالي الإداري، وتقليل الاعتماد على العمالة الأجنبية وتدريب الموظفين على مواجهة التحديات و توزيع العمل وفقا لقدرات العاملين

ومهاراتهم الخاصة، ولذلك فموضوع بحثي كذلك مهم جدا و ذلك من خلال أن الاستثمار يساهم بشكل كبير في تفعيل دور الموارد البشرية في المؤسسات، وبالتالي فالدراسة السابقة تساهم أكثر في التوصل للنتائج المحققة.

الدراسة الثانية:

رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص: تنظيم وعمل. جاءت تحت عنوان: تسيير المسار المهني - دراسة ميدانية حول أعوان التحكم وإطارات مديرية الصيانة - سونا طراك "الأغواط".
من إعداد الطالب: **صادقي علي**، وإشراف الدكتور: **مقراني الهاشمي**.

لقد حاول الباحث الوصول إلى آليات المسار المهني لمستخدمي الصيانة، أعوان التحكم و الإطارات بسوناطراك والطرق المطبقة لإجراءات عملية التوظيف من الاختيار حتى الاندماج و مدى عملية هذه الإجراءات ، كما هدفت الدراسة إلى معرفة تطور أعوان سونا طراك حول مساهم المهني من مرحلة توظيفهم حتى إحالتهم على التقاعد، فهل هو مسار يمتاز بالديناميكية بين الأعوان أم هو مسار يمتاز بالعزلة وعدم الثقة بين الأعوان ومسيريهم ؟.

إشكالية الدراسة:

دارت حول الأساس الذي يتم من خلاله تطبيق الإجراءات الإدارية الخاصة لتسيير مستخدمي مديرية الصيانة من توظيف وتكوين وإجراءاته وتحقيق نظام الإعلام والاتصال، والترقية وقواعدها ونظام الأجور وتحفيز الأفراد، وضمت إشكالية الدراسة تساؤلات دارت حول ما إذا كانت مديرية الصيانة تتبع الإجراءات القانونية لتوظيف الإطارات وأعوان التحكم ؟

- وما هي المقاييس المستعملة في حركية المستخدمين من تكوين و ترقية في مديرية التحكم ؟

فرضيات الدراسة: انطلقت الدراسة من فرضية عامة مفادها:

كلما حاولت المؤسسة تطبيق النصوص والقواعد التسييرية في ضبط مسار موظفيها من توظيفهم وتكوينهم وترقيتهم، وكذا مكافأهم وتحقيق نظام الإعلام والاتصال كلما كان هناك سير حسن وتفادي تطبيق أنظمة موازية واستبعاد الخلل.

ولقد ينبثق عن الفرضية العامة فرضيا جزئية كالآتي:

- 1 - كلما طبقت المؤسسة بعقلانية القواعد القانونية والتسييرية الخاصة بالتوظيف، كلما كان مردود التوظيف أكبر تجاه الإطارات وأعوان التحكم وتجاه المؤسسة ككل.
- 2 - إن استعمال الإجراءات الخاصة برفع كفاءة و معارف الأفراد كالتكوين وتطويرهم في المؤسسة يؤدي إلى التكافؤ بين طاقاتهم من موارد بشرية وأهدافها المسيطرة.
- 3 - كلما وفرت المؤسسة شروط ملائمة لخلق جو ديناميكي ومستقر من كفاءات وتحفيز إعلام واتصال كلما أدى ذلك إلى الرضا عن العمل في المؤسسة.

منهجية الدراسة:

إن المنهج المستخدم في الدراسة هو المنهج الوصفي على اعتبار أن الدراسة وصفية، وهذا منه للمحاولة للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر المشكلة وتكميمها وهذا حث للباحث التقرب من الواقع والإحاطة باستعمال التحليل المتعدد المتغيرات.

أما عن التقنيات المستخدمة في الدراسة فقد استخدم الباحث الاستمارة وهذا لما تمتاز به أهميته في الدراسات الإمبريقية، وكذا لدورها البالغ الأهمية في الحصول على الكم الهائل من المعلومات المجمع عن طريقها، كما يجدر الإشارة إلى أن أفراد العينة نقضوا المقابلة خوفا من المواجهة المباشرة والتصريح بالمعلومات بصفة مباشرة، ولهذا استخدم الباحث المقابلة لأنها تتسم بالسرية، كما

استخدم الباحث تقنية الملاحظة لأنها تعتبر وسيلة ناجحة في إثراء التأويل، ولقد استعملت هذه التقنية بصفة منتظمة لاكتشاف الكثير من المواقف والسلوكيات اليومية وطرق العمل وكذا طرق الكلام .
أما الباحث في دراسته للعيينة اعتمد على العينة العشوائية البسيطة.

النتائج العامة للدراسة:

إن الباحث حاول قياس فرضياته من خلال تقسيمه للبحث الميداني في علاقته بالفرضيات إلى محاور ثلاثة كبرى: التوظيف، الحركة الداخلية، التكوين والترقية، التحفيز المادي والمعنوي والإعلام والاتصال.

1 - التوظيف:

توصل الباحث إلى أن الطرق المستعملة من طرف مديرية الصيانة في اختيار واستقطاب موظفيها وخصوصا فئتي أعوان التحكم و الإطارات تعتمد على إجراءات تتميز بالرسمية من حيث الوثائق، وخصوصا الإجراءات التسييرية، بحيث تمتلك المؤسسة نماذج توظيفية حديثة تعتمد فيها على الطرق النفسية والاجتماعية من استثمارات، وقياسات نفسية من أجل معرفة مواطن قوة مستخدميها.

2 - الحركة الداخلية: وترتبط بالتكوين والترقية.

وصل الباحث إلى أن التحفيز المادي لأفراد المديرية يمتاز بالكفاية من حيث الأجر والعلوات إلا أن هناك تذمر حول بعض العلوات، فرغبات الأفراد هي أن الأجور يعكس الحاجات الأساسية فحسب لأنهم قد حاول وان يحققوا نوها من هذه الحاجات.

أما في ما يخص الإعلام والاتصال فيرى الباحث انه يشهد نوعا من المركزية لان طرق الإعلام تأتي من الهيئات العليا، فهي تقوم بتمرير المعلومات والتحكم فيها، كما توصل إلى أن الإطارات تساهم في بناء هذه المعلومات على عكس فئة الأعوان التي تجد مشاكل في التأثير على القرارات، أما عن الاتصال الأفقي فقد امتاز بالتذبذب بين الحين والآخر.

تعقيب:

لقد اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي وبالتالي فهو يتوافق معي في اختيار المنهج المناسب لدراسة الموضوع حيث يمكننا من إدراك العلاقات القائمة بين مختلف العلاقات ووصف الموضوع وصفا دقيقا، وكذلك قام الباحث بإتباع الأدوات التالية لجمع المعلومات الخاصة بموضوعه كالاستمارة والملاحظة باستثناء المقابلة وهو هنا يختلف عني وكذلك نختلف في إتباع العينة لأنه قام بتطبيق العينة العشوائية البسيطة وأن العينة الطبقية العشوائية في دراستي لموضوع استثمار الموارد البشرية داخل المؤسسة وتأثيره على فعالية التنظيم الإداري.

وبغض النظر عن هذه الاختلافات والتشابهات في دراستنا لهذين الموضوعين إلا أنني استندت من هذه الدراسة ومدنتي بالكثير من المعلومات المفيدة والقيمة، فنجد أن الدراسة السابقة تساهم بدرجة كبيرة وهامة في إبراز دور وأهمية التخطيط للمسار الوظيفي للعمال فهو النموذج الأمثل لهم وفي رفع قدراتهم ومهاراتهم المهنية، فالمسار الوظيفي يرتبط باستثمار الموارد البشرية.

خلاصة الفصل الثاني :

تطرق في هذا الفصل إلى كل الاتجاهات النظرية في الإدارة التي سعت وقامت بتوحيد الجهد البشري في حدود المنظمة أيا كان طابعها أي أن الإدارة تركز على العنصر البشري حيث يعمل على ممارسة نشاطاته ومهامه من خلال العملية الإدارية، حيث ساعدت هذه النظرية على فهم الكثير من الأمور بالإضافة إلى الاعتماد على الدراسات السابقة التي ساهمت بشكل كبير في الدراسة وتعتبر ضمن الدراسات التمهيدية والمراجع التي بينت جوانب موضوع الدراسة والإلمام بمواضيع أخرى وإبراز العلاقة بين متغيري الدراسة.

الفصل الثالث

إشكالية استثمار الموارد البشرية وتأثيره على فعالية

توطئة الفصل الثالث

أولاً: إشكالية استثمار الموارد البشرية داخل المؤسسة.

- 1 - أهمية الاستثمار في الموارد البشري.
- 2 - المرتكزات الأساسية للاستثمار في رأس المال البشرية
- 3 - أبعاد الاستثمار في المواد البشرية.
- 4 - العوامل المؤثرة في الاستثمار في الموارد البشرية.
- 5 - أسباب الاستثمار في الموارد البشرية.

ثانياً: محددات الاستثمار في الموارد البشرية.

- 1 - التدريب.
- 2 - تأهيل الموارد البشرية.
- 3 - المسار الوظيفي.

ثالثاً: إشكالية فعالية التنظيم الإداري.

- 1 - أهمية التنظيم الإداري.
 - 2 - المبادئ العامة التي تحكم إعداد وتطوير التنظيم الإداري داخل المؤسسة.
 - 3 - التنظيم المركزي واللامركزي لإدارة الموارد البشرية.
- رابعاً: محددات التنظيم الإداري.

- 1 - الاتصال التنظيمي.
- 2 - الهيكل التنظيمي.

خلاصة الفصل الثالث

توطئة الفصل الثالث:

أن تقدم وتطور الحضارة الغربية جاء بفعل التكنولوجيا وحدها فهو منا في الحقيقة لأن التكنولوجيا لا تنشأ من فراغ بل تحتاج إلي إنسان ليصنعها ويستخدمها ، فالتقدم الذي تلعبه الدول يحتل موضوع استثمار الموارد لبشرية داخل المؤسسة وتأثيره على فعالية التنظيم الإداري أهمية خاصة لدى جميع المؤسسات، فالأفراد هم أصحاب المصلحة المباشرة في المهن التي يؤدنها في المؤسسة فهم أول من يتأثر بفوائد ومكافآت نجاحهم وكذلك هم أول من يتأثر بنتائج فشلهم في أدائها ، وما من شك فيه أن العنصر البشري هو أساس الحضارة الغربية وعدادها، ومن يعتقد الغربية جاء نتيجة الاهتمام بالعنصر البشري والاستثمار فيه وتوفير الظروف الملائمة التي ساعدته على الابتكار والابتداع والإنتاج، لأن صناعة الإنسان هو أهم من صناعة الآلات والمعدات ولطالما أن الإنسان هو من يبتكرها ويصنعها لذلك لابد من العناية به وهكذا فإذا أرادت الدول النامية الخروج من دائرة التخلف وامتلاك التكنولوجيا فعليها باستثمار وتنمية مواردها البشرية ومعالجة الحالات الحرجة داخل المؤسسات، ومعرفة مدى تأثير الاستثمار في الموارد البشرية على فعالية التنظيم الإداري داخل المؤسسة لأن نجاحها يقاس من خلال قدرة مواردها البشرية على تحقيق المطلوب المتوقع.

وبناء عليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلي إشكالية استثمار الموارد البشرية أهميته داخل المؤسسة وكذلك محددات الاستثمار في الموارد البشرية، (التدريب، تأهيل الموارد البشرية، المسار الوظيفي)، كما سنتطرق إلي إشكالية فعالية التنظيم الإداري ومحدداته (الاتصال التنظيمي، الهيكل التنظيمي).

أولاً: إشكالية استثمار الموارد البشرية داخل المؤسسة:

1- أهمية الاستثمار في الموارد البشرية : تتمثل أهمية الاستثمار في الموارد

البشرية في تحقيق أقصى تكيف للموارد البشرية الأساسية مع المستجدات والتطورات

البيئية المسارعة، وتظهر هذه الأهمية على مستوى المؤسسة وعلى مستوى الفرد.

أ - على مستوى المؤسسة : إضافة إلى الفوائد المباشرة لرأس المال البشري على

مستوى الفرد و هناك مجموعة من الفوائد التي تعكس على المؤسسة بصفة عامة والتي من

بينها نجد: (1)

- مواجهة التغييرات التي تحدث في النظام الاقتصادي والاجتماعي ومواكبة التطور

العلمي والتكنولوجي.

- خلق المرونة للتكيف مع المتطلبات والاحتياجات المستقبلية، التي ترسمها

المؤسسة.

- التوزيع المناسب للقدرات والمهارات الضرورية لتطوير استمرارية المؤسسة المؤسسة.

- مضاعفة الثورات البشرية لمواجهة التغييرات المتوقعة في نوعية المهارات الفكرية.

- مقاومة ومنع تقادم المهارات في ميدان الهندسة والعلوم والوظائف المتخصصة في

مجال الإعلام الآلي والالكترونيات.

ويمكن القول من خلال ما سبق أن استثمار الموارد البشرية له أهمية كبيرة بالنسبة

للمورد البشري والمؤسسة على حد سواء، والعمل على خلق جو يسوده التعاون المشترك

والولاء الاجتماعي والرغبة في تحقيق الأهداف.

¹- وعيل ميلود: المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها حالة الجزائر، مصر، دراسة مقارنة خلال الفترة 1990 - 2010، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 2013 - 2014، ص 71.

ب - على مستوى الفرد: ويمكن أن نلخصها في النقاط التالية:⁽¹⁾

- إعداد الكفاءات البشرية المؤهلة والخبرة، باعتبارها مفتاح التنمية الاقتصادية

والاجتماعية.

- يمكن المورد البشري من تنويع هيكل الاقتصاد الوطني لضمان عنصر

الاستدامة في التنافسية الاقتصادية، وعليه يمكن اعتبارا لعقول المفكرة على أنها أداة

التنافسية العالمية.

- يمكن ا²لمورد البشر يمن خلق مصادر جديدة للدخل الوطني تكون بديلة

لدخل النفط باعتباره مصدرا غير متجددا وقابلا للنفاد.

- نقل خبرات ومعارف وعلوم وثقافات الشعوب الأخرى و انتقاء الأفضل

والصالح لخدمة المجتمع.

- الموارد البشرية هي أداة لزيادة الصادرات.

من خلال ما سبق يمكن القول أن أهمية استثمار الموارد البشرية على مستوى

الفرد له أهمية بالغة في تحقيق الإنتاجية التي يحتوي عليها الفرد نفسه وهي تشمل على

المهارات والقدرات والقيم والصحة وغيرها من الأمور التي ينتجها الإنفاق على التعليم.

1- 2 - المرتكزات الأساسية للاستثمار في رأس المال البشري:

ترتبط عملية تنمية الموارد البشرية بجانبين متلازمين ومتكاملين، أولهما يختص

باكتساب العلم والمعرفة والمهارة مشكلا جانب التأهيل، و ثانيهما يتعلق بقضايا العمل

¹ - المرجع السابق، ص 72.

والتوظيف، وهذان الجانبان هما الأساس في تكوين المرتكزات الأساسية للاستثمار في رأس المال البشري وهي: (1)

✓ **التخطيط** : ويعني بوضع الأسس اللازمة لبناء الإنسان وتحديد احتياجاته

من المهارة والمعرفة العلمية والثقافية وغيرها والطرق والوسائل الفعالة لتوفير تلك الاحتياجات عبر مراحل زمنية محددة.

✓ **التنمية** : يشكل هذا العنصر الإطار التنظيمي والتنفيذي لتحقيق أهداف

محور التخطيط لانجاز برامجه حيث يتم من خلاله توفير المؤسسات التعليمية والتدريبية، للقيام بخطوات تنمية الموارد البشرية شاملة تنمية القدرات الثقافية والفكرية والمهارات العلمية لدى الفرد لتأهيله لممارسة مسؤولياته كمواطن منتج.

✓ **التوظيف** : و يتم من خلاله إتاحة فرص العمل للقوى البشرية التي تم

تتميتها و تأهيلها من خلال برامج التعليم والتدريب بما يمكن استغلال القدرات والمهارات التي اكتسبها في إنتاج السلع وتقديم الخدمات للمجتمع للإسهام في توفير احتياجاته.

عليه يمكن القول مما سبق أن رأس المال البشري يعتبر العنصر المادي والغير

الملموس في المنظمة، وهو يمثل مخزون المعارف والمعلومات والمؤهلات والمهارات المدرجة في فكر الأفراد، بحيث يؤدي تراكم هذه المعارف إلي زيادة قيمة الفرد في نظرة المنظمة والشغل، وأصبح من الضروري الاهتمام به وصيانته عن طريق التدريب والتعليم الصحة والتخطيط الجيد له.

¹ - جلولي سهام: الاستثمار البشري كعامل أساسي لنمو القطاع التصديري، الملتقى الدولي الخامس، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف، 13 - 14 ديسمبر 2011، 330.

1 - 3 - أبعاد الاستثمار في الموارد البشرية:

جاء أهمية العناية بتنمية الموارد البشرية من منظور متعدد الأبعاد منها⁽¹⁾

- **البعد الاستراتيجي** : إن الدور الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية هو من أهم

أدوار المنظمة إذا لم يمكن أهميتها للإسهام في نجاح المنظمة في مختلف القطاعات

والأصعدة الحكومية والخاصة ويعتبر شريكا استراتيجيا ومن العناصر اللازمة لذلك نجد:

إثراء الثقافة التنظيمية / المعرفة الإدارية / إعداد تصميم المنظمات وعمليات العمل

- **البعد الاقتصادي** : بعد أن يتم إعداد الموارد البشرية المؤهلة والمدربة يتم تنفيذ

برامج التنمية الاقتصادية بما يحقق التقدم للدولة ويوفر احتياجات سك انها من السلع

والخدمات، إضافة إلي أن الفرد المؤهل تعليميا وتدريبيا لديه فرصة أكبر للعمل بصفته

منتجا ويحقق فائدة مضافة تسهم في تنشيط التنمية الاقتصادية.

- **البعد العلمي** : حيث يوفر الكوادر العلمية القادرة على البحث والابتكار والاختراع

والتطوير بما يساهم في إحداث النقلة الحضارية المختلفة وإحداث التقدم في شتى

مجالات الحياة والتحسين المستمر في وسائل المعيشة.

¹ - طبشي وهيبية: الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى المؤسسات، دراسة حالة مطاحن الواحات بقرت، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2011 - 2012 ص 42.

وهناك أبعاد أخرى للاستثمار في الموارد البشرية وهي كالتالي:⁽¹⁾

- **البعد الثقافي** : حيث ينعكس تزايد نسبة المثقفين من الموارد البشرية في التنمية

الحضارية للمجتمع وزيادة معرفة الفرد وتمسكه بما يخص وطنه من العقائد الدينية والتراث الثقافي واللغة والآداب وزيادة درجة الوعي ليه بما يدور حوله.

- **البعد الاجتماعي** : فمن المعروف أن التعليم ينمي قدرات الفرد الذهنية والفكرية

ويكسبه الأنماط والقيم السلوكية المتوازنة، مما يجعله أكثر قوة على تفهم المشكلات الاجتماعية وترسيخ الروابط الأسرية، إضافة إلى تأثيره الملموس في شعور الإنسان بالذات.

- **البعد الأمني** : حيث يؤدي العناية بتعليم وتدريب الفرد إلى تخفيض نسبة البطالة

والتي تتناقض مع ارتفاع المستوى التعليمي والتدريبية.

- **البعد الحكومي والأنظمة**: أن التمويل الحكومي والإنفاق على المورد البشري

من أحد الأبعاد المهمة جدا والسياسية المعتمدة لرسم هياكل المؤسسة وفتح وظائف حكومية مدعومة بالتشريعات الاقتصادية المعتمدة من قبل الحكومة لتتناسب مع الدستور.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاستثمار في الموارد البشرية له أبعاد هامة تسهم

في تطور المجتمعات وتحقيق التنمية بمفهومها الواسع فالعناية بتنمية الموارد البشرية بأفضل السبل وأكثرها جدوى على اعتبار أن الإنفاق على هذه التنمية يعد من أهم وأعلى درجات الاستثمار، ومازالت هذه الأهمية في تزايد مستمر تأخذ مجراها في الدراسات والفعاليات التي تنظم وبشكل متواصل على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية.

¹ - المرجع نفسه، ص 43.

1 - 4 - العوامل المؤثرة في استثمار الموارد البشرية:

يرتبط استثمار الموارد البشرية بمجموعة من العوامل حيث تختلف من دولة إلى

أخرى ومن العوامل نذكر ما يلي:⁽¹⁾

• **العوامل الجغرافية:** تشمل هذه العوامل موقع الدولة ومناخها وبيئتها الطبيعية ومصادر

مواردها فالمناخ يحدد السن الملائم لبدئ التعليم وبداية ونهاية السنة الدراسية في الجهات الشمالية

التي تنتشر فيها العواصف الثلجية والبرودة مثل: السويد والنرويج والدنمارك يتأخر التعليم

الإلزامي إلى السابعة، بينما في المناطق المعتدلة والحارة يبدأ من السادسة، أما العطلات الدراسية

الصيفية ففي معظم البلدان العربية تبدأ في شهر يوليو وتنتهي في سبتمبر وفي البرازيل في شهر

ديسمبر وتنتهي في فبراير لأنها شهور الصيف في النصف الجنوبي من الكرة الأرضية، كما يؤثر

المناخ في شكل وتكلفة المباني المدرسية وما تحتاجه من تدفئة صناعية وتبريد صناعي أما البيئة

فإنه في كثير من الدول يتم إدخال جانب من المقررات الدراسية.

• **العوامل السكانية** : يتأثر الاستثمار في رأس المال البشري بشكل مباشر

بالعوامل السكانية خاصة التركيبيية السكانية ومعدل النمو السكاني حيث يحدد التوزيع

العمرى للسكان في الفئات الموازية للمراحل التعليمية الكم المطلوب من المرافق والموارد

التعليمية، كما يترتب على الزيادة في المعدل النمو السكاني الحاجة إلى توفير المزيد من

هذه المرافق، وفي حالة عجز الإمكانيات الاقتصادية عن توفير هذه المرافق.

¹ - وعيل ميلود: مرجع سابق، ص 74.

وهناك عوامل أخرى للاستثمار في الموارد البشرية تتمثل في مايلي:⁽¹⁾

• العوامل الاجتماعية

: وتشمل المؤثرات المرتبطة بالدين واللغة والتكوين

الاجتماعي ويأتي تأثير الدين بشكل مباشر في النظام التعليمي مع تمسك المجتمع بالحفاظ

على العقائد الدينية مما يلتزم معه المختصون بوضع المقررات التعليمية على أسس دينية

تتبع الثقافة الدينية وترسخ العقائد والمبادئ والالتزامات المرتبطة بها ، أما اللغة فهي تؤدي

دورها في تشكيل النظم التعليمية باعتبارها تشكل التراث الثقافي والفكري للمجتمع وسيلة

التعبير والاتصال بين أفرادها، و فيما يتعلق بالتكوين الاجتماعي فإنه يؤثر في النظام

التعليمي من خلال ارتباط الفرد بالمجتمع.

• العوامل الاقتصادية

: هناك ارتباط وثيق بين كل من الاقتصاد والتعليم

والتدريب حيث تؤثر الأوضاع الاقتصادية في النظم التعليمية والتدريبية من حيث تحديد

محتوى التعليم والتدريب ومناهجها وأساليبها ومدتها وتوفير التكاليف سواء الإنفاق الكامل

عليها أو لدعمها.

• العوامل السياسية

ية: حيث تؤثر الأوضاع السياسية السائدة في حركة النظام

التعليمي ومحتواه، فالإيديولوجية التي تشكل مجموعة الأفكار المؤثرة في النظام السياسي

للدولة تجعل النظام التعليمي يختلف من دولة أو مجموعة عن دولة لأخرى حيث يختلف

هذا النظام في الدول التي تتبنى النظرية الرأسمالية عن تلك ذات الإيديولوجية الاشتراكية

والدول التي عانت احتلال دول أخرى لها قد تأثرت برامج تعليمها بثقافة الدولة المحتلة.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الاستثمار في الموارد البشرية يتأثر بمجموعة من

العوامل حيث تختلف من دولة لأخرى من الناحية السكانية والجغرافية والاجتماعية

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

والاقتصادية والسكانية فالاستثمار في الموارد البشرية في مقدمة القضايا التي تعنى بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها حيث أثبت أن العنصر البشري ليس هو أحد عناصر الإنتاج فقط بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية بحيث أصبح في مقدمة المقاييس لثروة الأمم.

1-5 - أسباب الاستثمار في الموارد البشرية : هناك العديد من الأسباب التي

تؤدي للاستثمار في الموارد البشرية و تتمثل فيما يلي:(1)

• أسباب تاريخية :

- فشل النموذج الاقتصادي المعتمد على رأس المال المادي في تحقيق

التنمية.

- تغيير المفاهيم حول العنصر البشري من اعتباره كمجرد عامل ثم ظهور

إدارة الأفراد لتتطور بعد ذلك إدارة الموارد البشرية التي تعتبر العنصر البشري من

أصول المؤسسة.

. ظهور نظرية الاستثمار في رأس المال البشري في الستينيات وما تبعها من

أبحاث وتطبيقات.

• أسباب اقتصادية واجتماعية:

- زيادة حدة المنافسة.

- فقدان الاستقرار في النظام الاقتصادي.

- انفتاح النظام الاقتصادي على العالم الخارجي التركيز على المجالات

الإنتاجية والخدماتية.

¹ - المرجع نفسه، ص 113.

أما الأسباب التكنولوجية تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

• أسباب تكنولوجية:

- التحول من المجتمع الصناعي إلي مجتمع المعلومات والمعرفة .

- الاستعمال المكثف للحاسب الالكترونية في عمليات إدارة الموارد البشرية.

- الانفجار العلمي والتكنولوجي مما أدى إلي ظهور صناعات جديدة كالصناعات

الالكترونية وصناعة الخدمات.

المسارع - التوجه نحو النظام الشبكي الذي يناسب عصر اللامركزية والتدقيق

للمعلومات.

ومما سبق تقديمه يمكن القول أن الفترة الحالية تشهد تقدما هائلا وتغيرا مشروعا في

جميع المستويات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وهذا ما أدى إلي إحداث فجوة بين

متطلبات التغيير مما أكد ضرورة الاستثمار في رأس المال البشري.

