



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

- جامعة المسيلة -



كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في

المؤسسة الخدمائية في ظل المعالم

السوسيوقافية

دراسة ميدانية بمعهد الفندقية ببوسعادة

مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية

تحت اشراف:

د/ ضيف الله الخوني

اعداد الطالبة:

عاشور هاجر

السنة الجامعية 2013-2014

شكر وعرّفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى:

"وان ليس للإنسان إلا ما سعى، وان سعيه سوف يرى، ثم يجزاه الجزاء الأوفى"

سورة النجم: الآيات -40-41

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله."

رواه الإمام عبد الله بن احمد

شكرا لله أولا وحمدا له على نعمه وعلى تمكيننا من انجاز هذا العمل
وأتوجه بالشكر الجزيل والتقدير العميق والخاص إلى الأستاذ المشرف الدكتور
ضيف الله الخوني، لما منحه لي من وقت وتوجيه ومن نصائح، مما سمح لي من إتمام
رسالتي في أحسن وأيسر الظروف.

إلى جميع عمال وعاملات المعهد الوطني للفندقة والسياحة -ببوسعادة-
شكرا إلى كل صاحب فضل علينا وكل من ساهم في تقديم هذا البحث من قريب
أو من بعيد.

كما أتفضل بالشكر الجزيل لأعضاء اللجنة المناقشة الموقرة التي قبلت تكبد عناء
تصويب ومناقشة هذا العمل المتواضع

عاشور هاجر

محتويات الدراسة	
	شكر
	فهرس الاشكال
	فهرس الجداول
	محتويات الدراسة
	المقدمة
الجانب النظري	
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي للدراسة	
2	I. الاشكالية
3	II. الفرضيات
3	III. اهمية الموضوع
4	IV. اسباب اختيار الموضوع.
4	V. اهداف البحث
5	VI. تحديد المفاهيم
7	VII. الدراسات السابقة
10	VIII. المداخل النظرية
الفصل الثاني: التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	
20	تمهيد
20	- المطلب الاول: تسيير الموارد البشرية
31	- المطلب الثاني: فلسفات تسيير الموارد البشرية
43	- المطلب الثالث: تسيير العنصر البشري لتعزيز الميزة التنافسية
54	- المطلب الرابع: تنمية الموارد البشرية
80	خلاصة
*الفصل الثالث: المعالم السوسيوثقافية والتغير الثقافي	
82	تمهيد
83	- المطلب الاول: الثقافة والثقافة التنظيمية
87	- المطلب الثاني: تاثير الثقافة التنظيمية على سلوك واداء الموارد البشرية
102	- المطلب الثالث: التطوير والتغيير التنظيمي
109	- المطلب الرابع: التغيير الثقافي
117	خلاصة
الجانب الميداني	
الفصل الرابع: الجانب الميداني للدراسة	
119	- إجراءات الدراسة
119	- الدراسة الاستطلاعية
120	- المنهج المتبع في الدراسة

121	- مصادر جمع البيانات
123	- التعريف بميدان الدراسة
123	- الإطار الزمني للدراسة
129	- عرض وتحليل البيانات
	- نتائج الدراسة
	- مناقشة الفرضيات
	- اقتراحات
	الخاتمة
	الملاحق
	المراجع

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الجدول
36	أهم أوجه الاختلاف بين التسيير الاستراتيجي والتسيير التقليدي للموارد البشرية	01
38	الأبعاد الثلاث للارتباط بين تسيير الموارد البشرية والإستراتيجية	02
129	توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	03
129	توزيع المبحوثين حسب الاقدمية	04
130	توزيع المبحوثين حسب السلم الوظيفي	05
131	مصلحة تسيير الموارد البشرية تساهم في توجيه الإدارة وترشيدها	06
132	المشاركة في تسيير الموارد البشرية يحق	07
133	حول التكوين يكتسب مهارات وقدرات جديدة	08
133	ملاءمة البرنامج التكويني مع الاحتياجات	09
134	الرقابة على الأداء	10
135	التكوين يرفع من كفاءة الأداء	11
136	الأشكال التي يتلقاها العمال الذين يحققون انتاجية مرتفعة	12
137	المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك	13
137	الأسس التي تعتمد عليها الترقية في المؤسسة	14
138	المنافسة بين الإدارات للرفع من كفاءة الأداء	15
139	استغلال الفرص لتحقيق الاهداف	16
139	الخدمات الفندقية تتميز على أساس فعالية إدارتها	17
140	إعطاء فرصة للتجديد والإبداع في مجال العمل	18
141	كفاءة الأداء بمدرسة الفندقية	19
142	تخطيط وبرمجة لأداء العمل	20
142	وضع تقارير كفاءة الأداء	21
143	تميز ادارة الموارد البشرية بالقدرة على التكيف الحالات الطارئة	22
144	اهتمام بشؤون المرؤوسين	23
145	يهيئ العمل فرصة لتطوير وسائل جيدة وأفضل أداء للعمل	24
145	الترقية في العمل مرتبطة بكفاءة الأداء والإتقان	25
146	وسائل فعالة لتنمية وتطوير لعاملين وتدريبهم	26

146	العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق اداء جيد	27
147	توفر المؤسسة ظروف ملائمة لكل عامل يؤثر على الأداء	28
147	ارتفاع الدافعية الذاتية للعامل يؤثر على تحسين ادائهم	29
148	تستعمل الادارة نظام فعال للتقويم والمراجعة المستمرة	30
149	يؤثر مستوى رضا المديرين والعمال على أدائهم مهنتهم	31
150	تسهم الرقابة الإدارة في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الأداء	32
151	تعتقد أن هناك قيم مشتركة مع العمال لتحقيق أهداف مشتركة	33
152	يمثل لك العمل داخل المؤسسة	34
152	نجاح العمليات كان سببه	35
153	اضطرت المدرسة الى استقطاب مختصين من خارج المؤسسة لإحداث التغيير	36
154	قيم جديدة تنتج عن تغيير معين في حالة وجود تغيير تتلقى تكويننا معينا بالمدرسة	37
155	العلاقة بين نجاح العمليات و التخطيط الجيد لبرامج التغيير التنظيمي	38
157	مساعدة التكوين على اكتساب مهارات وقدرات جديدة ومدى ملاءمته مع احتياجات الوظيفة	39
158	علاقة نظام معلومات في تقويم أداء الموظفين ومدى استعانة المؤسسة بمعلومات حديثة خاصة بالأداء ومشكلاته لتفعيل النشاط الرقابي على الأداء	40

* فهرس الاشكال *

الكفاءة محور تمرکز أنشطة تسيير الموارد البشرية	الشكل رقم (1)
دور الكفاءة من الرفع من الميزة لتنافسية	الشكل رقم (2)
خطوات تطبيق الموارد والكفاءات	الشكل رقم (3)
عملية الأداء	الشكل رقم (4)
أهمية عملية تقييم الأداء لكل من العمال، المشرفين	الشكل رقم (5)
عملية تقييم الأداء كتغذية عكسية	الشكل رقم (6)
مراحل عمل نظام المعلومات	الشكل رقم (7)
العوامل الأساسية للثقافة التنظيمية	الشكل رقم (8)
موقع الثقافة التنظيمية ضمن بيئة الثقافية والاجتماعية	الشكل رقم (9)

المقدمة:

تعتبر الموارد البشرية من أهم العوامل الأساسية في المنظمة لهذا فحسن تدبيرها وتطويرها لا يتم توكيلا إلا لمن له رصيد م من التجارب الميدانية، فتسيير الموارد البشرية يخضع لضوابط وذلك وفق النظريات المتعددة في هذا المجال والتي اهتمت بدراسة المورد البشري وذلك لأهميته في الإنتاج وأيضا لفعاليته في النهوض والبناء الاقتصادي والاجتماعي .

كما يعتبر انه احد أهم عوامل التغيير التنظيمي نجاعة في المؤسسة الأمر الذي أعطاه بعدا استراتيجيا في إدارتها وتسييرها، مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي، فالمؤسسة تقتضي ضرورة تأهيل نظم التسيير لمختلف وظائفها وفق منظور استراتيجي تتاسقا مع اعتمادها لنظام التسيير الاستراتيجي الذي يمثل أهم الأنظمة الفرعية المسؤولة عن إدماج الموارد البشرية ومساهمتها في إنجاح الإستراتيجية الأمر الذي يستدعي تحليل الإطار النظري للتسيير الاستراتيجي، فدمج الموارد البشرية في إستراتيجية المؤسسة أصبح من الأولويات.

فالمؤسسة هي احد أهم الأنساق الفرعية المشكلة للمجتمع، ويرتبط تطور هذا الأخير بتطور المؤسسة، نجد المفكرين المحدثين قد اهتموا في هذا المجال بدراسة موضوع التغيير التنظيمي، فالتنظيم يحتاج لمزيد من الثبات حتى يستطيع أن يحقق وظائفه وأهدافه ويظهر هذا في نموذج فيبر وسيمون، من خلال أن التغيير هو سمة من سمات العصر والتعامل معه أمرا حتميا في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، وتعد ثقافة المؤسسة مفتاح نجاح المنظمات، وهذا ما يدعو لوجود نوع من التغيير والتحول تماشيا وانسجاما مع هذا الواقع المتسارع الجديد الذي لا مكان فيه للثبات والجمود، فالثقافة هي المكون الأقوى لنجاح المنظمة فهي أساس الربحية والإنتاجية والتقدم وتهميش التغيير يعني الذوبان والتلاشي، فالثقافة هي أفضل مدخل للتغيير في المنظمة.

❖ في هذا الإطار قمت بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول نظرية وفصل تطبيقي يتناول الفصل الأول

الإطار المنهجي والذي تعرضت في إلى تحديد الإشكالية وصياغتها، تحديد الأهمية والأهداف والأسباب لدراسة موضوع البحث، تحيد المفاهيم، الدراسات السابقة، واهم المداخل النظرية التي تخدم موضوعنا.

❖ أما الفصل الثاني فتناولنا من خلاله التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأهميته في العملية الإنتاجية فتعرضت في مبحثه الأول المفاهيم الحديثة في تسيير الموارد البشرية و في الثاني فلسفات تسيير الموارد البشرية و في الثالث تسيير العنصر البشري لتعزيز الميزة التنافسية أما الرابع تنمية الموارد البشرية لتحسين القدرات التنافسية.

❖ أما الفصل الثالث فقد تناولنا فيه المعالم السوسيوثقافية والتغيير الثقافي، ففي المبحث الأول تطرقت إلى الثقافة والثقافة التنظيمية و في الثاني تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك وأداء الموارد البشرية و في الثالث التطوير والتغيير التنظيمي و في الرابع التغيير الثقافي في المؤسسة .

❖ أما الفصل الرابع الجانب العملي أو الميداني (دراسة حالة معهد الفندقية ببوسعادة)، حيث تعرضت في مبحثه الأول نبذة عن حياة المعهد وفي الثاني مجالات الدراسة بما فيها الهيكل التنظيمي للمعهد وفي مبحثه الثالث تطرقنا الى عرض وتحليل النتائج، ومناقشة النتائج، والتوصيات.

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي

لِلدراسة

الإشكالية :

يشهد العالم حركة من التغيرات وانطلاقات العولمة والثورات العلمية والتقنية بحيث مست كافة المؤسسات الاقتصادية والسياسية والاجتماعية، وفي خضم هذه التغيرات والتوجهات العالمية من تأثيرات جذرية أدى إلى الاهتمام التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية لما لها من مكانة وقيمة باعتبارها العمود الأساسي الذي تنطلق به المؤسسة نحو تحقيق التطور والنجاح في السوق الوطنية أو العالمية من خلال الاستغلال الموضوعي للقدرات التقنية والذهنية التي يمتلكها.

فعل ابرز أحدثته المتغيرات والتوجهات العالمية وروافدها الإقليمية والمحلية من تأثيرات جذرية في مفاهيم الإدارة الجديدة، هو ذلك الانشغال التام والعناية الفائقة بالموارد البشرية باعتبارها حجر الأساس والمورد الأهم الذي تعتمد عليه الإدارة في تحقيق أهدافها، فهو بالدرجة الأولى هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي، كما انه نشاط مساعد للوظائف الرئيسية للمؤسسة، لكن توجه الفكر الاستراتيجي أعطاه دورا حاسما في تنافسية المؤسسات لأنه محور تميز المؤسسات عن بعضها البعض، فلا يوجد أي خيار أمام أي مؤسسة لرفع الأداء وبلوغ مستوى التنافسية إلى بمراجعة وإعادة النظر في الأسلوب الذي تمارس به تسيير الموارد البشرية.

والتسيير الاستراتيجي للموارد هي بمثابة حلقة وصل بين المؤسسة الاقتصادية ومحيطها والتسيير الفعال والجيد يمكن المؤسسة الاقتصادية من التعامل مع طوارئ المحيط، وتغيرات عوامله المستمرة، كما يمكنها من إنشاء مزايا تنافسية دائمة تضمن لها البقاء، إضافة إلى ذلك أنها المعنية في المساعدة بزيادة الإنتاجية وعليه فالتسيير المحكم والمنظم للمورد البشري يكسبها الميزة التنافسية للمنظمة ضد المنافسين، فقد أصبح معروفا بأن المورد البشري فالمورد هو كفاية جوهرية في المنظمة، إضافة إلى قابليتها في صنع القرار، فكفاءة أداء المؤسسات متوقفة على كفاءة التسيير للعنصر البشري مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف بفعالية وأيضا مواكبة تغيرات البيئة والاجتماعية والاقتصادية، وأهم ما يميز المنظمات المعاصرة التحول والتغيير في بيئة العمل وتزايد معدلات الابتكار والإبداع والتغير التكنولوجي.

ف نجد المؤسسة الجزائرية تشهد ظروف منافسة شديدة والانضمام إلى المنظمة العالمية للتجارة مما ساعدها على إحداث العديد من الإصلاحات والتغيرات وعادة ما نجدها تواجه بالرضا وعدم القبول من طرف أفرادها، والتي تبنى في قيم واعتقادات وسلوكيات أفرادها واتجاهات الأفراد داخل المؤسسة و التغيير الثقافي هو إحدى المكونات الأساسية داخل المؤسسة، فالتغيير مرتبط ارتباط وثيق بالثقافة لدورها البالغ داخل المنظمة كما أنها المساعد في إحداث التغيير كما قد تكون المعيق له.

فلا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة، أو دون إحداث تغيير كبير وعميق الأثر في الثقافة على المستوى الكلي للمنظمة، كما تتأثر وتوجه بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات وتكتسب القوة من خلال تقوية أداء الفرد. وموضوعنا م هو إلا محاولة متواضعة نسعى من خلالها فك الغموض وإعطاء الأهمية لفعالية التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنحور الإشكالية فيما يلي :

ما مدى تأثير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في ظل المعالم السوسيو ثقافية في تحقيق التغيير التنظيمي؟

التساؤلات الفرعية:

- . دور التسيير الاستراتيجي في تئمين الفعالية التنظيمية ؟
- . هل لأداء المورد البشري دور في الرفع من الكفاءة ؟
- هل فعالية التسيير يؤدي إلي تحقيق التغيير التنظيمي؟

الفرضيات:

- . للتسيير الاستراتيجي دور في تئمين الفعالية التنظيمية .
- . أداء المورد البشري له دور في الرفع من الكفاءة .
- فعالية التسيير للمورد البشري تؤدي إلي تحقيق التغيير التنظيمي.

أهمية الموضوع:

تكتسي دراسة موضوع التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية في ظل المعالم السوسيو ثقافية أهمية بالغة، باعتبار أن أي مشروع عصره أو تحديث لمؤسسة أو إدارة يجب أن يركز على العامل البشري بالدرجة لأنه من أهم الموارد الإستراتيجية ونظرا لكونه هو العنصر الأساسي الذي يحدد فرص المؤسسة وعلى المنافسة وعلى التفوق على منافسيها لذا علينا الاهتمام به وتفعيله ومحاولة مواكبته للمتغيرات ولأنه العنصر الأساسي الذي يحدد فرص المؤسسة في البقاء والنجاح لأنه الركيزة الأساسية لتحقيق التنمية الشاملة في كافة المجالات الاقتصادية والثقافية والاجتماعية، بالإضافة إلى معرفة استثمار هذه الموارد والتي تشكل حافز لبذل مجهود أفضل للاستفادة من هذه الدراسة.

أسباب اختيار الموضوع:

باعتبار أن التسيير الاستراتيجي للمورد البشري هو الذي يحدد لنا العلاقة بين المؤسسة والمحيط لا ينبغي على المؤسسة الاقتصادية ممارسة التسيير الاستراتيجي لتأمين مواردها وتعظيم فوائدها وتفادي مخاطر المحيط، فإذا تم التحكم في التسيير وتفعيل الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية أدى ذلك إلى ترشيد المؤسسة الجزائرية، فعند ملاحظة لواقع المؤسسة الجزائرية نجد عدم تكيف واتساق بين ما يخلقه التنظيم الإداري ومن تقسيم العمل والتخصص، وبين الموارد التي تشتغل فيه.

أهداف البحث:

تتمثل فيما يلي :

أن تفعيل الموارد يساهم في تحسين أداء المؤسسة من خلال المداخل الحديثة للموارد البشرية، لان الموارد البشرية مصدر أساسي لتحسين أداء المؤسسة ولكسبه الميزة التنافسية، فإذا تم التحكم في تسييره الاستراتيجي وتفعيله يؤدي إلى ترشيد المؤسسة الاقتصادية

تحديد المفاهيم:

التسيير: لغة: يسر تسييرا ,جعله يسيرا.

اصطلاحا: لقد تعددت تعريف التسيير بتعدد الاتجاهات الفكرية الحديثة.

عرفه تاييلور انه مجموعة من العناصر الثابتة في المجالات البشرية بينما هو في الحقيقة ملكة مهنية وعلمية لا يشترط أن تقاس بالمؤهلات العلمية أو حفظ قواعد ومعدلات وتراكيب¹.
كما يعرف أنها التنظيم المستمر للأفراد والموارد ولانجاز أهداف ديناميكية وهذا يستدعي أن يقوم بالتخطيط والتنظيم والرقابة، على سير جميع الأجزاء المختلفة بطريقة تنفيذها لجميع المهام بفعالية كالإضافة إلى تجنيد الأفراد لتحقيق الهدف المشترك.

¹ : عمار بوحوش: الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، ص.17

التسيير هو أن تعرف بالضبط ماذا تريد، ثم تتأكد إن الأفراد يؤدونه بأحسن وارخص طريقة ممكنة².

التسيير هو مجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة التي تشمل أساسا التنظيم والتوجيه والرقابة، وفيه يتم تحديد الأهداف وتنسيق جهود الأشخاص لبلوغها، فهو عملية دائرية تبدأ بتحديد الأهداف، أي التخطيط وتصل إلى الرقابة².

المورد البشري:

لقد تعددت واختلفت مفاهيم المورد البشري بحكم التطور الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي للبشرية، ويمكن أن نذكر ما يلي:

الموارد البشرية هي كل العناصر البشرية المتواجدة بالمؤسسة والموزعة عبر مختلف المصالح والمناصب وهي تعمل من أجل تحقيق أهداف محددة على المدى القصير، المتوسط والبعيد³.

المورد البشري هو المحور الأساسي الذي يدور حول التنمية في كل المستويات والوسيلة المحركة التي تحقق أهدافها، فالمورد هو استثمار بالنسبة لمؤسسة، ولكي تستطيع استخدام وتنمية واستغلال هذا الاستثمار فعليه التسيير لهذا المورد، بمعنى أن يتطلب تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقييم مثلما يتطلب ذلك استخدام العوامل المادية للإنتاج.

يمكن القول أن المورد البشرية هم مجموعة من الأفراد الذين يسهمون بطريقة فعالة في تنمية المجتمع ويمكنهم استلام مسؤوليات مختلفة، وأداء أعمالهم على أحسن وجه.

تسيير الموارد البشرية :

تسيير الموارد البشرية هي عملية جزئية من عملية التسيير الكلي للتنظيم الإداري ويشار لهذه العملية أنها بجملة من المفاهيم المختلفة "كإدارة الأفراد" أو "إدارة الموارد البشرية"، ونجد في التنظيمات الإدارية الحديثة انساقا متخصصة تضطلع لهذه المهمة، ويشار إليها بنفس المفاهيم الدالة عن هذه العملية، فيقال أن: "قسم تسيير الموارد البشرية" أو "قسم إدارة الموارد البشرية"، في حين يذهب "جورج هلسنكي" أن تسيير الموارد يأخذ مفهوم الإدارة أو التوجيه أو الأشراف، وكلها ألفاظ تدل على إدارة الأفراد، ويرى بان إدارة الأفراد عملية حيوية لها ماهيتها وكيفية تقوم عليها،

²:محمد توفيق الطيب: مدخل للتسيير، التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1995، جزء الأول، ص.5.

³:محمود عبود: دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية، معهد التكوين المكونين، بئر خادم، الجزائر، 2004، ص.10.

وغرض تسعى إلى تحقيقه، ويعطى لها تعريف مفاده : أنها اختيار الشخص الصالح للوظيفة وإثارة الاهتمام في كل فرد نحو عمله، والقيام بتصويب أخطائه، ونقله إلى عمل أكثر صلاحية له أو فصل من لا يجديه الإصلاح والمدح والإثابة لكل من يستحق ذلك لكفاية، وأخيرا إشاعة الوثام بين المرؤوسين في وحدة اجتماعية وكل هذه العمليات تدخل ضمن ماهية تسيير الموارد البشرية، والغرض من عملية تسيير الموارد البشرية هو خلق المهارة والدقة والذكاء والحماس والشمول لدى الموارد البشرية بقصد أن يؤديوا أعمالهم المنوطة بهم على أحسن وجه¹.

أيضا يعرف انه هو وظيفة في التنظيم تشتمل أساسا على الاكتساب والاحتفاظ والتنمية الخاصة بالموارد البشرية داخل التنظيم وتحتوي على نشاطات مثل :التوظيف، التكوين، التحفيز، التقييم.....².

وتعد هذه الوظيفة جزءا من العملية الإدارية مسؤولة عن اختيار العاملين واستثمار جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مساراتهم وتحفيزهم وبحث كمشاكلهم وتقوية التعاون بينهم وبين زملائهم³.

من خلال التعريفات يمكن القول أن تسيير الموارد البشرية هو نسق متخصص في التنظيم الإداري، كما انه نسق يقوم على جملة من القواعد والأساليب والإجراءات المتعلقة باجتذاب العاملين وتعيينهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم ورعايتهم، لكي يتسنى لهم أداء الأدوار الموكلة لهم من قبل التنظيم.

التسيير الاستراتيجي :

إن الإستراتيجية هي خطة طويلة الأجل تعد على مستوى المؤسسة وتحدد أسلوب تنفيذ الأنشطة لبلوغ أهداف طويلة المدى في سوق أو أسواق معينة باستخدام موارد محددة في بيئة متغيرة¹ بهدف الموازنة بين نقاط قوتها وضعفها داخليا مع الفرض والتهديدات التي تفرضها.
كما يشير التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية إلى مجموعة من الوسائل والأفعال والتصرفات والتي تهدف إلى تكامل كل من البيئة والمؤسسة والموارد البشري والأنظمة عن طريق إعداد

¹ جورج دهسي: إدارة الناس فن، ترجمة احمد زكي، دار المعارف، مصر، طبعة ثانية، 1985، ص10-17.

² محمد نظمي عابش: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1981، ص.28.

³ خميس السيد إسماعيل: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النشر، الجزائر، ص.10.

¹ احمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرون، دار الكتاب، القاهرة، 2000، ص.46.

إستراتيجية العمال ككل,من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع طويلة الأجل على مستوى¹.

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية:

يعتبر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية العملية التي يتحكم من خلالها تحديد التحديات التنافسية التي تواجه المؤسسة التي من خلالها يتم تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وأهداف وسياسات المؤسسة وممارستها لتحقيق غاياتها .

وقد عرفها راندل شولر² انه لا يتحقق التكامل والتكيف² الا من خلال النقاط التالية :

- التكامل التام بين تسيير الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة وحاجاتها الإستراتيجية.

- ضمان التحقيق الكامل لتحقيق الموارد عبر كل المجالات السياسة الوظيفية والمستويات الإدارية.

- قبول وتطبيق ممارسات الموارد البشرية من قبل المسيرين التنفيذيين والأفراد كجزء من عملهم اليومي.

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يعد مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية ,بحيث يتم توجيهه في ظل التسيير الاستراتيجي للمؤسسة واستراتيجياتها التنافسية¹.

الدراسات السابقة :

1 . موزاوي سامية: مكانة الموارد البشرية ضمن معايير الايزو وإدارة الجودة الشاملة، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2003- 2004 .
وكانت الإشكالية تتمحور حول: ماذا تعني الجودة الشاملة، وماهي معايير الايزو، وما الفرق بينهما، ثم ما مدى اهتمام كل منهما بإدارة وتسيير الموارد البشرية والعنصر البشري في حد ذاته ؟

²:محمد نظمي عابش: إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، 1981،ص.28.

³:راوية حسن ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص.159.

¹ : عمار بوحوش: امرجع سابق،ص17

واهم ما توصلت له من نتائج:

انه رغم أن وظيفة تسيير الموارد البشرية من أهم وظائف المؤسسة لأنها تهتم بتسيير أهم مورد بها، إلا انه ليس جميع المؤسسات والأساليب الإدارية توليها مكانة التي تستحقها ومثال ذلك وجد أن مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن إدارة الجودة الشاملة اكبر من تلك التي تحظى بها ضمن معايير الايزو، كما أن المكانة التي تحظى بها وظيفة تسيير الموارد البشرية تختلف من مؤسسة إلى أخرى ومن منهج إداري إلى آخر، كما توصلت إلى أن منهج شامل للتغيير، يعتمد على التحسين والتطوير المستمر وإشراك الأفراد في اتخاذ القرارات بالإضافة إلى العمل الجماعي في الفريق لخلق روح التعاون بين العاملين.

2. باباه ولد سيدن: دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء- دراسة حالة بنك الموريتاني للتجارة الدولية- مذكرة ماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة أبي بكر بالقائد، تلمسان، 2010.
كانت الإشكالية حول :

ما مدى مساهمة وظيفة الموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات المصرفية؟

وكانت النتائج المتوصل إليها :

أن تقييم عملاء البنك الموريتاني للتجارة الدولية مستوى الأداء الفعلي للخدمات المصرفية المقدمة لهم كان سلبيا، وبالتالي فان الجودة الفعلية كانت منخفضة .
إن الجودة المتوقعة من عملاء البنك في الخدمات المصرفية التي يقدمها البنك كانت عالية.
لا يوجد اختلاف بين نتائج قياس جودة خدمات المصرفية باستخدام مقياس الأداء الفعلي، وبين نتائج القياس باستخدام مقياس نظرية الفجوة .

فكما تشير النتائج أن نتائج القياس في الحلتين كانت مختلفة وهو ما يمكن أن يحسم الخلاف بين مؤيدي المدخلين حول مدى كفاءة المقياس في قياس الجودة.

3. سمالي يحضيه: اثر التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مدخل الجودة والمعرفة، دكتوراه دولة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

انتهت الدراسة إلى جملة من النتائج تتمثل فيما يلي :

تعتبر الموارد البشرية مصدرا أساسيا وإستراتيجية للميزة التنافسية المستدامة، نظرا لمساهمتها الرئيسية في إنتاج القيمة ولكونها نادرة وغير قابلة للتقليد أو التبديل وعليه فن مصدر الميزة التنافسية يكمن في جودة مخزون رأسمال البشري والفكري ممثلا في الكفاءات القدرات والمهارات العالية والتميزة .

إن التسيير الاستراتيجي للمادة البشرية يمثل الاتجاه طويل المدى لوظيفة تسيير الموارد البشرية إذ يتم من خلاله إيجاد انصب خيارات المؤسسة في تسيير مواردها البشرية اخذ بعين الاعتبار طبيعة الأهداف والنظم والعمليات والموارد المتاحة.

إن تحليل نماذج التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية التي تعتبر مدخلا لتحقيق أداء تنافسي متميز في ظل اقتصاد مبني على الكفاءات والمعرفة والجودة يبين نموذجين تقليديين هما: نموذج تخطيط الموارد البشرية ونموذج محاسبة الموارد البشرية، وثلاث نماذج حديثة هي: نموذج تسيير الكفاءات، ونموذج تسيير المعرفة ونموذج تسيير الجودة الشاملة وتبني النماذج الحديثة يسمح بتنميين القدرات والمهارات والمعرفة الكامنة للموارد البشرية.

4 . حيمد فضيلة: مكانة تسيير الموارد البشرية ضمن المؤسسة الجزائرية، مذكرة ماجستير، قسم علوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2006/2007.

وتوصلت إلى النتائج التالية :

تؤكد الأهمية المتزايدة لسياسات إدارة الموارد البشرية وممارساتها. الاهتمام الذاتية بعض فئات العينة يحتاج لأن يترجم في صورة أفعال محددة من خلال التعامل مع العمال كأصول .

التحدي الحقيقي للمسؤولين عن الموارد البشرية من مفكرين وممارسين، هو الاستمرار في هذا الاتجاه الجديد من خلال الاتصالات المفتوحة تسمح بالاستخدام الجيد لقدرات العاملين ومهاراتهم وتوفير برامج التعويضات التي تعكس الأداء الفردي وتعززه .

إدارة الموارد البشرية يمكن إن تؤدي دورا أكبر في قرارات الأعمال من خلال توفير المزيد من المدخلات للتخطيط الإستراتيجي للمنظمة .

اتجاهات فئات العينة تدل على تفاؤل باستمرار، تطوير سياسات إدارة الموارد البشرية وتطبيقاتها، وتنميتها لارتباطها بفاعلية المنظمة .

النظر إلى الموارد البشرية على انه نشاط رئيسي وضروري لصحة المنظمة، بقاؤها واستمرارها .

مناقشة:

من خلال الدراسات السابقة التي تعرضنا لها يمكن القول ان الثقافة تضع العنصر البشري ضمن أولى الأولويات لتولد لدى العمال الاستعداد لاستخدام مخزونهم الطاقوي كاملا، واستثمار إخلاصهم وكفائتهم لتنمية ولأئهم وانتمائهم، فتغيير ثقافة المؤسسة تمثل نقطة البداية باعتبارها أنها نمط التكيف والتلاؤم مع المحيط .

كما أنها نمط الاندماج في مختلف ثقافتها التحتية، فمداخل تحقيق التنافسية في حاجة إلى إعادة النظر، والتغيير يحتاج إلى بيئة ديموقراطية شفافة مدعمة لآليات التنافس مع العمل على خلق جيل جديد وقيم ثقافية جديدة في إدارة المؤسسات، جيل يؤمن بضرورة التغيير وبالمبادئ التي يريدون ترسيخها داخل المؤسسة، جيل يملك التخيل والتفكير الاستراتيجي والابتكار والمبادرة، وهذا ما أخذنا لتناول الدراسة التي هي بين أيدينا والمتمثلة في التسيير الاستراتيجي في ظل المعالم السوسيو ثقافية ، من خلالها نتعرف عن التغييرات التنظيمية ومدى تأثيرها على الثقافة المؤسسية .

المداخل النظرية لدراسة الموارد البشرية:

إن دراسة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة انما هي نتيجة من التغييرات والتطورات المتداخلة ,فحاولت المداخل النظرية التركيز على زيادة الإنتاجية ,أيضا الكفاءة ,الإنتاجية ,فبدا علماء الإدارة في التفكير على زيادة الإنتاجية لهم ,وبذلك ظهرت المدارس الكلاسيكية في الإدارة والتي ركزت على كيفية تصنيع المصنع ,كيفية التصميم من طرف العمال والادعاء ,ووضع مبادئ لإدارة العمل.

أولا: المداخل الكلاسيكية

نجد أن افتراضات النماذج الكلاسيكية تؤمن بضرورة فرض نموذج رشيد وعقلاني وذلك للسيطرة والتحكم في السلوك داخل المنظمات ,فامتد هذا النموذج خلال الفترة من أواخر القرن الثامن عشر إلى بداية عام 1950 حيث كان التحدي الأساسي الذي واجه الإدارة هو اكتشاف الأسلوب الأمثل لمعالجة عناصر الإنتاج المادية والبشرية في ظل المتغيرات التي أحدثتها النتائج الأولى للثورة الصناعية ,وقد تمثل التحدي في شقين هما:

- كيفية زيادة الكفاءة الإنتاجية وجعل العمل أكثر يسرا في الأداء.
- كيفية تحفيز العمال للاستفادة القصوى من جهودهم في تشغيل الآلات.

ومن نظريات هذا المدخل:

مدخل الإدارة العلمية :

نشأت وتطورت في الولايات المتحدة الأمريكية (1900-1920) وذلك تلبية للحاجات الشديدة إليها , فقد شهدت هذه الحقبة تطورا اقتصاديا أساسيا شمل التوسع في التصنيع واستخدام الآلات الباهظة التكاليف واتسعت الأسواق الداخلية وازدادت أسواق التصدير,ومس هذا التطور جميع الميادين الاقتصادية ,بحيث كان نتاج أعدة عوامل:توفر الموارد الطبيعية اللازمة وكفاية أعداد

العاملين، اتساع الأسواق الداخلية، بالإضافة إلى الوتيرة العالية في الاختراعات من جهة وظهور ما يعرف بفئة المقاولين أو المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة والتنظيم¹. كما أن النهضة العلمية آنذاك ساعدت على ظهور الاختراعات العلمية الحديثة وتطور التكنولوجيا من ناحية، وظهور فئة المنظمين الذين تخصصوا في عمليات الإدارة، فكان الاهتمام بهذا الموضوع مجموعة من الخبراء والمختصين، وكان فريد بيريك تايلور الرائد الأول للإدارة العلمية، حيث نشر عام 1911 كتابه الشهير "مبادئ الإدارة العلمية" ذاكرة فيه الهدف الأساسي للإدارة هو ضمان تحقيق أعلى الأرباح لها وللعاملين، ويرى أن اغلب العاملين يؤدون أعمالهم بدون مواصفات واضحة ومحددة، الأمر الذي جعلهم يفقدون كفاءتهم في العمل، وينجزون الأعمال بقابليات أقل من قابليتهم وطاقاتهم الحقيقية، فركز تايلور من خلال دراسته على التوفيق بين مسألتين: ارتفاع أجور العاملين، والحد من ارتفاع المتزايد لتكاليف الإنتاج، كما حاول من خلال تجاربه أن يثبت صحة نظريته التي تقوم على فكرة رئيسية وهي ان من مصلحة العمال وأصحاب المصانع التعاون فيما بينهم بقصد تحسين طرق العمل حتى يتسنى لكل طرف أن يحصل على مدخول جيد¹.

فهذا المدخل ماهو إلا محاولة لبناء مجموعة من الإجراءات والقواعد الأولية داخل العمليات الإنتاجية في المصانع للوصول إلى تنسيق الجهود بهدف تحقيق اقتصاد العمليات الإنتاجية مع تأهيل الأفراد، ودور الرقابة التنظيمية داخل المؤسسة ولتحقيق ذلك يتطلب²:

- تقسيم العمل إلى إداري وتنفيذي.
- تحديد الطرق المثلى لأداء كل عمل.
- اختيار وتدريب العمال على استعمال الطريقة المثلى للأداء.
- دفع معدلات الأجور الأعلى للعاملين حسب كميات إنتاجهم.
- تحليل المعلومات .
- التنسيق والاتصالات بين إدارة العمليات.

¹ -علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2002، ص31.

¹ : عمار بوحوش، مرجع سابق، ص55.

² : امين عبد العزيز حسن: إدارة أعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص17.

نجد أن هذا المدخل يعتمد على التقليل من تكاليف الإنتاج وزيادة الإنتاجية من خلال الطريقة المثلى لأداء الوظيفة, ويرى تايلور إن هذا ليتحقق إلا بقيام الإدارة بدورها كاملا من تخطيط وتنظيم ورقابة³.

