

وزارة التعليم العام  
والبحوث العلم  
جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف -  
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية  
قسم علم الاجتماع  
شعبة : علم الاجتماع  
الاجتماع .  
التميز : تنمية وتسيير المراد  
البشرية .

المسار الوظيفي للمورد البشري ودوره في الارتقاء بالتنظيم  
الإداري في المؤسسة

دراسة ميدانية ببلدية عين العسل ولاية الطارف

مذكرة لني ل شهر ادة الماستر أكاديمي.

تحيت إشراف الدكتورة:

الطالبة: عقاب خولة

\* بن وهيبة نورة

أمام اللجنة :

الأستاذ	الرتبة	الصفة	المؤسسة
يونس سمير	أستاذ مساعد أ	رئيسا	جامعة الطارف
زعبال ليندة	أستاذ مساعد أ	عضوا	جامعة الطارف
بن وهيبة نورة	أستاذ محاضر ب	مشرفا	جامعة الطارف

2018 / 2017

السنة الجامعية :

## ملخص البحث باللغة العربية

يدور موضوع الدراسة حول التعرف على أهمية المسار الوظيفي ودوره في الارتقاء بالتنظيم الإداري في المؤسسة، لاسيما بلدية عين العسل بولاية الطارف ( عينة الدراسة ). إذ يعتبر المسار الوظيفي استثمارا حقيقيا لتطوير التنظيم الإداري وذلك عن طريق وصول العاملين إلى أعلى المستويات الوظيفية بواسطة الترقيات بحيث أنه يضيف للتنظيم العديد من التطورات والتجديدات عبر كافة المستويات. كذلك يهتم التنظيم بالموارد البشري ومساره الوظيفي، وذلك باعتباره موارد دائمة داخل المؤسسة وتعمل على تطويرهم من أجل رفع مستوى أدائهم وتنمية مختلف المهارات والكفاءات لديهم، والتي تنعكس بصورة أو بأخرى على مساره الوظيفي بصفة خاصة وعلى التنظيم من خلال تحقيق أهدافه بصفة عامة.

وعلى هذا الأساس جاءت هذه الدراسة لتسليط الضوء على كل من المسار الوظيفي والتنظيم الإداري في المؤسسة وكيفية ترابطهم ومعرفة العلاقة بينهما. ولقد أجري هذه الدراسة ببلدية عين العسل بولاية الطارف، وقمنا بصياغة السؤال المركزي التالي:

ما مدى أهمية المسار الوظيفي في تنمية التنظيم الإداري في بلدية عين العسل بولاية الطارف؟  
والذي يتفرع منه 6 أسئلة فرعية وهي :

- 1 - هل يوجد تخطيطا للمسار المهني في بلدية عين العسل بولاية الطارف؟
- 2 - ما دور عملية التدريب في الارتقاء بالمسار المهني؟
- 3 - كيف يؤثر تقييم الأداء للمورد البشري في تنمية المسار الوظيفي؟
- 4 - ما مدى مساهمة الهيكل التنظيمي المتبع في مؤسسة البحث ( بلدية عين العسل بولاية الطارف ) في تحقيق تنظيمات إدارية يتوافق وأهداف المورد البشري والمؤسسة معا؟
- 5 - هل يعتبر السلوك التنظيمي عنصرا فعالا في تجسيد تنظيم إداريا فعالا؟
- 6 - كيف يتحدد علاقة ثقافة المؤسسة لكل من المسار التنظيمي والتنظيم الإداري بمؤسسة البحث؟

وللإجابة على التساؤلات قامت الباحثة بتطبيق المنهج الوصفي، واستعمال أدوات جمع البيانات: المقابلة، والاستمارة التي احتوت على 49 سؤال مقسمة إلى 7 محاور رئيسية تتراوح بين الأسئلة المغلقة والمفتوحة والشبه المفتوحة، والتي طبقت عليها عينة طبقية مكونة من 3 طبقات: إطارات،

أعوان تحكم، أعوان تنفيذ ولقد تحصلنا على العينة المختارة بأخذ 20% من المجتمع الكلي، وبذلك تمكنا من إجراء الدراسة الميدانية على 28 موظف من مفردات العينة.

وقد قسمت الدراسة إلى 5 فصول: يتعلق الفصل الأول بالإشكالية والأطر المفاهيمية والمنهجية للدراسة، أما الفصل الثاني فجاء تحت عنوان المداخل النظرية للتنظيم والمسار الوظيفي والدراسات السابقة، في حين الفصل الثالث تناول إشكالية المسار الوظيفي في المؤسسة وقد شمل كذلك أهم محددات المسار الوظيفي: التدريب، تقييم الأداء، التخطيط، أما الفصل الرابع تناول إشكالية التنظيم في المؤسسة ومن أهم محدداته: الهيكل التنظيمي، الثقافة التنظيمية، السلوك التنظيمي، أما الفصل الخامس جاء تحت عنوان " الجانب الميداني للدراسة ". ومن أهم النتائج المتوصل إليها ما يلي :

- المسار الوظيفي ينعكس بصورة ايجابية على التنظيم وذلك من خلال ما يضيفه من مهارات ومؤهلات عالية للمورد البشري، حيث يكتسب التنظيم من خلال ذلك الديمومة في الأداء المتطور والتقنيات والأساليب الجديدة.
- يضمن التنظيم تكوين مسار وظيفي مستمر ومستقيم عن طريق التقدم الوظيفي من خلال الترقيات.
- توجد علاقة قوية بين المسار الوظيفي والتنظيم لهذا تهتم بلدية عين العسل بولاية الطارف بالتخطيط للمسار الوظيفي لعمالها ومحاولة إدماجهم ضمن غايتها.

إن التحولات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي عرفتها مختلف المؤسسات في ظل العولمة، عملت على اتساع المنافسة فيما بينها ، حيث سعت المؤسسات إلى تبني نظام سليم ودقيق لتطوير مختلف جوانبها خاصة الإدارية منها تماشياً مع التغييرات المذكورة، عملت الإدارة في جميع المؤسسات، اليوم على الاهتمام بالعنصر البشري وتنمية إذ يحتل هذا العنصر دوراً محورياً في تطوير المؤسسة واستمراريتها والمساهمة في تحقيق أهدافها وأهداف مواردها البشرية.

اليوم، تقوم العديد من المؤسسات بالاهتمام بالموارد البشري كونه يعتبر عنصراً فعالاً ومؤثراً في التنظيم الإداري، لذلك وضعت له المؤسسات العديد من العمليات الإدارية و على رأسها التخطيط الجيد له كمورد بشري فعال وذو كفاءة مهارة ، ثم الاهتمام به وبمساره الوظيفية والتخطيط لذلك كذلك اهتمت بهذه الجوانب من خلال العديد من الاستراتيجيات منها التدريب الذي يعمل على اكتساب العمال مهارات وكفاءات عالية علمية ومهنية، حيث التدريب أحد أهم السبل لتكوين جهاز إداري فعال كفؤ وسد العجز والقصور في نوعية الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، وكذلك تزايد الاهتمام به حاجة ملحة للموظفين، لأنه ينعكس بالإيجاب على مسارهم الوظيفي في المؤسسة.

من هذا المنطلق، نستطيع القول بأن من الواجب على الفرد التعرف على ماهية الوظيفة التي سيبدأ بها، وماهية الوظائف المحتمل أن يرقى إليها خلال حياته الوظيفية، كذلك يلعب عملية تقييم الأداء دوراً فعالاً في المؤسسة ككل، وللموارد البشري بصفة خاصة، لأنها تبين للتنظيم أهم عناصره وماهية الإمكانيات التي يخيرها، أما بالنسبة للفرد فإنه يساعد على تنمية مساره الوظيفي من خلال معرفة إمكانياته ومعرفة أخطأه حتى يقوم بتصليحها ومعرفة نقاط قوته من أجل استغلالها في الأرتقاء بقدراته العلمية و المهنية.

كذلك يوجد العديد من المكونات التي تساعد التنظيم في التطور من خلال المسار الوظيفي كالتقلبات والتفاعلات الموظفين في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، فالتداول على الوظيفة يكسب المؤسسة خبرات ومعارف جديدة، وتكون دائمة التطور والتجدد في الأفكار والمعارف ، مما يعزز الاستمرارية ، كذلك يوجد أهمية أخرى في تطوير التنظيم ، ألا وهي الثقافة التنظيمية التي تحقق في أغلب الأحيان التنمية الجيدة للمسار المهني للموارد البشرية من خلال استقرار بيئة العمل وتحقيق روح الجماعة والانتماء ، مما يقضي على الحساسية بين المورد البشري والتنظيم. كذلك السلوك التنظيمي الذي يعزز المسار الوظيفي والتنظيم على حد سواء ، فالفرد المسؤول والقائم على أداءه التنظيمي بأكمله وجه ، تكون له الأولوية في الترقى لأن الالتزام بقواعد المؤسسة ورسمايتها واحترام واجباته ، وتنفيذ كل القرارات والإرشادات التنظيمية ، يعزز التنظيم ، وكذلك يجعله نقطة انتباه في المؤسسة كونه عنصر بشري ايجابي وفعال ، وكفؤ وعليه يعزز ذلك مساره الوظيفي وإمكانية تنقله من وظيفة إلى أخرى .

و عليه يرتبط المسار الوظيفي والتنظيم الإداري ارتباطا وثيقا على اساس أنهما من المحاور الأساسية في الدراسات الإدارية.

وإتباعا إلى ما سبق فقد وزعت هذه الدراسة إلى فصول نظرية و ميدانية، حاولنا من خلالها تغطية جوانب وأبعاد الموضوع وسوف نوردنا كالاتي :

## • الفصل الأول :

والمرسوم بعنوان الإشكالية الأطر المفاهيمية والمنهجية للدراسة ، يحتوي هذا الفصل على الإشكالية التي مثلت تصور الباحثة للدراسة من خلال التساؤلات التي أردنا الإجابة عليها أثناء الدراسة وكذلك تحديد المفاهيم المتعلقة بالموضوع منها الأساسية والمقارنة ، كما قمنا بالتطرق إلى منهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ، وكذلك مجالات الدراسة.

## • الفصل الثاني :

ويشمل المداخل النظرية للتنظيم والمسار الوظيفي التي تناولت المسار الوظيفي والتنظيم الإداري وكذلك الدراسات السابقة التي بها علاقة بموضوع البحث.

## • الفصل الثالث :

ويشمل إشكالية المسار الوظيفي في المؤسسة ومحددات المسار الوظيفي .

## • الفصل الرابع :

ويشمل إشكالية التنظيم الإداري في المؤسسة.

## • الفصل الخامس :

يحتوي هذا الفصل على الجانب الميداني للدراسة حيث تطرقنا فيه إلى عرض البيانات وتحليلها وتفسيرها ، واستنباط النتائج العامة .

## الفصل الأول : الإشكالية ، الأطر المفاهيمية والمنهجية للدراسة .

\_\_\_\_\_ توطئة الفصل .

أولا : الإشكالية .

ثانيا : الأطر المفاهيمية للدراسة .

1 \_\_\_\_\_ تحديد المفاهيم الأساسية .

2 \_\_\_\_\_ تحديد المفاهيم المقاربة .

ثالثا : الأطر المنهجية للدراسة .

1 \_\_\_\_\_ المنهج المستخدم .

2 \_\_\_\_\_ أدوات جمع البيانات .

3 \_\_\_\_\_ مجالات الدراسة .

\_\_\_\_\_ خلاصة الفصل .

## توطئة الفصل :

تشكل الإشكالية والإطار المفهومي والمنهجي في أي دراسة علمية مرحلة الانطلاق الفعلي لها وذلك راجع لأهميتها ، من هذا الإطار يمكن للباحث أن يحدد معالم بحثه والنقاط التي يجب الارتكاز عليها بدءا بتحديد الإشكالية إلى تحديد المفاهيم الأساسية والمقاربة وصولا إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات ومجالات الدراسة ، هذا ما سنتطرق له في هذا الفصل .

## أولاً: الإشكالية:

أخذت المؤسسات تعطي اهتماماً استثنائياً لتطوير الموارد البشرية و تخطيط مساراتهم على الرغم من صعوبته و تعقده ، ومرد هذه الاهتمام أن نجاح المؤسسة و استمرارها في بيئة تنافسية لا تضمنه فقط جود السلعة أو الخدمة التي تقدمها أو تنوع الأسواق التي تتعامل معها أو كبر أرباحها و رأسمالها... الخ ، و إنما يضمنه بقاء الموارد البشرية ، الكفوة فيها و تواصل مساهماتهم الناجحة في أداء وظائفهم من خلال ما يقدمونه من مهارات و إبداعات ، تدفع المؤسسة نحو الأمام وتقوى من مركزها التنافسي و تساعدنا في مواكبة التغيير و التجدد.<sup>1</sup>

لذلك يعتبر المورد البشري القلب النابض لنشاط المؤسسة و العنصر الأكثر تأثيراً في الإنتاجية و الفعالية، و في تطويرها ذلك من خلال استثمار إبداعاته و أفكاره بمجهوداته الفكرية و التقنية التي اكتسبها من قبل، أو في داخل المؤسسة بحيث يعتبر المسار الوظيفي من خلال ما سبق مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، و قد ينظم إليه على أنه سمة مميزة للموظف، و للوظيفة و المؤسسة فهو نموذج للخبرات المرتبطة بالعمل و الممتدة عبر الحياة الإنسان المهنية، و قد لا يشمل فقط العلو العقوبات أي التزليل من منصب أعلى إلى منصب أقل، ذلك من أجل دفع العامل إلى الإبداع و الابتكار أكثر و من أجل احترام القواعد و القوانين بشكل جدي .

كما يشمل المسار الوظيفي مجموعة الحقوق و الواجبات و المسؤوليات التي يكلف بأدائها شخص أو عدة أشخاص إتجاه عمل موجه له داخل المؤسسة حيث أن هذه الوظيفة أو لا عمال و الواجبات يفرضها الهيكل التنظيمي أو التنظيم الذي أصدرته الإدارة " يعتبر الهيكل التنظيمي لأي منظمة وسيلة أو أداة فعالة هادفة لمساعدة المنظمة على تحقيق أهدافها بكفاءة و فعالية، من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط و اتخاذ القرارات و تحديد أدوار الأفراد و تحقيق الانسجام بين مختلف الوحدات و الأنشطة، و تفادي التدخل و

---

<sup>1</sup> مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحروش صالح : إدارة الموارد البشرية – مدخل إستراتيجي، بدون طبعة، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 211 .

الازدواجية و الاختناقات، و من ناحية أخرى فأن الهيكل التنظيمي تأثيرا كبيرا على سلوك الأفراد و الجماعات في المنظمات، فتقسيم العمل و التخصص يتضمن إسناد مهام و واجبات محددة للفرد و الالتزامات المترتبة على الفرد و توقعاته نتيجة لذلك قد توفر له الشعور بالرضا عن العمل مسؤوليات كبيرة تتطلب درجة عالية من المقدرة و المهارة، و قد يرى الفرد أن العمل يتضمن تحديات كبيرة، و العكس صحيح أيضا ، فقد يكون العمل روتينيا رتيبيا و يسبب للفرد الشعور بالقلق و التوتر، و يلحق بالفرد أضرارا جسمانيا و عقلية، و قد يرى الفرد أن عمله لا قيمة له " 2.

بحيث يتوجب على كل فرد القيام بواجباته و الأوامر الموجه له و ذلك من خلال وضع إمكانياته و خبراته العلمية و التقنية إتجاه وظيفته، مما يساهم في تحقيق التطوير و الارتقاء بالتنظيم داخل المؤسسة سواء من إعطاء إضافات و أفكار متطورة و مبتكرة و معاصرة أكثر من ذي قبل ذلك من خلال إعطاء الفرص لكل مورد بشري في المؤسسة في تقديم إضافات من خلال قوانين إدارية المتمثلة في الترقية من منصب إلى آخر في السلم الهرمي للإدارة أو الهيكل التنظيمي. لأن الفرد بطبعه يسعى على النمو من مستوى إلى آخر في المنظمات فهنا تتحدد وظيفة الإدارة والتنظيم المتمثلة في التخطيط الجيد للمسار الوظيفي لكل مورد بشري في الإدارة "وعلى ضوء الصعوبات التي تعاني منها المؤسسات مهما اختلف طابعها لتطبيق الأساليب الحديثة للتسيير بما في ذلك عملية تخطيط المسارات الوظيفية والتي تعد عملية مسيرة تحتاج إلى إعادة النظر كل فترة زمنية ، وذلك للتكيف مع التغيرات التي تطرأ على المؤسسة وإعادة هيكلة أعمالها، فإن هذه التحديات تقوم المؤسسة إلى ضرورة جعل المسارات عملية مرنة لمواجهة التغيرات المحتملة " 3.

فمن خلال التخطيط للمسار الوظيفي تستطيع المؤسسة التي تتضح لها ملامح كل ما يتوجب أن يتوفر في كل عضو من أعضاء هيكلها التنظيمي بمعنى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، عن طريق

---

<sup>2</sup> - حسين حريم : سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، ط 2 ، دار الحامد للنشر، 2009، ص 294.

<sup>3</sup> - عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن،

التخطيط الجيد للموارد البشرية والتطلع مستقبلا للوظائف والمهارات التي قد تحتاجها الإدارة في وقت لاحق . خلاص القول يمكن الفهم أن المسار الوظيفي جزء هام من الإدارة و الهيكل التنظيمي كمورد أساسي للتطور والعلو، من خلال التخطيط وصقل كل فرد في المؤسسة، ذلك لتحقيق التوافق بين الفرد ووظيفته داخل التنظيم الإداري مما يسمح لعدم وجود أي خلل وظيفي في الهيكل التنظيمي، أو في السلم الوظيفي للتنظيم وعليه نطرح الإشكال التالي :

✓ ما مدى أهمية المسار الوظيفي في تنمية التنظيم الإداري في بلدية عين العسل بولاية الطارف ؟

وأیضا الفرضية الرئيسية التالية:

✓ تساهم عملية المسار الوظيفي في تنمية التنظيم الإداري في المؤسسة وتحديدا في بلدية عين العسل بولاية الطارف.

#### 1-الأسئلة الفرعية:

- 1 هل يوجد تخطيطا للمسار الوظيفي في بلدية عين العسل بولاية الطارف ؟
- 2 ما دور عملية التدريب في الارتقاء بالمسار الوظيفي ؟
- 3 كيف يؤثر تقييم الأداء المورد البشري في تنمية المسار الوظيفي ؟
- 4 ما مدى مساهمة الهيكل التنظيمي المتبع في المؤسسة البحث (بلدية عين العسل بولاية الطارف ) في تحقيق تنظيمات إدارية يتوافق وأهداف المورد البشري والمؤسسة معا ؟
- 5 هل يعتبر السلوك التنظيمي عنصرا فعالا في تجسيد تنظيما إداريا فعالا ؟
- 6 كيف يتحدد علاقة ثقافة المؤسسة لكل من المسار التنظيمي والتنظيم الإداري بمؤسسة البحث ؟

#### 2-الفرضيات:

✓ كلما طبقت المؤسسة تخطيط ناجحا ، كلما أدى هذا إلى تحقيق مسار وظيفي فعالا في المؤسسة.

✓ تؤدي عملية تطبيق البرامج التدريبية إلى نجاح المسار الوظيفي بمؤسسة موضوع البحث .

- ✓ إن عملية تقييم الأداء تؤثر تأثيراً إيجابياً على تطوير المسار الوظيفي .
- ✓ يؤدي فعالية تحقيق الهيكل التنظيمي إلى ضمان نجاعة التنظيم الإداري وضمان تحقيق أهداف المورد البشري والمؤسسة معا .
- ✓ يعتبر السلوك التنظيمي عنصراً فعالاً في تحقيق تنظيم إداري ناجح .
- ✓ لتقافة المؤسسة علاقة جد وثيقة بالتنظيم الإداري والمسار الوظيفي .

## ثانياً : الإطار المفهومي للدراسة :

تعد المفاهيم وسيلة أساسية يستخدمها الباحث لتحديد مضمون إشكالية البحث، بحيث يعمل الباحث على ترجمة مشكلة البحث إلى متغيرات ومؤشرات ذات علمية. لذلك لابد من تحديد التصورات المحورية لموضوع الدراسة والتي سنقوم بتقسيمها إلى:

1- مفاهيم أساسية.

2- مفاهيم مقارنة.

### 1- تحديد المفاهيم الأساسية :

#### 1/1- المسار الوظيفي :

النمو الوظيفي، التقدم الوظيفي، التطور الوظيفي، المستقبل الوظيفي، والمسار الوظيفي كلها مرادفات تعني انتقال الفرد من وظيفة إلى أخرى أو من موقع إلى آخر من أجل تحقيق مكانة اقتصادية، واجتماعية أفضل.<sup>4</sup>

#### • الدلالة اللغوية :

✓ **المسار**: المسلك، الطريق وهو خط السير.<sup>5</sup>

<sup>4</sup> - مؤيد سعيد سالم ، عادل حرورش صالح : إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي ، مرجع سابق ، ص 211.

✓ **الوظيفة** : هي مجموعة مهام وواجبات ومسؤوليات تسند إلى فرد واحد.<sup>6</sup>

يعرف معجم العلوم الاجتماعية الوظيفة بأنها : " مجموعة الواجبات والمسؤوليات والسلطات و الاختصاصات التي تهدف إلى تحقيق غرض معين والتي يقوم بها الفرد.<sup>7</sup>

### • الدلالة الإصطلاحية :

المسار الوظيفي هو : المسلك الذي يوضح مجموعة الوظائف المتتابعة التي يندرج فيها الفرد أو ينتقل إليها خلال عمره الوظيفي في المؤسسة، وذلك إما عموديا عبر المستويات التنظيمية من قاعدة الهيكل التنظيمي حتى قمته وتسمى هذه الحركة بالترقية، أو أفقيا فتسمى بالنقل الوظيفي الأفقي، فالتوجه المعاصر في رسم المسارات الوظيفية لم يعد يقتصر على عدد الوظائف الرأسية التي ينتقل إليها الفرد عن طريق الترقية عبر الهيكل التنظيمي، ولم يعد مفضلا الشخص الذي يحصر نفسه في مجال تخصص واحد وينتقل ضمنه من وظيفة أدنى لوظيفة أعلى فقط، فالمطلوب أن شغل الفرد لوظائف متعددة ومتنوعة رأسيا وأفقيا فهذا التنوع يكسبه مهارات متعددة ومختلفة.

يشير التعريف السابق إلى أن المسار الوظيفي هو تسلسل المهن للفرد خلال حياته المهنية من مهنة إلى مهنة أخرى سواء أفقيا أو عموديا، أو إلى مهنة أدنى في الهرم الوظيفي فهذا الشيء يزيدهم مهارة وكفاءة في أداء أعمالهم .

ويعرف أيضا على أنه عملية يتم من خلالها تجديد الوظائف المحتمل أن يندرج عبرها الموظف أو التي ينتقل إليها خلال حياته الوظيفية العملية في المؤسسة وذلك منذ بداية عمله فيها، وحتى إحالته على التقاعد

5 \_ <http://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar> تم التصفح يوم 2018/01/04 على الساعة 16:00 .

6 - حنا نصر الله : إدارة الموارد البشرية ، ط 1 ، دار زهران للنشر والتوزيع ، عمان ، 2013 ، ص 27 .

7 - أحمد زكي بدوي : معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية ، بدون طبعة ، مكتبة لبنان للنشر والتوزيع ، لبنان، بدون دار نشر ، ص231 .

وترك العمل فيها، فالمسار الوظيفي في هذه الحالة يمثل عمليات ترقية ونقل وظيفية محتملة يمر بها من الأدنى إلى الأعلى، وعبر هيكل المؤسسة التنظيمي.<sup>8</sup>

يوضح هذا التعريف أن المسار الوظيفي عبارة عن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب عن طريق عملية مخطط لها مسبقا من قبل المؤسسة لتحقيق التوافق بين الفرد وطموحاته لشغله لهذه الوظيفة لتلبية احتياجات المؤسسة وأهدافها.

وقد تعددت تعريفات المسار الوظيفي من عدة مواضيع نذكر منها ما يلي :

### • المستقبل الوظيفي:

يمثل المستقبل الوظيفي موضوعا يهم كل من الفرد والمنظمة على حد سواء، ويعاني المسار الوظيفي من غموضا نسبي في معناه، ففي العالم العربي لم يتم التطرق لهذا الموضوع بالمعنى الحديث له والمطروح في هذا التعريف إلا أن الكتب والبحوث العالمية الغربية تناولت موضوع المسار الوظيفي من عدة محاور مختلفة وهي :

### ✓ المستقبل الوظيفي كنمو الوظيفي الأعلى :

ويتناول هذا التعريف الجانب أولي للمستقبل الوظيفي ويرتكز على سرعة النمو والترقي للفرد داخل المنظمة.<sup>9</sup>

---

<sup>8</sup> - عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص- ص 546- 557 .

<sup>9</sup> - أحمد ماهر : المستقبل الوظيفي ، الدار الجامعية 84 شارع زكريا غنيم ، الإبراهيمية ، الإسكندرية ، 2009 ، ص 27 .

## ✓ المستقبل الوظيفي كمهنة أو حرفة:

وينظر إلى المستقبل الوظيفي هنا على أنه قرار يتخذه الفرد للالتحاق بمهنة أو حرفة معينة، وأيضا القرارات التابعة لذلك وخاصة بكيفية نموه وتطوره داخل الحرفة.<sup>10</sup>

## ✓ المستقبل الوظيفي كسلسلة من الوظائف المتتابعة :

وفقا لهذا المفهوم فإن المسار الوظيفي يتم تناوله كنوع من التاريخ الوظيفي لفرد معين (أي بيان الحالة الوظيفية )، ويفيد هذا المنهج في دراسة ما يتراكم لدى الفرد من خبرات وتجارب، وذلك من خلال فحص بيان حالته الوظيفية ( أو تاريخه الوظيفي ) وما مر به من وظائف.<sup>11</sup>

## ✓ المستقبل الوظيفي كسلسلة من الخبرات المرتبطة بالعمل :

بالإضافة إلى المفهوم الموضح بالنقطة السابقة فإن مفهوم المسار الوظيفي هي يرتكز على خبرات الوظيفة بل وأيضا على كافة الخبرات والتجارب غير الوظيفية، مثل : الآمال و الإشباعات والرضا الوظيفي، والتقدم، والنمو.<sup>12</sup>

- يوضح هذا التعريف مجمل المحاور الأساسية التي يتشكل منها المسار الوظيفي لكل فرد سواء أن هذا خليفة الموظف أو ما يسعى إليه كل فرد في المؤسسة و هو العلو و الوصول إلى أعلى مراتب في الهيكل التنظيمي أو من خلال كيفية صقل مواهبه و خبراته داخل الوظيفة للوصول إلى سلسلة متتابعة و مستمرة من الوظائف التي يكسب للعامل العديد من الكفاءات و الفعاليات التي قد يحتاجها في تجارب جديد الوظيفة أعلى قد تحقق له ، الرضا الوظيفي و إشباع حاجاته و أماله و رغباته من خلال التقدم النمو .

10 - أحمد ماهر : المرجع نفسه ، ص 28 .

11 - المرجع نفسه ، ص 29 .

12 - المرجع نفسه ، ص 30 .

## • الدلالة الإجرائية:

من خلال التعريفات السابقة للمسار الوظيفي يمكن القول أنه ذلك : المسلك الوظيفي الذي يخطاه الموظف أو العامل في حياته المهنية ، سواء داخل المنظمة من خلال الارتقاء إلى مراكز أعلى من السلسلة الهرمية للتنظيم ، أو من خلال معاقبته عن طريق تنزيل رتبته في السلم الهرمي للهيكل التنظيمي ، فكل هذه المسالك تساهم في اكتسابه للعديد من الخبرات و التطورات في مجال عمله أو في مجالات أخرى فنتيح له الفرصة في تقديم معارف و كفاءات معرفية و تقنية متطورة للمؤسسة و للوظيفة التي يشغلها .

## 2/1:المورد البشري:

## • الدلالة اللغوية للمورد :

يعرف المورد بأنه المنهل أي المصدر، م ج: مصادر: مصدر الرزق، الثروة.<sup>13</sup>

## • الدلالة اللغوية :

البشر، الإنسان، أو الأنثى، واحد أو جمع.<sup>14</sup>

كذلك : إنسان...خلق للمفرد و المثنى ، و الجمع و المذكر و المؤنث . البشر : الناس ، الخلق .<sup>15</sup>

## • الدلالة الإصطلاحية :

المقصود بالموارد البشرية هو ذلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات و القدرات المناسبة

لأنواع معينة من الأعمال و الراغبين في أداء تلك الأعمال و الاقتناع بها.<sup>16</sup>

يعني من خلال هذا التعريف أنه يجب إن تتوفر فيه مجموع من الشروط في المورد البشري لكي

يصبح مورد فعالا و عنصرا كفؤا كالمهارة و الخبرة و كذا القدرة .

---

<sup>13</sup> - علي بن هادية و آخرون : القاموس الجديد للطلاب معجم عربي، ط 7، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص 35 .

<sup>14</sup> - المرجع نفسه : ص 185 .

<sup>15</sup> - عبد الباري إبراهيم ذرة، زهير نعيم صباغ : إدارة الموارد البشرية في قرن الحادي و العشرين، ط 2، دار وائل

للنشر، الأردن، عمان، 2010، ص20 .

<sup>16</sup> - علي سلمى : إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر و التوزيع ن مصر، ص 147 .

كما يعرفه " حسين بلوط" بأنه الأفراد العاملين في مختلف المستويات أو نشاطات للمؤسسة حيث يمثلون أهم مواردها، تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بما فيه مصلحتها و مصلحتهم و ذلك عن طريق إدارة الموارد البشرية التي تعمل أيضا على مراقبتهم لضمان نجاح المؤسسة و نجاحهم و نجاح المصلحة العامة.<sup>17</sup>

من خلال هذا التعريف يتوضح لنا المورد البشري هو كافة الأفراد العاملين من جميع المستويات و من جميع الأعمال ، الذي يسعون إلى تحقيق كل من أهدافهم و أهداف الإدارة ، فالمورد البشري يقوم بمجموعة من المهام لتحقيق مصالحهم و المصلحة العامة .

### • الدلالة الإجرائية:

من خلال هذه التعريفات تتضح لنا العلاقة بين الموارد البشري و المؤسسة ( إدارة ) التي تعمل جاهدة على توفير كل متطلبات الوظيفة للمورد من أجل ضمان تأديته لعمله على أكمل وجه، و بالتالي يسود جو الهدوء و الراحة و الأمان ، و تحقيق الأهداف كل من الطرفين في ظل ظروف جيدة.

3/1: الدور:

### • الدلالة اللغوية:

الدور لغة يشير إلى التوقف كل من الشئيين على الأفراد، و جمعه أدوار.<sup>18</sup>

### • الدلالة الإصلاحية :

✓ ينسب مفهوم من الناحية السوسولوجية عادة إلى " لنتو" إذ يذهب إلى القول أن كل تنظيم يتضمن مجموعة من الأوار ، و يفترض بالأشخاص بها الخضوع لها و يحدد الدور بجملة من الواجبات التي يضطلع بتنفيذها كل فرد في التنظيم.<sup>19</sup>

<sup>17</sup> - نوال رويمل : القيادة و تسيير موارد بشرية، رؤية نقدية و دراسة تطبيقية، دار الهدى، الجزائر، 2009، ص 21.

<sup>18</sup> - عبد الخالق محمد عفيفي : الممارسة المهنية لطريقة تنظيم المجتمع ( موجهات نظرية تطبيقات علمية )، الطبعة 1، المكتبة العصرية للنشر و التوزيع ، مصر، 2007، ص 284 .

يتضح لنا إن الدور هو عبارة عن كل مهام يتوجب القيام به إتجاه العمل أو وظيفة محددة وهي محمل الواجبات التي القيام بها إتجاه الهيكل التنظيمي .

✓ كما يشير ODED : أودد إلى أن الدور يفهم من خلال المواقف الاجتماعية التي تعكس التوقعات و السلوكيات التي تتوافق مع وظيفة أو مكانة خاصة.<sup>20</sup>

أي أن الموقف المتخذ من قبل الجماعة التي ينتمي إليها الفرد هو الذي يعكس التوقعات حول الدور.

### • الدلالة الإجرائية:

من خلال ما سبق ذكره يتضح لنا بأن الدور هو ما يقوم به الفرد من وظائف و مهام باعتباره عنصرا فعالا في التنظيم أو المؤسسة ما إذ أن كل فرد في أي تنظيم لديه أدوار و مهام محددة يجب القيام بها و واجبات داخل المؤسسة .

### 4/1: الارتقاء:

مصدر ارتقى / ارتقى إلى / ارتقى علي / ارتقى في ، الصعود إليه ، اعتلاء ، توليه ، مبدأ التطور.<sup>21</sup>

### • الدلالة الإصطلاحية :

و هو كل شيء مرتقي و متطور و الصعود إلى أعلى القمة .<sup>22</sup>

من خلال هذا يتبين لنا أن الارتقاء هو التطور و الوصول إلى أعلى نقطة كذلك هو الاعتلاء و الصعود إلى أعلى مرتبة.

<sup>19</sup> - بورون ف بوربكر و آخرون : المعجم النقدي لعلم الاجتماع، ترجمة سليم حدادة، ط1، دار المعارف للنشر، القاهرة، بدون سنة نشر، ص 288 .

<sup>20</sup> - عبد الخالق محمد عفيفي: مرجع سابق، ص 284.

<sup>21</sup> - عيسى مومني : القاموس المدرسي الممتاز، ص 69 .

## • الدلالة الإجرائية:

و هو الاعتلاء و المواصلة في العلو للوصول و الصعود إلى أعلى قمة في الهرم فهو عبارة عن السعي إلى الذهاب أعلى المسويات و تولي إلى القمة.

## 5/1: التنظيم:

## • الدلالة اللغوية :

ينظم نظماً الأشياء : ألفها و جمع بعضها إلى بعض : تنظيم : تألف و إتسق .<sup>23</sup>

## • الدلالة الإصطلاحية :

يعرفه الدكتور عامر عوض : هناك تعاريف عديدة للتنظيم ، تخلف عن بعضها البعض، حتى أصبح تعريف التنظيم و تحديد مفهومه غاية في حد ذاته ، و نورد عدد من التعاريف الشائعة في التنظيم :  
يستخدم بعض المديرين و رجال الأعمال تنمية التنظيم بمعنى تصميم الهيكل التنظيمي فهم ينظرون إلى التنظيم على أنه تلك العملية المتعلقة بعمل الخرائط التنظيمية التي توجد بها مربعات و خطوط بين تلك المربعات ، توضح من رئيس من . بشكل خاص بطرق و إرتباط أعداد كبيرة من الأفراد مشتركة في أعمال معقدة و أكثر من تكون بينهما علاقات مباشرة بعضهم ببعض و ظهورهم في وضوح مرتب محسوس لتحقيق أهداف مشتركة متفق عليها.<sup>24</sup>

يتضح لنا من خلال هذا التعريف أن التنظيم هو عبارة عن خريطة مرسومة من قبل الهيئة العليا في الإدارة أو في المؤسسة ذلك من أجل ضبط زمام الأمور داخلها فهي تبين ما علي كل فرد فيها القيام به كذلك تبين

<sup>23</sup> - معجم الكنز : بدون طبعة منشورات عشاش، الجزائر، 2003، ص 65 .

كل فرد و مرؤوسه فالتنظيم هنا عبارة عن لمحة تطويرية حول كيفية القيام بالعمل بشكل منسق بين الفرد و عمله و بين الفرد و الإدارة و بين الأفراد فيما بينهم ( من يحكم في من ) .

### تعريف وارين بلنكت و ريموند أنتر :

في كتابهم ( مقدمة الإدارة ) حيث عرف وظيفة التنظيم على أنها عملية تجمع الموارد البشرية و المادية من خلال هيكل رسمي بين الهام و السلطات ، كما أنه تحديد للنشاطات الضرورية لتحقيق أي هدف ، و ترتيبها في مجموعات ، تمكن إسناد القيام بها لأفراد بحيث تتعاون فيه الجهود الإنسانية لأجل تحقيق هدف عام.<sup>25</sup>

يعتبر التنظيم من خلال هذا التعريف أنه عبارة عن وحدة إجتماعية رسمية تقام بطريقة مقصودة لتحقيق أهداف محددة و تتخذ طابعا بيانياً \*\*\*\* يلائم تحقيق هذه الأهداف .

### • الدلالة الإجرائية:

من خلال التعريفات السابقة يمكن اعتبار التنظيم أنه مجموعة القواعد و التوجهات التي تعتمدها الإدارة من الأجل تأطير الأفراد العاملين داخل المنظمة أو المؤسسة و ذلك بكل فاعلية لتحقيق أهداف محددة و مسطرة مسبقا ، من قبل الهيكل التنظيمي ، فالتنظيم بصفة عامة هو عملية ترتيب المؤسسة من أعلاها إلى أسفلها سواء للموارد البشرية ، أو المادية ، أو الآلية لتحقيق هدف منشود مع مراعاة الظروف الداخلية و الخارجية المؤسسة .

### 6/1: الإدارة:

---

<sup>25</sup> - محمد شاكر عصفور: أصول التنظيم و أساليبه، ط 17، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، الأردن، عمان، 2011، ص 42 .

## • الدلالة اللغوية:

إدارة ( اسم ) : مصدر أدار ( فعل ) : أدار، يدور ، أدر ، إدارة ، فهو مدير ، و المفعول مدار فإدارة

: أداة الشيء : جعل حركاته تتواتر بعضها في إثر بعض ، جعله يدور ، أدار الآلة.<sup>26</sup>

## • الدلالة الإصطلاحية :

عبارة عن مجموعة من الأعمال و النشاطات و القواعد التي تحصل و تهدف إلى الوصول إلى الغايات و

الأهداف النظرية و التطبيقية المطلوبة و المخطط لها ، من خلال العمل و الجهد الجماعي، للقوي ضمن

الوظائف الإدارية التي تضمن تحقيق الأهداف و التي تلبي رغبة الإدارة في الإنتاجية الفعالة و الإستمرارية

و هي : التنظيم ، التنسيق ، التوجيه و الرقابة.<sup>27</sup>

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الإدارة هي عبارة عن مجموعة من المهام و التوجيهات العملية و

التطبيقية المسطرة بها قبل و ذلك من أجل البلوغ على نقطة سبق رسمها و هي مجمل الأهداف التي وجدت

من أجلها الإدارة.

كما اعتبرها هنري فايول : بما معناه أنها تقوم بالتنبؤ و التخطيط و التنظيم و إصدار الأوامر و نسق و

ترتيب.<sup>28</sup>

يعنى هذا الإدارة هييب العمود الفقري لكل منظمة أو منظمة أو مؤسسة فهي التي تقوم برسم ملاح كل

مؤسسة ذلك بترتيبها و تنظيها و متابعة بدقة كيفية سريان الأمور فيها عن طريق التخطيط و التوجيه و

الرقابة و التنبؤ و غيرها، كما أنها هي الأمرة في الهرم التنظيمي و هي في أعلى هرم .

## • الدلالة الإجرائية:

من خلال التعريفات السابقة يمكن القول أن الإدارة هي عبارة مجموعة من المهام و الإرشاد و

الأوامر التي تقوم بها الذي يترأس على أعلى هرم السلطة و ذلك بإتباع الخطوات التالية : التخطيط التنظيم و

<sup>26</sup> - <https://www.almany.com>dut>ar-ar> تم التصفح يوم 2017/01/07 على الساعة 17:20 .

<sup>27</sup> - حسان دمشق جلاب و كمال الطاهر كاظم الحسيني: إدارة التمكين و الإدماج، ط1، عمان، الأردن، ص 19.

<sup>28</sup> - المرجع نفسه: ص 20.

التوجيه، و ذلك من اجل ضبط العنصر البشري و مراقبتهم بإعتبارهم المسؤولين عن عملية تنفيذها و الاحترام ما يطلب منهم من أجل الوصول إلى أهداف كلا الطرفين.

## 7/1 المؤسسة:

تشتق كلمة المؤسسة من الفعل أسس أي بني هيكلًا أو أنشأ إطار فكريًا أو أوجد تنظيمًا معنويًا على أساسًا أو صرح قواعد متينة ، فهي إذن نتيجة فعل تأسيسا الذي يرجع جذوره في الماضي كحدث يظهر صفة التنظيم و الأهداف المرتبطة بالأفراد المؤسسين.<sup>29</sup>

### • الدلالة الإصطلاحية :

تعرف على أنها الوحدة الاقتصادية و التنظيمية التي تمارس النشاط و الإنتاجي من خدمات أو سلع من أجل تحقيق .

### • الدلالة اللغوية:

الأهداف التي أوجدت المؤسسة من أجلها ، فهي القوالب التي ينظم فيها شؤونهم في علاقاتهم البعض في المؤسسة جهاز عمل و أجهزة العمل تشتمل تركيبات و نظم و أدوات و تجهيز و توزيع.<sup>30</sup> فمن خلال هذا التعريف يتضح أن المؤسسة تتكون مجموعة من الأنظمة الفرعية التي يعتمد كل جزء منها على الآخر و تتفاعل العلاقات فيما بينها و بين البيئة الخارجية لتحقيق الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها.

### • الدلالة الإجرائية:

<sup>29</sup> - القاموس العربي الشامل : دار الراتب الجامعية ، بيروت ، طبعة 1 ، 1997 ، ص 517 .

<sup>30</sup> - نوري منير : تسيير موارد بشرية ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، ط2 ، ص 15 .

من خلال التعريف السابق للمؤسسة هي إنشاء و تأسيس مكان خاص أو عام من أجل برنامج معين أو فكرة معينة فهي منظومة متفاعلة فيما بينها تمارس نشاط إنتاجي من سلع و خدمات تخضع لقانون خاص يضبطها ، تسعى من خلال وجودها إلى بسط نفوذها و هيمنتها لتحقيق أهداف التي أوجدت من أجلها .

### ✓ الإدارة المحلية:

هي نظام من أنظمة الإدارة العامة و أداة من أدوات التنمية و تهدف إلى زيادة كفاءة الإدارة و الإداري، في الدولة و يتم بمقتضاها إعطاء المحليات بإختصاصات و الصلاحيات التي تساعد على سرعة و سهولة اتخاذ القرار بعيدا عن السلطة المركزية مع إرتباط هذا القرار بتحقيق السياسات و الأهداف التنموية للدولة، و هي تعبر عن اللامركزية الإقليمية كأسلوب من أساليب التنظيم الإداري، للدولة، أي أن الإدارة المحلية تؤدي إلى نقل بعض السلطات إلى الوحدات المحلية، و هذا ما يقضي على إختصاصات الحكومة المركزية بل أنه يظهر علاقة إشتراك الوحدات المحلية المركزية، و نتيجة لهذه العلاقة يجب التنسيق بين الطرفين.<sup>31</sup>

من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن الإدارة محلية هي عبارة عن إدارة اللامركزية محلية أوجدتها الإدارة اللامركزية التي هي الحكومة أو الدولة لكي تقوم بعملها التي تستطيع أن تكون مباشرة عليه فهي تتواجد على مستوى كل إقليم في البلاد و التي هي البلديات .

### ✓ تعريف آخر للإدارة المحلية:

هي شكل من أشكال التنظيم المحلي، يتم بموجبه توزيع المهام الإدارية بين الحكومة المركزية و هيئات محلية منتخبة و مستقلة، تؤدي وظيفتها تحت إشراف الحكومة المركزية و رقابتها.<sup>32</sup>

يبين هذا التعريف أن الإدارة المركزية أوجدت الإدارة المحلية من خلال الإنتخابات فهي تشكلها و تقوم بإطلاع على ما تقوم به و هي التي تتحكم فيها و سريان عملها بشكلها مستمر .

<sup>31</sup> - هشام أمين مختار: تخطيط و تنمية المجتمعات الجديدة في جمهورية مصر، رسالة دكتوراه، كلية هندسة، جامعة القاهرة، 2000، ص 30.

<sup>32</sup> - أحمد رشيد : الإدارة المحلية - المفاهيم العلمية ونماذج التطبيق ، بدون طبعة ، دار المعارف ، 1999 ، ص 32 .

## • الدلالة الإجرائية:

يتضح لنا أن الإدارة محلية هي الإدارة الإقليمية اللامركزية التي توجد في الإدارة المركزية أي الحكومة أو الدولة من القيام بالمهام التي لا تستطيع الدولة التي تقوم كلها بحيث تكون هيئة منتخبة تقوم بما تمليه عليها الإدارة المركزية في الإشراف و الإطلاع على كل الأنشطة فالإدارة المحلية جاءت لتساعد الإدارة المركزية في إتمام مهامها على مستوى جميع التنظيمات العليا و الإدارات .

## (2) تحديد المفاهيم المقاربة:

### 2/1 : تحديد المفاهيم المقاربة للمسار الوظيفي :

#### • التخطيط:

يعرف "هايمان و سكوت" Haimann , scott عملية التخطيط بأنها وظيفة الذكاء في الإدارة و هي عملية جمع المعلومات و تحديد الأهداف و السياسات و إقرار الإستراتيجيات التي يتبعها المشروع و من ثمة فإن المدير ينظم و يشكل و يوزع و يراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقا للموضوعة.<sup>33</sup>

#### • التدريب:

هناك تعريف شامل لعملية التدريب تمت صياغته بواسطة لجنة خدمات البشرية فيما يلي:  
"التدريب عملية مدروسة لتعديل الإتجاه أو معرفة أو السلوك المهاري من خلال إكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة و تشمل الهدف من هذه العملية في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الأفراد و في تلبية إحتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر و في المستقبل.<sup>34</sup>

#### • الأداء:

---

<sup>33</sup> - حنا نصر الله و آخرون : مبادئ في العلوم الإدارية - الأصول و المفاهيم المعاصرة، ط 1، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص 123.

<sup>34</sup> - باري كشواي : إدارة الموارد البشرية، ط 1، دار الفاروق للنشر و التوزيع، مصر، ط 2، ط 1 ، 2006، ص 118.

يمكن تعريف الأداء بأنه إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجز و هذا ينسجم مع إتجاه الباحثين في التركيز على إسهامات الفرد في تحقيق أهداف المنظمة من خلال درجة إهتمام مهام وظيفته حيث يعبر الأداء عن السلوك الذي تقاس به قدرة الفرد على إسهام في تحقيق أهداف المنظمة.<sup>35</sup>

## 2/2 المفاهيم المقاربة بالتنظيم:

### • الهيكل التنظيمي:

يقصد بالهيكل التنظيمي انه مجموعة الطرق التي تقسم بها المؤسسة أفرادها في مهمات متميزة و محددة و من ثم التنسيق بينها ن و يمكن أن يصور الهيكل التنظيمي على شكل خارطة رسمية للتنظيم تصف كيفية توزيع المهمات و الواجبات و المسؤوليات بين التقسيمات و الأفراد داخل المؤسسة تحديد العلاقات الرسمية بينها و تعيين عدد المستويات الهرمية في الهيكل و تجميع الأفراد سوية في إطار تقسيمات رسمية، فهو عبارة عن الإطار أو البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للمؤسسة حيث يوضح التقسيمات و التنظيمات و الوحدات الفرعية التي تؤدي مختلف الأعمال و الأنشطة اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة كما أنه يعكس نوعية العلاقات بين أقسامها و خطوط الصلاحيات و المسؤوليات فضلا عن تحديد شبكات الإتصال و إنسانية المعلومات بين المستويات الإدارية المختلفة في المؤسسة.<sup>36</sup>

### • السلوك التنظيمي:

يعرف john neustrom و davis keith السلوك التنظيمي على أنه دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف و سلوك الأفراد في المنظمة...، إنه وسيلة إنسانية لخدمة الإنسان، و ينطبق هذا الشكل واسع على سلوك جميع الناس في جميع المنظمات والأعمال والمنظمات الحكومية، و المدارس، و منظمات الخدمات...، يري العلماء و الباحثون المعنيون بهذا المجال أن السلوك التنظيمي يعني مباشرة تفهم و تفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، و الضبط و التحكم به، من أجل تحقيق

<sup>35</sup> - راوية محمد حسين : إدارة الموارد البشرية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، 2000 ، ص 215 .

<sup>36</sup> - حسين حريم: سلوك التنظيمي - سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال، ط 3، دار الحامد، عمان، 2009 ،

أهدافها بكفاية و فعالية، و من أجل التواصل إلى تفهم متعمق لسلوك الفرد في العمل لتوجيه الفرد لخدمة المنظمة لابد من تحليل و تفسير السلوك لمعرفة الأسباب التي تدفع الفرد للقيام بسلوك أو تصرف معين، ومن خلال التعرف على مسببات السلوك، يمكن التنبؤ بهذا في المستقبل إلى حد ما، إذا ما وجدت المسببات، وإذا ما استطعنا توقع السلوك معين من قبل الفرد، يصبح بإمكانه ممارسة قدر من السيطرة والحكم في السلوك الفرد خدمة لأغراض وأهداف المنظمة.<sup>37</sup>

### • ثقافة المنظمة أو المؤسسة:

إن مفهوم ثقافة المنظمة : في نظريات التنظيم والإدارة هو مستعار من علم الإنسان ، ولذا فإن التعريفات المختلفة التي قدمها الكتاب ، والتي سنذكر منها ما يلي :

لقد عرف الكتاب: Gibson وزملاؤه ثقافة المنظمة بأنها: " تعني شيئاً مشابهاً لثقافة المجتمع إذ تتكون ثقافة المنظمة من قيم واعتقادات ومدرجات وافتراضات وقواعد ومعايير وأشياء من صنع الإنسان، وأنماط سلوكية مشتركة... إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها و مناخها أو الإحساس، وثقافة المنظمة تحدد السلوك والروابط المناسبة وتوفر الأفراد..."، فهي مجموعة من الافتراضات والاعتقادات والقيم والقواعد والمعايير التي يشترك بها أفراد المنظمة، وهي بمثابة البيئة الإنسانية التي يؤدي الموظف عمله فيها، ويمكن الحديث عن ثقافة المنظمة بصورة عامة، أو ثقافة وحدة تنظيمية، والثقافة شيء لا يشاهد ولا يحس، ولكنه حاضر ويتواجد في كل مكان، وهي كالهواء يحيط بكل شيء في المنظمة ويؤثر فيها ".<sup>38</sup>

### ثالثاً: الإطار المنهجي للدراسة :

#### 1- المنهج المستخدم :

<sup>37</sup> - المرجع نفسه ، ص - ص 18-19 .

<sup>38</sup> - حسين حريم : مرجع سابق ، ص 309 .

هو الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى نتائج الدراسة يقوم بها حيث يرى الدكتور محمد علي محمد أنه الطريقة التي يعتمد عليها الباحث للحصول على المعلومات دقيقة تصور الواقع الاجتماعي وتسهم في تحليل الظواهر.<sup>39</sup>

ويعرف كذلك على أنه " الوسيلة التي عن طريقها يكون لدينا قدرة التنبؤ ودراسة الظواهر تحت ظروف أو الشروط معينة تمكنا من دراستها بصورة علمية.<sup>40</sup>

## 1/1 : المنهج الوصفي :

يعرف على أنه عملية تحليلية لتوضيح الطبيعة الحقيقية للظاهرة المراد دراستها عن طريق تحليلها و الوقوف على الظروف المحيطة بها أو الأسباب الدافعة إلى انتشارها.<sup>41</sup>

كما يعرف على أنه عملية تحليلية توضيحية لطبيعة الحقيقية للظاهرة المراد دراستها عن طريق التحليل و التفسير و البحث عن نتائج الظاهرة حيث يستعمل المنهج الوصفي لوصف خصائص و أبعاد المشكلة ثم تحليلها و التوصل إلى معلومات دقيقة.<sup>42</sup>

خلاصة القول يمكن اعتبار المنهج الوصفي بمثابة العمود الفقري في تصميم البحوث الاجتماعية حيث يوفر معلومات عن الظاهرة الموضوع الدراسة ثم يبررها و يحللها و يقدمها على شكل قالب ذو مغزى دقيق .

و سبب اختيار هذا النوع من المناهج في البحث هو : المنهج الوصفي لأنه ساعدنا في وصف

ظاهرتي المسار الوظيفي والتنظيم بالمؤسسة الجزائرية، بالإضافة إلى تفسير المعلومات المقدمة والمرتبطة بهتان الظاهرتين وتفسيرها كميًا وكيفيًا، ثم الوصول إلى نتائج علمية دقيقة من خلال تفريغ البيانات في

---

<sup>39</sup> - ربحي مصطفى عليان : مناهج وأساليب البحث العلمي، ط 2 ، دار الطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 1999، ص 43 .

<sup>40</sup> - صلاح مصطفى الطوال : علم الاجتماع - المفهوم ، الموضوع، المنهج، دار الفكر العربي، مصر، 1982، ص 163 .

<sup>41</sup> - إسماعيل شعباني : منهجية البحث في العلوم الاجتماعية، المعهد الوطني للتجارة، دار الطباعة، بن عكنون، الجزائر، 2005، ص 39 .

<sup>42</sup> - نبيل أحمد عبد الهادي : منهجية البحث في العلوم الإنسانية، ط 1، الأهلية للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2006 ، ص 26 .

جداول إحصائية، وتحليلها تحليلًا كميًا إحصائيًا من الوصول إلى الضبط العلمي الدقيق والوقوف عند محددات ظاهرة مسار والتنظيم .

(2) : أدوات جمع البيانات :

1/2 : المقابلة :

يمكن تعريف المقابلة بأنها " عملية اتصال شخصي لفظي فعال يقوم على الثقة، تجري بين الباحث و بين أفراد عينة البحث، بهدف الحصول على بيانات تسهم في تحديد جوانب مشكلة البحث. بصورة عميقة و دقيقة و واضحة و إيجاد الحلول المناسبة لها ".<sup>43</sup>

حيث أن الهدف من تطبيقنا لأداة المقابلة مع مسؤول الموارد البشرية هو التعرف على مدى إهتمام المؤسسة بالمسار الوظيفي للمورد البشري و نوع المسار الوظيفي المعتمد في المؤسسة و الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال التوافق بين الهيكل التنظيمي للمؤسسة و المسار الوظيفي لكل فرد فيها و كذا تعرف على نوع المهارات التي تحاول المؤسسة اكتسابها من خلال البرامج التدريبية بالإضافة التعرف على الأداء و التخطيط للمورد البشري و تخطيط لمساره و كذلك معرفة و فهم السلوك التنظيمي و الثقافة التنظيمية القائمة في بلدية عين العسل بولاية الطارف .

لقد قمنا بتصميم دليل المقابلة، حيث تم توجيه العديد من الأسئلة إلى بعض الجهات المعنية بالموضوع و تحديدا بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة على اختلاف فئاتهم السوسيو مهنية و أيضا قمنا بتوجيه مجموعة من الأسئلة إلى مدير المؤسسة على اعتباره القائد الأول و المسؤول عن سريان العمل في المؤسسة، وتضم 06 أسئلة تتمحور حول موضوع المسار المهني و التنظيم الإداري.

2/2 : الاستمارة :

تعد الاستمارة من إحدى الوسائل الشائعة لاستعمال ، وذلك للحصول على المعلومات وجمع البيانات التي يثرى بها البحث، بالإضافة إلى الحقائق المتعلقة بآراء و توجيهات الموظفين حول قضية ما، ويمكن

<sup>43</sup> - إحسان محمد حسن : مناهج البحث الاجتماعي، ط 1، دار وائل للنشر و التوزيع ، عمان ، 2005، ص 11.

تعريفها على أنها مجموعة من الأسئلة توزع لفئة من المبحوثين عن طريق تقديمها باليد، ومن ثم يقومون بالإضافة عن هذه الأسئلة بكل شفافية وموضوعية وفي الأخير تعاد إلى الباحث من أجل تحليل والتفسير المعلومات لتفريغها في جداول لبلوغ وتقييم النتائج.<sup>44</sup>

لقد حاولنا ربط الاستمارة بإشكالية البحث من خلال توضيح الهدف من الدراسة والمتمثل في المسار الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة والدور الذي يلعبه في التنظيم الإداري. ولقد شملت الاستمارة مجموعة من المحاور وهي :

**المحور 01 :** البيانات الأولية : يضم 07 أسئلة خاصة بالبيانات المتعلقة بالخلفية الاجتماعية والمهنية

للمورد البشري والهدف منها الإلمام بالمعلومات السوسيو مهنية لأفراد البحث عن طريق التركيز على

المعلومات الشخصية والتعرف على الحالة الاجتماعية لأفراد العينة وما لها من تأثير على موضوع البحث.