ثانيا: محددات الاستثمار في الموارد البشرية:

1 - التدريب:

1 - 1 - أهمية التدريب: وتتمثل فيما يلي:⁽²⁾

أ - زاد الاهتمام بالتدريب نتيجة التطور التكنولوجي الهائل وما رافقه من ابتكار طرق

جديدة في أداء الأعمال بما يوفر الوقت والتكلفة والجهد.

ب - إدراك المنظمات لدور التدريب في فهم السياسات العامة للمنظمة.

¹ - المرجع السابق، ص 114.

² - بلال خلف السكارنه: اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

2011، ص 20.

وتكمن أهمية التدريب أيضا فيما يلي:⁽¹⁾

ت - العولمة وما رافقتها من انفتاح الدول على بعضها وبالتالي زيادة إدراك

المنظمات لأهمية تطبيق مبادئ الجودة الشاملة والتحسين المستمر لكافة الموارد المنظمة.

ث - إدراك المنظمات في الوقت الحالي لأهمية التدريب في تحقيق الأهداف

التنظيمية المطلوبة ودوره الكبير في المساهمة بتسيير طرق انسياب العمل.

ج - إدراك المنظمات لدور التدريب في المساهمة في انفتاح المنظمة على المجتمع

الخارجي وخلق اتجاهات ايجابية وخارجية نحو المنظمة.

من خلال ما سبق نستنتج بأن التدريب يعد من أهم مقومات التنمية التي تعتمدها

المؤسسات الحديثة في بناء جهاز قادر على مواجهة الضغوطات والتحديات المستقبلية

فالتدريب يساهم في رفع معنويات الأفراد العاملين في المنظمة وذلك نتيجة شعورهم بالولاء

للمنظمة وأن هناك اهتمام بمسارهم الوظيفي وأن مصالحهم الوظيفية تسير جنبا إلى جنب

مع مصالح المنظمة ، وكذلك نضيف عند قيامنا بالدراسة الميدانية بمؤسسة " ديوان الترقية

والتسيير العقاري " حسب تصريحات أفراد العينة من خلال السؤال رقم (06) في المحور

الثاني ، فإنهم يقرون من استفادتهم من البرامج التدريبية بالمؤسسة كونه يساهم في تحسين

أدائهم وقدراتهم ومهاراتهم، ومنه فالتدريب له أهمية بالغة لتحقيق الاستثمار الأمثل للموارد

البشرية.

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

1-2 - طرق وأساليب التدريب:

تتعدد أساليب التدريب كما أشرنا ونذكر فيما يلي أهم طرق وأساليب التدريب:⁽¹⁾

• أسلوب المحاضرة : يعتبر أسلوب المحاضرة من أقدم أساليب التدريب ومن

أكثرها شيوعاً، ويتم استخدامها لنقل المعلومات والمعارف لمجموعات كبيرة من المتدربين

ويناسب هذا النوع من التدريب الحالات التالية:

أ - في حالة الحاجة لإيصال المعلومات والقواعد و الإجراءات وطرق أداء العمل

لأكبر عدد ممكن من المتدربين.

ب - في حالة الحاجة لإيصال المعارف والمعلومات بأقصى السبل وبأقل

التكلفة .

ت - عندما يتطلب موضوع التدريب دراسة وتحليل بعض النواحي الفلسفية

والمفاهيم المستخدمة أو الاتجاهات في الإدارة والنظريات المعمول بها.

ومما سبق نقول تعمل هذه الطريقة على تحسين أداء العاملين إذا تم إدخال

الوسائل التوضيحية السمعية والبصرية فيها.

• حلقات النقاش: يتميز هذا الأسلوب بما يلي:⁽²⁾

أ - يعتبر من المداخل الأساسية لتحقيق المشاركة ال مباشرة من قبل العاملين

في المنظمة ومشكلاتها وأهدافها.

ب - يتيح هذا الأسلوب للمتدربين التعبير عن الأفكار والآراء.

ت - يساعد هذا الأسلوب على تنمية مهارات المتدربين في مجال العلاقات.

¹ - المرجع السابق، ص 21.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

• **المؤتمرات:** ويتمثل هذا الأسلوب في: (1)

- أ - يهدف المؤتمر إلي الوصول إلي توصيات واقعية ممكنة التطبيق بشأن مسائل معينة وذلك عن طريق الدراسة والتشخيص الدقيق للمشاكل.
- ب - يسعى هذا الأسلوب التدريبي إلي تبادل الآراء حول المواضيع التي يناقشها المؤتمرين على ضوء معرفتهم وخبرتهم، و بذلك فتوصياته مبنية على خبرات و تجارب المشاركين في المؤتمر.

• **الندوات:** يوجد مجموعة من المبادئ التي تتميز بها الندوات نذكر ما يلي: (2)

- أ - يوجه عادة هذا الأسلوب من التدريب بشكل خاص للإداريين في مستوى الإدارة العليا، ليستفيد من تعدد واختيار الرأي المناسب.
- ب - تكون في العادة أحد المشار كة قليلة في هذا الأسلوب من التدريب، وذلك لإتاحة المجال أمام المتدربين لإبداء رأيهم في موضوع الندوة.

• **دراسة الحالة :** الحالة العلمية هي عرض مكثف أو موقف معين يتم تزويد

المتدربين بالمعلومات عن مشكلة معينة ويطلب تحليلها باستخدام ما يكون قد اكتسبوه من

معارف نظرية من خلال فترة زمنية، ويهدف أسلوب دراسة الحالة إلي: (3)

- أ - تدريب المتدربين على التفكير السليم.
- ب - تدريب المتدربين على حل المشاكل.

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

² - المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

³ - المرجع نفسه، ص 22.

• تمثيل الأدوار: ومن مميزات هذا الأسلوب ما يلي: (1)

أ - التعرف على العوائق التي تعترض العاملين في أدائهم لأعمالهم.

ب - تعليم المتدربين كيفية تحدي آراء الزملاء الآخرين.

ت - مساعدة المتدربين على التكيف الاجتماعي.

ث - مساعدة المتدربين على التعبير عن المشاعر والآراء.

• التطبيق العلمي : من الضروري التركيز بأن يكون البرنامج التدريبي أو جزء منه

تطبيقاً عملياً لتحقيق الفعالية المطلوبة وذلك لأن المتدرب وبعد انتهاء البرنامج التدريبي

يحاول تطبيق ما تعلمه في البرنامج التدريبي في موقع عمله. (2)

من خلال ما سبق نستنتج بأن طرق التدريب متعددة ومتنوعة وأن نوع التدريب الذي

تحدهه المؤسسة يكون حسب الأهداف المراد تحقيقها و حسب نوع المهارات التي تريد

المؤسسة إكسابها لمواردها البشرية.

1 - 3 - الأداء والتدريب : أن الأداء الفعال لأي موظف هو محصلة تفاعل عوامل

كثيرة أبرزها ما يلي: (3)

✓ **كفايات الموظف:** ونعني بها معلوماته ومهاراته واتجاهاته و قيمه.

✓ **متطلبات العم** ل: ويعني بها المهام والمسؤوليات أو الأدوار التي

يتطلبها عمل من الأعمال أو وظيفة من الوظائف.

¹ - عطا الله محمد: إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014 ص 82.

² - المرجع نفسه، ص 86.

³ - بلال حلف السكارنه: مرجع سابق، ص 59.

✓ بيئة التطيع : وتتكون من عوامل داخلية وعوامل خارجية التي تؤثر في

الأداء الفعال للموظف أهداف التطيع وهيكلته والإجراءات المستخدمة، أما العوامل الخارجية فتتمثل في العوامل الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية السياسية والقانونية وتكون كالتالي: (1)

الأداء الفعال = كفايات الموظف × متطلبات الوظيفة × بيئة التنظيم.

إضافة إلى التوصل الدائم مع بيئة العاملين وتحديث ملفات مصادر المتدربين كشرائح فئات مستهدفة يمكن حصرها من حيث المبدأ.

- موظفون حسب الدرجة الوظيفية.

- الموظفون حسب الخلفيات التعليمية.

- الموظفون حسب المهمات الوظيفية.

- الموظفون حسب المشاريع.

- الموظفون حسب تحديد الاحتياجات التدريبية.

نستنتج مما سبق أن التدريب يسمح بمراعاة الفروقات الفرجية في تصنيف المتدربين

إلى فئات بالنسبة لفئات السن والخبرة ومجالات الانجاز والأبحاث فالتدريب يعمل على

تهيئة الفرد للعمل المنظم ويمده بالمعارف والمهارات التي تمكنه من القيام بعمله على الوجه الأكمل.

علاقة التدريب باستثمار الموارد البشرية:

يلعب التدريب دورا مهما في تنمية واستثمار الموارد البشرية في مؤسسات الأعمال على

اختلاف أشكالها ومستوياتها، حيث ازداد اهتمام المنظمات بالتدريب في الآونة الأخيرة

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

لإدراكها بأن التدريب الفعال للكوادر البشرية في هذه المؤسسات هو أحد الطرق الرئيسية والفعالة لزيادة الإنتاجية سواء في القطاع العام أو القطاع الخاص، حيث أدركت المنظمات الحديثة أهمية الاستثمار في المورد البشري ولذلك زاد الاعتراف والاهتمام بالموارد البشرية كثروة فعلية وحقيقية لأية منظمة سواء كانت صناعية أو خدمية ويظهر هذا الاهتمام بالتوجه الحالي الشامل نحو الموارد البشرية وتركيز الجهود نحو التدريب.

2 - تأهيل الموارد البشرية :

2- 1 - أهمية إعادة تأهيل الموارد البشرية:

تلجأ المؤسسة إلى سوق العمل للحصول على احتياجاتها من العاملين وعليها أن تعرف مدى توفرهم من حيث الحجم ومن حيث المؤهلات، ففي ظل انتشار البطالة يسهل عليها الحصول عليهم مباشرة التي تراها مناسبة، أما في ظل انخفاض البطالة فإن التنافس بين المؤسسات على طلب اليد العاملة تجعل كلفة الحصول على اليد العاملة المؤهلة مكلفا باعتبار أن رأس المال البشري أهم حتى من رأس المال المادي فإن مستوى تأهيله العلمي ونوعية التعليم وأنظمتهم ومضمونهم ومدى ارتباط التعليم بالمحيط خاصة ما تعلق باحتياجات المؤسسة أي التوافق بين مخرجات التعليم ومتطلبات الإدارة، ومسايرته للتغيرات الحاصلة في التكنولوجيا وفي أنماط التسيير ومدى ملائمة الجزاءات التي يتلقاها المتعلمون وذوي الكفاءات العليا، خاصة أن مختلف دول العالم قد لجأت إلى الانفتاح وظاهرة العولمة تفرض نفسها على الجميع بما يسمح ويسمح للدخول المكثف للشركات المتعددة الجنسيات إلى دولنا النامية وإعطائها اهتماما كبيرا لنوعية رأس المال البشري باعتبار (1).

من خلال ما سبق يمكن القول أن إعادة تأهيل الموارد البشرية هو الرشد في استخدام الموارد المتاحة بالشكل الذي يحقق أعلى مردودية و ذلك بإشباع حاجات ورغبات الأفراد

العاملين ورفع الروح المعنوية لديهم ليعزز من رغباتهم و اندفاعهم للعمل والذي يساعدهم في ذلك التكوين والتدريب المستمر وبرامج التحفيز التي تزيد من كفاءة العامل وتحسين مستوى أدائه لذا فعملية تأهيل الموارء البشرية لها أهمية كبيرة جد حساسة داخل المؤسسة تجعل من الفرد أكثر مرونة وإعطائه الفرصة لإثبات الذات وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه، الشيء الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء و الشعور بالانتماء للمنظمة من أجل تحقيق أهدافه وأهداف المنظمة.

2- 2 - تأهيل وإعادة تأهيل الموارء البشري:

أ. **تأهيل العنصر البشري** : يهدف إلى إكساب الفرد مهارات وخبرات علمية وتحسيسية بأهميته في المنظمة، وجعله أكثر مرونة مع ظروف العمل المختلفة إعطائها الفرصة لإثبات الذات، وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه السيئ الذي يبعث في نفسه روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء للمنظمة، فيدافع عن مصالحها الخاصة، فبدونه لا تستثمر المنظمة وبدونها يفقد سببا من أسباب وجوده. (1)

ب. **إعادة التأهيل** : تتعلق عملية التأهيل بالأفراد المؤهلين مسبقا، لكن مع مرور

الزمن أصابهم ركود لعدم مسايرة المحيط والاستجابة لتغيرات ومواجهة تعقباته، كما يتعلق كذلك الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الغير الفعال، أي الذين انخفض احتمال ترقيةهم فتعمل المنظمة على إعادة تأهيلهم بدل تسريحهم. (2)

من خلال ما سبق نستنتج على عملية التأهيل وإعادة التأهيل للعنصر البشري

تتعلق بالفرد داخل المؤسسة حيث تهتم الأنشطة الإدارية بالحصول على احتياجاتها

¹ - أحمد ماهر: إدارة الموارء البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 230.

² - المرجع نفسه، ص 231.

من الموارء البشرية وتطويرها وتدريبها والحفاظ عليها كما ونوعا حتى تتمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية بأعلى مستويات الكفاءة.

2 - 3 - أسباب تأهيل الموارء البشرية: ومن بين هذه المؤسسات ما يلي:(1)

✓ **المعرفة الوظيفية** : فمثل هؤلاء الأفراد يكون قد مضى زمن طويل في

المنظمة، و لديهم الخبرة واسعة بالوظيفة.

✓ **المعرفة التنظيمية** : فتمثل هؤلاء الأفراد لا يعرفون فقط وظائفهم بل إنهم

يعرفون المنظمة معرفة جيدة .

✓ **الولاء** : لهؤلاء الأفراد ولاء كبير للمنظمة إلى جانب رغبتهم في الإبقاء على

وظائفهم.

نستنتج مما سبق أنه هناك العديد من الأسباب التي تدفع إلى عملية تأهيل الموارء

البشرية نظرا لأهميتها داخل المؤسسة وكفاءتها في تحقيق القدرة التنافسية للمؤسسة لذا

يجب الاهتمام بها و العمل على تطويرها .

2-4 - أساليب إعادة تأهيل الموارء البشرية : لإعادة تأهيل الموارء البشرية العديد

من الأساليب الهامة منها:(2)

1 - توفير بدائل أخرى محتملة لمنح الفرد تقدير الآخرين من خلال الترقية

المستقبلية، فإنه يمكن أن يجعل هذا الفرد يحصل على هذا التقدير من بدائل أخرى كأن

نشره في تدريب الأفراد الآخرين، أو إشراكه في ندوات المناقشة لمناقشة طرق حل حديثة

لبعض المشاكل أو تكييفه بمهام مميزة.

¹ - أمي الساعاتي: إدارة الموارء البشرية، بدون طبعة، دار الفكر العربي، مصر، 1998، ص 94.

² - أ حمد ماهر: مرجع سابق، ص 239.

وهناك أساليب أخرى لإعادة تأهيل الموارد البشرية وتتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- 2 - تنمية وسائل جديدة لجعل وظيفته الحالية تحقق له رضا و إشباع أكثر فكلما استخدمنا الوظيفة الحالية للفرد كوسيلة لزيادة رضاه عنها، كلما قلت احتمالات بقاءه في مرحلة الجمود الوظيفي ومن بعض هذه الوسائل، أن تخلق نوعا من المنافسة في الوظيفة التي يقوم بها الفرد، أو أن نربط بين آراء الفرد في وظيفته والأهداف الكلية في المنظمة.
 - 3 - إحياء وظيفة وعمل الفرد من خلال إعادة تكليفه بمهام أخرى، والفكرة في هذا المجال هي أن المنظمة تقوم بعمل تغيير وظيفي منظم لفرد بمراكز بنفس المستوى ولكنها تتطلب مهارات متنوعة وخبرات مختلفة عما تتطلبه وظيفة الفرد الحالية.
 - 4 - استخدام برامج للتنمية الذاتية والتطوير التي تعتمد على أسس واقعية بدلا من الاعتماد على البرامج المصممة لتنمية الفرد للترقي إلي وظائف مستقبلية أي تعطي فرصة للفرد للالتحاق ببرامج التنمية التي تساعد أن يكون أفضل مستوى في وظيفته الحالية.
- نستنتج مما سبق أنه لابد من تغيير الاتجاهات الإيجابية اتجاه الأفراد ذوي الجمود الوظيفي الفعال فالاتجاهات السلبية للمديرين، وإهمالهم لهذه الفئة من الأفراد، يؤدي إلي تفاقم و زيادة حدة المشكلة، لذلك لابد للمنظمة أن تهتم بهؤلاء لأنهم يمثلون الغالبية العظمى في المنظمات ، وهذا ماصرح به مسؤول إدارة الموارد البشرية والوسائل العامة بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف يوم 02 أبريل 2018 في السؤال رقم (01) من دليل المقابلة الذي أقر لنا بأن عملية تأهيل المورد البشري تساهم رفع كفاءتهم وقدراتهم وهي السبب الرئيسي في نجاح المؤسسة وزيادة أرباحها ورفع مستواها.

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

2 - 5 - استراتيجيات تأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري:

• **التدريب** : تهتم المنظمات بالتدريب لأن ما ينفق فيه هو استثمار في الموارد

البشرية، قد يكون عائد يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية أما على مستوى الفرد فتظهر

أهمية التدريب في زيادة المعارف والمهارات، الأمر الذي قد يؤدي إلي رفع دافعية وفكرة

الفرد على العمل، حيث يعتبر التدريب من الأنشطة التي ترفع القدرات والمهارات الحالية

والمقبلة للعاملين، ويختلف التدريب عن التعليم ذلك في أن التعليم يركز على زيادة القدرات

والمهارات التي لها علاقة بعلم محدد، ، فالتدريب تحكمه خطوات أساسية يجب الاعتماد

عليها لنجاح العملية التدريبية حيث تتكون من أربعة مراحل منطقية ومتتابعة وهي

كالتالي:⁽¹⁾

المرحلة الأولى : تحديد الاحتياجات التدريبية، والتي يكون فيها تحديد المهارات

المطلوب رفعها لدى الأفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف

المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

المرحلة الثانية : تصميم برامج التدريب، والذي يعنى ترجمة الأهداف إلي

موضوعات تدريبية.

المرحلة الثالثة : تنفيذ برامج التدريب، والتي تتضمن أنشطة مهمة مثل تحديد

الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات والراحات وأزمنتها، كما تتضمن تحديد

مكان التدريب.

المرحلة الرابعة: تقييم كفاءة التدريب، ويتم ذلك من خلال تقييم أداء المتدربين.

¹ - عطا الله محمد: مرجع سابق، ص 160.

• **تمكين الأفراد** : مبدأ التمكين " هو الذي يكون أقرب ما يمكن إلي الزبون أو

الذي ينجز الأعمال، الذي يمتلك مكانا أحسن لاتخاذ القرار يعود إليه" وهذا القرار معمول به في جدول معين، ويمكن تلخيصه كالآتي:(1)

- التمكين هو فلسفة إعطاء المزيد من المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار بدرجة أكبر للأفراد في المستويات الدنيا.

- هناك اتجاهان عامان للتمكين في بيئة العمل هما: الاتجاه الاتصالي والاتجاه

التحفيزي، ويقصد بالاتجاه الاتصالي العملية التي تتم من الأعلى إلي الأسفل التمكين

هنا عندما نشارك المستويات العليا في الهيكل التنظيمي المستويات الدنيا في السلطة

وبالتالي يتضمن التمكين ممارسات كإثراء الوظيفة واستقلالية فرق العمل .

• **إعادة هندسة وظيفة الموارد البشرية** : تتضمن إعادة هندسة الموارد البشرية

إلغاء الخدمات ذات القيمة المضافة المنخفضة، و الاعتماد على المصادر الخارجية

واستعمال تكنولوجيا المعلومات الجديدة، و التي ستكون لها تأثير بالغ على نشاطات مكان

ودور مدير الموارد البشرية.(2)

• **الاستثمار في رأس المال البشري**: حيث يكون من خلال:(3)

- التأكيد على رفع معايير الأداء لجميع المتعاملين.

- توفير المناخ الإبداعي للعاملين بما يجعلهم في حالة تعلم وتجدد مستمر.

- وقاية الخبرات والمهارات من التقادم والاغتراب والإحباط الوظيفي.

- الاهتمام الاستثنائي بدون النخبة التي تستطيع إنتاج الأفكار الجديدة.

¹ - يوسف مشعرواوي: مرجع سابق، ص 434.

² - المرجع نفسه، ص 435.

³ - أمي الساعاتي: مرجع سابق، ص 99.

مما سبق يمكن أن نستنتج أنه هناك العديد من الاستراتيجيات المهمة والهامة لتأهيل وإعادة تأهيل العنصر البشري باعتبارها من أهم الموارد التي تملكها المؤسسة لذا يجب أن تتعامل معه المؤسسة بمرونة وذكاء كي تستفيد منه قدر ما يمكن.

علاقة تأهيل الموارد البشرية باستثمار الموارد البشرية:

تأهيل العنصر البشري شرط لازم لاستمرار مؤسساتنا خصوصا والجزائر تفاوض من أجل الانضمام إلى المنظمة ومنه نقول إن عملية تأهيل الموارد البشرية مهمة بالنسبة للمؤسسة ولها علاقة مترابطة ومتكاملة ودعامة أساسية ونقطة رئيسية تعتمد عليها المؤسسات للاستثمار في المورد البشري والتركيز عليه باعتباره مورد هام وثروة المنظمة وقوامها الذي ترتكز عليه.

3 - المسار الوظيفي:

3-1- خصائص المسار الوظيفي: للمسار الوظيفي العديد من الخصائص منها:⁽¹⁾

- إن رسم المسار الوظيفي لكل فرد هي مسؤولية الشخص إذ أنه يقوم برسم المسار الوظيفي الذي من خلاله يرى مستقبله الوظيفي ويجب أن يقترن ذلك بالصفات والمهارات والقدرات والاتجاهات التي تؤهله لذلك.
- تقع على الفرد مسؤولية تأهيل نفسه القدرات والمهارات والصفات التي تؤهله لشغل الوظيفة التي يتقدم إلى المنظمة لشغلها.
- يقوم المسار الوظيفي على أساس مسؤولية المنظمة لإيجاد الوظيفة المناسبة للفرد وفق مؤهلاته، وتهيئته مناخ العمل لاستثمار قدرات ومهارات ومواهب الأفراد.

¹ - رافدة الحريري: مرجع سابق، ص 222.

ومن الخصائص الأخرى للمسار الوظيفي ما يلي:⁽¹⁾

- يستلزم تخطيط المسارات الوظيفية من المنظمة ممارسة مجموعة من الأعمال التنظيمية والإدارية في مجالات لاختيار والتعيين والتأهيل، و التدريب، والترقية النقل الخدمة، وقرارات الإشراف والانتداب وغيرها من مجالات حركة التوظيف.
- العمل من خلال النظم وتكافل جهود الفرد والمنظمة على تحقيق الانسجام والتوافق بين اتجاهات وقدرات وصفات الفرد وتوقعاته، واحتياجات المنظمة وأهدافها.
- إن الهدف العام للتخطيط الفعال للمسارات الوظيفية هو كفاءة الفرد بالمنظمة.
- مما سبق نستنتج أن التخطيط الفعال للمسارات الوظيفية يساهم في تقليل الصراعات واحتمالات حدوثها في العمل وما يترتب عليها من حالات التوتر أو بين الفرد والمنظمة بحيث يقع على الفرد عبء الإسهام في تطوير وتنمية قدراته.

3 - 2- إدارة المسار الوظيفي : والتي تقوم على مجموعة من الخصائص، وتتمثل

في:⁽²⁾

• تصميم المسارات الوظيفية : تتمثل هذه النقطة في جمع التوصيفات عن

كل الوظائف بالمنظمة وتشكل لجنة من المديرين الذين يمثلون الأقسام والإدارات المختلفة لتصميم مهارة جديدة لم تكن موجودة في الوظيفة السابقة، و هذا يفيد عندما ينقل الفرد من وظيفة إلي أخرى.

• نشر المعلومات عن المسار الوظيفي : تقوم إدارات الموارد البشرية

عادة بإعداد كتيب وصفي أو مطوية على فرص التوظيف، والمسارات المتاحة بالمنظمة.

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

² - المرجع نفسه، ص 223.

وكذلك من أهم خصائص إدارة المسار الوظيفي ما يلي:⁽¹⁾

• نشر المعلومات عن الوظائف الشاغرة : من الواجب الإعلان عن كل

الفرص الوظيفية عن طريق الإعلان الداخلية أو الخارجية مع ذكر المواصفات المطلوبة والابتعاد عن شغل الوظائف الشاغرة سرا من خلال النقل أو الترقية.

• تقييم أداء العاملين : يساهم تقييم أداء الأفراد في توفير المعلومات

الدقيقة والمفيدة في تطوير المسار الوظيفي، وتعتبر مراكز التقييم من أفضل الطرق المطلوبة للحصول على تقييم أكثر عمقا وموضوعية حول أداء الأفراد.

• الخبرة العلمية في التطوير : وتعني تقديم مجموعة من الخبرات

المخططة التي تساعد على التعلم و اكتساب المعارف والمهارات، وتنفيذها بشكل علمي تطبيقي.

• الموازنة بين الاحتياجات الفردية والتنظيمية : من المداخل الشائعة

لتحقيق الفعالية لبرامج تنمية المسارات الوظيفية، هو إدماجها ضمن أنشطة وهياكل الموارد البشرية بالمنظمة، وهذا التكامل يخلق نوعا من التدعيم المتبادل و أنشطة إدارة الموارد البشرية .

• تقديم المشورة في مجال تطوير المسار الوظيفي : يتم تقديم المشورة

من خلال الحلقات الدراسية الحرة المتعلقة بتطوير المسار الوظيفي، حيث يمر المشاركون بسلسلة مخططة من التدريبات التي تساعد في تخطيطهم مسارهم الوظيفي وتعريفهم بالأساليب المتاحة للتدريب.

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

نستنتج مما سبق أن العنصر الإنساني في المنظمات من أهم عناصر العمل والإنتاج ولذا فإن هذا إدارة المسار الوظيفي تضطلع بمسؤوليات ومهام عديدة من أجل استثمار هذا العنصر والاستفادة منه في المنظمة، وكذلك توفير مستلزمات الرضا الوظيفي والقناعة الشخصية للأفراد العاملين، وتشمل إدارة المسار الوظيفي للموارد البشرية، على الحقوق والواجبات، والأجور، والإنتاجية والانتماء والتغيب وحسم المنازعات، وتعتبر إدارة المسار الوظيفي الإطار الشامل والمتكامل الذي يحقق أهداف المنظمة من خلال توظيف العنصر الإنساني.