مدخل التكوين الإداري لهنري فايول :

إن الأسلوب الذي يمكن إن تتبعه المنظمات للسيطرة والتحكم في السلوك الإنساني يختلف عن الإدارة العلمية, فإذا كانت الإدارة العلمية تركز على وجود تصميم مثالي او حد لأداء العمل مع لحوافز, فإن النموذج العملية الإدارية يفترض انه يمكن السيطرة على السلوك الإنساني من خلال العملية الإدارية والقواعد والأوامر⁴, أي انه من خلال تصميم محكم للعمليات الإدارية كالتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتوجيه والرقابة, وأيضا من خلال وضع ضوابط محددة للأداء تسيطر على السلوك الإنساني.

³ منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة, المكتب الجامعي الحديث, الإسكندرية, 2003, ص27.

ومن أشهر العملية الإدارية مدير شركة المناجم هنري فايول والذي قسم العملية الإدارية إلى خمسة وظائف هي: التخطيط، التنظيم، الأمر والرقابة، كما يذهب فايول إلى إن هناك صفات للإدارة ينبغي أن تتوفر سواء بالفطرة والتدريب، وتتحول من مستوى التنفيذ إلى مستوى التخطيط ووضع بذلك عدة مبادئ إلى إن فايول اهتم من خلال اختيارهم وفق وسيلة فعالة ومنحهم مكافئات وحوافز مقابل الجهد الذي يبذلوه¹.

ومن خلال النشطة الخمسة السابقة الذكر استطاع فايول أن يضع أربعة عشر مبدأ من خلالها يمكن الاطلاع على أنشطة الإدارة وهي²:

- 1- تقسيم العمل والتخصص: يمكن تحسين العمل من خلال تقسيم العمل بين الناس بحيث يكونوا متخصصين فيه.
- 2- السلطة والمسؤولية: وتعني السلطة الحق في إصدار الأوامر، إما المسؤولية فتعني مقدار المساءلة الناجمة عن التمتع بحق إصدار الأوامر.
- 3- الضبط والربط: إن أفضل الطرق للحصول على الضبط هي ان يطبق المدير أنظمة الجزاء والعقاب في حالة حدوث أخطاء على إن يتم التطبيق بصورة عادلة.
- 4- وحدة الأمر: وتعني إن كل الأفراد يحصل على الأوامر من فرد واحد.
- 5- وحدة الهدف: وتعني ان وحدات التنظيم لابد إن تساهم في تحقيق أهداف المشروع.
- 6- أولوية المصالح العامة على المصالح الشخصية: وهذا يعني انه عندما تتعارض أهداف المنظمة مع أهداف الفرد تأتي أهداف المنظمة في ترتيب متقدم .
- 7- عوائد العاملين: يجب أن يكون الأجر والمستحقات مناسبة لكل من العاملين والمنظمة.
- 8- المركزية: إن التعامل مع الأفراد يمثل نوع من اللامركزية في حين يمثل استخدام السلطات الإدارية نوعا من الحقوق المتمركزة لدى الإداريين .

¹ : عبد الكريم درويش، لبيلا تكللا: أصول الإدارة العامة، المكتبة انجلو المصرية، 1976، ص208.

9- التسلسل الرئاسي: لا بد من وضوح التبعات الرئاسية باعتبارها خطوط السلطة والاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين,وعلى كل منها أن يتبع هذه الخطوط بدقة في عملية الاتصال.

10- النظام: على الموارد مثل الخامات والأفراد والأدوات أن تكون في مكانها في الوقت المناسب لكي يكون استخدام امثل.

11- العدالة:لا بد من توفير معاملة عادلة لكل العاملين.

12- استقرار العمالة : لا بد من توفير العمال بطريقة سليمة حتى القليل من احتمال التسرب.

13- المبادأة: لا بد من تشجيع المبادأة والابتكار لضمان تطور المشروع.

14- تنمية روح الجماعة : لا بد من تنمية روح الجماعة والتوافق بين العاملين.

وعلى الرغم من الإسهامات التي جاءت بها حركة العملية الإدارية في مجال التنظير إلا أنها كسابقتها انطوت على نقائص يمكن إجمالها في إن فايول,ركز على الجوانب الإدارية حيث وضعت تصور مثالي للتنظيم وأهملت الجانب الإنساني,كما أنها كانت تعامل العامل بصورة فردية لتجنب الفكر الجماعي,وبذلك تتجاهل اجتماعية العامل ولا تعترف بالتنظيم الغير الرسمي,وتقسيم العمل أدى إلى نتائج سلبية على العمال نتيجة تكرارهم للحركات نفسها طيلة العام.

ثانيا:المداخل الحديثة

مدخل العلاقات الإنسانية:

أدى النقد الموجه إلى النماذج المختلفة للنظرية الكلاسيكية الى ظهور اتجاه جديد يهتم بالعلاقات الإنسانية ,نجدها تفترض أن الإنسان مخلوق اجتماعي يسعى الى تكوين علاقات أفضل ,فنجدها تهتم في تحليلها للإدارة على ان تركز عليه دراسة الإدارة ,وتبني نظرتها للمنظمة من خلال اهتمامها بسلوك المرؤوسين واتجاهاتهم النفسية كبشر وإدراكهم لأهمية إشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية مما يحفزهم على تقديم إنتاجية عالية ,لذا فهي تؤكد على أن اهتمام بالعلاقات الإنسانية يمثل احد المقومات الأساسية لنجاح القادة الإداريين والمشرفين ومن هنا ارتبطت العلاقات الإنسانية بالقيادة وأصبحت من السمات البارزة للقيادة الإدارية الحديثة.

وتدخل ضمن حركة العلاقات الإنسانية كل من أعمال "التوت مايو" "قولت" هذه الأعمال ساهمت في تطوير الفكر التنظيمي والاهتمام أكثر بالعنصر البشري,إن أبحاث مايو فولت كانت

قفزة هائلة بالتقدم بعلم العلاقات الإنسانية، فان النتائج التي توصلوا إليها كانت دليلا قويا على أهمية العنصر البشري في الصناعة¹.

ونحن هنا لسنا بصدد عرض عام لتجارب مايو بل لأهم مساهمات رواد هذه الحركة، قام مايو- استرالي الجنسية وترأس الأبحاث التي أجريت بمصانع الهاوثورن 1933- بنصح المديرين ليتجهوا إلى الاهتمام بالمشاعر والحاجات النفسية للأفراد، فركزت هذه النظرية على البعد النفسي والاجتماعي للإنسان. ويتفق الجميع على انه يمكن إزالة النزاع والتعارض بين الأفراد بسهولة، لو طبق الأسلوب الأمثل في الإدارة من وجهة نظر كل منهم، ويعتبر ذلك تجاهلا لوجهة نظر القائلة أن النزاع ظاهرة اجتماعية موجودة بين الأفراد والجماعات نتيجة لاختلاف أفكارهم وميولهم واتجاهاتهم، وان تنازع المصالح أمر حتمي بين الأفراد قد تكون له نتائج ايجابية كالمنافسة البناءة، ومن خلال هذه الدراسة نجد ان هناك هدفين مشتركين تسعى الإدارة لتحقيقها هما: التنظيم، الأهداف الشخصية للعاملين في التنظيم¹.

نرى أن التون مايو وزملاؤه أن يدرس سلوك العامل وانفعالاته النفسية والعاطفية التي تؤثر في معنوياته، وقد لوحظ أن علاقات العامل الشخصية لها أثرها في روحه المعنوية²، وزيادة الانتاجه، وتشمل هذه العلاقات ثقة العامل بالمشرف على عمله، وشعوره بأنه يحقق له رغباته الشخصية ويرفع من روحه المعنوية، فعامل المعنوية يتأثر بتداخل عوامل: الظروف المادية للعمل، الظروف الاجتماعية للعمل، وحاجات الفرد ببعضها البعض، فهذه العوامل تعتبر عوامل قوى ايجابية لها تأثير فعال في رفع معنوية الأفراد وبالتالي في زيادة كفاءتهم الإنتاجية².

مدخل الموارد البشرية:

تبنت إدارة الموارد البشرية مدخلا يركز على الموارد ذاتها لكي يتسنى للتنظيم الاستفادة منها واعتمادا على جانبين هامين وهما: زيادة الفاعلية الإنتاجية، وإشباع حاجات الأفراد، والنظر إلى هذين الهدفين بأنهما متكاملين، ولا يمكن للتنظيم أن ينجح من دونهما، كما يعد مدخل الموارد البشرية حديثا نسبيا في إدارة الأفراد وقد راج وانتشر هذا الاصطلاح في السبعينيات ويقوم هذا على

¹ خلفان رشيد: واقع ظروف العمل في المؤسسة الجزائرية رسالة لنيل شهادة الماجستير، علم الاجتماع العمل، معهد علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 1996، ص18.

¹ راوية حسن، مرجع سابق، ص13.

² عادل حسن: إدارة الأفراد والعلاقات الاجتماعية ومؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص26.

³ علي السلمي: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص04.

مبدأ يركز على معاملة الأفراد العاملين كموارد، بدلا من اعتبارهم عاملا من عوامل الإنتاج، أو اعتبارهم مجرد انه يتحرك ويتصرف على أساس مشاعره وعواطفه، وهذا المبدأ كفيلا يتحقق فوائد ومزايا تتشكل من توحيد مصالح وأهداف كل من التنظيم الإداري والفرد، وتقوم هذه المدرسة على مجموعة من المبادئ³:

- أن المورد البشري هو بالدرجة الأولى طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فعال وقادر على المشاركة الايجابية بالفكر والرأي.
- أن الإنسان في المؤسسة يرغب بطبيعته في المشاركة وتحمل المسؤولية، ولا يقتنع بمجرد الأداء السلبي لمجموعة من المهام تحدد له الإدارة، بل هو يريد إلى التطوير والانجاز المبادرة والسعي إلى تطوير والانجاز.
- أن الإنسان إذ أحسن اختياره وإعداده وتدريبه وإسناد العمل المتوافق مع مهاراته ورغباته، فإنه يكفي بعد ذلك توجيهه عن بعد وبشكل غير مباشر ولا يحتاج إلى التدخل التفصيلي من المشرف أو الرقابة اللصيقة لضمان أدائه للعمل.
- إن الإنسان يزيد عطاؤه وترتفع كفاءته إذا عمل في مجموعة (فريق) من الزملاء يشتركون معا في تحمل مسؤوليات العمل وتحقيق نتائج محددة.

فهذا المدخل ينظر للمورد البشري المحور الأساسي في العمل على خلق القدرة التنافسية، ويعتبر المورد البشري الفعال هو الركيزة الأساسية لهذه القدرة، ويمكن أن نميز بين ثلاث مداخل رئيسية لدراسة الموارد البشرية¹:

المدخل الإداري: يركز على دراسة العمليات الإدارية، حيث يبدأ بالتعرض للأهداف التنظيمية وخطط الموارد البشرية وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين وتحليل الوظائف وتقييمها إلى جانب دراسة تنظيم الجهاز المعني بإدارة الموارد البشرية وعلاقته بالأجهزة الأخرى في المنظمة بالإضافة إلى تناول أنشطة تنمية الموارد البشرية وتخطيط المسار الوظيفي وتقييم أداء وتحفيز العاملين وتحسين بيئة العمل.

¹ : جمال الدين محمد مرسى: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2003، ص 53، 53.

مدخل النظم: تحتل الموارد البشرية مكانتها من خلال النظام الكلي للمنظمة, ومن ثم فان مجهودات الموارد البشرية يتم تقييمها من خلال مدى مساهمتها في تحقيق الأهداف العامة للمنظمة, وفقا لهذا يتم دراسته كنظام فرعي مفتوح, يؤثر ويتأثر بالمنظمة الفرعية الأخرى مثل نظام الإنتاج, العمليات ونظام التسويق وغيرها من النظم التي تتأثر وتؤثر في النظام البيئي الكلي للمنظمة.

المدخل الاستراتيجي: يركز هذا المدخل على دراسة وتحليل أنشطة الموارد البشرية وربطها بغايات وأهداف واستراتيجيات المنظمة, وفي ظل هذا المدخل يتم الربط بين مجهود وتخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمنظمة, حيث أصبح العنصر البشري احد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين الأوضاع المنظمة ونتائج أعمالها.

الفصل الثاني:

التسيير الاستراتيجي للموارد

البشرية

تمهيد:

أصبحت المؤسسة العصرية تحتاج أكثر فأكثر إلى الفرد، والذي يقوم بالمبادرة وأخذ القرارات و الرقابة وتحمل المسؤوليات على درجة من الوعي و التأهيل، فيقوم التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية على اختيار وتعيين وتنمية الموارد البشرية ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، وتنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقافتها بعدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها لوصول المؤسسة إلى أقصى طاقاتها الإنتاجية، فالتسيير الاستراتيجي جزء لا يتجزأ من الإدارة العامة، بحيث أنها تقوم على أداء الوظائف وخلق توازن والاتساق داخل التنظيم، من خلال مختلف مراحل معاملتها للموارد البشرية، كما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات و المهارات البشرية من خلال اعتمادها استراتيجيات ملائمة و تطبيق أنظمة و تنفيذ خطط وبرامج تعمل على تحسين أدائه.

يعتبر النشاط للموارد البشرية من الأنشطة المهمة، ومن أجل ذلك يستلزم على المنظمات أن تهتم اهتماما كبير بالعنصر البشري، كما أن عنصر من عناصر العملية الإنتاجية في المؤسسة، ولضمان تسييرها الحسن وضمان استمراريتها من خلال التسيير الفعال للعنصر البشري.

المبحث الأول: تسيير الموارد البشرية

أولاً: مراحل تطور تسيير الموارد البشرية

إن تطور الموارد البشرية يرجع إلى عدة عوامل هي:

1- تشكيل التنظيمات و الاتحادات المهنية

وتشريعاتها.

2. ظهور بعض التخصصات التي تتعلق بشؤون الأفراد كعلم النفس وغيرها.

3. تشريعات العمل و العمال.

4. التغيرات الاجتماعية و التي انعكست تأثيرها عن الأفراد مثل: القيم و المعايير.

ثانياً: لمحة تاريخية عن تطور تسيير الموارد البشرية

تمثلت الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية، وهذا التحول ساهمت فيه عدة عوامل اقتصادية واجتماعية وسياسية و فكرية وهذا التطور حدث بصور تدريجية ولم يتم بصورة واحدة. وقد عرفت هذه الوظيفة تطورها خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية ثم تأثرت عدة دول بهذا التطور والتي تظهر كالتالي:

أ . الفترة الممتدة من 1900 – 1930:

خلال هذه الفترة حدث تطور محسوس في إدارة الأفراد خاصة في الولايات المتحدة الأمريكية نتيجة حركات وتطورات متعددة من أهمها:

الاستجابة لمشاكل التصنيع و التحضر، فقد كان أول ظهور لوظيفة الأفراد في الإدارة من خلال مرحلة الرفاهية التي سبقت الحرب العالمية الأولى وكان ذلك استجابة حتمية لنتائج الثورة الصناعية وما تسببت به من مشكلات نفسية واجتماعية للعمال وزاد الشعور بالملل، وضعفت العلاقات الإنسانية ضعف إلى هذا المدخل المنخفض الذي كان يتلقاه الفرد والذي لم يكن كافياً لسد الحاجات الأساسية له لذلك قام عدد من

أرياب العمل بخلق برامج جديدة تتمثل في تقديم قروض للعمال وإلقاء محاضرات تثقيفية في أوقات الراحة وهذا في نظر أرياب العمل سيسعد العمال ويجعلهم مندمجين أكثر في العمل، مما يمكنهم من بذل مجهودات أكبر من خلال العملية الإنتاجية¹.

ب . تطور التشريعات:

خلال هذه الفترة قامت هذه الحكومة بتبني سياسات تهدف إلى تنمية العمال، بحيث أصبحت الخدمة المدنية سياقها في بعض جوانب تقسيم العمال، إذ أن القوات المسلحة التي شاركت في الحرب العالمية الأولى استخدمت عدة أساليب في مجال اختيار العمال وتعيينهم، و التي قامت المؤسسة الصناعية باستخدامها بعد ذلك.

ج . الحركة النقابية:

لقد نتج عن قيام الثورة الصناعية و الإنتاج بالجملة، تجمعاً للعمال بأعداد كبيرة في أماكن محددة مما جعلهم يشعرون بالقوة فقاموا بتنظيم أنفسهم في نقابات عمالية والتي عملت على دراسة ظروف العمل و تحسينهما.

هذه النقابات كان لها أثر كبير في بلورة الأفكار الجديدة عن العامل البشري بحيث برزت اتجاهات في المؤسسات، عملت على دراسته شكاوي العمال وحاولت على زيادة الفوائد التي يحصل عليها العمال، وتنظيم ساعات العمل و الإجازات وتحديد مهام ومواصفات العمل.

التكاليف الاجتماعية (مثل: التقاعد و حوادث العمل)، سياسات التكوين المتواصل من أجل التحكم أكثر في التكنولوجيا الجديدة... الخ، تتعلق سنوات التكوين بتلك الأنشطة الخاصة بتسيير الأفراد قبل بداية القرن العشرين فقد تشكلت ممارسات تسيير عبر التاريخ بواسطة مجموعة متنوعة من القوى و المتغيرات، ففي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية قام كبار العاملين من ذوي الخبرة، فممارسته مهام لتسيير الأفراد²، مع ظهور الثورة الصناعية، برزت أولى ممارسات التسيير للأفراد، فقد تطلب نظام المصنع وجود أعداد كبيرة من العاملين ذوي المهارات المتميزة لتشغيل الآلات ذات العمليات المتخصصة، مما أدى إلى بروز الحاجة إلى متخصصين في مجال الموارد البشرية لتدريب العاملين وتنظيم العلاقات، وجدول العمل³.

¹: مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص22.

²: محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتب عين الشمس، القاهرة، 2001، ص 43.

³: جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية الدار الجامعية القاهرة، 2003، ص 26

مرحلة النمو (التطور):

بدأت هذه المرحلة بقانون العمل الذي صدر في الولايات المتحدة الأمريكية سنة 1946، وأيضاً التزام الحكومة الفدرالية بتوفير عمل ملائم، ويعتبر التوزيع الكبير لنطاق التدخل الحكومي في البرامج الخاصة لتسيير الموارد البشرية في كل المؤسسات¹، وتتميز هذه المرحلة بالتسيير الإستراتيجي للموارد البشرية لمواجهة تحديات البيئة العالمية و التكيف مع المتغيرات التكنولوجية المتجددة و السريعة في مجتمع المعلومات، فمنذ بداية الثمانينات، تحولت وظيفة تسيير الأفراد إلى وظيفة تسيير الموارد البشرية، وذلك رغبة في التأكيد على اعتبار الأفراد موارد للمؤسسة وليسوا مجرد أناس يتحركون ويتصرفون فقط على أساس مشاعرهم و عواطفهم، حيث أن مصطلح " تسيير الأفراد" يغلب عليها الطابع الكمي في حين أن المفهوم الحديث لتسيير الموارد البشرية يغلب عليه الطابع الكيفي الذي يقوم على² :

- إن الفرد مورد وأصل من أهم الأصول التي تمتلكها المؤسسة، ويتعين عليها أن تتعامل معه كفرصة استثمار يجب تعظيم عائده على المدى الطويل، لأن السياسات التي تحكمه مرنة وقابلة للتكيف لتمييزها بهامش التصرف الذاتي.

- لا بد أن توجد السياسات والبرامج و الممارسات لإشباع الحاجات المتنوعة للمورد البشري (الاجتماعية منها و الاقتصادية و النفسية...الخ) من جهة، ولتحقيق أهداف المؤسسة من جهة أخرى على حد السواء.

ويمكن أن نبين بعض مظاهر طور تسيير الموارد البشرية³:

- التوسع و التطور الصناعي و التعقد التكنولوجي الذي شهده العصر الحديث، وما يتطلبه من موارد بشرية قادرة على استيعاب التغيرات و التطورات السريعة في البيئة وفي كافة المجالات.

- ارتفاع مستوى التعليم وزيادة فرص الثقافة العامة و التعليم أمام الفرد، الأمر الذي أدى إلى زيادة وعي القوى العاملة في المؤسسات.

- اتساع نطاق التوسع الحكومي في علاقات العمل بين العمال و أصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين و التشريعات العالمية.

¹: محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، بيروت، 1993، ص 43

²: علي غربي و آخرون، تقنية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع عين مليلة، الجزائر، 2002، ص 47

³: محمد إسماعيل بلال، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004، ص 28

- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن حقوق العاملين، وتلتزم المؤسسات بإتباع نظم وسياسات أكثر عدالة في التعامل مع العنصر البشري.

- ارتفاع تكلفة العمل الإنساني، حيث أصبحت الأجور و المزايا مثلًا تمثل نسبة عالية و متزايدة من تكاليف الإنتاج.

- ظهور تيارات فكرية و إدارية نادى بأهمية الجوانب الإنسانية في العمل...الخ.

وعموما يمكن حصر أهم مراحل تطور تسيير الموارد البشرية في ثلاث مراحل أساسية:

مرحلة الإدارة: وتعكس الصورة الكلاسيكية لوظيفة تسيير الأفراد بداية إنشائها قبل الحرب العالمية الثانية و التي تميزت بالإدارة التشغيلية المنحطة للوظيفة من خلال السهر على تطبيق التشريعات، حيث يقوم مسؤول تسيير الأفراد بتطبيق تقنيات و إجراءات عمل محددة مسبقا لمعالجة المشاكل التي تواجه المؤسسة في المدى القصير مثل: تحرير عقود العمل، التوظيف، دفع الأجور، تسيير العطل و التغيبات، المفاوضات الجماعية و العلاقات مع النقابة...الخ.

مرحلة التسيير: بدأت مع بداية الحرب العالمية الثانية، و التي تميزت بالتسيير التكتيكي للوظيفة على المدى المتوسط، حيث أصبح مسؤول تسيير الأفراد يتولى اقتراح سياسات تتعلق بالجوانب الاجتماعية والإنسانية والاقتصادية للأفراد تبعا لتطور نشاط المؤسسة، بمعنى أنه أصبح يأخذ بعين الاعتبار انعكاسات قرارات المؤسسة ذات الطابع الاقتصادي و التكنولوجي على الأفراد مثل: سياسات التوظيف (مرونة مدة العمل، عقود العمل محدودة المدة)، سياسات التحفيز و الترقية، سياسات تسيير.

ثالثاً: دور و أهداف تسيير الموارد البشرية.

أ – دور تسيير الموارد البشرية:

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة فيما يلي:

- تمكين المنظمة من موارد بشرية كافية ومناسبة لتحقيق أهدافها الإنتاجية، تطوير وتحفيز هذه الموارد البشرية من أجل تحقيق استقرارها وبالتالي استمرارية المنظمة.

- معالجة المشاكل المرتبطة بالعلاقات المتداخلة بين الأفراد و الجماعات و محيط العمل و تحقيق التكامل بين الفرد و الأنظمة.

- تسيير النظام البشري للمنظمة مع اعتبار هذا الأخير في تأثير و تداخل بطريقة مستمرة و معقدة مع الأنظمة الفرعية الأخرى.

ب – أهداف تسيير الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية إلى اختيار العمال ذوي الكفاءات المناسبة لوظائف المنظمة، أي البحث عن كيفية جلبهم و الإبقاء عليهم داخل المؤسسة و تحفيزهم و محاولة كسب ولائم و تحققهم وذلك بحل مشاكلهم المادية و المعنوية إضافة إلى تقوية التعاون بينهم و تهدف إدارة الموارد البشرية إلى مايلي:

– أهداف المؤسسة:

تهدف المؤسسة إلى جلب الأفراد الأكفاء و الاستفادة من خدماتهم إلى أقصى حد ممكن مع المحافظة على استقرارهم مع تنمية رغبة هؤلاء الأفراد في العمل وبذل المزيد من الجهد، إذن فهذه دائرة الموارد البشرية في بحثها هو تحقيق أهداف المنظمة في رفع مستوى الإنتاجية و بالتالي الزيادة في حجم النمو الاقتصادي الذي يعود على المجتمع بالرخاء، وتسعى إدارة الموارد البشرية في تحقيق مجموعة من الأهداف ومن بينها نذكر مايلي:

- تنمية الموارد البشرية و تطوير أدائها.

- تكوين قوة عمل مستقرة ومنتجة.

- تعويض الموارد البشرية عن مجهودهم ماديا و معنويا.

- تنمية الموارد البشرية و المحافظة على سلامتها ومستوى مهاراتها في الأداء.

أ - تحقيق الكفاية الإنتاجية:

يتم تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المؤسسة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمداخلات، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (الموارد، الآلات، تكنولوجيا...) وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات، أي سلع أو خدمات بالكميات و المواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة.

ويعتبر العنصر البشري هو المسؤول على تحقيق الكفاية الإنتاجية، من خلال تعظم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهو يبرز دور تسيير الموارد البشرية، من خلال ما يقوم به من وظائف و ممارسات تجعل الموارد البشري مؤهلا، مدربا، محفزا، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمؤسسة التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

ب - تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي:

إن الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لوحدها لتحقيق النجاح و المنافسة و البقاء للمؤسسة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية+ مواصفات+ أقل تكلفة)، من خلال استخدام كفاء للموارد (المدخلات) يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة، لتحقيق الرضا لدى عملاء المؤسسة، أي أن يلبي المنتج

(المخرجات) المقدم للزبائن احتياجاتهم و رغباتهم، وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج و الخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المؤسسة، بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب و توعية للموارد البشرية، حول أن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا و السعادة لديهم، هي مسؤولية كل من يعمل في المؤسسة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المؤسسة.

إن نتاج وظائف وممارسات الموارد البشرية يصب جميعها في تحقيق مستوى الأداء الجيد، فمعادلة الأداء تتجسد في (القدرة× الرغبة) أي أن الأداء الجيد لا يتحقق إلا بوجود قدرة و رغبة في العمل في آن واحد، فالمطلوب من إدارة الموارد البشرية ليس إيجاد القدرة والرغبة فحسب، بل تعظيم وجودهما لا على حد ممكن، للوصول إلى أعلى مستوى ممكن¹.

¹ - فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2000، ص 66، 68

رابعاً: أسس تسيير الموارد البشرية.

توجد الكثير من الأسس و المبادئ التي تحكم تسيير الموارد البشرية أهمها¹:

1. المسؤولية العامة: إن نشاط الموارد البشرية يمتد لجميع الموظفين بالمؤسسة كوظيفة إدارية وكوحدة تنظيمية، إذن فإن جهاز المشرف على تسيير الموارد البشرية له علاقات عمل وظيفية بباقي إدارة المؤسسة، الأم الذي يتطلب الاحتفاظ بالسجلات و المستندات المتعلقة بالموظفين.
2. مبدأ المعاملة المتماثلة: إن مبدأ المعاملة المتماثلة يتم بتطبيق إجراءات ونظم ولوائح عمل ثابتة من خلال سياسات وقواعد عمل موحدة تضمن عدم التمييز بين الموظفين.
3. تزويد الموظفين بالمعلومات: يجب على الإدارة أن تزود الموظفين بالمعلومات الكافية حتى يتمكنوا من أداء أعمالهم بطريقة جيدة.
4. إشعار الموظف: وذلك بأنه يؤدي عمل له قيمة، من خلال وظيفة مناسبة لإمكانياته و قدراته وتأهيله العملي و المهني.
5. وضع نظام عادل للأجور: يجب وضع نظام عادل للأجور، الحوافز، المكافآت و الترقيات.
6. الاعتماد على العنصر الإنساني: الذي أصبح ركيزة أساسية لبناء التقدم الاقتصادي، بحيث يجب تحقيق التوازن بين أهداف المنظمة و أهداف الفرد.
7. تنمية الاتصال: فيتوفير الاتصال وتحقيق العلاقات بين المسؤولين و العمال وبين العمال أنفسهم يمكن الوصول إلى الاندماج لدى الموظفين وفي علاقاتهم مع المؤسسة لأن: "الاتصال يعد من العناصر المهمة التي تقوي نشاطات التسيير الأحسن".

¹ : منصور أحمد منصور، قراءات في تنمية الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، القاهرة، 1976، ص 37.

خامسا: وظائف تسيير الموارد البشرية.

تتمثل فيما يلي¹:

1. كسب الموارد البشرية: تطبيق إجراءات الإعلان عن الوظائف الشاغرة وكل ما يتعلق بعملية الاختيار و التعيين و التكوين، وكذا الحرص و الرقابة على ظروف العمل الجيدة و الخدمات، وتتبع حماية العمال.
2. تحفيز الموارد البشرية: من خلال التصميم العادل لهيكل الأجور، الحوافز، العلاوات، و المكافآت، وهذا الغرض كسب رضا العمال نحو مؤسساتهم و تركيز جهودهم لتحقيق طموحاتهم و أهداف المؤسسة.
3. تطور الموارد البشرية: وذلك بتكوين العمال من أجل الرفع من كفاءتهم و رعايتهم اجتماعيا، مهنيا، صحيا، لتكوين عمال منتجين و راضيين.
4. الحفاظ على الموارد البشرية: وذلك بتوفير ظروف عمل مناسبة وصحية وتأمينهم من المخاطر و توفير شروط عمل مناسبة.

سادسا: مهام تسيير الموارد البشرية.

1. تحليل العمل: يعتبر وصف الوظائف و الأعمال أول خطوة لوضع برنامج لإدارة المستخدمين، إذ تبنى عليه جميع الوظائف الأخرى.

فوصف أو تحليل الوظائف هذا الأساس لوضع نظام سليم الاختيار و التعيين حتى نتمكن من اختيار أنسب الأشخاص للوظائف المطلوبة، ولكي تتم هذه العملية على أساس سليم (عملية اختيار الموظفين)، يجب أن تتوفر مسبقا كل الشروط الواجب توفرها في شاغل الوظيفة.

ويقول أحمد ماهر: " تعني هذه الوظيفة التعرف على الأنشطة و المهام المكونة للوظيفة وتوظيف هذه الوظيفة وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميم، الوظيفة بشكل مناسب وتحديد مواصفات من يشغلها"². كما يساعد وصف الوظائف على وضع نظام سليم للترقية، إذ أن " الترقية هي عبارة عن شغل

¹ : أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، ط3، الإسكندرية، 1956، ص 43.

² : ماهر أحمد، المرجع السابق، ص 43.

الموظف لوظيفة تتطلب أعباء أكثر و مسؤوليات أكبر فلكي تكون قرارات الترقية سليمة يجب أن تحصل الإدارة على بيانات كاملة من متطلبات الوظيفة التي سيرقى إليها العامل¹.

و تحليل العمل أو الوظائف يتمثل في دراسة و تحليل محتويات الوظيفة للتعرف على متطلباتها، وذلك عن طريق تحديد متطلباتها من حيث واجباتها، مسؤولياتها وكذلك المؤهلات و الكفاءات الواجب توفرها فيمن يشغل الوظيفة، ويتطلب هذا تحديد خطة عمل محددة، واختيار الأفراد المسؤولين عن الحصول على هذه المعلومات، كما يتطلب تقييم الوظيفة بتحديد القيمة المالية المناسبة لها، وذلك من أجل تحقيق رضا العمال الذي يعد حافزا على العمل و الإنتاج².

بعد تحديد وصف دقيق للنصب أو للوظيفة في إطار تحليل العمل، يتم تحديد الصفات و الشروط المطلوبة في الشخص الذي يمكنه أداء الوظيفة، بما يحقق الكفاءة المطلوبة فيه وذلك مثل الحالة الصحية، قوة احتماله لظروف العمل... وهذه الشروط تعتبر من المتطلبات التي يركز عليها نجاح الأفراد في أداء وظائفهم، فهي التي يقاس عليها أثناء التوظيف لأي منصب³.

إن التحليل الدقيق للعمل يؤثر مباشرة على نتائج التوظيف، فإذا تمت عملية التوظيف بشكل عقلاني يكون استغلالا جيدا للمنصب، وذلك انطلاقا من تحديد ظروف العمل متطلباته من مؤهلات و كفاءات واستعدادات ذهنية وجسمية و غيرها مما يفرضه أداء العمل على من يوكل له العمل.

2. اختيار وتعيين العمال: بعد تحديد أنواع و عدد الوظائف في المؤسسة، يتم تحديد المواصفات الواجب توفرها في شاغل الوظيفة، حيث أن توفير الكفاءات المطلوبة بالمواصفات المطلوبة للوظائف يؤثر إلى حد كبير على مردودية المؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتهم من القوى العاملة و الكفاءات والشروط الواجب توافرها فمن يشتغل الوظائف الشاغرة بحيث يقول عاطف محمد عبيد أنه: " من الضروري أن يحدد العدد المطلوب من كل نوع، ثم عدد الموظفين المطلوبين، و الخبرات الواجب أن تتوفر تتوفر لدى كل منهم"⁴.

¹ : منصور أحمد منصور، مرجع سابق، ص 43.

² : المرجع السابق، ص 44-47.

³ : داري عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، مكان النشر، ط1، 1958، ص 295.

⁴ : عبيد محمد عاطف، إدارة الأفراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، القاهرة، بدون سنة، ص 12.

إن وظيفة الاختيار و التعيين: تهتم بالبحث عن العاملين في سوق العمل و تصفيتهم من خلال طلبات التوظيف، الاختيارات و المقابلات الشخصية و غيرها من الأساليب¹، وذلك ضمانا لوضع الكفاءة المناسبة مع المنصب الملائم فيشترط أن يكون الاختيار أو التعيين مقاما على مقاييس موضوعية علمية، بعيدة عن الذاتية و التحفيز و المصالح الشخصية، وهذا حتى يتحقق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية الذي تستفيد المؤسسة و تحقق طموحها و هدفها بواسطته.

3. التوظيف: يعتبر من أهم مهام تسيير الموارد البشرية، ويعتبر التوظيف أول مرحلة من مراحل المسار المهني، بحيث أن التحكم في العملية التسييرية، كما أن التوظيف يرتكز على اختيار الأفراد الذين يستطيعون تقديم أداء جيد، و الذين لديهم دافعية ورغبة في العمل و هذا يؤدي إلى تخفيض نسبة الخطأ و الخلل التوظيفي.

نظريات التوظيف:

1. النظرية الاقتصادية: يرجع التوظيف حسب هذه النظرية إلى قانون العرض و الطلب أي يجب أن توضع أجور تتناسب مع متطلبات السوق العمل، و التي تدفع الأفراد إلى التنافس من أجل المنصب المقترح، الرهانات التي تجذب الأفراد إلى التوظيف هي نسبة الأجور، ويكون ذلك بالإعلان لإقناع المشاركين عن أفضل الأمكنة في سوق العمل.

2. النظرية السيكولوجية: هذه الأخيرة تركز على نوعية الأفراد الذين تود الإدارة اختيارهم وهنا تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل العمل من أجل معرفة الحقائق الأساسية التي تخص الوظيفة²، ثم يقوم مسؤول التوظيف بوضع بطاقة وصف الوظيفة والتي من الواجب توفرها في المترشحين، المواصفات الشخصية، وهذا على حسب الذكاء الذي يتمتع الفرد ومنه تحديد الفرد الأمثل لشغل الوظيفة.

3. النظرية الاجتماعية: تهتم هذه النظرية بأهمية القيم و المعتقدات التي تتعلق بالمجموعات بحيث تكون لديهم قيم واتجاهات متعارضة مثل الإدارة و النقابة ومنه معرفة الطبقة الاجتماعية عند التوظيف، فالمؤسسات تعمل على اختيار المتقدمين إلى التوظيف الذين لهم قدرات لتعيينهم في مناصب³.

¹ : أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 25.

Boyer (2) ETEguil Bey (N) : organisation/ théories et application , Edition organisation, paris 3eme Edition,

2001, p 61 . ³

4. رفع الروح المعنوية للعمال و تحفيزهم: يقول علي السلمي: " قد يتوافر لمنظمة ما مزايا نسبية من نوع (الموقع المتميز، تسجيلاً ائتمانية، اختراع وكالة عن شركات كبرى...) ولكنها بدون العنصر البشري الكفاء تظل بدون قيمة، ويتوفر تحويلها إلى قدرات تنافسية مؤثرة على توافر العنصر البشري الكفاء". من خلال ما سبق نجد أن العنصر البشري الكفاء هو العمود الفقري للمؤسسة، لذا أولت المؤسسات اهتماماً كبيراً بهذا المورد وهذا لأجل تحقيق أهدافها بالتوازي مع أهداف و طموحات عمالها.