**المحور 02 :** يضم 07 أسئلة متعلقة بالبيانات الخاصة بأهمية تخطيط المسار الوظيفي في تنمية الموارد

البشرية .

**المحور 03 :** محور خاص بالعملية التدريبية داخل المؤسسة حيث تضم 07 أسئلة تتمحور حول مكانة

التدريب في بلدية عين العسل بولاية الطارف.

**المحور 04 :** محور خاص بعملية تقييم أداء المورد البشري في تنمية المسار الوظيفي حيث تضمن :

أسئلة، والتي كانت موجهة للاستفسار حول معايير وأسس الأداء في بلدية عين العسل بولاية الطارف.

**المحور 05 :** محور خاص بالهيكل التنظيمي داخل المؤسسة ، حيث تضمن أسئلة موجهة للتعرف على

طبيعة الهيكل التنظيمي ببلدية عين العسل بولاية الطارف.

**المحور 06 :** يتضمن بيانات خاصة بالثقافة التنظيمية في المؤسسة القائمة في بلدية عين العسل بولاية

الطارف.

---

<sup>44</sup> - مجدي عزيز إبراهيم : مناهج البحث في العلوم التربوية والتقنية ، دار الوزان للطباعة والنشر، القاهرة ، مصر، بدون طبعة ، ص 159.

**المحور 07 :** بيانات خاصة بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسة، حيث تضمن أسئلة للتعرف على نوع

التنظيم المتبع في بلدية عين العسل بولاية الطارف .

**3/ مجالات الدراسة :**

**1/3: المجال المكاني :**

تقوم الدراسة الميدانية على التحليل واقع الميدان الذي يجري فيه الباحث، وبما أن أي دراسة تتطلب

تحديد مجالاتها المختلفة، من خلال مجال مكاني وزماني، فإن المجال المكاني لدراستنا هو كالاتي:

أجريت هذه الدراسة بمقر: بلدية عين العسل بولاية الطارف.

• **المجال الجغرافي :**

تقع بلدية عين العسل بولاية الطارف في المركز بمحذات الطريق الوطني رقم 44 ، يحدها من

الشمال حي بوخاري محمد ، ومن الجنوب حي بوزيان صالح ، ومن الشرق حي قميدي صالح ، ومن الغرب

حي خميري محمد .

**2/3: المجال الزماني :**

• **الفترة الزمنية الأولى:**

ابتداء من 05 مارس 2018 إلى غاية 07 أفريل 2018 ذهبنا إلى بلدية عين العسل، من أجل

الحصول على الموافقة المبدئية من أجل إجراء التربص بها، حيث طلب منا العودة يوم 15 مارس 2018

وعندما رجعنا في هذا اليوم للأسف كان المدير في اجتماع خارج المؤسسة وقد لا يعود يومها، الأمر الذي

اضطرنا إلى العودة في يوم 16 مارس 2018 وحينها قدمت لنا الموافقة بشكل رسمي، ولقد حدد إذن الدخول

الذي تحصلنا عليه من جامعة الشاذلي بن جديد بالطارف، إلى فترة طويلة نوعا ما، لأجل إعطاء الوقت

الكافي للتعرف على المؤسسة وعلى عمالها وطبيعة المكونات الداخلية لها، إضافة إلى حرية استعمال أدوات

جمع البيانات وعدم ضيق الوقت، وعليه أخذت هذا الإذن وقصدت بلدية عين العسل بولاية الطارف .

• **الفترة الزمنية الثانية:**

لقد قمنا بزيارة استطلاعية وذلك يوم 07 أفريل 2018 حيث تم ملاحظة جميع الأقسام ويشمل ذلك،

قسم رئيس القسم، وقسم الموارد البشرية، وقمت يومها بإجراء جلسة مع نائب المدير المكلف بجميع المعاملات لبلدية عين العسل. حيث عمدت إلى طرح بعض الأسئلة حول بعض الإجراءات التي تتبناها المؤسسة من أجل تطوير مواردها البشرية حتى أتمكن من فهم الموضوع بشكل دقيق وواضح، والجدير بالذكر أن العمال و مدير ونائب المدير كانوا متعاونين لدرجة كبيرة وفسروا كل الأسئلة الموجهة لهم بوضوح تام، وللإشارة لقد قمت بترك لهم الحرية الكاملة في التعبير والحواء، حيث أخبرنا العمال أنه يتم تقييمهم بشكل يومي لغير المثبتين أما المثبتين يتم تقييم أدائهم حسب الأداء اليومي، كذلك أخبرني المدير العام أنه يشرف بنفسه على هذه العملية وأخبرني العمال أيضا أنه لا يوجد لعملية التدريب في المؤسسة وأنه يتم التكوين للعمال في الإطارات فقط، وليس لكل مورد بشري ( حيث عندما ذهبت أخبرني المدير أنه بعث إطارات من مهندسي في الإعلام الآلي إلى ولاية المسيلة للتكوين) .

وبخصوص مسارهم الوظيفي طرحت السؤال عليهم فكانت الإجابة أنه يتم إخبارك من قبل الإدارة بعد كل عشر سنوات من شغلك لوظيفتك على وجود اختبار تخضع له للتترقي، وقد يتم ذلك بعد كل خمس سنوات اختيارك من قبل الإدارة ذلك مع المراعاة لأدائك ومهارتك العلمية والتقنية وسلوكك اليومي المستقيم، كما أشار لي العمال أنه يتم توظيفهم ( نظام التوظيف ) على أساس المسابقة .

#### • الفترة الزمنية الثالثة تبدأ من 10 ماي 2018 إلى غاية 15 ماي 2018 :

لقد قمنا بتوزيع الاستمارات بموضوع بعد أخذ الإذن بتوزيعها من قبل نائب المدير، ولقد استغرقت كل هذا الوقت نظرا إلى الضغوطات التي كانت تمر به البلدية من إجراءات حول الانتخابات، وتوزيع السكنات العمرانية وغيرها، فكنت دائما أجد العمال في حالة عمل دون انقطاع، نظرا إلى المهام الموكلة إليهم وعليهم انجازها في أسرع وقت . ولقد طلب مني نائب المدير توزيعها شخصيا، ولقد تطوع العديد من العمال في مساعدتي على ذلك ، ولقد استفسروا العمال على كل سؤال لم يفهموه، ولقد أفادتني هذه

العملية في معرفة الثقافة التنظيمية للمؤسسة بالحصول على أكبر عدد ممكن من المعلومات، وذلك بملاحظة كيفية وطبيعة العلاقات بين العمال وبيئة العمل، حيث أنها كانت مبنية على التعاون والأخوة بالفعل، فأجواء العمل كانت جد ملائمة يغلب عليها طابع الود والألفة ، مما يدل على وجود ثقافة وتنظيمية وتنظيم عادل في المؤسسة .

فحينها تم الإجابة على الأسئلة المطروحة في الاستمارة من قبل جميع العمال سواء الدائمين أو ذوي العقود من قبل التشغيل .

### 3/3: المجال البشري :

إن مجتمع الدراسة هو مجتمع صغير الحجم و يضم 144 فردا.

#### • العينة:

هي عبارة عن جزء من مجتمع البحث الأصلي يختارها الباحث بأساليب مختلفة تمثل المجتمع

الأصلي وتحقيق أغراض البحث من دراسة المجتمع الأصلي.<sup>45</sup>

فنحن من خلال دراستنا التي سوف نقوم بها في بلدية عين العسل بولاية الطارف تبين لنا أن المجتمع الكلي للمؤسسة صغير الحجم، لذلك سنقوم باعتماد على العينة الطبقية .

أسباب اختيارنا العينة الطبقية : كونها تضمن تمثيلا لجميع فئات المجتمع الأصلي بالإضافة إلى إمامها بكل المعلومات الخاصة بالموضوع والمرتبطة ارتباطا وثيقا بكل مستويات العمرية و المهنية الموجودة بمؤسسة بلدية عين العسل بولاية الطارف

و نظرا لضرورة الإمام بكل المعلومات الخاصة بكل الطبقات المهنية المتواجدة في المؤسسة، كان من الضروري علينا اختيار العينة الطبقية على أساس أن المجتمع يتكون من 3 طبقات و اختيار عينة من الطبقات الثلاثة.

وعليه تم التحصل على العينة عن طريق:

(1) أخذ 20 % من المجتمع الكلي نظرا لصغر حجمه ، وتصبح العملية:

$$\frac{20 \times 144}{100} = 28$$

100

موزعين حسب التصنيف التالي :

الجدول رقم 01 يوضح طريقة اختيار العينة .

العينة المختارة	العدد	الطبقة / العينة
$\frac{20 \times 28}{144} = 8$	20	الإطارات .
$\frac{40 \times 28}{144} = 9$	40	عينة طبقة أعوان التحكم .
$\frac{60 \times 28}{144} = 11$	60	عينة طبقة أعوان التنفيذ .
28	144	المجموع

## خلاصة الفصل :

فمن خلال مت تضمنه هذا الفصل كشفنا على إشكالية البحث و ما تهدف إليه رغباتنا حول هذا الموضوع كذلك كشفنا عن أهم المفاهيم التي يدور حولها الموضوع (أساسية ومقاربة) ، ومن ثمة تطرقنا إلى المنهج المستخدم وأدوات جمع البيانات : استمارة التي بينا محاورها وأسئلة التي تتضمنها ، كذلك العينة المعتمدة وكيفية اختيارنا لها ومن ثم المقابلة ، مروراً بالمجال المكاني والزمني لموضوع البحث .

## الفصل الثاني : المداخل النظرية للمسار الوظيفي والتنظيم والدراسات السابقة .

\_\_\_\_\_ توطئة الفصل الثاني .

### أولاً : المداخل النظرية المرتبطة بالمسار الوظيفي :

1/ نظرية مراحل تطور في المستقبل الوظيفي .

2/ نظرية الشخصية واختيار المهنة .

3/ نظرية تجارب الطفولة واختيار المهنة .

4/ نظرية التعلم الاجتماعي في الاختيار المهني .

5/ نظرية الوجدانية .

6/ النظرية الشخصية .

7/ نظرية التخطيط المتكامل .

### ثانياً : المداخل النظرية المرتبطة بالتنظيم الإداري :

1/ نظرية ما قبل الحقبة العلمية ( الإدارة في العصور القديمة ) .

2/ النظرية الكلاسيكية :

1/2 : النظرية الإدارية ( نظرية المبادئ ) .

2/2 : نظرية الإدارة العلمية .

3/2 : نظرية البيروقراطية .

3/ نظرية ماسلو للحاجات .

4/ نظرية النظم .

ثالثا : الدراسات السابقة .

\_\_\_\_\_ خلاصة الفصل .

### توطئة الفصل :

لا يمكن إغفال أهمية النظريات والدراسات السابقة في توضيح وإبراز جوانب الموضوع، حيث تعتبر

النظريات العلمية والدراسات السابقة المنتجة حول الموضوع عامل مساعد على تفسير الظاهرة محل

الدراسة، لذلك سنحاول عرض بعض النظريات والدراسات السابقة التي نراها تمس موضوع دراستنا بقدر

كبير .

فسوف نتناول في هذا الفصل إلى كل من النظريات المفسرة للمسار الوظيفي وكذلك سوف نتحدث عن

النظريات التي اهتمت بالتنظيم، وسوف نتطرق إلى أهم الدراسات السابقة حول الموضوع.

أولاً : المداخل النظرية المرتبطة بالمسار الوظيفي :

1/ نظرية مراحل التطور في المستقبل الوظيفي :

وتعتبر من أهم النظريات وذلك لبساطتها ولقربها من الواقع وإمكانية استخدامها عملياً، ولقد قام

بتطويرها عدد من العلماء ( Hale , 1977 , Gingham , 1951 , Super , 196 )

وهي تعتمد على أن الفرد يمر عبر مراحل تمثل التطور في شكل المسار الوظيفي وتتشابه هذه المراحل

بالمراحل التي يمر بها التطور الشخصي لحياة الفرد عبر سنوات حياته، وتتمثل هذه المراحل في :<sup>1</sup>

#### • مرحلة البداية أو النمو :

وهي مرحلة التطور والنمو البدني والطبيعي والنفسي للفرد ( وهي من بداية العمر حتى 15 سنة )

ففي بداية العمر تؤثر خيالات الطفل وأحلامه الوردية حول الوظائف في اختياراته المبدئية، فمثل هذه

الوظائف كالطبيب والمدرس، والضابط تجد هوى لدى الطفل ثم يتطور الطفل في نضجه وعمره لكي يشعر

بحب أو كراهية لوظائف معينة، حسب تجاربه في الحياة يستمر التطور والنضج بسبب التعلم وتطوير

---

<sup>1</sup> - أحمد ماهر : المستقبل الوظيفي ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ط 01 ، 2009 ، ص 35.

الحصيلة العلمية وبعض المهارات المرتبطة بالوظائف مثل الاتصال الكتابي والشفوي، والمهارات الحاسوبية والكمبيوتر ، فيبدأ الفتى في تكوين بعض التفضيلات المهنية والوظيفية.

### • مرحلة الاستكشاف :

هنا يبدأ الفتى أو الفتاة في دخول مرحلة أكثر نضجا في الشخصية ( من عمره 15 سنة حتى 25 سنة ) حيث يتشكل الكثير من عناصر الشخصية مثل : الحاجات والميول والاهتمامات والقدرات والقيم والمهارات، ثم ينتقل الأمر بعد ذلك إلى الحصول على فرص وظيفية مبنية أو تجربة العمل المؤقت أو التدبير أثناء فترة الصيف في أحد الوظائف.

وهنا يكتشف الفرد ميوله الوظيفية الحقيقية ويكتشف مدى احتياجه إلى مزيد من التعليم أو التدريب على مهارات وظيفية محددة.

### • مرحلة التأسيس :

يحصل الفرد في هذه المرحلة على أول وظيفة حقيقية باختياره الحر ( من عمر 25 سنة حتى 40 سنة ) وربما يغير الوظيفة عدة مرات في العشرينات مكن عمره كبلورة وتشكيل أفضل لاختياراته الوظيفية، ويستمر التدريب واكتساب مهارات تؤسس للمسار الوظيفي المستقر للفرد وتتشكل أفضل معارف ومهارات الفرد خلال هذه المرحلة.

### • مرحلة الاستقرار :

وينصب اهتمام الفرد في هذه المرحلة (من عمر 40 سنة إلى 60 سنة ) في الاستمرار في أفضل وظيفة استقر عليها والاستقرار فيها وبناء روابط اجتماعية وإدارية تضي عليه هذا الاستقرار الوظيفي، ويكون اهتمام الفرد أيضا منصب على تحقيق الاستقرار في المنظمة والحياة بصفة عامة .

### • مرحلة ترك المسار :

بعد الستين يرد الفرد أن ينسحب من الحياة الوظيفية، وربما يركز على العمل بعض الوقت، أو اختيار عمل أقل مجهودا، وفي هذه المرحلة تالية يقوم الفرد بترك العمل والتقاعد، قد يكون تأثرا بالتدهور في الصحة.<sup>2</sup>

### ✓ تعقيب حول نظرية مراحل التطور في المستقبل الوظيفي :

تشكل هذه النظرية شكلا هرميا ، يبدأ من الأسفل حتى الوصول إلى القمة ، حيث أنها تشمل جميع التطورات الحياتية والمهنية للفرد من بداية التفكير فيما يريد أن يكون عليه إلى غاية خروج من الوظيفة، وعليه فإن هذه النظرية قد شملت وبوضوح المسار الوظيفي وبينت المستقبل الوظيفي لكل فرد، سواء الذي لديه طموحات حول مستقبل أو مهنة محددة ، أو في الحصول على وظيفة أحسن وأفضل، أو الوصول إلى أعلى الهرم التنظيمي في المنظمة . فمن خلال هذه المرحلة ما قبل الأخيرة، يكون للفرد غاية وهي تحقيق الاستقرار سواء على المستوى الشخصي ، أو على مستوى التنظيم والمؤسسة ، أخيرا يترك منصبه من أجل إعطاء فرصة إلى من لديه إمكانيات وقدرات أكثر وتقديم إضافات متطورة ، فهو يسمح بالتجديد ، فمن خلال هذه النظرية نتضح لنا بعض الملامح حول التنظيم والمسار الوظيفي ومساهمة الأخير تمكن في محاولة خلق الاستقرار وتجديده .

### 2/ نظرية الشخصية واختيار المهنة :

قدم هولاند 1977 نظرية في اختيار المهنة والوظيفة مفترضا أنها تعبير عن شخصية الفرد، أي أن هناك تناغم بين طبيعة الشخصية ومكونات الوظيفة، ويرى هولاند أن هناك ستة أنواع من الشخصية :

العملي، والمدقق، والفنان، والاجتماعي، والمنطقي، والتقليدي وهم

✓ **العملي** Realistic :

مثل ( الميكانيكي، والمزارع، والحرفي )، وهو يفضل الأنشطة ذات المجهود اليدوي والعضلي أو التي تستخدم أدوات تحتاج إلى ذلك المجهود

✓ **المدقق** Investigative :

مثل ( الكيميائي، والصيدلي والبيولوجي ) وهو يفضل التفكير العلمي، وجمع المعلومات والبحث، واستخراج النتائج وحل المشاكل .

✓ **الفنان** Artistic :

مثل ( الموسيقي والرسام والممثل ) وهو يحب الأعمال الحرة وغير المخططة والتي تحتاج إلى إلهام وإبداع في مجالات الفن والتمثيل والكتابة .

✓ **الاجتماعي** :

مثل ( المدرس والأخصائي النفسي والاجتماعي والمدرّب ) وهو يفضل الأعمال ذات الاتصال بالناس في ظروف يستطيع فيها أن يساعد الناس .

✓ **المنظمي** Eneventiona :

مثل ( المحاسب والكاتب ) وهو يفضل الأعمال المرتبة والروتينية والتي تؤدي بشكل منظم ومتكرر .

✓ **تعقيب حول نظرية الشخصية واختيار المهنة :**

نستخلص من هذه النظرية ، هو أنه من خلال مكتسباتنا وقدراتنا الفكرية والعقلية والعلمية هي التي تحدد ملامح الوظيفة ، وشخصية العامل هي التي تبرز معالم الوظيفة ، كذلك هذه النظرية تشابه في حد ما إلى النظرية السابقة في كون الفرد هو من يريد وظيفة معينة ويقوم برسم ملامح خاصة بها، حيث يقوم بتوفير إمكانياته وقدراته ومهاراته وكل ما يملك من أجل البلوغ أو الوصول إلى تلك الوظيفة فهذه الطريقة يقوم برسم مستقبله الوظيفي من خلال تلك المرتكزات الشخصية الخاصة به . كذلك كل فرد وميولاته وتطلعاته وطريقة تفكيره هي ما تحدد وظيفته .

### 3/ نظرية تجارب الطفولة واختيار المهنة :

وتشير هذه النظرية إلى النزعة لاختيار المهنة أو الوظيفة وهي تعبير عن تجارب الطفولة وتنقسم

تجارب الطفولة إما إلى دافئة أو باردة :<sup>4</sup>

#### ✓ التجارب الدافئة :

تتميز هذه التجارب بأن الطفل قد واجه ظروف مهنية لإشباع احتياجاته الفسيولوجية والاحتياج إلى الأمان والعلاقات الاجتماعية والحب والتقدير ، وإشباع حاجات تحقيق وتأكيدات الذات ويأتي ذلك بسبب رعاية الأب والأم وحبهم للطفل وقبولهما له ، ويميل الطفل حينما يكبر ويصبح أمام اختياره للوظائف أن يختار المهن والوظائف المرتبطة بالمجالات التالية : الخدمات ، العمل في إدارة المنظمات والمشاريع ، الأعمال التقليدية ، الأعمال الثقافية ، الأعمال الفنية والترفيهية.

## ✓ التجارب الباردة :

تتميز هذه التجارب بأن الطفل لم يجد الفرصة أمامه خلاله التربية وعلاقاته بالأب والأم في أن تشبع احتياجاته الفسيولوجية ، والأمان والاجتماعية ، والتقدير ، وتأكيد الذات ، ويؤدي هذا حرمان نفسي إلى نزعه الشخصية في كبر إلى اختيار الوظائف التي تتوافق مع هذه الشخصية والوظائف والمهن ، التي يختارها تكون في المجالات التالية : الأعمال التكنولوجية ، الأعمال الخارجية ، الأعمال العلمية والبحثية .

### • تعقيب حول نظرية تجارب الطفولة واختيار المهنة :

نستخلص من خلال هذه النظرية أن اختيار الفرد للعمل، تكون بؤرتها الطفولة حيث قسمت الطفولة إلى تجارب طفولة دافئة وتجارب طفولة باردة، بحيث أن الطفل عندما يكون لديه بيئة اجتماعية كفؤة، تكون لديه حظوظ أكثر في أن يشغل وظيفة جيدة، كذلك الأسرة والعائلة ككل والوالدين لديهم تأثير على ذلك ، فإشباع الحاجات تؤدي إلى تحفيزه إلى أن يصبح مبدع ومبتكر ، أما التجارب الباردة جاءت عكس التجربة الأولى تماما ، يسودها بعض النقائص في كيفية إشباع الحاجيات المهنية لفسية وعقلية الطفل أثناء نموه ، مما يؤثر مستقبلا على اتجاهه الوظيفي وكذلك على مستقبله الوظيفي .

### 4/ نظرية التعلم الاجتماعي في الاختيار المهني :

ترى نظرية التعلم بصفة عامة أن الفرد يتعود على ( أو يتعلم ) هناك أنماط سلوك تسبب له السعادة والإشباع والارتياح وهو يميل إلى تكرارها أو أدائها والعكس ، حيث يبتعد على أنماط السلوك التي تسبب له الألم والضيق وعدم الارتياح وسواء كان التعليم ناتج عن التجربة أو الخطأ أو المشاهدة والاستبصار أو بحصوله على عوائد سارة أو ضارة ، فإن الفرد يميل إلى اختيار المهن والوظائف التي تسبب له السعادة

والنجاح وهو يصل إلى ذلك من خلال العديد من التجارب الحياتية والاستبصار والتعلم المؤدية إلى مشاعر السعادة والنجاح أو العكس مشاعر التعاسة وال فشل ، ومن أهم العوامل المؤثرة فيما يتحملة الفرد ما يلي :<sup>5</sup>

### ✓ التجارب السابقة :

وهي التي تمس التجارب الخاصة بالمراحل التعليمية والعلاقة بالمدرسين ، والأصدقاء والوظائف الأولى ، والعلاقة مع الرؤساء والمرؤوسين والزملاء .

### ✓ المهارات والأداء :

تجارب الفرد في تطوير معارفه ومهاراته وقيمه الوظيفية وعلاقة كل ذلك بالنجاح والكفاءة أو الفشل في الأداء الوظيفي ، ويلاحظ أن هذه النظرية لم تغفل أن تأخذ في الحسبان عناصر أخرى هامة ( ليس لها علاقة بالتعليم الاجتماعي ) .

### ✓ تعقيب حول نظرية التعلم الاجتماعي في الاختيار المهني :

نستخلص مما سبق أن الفرد يميل دائما إلى السلوكات والأنماط الايجابية ويتعود عليها وبيتعد عن كل ما يجلب له التوتر وعدم الارتياح ، هذا يكون من خلال التعليم نتيجة لتجربة أو خطأ أو المشاهدة وحصلت له ، إما نتائج سارة أو سلبية ، قد قسمت عوامل التي تؤثر في ما سبق عنصرين أساسيين هما : التجارب السابقة وهي العلاقة الاجتماعية ، ومجتمع الذي تم التعلم فيه ، والعنصر الثاني وهو المهارات والأداء : هنا يسعى الفرد بتطوير نفسه وقدراته العلمية والفكرية ، ويتم ربطها بالنجاح والفشل ، ومدى مكافأته ، حيث هذه النظرية ألمت كافة الجوانب للنجاح والفشل وكيفية قيام الفرد بتطوير نفسه ، وكيفية تجنب الأخطاء ومحاولة النهوض بالأفكار والقدرات الخاصة به.

## 5/ النظرية الوجدانية :

تهتم النظرية الوجدانية بصفة عامة بكيفية حصولنا على المعلومات وتشغيلها في عقولنا لكي يتوصل إلى قرارات معينة ، وعليه فنحن نتخذ قرارات تمس المهن والوظائف وذلك حسب ما يتوفر لدينا من معلومات وتشغيلها في عقولنا لكي نتوصل إلى قرارات معينة عليه فنحن نتخذ القرارات تمس الوظائف والمهن وذلك حسب ما يتوفر لدينا من معلومات وتشغيلها الذهني وتحليلها . وترى النظرية الوجدانية أن اختيارنا المهني يتأثر بخمس مهارات تتحكم في التشغيل الوجداني للمعلومات المتاحة وهي المهارات هي :<sup>6</sup>

### ✓ الإتصال :

وتمس مهارات توفير المعلومات والحصول عليها ، وهي مهارات تمس كل المهن والوظائف .

### ✓ التحليل :

أي إرجاع الأشياء إلى أصولها وتقييمها إلى عناصرها وإضافتها وتجميعها إلى بعضها البعض وتبويبها .

### ✓ الاستنتاج :

أي تلخيص ما تم تحليل في نتائج وحقائق تساعد في تصفية الخيارات المهنية .

### ✓ الحكم :

وهو التقدير الشخصي للتوصل إلى قرار نهائي يمس المهنة أو الوظيفة .

---

<sup>6</sup> - مرجع سابق : ص 41.

## ✓ التنفيذ :

وهو تحليل القرار إلى تصرفات شخصية تساعد الفرد على الحصول على وظيفة عمليا .

## ✓ تعقيب حول النظرية الوجدانية :

يتلخص مضمون هذه النظرية في كيفية الاستخدام الأمثل للمورد البشري لقدراته العلمية والمهنية ومكتسباته الداخلية واستغلال كل ما هو ايجابي فيها ، كذلك كيفية توجيهها نحو ما هو ايجابي في المهنة ، وتتضمن هذه العملية خمسة مهارات تتحكم فيها انطلاقا من كيفية اكتساب المعلومات ، وكيفية فه تلك المعلومات واستخلاص واختيار الخيارات المهنية ثم يقوم بوضع القرار الحازم حول المهنة وتحويله إلى كيفية الحصول على تلك الوظيفة .

## 6/ نظرية النظرية الشخصية :

لكل شخص منا نظرية خاصة به أي نظرية خاصة بالفرد عن الوظيفة المثالية، ويصل الشخص إلى تكوين نظريته عن الوظيفة المثالية من خلال :<sup>7</sup>

- أحداث الحياة التي تمس الوظيفة .
- النتائج التي يكتشفها الفرد عن الوظائف الجيدة أو السيئة .
- وتؤدي كل ذلك تكوين نظرية خاصة بالفرد والوظائف .

ببساطة تعتمد هذه النظرية على أن الفرد يتعرض في حياته إلى أحداث كثيرة منها : التعليم ومدى

النجاح في الصفوف الدراسية ، ومدى حب وكرهية مواد علمية معينة وعلاقة بين مدرسين والعلاقة مع زملاء الدراسة والأصدقاء وطريقة التربية في المنزل والأقارب وتقلدهم لوظائف معينة وتجارب الآخرين في الحصول على وظائف معينة وحجم دخلها ووضعها الاجتماعي . ونجاحهم فيها وتركهم لها وسعادتهم فيها ،

<sup>7</sup> - مرجع سابق : ص 42.

تؤدي كل ذلك إلى أن الفرد يتوصل إلى اكتشاف نتائج خاصة به عن الشكل المثالي للوظيفة وهو ما يطلق عليه النظرية الشخصية عن الوظيفة المثالية .

### ✓ تعقيب حول النظرية الشخصية :

نستنتج من خلال ما سبق أنه لكل فرد أو لكل واحد منا توجه أو فكرة خاصة به ، عن الوظيفة الراقية والأفضل بحيث يكون صورة عليا لها ، وذلك من حيث النظرة التي تكونت لديه سابقا ، مجمل القول هذه النظرية تركز على كل المواقف التي تعرض لها خلال فترات حياته ، إما من خلال مجتمعه أو من خلال التعليم... الخ ن كذلك مدى تحقيقه لنجاحات والإخفاقات الدراسي. وعليه هذه النظرية تتلخص في كيفية رؤية الفرد للوظيفة الجيدة وفي المستوى العالي .

### 7/ نظرية التخطيط المتكامل للحياة :

ترى هذه النظرية أن الفرد يسعى إلى تحقيق حياة متكاملة من خلال وظيفته أو مهنته ، وأن الفرد يختار التعليم ثم الوظيفة التي تحقق له حياة متكاملة ولكي يستطيع الفرد أن يحقق التكامل في حياته عليه أن يجد الوظيفة التي تتوفر فيها خصائص معينة منها أهمية الوظيفة للمجتمع وهي أن يشعر الفرد أن الوظيفة ذات قيمة للمجتمع .<sup>8</sup>

### ✓ تعقيب حول نظرية التخطيط المتكامل للحياة :

تبين هذه النظرية كيفية خلق الفرد التجانس والانسجام بين مكتسباته العلمية والفكرية وقدراته التي تم صقلها أو تم تعليمه بغية وظيفة محددة ، تلك الوظيفة ، يجب أن تكون لها مكانة في المجتمع وأنه يريد أن يكون ذا سلطة ونفوذ وذا قيمة .

### ثانيا : المداخل النظرية الخاصة بالتنظيم الإداري في المؤسسة :

<sup>8</sup> - مرجع سابق : ص 43.

## 1- ما قبل الحقبة العلمية ( الإدارة في العصور القديمة ) :

نستطيع الجزم بان الإدارة من حيث أنها نشاط وممارسة تمتد جذورها إلى العصور القديمة، فقد أشار الكثير من الكتاب والباحثين إلى أن الحضارات القديمة من فرعونية وبابلية وسومرية، وصيفية ، وهندية ، وإسلامية ، وغيرها حققت تطورات وانجازات كبيرة ما كانت لتحقق بدون ممارسة بعض أوجه وجوانب العملية للإدارة ( تخطيط وتنظيم وتوظيف ، وتوجيه ورقابة ) . ولم تغفل هذه الحضارات كليا أهمية الإنسان ، وبخاصة الإسلامية فقد أشادت هذه الأخيرة بضرورة التشاور مع المرؤوسين عند اتخاذ القرار، ونبهت القائد إلى ضرورة أن يتشاور مع مرؤوسيه ، وأن يعاملهم باللطف واللين والمساواة، كما شجعت على الإتصال المباشر والاختيار الأصح ، كانت الأمم والمجتمعات القديمة بدائية وزراعية ، والاعتماد على الوسائل والأدوات البدائية زاد من صعوبة عمل المديرين في هذه الحضارات ، يضاف أن الناس كانوا أم بين ، وحتى المديرين حينئذ لم يتلقوا أي تعليم أو تدريب في المجالات الإدارية ، ولكنهم مع ذلك كله حققوا انجازات مذهلة في ميادين مختلفة ، وبصورة عامة كان الناس يعملون فرادى أو جماعات صغيرة بحيث أن علاقات العمل آنذاك كان من السهل التعامل معها . ولكن ذلك لا يعني أنهم كانوا يعملون في ظروف مثالية من السعادة والرضا . بل على العكس من ذلك ، كانت ظروف العمل الحقيقية قاسية جدا وتكاد تقسم ظهر العامل الذي كان يعمل من الفجر وحتى المغيب الشمس تحت ظروف مادية لا تطاق من حيث المرض والخطر والقذارة وندرة الموارد. لأنه كان عليه أن يعمل في ظل هذه الظروف من أجل تأمين بقائه ، ولم تبذل جهود تذكر لتحقيق رضا العامل<sup>9</sup>.

ومع مرور الزمن ، فقد أدى استغلال الموارد الطبيعية والتقنية إلى الثورة الصناعية ، وقد صاحب هذه الثورة تغيرات اقتصادية واجتماعية هائلة ، ومن بينها تغيير طبيعة المجتمعات ، وأماكن عمل الناس ، وطبيعة أعمالهم ، حيث نزحوا من العمل في المزارع في الأرياف إلى المصانع في المدن ، وحل التعامل بالنقود محل نظام المقايضة ، ... الخ ، وفي البداية لم تتحسن أحوال الناس ولكن الثورة الصناعية وما ترتب

<sup>9</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 20.

عليها زرعت بذور إمكانية التحسن ، فتوسعت الصناعات وازداد عرض السلع ، وتراكت المعرفة مما أدى إلى تحسين الأجور ، وظروف العمل ، وتقليص ساعات العمل وبالتالي تحقيق رضي أكبر في العمل . وفي ظل الظروف الصناعية الجديدة ، إن روبرت أوين Robert Owen ، الذي كان يمتلك في حوالي عام 1800 م مصنعا ، من الأوائل الذين أكدوا على الحاجات الإنسانية للعاملين ، حيث رفض استخدام الأطفال ، وعلم العمال النظافة والأخلاق الحسنة ، وعمل على تحسين ظروفهم ، كذلك فإن Andrw ver نشر في عام 1935 كتابه فلسفة الصناعة وقد ضمن كتابه هذه العوامل الإنسانية بالإضافة إلى الجوانب الميكانيكية والتجارية والصناعية ، أضاف عاملا ثالثا وهو العامل الإنساني ، وشدد على ضرورة تزويد العمال بالشاي الساخن ، والعلاج الطبي ، وتحسين ظروف العمل المادية والتعويض عن فترة المرض ... الخ . لقد أدت الثورة الصناعية وتوسيع الصناعات وتزايد المشكلات التنظيمية والإدارية صعوبة وتعقيدا ،— مما أثار الاهتمام في السعي نحو تحقيق الرشد والعقلانية في العملية الإدارية . ولم تعد الممارسات الإدارية ، التقليدية والعشوائية غير المنظمة مناسبة لعمليات التصنيع الكبيرة ، وهذا كله أدى إلى ولادة حقبة الإدارة الكلاسيكية ، ومع أنه كانت هناك إدارة ومديرون في الحضارات القديمة ، إلا أن الإدارة كما نعرفها اليوم هي نتاج القرن الماضي ، وقد تطورت منذ بداية القرن مدارس ونظريات عديدة ، وسيقتصر بحثنا على ما قدمته كل منها وأسهمت به مجال التنظيمي .<sup>10</sup>

### ✓ تعقيب حول الإدارة في العصور القديمة :

ومن خلال هذه الحقبة تبين أن للإنسان منذ العصور ما قبل التاريخ إلى الحضارات القديمة ، كانت لديه أسس وأنظمة ومبادئ يرتكز عليها . كما شمل ذلك المجتمعات البدائية الزراعية التقليدية، الذين كانت لديهم بعض المشاكل حول كيفية استخدام العمال لبعض الوسائل نظرا ، لضعف قدراتهم ومهاراتهم ، ومكتسباتهم العلمية ، مما شكل نوعا من ضعف التدريب حول هذه الآلات ، ولم يشمل ذلك فقط العمال بل حتى المديرين الذين ليست لديهم أي دراية بكيفية التعامل مع العمال بحيث أنهم ، لا علم لهم حول كيفية

إدارة الأعمال الإدارية ، والتنظيم مع عدم الدراية ماهية حقوق العمال ، وماهية واجباتهم إتجاه العمل .  
ومع هذه الملامح الخفيفة للإدارة والتنظيم ، ظهرت الظروف الصناعية الجديدة، على يد Robert Owen .  
حيث ظهرت معه الملامح الأولى لحقوق الإنسان العامل وحسن ظروف العمل ، وهذه الثورة الصناعية  
كانت عاملا أساسيا إلى فهم الممارسات الإدارية وكيفية التحكم في العمال بشكل راشد.

ومن خلال ما سبق أن كل هذه الحقائق التي ذكرت مهدت كلها بمعظم سلبياتها وقلة إيجابياتها إلى  
ظهور المدرسة الكلاسيكية Classical school في مجال الإدارة والتنظيم .

## 2 - المدرسة الكلاسيكية Classical School :

وتتضمن هذه المدرسة عدة اتجاهات فكرية ونظرية ، ولكنها تتفق جميعا إلى حد كبير على تعاملها مع  
العنصر الإنساني ، وتتضمن هذه المدرسة ثلاثة اتجاهات فكرية رئيسية وهي :

1 - النظرية الإدارية ، كما يسميها البعض نظرية المبادئ .

2 - الإدارة العلمية .

3 - نظرية البيروقراطية .<sup>11</sup>

### 1/2 : النظرية الإدارية ( نظرية المبادئ ) :

ويستند الكثيرون إلى هنري فايول صناعي فرنسي ، وقد اشتملت حياته الفنية على عدة مراحل  
مختلفة بدءا بمهندس تعدين ، ثم باحثا جيولوجيا ، ثم مدير ، وتضمن كتابه " الإدارة الصناعة والعامة "  
الذي نشر عام 1916 ، إن وظائف المدير خمسة وهي : التخطيط والتنظيم ، والأمر ، والتنسيق ، والرقابة  
كما أنه اقترح (14) مبدأ للإدارة لا يزال بعضها صالحا حتى الآن وهم كالتالي:<sup>12</sup>

<sup>11</sup> - الرجوع نفسه : ص 21.

<sup>12</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 21.

## ✓ تناسب السلطة والمسؤول :

السلطة تعني الحق في اتخاذ القرارات وإصدار المعلومات ، وأما المسؤولية فهي مقدار المسائلة الناتجة عن إعطاء هذا الحق ويجب أن تتناسب المسؤولية مع السلطة المخولة له.

## ✓ الانضباط :

يتحقق الانضباط عن طريق تطبيق الأنظمة العادلة للثواب والعقاب لضمان تحسين حسن سير العمل.

## ✓ وحدة الأمر :

بمعنى أن كل فرد عليه أن يتلقى أوامره من رئيس واحد فقط لا غير .

## ✓ إخضاع المصلحة الفردية للمصلحة العامة :

في مجال تعارض المصالح الشخصية مع المصلحة العامة يجب أن تكون الأولوية للمصلحة العامة.

## ✓ التسلسل الرئاسي :

المقصود به هو التدرج في الرئاسات وتحديد التبعية الرئاسية الذي يتفق مع خطوط السلطة والمسؤولية .

## ✓ المركزية :

تمركز السلطات وحق اتخاذ القرارات في يد الرئيس فقط ، ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها حسبما تقتضي الظروف .

## ✓ استقرار العمالة :

لابد من الاختبار السليم للعمالة وتوفير مصادر الرضا لهم حتى يقل معدل دوران العمل وتركهم له .

بحيث يعني المحافظة على استمرار العاملين ذوي الإنتاجية العالية في المؤسسة لمدة طويلة .

### ✓ المبادرة :

أي لابد من تشجيع روح الابتكار لدى الأفراد حتى يمكن تطوير المنشأة ، فعلى الرؤساء إيجاد مبدأ المبادرة والابتكار بين موظفيهم .

### ✓ العدالة والمساواة :

لابد من توفير المعاملة العادلة لكل العاملين سواء من حيث الأجور أو المكافآت أو غيرها .

### ✓ الهدف ووحدة التوجه :

يجب مساهمة كل الأفراد في المنظمة لتحقيق الأهداف المرغوبة فيها ، وطبقا لهذا المبدأ فإن كل مجموعات من الأنشطة لها نفس الهدف ويجب أن تكون تابعة لرئيس واحد .<sup>13</sup>

### ✓ مكافأة العاملين :

يجب أن يكافئ العاملون على تأدية أعمالهم بالطريقة المطلوبة ، أن يكون ذلك متناسبا مع الأعمال الذين قاموا بها أي تعويض الأفراد تعويضا عادلا سواء في أجورهم أو في تقسيم الأرباح .

### ✓ النظام :

النظام في تطبيق القواعد وفي استخدام الخدمات والأفراد والأدوات .

## ✓ تنمية روح الجماعة :

يجب تنمية علاقات اجتماعية حسنة بين الموظفين ، وتشجيع روح العمل ضمن فريق واحد وأن يشعر العامل بأنه جزء مهم لنجاح الشركة لا عاملا فيها فقط .

## ✓ روح التعاون :

العمل الجماعي وسيادة روح الفريق انطلقا من شعار " الإتحاد قوة " ، بحيث يشكل هذا المبدأ أهم عنصر في تحقيق الأهداف المرغوب بها .

وقد أكد على أن المدير الناجح ينبغي أن يكون قادرا على التعامل مع الناس ، وأن يمتلك قدرا من الطاقة والجرأة ... ويمكن القول بأن فايول قدم أساسا قيما للدراسة المنتظمة لجهود المنظمة .<sup>14</sup>

## ✓ تعقيب حول نظرية الإدارة :

من خلال ما تم عرضه مما سبق تبين لنا أن هنري فايول ركز وبشكل أساسي على المورد البشري واعتباره مصدر أساسي ومهم في تحقيق أهداف المنظمة . لذلك قام بوضع الوظائف الخمسة للمدير حول كيفية التحكم ، وإدارة العنصر البشري سواء الفعال ذوي الإنتاجية العالية ، أو العامل ذو المستوى الضعيف ، لقد تبين كذلك اهتمام هنري فايول بمسار الوظيفي ، وذلك بتشجيع الأفراد العاملين ذوي الكفاءة العالية ، إما بترفيات أو إعطائهم مسؤوليات ومهام أكثر ، أو بتشجيعهم في تقديم المزيد ، لا يقتصر ذلك فقط حول الايجابيات ، كذلك بين الجانب السلبي للإجراءات التي يقوم بها التنظيم حول كل مورد بشري ، الذي لا يضيف المزيد أو لا يتماشى مع مهام المؤسسة ، إما بتنزيل أو المعاقبة أو التوبيخ والفرد ( وجه آخر للمسار الوظيفي ) ، مع أنه ذكر في مبادئه 14 العديد من الايجابيات ، والعديد من الأساسيات لقيام إدارة العاملين العادلة ، والقيادة الديمقراطية في المؤسسة، كذلك أعطى للعاملين أهمية كبيرة داخل المؤسسة منها : حرية

إبداء الرأي ، مشاركة الجميع في اتخاذ القرار ، معاملة الجميع بمساواة ، روح الجماعة والتعاون ، إلا أنه لم يظهر الجانب الآخر الحي للمنظمة ألا وهو التنظيم الغير رسمي ، كما أنه لا يذكره ، فكل مبادئه ركزت على وجه العموم على العلاقات الرسمية بين العمل والإدارة ، وبين العامل والعمل وما يتوجب تحقيقه من أهداف لها ومن إنتاجية ، فبالأكيد لا نستطيع أن ننكر أهمية التنظيم غير الرسمي ، والجماعات غير الرسمية ، ودورها في المنظمات ، وكذلك الدور الكبير الذي تضيفه للتنظيم الرسمي ، فاهنري فايول ركز على كل ما هو مهم في نظره ، وهو العمل وكيفية تحقيق المدراء لأهدافهم من خلال التسيير الجيد والقيادة العقلانية للمورد البشري ، هذا ما نصت عليه مجمل المبادئ 14 .

## 2/2 : الإدارة العلمية :

إتسمت حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Taylor ، إذا كان فايول قد اهتم بالتنظيم الإداري الكلي ( على مستوى المنظمة ) من أجل ضمان بقاء المنظمات وازدهارها ، فإن الحركة العلمية في الإدارة التي ظهرت مع بداية القرن تبنت نظرة ضيقة من خلال تركيزها على العمليات (المستوى الإشرافي) ، ولكن هذا لا يعني أن المنهجين كانا متناقضين ، فالمديرون في كلتا الحالتين طبقوا الأسلوب العلمي في حل المشكلات ، واعتقدوا بأن الإدارة الفعالة على جميع المستويات ، كانت مفتاح نجاح المنظمات ، وأنهم وإن كانوا متفقين على الأهداف فقد اختلفوا في الوسيلة ، لم يغفل رائد الحركة العلمية في الإدارة تايلور العامل الإنساني . إذ يعتقد أن التغيرات التي أحدثتها في الإدارة قد مهدت الطريق أمام تطورات لاحقة في السلوك التنظيمي ، وقد أدى عمله وكتابه في النهاية إلى اعتراف أفضل بالفرد وتحسين إنتاجيته . نعم كالسعي لتحقيق الكفاءة الإنتاجية ، ولكن على الأقل تمت إثارة اهتمام الإدارة بأهمية أحد مواردها المهمة . ويشير الدكتور الحناوي إلى أنه لا جدال في أن تايلور اكتشف الجانب الإنساني وأهميته ولكنه لم يقم بدراسة هذه الظاهرة علميا كما فعل بالنسبة للجوانب المادية للعمل .

وبعد أن نشر تايلور كتابه في عام 1911 تبعه lillian Gilber th الذي نشر كتابه " نفسية الإدارة "

في عام 1914 ، والذي أكد فيه على الجانب الإنساني أيضا .<sup>15</sup>

كما قام فريدريك تايلور أو كما يطلق عليه The fathe of Scientific management

بدراسة الوقت الحركة ، وكرس اهتمامه على تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين ، وركز على التخصص في العمل والتدريب ، والتحفيز المادي للعاملين ، وفق الإنتاجية المحققة من قبلهم ، وقد انطلقت فلسفة تايلور آنذاك من التركيز على الإنتاجية في العمل وما تؤول إليه من نتائج ايجابية للمؤسسة والعاملين في الوقت ذاته

16 .

### ✓ تعقيب حول الإدارة العلمية :

لقد ركزت هذه النظرية على أهمية العلاقة بين الفرد والإدارة وبين العامل وأدواته والتنظيم السائد فيها الذي يتحكم وبشكل أساسي في مجريات الأمور ، كما ركز تايلور على أهمية المورد البشري واعتبره طاقة فعالة في تحقيق الأهداف لذلك قام بإدراجه وتنظيمه داخل المؤسسة وذلك عن طريق العديد من المحددات منها : وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، كذلك بتدريبه وتنمية مهاراته أو اكتسابه قدرات ومعارف جديدة ، كما ركز على التحفيز للعاملين كأداة هامة في تحقيق الإنتاجية والمردودية الجيدة . هذا كله يساهم في نمو المورد البشري وتطور من خلال العديد من المراحل في عمله ، هذا ما أتاحه له التنظيم أو الإدارة العلمية ، فلقد تبين لنا بشكل أو بآخر ولو بصورة جزئية علاقة التنظيم الإداري بالمسار الوظيفي وكيفية مساهمة تنظيمات الإدارية ، في تشجيع العاملين وإعطاءهم العديد من الامتيازات و التحفيزات (سلبية أو ايجابية ) التي تساعد في تطوير الفرد العامل وانتقاله من منصب إلى آخر عبر العديد من المحددات التي تخدمه إما بالترقية ، أو بالتنزيل . هذا مجمل ما تضمنته هذه النظرية .

### 3/2 : النموذج البيروقراطي :

<sup>15</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 22.

<sup>16</sup> - خضير كاظم حمود وآخرون : إدارة الموارد البشرية، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 22.

ويقترن النموذج البيروقراطي ( النظرية الب يوقراطية ) بالعالم الاجتماعي Max Weber ،

ويهدف النموذج لتحقيق الرشد والعقلانية في المنظمات من خلال السيطرة على السلوك الإنساني وجعله راشداً وعقلانياً ، عن طريق تبني نظام صارم وقواعد وإجراءات حازمة داخل المنظمات ، وعن طريق تقسيم العمل والتخصص والتسلسل الهرمي ، واستبعاد العلاقات الشخصية ، ومن ناحية أخرى فقد اهتم Weber بضرورة تحقيق العدالة بين العاملين عن طريق التعيين والترقيات على أساس الجدارة ، كما اهتم بالاستقرار الوظيفي للعامل ، يعتقد الكثير من الكتاب ومفكري الإدارة أن المدرسة الكلاسيكية باتجاهاتها الفكرية ونماذجها المختلفة قد تبنت " النموذج الاقتصادي " للإنسان أو افتراض " الإنسان الاقتصادي " ، والنظرة التقليدية القديمة للإنسان ، إذا افترضت بأن الفرد الكسول وغير قادر على تنظيم وتخطيط العمل ، وغير العقلاني ، وأنه انفعالي ، ولذا وجب السيطرة على هذا السلوك غير الراشد ، ويمكن التأثير على سلوك الفرد من خلال الحوافز المادية فقط المتمثلة في الرواتب والمزايا المادية الأخرى ، وترى هذه المدرسة أن الإنسان يتجاوب بشكل ألي مع تلك الحوافز .<sup>17</sup>

حيث Max weber قام بإخراج هذه النظرية إلى حيز الوجود من أجل وضع مجموعة من القواعد والمبادئ الإدارية الناضجة لسير العمل في التنظيمات الإدارية الكبيرة ، وذلك بإحكام السيطرة على التنفيذ وضمان الدقة وقد ساهم ماكس فيبر في بناء إحدى أهم الأسس الأساسية التي تقوم عليها المنظمة ألا وهي " الهيكل التنظيمي " والذي يركز على " المسار المهني للعاملين " حيث أن التنظيم الهرمي يخلق عدداً من المراكز الوظيفية التي يمكن الارتقاء إليها ، وأن يحصل على أجور أعلى ، وأن يتحمل مسؤوليات أكثر مما يحفزها ويدفعه إلى تحسين أدائه . ومن أهم المبادئ التي جاء بها " فيبر " هو مبدأ " تصميم نظام شؤون العاملين " والذي يؤكد على ضرورة وضع نظام ينظم شؤون العاملين من حيث التعيين والتدريب والنقل والترقية وهذا على النحو التالي:<sup>18</sup>

<sup>17</sup> - حريم حسين : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 23.

<sup>18</sup> - حسين حريم : مرجع سابق ذكره، ص 24.

- اختيار وتعيين الموظفين على أساس الكفاءة العلمية والعملية وحسب حاجة العمل وليس حسب الأهواء والرغبات .

- الاحتفاظ بالموظف الكفاء عمليا والمنضبط سلوكيا والتخلص من الذي يكون على غير هذه السوية.

- وضع سلم رواتب عادي مبني على أساس المستوي الوظيفي وحجم المهام والواجبات وليس على العلاقات الشخصية .

- أن تكون الترقية أعلى على أساس الاستحقاق وليس على الوساطة والمحسوبية .

### • تعقيب حول الإدارة البيروقراطية :

مجمل النظرية متمثلة في الإنتاجية والتسيير العقلاني للمورد البشري ، فالسيطرة الرشيد الديمقراطية

تكون مورد بشري عاقل ورشيد ، لقد قام ماكس فيبر بوضع أحد أهم المرتكزات للتنظيم الإداري وهو الهيكل

التنظيم الذي يوجد في كل منظمة ومؤسسة وإجبارية وضعه إلى وقتنا هذا ، لقد تبني الصارمة في التسيير ،

مع عدم إهمال حقوق العمال وحفظ مستحقاتهم كالحوافز المادية والترقيات ... الخ ، إنما أهمل جانب فعال في

المؤسسة وقدم نمط من التنظيم ، وهو التنظيم غير الرسمي ، الذي اعتبره أحد أهم العوائق في سير العلاقات

الرسمية ، فهو بمثابة تضيق وقت ، مع أن التنظيم غير الرسمي يساعد بشكل أو بآخر في العديد من الجوانب

الإدارية والتنظيمية منها : الولاء الوظيفي، روح الجماعة والتعاون ، خلق جو وبيئة عملية خالية من التوتر

... الخ ، ومع كل الإيجابيات هذه إلا أنه استبعد هذه العلاقات الشخصية ، كذلك ومن خلال ما سبق يمكن

القول أن ماكس فيبر قد اهتم بالمسار الوظيفي وبصيغة مباشرة داخل التنظيم كما أنه أكد عليه ودعمه ، ذلك

من أجل الحفاظ على المورد البشري الفعال وذو إنتاجية عالية الاستفادة من مهاراته وقدراته العلمية ،

والعملية عبر كل مراحل انتقاله ، كما أوضح ذلك من خلال التسلسل الهرمي في بناء الهيكل التنظيمي ،

الذي يتكون من العديد من المراكز الوظيفية التي تجعل الموظف ينتقل من منصب إلى آخر من خلال الترقية

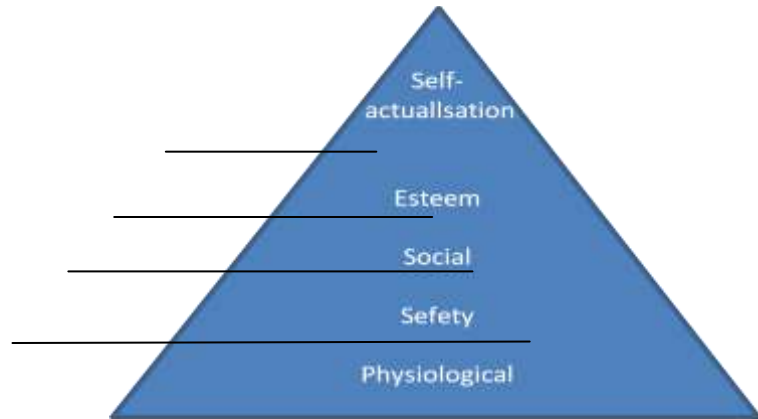
أو بالتنزيل من خلال أسلوب العقاب الذي أشار إليه كذلك ، من هنا يمكن التأكد على وجود فرد فعال أكثر من ذي قبل ، مما يساهم في تطوير التنظيم هذا ما جاءت به هذه النظرية البيروقراطية .

### 3/ نظرية ماسلو / هرم ماسلو للحاجات :

نظرية ماسلو من أشهر نظريات التحفيز. فبعد عقدين من الدراسات حدد إبراهيم ماسلو هرم للحاجات

الإنسانية الذي يتكون من خمسة مستويات هي :

- فسيولوجي : الحاجات البيولوجية الأساسية المهمة للبقاء .
- الأمن : الحاجة للحماية ضد الخطر .
- الاجتماعي : الحاجة للحب ، الصداقة ، القبول والانتماء للجماعة .
- التقدير : الحاجة لاحترام الذات ، الثقة ، السلطة والاحترام من الآخرين .
- الإدراك : الحاجة للإنجاز .



المصدر: صلاح الدين عبد الباقي

**المصدر :** صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر

والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 24.

وتقوم هذه النظرية على أساس إشباع الحاجات ، حيث اعتقد ماسلو أنه عند إشباع أي مستوى من الحاجات لا يعود هذا المستوى محفز للفرد ، وسيطلب تحفيز الأفراد إشباع الحاجات التي في المستوى الأعلى ، سيظل الأفراد محفزين دائما طالما يتم إشباع رغباتهم المستوى تلو الآخر حتى يصلوا للمستوى الأخير ( إدراك الذات ) لذلك حتى يتمكن المدراء من تحفيزهم ، يجب عليهم أولاً أن يحددوا المستوى الذي يحتاجه الفرد ، ومن ثم إشباعه ، والارتقاء باحتياجاته حتى الوصول لأخر مستوى .<sup>19</sup>

### • تعقيب حول نظرية ماسلو / هرم ماسلو للحاجات :

من خلال ما سبق يتضح لنا أن الفرد في التنظيم عنصر أساسي ، لذلك قام ماسلو بوضع هرم الحاجات ، هذا الهرم يساعد بشكل كبير التنظيم بحيث يكون مرناً ومتجانساً ومتناسقاً وذلك بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، فمن خلال هذه النظرية يتضح لنا كذلك أن الفرد كل ما أشبع له حاجاته كلما أراد تحقيق الأفضل وتحقيق أهداف المنظمة وأهدافه معا ، مما يخلق جو من الاستقرار التنظيمي للبيئة الداخلية في المؤسسة . وعليه يتضح لنا من خلال هذه النظرية أن التنظيم كذلك يشجع الفرد في مساره الوظيفي وكذلك في انتقاله من وظيفة إلى أخرى ، مما يخلق جو من التجديد والتنوع المستمر لكل من الفرد والمؤسسة معا ، وعليه هناك علاقة تبادلية بين المؤسسة والتنظيم والفرد العامل كلهم يخدمون بعضهم البعض وكلهم يسعون إلى تحقيق الأهداف والاستقرار والتناسق .

### 4/ نظرية النظم :

تعد نظرية النظم إحدى أهم النظريات في التنظيم والتي جاءت بعدة نظريات سبقتها : مثال: النظرية الكلاسيكية ، والنظرية السلوكية ، والنظرية الموقفية ، وتأتي نظرية النظم في إطار النظريات الحديثة التي تقوم على أساس نقد النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية ، لأن كل منهما ركز على أحد متغيري التنظيم ( العمل والإنسان ) ، باعتبار التنظيم نظام مقفل ... بينما يرى التنظيم في نظرية النظم

<sup>19</sup> - صلاح الدين عبد الباقي : الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، دار الجامعة الحديثة للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 23.