2 - 3 - أهداف اهتمام بالتخطيط للمسار الوظيفي: وتتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- تحقيق مصالح المنظمة في الحصول على الأفراد الملائمين ورفع كفاءتهم.
- تحقيق مصالح الأفراد في اختيار الحياة الوظيفية المناسبة وإعدادها للتقدم بالنجاح في مراحلها المختلفة.
- تحقيق فرص العمل المناسبة.
- توفير فرص الترقية والتقدم الوظيفي.
- تقليل معدل دوران العمل.
- إشباع الحاجات العليا للأفراد وتحريك دوافعهم نحو النمو والتطور.
- تحديث المعارف والمهارات المهنية للأفراد.
- زيادة الإنتاجية وتطوير الأداء.
- رفع كفاءة وفعالية المنظمة.

¹ - المرجع السابق، ص 225.

نستنتج أن المنظمة لها أهداف تسعى لتحقيقها لزيادة فاعلية الفرد والمنظمة وزيادة الإنتاجية عن طريق استخدام أفضل الوسائل الإنجاز والعمل وكذلك رفع الكفاءة الإنتاجية بواسطة استخدام الأفضل للموارد البشرية ، وحسب تصريحات أفراد العينة في دراستنا الميدانية من خلال السؤال (16) في المحور الثاني حيث يوضح لنا مدى اهتمام مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري بولاية الطارف بوضع مخطط خاص بالمسار الوظيفي لمواردها البشرية وهذا ما أفادنا به أغلب الموظفين بالمؤسسة كون هذا الأخير يساهم في تحقيق الاستثمار الجيد للموارد البشرية.

علاقة المسار الوظيفي باستثمار الموارد البشرية:

إن التخطيط للمسار الوظيفي عملية مهمة جدا للمورد البشري والمؤسسة على حد سواء، نظرا للنتائج الايجابية التي يمكن تحقيقها من خلاله والتي تتعكس على زيادة الإنتاجية وتحسين المناخ التنظيمي وزيادة استقرار الموارد البشرية بالإضافة إلى تهيئة القدرات اللازمة في مختلف الوظائف كما أنه يعمل على تحقيق أهداف الأفراد من خلال ما توفره المنظمة لهم من فرص النمو والرضا عن العمل، وتحقيق أهداف المؤسسة عبر تحقيق الإنتاجية والربح وذلك لأن تخطيط المسار الوظيفي يعمل على وضع الفرد المناسب في المكان المناسب الأمر الذي يساعد على تحقيق الهدفين معا، وهذا ما أكده لنا رئيس مصلحة الاستثمارات بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري في السؤال رقم (05) من دليل المقابلة يوم 08 أبريل 2018 أكد لنا أن المؤسسة تهتم بوضع مخطط واضح للمسار الوظيفي لموظفيها لتحسين أدائهم وزيادة ولائهم للمؤسسة ، ومنه فكلما اهتمت المنظمة بالتطوير والنقد الوظيفي كلما زاد إخلاصهم للمنظمة لذا لا بد من الاستثمار في المورد البشري والاهتمام المتناسب من قبل الإدارة وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلي قوة

بشرية سعيدة ومنتجة إذا فالعلاقة جد متينة بين المسار الوظيفي وعملية الاستثمار في الموارد البشرية فهي تشجعهم على إمكانية الرفع من قدراتهم ومعارفهم.

ثالثا: إشكالية التنظيم الإداري:

1 - أهمية التنظيم الإداري وأهدافه: وتتمثل في ما يلي:⁽¹⁾

تتوقف فاعلية إعداد و تطوير التنظيم الإداري بالمؤسسة بدرجة على مدى وضوح و ثقة وتحديد الأسس العامة لإعداد وتطوير التنظيم الإداري بصورة تلائم خصائص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وتمكنها من تحقيق رسالتها وأهدافها، ومع أهمية الأسس العامة لإعداد التنظيم الإداري ووضوح تأثيره على فعالية التنظيم إلا أن تحديد هذه الأسس العامة وإعداد وتطوير التنظيم الإداري لا يعد هدفا في حد ذاته وإنما هو وسيلة أساسية مطلب جوهري لتحديد الأدوار وتنظيم العلاقات بين الكيانات والوحدات التنظيمية في المنظمة مما يستلزم ضرورة توافر درجة عالية من الإتحاد الفكري السليم والالتزام المهني الواضح لدى موظفي المنظمة على اعتبار أنهم هم المسؤولون عن صياغة تلك الأسس العامة لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنظمة وتطبيقها وتفعيلها ، ولقد أكدت الشواهد العلمية أن الكثير من الموضوعات الهامة والقضايا الحساسة مثل إعداد وتطوير التنظيم الإداري، وتنمية الموارد البشرية قد تحولت إلى شعارات ليس لها منافع حقيقية ملموسة نتيجة غياب الاتجاه الفكري والالتزام المهني لدى الموارد البشرية باختلاف أنواعها أيضا من ثم كانت أولى وأهم المسؤوليات قيادة المنظمة ان تولي موظفي هذه المنظمة اهتمام حقيقيا كافيا لتنمية معارفهم وتحسين مهاراتهم وقدراتهم بما يمكنهم المشاركة الحقيقية في

¹ - بن وهيب نورة: الاتصال والتغير التنظيمي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار عنابه، 2016 - 2017 ص 197.

وضع وتطبيق الأسس العامة لإعداد التنظيم الإداري ارتباطا وثيقا مع تنمية الموارد البشرية حيث إن الكثير من الدراسات أكدت إنه في عالم اليوم حيث تتحرك المعلومات والمواد الخام والتكنولوجيا البحرية عبر المؤسسات والحدود القومية فإن معظم أصول المنظمة قابلة للتبادل مع مثيلاتها في المؤسسات الأخرى.⁽¹⁾

نستنتج مما سبق أن الأفراد العاملين هم المالكون للمواهب و الخيال الإبداعي للشركات كي تتنافس في بيئة متغيرة ومعقدة، وعليه ولأجل ارتباط عملية التنظيم الإداري بالعديد من القضايا الهامة والإستراتيجية داخل المؤسسات فإن هذه العملية موجودة ومستمرة باستمرار المؤسسة، حيث يتمثل الهدف الرئيسي من إعداد التنظيم الإداري وتطويره في مساعدة المنظمة على تحديد المتطلبات التنظيمية والإدارة لزيادة فعالية التنظيم والنظم في المنظمة، وتمكن مسئولى المنظمة وموظفيها من أداء واجباتهم و ممارسة حقوقهم.

3 - المبادئ العامة التي تحكم إعداد وتطوير التنظيم الإداري داخل المؤسسة:

وتكون كالتالي:⁽²⁾

لقد أصبح من المسلمات السائدة والحقائق المعترف بها من طرف الباحثين والممارسين لعملية إعداد وتطوير التنظيم الإداري أنه لا يوجد تنظيم إداري أو هيكل تنظيمي تام يمكن تطبيقه في كافة المنظمات أو حتى في معظمها مع اختلاف نشاطها وظروفها و بيئتها ومن ثم فإن عملية إعداد و تطوير التنظيم الإداري تتطلب وضع مجموعة من الأسس التي تلائم كل منظمة دون غيرها، وبناء عليه يجب تحديد المبادئ العامة لعملية التنظيم الإداري وضرورة تغييره وتطويره من حالة إلى أخرى أكثر تطورا

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

² - المرجع نفسه، ص 201.

وتقدما من خلال الكثير من المقومات والركائز التي تعتمد عليها عملية التنظيم الإداري،

فمن ضمن المبادئ العامة التي ترتبط بعملية التنظيم:⁽¹⁾

- أولوية أهداف المنظمة - المستويات التنظيمية
- التسلسل - الوظائف
- وحدة الأمر - البساطة التنظيمية
- نطاق الإدارة - المسؤولية النهائية
- التفويض - العلاقات التنظيمية
- التحديد المناسب - وضع الرجل المناسب في مكان المناسب
- تعادل المسؤولية و السلطة - خلق الوظيفة الملائمة لكل فرد مناسب
- المسؤولية الثابتة - التوازن التنظيمي
- التخصص الكامل - الجذر في حالة السكون التنظيمي

إن التعليق الممكن تقديمه على كل هذه المبادئ المرتبطة بعملية التنظيم الإداري

والتي تؤكد على تغييره وتطويره، انطلاقا من رسم وتحديد مجموعة من الأهداف التي تعبر عن النتائج المراد تحقيقها بالنسبة للمؤسسات.

نستنتج مما سبق أن هذه الأهداف مرتبطة ارتباطا وثيقا بتحديد الأهداف، حيث تساعد

المؤسسة على تحقيق غايتها من خلال تصميم و تطبيق الإستراتيجية العامة لها وكذلك مبدأ التسلسل الذي يعد مطلبا تنظيميا أساسيا من خلال وجود سلسلة من السلطة المباشرة من الرئيس إلي المرؤوسين خلال التنظيم كله، فالتسلسل هو الترتيب المنطقي للوظائف والمهام والأفراد.

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

3 - مزايا التنظيم الإداري:

يمكن تلخيص أهم مزايا التنظيم الإداري من خلال النقاط التالية:⁽¹⁾

أ - يسهل عملية توزيع الوظائف و يقضي على التداخل في الأعمال.

ب - يحدد نوعية وعدد العاملين في المؤسسة، ويقدم الأسس والقواعد التي تجعل

عملية التقييم المفيدة.

ت - يساعد على تحديد نوع التدريب المطلوب للموظفين والرؤساء الإداريين.

ث - تحسن وسائل الاتصال بين الإدارة والموظفين في جميع الأقسام، ويساعد على

تحقيق الرقابة الفعالة.

ج - يسهل عملية تفويض السلطة والصلاحيات بين الرؤساء والموظفين على جميع

المستويات.

ح - الكفاءة، الدقة، السرعة في التنفيذ، إزالة الغموض، تخفيض التكاليف، استمرارية

العمل و عدم توقف النشاط بعد حصول أي تغيير في القيادة.

يمكن القول من خلال ما سبق أن التنظيم الإداري له العديد من المزايا فهو يعمل

على الجمع بين العديد من الوسائل المادية والمالية والبشرية، المتعاونة في تحقيق الهدف

المشترك و ترتيبها في شكل سلم إداري وكذلك تحديد المهام و توزيع السلطات والمسؤوليات

على الأفراد من أجل بلوغ الهدف المسطر.

¹ - يوسف مشعراوي: مرجع سابق ص 263.

4 - التنظيم المركزي أو اللامركزية لإدارة الموارد البشرية:

يمكن القول بأن إتباع الأسلوب المركزي أو اللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية

يخضع للعديد من المتغيرات أو العوامل التي تتحكم بذلك هي: (1)

• **حجم المنظمة:** تميل المنظمات الكبيرة أو العملاقة والتي غالباً ما تضم أكثر من

فرع أو مصنع أو إنها منتشرة على رقعة جغرافية كبيرة ومتباعدة إلى اعتماد الأسلوب

اللامركزي في إدارة الموارد البشرية، إما المنظمات الصغيرة والتي تضم عدد قليل من الأفراد

العاملين إلى انتهاج الأسلوب المركزي إدارة الموارد البشرية فحجم المنظمة يعتبر عاملاً

حاسماً في تحديد الإطار الهيكلي الذي يمكن أن تعتمده المنظمة.

• **تكنولوجيا العمليات الإنتاجية السائدة** : إن العمليات الإنتاجية والتشغيلية

السائدة في المنظمة غالباً ما تتحكم بالنمط التنظيمي السائد سواء المركزي أو اللامركزي

للتنظيم إذ يعتمد على طبيعة العمليات الإنتاجية الجارية وفي حالة الإنتاج المستمر فإنه

يتسم بالاستقرار النسبي في الأداء التشغيلي وهذا ما يجعل الميل نحو التنظيم اللامركزي

في حالة الإنتاج المتقطع هنا اعتماد الأسلوب اللامركزي.

• **فلسفة الإدارة العليا في المنظمة** : أي مدى قبول الإدارة العليا لفلسفة واضحة

ومحددة إزاء الإجراءات المتعلقة بالأفراد العاملين مما يؤدي لقبول الانصياع نحو إدارة

الموارد البشرية، وإن الفلسفة التي تتسم بها الإدارة العليا تتيح المرونة أو السرعة في اتخاذ

القرارات وإذا يمنع الأفراد القائمين في إدارة الموارد البشرية، بالمؤهلات بهذا الشأن يتيح

الأمر بالاعتماد على الأسلوب المركزي بإدارة الموارد البشرية.

¹ - عامر عوض: السلوك التنظيمي الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 188.

• **سلع وخدمات المنظمة** : تتحكم السلع والخدمات المقدمة من يقبل المنظمة

المعنية أحيانا بالأسلوب المركزي واللامركزي للتنظيم إذ أن المنظمة التي تتسم بإنتاج سلع وخدمي واسع متعدد وتعامل مع المستهلكين مختلفين غالبا ما تتيح الأسلوب اللامركزي وإما إذا كانت المنتجات المقدمة للمستهلكين محددة فأن الأسلوب المركزي يكون أثر كفاءة.⁽¹⁾

لذا يمكن القول من خلال سبق تقديمه أن الاعتماد على الأسلوب المركزي واللامركزي في تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع للعديد من المتغيرات التي تتحكم بالصورة المثالية التي يمكن أن تكون عليها إدارة الموارد البشرية في المنظمة المعنية.

رابعا: محددات التنظيم الإداري:

1 - الاتصال التنظيمي:

1 - 1 - أهمية الاتصال التنظيمي : لا يمكن تصور أي مؤسسة خالية من أي

شكل من الأشكال الاتصال، فالاتصال هو جوهر نشاط المؤسسة وهو الروح التي تحركها فهو محور كل العمليات الرسمية أم غير الرسمية بحيث يترتب عليه:⁽²⁾

- فعالية الأداء من حيث اتخاذ القرارات.
- بناء الهيكل التنظيمي وفعالية القيادة.
- التغيير التنظيمي.
- المساهمة في خلق وعي جماعي متوافق.

¹ - المرجع السابق، ص 189.

² - علي غريب وآخرون: مرجع سابق، ص 235.

كما تكمن أهمية الاتصال التنظيمي في:⁽¹⁾

- المساهمة في بلورة اتجاهات وسلوكيات تعزز الروح المعنوية لمنتسبي

المؤسسة.

- مساعدة العاملين بالمؤسسة على مواكبة ما يستجد من تطورات.

- المساهمة في امتصاص حالات عدم الرضا، حيث يعبر العاملون من خلال

قنوات الاتصال التنظيمي عن آرائهم واتجاهاتهم والابتكار وتوصيل أصواتهم إلي

أصحاب القرار.

- توفير فرصة للإبداع والابتكار من أجل تطوير المؤسسة من خلال السماح

للعاملين بالمؤسسة بإبراز أفكارهم واقتراحاتهم.

- المساهمة في تعزيز الولاء بالمؤسسة.

نستنتج مما سبق أن الاتصال التنظيمي في المؤسسة هو عملية حيوية وذات أهمية

بالغة في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة ويعمل على تدفق المعلومات ودقتها بين مستويات

التنظيم حيث يسهل من اتخاذ القرارات وتنفيذها ب إحكام وهذا ما أكده رئيس مصلحة

الاعلام الآلي أثناء القيام بالدراسة الميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

بولاية الطارف في السؤال رقم (7 و8) في دليل المقابلة حيث صرح بأن يسعون إلي

تطوير الوسائل والإمكانيات الاتصالية بالمؤسسة ومواكبة التطور التكنولوجي ونظرا

للأهمية البالغة للعملية الاتصالية التي تساهم في نجاح العملية التنظيمية بامتياز

ويعملون على فتح المجال أمام موظفي المؤسسة لإبداء الرأي حول وضعيتهم وإشراكهم

¹ - المرجع السابق، الصفحة نفسها.

في اجتماعات المؤسسة كما صرح أنهم يسعون إلى توفير شبكة الإنترنت لكل الموظفين لسهولة الاتصال بينهم وللتقليل من الجهد والوقت.

1 - 2 - أهداف الاتصال التنظيمي: تتمثل في الآتي:⁽¹⁾

- يهدف الاتصال التنظيمي إلى التنسيق بين الأفعال والتصرفات.
- المشاركة في المعلومات.
- اتخاذ القرارات.
- التعبير عن المشاعر الوجدانية.
- البحث عن آليات تنشيط المؤسسة وتوجيهها نحو أهدافها المختلفة.
- تسهيل سير المعلومات وتبادلها وحل المشكلات.
- إشراك العاملين بكل ما يجري داخل المؤسسة.
- متابعة ومراقبة سير العمل.
- ربط الدوائر والمديريات والأقسام مع بعضها البعض والتنسيق ووصول تدفق والمعلومات.

يمكن القول مما سبق أن الاتصال التنظيمي يعمل على تحقيق أهداف المنظمة بشكل

ملائم وجيد فهو له هدف أساسي للمنظمة يتمثل في عملية الإقناع فهو يؤدي إلى زيادة

درجة قبول الأدوار التنظيمية من خلال معالجة الصراع ، وهذا ما صرح به أفراد العينة في

دراستنا الميدانية من خلال السؤال (22) في المحور الثالث لذا فإن الاتصال التنظيمي

¹ - ناصر قاسمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية تطبيقية، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011، ص 26.

يوفر المناخ الايجابي للعاملين بالمؤسسة ويعمل على تقليل التوتر مما يؤدي للرجبة في الإنجاز.

1 - 3 - شروط فعالية الاتصال التنظيمي: وتكون كالتالي:⁽¹⁾

- توشي الصدق والإخلاص عند القيام بعملية الاتصال.
- مراعاة الأمانة في استلام وتسليم المعلومات دون زيادة أو نقصان.
- ديمقراطية الاتصال من حيث إعطاء الآخرين حق النقد دون ضغط.
- عدالة توزيع المعلومات على الأفراد دون محاباة.
- أن يوضع الاتصال مبني على أهداف محددة مسبقا وخطة جيدة.
- الإصغاء الجيد هو جزء فعال في عملية الاتصال الجيد.
- الاتصال الجيد لا يتطلب من الرئيس تخطي مرؤوسيه والاتصال بالعاملين تحت إمرتهم.

يمكن القول مما سبق أنه لابد من توفر الشروط التي تحكم سير الاتصال التنظيمي لنجاحه وإتمام عملية الاتصال داخل المنظمة على أكمل وجه لأنه أي قصور في نظام الاتصالات من شأنه أن لعطل أو يؤخر سير الإدارات، حيث تقوم العمليات الإدارية على نقل وتبادل المعلومات.

علاقة الاتصال التنظيمي بالتنظيم الإداري:

يعد الاتصال عملية هادفة في أي تنظيم إداري، والاتصال الفعال هو مفتاح نجاح أي منظمة وع له يتوقف بقاءها، ومن هنا يمثل الاتصال عصب المنظمة وأحد الأمور الحيوية باعتباره يضمن سير العمل فيها، وينسق بين مختلف المستويات الإدارية لتحقيق أهداف

¹ - المرجع السابق، ص 36.

المنظمة، كما يمثل الرباط الذي يربط بين مختلف الأجهزة الفرعية داخل أي تنظيم من جهة وبين الأجهزة الفرعية من جهة أخرى، بما يضمن نقل وتبادل المعلومات بين الأفراد والجماعة.

2 - الهيكل التنظيمي:

2 - 1 - الأبعاد الثلاثية للهيكل التنظيمي: تتمثل هاته الأبعاد ما يلي:⁽¹⁾

• **درجة التعقيد** : غالبا ما ستتم التنظيم في المراحل الأولى على أساس

وظيفي إلي عدة دوائر تمثل الخدمات أو السلع أو الوظائف الأساسية التي يتولى التنظيم العمل على تحقيقها، ثم ما يلبث أن يتوسع ويزداد تعقيدا وهو ينقسم إلي أنواع:

أ - **التقسيم الأفقي** : يشير إلي الأنشطة التي تقوم بها المنظمة

ومجموعات الوظائف المهنية المختلفة والتخصصات المتنوعة فيها فكلما ازداد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها، ازداد الهيكل التنظيمي تعقيدا.

ب - **التقسيم العمودي أو الرأسي** : وهو أقل تعقيدا من الأفقي، حيث يشير

إلي عمق الهيكل التنظيمي ويقاس بعدد المستويات الإدارية في المنظمة.

ت - **التقسيم الجغرافي** : يقصد به مدى انتشار مكاتب المنظمة على مساحة

جغرافية واسعة.

ث - **درجة الرسمية** : تشير هذه الخاصية إلي مدى اعتماد المنظمة على

القوانين والأنظمة والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيهه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أدائه عمله.

¹ - يوسف مشعراوي: مرجع سابق، ص 225، 226.

يمكن القول من خلال ما سبق بأن تشكيل الهيكل التابع لطبيعة نشاط المؤسسة والأهداف المتوخاة حيث يتميز هيكل المؤسسة بأبعاد تشترك في كونها تحدد معالم البيئة المراد الوصول إليها انطلاقاً من الإستراتيجية التي ترسمها المؤسسة لنفسها.

2 - 2 - خطوات إعداد الهيكل التنظيمي: والتي تتمثل فيما يلي:⁽¹⁾

- البدء بالهدف، حيث أن الهدف هو الذي يحدد طبيعة الهيكل التنظيمي وما يشمله.
- تحديد النشاطات التي يجب القيام بها وصولاً إلى الهدف وذلك في نطاق الخطة المرسومة وما تتضمنه من سياسات وبرامج وإجراءات.
- حصر الأعمال التفصيلية التي ينبغي القيام بها ضمن أوجه النشاط التي سبق تحديدها.
- توصيف كل عمل المعني تحليله إلى أصغر جزئياته.
- تكوين مجموعات متجانسة من الأعمال بحيث يمكن أن توضع المجموعة الواحدة تحت إشراف شخص واحد، وفي هذه الحالة تسمى مجموعة الأعمال بالوصفية.
- ربط الوظائف بعضها البعض بحيث تكون محققة للتعاون والانسجام بين من يشغلونها.
- تجميع الوظائف على هيئة تشكيلات إدارية كالأقسام والإدارات أو اللماح.
- تحديد السلطات الممنوحة لكل وظيفة والمسؤوليات الملقاة عليها، أي توصيف الوظائف.

¹ - محمد الفاتح محمود البشير المغربي: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الخرطوم، 2014 ص 93.

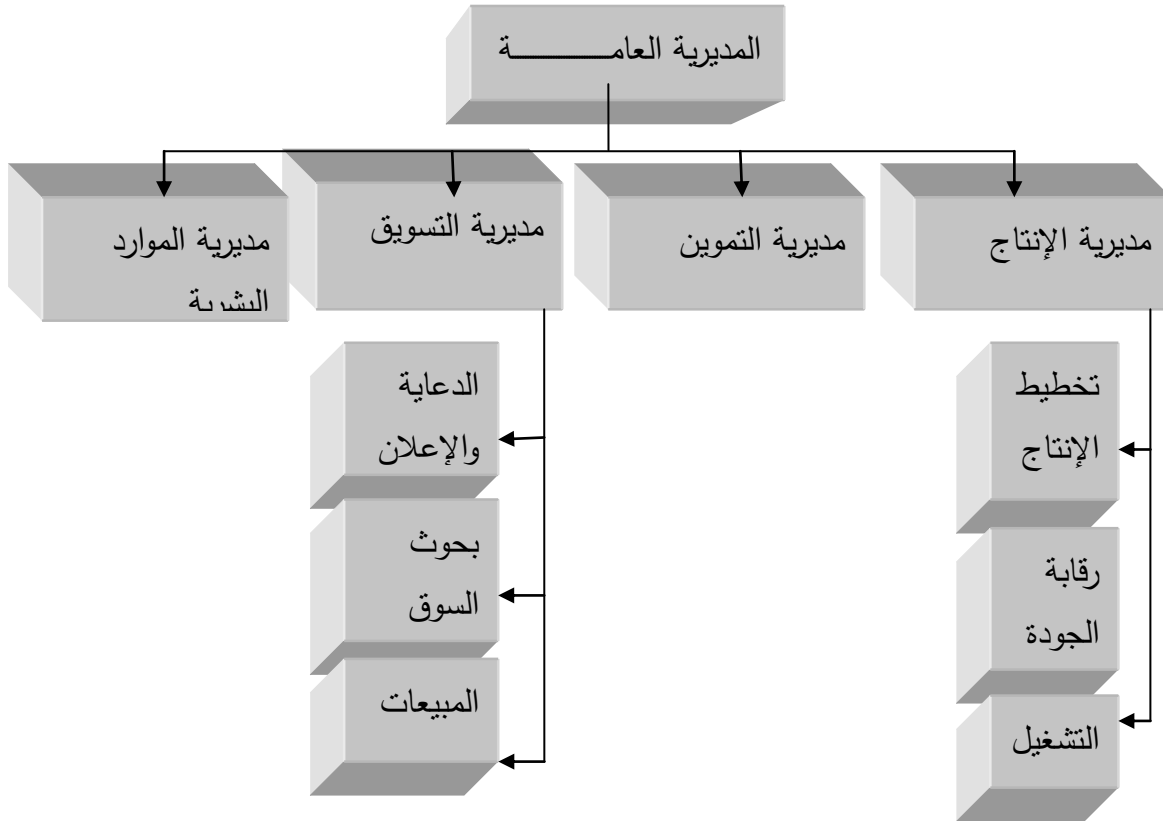
نستنتج مما سبق أن الهيكل التنظيمي لابد أن تحكمه مجموعة الخطوات لأنه هو الهيكل الذي يحدد مواقع وتنفيذ القرارات الإدارية فيها، حيث يتحدد داخل التنظيمي للمستويات الإدارية فنقول أن الإدارة العليا تكون على قمة الهيكل التنظيمي للمنظمة والإدارة الوسطى تتوسط الهيكل التنظيمي أما الإدارة التنفيذية تكون الهيكل التنظيمي.

2 - 3 - أشكال الهيكل التنظيمي:

أ . الهيكل التنظيمي على أساس الوظائف: يعتبر الهيكل التنظيمي على أساس

الوظائف الأكثر استعمالاً في معظم المؤسسات، وهو يركز على مبدأ التخصص في المهام، ففي منشأة صناعية مثلاً يتم تقسيم المنشأة إلى عدة إدارات حسب الوظائف الأساسية لها وهي وظائف الإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد كما هو مبين في هذا الشكل:

شكل رقم (02): الهيكل التنظيمي الوظيفي.