وأصبح الاهتمام بمعنوية المورد البشري من أولويات المؤسسة، إذا أرادت أن تبقى صامدة في وجه التغيرات و التحديات، فعليها أن تركز على مواردها البشرية من خلال الاهتمام بمعنوياتهم، ونجد أن الاهتمام بمعنوية العمال بدأ مع النون مايو مؤسس مدرسة العلاقات الإنسانية، حيث أجرى "مايو" عدة دراسات أهمها التي قام بها في مصانع الهاوثورن وتوصل إلى أن الظروف المادية (كالإضافة و التهوية، الحرارة...) ليس لها دخل في رفع الإنتاج بل العلاقات بين العمال هي المؤثرة في رفع كفاية الإنتاج أو العكس واستنتج " النون مايو" أن الروح المعنوية إلى حد كبير وظيفة لصحة الجماعة الصغيرة المنظمة التي تؤدي مجموعة محددة من الوظائف¹ ، كما قام مايو وزملائه بدراسة سلوك العامل وانفعالاته النفسية و العاطفية التي تؤثر في معنويته، وقد لوحظ أن علاقات العامل الشخصية لها أثرها في روحه المعنوية وزيادة إنتاجه، وتتمثل هذه العلاقات ثقة العامل بالمشرف على عمله وميله للتعاون معه، وشعوره بأنه يحقق له رغباته الشخصية و يرفع من روحه المعنوية²، ويتأثر عامل المعنوية يتداخل عوامل: الظروف المادية للعمل و الظروف الاجتماعية للعمل و حاجات الفرد ببعضها البعض فهذه العوامل تعتبر عوامل قوى ايجابية لها تأثير فعال في رفع معنوية الأفراد وبالتالي في زيادة كفايتهم الإنتاجية.

¹ . الجوهري عبد الهدي، إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001، ص 96.

² عادل حسن، إدارة الأفراد و العلاقات الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1998، ص 26.

المبحث الثاني: فلسفات تسيير الموارد البشرية.

يختلف تسيير الموارد البشرية بالمؤسسات من حيث فلسفتها في تسيير الموارد البشرية، تطرح بعض الفلسفات البديلة في تسيير رأس المال البشري، وهي¹:

أ – الفلسفة الآلية للمورد البشري:

ترى المؤسسات التي تطبق هذه الفلسفة بأن المورد البشري أقل أهمية من قيمة الطاقة الآلة، وأن الحافز المادي ودراسة الزمن و الحركة أهم عناصر فلسفة الموارد البشرية.

ب – الفلسفة الإنسانية لتسيير الموارد البشرية:

حيث تؤكد تلك الفلسفة على أهمية العنصر البشري في تسيير المؤسسات، وبالتحديد دور العلاقات الإنسانية بين العاملين و أصحاب رأس المال في تحقيق أهداف المؤسسات، من منطلق ما يلي:
. للإنسان حاجات تفوق مجرد حاجات المادية في العمل يبحث عن تحقيقها من المؤسسة التي يعمل بها.

. سلوك الإنسان في المؤسسات تجاه الإدارة عبارة عن سلوك جماعي، وليس سلوكا فرديا.

. يجب تهيئة ظروف العمل ليس فقط مادية، ولكن أيضا إنسانا لتحقيق أهداف التشغيل.

. للنقابات دور أساسي في العلاقات الإنسانية، حيث تحافظ على حقوق العاملين، ونفاذ قوانين

العمل.

ج – الفلسفة الهيكلية لتسيير الموارد البشرية:

تهتم الفلسفة الهيكلية لتسيير الموارد البشرية بالتوزيع النسبي للسلطات و الصلاحيات لكل من العمال و العاملين مع أصحاب العمل والمديرين، وعلاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى بالمؤسسة.

د – فلسفة القوى المتحركة لتسيير الموارد البشرية:

¹ : فريد النجار، مرجع سابق، ص 68. 69.

ويقصد بذلك العلاقات والقوى المتغيرة بين كل من أطراف منظومة العمل في أي مؤسسة، وهي تشمل القوى المتحركة بين كل من الحكومة والنقابة، أصحاب رأس المال، العمال، المجتمع، الرأي العام، الإدارة، حيث تؤدي المفاوضات بين تلك القوى التي تحرك القوة الرئيسية من مركز قوى لآخر فأحيانا يكون العاملون في مركز أقوى من أصحاب العمل أو غيرهم.

هـ - فلسفة المصالح المشتركة لتسيير الموارد البشرية:

وتتضمن هذه الفلسفة رؤية التفاعل و التكامل و تحقيق الأهداف المشتركة لجميع القوى المشاركة في منظومة الموارد البشرية سابقة الذكر في الفلسفة السابقة، فبدلا من الصراع و الاستغلال لأحد القوى (أصحاب رأس المال مثلا)، لبقية مراكز القوى في منظومة الموارد البشرية، تقوم جميع القوى بالتعاون لإرضاء جميع الأطراف، من خلال المفاوضات، و الاتفاق، والتكامل و التعاون و روح الفريق.

و - فلسفة التفرقة العنصرية في تسيير الموارد البشرية:

تقوم الشركات متعددة الجنسيات، وبعض المؤسسات، بالتفرقة في تسيير الموارد البشرية، حتى بالنسبة لنفس الأفراد ذوي نفس المهارات و التخصصات، و تتم التفرقة حسب الجنسية، كما هو الحال في وظائف الفنادق، و البنوك و مؤسسات البترول، و المقاولات، و المؤسسات الصناعية و البيتروكيمياوية، و الجامعات ومركز التدريب، وغيرها من المؤسسات، وبالتحديد تم التفرقة في المجالات التالية:

. التفرقة في الأجور .

. التفرقة في الترقية و المسار الوظيفي .

. التفرقة في المزايا العينية الأخرى، كالسكن و العلاج .

. التفرقة في الحوافز .

. التفرقة في الاختيار .

. التفرقة في فرص التدريب .

ز . فلسفة الإنتاجية و التميز لتسيير الموارد البشرية:

تؤمن تلك الفلسفة بالاستخدام الأمثل للموارد البشرية من منطلق تحقيق سلسلة من الأهداف المتوازنة لكل من:

. الحكومة: تنفيذ من دفع الرسوم و الضرائب.

. النقابة: ضمان التدريب و التنمية و حقوق العاملين.

. المستثمر: ضمان معدل مناسب على رأس المال.

. العمال: تحقيق معدلات مناسبة من الأجور، الحوافز، الروح المعنوية، السلامة المهنية،

الرعاية الصحية.

. الإدارة: التشغيل الأمثل للموارد بإصلاحات الإنتاجية الكلية و التوعية و القضاء على الفاقد و

المضيعات أي أن هذه الفلسفة (تحسين الإنتاجية) سوف تحقق أهداف جميع الأطراف، كما أن أحد الاهتمامات الحديثة لإدارة الموارد البشرية هو التكيف مع التغيرات العصرية، وأن تصنع البرامج و السياسات التي تعمل على إعداد و تهيئة البشر ذوي المهارات و القدرات و المعارف التي توافق متطلبات العولمة، كما أن إدارة الموارد البشرية مطالبة بإيجاد الصيغ التي تمكن هذه الثقافات المتباينة من العمل معاً، بحيث تتكامل أفكارهم و ممارساتهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة¹.

أولاً: الملامح الرئيسية لفلسفة التسيير للموارد البشرية الجديدة.

نشأ من العولمة واقع جديد وكذلك تقنيات و مفاهيم تسييرية جديدة، تتسم بملامح و رؤى تتوافق مع الطبيعة العامة للعالم المعاصر القائم على الحركة، التغيير، العلم، و التقنية، و الانفتاح، و الانتشار، و التواصل. و تمثل هذه الأفكار التسييرية الجديدة الأساس الذي تبنى عليه فلسفة و تقنيات تسيير الموارد البشرية الإستراتيجية، و تعتمد فلسفة التسيير الجديد المفاهيم و التوجهات التالية كأساس لتنظيم و تسيير المؤسسات على اختلافها²:

. الاقتناع بأهمية المناخ الخارجي المحيط بالتسيير، و ضرورة التعامل معه، و عدم الانحصار في

داخل المؤسسة.

. التوجه بالسوق في كافة القرارات و الاختيارات التي يتخذها المسير، و أعمال قواعد احتكام و معايير

تعكس ظروف السوق و متطلباتها.

¹ : محمود أحمد الخطيب، إدارة الموارد البشرية، مكتبة عين الشمس، القاهرة، 2001، ص 81.

² : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة و النشر و التوزيع، القاهرة، 2001، ص 31.

. السعي لإرضاء العملاء من خلال التفوق و التميز في تقديم المنتجات و الخدمات في الوقت، وبالأسلوب وفي المكان وبالشروط التي يقبلونها.

. استثمار التقنيات الحديثة واستيعابها في تطوير نظم الإنتاج و التسويق، وتطوير المنتجات، وتحسين الأداء البشري.

. استثمار تقنية المعلومات، إعادة التنظيم و الهيكلة، وتطوير الأساليب و العلاقات الإنتاجية و التسويقية والإنسانية في ضوء إمكانيات تقنية المعلومات.

. الترابط و التشابك بين قطاعات وإدارات و مستويات المؤسسة الواحدة، وفيما بينها وبين المؤسسات الأخرى المحلية أو الخارجية ذات العلاقة.

. تأكيد النظرة المستقبلية، أعمال التخطيط الاستراتيجي للتأثير في المستقبل، وإعادة صياغة الحاضر بما يهيئ للإنتقال إلى المستقبل الذي يسهم التسيير في صناعته.

. السعي لبناء وتأكيد القدرات التنافسية، واعتبار المنافسة شرطا أساسيا للبقاء في السوق.

. الأخذ بمفهوم تجميع القدرات و الطاقات، وتوظيفهما بشكل متكامل ومتناسق في تحقيق الأهداف و التعامل مع المتنافسين.

. استثمار وتسيير الوقت باعتباره موردا رئيسيا يجب استغلاله على مدار الساعة، و التحول من فكرة أن الوقت قيد على حركة التسيير.

ثانيا: طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

إن هدف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ينطوي على الاستغلال الفعال لهذه الموارد، لتحقيق المتطلبات و الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يهدف إلى إعداد جيل جديد من الإطارات المدربة لضمان القدرة على المنافسة عالميا و محليا¹.

وتتمثل عناصر إستراتيجية تسيير الموارد البشرية في النقاط التالية²:

¹ : فريد النجار، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 25.

² : عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 8.

. دراسة عوامل البيئية العامة المحيطة بالمؤسسة، بنظام المواد البشرية.

. وضع أهداف نظام الموارد البشرية، بما يدعم الأهداف العلمية للمؤسسة، ويعمل على تحقيقها.

. وضع الأهداف الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ إستراتيجية العامة للمؤسسة.

. وضع الخطط الوظيفية و السياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم

تنفيذ الإستراتيجية.

. تقسيم إستراتيجية الموارد البشرية و الخطط و السياسات الخاصة بها، و تقسيم مدى تحقق الأهداف

الإستراتيجية.

من هنا فإن اختلاف بين الدور الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية والدور التقليدي، وهذا ما يوضحه

الشكل التالي:

جدول رقم (1): أهم أوجه الاختلاف بين التسيير الإستراتيجي و التسيير التقليدي للموارد البشرية.

المجالات	المدخل الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكي لتسيير الموارد البشرية
التخطيط الإستراتيجي	- المشاركة في تصميم الإستراتيجية العامة للمؤسسة و تحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية.	- الاهتمام بتسيير العمليات اليومية.
السلطة والمكانة التنظيمية	- تعتبر جزءا من الإدارة العليا المؤسسة، إذ يوجد نائب رئيس شؤون الموارد البشرية أسوة بالوظائف الأخرى، كالإنتاج و التسويق و المالية.	تعتبر جزءا من الإدارة التنفيذية.
التكامل و التنسيق	- تكامل و تنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى، كالإنتاج و التسويق و المالية. - تكامل و تنسيق بدرجة مرتفعة مع أجزاء نظام موارد بشرية.	- تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى. - تكامل و تنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام موارد بشرية.
مستخدمو خدمة الموارد البشرية.	- النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين و العاملين و غيرهم، على أنهم عملاء للمؤسسة أو مستهلكين ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة، و تحقيق رضا العاملين وإشباع حاجاتهم. - تشمل الخدمة المقدمة من إدارة الموارد البشرية كأنه العاملين و المديرين على كافة المستويات الإدارية.	- تقديم الخدمة، حيث يتم الطلب عليها و تشمل الخدمة.
الهيئة الزمنية	- الاهتمام بالمدى البعيد.	- الاهتمام بالمدى القصير.

فاستراتيجيه الموارد البشرية تغطي مجالات عديدة، مثل ثقافة المؤسسة، وتدبير الموارد البشرية، وتميمتها وتحفيزها، وتسيير التغيير... الخ.

وبشكل عام، فإن إستراتيجية الموارد البشرية ستؤثر في كل ما يتعلق بالموارد البشرية، وتؤثر و تتأثر بالخطط الإستراتيجية للمؤسسة، وصولاً إلى دعم الإستراتيجية التنافسية للمؤسسة.

الجدول التالي يوضح الأبعاد الثلاث للارتباط بين تسيير الموارد البشرية و الإستراتيجية.

جدول رقم(2): الأبعاد الثلاث للارتباط بين تسيير الموارد البشرية و الإستراتيجية¹.

أقطاب الايولوجيا	أقطاب البيئة	الأقطاب الغائبة	
<p>- التأكيد على الحوار و التشاور بالنسبة لتسيير الموارد البشرية وعلى العلاقات بينها في التطبيق.</p> <p>- ملاحظة ومراقبة تسيير الموارد البشرية بواسطة آليات التقسيم و التقسيم و التقطيط.</p> <p>- تخطيط وظيفة تسيير الموارد البشرية.</p>	<p>- التأكيد على البعد الخاص بالفرص للسلوك الإنساني حسب سياق الأنشطة.</p> <p>- إعادة التأهيل للرشادة و الواقعية و الشرعية للأهداف.</p>	<p>- من أجل تسيير إستراتيجي للموارد البشرية.</p> <p>- التركيز على الكفاءات.</p> <p>- إدماج تسيير الموارد البشرية ضمن مهام الإدارة العليا.</p>	<p>المفهوم و الطبيعة لوظيفة لتسيير الموارد البشرية</p>
<p>- تسيير الموارد البشرية الإنتاجية عن طريق الخصائص المترابطة, والحدود التي تؤهل الواحد عن الآخر.</p>	<p>- تسيير الموارد البشرية ليس معين للتغير.</p>	<p>- التأكيد على ضرورة الانسجام بين الإستراتيجية، الهيكلية الثقافة، وأنظمة التسيير .</p>	<p>نمط التكامل تسيير الموارد البشرية الإستراتيجية</p>
<p>رؤية شكلية للتنظيم.</p>	<p>رؤية سياسية للتنظيم</p>	<p>رؤية آلي للتنظيم</p>	<p>رؤية التنظيم</p>

José de louche et Géraldine Schmidt , les outils de la décision stratégique, depuis1980, Editions la

déouverler, paris,1995, p 52 ¹

ثالثا: متطلبات التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.

لقد تكاملت المفاهيم الحديثة لتسيير الموارد البشرية بحيث تناولت قضايا استثمار في المورد البشري من منظور شامل، متكامل يعكس الإسهامات و الإضافات الإيجابية للتيارات الفكرية مستمدة من نموذج التسيير الحديث لمواكبة التغيرات التنافسية العالمية الجديدة.

العديد من الخبراء و المختصين يشيرون بأن هذا النسق يمكن أن يتعاون به في عملية دقيقة لوصف الوظائف ووضع متطلبات شغلها، وفي مقدمتهم، يرى بأن هذا النمط هو أوسع من ذلك فبإمكانه أخذ أشكال مختلفة في منظمات مختلفة و أصبح وصف له هو أنه أسلوب أو نسق تسيير¹.

فهو يلفت الانتباه إلى كيفية ربط الأهداف الفردية بالأهداف العامة فهو بذلك في قرارات التسيير ذات المستوى العالي وفي الأهداف البعيدة المدى للمنظمة مهما كانت نوعها سواء كانت تنتمي إلى القطاع العام أو الخاص، وكثيرا ما ينظر إليه على أنه يثمن المسيرين المتواجدين على مستوى خلايا التنفيذ، ولكن في حقيقة الأمر يمكن تطبيقه على مستويات عليا و مهما كان مجال النشاط المنظمة صناعية، تربية، صحية... أو غيرها. إن إدخال هذا الأسلوب يجعل مسؤولي المنظمة يتبنون أسلوب قيادي أكثر ديمقراطية و فعالية.

وهذا ما يظهر في المنظمات التي عملت على تبني هذا النموذج من التسيير بحيث لم يقتصر تطبيقه على مستوى المنظمات الإنتاجية، فحسب بل كثير من المنظمات التي تنشط في مجالات مختلفة قامت بتطبيقه، ويرى أصحاب الخبرة في هذا المجال أن هذا الأسلوب ذا أهمية بالغة خاصة لما يتعلق الأمر بالوظائف غير محددة جيدا بحيث يسمح للعمال بكسب حرية في العمل مثل العمل المهني، و المؤسسات الأكاديمية، و الوظائف الإشرافية².

¹ : عبد العزيز عبادة.

² : احمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية و إدارة المدرسة، دار الفكر العربي، القاهرة، 2000، ص 151.

1- المزايا الكامنة في هذا النسق :

هذا النموذج يتميز بالمرونة ، فهو يفسح المجال للأفراد لقبول مسؤولية أكبر و لتقديم مردود أعلى ومن هنا يمكن أن نحدد أهم المزايا التي يتميز بها :

. يسمح بالتركيز على الميادين المهمة لحياة منظمة

. يسمح بتحديد المشاكل التي يمكن أن تطرح من فتر إلى أخرى

. يمكن من وضع جهاز رقابة ناجح و فعال

. يسمح بتبني هيكل تنظيمي سليم ، تتوضح فيه المسؤوليات

. يسمح بالقيام بعملية تنبؤ به على مستوى حاجات التدريب ، ويوفر جو يمكن من النمو الشخصي.

2 – تغيير قيم اتجاهات العاملين المتعلقة بالعمل :

بحيث يزيد ولاؤهم وانتماؤهم للمؤسسة ، وتزيد قابليتهم للعمل ، ويمكن أن يتم هذا من خلال تنمية أسس المعاملة العادلة للعاملين ، و تحسين أخلاقيات وسلوكيات اتجاهات العمل لديهم ، ومحاولة مقابلة توقعاتهم المختلفة ، و تحسين الطاقات و الإمكانيات الخاصة بتنمية و تدريب الأفراد ، من خلال أساليب و وسائل لتحفيزهم تتماشى مع التغيير في قيمهم وحاجاتهم ، و تنمية معايير للأداء .

3 – تغيير ماهية و وظيفة لتسيير الموارد البشرية :

بحيث يزيد إشراكها في تكوين و إعداد الخطط الإستراتيجية على مستوى المؤسسة ككل ، ولا يقتصر دورها على مجرد تنفيذها و تطبيقها في مراحلها الأخيرة .

4 – تغيير ماهية و وظيفة المهارات المطلوبة توافرها في مديري الموارد البشرية :

وهذا لزيادة قدرة المديرين على التعامل مع الاختلافات الفردية و الاختلافات في الإستراتيجيات المطلوب تحقيقها .

5 – تغيير و تطوير أساليب و وسائل تسيير الموارد البشرية لتشمل مفاهيم جديدة :

تتمثل فيما يلي :

أ - مفهوم دور حياة المنتج :

بحيث يتم تطور الفرد في المؤسسة بأربع مراحل و هي : المراحل التأهيلية ، مرحلة النمو ، مرحلة النضج ، مرحلة التدهور و الانكماش.

و يسهل تصنيف الأفراد وفقا لهذه المراحل الأربعة ، من إمكانية تطبيق المؤسسة الإستراتيجية مختلفة تتناسب مع خصائص الأفراد في كل مرحلة ¹.

ويفيد مفهوم دور حياة المنتج في تحديد درجة ملائمة التسيير في مختلف المجالات الوظيفية بالنسبة لمنتج معين في لحظة زمنية معينة ، و تختلف الاستراتيجيات المرتبطة بالموارد البشرية باختلاف المراحل التي بها يتم بها المنتج في دورة حياته على النحو التالي ² :

- المرحلة التأهيلية (التقديم) :

في هذه المرحلة تكون مبيعات المنتج منخفضة ، ولكنها تتزايد بتزايد قبول السوق لها ، و قد تختفي الأرباح في هذه المرحلة في هذه المرحلة أو قد تكون ضئيلة . و تتمثل عملية جذب الأفراد في هذه المرحلة مشكلة أساسية لدى المؤسسة ، فالأجور الذي تدفع للإدارة العليا و الوسطى عادة ما تكون منخفضة إذا.

ماقورنت تبك التي تدفع في مؤسسات أخرى، وفي بعض الأحيان قد يلجأ صاحب الفكرة إلى المشاركة في الملكية في جذب المسيرين ذوي القدرات و المؤهلات العالية، كذلك يكون من المهم في هذه المرحلة اختيار وتدريب رجال البيع الملائمين، لتسهيل ازدهار المنتج في السوق.

مرحلة النمو:

في هذه المرحلة تبدأ المبيعات و الأرباح في الزيادة بسرعة، وتمثل هذه الفترة ازدهارا المنتج في الأسواق وخلال هذه المرحلة من النمو يكون هناك ضغط كبير على وحدة الموارد البشرية في المؤسسة، فهذه الوحدة مسؤولة عن اختيار وتدريب عمال جدد، وذلك في أقل وقت ممكن وبأعداد كبيرة. كذلك تكون هناك حاجة إلى العدد أكبر من المشرفين لتأطير ذلك العدد الكبير من الأفراد العاملين بالمؤسسة.

¹ : راوية حسن، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، ص 98.

² : إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 186 . 190.

مرحلة النضج:

عندما يتم قبول المنتج بواسطة معظم المستهلكين المحتملين، فإنه يدخل بداية النضج، في بداية هذه المرحلة قد تستمر المبيعات في الزيادة، لكن بمعدل متناقص، ثم تبدأ بعد ذلك في التناقص التدريجي. في هذه المرحلة، فإن النشاط الخاص بالموارد البشرية يواجه مشكلة التخلص من العمالة الزائدة، كذلك فإن فرص الترقية التي كانت توجد بالمؤسسة أثناء فترة النمو تبدأ في الاندثار، وقد تتاح فرص تحويل العمالة الزائدة إلى خطوط إنتاجية أخرى، ويتطلب الأمر بطبيعة الحال تقديم نوع من التدريب التحويلي لهؤلاء العاملين.

كذلك تواجه إدارة الموارد البشرية مشكلة الاحتفاظ بالروح المعنوية للعاملين وبدافعيتهم للأداء خلال هذه المرحلة.

مرحلة التدهور:

وهنا يشهد المنتج انخفاضا شديدا في مبيعاته، والذي قد يؤدي إلى وصول المبيعات إلى الصفر، عندما تقوم المؤسسة بإسقاط هذا المنتج من مزيج منتجاتها.

وهكذا تواجه مشكلة وجود عمالة زائدة، ولهذا فلا بد التخلص من هذا الفائض، أما بدفع الأفراد إلى اعتزال الخدمة مبكرا، أو من خلال الاستغناء عن عدد من العاملين.

ب - مفهوم خريطة الإحلال:

وهي أعداد خريطة تنظيمية غير رسمية تشبه الخريطة التنظيمية الرسمية، لكنها معدة لمقابلة أي احتمالات لترك الأفراد للعمل، أوثر قيتهم لمستويات أعلى و أحلى آخرين محلهم.

ج - مفهوم تحليل محفظة الموارد البشرية واعتمادها كأداة للتحليل الإستراتيجي:

عن طريق تجميع التوليفة المثلى من الموارد البشرية ذات الخصائص المتميزة لتحقيق أقصى عائد ممكن على استثمارها في هذه الموارد.

رابعاً: ممارسات إدارة الموارد البشرية.

انتقال العالم من عصر الآلة إلى عصر المعلومات يجعل من الموارد البشرية من أهم الأصول التنظيمية، فنجد الشركات الناجحة تديرها الموارد البشرية، فنجد مثل هذه الشركات تلعب دوراً حاسماً في تحقيق الفعالية لأنشطتها وعملياتها ومن ثم زيادة قدرتها التنافسية، كما أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تنمية القدرة التنافسية للمنظمة بالعديد من الوسائل نذكر منها:

- اختيار العاملين الذين يمتلكون القدرة على الابتكار و التطوير والأداء الجيد لمهام وظائفهم.

- إعداد العاملين للتعامل مع التكنولوجيا الحديثة للإنتاج و العمليات.

- تنمية الولاء و الانتماء للمنظمة من خلال تحسين بيئة العمل.

- زيادة الإنتاجية من خلال تنمية القدرة على العمل و تدعيم الرغبة فيه.

فممارسات إدارة الموارد البشرية تتمثل في تعزيز عمليات الأنشطة و بالتالي المساهمة في تحقيق الميزة التنافسية التي تدعم من ربحيتها و نموها، ونجد هناك دراسات رائدة، توصلت إلى الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، و مواجهة التحديات في بداية مطلع القرن 21، هذه الدراسة قامت بها المؤسسة " قاور برن " الاستشارية عام 1996 على عينة من 3000 من المديرين و المتخصصين في مجال الموارد البشرية و التي توصلت إلى النتائج التالية:

- إن العولمة و النقص في المنضمين إلى قوة العمل، بالإضافة إلى التغيير في سمات الموارد

البشرية الملائمة في القرن الجديد.

- إن الإنتاجية و الجودة و تحقيق رضا المستهلك و الربط بين الممارسات إدارة الموارد البشرية و

الإستراتيجية العامة للمنظمة، تعتم أبرز الأهداف التي يجب أن تسعى المنظمة إلى تحقيقها من وجهة نظر العينة.

- إن تنمية سياسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون مسؤولية مشتركة لكل من

مديري الموارد البشرية و المديرين التنفيذيين بالمنظمة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن إدارة الموارد البشرية قد تحولت بالفعل من مجرد وظيفة متخصصة و مستقلة إلى اعتبارها مصدر القدرة التنافسية للمنظمة وذلك من خلال المشاركة الفعالة مع المسؤولية عن الأنشطة الأخرى¹.

المبحث الثالث: تسيير العنصر البشري لتعزيز الميزة التنافسية.

أولاً: الميزة التنافسية.

1 - مفهوم التنافسية:

تعريف المجلس الأمريكي للتنافسية:

يعرف التنافسية على أنها القدرة الدولية على إنتاج سلع و خدمات، تنافس الأسواق العالمية وفي نفس الوقت تحقق مستويات معيشة مطردة في الأجل الطويل.

القدرة على تزويد المستهلك لمنتجات و خدمات بشكل أكثر كفاءة و فعالية من المنافسين الآخرين في السوق الدولية، بما يعني نجاحا مستمرا في لهذه المؤسسة على الصعيد العالمي في ظل غياب الدعم و الحماية من قبل الحكومة، ويتم ذلك من خلال رفع إنتاجية عوامل الإنتاج الموظفة في العملية الإنتاجية (العمل و رأس المال، و التكنولوجيا)².

الميزة التنافسية:

وضع كل من " بورتر " و " داي " الجيل التالي من الصياغة المفاهيمية للميزة التنافسية بحيث اعتبر أنها تعد هدف إستراتيجي أي كمتغير تابع لا يستخدم ضمن الإستراتيجية بالنظر إلى الأداء المتفوق يرتبط بالميزة التنافسية ذلك أن امتلاك وتطوير الميزة التنافسية مثل لهدفا إستراتيجيا تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيقه في ظل التحديات التنافسية الشديدة للاقتصاد المبني على المعرفة و الكفاءات البشرية.

كما يرى " بورتر " أن التنافسية تنشأ أساسا من القيمة التي استطاعت المؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية أو بتقديم منافع متفردة في

¹ : جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، 2003، ص 23. 25.

- بالقاسم عباس، التجارب الناجحة في إلقاء إلى الأسواق العالمية، ندرة المعهد العربي للتخطيط، بعنوان: التنافسية العربية، الكويت، 15 فيفري،

² 15 مارس 2003، ص 3.

المنتج تعوض بشكل واع الزيادة السعرية المفروضة. فينظم للميزة التنافسية على أنها قدرة المؤسسة على تحقيق حاجات المستهلك أو القيمة التي يتمنى الحصول عليها من المنتج.

والميزة التنافسية تعتمد على نتائج فحص و تحليل كل من نقاط القوة و الضعف الداخلية إضافة إلى الفرص و المخاطر المحيطة و السائدة في بيئة المؤسسة مقارنة بمنافسيها¹.

مصادر الميزة التنافسية:

هناك مصدرين أساسيين للميزة التنافسية يتمثلان في المهارات المتميزة كالمعرفة الفنية، (القدرات و الذكاء و الموارد المتميزة كالموارد المالية، طاقة إنتاجية ممتازة...الخ).

ويمكن من خلال توفير هذين المصدرين و استغلالها بفعالية الحصول على المصادر النهائية التالية:

1 - الكفاءة:

تتمثل الكفاءة في الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة و تقاس بكمية المدخلات المستعملة لإنتاج المستعملة لإنتاج مخرجات محددة، فكلما كانت الكفاءة الإنتاجية عالية مقارنة بمنافسيها، سمح لها ذلك ببناء مزايا تنافسية.

2 - الجودة:

نتيجة للتغيرات السريعة، زاد الاهتمام المؤسسات بتلبية رغبات المستهلكين و الحرص على رضاهم، هذا ما أوجب على هذه المؤسسات التي ترغب في البقاء في المنافسة أن تصنع منتجات ذات جودة عالية، هذا ما يؤدي بها إلى تطبيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى تضمن النجاح و التطوير المستمرين لمختلف العمليات داخل المؤسسة²، فالجودة تقاس من خلال ما تحققه المنتجات و الخدمات من قبول لدى الزبائن ومستوى أداء هذه المنتجات و الخدمات، و الجودة العالية من نشأتها أن تساعد في تكوين اسم تجاري ذي سمعة جيدة و تقليل الجهد و الوقت الذي يصرف في إصلاح عيوب المنتج ولا يجب

- دوليس محمد الطيب، برادة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات و الدول، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية الحقوق و العلوم

¹الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 2005، ص 4.

1: بالمهدي عبد الوهاب، بروش زين الدين، إدارة الابتكار في المنظمات، من منظور إدارة الموارد البشرية، المؤتمر العلمي الأول حول الأداء²²

المتميز للمنظمات و الحكومات، 8.9 مارس 2005، كلية الحقوق جامعة ورقلة ص 259.

النظر للجودة على أنها تقليل عيوب المنتج فقط، بل يجب النظر إليها على أنها وسيلة لإسعاد المستهلك وإرضائه بما يجعله أكثر ارتباطا بالسلعة¹.

3 - الإبداع:

غالبا ما يستعمل مصطلح الابتكار و مصطلح التحديث كمترادفين إلا أنه يجب التفرقة بين المصطلحين، فنجد بعض الكتاب يميل إلى ضرورة التفرقة بين المصطلحين، فالابتكار يتعلق باكتشاف فكرة جديدة مميزة، أما الإبداع فيتعلق بوضع هذه الفكرة موضع التنفيذ على شكل عملية أو سلعة أو خدمة، و عليه فالابتكار يتعلق باستغلال أفكار جديدة لتقديمها إلى السوق في شكل سلع وخدمات وأن الإبداع هو نقطة البداية. وبصفة عامة يمكن أن نقول أن الابتكار يسبق الإبداع و يعتبر كأحد شروط نجاحه².

4 - المعرفة:

إن المعرفة تدخل كعنصر أساسي أكثر فأكثر في تنافسية الصناعية واستدامتها بل في تنمية واستدامة كافة قطاعات الإنتاج و الخدمات و يتجلى ذلك في زيادة نسبة صادرات المعرفة في التكلفة الإجمالية للمنتجات و الخدمات و تحولت إلى سلعة مما يستدعي حمايتها و الحفاظ على سريتها³.

ثانيا: فعالية التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية ودوره في خلق الميزة التنافسية.

إن نجاح أي مؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى إلى ما تملكه من موارد بشرية، فتحقيق أهداف تنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري، ولنا أن نتصور كيف يكون حال مؤسسة عملاقة بعيدا عن أصولها البشرية، فهذه الأخيرة هي التي تصنعها وتمهد لها الطريق للنمو و النجاح و الاستمرار، إلا أن الغالبية لا يدرك هذه الصراحة.

1 - الحصول على الموارد البشرية:

: الشيخ فؤاد نجيب وبدر، فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات و الميزة التنافسية في نظام قطاع الأدوية ، الإدارة العامة، مجلد 44، عدد 3، 2004¹.

: علي عبد الله، الأداء المتميز، الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للحكومات و المنظمات، لكلية الحقوق و العلوم الإق، جامعة ورقلة، 8.9 مارس 2005، ص 233.²

: ناصر دادي عدون ومعراج هواري، اليقظة التكنولوجية كعامل للإبداع في الموالاة مجلة العلوم الإق، جامعة سيدي بالعباس، أبريل 2005، ص 154.³

يتمثل الغرض من الحصول على الموارد البشرية في تحديد الاحتياجات المنظمة من العنصر البشري، وبمجرد التعرف على هذه الاحتياجات فإن المؤسسة تبدأ في اتخاذ إجراءات توفير هذه الاحتياجات، وتعكس هذه الإجراءات بداية ممارسة الاستقطاب، بحيث تسهل هذه العملية مهمة الحصول على الأفراد اللازمين لضمان استمرار عملياتها و تحقيقها لأهدافها.

يتم التحكم على فعالية برنامج الاستقطاب بصفة عامة من خلال استخدام مجموعة متنوعة من المقاييس من بينها:

- عدد المتقدمون لشغل الوظائف الشاغرة.

- عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل.

- عدد الحالات لتعيين النهائي الناجحة والتي اجتازت فترة الاختبار.

وعلى الرغم من أن عدد الأفراد الذين يمكن جذبهم بالطرق المختلفة وكذلك عدد الأفراد الذين يتم تعيينهم بالفعل يعتبران بمثابة مؤشرات هامة للحكم على فعالية برنامج الاستقطاب وقياس كفاءته، إلا أن الاختبار الحقيقي لكفاءة البرنامج تمكن من استمرار هؤلاء الأفراد واستقرارهم بالوظائف التي تم اختيارهم من أجل شغلها، وهو يستلزم متابعة التعيين النهائي.

من الصعب الوقوف على كفاءة عملية الحصول على الأفراد دون الأخذ بعين الاعتبار للنتيجة النهائية وهي التعيين النهائي الناجح، و إجراء عملية الرقابة مبكرا في دورة الاختبار و التعيين قد تؤدي إلى التعرف على نواحي القصور في هذه العملية، كما قد يؤدي إلى اكتشاف بعض النواحي الإيجابية مثل كثرة عدد المتقدمين وملائمة أعداد ومؤهلات المعنيين بالفعل، ولكن النتيجة قد تكون مكسبية فيما يتعلق بمستوى أداء الموظف الجيد أو استمرارية في العمل. ومع إدراك الباحثين و الممارسين لأهمية هذا المدخل في التقييم، إلا أن هناك عددا محدودا من المؤسسات التي تحاول الوقوف على كفاءة وفعالية برامجها في مجال الاستقطاب من خلال مراجعة حالات التعيين النهائي الناجحة بها¹.

ويتم اختيار وتعيين الأفراد و توجيه العاملين الجدد كما يلي²:

¹ : جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 228.

² : المرجع السابق، ص 263.