، إلى أنه نظام مفتوح ، يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضمانا لاستمرارية التنظيم ، إن دراسة أي تنظيم لابد أن تكون من منطق النظم ، بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة ، فالنظم البشرية تحوي عددا كبيرا من المتغيرات المرتبطة ببعضها البعض .

وبالتالي فنظرية النظم نقلت منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية ، فهي تتصدى لتساؤلات لم تتصدى بها النظرتين لسابقتين ، وتقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام لها علاقة وثيقة ببعضها البعض ، هذه الأجزاء هي :<sup>20</sup>

- إن الجزء الأساسي في النظام هو الفرد ( قائدا أو منفذا ) ، وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي أو هيكل الشخصية الذي يحضره معه في المنظمة ، لذا فمن أهم الأمور التي تعالجها النظرية الحوافز الفرد واتجاهاته ، وافترضاته عن الناس والعاملين .
- إن الجزء الأساسي الثاني في التنظيم هو الترتيب الرسمي للعمل أو الهيكل التنظيمي وما يتبعه من المناصب .
- إن الجزء الأساسي الثالث في النظام هو التنظيم غير الرسمي ، وبصفة خاصة أنماط العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلهم مع بعضهم ، وعملية تكيف التوقعات المتبادلة .
- الجزء الرابع الأساسي في التنظيم هو التكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية ، فالآلات والعمليات يجب تصميمها بحيث تتماشى مع التركيب السيكولوجي والفسولوجي للبشر .
- نرى أن هذه النظرية لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الأخر ، فكما أشارت إلى أهمية سلوك الأفراد بالتنظيمين الرسمي وغير الرسمي أشارت كذلك إلى أهمية الاهتمام بالتكنولوجيات والآلات ، فنوع وحجم العاملين مهم ، كما أن نوع وحجم الآلات مهم أيضا ، لذا تعد هذه النظرية من أحدث وأدق نظريات التنظيم ، إلا أن تطبيقها يختلف من منظمة لأخرى ، وذلك حسب ظروف كل منظمة .<sup>21</sup>

<sup>20</sup> - عبد المحسن النعساني : تنمية الموارد البشرية ، النشر العلمي والمطابع ، المملكة العربية السعودية ، 2011 ، ص 508.

<sup>21</sup> - عبد المحسن النعساني : تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 509.

## • تعقيب حول نظرية النظم :

لقد جاءت هذه النظرية ملمة جميع النظريات ولقد قامت بالتركيز على العناصر التي درستها تلك النظريات واهتمت بها ، وركزت كذلك على العناصر التي أهملت ومزجت بين كل المتغيرات وكونت نظرية تركز على أن التنظيم ، نظام مفتوح بين البيئة الداخلية والخارجية ، ولقد ركزت هذه النظرية على 4 أجزاء أساسية كلها مهمة للغاية في تجسيد نظام فعال داخل المؤسسة ، وفي تحقيق ذلك . التكامل بين الموارد المتاحة من المادية والآلية ، والموارد البشرية ، وعليه اعتبر الترتيب الوظيفي ( هرم السلطة ) ، وهنا تبنت التدرج في الهيكل التنظيمي مما يدل على التداول في السلطة والسماح بالترقيات والتنقلات الوظيفية ، مما يعطي الاهتمام بالمسار الوظيفي للمورد البشري واعتباره عنصرا فعالا في التنظيم ، يضيف العديد من الامتيازات ، كذلك إعطاء المبادرة للعلاقات الاجتماعية والإنسانية في المنظمة ، وتشجيع العلاقات غير الرسمية مما يخلق جو من الالتزام التنظيمي ، وخلق روح ثقافية للمنظمة قوية ، فلقد بين أن هذه النظرية قد جمعت بين كل الموارد المتاحة في التنظيم بحيث شكلت كتلة واحدة ، وشجعت التحفيز ، والعلاقات غير الرسمية مع التأكيد على التنظيم الرسمي ووجوب الالتزام به وذلك على غرار النظريات التي تم ذكرها سابقا بحيث ركزت على جانب مع التعصب على جانب آخر ، ومع كل ما قيل عن هذه النظرية من فاعلية ، وكفاءة وإمام لجميع الجوانب في المؤسسة ن والتنظيم ، والهيكل التنظيمي إلا أنه تطبيقها يبقى مختلف من حيث طبيعة كل مؤسسة .

✓ لقد تم اختيار نظرية النظم على أساس أن هذه النظرية تخدم مسار المورد البشري الحديث المتواجد في المؤسسة الحديثة و الذي يطالب اليوم بالمزيد من المعلومات و التدريبات حتى يستطيع التأقلم مع متغيرات البيئة الداخلية و الخارجية من أجل ضمان السير الحسن للمؤسسات في ظل المنافسة و العولمة في جميع المجالات.

## رابعاً : الدراسات السابقة :

تعتبر الدراسات السابقة أو المشابهة بمثابة إطار نظري أو مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه ، والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية ، سواء في المجال النظري حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح ، أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحثية وكيفية توظيفها ، وكل هذا يساعده ويكون له عونا مرشدا في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء . ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان ونظرا لصعوبة الحصول على دراسات أجنبية تناولت الموضوع، فارتأينا الإحاطة بالدراسة الوطنية التي اهتمت بموضوع " المسار الوظيفي للمورد البشري " و " التنظيم الإداري " .

### الدراسة الأولى :

رسالة ماجستير في علوم التسيير تخصص : تنظيم الموارد البشرية ، تحت عنوان " تخطيط المسار الوظيفي " للباحثة "بوراس فايزة" . دراسة حالة مؤسسة الإسمنت عين توتة ، باتنة ، والمنجزة في السنة الجامعية 2008/2007.<sup>22</sup>

### تنحصر إشكالية البحث في التساؤلات التالية :

- ✓ هل تهتم المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار الوظيفي ؟
- ✓ ما هي مسؤولية إدارة الموارد البشرية لتخطيط مسار وظيفي فعال ؟
- ✓ هل تخطيط المسار الوظيفي للأفراد يضمن مواكبة التغيرات والتطورات ؟

### أهداف الدراسة :

- ✓ محاولة التعرف على التحديات التي تعيق عملية تخطيط المسار الوظيفي .
- ✓ إبراز مسؤولية إدارة الموارد البشرية في تخطيط المسار الوظيفي الذي يساعد على تحقيق الرضا الوظيفي لأفراد المؤسسة .

---

<sup>22</sup> — بوراس فايزة : تخطيط المسار الوظيفي، دراسة ميدانية دراسة حالة بمؤسسة الإسمنت، عين توتة، باتنة، رسالة ماجستير في علوم التسيير، جامعة باتنة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم الموارد البشرية، 2008/2007 ، pdf unc.edu.dz/theses/sologie/A M I L 2178

✓ إبراز أهمية تخطيط المسار الوظيفي في التكيف مع التغيرات .

## منهج الدراسة :

المنهج المعتمد في البحث هو المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة ، إلا أن عينة البحث غير واضحة.

## أدوات جمع البيانات :

بالنسبة لأدوات جمع البيانات فقد اعتمدت على الاستمارة في جمع البيانات .

## نتائج الدراسة :

لقد توصلت إلى مجموعة من النتائج نذكر منها :

- صعوبة وضع مقاييس موضوعية دقيقة لقياس الكفاءة بالنسبة لكل الأعمال .
- نقص الترقيات في الوحدة وتثبيت كل العمال تقريبا في مناصبهم طوال الحياة الوظيفية فيها .
- تراخي المعنيين في التقييم لكثرة العمل أثناء الثلاثي الأخير .
- نقص التعيينات الجديدة في الوحدة لعدم وجود الأماكن الشاغرة حتى وأن تم تقاعد عدد معين من العمال فإن الوحدة لا تعين أفراد جدد في هذه المناصب الشاغرة.
- لا يتم مراعاة مبدأ اختيار الشخص المناسب لمأى الوظائف التي تم إقرارها من قبل مدراء الإدارات.

## • تعقيب حول الدراسة:

ساعدتنا هذه الدراسة في التعرف على موضوع " تخطيط المسار الوظيفي " والإمام بكل جوانبه

النظرية إلا أن هذه الدراسة لم تربط موضوع تخطيط المسار الوظيفي بمتغير آخر وركزت على مدى اهتمام

المؤسسة الاقتصادية بتخطيط المسار الوظيفي لمواردها البشرية والدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية فيه

باعتباره الإدارة المسؤولة عن كل يخص المورد البشري في المؤسسة منذ لحظة التحاقه بالمؤسسة حتى

إحالاته للتقاعد ، وهذا ما يظهر في تساؤلات الدراسة ، كما أفادتني أيضا في الجانب الميداني من خلال التعرف أكثر على طريقة تحليل البيانات .

## الدراسة الثانية :

رسالة ماستر أكاديمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية تخصص : تسيير وتنمية الموارد البشرية تحت عنوان : " تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحفيز الموارد البشرية " للطالبة " مريم سويسي" دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري – الطارف – والمنجزة سنة الجامعية : 2016/2015.<sup>23</sup>

التساؤل المركزي : كيف يساهم تخطيط المسار الوظيفي في تحفيز الموارد البشرية في ديوان الترقية والتسيير العقاري ؟ .

انطلاقا من هذا تفرعت مجموعة من الأسئلة التالية :

- هل تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار مخططا خاصا بالمسار الوظيفي لمواردها البشرية ؟
- ما هو دور التدريب في الارتقاء بالروح المعنوية للموارد البشرية بالمؤسسة ؟
- هل تؤدي فرص الترقية التي يمنحها المسار الوظيفي في المؤسسة إلى تحسين الظروف المادية للموارد البشرية ؟
- كيف يساهم النقل الوظيفي في تحقيق الرضا الوظيفي للموارد البشرية في المؤسسة ؟

## أهداف البحث:

---

<sup>23</sup> – مريم سويسي : تخطيط المسار الوظيفي ودوره في تحفيز الموارد البشرية، دراسة ميدانية بديوان الترقية والتسيير العقاري، الطارف، جامعة الشاذلي بن جديد بولاية الطارف، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم علم الاجتماع، تنمية وتسيير الموارد البشرية، 2016/2015.

- التعرف على مدى اهتمام الإدارة بوضع مخطط خاص بالمسارات الوظيفية لمواردها البشرية .
- الكشف على دور التدريب في رفع الروح المعنوية للموارد البشرية .
- تسليط الضوء على معايير الترقية المعتمد في المؤسسة وإبراز دورها في تحسين الظروف المادية للموارد البشرية.
- إبراز أهمية النقل الوظيفي الذي يعمل على إفساح المجال أمام الموارد البشرية لإظهار طاقاتهم وقدراتهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديهم .

### **المنهج المستخدم :**

اعتمدت على المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي والعينة العشوائية الطبقية .

### **أدوات جمع البيانات :**

المقابلة الشخصية والمقابلة المفتوحة، وكذلك الاستمارة.

### **نتائج الدراسة :**

- اهتمام المؤسسة بوضع مخطط خاص بالمسار الوظيفي لمواردها البشرية من أجل تحفيزهم وزيادة ولائهم .
- نقص الخبرة والمختصين بالمؤسسة في مجال تخطيط المسارات الوظيفية .
- اعتماد المؤسسة على المسار الوظيفي التقليدي وعدم اهتمامها بمسار الانجاز الذي يخلق روح الإبداع بالمؤسسة .
- إهمال المؤسسة لتحديد المسارات الوظيفية الخاصة بكل فرد بالمؤسسة .
- عدم وجود توافق بين تخطيط الأفراد لمسارهم الوظيفي وبين تخطيط المؤسسة له وعدم أخذ المؤسسة رغبات مواردها البشرية بعين الاعتبار .
- عدم توافق شهادات الأفراد مع المناصب التي يشغلونها بالمؤسسة .

- غموض المسار الوظيفي لأغلب الموارد البشرية بالمؤسسة وعدم اهتمام المؤسسة بإعداد بطاقات تحتوي على فرص التوظيف والمسارات المتاحة لكل فرد بالمؤسسة.

✓ **التعقيب :**

لقد ساعدتني هذه الدراسة وبشكل كبير في فهم المسارات الوظيفية داخل المؤسسة وكذلك كيفية التخطيط للمسار الوظيفي للأفراد ومدى أهميته داخل المؤسسة ، إلا أن في بعض الأحيان تتجه الباحثة التركيز على موضوع التحفيز بشكل أوسع من المسار الوظيفي ، فطابع التحفيز غالبا على موضوع الدراسة ، أما من ناحية أخرى فقد ساعدتني هذه الدراسة في الجوانب المنهجية وفهم الإطار المفهمي ومجالات الدراسة، ولقد اعتمدت الباحثة في دراستها على المنهج الاحصائي والوصفي معا، أما نحن فاعتمدنا على المنهج الوصفي فقط، بالإضافة إلى ذلك استخدمت الباحثة كل من المقابلة الشخصية والمفتوحة التي ساعدتها بشكل كبير في جمع المعلومات الميدانية، بينما نحن استخدمنا المقابلة المفتوحة نظرا إلى صغر مجتمع الدراسة.

## توطئة الفصل :

يشكل موضوع المسار الوظيفي عنصرا أساسيا لدى إدارات الموارد البشرية والمؤسسة ككل فالعمال هم أصحاب المصلحة المباشرة في المهن التي يؤدونها في المؤسسة ، بحيث يتأثرون بنتائج السلبية والايجابية في أداء المهام ، وذلك نتيجة لما يخلقه من قرارات تصدرها المؤسسة اتجاه ذلك ، فهو عندما يكون على دراية جيدة بطبيعة عمله سيكون أكثر قدرة على فهم تلك القرارات التي أصدرت نتيجة أداء ، بحيث يكون على علم حول مستقبله الوظيفي من نقل وظيفي أو ترقية ، وكذلك من تنزيل، وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل إلى أهمية المسار الوظيفي في المؤسسة ، ومراحل تخطيطها ، وأنواع المسارات الوظيفية التنظيمية ، كما سنتطرق إلى محددات المسار الوظيفي ( التدريب ، تخطيط المورد البشري ، تقييم الأداء ) .

أولاً : إشكالية المسار الوظيفي في المؤسسة :

## 1/ أهمية تخطيط المسار الوظيفي :

إن هناك الكثير من الأسباب التي تدعو المنظمات للاهتمام بمسيرة التقدم الوظيفي ونموه للموظفين ومن بين هذه الأسباب ما يلي :<sup>1</sup>

- ✓ تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يعني في المقابل إزدياد طموحاتهم الوظيفية والحصول على المستويات وظيفية أفضل .
- ✓ تؤدي برامج التطوير الوظيفي إلى زيادة قابلية المنظمة في الحصول على العناصر البشرية الماهرة والطموحة والاحتفاظ بها .
- ✓ إن المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلاً الوظيفي تكون أكثر جاذبية للأفراد الماهرين من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر .
- ✓ تساعد برامج تخطيط التطوير الوظيفي المنظمة في اكتشاف الأفراد المؤهلين لتولي المناصب القيادية والمهنية والإدارية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية ، التي ستمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب .
- ✓ زيادة إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء لتطوير والتقدم الوظيفي .
- ✓ إن الإدارة 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 وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم والتدرج الوظيفي كلما زاد إخلاصهم للمنظمة .

- ✓ كلما اهتمت المنظمة بالتطوير والتقدم الوظيفي بأساليب علمية موضوعية انخفضت معدلات دوران العاملين ومعدلات التغيب . وكذلك تتجنب في المستقبل حالات التكدس والاختلافات في الهيكل التنظيمي والوظائف ، وتقليل تكلفة العمالة .
- ✓ إن المزايا السابقة في حالة تحقيقها ، ستعمل على أهداف الأفراد من خلال ما توفره المنظمة لهم من فرص نمو والرضا عن العمل ، وتحقيق أهداف المنظمة عبر تحقيق الإنتاجية والربح .<sup>2</sup>
- ✓ يقوم المسار الوظيفي في المؤسسات بتحقيق العديد من الميزات منها ، وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والعمل على تحقيق كل من أهدافهما ، وتحقيق الرضا العام ، وذلك من خلال رضا وولاء الوظيفي للمورد البشري ، ورضا الإدارة على موردها البشري ، وتقديم لهم العديد من الميزات الأخرى ، كذلك يمكن استنتاج من خلال ما سبق يمكن القول أن تخطيط المسار الوظيفي، عملية جد مهمة جدا بالنسبة للأفراد العاملين والمؤسسة بحد ذاتها ، وذلك نتيجة للإضافات الإيجابية التي تقدمها ، وهذه الإضافات تعود على زيادة في الإنتاجية وتحسين المنتج، وتجسيد الولاء الوظيفي وتحقيق الأمن في البيئة الداخلية والاستقرار ، بالإضافة إلى اكتساب المؤسسة ، موارد خامة في اكتساب قدرات ومهارات عالية للموارد البشرية في مختلف الوظائف .

## 2/ خطوات تخطيط المسار الوظيفي :

تتطلب عملية تخطيط المسار الوظيفي القيام بعدة خطوات ضرورية تتمثل فيما يلي :<sup>3</sup>

### ✓ تحديد الأهداف المهنية :

يُمر تحديد الأهداف المهنية بدراسة وتحليل مواصفات الفرد وأماله المهنية وذلك في النواحي التالية :

<sup>2</sup> - مؤيد سعيد سالم ، عادل حرحوش صالح : مرجع سابق ، ص 213.

<sup>3</sup> - حمداوي وسيلة : مرجع سابق ، ص- ص 114 - 115.

## ✓ تحديد المستقبل الوظيفي :

أي التعرف على ما يجبه وما يكرهه الفرد وأماله وانتصاراته المهنية .

## ✓ دراسة خصائص الفرد ومواصفاته المهنية :

أي التعرف على قدراته وكفاءته وظروفه الخاصة ومن ثم يتم تحديد نقاط القوة والضعف بالنسبة للأفراد المعنيين .

## ✓ استخراج الفروقات بين ما يأمل الوصول إليه والقدرات والإمكانات والكفاءات

### المتوفرة لديه :

ويتم بعد ذلك اقتراح حلول لمعالجة الفروقات وذلك بوضع برامج لتكوين وتطوير الفرد في حياته المهنية وتختلف أهداف العامل من مرحلة عمر إلى أخرى مما يتطلب تحديد أهداف في مختلف المراحل العمرية

## ✓ تحديد المسار الوظيفي :

يتطلب التخطيط الوظيفي اختيار وتحديد المسار الوظيفي الذي يمكن أن يسلكه الفرد وذلك عبر

الاختيار بين عدة مسارات يمكن أن يحقق فيها تقدمه مهنيا وهي :<sup>4</sup>

### ✓ المسار التقليدي :

يعني التقدم في السلم الوظيفي للترقي تدريجيا من منصب إلى آخر .

## ✓ شبكة المسارات :

يمكن أن يتقدم الفرد أفقياً وعمودياً عبر شبكة من المواقع المختلفة .

## ✓ مسار ثنائي المهنة :

يمكن للفرد اختيار الاحتفاظ بمهنتين إحداهما تكمل الأخرى .

وبعد اختيار المسار الوظيفي الذي يريد الفرد أن يسلكه خلال حياته المهنية يتم وضع البرنامج النهائي

لتسيير المسار الوظيفي وتبدأ بعد ذلك المرحلة التنفيذية .

## ✓ جمع المعلومات :

تحتاج المنظمة عند تحديدها للمسار الوظيفي المناسب للفرد ، إلى تجميع المعلومات الخاصة

بالفرد وبالوظائف المختلفة التي تدخل في مساره الوظيفي ، ويعتمد المسؤول في ذلك على تحليل

وتوصيف الوظائف المكونة للمسار الوظيفي والذي يتضمن كذلك للمؤهلات والمواصفات الخاصة

بالعامل وبالوظيفة . كما يتم تجميع كل المعلومات الخاصة بالفرد العامل في ملف خاص باستعمال

مختلف الوسائل والتقنيات المتوفرة في المنظمة .

## ✓ وضع برنامج المسار الوظيفي :

إن وضع المخطط النهائي للمسارات الوظيفية يتطلب تدخل أربع عناصر<sup>5</sup> :

---

<sup>5</sup>- حنا نصر الله : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 255

✓ الجهات المعنية بتصميم البرنامج :

✓ تدخل الإدارة العامة للمنظمة :

توفر الإدارة العامة للمنظمة الركيزة الأساسية والحقيقة والسياسات الرسمية التي تساعد على تخطيط المسارات الوظيفية كالإعلان عن المناصب الشاغرة ، إمكانيات النقل والترقية... الخ . كما أن الإدارة العامة هي المسؤولة عن توفير الموارد المالية ، المادية والمعلومات اللازمة لتنفيذ برامج تسيير المسارات الوظيفية ولتكوين وتطوير العمال .

✓ تدخل الوظائف الأخرى :

يؤثر تدخل الوظائف الأخرى في إدارة الموارد البشرية مباشرة على وظيفة تخطيط المسار الوظيفي كاختيار وتعيين العاملين الملائمين ، القيام بعمليات الترقية الداخلية ، توصيف الوظائف بصورة جيدة، وظيفة التقييم، تخطيط العمالة وتسيير الدخول... الخ مما يؤثر على فعالية برامج تسيير المسارات الوظيفية .

✓ مشاركة العمال المعنيين :

العمال هم المسؤولون الأوائل عن توجهاتهم المهنية ويتم تسهيل تدخلهم بتحقيق المراحل التالية :<sup>6</sup>

- حث العامل على التدخل : ويتم ذلك بتشجيعه على دخول الاجتماعات الإعلامية .
- التأكد من تحضير العامل : بتوفير الوظائف والمعلومات والتقنيات المناسبة .
- تنظيم المقابلات اللازمة مع العمال : حتى يتم مناقشة مساراتهم الوظيفية .

---

<sup>6</sup> - حمداوي وسيلة : مرجع سابق ، ص 117.

- تشجيع العمال على حضور المقابلات : لمناقشة المسير وتوضيح اهتماماتهم .
- القيام بتتبع تطور العمال : عن طريق إجراء مراجعات دورية في مخططات تسيير المسارات

الوظيفة

### ✓ تحديد وسائل تسيير المسار الوظيفي :

يمكن للمنظمة أن تستخدم العديد من الوسائل لتسيير مسارات الوظيفة أهمها :

### ✓ تقييم الإدارة :

تشير تقارير الأداء إلى مستوى أداء الفرد نقط قوته وقدراته في العمل ، نقائصه واحتياجاته التكوينية وإمكانية نقله وترقيته إلى مناصب أخرى .

### ✓ اختيار المسار الوظيفي :

الهدف منها هو التعرف على قدرات الفرد ، مهاراته وطموحاته في العمل .

### ✓ بحوث الرضا :

تقوم بعض المنظمات ببحوث التعرف على الرضا أو عدم رضا العامل عن عمله وأسباب عدم الرضا.

توفير توصيف متكامل للوظائف والذي يحدد مواصفات الوظائف من جهة ومواصفات الأفراد والمؤهلين لها من جهة أخرى .

### ✓ استخدام مخزون المهارات :

يوضح الكفاءات المتوفرة لدى المنظمة .

### ✓ تقنيات النقل وخرائط الترقية :

توضح كيفية نقل العمال وترقيتهم من منصب إلى آخر .

### ✓ برنامج التدريب أو التأهيل :

تضع المنظمة برامج فردية وجماعية لتكوين عمالها في المناصب الحالية والمستقبلية .

### ✓ استخدام تقنيات التقاعد المبكر :

يتم ذلك لتسهيل خروج العمال غير قادرين على التأهيل في مناصب أخرى .<sup>7</sup>

### ✓ إعادة التأهيل :

يهدف إلى إعادة توجيه العمال إلى مناصب أو مسارات وظيفية أخرى :

من خلال ما سبق نستطيع القول أن عملية تخطيط المسار الوظيفي عملية معقدة تتطلب المرور بعدة مراحل. حيث يتطلب نجاحها جعل هذه المسارات طويلة من خلال زيادة عدد الوظائف التي يمكن أن يترقى إليها الفرد. وهذا يعني احتمال حصوله على عدة ترقيات خلال حياته الوظيفية ووصوله إلى مستوى إداري عالي ، مما يخلق لديه حافزا أكبر على العمل .<sup>8</sup>

### 3/ أنواع المسارات الوظيفية التنظيمية :

<sup>7</sup>- حمداوي وسيلة : مرجع سابق ، ص 117.

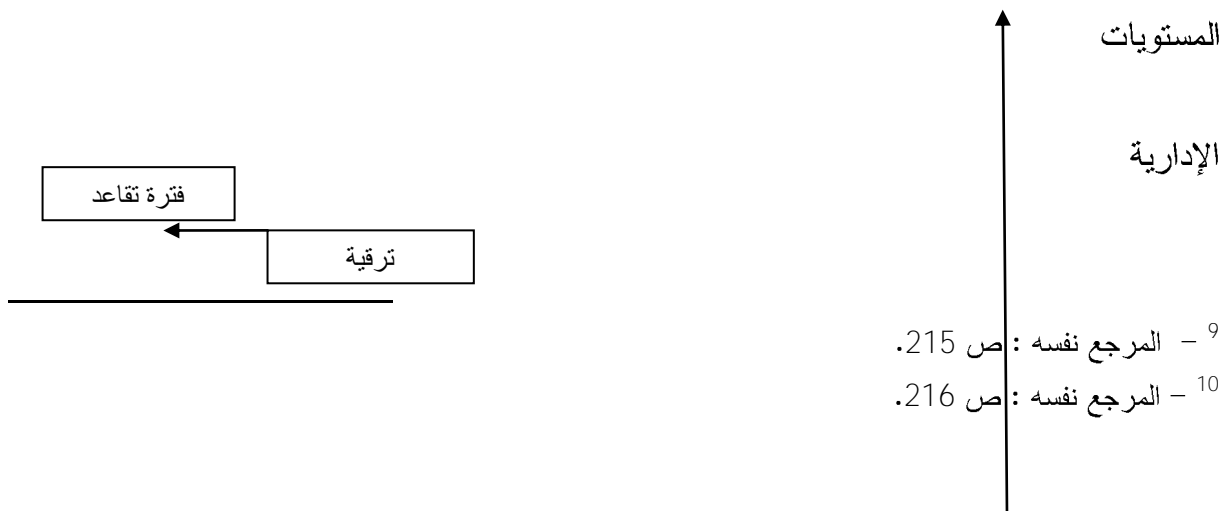
213.

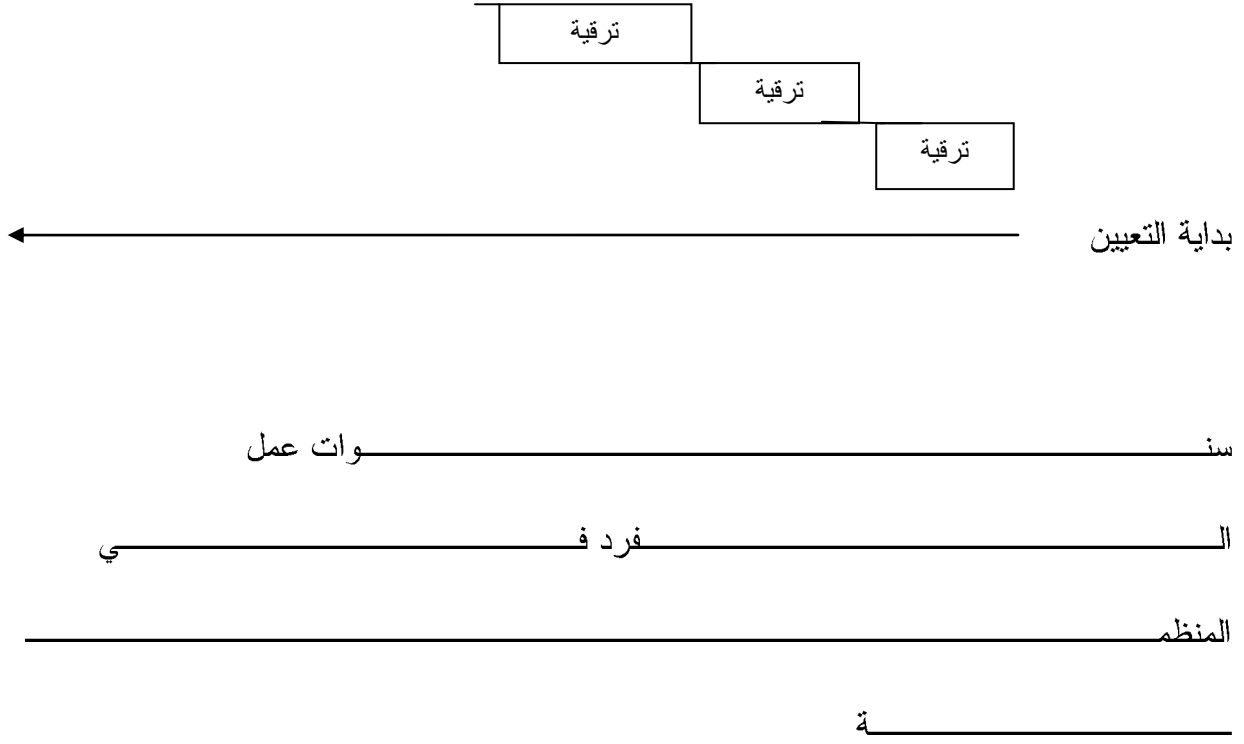
في ضوء مجالات مسارات الخدمة الوظيفية التي أشرنا إليها سابقا يمكننا تحديد ثلاثة أنواع من المسارات الوظيفية التي تعكس في الوقت نفسه تطور تعامل الإدارة على المستقبل المهني للعاملين :<sup>9</sup>

### • المسار التقليدي :

يشمل المسار التقليدي حركة انتقال عمودية تصاعدية من وظائف أدنى إلى وظائف أعلى عن طريق الترقية ، على أن تكون الوظيفة التي سينتقل إليها الفرد ذات علاقة بالوظيفة السابقة من حيث طبيعتها . ويفهم من ذلك أن الوظائف التي تقع على المسار الواحد هي وظائف من نوعية واحدة وتخصص واحد من أجل تحقيق الترابط الموضوعي في المسار الواحد ، وبالرغم من وضوح هذا المسار وسهولة فهمه من قبل العاملين إلا أن ما يعاب عليه هو أنه ضيق ومحدود وعليم المرونة . إذ لا يوجد فيه بدائل للترقية لاسيما في نهاية المسار ، وهو أمر قد يبقى الفرد فترة طويلة في الوظيفة الأخيرة قبل أن يحال إلى التقاعد ونتيجة ذلك شعور الفرد بالملل وربما يتجه إلى عدم الاهتمام بالعمل حيث لا يوجد زيادات في الرتب أو علاوتها .<sup>10</sup>

شكل رقم 01 : المسار الوظيفي التقليدي ( العمودي ) للمهن .





المصدر : أحمد ماهر : إدارة الموارد البشرية .

### • المسار الشبكي :<sup>11</sup>

وفيه يستطيع الفرد الانتقال عموديا وأفقيا في الهيكل التنظيمي للوظائف عبر حياته الوظيفية ، بمعنى أن المسار لا يحقق فقط الانتقال إلى المستوى الإداري الأعلى بل يتيح للفرد إمكانية الانتقال إلى عدة وظائف في مستوى إداري واحد خلال فترة زمنية محددة ، ويستخدم الانتقال الأفقي لغرض اكتساب الفرد مهارات وخبرات متعددة في نفس المستوى الإداري الأعلى ، وهكذا نجد أن هذا المسار الوظيفي يتميز بالمرونة ولا يعتمد على تخصص ضيق كما رأينا في المسار التقليدي السابق يسعى إلى توسيع نطاق تخصص العاملين ليكون أمامهم فرص وبدائل ترقية متنوعة تمكنهم من تحقيق طموحاتهم المستقبلية بسهولة .

<sup>11</sup> - عمرو وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص - ص 551-552.

- ولتفادي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل هي ما يلي :
- تقصير سن التقاعد وجعله مبكرات نسبيا ، كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد .
- استمرارية حصول الفرد على الزيادات الدورية المالية خلال فترة الركود ، وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزا له على العمل بجد .
- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لاغناء عمله .
- مسار الإنجاز :

في ظل احتمالات تسريح الموارد البشرية من العمل بهدف تخفيض حجمها وضغط التكلفة وما يصاحب ذلك من عدم إمكانية الموظفين بلوغ نهاية المسارات الوظيفية التنظيمية ظهر مفهوم جديد للمسار الوظيفي التنظيمي لا يشترط بقاء الموظف لفترة محددة من الزمن ليرقى وينتقل لوظيفة أخرى ، فقد ركز التوجه الجديد على أن تكون الترقية والانتقال إلى وظيفة أخرى واقعة على خط المسار ، معتمدة على النجاحات والانجازات التي يحققها الفرد في عمله بغض النظر عن المدة الزمنية التي قضاها في الوظيفة .<sup>12</sup>

في هذه الحالة نجد أن طول الفترة الزمنية اللازمة لبلوغ الموظف نهاية مسار الخدمة الوظيفية التنظيمية لا يتوقف عليها بلوغ نهايته ، إذ كلما زادت نجاحاتها وانجازاته ساعده ذلك على سرعة الترقية والانتقال وبلوغه نهاية المسار . ذلك لأن بلوغ النهاية غير مرتبط بين الإحالة على التقاعد، من هذا المنطلق وتأسيسا على ذلك نجد أن احتمال بلوغ نهاية المسارات في سن مبكرة نسبيا من قبل أصحاب الانجازات والنجاحات وارد جدا ، وهنا تبرز مشكلة وهي : أن بلوغ سن التقاعد طويلة مما يحدث لدى موظف مئلا بسبب عدم التغيير في عمله وهذا يخفض من دافعيته للعمل .

<sup>12</sup>- عمرو وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص - ص 551- 552

ولتفادي هذه المشكلة تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى استخدام بعض السبل هي كما يلي :<sup>13</sup>

- تقصير سن التقاعد وجعله مبكرا نسبيا ، كي لا يمكث الفرد فترة طويلة من الزمن في الوظيفة الأخيرة قبل إحالته على التقاعد .
- استمرارية حصول الفرد على الزيادات الدورية المالية خلال فترة الركود ، وربطها بمستوى أدائه لتكون حافزا على العمل بجد .
- تكليف الفرد بمهام استشارية وتدريبية كوسيلة لإغناء عمله أثناء الركود ، من أجل إحداث أو إدخال عنصر الإثارة على عمله الذي سيمارسه فترة طويلة قبل إحالته على التقاعد .
- تطبيق أسلوب تبادل الأعمال مع الأشخاص الذين هم في مستواه الإداري وهم في حالة ركود وظيفي كعنصر تجديد وثارة في العمل .
- من خلال ما سبق أنه لكل من المسارات التي تم ذكرها عيوب ومزايا ، ولكن من وجهة نظري المسار الشبكي هو الأقرب إلى المؤسسة الناجحة ، بحيث يسمح للفرد التنقل في العديد من الاتجاهات ، ولكن وحدها المؤسسة التي تمتلك إستراتيجية جيدة وتخطيط محكم تستطيع المزج بين هذه المسارات الثلاثة ، ذلك لتراعي احتياجاتها ، واحتياجات الفرد العامل من الترقيات والتحفيزات.

#### 4- النقل الوظيفي :

إن نقل الفرد بين مختلف الوظائف يؤدي إلى إخراجهم من حالة الرتابة في وظيفته الأصلية ، وإكسابه مختلف المهارات والمعارف ، كما يعتبر مصدرا هاما لتحفيز العاملين إضافة إلى أنه

يعمل على تحقيق ونشر التعاون والتكاتف بين مختلف الوحدات ، وعموما يمكن إبراز أسباب النقل

الوظيفي في العناصر التالية :<sup>14</sup>

- الرغبة في إثراء المهارات الشخصية واكتساب الخبرة والمعرفة بكافة نواحي العمل في المنظمة.
- عدم ملائمة طبيعة العمل لمهارات الفرد وقدراته وطموحاته وبالتالي يكون النقل لعلاج وتصحيح هذا الوضع .
- البحث عن وظائف أفضل تتيح احتمالات قوية للترقية .
- خلق التوازن في الهيكل التنظيمي للعمالة من خلال نقل العاملين من الوحدات التنظيمية الفائض إلى الوحدات ذات العجز .
- استجابة لمتطلبات إدارة الحياة الوظيفية ، يتم نقل العاملين إلى الأعمال التي تتسجم مع ما ينتهي إليه تقييم أدائهم وما طرأ على قدراتهم من التطور .
- من خلال ما سبق يمكن القول أن للنقل الوظيفي أهمية كبيرة في التنظيم والهيكل التنظيمي وذلك بوضع كل مرة الرجل المناسب في المكان المناسب عبر كل مرحلة من انتقال الفرد في الهرم التنظيمي، كذلك يساعد في اكتساب الأفراد العاملين العديد من القدرات والمهارات الفكرية والعلمية والإبداعية ، وكذلك تحقيق التمكين الوظيفي ، مما يساعد الفرد في التطلع إلى شغله العديد من الوظائف الأخرى .

#### 1/4 - أنواع النقل الوظيفي :

يمكن تقسيم النقل الوظيفي من حيث الغرض إلى الأنواع الخمسة التالية :<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي : إدارة الموارد البشرية - مدخل تطبيقي معاصر -، بدون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 412.

## ✓ النقل بغرض زيادة إنتاجية العامل :

وذلك بأن ينقل العامل من وظيفته الحالية لأن مميزاته الجسمانية والذهنية لا تتفق وطبيعتها مما يسبب عدم التقدم فيها ، وبالتالي فهذا النقل يهدف إلى إبدال وظيفة الفرد الخالية بأخرى يمكن للعامل فيها أن يظهر براعة في الإنتاج مما يعود بالفائدة على كل من الإدارة والفرد نفسه .

## ✓ النقل بغرض إعادة توزيع العاملين في المنظمة :

وذلك بنقل الفائض منهم من قسم إلى قسم آخر به عجز في عدد العاملين ، وبذلك لا يكون هناك عامل عليه أن يؤدي عملاً فوق طاقته وآخر في قسم ثاني ليس لديه عمل كاف يشغل به وقته .

## ✓ النقل بغرض الإحاطة بأعمال المنظمة :

وذلك بأن ينقل العامل دورياً منذ بدء تعيينه للعمل بقسم معين حتى يلم بجميع أعمال ومهام الأقسام والإدارات المختلفة ، وتستخدم هذه السياسة في المؤسسات الصغيرة حيث يعمل الفرد عند تعيينه بقسم معين لفترة ثم ينقل بعدها إلى قسم آخر وهكذا ، ثم يثبت في القسم الذي تعتقد أنه أفضل مكان له ، كما يمكن نقله للعمل بأحد الأقسام الأخرى إذا دعت الضرورة لذلك .

## ✓ النقل العلاجي :

ويتم النقل في هذه الحالة بسبب وجود خلافات شخصية أو سوء تفاهم بين العامل وزملائه أو بينه وبين رئيسه مما يلجأ إلى النظام العمل بالقسم ويزيد من توتر الأعصاب بينهم ، كما قد يتم النقل بسبب عدم مقدرة العامل على مواصلة عمله المعتاد أو بسبب كبر سنه ، فينتقل إلى عمل آخر تتفق فيه

الشروط العمل مع قدراته وسنه وحالته الصحية ، أو قد ينقل الشخص من عمل خطير مليء بالحوادث إلى عمل أقل خطورة .

- يشكل النقل الوظيفي نوع أو وجه آخر للمسار الوظيفي بغض النظر أن النقل الوظيفي يتم من أجل بقاء سريان المنظمة في اتجاه مستقيم ، والاتجاه نحو الديمومة والاستمرارية من خلال سد الهفوات والثغرات ، أو المشاكل التي قد تنتج في بيئة العمل . فعملية النقل الوظيفي تسعى من الدرجة الأولى إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، وإلى حل مشاكل العامل والإدارة بشكل عام .<sup>16</sup>

#### 5/ الأسباب التي تدعو المنظمة للاهتمام بالمسار الوظيفي للموظف :<sup>17</sup>

- إن المستوى التعليمي العام للموارد البشرية قد ازداد تطورا في الوقت الراهن ... وإن هذا التطور يعني في المقابل ازدياد طموحات الأفراد في مستقبل وظيفي أفضل وناجح .
- إن المنظمات التي تسعى للاهتمام بالتطور الوظيفي للعاملين بها وتخطط لهذا التطوير ستكون بلا شك أكبر جاذبية من تلك المنظمات التي لا تعطي أهمية لهذا الأمر وستكون أكثر احتفاظا بالعناصر البشرية الموهوبة والطموحة .
- المنظمات التي تخطط لموظفيها مستقبلا الوظيفي أو تشارك فيه لا توضح فقط لموظفيها توقعاتها من الأداء المطلوب منهم بل وتحدد لهم معالم الطريق والخيارات والفرص المتاحة لهم مستقبلا .
- إن تخطيط التطوير الوظيفي يساعد الموظفين أنفسهم على تنمية مهاراتهم وقدراتهم من أجل تحسين أدائهم وإنتاجيتهم وسيد الفجوة بين قدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة .

---

<sup>16</sup> - حسن عادل : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص 413.

<sup>17</sup> - مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2008، ص - ص 200-201.

- تساعد برامج تخطيط التنمية الوظيفية في التعرف على الأفراد المؤهلين لتولي مناصب القيادة والمهنية الرفيعة ومن ثم توجيههم إلى برامج التدريب والتنمية التي تمكنهم من الوصول إلى هذه المناصب .
- إن الإدارة الجيدة والاهتمام المتنامي من قبل الإدارة بالتنمية الوظيفية وإتاحة الفرص للتقدم ستقود إلى قوة بشرية سعيدة ومنتجة وكلما أدرك الموظفون مدى الارتباط بين كفاءتهم وقدراتهم وبين الفرص المتاحة أمامهم للتقدم كلما زاد ولائهم وإخلاصهم للمنظمة .
- إن المنظمات التي لا تلقي شأنًا للاهتمام بالتطور الوظيفي ستواجه مستقبلًا حالات من التكدس والاختناقات في الهيكل والوظائف الأمر الذي يؤدي إلى جمود في نظام الوقت في كل المستويات الوظيفية التنظيمية وهذا بالطبع سينعكس أثره على دافعية الأفراد وعطائهم في العمل .
- إن إتاحة الفرص للموظفين ومساعدتهم على التنمية الوظيفية وفتح مجالات التطور التي ترفع من كفاءتهم وتحسين فرصهم الوظيفية سينعكس على سمعة المنظمة وسيزيد جاذبيتها في استقطاب الكفاءات من الخارج .
- 

## ثانيا - محددات المسار الوظيفي :

### 1/ تخطيط الموارد البشرية :

#### 1/1 - مفهوم تخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية يربط إدارة الموارد البشرية برؤية المنظمة ، رسالتها ، وأهدافها وخطتها الإستراتيجية وموازنتها المالية ، حيث يكون الهدف الأساسي لعملية تخطيط الموارد البشرية ،

الحصول على العدد المناسب من الموظفين الذين يملكون المهارات والخبرات والجدارة اللازمة للوظائف المناسبة في الوقت المحدد ، والتكلفة المناسبة .<sup>18</sup>

- هذا التعريف يعزز الرابطة القومية بين التخطيط الإستراتيجي للمنظمة والموارد البشرية .
- كما يمكن تعريف تخطيط الموارد البشرية بشكل بسيط بأنه الإجراء الذي تضمن الإدارة من خلاله الحصول على العدد والنوعية المناسبة من الموظفين المناسبين الذين لديهم القدرة على القيام بالمهام المطلوبة بكفاءة عالية تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المنشودة .<sup>19</sup>
- هو كيفية دراسته العلمية للمورد البشري الذي تزيد الحصول عليه ، المؤسسة وإدماجه ضمن تنظيمها ومخططها ، وأن يشترط فيه جملة من الامتيازات التي تريدها لتحقيق العديد من الأهداف المستقبلية .

## 2/1 - فوائد تخطيط الموارد البشرية :

تخطيط الموارد البشرية عملية حيوية مناصرة بمدير دائرة الموارد البشرية بالتعاون مع مدراء الدوائر المختلفة ، وبدعم من الإدارة العليا ، في ضوء رؤية المنظمة وخطتها الإستراتيجية ورؤيتها المستقبلية .<sup>20</sup>

وتحمل هذه العملية في طياتها نفعاً كبيراً للمنظمة ، على النحو التالي :

- تمنع حصول الارتباك الفجائية ، واضطراب العمل في حال الاستقالات أو التقاعد ، أو ترك الخدمة لأي سبب كان .

---

<sup>18</sup> - رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية ( دليل علمي ) ، دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع ، الأردن - عمان ، 2013 ، ص 28.

<sup>19</sup>

28.

<sup>20</sup> - رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري : مرجع سابق ، ص 29.

- أي أن تكون المؤسسة على دراية على ما سوف يحدث والتنبؤ بحدوث أي مشاكل مستقبلية .
- تضمن استمرارية العمل ببسر وسهولة في حال زيادة حجم المنظمة .
- بمعنى مهما زاد حجم العمال والمنظمة والضغوط الداخلية والخارجية في تقديم المهام وفي تحقيق أهدافهم ككل ، يكون العمل وفق التخطيط منظم ومستمر بسهولة .
- تؤمن للموظفين التسهيلات والفرص اللازمة للتعليم والتدريب والحصول على التطوير الوظيفي اللازم
- أي تساعد في تطوير الموظفين والاهتمام بقدراتهم ومكتسباتهم ومحاولة تنميتها .
- تفتح الأفاق وتوفر الفرص للموظفين داخل المنظمة للتقدم من خلال مساهمهم الوظيفي .
- أي دعم الموظف وتطويره ومساعدته في التقدم أكثر وأكثر والمساهمة في النمو الوظيفي .
- تخلق جوا صحيا لتشجيع الموظفين وتحفيزهم .
- أي إعطاء كل الموظفين مستحقاتهم نتيجة الجهود المبذولة وتشجيعهم على جهود أكثر .
- تعزز عملية التطوير الوظيفي وتزيد من فعالية التدريب .<sup>21</sup>
- أي أن المساهمة في المسار الوظيفي للمورد البشري مع التدريب الجيد لمهاراته في كل مرحلة انتقالية
- الكشف عن أسباب مواطن الضعف داخل المنظمة ومنحها الفرصة لوضع الخطط الإصلاحية.<sup>22</sup>
- أن تكون المنظمة على دراية بأخطائهم ومحاولة تجنب الوقوع فيها ، كذلك بوضع خطط إستراتيجية جديدة تضمن تحقيق أهدافها .

### 3/1 - العوامل المحددة لخطط الموارد البشرية :

<sup>21</sup> - المرجع نفسه : ص 29.

- مرجع سابق : ص

يوجد عدة عوامل مؤثرة في خطط الموارد البشرية في المنظمة وتحددها ، كما هو مبين في الرسم

أدناه:<sup>23</sup>

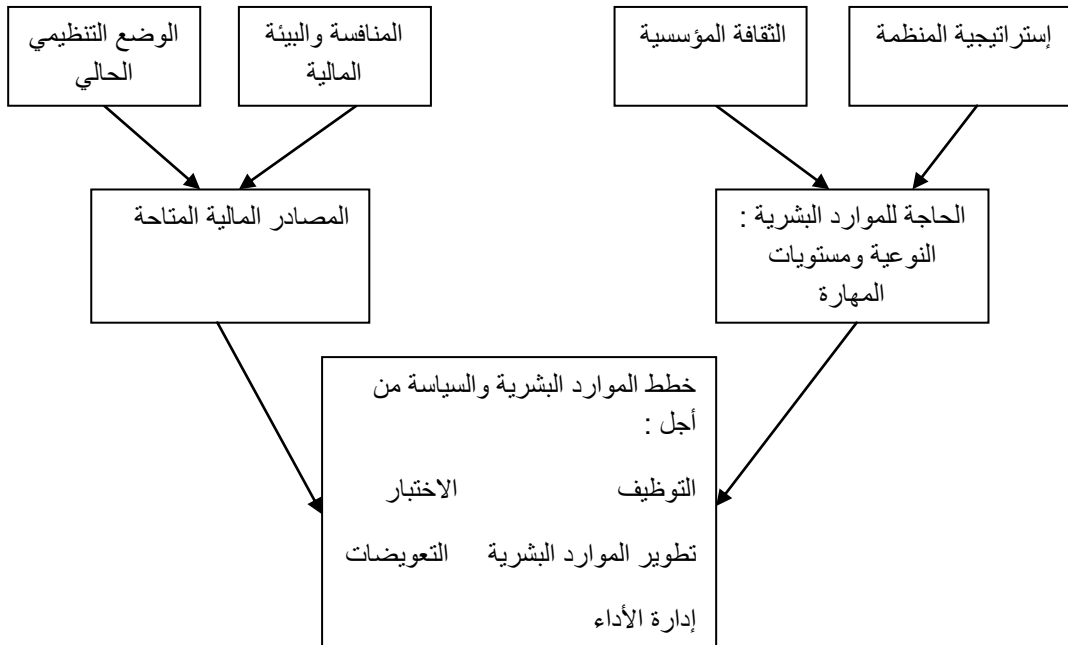
1 إستراتيجية المنظمة .

2 الثقافة المؤسسية .

3 البيئة المالية المنافسة .

4 الوضع الحالي في المنظمة .

• شكل رقم 02



المصدر : رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري : مرجع سبق ذكره ، ص 25.

نستطيع توضيح الرسم أن يبين أن إستراتيجية المنظمة ، والثقافة المؤسسية ، والبيئة المالية

المنافسة، والوضع الحالي في المنظمة ، كل هذه العوامل تساعد تشكيل التوظيف الجيد والتطوير في

مجهودات المورد البشري وتميمته ، وإدارة جيدة مع حسن الاختيار الأمثل ( وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ) ، وإعطاء كل مورد بشري مستحقته .

4/1- إجراءات يجب القيام بها وأسئلة يجب طرحها عند تحديد احتياجات المنظمة من

الكادر الوظيفي :<sup>24</sup>

• تحليل العرض ( Supply ) للكفاءات المتوفرة في المنظمة :

أين نحن الآن ؟ ما الذي نملكه من كفاءات ومهارات ؟ هل يوجد لدينا الكفاءات الصحيحة ؟ أين الفجوة ؟ وكيف نتمكن من سدها ؟.

بمعنى أن يقوم بدراسة شاملة للمؤسسة ، وبصورة موضوعية وذلك استنادا إلى الوقائع والحقائق المتوفرة في بيئة المنظمة .

• تحليل العلب ( Demand ) :

أين نريد أن نكون في المرحلة القادمة ؟ ، وما الذي نحتاجه ؟ هل نحن بحاجة إلى إعادة تعريف الأوصاف الوظيفية ؟ ، كم يبلغ عدد الموظفين الذين نحتاجهم ؟.

هنا تقوم الإدارة أو المسؤول بوضع النقاط الهامة ، من استحقاقاتها وما هي تريد الحصول عليها مع تحديد الموارد والمهارات والكفاءات ، التي تساعد على تحقيق هذه الغايات

• تحليل الموازنة ( Budget ) :

---

<sup>24</sup> - رولا نايف المعاينة ، وصالح سليم الحموري : مرجع سابق ذكره ، ص 31.

كيف تستطيع المنظمة القيام بسد الفجوة بكفاءة ؟ ، ما هي التكاليف المتوقعة ؟ ، كيف نستطيع تطوير سياسات خاصة لإدارة العملية ؟.

هنا تقوم المؤسسة أو الكادر الوظيفي بوضع خطط كيفية استغلال موارده كل المشاكل أو للوصول إلى أهدافه بصورة فعالة مع تحديد ميزانية ذلك ، ووضع القوانين والإجراءات للمشرفين والإداريين والمراقبين القائمين على ذلك .

### • تحليل الإستراتيجية (Strategy) :

كيف ستحصل المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية ؟ ما هي المصادر التي يجب استخدامها ؟ ، ما هي المصاريف نسبة إلى المنافع المتوخاة في إستراتيجية التوظيف ؟.

هنا يقوم المسؤول بمحاولة فهم الموارد البشرية ومدى فعاليته وكفاءته لوصوله إلى أهدافه وكذلك كيفية الوصول إليه مع تحديد الطرق والوسائل لاتباعها في ذلك مع وضع خطط منسقة لكيفية توظيف العاملين مع ضبط الميزانية في هذه العملية .<sup>25</sup>

### 5/1 — خطوات تخطيط الموارد البشرية :

- القيام بإحصاء عدد الموظفين الحاليين ، وإجراء دراسة شاملة عن أوضاعهم من حيث : ( الأعمار ، المؤهلات العلمية ، المهارات اللازمة ، الجنس ، الخبرات ، القدرات ، إمكانية التطور والترقي ) .

وهذا يعني القيام بتحليل الموظف من حيث مكتسباته وقدراته سواء العلمية ، كذلك معرفة إذا ما كان هذا المورد يستطيع أن يقدم التطور والجديد ، والتقدم للمنظمة .

---

<sup>25</sup>- رولا نايف المعاينة وصلاح سليم الحموري : مرجع سابق ، ص 32.

- تحديد عدد الموظفين المطلوبين ضمن المرحلة الزمنية القادمة ( غالباً سنة ) ، وذلك في ضوء توجيهات المنظمة ، في هذه المرحلة وخططها المستقبلية ، من حيث المشاريع المراد انجازها والتوسعات المراد استخدامها ، والتطور التكنولوجي (... ) ، وذلك عن طريق أساليب التنبؤ التقديري والرياضي .

هنا يقوم المسؤول بإحصائيته حول كل الموارد ووضع القدرة المحددة لانجاز كل مهامه في المستقبل لضمان عدم الوقوع في الخطأ ، أو في فشل مخططاته وأهدافه ، هذا كله باستخدام التنبؤ للوصول إلى ذلك .

- يتم العمل على تغطية الاحتياجات المطلوبة من خلال العمالة الداخلية ، وذلك عن طريق :  
✓ إجراءات التنقلات الوظيفية .

✓ الترقيات الوظيفية .

- توفير التدريب والتأهيل اللازمين للموظفين ذوي الطاقات الكامنة ، والذين تقتصمهم بعض الخبرات أو المؤهلات لاستلام مراتب وظيفة أعلى .<sup>26</sup>

هنا يتم توفير بعض الاحتياجات للمورد البشري ، منها التدريب ، والتحفيز ، والترقيات والتكوين لتكوين المورد البشري الكفاء والفعال والقادر على تحقيق ما تحتاجه ، من أهداف وجعلهم يرغبون في الوصول إلى أهدافهم وتحقيق أهداف المنظمة .

- بعد القيام بتغطية جزء من العمالة المطلوبة داخليا ، يتم العمل على تحديد المصادر المراد الحصول على المورد البشري اللازمة من خلالها ، سواء عن طريق الإعلان عن الوظائف في وسائل الإعلان المختلفة ، أو باستقطاب الكفاءات المتميزة .<sup>27</sup>

<sup>26</sup> - رولا نايف معاينة ، وصالح سليم الحموري : مرجع سبق ذكره ، ص 31.

<sup>27</sup> - رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري : مرجع سابق ، ص 31.

هنا كيفية جذب المهارات والموظفين ذو كفاءة العالية وذلك باستخدام الوسائل والتقنيات الحديثة ووضع أساليب مقنعة لتوظيفهم من خلال الرواتب العالية أو الترقيات ، أو المناصب الراقية ، كذلك باستخدام التقنيات والأساليب الحديثة من خلال الإعلانات عن طريق الانترنت أو من خلال الاشهارات ، أو العلاقات العامة كل هذا يساهم في الحصول على موظف كفؤ .

6/1 \_\_\_\_\_ يجب أن تتضمن عملية تخطيط الموارد البشرية لتحقيق أهدافها على

أكمل وجه ، ما يلي :<sup>28</sup>

أ - وضع الإحلال التعاقبي ( الاستخلاف الوظيفي ) .

ب - دراسة معدل الدوران الوظيفي ، وتحليل أسبابه .

أ - الإحلال أو الاستخلاف الوظيفي Succession Planning :

وهو حصيلة الجهود المخططة والتنظيمية ، من قبل المنظمة لضمان استمرارية القيادة في

الوظائف الأساسية المحورية والحرية ، والمحافظة على تطوير رأس المال الفكري ، والمعرفي

للمستقبل ، وتشجيع تقدم وتطور كافة الموظفين .