المصدر: يوسف مشعراوي، مرجع سابق، ص 230.

نستنتج من الشكل السابق أن الموظفين يقومون بأداء مجموعة من المهام المتخصصة وهذا ما يؤدي إلى كفاءة تشغيلية عالية ضمن المجموعة حيث يناسب مؤسسات منتجة لسلع وخدمات بكميات كبيرة وبكلفة منخفضة، فالهيكل التنظيمي هو نواة التنسيق. أما الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات وعلى أساس الجغرافي وعلى أساس فئات العملاء يكون كالتالي:⁽¹⁾

ب - الهيكل التنظيمي على أساس المنتجات:

- الاهتمام منصب على خطوط الإنتاج مما يساعد الوحدات على أن تكون أكثر حساسية واستجابة لاحتياجات المنتجات.
- تركز السلطة والمسؤولية في وحدة تنظيمية معينة.
- تسهيل تحديد الأداء وقياسه.

ت - الهيكل التنظيمي على أساس جغرافي:

- تحديد المسؤولية في المستويات الدنيا في المنظمة.
- التفاعل مع المنتجات المحلية وتحسين احتياجاته ومتطلباته.
- مساعدة على سرعة اتخاذ القرارات.

ث - الهيكل التنظيمي على أساس فئات العملاء:

ويتم بموجب تقسيم

النشاطات للمنشأة حسب الزبائن الذين تتعامل معهم، فهناك بعض المنشآت التجارية أو الخدمات تقوم ببيع سلعها أو خدماتها إلى فئتين أو أكثر من الزبائن المختلفين من حيث طلباتهم.

¹ - المرجع السابق، ص 238، 239.

نستنتج مما سبق أنه هنالك عدة طرق لتقسيم أوجه نشاط المنشأة في وحدات تنظيمية ولكل من هذه الطرق مزاياه وعيوبها، وليس هناك طريقة مثالية تصلح للتطبيق في كل المنشآت حيث أن كل منشأة أهدافها وظروفها، الأمر الذي يدعو إلى اختيار الطريقة الملائمة.

علاقة الهيكل التنظيمي بالتنظيم الإداري:

إن الهيكل التنظيمي هو الآلية الرسمية التي يتم من خلالها إدارة المؤسسة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، وحسب تصريحات مسؤول مصلحة التحكم في المشاريع في دليل المقابلة بتاريخ 08 أبريل 2018 السؤال رقم (09) حيث أكد أن الهيكل التنظيمي لأداء المهام والوظائف وسهولة التواصل بين الأقسام الإدارية الموجودة بالمؤسسة، فلا يمكن لأي تنظيم إداري أن يكون من غير الهيكل التنظيمي للمؤسسة لأنه الطريقة التي يتم من خلالها تنظيم المهام، وتحديد الأدوار المناسبة والرئيسية، وتحديد آليات التنسيق داخل الإدارة وأنماط التعامل اللازمة بين الأقسام الإدارية المختلفة والعاملين فيها.

خلاصة الفصل الثالث:

يعد الاستثمار في الموارد البشرية في مقدمة القضايا التي تعني بها المجتمعات على اختلاف أنظمتها ومستويات نموها حيث أثبت أن العنصر البشري ليس فقط هو أحد عناصر الإنتاج ومحددات الإنتاجية بل هو المؤثر الرئيسي في جميع مكونات التنمية حيث أصبح في مقدمة المقاييس الرئيسية لثروة الأمم، ومن ثم أخذت قضية العناية بتنمية الموارد البشرية بأفضل السبل وأكثرها جدوى على اعتبار أن الإنفاق على هذه التنمية يعد من أهم وأعلى درجات الاستثمار، ومازالت هذه الأهمية في تزايد مستمر وتأخذ مجراها في الدراسات والفعاليات التي تنظم وبشكل متواصل على كافة الأصعدة المحلية والإقليمية والدولية خصوصا وأن العالم يشهد يوما بعد يوم تغيرات متلاحقة نتيجة للتطورات التقنية التي تحدث بفعل الإنسان وتنعكس عليه في ذات الوقت وعليه فالعنصر البشري نعمة إذا أدير بعناية فإنه يؤدي دورا هاما في خدمة كل من التنمية الاقتصادية والاجتماعية فأهمية تفوق رأس المال المادي، فالاستثمار في العنصر البشري يمثل المهارات والقدرات والمعارف حيث تجعله قادرا على أداء واجباته ومسؤولياته الوظيفية، داخل المؤسسة بكل فاعلية واقتدار وبالتالي فهو يعمل على التأثير على فعالية التنظيم الإداري باعتباره عملية حساسة لأنه من العمليات التوجيهية التي تهدف بصورة مباشرة إلى توجيه العنصر البشري إلى تنفيذ المهام الإدارية لتحقيق الأهداف المطلوبة وذلك ضمن أقصر وقت ممكن، وأقل جهود ممكنة، وضمن تكاليف منخفضة وهذا يتحقق بفعل الاستثمار الجيد للموارد البشرية داخل المؤسسة من خلال مجموعة من العمليات التي تناسب كل فرد، لذا يجب الاهتمام بالمورد البشري والعمل على تطويره، لتحقيق نجاعة وفعالية التنظيم الإداري للمؤسسات باختلاف أنشطتها فهو ينعكس عليها بطريقة إيجابية في تحقيق أهدافها المنشودة.

الفصل الرابع

لمعالجة الميدانية للدراسة

توطئة الفصل الرابع

أولاً: عرض وتحليل المعطيات الميدانية

ثانياً: نتائج الدراسة

خلاصة الفصل الرابع

توطئة الفصل الرابع:

في إطار التطورات التي يشهدها العالم على مختلف الأصعدة، وفي ظل التحولات الجذرية في المجال الاقتصادي حيث تسعى المؤسسات الوطنية إلى التغيير من وضعيتها، لتلبية أكبر قدر من الخدمات ولتحقيق هذه الأهداف، عليها تطبيق الأساليب العلمية في تسيير أعمالها، ومن هذه الأساليب "استثمار الموارد البشرية والتنظيم الإداري" والذي يعتبر موضوع دراستنا، ومن خلال الدراسة الميدانية سيتم تسليط الضوء على هذا الموضوع والتعرف على آراء الموارد البشرية واتجاهاتهم حول الكثير من الجوانب التي تم التطرق إليها في الدراسة النظرية والتي شكلت لنا قاعدة البحث الميداني فيما يتعلق بموضوع استثمار الموارد البشرية داخل المؤسسة وعمليات التدريب وتأهيل الموارد البشرية بالإضافة إلى مدى اهتمام المؤسسة بمسارهم الوظيفي.

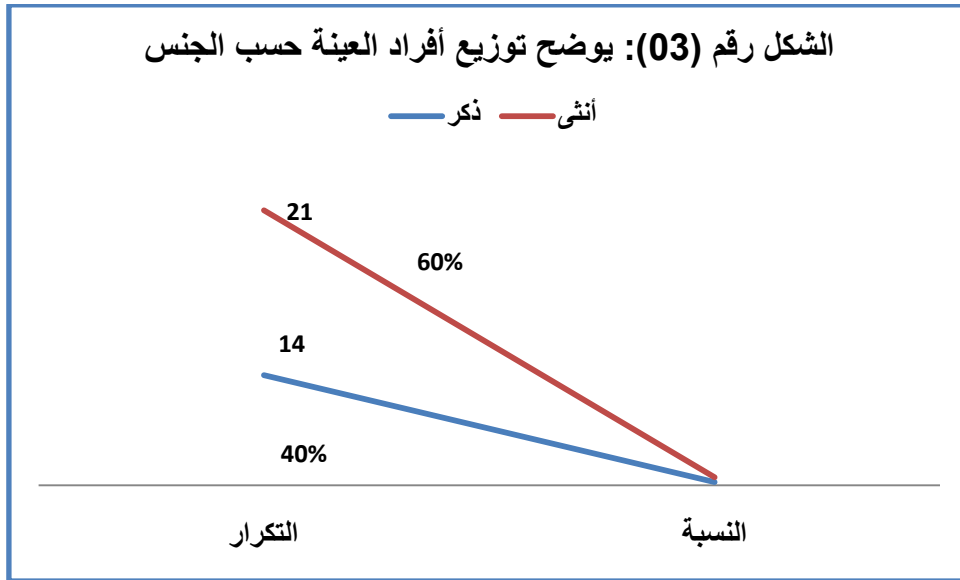
لهذا يعتبر الجانب التطبيقي من البحث محورا أساسيا وحلقة وصل بين ما تم طرحه نظريا في الفصول السابقة وبين ما سنقوم به من دراسة عملية لمتغيرات البحث بالمؤسسة العمومية الاقتصادية ديوان الترقية والتسيير العقاري نموذجا، بهدف التعرف على واقع استثمار الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية وتأثيره على فعالية التنظيم الإداري والذي من خلاله سنقوم بتبويب معطيات الاستمارة في شكل جداول وتحليلها وتفسيرها ثم عرض أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية.

أولاً: عرض وتحليل و المعطيات الميدانية

المحور الأول: المتعلق بالبيانات الميدانية

الجدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس.

النسبة	التكرار	الفئات
%40	14	ذكر
%60	21	أنثى
%100	35	المجموع



التعليق:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة الإناث المشكلة لأفراد العينة والمقدرة ب 60%، تفوق

نسبة الذكور المقدرة ب 40%، وهذا راجع إلى طبيعة العمل الإداري في المؤسسة والذي

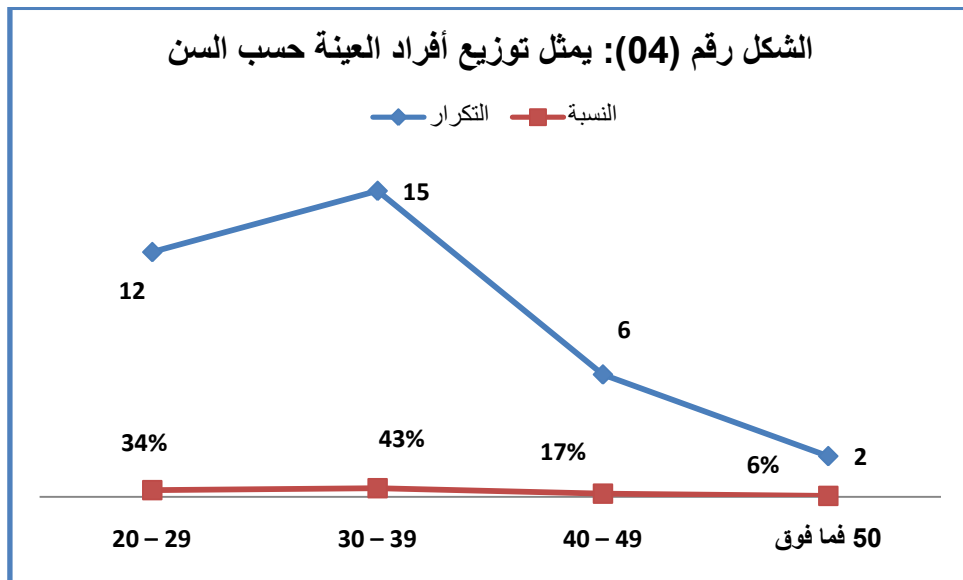
يناسب فئة الإناث أكثر من الذكور، بحكم أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري مؤسسة

عمومية اقتصادية تقدم خدمات لا تتطلب جهد عضلي كبير، على عكس المؤسسات

الصناعية والتي نجد فيها عدد الذكور أكثر من الإناث.

الجدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب السن.

الفئات	التكرار	النسبة
29 – 20	12	%34
39 – 30	15	%43
49 – 40	6	%17
50 فما فوق	2	%6
المجموع	35	%100



التعليق:

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن 34%، من أفراد العينة تتراوح أعمارهم (20 - 29) سنة، أما أغلبية العينة فتتراوح أعمارهم بين (30 و 39) سنة وذلك بنسبة 43% والملاحظ هنا أن الفئتين متقاربتين، ومنه يمكن القول أن أغلبية الموارد البشرية في المؤسسة من فئة الشباب ذات الأعمار المتوسطة، في حين تأتي الفئة العمرية المحصورة بين (40 و 49) سنة بنسبة 17% وهي الفئة المهمة رغم قلة عددها لأنها تمتاز بالخبرة والحنكة المهنية والعملية نتيجة لطول المسار الوظيفي، الذي ربطهم بالمؤسسة، أما الفئ الرابعة والتي تتوزع من 50 سنة فما فوق فهي نسبة ضئيلة جدا وتقدر ب 6% .

ومن خلال هذه النتائج يمكن القول أن فئة الشباب تمثل أكبر نسبة في المؤسسة عن غيرها من المؤسسات والتي يمكن أن تلعب الدور الفعال في تحقيق أهداف المؤسسة كما تعد هذه الفئة كسبا بشريا للمؤسسة يساعدها على التألق والنجاح إذا ما أحسن تدريبها وتحفيزها والاستثمار فيها بالشكل الصحيح، من خلال الاهتمام بمسارها الوظيفي خاصة أن هذه الفئة لديها رغبة في تطوير إمكانياتها عن طريق الصعود في السلم الوظيفي وتقلد المناصب القيادية العليا بالمؤسسة.

وكذلك نضيف أن دور المؤسسة الاقتصادية والاجتماعية أكثر من ذلك خدماتي مما يجعل لها أهمية كبرى للمواطنين والدولة.

الجدول رقم (03): يوضح المستوى التعليمي لأفراد العينة.

النسبة	التكرار	الفئات
3%	1	إبتدائي
9%	3	متوسط
20%	7	ثانوي
40%	14	جامعي
28%	10	تكوين مهني
100%	35	المجموع

التعليق:

ما يمكن استخلاصه من هذا الجدول أن نسبة الأفراد ذوي المستوى التعليمي الابتدائي

ضئيلة جدا وتقدر بـ 3%، أما المستوى المتوسط فيمثل 9% في حين نجد نسبة المستوى

الثانوي تمثل 20% كما نلاحظ أن معظم الموارد البشرية بالمؤسسة مستواهم العلمي رفيع

فأغلبهم خرجي الجامعات والدليل النسبة الموضحة في الجدول والتي تمثل 40% وعليه

نستطيع القول أن مؤسسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري" تركز على الطاقات البشرية ذات

المؤهلات العلمية الراقية الرفيعة والتي تقود المؤسسة بالإيجاب من خلال الارتقاء بمستواها

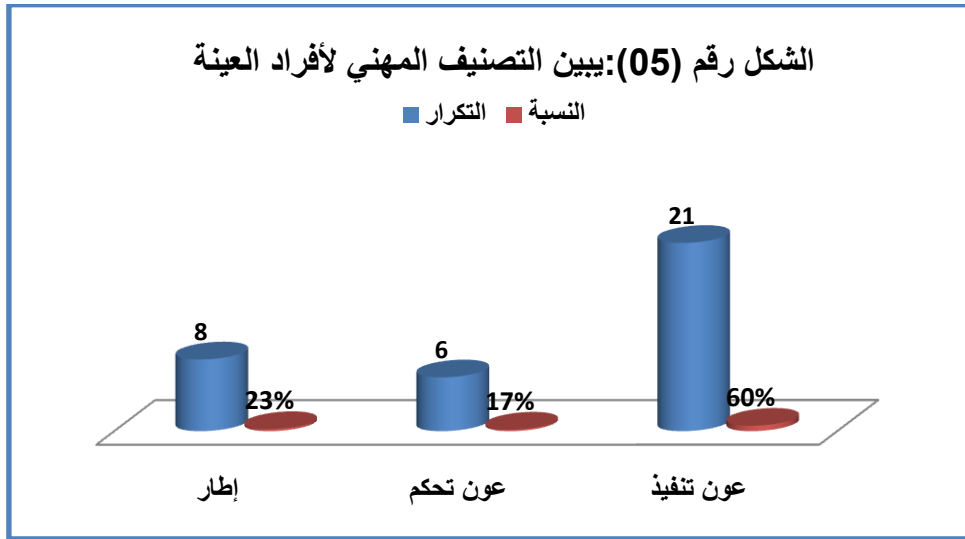
وجعلها من المؤسسات المتقدمة خاصة وأن المؤسسات المعاصرة اليوم أصبحت تعتمد على

المورد البشري الذي يتميز بالكفاءة العلمية أكثر من أي مورد آخر وهذا ما يجعلهم يطمحون

إلى تحسين مستواهم المهني وتطويره وحسب تصريحاتهم فهم يطمحون إلى أن يكون تأهيلهم في أعلى الدرجات.

الجدول رقم (04): يبين التصنيف المهني لأفراد العينة.

النسبة	التكرار	الفئات
23%	8	إطار
17%	6	عون تحكم
60%	21	عون تنفيذ
100%	35	المجموع



التعليق:

تشير البيانات الإحصائية الواردة في الجدول أن 23 % من أفراد العينة يمثلون فئة الإطارات ثم تأتي فئة أعوان التحكم بنسبة قليلة قدرت ب 17 %، أما فئة أعوان التنفيذ فتمثل أعلى نسبة وتقدر ب 60%.

وعليه نستطيع القول أن فئة الإطارات وعون التنفيذ تمثل عصب الحياة بالنسبة " لديوان الترقية والتسيير العقاري"، وهذا ما يعكس لنا طبيعة النشاط الإداري والخدماتي الذي تقوم به المؤسسة والذي يتطلب عدد كبير من الإطارات وأعوان التنفيذ، على عكس أعوان التحكم المتواجدين بنسبة قليلة.

الجدول رقم (05): يبين سنوات الخبرة لأفراد العينة.

النسبة	التكرار	الفئات
34%	12	أقل من 05 سنوات
48%	17	من 05 إلي 10 سنوات
18%	6	أكثر من 10 سنوات
100%	35	المجموع

التعليق:

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن 48% من المبحوثين لهم خبرة تتراوح بين (5 و 10) سنوات وهي تمثل أعلى نسبة ثم تليها نسبة 34% الخاصة بالأفراد الذين تتراوح خبرتهم

أقل من 5 سنوات، أما فئة الأفراد ذوي الخبرة الطويلة والتي تزيد عن 10 سنوات فهي نسبة ضئيلة ومعتبرة وتقدر ب 18 %.

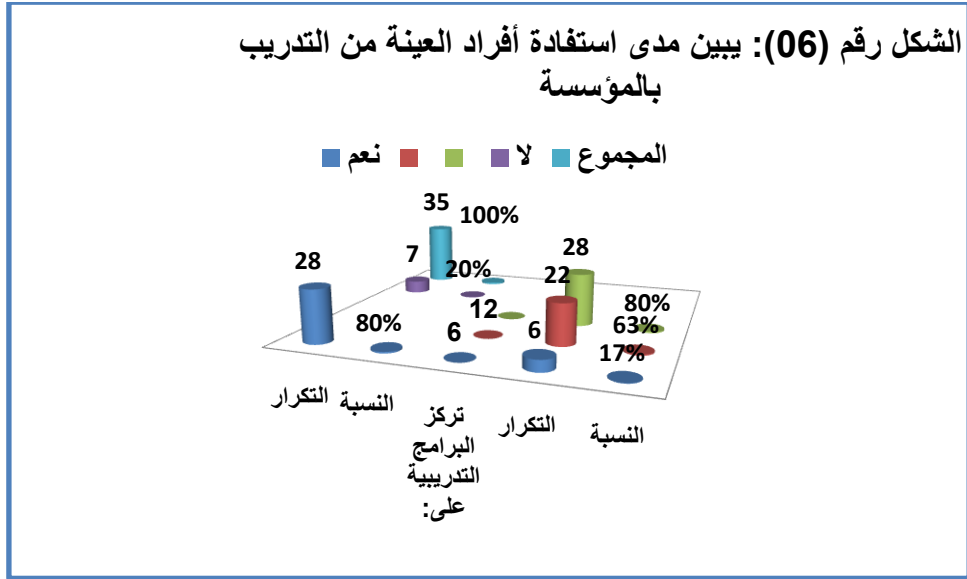
ومنه يمكن القول أن أغلبية الموارد البشرية بالمؤسسة يملكون خبرة مهنية تتجاوز 5 سنوات وبالتالي فإن خبرتهم المهنية تعد مميزة أساسية بالنسبة لمؤسسة البحث والتي يمكن أن تساعدها على التقدم خاصة وأن أغلب الموارد البشرية في المؤسسة من الجامعيين ذوي الكفاءات العالية وأنهم من فئة الشباب والتي يمكن أن توفر للمؤسسة مجموعة من الامتيازات في المستقبل إذا ما أحسن الاهتمام بها وتدريبها وتأهيلها والمحافظة عليها. كما تعتبر فئة الموارد البشرية التي تتجاوز خبرتهم أكثر من 5 سنوات من الفئات المهمة في المؤسسة بحيث تلعب الدور الأساسي والاستراتيجي في تطوير وتحسين عملية استثمار الموارد البشرية من خلال تزويد المؤسسة بالعديد من المعلومات والإجراءات حول كيفية تنمية الحياة المهنية للموارد البشرية والارتقاء بمهاراتهم وقدراتهم الفنية والعلمية.

المحور الثاني: البيانات الخاصة بمحور المرتبط باستثمار الموارد البشرية.

أولاً: عملية التدريب وأثرها في تحقيق استثمار الموارد البشرية.

الجدول رقم(06): يوضح مدى استفادة أفراد العينة من التدريب بالمؤسسة.

النسبة	التكرار	تركز البرامج التدريبية على:	النسبة	التكرار	الفئات
%17	06	مهارات معرفية	%80	28	نعم
%63	22	مهارات أداء			
%80	28	المجموع			
			%20	07	لا
			%100	35	المجموع



التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن 80% من أفراد العينة تحصلوا على فرص تدريب ضرورية ساعدتهم على أداء مهامهم بسهولة، حيث ركزت البرامج التدريبية على مهارات الأداء بنسبة 63% وحسب إجابات الباحثين وهذا راجع إلي تحقيق الولاء للمنظمة والشعور بالاهتمام والاحترام ورفع الكفاءة بالمهارات اللازمة لعملية التنمية البشرية واكتساب علوم تطبيقية وبرامج طويلة المدى وقصيرة المدى للتطوير، أما بالنسبة للمهارات المعرفية نجدها أقل بنسبة 17%، في حين نجد 20% من أفراد العينة لم يتحصلوا على برامج تدريبية. ومنه نستنتج بأن مؤسسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري"، تولي اهتماما كبيرا بتدريب مواردها البشرية وتطوير وتنمية قدراتهم العلمية والسلوكية بشكل ايجابي وبناء يمهد الطريق نحو فهم المؤسسة وازدهارها ومواجهة التغيرات على مستوى البيئة الداخلية والخارجية بالمؤسسة، وهذا ما صرح به مسؤول إدارة الموارد البشرية والوسائل العامة عند مقابلتنا له يوم 02 أبريل 2018 في السؤال رقم (02) أن عملية التدريب تعتبر من المؤهلات

المعتمدة لارتقاء بمواردها البشرية من خلال القيام ببرامج تدريبية وتكون حسب ميزانية المؤسسة والإمكانات المتاحة، والعمل على تحديد الأهداف المنتظرة من العملية التدريبية. ومنه يمكن القول أن التدريب وسيلة وليس غاية في حد ذاته، فهو استثمار برأس المال الإنساني بهدف إعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لتأدية العمل المطلوب منهم بكفاءة عالية ومن ثم وسيلة لتنمية قدرات الفرد التي تفيده في الحصول على أكبر نفع لشخصه والمجتمع المحيط به، لأن التدريب يضع لبنة أساسية في سبيل تحقيق توافق الفرد مع المجتمع وتوافق الفرد مع المجتمع، لذا نجد المؤسسات تتفق أموالاً طائلة على تدريب مواردها البشرية لأنها تدرك بأن استمرارية تحقيق النجاح مرهون بمدى قدرتهم على أداء أعمالهم.

الجدول رقم (07): يوضح درجة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية.

النسبة	التكرار	الفئات
23 %	8	مرتفعة
48 %	17	متوسطة
29 %	10	منخفضة
100 %	35	المجموع

التعليق:

من خلال البيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن درجة اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها متوسطة وذلك بنسبة 48% وهذا راجع إلي نقص الدورات التدريبية بالمؤسسة والتي تعد بمثابة أداة تحفيز معنوي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها من أجل

الزيادة من كفاءة مواردها البشرية وفتح فرص للتقدم أمامهم تؤدي إلى الرفع من معنوياتهم، في حين نجد أن 29% منهم يرون أن درجة اهتمام المؤسسة بالبرامج التدريبية منخفضة وحسب تصريحاتهم فإن المؤسسة لا تهتم بتدريب مواردها البشرية نظراً لضيق الوقت وكذلك إهمال الإدارة الذي يقف حاجزاً أمام تطوير قدراتهم بالرغم من أن عملية التدريب نشاط ووظيفة إدارية أساسية في المؤسسة وليس مجرد حل مؤقت للمشاكل التي تواجهها إدارة المنظمة حيث أن التدريب لا يرتبط بأشخاص معينين إنما يرتبط بالخطط المستقبلية للمؤسسة، ولذلك يجب أن تنتظر إليه الإدارة على أنه وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة لتطوير العاملين وتحسين أدائهم وبالتالي تحقيق الاستثمار المأمول في الموارد البشرية والذي سيحقق أهداف المنظمة وتطلعاتها المستقبلية وكذلك العمل على تخصيص الوقت الكافي لإنجاز هذه العملية ونجاحها لتحقيق الأهداف المرجوة بالنسبة للفرد والمؤسسة أما نسبة 23% يؤكدون بأن المؤسسة تهتم بتدريب مواردها البشرية وبدرجة مرتفعة حسب ما صرح به أفراد العينة أن البرامج التدريبية التي طبق عليهم كان لها مفعولها في تنمية معارفهم وقدراتهم وتحسين مهاراتهم وكذلك ساعدهم في تحقيق أهدافهم كالاستفادة من فرص الترقية والتقدم الوظيفي وهذا ما أكدته رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 05 أبريل 2018 في السؤال رقم (04) من دليل المقابلة أن "مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري تقوم بتقويم البرنامج التدريبي ويكون ذلك بدراسة محتواه قبل التنفيذ ومعرفة المهارات التي اكتسبها بعد التنفيذ، كما يرى أن التدريب هو الحل الأنسب للنهوض بالمؤسسة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية.