إذا كان الغرض من عملية الاستقطاب يتمثل في زيادة عدد المتقدمين الذين تتوافر لديهم مؤهلات ومتطلبات شغل الوظيفة، فإن الغرض من عملية الاختيار يمكن في تقليل هذا العدد وانتقاء الأفضل من بين هؤلاء الأشخاص، و الغرض العام لعملية الاختيار يتمثل في تعظيم التوافق وتقليل أو تجنب الأفضل من بين التوافق بين توقعات النجاح و الأداء الفعلي للوظيفة، تأخذ عملية الاختيار شكلا نمطيا في الغالب يتمثل في مجموعة من الخطوات، إذ تمثل كل خطوة نقطة اتخاذ القرار تستلزم توافر بيانات أو معلومات مرتدة أما الاستمرار في العملية أو التوقف عند هذه الخطوة.

يتضمن برنامج توجيه العاملين الجدد كافة الأنشطة التي تستهدف تقديم الموظف الجديد إلى المؤسسة و إلى الوحدة أو القسم أو الإدارة التي سوف يمارس عمله بها، كما يمتد هذا البرنامج يشمل المعلومات التي يتلقاها من خلال مراحل عملية الاستقطاب و الاختيار و التي تساعد في الحد من القلق أو التوتر وتمكينه من سرعة التكيف مع بيئة العمل الجديد، ونلخص نتائج إحدى الدراسات الحديثة.

النتائج المترتبة على تبني المؤسسة لبرنامج فعال لتوجيه العاملين فيما يلي:

. تخفيض معدلات دون العمل.

. ارتفاع الروح المعنوية للعاملين.

. انخفاض تكلفة التدريب و التطوير.

. تسهيل عملية التعليم.

. الحد من الشعور بالقلق و التوتر.

ولكن أهم سمات برنامج التوجيه الفعال فيما يلي:

. تشجيع العاملين الجدد على توجيه الأسئلة و الإستفسارات.

- احتواء البرامج على كل من الأبعاد الفنية و الأبعاد الاجتماعية للوظيفة.

- أن تقع مسؤولية التوجيه الرئيسية على المدير أو المشرف المباشر للموظف الجديد.

- احتواء البرنامج الجديد على كافة أنواع المساعدة في تحقيق التكيف مثل التزويد بالمعلومات و

البحث عن السكن و اللقاءات الاجتماعية.

- تزويد العاملين الجدد بمعلومات كافية عن المؤسسة، العملاء، المنافسين... الخ. بما يفيد تحقيق الفهم الشامل لظروف و بيئة العمل الداخلية و الخارجية.

2 - تنمية و تطوير الموارد البشرية:

أ - تدريب و تنمية الموارد البشرية:

بهدف التدريب إلى تنمية جوانب عديدة في الفرد وسد النقص فيها:

تنمية المعارف: وتركز على معارف المتدربين و معلوماتهم وتكريسها لخدمة أهداف المنظمة أي الارتقاء بمعارف العاملين و معلوماتهم وفقا للمستجدات التي يجب الإلمام بها لإتقان العمل، ما يتبع ذلك من معرفة للنظم و التعليمات و أساليب و إجراءات العمل¹.

تنمية مهارات الأفراد: ويقصد بها المهارات و الاستعدادات اللازمة لأداء العمل، وذلك بجمع كل أنواع المهارات، من مهارات فكرية، و أخرى علمية و مهارات سلوكية، هذه الأخيرة تعنتي خصوصا بالجانب الإنساني عند التفاعل والتعامل مع الآخرين، أي أن التدريب يساهم في تنمية مهارات الاتصال مع الغير و بناء علاقات إيجابية في خدمة النشاط و المؤسسة ككل. بالإضافة إلى تطوير القدرة على الاتصال بالمتعاملين الإنسانيين للمؤسسة، كالزبائن و الموردين مثلا.

تنمية الاتجاهات الإيجابية: تقوم على صقل اتجاهات الأفراد، حيث يسهم التدريب في تنمية مجموع من العوامل الذهنية القيم، المعتقدات، المبادئ...

التي تتفاعل مع بعضها لتكوين آراء المتدربين تجاه قضايا معنية²، يعني أن اتجاهات الأفراد تكون إيجابية تجاه العمل و تفضيل العمل في بالمؤسسة التي يعملون بها دون غيرها، وتعزيز روح الانتماء والإحساس بالولاء للمؤسسة، وبالتالي قبول مهام العمل و الحرص على أدائها على أكمل وجه، وبالتالي تنمية الاتجاهات تطور كفاءة الفرد.

ب - تقييم الأداء:

: عقلة محمد المبيضين، أسامة محمد جراءات، التدريب الإداري الموجه بالأداء، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، 2001،

¹ ص 17.

²: المرجع السابق، ص 18.

تحليل مناصب العمل يؤدي إلى تحليل عناصر الأداء، أي ما يحتاجه الفرد من معارف و مهارات الأداء عمله، وبالتالي فإن الاحتياجات التدريبية على المعلومات الموضوعية حيث توضع برامج تدريب ملائمة، وبالتالي نجاح عملية التدريب، أما لتقييم الأداء، فهو يساهم بالكثير في ملاحظة إن كان الفرد على دراية تامة بالمتطلبات العمل و بضرورياته، ويؤديه على أكمل وجه، ومن هنا تظهر احتياجات الفرد من التدريب لتعديل الأداء و تحسينه، فأنشطة العاملين و نتائج أدائهم تتوافق مع الأهداف التنظيمية. فجدد المؤسسات تستعين بإدارة الأداء لتحقيق أهدافها الإستراتيجية لاستخدام أنظمة الإدارة في تحقيق الربط بين أنشطة العاملين و الأهداف و الغايات التنظيمية¹.

وتقوم إدارة الأداء على ثلاثة أجزاء تتمثل فيما يلي²:

- تعريف الأداء حيث يتم قياس أو التعرف على الأداء وفقا للأبعاد التي تم تحديدها في تعرف الأداء وذلك من خلال نظام واحد لإدارة أداء العاملين.

- تعريف الأداء حيث يقوم النظام بتحديد نواحي أو أبعاد الأداء ذات العلاقة بالتنظيم من خلال التعليل الوظيفي في المقام الأول.

- المعلومات المرتدة عن الأداء حيث يتم تزويد العاملين بالمعلومات المرتدة عن الأداء لتأكيد أو تعديل أدائهم حتى يتوافق مع الأهداف التنظيمية، وهذه المرحلة تتضمن الربط بين نتائج تقييم الأداء و أنظمة المكافأة أو الحوافز بالمؤسسة.

ج . المسار المهني:

المسار الوظيفي هو مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي، و التي تتأثر باتجاهاته و طموحاته و آماله و مشاعره، وهو نموذج الخبرات المرتبطة بالعمل والذي يمتد عبر حياة إنسان ما، وتشمل الخبرات الوظيفية كل من المراكز الوظيفية و خبرات، نوعيات المهام، وفي حين تتأثر الخبرات الوظيفية يقيم واحتياجات و مشاعر الفرد، فالحاجات المهنية تختلف وفقا لمرحلة تطوير المسار الوظيفي و متطلباتها البيولوجية.

¹ : علي السلمي، مرجع سابق، ص 76.

² : المرجع السابق، ص 67 . 68.

فالتدريب سيساهم في تخفيض دوران العمل، وهذا يتمكن الأفراد من العمل في العديد من الوظائف داخل المؤسسة، غير أنه يعطيهم أيضا إمكانية مغادرة المؤسسة، خاصة عند وجود منافسة حادة في سوق العمل بين المؤسسات، ولهذا يجب الأخذ بعين العلاقة بين هذين النشاطين.

فتطوير المسار المهني هو ذاته تطوير العاملين، إلا أنه هناك اختلاف يتمثل بمدى الفعالية و النجاح لخطط التطوير الوظيفي للعاملين بالمنظمة في أجل الطويل، في المقابل فإن كافة أساليب تطوير و تدريب العاملين تركز على تحقيق الفعالية في الأداء أما في الأجل القصير أو المتوسط، فتدريب و تطوير العاملين يجب أن يكونا متوافقين مع خطط المسارات الوظيفية التنظيمية بمعنى أن وجود برنامج ناجح لتخطيط المسار الوظيفي والذي يحاول التوفيق بين القدرات و طموحات العاملين واحتياجات المؤسسة، ويجب تنمية الأفراد لمواجهة الاحتياجات المؤسسة، ويجب تنمية الأفراد لمواجهة الاحتياجات طويلة الأجل للمؤسسة و التعامل مع التغيرات الديناميكية التي قد تحدث عبر الزمن¹.

دور التدريب في تحقيق الميزة التنافسية:

إن خير دليل على هذا الدور هو حالة شركة: فيديرال و إكسبريس، والتي تحصلت عام 1990 على جائزة " مالكوم بالدريج" للجودة، وهي شهادة عالمية في الجودة، وهذا لا شيء إلا لتوفق هذه الشركة على نظيرتها في خدماتها، تقييم مواعيد التسليم، سلامة الرسائل و الطرود...الخ، وما يميزها هذه الشركة حقيقة، هو اتفاق مبالغ معتبرة على التدريب بما يعادل 3% من موازنتها السنوية، أي ما يوازي 225 مليون دولار سنويا، و قد اعتمدت استخدام مدربين مؤهلين في مجال تطوير الجودة، لتعريف العاملين بالتطورات الحديثة في هذا الجانب و إكسابهم المهارات الضرورية للتحسين المستمر².

ويرى بعض الباحثين أن سبب إهمال الشركات الأمريكية للتدريب و الاستثمار في التنمية البشرية، ضعفت قدرتها على مقاومة المنافسة اليابانية في مجالات مختلفة، فحسب بعض المصادر تتفق الشركة الأمريكية في المتوسط 2600 دولار سنويا على تدريب الفرد الواحد، بينما تتفق الشركة اليابانية في المتوسط نحو 6500 دولار على تدريب العامل³، ولهذا يظهر دور التدريب في تحديد مردودية المؤسسات وكذا مساعدتها على البقاء و النمو في محيط مائج و غير مستمر.

¹ : علي السلمي، مرجع سابق، ص 18.

² : جمال الدين محمد المرسي، مرجع سابق، ص 331.

³ : نفس المرجع، ص 336.

وعليه فالمؤسسة مطالبة بالقدرة التنافسية التي تحققها من خلال¹:

- توسيع نطاق المعرفة بالمنافسين و الثقافات الخارجية والتي تعتبر ضرورية لتحقيق النجاح في الأسواق الخارجية.

. ضمان أن العاملين يمتلكون المعارف و المهارات الأساسية لاستخدام التكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة العمل الآلية و أنظمة الإنتاج المعتمدة على الحاسوب.

. تهيئة العاملين لقبول العمل مع الآخرين من ذوي الجنايات و الثقافات المختلفة و تحقيق الفعالية و المشاركة الإيجابية... الخ.

ثالثا: تفعيل دور المورد البشري كنموذج لتسيير الكفاءات بالمؤسسة.

إن التخطيط للموارد البشرية ومسار التوظيف و التنمية و التكوين و تقييم الأداء تعد نماذج لتسيير فعال للموارد البشرية و الذي يختص بكفاءات المؤسسة، كما تمثل المساهمة التنظيمية في استقطاب و تنمية الكفاءات البشرية، فمفهوم الكفاءات الفردية يجعل من إستراتيجية الموارد البشرية وسيلة فعالة و ملائمة تساهم في خلق الموارد بالمؤسسة فالكفاءات تعتبر رأس مال فكري يسهم بشكل فردي و جماعي في تحقيق التميز و الإبداع... فقد أصبح التنافس في الأسواق الدولية معتمدا على الإبداع التكنولوجي المرتكز على العلم و المعرفة الكامنة في عقول الكفاءات البشرية، فيجب تحقيق اندماج كفاءات الموارد البشرية في المؤسسة بما يسمح بظهور معارف جديدة وبتقييم قدرات و مهارات متاحة و متراكمة من خلال الخبرات و التدريبات الفردية و الجماعية، وعليه فنموذج تسيير الكفاءات البشرية يوضع في محور القدرات و المهارات، و مدخلا لبناء الكفاءات الضرورية².

و لتفعيل دور المورد البشري من منظور تسيير الكفاءات البشرية، على المؤسسات أن تقوم بإنشاء نموذج لتسيير الكفاءات، بما يتناسب مع أهدافها و استراتيجياتها و طبيعة نشاطها، و تسيير الكفاءات أحد الأقطاب المهمة في تنمية و تطوير الموارد البشرية باعتباره طرح حديث ضمن التطورات المتلاحقة في الممارسات التسييرية.

¹ : نفس المرجع، ص 336.

² : سمالي يحضيه، بلال أحمد، الأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية و الكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية، من منظور المراقبة المركزة² على الموارد، مداخلة في ملتقى الدول حول التنمية البشرية و فرص الاندماج في إقتصاد المعرفة و الكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 9. 10 مارس

2004، ص 107.

يمكن تحديد مفهوم للكفاءة رغم تداخل بعض المصطلحات و المفاهيم نذكر ما يلي¹:

- المهارة: تظهر على مستوى الحركات المنظمة بشكل معقد، وعادة ما يرتبط هذا المفهوم مع الإتقان في الصناعة التقليدية و التقنية، ومع الإنجازات الفنية و الإكتسابات المدرسية، و أيضا مع الكفاءات المعرفية الأكثر تجريدا.

- القدرة: إمكانية النجاح، و القدرة حسب " قانيي " تتمثل في بعض الإنجازات و التي ترتبط مع بعضها في خاصية معينة، فمثلا يمكنك للمتعلم أن يدوم بإنجاز سلوكيات متعددة في مجالات مختلفة، كحفظ لقطعة شعرية و حفظه لأحداث تاريخية، كل هذه الإنجازات المختلفة مظهريا، ومن حيث الموضوع الذي انصبت عليه، تدخل ضمن قدرة واحدة هي القدرة على التذكر.

- الاستعداد: الاستعداد قدرة ممكنة، أ وجود بالقوة أو أداء متوقع سيتمكن الفرد من انجازه فيما بعد، عندما يسمح بذلك عامل النمو و النضج أو عامل التعلم، أو عندما تتوفر لذلك الشروط الضرورية، و الاستعداد كأداء كامن يمكن على أساسه التنبؤ بالقدرة في المستقبل، و الاستعداد هو نجاح كل نشاط، سواء تعلق ذلك بمهمة معزولة أو سلوك معقد أو تعلم أو تمرن على مهنة ما، فإنه يتطلب من الفرد التحكم في القدرات و التحفيزات الملائمة.

- السلوك: السلوك أو التصرف، وهو يشمل نشاط الإنسان، وحتى كائن الحي في تفاعله مع بيئة من أجل تحقيق أكبر قدر من التكيف معها.

- الإنجاز: يتمكن الفرد من تحقيقه أنيا من سلوك محدد، وهو لهذا المعنى يقترن نوعا ما بمفهوم الاستعداد و القدرة، و إذا كانت القدرة تدل على ما يستطيع الملاحظ الخارجي أن يسجله بأعلى درجة من الوضوح الدقة، فإنها بذلك تشير إلى إمكانات الفرد المتعددة في الإنجاز.

و الكفاءة مفهوم عام يشمل القدرة على استعمال المهارات و المعارف في وضعيات جديدة ضمن حقل مهني فهي تشمل التنظيم و التخطيط و التجديد و القدرة على التكيف مع نشاطات جديدة، نذكر التعاريف التالية:

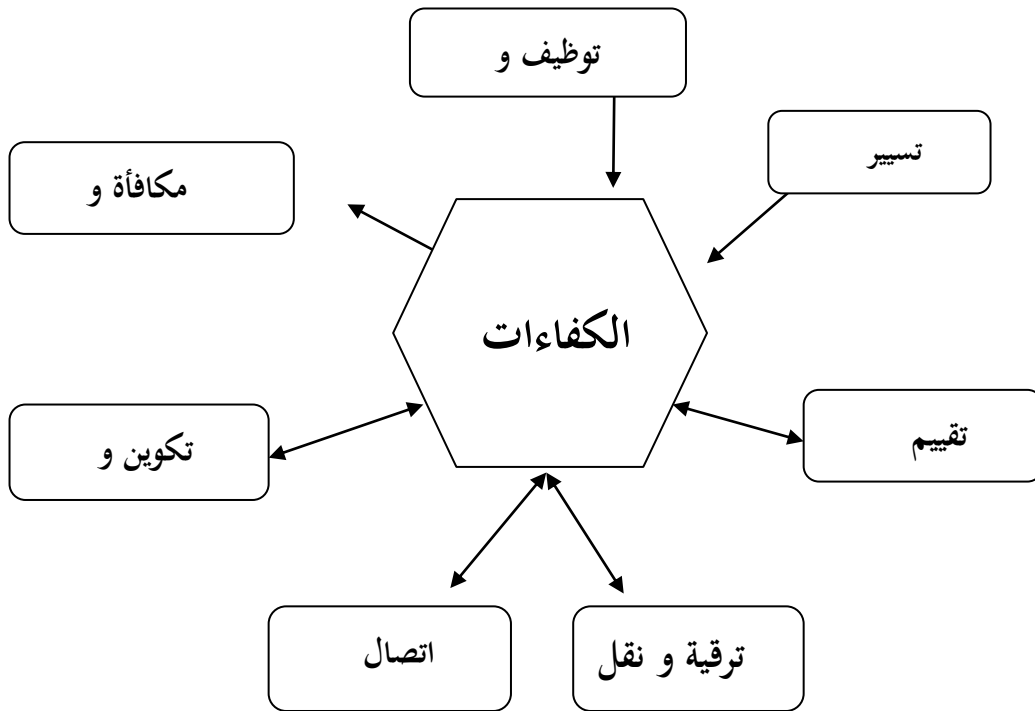
¹ أبو أنس الأتصاري، تنمية الكفاءات البشرية، 567195 / 5 / 2008 / archive / 2008 / 5 / 567195 . com. / benasla arabblogs . http :

تعريف لوك بايور: الكفاءة هي القدرة على تنفيذ مهام محددة، وهي قابلة للقياس و الملاحظة في النشاط و بشكل أوسع الكفاءة هي استعداد لتجديد و تجميع ووضع المواد في العمل، و الكفاءة لا تظهر إلا أثناء العمل¹.

تعريف لويس دينوا: الكفاءة هي مجموعة السلوكيات الاجتماعية وجدانية، وكذا مهارات نفسية حسية حركية تسمح بممارسة دورها أو وظيفة أو نشاط بشكل فعال².

فالكفاءة تدل على المهارات العلمية، فهي تركيبة المعارف و المهارات و الخبرة و السلوكيات التي تمارس في اطار محدد ومن أجل تحقيق كفاءة ناجحة للمؤسسة، يكون ذلك مرتبطة بتطبيق تكامل أفقي و عمودي، حيث يسمح التكامل العمودي بتكثيف الكفاءات البشرية مع مهمة المؤسسة، أما التكامل الأفقي يسمح بتكثيف مختلف أنشطة تسيير الموارد البشرية فيما بينها، فأنشطة تسيير الموارد البشرية تتمركز حول الكفاءة.

الشكل رقم (1): الكفاءة محور تمركز أنشطة تسيير الموارد البشرية.



كمال منصور، سماح صولح، تسيير الكفاءات، الإطار المفاهيمي و المجالات الأخرى، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية، العدد7، جوان 2010¹، ص 55.

² أبو يونس الأنصاري، مرجع سابق. M

تتمثل مراحل نموذج تسيير الكفاءة فيما يلي¹:

المرحلة الأولى: تخطيط الكفاءة.

وذلك عن طريق تحديد احتياجات المؤسسة من الكفاءات البشرية كما و نوعا و التي تمكنها من تحقيق أهدافها ومنه تستطيع تحديد الكفاءات التي تحتاج لجلبها رأيها تحتاج للتطوير و هذا من خلال:

- التشخيص الإستراتيجي للبيئة الداخلية و الخارجية.

. التنبؤ باحتياج الكفاءات و مدى توفرها في سوق الشغل.

. تحديد الانحراف في الكميات و التوعية للكفاءات.

المرحلة الثانية: إنشاء مرجعية الكفاءة.

وذلك بإنشاء قائمة للكفاءات المطلوبة لممارسة لوظائف، بحيث تسمح بدراسة الوظائف و القدرات البشرية للمؤسسة وتمثل قاعدة لضبط الكفاءات مع متطلبات سياسة التوظيف، التدريب...

المرحلة الثالثة: استقبال ودمج الكفاءات الجديدة.

ليكون الاستقبال فعالا يجب على المؤسسة إتباع الآتي:

. تسهيل وتعزيز الدمج الاجتماعي و المهني للموظف في محيط عمله الجديد.

. السماح للموظف بالحصول على إجابات لتساؤلاته وحصول على المعلومات المتعلقة بعمله.

. التحقيق من الموظف يقهم بشكل جيد المتطلبات المتعلقة بمهامه و الأدوار و المسؤوليات المرتبطة

به.

. السعي لجعل الموظف يتعلق بالمؤسسة و يساهم في تطوير سمعتها و صورتها.

رابعا: تنمية و تثمين الكفاءات لتدعيم تنافسية المؤسسة.

¹ إبراهيم عاشور، حمزة غربي، نمو الرقع من كفاءة إدارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات، مداخلة الملتقى الوطني الأول حول ماهية

¹ تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات، جامعة بسكرة، 22، 23 فيفري 2012، ص 11.

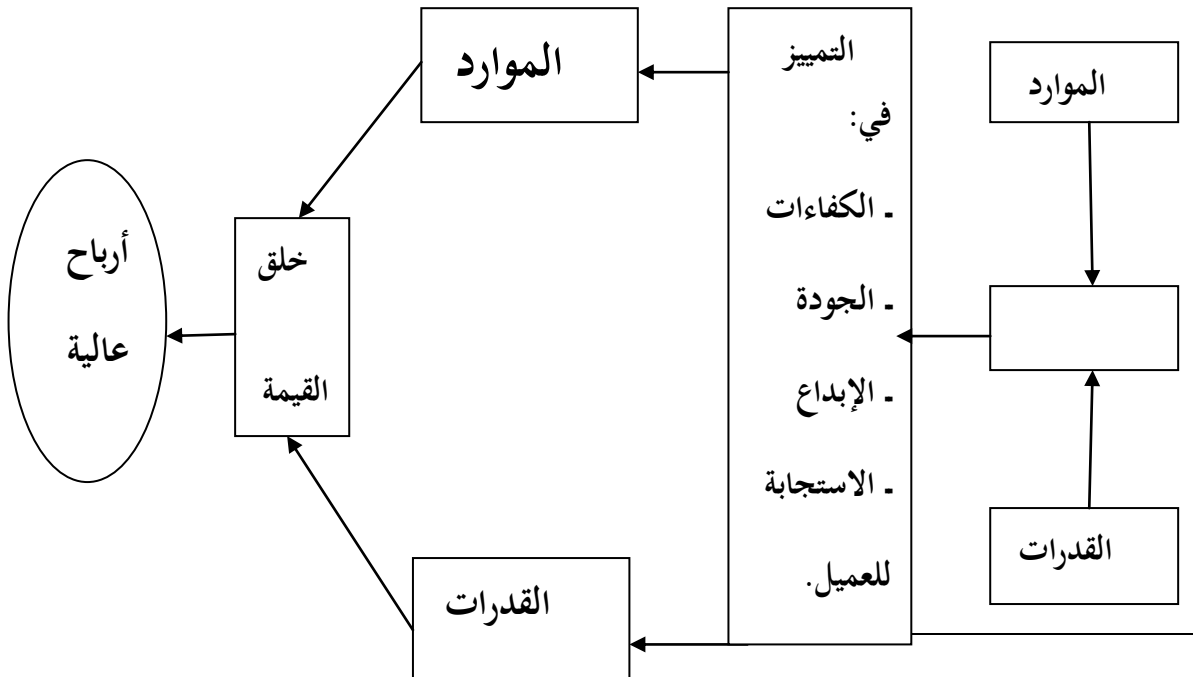
تقوم المؤسسة بتصميم و تنفيذ البرامج التدريبية المكثفة التي تعمل على اكتساب العاملين بها، المعرفة والسلوك المناسبين لتقديم منتجات تأمينية ذات جودة عالية و تسمح للمؤسسة بمواجهة متطلبات التنافسية محليا و دوليا، تساهم أيضا في تدعيم إنجاز الأهداف المبرمجة، حيث تقوم بتتمية المهارات، و تساعد هذه الأخيرة على المشاكل الجماعية داخل المؤسسة بهدف تحقيق تميز في الأداء.

فاستقطاب أفضل المهارات البشرية و تنظيم دورات تكوين شخصيته لها، ووضع نظام متكامل لتغيير أدائها و من تصميم النظام المناسب لتحفيزها بشكل أهم أنشطة إدارة الموارد البشرية. كما أنها قد تلجأ إلى:

1- دور الكفاءة في رفع الميزة التنافسية:

حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة المتميزة يجب أن تكون موادها فريدة و مميزة مقارنة بمنافسيها أما القدرات فيمكن ربطها بمهارات المؤسسة في تنظيم مواردها و وضعها قيد الاستخدام الإنتاجي و الطريقة التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرارات إدارة عملياتها الداخلية لتحقيق أهدافها المرجوة و الجدير بالذكر أن القدرات تدخل ضمن فئة العوامل المعنوية، و تكمن تلك القدرات في الكيفية التي يتفاعل لها الأفراد في اتخاذ القرارات و تنفيذ المهام تدخل ضمن فئة العوامل المعنوية، و تكمن تلك القدرات في الكيفية التي يتفاعل لها الأفراد في اتخاذ القرارات و تنفيذ المهام.

الشكل رقم (2)¹: دور الكفاءة في رفع الميزة التنافسية.



شارلز و جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد سيد أحمد المتعال، دار المريح للنشر، السعودية، ج1، 2001،

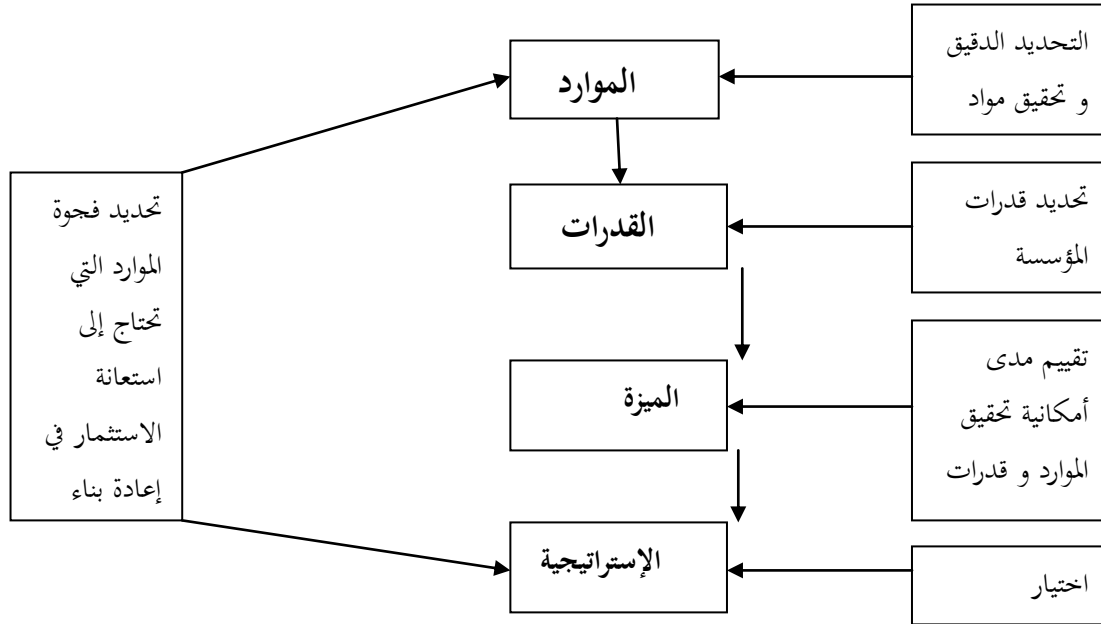
2 – الإبداع و الابتكار:

يمكن القول أن الابتكار يمثل أحد أهم الأسس البنائية للمزايا التنافسية على المدى الطويل، كما يمكن النظر إلى المنافسة على أنها عملية موجهة بالابتكار، ورغم أن كل العمليات الابتكارية التي تنجح في تقديم منتجات جديدة تساهم في بناء و تدعيم المزايا التنافسية، فالمؤسسات المبتكرة لا تلجأ اليوم للابتكار ولخلق هذه المزايا نحسب و إنما أيضا للهيمنة على الصناعة و قيادتها، ويتضح ذلك جليا في الخصائص الأربع لتنافسية المؤسسة القائمة على الابتكار وهي¹:

1. إن المؤسسات القائمة على الابتكار الجذري ميزتها الأساسية تتمثل في الاختراق الجديد حيث تعمل كمؤسسات رائدة تأتي بمبادئ قواعد اللعبة الجديدة وهكذا يكون لها تأثير كبيرا في المؤسسات المنافسة في الصناعات كلها.
 2. إن المؤسسات القائمة على الابتكار المتدرج، التحسين المتواصل، ميزتها الأساسية تتمثل في التعديلات المستمرة، هي أيضا تؤثر في البيئة التي تعمل فيها و لكن في حدود معنية، وكلما كان هناك عدد كبير من المنافسة على أساس التحسين المستمر كان ذلك سببا في سرعة الحالة القائمة للصناعة.
 3. في بيئة الصناعة التي يعمل عدد كبير من المؤسسات المحافظة أي المؤسسات التي تركز على حماية قدرتها و براءتها بشكل أساسي فإن الابتكار يكون محدودا، كما أن قبول الابتكار وتعلمه يكون بطيء مما يجعله بيئة الصناعة المحافظة التي توجه المؤسسات إلى الابتكار أو التحسين.
 4. في الصناعات كثيفة التغيير فإن المؤسسات فيها تتوجه نحو التغيير وإدخال التطورات الجديدة تكون حالة مثالية من تفاعلات فعالة و قوية ومتنوعة بين المؤسسات و الصناعات لصالح الابتكارات الجذرية أو التحسينات التدريجية.
- أن تحقيق المؤسسة للميزة التنافسية دائمة، تعتمد على الموارد الداخلية و الكفاءات يتم من خلال منهجية تتمثل فيما يلي:

¹ عبد الستار محمد العلي، إدارة الإنتاج و العمليات، مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، 2000، ص 38.

الشكل رقم (3): خطوات تطبيق الموارد و الكفاءات¹.



وفيما يلي شرح لكل خطوة من الخطوات على حدى²:

أ - **التحديد الدقيق لموارد المؤسسة:** من أجل تحقيق المؤسسة لأهدافها فإنه يتوجب عليها الإحاطة بجميع مواردها، و تصنيفها و تقسيمها بحسب طبيعتها إلى مادية، مالية، بشرية، تنظيمية و تكنولوجية ودرجة مساهمتها في تعظيم ربحيتها، و عليه يتطلب:

- توفر نظم معلومات إدارية كفاء، إذ يترتب على عدم توافرها إعطاء صورة غير كاملة عن موارد و كفاءات المؤسسة.

- محاولة استكشاف الفرص التي تساعد على الاستخدام الاقتصادي للموارد و الكفاءات.

- استغلال الموارد و الكفاءات الحالية بكثافة أكثر و توظيفها على نحو يحقق ربحية أكبر -

- الاستغلال الكفاء للموارد -

¹ بالتصرف نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، الدار الجامعية، بيروت، 1996، ص 45.

² نبيل مرسي خليل، مرجع سابق، ص 45.

ب - تقييم قدرات المؤسسة: إضافة إلى التحديد الكمي للموارد و الكفاءات يجب على المؤسسة القيام بتقييم مواردها وكفاءاتها في إطار المحيط التنافسي، واقتاحت خمسة اختبارات تسمح بأخذ صورة من قيمة الإستراتيجية للموارد و الكفاءات تتمثل فيما يلي:

- الاختبار الأول: اختبار الملائمة بحيث إذ كان المورد أو الكفاءة يسمح باستغلال فرص سواء كانت حالية أو مستقبلية، و تجنب تهديدات سواء كانت حالية أو مستقبلية في هذه الحالة يمكن أن نقول أن ذلك المورد أو تلك الكفاءة تتوفر على خاصية ملائمة.

- الاختبار الثاني: اختبار الندرة الذي يفصل بين الموارد و الكفاءات العادية - الشاملة - وبين الموارد و الكفاءات الإستراتيجية التي لا يملكها إلا عدد محدود من المنافسين.

- الاختبار الثالث: اختبار النقلية و الذي ينفصل بين تلك الموارد و الكفاءات التي يسهل نقلها و تقليدها من تلك المحمية بعوازل، بحيث كلما كانت الموارد غير محسوسة و الكفاءات ضمنية كلما كانت صعبة النقل.

- الاختبار الرابع: اختبار التحويل الذي يبين درجة الرقابة الممارسة من قبل المؤسسة على مواردها و كفاءاتها.

- الاختبار الخامس: اختيار الاحلالية الذي يبين الموارد و الكفاءات التي يمكن تعريفها بمواردها و كفاءات أخرى تؤدي نفس الدور يعتبر هذا الاختبار في غاية الأهمية لأنه في حالة ما إذا كانت الكفاءة مثلا غير قابلة للنقل و التحويل فإن المنافس يمكن أن يستبعد دورها كمصدر للميزة التنافسية.

خامسا: دور الابتكار في دعم الميزة التنافسية:

يعتبر البحث و التطوير نشاط مقترن بالإبداع و الابتكار و ممثل وظيفة اقتصادية هامة و أساسية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة باعتبارها النشاط القاعدي لابتكار، فالبحث و التطوير هو ذلك النشاط المنهجي المبدع الذي يهدف إلى زيادة المعرفة في جميع حقول العلم بما في ذلك حقول الإنسانية و الثقافية¹.

ويمكن القول أن البحث و التطوير هو الطريق للاستقصاء و التتبع المنظم و الدقيق و الموضوعي للكشف عن المعلومات و الحقائق و العلاقات الجديدة، فضلا عن تطوير و تعديل و تحليل المعلومات القائمة، يمكن القول أن البحث و التطوير نشاط مقترن بالإبداع و الابتكار، يقوم على تحويل النتائج إلى سلع و خدمات نافعة و تطوير المنتجات بالشكل الذي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة.

. الابتكار و التطوير في المؤسسة:

يؤدي الابتكار و التطوير إلى رفع من القدرات للمؤسسة، فإنتاج سلع أو منتجات جديدة أو تحسين المنتجات الحالية أو تطوير عمليات الإنتاج ترتكز كلها على قاعدة علمية معرفية سواء كان الهدف تخفيض التكاليف أو تحسين الجودة أو تنويع المنتجات أو إضافة مزايا أخرى للمنتجات الحالية. يساهم الابتكار و الإبداع داخل المؤسسة في خلق محيط ملائم لها من أجل تطوير منتجات جديدة بغرض تحقيق رغبات المستهلكين من جهة و زيادة نسب نموها و مردوديتها من جهة أخرى.

نلاحظ كثير من المؤسسات العالمية الكبرى، تمتلك قدرات عالية في تطوير منتجاتها و منتجات جديدة بنجاح و تعظيم حصصها في السوق و خاصة المؤسسات المختصة في مجالات الإنتاج المعتمدة على التكنولوجيا المتطورة والتي تمتلك كفاءات عالية في الإبداع و التطوير التقني المستمر، وهنا تظهر أهمية الابتكار في تطوير العملية الإنتاجية، و التغيير التقني، واكتساب قدرات أكبر على تطوير تكنولوجيا الإنتاج وبالتالي تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة الاقتصادية².

- قويدري محمد، واقع وأفاق البحث و التطوير في بعض الدول المغاربية، ملتقى دولي حول التنمية البشرية و فرص الإنتاج في اقتصاد المعرفة و

¹ الكفاءات البشرية، قسم علوم التسيير و الاقتصاد، جامعة ورقلة، الجزائر، 9. 10 مارس 2004، ص 162.

- بلال أحمية، دور إدارة الابتكار و التطوير التكنولوجي في تأهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية و تعزيز تنافسيتها، ملتقى وطني بكلية علوم

²التسيير، جامعة جيجل، الجزائر، 14. 15 مارس 2006.