يقصد بهذا الصفوف الثانية للمنظمة والموظفين الاحتياطيين التي يعبر عنهم القوى الكامنة للمؤسسة

، واستغلال قوتهم وقدراتهم ، واستمرارية المنظمة للوصول إلى أهدافها .

ب - دراسة معدل الدوران الوظيفي Employees Turnover :

يتم احتساب معدل الدوران الوظيفي ، من خلال فترة زمنية محددة باستخدام المعادلة التالية :<sup>29</sup>

عدد الذين انتهت خدماتهم ( خلال فترة زمنية معينة )  $\times 100\%$

معدل عدد الموظفين ( في نفس الفترة الزمنية )

✓ يمكن قياس المعدل بالمقارنة مع السنوات السابقة ، أو بالمقارنة مع المؤسسات مماثلة وكما زاد معدل دوران العمل فإنه يعكس ضرورة اتخاذ إجراءات بهذا الخصوص .

✓ غالبا ما يتم القياس معدل الدوران سنويا ، ويمكن قياسه بشكل ربع سنوي بحيث يتم التنبؤ بالقياس السنوي استنادا إلى النتيجة الربعية .

✓ يمكن تحليل معدل الدوران الوظيفي حسب مناطق جغرافية معينة ، إذا كان للمنظمة عدة فروع أو حسب الوظائف والرتب الوظيفية بحيث تكون الصورة أوضح أمام المعنيين .

## 7/1 - تخطيط المسار الوظيفي :

يرتبط المسار الوظيفي بجميع مراحلہ باتجاهات و سلوكات الفرد واتجاه الأعمال التي قام بها والخبرات التي اكتسبها ويوضح المسار الوظيفي المراحل الممكنة للتحرك الوظيفي الأفقي والراسي للفرد، خلال فترة زمنية معينة ، فإن تبنى نظام للمسار الوظيفي ، لجميع الوظائف في المنظمة يحفز الموظفين من تلقاء أنفسهم ، لمعرفة متطلبات المراكز العليا ، وتطوير أنفسهم ليتمكنوا من الارتقاء واستلام تلك المراكز الوظيفية .<sup>30</sup>

- يمكن استخلاص مما سبق أن المسار الوظيفي ، له دور فعال في المنظمة فهو عبارة عن عنصر تحفيزي ودافعي للتقدم والتطور المورد البشري ، وتقدم الجديد والتطوير الذهني والمعرفي ،

29 - رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري : مرجع سبق ذكره ، ص 37.

30 - مرجع نفسه : ص 39.

وكذلك توسيع المعلومات وتوسيع دائرة الأفكار وتجديدها . كل هذا نتيجة تطلع كل فرد في المنظمة للوصول إلى مركز أعلى في كل مرحلة في الهرم التنظيمي .

### 8/1 - خطوات تصميم المسارات الوظيفية للموظفين :<sup>31</sup>

- الاجتماع مع الإدارة العليا ، وكافة المعنيين .
- دراسة وتحليل الرؤية والرسالة ، والأهداف الإستراتيجية ، ونطاق العمل .
- دراسة الأوصاف الوظيفية المعتمدة ونماذج التحليل الوظيفي .
- إجراء مسح ديموغرافي للموظفين .
- توزيع استطلاع آراء الموظفين ومشاركتهم في العملية ، مما يعد دعامة أساسية لنجاحها .
- تحليل نتائج الاستقصاء .
- وضع إطار عام للجدارة الوظيفية الإدارية ، والفنية حسب المستويات الوظيفية .
- دراسة وتعديل عملية تقييم الأداء بحيث تشكل مدخلا أساسيا لعملية تخطيط المسار الوظيفي.
- وضع معايير لتقييم الأداء وقدرات الموظفين لغايات الترقى عبر المسار الوظيفي .
- ربط خطة الإحلال التعاقبي بعملية تخطيط المسار الوظيفي .
- ربط المسار التدريبي بالمسار الوظيفي الذي يشكل واحدا من المدخلات الرئيسية لعملية بناء الخطة السنوية للتدريب .
- وضع آلية لتنفيذ الخطط التطورية .
- وضع سياسة عامة ، تشمل كافة الخطوات والإجراءات والنماذج ، واعتمادها من الجهات المعنية.
- البدء في عملية تخطيط المسار الوظيفي ، من خلال اجتماع الموظفين والإدارة العليا لتوضيح كافة الخطوات والمراحل المتخذة ، والهدف من هذه العملية ، والفائدة المتوخاة للموظفين والدائرة .

• المباشرة في عملية التنفيذ.<sup>32</sup>

### 9/1 - العناصر الأساسية في عملية تخطيط المسارات الوظيفية :<sup>33</sup>

• شكل رقم 03 :



المصدر : رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري : مرجع سبق ذكره ، ص 39.

### 10/1 - نموذج التطور الوظيفي لتقييم أداء لغايات المسار الوظيفي :<sup>34</sup>

\_\_\_\_\_ تاريخ مباشرة العمل .....

\_\_\_\_\_ الوظيفة الحالية .....

\_\_\_\_\_ الاسم .....

\_\_\_\_\_ ملخص الأداء : يشير إلى النماذج والملخصات التي تتعلق بإدارة أداء الموظف ، وتتضمن

تقدير تقييم الأداء ، وملخص النتائج المتحققة ، نسبة الأهداف وملخص للجدارة القيادية .

<sup>32</sup> - رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري : مرجع سبق ذكره ، ص 39.

<sup>33</sup> - مرجع نفسه : ص 40.

<sup>34</sup> - المرجع نفسه: ص 42.



استخدام هذا لتحديد الأهداف التطويرية ، الخطوات الواجب اتخاذها لتحقيق الأهداف ، الإطار

الزمني، العوائق والحلول المتوقعة ، كيف يمكن تحديد نقطة الوصول إلى النجاح .<sup>35</sup>

التقييم	العوائق والحلول	التاريخ	الخطوة (3) خطوات العمل	الخطوة (2) الأهداف التطويرية

36

توقيع الموظف. توقيع المدير .

التاريخ. التاريخ.

11/1 - نماذج التحرك الوظيفي :<sup>37</sup>

✓ نموذج ( ماركون ) :

إن فرصة الفرد في الانتقال من مركز وظيفي إلى آخر ، يعد دالة في مركزه الحالي ، بصرف النظر عن تاريخه الوظيفي السابق .

• يمثل هذا النموذج انتقال الفرد من منصب إلى أعلى ( ترقية ) بغض النظر عن مساره التاريخي الوظيفي .

✓ النموذج الرأسي :

<sup>35</sup> - مرجع نفسه : ص 42.

<sup>36</sup> - رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري : مرجع سابق ، ص 42.

<sup>37</sup> - مرجع نفسه : ص 42.

يناقض معدل التحرك الوظيفي ، من مركز إلى آخر مع التقدم في العمر ، أي أن

فرص الترقى تكون أكبر في المراحل المبكرة من العمر .

- يوضح وبصورة شاملة أن المورد البشري صغير العمر أو الفئة الشابة من الموارد البشرية لها الحظوظ الكبيرة في بلوغ مناصب العمل أكثر فأكثر .

### ✓ نموذج الرأس المال البشري :

إن معدلات التحرك الوظيفي تزداد كلما زادت استثمارات الفرد في ذاته ، عن طريق التدريب، واكتساب المهارات والمعرفة والمؤهلات العليا .

- يقصد بذلك أن كلما قام الفرد العامل بتحفيز نفسه بنفسه واستثمار إبداعاته وبذل مجهود أكث، كذلك أخذ النصائح والتوجيهات بعين الاعتبار في تعزيز قوته والتعلم من أخطائه وأخذ عملية التدريب بجدية ، يؤدي إلى ضمان مستقبله الوظيفي واعتلاؤه مناصب أخرى .

### ✓ نموذج التحرك التنافسي :

إن للأفراد فرص متساوية في التنافس في المراحل المبكرة ، من حياتهم الوظيفية فقط وأن الذين يخسرون في هذه المراحل ، يتم استبعادهم من التنافس اللاحق ، من أجل التقدم الوظيفي في المراحل المتأخرة من حياتهم الوظيفية .<sup>38</sup>

- يعني في بداية المسار الوظيفي يكون للموظفين نفس الحظوظ في الترقية ، ولكن في حال فشل البعض يتم استبعادهم من المنافسة الداخلية ، نظرا لعدم قدرتهم على الوصول إلى نفس الإمكانيات الفكرية والإبداعية كغيرهم من الموظفين الذين ترقون ، فيمكن أن يوضعون في خانة الموظفون الذين سوف يترقون لاحقا ( متأخرا ) .

## ✓ نموذج إعطاء الإشارات :

إن فرص التحرك الوظيفي تتوقف على :<sup>39</sup>

- التاريخ الوظيفي السابق للفرد .
- المجال الوظيفي الذي يعمل فيه .
- عدد الوظائف التي تنقل بينها ونوعيتها .
- نتائج تقييم الأداء .
- مخزون المهارات والقدرات التي يمتلكها .
- هناك يحدد العناصر الأساسية للمستقبل الوظيفي ، كمرجع التاريخي للعامل ، والبيئة التي يعمل فيها ، وعدد الوظائف التي تم شغلها خلال فترة عمله ، وكذلك نسبة الأداء وفعاليتها في المؤسسة ، والأهم والمهم ما يمتلكه من إمكانيات ومكتسبات علمية وتقنية وعملية .

## 2/ مفهوم التدريب :

### 1/2 : التدريب :

هو جهد تنظيمي مخطط يهدف لإكساب العاملين المهارات المرتبطة بالعمل ، والحصول على المعارف من خلال تجربة تعليمية ، بهدف الوصول إلى أداء أكثر فاعلية وصولاً لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>40</sup>

فالتدريب هو عبارة عن عمل يتكون من مجموعة من برامج مصممة من أجل تعليم موارد بشرية كيف تؤدي أعمالها الحالية بمستوى عالي من كفاءة من خلال تطوير وتحسين أدائها .

<sup>39</sup> - مرجع نفسه : ص 43 .

<sup>40</sup> - رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري : ص 96 .

## 2/2 - من المسؤول عن عملية التدريب :

التدريب عملية يومية مترابطة الأطراف ، ولا تعد مسؤولية العاملين في إدارة التدريب فقط ، وإنما مسؤولية لقاء على عاتق كل فرد في المنظمة ابتداء من :<sup>41</sup>

### أ - رأس الهرم الوظيفي :

حيث المدير العام الذي يعكس من خلال أسلوبه روتينية التي يأمل تحقيقها ، ويغرس في أعمال الموظفين الرغبة العميقة بالاحتذاء حذوه نحو تحقيق رؤية المنظمة.

### ب - المديرين والمشرفين :

الذين يلعبون دورا كبيرا نظرا لقربهم من الموظفين من خلال الحياة العملية اليومية ، كما أنهم قادرون على طرح الحلول والتأثير في الأداء ، وتحديد الاحتياجات اللازمة لسد ثغرة الأداء .

### ت - الموظفون أنفسهم :

فهم قادرون على تطوير أدائهم وسد الثغرات عن طريق القراءة والسؤال المستمر ، ومحاولة التعلم، وتطبيق الجديد في عملهم .

فمن خلال ما سبق يتضح لنا أن كل أطراف الهيكل التنظيمي مساهمون في عملية التدريب سواء على مستوى أعلى لهرم السلطة ، أو من خلال المديرين والمراقبون الذين لهم علاقة مباشرة مع الموظفين فهم على دراية بكل ما يتمتع به المورد البشري القائمون على أدائه من مهاراته وخبرات وكفاءات التي قد يتم صقلها بشكل جيد أو تطويرها بشكل فعال للاستفادة منها على أكمل وجه مروراً بالموظفون أنفسهم الذي قد يستطيعون بشكل أو بآخر تغذية وصقل مهاراتهم بشكل فردي أي أن يقوم

بالبحث والسؤال ومحاولة تعلم وفهم كل ما هو جديد في ميدانه أو غير ذلك لأنه قد يساعده ذلك مستقبلا في عمله .

## 3/2 - طرق التدريب والتنمية :

هناك العديد من الطرق التي يمكن استخدامها في تدريب وتنمية العاملين على كافة المستويات توجز أهمها فيما يلي :<sup>42</sup>

### أ - طريق تحليل الإدارة Management Audit :

ويقصد بها حصر وتحليل المنظم الأفراد ، الإدارة في المنظمة من إداريين ومشرفين وفنيين، بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية واحتياجاتهم التدريبية والشخصية . كما أن ضمن دراسة وافية لجميع الوظائف في المنظمة بحيث النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة .

إذا يتضح لنا من خلال هذا أن الطريقة الأولى تتلخص في مجملها حول ما تحتاجه المنظمة والإدارة من خلال الحاجة للتدريب ومدى احتياج الأفراد لتدريبه لكي تضمن في نهاية المطاف وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتكامل بين الوظيفة والعامل .

### ب - طريقة الخبرة الإرشادية Guided Experience Method :

---

<sup>42</sup> — زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص 261

ويقصد بهذه الطريقة التدريبية في مكان العمل حيث يتولى الرؤساء تدريب وتنمية مرؤوسيههم وذلك بإعطائهم الخبرة التي ترشدتهم إلى أفضل الطرق لإستعاب العمل . وتتمثل هذه الخبرة في العديد من الأشياء مثل واجبات العمل اليومية ، بعض الواجبات الخاصة ، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها ، الاشتراك في الاجتماعات ، الواجبات الخاصة ، عرض بعض المشاكل التي يجب حلها ، الاشتراك في الاجتماعات ، الاشتراك مع فرق العمل ، القيام ببعض البحوث ، كتابة تقارير .... الخ ، وبالتالي تتضح لنا مهمة الرئيس محصورة ليس في تقديم هذه الخبرة فحسب بل وفي تنظيمها وترتيبها، بحيث تدرج من الأكثر سهولة إلى الأكثر صعوبة حتى يتمكن للمرؤوسين أن يكتسب هذه الخبرة بطريقة متدرجة مع مرور الوقت .<sup>43</sup>

تتضح لنا أن مهمة الرئيس والمرؤوسين متمثلة في جملة الواجبات التي يجب عليهم القيام بها وذلك من خلال الأوامر والتوجيهات ومراقبتهم بشكل يومي على قيامهم بهذه الأعمال وعليه فوظيفة الرؤساء القيام بأمر العامل بأداء عمله والحرص على إتقان عملهم ، وذلك عن طريق مجموعة النصائح والمهام والأعمال الموكلة لهم .

## ت - طريقة الاجتماعات Cinference Method :

وهي من أقدم الطرق المستخدمة في تدريب وتنمية ، وتهدف هذه الطريقة أساسا إلى تبادل الآراء بتشجيع المشاركة الديمقراطية من خلال الاجتماعات حتى يمكن الحصول على قبول الأفراد بما يتم تعلمه . وقد ينظر البعض إلى هذه الطريقة على أنها وسيلة لحل المشكلات وليست أداء للتدريب ويرجع ذلك إلى أن مثل هذه الاجتماعات عادة ما كانت تعقد حينما تطفو بعض المشاكل الإدارية على السطح ، حيث يطلب من الأعضاء تقديم الحلول التي يرونها . وبغض النظر عن كون هذه

---

<sup>43</sup> - محمد زاهد ديري : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 262.

الاجتماعات موجهة لحل مشاكل محددة ، فإن يمكن النظر إليها على أنها طريقة للتدريب والنعمية إذ استخدم رئيس الاجتماع مثل هذه المشاكل كوسيلة لتسهيل عملية التعلم من جانب الأعضاء .<sup>44</sup>

وقد تم تعديل هذا الأسلوب حديثا إلى ما يسمى بالاجتماعات الموجهة Directed Conferences والتي تهدف أساسا إلى تبادل المعلومات والخبرات وإلى خلق اتجاهات ايجابية من جانب الأعضاء تجاه المنظمة .<sup>45</sup>

من خلال ما سبق يتضح لنا ما يلي : تكون هذه الطريقة مبنية في بادئ الأمر علي كيفية مشاركة الجميع في الآراء والتوجيهات وخلق جو من الديمقراطية وحرية إبداء الرأي، إبداء كل فرد وجهة نظره سواء فيما يخص المشاكل التي تعاني منها المؤسسة أو من خلال إعطاء وجهات نظر تساهم في تطوير الخبرات المكتسبة وذلك ينتج عنه إرضاء كل من الفرد العامل والإدارة مما سهل عملية الاتصال بينهم ، ولقد ظهرت بعد ذلك صيغة جديدة لهذه الطريقة إلى ما يسمى الاجتماعات الموجهة وهي تهدف إلى خلق جو أمان ومناسب للعمل وتنمية روح الفريق ما يشاد للعلاقات الإنسانية في الهيكل التنظيمي من خلال تبادل الآراء والأفكار والمعلومات المكتسبة بين كل الأطراف .

### ث - التمرير على العمل Job Rotation :

ويقصد بهذه الطريقة الحركة المخططة للأفراد من الوظيفة إلى أخرى وذلك بهدف توسيع دائرة معارفهم وخبراتهم وتنويعها ، وبهذا الصدد فإن هذه الطريقة تختلف عن عملية نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى حيث يهدف النقل إلى مواجهة حاجات محددة كما أنه عادة ما يتضمن تغييرا واحدا، في حين أن التمرير يهدف إلى تنمية قدرات الأفراد ويتضمن العديد من التغييرات للوظائف ولا تهدف هذه

الطريقة إلى مجرد العلم بالشيء ، ولكنها تهدف أساسا إلى تعميق نوع الخبرة حيث يطالب الفرد بأن يتحمل مسؤوليات الوظيفة الجديدة وأن يعمل بكفاءة لإثبات وجوده .<sup>46</sup>

يتضح لنا مما سبق المسار الوظيفي للفرد داخل التنظيم من خلال التدريب ما يعرف بالتمرير من عمل إلى آخر فلا يهدف هذا تختلف عن عملية نقل العاملين من وظيفة إلى أخرى ( تشمل نقل من وظيفة إلى أخرى مختلف الجوانب سواء الترقية والتنزيل ) ، في حين أن التمرير يشمل يهدف إلى إعطاء الأفراد العاملين ، قدرات جديدة وتنمية أفكارهم وتحفيزهم على الإبداع والابتكار فهي في مضمونها تسعى إلى مطالبة الفرد بتحمل مسؤولية وأن يكون في مستوى هذه الوظيفة .

### ج - الإدارة المتعددة Multiple Management :

ويقصد بالإدارة المتعددة إدارة المنظمة من خلال جماعات منظمة من جماعات منظمة بطريقة رسمية بدلا من الاعتماد على عدد قليل من الأفراد الإدارة ومثل هذه الجماعات قد توجد في شكل مجالس مساعدة مثل مجلس المبيعات ومجلس الإنتاج.... الخ ، كما أنها توجد في شكل أشبه بمجلس الإدارة حيث يتكون هذا المجلس من جميع أفراد الإدارة التنفيذية وله الكثير من الصلاحيات والسلطات لاتخاذ ما يراه وعرضه على مجلس إدارة المنظمة .<sup>47</sup>

تكون هذه الإدارة في شكل مجموعة من الجماعات سواء مجلس الإدارة أو مجلس الإدارة تقوم بمهام تنفيذية ولهم صلاحيات وسلطة .

### ح - تمثيل الأدوار Role Playing :

<sup>46</sup> - زاهد محمد ديري : السلوك التنظيمي ، ص 263.

<sup>47</sup> - مرجع نفسه : ص 263.

تهدف طريقة تمثيل الأدوار أن يلعب كل شخص دور مختلفا وبذلك يتسنى له أن يتعلم من وراء ذلك فالطفل الذي يلعب دور الأب يحاول أن يسلك كما يسلك الأب وبذلك يتعلم ، والمرؤوس الذي يلعب دور الرئيس يتعلم ماهية الضغوط التي تقع تتطوي عليه عملية التعليم...الخ ، وفي مجال التدريب عادة ما يتم اختيار موقف ما بحيث يلعب كل متدرب دورا محددًا فإن أجاد كل متدرب دوره وبذل جهده في الدفاع عن موقفه ، فإن الكثير من الحقائق تتضح أمامه ، وقد يؤدي هذا به إلى أن يتعلم الكثير .<sup>48</sup>

تتمثل هذه الطريقة في أن يقوم كل فرد بأداء وظيفة غيره ليتعلم منها ويكتسب مهارة وخبرة جديدة وتتضح له جميع المهمات الخاصة بها من مسؤوليات وضغوطات إدارية وخارجية وما يتوجب عليه وإتقانه مما يؤدي إلى اكتسابه الكبير من المعلومات حولها والإحاطة بها .

### خ - دراسة الحالات Case Study Method :

تعني هذه الحالة أو الطريقة بزيارة خبرات المتدربين وذلك من خلال المحاولات التي يبذلونها لحل المشاكل . ومن أشهر الحالات المستخدمة في التدريب تلك الحالات التي تبعث من جامعة "هارفارد الأمريكية" ، وقد بدأت هذه الجامعة في استخدام الحالات في دراسة القانون ولكن سرعان ما انتقل استخدامها إلى مجال إدارة الأعمال . وتتميز هذه الحالات بأنها حالات واقعية ، إلا أنه يعاب عليها أنها قديمة ، وبالتالي لا تعبر عن حقائق ومتغيرات العصر الذي نعيشه ، ومن المدارس الشهيرة، أيضا في استخدام هذه الطريقة مدرسة " وارتون الأمريكية " وتتميز هذه الحالات بأنها معاصرة ، وبالتالي فإنه يمكن مقارنة الحلول التي يقترحها المتدربون مع تلك التي قامت المنظمة التي كتبت عنها

الحالة بالتوصل إليها وكأسلوب تدريبي فإن الحالة قد لا يجب أن تكون بالضرورة حالة واقعية ففي الكثير من الأحيان يمكن كتابة حالات وهمية وإعطائها للمتدربين .<sup>49</sup>

تتمثل هذه الطريقة في مساهمة المتدربون بالمشاركة في إعطاء حلول للمنظمة ومقارنتها مع الحلول التي قدمتها وكذا تنمية قدراتهم ومكتسباتهم من خلال تدريبهم على هذه الحالات وفي بعض الأحيان يطلب منهم إعطاء حلول واقتراحات للمشاكل غير واقعية وإنما تجريبية فقط وذلك من أجل إطلاعهم على ما قد يحصل في المستقبل كي يكونوا متحضرين له .

#### د - تدريب الحساسية Sensitivity Training :

تهدف هذه الطريقة إلى تغيير اتجاهات الأفراد وذلك بوضعهم في الموقف الذي يتيح لهم رؤية عيوبهم وانعكاساتهم السلبية على الآخرين ، وبذلك تبرز أهمية وضرورة التغيير ، وبالرغم من أن الفرد لازال هو الطرف الذي يقرر لنفسه ما إذا كان يجب عليه أن يتغير أم لإعادة ما يتم اختيار أجزاء البرنامج من منظمات متعددة ، بحيث يصبح الجميع غرباء عن بعضهم البعض كذلك عادة ما لا يزيد عددهم عن عشرين متدربا . وفي بداية البرنامج فإنه يتم تقديمهم إلى بعضهم البعض دون ذكر لوظائفهم أو منظماتهم ، مع إخطارهم بأنهم سيتعايشون مع بعضهم البعض لمدة أسبوع (منقطعين عن أهلهم وأصدقائهم ومنظماتهم ) وبذلك تبدأ القيادة غير الرسمية في الظهور لمحاولة شغل الأفراد المجموعة بعمل أي شيء حتى انقضاء مدة البرنامج ومن خلال التفاعل مع بعضهم البعض تتضح لكل متدرب عيوبه وخاصة عندما يهاجم عن مجموعة أو يتهجم عليها أو يعزل تماما عن أفرادها ، وبذلك تصبح الفرصة أمامه واضحة ولغيره إذا أراد .<sup>50</sup>

<sup>49</sup> - محمد زاهد ديري : مرجع سابق ، ص 263.

<sup>50</sup> - مرجع نفسه ، ص 264

## 412 : تحليل الاحتياجات التدريبية :

إجراء تنظيمي يهدف إلى خلق أسلوب تدريبي يتواءم مع الاهداف الاستراتيجية Addie Model للمنظمة<sup>51</sup>

Addie: يتكون من خمسة مراحل:<sup>52</sup>

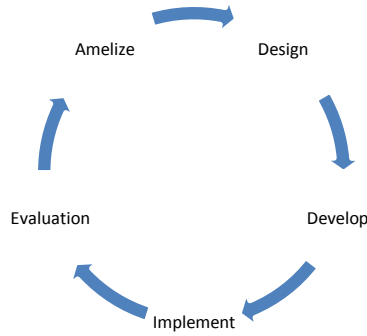
✓ التحليل: Analysis

✓ التحميم : Design

✓ التطوير Development

✓ التطبيق Implementation

✓ التقييم Evaluation



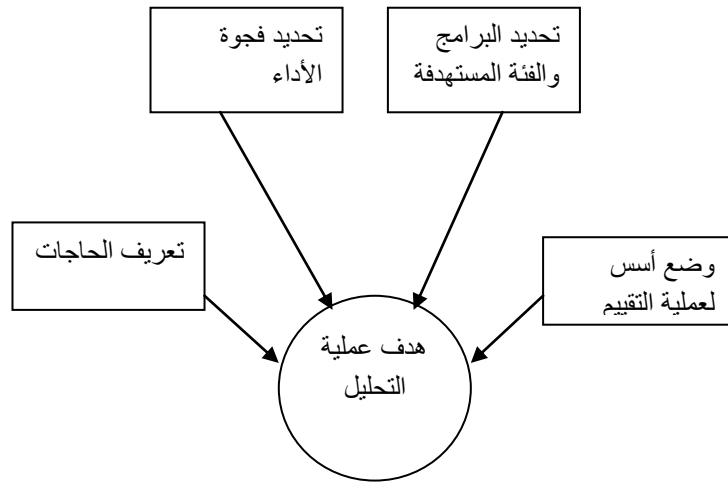
شكل رقم 4: رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 96 .  
أي خلق توازن من خلال مجموعة من المؤشرات بين الأهداف المسطرة من قبل المنظمة و بين  
الغاية من التدريب .

<sup>51</sup> - رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 96 .

<sup>52</sup> - مرجع نفسه ، ص 97 .

## • التحليل:

يجب على مسؤول التدريب في المنظمة ، مقارنة الأداء الفعلي للمنظمة بالأداء المرغوب فيه ، لتحديد حجم الفجوة التي يتوجب معالجتها أو سدها بالتدريب ، و تحديد أنواع التغيرات أو الاحتياجات المطلوب اتخاذها على السلوك الوظيفي للفرد ، و نمط ذكائه ، و درجة كفاءته ، عن طريق التدريب لتحديد أسرع و أوفر طريقة لسد الفجوة . و للتأكيد حيث أن التدريب هو الحل<sup>53</sup> .



شكل رقم 5: رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 97 .  
و للتأكد من تنفيذ التدريب في التوقيت الملائم ، يجب أن تتم التركيز على المشاكل ذات أولية ، و ذلك عن طريق تحليل الاحتياجات التدريبية ، عبر استخدام أنواع التحليل الثلاثة<sup>54</sup> .

<sup>53</sup> - رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 97 .

<sup>54</sup> - المرجع نفسه، ص 97 .

## ✓ تحليل المنظمة :

دراسة البيئة المؤسسية و الاستراتيجيات و الموارد الخاصة ، لتحديد المجالات الواجب التركيز عليها التدريب<sup>55</sup> .

على سبيل المثال :

تتطلب عمليات الدمج من الموظفين لعب أدورا جديدة و التكيف مع ثقافات جديدة ، و طرق حديثة لممارسة الأعمال .

▪ كما تؤثر عوامل أخرى كالتغيير التكنولوجي ، و العولمة ، و إعادة الهندسة ، و إدارة الجودة في طريقة تنفيذ العمل ، و أنواع المهارات المطلوبة .

▪ تحديد الاحتياجات و النقاط المهمة للقيام بعملية التدريب التي تخدم كل من الموظفين و كيفية دمجهم بين ادوار جديدة و ما تم اكتسابهم من عادات و ثقافات ، كما تؤثر العديد من العوامل على تدريب منها التطوير التكنولوجي و العولمة و جودة المنتج و كيفية تطوير إنتاجه مع ظهور العديد من مهارات و تقنيات جديدة التي تظهر مع مرور الوقت بتطوير العقل البشري .

## • التصميم :

تحديد الأهداف التدريبية المراد تحقيقها ، بما يتواءم مع الأهداف المنظمة ، يجب أن تكون الأهداف

<sup>56</sup>.S M A R T

---

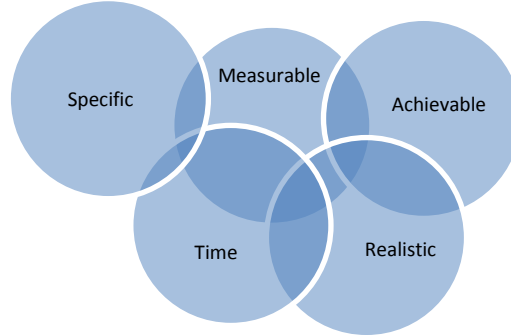
<sup>55</sup> - المرجع نفسه ، ص 97 .

<sup>56</sup> - رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة البشرية ، ص 99 .

تحديد الفئة المستهدفة و اختبار الأسلوب أو التنظيم التدريبي الأمثل<sup>57</sup> .

حيث أن التنظيم يسعى إلى وضع أهداف تدريبية ومع أهداف المؤسسة و كيفية تطبيق برنامج

تدريبي فعال و ناجح .



شكل رقم 7: رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ، ص 99 .

#### • التطوير:<sup>58</sup>

- ✓ تجهيز المادة التدريبية .
- ✓ تحديد الأساليب و الوسائل التدريبية و التوضيحية الموارد و إستخدامها .
- ✓ تحديد نوع التدريب المراد تفعيله في البرامج ( تدريب صفي ، دراسة عن بعد ، دراسة ذاتية ، تدريب في موقع الوظيفة ، تدريب مختلط (Blended) ) .
- ✓ أي القيام بوضع الوسائل و الطرق و الاحتياجات و نوع التدريب الملائم مع الأهداف المنظمة للوصول إلى النتيجة فعالة و الأسلوب المراد الوصول من خلال عمليات التدريب.

<sup>57</sup> - المرجع نفسه ، ص 99 .

<sup>58</sup> - المرجع نفسه ، ص 99 .

• **التطبيق: ( أكثر مرحلة ملموسة في عملية التدريب ):**<sup>59</sup>

✓ مراجعة المادة التدريبية .

✓ جدول البرنامج ( بداية البرنامج و نهايته ، عدد الساعات ، الإستراحات )

✓ الحصول على الدعم من الجهات المعنية .

✓ التأكد من مكان انعقاد البرنامج ، و وضعية و ترتيبها الجلوس .

و عليه يتضح كيفية الترتيب و وضع رزنامات للتدريب و تأكد على كيفية سريان التدريب و كيفية سريانها .

• **التقييم :**

تقييم فاعلية التدريب لبناء الثقة في أداء الموارد البشرية و قدراتها على إحداث تغييرات ملموسة

على مستوى الأداء الفردي و المؤسسي باستخدام التدريب ، إن انتهاء البرنامج على التدريبي يمثل

بداية مرحلة قطف الثمار و حصول المنظمة على عائد الاستثمار ، و إن الكثير من المنظمات لا تولي

موضوع تقييم العملية التدريبية اهتماما كافيا ، و تعتقد أن دورها انتهى باختتام البرنامج التدريبي، و

عودة الموظفين إلى مواقعهم الوظيفية غير مدركين أن التدريب بحد ذاته وسيلة لتحقيق الأهداف ، و

ليس هدفا بحد ذاته<sup>60</sup> .

الخطوات العملية لوضع و تنفيذ الخطة السنوية للتدريب<sup>61</sup> :

اتخاذ الإجراءات المتعلقة بإعداد الخطة السنوية و تجهيز المدخلات المتعلقة بذلك في نهاية العام.

---

<sup>59</sup> - المرجع نفسه : ص 99 .

<sup>60</sup> - مرجع نفسه ، ص 101 .

<sup>61</sup> - رولا نايف المعاينة ، و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية ، ص 105 .

بعد الانتهاء من وضع المدخلات الرئيسية ، يتم تفريغ كافة البيانات في جدول واحد و يتم مناقشة التفاصيل ، و تحديد الأولويات بالتنسيق ما بين مسؤول عن التدريب و مدراء الدوائر و مدراء الوحدات الإدارية ، حسب الموازنة المخصصة للتدريب .

تخصيص عدد محدد من الساعات التدريبية لتغطية إحتياجات الموظف خلال العام عملا بالممارسات الفصلية في هذا المجال .

إعداد قائمة مختصرة بأسماء الموظفين و الإحتياجات التدريبية النهائية .

دراسة الإحتياجات لتحديد ما يمكن تغطيته عن طريق البرامج الداخلية ، و التي تعقد خصيصا لموظفين المنظمة بما يتواءم مع إحتياجاتهم .

مخاطبة المراكز التدريبية المحلية و الدولية لتغطية هذه الإحتياجات ، و بما يتناسب مع الموازنة المخصصة لذلك .

### • بدائل التدريب :

هذه إدارة التدريب أسرع و أوفر طريقة لسد فجوة المعرفة و المهارية ، إذ أن الحل في أحيان كثيرة لا يكون عن طريق التدريب<sup>62</sup> .

إذ أن الإدارة في كل مؤسسة تسعى إلى تحقيق تكامل شامل من ناحية كل التقنيات الموجودة للموارد البشرية ، و لكن ذلك لا يكون في أغلب الأحيان عن طريق التدريب إنما عن طريق وسائل أخرى .

لا يمكن للتدريب سد الفجوة المهارية التي تنجم عن:<sup>63</sup>

---

<sup>62</sup> - رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية ، ص 101 .

- ✓ تدني في الروح المعنوية ، أو الإتجاه السلوكي .
- ✓ سوء السياسات و الإجراءات .
- ✓ مشكلات الأجهزة و المعدات .
- ✓ إنعدام الحوافز .

أي أن التدريب يقوي المهارات أو يكسبهم مهارات جديدة و لكن التدريب لا يساعد على حل المشاكل المتداول في المؤسسة سواء المادية أو البشرية أو التقنية أو الإدارية

فيما يلي بدائل التدريب ، من أجل سد فجوة المهارة<sup>64</sup> :

- ✓ تنفيذ معايير التوظيف و الترقى ، لتعكس متطلبات جديدة للمهارات .
- ✓ أي عند الإعلان عن وظيفة يستحسن وضع مطالب حول إكتساب كل فرد يريد الالتحاق بالوظيفة أن يشترط فيه مجموعة من المعارف و التقنيات لكي توفر عنها الإدارة المتاعب التدريبية .
- ✓ تقديم رواتب عالية لبعض الوظائف لجذب موظفين مؤهلين للوظيفة .
- ✓ وذلك بسعي آخر جذب الإطارات المكتسبين لخبرات متراكمة أو من خلال إغراء العقول المبتكرة و النابغة عن طريق الحوافز المادية ، مما يساهم في تقليص التدريب السنوي .
- ✓ وضع برامج لإعداد الصفوف الثانية لكل وظيفة .
- ✓ أي وضع خطط إحتياطية لكل وظيفة .
- ✓ تصميم برامج للتعلم الوظيفي<sup>65</sup> .

---

<sup>63</sup> - المرجع نفسه : ص 109 .

<sup>64</sup> - المرجع نفسه : ص 109

<sup>65</sup> - رولا نايف المعاينة و صالح سليم المعاينة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 109 .

- ✓ حتى يكون الموظف سواء القديم أو المقبل عليها على دراية بصورة شاملة حول مسؤولياته
- ✓ إتجاه الوظيفة التي سوف يشغلها أو التي ترقى لها .
- ✓ تطبيق نظام التدوير الوظيفي لكسب ميزات علمية .
- ✓ بمعنى آخر أن التداول على وظيفة معينة يضيف لها الجديد كل مرة ذلك من خلال إعطاء فرصة لكل موظف بشغله ووظيفة أخرى .
- ✓ إظهار التقدير و مكافأة العاملين الأكفاء كمرشدين .
- ✓ يعنى غرس فيهم روح المعنوية و الثقة المتبادلة لتشجيعهم في بذل مجهود أكثر و أكثر .
- ✓ تصميم خطط تنمية فردية للموظفين ذوي الأداء غير المرضي .
- ✓ أي وضع إستراتيجيات و تحفيزات أو عقوبات من أجل دفع هؤلاء الموظفين في زيادة إنتاجهم
- ✓ تكليف بعض الموظفين ذوي الخبرة بحل المشكلات المتخصصة .
- ✓ أي الديمقراطية في مؤسسة و الروح الجماعية في حل المشاكل و إعطاء الفرصة لكل في التعبير و مشاركة الجميع في وضع حلول ( هذا ما تم التحدث عنه سابقا ) .
- ✓ وضع قائمة ثابتة بالموظفين ذوي المهارات المخصصة في التدريب الذين يمكنهم تقديم مساعدات فردية .
- ✓ أي أن كل فرد في بيئته الكل يستطيع تقديم مساعدة لغيره و تعليمه و إعطاء معلومات دون اللجوء إلى عملية التدريب .
- ✓ عقد اجتماعات للموظفين من إختصاصات متعددة ليتبادلوا خبراتهم مع بعض .

- ✓ أي خلق جو من العلاقات الإنسانية و الاجتماعية بين الموظفين من خلال ملتقيات أو اجتماعات شهرية أو سنوية حتى يتبادلوا أفكار و مهارات و خبرات حول وظيفة أو تقنية محددة .<sup>66</sup>
- ✓ تخصيص وقت في الاجتماعات للموظفين ليمارسوا الوصف الذهني ، بخصوص المشكلات و سبل التعاون<sup>67</sup> .
- ✓ أي إعطاء فرصة لكل الموظفين الموجودين في التعبير عن آرائهم حول موضوع معين أو حول مشكلة محددة من خلال مؤتمرات و ندوات حيث يتم استنباط الأفكار المهمة و توليد و تجميع الأفكار بأكبر عدد ممكن و بأقل وقت .
- ✓ دفع تكاليف الكتب و شرائط الفيديو للموظفين الذين إشتروها ، و لها صلة بوظائفهم .
- ✓ حتى لا يكونوا عبء أو خسارة للإدارة أو المؤسسة و لذلك بوضع أسعار لكل ما يتم أخذه الموظف من معلومات حول وظيفته .
- ✓ يكون التدريب قطعاً غير فعال و مكلف إذا نفذ<sup>68</sup> :
- ✓ بمجموعة كبيرة من الناس ، من أجل تصحيح سلوكيات عدد قليل منهم .
- ✓ بمعنى أي تبادل نصائح و إنكار و توعية بعضهم البعض .
- ✓ من أجل حضر الموظفين و إلهامهم ، إن الممارسات الإدارية الجيدة و إستراتيجيات الرواتب و البدلات المفيدة يمكنها فعل ذلك .
- ✓ كل العوامل الداخلية و الظروف المادية و كفاءة و جودة المؤسسة و الامتيازات التي تقدمها تساعد في دفع العاملين لتقديم خدمات عالي .

<sup>66</sup>- رولا نايف المعاينة و صالح سليم المعاينة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 109 .

<sup>67</sup>- المرجع نفسه : ص 109 .

<sup>68</sup>- مرجع نفسه ، ص 109 .

- ✓ من أجل تصحيح أخطاء رئيسية في التوظيف .
- ✓ أي وضع خطط جديدة و موافقة مع أهداف المنظمة في ما يخص التوظيف .
- ✓ لحل مشكلات الانضباط ، هذه المشكلات تحل على أساس فردي .
- ✓ أي أن كل فرد يتحمل مسؤولية أفعاله و أن يكون قدر المسؤولية و قدر المهام الموكلة إليه و أن يكون مستقيما و منضبطا في ذلك .
- ✓ نخفض الدوران الوظيفي و الغياب عن العمل ، إن مناخ العمل هو الأساس هنا .
- ✓ البيئة الداخلية و الجو العمل الداخلي الجيد يساعد في خفض الغياب عن العمل .

### • تقييم الأداء :

### 1-3 مفهوم تقييم الأداء :

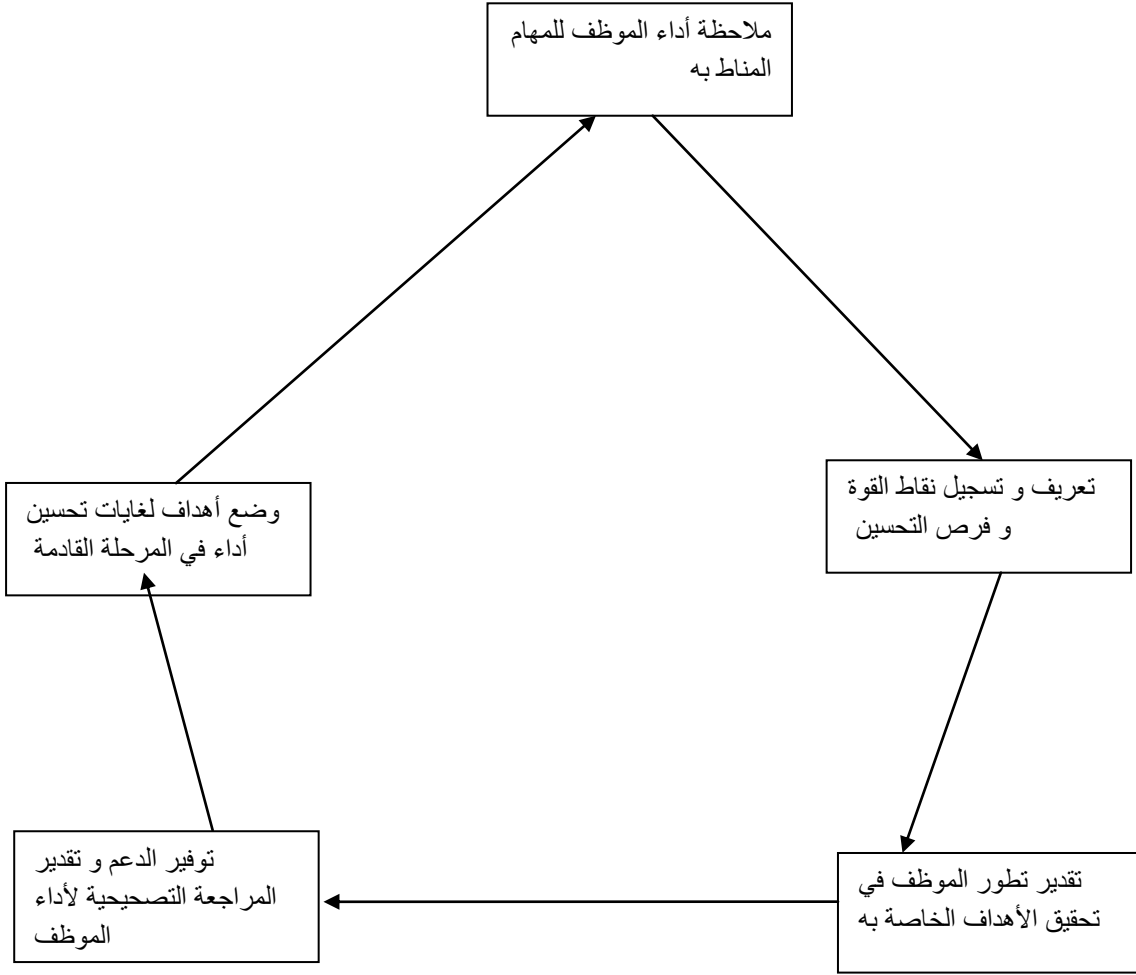
أداة إدارية تستخدم لتقدير جهود و سلوك الموظف الوظيفي ( كميا و نوعيا ) خلال مدة محددة سابقا ، لتقييم دوره في تحقيق المنظمة لأهدافها خلال فترة التقييم ، فالهدف الأساسي لتقييم الأداء هو تحقيق التوازن بين حاجات المنظمة ، و حاجات الموظفين وصولا لتحقيق أهداف المنظمة التي انبثقت عن الرؤية و الرسالة الخاصة بها .

تقييم الأداء هو عبارة وسيلة لقياس الجهد المبذول و القيمة المقدمة من قبل المورد البشري سواء أكان ذلك عطاء ذهني كحلول و أفكار و إضافات و ابتكارات تساعد في تطور و استمرارية المؤسسة أو من خلال تقديم إنتاج جيد و الزيادة في الوتيرة الإنتاجية ، مما يساعد في تحقيق أرباح تعود على المنظمة و على الفرد العامل فيها .<sup>69</sup>

<sup>69</sup>- رولا نايف المعاينة و صالح سليم المعاينة ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 109 .

### 2-3 الإطار العام لتقييم الأداء الفردي من قبل المسؤول المباشر<sup>70</sup> :

شكل رقم 8 : رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية ص 116



يوضح المخطط السابق كيفية القيام على مباشرة عملية تقييم الأداء .

وذلك بدء من عملية الملاحظة للمهام الموكلة للموظف انطلاقا بتسجيل نقاط قوة و الضعف الخاصة به ، كما مراعاة الأهداف الخاصة التي كان يريد الوصول إليها من خلال شغله لهذه الوظيفة هذا يدل

<sup>70</sup> - رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ،مرجع سابق، ص 116 .

على كمية الأداء و الإنتاج الذي بذله للوصول إلى أهدافه ، ثم يأتي بعد ذلك مراجعة أداء و تصحيح أخطاءه و إعطاء الإرشادات التي قد تساعده في المستقبل بصورة أكثر فعالية ، الإطلاع المباشر على ما سوف يقوم بالتخطيط له بعد ما قام بتحقيق أهدافه أي الإطلاع على الأهداف الجديدة وهل سوف يقوم بتحقيقها

### 3-3 أهمية تقييم الأداء :

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء في النقاط التالية<sup>71</sup> :

- تحديد مدى كفاءة الفرد .
- المعاملة العادلة و حصول كل عامل على ما يستحقه ( ترقية ، علاوة ، مكافأة ... )
- زيادة مستوى الأداء
- خلق فرص الاحتكار بين الرئيس و المرؤوس .
- يرتبط التقدير و الاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته عمله ، بخلق المناخ التنظيمي و العالقات الحسنة و الروح المعنوية الدافعة للعمل .
- يؤدي شعور العاملين بأن جهة ما تقوم بتقييم نشاطهم إلى الالتزام بتنفيذ المهام .
- يحتل تقييم الأداء وسيلة رقابية على مشرفين الذين يتابعون مراقبة و تقييم جهود العاملين
- ترتبط هذه الوسيلة بتحديد مدى سلامة و نجاح الطرق المستخدمة في اختيار و تدريب العاملين .
- تساعد هذه الوسيلة على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ( الاختيار على أساس مواصفات الوظيفية ) و تنمية مهارات و قدرات الأفراد .

<sup>71</sup> - علي عربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 133 .

- الحكم على دقة السياسات و البرامج المتعلقة بالاستقطاب و الاختيار و التعيين ...إلخ .
- يمكن التقييم الموضوعي أن يكون وسيلة جذب للمورد البشري ذات مؤهلات النوعية ( الموارد البشرية جيدة ) .

- التعريف على نقاط القوة و الضعف ( تطوير نقاط القوة و معالجة الضعف )
- توفير الأساسي الموضوعي لأنشطة إدارة الموارد البشرية ( التوظيف ، التدريب الخ )
- ترتبط عملية التقييم الموضوعي بجذب الموارد البشرية الجيدة ، و خلق الدافعية لدى العامل، و الاحتفاظ بالموارد البشرية المتخصصة ذات المهارات العالية ، و لتقييم الأداء أهمية بالنسبة للعامل ( الرضا ، تحمل المسؤولية ... الخ ) خاصة في مجال تسهيل ، تخطيط القوة العاملة ، تحديد الاحتياجات التدريبية ، المساعدة في قياس الكفاءة الإنتاجية، ترشيد سياسة الأجور ، اختيار الأفراد الصالحين للترقية ... الخ.<sup>72</sup>

حوصلة كل ما قال حول أهمية تقييم الأداء و أنه يساهم في معرفة القدرات و المهارات كل عنصر بشري لمساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة و أهدافهم ، كذلك عن طريق تقييم الأداء، لا يظلم كل عنصر بشري و إعطاء كل واحد منهم ما يستحقه من خلال مراجعة ما قدمه للمؤسسة ، كذلك عندما يكون المورد البشري على دراية بأنه مراقب تكون مهامه متقنة لانه سوف يحاسب على ذلك كذلك بواسطة التقييم تكون المؤسسة على يقين بما لديها من مؤهلات ذلك عن طريق نقاط القوة و الضعف.

<sup>72</sup>-علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 140 .

يمكن اختصار هذه المراحل فيما يلي<sup>73</sup> :

- تحديد معايير الأداء

متغيرات نقيس

---

في ضوء ها معدلات الأداء

- شرح و توضيح هذه المعايير للأفراد المعنيين .
- قياس الأداء ( الملاحظة ، التقارير الإحصائية و الشفوية ، و المكتوبة )
- مقارنة الأداء الفعلي بالأداء النمطي .
- مناقشة نتائج التقييم مع العاملين .
- الإجراءات لتصحيحية .

و تأسيسا عما سبق يبدو واضحا أن تقييم الأداء هو قياس مدى قيام الأفراد بالوظائف المسندة

إليهم و مدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم كما يشمل مدى تقدمهم في العمل و قدرتهم على

الاستفادة من فرص الترقى و زيادة الأجور ، و هذا ما يوفر و يتيح المسؤولين باتخاذ القرارات

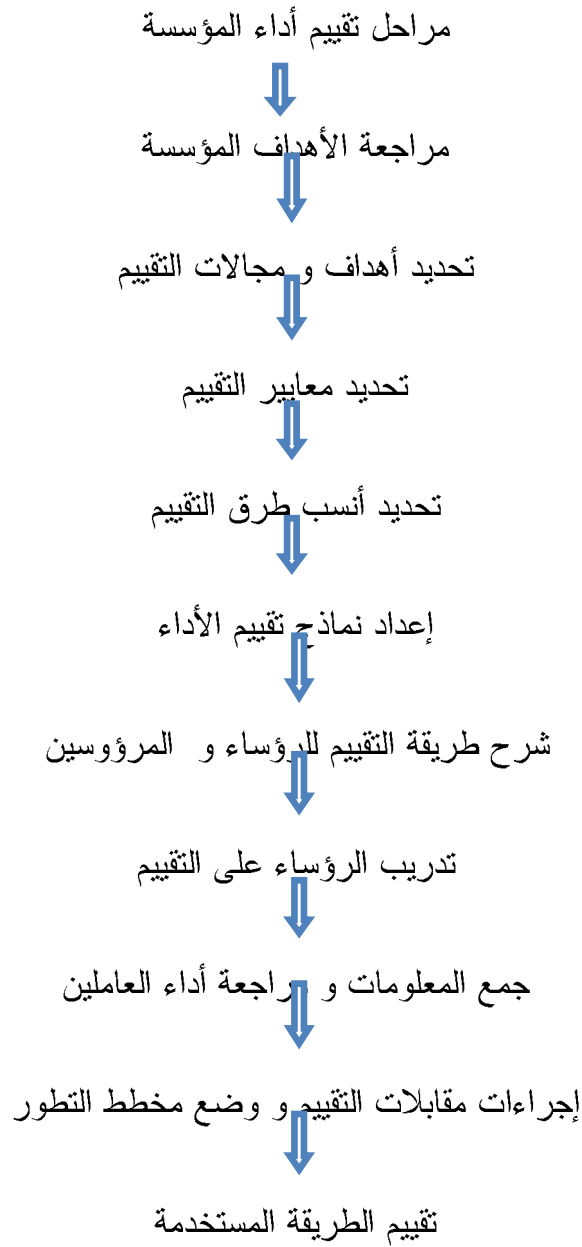
الموضوعية ، من أجل تنمية و تسيير الموارد البشرية ، إضافة غلى توفير الحصول على المعلومات

للأفراد العاملين ، كما يساعدهم على تحسين أدائهم .

---

<sup>73</sup> - خالد عبد الرحمان الهيثي : إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2002، ص 95 .

### 3-5 مراحل تقييم أداء المؤسسة:<sup>74</sup>



<sup>74</sup> - زهير ثابت : كيف تقييم أداء الشركات و العاملين، مرجع سابق، ص-ص 87- 88 .

شكل 9 : زهير ثابت : كيف تقييم أداء الشركات و العاملين ، مرجع سابق ، ص 88 .

### 3-6 طرق تقييم العاملين :

هناك طرق متعددة لقياس الأداء منها<sup>75</sup> :

#### ✓ طريقة التوزيع الإجباري :

و فيها يتم التقلص من التحيز الشخصي في عملية التقييم و الميل إلى إعطاء و تقديرات عالية أو منخفضة لمعظم المرؤوسين ، لذلك تلزم بعض المنشآت الرؤساء ، المباشرين توزيع تقديرات على الأفراد بما يتماشى مع التوزيع التكراري العددي .

بعض غياب عنصر الذاتية و الميول و الانحياز في التقييم من أجل إعطاء نسب لعنصر بشري محدد و إنما إجبارية الموضوعية لإعطاء نتائج يقينية و دقيقة على ما تحتوي عليه المؤسسة من قدرات و ما حققته المؤسسة متماسي ذلك مع ما حققه كل من الفرد و المؤسسة من أهداف .

#### ✓ طريقة الوقائع الحرجة :

و فيها يتم تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل و يطلب من اربئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين و يقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم .

---

<sup>75</sup> .- 106 , 2001 ;France ;Nathan précise de gestion d'entreprise ;Edighoffer jean René

أي جمع معلومات تساعد الرئيس المباشر أن يكون على الإطلاع على أداء الموظفين أن الفشل أو النجاح صادر منهم أولاً .

### ✓ طريقة التقييم على أساس النتائج :

و فيها يقوم الرئيس المباشر بالاجتماع بالمرؤوسين ، و وضع الأهداف أو النتائج المطلوبة من المرؤوسين و المدة التي يجب تحقيق هذه النتائج ، من خلالها يقوم الرئيس بدور كبير في مساعدة المرؤوسين ، و تقديم النصح و التأكد من أن العمل يسير وفقا لما هو مخطط له ، عند إنتهاء المدة المتفق عليها تتم عملية التقييم .

توضح هذه الطريقة أن الموظفين قد تم إعلامهم مسبقا بالأهداف و المدة و ما المطلوب منهم تحقيقه و يكون الرئيس و المشرفين مراقبين كسريان أعمالهم و عند انتهاء المدة التي اتفق عليها يقومون بتقييمهم أي تقييمهم وفق أهداف محددة مع مدة زمنية معينة و بعد ذلك تأتي عملية التقييم للأداء.

### 3-7 الأهداف الفرعية المنبثقة عن الهدف الأساسي للعملية تقييم الاداء :

#### • أداة رقابية :

حيث يتبين في نهاية القدرة التقييمية دور الموظف في تحقيق المنظمة لأهدافها .

أنه عندما يشعر المورد البشري أنه ضمن نقطة مراقبة يكون منتبها و مركزا أكثر على عمله لأنه سوف يحاسب بعد ذلك في حال فشله .<sup>76</sup>

### • أداة توجيه و تقويم :

تحديد مواطن الضعف ، و القوة و توجيه الموظف على هذا الأساسي أنه تقديم النصائح و الإرشادات و التوجيه و النصائح للموظفين مع إعطاءهم التعليمات حول مواطن الضعف و القوة فيهم لكي يستغلوا ذلك على أكمل وجه و مراعاة ذلك لتحقيق الأهداف .

### • أداة تحفيزية :

بناء على نتائج التقييم ، يتم منع الموظف زيادة سنوية حوافز مادية و معنوية ترفيع ، وغيرها مما ينتج تحت بند التحفيز .

أي عند رؤية الموظفين غيرهم يتم فوق نتيجة لأداة الفعال و النتائج ، الجيدة التي تم قياسها يخلق جو من المنافسة و محاولة كل فرد في تقديم أكثر ما عنده للوصول إلى أداة فعال و ناجح في تحقيق الأهداف .