الجدول رقم (08): يبين أسس تحديد الاحتياجات التدريبية.

النسبة	التكرار	الفئات
29 %	10	طلبك الشخصي
34 %	12	مسؤولك المباشر
23 %	8	تقييم الأداء
14 %	5	تحليل الوظائف
100 %	35	المجموع

التعليق:

من خلال الجدول السابق والخاص بالسؤال حول تحديد الاحتياجات التدريبية داخل المؤسسة، يتضح أن 29% يؤكدون أنها تتم من خلال المسؤول المباشر الذي يهتم بتحديد احتياجاتهم التدريبية باعتبارها الأساس الذي يقوم عليه البرنامج التدريبي والمؤشر الذي يوجه التدريب إلى الاتجاهات الصحيحة المناسبة، وقد صرحوا أفراد العينة أن مسؤولهم المباشر واع بأهمية هذه المسؤولية التي أتاحت له فهم على ثقة تامة به والتوصل إلي جملة التغييرات كتطوير أدائهم والسيطرة على المشكلات التي تعترض حسن سير العمل وزيادة الفعالية وتحسين بيئة العمل، في حين نجد أن نسبة 29% من أفراد العينة قد صرحوا بأنهم يقدمون طلب شخصي للإدارة من أجل الحصول على تدريب لرفع من كفاءتهم وتطوير قدراتهم وزيادة الإنتاجية وإشباع دوافعهم الوظيفية والشخصية فالموظف الذي يؤدي العمل يعتبر مصدرا أساسيا في تحديد الاحتياجات التدريبية، حيث أنه الشخص الذي يعرف تفاصيل العمل وجزئياته ويواجه مشكلاته اليومية، كما نجد أن المؤسسة تعتمد على المعايير الموضوعية كتقييم الأداء وتحليل الوظائف حيث نلاحظ أنها تعتمد على تقييم الأداء بنسبة

23 % وهي نسبة قليلة وهذا ما ينعكس سلباً على دافعية المورد البشري نحو العمل، كما أنه يقلل من أداء العمال كما أنها تعتمد على تحليل الوظائف بنسبة 14% وهي ضئيلة بالرغم من كونها وسيلة تساعد المؤسسة على إثبات الفارق بين مؤهلات الأفراد والمؤهلات التي يستوجب توفرها لديهم لشغل الوظيفة وتحديد المسؤوليات والجهد المطلوب بذله وكذلك ظروف ومكان العمل.

وعليه يمكن القول أن مؤسسة "مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري"، يعتمدون في تحديد احتياجاتهم التدريبية على المسؤول المباشر، الذي يشرف على الموظف ويعرف طبيعة عمله وعلاقته بالأعمال الأخرى، وما يلزم لمرؤوسيه من معلومات ومهارات.....الخ لأداء العمل على الوجه المطلوب.

الجدول رقم (09): يوضح أهداف التدريب في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الفئات
6 %	2	تقليل حوادث العمل
14 %	5	دعم سياسات العمل
80 %	28	اكتساب العاملين مهارات
100 %	35	المجموع

التعليق:

تبين البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أن مؤسسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري" تهدف من خلال تبنيها البرامج التدريبية إلى إكساب العاملين مهارات وذلك بنسبة 80% وكذلك يعمل على تطوير المعارف الفنية والعملية وهذا في حد ذاته تحفيز للمورد البشري وتسليحهم بمقومات تؤهلهم للتزقي للمناصب الوظيفية لأعلى مستوى في المؤسسة، وإتاحة الفرصة أمامهم للإطلاع على كل ما هو جديد في مجال التطور التكنولوجي والعلمي وتحقيق الولاء والانتماء للمؤسسة وزيادة ترغيبهم للعمل وحسب تصريح رئيس مصلحة الموارد البشرية يوم 05 أبريل 2018 في السؤال رقم (03) من دليل المقابلة أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية فهي تعمل على تشجيع الاستثمار في الموارد البشرية من خلال تحسين أدائهم وتزويدهم بالمعارف والمهارات والعمل على التقليل من الإشراف بحيث يبح الموظف يمارس رقابة ذاتية، كما نلاحظ بأن المؤسسة لا تهدف من خلال التدريب إلى دعم سياسات الترقية والحركة الوظيفية في المؤسسة بدرجة كبيرة وهذا ما يظهر في الجدول بنسبة 14% حسب إجابات المبحوثين وهذا راجع إلى المسار الوظيفي التقليدي الذي تتبعه المؤسسة والذي يعد ضيق ومحدود وعديم المرونة، إذ لا توجد فيه بدائل كثيرة للترقية والتي تعد بمثابة حافز يسعى الموارد البشرية وتزيد من مستويات رضاهم كما تحقق المزيد من الإشباع المادي والاجتماعي ومن ثم تدفعهم للمزيد من البذل والعطاء ومن جهة أخرى نلاحظ أن المؤسسة لا تهدف من خلال التدريب إلى التقليل من حوادث العمل وهذا راجع لطبيعة النشاط الإداري في المؤسسة والذي لا يتعرض فيه العامل إلى حوادث أو إصابات وذلك بنسبة ضئيلة جدا قدرت ب 6% على عكس المؤسسات الصناعية التي يتعرض فيها العامل إلى حوادث العمل وإصابات خطيرة وهذا ما يجعلها

تهدف من خلال تبنيها لبرامج تدريبية إلي التقليل من حوادث العمل وحماية العاملين وتعريفهم بأفضل الطرق لاستخدام الآلات والمعدات والأدوات.

الجدول رقم (10): يبين فوائد التدريب في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الفئات
57%	20	الترقية في منصب عملك
9%	3	ارتفاع الأجر
34%	12	الارتقاء بالروح المعنوية
100%	35	المجموع

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أن فوائد التدريب في مؤسسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري" تتمثل في الترقية في نصب العمل والصعود في السلم الوظيفي وإشباع حاجاتهم من خلال الترقية التي تعد بمثابة حافز مادي ومعنوي يسعى كل الأفراد إلي بلوغه لهذا فهم يشعرون بالرضا والعدالة وتوليهم لمناصب قيادية بالمؤسسة والتي بلغت نسبة 57 %، كما نلاحظ أيضا أن 34 % من أفراد العينة تمثلت فمن التدريب في الارتقاء بالروح المعنوية للموارد البشرية التي تلعب دورا مهما في زيادة وتيرة أداء العمال من جهة وفي شعور العاملين بالرضا عن العمل من جهة أخرى وهذا في حد ذاته استثمار في الموارد البشرية بالمؤسسة حيث يؤدي إلي الوصول بالعمل إلي مستوى عال من الكفاءة، كما أن لها آثار واضحة في زيادة دافعية الموارد البشرية وذلك حسب إجابات المبحوثين أما فيما يخص ارتفاع الأجر بعد

تلقي التدريب فهو معمول به في المؤسسة وقدرت نسبته ب 9 % وهذا يعني أن المؤسسة

تهتم بالجانب المعنوي أكثر المادي من خلال تنمية قليل من حوادث العمل وحماية العاملين

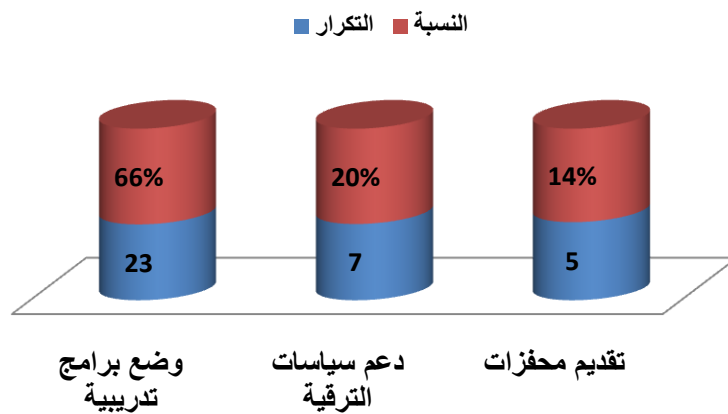
وتعريفهم بأفضل الطرق لاستخدام الآلات والمعدات والأدوات.

ثانيا: تأهيل الموارد البشرية ومساهمتها في تحقيق الاستثمار الجيد للموارد البشرية.

الجدول رقم (11): يوضح السياسة التي تعتمدها المؤسسة في تأهيل موارد البشرية.

النسبة	التكرار	الفئات
66 %	23	وضع برامج تدريبية
20 %	7	دعم سياسات الترقية
14 %	5	تقديم محفزات
100 %	35	المجموع

الشكل رقم (07): يوضح السياسة التي تعتمدها المؤسسة في تأهيل موارد البشرية



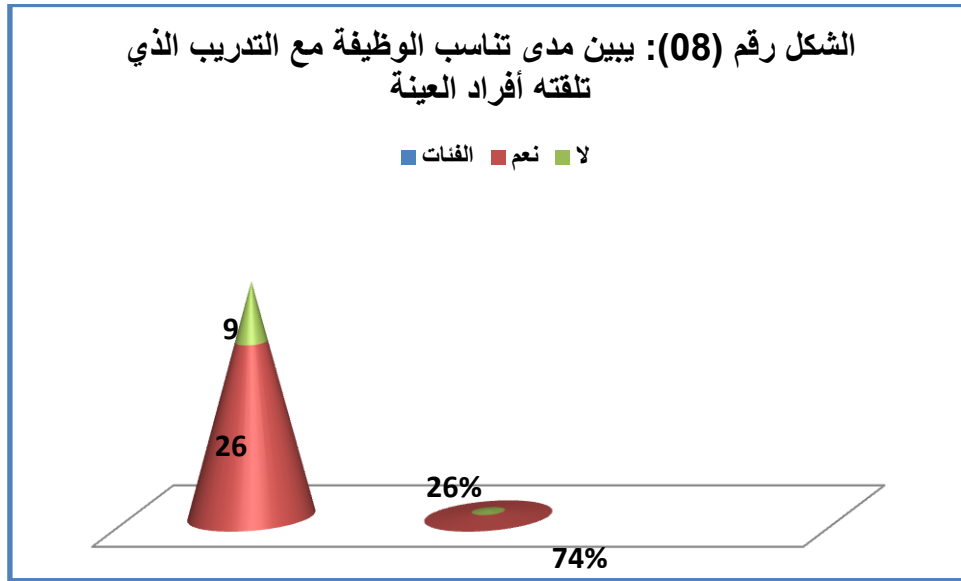
التعليق :

من خلال الجدول يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة يرون بأن المؤسسة تقوم بوضع برامج في عملية تدريب مواردها البشرية وذلك بنسبة 66% وهذا ما يدل على أهمية التدريب في التأثير على أداء المورد البشري وزيادة معارفه والمهارات التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه فهو مرحلة تالية للتعليم، كما أنه عملية مستمرة خلال فترة خدمة الموظف مما يعمل على تهيئة العاملين ليشغلوا وظائف أعلى مستقبلاً وكذلك تمويل المؤسسة بالكفاءات البشرية بشكل دائم عن طريق تحسين عناصرها لتتواءم مع المتطلبات القائمة وبالتالي يلعب التدريب دوراً مهماً في استثمار الموارد البشرية لتحقيق التفوق الذي يميز المؤسسة عن غيرها من المنظمات حيث يعتمد على العاملين لديها، وعليه لا بد من الاهتمام بهذه الموارد عن طريق تدريبها بشكل جيد وتطويرها بهدف اكتسابها السلوكيات المطلوبة ولذلك فإن إدارة العملية التدريبية بشكل صحيح ومناسب لها دور كبير في تحقيق الهدف الحقيقي والاستراتيجي للتدريب، كما نجد أن 20% من المبحوثين قد أرجعوا عملية تأهيل الموارد البشرية بالمؤسسة تعود إلى دعم سياسات الترقية بالفرد إذا شعر أنه حصل على مكافأة فإنه يزيد من عطائه في العمل والإحساس بالعدالة والرضا وعليه يجب على المؤسسة العمل على إعطاء الفرصة للجميع للترقي في مناصب عملهم والابتعاد عن المعايير الشخصية كالقربانية فالترقية عامل مهم لدفع عجلة التنمية بالمؤسسة والاستثمار في الموارد البشرية بشكل جيد في حين نجد أن 14% من أفراد العينة صرحوا بأن عملية تأهيل الموارد البشرية تتم من خلال تقديم محفزات وهي نسبة ضئيلة وهذا ما يدل على عدم اهتمام المؤسسة بتحفيز

مواردها البشرية مما ينعكس سلباً على أدائهم مما يؤدي إلي عدم الرضا والشعور بعدم الانتماء والولاء للمؤسسة ودفعهم على ترك العمل.

الجدول رقم (12): يوضح مدى تناسب الوظيفة مع التدريب الذي تلقته أفراد العينة.

الفئات	التكرار	النسبة
نعم	26	%74
لا	9	%26
المجموع	35	%100



التعليق :

من خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن 74% من أفراد العينة صرحوا أن التدريب قد

حقق التوافق للعامل في عمله وبالتالي فالتدريب له أهمية كبيرة لأي مؤسسة مهما كان

عملها، حيث ازداد اهتمام المنظمات بالتدريب في الآونة الأخيرة لإدراكها بأن التدريب الفعال

للكوادر البشرية هو أحد الطرق الرئيسية لزيادة الإنتاجية وتحقيق الأرباح وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية للعملاء فالمؤهل والقادر على إنجاز وتأدية أعماله بأفضل الطرق وأقصرها، فهو بمثابة إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية حاجات العاملين والمؤسسة والمجتمع على حد سواء، ولذلك فالتدريب ضرورة ملحة للتطور السريع ولمواكبة التطورات العالمية وآخر المستجدات في مجال عمل المنظمة كما أنه يضع العاملين في المنظمة أمام مسؤوليات ومهام جديدة لا بد من الوفاء والالتزام بها حتى يكون الموظف ناقل أمين ومنتج وعضوا صالحا في منظمته، في حين نجد أن هناك 26% من أفراد العينة يقرون بعدم توافق وتلاءم التدريب الذي تلقوه مع وظيفتهم وقد صرحوا بأنه لا يوجد مخطط برنامج للتدريب داخل المؤسسة وكذلك عدم تحديد الاحتياجات التدريبية باعتبارها عملية حاسمة ومهمة جدا من أجل تحقيق الفعالية للبرنامج التدريبي.

الجدول رقم(13): يبين الأساس الذي تقوم عليه عملية اختيار التدريب في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الفئات
% 43	15	الكفاءة
% 28	10	التأهيل
% 3	1	الإنضمام للنقابة
% 26	9	العلاقات الشخصية
% 00	00	الأقدمية
% 100	35	المجموع

التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية يتضح أن الكفاءة هي الأساس الذي تقوم عليه عملية اختيار

التدريب بمؤسسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري" لولاية الطارف وذلك بنسبة %43

باعتبارها عامل مهم في دفع عجلة التقدم والنهوض بالمؤسسة كما أنها تساهم في تحقيق

الأهداف بطريقة منظمة ومنتسلسلة فالأفراد الذين يتميزون بالكفاءة لهم دور فعال في حل

المشاكل والأزمات التي تعترض المؤسسة وزيادة إنتاجيتها وتحقيق الأرباح والقدرة التنافسية

وجاء في المرتبة الثانية التأهيل وهذا بنسبة %28 وبالتالي فعملية تأهيل الموارد البشرية جد

حساسة ولها أهمية كبيرة داخل المؤسسة لأنها تجعل من الفرد أكثر مرونة وإعطائه الفرصة

لإثبات الذات، وتمكينه من اتخاذ القرارات التي تحدث على مستواه الشيء الذي يبعث فيه

روح المسؤولية والولاء والشعور بالانتماء للمؤسسة وحسب تصريحات مسؤول إدارة الموارد

البشرية والوسائل العامة أثناء القيام بالدراسة الميدانية يوم 02 أبريل 2018 عند

مقابلتنا له فيما يخص السؤال رقم (01) أن المؤسسة، حيث أكد أن المؤسسة تهتم

باستثمار في مواردها البشرية لأن نجاحها يتوقف على فعالية أداء هؤلاء كما أنه صرح

أن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار ضرورة تأهيل مواردها البشرية ودعمهم والرفع من

كفاءتهم فهو السبب الرئيسي لنجاحها والرفع من مستواها وزيادة أرباحها فالمؤسسة

تعتمد بالدرجة الأولى حسب تصريحه على القيام ببرامج تدريبية وتكوينية ولكن تكون

حسب ميزانية المؤسسة، أما نسبة 26% فتعود بالمرتبة الثالثة للعلاقات الشخصية كالتقاربة

أما الانضمام للنقابة فجاءت في المرتبة الرابعة بنسبة ضئيلة جدا 3% ويمكن تفسير ذلك

بأن العمال يؤكدون وبشكل غير مباشر أن التدريب مخطط فليس كل العمال يمتازون

بالكفاءة والتأهيل، أما مسألة الأقدمية حسب تصريحات أفراد العينة فهي منعدمة بالمؤسسة.

قدراتهم، وكذلك نجد نسبة متساوية 11% يرجعون عدم تطوير معارفهم إلي ضيق الوقت والذي شكل عائق أمام العمال نظرا لساعات العمل المحددة لهم.

ومن هنا يمكن القول أن مؤسسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري" عليها أن تعمل على تأهيل مواردها البشرية من خلال تحديث المجالات المعرفية والعلمية والتقنية وذلك بتقسيم العمال حسب البرنامج التدريبي الذي مس التجديد أنشطة معينة فالمؤسسة بتقديم مجالات جديدة لإعادة تأهيل مواردها البشرية ساعدت في تكييفهم غير أن كثافة العمل وضيق الوقت وعدم وجود الوسائل وعدم اهتمام الإدارة تبقى في حالات عدة عائقا أمام تطوير المعارف للموارد البشرية.

الجدول رقم (15): يوضح مدى محاولة أفراد العينة في تطوير قدراتهم.

النسبة	التكرار	الفئات
74%	26	دائما
26%	9	أحيانا
00%	00	أبدا
100%	35	المجموع

التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه تؤكد نسبة 74% أنها تحاول تطوير قدراتها ذاتيا ويعتبر هذا استمرارا للإشراف المباشر الذي يخضع له العامل، وقد أثر تطوير العمال

لقدراتهم ذاتيا في حالات عدة على سير عملية الإنتاج وكشف بعض المشاكل التقنية في العمل، وبمساهمة العمال تم حل المشكلات وحصولهم على الخبرات اللازمة التي تجعلهم يتجنبون الأخطاء المهنية والعمل على تطويرها، أما نسبة 26% فإن تطوير قدراتها كان يمتاز بالمرحلية أو بطريقة غير مستمرة وهذا حسب الظروف (الحالة الاجتماعية والتعليمية للعمال.....)، وعليه يجب على الفرد أن يعمل على تطوير قدراته والرفع من روح التطوير الذاتي وأن يجعل اعتماده كلي على ما يتلقاه من المشرف، وفي الأخير نجد نسبة 00% من أفراد العينة الذين يعملون على تطوير قدراتهم وهذا الشيء إيجابي للمؤسسة.

ثالثا: المسار الوظيفي ودوره في استثمار الموارد البشرية.

الجدول رقم (16): يوضح مدى اهتمام المؤسسة بوضع مخطط خاص بالمسار

الوظيفي لمواردها البشرية.

النسبة	التكرار	الفئات
71%	25	نعم
28%	10	لا
100%	35	المجموع

التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية الواردة بالجدول نلاحظ أن 71% من المبحوثين يؤكدون بأن المؤسسة تضع مخططا خاص بالمسار الوظيفي لمواردها البشرية، باعتبارهم من أهم

عناصر العمل والإنتاج وعليه فالإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتطوير الوظيفي وإتاحة الفرصة للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة، وكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين مهاراتهم وقدراتهم ومن الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والمزج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم للمؤسسة وعليه فالتخطيط للمسار الوظيفي عملية مهمة جدا بالنسبة للمورد البشري والمؤسسة على حد سواء نظرا للنتائج الإيجابية التي يمكن تحقيقها من خلاله والتي تنعكس على زيادة الإنتاجية وتحسين المناخ التنظيمي وزيادة استقرار الموارد البشرية بالإضافة إلى تهيئة القدرات اللازمة في مختلف الوظائف وحسب تصريحات مسؤول إدارة الموارد البشرية أثناء القيام بالدراسة الميدانية يوم 02 أبريل 2018 في السؤال رقم (05) بدليل المقابلة وضع المؤسسة لخطة واضحة للمسار الوظيفي، حيث أكد لنا أن " مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف" تهتم بالمسار الوظيفي وذلك من أجل تحسين أدائهم وزيادة ولائهم للمؤسسة حيث تتيح إمكانية نقل الموارد البشرية من مصلح لأخرى كما تعمل على فتح المجال للصعود في السلم الوظيفي من خلال الترقية، كما نلاحظ أن 28 % من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة لا تضع مخططا خاصا بالمسار الوظيفي لمواردها البشرية وهذا راجع إلى نقص المعلومة فيما يخص وضع المؤسسة لمخطط خاص بالمسارات الوظيفية والتي لم تصلهم.

الجدول رقم (17): يوضح نوع المسار الوظيفي المعتمد في المؤسسة.

النسبة	التكرار	الفئات
63%	22	مسار تقليدي
29%	10	مسار شبكي
8%	3	مسار إنجاز
100%	35	المجموع

التعليق:

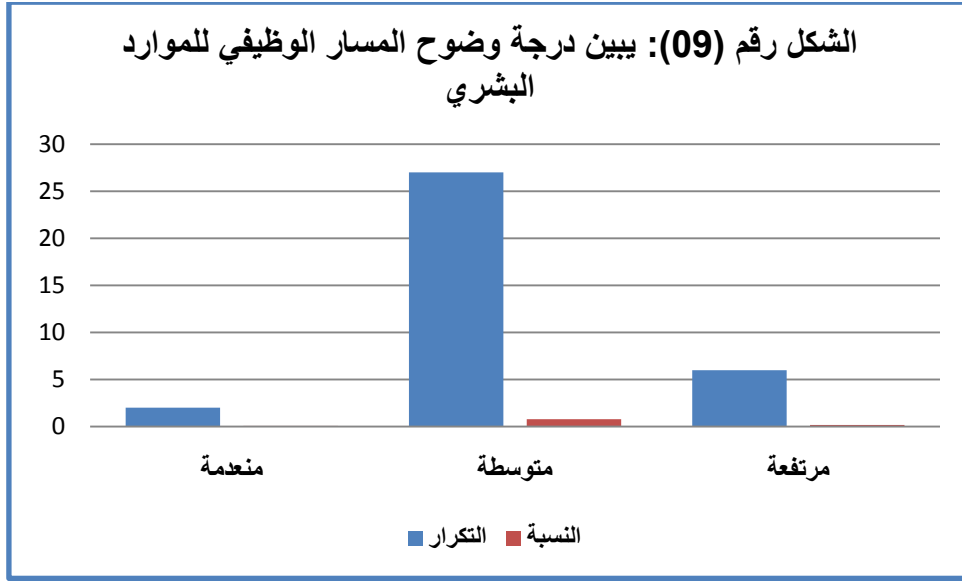
من خلال البيانات الإحصائية الواردة في الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يؤكدون بأن نوع المسار المعتمد في "مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري" هو مسار تقليدي وذلك بنسبة 63 % والذي يمثل حركة إنتقال عمودية تصاعدية من وظائف أدنى إلي وظائف أعلى عن طريق الترقية على أن تكون الوظيفة التي ينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها، ويفهم من ذلك أن الوظائف التي تقع على مسار واحد وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط الموضوعي في المسار الواحد، وبالرغم من وضوح هذا المسار وسهولة فهمه من قبل العاملين، إلا أن يحال إلي التقاعد ونتيجة ذلك شعور الفرد بالملل وربما يتجه إلي عدم الاهتمام بالعمل حيث لا يوجد زيادة في الرتب أو علاواتها، في حين نجد 29 % من المبحوثين أقروا بأن المسار الشبكي هو المسار الذي تسعى تتبعه المؤسسة وفيه يستطيع الفرد الإنتقال عموديا وأفقيا في الهيكل التنظيمي للوظائف عبر حياته الوظيفية فهو يتيح للفرد إمكانية الانتقال إلي عدة وظائف في مستوى إداري واحد خلال فترة زمنية واحدة كما

أنه يتميز بالمرونة ولا يعتمد على تخصص ضيق، أما باقي أفراد العينة والذين يمثلون نسبة 8 % أن المسار هو المتبع هو مسا إنجاز وهي نسبة قليلة جدا وتشمل فئة الإطارات الذين حصلوا على ترقية من خلال الإنجازات التي قدموها للمؤسسة.

وعليه يمكن القول أنه بالرغم من تنوع في المسارات الوظيفية بالمؤسسة إلا أن المسار الوظيفي المعتمد بشكل كبير في ديوان الترقية والتسيير العقاري هو " المسار التقليدي " لكنه يعتبر بمثابة عائق أمام تحقيق طموحات الموارد البشرية وذلك بسبب ضيق المسارات الوظيفية وانعدام فرص الترقية، وبالتالي وجب على المؤسسة من أجل مواكبة التغيرات الحديثة في عالم الأعمال أن تفكر في وضع أكثر من مسار محتمل للمهنة الواحدة، وإتباع نوع آخر من المسارات الوظيفية وهو المسار الشبكي كمتنفس لهذه المشاكل مما يساعد على رفع معنويات العاملين وزيادة رضاهم.

الجدول رقم (18): يبين درجة وضوح المسار الوظيفي للموارد البشرية.