رغم المجهودات المبذولة فبقى المؤسسات الجزائرية تعيش في محيط يتميز بنقص هياكل المساندة و الدعم في مجال البحث العلمي سواء الأساسي منه أو التطبيقي¹.

سادسا: دور الإبداع في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة.

أصبح مصطلح التنافسية بشكل حلقة أساسية، ونجد أن هذا المصطلح بدأ هذا المصطلح بدأ يظهر جليا في مجالات الأعمال و التجارة والاقتصاد في الآونة الأخيرة، كما أنها من أهم المعايير و العناصر التي يعتمد عليها المفكرون من أجل حكم على مؤسسة ما بأنها تناسبه وقادرة على ربح الحصص السوقية و الرفع من أرباحها و مردوديتها، نجد أن الإبداع دور في تدعيمها.

يمكن أن نعرف التنافسية بأنها القدرة على مواجهة القوى المضادة في الأسواق والتي تقال من نصيب الشركة في السوق المحلي و العالمي، ويترتب على التنافسية الوصول إلى مركز تنافسي.

يمكن القول أن التنافسية هي قدرة المؤسسة على كسب مكانة بين الأقوياء في السوق، حيث الربحية، حصة السوق الاستقرار، النمو، رقم الأعمال وهذا بالاعتماد على مجموعة من العناصر: التكلفة، الجودة الشاملة، الإبداع، البحث و التطور، الابتكار و التجديد، تسيير الموارد البشرية وانتهاج الإستراتيجيات الهجومية...

1 . أسس تطوير تنافسية المؤسسات:

من أهم العناصر التي تركز عليها تنافسية المؤسسة نذكر منها²:

. الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة.

. التطور التكنولوجي.

. تطور اليد العاملة و تكوينها.

. تكييف نظام التعليم مع احتياجات السوق.

. الاهتمام بالبحث و التطوير.

¹ - قويدري محمد، مرجع سابق، ص 171.

: علي عبد الله، العولمة و إدارة الموارد البشرية، مجلة علوم الاقتصاد و التسيير و التجارة، العدد17، مجلد3، جامعة الجزائر، 2008، ص 65.

- دراسة الأسواق الخارجية.

- تطوير نظام المعلومات.

2 - آثار الإبداع على تعزيز القدرة التنافسية:

تظهر أهمية ودور الإبداع في تدعيم القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال العناصر التالية:

أ . مساهمة الإبداع في حصول المؤسسة على حصة سوقية أكبر:

حتى تستطيع المؤسسة الحصول على حصة سوقية أكبر لا بد من العمل على تلبية رغبات وأدوات المستهلكين ولا يمكنها ذلك إلا بتفعيل الإبداع بكل صوره ومستوياته، فالابتكارات و العروض التسويقية المتجددة و المختلفة عن المنافسين و المتكيفة مع الأدوات المستهلكين و المتغيرات البيئية

الأخرى تسمح للمؤسسة بجذب مستهلكين جدد مما يسمح لها بالحصول على حصص سوقية أكبر، ذلك أن التغيرات العالمية و الإقليمية المعاصرة جعلت المؤسسات أمام التزامات معينة بالنسبة للجودة حيث أصبحت الجودة من العوامل الأساسية لتقييم أداء المؤسسات، ولهذا فالتوجيهات العالمية الحالية هو استطلاع توقع المستهلك من زاوية الجودة، فظهرت بذلك مقاييس لقياس الجودة و الأنظمة الخاصة بها وأطلق عليها سلسلة الإيزو، لكل المؤسسات تعمل جاهدة للحصول على هذه الشهادة من أجل البقاء و المحافظة على مكانتها في السوق.

ب . تمكين المؤسسة من مواكبة التسارع التكنولوجي:

إن المؤسسات العملاقة في عالم الأعمال في القرن 21 على دراية عامة بأنه لا بقاء لها في السوق الحاد للتنافس إلا بالسبق التكنولوجي، الذي يتيح منتجات جديدة و متطورة مع تكلفة معقولة، وعليه فالبحوث و التطوير كما يعبر عنها البعض¹.

هي " الباب الرئيسي للقيم المضافة الأعلى ثم الربحية الأعلى"، وهو ما توصل إليه كبريات مؤسسات العالمية في صناعة الأدوية و الأسلحة و السيارات و الإلكترونيات...، وعادة ما تدعي النشاطات التي تشملها البحوث و التطوير، من تصميم إلى دراسات التحسين المستمرة في شتى مجالات الأداء التي

¹ : نبيل مرسي خليل، الإدارة الإستراتيجية، دار المعرفة، الإسكندرية، ص 75.

تسمح بالتحسين الجودة و خفض التكلفة و زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة، فالبحوث و التطوير من أهم السبل التي تدفع المؤسسات نحو مواجهة تحديات تنافسية عالمية والعولمة.

ج . زيادة أداء المؤسسة:

إن كل شيء مبني على الأداء الذي سوف يحققه الابتكار أو الإبداع الذي يرتبط في الأساس بما يحققه من ميزة تنافسية للمنتج وجلب المستهلكين باعتباره خاصا و متميزا و مصدر القيمة الإنسانية بالنسبة إليهم، و بصغة أخرى يمكن أن نلمس دور الإبداع في زيادة الأداء المؤسسة من جانبين جانب متعلق بالتكلفة، بحيث يؤدي الإبداع إلى استخدام أساليب جديدة و المتطور في عملية الإنتاج مما ينجم عنه تخفيض تكاليف الإنتاج، وجانب آخر متعلق بتقديم منتجات ذات جودة عالية تستطيع المؤسسة عرضها في السوق بأسعار أقل.

د . حماية المؤسسة من الداخلين المحتملين:

من خلال ما سبق تتجلى الأهمية التي تعطيها المؤسسات العملاقة للتجديد و الإبداع المتميز من أجل كسب حصص سوقية جديدة و ربح المعركة التنافسية و الحماية من الداخلين المحتملين و الحماية من الداخلين المحتملين وذلك من خلال إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل التي قد تقف حاجزا أمامها في كل المجالات (فنية، إنتاجية، تسويقية، مالية)، لأن الظروف و المشاكل تختلف ولا تتشابه، التطوير وهي¹: فالإبداع يسمح للمؤسسة بالحفاظ على مكانها في السوق و بالتالي ضمان بقائها و نموها و استقرارها في بيئة دائمة التغير و شديدة المنافسة.

هـ - تأثير الإبداع على المنافسة السوقية:

يعمل الإبداع التكنولوجي غالبا على تكثيف القوة التنافسية في سوق المنتجات، وتتبع قوة الإبداع التكنولوجي على آثار المنافسة السوقية وذلك من خلال²:

- التأثير على إمكانية دخول المنتجين الجدد إلى الصناعة.

- التأثير في القوة التنافسية للمشتريين و العملاء.

¹ : نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، دار المعرفة، الإسكندرية، ص 92.

² : سعيد ياسين عامر، الإدارة و التحديات التغيير، مركز سير فيس للاستشارات و التطوير الإداري، مصر، 2001، ص 705.701.

- التأثير في القوة التنافسية للمنتجين والعارضين.

- التأثير في قوة تهديد السوق في المنتجات البديلة.

و . تطوير العنصر البشري:

إن استعمال التكنولوجيا الحديثة و المتطورة و الالتزام بالمواصفات الدولية للجودة يتطلب تكوين يد عاملة مؤهلة، أي توفر العامل البشري في عمليات التصميم و الإبداع الفكري، التخطيط و البرمجة، التنسيق و التنظيم، التطوير و التحديث، التنفيذ و الإنجاز و غيرهما من العمليات التي هي من إنتاج العمل الإنساني وبدونها لا يتحقق أي نجاح مهما كانت الموارد المتاحة للمؤسسة، بجذب تنمية القدرات الفكرية و إطلاق الفرصة أمام الفرد للإبداع و تطوير و تمكينه من مباشرة مسؤولياته، كما أنه لا بد من خلق فكرة العمل في شكل فريق لأن السبب الرئيسي في عملية التجديد و الابتكار يمكن في تضافر جهود جميع الموظفين في المؤسسة من أجل الوصول إلى هدف موحد و محدد مسبقا في برامج و إستراتيجيات الإبداع.

المبحث الرابع: تنمية الموارد البشرية للقدرات التنافسية.

أولاً: المفاهيم المتداخلة مع مضمون تقييم الأداء.

نتطرق في هذا العنصر إلى بعض المفاهيم التي تتشابه في مضمونها مع تقييم الأداء والتي منها:

أ . تشخيص الأداء:

الفكرة الأساسية في تشخيص الأداء أن الأداء الفعلي غالبا ما ينحرف عن الخطة المحددة سواء من حيث الكمية، التوقيت، الجودة، التكلفة... الخ، وهي واحدة من أهم المشكلات في المؤسسات و المتمثلة في هدر و ضياع الموارد المتاحة، إن الغاية الحقيقية لبذل الجهود في تشخيص الأداء هي العمل على علاج أسباب القصور و تلافيتها، وبالتالي فإن عملية تشخيص الأداء تتضمن رصد فجوة الأداء و تحديد طبيعتها ومدى خطورتها و البحث عن مصادرها و دراسة أسبابها و تحديد الآثار الناتجة عنها¹. وبالتالي فإن تقييم الأداء الوظيفي يساعده بصورة مباشرة في تشخيص المشكلات و حلها لمعرفة مواطن الضعف و القوة في المؤسسة.

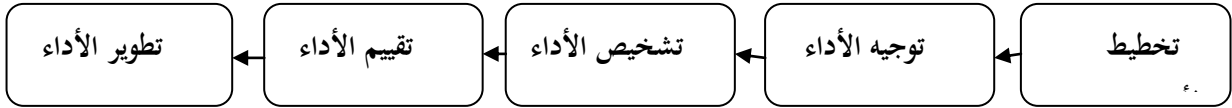
¹ : علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار الغريب، القاهرة، 2001، ص 165.

ب . إدارة الأداء:

مع تطور مفاهيم إدارة الموارد البشرية تيقنت الإدارة المعاصرة من عدم كفاية عمليات الاستقطاب، الاختيار و التعيين حتى تتحقق الغاية من تكوين الموارد البشرية اللازمة للمؤسس، بل يجب أن تستمر في التخطيط، الإعداد و التهيئة حتى يتم تشغيل تلك الموارد في الاتجاهات و بالمعادلات التي تضمن وصول المؤسسة إلى أهدافها، و تحقيقا لهذه الغاية بدأت مفاهيم " إدارة الأداء " في الظهور و الانتشار بحيث تمتد مهامها (الإدارة). إلى تخطيط و توجيه الأداء الذي يمارسه أفراد المؤسسة و التأكد من جودته و مطابقته للأساليب و المستويات المقررة (التقييم) في كل فرع من فروع النشاط ثم المساعدة في فحص أسباب انحراف الأداء عن أهدافه و السعي لعلاج تلك الأسباب...

تتوجه إدارة الأداء من خلال السيطرة على أداء الموارد البشرية إلى السيطرة على أداء جميع الموارد الأخرى المستخدمة في النشاط فالفرد الذي يؤدي عملا معيناً يستخدم فيه موارد مالية، تقنية معلوماتية...، وللحفاظ على الأداء المتميز للمؤسسة للحفاظ على الأداء المتميز للمؤسسة ينبغي عليها إدارة أدائها من خلال عدة عمليات متشابهة و متكاملة تهدف إلى ضمان الوصول إلى نتائج الأداء المستهدفة حيث تضم إدارة الأداء عمليات التخطيط، التوجيه، التشخيص، التقييم، التحسين و التطوير مثلما يوضحه المخطط التالي¹:

الشكل(4): عملية الاداء



من هنا يتبين أن عملية الأداء هي جزء من نظام الإدارة بالمؤسسة.

ثانيا: ماهية تقييم أداء الموارد البشرية.

تعتبر عملية الأداء من العمليات المهمة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، فبواسطتها تتمكن هذه الأخيرة من الحكم على دقة السياسات و البرامج التي تعقدها سواء كانت سياسات استقطاب، اختيار و تعيين أو برامج تدريب و تطوير العمال، كما قد تعكس عملية تقييم الأداء الصورة القانونية، الاجتماعية و الأخلاقية للمؤسسة.

¹: إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، ص 171.

1 – مفهوم عملية تقييم أداء العمال:

تتناول في مفهوم تقييم الأداء مختلف التعاريف الواردة بصدد و المفاهيم المتداخلة مع مضمون عملية التقييم:

أ – تقييم الأداء:

يقصد بتقييم الأداء: النشاط الخاص بتحديد مدى أداء المرؤوسين لا عمالهم وتنمية و تطوير هذا الأداء في المستقبل¹.

من خلال هذا التعريف فتقييم هذا الأداء يشمل ركنين أساسيين هما:

- قياس أداء الفرد لتحديد مدى الإسهام الذي يقدمه لمؤسسته.

- تطوير أداء الفرد عن طريق إجراءات محددة للارتقاء بمستوى أدائه و تنميته في المستقبل.

كما يعرف على أنه: عملية إدارية دورية هدفها قياس نقاط القوة و الضعف في الجهود التي يبذلها الفرد و السلوكيات التي يمارسها في موقف معين و لتحقيق هدف محدد خططت له المؤسسة مسبقاً².

أيضا يعرف أنه: دراسة و تحليل أداء الموارد البشرية (العاملین) لعملمهم و ملاحظة سلوكهم و تصرفاتهم أثناء العمل و للحكم على مدى نجاحهم و مستوى كفاءتهم في القيام بأعمالهم الحالية، و أيضا للحكم على إمكانيات النمو و التقدم للفرد في المستقبل و تحمله لمسؤوليات أكبر أو ترقيته لوظيفة أخرى³.

يعرف أيضا: أنه نظام رسمي تصممه إدارة الموارد البشرية في المنظمة، يشمل على مجموعة من الأسس و القواعد العلمية و الإجراءات التي دققا لها تتم عملية تقييم أداء الموارد البشرية في المؤسسة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو فرق عمل أي جميع العاملين فيها، حيث يقوم كل مستوى إداري أعلى بتقييم أداء المستوى الأدنى بدءا من قمة الهرم التنظيمي مرورا بمستوياته الإدارية وصولا لفاعده⁴.

: محمود أحمد الخطيب، أ، م، ب، (إدارة البشرية في عصر العولمة و الاقتصاد و الإلكتروني)، مكتبة عين شمس، مصر، الطبعة الأولى،

¹ 2002، ص 413.

² : آرثل بيل، إدارة الأفراد، ترجمة خالد العامري آخرون، دار الفاروق، مصر، الطبعة الأولى، 2001، ص 177.

³ : صلاح الدين عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2002، ص 31، 67.

⁴ : عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، دار وائل، عمان، ط1، 2005، ص 363.

من خلال التعاريف نجد أن عملية تقييم أداء العمال هي آلية للتغذية العكسية (المعلومات المرتدة) بالنسبة لأنشطة ووظائف إدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر الإدارة الكاشفة للإدارة عن أية جوانب القصور في تنفيذ هذه الأنشطة و الوظائف.

ب - الرقابة وتقييم الأداء:

(يقول أن الرقابة هي التحقق من أن ما يحدث يطابق الخطة المقررة و التعليمات الصادرة و المباديء (فايول Fayol المتعددة، و نمو بثلاث

مراحل أساسية هي¹:

- تحديد معايير الأداء.
- تجميع البيانات عن الأداء.
- تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المتوقع، تحديد الانحرافات و تحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية لعلاجها.

يتضح مما سبق أن عملية تقييم الأداء تعتبر من أهم العمليات الإدارية لأنه بدونها لا يمكن القيام بعملية الرقابة فهي تأخذ جزءا كبيرا في عملية الرقابة بعد وضع معايير الأداء كما أن للرقابة و تقييم الأداء انعكاسا مباشرا على كل الوظائف الإدارية الأخرى فبناءا عليها يتم:

- إعادة التخطيط و رسم الخطط.

- أظهار عيوب التنظيم أو التعقد في إجراءات العمل و اللوائح فتعاد صياغتها.

- إبراز نواحي القصور في التوجيهات الصادرة أو عدم وجود الاتصال المزدوج بين الإدارة و العمال أو عدم الفهم للسياسة و الأوامر الإدارية الصادرة وهنا يعاد النظر في سياسة التوجيه.

يلعب تقييم الأداء دورا رئيسيا في الوظيفة الرقابية بحيث يؤدي مهمة المراجعة و تسهيل عملية المراقبة فهو نظام للتدقيق و المراجعة تتولد عنه المعلومات اللازمة للرقابة و توجيه العمليات في المؤسسة و عادة

¹ : توفيق محمد عبد المحسن.

ما تبدأ عملية المراجعة في أدنى مستوى للعمليات حيث تتم مراجعة أداء كل موظف بواسطة المشرف المباشر في كل إدارة ويتم مراجعة أداء الإدارة ككله في مستوى التحليل الذي يعطيه مباشرة و أخيرا يقوم مجلس الإدارة أو الأمناء بتقييم الأداء الكلي للمؤسسة¹.

2 - أهمية تقييم أداء المورد البشري:

أشرنا فيما سبق أن تقييم الأداء العمال في المؤسسة هو من أهم الأنشطة التي تصل مكان الصدارة في إدارة الموارد البشرية، حيث يمكننا أن نلمس أهمية من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام و على العمال بشكل خاص و الموضحة فيما يلي:

- تزويد المؤسسات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم.
- ينظر على أنه مقياس أو معيار للحكم على مدى فعالية الأعمال (الأنشطة).
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالها، و العمل على تفادي جوانب القصور و الضعف.

- أسلوب تتبعه المؤسسة لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية.

- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة و مدى صلاحيتها.

- يشكل فرصة للعاملين لتدارك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم وتحقيق ما يصبون إليه من ترقية و تسلق السلم الوظيفي و الحصول على مكافآت و تعويضات مجزية.

- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين و توطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين.

- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب و إهمال للعمل.

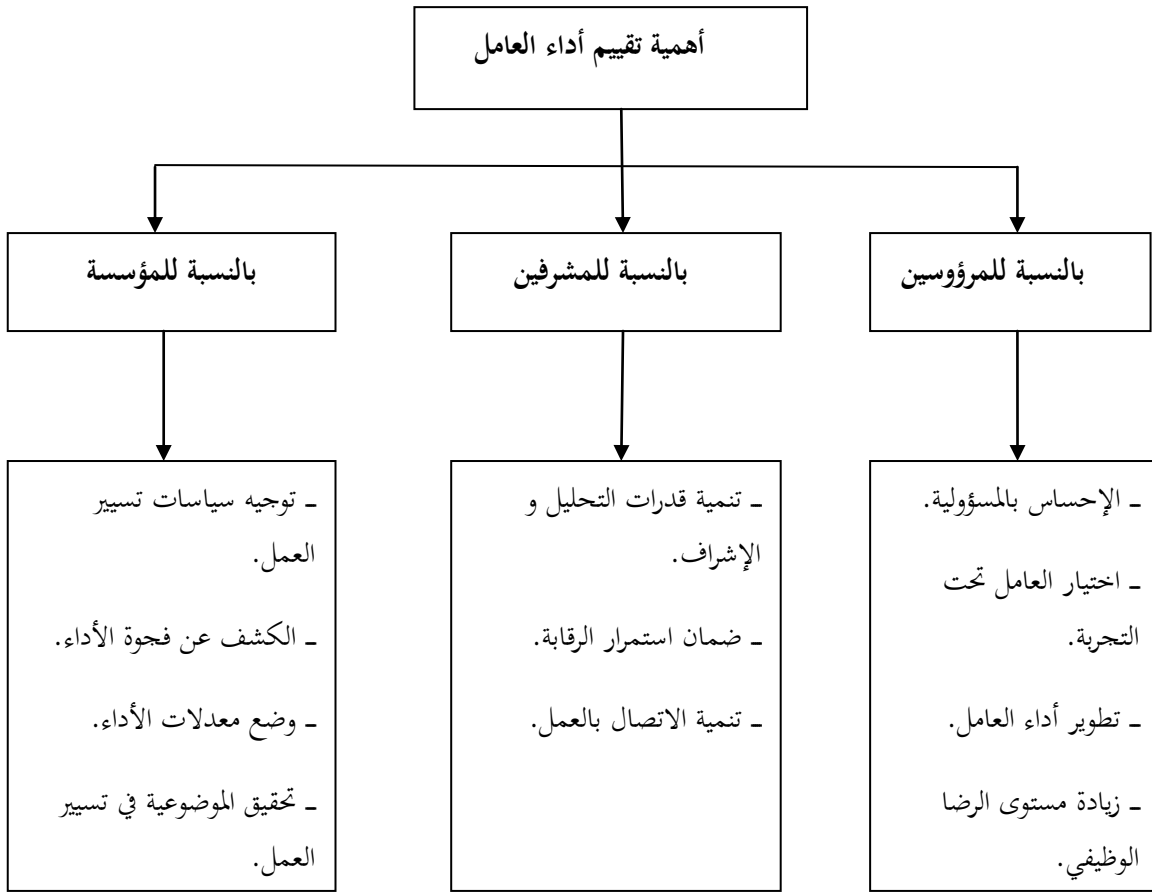
- يكشف الكفاءات الكامنة غير المستغلة لدى العاملين إضافة إلى تعديل معايير الأداء و زيادة أداء العاملين و المؤسسات بشكل عام.

¹: نور الدين شوقي، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية (حالة سون لغاز)، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية

¹ و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2004، 2005، ص 26.

- يساهم في رسم الخطة القوية العاملة للمؤسسة و ما تتطلب من تنمية، تدريب، تقديم المكافآت و الحوافز .

و توضح الشكل (5): الموضح أهمية عملية تقييم أداء لكل من العمال، المشرفين و المؤسسة ككل¹.



المصدر: نور الدين سنوفي، مرجع سابق، ص 27.

يعد تقييم الأداء في الوقت الحاضر جزء أساسيا في منهجية إدارة الجودة الشاملة التي تمثل النهج المعاصر في إدارة المنظمات، و التي تؤكد إلى حد كبير على ضرورة التحسين المستمر في أداء الموارد البشرية من خلال ما تظهره نتائج تقييم أدائهم، لأن الفاعلية التنظيمية التي توفر للزبائن سلعا وخدمات موصية متوقفة على جودة الأداء و تحسين المستمر، فتقييم أداء الموارد البشرية أداة رقابية فعالة في

المؤسسات يضع الأداء التنظيمي تحت السيطرة، فيرصد الانطلاقات السلبية و يعالجها وينمي الانحرافات الإيجابية في مسعى إلى تطوير الأداء و تحقيق الفعالية التنظيمية، وبالتالي تحقيق الرضا لدى العملاء¹.

ومن هنا فإن وضع أهداف التقييم تدعم نجاح عملية تقييم الأداء خاصة إذا شرحت الأهداف الحقيقية من ورائها بمختلف مستويات الموارد البشرية، حيث يرى "درايور" في هذا المجال بالتحديد أن معايير نجاح أي نظام تقييمي للأداء تنطلق من وضع أهداف واضحة و محددة و موافق عليها من الموارد البشرية العاملة...²

إزاء ذلك تسعى المنظمات من وراء القيام بعملية تقييم الأداء تحقيق عدة أهداف يمكن طرحها على النمو التالي³:

- توفير المعلومات أدائية يستفيد منها الفرد و المؤسسة:

- تبصير الفرد بمستوى أدائه حتى تقوم الصورة الذاتية له (مع اقتراح إجراءات تحسين هذا الأداء).

- تفعيل نشاطات المنظمة - وحدة الموارد البشرية - فيما يتعلق بالأجور، الحوافز، الترقيات، التأديب، النقل، الفصل و المسار المهني.

- اكتشاف مواطن القوة و الضعف و النتائج و تحديد مسبباتها:

- على مستوى الفرد: التعرف على الأفراد ذوي الكفاءات الأدائية العالية و معرفة إمكانية الاستفادة منهم و الآخرين من ذوي المستويات الأدائية الضعيفة و تقديم سبل العلاج إذا كانت ناجحة أو فصلهم ليجدوا و ضائفهم في المؤسسات أخرى.

- على مستوى المؤسسة: التعرف على مواطن القوة تنظيميا سواء في البناء التنظيمي بكامل دعائمه أو في تصميم العمل لدعمها و تشجيعها، وبالمقابل التعرف على مواطن الضعف فيما سبق و محاولة القضاء عليها.

- الوصول إلى العدالة باستعمال تقييم الأداء كمقياس أو معيار في كافة فعاليات وحدة الموارد البشرية (تعيين، حوافز، ترقية و تدريب...) و عقلنة لتسيير و اتخاذ القرارات المناسبة، المتعلقة بالموارد البشري.

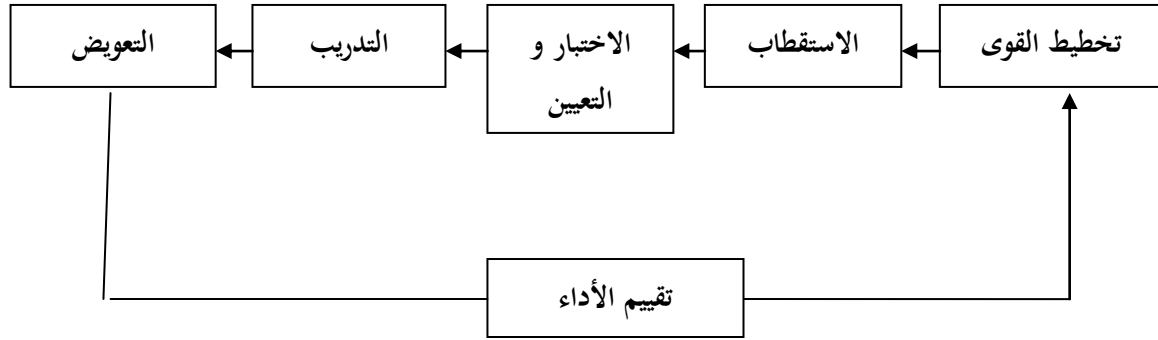
¹ : عمر وصفي عقيلي، إدارة م، ب، المعاصر يعد استراتيجي، دار غريب، القاهرة، 2001،

² : حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، ط1، 2002، ص 354، 355.

³ : محمد حافظ الحجازي، إدارة الموارد البشرية، دار الوفاء، مصر، الإسكندرية، 2005، ص 271. 272.

إن تحديد الأهداف الحقيقية من عملية تقييم الأداء و ترتيبها حسب أولوياتها التي تراها المؤسسة ملائمة يبرر القرارات الإدارية التي يتخذها فيما يخص سياسات الموارد البشرية، كما يستفيد الأفراد العاملون من أيجاد.

الشكل (6): عملية تقييم الأداء كآلية للتغذية العكسية¹.



لمصدر: محمود أحمد الخطيب: مرجع سابق، ص 412.

في ضوء ما تقدم، يمكن لنا أن تحدد أهم المرتكز أن الأساسية لمفهوم عملية تقييم الأداء فيما يلي²:

- أنها عملية ديناميكية تهدف إلى الوقوف على أداء و سلوك العامل في عمله وتعريفه بمدى كفاءته أو قصوره في أداء واجباته و مسؤولياته.

- أنها عملية موجهة لتحسين و تطوير العمال و المبنية على كشف نقاط القوة و الضعف بهدف تطوير أداء العامل و بالتالي أداء المؤسسة ككل.

- أنها عملية من شأنها إتاحة الفرصة للعاملين للترقية و الحصول على تقديرات و مكافأة عادلة و البروز و التميز فيها لو اتبع نظام تقييم عادل يساوي بين العاملين و يراعي الدقة و الموضوعية في التقييم.

- أنها عملية تمكننا من جمع معلومات و توفير تغذية عكسية لاسترجاعي، من العمال في المنظمة، للقيام بالمقارنة بين الفرد المنتج و الأقل إنتاجا و غير المنتج¹.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص 170.169.

تمثل عملية تقييم الأداء إحدى الركائز أو أهم الأنشطة الرئيسية لإدارة الموارد البشرية، حيث تعتبر عملية إدارية تنظيمية مستمرة يمكن من خلالها تحديد أو قياس مدى كفاءة وفعالية الفرد الأدائية والسلوكية في قيامه بالأعمال المستندة إليه وفقا للمعايير المحددة سلفا، لذلك فإنها ليست غاية بحد ذاتها وإنما وسيلة لاتخاذ القرارات والسياسات المناسبة الحالية والمستقبلية في مجال إدارة الموارد البشرية.

ثالثا: نظام معلومات الموارد البشرية و أثره على التسيير الفعال في المؤسسة.

أهمية الموارد البشرية و مدى فعاليتها في العملية الإنتاجية :

تحتل الموارد البشرية على المستوى بين الجزئي و الكلي أهمية بالغة في الدراسات الاقتصادية فعلى المستوى الجزئي أي في الوحدات الاقتصادية تمثل هذه الموارد محور النشاط الإنتاجي و المتغير الفعال في تشكيل ديناميكية المؤسسات، أما على المستوى القومي فهي تمثل المنطلق في تحقيق تنمية اقتصادية مستمدة و الأساس في بلوغ مستويات مضطرة من النمو الاقتصادي.

تعتبر الموارد المتمثلة في الأفراد وفي الجماعات العمل، أهم القوى وأعظمها أثر في تشكيل حركية المؤسسات فهم الذين يتخذون القرارات التي تهب لها فرص الانطلاق و النجاح أو تسبب مشكلات ينتج عنها خسائر و احتمالات الفشل و الانهيار، فكثير ما يكون فشل المؤسسات يرجع إلى ضعف نظام العاملين وعدم كفاءة المدربين في التحليل و التخطيط وفي رسم السياسات و الإستراتيجية وعلى ضعف القدرات و المهارات لدى العاملين و المدراء بصفة عامة.

لقد أدركت المؤسسات اليوم أن السعي نحو تحقيق فرص النجاح و التقدم و الازدهار هو العمل على تحقيق معدلات متنامية من الإنتاجية و الربحية و الحصة السوقية وكذا إلى تحقيق الميزة التنافسية و تحسين الجودة واستيعاب التطور التكنولوجي، هناك العديد من العوامل التي تتحكم في تحسين الإنتاجية بعضها خارج السيطرة المنظمة ومن المداخل التي يمكن للمنظمات استخدامها لتحسين الإنتاجية ما يكون على مستوى التنظيم ككل، مثل: تقليل حجم العمالة أو إعادة هندسته العمليات ومنها ما يكون على مستوى الأفراد حيث يكون الاهتمام زيادة القدرة الأفراد و رغبتهم على العمل وهنا لابد التعرف على الإنتاجية وتحسينها².

أهمية تحسين الإنتاجية:

¹ : ناصر محمد أعليلي، إدارة السلوك التنظيمي، الرياض، 1993، ص 407.

² : مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 33.

تعتبر الإنتاجية متغير رئيسيا وحاكما للنمو الاقتصادي الحقيقي وللتقدم الاجتماعي، وتحسين مستوى المعيشة لأي دولة وتحدد الإنتاجية إلى حد بعيد إلى أي مدى تتمتع منتجات الدولة بالقدرة التنافسية سواء على المستوى المحلي أو الدولي، فانخفاض إنتاجية دولة ما بالنسبة لإنتاجية غيرها من الدول، تنتج السلع ذاتها يعني أن هذه الدولة تنتج السلع بتكاليف عالية ومع استمرار الارتفاع في تكلفة الإنتاج نجد تلك الدول تفقد مبيعاتها بحيث يتحول العملاء إلى البائعين أقل تكلفة وتحاول بعض الدول التي تتمكن من تحقيق مستوى مرض من الإنتاجية بالنسبة لمنافسيها تخفيض قيمة عملاتها إلا أن هذا الإجراء يقلل من الدخل الحقيقي لهذه الدولة ويؤدي إلى ارتفاع تكلفة السلع المستوردة¹.

تستطيع المؤسسة تحسين إنتاجيتها بفضل كل من التدريب و تنمية الموارد البشرية من خلال²:

- زيادة الفعالية بمستوى أحسن من الإتقان و مستوى أعلى من الاحتفاظ بالتعلم.

- زيادة الفعالية بتنمية الاتجاهات الإيجابية لدى المتدربين.

- رفع الكفاءة بتدريب عدد أكبر من العمال في كل مرة يعاد فيها البرنامج.

- تعظيم الكفاءة بتحليل نفقات المورد البشري عند كل مرة نقوم فيها بإعادة البرامج التدريبية.

رابعاً: دور تنمية الموارد البشرية في تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة من أجل تحقيق ميزة تنافسية.

تعد الإدارة و تنمية الموارد البشرية من أهم القضايا التي تواجه المنظمات المعاصرة ويتضمن ذلك إعداد البرامج تدريب الخاص بالجودة، و برامج التدريب بالشكل العام و برامج التحسين و نظم الاتصالات و نظم الاقتراحات و نظم التقييم الأداء و الاستقصاء الرأي. وليس هناك أفضل من الخبراء الموارد البشرية للتعامل مع تلك القضايا لا تهتم يعرفون جيدا رسالة المنظمة ويمكنهم تحسين برامج التطوير التي تتلاءم مع أهداف المنظمة بالإضافة إلى خبرتهم في مجال الموارد البشرية، ويمكنهم بذلك التأكد من أن البرامج الجديدة مصممة بشكل الذي يلاءم النظم الموجودة، وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تشارك بفعالية في الجهود التنظيمية لتحسين الإنتاجية، فإن ذلك غالبا لا يحدث في الحقيقة فإن خبراء الموارد البشرية كثيرا ما يكونون أهدافا لجهود تقليل حجم العاملين و حتى في المنظمات الكبيرة و المتقدمة

¹ :مصطفى محمود أبو بكر، المرجع السابق، ص 36.

² : نفس المرجع، ص 36.

فإن خبراء الموارد البشرية غالبا ما يكونون مشغولين بإطفاء النيران ولذلك ليجدون الوقت الكافي لتقديم البرامج الجديدة وهناك العديد من المواقف التي لا يمكن لإدارة الموارد البشرية المشاركة فيها ومن أهمها تصميم و تطبيق و تقييم التدخلات من أجل تحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة.

لذا يجب أن يشارك الخبراء الموارد البشرية بفعالية في إعداد تصميم البرامج الخاصة بتحسين الإنتاجية على مستوى المنظمة وقد يتم ذلك من خلال تدريب و تنمية فريق يتضمن ممثلين من إدارة لتحديد المشكلات و عرض المقترحات وبعد ذلك الأجراء ضروري للتأكد من أن البرامج النهائية سوف تكون مقبولة¹.

خامسا: فعالية النظام المعلومات للموارد البشرية و أثرها على الأداء.

تعتبر نظام المعلومات موردا هاما لا تقل أهمية عن الموارد الأخرى في المؤسسة، فهي المادة الأولية لاتخاذ القرار و أيضا تساهم في الرفع من الأداء من أجل كفاءة و نجاح المؤسسة واستمرارها وذلك يتوقف على كيفية الاستفادة من هذه الموارد، وهذا ما يستدعي وجود نظام معلومات الموارد البشرية، لأنها تقوم بعدد كبير من الوظائف في دورة حياة المؤسسة منها، الاستقطاب جذب الكفاءات، التوظيف... لهذا يجب توفير المعلومات اللازمة بالسرعة و الدقة و التكلفة و الوقت المناسب بغية ترشيد مهام إدارة الموارد البشرية.

تعرف نظام المعلومات أنها: مجموعة من البرمجيات متصلة فيما بينها تسمح بالقيام بمختلف الأنشطة أو الوظائف الإدارية المختلفة و العمليات التسييرية المطبقة في إدارة الموارد البشرية بطريقة منسقة.

كما تعرف: أنها نظام متكامل يسمح بالحصول على معالجة وتخزين كل المعلومات المتعلقة بالموارد البشرية والتي تشمل التسيير التنبؤي للعمال، تسيير الموظفين، تسيير العملة التكوينية، تسيير الكفاءات، المسارات المهنية للعمال و تسيير الأجور².

يعتبر نظام معلومات الموارد البشرية الركيزة الأساسية و المهمة بالنسبة لنظم المعلومات الأخرى في المؤسسة انطلاقا من³:

¹ : مصطفى محمود أبو بكر، نفس المرجع، ص 39. 45.

² : مراد رايس، أثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية، مذكرة ماجستير، إدارة المال، الجزائر، 2006، 2005، ص 121.