### • أداة تخطيطية :

تحديد أهداف الموظف المستقلة ، في بداية الفترة التقييمية ، و تحديد احتياجاته التدريبية و بناء عليه تستطيع المنظمة تحديد الاحتياجات اللازمة ، من القوى العاملة لتنفيذ الأهداف المخططة.<sup>77</sup>

---

<sup>76</sup> .106 ,2001 ;France ;Jean René Edighoffer ;précise de gestion d'entreprise Nathan

<sup>77</sup> .106 ,2001 ;France ;Jean René Edighoffer ;précise de gestion d'entreprise Nathan

- ✓ يقصد بذلك بكل بساطة أي وضع أهداف للموارد البشري و وضع معها الموارد المادية و التقنية ( إستراتيجيات يتم الممضي عليه للوصول إلى تلك الأهداف ( المؤسسة - الفرد ).
- ✓ وسيلة التفعيل دور الموظف في العملية إنتاجية : يعد التقييم وسيلة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية، من خلال التحفيز ، و بناء على النتائج التقييم يتم إعادة توزيع الموظفين أو الاستغناء عن المقاسيين منهم ، الإضافة إلى ضبط تكاليف الموارد البشرية .
- ✓ أي وضع الإنسان المناسب في المكان المناسب و التعامل مع الذين لا يقومون إضافات للمؤسسة ، و إما بالترقيات أو العلاوات أو من خلال التصريح و الطرد ذلك لتقليل دفع التكاليف و الرواتب للأشخاص الذين لا يقدمون جديد للمؤسسة و لا يساهمون في زيادة و تيرة الإنتاج .

### 3-8 مشكلات أنظمة تقييم الأداء :

- ✓ -عدم وجود نظام موضوعي منتظم لجميع البيانات اللازمة لتقييم أداء العاملين أو وجود قصور في النظام المطبق ،
  - إستخدام بعض عناصر التقييم الشخصية و غير الموضوعية .
- ✓ -عدم الاهتمام بعملية التخطي و الإعداد الجيد للعملية تقييم الأداء .
- ✓ -عدم وضع أو تعقيدات الإجراءات الخاصة بتطبيق نظام تقييم الأداء
- ✓ -تأثر عملية التقويم بالقوي و الضغوط السلبية السائدة في المنشأة .
- ✓ -صعوبة القياس الكمي لبعض عوامل التقييم .
- ✓ -ضعف وسطحية العديد من مجالات التقييم التي تتم مع الرؤساء

✓ -عدم تحديد نظام التقييم للطرق اللازمة لتحسين و تطوير الأداء ، أو أساليب متابعة جهود التطوير<sup>78</sup> .

ما يمكن استخلاصه مما سبق أن عملية تقييم الأداء يجب أن تتطلب العناية و الاهتمام الكبير من قبل الإدارة ، بصفة عامة و المسؤولين بصفة خاصة لأن تقصير يخلق عدة مشكلات من شأنها أن تعرقل تسيير الحسن لهذه العملية ألا وهي تقييم العاملين داخل المؤسسة .

---

<sup>78</sup> - سليمان الفارس : مشكلات قياس أداء و تقويم أداء العاملين ، جامعة دمشق ، ص 10 .

## خلاصة الفصل

من خلال ما سبق تم التطرق إلى المسار الوظيفي الذي يعتبر سلسلة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد في تاريخ عمله على حين تقاعده عن الوظيفة ، و له أهمية كبيرة على مستوى المنظمة من حيث تشجيع العاملين و دفعهم إلى المزيد سواء ذلك بتحفيزهم عن طريق الترقية أو عن طريق العقوبات من أجل النهوض العامل بنفسه عن طريق التنزيل ، كما اشرنا على أهمية تخطيط الموارد البشرية في تجسيد مسار وظيفي فعال للفرد في المؤسسة ، و كذلك الدور الفعال الذي تقوم به الغدارات من خلال تشجيع العمال عن طريق التدريب من أجل صقل الأفكار و المهارات و مكتسبات العمال و تطويرها بشكل إيجابي و متطور كذلك الإيجابيات الكبيرة لعملية تقييم الأدوار و ما تخلفه من مزايا على المؤسسة و العاملين بحيث المؤسسة تكون على نضرة شاملة لكيفية إتقان العامل عمله ، و كذلك إيجابية بالنسبة العامل من خلال عدم ذهاب مجهوداته سدى حتى يكافئ على ذلك أو العكس .



## توطئة الفصل .

أولاً :إشكالية التنظيم الإداري في المؤسسة :

1- عناصر التنظيم .

2-أسس التنظيم .

3- خطوات عملية التنظيم .

4- مبادئ التنظيم .

1 أنواع التنظيمات الإدارية .

2 سميزات التنظيم و العوامل المؤثرة فيه .

ثانياً: محددات التنظيم :

1- الهيكل التنظيمي .

2الثقافة التنظيمية .

3- السلوك التنظيمي .

خلاصة الفصل .

## توطئة الفصل

تعتبر المؤسسة نسق مفتوح على جميع المجالات ، فهي تخضع الظروف الراهنة ، سواء أكانت هذه الظروف داخلية ، أو خارجية ، مما يستدعي إلى دراستها و تحليلها من حيث تنظيمها و من حيث تنظيمها و سيرها ، و كذلك من حيث الثقافة المتبناة و من حيث الهيكل التنظيمي و من حيث الهيكل التنظيمي ، و من حيث السلوك التنظيمي الإنساني الذي يقوم به ، الأفراد و العاملين في المؤسسة.

و من خلال هذا الفصل حاولنا أن نركز و نسلط الضوء على أهم العناصر للتنظيم الإداري و أهم أسس و كيفية القيام بعملية التنظيم كما سنتطرق إلى أهم مبادئ و التنظيم و أنواعه و المميزات التنظيم و أهم العوامل المؤثرة في العملية التنظيمية و أخيرا نتيجة نحو أهم المحددات للتنظيم الإداري، أولا هي الثقافة التنظيمية ، و الهيكل التنظيمي في المؤسسة و كيفية تسلسلها و إلى السلوك التنظيمي للأفراد إتجاه التنظيم القائم في المؤسسة .

## أولا - إشكالية التنظيم في المؤسسة :

### 1- عناصر التنظيم:<sup>1</sup>

#### (أ) وحدة إجتماعية :

التنظيمات تتألف من أفراد و مجموعات من الناس أن البناء الأساسي للنظام الاجتماعي هو الكائن الحي للناس الأعضاء و الأفراد يتفاعلون و يتعارفون فيها بينهم ليقوموا بأداء مهمات أساسية في التنظيم .

#### (ب) الهدف الموجه :

---

<sup>1</sup> - عامر عوض : السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع عمان، الأردن ، ص39 .

ينشأ التنظيم من أجل غاية ، التنظيم و أعضاؤه يحاولون تحقيق الهدف أن الأفراد و الأعضاء في التنظيم من الممكن أن يكون لهم أهداف مختلفة عن التنظيم ، و إن المنظمة من الممكن أن تكون لها أيضا عدة أهداف و لكن التنظيم الذي ينشأ بدون غاية أو غايات لا يمكن أن يستمر .

### (ت) الإطار المدروس و المنظم الفعليات :

و نعنى بتنظيم الفعليات إن التنظيم يستعمل المعرفة لأداء مهام عمله و واجباته ، واجبات التنظيم تعد بشكل مدروس و تقسم على آخر تنظيمية و هياكل عملية لكي يتم إنجازها ، أن الهدف من إنشاء التقسيمات و الأطر المعدة و المدروسة سلفا من خصائصها الآلية تنسيق و توجيه المجموعات و الأطر التنظيمية المختلفة .

### (ث) الهوية المحددة :

نعني بالهوية المحددة تلك العناصر التي تعتبر في داخل الأطر التنظيمية و تلك التي هي خارج الأطر و إن العضوية تكون واضحة المعالم و غير مشكوك فيها و مميزة و الأعضاء في العادة يكونون ملزمين بالإسهام في العمل التنظيمي بأشكال مختلفة وقت و جهد و مال...الخ، مقابل مال... و جاهه...انتماء... و لاء...عمل وطني أو أي منافع أخرى

يمكن اختزال المكونات الأربعة السابقة في الغايات أو أساسيات التي تستدعي وجود التنظيم في المؤسسات ، كذلك اعتبارها القواعد و العناصر المهمة في تكوين نظام فعال و قوي ، و عليه تستمر المؤسسة ، عند القيام بالمضي على تعليماته .

### (2) أسس التنظيم :

نعنى بأسس التنظيم هو أنه على كل منظمة أن تقوم بأداء الواجبات الإدارية التالية:<sup>2</sup>

- ✓ التأكد من إعداد التخطيط و تنفيذه بدقة .
- ✓ التأكد من أن كل من التنظيميين الإنساني و المادي يكفلون تحقيق أهداف المشروع .

---

<sup>2</sup> - ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع، بن عكنون، الجزائر، 1993،

- ✓ لا بد من وجود سلطة مفردة ترشد العاملين و توجههم لأداء العمل بكفاءة .
- ✓ إصدار قرارات حاسمة و واضحة نكفل أداء العمل بطريقة سليمة و تضمن تحقيق الأهداف.
- ✓ حسن اختيار العاملين الذي يضمن الرجل المناسب في المكان المناسب .
- ✓ تحديد الواجبات بجميع العاملين في المؤسسة .
- ✓ تشجيع العاملين على تحمل المسؤولية و الابتكار و التطوير فيما يقومون به من أعمال .
- ✓ التنسيق بين مختلف أوجه النشاط داخل المشروع .
- ✓ منع المكافأة العادلة للأفراد .
- ✓ توقيع العقوبات على العاملين لإصلاح الأخطاء و تفادي تكرارها في المستقبل .
- ✓ التأكد من وجود النظام الذي يضمن أداء العمل بكفاءة .
- ✓ التأكد من تغليب المصالح العامة على المصالح الفردية .
- ✓ الاهتمام بقاعدة وحدة الأمر.
- ✓ الإشراف على تحقيق الترتيب المادي و الاجتماعي في المشروع .
- ✓ تحقيق الرقابة على التنظيم.
- ✓ مقاومة كثرة التعليمات لضمان سهولة أداء العمل .
- ✓ و هي عبارة عن محاولة التنظيمات بين الموارد المادية و الآلية و المالية و البشرية ، في المؤسسة ، فالتنظيم هنا وظيفته الحرص على كل صغيرة و كبيرة و كيفية استغلالها و تسييرها و قيادتها بشكل عقلائي ، مع ضمان الجودة و الكفاءة و الفعالية في المهام و ضمان حقوق المورد البشري بشكل رئيسي .<sup>3</sup>

### (3) خطوات عملية التنظيم:<sup>4</sup>

- ✓ تحديد هدف المؤسسة .
- ✓ تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف و السياسة و الخطط الموضوعية .

<sup>3</sup> - ناصر دادي عدون : اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر و التوزيع، بن عكنون، الجزائر، 1993،

<sup>4</sup> - علي محمد منصور : مبادئ الغدارة أسس و مفاهيم، مركز الإسكندرية للنشر، مصر، 1997، ص 29 .

- ✓ تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية .
- ✓ تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية .
- ✓ تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسة ، ووحدة إدارية عليا .
- ✓ تفويض رئيس كل مجموعة لسلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة .
- ✓ ربط هذه الأنشطة و الوظائف و الإدارات مع بعضها أفقيا و رأسيا من خلال علاقات السلطة و المسؤولية للوحدات المرتبطة رأسيا ، و علاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقيا .
- ✓ رسم الهيكل التنظيمي الذي يوضح الوظائف و السلطات و العلاقات .
- ✓ إعداد الوصف و التوصيف لكل وحدة وظيفية .
- ✓ تحديد إجراءات القيام بكل وظيفة .

من خلال ما سبق يمكننا استخلاص أنه من أجل تكوين تنظيم ن و من أجل تحقيق ذلك يجب على الجهات المعنية القيام بملاحظة أساسية لتجسيد تنظيم إداري فعال و مرن و أن يكون كل مورد أو عنصر من عناصر التنظيم التي تم وضعها الالتزام بكل تلك الإجراءات ، مما يساعد على تحقيق كل من التجانس و الانسجام و التنسيق بين مكونات المؤسسة و مكونات التنظيم .

#### (4) مبادئ التنظيم:<sup>5</sup>

##### ✓ مبدأ وحدة العمل :

و تعني لابد من وجود هدف محدد للمنظمة ككل و لكل إدارة أو وحدة من وحدات المشاركة في تحقيق الهدف النهائي و على أن يتم تقييم فعالية أداة كل وحدة بالمقارنة بالهدف .

##### ✓ مبدأ الفعالية :

يعتبر التنظيم فعلا إذا نجح في مقابلة أو تحقيق أهداف بأقل قدر من الجهد و التكلفة و تقاس الفعالية بمعيار الكفاية الإنتاجية التي تقاس بنسبة المحروقات بالنسبة للمدخلات .

<sup>5</sup> - عبد الغفار حنفي : التنظيم و الإدارة ، دار الشروق للنشر ، مصر ، 2000، ص 69 .

## ✓ مبدأ الشرعية :

يعني أن تكون الأهداف التي يهدف إليها التنظيم المشروعة بحيث لا تتعارض مع القوانين ،  
التشريعات و العادات و الأعراف المعمول بها .

## ✓ مبدأ الثبات :

أي أن الأهداف محددة بدقة سواء كان ذلك على مستوى كل غدارة أو منظمة و لا يعني ذلك أن  
تكون الأهداف جامدة و يصعب تعديلها أي يوجد قدر من المرونة في التعامل معها

## ✓ مبدأ تقييم العمل :

تقسيم العمل من حيث الاستفادة من مزايا التخصص و التعريف على مكونات و عناصره الرئيسية و  
الفرعية .

## ✓ مبدأ الوظيفة :

و تميز حسب الوظائف و الأنشطة و ليس حول الأفراد لأن التنظيم جعل ليبقى و يستمر بغض النظر  
عن الأفراد.

## ✓ مبدأ تحديد المسؤولية :

هو تحديد المسؤوليات لكل الأفراد إتجاه مرؤوسيههم و بالسلطة المفوضة إليه .

## ✓ مبدأ الإشراف و الرئاسة :

هو تلقي الأفراد الأوامر و التعليمات من رئيس إداري واحد يرفع إليه التقارير مؤديا إلى منع  
الاحتكار.

## ✓ مبدأ الإشراف الإداري :

هو خضوع الأفراد إلى الإشراف من رئيس إداري واحد وهذا يعني تحديد النطاق الملائم في المساعدة بمعنى إنجاز الأهداف دون إرهاق إداري .

6

## ✓ مبدأ ديناميكية التنظيم :

في ظل التغيرات النسبية التي تحدث للتنظيم يستوجب تعديله مما يؤدي إلي نموه و استمراره

## (5) أنواع التنظيمات الإدارية :

### (أ) التنظيمات الإدارية غير الرسمية للإدارة:

في مختلف المؤسسات ادوار كثيرة تتعلق في جانب منها بالنواحي التنظيمية المتعارف عليها من تحديد الأهداف المؤسسة ، ورسم الخطط التي تقوم لتحقيق هذه الأهداف و القيام بأدوار رقابية و الإشراف ، و إجراء عمليات التطور و التحديث و التدريب ، و تحقيق أقصى فاعلية للعملية الإنتاجية و الاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة ، و لا يتوقف دور الإدارة عند هذه الحد و هو الشكل التقليدي للإدارة بل يتعدى إلى النواحي الإنسانية و العلاقات الاجتماعية بين الرؤساء و المرؤسيين داخل و خارج المؤسسة بهدف التحكم و غدارة العلاقات غير الرسمية التي لم تتدخل الإدارة في تحديدها ، إنما تنشأ نتيجة الصلاة الاجتماعية لأفراد المؤسسة و نتيجة للتفاعل الاجتماعي للأفراد و إذا كانت تلك العلاقات و هي ما نطلق عليه التنظيمات غير الرسمية أمرا لا غني عنه ، فمن الأهمية أن توضع الضوابط التي تحكم تلك العلاقات ليتم تسخيرها لخدمة الشركة أو المؤسسة و تحقيق أهدافها ، حتى لا تكون عائقا أمام تطور المؤسسة ، لتتحول المؤسسة إلى مجتمع مصغر يترابط أفراده و يتحدون لتحقيق الأهداف و الغايات ، دون الأجور على حقوقهم الإنسانية و الاجتماعية ، و هو أشبه ما يكون بوحدة الروح بمعنوياتها و الجسد بمادياتها.<sup>7</sup>

<sup>6</sup>- عبد الغفار حنفي : التنظيم و الإدارة ، دار الشروق للنشر ، مصر ، 2000، ص 69 .

<sup>7</sup>- محمد عبد الله عبد الرحيم : أساسيات الإدارة و التنظيم، ط 2، مكتبة القاهرة، 1992، ص 205 .

نستخلص مما سبق أن التنظيم الإداري الغير الرسمي ، هو عبارة عن مجموعة من التفاعلات و المعاملات المتبادلة بين أفراد المؤسسة ، و هي تنشأ بصورة غير قصدية ، و تكون عفوية ، ليس لها طابع ربحي أو غايات و أهداف محددة ، كما أن التنظيم الإداري غير الرسمي هو مجموعة من الاتصالات بين أعضاء التنظيم ، فهو يسهم في تهيئة الظروف التي يمكن للتنظيم الرسمي أن يمارس في ظلها أعمال محددة .

### (ب) التنظيم الإداري الرسمي :

ينشأ التنظيم الرسمي مع نشأة المنظمة ، و يركز على العلاقات الرسمية التي تحكم علاقات العاملين فيها ، و يتم بموجبه إيجاد هيكل التنظيمي و وسائل اتصال بين مستويات المنظمة المختلفة مع توضيح القواعد العمل لا فيها ، و تقسمي العمال و توزيع الاختصاصات بين العاملين داخل المستويات الإدارية المختلفة و تحديد السلطات و المسؤوليات لكل مهم ، و على هذا فإن التنظيم الرسمي يقوم على الأسس التالية:<sup>8</sup>

- ✓ مجموعة من القواعد و الأنظمة القانونية المكتوبة التي تحكم التصرفات و النشاطات داخل المنظمة و التي تعتبر ملزمة لجميع الأفراد .
- ✓ وجود مجموعة من المبادئ الإدارية التي تحكم التنظيم الرسمي [ وحدة الأمر – المسؤولية ... ]
- ✓ يأخذ التنظيم شكلا هرميا [ hierarchy ] حيث تتجمع كل السلطات و المسؤوليات في شخص واحد ، هو الرئيس المنظمة أو مديرها أو الوزير المختص .

فالتنظيم الرسمي يكون في رأس الهرم التنظيمي ، و تتجلى معظم تعاملاتها من خلال أسلوب الأمر و التنفيذ فالتنظيم الرسمي و ما يسير العاملين و تصرفاتهم ، و الحرص على أدائهم المهام بشكل منقن و تحقيق الأهداف المطلوبة منهم و يتم ذلك عن طريق الإشراف الرقابة التخطيط و التنسيق من قبل الإدارة العليا أو المسؤول المباشر فالتنظيم الرسمي هو من يتحكم في التنظيم الغير الرسمي و عليه فالتنظيم الرسمي ينشأ بصورة قصة لتحقيق غاية منشودة ثم وضعها مسبقا على عكس التنظيم

<sup>8</sup> - مصطفى نجيب شوايشي : إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الشروق للنشر و التوزيع، مصر، القاهرة،

غير الرسمي تماما ، فهو ذلك التنظيم الذي يكون مبدأه قائم على اللوائح و القوانين داخل المؤسسة .و يستمد ذلك من الهيكل الرسمي .

## (6) مميزات التنظيم و العوامل المؤثرة فيه :

### (أ) مميزات التنظيم :

تتميز عملية التنظيم بما يلي:<sup>9</sup>

- ✓ سهولة إنجاز كافة المهام و العمليات بأسلوب يتفق مع الأهداف و السياسات المقررة و يضمن تحقيق الفعالية التنظيمية للمنظمة .
- ✓ تحقيق التكيف مع المتغيرات البيئية و التي تتسم بالسرعة و شدة التأثير على المنظمة من خلال مرونة التنظيم و قابليته للتطوير مما يشجع على الدخول في مجالات مل متنوعة تزيد من قدرة المنظمة على المنافسة و تحافظ على ربحيتها و مركزها في السوق
- ✓ الاستخدام الأمثل للموارد البشرية مما يشجع العاملين على الإبداع و الابتكار.
- ✓ تحقيق التماسك و الانسجام بين جميع الأعضاء في التنظيم ، مما يزيل التضارب و التعارض و يزيد من فاعلية تحقيق الأهداف
- ✓ تحقيق الاستقرار في المنظمة ، و الذي يساعد على اكتسابها سمعة طيبة تتبع من قوة و مكانة التنظيم و يترتب عليها ارتفاع الروح المعنوية للعاملين و زيادة الولاء و الانتماء بها
- ✓ سهولة تطبيق الأساليب و الطرق الحديثة في العمل ، حيث يتسابق مع جميع الأعضاء لتحقيق للمنظمة

### (ب) العوامل المؤثرة في التنظيم :

توجد مجموعة من العوامل يجب أن تأخذ بعين الاعتبار عن القيام بعملية التنظيم ، حتى تتمكن

المنظمة من تحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها و هي:<sup>10</sup>

---

<sup>9</sup> - عمر وصفي عقيلي : إدارة الموارد البشرية، دار الزهراء للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ص 205 .  
<sup>10</sup> - جازية زعتر : أصول التنظيم و الإدارة، الطبعة الثانية، مكتبة عين الشمس، مصر، القاهرة، 1997 ، ص 252 .

- ✓ تحديد الإطار الفكري للتنظيم أو ما يمكن أن نطلق عليه فلسفة التنظيم ، مثال على ذلك :  
التنظيم اللا مركزي... الخ و تتوقف فلسفة التنظيم على رؤيته و فلسفة الإدارة العليا لما يجب أن تحققه المنظمة من أهداف في المستقبل .
- ✓ تحديد الأهداف و الأنشطة الرئيسية التي تساعد على تنفيذ سياسات و خطط و أهداف المنظمة.
- ✓ تحديد الأنشطة المساعدة التي تساعد على تحقيق الأهداف هذه الأهداف و هذه هي الأعمال المطلوبة لدعم الوظائف الرئيسية في المنظمة و مثال لهذه أعمال : تدريب العاملين شراء المعدات و الآلات... الخ .
- ✓ تجميع أو تقييم الأنشطة المساعدة إلى إدارات و أقسام ( الوظائف ) يسهل إدارتها و توجيهها نحو تحقيق الهدف و يتم التجميع أو التقييم على أساس حجم العمليات المتوقع للمنظمة في المنظمة .
- ✓ توزيع الوظائف المختلفة بالأساسية و المساعدة إلى تقسيمات تشمل إدارات و أقسام و مراكز مع تحديد و تعريف العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين في كل غدارة أو قسم و كذلك بيان حدود السلطة و المسؤولية .

## 7- محددات التنظيم في المؤسسة :

### 1- الهيكل التنظيمي :

### 11 مفهوم التنظيم :

هو الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود مجموعة من الأفراد و تنسيقا تحقيق أهداف محددة و يتطلب هذا تحديد النشاطات المطلوبة لتلك الأهداف و تحديد الأفراد المسؤولين عن القيام بتلك النشاطات و تحديد الإمكانيات و الموارد المستخدمة و توضيحا للعلاقات الإدارية بينهم ، كما يتضمن التنظيم تقسيم العمل و تصميمه ، و التنسيق بين أجزائه ، لتحقيق أهداف المنظمة.<sup>11</sup>

فالتنظيم هو عبارة عن كيفية تنسيق و ترتيب و موازنة كل الأطراف الموجودة في مؤسسة من أجل تحقيق غاية معينة .

<sup>11</sup>-رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 154.

• التلسسل الإداري :

و يعني أن يتكون الهرم من مستويات إدارية تربط قمة الهرم بقاعدته و بخطوط واضحة هي خطوط السلطة .

و يقصد بذلك توزيع المهام على مستويات عديدة ، من أدنى وظيفة في المنظمة على السلطة الآمرة في المؤسسة .

• تقسيم العمل :

و يعني الاعتماد على التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص ، طبقا لقدراته .

بمعنى : وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، كل حسب مؤهلاته و تناسبها مع قدراته

• وحدة الأمر :

و يعني ذلك أن يكون لكل شخص في التنظيم رئيس واحد ، يكون مشؤولا أمامه ( تحت المساءلة ) ، و يرفع إليه تقارير و يتلقى منه الأوامر و التعليمات .

يقصد بوحدة الأمر أنه يوجد سلطة أمر وهي في الأعلى الهرم التنظيمي يترأسها المدير العام للمنظمة الذي يشرف و يراقب و يأمر ، و يحدد و يخطط كل ما يدور في المؤسسة و يضبطه بواسطة إرشادات و نصائح و أوامر لكل الموظفين .

• نطاق الإشراف :

و يعني عدد المرؤوسين الذي يتمكن رئيس واحد أن يشرف عليهم و يوجههم بكفاءة و فاعلية<sup>13</sup>

<sup>12</sup> - مرجع نفسه ، ص 154

<sup>13</sup> - رو نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، مرجع سبق ذكره ، ص 155 .

هو عبارة رؤساء القسم ، أو قائدي الفريق الذين تم تحديدهم من قبل الهيئة العليا في الهيكل التنظيمي ، من أجل المباشرة و المراقبة سريان أعمال الموظفين و محاولة تصحيح أخطاءهم في حال وقوعهم ومكتسبات قبلية و خبرة لإرشاد العمال.

### • توافق السلطة و المسؤولية :

و يعني ضرورة تعادل السلطة ، و هب الحق الذي يمارسه الرئيس و يحول له طلب الطاعة من مرؤوسيه ، في تنفيذ أوامر المسؤولية و هي تعهد و إلتزام الموظف بالقيام بالتنفيذ ما يعهد إليه من أعمال.<sup>14</sup>

ويعني هذا العدالة في إصدار الأوامر و كذلك الموضوعية في الحكم على الموظفين مع التزامهم ( الموظفين) في طاعة هذه الأوامر و الإلتزام بتحقيق هذه الأهداف .

### • تفويض السلطة :

و يعني أن يتم تفويض المستويات الإدارية الأعلى قدر من السلطة الممنوحة لهم المستويات الإدارية الأدنى ، و يشترط للتفويض أن يكون مكتوبا جزئيا و مغطى بتشريع قانوني.

بمعنى ليس فقط العاملين في المؤسسة يحاسبون على أعمالهم ، كذلك يساءلون على مدى نجاعة تطبيق الأهداف التي سطرت من قبلهم .

### • المرونة :

و يعني أن تتوفر في التنظيم المرونة الكافية لمواجهة أية تغيرات محتملة مخطط لها ، أو غير متوقعة.<sup>15</sup>

---

<sup>14</sup> – المرجع نفسه: ص 155

<sup>15</sup> – المرجع نفسه : ص 155

يعني التخطيط و التخطيط الاستراتيجي و التنبؤ الجيد للمنظمة لتجنب كل المشاكل و الضغوطات الداخلية و الخارجية ( كاستقالة بعض الموظفين ، أو تراجع الإنتاج ).

### 1-3 الهيكل التنظيمي organizational chart:

هو البناء أو الإطار الذي يحدد الإدارات أو الأجزاء الداخلية فيها ، فهو يبين التقسيمات التنظيمية و الوحدات التي تقوم بالأعمال و الأنشطة التي تطلبها تحقيق أهداف المنظمة كما انه يحدد خطوط السلطة و الاتصال و المستويات التنظيمية و نطاق الإشراف و طرق تقسيم العمل و أساليب التنسيق و مواقع اتخاذ القرارات الإدارية.<sup>16</sup>

وعليه فهو عبارة عن مرجع كيفية سريان العمل داخل المنظمة مع كيفية توزيع المهام و التنسيق بين كافة الوظائف من أعلى الهرم التنظيمي إلى أسفله.

### 1-4 تؤثر عدة عوامل على اختيار و تصميم الهيكل التنظيمي المناسب و من أهمها:<sup>17</sup>

#### ✓ إستراتيجية المنظمة :

يوجد علاقة و وثيقة بين الإستراتيجية و الهيكل و التنظيمي فإذا كانت إستراتيجية المنظمة تميل إلى الاستقرار تتجه المؤسسة نحو الهيكل التنظيمي البيروقراطي.

فإن الترابط الوثيق بين استراتيجيات و الهيكل التنظيمي ، تتشكل من خلال التقسيم الجيد للعمل و التوزيع المهام العادلة ، و كيفية تسلسل السلطة الإدارية ، و كذلك مختلف القواعد و القوانين ، و كذل كل الأجراء التي ظهرت في المنظمة بشكل عفوي ( التنظيم الغير الرسمي ، و جماعات العمل الغير الرسمية ) .

أما إذا كانت الإستراتيجية موجهة نحو النمو ، و تجتاح الأهداف التشغيلية إلى المبادر و الإبداع و الاستجابة المرنة و اللامركزية في اتخاذ القرارات ، تتجه المؤسسة نحو الهيكل التنظيمي المرن .

<sup>16</sup> - رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 155 .

<sup>17</sup> - المرجع نفسه : ص 156 .

بمعنى الكل يشارك في تحقيق مصلحة المؤسسة و الاهتمام بكافة أجزاء هرم السلطة ،من أعلى مرتبة إلى أدنى مرتبة في الهرم .

### ✓ حجم المنظمة :

عندما يكون حجم المنظمة كبير ، يصعب عادة القيام بتقسيم واضح و محدد للنشاطات التي يجب القيام بها، أما عندما يكون الحجم كبيراً، تكون الأنشطة أكثر تنوعاً و اتساعاً، في مجالاتها بحيث يصبح التخصص أمراً واقعاً و مبرراً ، كما تزداد الحاجة إلى للتنسيق و الرقابة بين التخصصات المختلفة.<sup>18</sup> إن احتياجات و التزامات و أهداف المنظمة و استراتيجياتها و هيكلها التنظيمي فكلما كانت المنظمة كلما نقص ما قبل و كل ما كبرت ازدادت التزاماتها و توسع هيكلها التنظيمي أكثر فأكثر.

### ✓ دورة حياة المنظمة :

مرحلة النشوء و التأسيس تتطلب هيكلًا تنظيميًا بسيطًا مع تطور المنظمة تزداد وحدات العمل و يؤدي ذلك لظهور مستويات إدارية عدة و زيادة المسؤوليات في الهيكل التنظيمي.<sup>19</sup>

- كل ما تطورت المؤسسة و أضافت احتياجات و مهارات و كفاءات و بالأحرى أهداف جديدة و كلما أدى ذلك إلى انتقال الهيكل التنظيمي فما من البسيط إلى المعقد شيء فشيئاً .
- مدى تمركز مكان عمل المنظمة : نقل مشاكل التنسيق و الإشراف كلما هناك تقارب و تجانس بين الأنشطة و عندما تتباعد الأنشطة و تنوع يصبح من الضروري تفويض السلطة للوحدات القريبة من أماكن العمل الفعلية لتوفير الفعلية في أداء تلك الوحدات مما يؤدي إلى درجة أعلى من اللامركزية في اتخاذ القرارات.<sup>20</sup>

### ✓ التخصص :

<sup>18</sup> - رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 156

<sup>19</sup> - المرجع نفسه : ص 156

<sup>20</sup> - المرجع نفسه : ص 156

كلما كانت درجة المطلوبة في العمل محدودة ، كان الهيكل التنظيمي بسيطاً و العكس صحيحاً.<sup>21</sup>  
بمعنى كلما نقص الشروط و التعقيدات في مطالب العملية ، و في المهارات و التقنيات التي يجب أن تتوفر في صاحب الوظيفة كلما كان الهيكل التنظيمي بسيطاً و العكس صحيح ، كل عقدت المطالب كلما كان صعب .

### ✓ التكنولوجيا :

كلما ازدادت تعقيد التكنولوجيا المستخدمة زاد تعقيد الهيكل التنظيمي.<sup>22</sup>  
و بمعنى أن تطور التكنولوجيا و الوضع الحالي الذي يمر به العالم من تطور ضخم في الثورة التكنولوجية ، و المعلوماتية، تؤدي إلى وجود صعوبة على مستوى الهيكل التنظيمي نظراً إلى صعوبة فهمها في بعض الأحيان من قبل القائمين على الوظيفة .

### ✓ بيئة المنظمة :

كلما كانت البيئة أكثر استقراراً كان الهيكل التنظيمي أقل تعقيداً.<sup>23</sup>  
فبمعنى كلما كان انسجام داخلي و تفاهم و تنسيق جيد بين جميع إطارات الهرم الوظيفي كلما كان هناك استقرار و امن في البيئة الداخلية للمؤسسة مما يسهل على الهيكل التنظيمي أن يكون بسيطاً

### • ثقافة المنظمة :<sup>24</sup>

### ✓ الثقافة الأتوقراطية:

---

<sup>21</sup> - المرجع نفسه : ص 156

<sup>22</sup> - المرجع نفسه : ص 156

<sup>23</sup> - المرجع نفسه ، ص 156

<sup>24</sup> - المرجع نفسه ، ص 156 .

عدم تفويض الصلاحيات ، نطاق أضيق للإشراف و زيادة في المستويات الإدارية و الاتجاه نحو المركزية في اتخاذ القرارات .

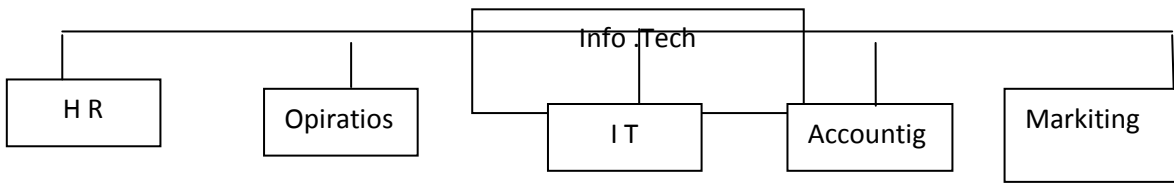
### ✓ الثقافة الديمقراطية:

تفويض أوسع و مشاركة في اتخاذ القرارات .

## 5-1 أنواع الهياكل التنظيمية :

### (1) الهيكل التنظيمي الوظيفي Functional:

يضع الموظفون في مجموعات بناء على مهام و المهارات و النشاطات المشابهة لهيكل التنظيمي، الوظيفي مناسب للمؤسسات الصغيرة .، و المتوسطة ذات المستوى العالي من التخصص.<sup>25</sup>



شكل رقم 10 - رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية ، ( دليل عملي دار الكنوز المعرفية للنشر و التوزيع ، الأردن عمان ، 2013 ، 1434 ص 156 )

### • المزاييا:<sup>26</sup>

<sup>25</sup>- رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 156 .

<sup>26</sup>- مرجع نفسه ، ص 156

- ✓ استخدام كفو للموارد.
- ✓ تطوير عميق للمهارات.
- ✓ مسارات وظيفية واضحة.
- ✓ القرارات الإستراتيجية يتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا في المنظمة.

## • العيوب:<sup>27</sup>

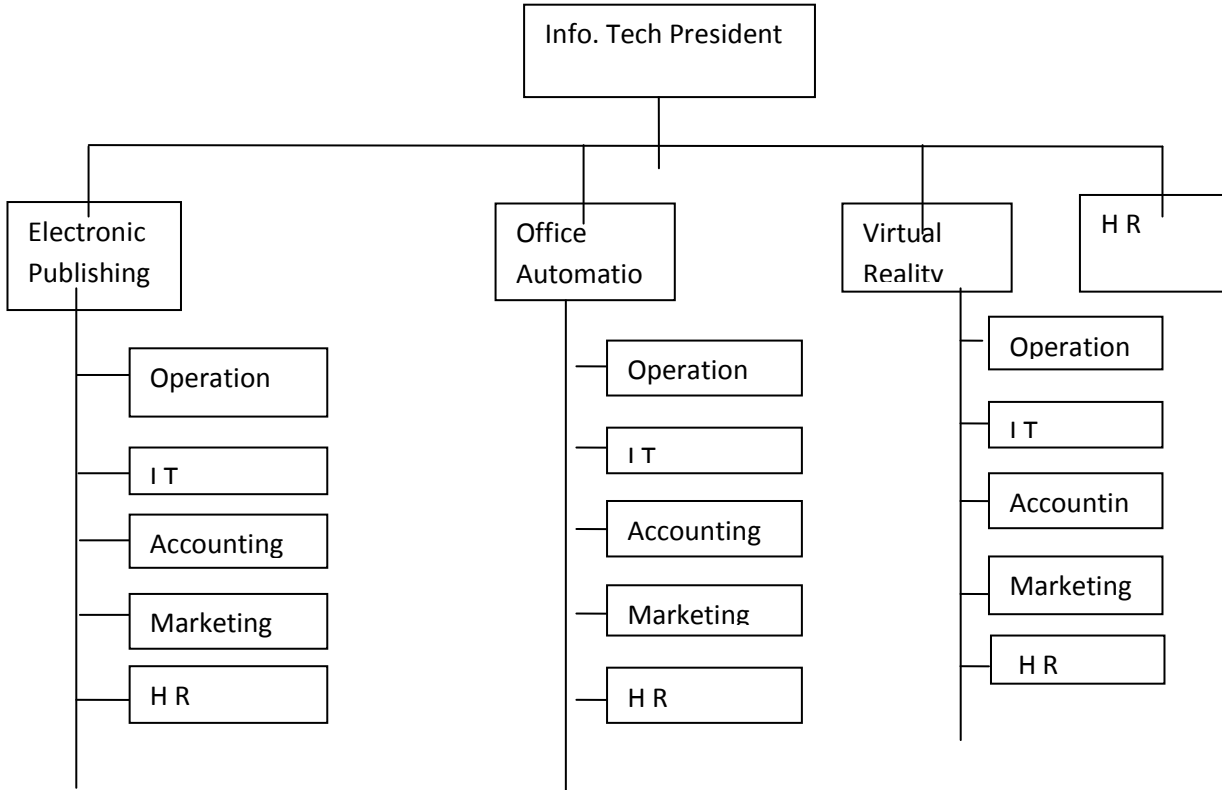
- ✓ صناعة القرارات تتم ببطء.
- ✓ يكون الموظفون اقل تحفيزا.
- ✓ مسؤولية الأداء غير واضحة.
- ✓ تنسيق ضعيف بين الوظائف المختلفة.

## (2) الهيكل التنظيمي المبني على الأقسام - الشعب Divisional:<sup>28</sup>

- مناسب للمنظمات من متوسطة إلى كبيرة.
- مناسب للمنظمات التي تنتج حسب الأقاليم أو حسب العملاء.
- هذا النوع يعنى أن كل النشاطات يجب أن تنتج بضاعة أو خدمة محددة.

<sup>27</sup>- مرجع نفسه ، 156

<sup>28</sup>- رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 157 .



رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية ، ( دليل عملي ) دار الكنوز  
المعرفة العلمية للنشر و التوزيع ، الأردن ، عمان ، 2013 ، 1434 ، ص 157 .

## 1\_6 العلاقة بين النوعين :

### في الهيكل التنظيمي الوظيفي:<sup>29</sup>

- التصميم الوظيفي مبني على المجموعات ، حسب المدخلات .
- ليست كل دائرة مركز ربح مستقل .

### أما الهيكل التنظيمي المبني على الأقسام :

- يركز على المخرجات مثل المنتج ، العملاء ، الموقع .
- كل قسم يشكل مركز ربح مستقل

<sup>29</sup> - رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 158

## في الهيكل التنظيمي المبني على الشعب :

كل وحدة لمنتج واحد أو مجموعة من المنتجات المرتبطة ببعضها ، و هذا القسم يتم إنشاؤه عندما يكون هناك خصوصية في عملية الإنتاج.

## (أ) مبدأ العميل CUSTOMER DIVISION:

المنظمات تتبع المنتجات لمجموعة متنوعة من العملاء.

## (ب) القسم الجغرافي Geografic division:

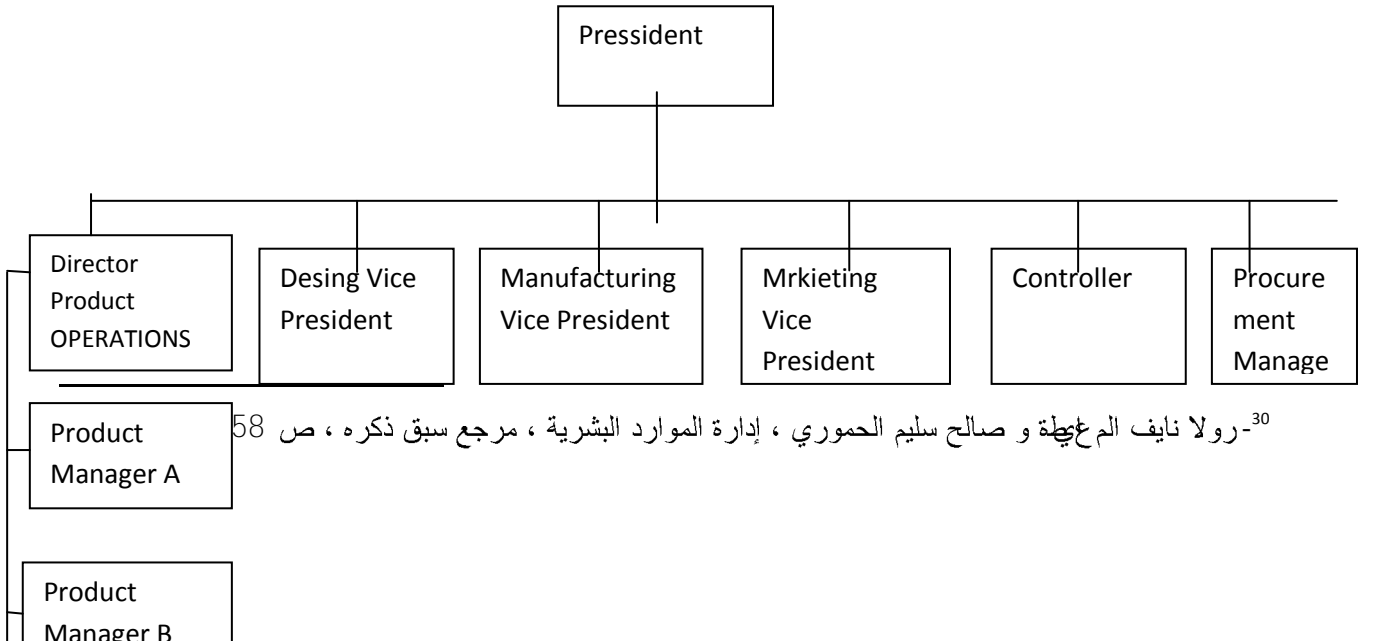
عندما يتوجب وضع المرافق بالقرب من العملاء و الذين يكون لديهم اختلافات في الاحتياجات و الأذواق حسب الأقاليم.<sup>30</sup>

## (ت) الهيكل المصفوفي Matrix desing:

يتم استخدام الهياكل الوظيفية و الأقسام في ذات الوقت في كل دائرة

الموظف في كل دائرة يتم الإشراف عليه من قبل مسؤولين اثنين في نفس الوقت ، إنه مناسب في الأوضاع التالية :

- وجود كميات كبيرة من المعلومات يجب العمل معها .
- منظمة تعمل على إنجاز عدة مشاريع في ذات الوقت .
- الكفاءة مطلوبة في استخدام المصادر .
- عندما يكون الابتكار مطلوباً في الأداء.



<sup>30</sup>-رولا نايف المغيطة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره ، ص 58



### 7-1 نقاط القوة في الهيكل التنظيمي المصفوفي:<sup>31</sup>

- يوفر المرونة .
- يشجع الكفاءة في استخدام الموارد.
- يعزز تطوير المهارات ذ- يزيد التحفيز و الالتزام.
- يساعد الإدارة العليا في عملية تخطيط الإجراءات.

### نقاط الضعف في الهيكل المصفوفي:<sup>32</sup>

- يخلق نوعا من الارتباك ، بسبب السلطة المزدوجة.
- يشكل تكلفة عالية في عملية التطبيق.
- يستهلك الوقت.
- يولد تنازعا في القوة.

<sup>31</sup>- رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية ،مرجع سبق ذكره، ص 159 .

<sup>32</sup>- مرجع نفسه : ص 159

○ يتطلب تدريب في مهارات التواصل.

## 8-1 أنواع أخرى للهيكل التنظيمي:<sup>33</sup>

### • النموذج الآلي :

يطلق على النموذج الآلي أيضا النموذج البيروقراطي أو الكلاسيكي أو الهرمي و من أهم ملامح و خصائص هذه النموذج ما يلي :

- ✓ تقسيم العمل و تقسيم العمل بشكل واضح و محدد.
- ✓ تسلسل و واضح و محدد للسلطة.
- ✓ يتم إنجاز كل عمل وفق الأنظمة و القواعد المجردة لضمان التماثل بين مختلف الأنشطة.
- ✓ تتركز سلطة و قوة اتخاذ القرارات في قمة السلم الهرمي في المنظمة.<sup>34</sup>
- ✓ يتعامل كل فرد في المنظمة مع الآخرين و مع العملاء بشكل رسمي و غير شخصي
- ✓ نطاق الإشراف ضيق.
- ✓ هيكل تنظيمي طويل ( عدد المستويات التنظيمية كبير ).
- و قد أثار النموذج الآلي انتقادات عديدة من مختلف الكتاب و الباحثين و من أهم هذه الانتقادات :
- ✓ لا يسمح بنمو الفرد بشكل مناسب و لا يساعد على تطويره.
- ✓ لا يعطي أهمية للتنظيمات والجماعات غير الرسمية .
- ✓ لا يشتمل على الوسائل المناسبة لحل الخلافات و النزاعات بين الأفراد و الجماعات.

### و من أهم المزايا:

- تطبيق واضح للسلطة : نظام واضح للسلطة.
- تطبيق القواعد و الأنظمة يكون بدون تمييز.

<sup>33</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، 294 .

<sup>34</sup> - المرجع نفسه : ص ص 296 - 297 .

- إجراءات محددة لإنجاز العمل .
- تقسيم العمل مبني على التخصص الوظيفي .

### • نموذج التنظيم العضوي :

من أهم خصائص و ملامح هذه النموذج هي :<sup>35</sup>

- ✓ ينظر إلى أهداف المنظمة على أنها غاية و أن الأهداف الوظيفية ( الوحدات ) وسائل لتحقيقها .
- ✓ التنسيق الأفقي هام مثله مثل التنسيق الرأسي و أكثر منه.
- ✓ الأعمال معروفة بصورة خطوط عريضة .
- ✓ مشاركة مختلف الوحدات و المستويات في وضع استراتيجيات المؤسسة و هيكل السلطة غامض.
- ✓ الأفكار و القرارات في المستويات لدينا تصل للإدارة العليا بسرعة دون تقييد بالتسلسل الهرمي.
- ✓ البساطة النسبية حيث يؤكد النموذج على إثراء للمال و العمل و توسيع نطاق العمل بدلا من التخصص الشديد.
- ✓ درجة متدنية من الرسمية ، و يؤكد على عدم الرسمية العالية بسبب تركيزه على تنظيم السلي و المنفعين.<sup>36</sup>

### 1-9 تصميم الهيكل التنظيمي :

لا بد أن يأخذ تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة بعين الاعتبار حقيقة أساسية مفادها أنه ليس هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات ، في كل الأوقات و لكل المستويات الهيكل ، فأي تفاوت معين في طبيعة الأعمال السائدة في المنظمة أو في طبيعة الظروف البيئية أو الأهداف

<sup>35</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي ، سلوك الأفراد و الجماعات في منظمات الأعمال ، مرجع سبق ذكره ، 294 .

<sup>36</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 297

المراد تحقيقها يؤدي بشكل أو بآخر إلى خلق جوانب الاختلاف في طبيعة الهيكل التنظيمي و  
تصحيحه.<sup>37</sup>

## 10-1 الهيكل التنظيمي المناسب للمنظمة :

اختيار النوع المناسب من الهياكل التنظيمية يتطلب إجراء سلسلة من التحليلات إذ أن الهيكل  
التنظيمي ، هو محصلة عوامل و متغيرات عديدة على النحو التالي:<sup>38</sup>

### ○ تحليل الأنشطة :

يقوم المنظم بدراسة و تحليل أنشطة المنظمة ، و تحديد نوع و مقدار الأنشطة اللازمة وجودها و  
التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها ( المنظمة الصناعية ، إدارة إنتاج - منظمة مصرفية نشاط  
الإبداع و التسهيلات المصرفية ).<sup>39</sup>

### ○ تحليل القرارات :

عند تحديد المستوى الإداري الذي يجب أن يتخذ فيه القرار يساعد نوع و شكل التنظيم المناسب  
للمنظمة.<sup>40</sup>

### ○ تحليل العلاقات :

يجب إجراء دراسة تحليلية للعلاقات الإدارية الرئيسية الأفقية ، لكل وحدة إدارية ، مع باقي الوحدات  
الإدارية الأخرى في المستويات المختلفة ، يزود هذا التحليل المنظمة بالمعلومات اللازمة ، عن

---

<sup>37</sup>- فليل محمد حسن الشماع و آخرون : نظرية المنظمة ، مرجع سبق ذكره ، ص 164

<sup>38</sup>- رولا نايف المعاشنة و صالح سليم الحموري ، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره ، ص 159

<sup>39</sup>- المرجع نفسه : ص 160

<sup>40</sup>- مرجع نفسه : ص 159

خطوط الاتصال ، التي تحتاج إليها للقيام بنشاطاتها المختلفة ، و الذي يؤثر بدوره على اختيار نوع التنظيم المناسب و شكله.<sup>41</sup>

### ○ تحليل البيئة :

يقصد جميع العوامل الاقتصادية و السياسية و الاجتماعية و الثقافية و السكانية و التكنولوجية بالبيئة و غيرها من العوامل التي تحيط بالمنظمة و تؤثر عليها و لا تقع تحت سيطرتها و بشكل عام كلما كانت البيئة أكثر استقرارا و تجانسا ، أقل تعقيد الهيكل التنظيمي و العكس صحيح .

### 11-1 مراحل تصميم الهيكل التنظيمي :

يمر الهيكل التنظيمي للمنظمة بمراحل عدة ، أهمها:<sup>42</sup>

- تحديد رؤية المنظمة و رسالتها .
- -تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة التي ستوجه جهود مجتمعة لتحقيقها ، و كذلك تحديد الأهداف الفرعية ، و أن عملية تحديد الأهداف تساعد في تحديد الاحتياجات التنظيمية ، و التي تؤثر على اختيار الهيكل التنظيمي ، المناسب و شكله .
- تحديد أوجه النشاط اللازمة للوصول إلى الأهداف الأساسية و الثانوية ، لأنها ( هذه النشاطات ) هي الوسائل أو الأدوات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف.
- تقسيم أوجه النشاط إلى أنشطة رئيسية و أخرى فرعية و تجميع كل هذه النشاطات إلى وحدات تنظيمية مناسبة لموارد المنظمة و إمكانياتها و ظروفها.<sup>43</sup>

<sup>41</sup>-مرجع نفسه : ص 160

<sup>42</sup> - محمد سيد احمد عبد المتعال : إدارة الموارد البشرية ، بدون طبعة، دار المريخ للنشر و التوزيع، المملكة العربية السعودية، 488 .

<sup>43</sup>- محمد سيد احمد عبد المتعال : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 489

- تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية و القيام بإعداد ووصف كل وظيفة في الوحدة التنظيمية ، يوضح واجباتها و مسؤولياتها و صلاحياتها و الشروط اللازم توفرها في الفرد لانشغالها و إسناد الوظائف إلى أفراد مؤهلين مناسبين مع عطائهم الصلاحيات و السلطات التي تمكنهم من أداء مهامهم بكفاءة و فعالية.<sup>44</sup>
- تحديد علاقات السلطة و المسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيمية بهدف المناخ الملائم لتحقيق التنسيق و التعاون في تركيز الجهود و القضاء على التداخل و الازدواجية في عمل الوحدات التنظيمية.<sup>45</sup>
- تحديد الوظائف الإشرافية و التنفيذية داخل وحدة من الوحدات التنظيمية بالمنظمة<sup>46</sup>
- إعداد الهيكل التنظيمي.<sup>47</sup>

## 1-12 - سمات الهيكل التنظيمي :

و لكي يحقق الهيكل التنظيمي للمنظمة الكفاءة و الفاعلية في الإسهام بمتطلبات العمل الإداري فإنه لابد باستماتة بالخصائص التالية:<sup>48</sup>

### (أ) التوازن :

يتضمن مبدأ التوازن التنظيمي تحقيق العلاقات المتوازنة بين الصلاحيات و المسؤوليات الممنوحة للفرد ، و كذلك التوازن في نطاق الإشراف و خطوط الاتصال الوظيفية و اعتمادا مبدأ وحدة الأمر الصادرة من المستويات الإدارية المختلفة.<sup>49</sup>

### (ب) المرونة :

<sup>44</sup> - مرجع نفسه ، ص 490

<sup>45</sup> - مرجع نفسه ، ص 491

<sup>46</sup> - مرجع نفسه ، ص 492

<sup>47</sup> - مرجع نفسه ، ص 193

<sup>48</sup> - خليل محمد حسن الشماخ ، نظرية المنظمة ، مرجع سابق ، ص 165

<sup>49</sup> - المرجع نفسه : ص 165

يتطلب مبد المرونة الهياكل التنظيمية المراد تصميمها على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعاً للمتغيرات الداخلية و الخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.<sup>50</sup>

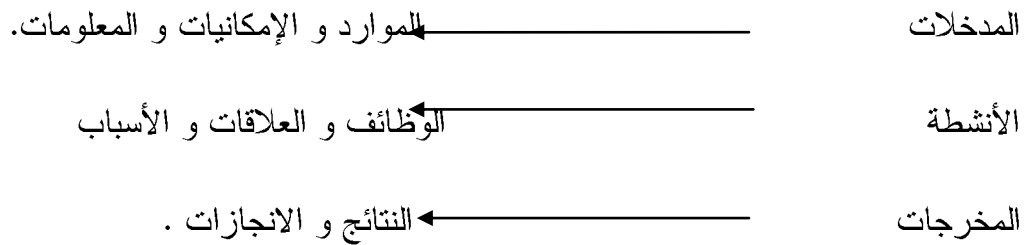
### ت- الاستمرارية :

يشير مبدأ الاستمرارية إلى ضرورة اعتماد القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمي ، و توخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات وتريية متكررة من شأنها إرباكه.<sup>51</sup>

و من هنا يظهر بوضوح أهمية اعتماد القواعد الموضوعية في تصميم الهيكل التنظيمي من اجل تحقيق المنظمة بشكل مستمر و بكفاءة و فعالية.

### 1-13 تحديد الهيكل التنظيمي :

إن الاهتمام المتزايد بمكونات الهيكل التنظيمي و علاقته بالبيئة الاجتماعية و من الطبيعي أن ينطلق هذا الاهتمام من النظر إليه على انه البناء الرسمي للعلاقات بين الأعمال و الوظائف حيث إن الكثير من المتخصصين يجدون عناصر التنظيم من مجموعات ثلاث هي:<sup>52</sup>



و استناداً إلى هذه الجوانب ، فقد حدد أنصار نظريات التكوين الإداري الهيكل التنظيمي المتضمن للجهود المطلوبة لتحقيق الهدف المنشود بكفاءة و فعالية و نقاط التالية:<sup>53</sup>

<sup>50</sup> - المرجع نفسه : ص 165

<sup>51</sup> - المرجع نفسه : ص 166

<sup>52</sup> - علي غربي و آخرون : تنمية الموارد البشرية ، مرجع سابق، ص 182

- ✓ التحدي الدقيق للأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة المدى.
- ✓ تحديد الأنشطة أو الأعمال التي تحقق الأهداف.
- ✓ تجميع هذه الأنشطة أو الأعمال ( في ضوء متغير التكامل و التماثل ) في وظائف
- ✓ تجميع الوظائف المتماثلة أو المتكاملة في أقسام المؤسسة.
- ✓ تجميع الأقسام المتشابهة في دوائر .

## 2- الثقافة المؤسسية : Organization Culture

### 2-1 تعريف الثقافة المؤسسية :

مجموعة مشتركة ، من المعتقدات و التوقعات و القيم و المعايير التي تؤثر على كيفية قيام الأفراد بالتواصل و التعاون في منظمة ما لتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>54</sup>

و يقصد بذلك هي مجموعة المعايير الثقافية و المبادئ المشتركة بين العمال في أداء أعمالهم للوصول إلى أهداف تم التخطيط لها مسبقا .