النسبة	التكرار	الفئات
6%	2	منعدمة
77%	27	متوسطة
17%	6	مرتفعة
100%	35	المجموع

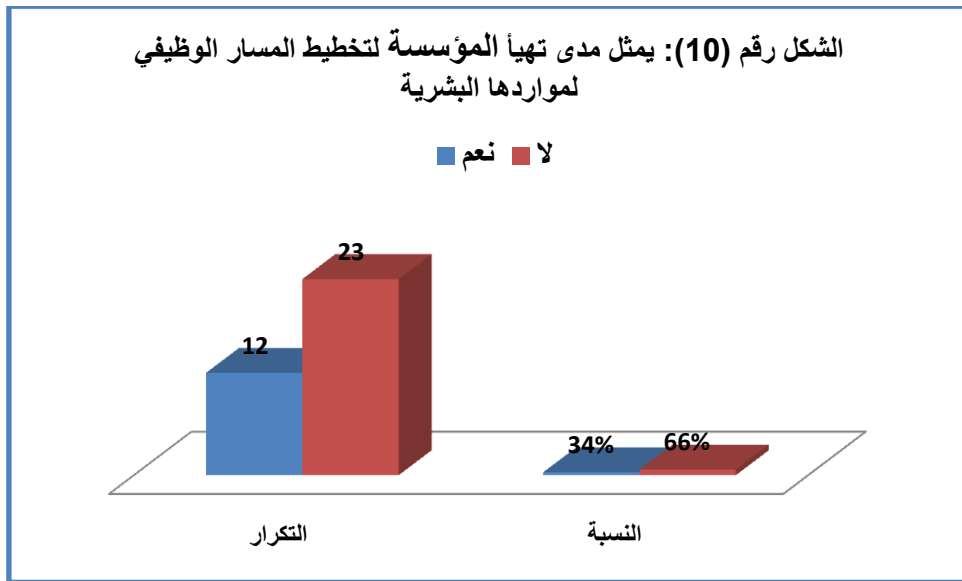


التعليق:

من خلال المعالجة الكمية للبيانات الواردة في الجدول نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة قد أكدوا درجة وضوح مسارهم الوظيفي متوسطة بنسبة 77 % وذلك بسبب غياب المعلومة حول المسار الوظيفي وحول طرق تخطيطه من طرف المؤسسة وهذا ما يجعلهم عاجزين عن فهم أسباب وضعهم فيه كما كما يجهلون أيضا طبيعة العمل الذي يشغلونه بعد الوظيفة الحالية أو كيف يمكن تهيئتهم لأداء ذلك العمل الجديد في المستقبل، وعليه لا بد على المؤسسة أن تعمل على تفعيل الاتصال والتشاور بين الإدارة والموارد البشري فيما يخص مساره الوظيفي والمناصب التي يرغب في العمل بها وإعطائهم الفرصة من أجل المشاركة في اتخاذها، في حين نجد أن 6 % يصرحون أن درجة وضوح المسار الوظيفي لديهم مرتفعة وهذا راجع إلي المناصب المهنية الرفيعة التي يتقلدونها والتي تجعلهم على علم بكل ما يخص المسارات الوظيفية في المؤسسة، كما أن 2 % من أفراد العينة تنعدم لديهم درجة وضوح مسارهم الوظيفي وهي نسبة قليلة جدا باعتبارهم عمال جدد بالمؤسسة حسب تصريحاتهم.

الجدول رقم (19): يمثل مدى تهيأ المؤسسة لتخطيط المسار الوظيفي لمواردها البشرية.

النسبة	التكرار	الفئات
%34	12	نعم
%66	23	لا
%100	35	المجموع

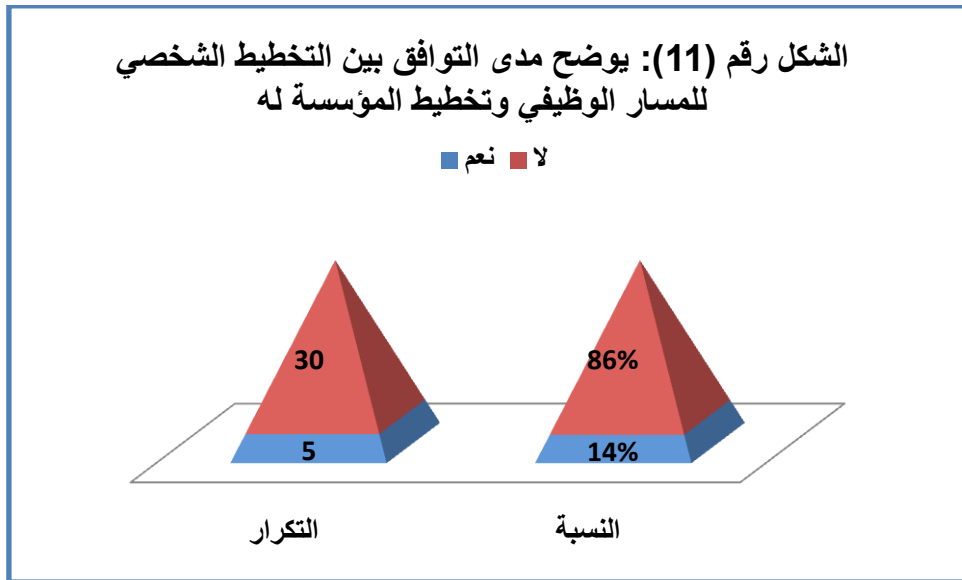


التعليق:

يفيد التحليل الإحصائي لبيانات الجدول أن المبحوثين يعتقدون بأن المؤسسة غير مهيأة لتخطيط مساهمهم الوظيفي وذلك بنسبة 66 % وبالتالي فالمؤسسة ليس لديها تطبيق فعلي لخطة المسار الوظيفي وهذا ما يحبط من معنويات المورد البشري وينعكس سلبا على مردوديته وأدائه الوظيفي وحسب تصريحات الاستثمارات في السؤال رقم (06) من دليل المقابلة يوم 08 أبريل 2018، أنه هناك مجموعة من المعوقات التي تعرقل من عملية تطبيق البرنامج الخاص بالمسارات الوظيفية كقلة البرامج التدريبية ونقص الكفاءات والخبرة والمختصين وعدم تطابق المؤهلات العلمية مع المناصب طبقا للهيكل التنظيمي، وعليه لابد على المؤسسة محاولة إيجاد حلول لهذه المعوقات التي تواجه تطبيق هذا المخطط فهو عملية هامة للمؤسسة واستثمار فعال وجيد للموارد البشرية لأنه يحقق التوافق بين إمكانيات الفرد واحتياج المنظمة من خلال مجموعة من القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة، في حين نجد أن 34 % يرون بأن المؤسسة مهيأة لتخطيط مساراتهم الوظيفية من خلال تنميتها وتقديرها لخبرتهم المهنية وإتاحة الفرصة أمامهم لتولي المناصب القيادية بالمؤسسة.

الجدول رقم (20): يوضح مدى التوافق بين التخطيط الشخصي للمسار الوظيفي وتخطيط المؤسسة له.

النسبة	التكرار	الفئات
%14	5	نعم
%86	30	لا
%100	35	المجموع



التعليق:

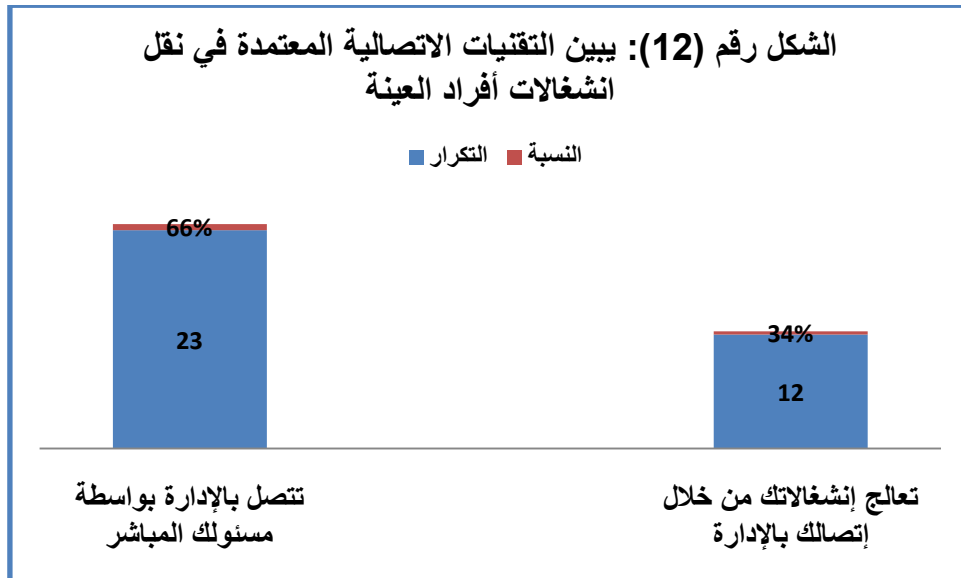
من خلا تحليل بيانات الجدول أن أغلب أفراد العينة يؤكدون بأنه لا يوجد توافق بين تخطيطهم لمسارهم الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة له وذلك بنسبة 86% وبالتالي فالمؤسسة لا تعتمد على " وضع الشخص المناسب في المكان المناسب"، كما أنها لا توفق بين اعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته فيما يخص مساره الوظيفي وبين احتياجات المؤسسة فعلى المؤسسة أن تفتح المجال للتشاور مع مواردها البشرية وأن تأخذ بعين الاعتبار مجالات العمل التي يفضلونها ومحاولة إلغاء الاعتبارات الشخصية فهذه العوامل تساهم وبدرجة كبيرة في إحباط معنويات المورد البشري، كما أنها تقلل من ولاءه وانتماءه للمؤسسة في حين نجد 14% من أفراد العينة صرحوا أنه هناك توافق بين تخطيطهم الشخصي وتخطيط المؤسسة له، حيث تمثلت هذه النسبة تقريبا في الإطارات الموجودة بالمؤسسة الذين تقلدوا مناصب قيادية بالمؤسسة والذين يشاركون في اتخاذ القرارات بالمؤسسة.

المحور الثالث: البيانات الخاصة بالمحور المرتبط بالتنظيم الإداري .

أولاً: الإتصال التنظيمي ودوره في تجسيد تنظيم إداري ناجح.

الجدول رقم (21): يبين التقنيات الإتصالية المعتمدة في نقل إنشغالات أفراد العينة.

النسبة	التكرار	الفئات
66%	23	تتصل بالإدارة بواسطة مسئولك المباشر
34%	12	تعالج إنشغالاتك من خلال إتصالك بالإدارة
100%	35	المجموع



التعليق:

من خلال البيانات الجدول أعلاه نجد غالبية الموظفين المبحوثين يعتمدون في طرح انشغالاتهم الخاصة بالعمل بالاتصال بالإدارة عن طريق المسؤول المباشر بنسبة قدرت ب 66 %، وفي المقابل نسبة 34 % من أفراد عينة الدراسة يعتمدون في طرح انشغالاتهم المتعلقة بأداء عملهم من خلال إتصالهم بالإدارة، من خلال هذا نستنتج بأن الموظفين يعتمدون بصفة مباشرة على المشرف للاتصال بالإدارة فيما يتعلق بالمشكلات الخاصة بالعمل، ولهذا يجب على الإدارة أن تعطي أهمية بالغة لمثل هذه المشاكل آخذة بعين الاعتبار أن الموظف هو الركيزة الأساسية في العملية الإنتاجية، فإحساس العامل باحترام الإدارة له يعتبر مؤشرا إيجابيا لفعالية الإتصال بينه وبين الإدارة.

الجدول رقم (22): يوضح مدى مساهمة الاتصال التنظيمي في توفير المناخ الإيجابي

الذي يرغب العاملين في الإنجاز.

النسبة	التكرار	الفئات
83%	29	نعم
17%	6	لا
100%	35	المجموع

التعليق:

يؤكد الجدول رقم (22) والبيانات الإحصائية أن جو العمل ونوع الإتصال التنظيمي في المؤسسة يساعد الموظفين على أداء عملهم على أكمل وجه وجاء ذلك بنسبة عالية قدرت ب 83 % من أفراد عينة البحث، في حين نجد أن الفئة القليلة المقدرة ب 17 % لا يساعدها مناخ العمل وقد يكون ذلك راجع لعدة أسباب قد تكون صعوبة الاتصال بين الزملاء أو ربما راجع ذلك إلي فارق المستوى بين موظف وآخر، وهو ما يجعل الموظف يتأثر نفسياً، ومن خلال هذه النسب السابقة الذكر نلاحظ بأن المناخ السائد بالمؤسسة له دور في تحسين أداء الموظفين وكذلك طبيعة العلاقات والتفاعلات القائمة بينهم لأن طبيعة العلاقات تؤثر بصفة إيجابية على العملية الاتصالية والتي تسمح بدورها في تسهيل تبادل المعلومات والأفكار وعليه فالإتصال التنظيمي عملية حيوية وذات أهمية بالغة في بناء العلاقات الإنسانية الطيبة، كما أن تدفق المعلومات ودقتها في مستويات التنظيم يسهل من اتخاذ القرارات وتنفيذها بإحكام فعن طريق الاتصالات المضللة التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المؤسسة فعلى وجه الخصوص يعتبر الإتصال التنظيمي عنصراً أساسياً يتخلل جميع العمليات الإدارية، وهو في نفس الوقت فنا يشكله كل إداري بطريقه الخاصة ولهذا فالإتصال مهما كان رسمياً فإنه سيبقى لونا فنيا شخصياً يتميز بالذاتية الواضحة.

الجدول رقم (23): يبين مدى مساهمة الإمكانيات الإتصالية في الإرتقاء بالتنظيم الإداري.

النسبة	التكرار	الفئات
80%	28	نعم
20%	7	لا
100%	35	المجموع

التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يصرحون بأن الإمكانيات والرسائل الاتصالية لها دور فعال في الارتقاء بالتنظيم الإداري وذلك بنسبة 80 % باعتبار أن الاتصال وسيلة هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة، كما أن القدرة على إنجاز الأهداف تتوقف على كفاءة الاتصالات التي يبرزها العامل في عمله، وتوصف الاتصالات بأنها عملية وظيفية وغرضية، نظرا لكونها أداة لمساعدة أفراد التنظيم للوصول إلي ما يرجون تحقيقه وفي إشباع حاجتهم الاجتماعية والنفسية ومساعدتهم على التكيف مع البيئة المحيطة، وهذا ما صرح به رئيس مصلحة الإعلام الآلي في السؤال رقم (07) عند مقابلتنا له يوم 08 أبريل 2018 حيث أكد أنه هناك تنظيم إداري فعال بالرغم من وجود النقص في الإمكانيات الاتصالية بالمؤسسة وعليه فالإتصال مهما كان نوعه يعمل على الارتقاء بالتنظيم الإداري بالمؤسسات وتسهيل تدفق المعلومات والبيانات عبر القنوات المختلفة بما يسهم في إتخاذ القرارات الإدارية وتحقيق نجاح المنظمة وتطورها

في حين نجد أن 20 % من أفراد العينة يقرون بأن الإمكانيات الاتصالية لا تساهم في عملية الارتقاء بالتنظيم الإداري وهي نسبة قليلة ربما يرجع سبب ذلك إلى العوائق الاتصالية التي يتعرضون لها في أداء مهامهم الإدارية كمركز الفرد في التنظيم الهرمي الذي له تأثير أساسي على فعالية الاتصال وأهميته وهنا على المؤسسة العمل على الاهتمام بالجوانب التنظيمية التي تؤثر في عملية الاتصال.

الجدول رقم (24): يوضح مدى توفر شبكة الأنترنت في المؤسسة.

الفئات	التكرار	النسبة	أسباب توفر شبكة الأنترنت	التكرار	النسبة
نعم	20	57%	التقرب للمواطن	2	6%
			تحقيق تنظيم ناجح	10	28%
			الوصول إلى تحقيق كفاءة بشرية ناجحة	8	23%
			المجموع	20	57%
لا	15	43%			
المجموع	35	100%			

التعليق:

بينت النتائج الإحصائية للجدول أعلاه بأن 57 % من أفراد العينة يشتركون في خدمة الأنترنت بالمكتب وقد تباينت تفسيراتهم لذلك فمنهم من ربطها بأنها تعمل على تحقيق تنظيم ناجح بالمؤسسة وذلك بنسبة ب 28 % حيث تعمل على تسهيل مهمة الاتصال بالمؤسسات الأخرى وحل المشاكل

العلاقة بالمؤسسة وكذلك تقليل الضغط بين المؤسسات الإدارية والعمل على انسياب المعلومات بينهم وأداء مهامهم بفعالية وهناك من ربطها بأنها تعمل على الوصول إلي تحقيق كفاءة بشرية ناجحة وذلك بنسبة قدرت ب 23% باعتبار أن الموارد البشرية هم قوام المؤسسة وكذلك يحقق لها التطور والنجاح والصعود إلي أعلى المراتب وتحقيق الجودة والمنافسة مع مؤسسات أما باقي المبحوثين فقد فسروا ذلك أنها تسعى إلي التقرب من المواطن من خلال تعريفه بما يجري داخل المؤسسة وبنوعية الأعمال التي بها المؤسسة، وتفعيل عامل الشفافية والعدالة لكنها نسبة قليلة جدا قدرت ب 6 %، وفي المقابل نجد 43 % من أفراد العينة أكدوا على عدم اشتراكهم في خدمة الانترنت وذلك بنسبة 43 % حيث تمثلت هذه الفئة من أفراد عون التنفيذ والتحكم بحيث أن هذه الأخيرة متوفرة خاصة للإطارات العليا والمسؤولين زمن خلال هذه النسبة نلاحظ أن المؤسسة غير مهتمة لأهمية الانترنت والفوائد التي سوف تجنيها من الاشتراك في خدماتها سواء مع موظفيها بالدرجة الأولى أو مع متعاملها أو متعاقدتها.

ومنه نستنتج أن مؤسسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري" تستخدم الانترنت في العديد من الأعمال وخاصة إرسال البريد الإلكتروني والبحث عن المعلومات الخاصة بالمؤسسة وكذا الاتصال بالمتعاقدين وتحويل البيانات مما تعمل على تفعيل العملية الاتصالية للمؤسسة داخليا وخارجيا وهذا ما تم ملاحظته يوم 26 فيفري 2018 على الساعة 13:30 إلي 15:30 بمصلحة الإعلام الآلي أن المؤسسة مهتمة بمواكبة التطور التكنولوجي حيث أنه تم إدخال حواسيب جديدة وذات جودة عالية وذات مع توفر شبكة الأنترنت فهي تسعى إلي تعميمها على الموظفين بالمؤسسة، وهذا ما صرح مسؤول إدارة الموارد البشرية والوسائل العامة في السؤال رقم (08) عند مقابلنا له يوم 08 أفريل 2018 حيث أن شبكة الأنترنت تتوفر بكل الأقسام الإدارية وأنها تعمل على تعميمها على كل موظفي المؤسسة لسهولة الاتصال وانسياب المعلومات وتفققها بين مستويات التنظيم.

الجدول رقم (25): يمثل مدى شفافية الإدارة في فتح أبوابها لاستقبال العمال والاستماع إليهم في أي وقت.

النسبة	التكرار	الفئات
83%	29	نعم
17%	6	لا
100%	35	المجموع

التعليق:

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية أفراد عينة البحث في حالة مواجهتهم لمشكلة عملية فهم يتصلون بالإدارة العليا في أي وقت، أي أنه كلما واجهتهم مشكلة مباشرة يتصلون بمن هم أعلى منهم رتبة لحل أو طلب استفسار أو غير ذلك وذلك بنسبة قدرت بـ 83 %، أما النسبة المتبقية قدرت بـ 17 % صرحوا بأن بالإدارة لا تفتح أبوابها لاستقبال الموظفين والاستماع إليهم في أي وقت وهي نسبة ضئيلة بالنسبة للتي قبلها، ففي هذه الحالة نلاحظ ونستنتج أنه بالرغم من طبيعة العمل الذي عليه الطابع الرسمي إلا أنه لا يمنع هذا من وجود اتصالات غير رسمية، مما يعمل بدوره مكاسب عديدة، بحيث إن هذه الأخيرة تجعل العمال يشعرون بالحماس في العمل، وبالتالي تحقيق زيادة في الإنتاجية.

ثانيا: الهيكل التنظيمي ومساهمته في نجاعة التنظيم الإداري.

الجدول رقم (26): يوضح مدى نجاعة الهيكل التنظيمي المصمم من طرف المؤسسة

في تسيير مواردها البشرية.

النسبة	التكرار	الفئات
60%	21	نعم
40%	14	لا
100%	35	المجموع

التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه نلاحظ أن 60 % من أفراد العينة صرحوا بأن الهيكل التنظيمي المصمم من طرف المؤسسة ناجح وفعال في عملية تسيير مواردها البشرية وهذا راجع إلي التوزيع العادل في المهام والصلاحيات أي تحديد موقع كل من في التنظيم كل له مسؤوليته التي يقوم بها داخل المؤسسة، ويتم من خلاله تحديد العلاقات التنظيمية لمن يستدع لكل شخص وتجميع الأفراد في أقسام والأقسام في دوائر والدوائر في وحدات، هذا كله لفرض تصميم الأنشطة والوسائل لضمان الاتصال الداخلي الفعال ومشاركة العاملين في صنع القرار بالإضافة إلي توفير القواعد اللازمة لتقييم أداء العاملين وبالتالي يمكن القول أن الهيكل التنظيمي المصمم بطريقة جيدة يمكن من خلاله تحديد نوع القرارات المطلوبة والموقع الذي يجب أن تتخذ فيه وطريقة المشاركة في تحديد الأهداف، كما له دور هام في تسيير الموارد البشرية ويمكن ذلك في رفع كفاءة المورد البشري

وتقليل ازدواجية العمل والجهود وتخفيض التكاليف وتطوير الوسائل الفنية المستخدمة في العمل، أما باقي المبحوثين فقد أكدوا أن الهيكل التنظيمي المصمم بالمؤسسة غير فعال وذلك بنسبة قدرت ب 40 % وهذا راجع إلي أن الهيكل التنظيمي يتميز بنوع من الرسمية وتقيد الموظفين بأعمالهم التي يؤديونها وهذا ما صرح به رئيس مصلحة التحكم في المشاريع يوم 08 أبريل 2018 في السؤال رقم (09) حول مدى فعالية الهيكل التنظيمي المصمم من طرف المؤسسة حيث أكد بأنه مناسب وفعال في أداء المهام وسهولة التواصل بين الأقسام الإدارية المتواجدة وحسن تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة.

الجدول رقم (27): يبين قيام المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي.

النسبة	التكرار	الفئات
20%	7	نعم
80%	28	لا
100%	35	المجموع

التعليق:

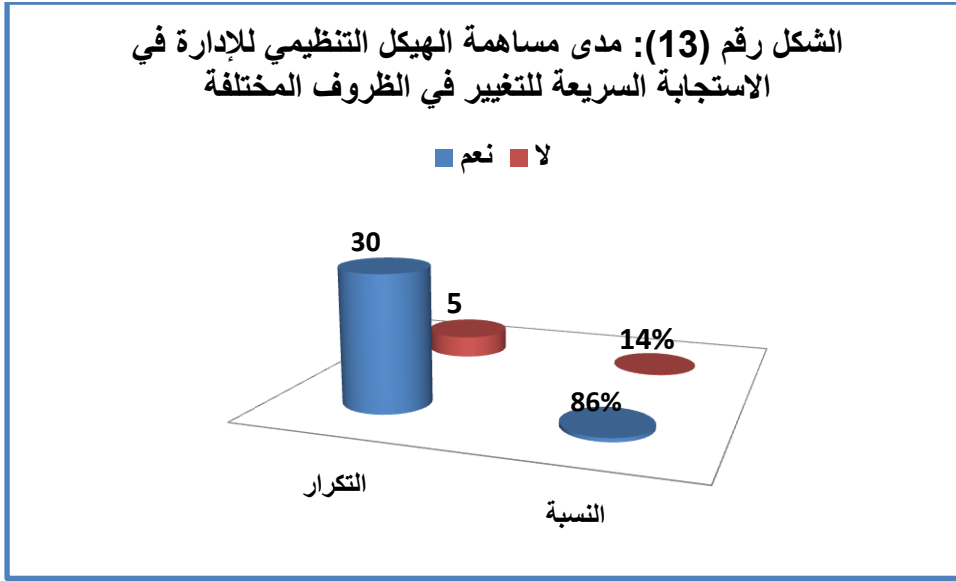
من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول أعلاه أن 80 % من المبحوثين صرحوا أن مؤسسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري" لم تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي فهم يرون أنه ملائم، كما أنه مناسب للعمل ويتم فيه التنسيق بين الجميع المستويات الإدارية وسهولة الاتصال بينهم وتم فيه تحديد المهام والمسؤوليات التي يجب القيام بها من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له وصولاً

إلى الهدف وذلك في نطاق الخطة المرسومة وامتت تتضمنه من سياسات وبرامج وإجراءات، كما أنه يساعد في رفع كفاءة الأداء وتقليل ازدواجية العمل وتحسينها، نظرا لتجميع الأعمال المترابطة في وحدات تخدم جميع الوحدات المختلفة وكذلك يسهل العملية التدريبية نتيجة لتجميع الأعمال المتشابهة في وظيفة واحدة، وأيضا وضع نظام للرقابة الداخلية وذلك للتمكن من إكتشاف الإنحرافات والقضاء عليها والعمل على معالجتها، في حين نجد أن 20% من أفراد العينة صرحوا بأن المؤسسة قامت بتغيير هيكلها التنظيمي من خلال إعادة تصميم أقسام المؤسسة ونطاق الإشراف والعلاقات الوظيفية.

الجدول رقم (28): يمثل مدى مساهمة الهيكل التنظيمي للإدارة في الاستجابة السريعة

للتغيير في الظروف المختلفة.