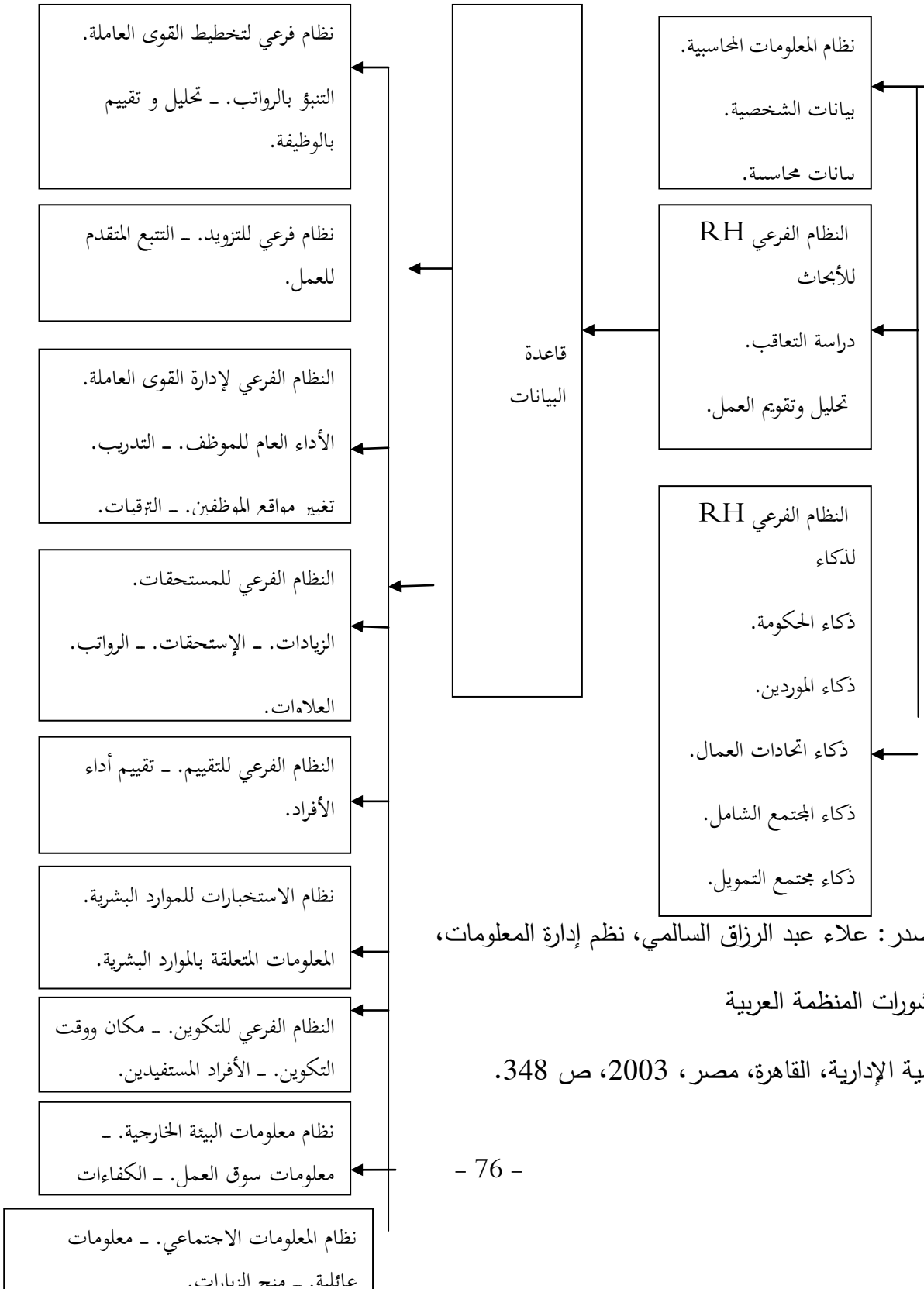
³ : يوسف حليم الطائي، مؤيد عبد الحسين الفضل، إدارة الم ب ، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2006، ص 557.

- أن نظام معلومات الموارد البشرية يمكن الإدارة و الأقسام الأخرى في المؤسسة من الحصول على معلومات متكاملة و صحيحة على الأفراد العاملين، و الذين يعتبرونها مورد مهم لا يمكن الاستغناء عنه.
- يتحمل نظام معلومات الموارد البشرية كغيره من أنظمة المعلومات عن طريق مجموعة من القنوات تعتبر حلقات وصل بين مصادر الحصول المعلومات ومستخدمي هذه المعلومات، وتشكل في مجموعها مسارات النظام الشامل للمعلومات.
- من خلال نظام معلومات الموارد البشرية يمكن للمؤسسة أن توجه الموارد البشرية نحو الاستخدام الأمثل، لتحقيق الميزة التنافسية على المؤسسات الأخرى.

أولاً:

الشكل رقم (7): مراحل عمل نظام المعلومات الموارد البشرية.

مرحلة 1: استقبال المعلومات. مرحلة 2: المعالجة والتخزين. مرحلة 3: نشر المعلومة.



المصدر: علاء عبد الرزاق السالمي، نظم إدارة المعلومات،

منشورات المنظمة العربية

للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص 348.

ثانياً: نظام المعلومات لتطوير الكفاءات.

يعتبر ميدان تطوير الكفاءات من أهم مسؤولية إدارة بشرية، ونظراً لأهميته فهناك من يرى أن عمل إدارة الموارد البشرية هو تفجير الطاقات البشرية الكامنة داخل المؤسسة، و برامج التكوين تعتبر أهم مدخل مستعمل في هذا المجال، ولقد استفادت عملية التكوين من التطورات الحاصلة في مجال المعلوماتية، فهناك العديد من البرمجيات و التطبيقات المتوفرة الآن الغرض منها هو: تنمية قدرات العاملين، تحديد الأهداف وإدارة الوقت، القيادة و التحفيز، تطوير المهارات لاتخاذ القرارات... كما تسمح شبكات المعلوماتية بالعمل الجماعي و تخطي عقبات المكان و الزمان، وهذا شأنه توسيع دائرة المعارف و الخبرات وتبادلها بين العمال كما تسمح أيضاً هذه الشبكات بتلقي برامج تكوينية و دروس عن بعد و الاستفادة من خبرات الآخرين.

ثالثاً: نظام المعلومات و المسار المهني.

تسمح اليوم نظم المعلومات المحسوبة بمتابعة المسار المهني للعامل بطريقة سهلة و أكيدة وبدون تكاليف عالية عن طريق الولوج إليكترونيا و إنطلاقاً من الحاسوب إلى قاعدة البيانات المتاحة حول الأفراد العاملين حيث يمكن معرفة قدرات و كفاءات كل عامل، وما مدى تطوره في أداءه و عمله، وما هي المناصب و الأدوار التي تقلدها داخل المؤسسة طوال مشواره العملي.

حيث أن هناك بعض التطبيقات المعلوماتية للتقييم الذاتي و التي تسمح و تساعد الأفراد العاملين بصياغة مسارهم المهني و الحكم عليه ومن بين هذه البرامج نذكر على سبيل المثال¹:

Garrer , carrer planning center. وبعض التطبيقات للأنظمة الخبيرة في هذا المجال.

للتدقيق في إدارة الموارد Parys للتسيير و التنبؤ للأفراد ويمكن بهذه الأنظمة المساهمة في القيام ب: Miran البشرية و نظام

أ . التكوين: حيث يمكن للأنظمة الخبيرة المساهمة في تفعيل و تنشيط المجموعات، التعليم إعداد و تحضير مخططات التكوين.

- تحليل البيئة الاجتماعية داخل العمل.

¹ : مراد رايس، مرجع سابق، ص 130.

- التدقيق في الموارد البشرية.

ب . نظام المعلومات و الأجور: فعن طريق الحاسوب أمكن اليوم أعداد الميزانية، السنوية وزيادة و المكافأة للعاملين، الربط بين تقويم الأداء وزيادة الأجور أي العلاقة بين الأجور و المكافآت، الأداء و تطوره في المؤسسة، حيث يوجد حاليا برامج متخصصة في هذا المجال تم على حساب الأجور، لتقييم أداء الأفراد خاصة بالنسبة للمؤسسات و تساهم في إضفاء طابع العدالة في منح المكافأة و مساعدة صناديق التقاعد في حساب التعويضات و غيرها.

ج . تضم المعلومات وتقييم الأداء الوظيفي: ساعدت تكنولوجيا المعلومات على إعداد تقارير الأداء، تحديد معايير الأداء لتصحيح الانحرافات و الرقابة على تكاليف العمل و غيرها، و الاستخدام التكنولوجي و تطبيقها في أنظمة المعلومات داخل المؤسسة آثار ايجابية على مختلف نواحي العمل، خاصة المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية فلقد ساعدت نظم المعلومات البشرية في الترشيح و التحكم في تدفق المعلومات، وهذا بدوره سيؤثر إيجابا على تنافسية المؤسسة ويساعدها في خلق القيمة.

رابعاً: الدورة الإستراتيجي للنظم المعلومات الإدارية.

أن دور الاستراتيجي لنظم المعلومات الإدارية في دعم العملية والموقع التنافسي لتنظيم تتضمن من خلال ما يلي¹:

- المشاركة في صياغة الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة من خلال إضفاء حقائق البساطة و الوضوح و العمق و الشمول في هذه الرؤيا.

- دعم عملية صياغة رسالة المنظمة وذلك عن طريق تحديد أنواع و أنشطة الأعمال الجوهرية و تقديم معلومات عن الأسواق المستهدفة.

- صياغة الأهداف الإستراتيجية للمنظمة من خلال مقارنة عناصر القوة و الضعف داخل المنظمة بالفرص و التهديدات الحالية و المتوقعة من البيئة الخارجية كأساس لليقظة التنافسية.

- تقديم المعلومات الثمينة و الموثوقة بها وذات الصلة بالجودة الشاملة للمناضلة بين البدائل الإستراتيجية الممكنة واختيار إستراتيجية الأعمال الشاملة للمنظمة.

: صفيان عبد الوهاب، دور إدارة م.ب في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية و العلاقات الدولية، كلية

¹العلوم السياسية و الإعلام، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008، ص 96.

- الاندماج الشامل مع الأنشطة الجوهرية للرقابة و التنظيم الإستراتيجي الموجه نحو معايير الأداء الشكلي للمنظمة مقارنة بالمنظمات المنافسة في نفس قطاع الصناعة.

- تحقيق الميزة التنافسية الإستراتيجية المؤكدة من خلال ما توفره من معلومات عن القوى المنافسة الرئيسية.

خامسا: مميزات و فوائد نظم المعلومات الإدارية في دعم تنافسية التنظيم.

يمكن النظر إلى مزايا تطبيق نظم المعلومات الإدارية عوضا عن غيره من الأنظمة داخل المنظمة و الفوائد التي تعنى العناصر التي يتزود بها التنظيم نتيجة لهذا التطبيق.

أ - المميزات¹:

- إنه نظام مستقر لأنه يزود الإدارة بالمعلومات تبعا لبرنامج.

- أنه نظام قانوني لأنه يمثل جزء من النظام الكلي للمنظمة.

- نظام م ن م مع البيئة التنافسية يراجع و يحدث باستمرار ويستجيب بسرعة للتغيرات البيئية.

- نظام مفتوح لأن معظم معلوماته تستخدم لغرض التخطيط بالتنافس و الإلتخاض القرارات التي تستلزم بالضرورة تفاعلا مع البيئة الخارجية.

- أنه يمثل المركز العصبي للتنظيم داخل المنظمة.

ب - الفوائد²:

- تقديم المعلومات إلى كافة المستويات الإدارية عند الحاجة إلى ممارسة وظائفها في التخطيط و التنظيم و الرقابة.

- تحديد و توضيح قنوات الاتصال أفقيا و عموديا بين الوحدات الإدارية في المنظمة لتسهيل عملية الاسترجاع.

- تقييم نشاطات المنظمة و تقييم الإنتاج لبغية تصحيح الانحرافات.

¹ : صفيان عبد الوهاب، المرجع السابق، ص 97.

² : المرجع السابق: ص 98.

- حفظ المعلومات التاريخية الضرورية.

- البث الانتقائي للمعلومات و التزويد المتعاملين مع التنظيم بالمعلومات.

- المساعدة على التنبؤ بالمستقبل المنظمة و الاحتمالات الموقعة.

أما التكنولوجيا المعلومات فلها دور في تزويد و تدعيم التنظيم بالميزة التنافسية، فلمديري و قادة التنظيم دور كبير في هذه العملية من خلال دورهم في اتخاذ القرارات المرتبطة بالتكنولوجيا و هذه القرارات تكون حيوية و هامة لنجاح المنظمة و تأقلمها مع البيئة التكنولوجية المحيطة بها.

خلاصة الفصل:

أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية كل مدير بالمؤسسة كما أن الحاجة لبناء مؤسسة قوية أقدر على المنافسة من خلال قوة عمل أكثر والتزام، إنما يتطلب ضرورة أن تكون برامج الموارد البشرية قادرة على جعل المؤسسة هي الأسرع و الأفضل و الأقدر على المنافسة من ذلك إزدادت أهمية تسيير الموارد البشرية وارتفعت مكانتها في المؤسسة، فتجد أن الأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على تحقيق أهداف المؤسسة، أصبحت الإدارة تولي اهتماما لقضايا الموارد البشرية لاعتبارها أساس تنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث

المعالم السوسيوثقافية والتغير
الثقافي

❖ تمهيد :

تعتبر المعالم السوسيو ثقافية مصطلح حديث نسبيا في ميدان الدراسات الانسانية ,وهو مرتبط بالمنظمات والنظم والتي يتشكل منها المجتمع التنظيمي ,ومع تطور تقسيم العمل وظهور المنظمات حيث اصبحت سمة العصر ,فانتشر هذا المفهوم في النسق النظري للعلوم الادارية,وادارة الاعمال ونظريات التنظيم ,رغم ان المنظمات ليست انساق مغلقة الا انها تتميز عم بعضها بمجموعة من الخصائص تتعلق بالاعتقادات والمعايير والقيم والتوقعات والتفضيلات ,وهذه الصائص في مجموعها تشكل ما يعرف بالثقافة.

فالثقافة العامة او ثقافة المجتمع تحاول ان تكيف وضع المنظمة حتى ينسجم مع النسق الثقافي العام ,كما ان التغيير التنظيمي يعد من القضايا الرئيسية التي تؤثر على الافراد والمنظمات,فنجد ان المنظمة في محاولتها لاحداث التغييرات الثقافية من خلال اعادة الهيكلة وتطوير البرمجيات وتطبيقها وهذه الاساليب هي محاولات من المنظمة لاحداث التغيير والتطوير الناجح لضمان بقائها واستمرارها .

المطلب الأول:الثقافة والثقافة التنظيمية

أولاً: الثقافة :

يرى البعض المصطلح مشتق من الفعل اللاتيني colere والذي يعني كذلك عملية زراعة الأرض ثم اخذ البعد الروحي والعقلي للشخص في القرن الثامن عشر ليعبر فيما بعد عن التطور الذكائي والاجتماعي للإنسان والجماعات الإنسانية ، وعرف تحولاً جديداً سنة 1871مع أعمال كل من "غوستقان" و"تايلور" اللذان استعملتا مصطلح الثقافة كمرادف لمصطلح الحضارة ،فصار يعبر عن مجموع وقائع وخصائص مجتمع ما¹ .

1- المفهوم التنظيمي للثقافة :

حسب وسائل الحياة المختلفة التي توصل إليها منذ القديم عبر التاريخ السافر منها والمتضمن العقلي واللاعقلي والتي توجد وقت معين ،والتي تكون وسائل إرشادية وتوعية الأفراد في المجتمع².

ويعرفها تايلور :بان الثقافة هي ذلك الكل المركب الذي يشتمل على المعرفة والمعتقدات والفن والأخلاق والقانون والعادات أو أي قدرات أخرى أو قدرات يكسبها الإنسان بصفته عضواً في المجتمع³.

كما تعرف أنها : جملة الأفكار والمعارف والمعاني والقيم والرموز والانفعالات والوجدانيات التي تحكم حياة المجتمع في علاقاته مع الطبيعة والمادة وفي علاقات أفراده ببعضهم وبغيرهم من المجتمعات وبهذه الألوان من الفكر والمعاني بتعبير بتميز المجتمع الإنساني باعتباره وناقلاً لعناصر الثقافة جيلاً بعد جيل⁴.

2- الثقافة التنظيمية :

الثقافة التنظيمية أنها منظومة المعاني والرموز والقيم والمعتقدات والأعراف والفلسفة والتوقعات التنظيمية والتي تشكل سعة خاصة للتنظيم، بحيث تخلق فهماً مشتركاً بين أعضاء التنظيم حول ماهية التنظيم، والسلوك المتوقع فيه وتساعد في حل مشكلاتهم.

¹:محمد الطاهر بويابة:اتجاهات الهيئة الوسطى الإدارية نحو النماذج الثقافية التنظيمية ،رسالة ماجستير علم النفس التنظيم والعمل،معهد علم النفس والعلوم التربوية،جامعة الجزائر،1996،ص27.

² مصطفى عشوي وسعيد لوصيف:الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية ،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير،معهد علم النفس وعلوم التربية ،جامعة الجزائر،28-30نوفمبر1992،بن عكنون،ص272.

³:بوفلجة غياث:القيم الثقافية والتسيير،دار الغرب للنشر والطباعة،1998،ص7

³:عثمان حسن عثمانفراج:الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي،مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير ،معهد علم النفس وعلوم التربية،جامعة الجزائر ،ص33.

وبعد استخدام مفهوم الثقافة داخل المجتمع مأمّن الموضوعات الحديثة التي استخدمها المفكرون والمعلمون للشرح والتفسير أنماط السلوك التنظيمي ومدى الاستمرار في سلوك الجماعات وسلوك المنظمة ككل و توفر الثقافة التنظيمية القوية للعاملين طريقة واضحة لفهم طريقة القيام بالأشياء ,وكم أنها توفر الثبات للمنظمة، ولكن في الوقت نفسه ، يمكن أن تكون الثقافة التنظيمية عائقا أساسيا ضد التغيير واعتمادا على قوة الثقافة يمكن أن يكون لها تأثير مهم على اتجاهات وسلوكيات أعضاء المنظمة¹.

3- عناصر الثقافة التنظيمية:

تتمثل عناصر الثقافة التنظيمية في أربعة عناصر هي كالآتي² :

- القيم التنظيمية :

إن القيم تعني وجود تفاهم مشترك بين ماهو مرغوب وماهو غير مرغوب ، بين أعضاء أي تنظيم كان وما هو مناسب وغير مناسب .

أما القيم التنظيمية، فهي تمثل تفاهم مشترك في منظمة ما أو بيئة عمل على سلوكيات وتوجهات معينة ومتعارف عليها مثل الاهتمام بإدارة الوقت واحترام العملاء والتعاون بين الزملاء ، كما نجد السالم ميز بين نوعين من القيم، قيم وسيليه ،قيم نهائيا.

فالقيم الوسيالية تسعى المنظمة لنشرها بين العاملين وتستخدم كوسيلة لتحقيق هدف ما يكون في الغالب هو من ضمن القيم النهائية، كالالتزام في العمل، والتمسك بالقوانين واحترامها وتطبيقها ،في سبيل الوصول إلى القيم النهائية ، كالريحية الإبداع ، والتميز، حسب هدف كل منظمة وما تسعى إلى تحقيقه.

- الأعراف التنظيمية :

وهي ما تم التعارف عليه داخل أي منظمة عمل دون الحاجة لكتابة تلك الأعراف، حيث تسود ويلتزم الجميع بها وان لم تكن مكتوبة ،فالجميع يرى أنها واجبة التنفيذ والالتزام بها على اعتبار أنها مفيدة للمنظمة وليبيئة العمل وذلك بغض النظر أن كانت تلك الأعراف فعلا لها فائدة أو عديمة الفائدة مثل

¹:محمد بن علي حسن الليثي: الثقافة التنظيمية لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري من وجهة نظر مديري مدارس الابتدائي بالعاصمة المقدسة،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط،كلية التربية،جامعة أم القرى،السعودية،2008،ص15.

²:ابتهال شكري شبير:اثر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر،رسالة ماجستيرفي الإدارة،قسم إدارة أعمال،الجامعة الإسلامية،غزة،2007،ص17-18.

عدم توظيف اثنان من نفس العائلة في مكان عمل واحد أو عدم السماح لمن يشغل منصب حساس في الحكومة بالزواج من جنسية أجنبية .

المعتقدات التنظيمية :

إن المعتقدات هي أفكار مشتركة متعلقة بطبيعة الفرد وحياته الاجتماعية، أما المعتقدات التنظيمية هي أفكار مشتركة بين العاملين في بيئة العمل الواحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها في بيئة العمل الواحدة يعتقدون بها ويسعون لتطبيقها لأنها تتعلق بكيفية انجاز عمل والقيام بالمهام الموكلة لهم داخل المنظمة .

- توقعات التنظيمية :

وهي التوقعات التي يتوقعها الفرد من المنظمة وبالعكس ما تتوقعه المنظمة من الأفراد العاملين بها خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، فالكل يسعى لهدف ما فالفرد قد يكون توقعه أن تقوم المنظمة بتبني إبداعاته أو بإعطائه وضع اجتماعيا معين أو قد يكون هدفه تحقيق مستوى من الرفاهية لأولاده ، وبالمقابل تتوقع المنظمة منه أن يعطي أفضل ما لديه أو أن يعطي القوانين واللوائح التابعة بالمنظمة، وقد تتوقع منه الإبداع، وهذا يختلف باختلاف المنظمة والأفراد ورغباتهم وتطلعاتهم، كذلك يتوقع الموظف توفير بيئة تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الموظف النفسية والاقتصادية، بمعنى أن تتضمن ثقافة المنظمة القيم والمعايير التي تساعد المنظمة على التكيف مع البيئة والتغيرات البيئية¹ .

ثانيا :الثقافة والهيكل التنظيمي :

من خلال دراسات وبحوث قام بها الكثير من الكتاب والباحثين ,توصلوا إلى أن العلاقة بين الثقافة والهيكل التنظيمي والعمليات والممارسات الإدارية (القيادة، اتخاذ القرارات، الاتصالات ... غيرها)، وان مواعمة الهيكل التنظيمي والعمليات الإدارية لثقافة المنظمة يساعد على تحقيق مزيد من الفعالية للمنظمة ،وهنا لابد من الإشارة إلى أن هناك ثقافة قوية تعزز وتدعم وتقوي الثبات في السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد ،ونتيجة لذلك تقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية في المنظمة، فالرقابة التي تحققها الثقافة هي رقابة على العقل والروح والجسد نتيجة لذلك يقل اهتمام الإدارة بوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد .

¹:حسن حريم:السلوك التنظيمي,دار الحامد,الأردن,2003,ص338.

فأثبتت الكثير من الدراسات أن هناك ارتباط بين الثقافة والهيكل التنظيمي للمنظمات فعلى الهيكل التنظيمي أن يتكيف مع طبيعة الثقافة السائدة في البيئة المحيطة بالمنظمة ،فالعمليات التنظيمية مثل القيادة، واتخاذ القرارات والاتصالات، وغيرها تعتبر تجسيدا لقيم معينة يجب أن تتواءم مع الثقافة السائدة ،كما أن هذا التكيف والمواءمة يساهم إلى حد كبير في بناء معامل الشعور بالانتماء والالتزام بالمنظمة وبأهدافها، فقد وجد أن العاملون في المنظمات ذات الثقافة القوية يتميزون بدرجة عالية من الالتزام والانتماء للمنظمة ،فالإجماع الواسع على القيم والمعتقدات المركزية، والتمسك بها بشدة من قبل الجميع يزيد من إخلاص العاملين وولائهم والتصاقهم الشديد بالمنظمة¹.

فالثقافة القوية تعزز وتقوي الثبات في سلوك الأفراد ،وتحدد ما هو السلوك المطلوب والمقبول، وهذا يؤدي إلى نوع من الرقابة الضمنية التي تحققها الثقافة القوية على سلوك الأفراد، ونتيجة لذلك تحافظ الهياكل التنظيمية بالتوازن والاستقرار، فتقل الحاجة إلى الوسائل الهيكلية الرقابية ،مع تناقض اهتمام الإدارة لوضع الأنظمة والتعليمات الرسمية لتوجيه سلوك الأفراد في المنظمة.

1- الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي معنى محدد ولكنه معقد ،فهو يوضح ويحدد كيفية توزيع المهام والواجبات والمسؤول الذي يتبع كل موظف وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها ويتضمن ثلاث أبعاد هي التعقيد والرسمية والمركزية².

2- الأفراد:

يتضمن تطوير الأفراد المجهودات الموجه نحو أنماط السلوك بين العاملين كأفراد وذلك كمدخل لحدوث تغيير شامل في أنماط وسلوك العاملين ككل، والهدف هو تغيير نمط سلوك الفرد ومهاراته واتجاهاته أو لان تكون المحصلة النهائية تغيير الأنماط السلوكية للفرد من خلال برامج التدريب والتطوير والقيادة.

3- المهام:

وهي الواجبات والأنشطة التي يمارسها التنظيم من اجل تحقيق الأهداف التي قام بها من اجلها ،يمكن أن يكون التطوير من خلال استحداث أعمال جديدة أو ترك أعمال قائمة أو تغيير أسلوب أداء الأنشطة الحالية³.

¹:حسن حريم:مرجع سابق،ص340.

²:حسن حريم :تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل-دار الحامد للنشر والتوزيع،2000،ص45.

³:علي السلمي :السلوك التنظيمي،القااهرة،مطبعة جامعة القااهرة،1980،ص276.

4-التكنولوجيا:

تتضمن التكنولوجيا المعدات والأجهزة والأدوات والأساليب و العمليات والفنون والمعلومات اللازمة لتحويل المدخلات إلى مخرجات في المنظمة¹، وللتغيير في التكنولوجيا آثار سلوكية وهيكلية بعيدة المدى على المنظمة، فمثلا شراء آلات جديدة في احد المصانع ينطوي على تغييرات في تقسيم العمل والعلاقات الاجتماعية بين العاملين وإجراءات الترقية والأمان الوظيفي والرواتب والأجور².

وينظر Leavitt إلى المنظمة أنها نظام يتكون من محصلة تفاعل الهيكل التنظيمي والأفراد والمهام والتكنولوجيا، ويقترح أن أي جهد لتحقيق ملموس في إدارة المنظمة

المطلب الثاني: تأثير الثقافة التنظيمية على سلوك و أداء المورد البشري

إن وجود أفراد داخل مؤسسة يعني ذلك أن هناك قيم وثقافات مختلفة وسلوك وأداء مختلف من فرد لآخر وذلك بتطور السوسيو ثقافي للأفراد في المؤسسة، وأدى ذلك إلى اقتناعهم ووعيهم بوجودهم داخل النسق الواحد، وقدراتهم واتجاهاتهم في محيط عملهم وكيفية تحفيزهم، وترقيتهم مما يوفر جو تشوبه العلاقات الاجتماعية ومعرفة طرق الاتصال .

أولاً: التأثير على سلوك المورد البشري

هناك العديد من أوجه التأثير على سلوك المورد البشري تتمثل فيما يلي³:

1- توجهات المنظمة و العاملين بها:

يقصد بتوجهات الطريقة التي يمكن للثقافة التنظيمية أن تؤثر بها على عملية تحقيق الأهداف حيث انه إذا كانت الثقافة قوية وموافقة مع أهداف المنظمة فإنها تدفع بالمنظمة نحو تحقيق أهدافها .

2- الانتشار:

يشير الانتشار إلى مدى انتشار القيم الثقافية التنظيمية، بين العاملين وتبنيهم لها، وجعلهم لها أساس للتصرف داخل المنظمة مما يجعل منها أساس للثقافة القوية وكذا فهمها بطريقة واحدة من قبل العاملين مما يمكنهم من الوصول إلى اتفاق عام .

¹حسن حريم:المرجع السابق،ص267.

²صلاح الدين عبد الباقي:السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،،2000،ص331.

³احمد بوشناق،احمد بوسهين:أهمية البعد الثقافي، وأثره على فعالية التسيير،مداخلة ضمن الملقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية،بيومي 3-4ماي2005،ص6.

3 - القوة :

تشير قوة الثقافة إلى مدى تأثيرها على العاملين مما يجعل منها دافعا إلى تحقيق كفاءة في الأداء ومنه لتحقيق الأهداف المرجوة .

المرونة:4-

تسمح الثقافة المرنة للعاملين بالتكيف مع الظروف المتغيرة والأزمات الطارئة ويوجد عدد من الوسائل لتحقيق مرونة الثقافة التنظيمية ومنها¹:

- تعيين مسؤول يقوم بالاستفسار عن الأحداث والتصرفات المتوقعة عن الوضع الحالي للمنظمة بشكل عام يكون على دراية كاملة بالمنظمة وبيئتها .
- استقطاب أفراد من الخارج لشغل الوظيفة الرقابة والتحكم والإدارة يكون لديهم وجهات نظر جديدة ومتطورة بشأن المشكلات التنظيمية يمكنهم أن يقوموا بالوظائف التي يحقق الاتصال مع البيئة الخارجية .
- التدريب المستمر للعاملين على الأعمال والمهارات والقدرات التي تدعم المرونة داخل التنظيم .
- هناك مجموعة من القيم الثقافية التي يمكن اعتبارها سلوكيات محبذة داخل المؤسسة تفترض عددا من المقومات الجماعية التي يمكن إجمالها فيما يلي :
- انسجام الجماعة الذي يجعلها أكثر ميلا للإبداع .
- تماثل الجماعة مقابل تنوعها من شخصيات مختلفة التي تنتج حلولا افضل نتيجة لتنوع قدراتهم الإبداعية.
- تماسك الجماعة أي شعورهم كأعضاء في الجماعة ,والذي أكثر استعداد وحماس لأداء الأعمال الموكلة لهم.
- تركيب الجماعة والأثر التجميحي أي أن السلوك في أية جماعة هو مستقل عن الخصائص السلوكية الفردية للأعضاء نظرا لما قد تفرضه من نمط سلوك.
- جنس الجماعة ,حيث أن الجماعة المختلفة من جنس تنتج حلولا أحسن جودة من الجماعة أحادية الجنس نتيجة للاختلاف في التصورات .

¹:مصطفى محمود ابوبكر:مرجع سابق,ص84-85.

كما حدد كل من PETERS AND WATEMANN ثمانية خصائص تميز الشركات الناجحة إضافة إلى معتقدات نعكس الثقافة السائدة في المنظمة التي تود الوصول إلى تحقيق أداء متميز وهذه المعتقدات هي¹ :

- ضرورة خلق مناخ يسمح بأداء الفرد لعمله ظروف جد مناسبة مما يولد لديه حنا يجعله يستمتع به.
- ضرورة اعتقاد الأفراد بان الأفراد بان يكونوا الأفضل في أدائهم لأعمالهم وتقديم مخرجات تمكنهم من التفوق على المنافسين .
- الاعتقاد بقدر الأفراد على الابتكار وتحمل المخاطر دون تعريضهم للعقاب عند الفشل .
- الاعتقاد بأهمية الحضور للتعرف على التفاصيل .
- ضرورة الاهتمام البالغ بالعاملين ورد الاعتبار لهم كأدبيين لهم مشاعر وأحاسيس تحكم سلوكهم وتصرفاتهم .
- تشجيع الاتصال غير الرسمي باعتباره الوسيلة الأساسية في تحسين تدفق المعلومات .
- إعطاء أهمية بالغة ضبط الإدارة بافتراض أن المديرين يجب ان يكون فاعلين وليس مجرد مخططين .
- الاهتمام بالفلسفة التنظيمية المعترف بها والمعدة والمؤيدة من الإدارات العليا باعتبارها المرشد الأساسي لسلوك الأفراد داخل المنظمة .

السوسيولوجي

ثانياً: التحليل

العناصر الثقافية ذات السمة العمومية هي التي يسهل ملاحظتها ,تحديدها وتدوينها، فهي تحمل على التوافق والاعتراف الجماعي، ومن ثم يمكن تحديد العناصر الثقافية التخصصية، التي بمعرفة خصوصية المجتمعات الخاصة المدروسة مقارنة بالنسق الاجتماعي العام، إما تحليل العناصر الثقافية البديلة، فهذا عمل يحمل في طياته الصعوبة على الباحث، فهي لا يشترك فيها إلا عدد قليل من الناس، وزيادة على تعارضها مع الأفكار العامة التي يتبناها أغلبية المجتمع ,ويدعو هذا إلى تبني أفراد هذه المجموعة الحذر و التردد في الأداء والإدلاء بالرأي، والسبيل الوحيد لتحديد هذا النوع من الأفراد هو بناء علاقات خاصة مع هذه المجموعات غير رسمية وبصفة وثيقة والإقامة الطويلة مع الأفراد يمكن من تحقيق هذه الوسيلة² .

¹:بلكبير بومدين ,فؤاد بوفطيمة: ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق الأداء المتميز ,مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات, 8-9مارس, 2005, ورقة, ص28.

²:السويد محمد: مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحا ته ,المؤسسة الوطنية للكتاب,الجزائر, 1991, ص82-81.

فتصميم نموذج ثقافي للإدارة والتسيير يتمشى والخصوصية الثقافية للعامل الجزائري ليس بدعا من الأمر أو خرجا عن القواعد الرشيدة للتنظيم والتي ارسى دعائمها منظرون كبار أمثال "ماكس فيبر" ومن جاء بعده، وإنما هو طبيعي وقد جرب في أكثر من بلد ومجتمع، فكثير ما نسمع أو نقرأ عن اختلاف الثقافة التنظيمية من منظمة لأخرى، والمقصود هنا اختلاف في طرق الإدارة والتسيير والقيم التنظيمية بين هذه المنظمات، فنجد من يتحدث عن الأفراد انطلاقا من التنوع الثقافي الذي يسود بين أفراد هذه المؤسسة، فنجد هناك فوارق ثقافية وقيمية بين هؤلاء العمال ونجد هذا خاصة في الشركات المتعددة الجنسيات، فنجد هناك تنوع ثقافي حول معنى العمل وقيمه، والتنوع الثقافي حول دوافع العمل وأيضا كيفية تقييم العمل.

فهناك من ينظر للعمل انه أساس للدخل وتلبية حاجات الفرد مادية، نفسية، كما أنهم يرون بأنه يسمح بتكوين علاقات وصدقات كما أن هناك من يرى بأنه يكسب الفرد المكانة والتميز، وهناك من يعتبره عبادة وهذا الاختلاف بسبب اختلاف ثقافات الأفراد.

أما دوافع العمل نجد "أولر" من خلال نظريات وأساليب الدافعية عبر الثقافات المختلفة توصل من خلال النظريات الأمريكية الدافعية وبالرغم من افتراض عمليتها فإنها تفشل بشكل واضح في توفير إطار تفسيري متناسق للظواهر¹.

ثالثا: التشخيص الثقافي.

يعتبر التشخيص الثقافي خطوة أساسية لمعرفة مستوى الثقافة السائدة بغية تدعيمها أو تصحيح وعلاج الأخطاء الثقافية أو تغيير هيكلها.