إن ثقافة المنظمة هي شخصيتها ، و تتجسد الثقافة المؤسسية بالأحداث التي يجريها الموظفون و الأخبار التي يتناقلون في مكان العمل و لان المنظمة كائنات حية فهي تنمو و تكبر و تعمل و تتعلم و تمرض و تتألم و تشيخ و لهذا تحتاج رعاية و دعما و لياقة فكرية ، و إدارية ، مثلما يحتاج الإنسان إلى اللياقة البدنية ، و النفسية و لهذا السبب نعمل على تطويرها ، و نواصل و نغيرها و نعطيها المقومات و المسكنات و المنشطات.<sup>55</sup>

و هنا تم الإشارة إلى المؤسسة أو المنظمة على هنا كائن بشري يكتسب عادات و تقاليد و مبادئ ، و قيم مثله مثل أي كائن حي يعيش معه في هذه البيئة ، وهذا الكائن يكل العوامل الفيزيائية و العوامل المحيطة به.

<sup>53</sup> - علي غربي و آخرون : مرجع سابق ، ص 182

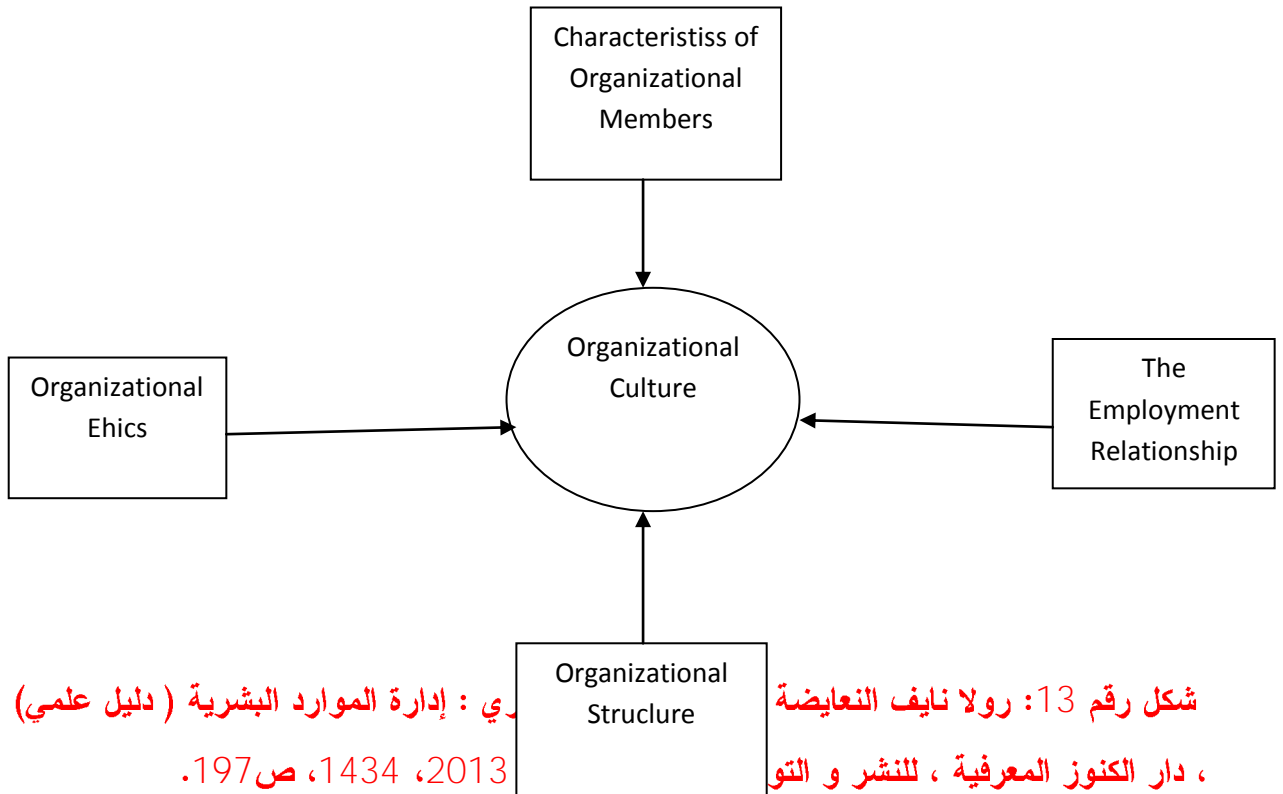
<sup>54</sup> - مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص 198 .

<sup>55</sup> - مرجع نفسه ، ص 199

إن ثقافة المنظمة ، حصيلة كل الخبرات التي يعملها معهم ، و هي السلوك الذي نتج عندما تتوصل مجموعة من الموظفين إلى مجموعة من القواعد غير المكتوبة ، و غير المحكية لغايات تنظيم العمل ، كثيرا ما تكون الثقافة مثل الشخصية الإنسانية ، فشخصية النسيان مكونة من القيم و الاعتقادات ، الافتراضات الاهتمام الخبرات التنشئة و العادات ، التي تخلق السلوك الشخصي، و كذلك الثقافة المؤسسية مكونة من القيم الاعتقادات الافتراضات المواقف طرق التفكير و السلوك الذي يجتمع عليها الموظفون و تتأثر ثقافة المنظمة بشكل خاص و كبير بمؤسسيها و مدراءها التنفيذيين ، و بقية الإدارات العليا ، تبعا لدورهم الهام في اتخاذ القرارات و التوجه الاستراتيجي.<sup>56</sup>

هي مجموعة القواعد و القيم و المبادئ و المعايير التي تتميز بها مؤسسة عن غيرها أو وجدتها الهيئة العليا في المنظمة فهذه الأخيرة قامت بتأثير على عملائها بهذه المبادئ أو القيم و غرس قيم هذه الثقافة ، من أساليب و طرق و أفكار و توجيهات مختلفة و تربطهم ببعض البعض ، و تميزهم عن غيرهم من المنظمات .

## 2-2 مصادر الثقافة المؤسسية :



<sup>56</sup> - مصطفى محمود أبو بكر : الموارد البشرية ، مدخل تحقيق الميزة التنافسية ، مرجع سابق ، ص 199 .

## ○ سمات و خصائص أعضاء المنظمة :

يعد الموظفون الذين يشكلون المنظمة مصدرا أساسيا للثقافة المؤسسية ، إذ أنهم يصبحون أكثر معرفة مع مضي الوقت لما يمكن أن يعيق قدرتهم على التكيف و الاستجابة للمتغيرات في البيئة.<sup>57</sup>

بمعنى أن الرؤساء و المشرفون هم المنبع الأساسي للثقافة المنظمة ، و منهم يتأثرون العاملين بسلوكياتهم و اتجاهاتهما و معتقداتهم و يمشون على خطاهم.

علاقة التوظيف و إجراءات الموارد البشرية تؤثر على طبيعة و حجم الجهود التي يجب أن يبذلها الموظفون لتحقيق الأهداف المنشودة و مدى ارتباطهم بالمنظمة.<sup>58</sup>

بمعنى مدى الولاء الوظيفي للموظف و حبه للوظيفة التي يشغلها احد أهم العوامل المؤثرة في التأثير بثقافة المؤسسة ، كذلك بمدى سعيه وراء تحقيقه للأهداف المطلوبة منه

الأخلاق المؤسسية القيم الأخلاقية المعتقدات و القواعد التي تشكل الأسلوب المناسب للموظفين في المنظمة ما للتعامل مع بعضهم البعض و مع الآخرين خارج المنظمة.<sup>59</sup>

ذلك يبين مدى تأثر البيئة الداخلية للمنظمة ، بالمجتمع الخارجي لها ، من مبادئ و يتم الهيكل التنظيمي:<sup>60</sup>

✓ الموظفون لديهم استقلال قليل في المنظمات ذات الهياكل المركزية.

✓ تركز القواعد على الاحتياط ، و إطاعة السلطة ، و احترام التقاليد ←

في المؤسسات ذات الهياكل المنبسطة و الهياكل غير المركزية.

✓ لدى الموظفين حرية أكبر للاختيار ، و السيطرة على قراراتهم .

---

<sup>57</sup> - رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق ذكره، ص 197

<sup>58</sup> - المرجع نفسه ، ص 197

<sup>59</sup> - مرجع نفسه ، ص 198

<sup>60</sup> - مرجع نفسه ، ص 198

- ✓ تظهر القواعد التي تركز على الإبداع ، و الشجاعة ، و المخاطر .
- ✓ تظهر الثقافة التي تشكل فيها الإبداع ، و المرونة أهدافها مرغوبة .

## 2-3 محاور الثقافة المؤسسية :

تتمثل الثقافة المؤسسية في:<sup>61</sup>

- ✓ لغة المجموعة .
  - ✓ آلية اتخاذ القرار .
  - ✓ الرموز المستخدمة .
  - ✓ القصص و الأساطير .
  - ✓ ممارسات العمل اليومي .
- ✓ -أشياء بسيطة مثل تلك التي ترتب المكاتب ، فهي تخبرك كيف يرى و يشارك الموظفون في ثقافتهم المؤسسية ، بالإضافة إلى محتوى لوحات الإعلان المعلقة على الجدران و النشرة الإخبارية للمنظمة ، و تفاعل الموظفين في الاجتماعات ، و الطريقة التي يتعاون بها الموظفون فيما بينهم ، جميعها تخبرك كثيرا على ثقافة المنظمة .

## 2-4 خصائص الثقافة المؤسسية :

أوضح كل من Fred Isafha and Ken Thopson الخصائص الأساسية السلع التالية لثقافة

المؤسسة:<sup>62</sup>

- (1) الثقافة = السلوك ، الثقافة كلمة تستخدم لوصف السلوك ، الذي يمثل القواعد التشغيلية العامة في بيئة العمل ، الثقافة لا تعرف عادة بأنها جيدة أو سيئة ، بالرغم من إن جوانب عديدة من ثقافتنا قد تدعم التطور و النجاح ، بينما قد تعيق بعض الجوانب الأخرى هذا التطور.<sup>63</sup>

<sup>61</sup> - على السلمي : إدارة الإنتاجية ، دار غريب للطباعة ، مصر ، 1991 ، ص 79

<sup>62</sup> - رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري ، مرجع سابق ذكره ، ص 198

<sup>63</sup> مرجع نفسه ، ص 199

إن القاعدة المتعلقة بالمساءلة تساعد المنظمة على صنع نجاحها ، إذ أن خدمة العملاء المذهلة ستؤدي إلى بيع المنتجات ، و تحقيق رضا الموظفين ، أما التسامح مع الأداء الضعيف و إظهار نقص الانضباط للمحافظة على الإجراءات و العمليات و الأنظمة المعتمدة تؤدي حتما إلى إعاقة النجاح.<sup>64</sup>

(2) الثقافة يتم اكتسابه و تعليمها الموظفون يتعلمون القيام بأداء تصرفات معينة من خلال المكافأة التي يحصلون عليها ، و العواقب السلبية التي تترتب على سلوكهم ، فعندما يتم مكافأة السلوك يتم إعادة ، و يصبح جزء من الثقافة ، على سبيل أمثال فإن قيام المدير التنفيذي بشكر احد الموظفين بطريقة لائقة بسبب قيامه بعمل ما ، بأسلوب جيد فإنه من خلال هذا التصرف يضع ثقافة المنظمة في قالب محدد.<sup>65</sup>

(3) الثقافة يتم اكتسابها من خلال التفاعل بالموظفين يتعلمون الثقافة ، من خلال التفاعل مع غيرهم ، و إن المتقدم لشغل الوظيفة في المنظمة يشعر بالثقافة المؤسسية ، و قدراته على التوائم معها من خلال مقابلة التوظيف ، و قد يستطيع تكوين رأي بسيط عن هذه الثقافة بشكل مبكر من خلال المكالمة التي يتلقاها من دائرة الموارد البشرية.<sup>66</sup>

(4) أن الثقافات الفرعية تتشكل من خلال المكافآت التي تقدم للموظفين ، إن للموظفين إحتياجات و رغبات عديدة ، و في بعض الأحيان يمنح قيمة كبيرة للمكافآت الاجتماعية ، و تشكيل الثقافات الفرعية بناء على هذا الأساس ، إذ يتلقى الموظفون مكافآت إجتماعية من زملائهم ، و نظرائهم بعيدا عن الإدارة العليا ، عندما يستطيعون تحقيق إحتياجاتهم الهامة من خلال دوائر أو فرق العمل ضمن المشاريع.<sup>67</sup>

(5) الموظفون يشكلون الثقافة ، تخلق شخصيات الموظفين و خبراتهم ثقافة المنظمة على سبيل المثال: إذا كان غالبية الموظفين من النوع الحيوي فإن البيئة بلا شك ستكون إجتماعية و إنتاجية، و إذا شاهدت خلال تجوالك في المنظمة عددا من الصناعات التي تتحدث عن تاريخ المنظمة ، فهذا يعني أن

<sup>64</sup> - المرجع نفسه: ص 199

<sup>65</sup> - مرجع نفسه : ص 200

<sup>66</sup> - مرجع نفسه : ص 200

<sup>67</sup> - المرجع نفسه : ص 200

الموظفين يمنحون قيمة كبيرة لتاريخهم و ثقافتهم ، و إذا كانت الأبواب مفتوحة ، و بعض الأبواب مغلقة فقط للاجتماعات فهذا يعني أن الثقافة تتميز بالشفافية.<sup>68</sup>

(6) الثقافة قابلة للتفاوض ، شخص واحد لا يستطيع خلق ثقافة بشكل منفرد بل إن مجموع الموظفين يشكلون اتجاه بيئة العمل و الطريقة التي تؤدي بها الأعمال أو الطريقة التي تتخذ بها القرارات من خلال القواعد العامة في مكان العمل بالإضافة إلي قيامهم بتشكيل الاتجاه الاستراتيجي و تطوير الأنظمة.<sup>69</sup>

(7) الثقافة المؤسسية صعبة التغيير ، تغيير الثقافة يتطلب أن يغير الموظفين سلوكهم ، و غالبا ما يكون صعبا على الموظفين عدم القيام بتشكيل خبرة مستوحاة من أساليبهم في تنفيذ الأشياء ، و أن يبدعوا بأداء سلوك جديد بشكل ثابت ، و بناءا عليه فأن المطلوب من الإدارة العليا المثابرة و الانضباط و إدماج الموظفين و الكياسة و التفهم و التطوير التنظيمي ، و التدريب لغايات تغيير الثقافة المؤسسية.<sup>70</sup>

## 2-5 مميزات و خصائص أخرى للثقافة :

بالرغم من إن المنظمة لها ثقافة مشتركة ، إلا أن الثقافة المؤسسية يتم تفسيرها غالبا بشكل مختلف من الموظفين المختلفين إذ أن الأحداث الأخرى في حياة الموظفين تؤثر على تصرفاتهم و ردود أفعالهم في العمل أيضا فكل موظف يرى الثقافة من منظور مختلف إضافة إلى ذلك فإن تجارب الموظفين الفردية و دوائهم التي يعملون بها و فرق العمل التي يعملون من خلالها جميعها تؤثر على رؤيتهم للثقافة بشكل مختلف.<sup>71</sup>

بمعنى التنوع الثقافي و المكتسبات و العادات و التقاليد القبلية للموظف سواء من قبل في المؤسسة أو بعدها تشكل اتجاه خاص بكل موظف قد ينتج عنه تضارب في طريقة الممارسات الثقافية ( كالديانات و الأعراف و لتقاليد ، ... ) .

<sup>68</sup> - رولا نايف المعاينة و صالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 200

<sup>69</sup> - المرجع نفسه ، ص 200

<sup>70</sup> - المرجع نفسه ، ص 200

<sup>71</sup> - عبد الفتاح بوخمخ : تحليل و تقييم الأداء في منشأ صناعية،(د ط) ، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر ، ص 39

إن الثقافة المؤسسية المثالية تدعم البيئة الايجابية المنتجة للثقافة المؤسسية ، قد تكون قوية أو ضعيفة عندما تكون الثقافة قوية فإن معظم الموظفين يوافقون عليها ، و عندما لا تكون ضعيفة لا يوافق عليها أحد و أحيانا تكون الثقافة الضعيفة حصيلة عدة ثقافات فرعية على سبيل المثال : فإن الثقافة المؤسسية الكلية ، قد تكون ضعيفة بسبب وجود ثقافات متعددة ، عندما تكون كل دائرة أو خلية عمل لها ثقافة الخاصة بها.<sup>72</sup>

لقد تبين أثر الثقافة التنظيمية الإيجابية و القوية على العاملين ، و كيفية تقبلهم لها و التعامل معها بشكل رسمي ، و كيفية التطور من الثقافة المؤسسية السلبية الضعيفة و تجاهلها و هذه الأخيرة تكون سيئة نتيجة لوجود ثقافات أخرى مشاركة معها .

## 2- 6 أنواع الثقافة المؤسسية :

### ✓ الثقافة العشائرية - الجماعية : The clan culture

مكان ودور مريح للعمل ، حيث يتشارك الموظفون الكثير من الأشياء ، و تبدو المنظمة كأنها امتداد للعائلة.

### ✓ الثقافة البيروقراطية : The Hierarchy culture

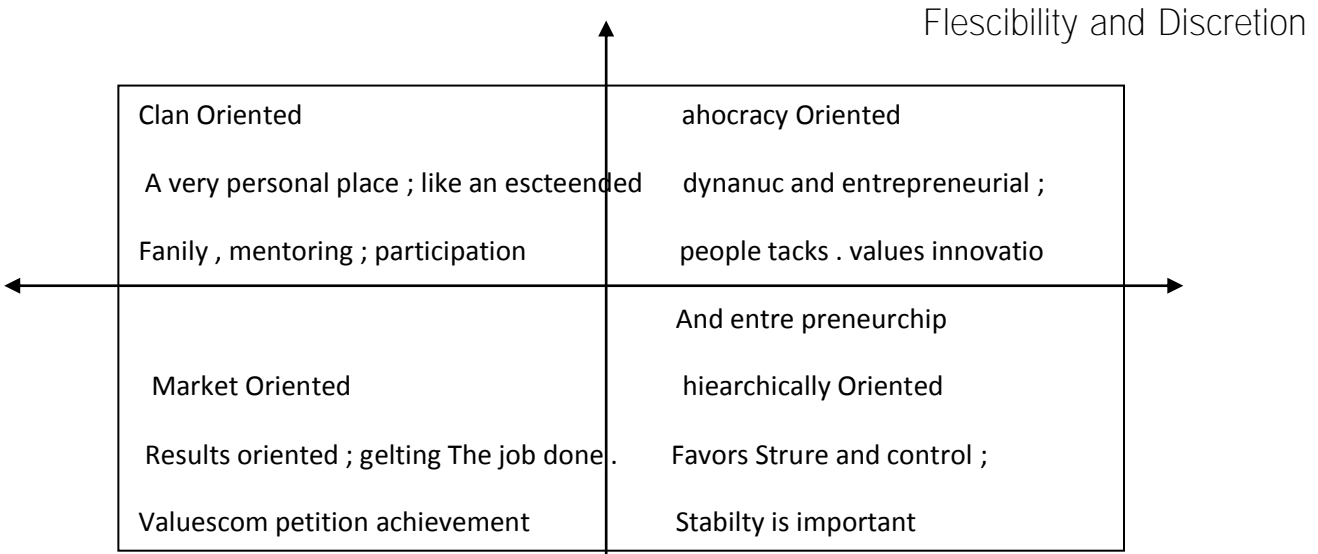
القائمة على التسلسل الهرمي ، مكان رسمي منظم جدا للعمل ، القوانين و الأنظمة و الإجراءات تحكم ما يفعله الموظفون .

### ✓ ثقافة حب المغامرة و المبادرة : The Adhocracy entrepreneurial culture

بيئة حيوية و خلاقية و إبداعية يسعى الموظفون خلالها إلى المخاطرة .

### ✓ ثقافة السوق : The market culture

منظمة موجهة نحو النتائج ، حيث يولي الموظفون الاهتمام الأكبر لتنفيذ المهام المطلوبة ، و يتمتعون بالقدرة التنافسية ، و توجههم لتحقيق و انجاز الأهداف المنشودة .



شكل رقم 14: رولا نايف المعايطه وصالح سليم الحموري: إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 160.

- إن الثقافة في أي مجتمع تملّي على الفرد ماذا يتعلم ويكتسب، وكيف يجب أن يتصرف، وتحدد للمجتمع أسلوب حياته، وقد عبر أحد الكتاب عن العلاقة الوثيقة بين الثقافة بقوله: " أنت ثقافتك، وثقافتك أنت " your are your culture. and your culture is you " ومن بين المجالات الهامة في السلوك التنظيمي، المستمدة أساسا من علم الإنسان هو " ثقافة المنظمة " والذي كان موضع بحث ودراسة ومناقشة خلال العقود الماضية، فالقيم والاتجاهات والتقاليد التي تنمو وتسود في أي منظمة لها تأثيرها على الفرد العامل في المنظمة وعلى سلوكه.<sup>73</sup>
- كما أنه يجب التنويه إلى أن الانفتاح والتواصل والتفاعل المكثف بين الشعوب المختلفة من جهة وانتشار المنظمات المتعددة الجنسيات والتي تعمل في بلدان مختلفة من جهة أخرى، قد نبها إلى وجوب اطلاع المديرين الذين يقومون بالتعامل مع أفراد وجماعات من شعوب أخرى

<sup>73</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

على ثقافة تلك الشعوب جيدا إذا ما أرادوا النجاح في عملهم بل أن هؤلاء المديرين يواجهون مشكلات وصعوبات ( جذورها ثقافية ) حينما ينقلون للعمل من مدينة لأخرى في مجتمعهم.<sup>74</sup>

## 2-7 كيف تقييم ثقافتك المؤسسة ؟

تستطيع تقييم الثقافة في مؤسستك بعدة وسائل<sup>75</sup> :

### أ - شارك في تجوال ثقافي :

إن إحدى الطرق الملاحظة الثقافية في مؤسستك أن تتجول حول بناء المنظمة ، و تنظر إلى بعض الإرشادية المادية الثقافية ، كيف يتم تجميع المكاتب ؟ كيف يتم توزيع الفراغات بينها ؟ ما هو حجم المساحة الممنوحة لكل موظف ؟ و ما هي الأشياء المنشودة على لوحة الإعلانات ، أو على جدران و أماكن العمل ؟ و كيف تتم الاستفادة من المناطق المشتركة ؟ ما إذا يكتب الموظفون لبعضهم ؟ ما هي اللغة المستخدمة في المذكرات و البريد الإلكتروني ؟ ما هي الطريقة التي تتم بها المخاطبة ( رسمي ، غير رسمي ، و دودة ، عديائية ... ) ؟ كم مرة يتواصل الموظفون مع بعضهم ؟ هل كل الاتصالات مكتوبة أم أنهم يتواصلون شفويا ، هل يظهر الموظفون عواطفهم من خلال تفاعلهم ؟ هذه الأسئلة التي من الممكن طرحها خلال ملاحظتك و تقييمك لمؤسستك ، حاول القيام تجولة إستكشافية للثقافة ، تلاحظ الثقافة المؤسسة فعليا<sup>76</sup> .

### ب) طريقة أخرى لفهم الثقافة في مؤسستك :

هي مقابلة الموظفين في مجموعات صغيرة ، إذ أنه من المهم خلال تلك المقابلات أن تلاحظ السلوك ، و أنماط التفاعل للموظفين ، و أن تسمح ماذا يقولون عن الثقافة المؤسسية ، و بما أنه من الصعب على الموظفين عادة أن يعبروا بالكلمات عن الثقافة ، فأن الاسئلة غير المباشر ستؤدي إلى الحصول على المعلومات المطلوبة<sup>77</sup> .

هذه بعض الاسئلة غير المباشر التي تستطيع توجيهها خلال المقابلات المعدة لفهم ثقافة المؤسسة :

- 1) ماذا ستخبر صديقات عن مؤسستك ، إذا أردت أن يباشر عمله بها ؟
- 2) ما هو الشيء الوحيد الذي ترغب بتغييره في مؤسستك ؟
- 3) ما هي الميزة المفضلة لديك و التي تظهرها مؤسستك ؟
- 4) ما هي أنواع الموظفين الذين يفشلون في العمل في مؤسستك ؟
- 5) ما هو السؤال المفضل لديك ؟ الذي ترغب بسؤاله للمرشح إلى وظيفة في مؤسستك ؟

<sup>74</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

<sup>75</sup> - مرجع نفسه ، ص 202 .

<sup>76</sup> - رولا نايف المعاينة وصالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ذكره ، ص 201 .

<sup>77</sup> - راوية حسن ، إدارة الموارد البشرية : دار التعليم الجامعي ، الاسكندرية ، مصر ، سنة 2010 ، ص 80 .

## 8-2 إستقطاع| إستبيان تقييم الثقافة المؤسسة : Organizational culture Assessment

إن الإستقصاءات المكتوبة ، تستطيع أن تزودنا بالمعلومات عن الثقافة المؤسسية ، و من المهم أن تعد إستنادا إلى المعلومات ، التي تم جمعها خلال التجوال و المقابلات ، نستطيع أن نشتري الإستقصاء ، أو أن تصمم واحدا خاص بك ، و لكن الإستقصاءات الجاهزة تحتوي أسئلة كثيرة مفيدة ، و لكنها قد تحتوي على أسئلة غير ذات العلاقة أ إن نتائج مراقبتك ، و تقييمك للثقافة المؤسسية ، ستخبرك بالشيء الذي تقوم بفعله بشكل أكثر ، و أو أقل أو شيء الذي يجب أن تتوقف عن فعله أو تبدأ بفعله ، كما أن نتائج التقييم ، قد تؤكد كفاءة الثقافة ، أو قد تزودك بالتشجيع لتغييرها<sup>78</sup> .

### 9-2 نماذج عن استبيان و تقييم الثقافة المؤسسية :

-إستبيان للتعرف على الثقافة المؤسسية –<sup>79</sup>

إسم المنظمة : .....

1 الاسم : .....

2 الوظيفة : .....

3 الدائرة \ القسم : .....

4 المسؤولين الرئيسية : 1..... 2.....

3..... 4..... 5.....

(5) مدة العمل لك في نفس الوظيفة الحالية ( بالأشهر ) : .....

(6) المؤهلات العلمية ( الرجاء وضع إشارة x بجانب المرحلة النهائية للتعلم )

-1- الثانوية العامة -2- دبلوم -3- بكالوريوس

-4- ماجستير -5- دكتوراه -6- شهادات مهنية

تعليمات الى المدراء و رؤساء الاقسام : مدرج أدناه مجموعة من العبارات<sup>81</sup> :

<sup>78</sup> رولا نايف المعايطة و صالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ذكره ، ص 203 .

<sup>79</sup> - مرجع نفسه ، ص 204 .

<sup>80</sup> - رولا نايف المعايطة و صالح سليم الحموري : إدارة الموارد البشرية ، مرجع سابق ، ص 205 .

- مهمتك أن تقرأ كل واحدة من هذه العبارات و أن تختار الوضع الذي يصف واقع الحال في منطمتك .

- الرجاء توخي الامانة و الموضوعية قدر الامكان ، إن ناح هذا الاستبيان مرهون بشكل كبير على تبعية بشكل موصوعي من طرفكم .

- حدد لكل عبارة النتيجة التي تتناسب مع إختيارك حسب المقاييس المبين أدناه

○- أبد (1) بشكل غير متكرر (2) أحيانا

(3) بشكل متكرر (4) دائما

## 2- 10 الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي :

بعض المفكرين و الباحثين و المديرين لا يميزون بين الثقافة التنظيمية و المناخ التنظيمي (

climale) ، و يدعون أنها حقا يعنيان نفس الشيء بلكن المفهومين متشابهة و يختلفان في جوانب

أخرى<sup>82</sup> .

أما أوجه التشابه فإن المفهومين يعنيان بجو العمل العام في المنظمة و يتناولان السياق الاجتماعي في المنظمات و يفترض ان الاثنين يؤثران على السلوك الافراد العاملين في المنظمات.

و لكن يختلف المفهومان في جوانب عدة هامة ، إن حل دراسة المناخ يركز في علم النفس ، أما دراسة الثقافة التنظيمية فتتركز في علم الانسان و علم الاجتماع ثم ان " المناخ " يشير عادة الى المواقف الحالية في المنظمات و الروابط بين الافراد و الجماعات و أداء العمل لذا فإن من السهل التحكم بالمناخ من قبل الادارة للتأثر في سلوك الافراد مباشرة لكن " ثقافة المنظمة " تشير إلى السياق التاريخي الذي يحدث فيه الموقف و ما تأثير هذا السياق على السلوك العاملين ، و في العادة فغن تغيير الثقافة التنظيمية أكثر صعوبة في مواقف قصيرة الأمد لأنها ( الثقافة ) قد تطورت عبر سنوات من التاريخ و التقاليد .

كما ان المفهومين يختلفان في مجال تركيزهما ، فالثقافة التنظيمية توصف غالبا بأنها وسيلة يتعلم العاملون من خلالها و يوصلون ما هو مقبول و غير مقبول في المنظمة .

<sup>81</sup> - مرجع نفسه : ص 206 .

<sup>82</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 324

قيهما و معاييرها لكن معظم أو صاف المناخ التنظيمي لا تتعلق بالقيم و المعايير إن أوصاف المناخ تعنى بالجو الحالي في المنظمة ، بينما الثقافة التنظيمية تستند إلى تاريخ المنظمة و تقاليدها و تركز على قيم و معايير سلوك الفرد .<sup>83</sup>

### 3- السلوك التنظيمي :

#### 3-1 العنصر الإنساني في المنظمات :

يمكن النظر إلى المنظمة على أنها كيان إجتماعي ، أهم عناصره هو الانسان و عليه يتوقف نجاحها في تحقيق أهدافها بكافة و فعالية ، و هذا لا يعني أن المكونات الاخرى للمنظمة ليست هامة ، و لكنها هي الاخرى تعتمد كذلك على الانسان و قد بدأ الإهتمام الجاد بالعنصر الانساني في المنظمات في العشرينات ، و أخذ هذا الاهتمام يتزايد بشكل مضطرد و مستمر ، و أصبحت المنظمات على اختلاف انواعها تعتبر الانسان العمل الحاسم في نجاحها و تقدمها و ازدهارها ، و على مستوى الدول اخذت كثير منها و بخاصة الدول الاقل تقدما ، تركز أكثر فأكثر على الانسان و تعتبره عماد ثروتها العنصر الحاسم في تقدمها و ازدهارها ، و قد اصبحت الموارد البشرية في المنظمات من بين اهم مصادر تحقيق الميزة التنافسية المستدامة للمنظمات ان لم يكن اهمها<sup>84</sup> .

و عليه يتضح لنا هنا اهمية العنصر البشري و اليد العاملة في تحقيق اهداف المنظمة و الوصول الى غاياتها ، التي أوجدت من اجلها ، و عليه فدور العنصر الإنساني في هذه المنظمات ، و هو كيفية جمع بين كفاءتها و مهاراته لتقديم اداء جيد و كيفية تحقيق أهدافه من خلال تحقيق أهداف المنظمة التي تعتبره النقطة الهامة المرتكزة عليها في المؤسسة و هي تعتبره ثروة غير قابلة للزوال نتيجة المجهودات و الابتكارات و الابداع الذي يقدمه .

#### 3-2 أهمية السلوك التنظيمي :

ان نمو المنظمات و انتشارها المصطر و تغلغلها في جميع مناحي و أنشطة الحياة لافرد و الشعوب ، إضافة إلى ان نسبة كبيرة من افراد المجتمع ( أي ) مجتمع يعملون في المنظمات المختلفة

<sup>83</sup>- حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 324

<sup>84</sup>- إبراهيم الغمري : السلوك الإنساني في الإدارة الحديثة ، دار الجماعات المصريين ، الإسكندرية ، ص 79 .

كل ذلك دفع الباحثين و الكتاب و غيرهم من المعنيين على المزيد من الاهتمام بإنتاجيه و اداء هذه المنظمة و فعاليتها و قد تزايد هذا الاهتمام في العقود الماضية بسبب تدني و انخفاض اداء و انتاجية العديد من المنظمات ، و خاصة في امريكا و فشل بعض المنظمات الاخرى ، و بلوغ البعض حافة الافلاس و الفناء ،

كما ان المنافسة و المزاحة الشديدة في المنظمات في مختلف الميادين ، سواء على المستوى القومي او الاقليمي او الدولي قد ضاعت من اهتمام الباحثين و الكتاب و غيرهم لتحسين مستوى أداء المنظمات ، و أخيرا فإن النظرة و مفاهيم و الممارسات التقليدية فيه فيما يتعلق العنصر الانساني في المنظمات ( إفتراض أن الانسان كسول و يجب إرغامه على العمل بواسطة العقاب و التهديد... إلخ )، لم تنجح ، و باتت الضرورة تستدعي تبني منظورة جديدة لادارة حيث ان المنظور و المنهج التقليدي لا يستطيع تقديم حلول ناجحة للمشكلات الحالية الصعبة و المعقدة الي تواجه الادارة في العصر الحالي<sup>85</sup>.

و نتيجة لذلك شهدت العقود الثلاثة الاخيرة دراسات و محاولات مكثفة و متواصلة لايجاد الحلول المناسبة للمشكلات السابقة و غيرها من مشكلات الاداء و الانتاجية و الكفاية و الفعالية في المنظمات، و تناولت هذه المحاولات و الابحاث البحث عن قيادة سريده ، و اعادة تصميم العمل و المنظمات و تبني نماذج عديدة لاشراك العاملين في وضع السياسات و الاهداف و اتخاذ القرارات و كيفية تحفيز العاملين و تحقيق الاستفادة المثلى من قدراتهم و امكاناتهم... إلخ ، و ركزت من الدراسات و الابحاث على السلوك و الافراد في المنظمات من اجل توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمة ، و كذا هذا التركيز و الاهتمام كبيرا الى حد ان احد الكتاب قد إعتبر ان مدخل السلوك التنظيمي يهيمن على المدخل السلوكي للإدارة في الوقت الحاضر ، و يستمر ذلك في المستقبل المنظور<sup>86</sup>.

### 3-3 خصائص السلوك التنظيمي المعاصر :

<sup>85</sup> - ابراهيم الغمري : السلوك الانساني في الادارة الحديثة ، مرجع سابق ذكره ، ص 80 .

<sup>86</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 28 .

تعدد المصادر و المجالات العلمية Interdisciplinary : يعني السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الانساني في المنظمات بهدف المساعدة في تفهم الناس في مواقع العمل و جيههم على نحو أفضل ، و هذا يستدعي دراسة الافراد و الجماعات التي تتكون منها المنظمات و هذا لا يستطيع إغفال ما أهمت به العلوم السلوكية من توفير قاعدة علمية رصينة في مال العلوم السلوكية ، و من أبرز العلوم ذات الصلة الوثيقة بمجال السلوك الانساني في المنظمات هي : علم النفس ، و علم النفس الاجتماعي و علم الانسان ، و علم الاجتماع ، بالاضافة إلى القاعدة المعرفية ، قد أسهمت هذه العلوم ايضا في مجال منهجية و اساليب البحث العلمي التي استخدمتها هذه العلوم<sup>87</sup> .

لقد جاءت هذه الدراسات العلمية لمفهوم الانسان و بأخص الانسان العامل داخلك التنظيم و فهم طريقة سلوكه و تصرفاته و ادائه اتجاه التنظيم القائمة عليه المؤسسة العامل بها ، و المقصود بهذا كيفية فهم السلوك التنظيمي أو الاداء التنظيم و التحكم فيه .

-سنحاول أن نسلط الضوء على ما قدمته هذه العلوم في تطور السلوك التنظيمي<sup>88</sup> .

أ) علم النفس يعرف علم النفس الحديث بأنه علم السلوك الانساني ، و يهدف اساسا الى تفهم السلوك الانساني و التنبؤ و التحكم فيه ، و قد تطور علم النفس كثيرا سواء من حيث مجالات اهتمام و تركيز علماء النفس ، أو من حيث البحث و الدراسة و ظهرت مدارس فكرية عديدة خلال مراحل تطوره المختلفة و من اهمها : المدرسة الهيكلية ( Structuralism ) التي اهتمت بالجوانب التكوينية للعقل و ركزت على الاوضاع الذهنية مثل الذاكرة و الاحساس و التخيل و الشعور ثم تبعتها المدرسة الوظيفية ( Functionalism ) ، حيث اتجهت للجوانب الوظيفية للعقل ( كيف يؤدي العقل وظائفه ) .

و اهتمت بالاضافة الى الجوانب الحسية بدراسة عناصرى اخرى مثل التعلم و النسيان و الدافعية و درجة التأقلم ، أما المدرسة السلوكية ( Behaviorism ) ، فقد اعتبرت ان السلوك الملاحظ و الموضوعي هو المجال الذي ينبغي ان يهتم به علم النفس و تقوم على مركب زية فكرة المثير ( Stimulus و الاستجابة ( Responsc ) ، و يعتقد انصار هذه المدرسة بإمكانية التأثير على الانسان

<sup>87</sup> - مرجع نفسه ، ص 28

<sup>88</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 29

و تعديل سلوكه الى درجة كبيرة ، أما المدرسة الرابعة فهي جشالت ( Gestalt ) فقد اعتبرت الموقف الكلي أهم عناصر علم النفس ، و ان كل أكبر من أجزاء المكونة له ، و تركز على دراسة التنظيم المتكامل للموقف الاجتماعي لكل ما يحويه من أجزاء و تحليل العلاقة بين تلك الاجزاء ، و أخيرا مدرسة التحليل النفسي ( Psychoulysis ) التي ارتبطت بالعالم سيجموند فرويد Sigmund Freud ، الذي أهتم باللاشعور و الدافع اللاشعوري ، و تطور هيكلتها الشخصية و قد أستنتج من خلال ممارسته كطبيب مختص في الامراض العصبية <sup>89</sup> ان العمليات اللاشعورية ( العواطف و الغرائز ) أو ما سميت D أو الذات الدنيا بأنها الدافع الاساسي للسلوك ، بينما يعتقد ان الانا ( Ego ) و هي الجانب الشعوري Conscicous او العنصر الواقعي هي الجانب المنطقي و العقلاني ، و الانا الاعلى العليا ( Supe Ego ) و هي المثل العليا التي يحتكم إليها ، الفرد ذات تأثير اقل على السلوك ، و سيتضح في الوحدات اللاحقة ان الكثير من النظريات و المفاهيم و المبادئ و الافكار التي تبحث في الانسان و السلوكه و شخصيته و قيمه و ادراكه و اتجاهاته و دوافعه و تعلمه و غيرها تمتد جذورها الى علم النفس <sup>90</sup>.

## 1 علم الاجتماع :

يهتم علم الاجتماع أساسا بدراسة المجتمع و من بين المجالات التي نالت اهتماما خاصا بالجماعات وأنواعها وأسس وأسباب تكوينها لهذه الجماعات. ثم العلاقات الأفراد ضمن الجماعات والعلاقات بين الجماعات المختلفة من حيث التعاون والنزاع بينها وطرق حل النزاع، كذلك حظي موضوع التنظيمات والجماعات غير الرسمية باهتمام علماء الاجتماع، فاهتموا بأسس وأسباب تكوينها وعلاقتها بالتنظيم الرسمي وتأثيرا على الفرد وكيفية الاستفادة منها لصالح التنظيم الرسمي، كما أن الكثير من المبادئ والأفكار والمفاهيم في عمليات الاتصال واتخاذ القرارات والرقابة، وإستراتيجيات التطوير والتغيير التنظيمي مستمدة أساسا من علم الاجتماع، كل ذلك يساعد على تفهم السلوك الأدمي في المنظمات والتبوية وتوجيهه. <sup>91</sup>

<sup>89</sup> - مرجع نفسه : ص 30

<sup>90</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 31 .

<sup>91</sup> - المرجع نفسه: ص 32 .

## 2 علم السياسة :

أيضا يهتم علماء السلوك التنظيمي، وتعتقد عادة أن السياسة تعنى بدراسة النظم السياسية مثل الحكومات، ولكن مجالات اهتمام علماء السياسة تتضمن أيضا كيف يمتلك الناس القوة ومواضيع مثل السلوك السياسي، والصراع، وصنع القرارات، وتشكيل التحالفات، والجماعات ذات المصالح. وهذا أيضا مجال اهتمام علماء السلوك التنظيمي.<sup>92</sup>

• الاقتصاديون يدرسون إنتاج وتوزيع واستهلاك السلع والخدمات، والدارسون في السلوك التنظيمي يشاركون اهتمام الاقتصادي في مجالات مثل ديناميكية سوق العمل والإنتاجية، وتخطيط الموارد البشرية، وتحليل العائد، والتكلفة والهندسة لها تأثيرها أيضا على السلوك التنظيمي، فالهندسة الصناعية بالتحديد تهتم ببيئة العمل، وقياس الإنتاجية، وتحليل مسار العمل، وتصميم العمل، وعلاقة العمل، وهذه المجالات لها صلة بالسلوك التنظيمي، وحديثا دخل الطب في السياحة فيما يتعلق بدراسة سلوك الإنسان في العمل، وخاصة في مجال ضغوط العمل، وتشير الأبحاث بشكل متزايد إلى أن ضغط مسببات ونتائج الضغوط في المنظمات وخارجها أمر هام بالنسبة لرفاه الفرد والمنظمة على السواء.

### • السلوك التنظيمي وصفي :

الهدف الرئيسي من السلوك التنظيمي هو وصف العلاقات بين المتغيرين السلوكيين أو أكثر، وليس إعطاء وصفة طبية أو فرص أمر/حالة معينة. فالنظريات والمفاهيم التي يشملها مثلا لا تنبئ بدقة أنه في حالة تغيير بعض عوامل/متغيرات موقع العمل سوق العمل إلى تحسين إنتاجية العامل بمقدار/كمية محددة. وفي أفضل الأحوال، يستطيع السلوك التنظيمي أن يقترح أن عوامل/متغيرات عامة معينة تميل إلى الارتباط فيما بينها تحت ظروف معينة. وهذا لا يقلل أبدا من شأن وأهمية السلوك التنظيمي، لأن عمل المنظمات ينجز أساسا بواسطة الناس، والسلوك التنظيمي يساعد المديرين كثيرا وبطرق شتى.<sup>93</sup>

### • لا يشكل السلوك التنظيمي وحدة / دائرة أو مهنة:

<sup>92</sup> - المرجع نفسه : ص 33.

<sup>93</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 32.

يتم ممارستها يوميا ( باستثناء التعليم والأبحاث ) مثل الوظائف المالية والمحاسبة والتسويقية... الخ ولكنه يتغلغل في كل الأعمال والمهن الأخرى ويستطيع كل مدير أن يستخدمه ويستفيد منه للاضطلاع بمهامه بكفاءة وفاعلية.<sup>94</sup>

## ب) علم النفس الاجتماعي Social Psychology :

لقد ظهر في الآونة الأخيرة اتجاه فكري جديد و هو علم النفس الاجتماعي ، وهو موجه لدراسة الفرد في البيئة الاجتماعية التي يعمل فيها ، وأهم هذه البيئة هم الأفراد الآخرون ، أفراد و جماعات و يعتبرون الكثيرون فروعاً من علم النفس ، و ان كانت اقلية تعتبره فرعاً من علم الاجتماع .

و يهتم هذا العلم بدراسات الجماعات و تكوينها و وظائفها و ديناميتها من حيث تأثر ذلك على سلوك الفرد و الى جانب الاهتمام بدراسة الجماعات يهتم كذلك بالمجالات التالية<sup>95</sup> :

- اتجاهات الأفراد و تكوينها و تغييرها .
- بحوث الاتصال ، من حيث تأثير شبكات الاتصال المختلفة ، على إنتاجية و رضا الفرد و الجماعات .
- حل المشكلات ( التعاون بدلا من التنافس ضمن الجماعات و الجماعة )
- التأثيرات الاجتماعية ، أثر الامتثال ( Conformity ) ، و العوامل الاجتماعية الأخرى على سلوك الفرد .
- القيادة : تحديد القائد وصفاته و فعاليته .

## ت) علم الانسان Anthropology :

يعرف علم الانسان حرفيا بأنه علم " الإنسان " و Anthropology كلمة يونانية من مقطعين هما Antropo و معناها الإنسان Logy و معناها علم ، و لهذا العلم عدة اتجاهات فكرية و فروع لكن أهمها<sup>96</sup> :

---

<sup>94</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 33 .

<sup>95</sup> - مرجع نفسه ، ص 31 .

<sup>96</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 32 .

✓ الانثروبولوجيا الطبيعية .

✓ الانثروبولوجية الثقافية .

- فالانثروبولوجيا الطبيعية تهتم بدراسة الصفات الجسمية ، للإنسان و كيفية تطورها ، و ارتقائها و كيفية تأثر التكوين الجسماني للإنسان بالمناخ المحيط به .
- أما الانثروبولوجيا الثقافية فهي ذات صلة وثيقة بالعلوم السلوكية ، و تهتم بدراسة سلوك الإنسان المكتسبة نتيجة احتكاكه و تعامله مع البيئة المحيطة به ، و كذلك بدراسة الثقافات الإنسانية ، و تطورها و وظائفها في كل مكان و زمان فالثقافة هي محور اهتمام الانثروبولوجيا الثقافية الإنسانية ، و تعرف الثقافة بأنها المعرفة المكتسبة التي يستخدمها الناس لتفسير الخبرة و توليد السلوك الاجتماعي

إن أي ثقافة تشتمل على الجوانب المادية مثل أنماط اللباس ، و الغذاء و المباني و الأدوات و الوسائل و الأجهزة و التقنيات التي يستخدمها الإنسان و الجوانب المعنوية ، و من أهمها اللغة و القيم و الاعتقادات و الاتجاهات و الأعراف و العلاقات الاجتماعية ، السائدة في المجتمع و البناء الاجتماعي، و المؤسسات\النظم مثل العائلة ، و الزواج و غيرها و هذه الجوانب المعنوية من الثقافة خاصة ، و الثقافة عاما تلعب دورا حاسما في التأثير على الفرد و سلوكه .

إن إي تصرف أو نشاط يصدر عن الإنسان لا ينشأ من العدم و إنما ينتج لسبب ما و قد تتعلق السبب ذاته أو بالمؤثرات و العوامل المحيطة به ، و قد يكون السلوك و التصرف ناشئا عدة أسباب وليس لسبب واحد .

- و يرتبط بالمبدأ السابق مبدأ آخر هو الدافعية فكل سلوك او تصرف دافع أو أكثر يوجهه و الدافع هو رغبة غير مشبعة أو نقص ا عدم توازن يشعر به الفرد ، و هو القوة الرئيسية ابليتي تثير السلوك و تحده .
- مبدأ الهدف \ النتيجة ، إن الإنسان يسعى للوصول إلى غاية / نتيجة حين إقدامه على سلوك أو تصرف معين .
- إن سلوك الفرد و تصرف على نحو معين ، لا يكون في الغالب ناشئا عن سبب واحد بل هناك أنماط كمن الأسباب و الدوافع و راء هذا السلوك ، كما إن السلوك الصادر عن

شخصين أو أكثر قد تكون دوافعه مختلفة من شخص إلى آخر ، ثم إن سلوك الشخص المتشابه في مواقف و ظروف مختلفة قد تكون له دوافع مختلفة .<sup>97</sup>

### • الشخص / الإنسان الكلي :

الإنسان نسق أو نظام يتكون من أجزاء مرتبطة أو متفاعلة ( قيم و اتجاهات و قدرات و مهارات ... ) و أي من هذه الأجزاء يتأثر بالآخرين و يتأثر بها ، و هكذا يتصرف الإنسان ككل متكامل .

- تجارب الفرد و خبراته السابقة تؤثر على ادراكه لموقف ما بدوره يؤثر على سلوكه .

### - الكرامة الانسانية :

هذا المبدأ و المفهوم الفلسفي أكثر علمي و يشير الى انه يجب ان يعمل الانسان معاملة مختلفة ، عن معاملة عناصر الانتاج ، الاخرى لانه الله سبحانه و تعالى كرمه على كل شيء في هذا الكون<sup>98</sup> .

### (ب) طبيعة المنظمة :

### المنظمة نسق انظام اجتماعي :

و بالتالي تخضع للقوانين الاجتماعية و النفسية ، وفي الواقع يوجد في كل منظمة نوعان من الانظمة الاجتماعية : رسمية و غير رسمية ، هذا بالاضافة الى ان المنظمة تعيش في بيئة دينامية متغيرة تؤثر على المنظمة و تتأثر بها.<sup>99</sup>

### ○ المصالح المتبادلة :

لكل منظمة اهداف تسعى لتحقيقها ، و تنشأ المنظمات و تبقى على اساس وجود مصالح مشتركة بين المنظمة من ناحية ، و العاملين فيها من ناحية اخرى ، فالمنظمة تحتاج الافراد و الافراد بحاجة

<sup>97</sup>- حسين حريم : السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 32 .

<sup>98</sup>- حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ذكره ، ص 35 .

<sup>99</sup>- حسين حريم ، سلوك المنظمة ، مرجع سابق ذكره ، ص 35 .

للمنظمة ، فالفرد يلتحق بمنظمة ما لاعتقاده بانها ستساعده لتحقيق اهداف و اشباع رغباته و حاجاته ،  
و المنظمة تستقطب و تستهدف الافراد لمساعدة المنظمة في تحقيق اهدافها<sup>100</sup>.

### 4/3: أهم النماذج الافتراضية حول سلوك الإنسان :

إن الاهتمام الجاد بالسلوك الإنساني ودراسة بمنهجية علمية يعتبر حديث العهد، ولكن الديانات القديمة والفلاسفة القدامى حاولوا تعرف طبيعة الإنسان والكشف عن طبيعة القيام والدوافع والحاجات التي توجه أفعال الإنسان وتصرفاته، وقدموا تفسيرات متباينة حول طبيعة الآدمية، أما على الصعيد العلمي، فقد قدم العلماء، وفي مقدمتهم السلوكيين، عدد من النماذج الافتراضية التي تفسر أفعال الإنسان وتصرفاته، وأهم هذه النماذج: <sup>101</sup>

#### أ -النموذج الاجتماعي Sociological View:

يعتمد أنصار هذا النموذج بأن الإنسان كائن اجتماعي بطبعه، وإن أفعاله وتصرفاته يحددها الناس والأحداث الاجتماعية في محيطه الذي يعيش فيه ويرى هؤلاء أن للقيم والتقاليد السائدة في المجتمع دور حيوي في تحديد سلوك الإنسان الذي يعيش في هذا المجتمع.<sup>102</sup>

#### ب - النموذج البيولوجي Biological View :

واستنادا لهذا النموذج، فإن أفعال الإنسان وتصرفاته تتوقف على حاجاته وبواعثه البيولوجية، الجسمانية، فالإنسان حينما يجوع أو يعطش أو يشعر بعدم الأمان يتصرف على نحو معين يمكن التنبؤ به.<sup>103</sup>

#### ت - نموذج التحليل النفسي Psychoanalytic View :

---

<sup>100</sup> - رجع نفسه : ص 35 .  
<sup>101</sup> - عبد المعطي عسان: السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مكتبة المحتسب للنشر والتوزيع، عمان، 1992، ص 277.  
<sup>102</sup> - المرجع نفسه : ص 278.  
<sup>103</sup> - عبد المعطي عساف : السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 279.

يستند هذا النموذج إلى سيجموند فرويد وهو يرى أن دوافع الفرد غالبيتها لا شعورية، وأن أجزاء الأكبر من الجانب الشعوري / الواعي للإنسان مشوش. وهناك صراع دائم بين الجانب اللاشعوري ( الغرائز والعواطف ) وبين الجانب العقلاني المنطقي، ويحاول الجانب الثالث ( القيم الاجتماعية ) ضبط وتوجيه الجانب اللاشعوري.<sup>104</sup>

### ث- النموذج السلوكي Behaviorist View :

وهو من التفسيرات الحديثة نسبيا لسلوك الإنسان. ويركز اهتمامه على السلوك الظاهري والنتائج الظاهرية، وتتمحور فكرته المركزية حول العلاقة بين المثير والاستجابة وإن سلوك الفرد تحدده بصفة رئيسية المؤثرات والعوامل الخارجية، والتي يمكن التحكم بها والسيطرة عليها. ومن أبرز رواد هذا النموذج (BF. Skinner) ويرى هذا النموذج أنه يمكن تعديل وتكييف سلوك الفرد إلى درجة كبيرة من خلال التحكم بالمثيرات البيئية وبخاصة الثقافة، قد تضمنت هذه النظرة مساسا كبيرا بكرامة الإنسان وحرية، مما أثارت ردود فعل كبيرة من قبل العديد من العلماء والكتاب.<sup>105</sup>

### ج- النموذج الإنساني Humanistic View :

يلاحظ أن كلا من النماذج الافتراضية الأربعة السابقة، قد تبني نظرة ضيقة حول طبيعة الإنسان، بإرجاع أسباب سلوك الفرد لعامل رئيسي واحد فقط، وأن أيا منها لم يقدم الإجابات لكثير من الأسئلة حول طبيعة الإنسان ودوافعه، الأمر الذي ترك الفرصة مهيأة لظهور نموذج جديد النموذج الإنساني الذي يعترف بأهمية العوامل البيولوجية والجسمانية والاجتماعية في تحديد سلوك الإنسان، ومن أهم أنصار هذا النموذج أبراهام ماسلو، الذي قدم فلسفة ايجابية حول الإنسان، وأطلق رصاصة البدء في الاهتمام بالإنسان السليم ذهنيا والناضج عاطفيا، ونظرا إلى الدافعية الإنسانية على أنها ظاهرة كلية، ومعقدة ذات عدة أبعاد وجوانب.<sup>106</sup>

### 5/3 - مبادئ ومفاهيم أساسية في السلوك التنظيمي :

<sup>104</sup> - المرجع نفسه : ص 279.

<sup>105</sup> - المرجع نفسه : ص 280.

<sup>106</sup> - عبد المعطي عساف : السلوك التنظيمي في المنظمات المعاصرة، مرجع سبق ذكره، ص 280.

لكل مجال من المجالات المعرفية والعلوم الاجتماعية، وحتى الطبيعية، قاعدة فلسفية من المفاهيم الأساسية التي توجه تطوره في مراحل مختلفة، وينطبق ذلك على مجال السلوك التنظيمي الذي يركز على مجموعة مبادئ ومفاهيم أساسية حول طبيعة الإنسان والمنظمة، ونطرق بإيجاز لهذه المبادئ والمفاهيم.<sup>107</sup>

### • **طبيعة الإنسان** : ومن أهم المبادئ في هذا المجال:<sup>108</sup>

✓ الناس متشابهون ومختلفون في نفس الوقت، مع أن الناس أساسا متشابهون، فإنه لا يمكن أن نجد شخصين متشابهين ومتساويين في جميع الجوانب الفسيولوجية والعقلية... الخ وباختصار فإن كل إنسان يختلف عن الآخر.

✓ سلوك هو نتاج تفاعل الفرد مع البيئة :

أي أن هناك عوامل ومؤثرات ذاتية تتعلق بالفرد نفسه، وعوامل ومؤثرات تتعلق بالبيئة التي يعيش فيها، وتعمل جميع هذه العوامل متفاعلة على تحديد سلوك الفرد.

يسهم بشكل أكبر في عملية التنبؤ وضبط السلوك وتوجيهه (B-C) واعتمادا على قانون الأثر

(law of effect) الذي وضعه Edward Thorndicke، حيث يشير القانون إلى لأن السلوك التنظيمي الذي يتبعه نتيجة ايجابية، سيدعم هذا السلوك وسيكرر بصورة أكبر، وأما السلوك التنظيمي الذي يتبعه نتائج ضارة أو عقوبة فسيضعف وينطفئ، ولذا يمكن التنبؤ بسلوك الفرد والتحكم به على أساس التحكم بالبيئة الموقفية.<sup>109</sup>

يشير النموذج الذي يقترحه لوثانز إلى أن سلوك الإنسان في المنظمة هو محصلة ونتاج تفاعل عوامل ومتغيرات عديدة مترابطة، يتعلق بعضها بالفرد ذاته مثل الشخصية والدافعية والقيم والاتجاهات والتعليم وغيرها، إما المتغيرات والعوامل الأخرى فهي تتعلق بالمنظمة التي يعمل فيها الفرد ومنها الهيكل التنظيمي (الرسمي وغير الرسمي)، وثقافة المنظمة، وعمليات الاتصال والقيادة واتخاذ القرارات كما أن النموذج يأخذ في الحسبان البيئة العامة/ البعد الدولي (الثقافة)، وينظر النموذج إلى

---

<sup>107</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 34.

<sup>108</sup> - المرجع نفسه : ص 34.

<sup>109</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 36.