النسبة	التكرار	الفئات
86%	30	نعم
14%	5	لا
100%	35	المجموع



التعليق:

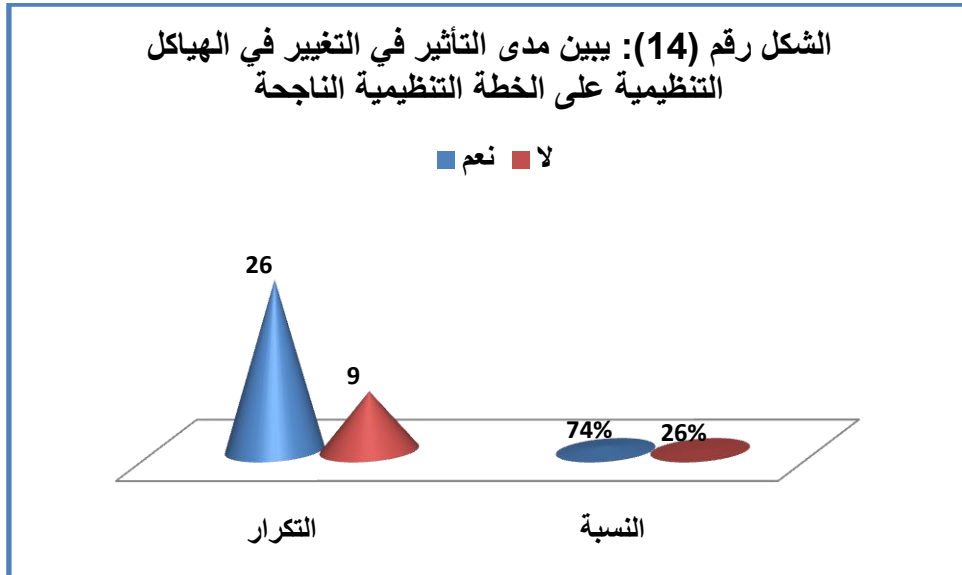
من خلال الجدول أعلاه يتضح أن 14 % من أفراد العينة صرحوا أن الهيكل التنظيمي لا يساهم في الاستجابة السريعة للتغيير في الظروف المختلفة فهم يرون أنه لا بد من أحداث عملية تغيير ملموس في النمط السلوكي للعاملين وتطوير أدائهم واستخدام تقنيات جديدة أثناء أداء مهمات العمل وإجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي لإيجاد توافق أكبر بين وضع التنظيم والتغلب على المشكلات والمعوقات التي تعترض سير العمل وتحقيق الأهداف المنشودة، في حين نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن الهيكل التنظيمي للإدارة يساهم في الاستجابة السريعة للتغيير في الظروف المختلفة وذلك بنسبة قدرت ب 86 % من خلا التزام العمال في أعمالهم مما يسهل مهمة الإدارة في تحقيق الأهداف المحددة فالتنسيق الجيد بين أعمال المؤسسة وجهودها يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية وإعطاء اهتماما خاصة للأنشطة الرئيسية من حيث وصفها في مستوى إداري مناسب لأهميتها، وعليه يمكن القول أن الهيكل التنظيمي الجيد إذا تمكن المنظم من تعديل التكاليف والإدارات المتوقعة في

إنشاء الوحدات التنظيمية ومن ثم تفرز التقسيمات التنظيمية التي تكون فوائدها طويلة الأجل الأكبر مما تكلفه من جهود ونفقات، كما أنه يعمل على مراعاة الظروف البيئية بحيث يستجيب لهذه التغييرات التي تطرأ على الإنتاج أو القوى العاملة أو نوع التكنولوجيا المستخدمة وغيرها من العناصر البيئية المحيطة بالمؤسسة.

الجدول رقم (29): يبين مدى تأثير التغيير في الهياكل التنظيمية على الاستثمار

الأمثل للخطة التنظيمية الناجحة.

النسبة	التكرار	الفئات
%74	26	نعم
%26	9	لا
%100	35	المجموع



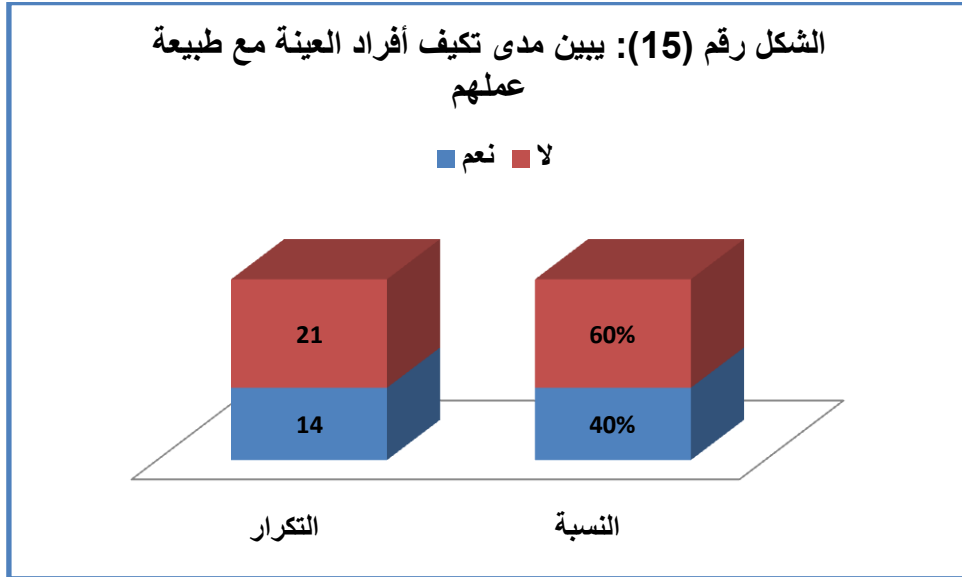
التعليق:

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية أفراد العينة صرحوا بأن عملية التغيير في الهياكل التنظيمية لها تأثير كبير على الاستثمار الأمثل للخطة التنظيمية الناجحة وذلك بنسبة 74% باعتبار أن التنظيم يوفر الإمكانيات التي تمكن العاملين من العمل مع بعضهم بعضاً كفريق واحد لإنجاز الأهداف المحددة لهم، لذا يحتاج أي جهد جماعي إلى خطة تنظيمية ودونها لا يمكن للمديرين أو القادة القيام بعملهم وتحقيق أهداف المنظمة على اعتبار أن التنظيم هو الذي يضع النموذج الصحيح الذي من خلاله يعمل الأشخاص وتحتل الأنشطة اللازمة للعمل مكانها في الهيكل التنظيمي، وإذا نظرنا إلى التنظيم كعملية يصبح من الضروري عند تشكيل ورسم الهياكل التنظيمية الأخذ بعين الاعتبار عدة مدخلات جوهرية، ففي المقام الأول ينبغي أن يعكس السلطة المتاحة وفي المقام الثالث فإن الهيكل يجب أن يعكس بيئته فالهيكل يجب أن يصمم لكي يعمل ويسمح بإسهامات أعضاء الجماعة ويساعد العاملين على تحقيق الأهداف في مستقبل يتسم بالتغيير المستمر، وعليه لا بد من تزويد التنظيم بالأشخاص المؤهلين وهذا لا يعني أن يتم تصميم الهيكل حول الأفراد بدلاً من بناءه حول الأهداف وما يصابها من أنشطة، ولكن لا بد أن يأخذ بعين الاعتبار نوع الأشخاص الذين سيقومون بإدارته أما بالنسبة لبقية أفراد العينة الذين قدرت نسبتهم بـ 26% صرحوا بأن التغيير في الهياكل التنظيمية لا يساهم في الاستثمار الأمثل للخطة التنظيمية الناجحة فهم يرون أن الموظف يصبح غير مهتم بالمسؤولية أي عدم التزامه بالمهام الموكلة إليه نظراً لعملية التغيير التي حدثت داخل التنظيم.

وعليه يمكن القول إن عملية التغيير في الهياكل التنظيمية في معرفة جوانب النقص وإعادة هيكلتها بشكل جيد مما يساعد في تحقيق الفعالية والكفاءة، وبالتالي تحقيق الأهداف المرجوة من الخطة التنظيمية.

الجدول رقم (30): يبين مدى تكيف أفراد العينة مع طبيعة عملهم.

النسبة	التكرار	الفئات
%40	14	نعم
%60	21	لا
%100	35	المجموع



التعليق:

من خلال البيانات الإحصائية المبوبة في الجدول، تؤكد نسبة 40% أنها تجد نفسها متكيفة مع طبيعة العمل المنوط بها، في حين ترى نسبة 60% أنها غير متكيفة مع عملها وربما يرجع ذلك إلى كثافة العمل أو عدم تكيفها مع الظروف الفيزيائية للعمل كما أن المعارف تعتبر من الأسباب الكامنة وراء عدم التأقلم في العمل وعليه إن عدم التكيف في العمل يؤدي إلى نقص إنتاجية العامل وكذلك التقليل من كفاءته في الأداء وصعوبة إنجاز المهام أو الأعمال المطلوبة منهم.

ومنه نستنتج أن أغلب موظفي مؤسسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري" غير متكيفون مع عملهم ولكن هذا الأخير له أهمية بالغة في التأثير على فعالية أداء المورد البشري وزيادة إنتاجيته كما أنه يساهم في تحقيق كل من أهداف الفرد والمؤسسة معا فهو الطريق الذي من خلاله يستطيع الموظف تحقيق المبتغى الذي يطمح إليه، وعليه فعلى المؤسسة أن تولي اهتماما بهذا العامل لأنه يعود عليها بالسلب نظرا لأهمية الموارد ال.بشرية باعتبارها العنصر الفاعل داخلها وكذلك أن تعتمد على مبدأ "وضع الفرد المناسب في المكان المناسب" ومحاولة توفير الظروف والشروط الملائمة لأداء الأعمال المنوطة.

2 - نتائج الدراسة:

إن عرض النتائج ومناقشتها تفيدنا في الإجابة عن مدى صحة الفرضيات والتي أثبتت في الدراسة، ومن ثم محاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي والأسئلة الفرعية الذي تمحورت حوله دراستنا.

من هنا سوف نقوم بمناقشة هذه النتائج على ضوء المقاربات النظرية التي سبق وأن عرضناها في الفصل الثاني ومقارنتها بالحقائق الميدانية ونختم التحليل بعرض القضايا التي تثيرها على بساط البحث في المستقبل تعميماً للفائدة.

نتائج الدراسة ومدى تأكيدها على صحة الفرضيات من خطئها:

1- بالنسبة إلى الفرضية الأولى التي قمنا بطرحها بالدراسة والتحليل

والمتمثلة في:

- البرامج التدريبية لها دور فعال في تحقيق استثمار الموارد البشرية.

خلصت الدراسة إلى النتائج العامة حول هذه الفرضية إلى:

- أفرت الدراسة بأن مؤسسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري" تولي اهتماما كبيرا للتدريب

في تنمية نشاطها والتي تبرزه من خلال أولوياتها من أجل وتطوير وتنمية قدراتهم

العلمية والسلوكية حيث إستفاد أغلبية أفراد العينة من حصص تدريبية وذلك بنسبة

80%، حيث تركز البرامج التدريبية في المؤسسة مهارات أداء بنسبة 63% أكثر من

تركيزها على اكتساب الأفراد مهارات معرفية.

- كشفت الدراسة إلي أن اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية متوسطة وذلك حسب إجابات المبحوثين بنسبة 48% وهذا ما يعكس عدم إهتمام المؤسسة بتدريب وتنمية مواردها البشرية، وهذا راجع إلي نقص الدورات التدريبية بالمؤسسة التي تعد بمثابة أداة تحفيز معنوي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها من أجل زيادة كفاءة مواردها البشرية.
- توصلت الدراسة أن تحديد الاحتياجات التدريبية في المؤسسة تعتمد على المسؤول المباشر في تحديد ذلك بالإضافة إلي الطلب الشخصي للموارد البشرية أكثر من تركيزها على الأسس الموضوعية وتحليل الوظائف، وهذا ما يفتح المجال لتدخل الاعتبارات الشخصية في تحديد الاحتياجات التدريبية بالمؤسسة.
- أما بالنسبة لأهداف التدريب في المؤسسة تركز على اكتساب العاملين مهارات وذلك بنسبة 80% حسب إجابات المبحوثين لتطوير المعارف العلمية والفنية.
- كشفت الدراسة أن فوائد التدريب في المؤسسة تتمثل في الترقية في منصب العمل بنسبة 57% والصعود في السلم الوظيفي وإشباع حاجاتهم من خلال الترقية والشعور بالرضا والعدالة.
- بعد عرضنا للنتائج العامة المتعلقة بالفرضية الأولى يتبين أن مؤسسة دوان الترقية والتسيير العقاري تولي اهتماما كبيرا بتدريب مواردها البشرية وتطوير وتنمية قدراتها العلمية والسلوكي بشكل إيجابي وبناء يمهد الطريق نحو فهم المؤسسة وازدهارها وبالتالي فإن التدريب وسيلة وليست غاية في حد ذاته فهو استثمار لرأس المال الإنساني بهدف إعطاء الفرصة الكاملة للأفراد لتأدية العمل المطلوب منهم بكفاءة عالية ومن ثم وسيلة لتنمية قدرات الفرد التي تفيده في الحصول على أكبر نفع

لشخصه وللمجتمع المحيط به لأن التدريب يضع بنية أساسية في سبيل تحقيق توافق بين المؤسسة والفرد، وتوافق المجتمع مع الفرد.

2) بالنسبة إلى الفرضية الثانية التي تمثلت في:

- إن عملية تأهيل الأفراد العاملين تؤثر إيجابيا في استثمار الوارد البشرية في مؤسسة " ديوان الترقية والتسيير العقاري" لولاية الطارف.

- أشارت المعطيات الميدانية أن السياسة التي تعتمدها المؤسسة في تأهيل مواردها

البشرية تمثلت في وضع برامج تدريبية وذلك بنسبة 66% وهذا ما يدل على أهمية

التدريب في التأثير على أداء المورد البشري وزيادة معارفه ومهاراته التي تمكنه من القيام بعمله على أكمل وجه.

- أما فيما يخص تناسب الوظيفة مع التدريب الذي تلقته أفراد العينة فقد أقرنا ذلك بنسبة

74%، وهذا راجع إلى أن التدريب له أهمية كبيرة في تحقيق الأرباح وتقديم الخدمات ذات الجودة العالية وزيادة أرباح المؤسسة.

- أما فيما يتعلق في الأساس الذي تقوم عليه عملية اختيار التدريب في المؤسسة هي

الكفاءة وذلك بنسبة 43% باعتبارها عامل مهم في دفع عجلة التقدم والنهوض

بالمؤسسة، أما الأساس الثاني هو التأهيل بنسبة 28% فعملية تأهيل الموارد البشرية جد حساسة ولها أهمية كبيرة داخل المؤسسة.

- أما فيما يخص مدى تواجد المجالات لتطوير المعارف داخل المؤسسة فقد صرح

المبحوثين بنسبة 52% بتواجد المجالات لتطوير المعارف، بينما هناك 48% من أفراد

العينة أكدوا على عدم وجود الوسائل لزيادة معارفهم وتطويرها وذلك بنسبة 26%.

- كشفت نتائج الدراسة أن أفراد العينة يحاولون تطوير قدراتهم دائما بنسبة 74% حيث يحاولون تطوير قدراتهم وأثر ذلك في حالات عدة في سير عملية الإنتاج وكشف بعض المشاكل التقنية في العمل ومساهماتهم في حل المشكلات وحصولهم على الخبرات اللازمة.

بعد عرضنا للنتائج العامة المتعلقة بالفرضية الثانية يتبين أن مؤسسة البحث تهتم بتأهيل مواردها البشرية لكونه يزيد من المعارف والقدرات المهنية، فالمؤهل والقادر على إنجاز وتأدية أعماله بأفضل الطرق وأقصرها فهو بمثابة إنفاق استثماري يحقق عائدا ملموسا لتلبية حاجات العاملين والمؤسسة معا، وبالتالي فهي تضع سياسات واستراتيجيات منظمة ومدروسة في تحديد البرامج التدريبية وإعداد عملية التمكين اللازمة باعتبارها حاسمة ومهمة جدا من أجل تحقيق فعالية، كذلك تأهيل العاملين ليشغلوا وظائف قيادية أعلى من خلال الترقية، بدلا من اللجوء إلي مصادر خارجية غير أن المؤسسة لا تعطي أهمية كبيرة إلي إعطاء فرص للتزقي وتقديم المحفزات فهذه الأخيرة عامل مهم لدفع عجلة التنمية ولاستثمار الجيد لموظفيها والارتقاء بالروح المعنوية.

(3) بالنسبة للفرضية الثالثة التي تمثلت في:

- للمسار الوظيفي دور هام في استثمار الموارد البشرية.

- أشارت المعطيات الميدانية بن المؤسسة تضع مخططا خاص بالمسار الوظيفي والإنتاج، وذلك بنسبة 71% باعتبارهم أهم عناصر العمل والإنتاج وهذا ما يعكس وعي المؤسسة بأهمية تخطيط المسار الوظيفي، فكلما أدرك الموظفون قوة العلاقة بين

مهاراتهم وقدراتهم ومن الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والمزج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم للمؤسسة.

- يؤكد أغلبية أفراد العينة أن المسار المعتمد في المؤسسة هو مسار تقليدي بنسبة 63% حسب إجابات المبحوثين لكن هذا المسار بمثابة عائق أمام تحقيق طموحات المارد البشرية بسبب ضيق المسارات الوظيفية وانعدام فرص الترقية.
- أقرت الدراسة بأن درجة وضوح المسار الوظيفي لموارد البشرية تكون متوسطة بنسبة 77% وذلك بسبب غياب المعلومة حول المسار الوظيفي وطرق تخطيطه من طرف المؤسسة.
- كشفت الدراسة أن المؤسسة غير مهيأة لتخطيط المسار الوظيفي لمواردها البشرية وذلك بنسبة 66% وهذا راجع لنقص الخبرة وليس لديها تطبيق فعلي لخطة المسار الوظيفي مما يحبط من معنويات المورد البشري وينعكس سلبا على مردوبيته.
- أما فيما يخص مدى التوافق بين التخطيط الشخصي للمسار الوظيفي وتخطيط المؤسسة له فقد صرح أغلبية أفراد العينة أنه لا يوجد توافق بينهما بنسبة 86% وهذا راجع إلي أن المؤسسة لا تعتمد على وضع الشخص المناسب في المكان المناسب كما أنها لا توفق بين اعتبارات الفرد ورغباته وتوقعاته فيما يخص مساره الوظيفي.
- من خلال ما تقدم تشير النتائج المتوصل إليها إلي أن مؤسسة البحث تهتم بالمسار الوظيفي وإتاحة الفرص للتقدم وزيادة الإنتاجية، وعليه فهي تضع مخططا خاص بالمسار الوظيفي وهذا يعتبر شيء إيجابي لكن المؤسسة تعاني بعض النقائص التي تجعلها غير مهيأة لتخطيط المسار الوظيفي لمواردها البشرية، وهذا ما يحبط من

معنوياتهم وينعكس سلبا على أدائهم الوظيفي، ويرجع سبب ذلك إلى نقص الخبرة والمؤهلات العلمية كما أنها تعتمد على على المسار التقليدي في إنجاز مهامها الذي يعد ضيق ومحدود ويشعر الفرد بالملل ويتجه إلى عدم الاهتمام بالعمل كونه يعتبر بمثابة عائق أمام تحقيق طموحات الموارد البشرية، وبالتالي على المؤسسة إتباع نوع آخر من المسارات الوظيفية كمتنفس لحل المشاكل.

4) بالنسبة للفرضية الخامسة التي تمثلت في:

- يعتبر الاتصال التنظيمي عنصرا فعالا في تجسيد إداريا ناجحا بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف.
- توصلت نتائج الدراسة إلى أن أغلبية المبحوثين يعتمدون في طرح انشغالاتهم الخاصة بالعمل من خلال الاتصال بالمسؤول المباشر بنسبة قدرت ب 66% وهذا راجع إلى الدور الهام الذي يؤديه المشرف في إيصال انشغالات الموظفين فيما يتعلق بالمشكلات الخاصة بالعمل.
- كما توصلت الدراسة إلى أن الاتصال التنظيمي يوفر المناخ الإيجابي الذي يرغب العاملين في الإنجاز بنسبة 83% وهذا راجع إلى أن المناخ السائد بالمؤسسة له دور في تحسين أداء الموظفين وطبيعة العلاقات والتفاعلات القائمة بينهم.
- أشارت المعطيات الميدانية أن الإمكانيات الاتصالية تساهم في الارتقاء بالتنظيم الإداري وذلك بنسبة 86% باعتبار أن الاتصال وسيل هادفة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة المختلفة للمؤسسة.

- أما فيما يتعلق بتوفير شبكة الانترنت في المؤسسة فقد أكد المبحوثين باشتراكهم في خدماتها بنسبة 57% من أجل تحقيق تنظيم ناجح في المؤسسة بنسبة 28% والوصول إلي كفاءة ناجحة وذلك بنسبة 23% باعتبار أن الموارد البشرية هم قوام المؤسسة يحقق لهم التطور والنجاح والصعود إلي أعلى المراتب وتحقيق الجودة والمنافسة.
- توصلت نتائج الدراسة إلي أن غالبية أفراد العينة صرحوا بأن هناك شفافية في الإدارة في فتح أبوابها لاستقبال العمال والاستماع إليهم في أي وقت وذلك بنسبة 83% فعند مواجهتهم لمشكلة ما يتصلون بالإدارة العليا لطلب استفسار أو غير ذلك.
- من خلال ما تقدم تشير النتائج المتوصل إليها أن طبيعة التفاعلات والعلاقات القائمة تؤثر بصفة إيجابية على العملية الاتصالية التي تسمح بدورها في تسهيل تبادل المعلومات والأفكار لأنها عملية حيوية ذات أهمية في بناء العلاقات الإنسانية فالاتصال التنظيمي يساهم في الارتقاء بالتنظيم الإداري باعتباره وسيلة لضمان التفاعل والتبادل المشترك للأنشطة والأعمال، كما أن المؤسسة تتيح لموظفيها فرص ل طرح انشغالاتهم عن طريق المسؤول المباشر في الاتصال بالإدارة، وعليه فالإدارة لا تعطي أهمية بالغة لإحساس العامل باحترام الإدارة له لكنه يعتبر مؤشرا إيجابيا لفعالية الاتصال بينه وبين الإدارة، كذلك لتسهيل مهمة الاتصال داخل المؤسسة وفرت الاشتراك في شبكة الانترنت لكن بنسبة متوسطة فهذه الأخيرة تعمل على انسياب المعلومات بسهولة وأداء المهام بفعالية والوصول إلي تحقيق كفاءة بشرية ناجحة.
- (5) أما بالنسبة للفرضية الخامسة تتمثل فيما يلي:

- يؤدي الهيكل التنظيمي المصمم من إدارة المؤسسة في نجاعة التنظيم الإداري وضمان أهداف المورد البشري والمؤسسة معا.
- أشارت المعطيات الميدانية أن الهيكل التنظيمي المصمم من طرف إدارة المؤسسة ناجح وفعال في تسيير مواردها البشرية بنسبة 60%، وهذا راجع إلي التوزيع العادل في المهام والصلاحيات أي تحديد موقع كل من في التنظيم كل له مسؤوليته التي يقوم بها داخل المؤسسة مما يؤدي إلي رفع كفاءة المورد البشري وتقليل ازدواجية العمل وتخصيص التكاليف.
- كشفت المعطيات الميدانية أن مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري لولاية الطارف لم تقم بتغيير هيكلها التنظيمي وذلك بنسبة 80%، وهذا راجع إلي أن الهيكل التنظيمي المصمم في المؤسسة ملائم ومناسب ومتفاعل مع المتغيرات البيئية ويتم فيه التنسيق الجيد بين أعمال المؤسسة يمكن من القضاء على التكرار والازدواجية في العمل.
- يؤكد أغلبية أفراد العينة أن عملية التغيير في الهياكل التنظيمية لها تأثير على الاستثمار الأمثل للخطة التنظيمية الناجحة وذلك بنسبة 74%، وهذا راجع إلي أن عملية التغيير في الهياكل التنظيمية تقوم على معرفة جوانب النقص وإعادة هيكلتها بشكل جيد مما يساعد في تحقيق الفعالية والكفاءة.
- توصلت نتائج الدراسة إلي أن 80% من أفراد العينة تجد نفسها غير متكيفة مع طبيعة عملهم ويرجع ذلك إلي كثافة العمل وعدم تكيفها مع الظروف الفيزيقية للعمل.
- من خلال ما تقدم تشير النتائج المتوصل إليها أن الهيكل التنظيمي المصمم من طرف المؤسسة فعال وناجح في تأدية المهام والوظائف، فهي تعمل على توزيع وتحديد

الصلاحيات والمسؤولية بطريقة عادلة، ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وهذا يؤدي إلي الاستثمار الأمثل للخطة التنظيمية الناجحة، لهذا فالمؤسسة لم تقم بتغيير هيكلها التنظيمي نظرا لسهولة الاتصال بين الأقسام الإدارية والتنسيق الجيد في المسؤوليات ووجود نظام للرقابة الداخلية واكتشاف الانحرافات والقضاء عليها، غير أن المؤسسة لم توفر لهم ظروف مريحة للتكيف مع العمل وهذا راجع إلي كثافة العمل ووجود نقائص في مجال التنظيم مما يؤدي إلي التقليل من إنتاجية وكفاءة العامل.

من خلال تفسيرنا لنتائج الدراسة على ضوء الفرضيات نستطيع تلخيص

نتائج الدراسة في النقاط التالية:

- 1) اهتمام المؤسسة بتدريب مواردها البشرية وتنمية قدراتهم وتزويدهم بمعارف جديدة حو طبيعة العمل الذي يؤديه.
- 2) يهدف التدريب في المؤسسة إلي إكساب العاملين مهارات.
- 3) تتمثل فوائد التدريب بالمؤسسة في الترقية بمنصب العمل والصعود في السلم الوظيفي والشعور بالعدالة.
- 4) اعتماد المؤسسة على البرامج التدريبية بدرجة كبيرة في عملية تأهيل مواردها البشرية.
- 5) اهتمام المؤسسة بالطلب الشخصي والمسؤول المباشر في تحديد الاحتياجات التدريبية وعدم اهتمامها بالأسس الموضوعية كتقييم الأداء

- وتحليل الوظائف والذي من خلاله تحديد واجبات الوظائف والمتطلبات الأساسية لشغلها، وبالتالي فالمؤسسة لا تقوم بإعداد ما يعرف "بالبطاقات الوظيفية" حيث يتم توضيح واجبات ومسؤولي كل وظيفة.
- 6) اهتمام المؤسسة بوضع مخطط خاص بالمسار الوظيفي لمواردها البشرية من أجل زيادة ولائهم للمؤسسة.
- 7) نقص الخبرة والمؤهلين بالمؤسسة في مجال تخطيط المسارات الوظيفية.
- 8) اعتماد المؤسسة على المسار الوظيفي التقليدي وعدم اهتمامها بمسار الإنجاز الذي يخلق روح الإبداع بالمؤسسة.
- 9) عدم وجود توافق بين تخطيط الأفراد لمسارهم الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة وعدم أخذ المؤسسة رغبات مواردها البشرية بعين الاعتبار.
- 10) عدم وجود عدالة على فرص ترقية بالمؤسسة، وهذا ما يؤدي إلي انخفاض الروح المعنوية للموارد البشرية.
- 11) يقوم العمال بطرح انشغالاتهم الخاصة بالعمل عن طريق المسؤول المباشر.
- 12) يساهم الاتصال التنظيمي في توفير المناخ الإيجابي الذي يؤدي إلي تحسين أداء الموظفين بالمؤسسة وطبيعة التفاعلات القائمة بينهم.
- 13) اهتمام المؤسسة بانشغالات مواردها البشرية وفتح أبوابها لهم والاستماع إليهم في أي وقت.