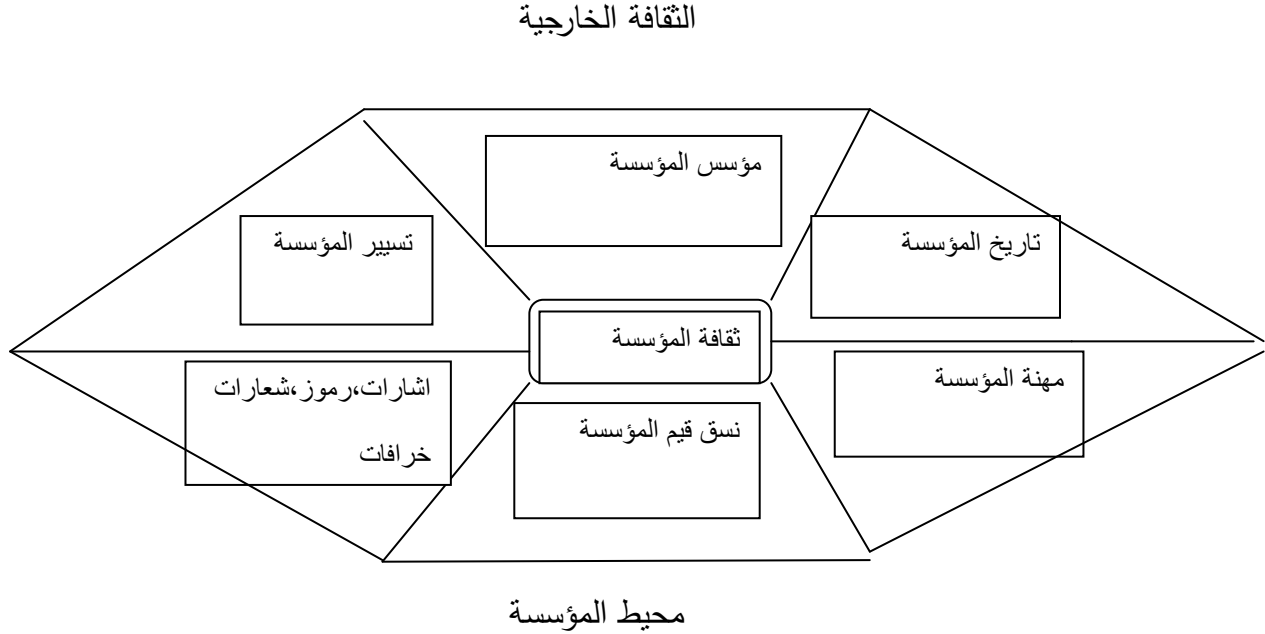
والتشخيص يهدف إلى فهم شامل لكل ما يهيم المؤسسة ووجودهم، مما يستدعي الرجوع إلى الخبرات والتجارب الماضية، إلى مهنتها الحقيقية، لنسق قيمها، وذلك بهدف التعرف على الحلول الإستراتيجية المناسبة

التي استعملتها المنظمة في الماضي بنجاح إضافة إلى الاكتشاف السريع والذكي للإمراض التنظيمية وتدعيم المناعة التنظيمية التي يكون من شأنها بناء مناخ تنظيمي ايجابي فالتشخيص يوفر المعلومات التي تمكن من إحداث الترابط بين أعضاء المنظمة مما يجعلها ذات أداء مرتفع وبالتالي تدعيمها وتحقيق

¹:عبد الناصر علي حمودة: إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العالمية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2005، ص170.

أهدافها بنجاح، فتقديم الثقافة في شكلها الكلي صعب للغاية وعليه فمن الضروري القيام بتشخيص ثقافي وبتجديد عوامل أساسية وجوانب متعددة .¹

الشكل (8):العوامل الاساسية للثقافة التنظيمية



المصدر : محمد الطاهر بوباية،مرجع سابق،ص27

رابعاً: البعد الثقافي للتنظيم.

التنظيم أو المنظمة هي اجتماعي ذا حدود مميزة إلا أن هذه الحدود شفافة تسمح للتنظيم بالتفاعل مع محيطه الاجتماعي والثقافي، بكل ما يحمله من معايير وقيم واتجاهات تؤثر بدورها في خصائص التنظيم وفعاليته، ورغم أن معظم الاتجاهات النظرية الكلاسيكية تنطلق في دراستها للتنظيمات من منطق اقتصادي بحت، معتمدة على مبدأ الرجل الاقتصادي إلا أنه لا يمكن لأي عاقل أن يغفل الدور المحوري الذي تلعبه الثقافة في تأسيس وتوجيه عمليات وبناءات المنظمات .

ولهذا نجد أحد المفكرين في علم الاجتماع يقول لقد كانت دراسة تنظيم العمل الآن يسيطر عليها علماء الاقتصاد وليس من قبيل الحط من شأن انجازاتهم العديدة، ويمكن القول: أنه عندما يتعلق الأمر بتنظيم العمل، فإن علماء الاقتصاد لا يعطوننا الصورة الكاملة والواقع أن كثير من علماء الاقتصاد

¹ : محمد الطاهر بوباية:مرجع سابق،ص.27.

يتجاهلون عمدا ما يعتقد البعض أنه أهم عنصر في تنظيم العمل :تأثير القوى الاجتماعية كقواعد الأخلاق والمعايير والقيم إن هذه الأبعاد تشكل الإطار الذي يستطيع الأفراد داخله أن يستعدوا وراء فرض تنظيم العمل.

ولعل أن أبرز العوامل الثقافية في تنظيم العمل إعادة صياغة نموذج جديد للحياة مبني على الرشد و العقلانية ,فنجد ماكس فيبر في كتابه "الأخلاق البروتستانتية وروح النظام الرأسمالي" يستخدم هذا الكتاب كأفضل أسلوب متاح لأول محاولة للتعرف على العناصر المكونة لثقافة تنظيم العمل الحديث، وقد سعي فيبر في تدليله على أن الأخلاق البروتستانتية قدمت شرطا مسبقا ضروريا ,وإن لم يكن كافيا لظهور النظام الرأسمالي يسعى إلى أن تحولات تاريخية عميقة بتحولات أساسية في الدوافع الفردية¹ .

كما نجد أيضا تالكوت بارسونز وغيره يتحدثون عن تأثير التوقعات والقيم والمعايير بوجه عام على شكل مناخ اجتماعي يمنح الشرعية للمنظمة ,فيتحدث عن البعد الثقافي في التنظيم بشكل واضح ,فهو يرى أن التنظيم موجود من أجل تحقيق هدف مميز ويكون ذلك في إطار متبادل بين النسق الأكبر (المجتمع) والأنساق الفرعية الأخرى.....كما يؤكد على أن التنظيم يقوم على عنصرين هامين لها طابع وظيفي يكمل كل منهما الآخر وهما²:

- ضرورة وجود القيم في الإنسان الثقافية حيث لها دور هام ووظيفي يعمل على ديمومة واستمرارية التنظيم .
 - أهمية كل من الجماعة والدور التنظيمي نظرا لمشاركة الافراد في وظائف التنظيم فعلى المستوى الثقافي للتنظيم يعمل وجود حد أدنى من العناصر لنسق القيم لتمييز الوظائف وأنساقها الرئيسية في إطار تحقيق الهدف ,وملائمة الموقف وتكامل النسق التنظيمي .
- إن فاعلية المنظمات تتطلب تحقيق التوافق والمواءمة بين ثقافة المنظمة وثقافة البيئة الخارجية ,والإستراتيجية العامة للمنظمة ,والتقنية التي يستخدمها,فيجب أن تتوافق ثقافة المنظمة مع البيئة الخارجية .

¹ عيد الله عبد الرحمان :علم الاجتماع التنظيم ,دار المعرفة الجامعية,مصر,الطبعة الثانية,2005,ص345.

² : نفس المرجع , ص 346.

خامسا: تعاكس القيم الثقافية والاجتماعية في سلوك العامل الجزائري

يتمتع المجتمع الجزائري بثقافة جد ثرية يمكن ان تدفعه إلى تحسين سلوك أفراده لو استفادوا منها بشكل إيجابي ,وسعوا إلى تحقيق أهدافهم وآمالهم مع الأخذ بعين الاعتبار لثقافتهم دون إهمال جزء منها ,وهذه الاستفادة تظهر أكثر في سلوك العمال دال المؤسسات الاقتصادية لما تتميز به من شروط وظروف تكنولوجيا وتنظيمية معقدة وغير نابعة من داخل المجتمع بل من أوساط وثقافة أجنبية، إلا أن أفراد المجتمع وخاصة العمال منهم يقومون بتصرفات وسلوك تظهر القيم الثقافية والمبادئ السائدة في المجتمع بشكل يكاد يكون عكسيا تماما وهو ما جعل العديد من الذين تطرقوا إلى تخلف الشعوب ويرجعون هذا التخلف إلى القيم السائدة في المجتمع ,والمجتمع الجزائري لم يكن بعيدا عن هذه الأفكار وقيل أن نتعرض إلى بعض الأسباب التي نراها هامة في هذا الصدد نحاول عرض بعض السلوك غير الإيجابي للعامل الجزائري .

حيث يرى "دوتش" : أن القيم الثقافية هي وحدها المسؤولة عن التنمية الاقتصادية وهو ما يميز بين التقاليد الإيجابية للصناعة التي علمت الأفراد قيمة التوفير والاقتصاد وفائدة العمل من أجل أهداف بعيدة المدى والحاجة إلى الضبط والدقة والثبات استعمال الوقت بصورة خاصة والمحافظة على الاتفاقات أو المواعيد وبين الثقافات المضادة للتنمية التي يراها موجودة في مجتمعنا تعرف الصناعة فيها نموا بطيئا، حيث تأخذ العادات الصناعية وقتا أطول للترسيخ ويوجد كثير من التعامل التجاري وقليل من المهن الصناعية ,وحتى بصورة عامة اهتمام زائد بالقانون زائد واهتمام قليل بالعلم .

ونجد بالجزائر يزداد الاهتمام بالتجارة والريح السريع دون الاهتمام لا بالعلم ولا بالقانون ,وإن كان ذلك في حدود و كفاءات التحليل عليها في المستوى التنفيذي بالمؤسسات أو المستوى الإداري يتميز المستوى الأول بزيادة الغيابات والتأخير عن العمل ,وغالبا ما تكون الغيابات دون سابق إنذار وهذا نتيجة للتذمر الذي يشعر به العامل ولفقدانه للدوافع في العمل، أما المستوى الثاني فهناك تباطؤ في التسيير والبيروقراطية العقيمة وعدم القيام بتفويض بعض السلطات ,مما يؤدي إلى التطبيق التعسفي للسلطة¹.

سادسا: تأثير الثقافات على ثقافة المؤسسة

¹ غرس الله نسرین :تأثير العوامل السوسيوثقافية على إدارة التغير لدى الموظف الجزائري ,دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز بالمسيلة رسالة ماستر علم الاجتماع تنظيم وعمل ,قسم علم الاجتماع ,جامعة المسيلة ,2013, ص 176 .

الثقافة المؤسسية لها علاقات مع الثقافات الفرعية الداخلية والثقافة الوطنية، الثقافات التي تغذي الثقافات المؤسسية هي الثقافات الوطنية والثقافات القطاعية فالثقافة المؤسسية، تتفرع داخليا إلى ثقافات سوسيو مهنية (إطارات, مهارة,تنفيذ) ثقافات وظيفية (الإنتاج، إدارة الموارد البشرية، التجاري) كل واحد منها تحمل في طياتها قيم ومعايير ,تسمح لها من ممارسة سوسولوجيا وتعامل مع الواقع بطرق وأشكال مختلفة بعضها بالرغم من ممارسة مهنية تكون في مبنى واحد أو حتى طابق واحد تبنى عبر طول تاريخ المؤسسة كاستجابة للمشاكل .

وتتميز القيم الثقافية المؤسسية بجملة من القيم والمعتقدات والمعايير السلوكية عن خصائصها أنها¹:

- بديهية التنوع ومتقاسمة بين أفراد المؤسسة
 - تعبر عن نفسها من خلا الإنتاج الرمزي، الخطابات والإيديولوجيات
 - التفاعل الاجتماعي على أساس الثقافة المؤسسية كاستجابة لمشكلات تصادفها
- فعند تطرقنا للثقافة تبين لنا كثرة عدد المفاهيم والمدارس ,كما أن المفهوم كان عرضة للتحويل والتغيير كلما كان الأمر يخص المجال العلمي من الانثربولوجيا، السوسولوجيا أو علم النفس الاجتماعي لكن القواسم المشتركة في التعريفات الخاصة بالثقافة ومهما كانت الفروق المعرفية العلمية والمنهجية الفكرية² :
- الثقافة تأتي بنماذج ,ومعايير سلوكية وطريقة حياة وحلول مشاكل
 - الثقافة في أغلب أحيانها هي ضمنية
 - الثقافة مقتسمة من طرف جماعة أوكل
 - الثقافة ناتجة عن التاريخ وتنتقل عبر الزمن
 - الثقافة تقابل المظاهر الرمزية (العادات، الخرافات، الطابوهات)
- ف نجد هناك مغالطات بين مفهوم الثقافة المؤسسية والثقافات الأخرى وهذا راجع لعدم التقدير الجيد لمدى كل مفهوم وحدوده الابستومولوجيا.

¹: شابري محمد كريم : محاولات التغير الثقافي في أنماط إدارة الموارد البشرية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز - قسم علم الاجتماع , الجزائر , 2009, ص 46.

²: سيد محمد جاد الله :إدارة الموارد البشرية , موضوعات وبحوث متقدمة , مطبعة العشري , مصر , 2005, ص 142

فثقافة المؤسسة مفهوم يرتبط بالبعد العقلاني والبرغماتي، ذات أهداف اقتصادية ربحية بسبب توظيفه واقتراحه كمبدأ إداري تسييري جعله ذات صبغة توظيفية بالمعنى السوسولوجي للمعنى.

سابعاً: علاقة الثقافة بتسيير الموارد البشرية

يعتبر تسيير البشرية أحد الوسائل الأساسية المسخرة لتحقيق أهداف التنظيم وأهمها الإنتاج وعدم ملائمة هذه الوسيلة للدافع الاجتماعي والثقافي يؤدي إلى التأثير السلبي على مستوى الإنتاج، وعلى مستوى علاقات العمل في المؤسسات، فالإنسان يحتل مركز الثقل داخل أي تنظيم مهما كانت التكنولوجيا أو الأساليب الإدارية المستعملة، فإدارة الموارد البشرية بوجه عام عملية اجتماعية متميزة تعتمد على العناصر البشرية والمادية والفنية المتاحة وتهدف في أي محل محدد للوصول إلى هدف محدد، ويعتمد نجاح الإدارة على درجة فهمها وقدرتها على استخدام وتنمية وتسيير العناصر البشرية التي تستخدم في نشاطها، ولكي يمكن استخدام العناصر البشرية بدرجة معقولة من الكفاءة يتحتم فهم السلوك الإنساني والعوامل المؤثرة فيه لما للسلوك الإنساني من أثر كبير على الفرد والمنظمة التي يعمل بها والمجتمع عموماً¹.

ويعتمد السلوك الإنساني عادة على القيم التي يعتقد بها الفرد والتي يستمدّها من ثقافة والتنشئة الاجتماعية التي يتلقاها، وذلك أن كل سلوك مرجعه قيمة من القيم، ويختلف الأفراد كما تختلف المجتمعات والبيئات المختلفة باختلاف القيم والثقافات، ولقد حظي موضوع القيم بدراسات معتقدة في مجالات التنظيمات وأنه كلما كانت القيم السائدة في منظمة ما قيماً متجانسة كلما ساعد ذلك الإنتاج وتحقيق مناخ ملائم للعمل والتعامل مع العملاء وتتعدد هذه القيم بالنسبة لمنظمات الأعمال فهناك القيم النظرية، والقيم الاقتصادية، والقيم الجمالية، والقيم الاجتماعية، والقيم السياسية، والقيم الدينية. كما تؤدي الثقافة عدداً من الوظائف داخل المنظمة منها²:

¹ بريجيب بيرجر: ثقافة تنظيم العمل، ترجمة مصطفى غنيم، الدار الدولية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، القاهرة، 1995، ص7.

² ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار الشروق، الأردن، 2003، ص330.

- أن لها دور في تعريف الحدود وتخلق الاختلافات بين أعضاء المنظمة والآخرين
 - تمنح أعضاء المنظمة شعور بالهوية
 - تؤدي الثقافة إلى خلق الالتزام بشيء أكبر من الاهتمامات الشخصية للفردية
 - تعزيز الثقافة ثبات النظام الاجتماعي، إذ أن الثقافة هي المادة الاجتماعية اللاصقة التي تساعد على ربط المنظمة عن طريق توفير المعايير المناسبة لما يجب على العاملين قوله وفعله .
 - الثقافة تساعد على توفير آلية السيطرة لإرشاد وتشكيل الاتجاهات وسلوك العاملين.
- كما تلعب الثقافة دوراً أساسياً في الإبداع والتطوير التنظيمي فعادة ما كانت المنظمات المبدعة تحمل ثقافة تسمح على المخاطرة، والاختبار والتجربة، وتكافؤ على النجاح، والفشل على السواء، وتشجيع وتكافؤ الخطأ، وتتنظر إلى الخطأ والفشل أنه نتيجة ثانوية طبيعية للخوض في المجهول وفي عدم التأكد¹، ويمكن القول أن هناك ارتباط وثيق بين الثقافة وتسيير الموارد البشرية، حيث يمكن تقسيم التسيير إلى جانبين: .
- جانب تقني بحث، كما هو الحال بالنسبة لاستعمال الإحصاء والمحاسبة واستغلال الحاسوب في التسيير البشري، وهي جوانب عالمية التطبيق قليلة التأثير بالقيم الثقافية لمختلف المجتمعات حين تطبيقها، . أما الجانب الآخر فمرتبط بمعاملات الأفراد وتصوراتهم للعمل، ودوافعهم وحوافزهم وغيرها من العوامل التي لها صلة بالعلاقات الإنسانية وطرق التعامل مع مختلف الأفراد في التنظيم ولها ارتباط وثيق بالثقافة المحلية².

ومن هنا تتجلى أهمية تتجلى أهمية الثقافة ودورها في تحديد طرق التسيير البشري وضرورة أخذ القيم الثقافية المحلية بعين الاعتبار في بلورة نموذج مناسب للتسيير، متكيف مع الواقع الثقافي والنسق القيمي للعالم، أما بالنسبة لتقييم الأداء كأساس يمكن أن يستخدمه المدير عند اتخاذ الكثير من القرارات الخاصة بالتدريب والتحفيز والتعويض والترقية حيث يشير كل من "افانسفيتش وماتسون " إلى تباين ثقافي ملحوظ بين بلدان العالم حول العديد من المسائل الخاصة بالتقييم، وهذه المسائل هي الهدف من التقييم،

¹- حسين حريم : مرجع سابق، ص356

² : بوفلجة غياث : القيم الثقافية والتسيير، دار غريب للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، ص:9

فالسطة التي يستند عليه التقييم، معدل القيام بالتقييم، نمط الاتصال والمعلومات الراجعة حق الاعتراض، الثناء، الحوافز المقدمة¹.

نجد المؤسسات الجزائرية تتخبط في الكثير من المشكلات، وللد منها لابد من وجود نمط الاتصال تسييري يتماشى والقيم الثقافية والاجتماعية الجزائرية آخذا في عين الاعتبار فعالية التنظيم وكفاءة الجهاز الإداري وهذا المشروع ليس بالأمر السهل فيتطلب إشراك عدة فعاليات علمية وثقافية واقتصادية وسياسية فيجب إخضاع الثقافة السائدة في مجتمعنا لدراسة علمية دقيقة تحدد عوامل القوة والضعف فيها، وتحدد العوامل التي تساعد على التكيف من مقتضيات التنظيمات الحديثة ,ومحاولة تعزيزها ونشرها بمختلف الطرق و الوسائل إبعاد القيم المعيقة للتطور والتقدم² :

التكيف والتكيف: 1-

يعتبر التكيف في دراسة الواقع الاجتماعي والاقتصادي والسياسي والثقافي من أجل فهمه وتنظيمه وتكييفه مع الواقع الاقتصادي المعاصر ,بينما تنحصر العملية الثابتة في تسهيل عملية تكيف اليد العاملة للواقع التنظيمي وتحديث ثقافتهم و اتجاهاتهم نحو العمل والوقت، والتنظيم، والتكيف هو تكيف الواقع الثقافي والقيمي و قولبته في صورة عصرية تتماشى مع متطلبات العصر الحديث يسهل عملية قبول العمال لطرق التسيير المحلية وبالتالي بسهولة التكيف معها ,معنى ذلك محاولة بناء ثقافة تنظيمية محلية، بحيث تستنبط القيم المحلية الأصالة والقدسية وتأخذ من القيم الوافدة الفاعلية والرشد والكفاءة والمنطق العلمي، فتتصف الثقافة التنظيمية بالمرونة والقدرة على التكيف استجابة لمطالب الإنسان البيولوجيا والنفسية ولكي تكون ملائمة للبيئة الجغرافيا وتطور الثقافات المحيطة بالفرد من جانب ,واستجابة لخصائص بيئة المنظمة وما يحدث فيها تغيير من جانب آخر.

2- إيجاد ثقافة مناسبة :

يمكن تطوير المنظمات من خلال إيجاد ثقافة موحدة بين أعضائها ,وتساهم في توحيد آرائهم وتصوراتهم وتصرفاتهم ,وتزيد قوة انتمائهم إلى التنظيم ويكون ذلك من خلال:

¹ :عبد الناصر علي حمودة:مرجع سابق, ص170.

² :المرجع السابق,ص170-171.

- إيجاد سياسة للتشاور وإسهام العمال في رسم أهداف المؤسسة وسياستها وإستراتيجيتها

سيا

سة إعلامية سليمة من خلال النشرات الداخلية

- تحسين العلاقات بين العمال والمشرفين والمسيرين

- التكفل بانشغالات العمال والعمل على حلها

إن مهمة بناء ثقافة خاصة بالمؤسسات الوطنية مهمة لا تقل أهمية عن باقي الإستراتيجيات الوطنية الكبرى، في التربية والدفاع والأمن، ذلك أن نجاح مؤسساتنا المختلفة منوط بالثقافة التنظيمية السائدة فيها، وهذه المهمة ليست من اختصاص المؤسسات لوحدها بل هي مهمة المجتمع ككل على مستوى التربية والتعليم والبحث العلمي، وأعلى المستوى الإعلام، فتغيير المفاهيم والتصورات على موضوعات العمل أمر أساسي لنجاح كل المشاريع التنموية .

3- ضرورة تشجيع القيم السليمة للعمل :

إن طول مدة الاستعمال والتخلف وسوء التسيير في المؤسسات العمومية واعتماد سياسة أبوية اجتماعية في التوظيف والتشغيل عوامل أدت إلى ظهور وتوسيع قيم وعادات سلبية في العمل فانتشر التسبب والتغيب والتخلف عن العمل وعدم إعطائه مكانة التي يستحقها، وهو ما أدى إلى زيادة المشاكل الاقتصادية والاجتماعية بل إن فشل المشاريع التنموية الوطنية والأزمات التي تعرفها مؤسساتنا بمختلف مجالاتها يعود في الأصل إلى إهمال الواقع الثقافي والقيمي السائد أثناء تصميم هذه المشاريع وتجسيدها ميدانيا لهذا يجب إعادة النظر في قيمنا المهنية وتقاليد العمل وتعزيز القيم السليمة المبنية على حب العمل والاجتهاد فيه، وإتقانه، واحترام الوقت، وتشجيع الجهد المبذول وكلها عوامل تساعد على تعزيز قيم العمل، وسلامة العلاقة المهنية والتجارية والاجتماعية لما فيه صالح المؤسسات والمجتمع بشكل عام¹.

فالنموذج الثقافي للتسيير لا يعني التخلي عن القواعد الرشيدة للتنظيم التي توصل إليه العلم الحديث والذي يعتبر إرث إنساني يحق لكل البشر الاستفادة منه، وإنما القصد هو كيف نجعل من هذه القواعد التي

¹ : بوفلجة غياث :مرجع سابق، ص94.

وجدت في بيئات اقتصادية و اجتماعية، واقتصادية، تختلف بشكل جذري في بعض الأحيان عن ثقافة المجتمع الجزائري، فنجد منها متكيفة وموائمة مع بيئتنا الثقافية و الاجتماعية والسياسية .

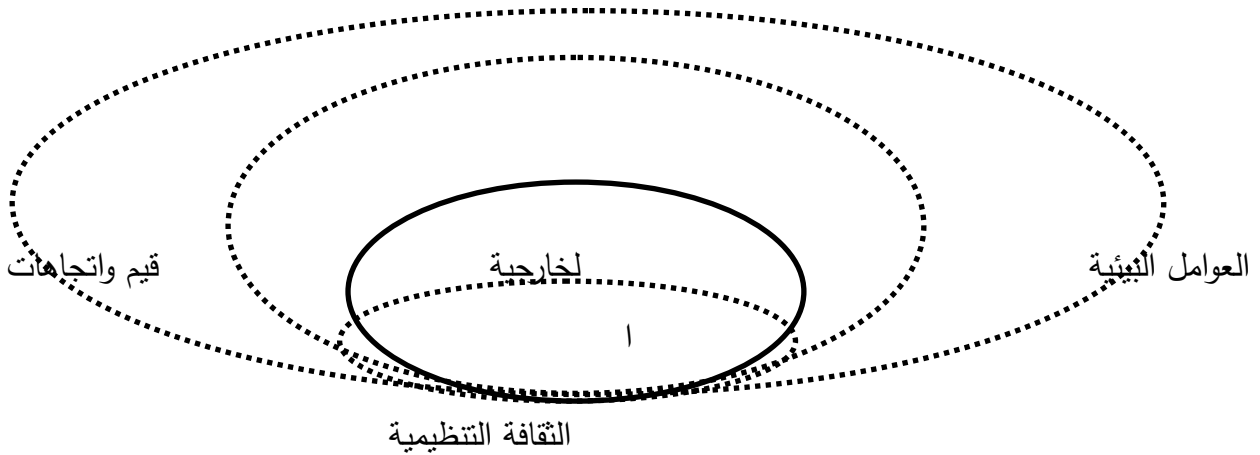
ثامنا :الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالأداء بالمنظمة:

تتبع أهمية الثقافة التنظيمية بالأساس من تلمس علماء الإدارة لأهمية المورد البشري في العملية الإنتاجية، وعليه تأتي أهمية التوجيه الإداري كأحد أهم الوظائف الإدارية المتعلقة بهذا العنصر مقارنة ببقية الوظائف. إن التوجيه الإداري يفترض براعة المدير في ممارسة المهارة الإنسانية إلى جانب المهارات الذهنية والتقنية في التعامل مع المرؤوس بشكل عام هذا . مع فالعامل بالمنظمة كعنصر مشارك، خاصة أن كفاءة الأداء وفعالية تحقيق الأهداف متعلقتان بمهارة الاتصال والقيادة وفهم آلية الدوافع والحوافز في جميع المستويات الأفقية والعمودية، التي يكون العامل أحد أهم المعنيين فيها، من خلال التنظيمات الرسمية وغير الرسمية. إن ثقافة العمل المرتبطة بالجوانب الإنسانية هي التي تقرنا من مفهوم الثقافة التنظيمية، التي يمكن تعريفها بالمزيج المشترك لمجموعة قيم واتجاهات العمل، المستندة إلى عناصر البيئة الثقافية والاجتماعية المحيطة بالمنظمة، بما تشكل إطارا من السلوكيات المهنية والأخلاقية، التي تتفق عليها وتلتزم بها جميع الفئات المشاركة في المنظمة. إن قيم واتجاهات العمل هذه تركز إلى طرق التفكير وآلية التعامل بين العناصر البشرية، خاصة تلك التي تكون ضمن عمليات الاتصال من أعلى إلى أسفل، وتعتمد مجموعة معايير، أهمها: النزعة نحو المركزية أو المشاركة الجماعية، تكريس عقلية الحوار، الميل نحو المغامرة أو تجنب المخاطرة، حب السيطرة أو المشاركة في اتخاذ القرار، الاعتراف بقدرات الآخرين بالإنجاز وتحمل المسؤولية، تكريس روح الانتماء، وفهم آلية الدوافع والحوافز، ومدى الانسجام مع البيئة الخارجية. هناك مبادئ تفصيلية أخرى يمكن جعلها معايير لثقافة المنظمة بشكل عام¹، مثل: محبة الناس، عدم التمييز على أساس الجنس أو العرق أوالدين

¹ : بوفلجة غياث :مرجع سابق ص94.

أو اللون، تقبل الاقتراحات والشكاوي، تحديد الحقوق والواجبات، توضيح إجراءات وقواعد العمل، الوضوح والشفافية، أسلوب الخطاب ومهارة فن الاتصال، المبادرة والمبادرة، تحريم التسريح من العمل إلا لأسباب مقنعة، تفهم وجود التنظيمات غير الرسمية، ضمان حرية التجمع والعمل السياسي والسماح بالنشاطات الطلابية ذات الصلة بالنقابات العمالية والمهنية. هذه العناصر المكونة لقيم العمل تتبع بالأساس من البيئة الثقافية والاجتماعية لكل منظمة، وتصاغ وفق مجموعة التصورات الفكرية والمرجعيات الذاتية المرتبطة بالدين أو المذهب أو الوطن لكل مجتمع، لذا فهي مختلفة من بلد لآخر. فتصور حرية الفرد في اللباس تختلف في فرنسا عما هو موجود في العالم العربي والإسلامي، ولكن كلا الثقافتين متفتتان على مبدأ حرية الملبس ، ولكنهما متفقتان على احترام الدين وحرية الفرد في اختيار أوقات الأكل والشراب.النموذج التالي يوضح موقع الثقافة التنظيمية المستندة إلى قيم واتجاهات العمل ضمن البيئة الثقافية والاجتماعية، على النحو التالي:

شكل رقم (9): موقع الثقافة التنظيمية ضمن البيئة الثقافية والاجتماعية



المصدر: تصميم الطالب

الخطوة التالية تقع على عاتق إدارة المنظمة في اختيار مجموعة المبادئ الإدارية التي تتفق مع طبيعة عملها لتكريسها ضمن أقسام ومستويات المنظمة، ثم اعتماد آلية وطرق تنفيذ هذه المبادئ لصياغة ثقافتها التنظيمية، بانسجام تام مع البيئة الثقافية والاجتماعية المحيطة بها وفقا لمبدأ النظام المفتوح، مع الملاحظة بأن المفاهيم الإدارية ليست بالمطلقة وإنما هي متفاوتة المعنى وظرفية التطبيق، وفق النظرية الموقفية أو الشرطية⁽⁸⁾ استنادا لمجموعة المفاهيم السابقة، ، فقد توصل علماء الاقتصاد والإدارة إلى ضرورة تمويل هذا الطالب من المال العام وبمشاركة المؤسسات الخاصة، لأن الفوائد الإيجابية Positive external effects الناجمة عن طلب العلم تعود بالخير على المجتمع وعلى جميع المؤسسات المشاركة بالتمويل نفسها. إن هذه السياسة المالية تُشعر الإدارة بأهمية هذا الفرد وأنه جدير بالاحترام، مما يخفف من ردود الفعل السلبية لدية يشكل عام، بينما التمويل العام وغير المباشر يضعه في المقام السليم في المنظومة. كما أن ترك مسؤولية التمويل لميكانيكية السوق تُشعر الطالب بعدم العدالة والظلم في وطنه، مما يؤثر بشكل غير مباشر في تعميق مشاعر المحسوبية، وإثارة العنف

المطلب الثالث: التطوير والتغير التنظيمي

أصبح التغيير التنظيمي حقيقة واضحة وأمرًا حتميًا لكل المنظمات الأعمال، ولأن العالم من ولنا متغير ومتجدد فليس للمنظمة أي خيار سوى اللحاق بركب التطور و التغيير من أجل البقاء و الاستمرارية, وقد يأخذ شكل التغيير التعديل، أو التحويل أو انتعاش الثقافة السائدة فكل شركة أو مؤسسة خدماتية كانت أو اقتصادية بحاجة إلى أن تتعش ثقافتها اليوم وفي المستقبل وكما أن الثقافة هي أفضل مدخل للتغيير في المنظمة حيث ركز ذلك على ثلاثة مفاهيم هي: التنبؤ، التعزيز، للطرق التي سنتبعها المنظمة في المستقبل والتخطيط من أجل المستقبل .

فالتغيير أمر حتمي على أن يؤخذ بعين الاعتبار في عدة أمور مثل : مزج التفاوض بالتغيير مع الحرص، وتفهم أوجه مقاومة التغيير، التركيز على الإبداعات ,وكذلك يجب تغيير بعض العناصر والإبقاء على عناصر أخرى ,وفي هذا المجال هناك عنصران هامان تساعدان على تغيير ثقافة المنظمة هما¹:

- الدعم التنفيذي والدعم السلوكي
- التدريب أي أن الأفراد يعرفوا ماذا يطلب منهم وكيف يقومون به

أولاً: التطوير التنظيمي:

التطوير التنظيمي هو نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد وبالتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل وذلك بمعاونة من عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين الأعضاء في التنظيم².

¹ - علي عوض الوقفي: تغيير ثقافة المنظمة كمدخل إستراتيجي للنهوض بمنظمات الأعمال في ظل الأزمات المعاصرة قسم إدارة أعمال ,كلية الدراسات الاقتصادية والإدارية ,الأردن,ص89.

² : علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي ,وكالة المطبوعات ,الكويت,ص19

ثانياً: أسباب التطوير التنظيمي

- تواجه المنظمة العديد من التغيرات والمستجدات في بيئة عملها كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير والتطوير التنظيمي إن عملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية وإنما يوجد هناك أسباب تدعو المنظمة إلى إجراء التغيير، فكثيراً ما يتساءل الناس عن دواعي التغيير على اعتبار أن الثبات عامل استقرار والتغيير عامل عدم استقرار، وبالتالي فإن التغيير ظاهرة قد تبدو استثنائية، ولكن منطق الأمور غير ذلك إن التغيير هو قانون الحياة وليس الثبات ويمكن إجمال أسباب التغيير والتطوير التي قد تكون خارجية أو داخلية على النحو التالي¹:

1 - التطور الذي يحصل على الأساليب المستخدمة في العمل:

تتطور أساليب العمل باستمرار ومع مرور الزمن فالتنظيم الذي أنشئ قبل خمسين سنة مثلاً من الصعب أن يبقى قادراً على التفاعل مع نفس البيئة التي تتواجد فيها لذلك نجد أن المنظمات تقوم بإجراء تغييرات حتى تستطيع مواكبة المستجدات مثل إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية أو التشريعات أو إجراء تغييرات سلوكية أبسطها الدورات التدريبية.

2 - التغييرات في السياسات والقوانين والأنظمة :

قد تحدث التغييرات بناء على قرارات حكومية أو قوانين تحكم إدارة الشؤون الاقتصادية ونمك تشكيل مجالس الإدارة في الشركات الخاصة و النظر في الإدارة الحكومية بهدف إحداث تطوير إدارة.

3 - تطور وعي العاملين وزيادة طموحاتهم وحاجاتهم :

العاملون في أي منظمة يبدؤون العمل بهدف الحصول على مورد رزق ثابت، ولكن مع مرور الزمن تتزايد متطلباتهم وذلك لما قد يرونه من مساهمات كبيرة يقدمونها للمنظمة ولا يأخذون ما يقابلها من خدمات مما يستلزم عقد الدورات التدريبية لمساعدة العاملين على التكيف .

4 - تطور المعرفة الإنسانية في مجال العلوم السلوكية :

¹ : سمير يوسف محم عبد الإله :واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعات الفلسطينية بقطاع غزة وأثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات -دراسة مقارنة-، مذكرة ماجستير إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص65.

أصبح هناك تطورا كبيرا في نظريات التعلم والسلوك إلى تزايد إمكانية التحكم في سلوك الإنسان وتعديله مما فتح عيون لقائمين على إدارة المنظمات بضرورة الاستفادة من هذه المعرفة الجديدة وتسخيرها لما فيه صالح العمل بما لا يتعارض مع مصالح العاملين .

5 - التغيير في الظروف الاقتصادية والسياسية :

أدى هذا التناقض إلى محاولة البحث عن البدائل التي يمكن للمنظمات من خلالها تحسين قدرتها وفعاليتها وبالتالي إثبات وجودها , فظهر وسائل التدريب ومن ضمنها التدريب السلوكي كأحد الحلول والأساليب الممكنة لزيادة كفاءة المنظمات.

6 - زيادة إدراك العلاقة الوثيقة بين البيئة الإدارية بين رغبة العامل في تسخير كافة قدرات الكامنة

للعمل :

إن البيئة المريحة التي تتيح للعامل التغيير عن نفسه ومشاعره والاتصال بغيره بحرية , تعتبر صحية تساهم في انتماء العامل بدرجة أكبر للتنظيم و العكس صحيح في أغلب الأحيان.