كل من الفرد والجماعة والمنظمة على أنه نسق / كل متكامل، يتكون من أجزاء مترابطة تفاعل مع بعضها البعض. وهذه المتغيرات التي تؤثر في تحديد سلوك الفرد كما يرسمها النموذج في تفاعل مستمر مع بعضها البعض، وأن كلا منها يؤثر بالمتغيرات الأخرى ويتأثر بها، وهذا التفاعل هو جوهر السلوك التنظيمي.<sup>110</sup> (انظر الشكل 15)

يشكل نموذج السلوك التنظيمي الذي اقترحه لوثانز أساسا وإطارا فكريا لدراسة ومناقشة السلوك التنظيمي، مسبباته ومحدداته ونتائجه، ولكن ينبغي أن نشير هنا إلى أن تفهم سلوك الفرد ومعرفة أسبابه، ومن ثم التنبؤ به، وضبطه أو التحكم به، وهي عمليات جزئية أو نسبية. ذلك لأن أي نموذج أو إطار فكري مهما كان شاملا لا يمكن أن ينبئ بشكل كامل ودقيق بالسلوك المتوقع، وبالتالي فإنه لا يمكن التحكم والسيطرة على جميع المسببات. وهكذا يتم ضبط السلوك جزئيا فقط، فمثلا هناك بعض الظروف الأسرية والاجتماعية التي تؤثر في سلوك الفرد لا تستطيع المنظمة السيطرة عليها أو التحكم بها.<sup>111</sup>

### 3-6 أطر دراسة السلوك التنظيمي :

إن مفهوم سلوك العاملين في المنظمات و التنبؤ و التحكم به امر في غاية الصعوبة و التعقيد ، و نوعت المناهج و المداخل لدراسة السلوك التنظيمي بإختلاف مجالات اهتمام الكتاب و الباحثين و ميادين المعرفة التي ينتمون اليها ، و يمكن القول بأن من اكثر النماذج الاكثر وضوحا و شمولاً و تكاملاً في هذا المجال هو النموذج الذي قدمه لوثانز Luthans، و قد اعتمد في تطوير نموذجة على مدخل التعلم الاجتماعي Social Learning الذي يعتمد بدوره على منهجين هما :

1- المدخل المعرفي/العقلي Cognitive Approach

2- المدخل السلوكي Behaviouristic Approach

<sup>110</sup> - المرجع نفسه : ص 36.

<sup>111</sup> - حسين حريم : السلوك التنظيمي، مرجع سابق ذكره، ص 37.

يعتبر المدخل العقلي بالادارة الفرد و حريته ، و بأن سلوكه هادف و هو يعى و يدرك الهدف الذي يسعى اليه ، أي أن سلوك الانسان اساسا يعتمد على قوى داخلية ، في الانسان ذاته<sup>112</sup> .

أما المدخل السلوكي فهو يري بأن السلوك الانساني يعتمد اساسا على المؤثرات ( المثيرات ) البيئية المحيطة بالفرد و ان الفرد لا يملك اي سلطة ، و يفترض انصار هذا النموذج بغمكانية التأثير في سلوك الانسان لدرجة كبيرة بحيث يمكن التنبؤ بهذا السلوك و التصرف في ضوء السلوك المتوقع<sup>113</sup> .

- لقد تطور المدخل الثالث ، - التعلم الاجتماعي - رادا على أنه جبري ا محتوم ا مقرر Deterministic فهو يحاول ان يدمج الأفكار و المفاهيم التي أسهم به كل من المدخلين و يري بانه يمكن تفسير السلوك في إطار التفاعل التبادلي المستمر بين العوامل (المحددات) العقلية و السلوكية و البيئية ، فالفرد و الموقف لا يعملان بإنعزال و مستقلين عن بعضهما البعض<sup>114</sup> .
- أما لوثنائز فقد طور نمودجه انطلاقا من الاهداف التي يجب أن يسعى نمودج السلوك التنظيمي لتحقيقها و هي ثلاثة :

1- تفهم و تفسر سلوك الفرد في المنظمة

2- التنبؤ بسلوك الفرد

3- توجيه و ضبط سلوك الفرد

✓ و هذه الأهداف الثلاثة مترابطة و متكاملة و جميعها ضرورية لتستطيع الإدارة و المنظمات تحقيق أهدافها و حل المشكلات و المعضلات التي تواجهها<sup>115</sup> .

، و (O S) و لو رجعنا لنمودج العقلي نجدنا أنه يفيد في تحقيق الهدف الأول و هو تفهم سلوك الفرد لكنه لا يسهم كثيرا في عملية التنظيم و التنبؤ فهذا النموذج ضروري لتفهم سلوك الفرد و بالنسبة للنمودج السلوكي فيمكنه أن يساعد في تفهم السلوك.

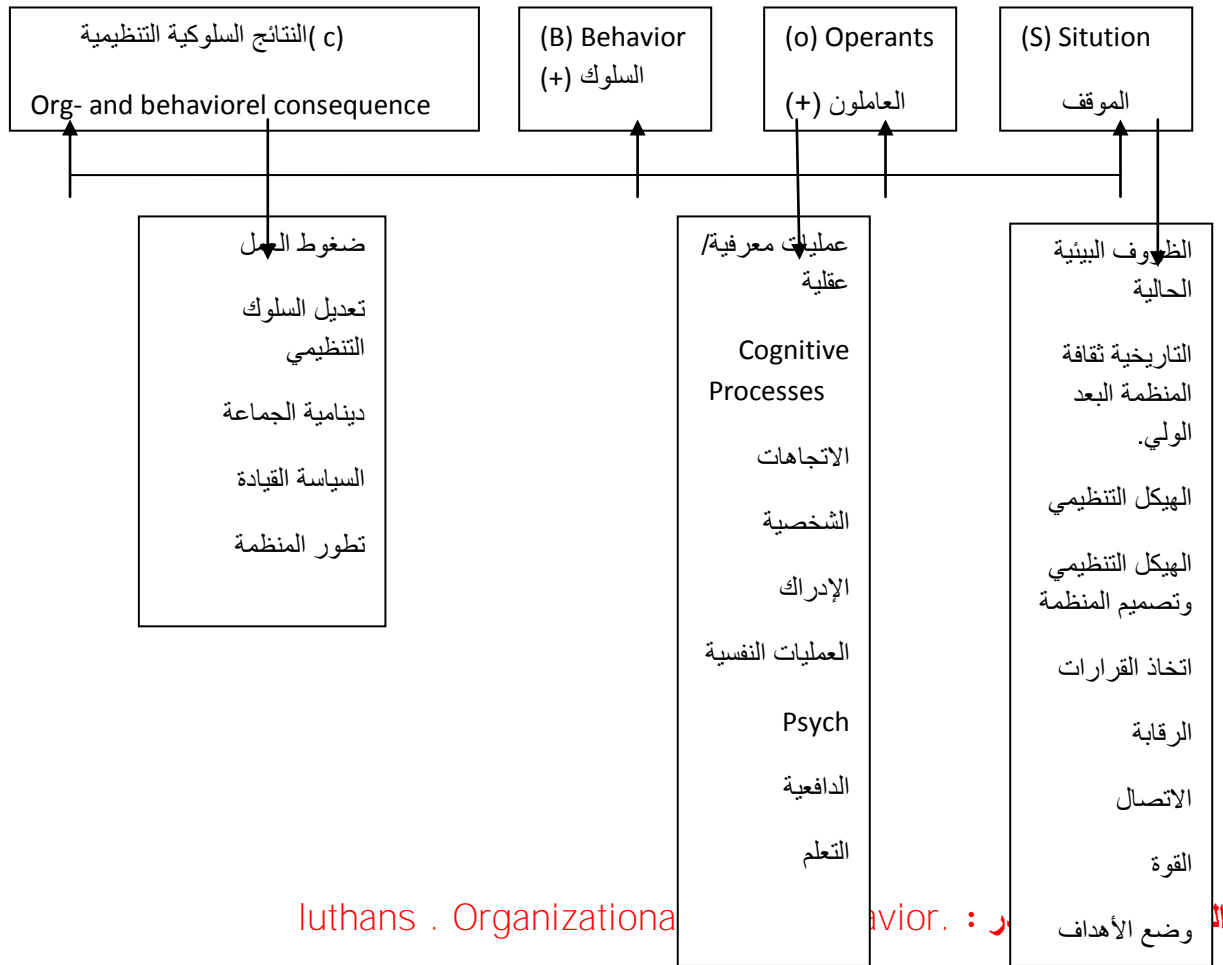
<sup>112</sup> - مرجع نفسه ، ص 35

<sup>113</sup> - حسين حريم ، السلوك التنظيمي ، مرجع سابق ، ص 35

<sup>114</sup> - مرجع نفسه ، ص 35 .

<sup>115</sup> - مرجع نفسه ، ص 35 .

7/3: إطار فكري لدراسة السلوك التنظيمي: 116



لوثان . Organizational Behavior. : 116

## 8/3 - المفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمي:

يمكن تصنيف المفاهيم الأساسية للسلوك التنظيمي إلى ثلاث مجموعات :<sup>117</sup>

### 1 — المجموعة الأولى :

وتتعلق بالعمليات الفردية وتتضمن الشخصية، والإدراك، والاتجاهات والدافعية والتعلم، وضغوط العمل.

### 2 — المجموعة الثانية :

وهي عمليات التفاعل بين الأفراد وتتضمن عمليات الاتصال والقيادة، ودينامية جماعات الصراع التنظيمي، وضع القرارات.

### 3 — المجموعة الثالثة :

وتشتمل على تصميم المنظمات، وتصميم الأعمال والثقافة والإبداع والتغيير التنظيمي.

## 9/3 : البعد الثقافي والسلوك التنظيمي :<sup>118</sup>

إن حصيلة معرفية والعلم المتراكمة فيما يتعلق بمجال السلوك التنظيمي، هي نتاج دراسات وتجارب وأبحاث السلوك التنظيمي، وهي نتاج دراسات وتجارب وأبحاث أجريت غالبيتها العظمى في دول ومجتمعات غربية رأسمالية متقدمة وبخاصة في الولايات المتحدة الأمريكية، وبالتالي فإن النظريات والنماذج والمبادئ والمفاهيم السلوكية موجهة بالدرجة الأولى لدراسة وتفهم سلوك الفرد الأمريكي في المنظمات الأمريكية، ( وبدرجة محدودة تفهم السلوك التنظيمي في المجتمعات الأوروبية). ولما كان للثقافة تأثير كبير على سلوك الفرد، كما أشرنا سابقاً، فإنه ينبغي توخي الحرص والحذر في تطبيق مبادئ أو المفاهيم والأفكار السلوكية التي تضمنتها النظريات وتوصلت إليها الأبحاث المختلفة في

<sup>117</sup> - أنيس إبراهيم وآخرون : المعجم الوسيط، المجلد الأول، دار الدعوة، اسطنبول، تركيا، 1992، ص 43.

<sup>118</sup> - أنيس إبراهيم وآخرون : المعجم الوسيط، المجلد الأول، دار الدعوة، اسطنبول، تركيا، 1992، ص 43.

المجتمع الأمريكي والأوروبي، أي أنه لا يمكننا التسليم بشكل مطلق بصحة وثبات هذه النظريات والنماذج والمفاهيم والمبادئ. على أنه لا ينبغي ذلك بأنه لا قيمة لهذه النظريات والنماذج في المجتمعات الأخرى، فحيثما لا تتوفر حصيصة بديلة من المعرفة عن السلوك التنظيمي نابعة من واقع المجتمع وثقافته، لا مناص للباحث والدارس والممارس من الاستفادة من النظريات والنماذج الأجنبية واعتبارها نواة أساسية أولية للدراسة والتحليل والتفسير.<sup>119</sup>

### 10/3: الإدارة والسلوك التنظيمي :

الإدارة الفعالة هي مفتاح نجاح أي منظمة. ويسعى المديرين باستمرار للبحث عن الوسائل والطرق والمعرفة التي تمكنهم من القيام بأعمالهم بصورة أفضل. وأصبح المدير ينظر للعاملين معه بأنهم أجزاء موارد حيوية في المنظمة، وفي ظل التحديات والضغوط المتزايدة التي تواجه المنظمات المعاصرة مثل العولمة والتنوع وترشيح المنظمات والمنافسة الحادة وعدم التأكد البيئي وغيرها، أصبح المدير بحاجة ماسة لم يسبق لها مثيل إلى البحث باستمرار عن وسائل وطرق جديدة للقيام بعمله بكفاءة وفاعلية، ومهما تنوع مستوى وطبيعة عمل المدير. فإن جوهر العملية الإدارية هو التفاعل مع أناس آخرين. وبالفعل فإن أي مدير يقضي معظم وقته في العمل في التفاعل مع الآخرين، وهكذا فإن العملية الإدارية وسلوك التنظيمي ليس وحدة/ وظيفة معينة في المنظمة، بل إن فهم السلوك التنظيمي يوفر منظورا / إطارا يستطيع أن يستخدمه جميع المديرين للقيام بأعمالهم بصورة أفضل، فالمدير يستطيع أن يستخدم ويوظف معرفته بالسلوك التنظيمي في فهم ذاته وفهم المرؤوسين والزملاء والنظراء والرؤساء وفي التفاعل مع الآخرين خارج المنظمة ( فهم الحاجات والدوافع والاتجاهات ودينامية الجماعات والصراع...الخ).<sup>120</sup>

ومهما كانت طبيعة عمل المدير فهو يقوم بعمله في إطار اجتماعي ( التفاعل مع الآخرين) لذا يستحيل فهم وممارسة الإدارة العملية لإدارة بدون الاعتماد على السلوك التنظيمي في مجالات عدة.<sup>121</sup>

<sup>119</sup> - أنيس إبراهيم وآخرون : المعجم الوسيط، ص 44.

<sup>120</sup> - حريم حسين : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 38.

<sup>121</sup> - حريم حسين : السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص 38

## 11/: التحديات والضغوط التي يواجهها

3

**المدير :**

يواجه المديرون في المنظمات المعاصرة العديد من التحديات والضغوط، ومعظمها إن لم يكن جميعها ذات تأثير كبير على السلوك التنظيمي، وهذه التحديات بعضها تنظيمية وبعضها الأخر بيئية، أما التحديات البيئية فتتضمن : إستراتيجية التنافس، والعولمة، والمسؤولية الاجتماعية والأخلاق، والجودة، والإنتاجية والتطورات التقنية.

وتتضمن التحديات التنظيمية: تنوع القوى العاملة، والقوى البشرية الجديدة، والترشيح، والتغيير التنظيمي، والمنظمة المتعلقة وإدارة المعرفة.

ومن الطبيعي أن يكون لهذه التحديات تأثير كبير على سلوك التنظيمي في المستقبل .<sup>122</sup>

## خلاصة الفصل:

لقد اتضح لنا من خلال هذا الفصل، الأهمية الكبيرة للتنظيم وما يقدمه من إضافات للمؤسسة، وكذلك تبين لنا الدور الفعال للهيكل التنظيمي واعتباره جزء لا يتجزأ من العملية التنظيمية، فالتنظيم الفعال يتوجب أن يكون لديه هيكل تنظيمي مرن وفعال، أما الثقافة التنظيمية التي تعتبر المكون الداخلي، للمؤسسة ومجرى التعاملات بين المؤسسة والتنظيم وأفراد العاملين، وأخيرا السلوك التنظيمي الذي يتبناه العنصر البشري في المؤسسة ومدى كفاءته في أدائه التنظيمي وما يقدمه من إضافات وإسهامات وتطورات اتجاه قيام بالالتزام التنظيمي.

الفصل الخامس : الجانب الميداني للدراسة .

توطئة الفصل .

أولا : عرض وتحليل المعطيات الميدانية .

ثانيا : النتائج العامة للدراسة .

## توطئة الفصل :

نقوم في هذا الفصل إلى عرض وتحليل وتفسير البيانات التي تم الحصول عليها باستعمال أدوات جمع البيانات وتعتبر عملية تحليل وتفسير البيانات خطوة أساسية وهامة في أي بحث ميداني، وضرورة من أجل تحقيق الربط والترابط بين المعالجة للنظرية والميدانية للدراسة من أجل الوصول إلى نتائج علمية وموضوعية وفيما يلي سوف نقوم بعرض المعطيات المحصل عليها ميدانيا ثم تقديم تفسيراً وتحليلاً لها بعد ذلك ، ونستخلص النتائج العامة للدراسة في ضوء التساؤلات .

### أولاً : عرض وتحليل البيانات وتفسيرها :

#### المحور الأول : البيانات الأولية .

#### شكل رقم 02 : يمثل أعمدة بيانية لعينة البحث حسب الجنس .

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	10	35,71%
انثى	18	64.28%
المجموع	28	100%

( السؤال رقم 01 من الاستمارة )

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكثر نسبة هي عند الإناث حيث بلغت 64.28% أي ما يعادل 18 موظف ، بينما نجد نسبة الذكور قد بلغت 35.71% أي ما يعادل 10 موظفين وهذا راجع إلى التباين في المستوى التعليمي الذي جعل المرأة تغزو جميع ميادين العمل ، حيث اكتسبت المرأة خبرات ومعارف علمية عالية نتيجة التعليم العالي التي تحصلت عليه على عكس الذكور الذين يفضلون العمل على حساب التعليم باعتبار الفكر المجتمع الذي ينظر إلى الذكر أنه مسؤول عن نفسه مما يجعل حظوظ شغله للوظيفة نسيباً ، ولقد لاحظنا ذلك في المؤسسة حيث نجد أن الأنثى تعمل بإتقان وبجد كذلك نجد أن المرأة طموحة تسعى إلى تنمية مهاراتها والتعلم من كل ما يتم انتقاده في عملها حتى تستغل نقاط ضعفها وتحولها إلى نقاط قوة. كذلك مساعدة هذا العنصر (الإناث) في التنظيم الإداري

وذلك بتقوية العلاقات غير الرسمية في التنظيم ، لأن وجود الأغلبية نساء يسهل التفاعل فيما بينهم ويسهل نشر

الثقافة التنظيمية في المؤسسة وإسهال توصيل المؤسسة لمبادئها ومقوماتها ومعاييرها التنظيمية ، كذلك احتلال النساء العديد من المناصب في الهيكل التنظيمي ، وباعتبار الهيكل التنظيمي مجموعة من الطرق التي تقسم بها المؤسسة أفرادها في مهمات متميزة ومحددة ومن ثم التنسيق بينها ، فنجد أن وجود تدرج في السلطة وبوجود الأغلبية إناث يسهل تبادل الأفكار وتوصيل المعلومات بأدق وأسرع من أن تكون بين ذكر ، وأنثى ، فإذا نجد أن نسبة الإناث تتم التخطيط لها على عكس الذكور باعتبارها المورد رقم 1 في المؤسسة مما يجعل حضورها في المستقبل الوظيفي وفي التنظيم أكثر مقارنة بالذكور في بلدية عين العسل بولاية الطارف .

### جدول رقم 03 : يمثل توزيع العينة حسب السن .

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 30 سنة	02	7.14 %
من 30 سنة إلى 50 سنة	24	85.71 %
أكثر من 50 سنة	02	7.14 %
المجموع	28	100 %

( السؤال رقم 02 من الاستمارة )

من خلال البيانات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الأعمار لأفراد العينة تتراوح ما بين 30 إلى 50 سنة وذلك بنسبة 85.71% أي ما يعادل 24 عامل ، أما بالنسبة لباقي الفئات العمرية هي أقل من 30 سنة ، وأكثر من 50 سنة يتعادلان بنسبة 7.14% أي ما يعادل 2 عامل لكلا الفئتين فمن خلال ذلك يتضح لنا أن نسبة الفئات العمرية الشبابية والكهول هي أكبر نسبة ، مما يدل على وجود حيوية والنشاط والعطاء والإبداع التي تمتاز بها هذه الفئة العمرية ، حيث تعتبر هذه المرحلة من أهم المنعرجات الحياتية للموظف حيث يتحصل على وظيفة حقيقية تعمل المؤسسة على تدريبه وإكسابه مهارات تؤسس له مسار وظيفي مستقر وتشكل معارف ومهارات خلال هذه المرحلة

، ثم تقوم المؤسسة التخطيط لهذه الفئة العمرية باعتبارها الأغلبية والشبابية وهي تعتبر رأس مالها ، وكذلك هي التي ستقوم بتحقيق أهدافها المستقبلية كما أن هذه الفئة العمرية تقوم المؤسسة بتقييم أدائها ، حيث أن الأفراد العاملين الشبان يكونوا أكثر استعابا وإدراك إلى هذه العملية ، حيث يقومون بصقل مواهبهم عن طريق تقييم أدائهم فتكون لهم الفرصة المستقبلية في الترقى والنمو في مسارهم الوظيفي كما يتبين لنا أن هذه الفئة العمرية هي التي تتأثر وتؤثر في التنظيم ، وذلك من خلال العلاقات الرسمية بين الإدارة والفرد فالشباب هو دائمى التطور والإبداع والتجدد في الأفكار هذا ما يساعد الإدارة والتنظيم في التطور

### جدول رقم 04 : يمثل توزيع العينة حسب الحالة المدنية .

الحالة المدنية	التكرار	النسبة المئوية
أعزب	04	14.28 %
متزوج	23	82.14 %
أرمل	01	3.75 %
المجموع	28	100 %

( السؤال رقم 03 من الاستمارة )

نستنتج من خلال الإحصائيات الواردة في الجدول أعلاه أن نسبة 82.14% من المبحوثين من كلا الجنسين متزوجين وهي ما يعادل 23 موظف من مجتمع العينة وهي أعلى نسبة في المؤسسة، تليها نسبة غير المتزوجين بنسبة 14.28% ، وفي الأخير نسبة 3.57% للأرامل أي ما يعادل عامل واحد في مجتمع العينة ، وترجع أن نسبة المتزوجين أعلى في مجتمع العينة إلى خصوصية المجتمع المحلي الذي يعيش فيه أفراد العينة ، حيث عندما يكون النظام القائم غير ديكتاتوري ومتعسف ، تكون الحالة النفسية للعمال جيدة وهذا ما يترجم حالة الاستقرار الذي بدوره ينعكس بصورة مباشرة على الأداء ما يجعل الفرد دائم التقدم والتطور مما يعزز مساره الوظيفي ، وفي حال كان الفرد العامل متمكن ، ومكتسب لمهارات فكرية وعلمية وعملية عالية يعزز النظام وتطوره وتجسيد سلوك تنظيمي فعال للأفراد ، فالحياة الشخصية والعائلية تؤدي حتما إلى الاستقرار في الحياة العملية .

## جدول رقم 05 : يمثل المستوى التعليمي .

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
متوسط	02	7.14%
ثانوي	10	35.71%
جامعي	16	57.14%
المجموع	28	100%

( السؤال رقم 04 من الاستمارة )

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي أي بنسبة 57.14% ما يعادل 16 عامل من مجتمع العينة ، تليهم النسبة الثانية وهي 35.71% للمستوى الثانوي ما يعادل 10 عامل من مجتمع العينة ثم المتوسط وهي آخر نسبة 7.14% أي ما يعادل 2 من عمال العينة ، ومن هنا نستخلص أن معظم أفراد العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي 16 موظف وهو مرتفع مقارنة بباقي المستويات الأخرى ، وذلك يرجع إلى طبيعة العمل داخل المؤسسة الذي يتطلب مستوى تعليمي عالي بالإضافة إلى أن أغلب المناصب داخل المؤسسة تتطلب قدرات ومؤهلات علمية عالية للقيام بالوظائف بدرجة عالية من الاحترافية ، هذا ما يسمى على المؤسسة العديد من الأمور نتيجة وجود مستوى علمي وعملي عالي الجودة كالتدريب كذلك تقوم المؤسسة بالتخطيط الجيد لهذه الفئة حتى تقوم بتوجيه العمال وإدماجهم ضمن مخططاتها وأهدافها ، وأما بالنسبة لأدائهم سوف يقلل العبء على المؤسسة في هذه العملية ، كونهم متمكنين من الوظيفة فالمؤسسة قامت بوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، مما يضمن السريان الجيد للعمل واستقرار بيئة العمل والعمل الجيد ، يضمن وجود تنظيم مستقر وفعال وناجح ، كذلك يسهل التعامل مع بعضهم البعض نتيجة لوجود ثقافات علمية قد تكون مشتركة ، مما يسهل انتشار ثقافة تنظيمية بصورة جيدة ، فالتنظيم الفعال والثقافة التنظيمية المشتركة تكون نتيجة لوجود سلوك تنظيمي للعامل بصورة ايجابية نتيجة لاحترامه قوانين العمل ومعرفة لوجباته وتقديرها لها أي أنه مدرك لما عليه وما لديه .

## جدول رقم 06 : يتعلق بالأقدمية في المؤسسة .

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
من سنة إلى 4 سنوات	10	35.71 %
من 5 سنوات إلى 9 سنوات	07	25 %
من 10 سنوات إلى ما فوق	11	39.28 %
المجموع	28	100 %

( السؤال رقم 05 من الاستمارة )

من خلال البيانات في الجدول يتضح لنا الأقدمية 10 فما فوق هي أعلى نسبة وهي 39.28% أي ما يقارب 11 عامل ، تليها النسبة الثانية للعمال ذو الأقدمية من سنة إلى 4 سنوات بـ 35.71% أي ما يعادل 10 من العمال ، وأخيرا الأقدمية من 5 سنوات إلى 9 سنوات بنسبة 25% وهي ما يقارب 7 من العمال .

فمن خلال هذه المعطيات يتضح لدينا وجود العديد من العمال الذين يتمتعون بالخبرات والكفاءات المهنية نتيجة للمداولة في أداء أعمالهم ، مما يضيف العديد من الايجابيات على مساهم الوظيفي فكما وضع في دليل المقابلة أنه يتم وضع اختبارات مهنية للعمال الذين لديهم خبرة في المنصب لأكثر من 5 سنوات حتى يسمح لهم بالتقدم ، كذلك أن العمال الذين بلغت سنوات عملهم 10 سنوات تتم ترقيتهم تلقائياً من قبل المؤسسة بعد مراعاة ما قدمه من إضافات

كذلك هذه كذلك هذه الحنكة في العمل تضيف العديد من الايجابيات للمؤسسة والتنظيم ، فشعور الفرد بأقدميته في المؤسسة يعزز الولاء الوظيفي ، ويقوي نشاط الثقافة التنظيمية باعتبار نفسه أنه أصبح جزء لا يتجزأ من المؤسسة ، حيث تندمج ثقافة التنظيمية الخاضع لها ، كذلك سيكون سلوكه التنظيمي فعال وإيجابي نتيجة لمزاولته الدائمة لشروط وقوانين المؤسسة واعتياده عليها فالأقدمية في المؤسسة يغرس العديد من الايجابيات منها تحقيق تنظيم فعال ، وتعزيز الفرد إمكانياته في التخطيط لمساره الوظيفي في التنظيم الخاضع له .

**جدول رقم 07 : يمثل التصنيف المهني للعيينة .**

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
إطار	08	28.57 %
عون تحكم	09	32.14 %
عون تنفيذ	13	46.42 %
المجموع	28	100 %

( السؤال رقم 06 من الاستمارة )

نستنتج من الجدول أعلاه أن نسبة عون تحكم هي أعلى نسبة في مجتمع العينة بنسبة 57.14% أي ما يعادل 16 عامل من مجتمع العينة ، تليها عمال التنفيذ بنسبة 24 أي ما يعادل 7 عمال من مجتمع العينة وفي الأخير الإطارات بـ 17.85% ما يعادل 5 عمال من مجتمع العينة ، حيث يتضح من خلال هذه المعطيات أن أعوان التحكم هي التي تقوم بتسيير الإرشادات والتعليمات المقررة من التنظيم ، بحيث تشكل العنصر الأساسي في التسلسل الهرمي للسلطة ، بحيث تقوم بتقييم أداء العمال ومعرفة كيفية التخطيط الجيد لهم وماهية قدراتهم ، وكيفية التوفيق بين مكتسباتهم وعملهم كذلك تبيين العامل الذي يتوجب عليه الخضوع لعملية التدريب كذلك هذه الفئة تكون مطلعة وبصورة مباشرة على السلوك التنظيمي للمورد البشري وتوجيه ومحاولة تنسيقه ومحاولة نشرها بين العمال من خلال العلاقات غير الرسمية بين كافة الفئات الموجودة في التنظيم .

## جدول رقم 08 : بيانات خاصة بطبيعة العمل .

الفئات	التكرار	النسبة المئوية
مثبت	23	82.14 %
متعاقد	05	17.85 %
المجموع	28	100 %

( السؤال رقم 07 من الاستمارة )

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن أغلبية مثبتين في عملهم وذلك بنسبة 82.14% أي ما يعادل " عامل من مجتمع العينة ، من ثم نسبة 17.85% متعاقدين أي ما يعادل 5 عمال من مجتمع العينة ، فالعامل بطبعه يريد المزيد وإذا حققت له المؤسسة مطالبته الأساسية وهي التثبيت في عمله مما يضمن له بشكل عام حقوقه وواجباته بشكل رسمي ، هذا الأمر يعود بالإيجاب على المؤسسة والتنظيم حيث يجد العامل نفسه مطالب بالعطاء والتطوير في أداء عمله مما يضمن له تحقيق مسار وظيفي في المنظمة ، كذلك عندما يتم تثبيت العمال تجد المؤسسة نفسها أمام كيفية التخطيط لرأسمالها البشري ومواردها المتاحة ، وكيفية تحقيق الانسجام بينهما حتى تتوصل إلى أهدافها، كذلك عندما يتم تثبيت العمال فإنه سوف يكون أكثر عرضة لتقييم الأداء وهل هو متقن لعمله أم لا ؟ ، حتى يراعي أخطائه ويتعلم منها في المؤسسة ، كذلك تقوم المؤسسة بمعرفة المورد البشري الذي يتوجب عليه القيام بعملية التدريب حتى يتم صقل مواهبه وتنميتها وتطويرها مما يعود بالإيجاب على أدائهم ومسارهم الوظيفي والتنظيم ، فالعامل المثبت يشعر أنه أصبح جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأن ثقافته والتقاليد التنظيمية لها واحدة مما يعزز السلوك التنظيمي من خلال سهولة الاتصال الرسمي (الولاء الوظيفي ) ومن خلال التنظيم والعلاقات غير الرسمية ( تبادل الآراء وخلق إنسان اجتماعي مع باقي العمال ) .

المحور الثاني : بيانات خاصة بأهمية المسار الوظيفي في تنمية الموارد البشرية ,

جدول رقم 09 : يتعلق بوجود تخطيط للمورد البشري في المؤسسة في حالة الإجابة بنعم كيف يساعد ذلك .

			النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات			
28.57 %	08	يساعد في تطوير المؤسسة	50 %	14	نعم
21.42 %	06	يساعد في تطوير المهارات			
50 %	14				
			50 %	14	لا
			100%	28	المجموع

( السؤال رقم 08 و09 من الاستمارة )

يتضح لنا من خلال معطيات في الجدول أعلاه أن عمال العينة ينقسمون إلى شطرين حيث أشارت نسبة 50% من عمال العينة إلى وجود تخطيط للمورد البشري في المؤسسة وذلك ما يقارب 14 عامل ، أما النصف الثاني أشاروا إلى عدم وجود تخطيط للمورد البشري في المؤسسة وكذلك بنسبة 50% وكذلك ما يقارب 14 عامل ، ولقد انقسمت الفئة الأولى إلى نصفين ، حول كيفية مساعدة التخطيط

للمورد البشري في تطوير المؤسسة ، حيث أجاب 28.57% أي ما يعادل \_ من عمال العينة، أنه يساعد في تطوير مؤسسة ، وأشار آخرون أنه يساعد في تطوير المهارات وذلك بنسبة 21.42% أي ما يعادل 6 من عمال العينة . فإذا كانت المؤسسة تهمل المورد البشري ولا تدمجه ضمن مواردها الهامة ، لا يمكنها تحقيق التنسيق بين محتويات تنظيمها من موارد مادية وآلية ، أي أنها لا تعطي أهمية ، لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب ، مما يخلق بعض الارتباكات والثغرات في التنظيم، وبعد الاطلاع على هذه النسبة قررت الباحثة سؤال المبحوثين حول هذا الموضوع حيث أشاروا إلى عدم معرفة المصطلح ، وأنه لم يسبق وأن لاحظوا قيام المؤسسة والإدارة بصفة عامة بهذه العملية ما توجب عليهم الإجابة بمصادقية وهي النفي ، فإذا النسبة الثانية أجابوا بنعم وعليه يتبين لنا أن المؤسسة تهتم بالتخطيط للمورد البشري وذلك من أجل حصولها على عناصر ماهرة وطموحة والحفاظ عليها ، حتى تكون أكثر قابلية للموارد البشرية ، كذلك من خلال قيامها بهذه العملية تساعدها على معرفة الأفراد المؤهلين لتولي مناصب القيادية والإدارية الرفيعة في التنظيم ، والهيكل التنظيمي ، ومن ثم تقييم أدائهم ، ثم توجيههم إلى برامج التنمية والتدريب التي ستمكنهم من الوصول إلى تلك المناصب كذلك كلما اهتمت المؤسسة بالتخطيط لمواردها ، بأساليب علمية موضوعية انخفضت معدلات دوران العاملين ومعدلات التغيب.

مما يجعلها في المستقبل غير معرضة لحالات النكس والاختناقات في الهيكل التنظيمي والوظائف وتقليل تكلفة العمالة ، كذلك يجب الإشارة إلى انقسام هؤلاء العمال إلى نصفين حيث أشاروا إلى أن هذه العملية تساعد في تطوير المؤسسة وذلك من خلال كيفية استغلال العنصر البشري الكفاء وتنسيقه مع متطلباتها و الوصول إلى أهدافها بدون وجود مشاكل و عراقيل أما من جهة ثانية أشاروا إلى أن تخطيط يساعد في تطوير المهارات ، وذلك من خلال إشباع حاجات الأفراد العاملين من خلال إتاحة الفرصة للماهرين والأكفاء للتطور والتقدم الوظيفي في العمل .

**جدول رقم 10 : مدى إدراك المورد البشري لعملية التخطيط داخل المؤسسة .**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	19	67.85 %
لا	09	32.14 %
المجموع	28	100 %

( السؤال رقم 10 من الاستمارة )

يتضح لنا من الجدول أعلاه أنه نسبة الإجابة بنعم ، كانت لها الأغلبية وذلك بـ 67.85% أي ما يعادل 19 عامل من مجتمع العينة ، بينما أشار الأقلية إلى عدم إدراكهم لعملية التخطيط داخل المؤسسة وذلك بنسبة 32.14% أي ما يعادل 9 من عمال العينة ، إذ يتبين لنا وجود هذه العملية في المؤسسة حيث أن هذه العملية تساعد بشكل كبير في تجسيد نظام إداري فعال وفي تقليص الضغوطات البشرية والمادية ، والآلية على الهيكل التنظيمي ، كما تسهل كيفية قيام المؤسسة بتقييم أداء العاملين بسهولة ومعرفة من يجدر به التدريب حتى يتيح له الفرصة بتنمية مساره الوظيفي ، فمن خلال ذلك يتبين لنا أن المورد البشري إذا كان على دراية بهذه العملية كلما سهل على المؤسسة الدراسة العلمية حول كيفية تصنيفهم وإدماجهم داخل التنظيم من أجل إشراكهم في الخطة المستقبلية لها فإطلاع على عملية التخطيط للمورد البشري تجعله مدرك بصورة مباشرة مما تريد المؤسسة وذلك نتيجة تزايد المستويات العلمية للعاملين في السنوات الأخيرة مما يعني في المقابل ازدياد طموحاتهم الوظيفية والرغبة في الحصول على مستويات وظيفية أفضل ، فتعمل المنظمة بصفة عامة والتنظيم بصفة خاصة على تأطير ذلك حتى تتجنب الضغوطات على مستوى الهيكل التنظيمي ، كذلك تعزيز السلوك التنظيمي من خلال الالتزام الوظيفي من أجل وصول العامل إلى مستوى أعلى ، أما النسبة الثانية التي أجابت بالنفي كما أشرنا سابقا لعدم معرفتهم لهذه العملية .

جدول رقم 11 : مساهمة المورد البشري في عملية التخطيط داخل المؤسسة ، وفي حالة الإجابة بنعم كيف تكون تلك المساهمة .

			النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	42.85 %	12	نعم
3.57 %	01	أشرف بنفسه على عملية التخطيط			
39.27 %	11	احترام عملية التخطيط			
42.85 %	12	المجموع			
			57.14 %	16	لا
			100 %	28	المجموع

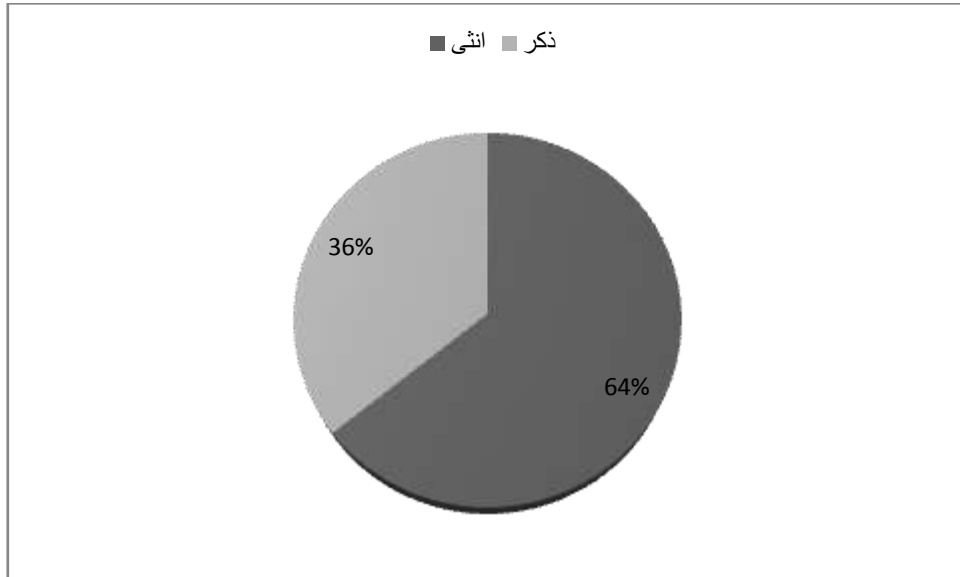
( السؤال رقم 11 و 12 من الاستمارة )

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة كبيرة من العمال أشاروا إلى عدم وجود المشاركة في عملية التخطيط وذلك بنسبة 57.14% أي ما يعادل 16 عامل من مجتمع العينة أما النسبة الثانية أشاروا بالإيجاب وذلك بنسبة 42,85% أي ما يعادل 12 عامل من مجتمع العينة . حيث أجابوا أنهم يساهمون في ذلك من خلال الإشراف على عملية التخطيط وذلك بنسبة 3.57% أي ما يعادل 1 عامل من مجتمع العينة ، أما الشرط الآخر أشاروا إلى احترامهم عملية التخطيط وذلك بنسبة 39.27% ،

أي ما يعادل 11 عامل من مجتمع العينة ، وعليه يتضح لنا أن المؤسسة تركز سلطتها في نقطة واحدة وهي المشرفة على العملية التخطيطية في المؤسسة ومع احترام الموظفين لهذه العملية يسهل على التنظيم القيام بسهولة بفهم ووضع إحصائيات حول ما يمتلك من موارد بشرية مؤهلة لشغلهم وظائف منها تتضح لنا معالم تقييم أدائهم وكذلك تبيان المورد البشري الذي يتوجب عليه القيام بعملية التدريب .

فإذا حققت المؤسسة هذه الأوليات للمورد البشري ، يكون ملتزم ومنضبط داخل التنظيم ويكون سلوكه التنظيمي وثقافته التنظيمية متماشية مع متطلبات المؤسسة ، أما الباقي من العمال الذين كانوا أكبر نسبة وكانت نتيجتهم سلبية ، قد تم تبيان وجهة نظرهم سابقا بعدم علمهم بهذه العملية داخل المؤسسة ، مما يخلق جو من عدم الدراية بمستقبله الوظيفي وبالتطلعات المستقبلية لعمله مما يجعل عمله روتيني ويعود سلبا على مساره والتنظيم في المنظمة .

### شكل رقم 12 : مدى الرضا عن الخطة النهائية .



( السؤال رقم 13 من الاستمارة )

من خلال الدائرة النسبية يتضح لنا أن نسبة 73% أشاروا إلى عدم رضاهم عن الخطة النهائية وذلك ما يعادل 21 عامل من مجتمع العينة ، بينما أشار 27% عن رضاهم عن الخطة النهائية وذلك ما يعادل 7 عمال من العينة ، فقد ترجع تلك النتيجة إلى عدم أخذ بعين الاعتبار آراء وتوجهات الموظفين وما يتطلعون إليه وما يريدون الترقى والعلو إلى مناصب أخرى ، فيمكن أن تكون المؤسسة

غير منصفة بحيث تركز على فئة معينة وتتمي قدراتهم ومهاراتهم ، وإشراك البعض ، وإهمال البعض الآخر في العملية التدريبية ، هذا ما أكده العديد من العمال في البلدية عين العسل بولاية الطارف ، حيث يركز المديرون والإدارة على الإطارات فقط ، أو بعمال التحكم الذين يشرفون ، أما الباقي يتم تقييم أدائهم وإعطائهم أوامر جديدة وقرارات أخرى ، هذا ما يؤدي إلى خلق العديد من الارتباكات للفرد العامل سواء على مستوى الشخصي لمساره الوظيفي لأن الفرد دائما يرغب في التقدم والنمو وطموحاته تزداد مع مرور الوقت.

أما على المستوى العام يؤدي ذلك إلى وجود بعض الاختلافات والصراعات في التنظيم وتقليل الولاء الوظيفي مما يضعف السلوك التنظيمي للعامل ، ويقلل انتمائه للثقافة التنظيمية للفرد العامل مما يخلق تقليص التكامل بين العناصر التنظيمية ، الموجودة في الهيكل التنظيمي ، أما بالنسبة للذين أجابوا بنعم ، فقد تكون تلك الخطة متماشية مع مصالحهم الخاصة والتي تعزز لهم الحظوظ في مسارهم الوظيفي حتى يتوصلوا إلى مراتب أعلى في التنظيم .

### جدول رقم 13 : سير العملية التخطيطية في المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
3.57 %	01	جيدة
50 %	14	متوسطة
42.85 %	12	ضعيفة
100 %	28	المجموع

( السؤال رقم 14 من الاستمارة )

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أعلى نسبة لكيفية سريان عملية التخطيط في المؤسسة كانت النسبة الأولى بـ 50% على أنها متوسطة أي ما يعادل 14 عامل من مجتمع العينة ، تليها الإجابة بضعيفة بنسبة 42.85% ما يعادل 12 عامل من مجتمع العينة ، وفي الأخير الإجابة بجيدة وذلك بنسبة 3.57% أي ما يعادل عامل واحد من مجتمع العينة ، وعليه يتضح لنا أن المؤسسة تهتم ولو بنسبة معتدلة بالتخطيط في المؤسسة ، حيث هذه العملية لديها دور كبير على المورد البشري لأنها

تحدد الطريق الذي سيسلكه لتحقيق أهدافه وأهداف التنظيم ثم عرض مواصفات الوظيفة ومساها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة ، حيث يتضح له من خلال ذلك اللوائح والإجراءات التنفيذية ، وتحديد الوحدة الإدارية المسؤولة عن بناء قاعدة المعلومات . فمن خلال ذلك تقوم المؤسسة بتحديد المسارات وفق الخطة الزمنية المحددة . ثم مراقبة أي اختلالات في التطبيق مع الاستمرار بالدعم من الإدارة العليا للمؤسسة . أما النسبة الذين أشاروا بأنها ضعيفة قد سبق وأن أخبرنا أنهم غير مدركون تماما لهذه العملية أما النسبة الثالثة وهي جيدة تكون الجهة المعنية لسير هذه العملية هي التي أشادت بذلك .

### المحور الثالث : بيانات خاصة بالتدريب في المؤسسة .

#### جدول رقم 14 : حول وجود التدريب في المؤسسة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	%14.28
لا	24	%85.71
المجموع	28	%100

( السؤال رقم 15 من الاستمارة )

يمثل الجدول أعلاه وجود التدريب في المؤسسة حيث كانت أغلبية الآراء بعدم وجود ذلك نسبة %85.71 أي ما يعادل 24 عامل من مجتمع العينة . أما نسبة قليلة قدرت بـ 14,28% ما يعادل 4 عمال أشاروا إلى وجود عملية التدريب في المؤسسة وعليه كما وضح في دليل المقابلة.

إن بلدية عين العسل بولاية الطارف لا تقوم بعملية التدريب لعمالها ولكنها تعتمد على عملية التكوين في بعض الأحيان لفئة معينة إدارات أو الموفدون الجدد كالمهندسين والتقني سامي هذا الموضوع يشكل العديد من المشاكل حول بعض الأمور الخاصة وان العالم أصبح دائم التطور و التقدم .وكل مرة تظهر آلات وتقنيات جديدة يتوجب على العامل أن يقوم بها .حتى يغلق التوافق بين الوظيفة والعامل ,ممارسة الثغرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي نتيجة الضغوطات و التطورات الخارجية, فإذا أهملت الإدارة هذا العملية قد يترتب على ذلك مشاكل للعامل,التدريب يساعد في التقدم الوظيفي .وذلك

من خلال تنمية مهاراته و إشباعه علميا وعمليا ,وكذلك مشاكل على مستوى التنظيم حيث تجد المؤسسة نفسها لا تتقدم لأنها لا تملك مورد بشري فعال متماشي مع متطلبات الحالية للعالم الخارجي ,مما يعيقها للوصول إلى أهدافها ,ولقد أشار نسبة الثانية إلى وجود التدريب مما يعني إن المؤسسة تهتم بتنمية خبرات موارد البشرية لتولي مناصب عمل بدون عوائق و مشاكل,ذلك نتيجة لتغيير التكنولوجي السريع و تيار العولمة بمختلف مقاييس التي استوجب تطوير المهارات المطلوبة.

### جدول رقم 15 : خاص بأهمية التدريب في المؤسسة والسبب وراء الرغبة في عملية

التدريب ، في حالة الإجابة بنعم .

			النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	100 %	28	نعم
42.85 %	12	من أجل الترقية			
57.14 %	16	لتطوير معارفك واكتسابك خبرات جديدة			
100 %	28	المجموع			
			00 %	00	لا
			100 %	28	المجموع

( السؤال رقم 16 و17 من الاستمارة )

لقد تبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن كل العمال العينة 28 عامل بنسبة 100%

أشادوا بأهمية التدريب في المؤسسة حيث انقسمت هذه أهمية إلى رغبتين في هذه العملية كانت النسبية الأعلى 57.14% أي ما يعادل 16 يريدون تطوير معارفهم وإكسابهم خبرات جديدة ، أما الشطر الثاني بنسبة 42.85% أي ما يعادل 12 عامل من مجتمع العينة ، أرادوا ذلك من أجل ترقية عملية التدريب بالتأكيد لها أهمية كبيرة سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة بصفة عامة فالتدريب يساعد المورد البشري على التأقلم مع الوظائف الجديدة عن طريق تعلم طرق وتقنيات جديدة وأقمت المعارف المتوفرة لدى أفراد مع هذه الأخيرة لتمكنهم من التحكم فيها كذلك تسهيل التكيف مع التغيرات وتحسين بيئة العمل ، ومن ضمن الأهمية كذلك يساعد التنظيم عن طريق تمكين الأفراد من تحسين مردودهم فستجد سلوك تنظيمي فعال ، كذلك تغيير السلوك الخاص بالفرد أو سلوك الجماعة لتطوير مستوى العلاقات الإنسانية مما يجسد ثقافة تنظيمية قوية بين أفراد التنظيم ، والأهم والمهم التدريب يساعد في المسار الوظيفي وتوفير فرص الترقى والنمو.

### جدول رقم 16 : حول كيف تتم عملية التدريب في المؤسسة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
جيدة	20	7.14%
متوسطة	60	21.42%
ضعيفة	20	71.42%
المجموع	28	100%

( السؤال رقم 18 من الاستمارة )

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن عملية التدريب تتم بشكل ضعيف وذلك بنسبة 71.42% حيث أدلى بذلك ما يقارب 20 عاما من مجتمع العينة ، وهي أعلى نسبة ، أما النسبة الثانية كانت لمتوسطة وذلك بنسبة 21.42% حيث أدلى بذلك 6 عمال من مجتمع العينة ، وعليه المؤسسة لا تهتم بصورة مباشرة بهذا العملية التي تقدم العديد المزايا على مستوى التنظيم بصفة عامة وذلك باحتوائه على موارد بشرية كفؤة وفعالة تستجيب لضغوطات الداخلية والخارجية لهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة ، كذلك التدريب يساهم في رفع جودة المنتوجات وخدمات المؤسسة من خلال

إكساب الموظفين مهارات وتقنيات عالية ، أما على مستوى المسار الوظيفي فكلما كان العامل لديه خبرات ومهارات عالية ، كلما كانت لديه الحظوظ في الترقى من منصب إلى أعلى

### جدول رقم 17 : حول مدى فعالية البرامج التدريبية في المؤسسة .

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	40	14.28%
لا	24	85.71%
المجموع	28	100%

( السؤال رقم 19 من الاستمارة )

لقد تبين لنا من خلال الإحصائيات المتواجدة في الجدول أعلاه أن برامج التدريبية غير فعالة وذلك بنسبة 85.71% أي ما يعادل 24 عامل من مجتمع العينة ، وهي أعلى نسبة . أما الباقي أشاروا إلى أنها فعالة وذلك بنسبة 14.28% ما يعادل 4 عمال من مجتمع العينة ، فمن خلال ذلك يتضح لنا غياب التدريب بصفة عامة على المؤسسة ( أكد العمال ذلك سابقا ) مما يخلق عدم تطوير المؤسسة طاقات أفرادها على كل مستويات وعدم تحسين أدائهم مما يخلق وجود صعوبات في كيفية تخطيطهم أهدافها لأن العالم في تطور مستمر مما ينتج عن ذلك ظهور أساليب علمية وعملية جديدة كذلك قد تكون نتيجة تقييم الأداء العاملين سلبية في معظم الأحيان ، نتيجة افتقارهم للعديد من مهارات ( اعتمادهم على أساليب تقليدية ) مما يؤدي ذلك إلى التأثير سلبيا على مسارهم الوظيفي وعدم تطورهم ، فيخلف ذلك روتين على التنظيم وظهور اختناقات على مستوى الهيكل التنظيمي لعدم فعاليته وكفاءته مع المتطلبات الحالية .

**جدول رقم 18 : كيف تتبنى المؤسسة لبرامجها التدريبية .**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
شهريا	00	%00
سنويا	28	%100
بشكل متكرر	00	%00
المجموع	28	%100

( السؤال رقم 20 من الاستمارة )

من خلال الجدول أعلاه كانت كل الإجابات بأن المؤسسة تتبنى البرامج التدريبية بشكل سنوي وذلك بنسبة 100% ما يعادل 28 عامل من مجتمع العينة ، فمن خلال ذلك يتضح لنا أن المؤسسة تقوم بدراسة علمية في كل سنة ، من ثم تقوم بحصر وتحليل الأفراد بما في ذلك من دراسة لقدراتهم الكافية واحتياجاتهم التدريبية والشخصية ، مما يضمن لها دراسة واقية لجميع الوظائف في المنظمة ، مما يمكن في النهاية التوفيق بين الفرد والوظيفة . هذا ما يجعل الفرص متاحة للمورد البشري في الترقى وتكون له الحظوظ في تنمية معارفه ومساره الوظيفي ، هذا ما يخلق العديد من الايجابيات على التنظيم الإداري من ضمنها تقليص الثغرات على مستوى الهيكل التنظيمي ، سد احتياجات الإدارة من تطورات علمية وعملية

**جدول رقم 19 : دور البرامج التدريبية في نجاح المسار الوظيفي بالمؤسسة .**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	%100
لا	00	%00

المجموع	28	%100
---------	----	------

( السؤال رقم 21 من الاستمارة )

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الإجابة بنعم كانت 100% أي ما يعادل 28 عامل من مجتمع العينة . فالمؤسسة تسعى دائماً لفهم ديناميكية المورد البشري لذلك تقوم بإشباع حاجاته من خلال تنمية قدراته ومعارفه واكتسابه معلومات وتقنيات جديدة ، تضيف على عمله العديد من الإيجابيات . مما يخلق له دافع قوي نحو التقدم والنمو في الوظيفة ويجعله متطلع لبلوغ مناصب أعلى وأكثر هذا ما يحققه له التنظيم من خلال قدرة الإدارة على تسيير مواردها البشرية بفاعلية تتوقف على قدراتها فهم الحاجات الوظيفية حتى تلائم أهدافها وتوقعاتها.

**المحور الرابع : خاصة بعملية تقييم الأداء للمورد البشري في تنمية المسار الوظيفي .**

**جدول رقم 20 : خاص باعتماد المؤسسة على تقييم الأداء ، وماهية المعايير المتخذة**

**في تقييم الأداء.**

			النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%71.42	20	نعم
%49.99	14	حسب الأداء اليومي			
%14.28	40	حسب الأداء شهري			
%7.140	20	حسب الأداء السنوي			
%71.42	20	المجموع	%28.57	80	لا

( السؤال رقم 22 و 23 من الاستمارة )

من خلال المعطيات الواردة في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية الإجابات كانت بنعم اعتماد المؤسسة على تقييم الأداء وذلك بنسبة 71.42% ما يعادل 20 عامل من مجتمع العينة أما الباقي أشاروا بـ لا وذلك بنسبة 28.57% أي ما يعادل 8 عمال من مجتمع العينة ، فلقد أكد العمال الذين أجابوا بنعم أن المعايير المتخذة في تقييم الأداء كانت النسبة الأولى لحسب الأداء اليومي بـ 49.99% ما يعادل 14 عامل من مجتمع العينة ، أما النسبة الثانية كانت حسب الأداء شهري 14.28% أي ما يعادل 4 عمال من مجتمع العينة ، أما أخيرا كانت حسب الأداء السنوي بـ 7.14% ما يعادل 2 من عمال العينة . من هنا يتضح أن حسب آراء العمال أن هذه العملية ، تقوم بتحديد مدى كفاءة الفرد ، كذلك الإنسان الذي يكون تحت نقطة مراقبة يكون أدائه في أغلب الأحيان متقنة على أكمل وجه ، كذلك عندما يدرك العامل أنه سيحاسب على عمله سوف يكافئ يكون حريصا أكثر ، فيمكننا اعتبار كذلك تقييم الأداء يساهم بشكل أو بآخر على تنمية المسار الوظيفي للعامل إما عن طريق الترقية من منصب إلى أعلى ، أو بالتوبيخ والتنزيل من أجل دفعه لمجهود أكثر وإعطائه حوافز ، فلكذلك تقييم الأداء لديه صلة مباشرة بالتنظيم عن طريق فرض الاحتكاك بين الرئيس والمرؤوس ، مما يخفف الارتباكات والضغوطات النفسية كذلك التقدير والاهتمام المستمر بما يبذله الفرد من جهد و طاقة في تأديته لعمله ، يخلق المناخ التنظيمي وعلاقات الحسنة والروح المعنوية الدافعة للعمل ( سلوك تنظيمي ايجابي + ثقافة تنظيمية قوية ) ، أما بالنسبة للمعايير تقييم الأداء كانت النسبة الأولى لحسب الأداء اليومي بـ 49.99% وهم العمال الذين لديهم مناصب حساسة في التنظيم الإداري ، وكذلك العمال الذين تدرس الإدارة ترقيتهم لذلك تقوم بتقييم يوميا ، أما النسبة الثانية كانت حسب الأداء الشهري 14.28% ، وهم العمال غير مثبتين ، وكذلك العمال متعاقدين عن جديد . فتقوم المؤسسة بإطلاع على سريان أعمالهم في تاريخ معين من كل شهر حتى تقوم بدراسة علمية لكيفية التعامل مع مردودهم ، أما المعيار الأخير كان لتقييم الأداء حسب الأداء السنوي ، وذلك بنسبة 7.14% بحيث العمال الذين قاموا بممارسة أعمال متقنة وعالية من الفعالية والكفاءة يطلع على سجلهم ( أداء اليومي + الشهري ) ، بحيث تقوم الإدارة بمكافأتهم إما عن طريق العلاوات أو الترقيات أو نقلهم من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها ، أو من قسم إلى قسم أعلى في الهيكل التنظيمي أما الذين أشاروا إلى عدم وجود هذه

العملية قد تكون لهذه العملية في بيئة عملهم لها مصطلح آخر أو عبارة أخرى ، مما جعلهم أجابوا بالنفي .