14الاتصال التنظيمي يعمل على الارتقاء بالتنظيم الإداري والمساهمة في التقليل من التكلفة والجهد.

15نقص الاشتراك في خدمات الانترنت مما يعرقل سيرورة العمل.

16نجاعة وفعالية الهيكل المصمم من طرف إدارة مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري.

17لم تقم المؤسسة بتغيير هيكلها التنظيمي باعتباره مناسب وملائم لانجاز المهام المطلوبة.

18يساهم الهيكل التنظيمي في الاستجابة السريعة للتغيير في الظروف المختلفة التي تطرأ على المؤسسة.

بعد عرضنا للنتائج التي توصلت إليها الدراسة سنقوم بالإجابة على

السؤال المركزي الذي تمحورت حوله الدراسة والمتعلق باستثمار الموارد

البشرية داخل المؤسسة وتأثيره على فعالية التنظيم الإداري:

وبناء على ما سبق يمكن القول أن هناك اهتمام من طرف مؤسسة "ديوان الترقية والتسيير العقاري" لولاية الطارف بالاستثمار في مواردها البشرية من خلال القيام بتوفير برامج تدريبية بناءة ووضع أسس لتأهيلهم وتنميتهم بتحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة لهم، كما تهتم المؤسسة بوضع مخطط خاص بالمسارات الوظيفي للموارد البشرية مما ساهم في فعالية التنظيم الإداري وأداء المهام المطلوبة بكفاءة عالية وزيادة إنتاجية المؤسسة، إلا أن هناك نقائص تجعلها تفتقد للخبرة والمختصين في مجال استثمار

الموارد البشرية وكيفية تطويرهم، وهذا ما يجعلها تؤثر تأثيرا سلبيا في نجاعة التنظيم الإداري.

خلاصة الفصل الرابع:

اشتمل هذا الفصل على الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في "ديوان الترقية والتسيير العقاري" لولاية الطارف والتي كان الهدف منها، هو التعرف على دور الاستثمار في الموارد البشرية على التأثير في فعالية التنظيم الإداري، وقد تأكدنا أن العنصر المورد البشري هو العنصر الأساسي في المؤسسة، حيث أصبحت الإستراتيجية التنافسية المعاصرة مبنية على العقول البشرية المفكرة والمبدعة وهذه العقول المتمثلة أساسا في المسيرين في كل المستويات وحسن اختيار العاملين وتدريبهم وتأهيلهم لخلق الرغبة لديهم على الأداء الجيد، بالإضافة إلى تطبيق الخطة الخاصة بالمسار الوظيفي وكذا فتح فرص المبادرة وتوجيههم بالشكل الذي يولد لديهم القدرة على التوجه الذاتي، لأجل هذا يتعين على المسؤولين بالمؤسسة أن توجه مواردها البشرية للاستثمار وتنميتهم من خلال وضع نظام تسيير محكم يعمل على الاختيار السليم ويحث على الإبداع ويخلق الرغبة في العمل بجدية والتزام في أداء المهام الإدارية وتحقيق تنظيم جيد وفعال خال من المشاكل التي تعيق سيرورة العمل باعتبارهم المدخل الإستراتيجي للإدارة وأهم أصولها، فالعنصر البشري إذا أحسن توجيهه وتسليحه بمجموعة من المؤهلات والمعرفة البناءة سيضمن الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

لكن نتائج الدراسة أكدت أن هناك نواحي قصور، في مجال استثمار الموارد البشرية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري فهي لا تضع إستراتيجية واضحة لإدارة مواردها البشرية، وهذا ما يعد من أكبر المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية.

المخاطبة



خاتمة:

يعتبر الاستثمار في الموارد البشرية من مقومات تحقيق التنمية البشرية المستدامة التي باتت تحقق "ثروة الأمم" في زمن العولمة وهذا ما تؤكدته نظريا الأدبيات الحديثة المستندة إلى نظرية رأس المال البشري ونظرية النمو الداخلي وهو ما تؤكدته عمليا تجربة الاقتصاديات الصاعدة التي ركزت في استراتيجياتها التنموية على أولوية الاستثمار في البشر، إذ أن مسيرة تنمية الموارد البشرية ترتبط بشكل وثيق بمسيرة نظريات التنمية ونظريات النمو الاقتصادي، فالتنمية البشرية هي جزء من كل عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية.

كما تساعد عملية الاستثمار في الموارد البشرية في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية بالمؤسسة، مما هذا إلى تحقيق الأهداف فالمورد البشري يمثل المعارف والمهارات التي تجعله قادرا على أداء مهامه وواجباته بكل فاعلية واقتدار والمساهمة في إحداث التنظيم الجيد داخل الإدارة وتحسين المؤسسة لمواكبة التطورات في جميع الأصعدة. وبناء على الدراسة التي قمنا بها اتضح لنا أنه هناك مجال للاستثمار في العنصر البشري بمؤسسة البحث، واعتمادها على العملية التدريبية في تأهيل مواردها البشرية وكذلك وضع مخطط خاص للمسار الوظيفي وتعمل على دعم العملية الاتصالية وتفعيلها لتسهيل انسياب المعلومات بين الموظفين وتوزيع المهام والصلاحيات بطريقة عادلة التي تساهم في تحقيق تنظيم إداري ناجح، إلا أنها تفتقد إلى بعض النقائص كالخبرة والمختصين وكذلك العمل على تصميم برامج تدريبية متطورة تتواءم مع المستجدات العالمية.

وعموما فقد جاءت هذه الدراسة لإبراز أهمية الاستثمار في الموارد البشرية ودوره الفعال في التأثير على فعالية التنظيم الإداري، ويتحقق ذلك من خلال وضع الشخص

المناسب في المكان المناسب لتأدية المهام والوظائف بكفاءة عالية، فكلما أحسنت التخطيط الاستراتيجي ونفذت برامج محددة لتنمية هذه الثروة البشرية والاستغلال الأفضل استطعت أن تكون قادرا مع ندرة الموارد الطبيعية ألا تجعلها عائقا نحو التقدم والنمو.

آفاق الدراسة:

بعد عرضنا لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة الميدانية بالميدان الترقوي و السير العقاري

لولاية الطارف فإنه من الضروري تقديم بعض الإقتراحات :

(1) التأكيد على أهمية و دور الاستثمار في الموارد البشرية كونه يساهم في دفع عجلة

التممية و تحقيق الأرباح للمؤسسة.

(2) الاستفادة من التجارب الرائدة في مجال استثمار الموارد البشرية .

(3) تبني الحكومة لسياسات تحمل في طياتها دعم و تنمية الموارد البشرية.

(4) زيادة الاهتمام بالعنصر البشري.

(5) الاهتمام بدعم دورات تدريبية الموارد البشرية داخل المؤسسة.

(6) توسيع نطاق التدريب وتحسين ظروف العمل مع ضرورة إعداد ميزانية تسوية

للتدريب والتركيز على البرامج التدريبية التي تهدف إلى الحساب الموارد البشرية

مختلف المهارات للفوز بالمنصب الأعلى.

(7) العمل على رسكلة وتأهيل مسيري إدارة الموارد البشرية من خلال تنظيم

دورات تكوينية في مجال استثمار الموارد البشرية طرق تقييمه.

(8) إرشاد و توجيه الموارد البشرية في تخطيط مساراتهم الوظيفية وتقديم حلقات

دراسية بالمؤسسة من أجل تطوير المسار الوظيفي للموارد البشرية.

(9) تغيير المسار المعتمد من طرف مؤسسة ديوان الترقية و التسيير العقاري

والاعتماد على المسارات الحديثة كالمسار الشبكي الذي يسمح للفرد بالتنقل

عموديا وأفقيا في الهيكل التنظيمي بالمؤسسة عبر، حياته من أجل إتاحة فرص

وبدائل ترقية متنوعة بالمؤسسة.

- 10) تفعيل قنوات الاتصال بين العمال والإدارة من خلال الاستمتاع إلى انشغالاتهم كوضع صندوق خاص توضع فيها قصيصات ورق مذكور فيها انشغالاتهم دون ذكر الأسماء.
- 11) الاهتمام بمسايرة التطورات التكنولوجية والتفتيشية والمعلوماتية.
- 12) على المؤسسة أن تدرك أهمية مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.
- 13) ضرورة أن يكون التغيير في الهيكل التنظيمي بما يتوافق و متطلبات العمل وبعده دراسة البيئة الداخلية والخارجية دراسة متأنية، وأن يتم التغيير بناء على توصيات من ذوي الاختصاص في علوم الإدارة بحيث لا تكون عشوائية ولا تؤدي إلى تضخم الهيكل التنظيمي بدون طائل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

❖ المعاجم والقواميس:

- 1) حسن عمر: معجم المصطلحات الاقتصادية، بدون طبعة، مكتبة القاهرة الحديثة
القاهرة، 1965.
- 2) عبد النور جيور سهيل إدريس: قاموس المنهل، بدون طبعة، دار الأدب ودار العلم
للملايين، لبنان، 1989.
- 3) محمد حمدي: قاموس مدرسي، عربي، عربي، بدون طبعة، دار ابن رشد للنشر
والتوزيع، الجزائر، بدون سنة النشر.
- 4) معجم الكنز: منشورات غشاش، الجزائر، 2003.
- 5) معجم المعاني الجامع: معجم عربي، بدون طبعة، دار ابن رشد للنشر والتوزيع
الجزائر، بدون سنة النشر.

❖ الكتب:

- 6) إبراهيم العسل: الأسس النظرية والأساليب التطبيقية في علم الاجتماع، بدون طبعة
مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، 1997.
- 7) إحسان محمد الحسن: مناهج البحث الاجتماعي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر
والتوزيع، عمان 2009.
- 8) أحمد غربي: تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر
2002.
- 9) أحمد ماهر: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

- 10) أحمد ماهر: السلوك التنظيمي + مدخل بناء المهارات، بدون طبعة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2000.
- 11) أحمد يوسف عريفات وآخرون: المفاهيم الإدارية الأساسية، بدون طبعة، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 12) الطاهر بن خلف الله وآخرون: الوسيط في الدراسات الجامعية، بدون طبعة، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003.
- 13) أمي الساعاتي: إدارة الموارد البشرية، بدون طبعة، دار الفكر العربي، مصر، 1989.
- 14) بلال خلف السكارنه: اتجاهات حديثة في التدريب، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011.
- 15) بلقاسم حسن السلاطنية: أسس البحث الاجتماعي، الكتاب الأول، الطبعة الأولى الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2009.
- 16) جميل أحمد توفيق: إدارة الأعمال، بدون طبعة، دار النهضة العمومية، بيروت لبنان، 1986.
- 17) حسن صادق حسن عبد الله: السلوك الإداري ومرتكزات التنمية في الإسلام، الطبعة الثانية، دار الهدى، الجزائر، 1992.
- 18) راشد البراوي: الموسوعة الاقتصادية، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، القاهرة 1971.
- 19) رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

- (20) رجاء وحيد دويدي: تقنيات البحث العلمي، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية
1989.
- (21) رشاد أحمد عبد اللطيف: تنمية المنظمات الاجتماعية، مدخل مهني لطريقة تنظيم
المجتمع، بدون طبعة، دار الوفاء الدينية للطباعة والنشر، الإسكندرية، 2007.
- (22) رواية محمد حسن: مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، بدون طبعة
الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000.
- (23) سالم فؤاد وآخرون: المفاهيم الإدارية الحديثة، الطبعة الثانية، مركز الكتب
الأردنية، عمان، 2000.
- (24) سامي جمال الدين: الإدارة والتنظيم الإداري، بدون طبعة، مؤسسة طبية للنشر
والتوزيع، القاهرة، 2004.
- (25) سعد الدين عشراوي: أسس الإدارة، بدون طبعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، مصر
1981.
- (26) سنان الموسمي: الإدارة المعاصرة الأصول والتطبيقات، الطبعة الأولى، دار
مجدلاوي للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
- (27) سيد هوارى: التنظيم، الطبعة الخامسة، مكتبة عين الشمس، الجزائر، 1992.
- (28) صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع بدون
طبعة، 2006.
- (29) طارق عبد المحسن العكيلي: تخطيط الموارد البشرية، بدون طبعة، الدار الجامعية
القاهرة، 2000.

- (30) عامر عوض: السلوك التنظيمي، الإداري، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (31) عطا الله محمد: إدارة العملية التدريبية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، الأردن، 2014.
- (32) عبد الباري إبراهيم دره، زهير نعيم الصباغ: إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي عشر والعشرون، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- (33) عبد القادر حلبي: مدخل إلي الإحصاء، بدون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 1994.
- (34) عقيل جاسم عبد الله أبو رغيف: تخطيط الموارد البشرية، بدون طبعة، المكتب الحديث، الإسكندرية، 2000.
- (35) علي غربي وآخرون: تنمية الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- (36) قباري محمد إسماعيل: علم الاجتماع الإداري، بدون طبعة، دار المعارف الإسكندرية، 1987.
- (37) مؤيد سعيد سالم: إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، بدون طبعة، عالم الكتب للنشر والتوزيع، الأردن.
- (38) محمد أزهر سعيد: أصول لبحث الاجتماعي، الطبعة الثانية، مطبعة صلاح الدين 1986.

- (39) محمد الحناوي: مبادئ وأساسيات الاستثمار، بدون طبعة، مكتبة جامعة الأقصى غزة، 2006.
- (40) محمد سعيد سلطان: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة بيروت، 2003.
- (41) محمد علي محمد: علم الاجتماع والنهج العلمي، بدون طبعة، دار المعرفة الجامعية الإسكندرية، 1986.
- (42) محمد الفاتح محمود البشير المغربي: مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان للنشر والتوزيع، الخرطوم، 2011.
- (43) محمد قاسم القروي: مبادئ الإدارة، النظريات والعمليات، الوظائف، بدون طبعة دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- (44) محمد مطر: أساسيات الاستثمار، بالإطار النظري والتطبيقات العلمية، بدون طبعة، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 1992.
- (45) محمد مهنا العلي: الوجيز في الإدارة العامة، الطبعة الأولى، الدار السعودية للنشر والتوزيع، جدة، 1984.
- (46) منصور أحمد منصور: قراءات في تنمية الموارد البشرية، بدون طبعة، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 1989.
- (47) موسى اللوزي: التنمية الإدارية المفاهيم والأسس، التطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.

48) ناصر داي عدون: اقتصاد المؤسسة، الطبعة الثانية، دار المحمدية العامة، الجزائر
1998.

49) ناصر قاسيمي: الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية تبيقية، الطبعة الأولى، ديوان
المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

50) يوسف مشعراروي: أساسيات في إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار هومة
للنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.

❖ الرسائل والأطروحات الجامعية:

51) بن وهيبة نورة: الاتصال والتغيير التنظيمي، في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية،
أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم
الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة، 2016 - 2017.

52) بن وهيبة نورة: تنمية العلاقات العامة داخل المؤسسة العمومية من خلال التخطيط
الاستراتيجي لمواردها البشرية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، كلية الآداب
والعلوم الإنسانية، قسم علم الاجتماع، جامعة باجي مختار، عنابة،
2009 -
2010.

53) طبشي وهيبة: الاستثمار في الموارد البشرية ودوره في تحقيق الميزة التنافسية لدى
المؤسسات، دراسة حالة مطاحن الواحات بنقرت، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستير
في علوم التسيير، جامعة قاصدي مرياح ورقلة.

54) وعيل ميلود: المحددات الحديثة للنمو الاقتصادي في الدول العربية وسبل تفعيلها

حالة الجزائر، مصر، دراسة مقارنة خلال الفترة 1990 - 2010، أطروحة مقدمة

لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2013 - 2014.

❖ الملتيقيات:

55) جلولي سهام: الاستثمار البشري كعامل أساسي لنمو القطاع التصديري، الملتيقى

الدولي الخامس، رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل

الاقتصاديات الحديثة، جامعة حسيبة بن بوعلی، الشلف، 13 - 14 ورقة، 2011.

❖ المواقع الإلكترونية:

22:47

16 / 02 / 2018، على الساعة

56) تم التصفح يوم

<https://www.darosam.net>

الملاحق



دليل الملاحظة: ما تم ملاحظته أثناء القيام بالدراسة الميدانية بمؤسسة ديوان الترقية والتسيير
العقاري - ولاية الطارف -

تاريخ الملاحظة	زمن الملاحظة س / د	مكان الملاحظة	ما يجب ملاحظته	ما تم ملاحظته
1 فيفري 2018	9:45 إلى 12:00	قاعة الاستقبال	كيفية الاستقبال	حسن الاستقبال من خلال تصرفاتهم الحسنة من خلال تعابير الوجه المصحوبة بالابتسامة.
10 فيفري 2018	10:00 إلى 14:16	مساعد المدير المكلف بالرقابة والأمن	كيفية المراقبة والأمن	لاحظنا وجود كاميرات مراقبة في كل زاوية. كذلك لاحظنا وجود رجال الأمن بكل طابق.
26 فيفري 2018	13:30 إلى 15:30	مصلحة الإعلام الآلي	مواكبة التطور التكنولوجي بالمؤسسة	لاحظنا أنه تم إدخال معدات جديدة كالحواسيب وأجهزة التكيف تتناسب وأساليب العمل. كما لاحظنا أن هناك توفر لشبكة الانترنت.
25 مارس 2018	11:00 إلى 12:00	مصلحة الاستثمارات	العلاقات المتبادلة بين العمال	لاحظنا وجود جو هادئ وتصرفات حسنة أثناء أداء العمل. كما لاحظنا أنه تم تنصيب مدير جديد للمؤسسة.

دليل المقابلة الموجه إلى مسئولي مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري

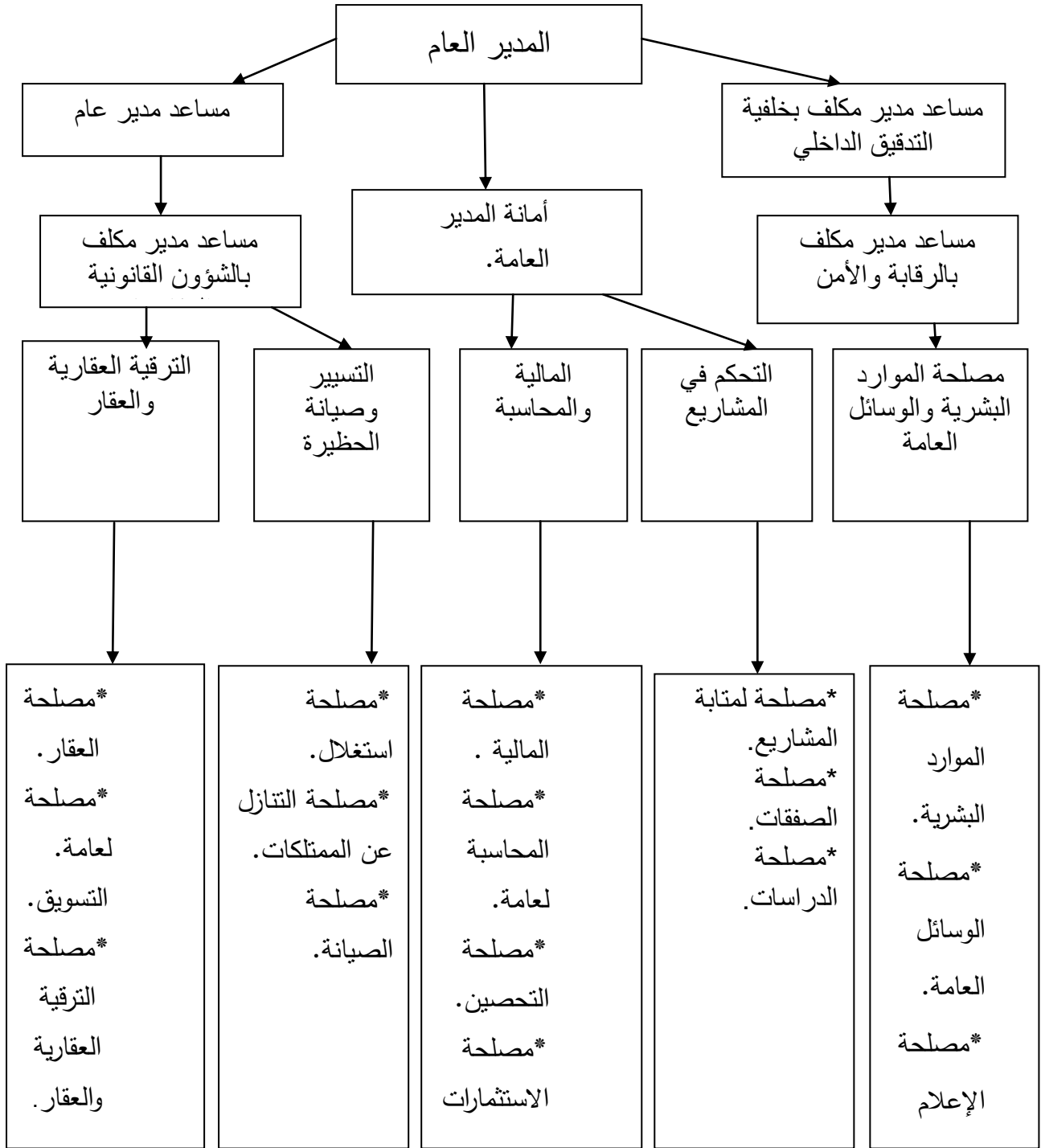
- ولاية الطارف -

الفترة الزمنية	الجهة المستهدفة	طبيعة الأسئلة	الإجابة عن الأسئلة
02 أبريل 2018	مسؤول إدارة الموارد البشرية والوسائل العامة	حول اهتمام المؤسسة بالاستثمار في مواردها البشرية	<p>- تهتم مؤسسة ديوان الترقية والتسيير العقاري - ولاية الطارف - باستثمار في مواردها البشرية منذ دخولهم للمؤسسة إلى غاية إحالتهم للتقاعد، فنجاح المؤسسة يتوقف على فعالية أداء مواردها البشرية.</p> <p>- كذلك فإن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار ضرورة تأهيل مواردها البشرية ودعمهم والرفع من كفاءتهم فهو السبب الرئيسي لنجاح المؤسسة ورفع مستواها وزيادة أرباحها.</p>
		المؤهلات المعتمدة من طرف المؤسسة للارتقاء بمواردها البشرية.	<p>تعتمد المؤسسة على مجموعة من المؤهلات منها:</p> <p>- القيام بالبرامج التدريبية والتكوينية وتكون حسب ميزانية المؤسسة والإمكانيات المتاحة، والعمل على</p>

<p>تحديد الأهداف المنتظرة من عملية التدريب.</p> <p>- تعمل المؤسسة على تطوير المسار الوظيفي فهي تتيح إمكانية نقل الموارد البشرية من مصلحة لأخرى.</p> <p>كما تعتمد المؤسسة على معايير الترقية وتكون حسب الأقدمية وأيضا في حالة توفر منصب شاغر والكفاءة المهنية وتقديم محفزات مادية ومعنية كالاهتمام بالمشاكل الاجتماعية الخاصة بالموارد البشرية في المؤسسة.</p>			
<p>- تسعى المؤسسة إلي تزويد مواردها البشرية بمجموعة من المهارات والمعارف والمساهمة في تشجيع الاستثمار في الموارد البشرية بتحسين أدائهم وكفاءتهم وفعاليتهم في أداء المهام المطلوبة وتقليل الإشراف حتى يصبح الموظف يمارس رقابة ذاتية وتخفيض النفقات.</p>	<p>سؤال 3 - 4 حول الأهداف الإستراتيجية المراد تحقيقها من البرنامج التدريبي.</p> <p>ومجالات تقويم البرنامج التدريبي.</p>	<p>مصلحة الموارد البشرية</p>	<p>5 أبريل 2018</p>

<p>- هناك المجال لتقويم البرنامج التدريبي في المؤسسة ويكون من خلال دراسة محتواه قبل التنفيذ، ومعرفة الاتجاهات والمهارات التي اكتسبها بعد التنفيذ.</p>			
<p>- تضع المؤسسة مخططا خاص بالمسار الوظيفي لمواردها البشرية لتحسين أدائهم وزيادة ولائهم للمؤسسة.</p> <p>- ترجع أهم المعوقات التي تواجهها أثناء تطبيق البرنامج الخاص بالمسارات الوظيفية إلي:</p> <p>- قلة البرامج التدريبية ونقص الكفاءات وعدم تطابق المؤهلات العلمية مع المناصب طبقا للهيكل التنظيمي.</p> <p>- نقص الخبرة والمختصين.</p>	<p>سؤال 5 - 6 حول وضع المؤسسة لخطة واضحة للمسار الوظيفي لمواردها البشرية.</p> <p>وأهم المعوقات التي تواجه المؤسسة أثناء تطبيق هذا المخطط.</p>	<p>مصلحة الاستثمارات</p>	<p>08 أبريل 2018</p>
<p>- هناك تنظيم إداري فعال بالرغم من نقص في الإمكانيات الاتصالية بالمؤسسة، حيث نتلقى صعوبات لكن نتجاوزها <u>مثلا</u>: عند انعدام شبكة الهاتف</p>	<p>سؤال 7 - 8 حول مدى مساهمة الإمكانيات الاتصالية المتوفرة بالمؤسسة في فعالية التنظيم الإداري.</p>	<p>مصلحة الإعلام الآلي</p>	

<p>الثابت نستخدم الهاتف العادي.</p> <p>- تسعى المؤسسة إلي تطوير الوسائل الاتصالية ومواكبة التطوير باعتبار الاتصال عملية حيوية في نجاح المؤسسات، وأيضا تعمل على فتح المجال لإبداء الرأي ومشاركة الموظفين في الاجتماعات التي تخص وضعيتهم داخل المؤسسة.</p> <p>- تتوفر شبكة الانترنت بكل الأقسام الإدارية، حيث تسعى إلي تعميمها على كافة الموظفين لسهولة الاتصال بينهم وانسياب المعلومات وتدققها بين مستويات التنظيم.</p>	<p>وتوفر شبكة الانترنت بكل الأقسام الإدارية بالمؤسسة.</p>		
<p>- يعتبر الهيكل التنظيمي فعال ومناسب في أداء المهام والوظائف، وسهولة التواصل بين الأقسام الإدارية المتواجدة بالمؤسسة.</p>	<p>مدى فعالية الهيكل التنظيمي المصمم من طرف المؤسسة.</p>	<p>التحكم في المشاريع</p>	



-الهيكل التنظيمي لديوان الترقية والتسيير العقاري -