**جدول رقم 21 : حول مساعدة تقييم الأداء في تنمية المسار الوظيفي ، مع كيف يكون ذلك .**

			النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	%64.28	18	نعم
%7.14	2	بالترقية			
%35.71	10	معرفة الأخطاء في أداء العمل			
%21.42	6	معرفة الإدارة لمجهود العامل المبدول			

المجموع	18	64.28%
لا	10	35.71%
المجموع	28	100%

( السؤال رقم 24 و 25 من الاستمارة )

لقد تبين من الإحصائيات الموضحة في الجدول أعلاه أن نسبة كبيرة من العمال أكدوا على أن لعملية تقييم الأداء دور في تنمية المسار الوظيفي وذلك بنسبة 64.28% أي ما يعادل 18 عامل من مجتمع العينة ، بينما الباقي أشاروا إلى لا وذلك بنسبة 35.71% أي ما يعادل 10 عمال من مجتمع العينة ، حيث أكدوا العمال الذين أجابوا بنعم أن تقييم الأداء يساهم في معرفة الأخطاء في أدائهم للعمل وهي أعلى نسبة بـ 35.71% أي ما يعادل 10 عمال من مجتمع العينة ، بينما أشارت النسبة الثانية إلى معرفة الإدارة للجهد المبذول للعامل بنسبة 21.42% أي ما يعادل 6 عمال من مجتمع العينة أما النسبة الأخيرة أشاروا أن هذه العملية تساهم في ترقيتهم بـ 7.14% ما يعادل عاملين من مجتمع العينة ، وعليه وبناء على أغلبية آراء العمال أن تقييم الأداء يساهم في تنمية المسار الوظيفي ، وذلك من خلال قيام بهذه العملية على أساس عادلة مثل الكفاءة ومدى الاستعداد وليس على أساس معايير غير موضوعية مثل الجنس ، السن ، العمر ، ومن ثم توضيح نقاط القوة ، والضعف في أداء الموظفين . ما يساعد ذلك في تحقيق الولاء الوظيفي ، وتجسيد سلوك تنظيمي فعال وتحقيق ثقافة تنظيمية قوية من خلال غرس في الموظفين العدالة التنظيمية ، والمعاملة الجميع بديمقراطية وعدالة ، وهذا ما وضحته إجابات العاملين حول كيف تساهم ذلك في مساهمهم الوظيفي ولقد تبين أن الأغلبية بنسبة 35.71% أشاروا إلى معرفة أخطائهم ومحاولة تجنبها في المستقبل مما يعزز أدائهم وكفاءتهم ، أما النسبة الثانية بـ 21.42% أشاروا إلى معرفة الإدارة للجهد المبذول ، بحيث عملهم لا يذهب سدى وأن تكون الإدارة على دراية من يقوم بعمله ومن يهمل واجباته ، وأما الأولية كانت لترقية بـ 7.14% وهذا أكبر دليل على مساهمة تقييم الأداء في التطور الوظيفي ، أما العمال الذين أجابوا بأنه لا يساهم، قد يرجع ذلك إلى عدم اكتراث الإدارة مما يقدموه ، أنهم فقط يتم مراقبة أدائهم دون إعطائهم امتيازات ، أو يرجع ذلك إلى قلة الجهود المبذول من قبل العاملين فتتجاهل الإدارة مكفائهم أو تقديم إليهم امتيازات وترقيات ، وكذلك قد تتعامل بشكل صارم ، كالتوبيخ، الطرد... الخ

**جدول رقم 22 : أهمية عملية تقييم الأداء وكيف تتعامل المؤسسة مع نتائج التقييم .**

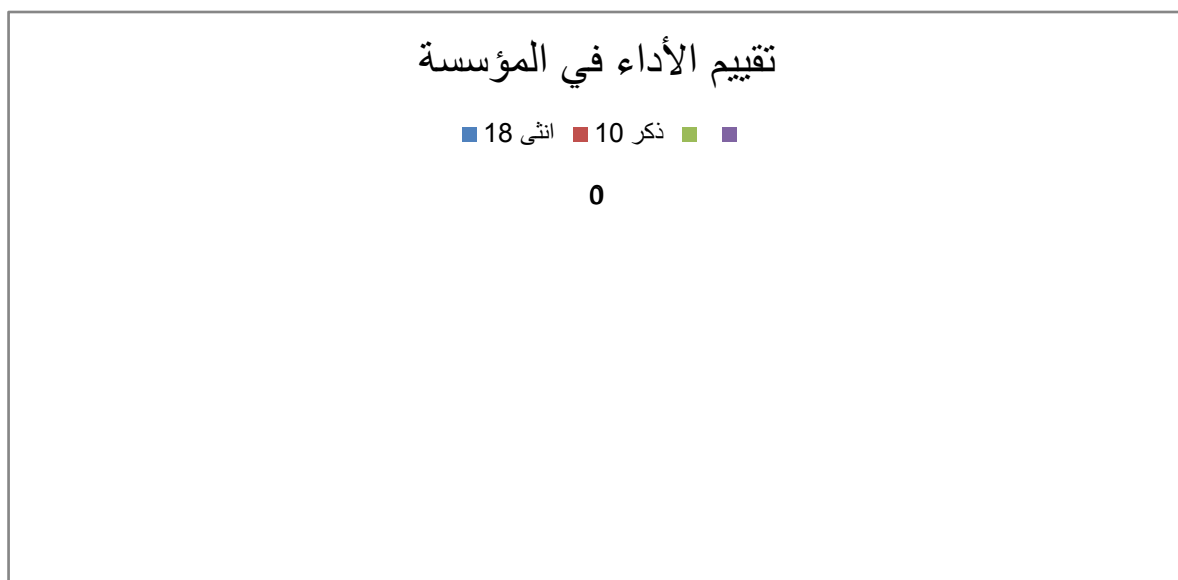
			النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات			
%71.42	20	بالترقية	%82.14	23	نعم
%10.71	3	بالتوبيخ			
%00	00	بالطرد			
%82.14	23	المجموع			
			%17.85	5	لا
			%100	28	المجموع

( السؤال رقم 26 و 27 من الاستمارة )

يمثل الجدول أعلاه إحصائيات حول أهمية تقييم الأداء وكيفية تعامل المؤسسة مع ذلك وعليه أشار نسبة كبيرة من العمال بأهمية هذه العملية وذلك بنسبة %82.14 أي ما يعادل 23 عامل

من مجتمع العينة ، بينما أشار الباقي بأنه غير مهم وذلك بنسبة 17.85% أي ما يعادل 5 عمال من مجتمع العينة ، ولقد انقسمت نسبة أهمية هذه العملية إلى النحو التالي : بكيفية تعامل المؤسسة مع هذه النتائج حيث شملت أكبر نسبة للترقية بـ 71.42% أن ما يعادل 20 عامل من مجتمع العينة ، أما النسبة الثانية كانت بالتوبيخ بـ 10.71% أي ما يعادل 3 من عمال العينة ، فمن خلال ذلك يتضح لنا أن المورد البشري في بلدية عين العسل بولاية الطارف مدرك لأهمية تقييم الأداء في المؤسسة وذلك من خلال ما تضيفه هذه العملية من الإيجابيات على تقدمه الوظيفي وعلى التنظيم بصفة عامة ، حيث تساعد هذه العملية على وضع الرجل المناسب في المكان المناسب ( الاختيار على أساس مواصفات الوظيفية ) وتنمية مهارات وقدرات الأفراد ، هذا كله يساعد في أداء العامل ومساره الوظيفي أي أنه يتم توظيفه وفق مؤهلاته ومكتسباته المعرفية والعملية ، حتى يتقدم في المستقبل أما على مستوى التنظيم تحقيق الانسجام بين كافة مستويات الهيكل التنظيمي حيث يتلائم الفرد مع وظيفته

### شكل رقم 23 : المشرف على عملية تقييم الأداء في المؤسسة .



( السؤال رقم 28 من الاستمارة )

من خلال البيانات الواردة في الدائرة النسبية أعلاه أن المشرف على عملية تقييم الأداء في المؤسسة هو المدير العام وذلك بنسبة 85.71% ، وأدلى بذلك ما يقارب 24 عامل من مجتمع العينة،

أما باقي النسب تساوت ما بين هيئات مختصة بـ 7.14 % وأخرى بـ 7.14% ما أدلى بذلك عاملين لكل نسبة ، وعليه يتضح لنا من خلال ذلك أن السلطة الإدارية في بلدية عين العسل بولاية الطارف هي المباشرة على هذه العملية ، بحيث يمثل تقييم الأداء وسيلة رقابية على المشرفين الذين يتابعون مراقبة وتقييم جهود العاملين ، وعليه يساعد ذلك العمال في مساهمة الموظفين من خلال الإطلاع المباشر للإدارة بعملهم المتقون حتى يتعزز فرصهم في التقدم الوظيفي ، أما بالنسبة للتنظيم يتضح لنا : سهولة قراءة المورد البشري والتخطيط الجيد له ، تبيان كيفية الوصول إلى أهدافها وتطلعاتها المستقبلية من خلال تلك الأداءات ، وكذلك تبيان لها قياس الكفاءة والإنتاجية ، وترشيد سياسة الأجور ، واختيار الأفراد الصالحين للترقية ، الذين لديهم سلوك تنظيمي يتماشى مع الهيكل التنظيمي للإدارة مما يخلق جو ايجابي و أمان داخل المؤسسة .أما بالنسبة الأخرى : قد يكون الفرد نفسه مسؤول عن تقييم أدائه ومعرفته لأخطائه وكيفية تجنبها للوصول لأهدافه الشخصية مما يعزز مساره الوظيفي وتحقيق التنسيق بين مورد كفاء وفعال والتنظيم بصفة عامة .

### المحور الخامس : خاص بالهيكل التنظيمي .

جدول رقم 24 : خاص حول دراية المورد البشري للهيكل التنظيمي الخاص بمؤسسة

ونوع الهيكل التنظيمي المتبع .

			النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات	53.57%	15	نعم
35.71%	10	كلاسيكي ( هرمي )			
17.85%	50	أفقي			
53.57%	15	المجموع	46.42%	13	لا

المجموع	28	%100
---------	----	------

( السؤال رقم 29 و 30 من الاستمارة )

يمثل الجدول أعلاه نسبة معتبرة من عمال العينة على دراية بالهيكل التنظيمي وذلك — 53.57% أي ما يعادل 15 عامل من مجتمع العينة ، أما الباقي أفروا بـ لا وذلك بنسبة 46.42% أي ما يعادل 13 عامل من مجتمع العينة ، ولقد انقسمت النسبة الأولى في حالة إجابتهم بـ نعم إلى قسمين حول نوع الهيكل التنظيمي المعتمد حيث أنه نسبة 35.71% أدلوا أنه كلاسيكي أي ما يعادل 10 عمال من مجتمع العينة ، أما الباقي فأفروا أنه أفقي وذلك بنسبة 17.85% أي ما يعادل 5 عمال من مجتمع العينة ، وعليه من الواجب على الإدارة تبيان طريقة عملها للموظفين من أجل تجميع الأعمال والأفراد بشكل وحدات إدارية بحيث تصح هذه الهياكل التنظيمية لأفراد العمل الجماعية لبلوغ الهدف المشترك، وعليه ينمي قدراته ومكتسباته مما يجعله مؤهلاً للوصول إلى مناصب إدارية عليا خلال مساره الوظيفي وهذا يساعد في التنسيق بين هدف الفرد وأهداف المؤسسة وقد انقسمت هذه الفئة إلى قسمين حول طبيعة الهيكل التنظيمي المعتمد حيث أشار العديد من العمال وذلك بنسبة 35.71% على أنه كلاسيكي أو هرمي الذي يقوم على تقسيم العمل والتخصص بشكل واضح ومحدد كذلك تسلسل واضح ومحدد للسلطة ويتم انجاز كل عمل وفق الأنظمة والقواعد المجردة لضمان التماثل بين مختلف الأنشطة ، كل هذا يساهم في تكوين روابط قوية بين التنظيم والمورد البشري لأنه يسمح بالتنقلات في الهرم التنظيمي مما يعزز مستقبله الوظيفي ، أما النسبة الثانية أشادت إلى أن الهيكل التنظيمي المعتمد أفقي ، فالتنسيق الأفقي هام مثله مثل التنسيق الرأسي بل وأكثر منه ن بحيث تكون الأعمال معروفة وبصورة خطوط عريضة كذلك تشارك مختلف الوحدات والمستويات في وضع استراتيجيات المؤسسة ، كذلك الأفكار والقرارات في المستويات الدنيا تصل للإدارة العليا بسرعة دون تقيد بالتسلسل الهرمي مما يجعله مرتاح في وظيفته فيحقق بذلك سلوك تنظيمي فعال وكذلك تجسيد روح الجماعة مما يعزز ثقافة تنظيمية كذلك . أما بالنسبة للعمال الذين أشاروا بعدم معرفتهم للهيكل التنظيمي وذلك يشكل عائق كبير حول معرفة العمال من يتوجب احترامه ومن يتوجب عليه اتباع إرشاداته وكذل كيف تتم عملية الإتصال التنظيمي وما هي القرارات المتوجهة إليه ، فبجمله لذلك يجعله ضمن نقاط حيرة كبيرة في الوظيفة .

**جدول رقم 25 : خاص بالمسؤول عن تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة .**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
الهيئة العليا	23	82.14%
المشرفين	5	17.85%
إطارات أخرى	00	00%
المجموع	28	100%

( السؤال رقم 31 من الاستمارة )

يتبين لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية العمال أشاروا إلى أن المسؤول على عملية تصميم الهيكل التنظيمي بـ 82.14 % للهيئة العليا المتواجدة في المؤسسة وذلك ما يعادل 23 عامل من مجتمع العينة ، أما النسبة الأقلية أشاروا إلى أن المشرفين هم القائمون على ذلك بنسبة 17.85% ما يعادل 5 عمال من مجتمع العينة ، فأغلبية الإجابات على حق لأن السلطة المتواجدة في أعلى الهرم للتنظيم هي التي تقوم بتقسيم العمل ، وكيفية تحقيق الانسجام بين مقومات التنظيم وعناصره وبين أهداف التنظيم والموارد البشري ، مما يضمن تحقيق الموظف مبتغاه وهو التقدم في الهيكل التنظيمي ( مسار الوظيفي ) وتحقيق التوازن بين التنظيم والمستويات الإدارية المتواجدة أما بالنسبة إلى أن المشرفين هم القائمون على هذه العملية ، قد يرجع ذلك إلى إعطاء الإدارة العليا الصلاحيات والمهام للمشرفين لأنهم المطلعين بصورة مباشرة على جميع المستويات للمؤسسة والهيكل التنظيمي .

**جدول رقم 26 : يمثل مدى تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على المسار الوظيفي مع  
تعليلهم للإجابة .**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية
إيجابيا	21	75%	السماح بالتنظيم	16	57.14%
			السماح بالترقي عن	50	17.85%



نعم	26	92.85%	ضغوطات داخلية	5	17.85%
			ضغوطات خارجية	21	74.99%
			المجموع	26	92.85%
لا	2	7.14%			
المجموع	28	100%			

( السؤال رقم 34 و 35 من الاستمارة )

يمثل الجدول الموضح أعلاه مدى استجابة الهيكل التنظيمي اتجاه المتغيرات السريعة للظروف الداخلية والخارجية ، وماهية الضغوطات التي تطرأ على الإدارة في تصميمها للهيكل التنظيمي ، فلقد تبين أن أغلبية العمال أشاروا أنه يستجيب وذلك بنسبة 92.85% من مجتمع العينة، ويرجع إلى مدى فاعلية الهيكل التنظيمي ومرونته ومدى خبرة العمال والإدارة ، الهيئات المعنية التي قامت بتصميم هذا الهيكل التنظيمي ، وقد أشار 7.14% من مجتمع العينة أنه لا يستجيب للظروف الداخلية والخارجية ، وقد يرجع ذلك إلى عدم إدراكهم للموضوع أو لم يسبق العيش في هذه التجربة من قبل ، أما العاملين الذين أشاروا بالإيجاب أقرروا أن هذه الضغوطات تكون خارجية وهي أعلى نسبة 80.76% ويرجع ذلك إلى ما يشهده العالم من تطورات هائلة تكنولوجية وعلمية ، وثروة هائلة من المعارف والمكتسبات مما يؤثر على كيفية جعل الهيكل التنظيمي يتوافق مع متطلبات التي يفرضها المجتمع الخارجي للمؤسسة ، أما الفئة الأخرى أشادت بنسبة ضئيلة إلى أنها ضغوطات داخلية وهي بنسبة 19.23% وقد يرجع ذلك إلى التغيرات في المناصب ، التنقلات والتنزيلات ، التقاعد وغيرها من الأحداث التي تحصل في البيئة الداخلية للمؤسسة ، هذا كله يؤثر على مردودية العمال في مسارهم الوظيفي وعلى التنظيم ككل .

### المحور السادس : بيانات خاصة بالثقافة التنظيمية في المؤسسة .

جدول رقم 28 : حول مدى تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على المسار الوظيفي.

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
----------	---------	----------------

تقوي الولاء الوظيفي	15	53.57%
الزيادة في الإنتاجية	05	17.85%
عدم التركيز في أداء المهام	03	10.71%
المجموع	28	100%

( السؤال رقم 36 من الاستمارة )

تمثل المعطيات في الجدول تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على المسار الوظيفي للفرد حيث كانت معظم الإجابات أنها تقوى الولاء الوظيفي وذلك بنسبة 53,57% وهذا يرجع عند شعور الفرد في المؤسسة على انه في جو عائلي وانه ضمن كتلة واحدة مما يعزز روح الانتماء و الإحساس بمبدأ الكل أما بنسبة الثانية كانت لزيادة في الإنتاجية وذلك بنسبة 17,85% وهذا انتشرت ثقافة تنظيمية و تقوية العلاقات جيدة بين العمال يؤدي إلي تحقيق الاستقرار في البيئة التنظيمية مما يعزز الإنتاجية كذلك شملت نسبة 10,71% من العمال على أن الثقافة التنظيمية تؤدي إلى عدم التركيز في أداء العمل و يرجع ذلك إلى كثرة العلاقات و الأحداث التي تنشأ بين العاملين مما يؤثر سلبا على مردودية العامل مجمل القول إن الثقافة مبدأ التنظيم لها العديد من الخلفيات الايجابية على مسار الوظيفي و ذلك معرفة مبادئ التنظيم و أهدافه و كيفية سريان العمل في إدماج العامل نفسه ضمنا هذه المخططات حتى يحقق أهدافه الخاصة في التطور .

**جدول رقم 29 : حول كيف يستمد المورد البشري الثقافة التنظيمية ، ومدى رضاه عنها**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية	
نعم	15	53.57%	
			الاحتمالات
			البيئة الداخلية
	04	14.28%	
	11	39.28%	

المجموع	15	53.57%
لا	13	46.42%
المجموع	28	100%

( السؤال رقم 37 و38 من الاستمارة )

يوضح الجدول أعلاه كيف يستمد المورد البشري الثقافة التنظيمية ومدى رضاه عنها حيث تبين أن نسبة 53.57% راضين عن الثقافة التنظيمية ن مما يدل على وجود ثقافة تنظيمية قوية لهذه المؤسسة مما أدى إلى تحقيق الرضا عن تلك الأفكار والسلوكيات والتأثر بها ، بينما أشار الباحث إلى عدم الرضا وذلك بنسبة 46.42% ، قد تكون هذه الثقافة متعارضة مع انتمائهم وميولاتهم الشخصية أو مع سيكولوجيتهم الخاصة بهم . فالأفراد الذين أشاروا إلى أنهم راضين عن الثقافة التنظيمية يستمدون ثقافتهم من البيئة الداخلية وذلك بنسبة 14.28% وهذا ما يدل على مدى قوة المكونات الداخلية للمؤسسة وما خلفته من نتائج ايجابية على المؤسسة ، بينما أشاروا البعض الآخر على أنهم يستمدوا ثقافتهم التنظيمية من البيئة الخارجية بنسبة 39.28% وذلك نتيجة للتطورات والأفكار والإيديولوجيات التي ظهرت مؤخرا وتأثر بها الكثير من العمال ( العولمة ) وعليه نستطيع القول أن هذه العوامل تؤثر بصفة أو بأخرى على كيفية تخطيط المسار الوظيفي داخل التنظيم فتأثر ذلك بطبيعة الثقافة المتبناة وكذلك من خلال ما يستند إليه المورد البشري في تبني هذه الثقافات .

**جدول رقم 30 : حول كيفية مساهمة الثقافة على نجاح التنظيم الإداري في المؤسسة.**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نشر الوعي التنظيمي في المؤسسة	05	17.85%
تتمية روح الجماعة في المؤسسة	17	60.71%
بيئة داخلية مستقرة	06	21.42%
المجموع	28	100%

( السؤال رقم 39 من الاستمارة )

يمثل الجدول أعلاه مساهمة الثقافة التنظيمية في نجاح تنظيم إداري في المؤسسة حيث كانت الأعلى في المؤسسة إلى تنمية روح الجماعة في المؤسسة وذلك 60.71% من العدد الإجمالي للعينة ، فعندما يشعر الفرد العامل بروح الجماعة بالضرورة يؤدي ذلك إلى تقوية تنظيم إداري قوي ، وكانت النسبة الثانية في الجدول رجعت إلى تحقيق بيئة داخلية مستقرة وذلك بنسبة 21.42% مما يدل على وجود عدالة تنظيمية عادلة ووعي فكري في المؤسسة ، أما النسبة الأخيرة فكانت لنشر الوعي التنظيمي في المؤسسة وذلك بنسبة 17.85% ويرجع ذلك إلى الأفراد عندما يتشاورون ويتفاهمون فيما بينهم ويتبادلون الأفكار والمعارف التي كانت يجهلونها من قبل يؤدي ذلك إلى توعية أنفسهم حول بعض الغوامض التي كانوا يجهلونها حول التنظيم مما يستدعي إلى مشروع ثقافي تنظيمي ، كل هذا يساهم في تنمية خبراتهم وأدائهم العملي والعلمي في الوصول على مراتب أعلى في التنظيم ، ي كذلك سيساهم في تجديد التنظيم والتطوير .

**جدول رقم 31 : قيام المؤسسة بنشر ثقافة تنظيمية خاصة بها .**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	25	89.28%
لا	03	10.71%
المجموع	28	100 %

( السؤال رقم 40 من الاستمارة )

يمثل الجدول أعلاه أن نسبة 89.28% أي ما يعادل 25 من عمال العينة ، أشاروا إلى قيام المؤسسة بنشر ثقافة تنظيمية خاصة بها ، بينما أشارت نسبة 10.71% ما يعادل 3 من عمال العينة وعليه نستنتج أن المؤسسة تقوم بتهيئة مناخ خاص بها حتى تغرس في العاملين روح الوحدة والتعاون فمن خلال ذلك سيساعد الموظف في انسجامه وإحساسه بمبدأ روح الجماعة وكيفية التعاون من أجل تحقيق أهداف التنظيم بشكل عام ، كذلك يساعد في اكتساب أفكار ومعلومات جديدة من خلال احتكاك العمال فيما بينهم مما سيساعده في التطوير المهني والترقي ( مساره الوظيفي ) .

**جدول رقم 31 : مدى تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على ثقافة المورد البشري، في حالة الإجابة بنعم ، التوضيح .**

		النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
النسبة المئوية	التكرار	الاحتمالات		
14.25 %	04	ايجابيا	25 %	نعم
10.71 %	03	سلبيا		
25 %	07	المجموع		
			75 %	لا
			100 %	المجموع

( السؤال رقم 41 و 42 من الاستمارة )

يمثل الجدول مدى تأثير الثقافة التنظيمية للمؤسسة على ثقافة المورد البشري حيث أشارت نسبة 75% من مجتمع العينة — لا وعدم التأثير فيهم ، وقد يرجع ذلك إلى التمسك الكبير للعامل بمعتقدات وأفكار وأعرافه الخاصة ويخاف عليها من الانتشار مما يتجنب ثقافات أخرى حتى لا يتأثر بها أو أنه بكل بساطة غير راضي عن هذه الثقافة لذلك لا يستجيب لها أو أنها لا تلائم أفكاره ومبادئه ؟ أما الشطر الآخر أجابوا — نعم وذلك بنسبة 25% قد تؤثر فيهم حول كيفية أداء أعمالهم وكيفية سلوكهم التنظيمي وكيفية المحافظة على مستواهم أو التقدم فيه كذلك الربط العلاقة بين ثقافتهم وثقافة الآخرين وثقافة المؤسسة ككل وتنقسم هذه الإجابة إلى قسمين حيث أن الثقافة التنظيمية تؤثر عليهم بالإيجاب . تؤثر عليهم سلبيا ، فقد تؤثر عليهم إيجابيا من خلال تقوية العلاقة بين العامل والوظيفة والإدارة والتنظيم ككل مما يساهم في حظوظ عالية في الترقية ، أما سلبيا قد تكون بها ضغوطات تربكه في العمل وفي تحديد مساره المهني .

**المحور السابع : حول السلوك التنظيمي داخل المؤسسة .**

**جدول رقم 32 : حول مدى اعتماد المؤسسة على التنظيم الرسمي في معاملاتها .**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	28	100 %
لا	00	00 %
المجموع	28	100 %

( السؤال رقم 43 من الاستمارة )

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن كل عمال عينة البحث أشاروا إلى اعتماد المؤسسة على التنظيم الإداري في كل معاملاتها وذلك بنسبة 100% ويرجع ذلك إلى القرارات والتوجيهات التي تصدرها الهيئة العليا للإدارة حيث يبين سابقا وجود 4 إطارات يسيرون المؤسسة مما يدل على وجود علاقة رسمية بين العمال والإدارة والمؤسسة ككل ، هذا ما يساهم في تحقيق التوازن بين كافة الأطراف التنظيمية مما يساعد المؤسسة في التخطيط الجيد للمسار المهني للموظف فيما يتماشى ذلك مع متطلباتها وتطلعاتها ومع توجيهاتها الخاصة .

**جدول رقم 33 : موقع التنظيم غير الرسمي في المؤسسة .**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
موجود	24	85.71 %
غير موجود	04	14.28 %
المجموع	28	100 %

( السؤال رقم 44 من الاستمارة )

من خلال المعطيات المقدمة من طرف العمال المجيبين تبين انه نسبة 85,71% على وجود تنظيم غير رسمي في المؤسسة و يرجع ذلك إلى أعوان تحكم بحيث تكون اتصالاتهم مباشرة وأعوان تنفيذ كما اشرنا ذلك من قبل مما يعزز العلاقات الاجتماعية و الإنسانية بين العمال ولقد أشارت نسبة ضئيلة على عدم وجود تنظيم غير رسمي في المؤسسة وذلك نسبة 14,28% قد تكون نسبة الإطارات أو الهيئة العليا للإدارة التي تكون مجمل علاقاتها و اتصالاتها تخص القدرات أو التعليمات أو القوني ناو الإرشادات و الأوامر فهم لا يعتمدون على تنظيم الغير الرسمي في علاقاتهم مع العمال .فيتأكيد سيساهم التنظيم الرسمي في أداء العمال التنظيم بصفة عامة من خلال اخذ العامل بعين الاعتبار و الإرشادات و توجيهات و آراء العاملين معه حول أدائه أو توجد ولفت نظره حول مشكلة أو خطأ ارتكب هذا ما يساهم سيرورة عملية بشكل مستقيم وفي تحقيق أهداف التنظيم بتنفيذ أعماله بصورة جيدة .

#### جدول رقم 34 : مدى رضا العامل عن التنظيم في المؤسسة .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابات
32.14 %	09	نعم
67.85 %	19	لا
100 %	28	المجموع

( السؤال رقم 45 من الاستمارة )

يبين الجدول أعلاه أن نسبة 67.85% ليسوا راضين عن التنظيم في المؤسسة فلقد يرجع ذلك إلى تمركز التنظيم في مستوى واحد وهي الهيئة العليا للإدارة فقد يكون عمال العينة ليسوا راضين لأن القرارات والأوامر تسير فوق إرادتهم الخاصة . وقد أشارت نسبة 32.14% على الرضا عن التنظيم ، هذا ما يؤدي إلى وجود صراعات تنظيمية وتشابكات بين العمال والإدارة مما يعيق الهيكل التنظيمي في سيرورته ، فنتشكل بعض الثغرات على مستوى ذلك مما يعيق المسار الوظيفي للفرد في التقدم الهرمي للسلطة .

#### جدول رقم 35 : يمثل تقييم الموارد البشرية للتنظيم في المؤسسة .



32.13 %	09	الالتزام الوظيفي	71.42 %	20	نعم
28.56 %	08	احترام التنظيمات الإدارية			
10.71 %	03	تحقيق التوازن بين المستويات الإدارية			
71.42 %	20	المجموع			
			28.57 %	08	لا
			100 %	28	المجموع

( السؤال رقم 47 و 48 من الاستمارة )

يمثل الجدول أعلاه أهمية السلوك التنظيمي في تجسيد تنظيماً إدارياً فعالاً فلقد أشار أغلبية العمال — نعم وذلك بنسبة 20% ، ويرجع ذلك إلى أن العمال في نظرهم إذا التزموا بالتنظيم وقام كل عامل بأداء تنظيم فعال ويكون تنظيم إداري فعال ، ولقد أرجع العمال ذلك إلى عدة إجابات منها الالتزام الوظيفي في الأداء وذلك بنسبة 32,13 من العمال ، فهم يرون عند مراعاتهم لواجباتهم اتجاه التنظيم وقيامهم بأداء تنظيمي فعال ، كما أرجع العمال آخرين الأهمية إلى احترام التنظيمات الإدارية وذلك بنسبة 28.56% وقد يرجع ذلك إلى ضمنهم باحترام القوانين والقرارات يؤدي إلى تنظيم إداري فعال، وقد أشارت نسبة ضئيلة إلى تحقيق التوازن بين المستويات الإدارية التنظيمية ، أي معرفة كل عامل عمله والقيام به والالتزام به يحقق الفاعلية في التنظيم ، وقد أرجع بعض العمال إلى عدم أهمية السلوك التنظيمي في تجسيد تنظيم إداري فعال بنسبة 28.57% ويرجع ذلك إلى عدم فهم المصطلح السلوك التنظيمي وعلى وجه العموم أن التنظيم يأخذ بعين الاعتبار سلوك الفرد وأدائه والتزام تنظيمي ومدى احترامه للقوانين التنظيمية مما يعزز حظوظه في الترقى وفي مستقبله الوظيفي .

**جدول رقم 37 : علاقة السلوك التنظيمي للمورد البشري بالتنظيم الإداري بالمؤسسة .**

الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
----------	---------	----------------

جيدة	12	42.85 %
متوترة	16	57.14 %
المجموع	28	100 %

( السؤال رقم 49 من الاستمارة )

لقد أشار بعض العمال بالدرجة الأولى على أن علاقة السلوك التنظيمي لهم متوترة بالنسبة للتنظيم الإداري بالمؤسسة وذلك بنسبة 57.14% من مجتمع العينة ، ويرجع ذلك إلى بعض الضغوطات التي يعيشها عمال الإداريين في البلدية ، كذلك الأوامر المتراكمة للعمال في أداء مهامهم مما يجعل علاقة سلوكهم التنظيمي مع الإدارة متوترة ، ولقد أشارت النسبة الثانية 42.85% إلى أن العلاقة بين السلوك التنظيمي والتنظيم الإداري جيدة ، وذلك الالتزام في أداء مهامهم كذلك في مراعاة التنظيم لحقوقهم كعنصر بشري هام في التنظيم ، كذلك يرجع ذلك إلى أهمية التنظيم في تطوير وتنمية قدرات السلوكية التنظيمية عن طريق التنسيق والتخطيط والتوجيه والمراقبة مما يساهم التنظيم في عملية تقدمهم الوظيفي داخل الهيكل التنظيمي .

## ثانيا : النتائج العامة للدراسة :

إن مرحلة النتائج العامة للدراسة واستخلاصها هي مرحلة أو خطوة نهائية تأتي بعد قيامنا للتربص في المؤسسة من أجل التأكد من صحة الأسئلة والفرضيات التي وضعناها في بداية دراستنا

والتعرف على حقيقة وواقع المسار الوظيفي ودوره في الارتقاء بالتنظيم الإداري في المؤسسة بلدية عين العسل بولاية الطارف ، حيث استنتجنا النتائج التالية :

✓ **الفرضية الرئيسية :** يساهم عملية المسار الوظيفي في تنمية التنظيم الإداري في المؤسسة وتحديدًا في بلدية عين العسل بولاية الطارف .

تم إثبات صحة هذه الفرضية حيث من خلال المعطيات التي تم إحصائها تبين لنا أنه للمسار الوظيفي أهمية في تنمية التنظيم الإداري في بلدية عين العسل ، حيث أكد 75% من العمال أن للهيكل التنظيمي له ايجابية على مسارهم الوظيفي وأنه يساهم في ذلك من خلال السماح لهم بالتنقل في التنظيم بنسبة 76.19% ، ويساهم المسار الوظيفي في تنمية التنظيم من خلال إشباع حاجات الأفراد وغرس فيهم الروح الجماعية والثقافة التنظيمية مما يعزز الولاء التنظيمي وذلك بنسبة 53.57% ، كما يساهم تخطيط المسار الوظيفي في معرفة الموارد البشرية الكفوة الذين يضيفون الكثير للتنظيم وذلك بنسبة 64.28% أقرروا بأهمية تقييم التنظيم والاستفادة من العامل الذي يتمتع بمهارات تضيف الكثير للتنظيم وذلك من خلال ترقيته بنسبة 71.42% . فمن خلال هذا يتبين لنا الدور الفعال للمسار الوظيفي في التنظيم الإداري لبلدية عين العسل بولاية الطارف والإضافات التي يقدمها للتنظيم من امتلاك موارد بشرية لها إمكانيات ومهارات وتقنيات تضيف الجديد وتتمتع بالاستمرارية .

✓ **الفرضية الأولى :** كلما طبقت المؤسسة تخطيطًا ناجحًا كلما أدى هذا إلى تحقيق مسار وظيفي فعالًا في المؤسسة .

لقد ثبتت صحة هذه الفرضية وذلك ما كشفته أغلب الإجابات التي قدرت نسبتها بـ 50% بحيث أثبت أن التخطيط للمسار الوظيفي للمورد البشري موجود على مستوى المؤسسة ، وتساهم هذه العملية في تطوير المؤسسة وذلك ما أشار إليه 28.57% من أراء العمال . أما النسبة الآخرون أشاروا إلى أن هذه العملية تساهم في تطوير المسار الوظيفي من خلال تطوير مهارتهم بنسبة 21.42% .

من هنا يتبين لنا الدور الفعال لعملية التخطيط في تنمية قدرات العمال ووضعهم في المكان المناسب ومع ما يتلاءم مع أهدافهم وأهداف المؤسسة . مما يجعلهم مدركون على ما هو مطلوب منهم فيؤدي هذا ما أكدته إحصائيات حول مدى إدراك المورد البشري للعملية التخطيطية داخل المؤسسة والتي

قدرت بـ 67.85% بأنهم على علم بذلك ، هذا ما يؤدي إلى خلق تكامل بين الخطة وأهداف الفرد والمؤسسة ومحاولة التنسيق بينهم للوصول إلى مرا كلاهما، إلا أن يوجد العديد من العمال غير راضين عن الخطة النهائية في بلدية عين العسل بولاية الطارف حيث كانت أغلبية الآراء وبنسبة 75% بالنفي، قد يرجع ذلك إلى عدم تماشي أهداف المؤسسة مع مبتغاهم أو أنها لا تساعد في تنمية مسارهم الوظيفي، وتعيق تقدمهم ، كذلك قد لا تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار، توجهات الموظفين وتطلعاتهم للمستقبل، وتقوم بتحقيق مصالحها الخاصة على حسابهم، أما فيما يخص سريان العملية التخطيطية في المؤسسة كانت أغلبية النتائج المتحصل على عليها أنها متوسطة وذلك بنسبة 50%، ويرجع ذلك إلى الضغوطات الداخلية والخارجية التي تعاني منها المؤسسة مما يجعلها تتكامل بعض شيء في هذه العملية .

✓ **الفرضية الثانية :** تؤدي تطبيق عملية البرامج التدريبية على نجاح المسار الوظيفي ببلدية عين العسل بولاية الطارف .

تم تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال ما أكده جميع أفراد العينة وبنسبة 100% على أن البرامج التدريبية تساهم في نجاح الوظيفي بالمؤسسة وذلك من خلال إشباع حاجاتهم العلمية والعملية، وإكسابهم معرف وقدرات معرفية قد تساهم في تطوير أدائهم، مما يجعلهم يكسبون رضا الإدارة، فتقوم بمكافئتهم كالترقيات والعلو، ولقد أشار 85.71% ، وبذلك تكون هذه النسبة أغلبية العمال على عدم وجود هذه البرامج في المؤسسة ولكن توجد عملية أخرى وهي التكوين وتخص فقط الإطارات، والمناصب العليا، ولقد أكدوا نسبة 100% على أهمية هذه العملية رغم عدم وجود، حيث انقسمت هذه النسبة إلى 57.14% حول رغبة الموارد البشرية في تطوير معارفهم واكتسابهم لخبرات جديدة، من أجل تعزيز حظوظهم في الترقى على مستوى الهيكل التنظيمي .

✓ **الفرضية الثالثة :** إن عملية تقييم الأداء تؤثر تأثيرا ايجابيا على تطوير المسار الوظيفي .

لقد تم تأكيد صحة هذه الفرضية وذلك من خلال إجابة أغلبية المبحوثين حول مساعدة تقييم الأداء في تنمية المسار الوظيفي بنسبة 64.28% قالوا نعم، حيث لهذه العملية دور كبير في مسارهم الوظيفي، من خلال معرفتهم لأخطائهم وعدم الوقوع فيها من جديد كانت بنسبة 35.71% من العمال

أشاروا لذلك، قد أكد أغلبية العمال على أن لهذه العملية أهمية كبيرة بنسبة 82.14% حيث أنها تساهم في تنمية مسارهم الوظيفي من خلال ترقيتهم بنسبة 71.42%.

فمن خلال تقييم الأداء يصبح الفرد أكثر فهما لطبيعة عمله من جهة وتحسين أدائه من جهة أخرى، من خلال دفعهم لتقديم المزيد إما بالتوبيخ، أو المكافآت كل هذا يعود بالإيجاب على مسارهم الوظيفي .

✓ **الفرضية الرابعة :** يؤدي فعالية تطبيق الهيكل التنظيمي، إلى ضمان نجاعة التنظيم الإداري

و ضمان تحقيق أهداف المورد البشري والمؤسسة معا .

تم تأكيد صحة هذه الفرضية، وذلك من خلال كيفية تأثير طبيعة الهيكل التنظيمي على المسار الوظيفي للمورد البشري كانت أغلبية النتائج ايجابية بنسبة 75%، ويتجسد ذلك من خلال السماح لهم بالتنقلات الوظيفية في الهيكل التنظيمي بنسبة 57.14% من مجتمع العينة أكدوا على ذلك، كذلك أكد 53.57% على أنهم على دراية بطبيعة الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة، وذلك يساعد المورد البشري في معرفة ما عليه وما له في وظيفته، ومحاولة خلق الانسجام بين أهداف الإدارة وأهدافه الخاصة، كذلك أكد عمال العينة بنسبة 35.71% على أن الهيكل التنظيمي المعتمد كلاسيكي ( هرمي ) الذي من ضمن قواعده خلق الانسجام بين مختلف الأنشطة الإدارية والمورد البشري، من أجل خلق روابط قوية لتحقيق أهداف مشتركة وهي التطور والتقدم .

✓ **الفرضية الخامسة :** ثقافة المؤسسة، علاقة جد وثيقة بالتنظيم الإداري والمسار الوظيفي.

تم تأكيد صحة هذه الفرضية من خلال مدى تأثير الثقافة التنظيمية على المسار الوظيفي كانت نسبة 53.57% بنقوية الولاء الوظيفي، بينما يؤدي ذلك إلى تحقيق طموحات المورد البشري من خلال تحقيق أهدافه وخطته التي قام بوضعها للوصول إلى مراتب عليا في هرم السلطة، ولقد أشار 53.57% من مجتمع العينة على أنهم راضون على الثقافة التنظيمية في بلدية عين العسل بولاية الطارف، ولكنهم يستمدون تلك الثقافة من البيئة الخارجية بنسبة 39.28%، ذلك نتيجة للتطورات العالمية والعولمة وشبكات التواصل الحديثة التي أنتجت توجهات وإيديولوجيات جديدة في الثقافة الإنسانية والتنظيمية، ولقد أشاروا أن الثقافة التنظيمية تساهم في نجاح التنظيم الإداري في بلدية عين العسل بولاية الطارف، عن طريق تنمية روح الجماعة في البيئة الداخلية وإحساس العمال أنهم كتلة واحدة بنسبة 60.71%، مما يساعد في التعاون والإتحاد لتحقيق غاياتهم، وغاية التنظيم بصفة عامة.

✓ **الفرضية السادسة :** يعتبر السلوك التنظيمي، عنصرا فعالا في تحقيق تنظيم إداري فعالا.

لقد تم تأكيد صحة هذه الفرضية، حيث أكد 71.42% بـ نعم حول أهمية السلوك التنظيمي في تجسيد تنظيما إداريا فعالا، من خلال تحقيق الالتزام الوظيفي، وهذا ما أكده 32.13% من مجتمع العينة، وذلك من خلال سعي المورد البشري إلى مراعاة ما يتوجب عليه فعله والمضي في خط مستقيم مع ما يتلاءم مع المؤسسة ورغباته الخاصة.

هذه المعاملات قد تكون لها تأثيرات على سلوك الفرد، حيث قيم عمال عينة البحث علاقة سلوكهم التنظيمي بالتنظيم الإداري بالمؤسسة بأنها متوترة وذلك بنسبة 57.14%، قد يرجع ذلك فرض السلطة هيمنتها وتدخلها في جميع العلاقات بالبلدية ( عين العسل بولاية الطارف ) وهذا ما أشار إليه 67.85% من عمال العينة ببلدية عين العسل بولاية الطارف أنهم غير راضون عن التنظيم في المؤسسة، ويرجع ذلك إلى التسلسل الهرمي في السلطة وتمركزها في نقطة واحدة في أغلب الأحيان لا تكون عادلة ولا تنصف بعض العمال ( كعدم اعتماد التدريب، وإعطاء صلاحية التكوين للإطارات فقط ).

**خلاصة الفصل :**

نستطيع من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها أن المسار الوظيفي للمورد البشري في الارتقاء بالتنظيم الإداري ، موضوع هام وجيد وفعال يعمل على تحقيق تكامل الوظائف بكل عناية ودقة ، كذلك له انعكاسات كبيرة سواء على المسار الوظيفي في حد ذاته أو على التنظيم الإداري من جهة أخرى وكما هو موضح وما أبرزته مرحلة تفريغ وتحليل ، وتقسيم البيانات من خلال جملة الأسئلة الاستمارة ، وفي جميع محاور بدءا من البيانات الأولية إلى غاية المحور السابع الخاصة بالسلوك التنظيمي في المؤسسة.

تؤكد كل الدراسات والتطورات الحديثة في مجال تسيير الموارد البشرية على اعتبار هذا الأخير  
أثمن الموارد التي تمتلكها المؤسسة .

- حيث تقوم الكثير من الإدارات بإعطاء العديد من الصلاحيات لهذا العنصر الأساسي، لضمان  
سريانه وفق مخططاتها وأهدافها كالتخطيط الجيد لمساره الوظيفي الذي يساعد في تطوير  
المسارات المهنية للعاملين، ويساعد في تحقيق الفعالية التنظيمية في إدارة الموارد البشرية،  
على وجه التحديد، ولهذه العملية منافع كثيرة للإدارة والتنظيم والعامل ككل، نذكر منها: تحقيق  
أهداف الأفراد والمنظمة وذلك من خلال أن كل الأفراد يهدفون إلى النمو في العمل وكذلك  
كيفية رضا التنظيم عنه، والمؤسسات تسعى إلى تحقيق الإنتاجية والربح، فإذا اعتمدت  
المؤسسة على هذه العملية تقوم بخلق الانسجام والتنسيق بين كل هذه الأجزاء، وذلك عن  
طريق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، بما يتماشى مع معطيات الفرد وشخصيته  
وإمكانيته ومع أهدافه وأهداف المؤسسة .
- ولقد كشفت هذه الدراسة على أهمية المسار الوظيفي على الارتقاء بالتنظيم الإداري بصورة  
إيجابية، وإضافات عديدة، تمكنه من التطور والتكيف مع متغيرات العالم المتقدمة في شتى  
العلوم الموجودة، وذلك بامتلاك التنظيم موارد بشرية كفؤة وفعالة تقدم الابتكارات ومهارات  
علمية وعملية متفوقة مما يعزز التنظيم وسيورته .
- ولهذا سعت بلدية عين العسل بولاية الطارف إلى تخطيط المسار الوظيفي للمورد البشري من  
أجل خلق التوافق بين ذلك وبين التنظيم الخاص بها وإدماجهم ضمن أهدافها .

## دليل المقابلة :

تاريخ المقابلة	الجهة المعنية	سؤال المقابلة	الإجابة عن سؤال المقابلة
07 أبريل 2018 على الساعة 9:30 صباحا.	المدير العام لبلدية عين العسل بولاية الطارف.	- لقد كان السؤال حول طبيعة الهيكل التنظيمي المعتمد في بلدية عين العسل بولاية الطارف .	- تحصلت على نموذج حول الهيكل التنظيمي المتبع ولقد وضع المخطط في ملحق المذكرة.
07 أبريل 2018 على الساعة 9:45 صباحا.	المدير العام لبلدية عين العسل بولاية الطارف.	- حول كم يبلغ العدد الإجمالي للعمال في المؤسسة؟ وماهية التصنيف المهني لكل عامل؟	- لقد أجاب عن السؤال بالتفصيل ، وذلك بوجود 144 عامل ، أما التصنيفات نظرا لتعددتها ، من أعوان تحكم ، وتنفيذ ، لقد قدم للباحثة ملخص عن ذلك ، وتم وضعه في ملحق المذكرة .
07 أبريل 2018 الساعة 10:05 صباحا.	نائب المدير العام.	- حول كيفية إخبار العمال عن القرارات التنظيمية الموجهة إليهم.	- يتمثل إخبار العمال في تعليق منشورات في شكل إعلانات أو بوضع اجتماع لرؤساء الأقسام حتى يخبروهم بشكل مباشر .
07 أبريل 2018 الساعة 10:30 صباحا.	عمال المؤسسة .	حول تقييم أدائهم ؟	- حيث يتم تقييم كل 3 أشهر.
07 أبريل 2018 الساعة 10:45 صباحا.	المدير العام للمؤسسة.	حول مكانة التدريب ووجوده في المؤسسة.	- كانت الإجابة بالنفي ، وأنه يوجد التكوين ، وذلك فقط للإطارات ، ويتم ذلك سنويا ، بإعطاء الموافقة من قبل الأمين للمؤسسة.
10 ماي 2018 على الساعة 14:00 مساء.	- العاملين بمؤسسة .	- حول كيف تتم ترقيةهم.	- لقد أجابوا ، يتم إخبارنا عند وصول مدة زمنية محددة وهي 10 سنوات بوجود مسابقة للترقي ، كذلك تقييم المؤسسة كل 5 سنوات امتحان يشارك فيه العمال ، يتم بموجبه الارتقاء في المنصب.

## معلومات حول عدد العمال والموظفين :

\* عدد العمال الإجمالي : 144.

- الوظائف العليا : 04.

- الكاتب العام : 01.

- رئيس المصلحة ( التنظيم والشؤون العامة) : 01.

- رئيس مكتب : 02 :

أ - مكتب الانتخابات .

ب - مكتب النظافة .

- مهندس رئيسي : 02.

- مهندس دولة : 03.

- مهندس رئيسي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري : 02.

- مهندس دولة للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري : 01.

- متصرف إقليمي رئيسي ( مع الأمين العام منصب نوعي ) : 03.

- متصرف إقليمي : 02.

- ملحق رئيسي للإدارة الإقليمية : 01.

- ملحق الإدارة الإقليمية ( بما في ذلك رئيس مصلحة التنظيم والشؤون العامة ورئيس مكتب

الانتخابات مناصب نوعية ) : 06.

- عون رئيس للإدارة الإقليمية : 07.

- ملحق الإدارة الإقليمية : 05.

- مراقب رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئة ( رئيس مكتب ) : 01.

- تقني سامي للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري : 02.

- تقني سامي للإعلام الآلي في الإدارة الإقليمية : 05.

- تقني الإعلام الآلي للإدارة الإقليمية : 05.

- عون مكتب للإدارة الإقليمية : 08.
- محاسب رئيس للإدارة الإقليمية : 02.
- محاسب الإدارة الإقليمية : 01.
- كاتب الإدارة الإقليمية : 01.
- عون حفظ البيانات : 02.
- مفتش رئيسي في النظافة والنقاوة العمومية والبيئية : 01.
- مساعد مهندس للإدارة الإقليمية في التسيير التقني والحضري : 01.
- عون النظافة والنقاوة العمومية ( متعاقدين ) : 02.
- عون صيانة وتطهير : 14.
- عامل خارج صنف : 01.
- عامل مهني صنف من الصنف الثاني ( حارس البلدية تم غدماجهم بموجب القانون الجديد ) : 09.
- حارس متعاقد : 22.
- عون خدمة من المستوى الأول : 01.
- عامل مهني من المستوى الأول ( عاملي النظافة ) : 11.
- سائق سيارة من المستوى الثاني ( متعاقد ) : 07.
- عامل مهني من المستوى الثالث : 01.

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد - الطارف

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم علم الاجتماع

تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث بعنوان:

المسار الوظيفي للمورد البشري ودوره  
في الارتقاء بالتنظيم الإداري داخل  
المؤسسة  
دراسة ميدانية ببلدية عين العسل ولاية  
الطارف

استمارة تخرج لنيل شهادة الماستر 02

تحت إشراف الأستاذة:

\* بن وهيبقورة

من إعداد الطالبة:

\* عقاب خولة

هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لغرض البحث العلمي

السنة الجامعية: 2017 / 2018

## المحور الأول : البيانات الأولية

1 - الجنس :  ذكر  أنثى

2 - السن :  - أقل من 30 سنة

- من 30 إلى 50 سنة

- أكثر من 50 سنة

3 - الحالة المدنية :

- أعزب

- متزوج

- أرمل

4 - المستوى التعليمي :

- متوسط

- ثانوي

- جامعي

5 - الأقدمية :

- من سنة إلى 4 سنوات

- من 5 سنوات إلى 9 سنوات

- من 10 سنوات إلى ما فوق

6 - التصنيف مهني :

- إطار

- عون تحكم

- عون تنفيذ

- مثبت

- متعاقد

### **المحور الثاني : بيانات خاصة بأهمية تخطيط المسار الوظيفي في تنمية الموارد البشرية**

8 - هل يوجد تخطيطا للمورد البشري في المؤسسة ؟

نعم

لا

9 - إذا كانت الإجابة بنعم ، وضح كيف يساهم في تحسين المسار الوظيفي لديك ؟

10 - هل أنت مدرك لأهمية التخطيط للموارد البشرية داخل مؤسستك ؟

نعم

لا

11 - هل تساهم في عملية التخطيط داخل المؤسسة ؟

نعم

لا

12 - إذا كانت الإجابة بـ نعم بين دورك في عملية التخطيط ؟

13 هل أنت راضي عن الخطة النهائية ؟

نعم

لا

14 - كيف تسيير عملية التخطيط داخل المؤسسة ؟

- جيدة

- متوسطة

- ضعيفة

## المحور الثالث: بيانات خاصة بالعملية التدريبية داخل المؤسسة.

15 - هل يوجد تدريب في المؤسسة؟

نعم

لا

16 - هل ترى أن للتدريب أهمية في مؤسستك؟

نعم

لا

17 - ما هو سبب رغبتك في عملية التدريب؟

- من أجل الترقية

- لتطوير معارفك واكتسابك خبرات جديدة

.....أخرى

18 - كيف تتم عملية التدريب في المؤسسة؟

- جيدة

- متوسطة

- ضعيفة

19 - هل البرامج التدريبية المعتمدة فعالة؟

نعم

لا

20 - كيف تتبنى مؤسستك برامجها التدريبية؟

- شهريا

- سنويا

- بشكل متكرر

21 - هل تؤدي برامج التدريب إلى نجاح المسار الوظيفي بالمؤسسة؟

نعم

لا

## المحور الرابع : بيانات خاصة بعملية تقييم أداء المورد البشري في تنمية المسار الوظيفي.

22 - هل تعتمد المؤسسة على تقييم الأداء ؟

نعم

لا

23 - ما هي المعايير المتخذة في تقييم الأداء داخل المؤسسة ؟

- حسب الأداء اليومي

- حسب الأداء الشهري

- حسب الأداء السنوي

.....- معايير أخرى.....

24 - هل تساهم عملية تقييم الأداء في تنمية مسارك الوظيفي ؟

نعم

لا

25 - إذا كانت الإجابة بـ نعم ، وضح كيف ذلك ؟

26 - هل لعملية تقييم الأداء أهمية داخل المؤسسة ؟

نعم

لا

27 - كيف تتعامل المؤسسة مع نتائج عملية تقييم الأداء ؟

- بالترقية

- بالتوبيخ

- بالطرد

28 - من المسؤول عن عملية تقييم الأداء بالمؤسسة ؟

- المدير

- نائب المدير

- هيئة مختصة بذلك

.....- أخرى.....

## **المحور الخامس : بيانات خاصة بالهيكل التنظيمي داخل المؤسسة.**

29 - هل أنت على دراية بشكل الهيكل التنظيمي لمؤسستك ؟

نعم

لا

30 - ما هو نوع الهيكل التنظيمي المعتمد في المؤسسة ؟

- كلاسيكي ( رأسي )

- أفقي

31 - من المسؤول عن تصميم الهيكل التنظيمي في المؤسسة ؟

- الهيئة العليا

- المشرفين

- إطارات أخرى

32 - كيف تؤثر طبيعة الهيكل التنظيمي على مسارك الوظيفي ؟

- ايجابيا

- سلبيًا

33 - علل إجابتك.....

34 - هل يستجيب الهيكل التنظيمي لإدارتك اتجاه المتغيرات السريعة للظروف الداخلية والخارجية ؟

- نعم

- لا

35 - ما هي الضغوط التي تطرأ على الإدارة في تصميمها للهيكل التنظيمي ؟

- الضغوط الداخلية

- الضغوط الخارجية

## **المحور السادس : بيانات خاصة بالثقافة التنظيمية في المؤسسة ؟**

36 - كيف تؤثر ثقافة المؤسسة على مسارك الوظيفي ؟

- تقوي الولاء الوظيفي

- الزيادة في الإنتاجية

- عدم التركيز في أداء المهام

37 - من أين تستمد مؤسستك ثقافتها التنظيمية ؟

- البيئة الخارجية

- البيئة الداخلية

38 - هل أنت راضي عن ثقافة مؤسستك ؟

- نعم

- لا

39 - كيف تساهم الثقافة التنظيمية على نجاح التنظيم الإداري في المؤسسة ؟

40 - هل تقوم مؤسستك بنشر ثقافة تنظيمية خاصة بها ؟

- نعم

- لا

41 - هل تؤثر الثقافة التنظيمية لمؤسستك على ثقافتك الخاصة ؟

- نعم

- لا

42 - إذا كانت الإجابة بـ نعم ، كيف يكون ذلك ؟

- سلبيا

- ايجابيا

### المحور السابع : بيانات خاصة بالسلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

43 - هل تعتمد مؤسستك على التنظيم الرسمي في مجمل معاملاتها ؟

- نعم

- لا

44 - ما موقع التنظيم غير الرسمي في مؤسستكم ؟

- موجود

- غير موجود

45 - هل أنت راض عن التنظيم في مؤسستك ؟

- نعم

- لا

46 - كيف تقيم التنظيم في المؤسسة ؟

- جيد

- متوسط

- ضعيف

47 - هل ترى أن السلوك التنظيمي له فعالية في تجسيد تنظيما إداريا فعال ؟

نعم

لا

48 - إذا كانت الإجابة بـ نعم ، وضح كيف يتم ذلك ؟

49 - ما علاقة سلوكك التنظيمي بالتنظيم الرسمي بالمؤسسة ؟

- جيدة

- متوترة