7 - إدراك أهمية أسلوب التعامل مع العامل :

أدركت الإدارة أهمية الصلة بين إفراح المجال للعامل في المشاركة في اتخاذ القرارات وبين إنتاجية , مما أوجب تغييرات أساسية في أساليب الإدارة و صدور تشريعات جديدة تلزم المنظمات بإحداث تغييرات إيجابية على أنماط الإدارة بحيث تكون إنسانية ومريحة .

كما نجد أحمد ماهر قسم التطوير التنظيمي إلى نوعين إما خارجيا أو داخليا وهي كالآتي¹:

- التغييرات الخارجية:

وهي ما يحصل من تغييرات أو مشاكل في البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة ومن أمثلتها:

- زيادة حدة المنافسة وتطور أساليب المنافسين

- الثورة التكنولوجية الهائلة

- التغييرات الكبيرة في سياسية والقانون والاقتصاد ويرجع ذلك إلى انتشار العولمة

- التغييرات في هياكل القيم الاجتماعية والثقافة الاجتماعية

¹ : احمد ماهر :مدخل لبناء المهارات ,الدار الجامعية,الإسكندرية ,مصر ,الطبعة الثامنة,2002,ص435.

- التغيرات الداخلية :

وهي ما يحصل داخل التنظيم وتمثل فيما يلي:

- تغير في الإنتاج والآلات والمنتجات

- التغير في الإجراءات وأساليب العمل

- التغير في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل

- تغيرات في وظائف التسويق والإنتاج والتمويل والأفراد.

- تغيرات في أساليب التخطيط والتنظيم والتنسيق والرقابة

- تغيرات في علاقات السلطة والمسؤولية والمركز والنفوذ

كما اعتبر احمد ماهر إن أسباب التطوير التنظيمي من محددات الأهداف لهذا التطوير فبناء على طبيعة ونوعية المسببات الداخلية أو الخارجية تتحدد الأهداف ويؤدي ذلك على قرارات هامة .

ومن أهم أهداف التغيير لبرامج التطوير التنظيمي¹ :

- فحص مستمر لنمو أو تدهور المنظمة والفرص المحيطة بها

- تطوير أساليب المنظمة في علاجها للمشاكل التي توجهها

- زيادة الثقة والاحترام والتفاعل بين أفراد المنظمة

- زيادة حماسة ومقدرة الأفراد المنظمة في مواجهة مشاكلهم وانضباطهم الذاتي

- تطوير قيادات قادرة على الإبداع الإداري وراغبة فيه

- زيادة قدرة المنظمة وإجراءاتها الخاصة بمواجهة البيئة المتغيرة من حولها

- زيادة قدرة المنظمة على الحفاظ على أصالة الصفات المميزة لأفراد وجماعات وإدارات وعمل

وإنتاج المنظمة.

ثالثاً: ماهية التغيير التنظيمي

التغيير التنظيمي هو عملية تسعى الى زيادة الفعالية التنظيمية عن طريق توحيد حاجات الأفراد للنمو

والتطور مع الأهداف التنظيمية باستخدام معارف وخبرات وأساليب من العلوم السلوكية¹.

¹ : احمد ماهر:مرجع سابق :ص436

أو هو الأسلوب لتحويل المنظمة إلى حالة بناء أفضل في مجال تطويرها المتوقع مستقبلاً². كما يعرف انه مجهود طويل المدى لتحسين قدرة المنظمة على حل المشاكل وتجديد عملياتها على أن يتم ذلك من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد في المنظمة مع تركيز خاص على زيادة فعالية جماعة العمل فيها بمساعدة مستشار أو أجير في التغيير الذي يقوم بإقناع أعضاء المنظمة للأفكار الجديدة، أو عبارة عن تغيير توجيههم والتفاعل في قلب المنظمة ومع محيطها، فالتغيير إذا هو إحداث تعديلات في أهداف وسياسات الإدارة أو في عنصر من عناصر العمل التنظيمي مستهدفة احد الأمرين وهما ملائمة أوضاع وأوجه نشاط جديدة³.

1-دواعي التغيير التنظيمي وأهميته بالنسبة للمنظمة :

ابرز ما يميز التغييرات والتطورات في القرن الواحد والعشرون هو تطور الفكر الإداري العالمي، وذلك من خلال النظر إلى العنصر البشري باعتباره مجرد أيدي عاملة في بداية القرن 20 الى الاهتمام بالعقول البشرية باعتبارها مصدر المعرفة والإبداع التي تمثل محور ارتكاز أي عمل تطويري .

ومن خلال التحولات التي مست الاقتصاد العالمي والتي وصفت باقتصاد المعرفة والاقتصاد الرقمي اقتصاد المعلومات والتي انعكست على قطاع الأعمال فلم يعد هناك مكان للتسيير التقليدي الذي يقوم على قرارات فردية يتخذها صاحب المؤسسة حيث أن المعلومات كانت محدودة والأدوات والآليات متواضعة نسبياً والهياكل اقل بساطة فالأسواق اليوم أصبحت معولمة ودورات حياة المنتجات تقلصت، وظاهرة المؤسسات العابرة للقارات تنامت (المؤسسة الشبكية، واتخاذ القرارات أصبح يعتمد أكثر فأكثر على الأنظمة الخبيرة، إلى غير ذلك من التحولات، وهذا ما يجعل من التغييرات لا مناص له، وفي هذا الصدد فإنه كن الصعب أن توجد مؤسسات تعمل في الوقت الحاضر كما كانت تعمل في الثمانينات لان الكثير يحاول التكيف والتعامل مع التغيير والتطوير السريع، إلا أن القليل منها استطاع أن ينجح في ذلك،

¹ : موسى اللوزي :التطوير التنظيمي- أساسيات ومفاهيم حديثة- دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999، ص17.

² : قليل محمد حسن الشماح بضر كاظم محمود:نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2005، ص103

³ : موسى اللوزي :التنمية الإدارية، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002، ص224.

ويرجع السبب الرئيسي إلى إخفاق الكثير منها إلى غياب الكفاءات وان القياديين في تلك المؤسسات لم يستطيعوا توفير متطلبات الرئيسية لعملية التغيير والتعامل معه بالشكل الصحيح¹.

ومن منظور الاقتراب التنظيمي للمؤسسة أي اعتبارها نظام يتكون من مجموعة أنظمة فرعية تتفاعل فيما بينها وكونها تتواجد في نظام خارجي يتكون بدوره من أنظمة فرعية اشمل (اقتصادية,سياسية,اجتماعية) فان التغيير في هذه الأنظمة ينعكس في تغيير المؤسسة بالضرورة².

بصفة عامة يمكن القول أن الحاجة للتغيير في المؤسسات الخاصة منها والعمومية تظهر لمواكبة الحركة الدائبة للتغيرات الاقتصادية وقوة المنافسة, فمن الضروري أن يتوفر لدى المؤسسات الدافع الذاتي لإحداث التغيير, فإذا لم يعتقد أعضائها بحتمية التغيير فلن يتوافر لديهم الالتزام بنتائجه, وبالتالي لن ينجح برنامج التغيير في تحقيق أهدافه.

2- التحليل الاستراتيجي:

تهتم إدارة علاقة المنظمات بمتابعة وتحليل التغيرات البيئية الداخلية والخارجية للمنظمة لتقرز في النهاية تحديد مواطن القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات البيئية الحالية والمتوقعة فالتحليل الاستراتيجي هو الأداة الرئيسية لتحديد عناصر الإستراتيجية لذا يحظى التحليل الاستراتيجي باهتمام بالغ من باحثي ومفكري علم الإدارة, كما يوصف بالعملية التي تحلل من خلال إدارة المنظمة جميع خصائصها الداخلية والخارجية .

نجد ميشال كروزبي والذي اهتم بالتحليل الاستراتيجي في ظل ظاهرة التغيير، حيث عاج في كتابه الفاعل والنسق واعتبر أن التغيير هو مشكلة بمعنى انه قابل للدراسة والتحليل كغيره من المشكلات العلمية، وقد بدا كروزبي بتوجيه نقد للنظريات التي عالجت التغيير الاجتماعي حيث كان الفلاسفة وعلماء الاجتماع متمسكين خلال فترة طويلة بافتراض مؤداه أن التغيير الاجتماعي يخضع لمنطق أو نموذج

¹ : رحيم حسن ، التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات -مدخل النظم- ،مجلة العلوم الإنسانية ،العدد 7، 2005،جامعة محمد الخيضر ،بسكرة الجزائر،ص 174

² : مصطفى محمود ابوبكر ، دليل المدير العام -الوظائف -الأدوار -المهارات -الصفات ،الدار الجامعية،الإسكندرية ،مصر، 2001،ص 321.

خاص فبالنسبة للماركسية التي استعملت المنهج الجدلي في تحليلاتها خلصت انم التغيير بنجم عن تناقضات تؤدي إلى وجود صراع بين الأفراد على وسائل الإنتاج، أما النظرية الليبرالية فقد رأت أن التغيير هو ناجم عن أسباب خارجية وان جميع المجتمعات تتجه بالضرورة نحو مثالية أفضل .

وقد انتقد كروزيه النظريات الحتمية والتي اعتمدت على أن التغيير أمر حتمي وطبيعي كالماركسية التي ركزت على الحتمي المادية للملكية الجماعية لوسائل الإنتاج ,أو الوظيفية من خلال الحتمية البيولوجية ,الثقافية, والتغيير القيمي لدى بارسونز, وبهذا فرض كروزيه أن تكون هناك نظرية شاملة أو كبرى تضم كل عوامل التغيير أو معرفة مميزات التغيير التي تميزها عمليات داخلية وخارجية وبالتالي فان قول كروزيه بضرورة فهم التغيير على انه مشكلة معناه انه يمثل مشكلة اجتماعية تخص الأفراد أي أن الأفراد هم الذين يجب أن يغيروا كل نسق للعلاقات الاجتماعية ضمن تغيير اجتماعي وحسبه فان تحليل التغيير يجب أن يكون من منظور ديناميكي وليس استاتيكي ولا يمكن فهم التغيير إلا من مضمون العلاقات الاجتماعية فلكي يكون هناك تغيير يجب أن يكون من منظور ديناميكي وليس استاتيكي و يتحول كل نسق الفعل, والتغيير ليس هو وضع هيكل أو نموذج جديدة أو تنظيم جديد بل هو إطلاق عملية التغيير التي تتطلب الفعل ورد الفعل أو تقنية جديدة أو المفاوضات والتنازلات والتعاون¹.

3- دور التحليل الاستراتيجي في إحداث التغيير التنظيمي:

لكل منظمة استراتيجي لتحقيق أهدافها ,كما لكل فرد إستراتيجية خاصة به لبلوغ مرامه, فالمنظمة تقوم بتخطيط إستراتيجية معينة تسمح لها بالبقاء في السوق وتحقيق الميزة التنافسية أمام الأفراد, فالفرد في التنظيم يبني إستراتيجية انطلاقا من هامش الحرية ,واستنادا إلى العقلانية النسبية لهذا الفاعل إذ أن لتحديد كل من المنظمة والأفراد والاستراتيجيات لا بد من إقامة نماذج تحليل تسمى بالتحليل الاستراتيجي القائم على تحديد الفرص والتهديدات ,ثم نقاط الضعف والقوة ,وبهذا يتم بناء على هذا التحليل اتخاذ القرار يسمح لمنظمة أو الأفراد ببناء إستراتيجية .

¹ : بوشمال احمد ,سوسيو لوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي ,مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تنظيم وعمل ,جامعة قاصدي مرباح ,ورقلة, 2011,ص88-89

فالكيفية التي من خلالها إدارة علاقات المنظمة بالبيئة تسمى تحليلا استراتيجيا حيث يهتم بمتابعة وتحليل التغيرات البيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة, لتفرز في نهاية التحليل تحديد مواطن القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات البيئة الحالية والمتوقعة مما يؤدي في النهاية إلى تحديد طبيعة الخيار الاستراتيجي الملائم للمؤسسة هذا الخيار هو الناتج عن سلسلة من التغيرات داخل التنظيم أو ما يسمى التغيير التنظيمي هدفه التكيف مع الوضع البيئي لتحقيق الفعالية التنظيمية .

يمكن القول أن التحليل الاستراتيجي هو الأداة الرئيسية لتحديد عناصر الإستراتيجية في البيئة الخارجية من فرص وتهديدات (مخاطر) تحد من قدرة المؤسسة على الاستفادة من هذه الفرص وموازنتها مع عناصر القوة والضعف والبيئة الداخلية لها, فهو العملية التي تحلل من خلالها إدارة المنظمات جميع خصائصها الداخلية والخارجية وأوجه البيئة الخارجية ذات العلاقة وامتدت عملية التحليل الاستراتيجي لتشمل التقييم الداخلي لعمليات المنظمة وتمكنها المالي وضعفها وكذلك تحليل بيئي خارجي لمنافسة والفرص والتهديدات أو هو الاهتمام بفهم المركز الاستراتيجي للمنظمة¹.

المطلب الرابع: التغير الثقافي:

ليس لجميع المنظمات ثقافة قوية تمكنها من تحقيق أداء مرتفع، فبعض المنظمات لديها ثقافة ضعيفة من شأنها أن تؤثر في تدني أداء العاملين ومنه يتعين على مديريها العمل على تغيير ثقافة منظماتهم غير أنهم يواجهون مشكلة الخوف من فشل مبادرات التغير في منظماتهم في تحقيق الغايات والأهداف المرجوة ويرجع ذلك إلى مقومة التغيير نظرا لعدم استجابة الثقافة التنظيمية الحالية مع ثقافة الجديدة, لذلك على المنظمات إدارة مقاومة التغيير من خلال استعمال مجموعة آليات تسمح لها بتغيير الثقافة الحالية بثقافة جديدة تمكنه من قبول التغيير .

¹ : المرجع السابق, ص76, 75.

التغير الثقافي هو عملية داخلية تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغير الخارجي¹، فنقطة البداية في التغير هو تحديد جوانب السلوك والأداء المتوقع ودفعها داخل أرجاء التنظيم، بناء على تشخيص دقيق للوضع الحالي للإطار الثقافي .

نجد مصطفى الخشاب يقدم طرعا يفرق بين التغير الثقافي والغير الاجتماعي يقول: أن التغير الثقافي أكثر قوة وتأثير في مختلف جوانب الاجتماعية، ويستدل بالتغير الإيديولوجي، الذي يؤثر في مختلف النواحي الفكرية و المذهبية والثقافية والنظم السياسية والتربوية والفكرية، وان مدى قدرة العقل الجماعي، ونسبة جمود اوحركية الجيل الثقافي وقيمه بالنسبة للتغير هو الذي يحدد الأوضاع الجديدة وهناك علاقة تبادلية لأنه لايمكن تصور التغير الثقافي من خارج البناء الاجتماعي الذي يمثل الإطار الايكولوجي الذي يجسد ثقافة معينة².

أولاً: البيئة الاجتماعية والثقافية للتنظيمات الجزائرية:

تتواجد التنظيمات الجزائرية كما هو الحال في الدول العربية ودول العالم الثالث عموما، في مجتمعات نامية، نامية إذ هناك انتشار وحدائث هجرة الكثير من العمال من الوسط الريفي إلى المدن وضواحيها والتحول من الأعمال الفلاحة إلى الأعمال الصناعية، كل ذلك أدى إلى ظهور بعض القيم والعادات داخل المجتمع الجزائري ومن ذلك الولاء للقبيلة، والميل للكسل وعدم إعطاء الوقت حقه من الاهتمام في العمل، وعدم التعود عن العمل تحت إشراف مسؤول والانصياع لأوامره، كما أن هناك موقف ميال لعدم عمل المرأة وميل كثير من الأفراد المجتمع إلى القناعة والاتكالية والخمول عن العمل الجدي.

نتيجة طول مدة الاستعمار والتخلف الذي عانى منه المجتمع الجزائري وقد تمخض عن هذه البيئة مجموعة من القيم عند العمال داخل التنظيم³

نجد مصطفى الخشاب يقدم طرعا يفرق بين التغير الثقافي والتغير الاجتماعي يقول: أن التغير الثقافي أكثر قوة وتأثير في مختلف جوانب الاجتماعية ويستدل بالتغير الإيديولوجي الذي يؤثر في مختلف النواحي الفكرية و المذهبية والثقافية والنظم السياسية والتربوية.

¹ : بل كبير بومدين، فؤاد بوفطيمة :مرجع سابق ، ص286.

²:مصطفى الخشاب، دراسة المجتمع، مكتبة النجلو المصرية، القاهرة، 1968، ص60-67

³ : غريس الله نسرين:مرجع سابق، ص33-34.

التغير الثقافي في المنظمات : ثانيا :

كغيره من مجالات التغيير الأخرى يحدث التغير الثقافي داخل المنظمات استجابة لتلك الضغوطات الخارجية للمنظمة وبهذا فالتغيير الثقافي هو تلك العملية الداخلية التي تهدف من خلالها المنظمات للتكيف مع عمليات التغيير الخارجي¹، وذلك يكون بنقل الثقافة التنظيمية من التحيز لرأي المديرين والتصفيق لقراراتهم و مشاركة الموظفين في صنع القرارات ومن إصدار الأوامر إلى أسلوب الاعتماد على التغذية العكسية وهذا من اجل تحقيق أهداف المنظمة دون حدوث تعارض مع أهداف الأفراد الشخصية، ويتم ذلك من خلال إتباع أسلوب طرح الأسئلة وإيجاد استفسارات لها ومشاركة جميع المستويات الإدارية في اتخاذ القرارات وتحويل الأخطاء إلى فرص للتعلم والشئ الذي تجدر الإشارة إليه عند التغير الثقافي داخل المنظمة هو إن عملية التغيير الثقافية التنظيمية يعتبر من أصعب أنواع التغيير لان التعامل يكون مع قيمك وسلوكيات الأفراد لذا نجد أن تغيير الثقافة التنظيمية التي تكونت في المؤسسة عبر العديد من السنوات يستغرق وقتا طويلا خاصة إذا كانت هذه الثقافة تتميز بنوع من القوة والجمود وإحداث تغيير فعال في الثقافة التنظيمية يجب أن يكون هناك إستراتيجية مقنعة وقوية تتضمن رسالة ورؤية محورية واضحة، وتحديد الموارد اللازمة لإحداث هذا النوع من التغيير، كما يظهر دور القادة في المنظمة على مختلف المستويات التنظيمية، وذلك بتكوين ذلك الاستعداد لعكس التغيير الثقافي على واقع سلوكهم وأفعالهم مؤكدين بذلك جديتهم في إحداث هذا التغيير الثقافي وفي كل الأحيان فان عملية التغيير يكون ممكن وسهل في الظروف الآتية²:

- وجود أزمة قوية داخل التنظيم مما يستدعي التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية مثل التقليص المفاجئ للتمويل خسارة عميل وغيرها.

- تغير القيادة العليا والتي يمكن أن توفر مجموعة من القيم البديلة التي ينظر إليها على إنها أكثر قابلية للاستجابة للآزمة التي تمر بها المنظمة.

في حالة وجود منظمة جديدة وصغيرة تكون ثقافتها اقل حصانة مما يسهل من عملية التغير .

¹ : بلكير بومدين، فؤاد بوفطيمة، مرجع سابق، ص 287

² : ماجدة العطية: سلوك المنظمة، دار الشروق، الطبعة الاولى، الاردن، 003، ص 341.

وجود ثقافة ضعيفة لدى المنظمة يجعل عملية التغيير سهلة ويرجع ذلك إلى قلة تمسك الأفراد بها من جهة وقلة إجماع هؤلاء الأفراد حول هذه الثقافة.

يمكن القول انه ليس جمع التغيرات الثقافية هي ثغرات اجتماعية بينما العكس صحيح ومادام التغير الثقافي هو كل ما يتغير في المجتمع سوا كان هذا التغيير محدودا وواسعا وشامل المظاهر المادية والمعنوية ومادام التغير الاجتماعي يتناول الجوانب المعنوية لجهة ويفتها في البناء الاجتماعي وما يترتب عليها من علاقات وما ينتج عنها من قم وعادات ومادام كذلك الأمر فان هناك علاقة بين التغيريين وليست جميع الثغرات الثقافية تقع في دائرة التغير الاجتماعي على الرغم من أنها قد تتراكم وتصبح مع الوقت سببا أو علة للتغيير كما هو الأمر دخول التكنولوجيا المتقدمة وغزوها للعديد من أوجه الحياة التقليدية¹.

ثالثا : إمكانية التغير الثقافي

الثقافة التنظيمية تتكون من خصائص ثابتة نسبيا وتتطور خلال العديد من السنوات، بالإضافة إلى ذلك هناك العديد من القوى المؤدية للمحافظة على الثقافة، بما فيها التقارير المنشورة، فلسفة المنظمة والتصميم والبنية ومواقع العمل والأسلوب القيادي السائد.

وهذا لا يعني انه لا يمكن إحداث تغير ثقافي ففي الحالات غير الاعتيادية وحينما تواجه المنظمة أزمة تهدد وجودها فان أعضاء المنظمة يستجيبون للجهود التي تسعى لتغيير الثقافي، ولكن بدون هذه الأزمة فانه يصعب التغيير الثقافي، وهذه العملية هي عملية صعبة جدا، وتشير المؤشرات إلى أن التغيير الثقافي يصبح ممكنا في الظروف التالية²:

1- أزمة قوية جدا:

هذه الأزمة تفرض الحالة الراهنة، وتتطلب التساؤل حول مدى مناسبة الثقافة الحالية ومن هذه الأمثلة على هذه الأزمات التقليل المفاجئ للتمويل أو الخسارة عميل أساسي أو تغيير تكنولوجي أساسي .

2- إيجاد شعور بالتوحد :

¹ : عبد الغني عماد ،سوسيوولوجيا الثقافة،مركز الدراسات الوحدة العربية ،الطبعة الاولى،بيروت،2006،ص192
² : حسين حريم ،ادارة المنظمات -منظور كلي-،دار حامد للنشر والتوزيع ،عمان ،الاردن،الطبعة الاولى ،2003،ص269.

من خلال القيادة ونمذجة الأدوار .

3- تطوير الإحساس بالعضوية والانتماء:

من خلال ن العوائد والتخطيط الوظيفي والاستقرار والاختيار والتعيين والتطبيع والتدريب والتطوير.

4- تفعيل التبادلية بين الأعضاء:

عن طريق عقد العمل والمشاركة في اتخاذ القرارات والتنسيق بين الجماعات وإذا ما خذنا الحرف على اعتبار أن الثقافة القوية للمنظمة تشبه nome الأول من كل وسيلة باللغة الانجليزية تكونت كلمة العائلة أما فيما يتعلق بكيفية نقل وتوصيل الثقافة لعاملين فبالإضافة إلى التدريب والتطوير هناك طرق أخرى لتوصيل الثقافة ومنها المراسيم والاحتفالات والمناسبات والقصص والحكايات والرموز واللغة وغيرها.....

5- التطبيع:

وهو تعليم قواعد اللعبة التنظيمية وتوصيل عناصر ثقافة المنظمة الى العاملين بصورة مستمرة ,فالعاملين الجدد ليسوا على دراية بقيم واعتقادات المنظمة ,هناك إمكانية أن يقوم هؤلاء بتجاوز وخرق للقيم والتقاليد السائدة لذا ينبغي على المنظمة مساعدة هؤلاء العاملين على التكيف مع ثقافتها ,وتسمى عملية التكيف "التطبيع", تتم عملية التطبيع من خلال برامج التطوير التنظيمي والتعريف والتدريب .

6- التنشئة والتطبيع:

يلزم لتثبيت الثقافة المطلوبة لدى العاملين ان تهتم المؤسسات وبعد اختيارها للمرشحين المناسبين ,فالتدريب هو فرع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلالها الموظفون الكثير عن المنظمة وأهدافها وقيمها ,وما يميزها عن المنظمات الأخرى وغالبا ما يتم ذلك من خلال دورات تدريبية توجيهية.

ومن خلال هذه الدورات قد تكون ساعات أو أيام حسب نوعية المنظمة وحجمها ,ومن الضروري في هذه الدورات التي يجب أن تبدأ حال تعيين الموظفين ,أن يتعرف الموظفون من خلالها على حقوقهم وواجباتهم ومزايا عملهم ,حتى يكونوا اقدر على العمل, وعلى التماشي مع القيم الثقافية السائدة.

رابعا : آليات التغيير الثقافي في المنظمة :

هناك العديد من الآليات التي يستعملها المؤسسات اليوم للتغيير الثقافي والتي نلخص معظمها في¹:

أ- التعليم والتكوين :

تسعى جل المنظمات اليوم إلى الرفع من فعاليتها وذلك من خلال زيادة كفاءة اومهارة أفرادها وجعلهم يقومون بتأدية واجباتهم على أحسن ما يرام وانجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح ولا يكون ذلك إلا من خلال تلك البرامج التدريبية التي تعد من أهم المستلزمات لتقليص الفجوة بين القابلية الأفراد للعمل ومتطلبات العمل ,ويظهر دور التكوين كآلية للتغيير الثقافي من خلال تطبيق بعض الأساليب الإدارية الحديثة مثل الإدارة بالجودة الشاملة التي تعتمد دائما على تكوين الأفراد شأنها شان أنظمة الإدارة الحديثة وهو ما يقتضيه تطبيق واستعمال الأدوات الأساسية للجودة خاصة القيم التي تحمل هذا النوع الجديد من الإدارة كالرقابة الذاتية واحترام أفكار الغير....الخ.

ب-اللغة والاتصال:

يتضح أيضا أهمية الاتصال كأحد الآليات الفعالة لإحداث وتطبيق برامج التغيير من خلال تهيئة المناخ والجو العام داخل المنظمة لتقبل هذا التغيير وتسهيل تنقل المعلومات وسرعة اكتشاف المشاكل والعوائق التي تعترضه,حيث نجد أن الاتصال الجيد والقوي داخل المنظمة يساهم بشكل كبير في نجاح عملية التغيير إما ضعفه فسيؤدي حتما إلى فشل أي عملية من هذا النوع ,فعندما تصل مبادرة التغيير إلى الأفراد عن طريق عملية الاتصال تتكون لدى هؤلاء الأفراد العديد من التساؤلات حول هذا التغيير ,فيعتبر الاتصال كموجه ومغير للسلوكيات وقيم الأفراد من رسائل مكتوبة أو الحديث المباشر أو الرسوم أو الصور أو الاحتفالات وغيرها من الوسائل الأخرى أما فيما يخص اللغة فهي الوسيلة الاتصال في المنظمة حيث عند نقل رسالة ما في مجال معين في المنظمة سيتم تحديد المصطلحات والكلمات الدالة والتي يستعملها جميع الأفراد في هذا المجال ,كما انه لإحداث أي تغيير في المنظمة سيسحبه بالضرورة إدخال مفردات جديدة ومنه فإدخال هذه المصطلحات الجديدة في لغة المنظمة يعني تغيير الثقافة التنظيمية لهذه المنظمة ,مثلا إدارة الجودة الشاملة سيحمل قيما جديدة مما يغير ويطور الثقافة التنظيمية .

¹ : زين الدين بروش ,لحسن هدار:دور الثقافة التنظيمية في ادارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لاجهزة القياس والمراقبة-،ابحاث اقتصادية وإدارية،العدد الاول،العلمة،2007،ص61-64.

ج- الرؤية والتوقع المعياري:

أن المؤسسات التي يكتب لها النجاح في التأقلم مع محيطها الخارجي هي تلك المنظمات التي يتميز مدراءها وقادتها ببعده النظر في قيادتهم لهذه المنظمة, وبالتالي فهم يستطيعون أن يتوقعوا تلك التهديدات التي ستواجه المنظمة ويسعون إلى نقل ذلك إلى كافة عمال المنظمة وذلك بهدف مواجهة هذه التهديدات وتفادي الخسائر المحتملة التي قد تؤدي إلى زوال المنظمة, ومثال ذلك تأكيد قائد المنظمة للعمال على أن المنظمة ستشهد منافسة حادة في الأسعار التي يتصف بها القادة خاصة في توجيه سلوكيات الأفراد وقيمهم بما يحقق الغاية عن هذه الرؤية وبالتالي تعتبر من أهم الآليات التي يستعملها المدراء والقادة للتغيير الثقافي داخل المنظمة.

د- الموضة والنماذج:

يمكن استخدام هذه الظاهرة أو استغلالها بهدف تكوين وخلق رغبة أو دافعية لدى الأفراد لتطبيق بعض التعديلات والتغييرات بداخل المنظمة ومن ثم جعل الأفراد يقومون بهذه التعديلات انطلاقاً من تقليد الموضة الجديدة التي ظهرت في المنظمات الرائدة والمبدعة، إذ نجد في هذا المجال أن هناك العديد من الموضات المطورة والمخترعة من طرف بعض الشركات العالمية الرائدة, مثل شركة "تيوتا" التي اخترعت أسلوب الإنتاج في الوقت المحدد ومؤسسة XEROX التي ابتكرت أسلوب المقارنة المرجعية, وغيرها من الموضات, كما يمكن للموضة أن تنتشر من طرف أساتذة ومستشارين, وكمثال على ذلك CHAMPY,J:MICHAL HAMMER اللذين كانا وراء فكرة إعادة الهندسة عام 1993 حيث تعتبر موضة تسعى المنظمات اليوم لتطبيقها, أما نموذج Les modes فهى آلية أخرى للتغيير الثقافي داخل المنظمة, لأن النموذج ياستهوي الأفراد مما يجعلهم يسعون إلى تقليده مما يؤدي في النهاية إلى اكتساب قيم وعادات وتقاليد هذا النموذج, إذ نجد أن أصحاب المناصب العليا في السلم الهرمي داخل المنظمة يؤخذون كنماذج لذا يعتبر الاقتداء هنا جد مهم, وبالتالي فعلى هؤلاء ذوي المناصب العليا أن يكونوا هم أول من يتصرف بهذه القيم التي يريدون نشرها أو ترسيخها داخل المنظمة لان الأفراد لن يقتنعوا ويقبلوا هذه القيم ملم يلاحظوا رؤسائهم أو من يتصرف بها¹.

¹ : بلال السكارنة, مرجع سابق, ص 377.

خامسا : العوامل المساعدة على عملية التغيير الثقافي :

لنجاح عملية التغيير الثقافي لابد من توفر مجموعة من العوامل والظروف الضرورية لتسهيل هذه العملية والممتثلة في¹ :

- **التغيير في قادة المنظمة البارزين:**

على أن يتوفر لدى القادة رؤية بديلة واضحة لما يجب ان يكون عليه.

- **مرحلة دورة حياة المنظمة:**

مرحلة انتقال المنظمة إلى النمو ,التوسع,وكذلك دخول المنظمة مرحلة الانحدار ,تعتبران مرحلتان تشجعان على التغيير الثقافي.

- **عمر المنظمة :**

من الأسهل تغيير ثقافة المنظمة في المنظمات صغيرة الحجم.

- **قوة الثقافة الحالية:**

كلما زاد إجماع العاملين وشدة تمسكهم بالثقافة زادت الصعوبة في تغيير الثقافة .

- **غياب ثقافات فرعية:**

أن وجود ثقافة فرعية عديدة في المنظمة يزيد من صعوبة تغيير الثقافة الأساسية وهذا الأمر مرتبط بالحجم,فالمنظمات كبيرة الحجم تقوم التغيير لأنها تضم عادة عدة ثقافات.

- **طبيعة الأزمات الحقيقية أو المتوقعة:**

يعتبر وجود الأزمات أو القدرة على بيان حدوثها ,بطريقة مساعدة على تسويق التغييرات المطلوبة,باعتبارها احد الطرق للخروج من الأزمات أو تجنب وقوعها ,فكثيرا ما يتجاوب المستهدفون بالتغيير مع جهود التغيير إذا كانت المنظمة في مرحلة تهدد وجودها ,بسبب مرورها بأوضاع صعبة مثل فقدان الأسواق أو دخول منافسين رئيسيين للسوق.

¹ حسن حريم:مرجع سابق ,ص270-271.

خلاصة:

التغيير مرتبط ارتباط وثيق بالثقافة وذلك لدورها البالغ داخل المنظمة، لأنها تساعد على إحداث التغيير، كما قد تكون المعيق له، فلا يمكن إحداث تغيير تنظيمي فعال دون وجود علاقة متداخلة مع الثقافة، أو دون إحداث تغيير كبير وعميق الأثر في الثقافة على مستوى المنظمة وتتأثر بالسياسات والإجراءات والمهارات والقدرات وتكتسب القوة من خلال تقوية أداء الفرد.

الفصل الرابع

الجانب الميداني للدراسة

المبحث الأول عرض الخصائص العامة للعينة:

1- إجراءات الدراسة:

يجرى البحث العلمي على مستويين أساسيين لا يمكن الاستغناء عنهما إذ يشكلان الأرضية التي تبنى عليها هذا البحث ، وهذين المستويين هما ما يعرف عادة بالمستوى النظري والمستوى العملي (الميداني).

أما المستوى الأول يتعلق بما يسمى التدرج السلمي للأفعال الابدستومولوجيا حسب غاستون بشلار(1884-1962) وهي القطيعة، البناء، والتحقق، بحيث أن الباحث يحدث القطيعة مع المعارف المسبقة والأحكام القيمية، ثم يقوم باختيار مشكلة البحث وصياغتها وتحديد المفاهيم والفروض العلمية والمنهج المستخدم، أيضا يقوم بتحديد مجال الدراسة.

ثم ينتقل الباحث إلى عملية البناء، من خلال جمع البيانات من الميدان، ثم التحقق الذي يجسد المستوى العملي إخضاع ما نريد دراسته إلى اختبار الواقع بحيث نقوم بالمقارنة بين ما قمنا بافتراضه حول الظاهرة المراد دراستها وبين الواقع الفعلي لهذه الدراسة ، حيث يقوم الباحث بتصنيف البيانات وتفريغها وجدولتها وتحليلها وتفسيرها.

2- الدراسة الاستطلاعية

يساعد منهج الدراسة الاستطلاعية في إلقاء نظرة من أجل الإلمام بجانب الدراسة.

من أجل إجراء الدراسة الميدانية لا بد لنا من إجراء الدراسة الاستطلاعية. وكان من ذلك:

التعرف على كل ما يمكن عرقلة عملنا ومختلف الصعوبات المحتملة مواجهتها.

تحديد عينة البحث. ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها .

✓ التقرب من أفراد العينة.

✓ تقييم المستوى المعرفي لأفراد العينة ومدى مطابقتها لموضوع البحث

وفي الأخير خلصنا إلى ضبط إشكالية وفرضيات البحث، كذلك تحديد الصيغة الختامية للاستمارة الأسئلة بالعمل داخل المؤسسة.

المبحث الثالث: المنهجية المستخدمة في البحث

1. المنهج المتبع

من أجل تحقيق أهداف الدراسة اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج المتبع المستخدم في البحث العمود الفقري لكل دراسة ولا سيما في الميادين الاجتماعية والنفسية والتربوية فهو يكسب البحث طابعه العلمي والباحث الفطن هو الذي يعرف كيف يختار المنهج المناسب لموضوعه لان نتائج وصحة بحثه تقوم أساسا على نوعية المنهج المستعمل، وهذا ما ذهب إليه محمد بقوله: أن صحة وسلامة الطريقة المستخدمة في الوصول إلى الحقيقة العلمية هي التي تضيء على البحث و الدراسة الطابع الجدي كما تؤثر أيضا في محتوى ونتائج البحث¹.

ومن خلال دراستنا سنتبع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة فعالة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج هو الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلات لاكتشاف الحقيقة، كما يعني: "فن التنظيم الصحيح لسلسلة من الأفكار العديدة، إما من أجل الكشف عن الحقيقة حين نكون بها جاهلين، وإما من أجل البرهنة عليها للآخرين حين نكون بها عارفين، والمنهج الذي نتبعه من أجل البرهنة على الفرضيات وإثباتها ميدانيا، اعتمدنا على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع البحث، ويساعدنا على دراسة الظاهرة لما لها من خصائص وأبعاد في إطار معين، ويقوم بتحديد ووصف وتحليل الموارد البشرية وإدارته كذلك في تحديد ماهية الأداء، أبعاده والعوامل المؤثرة فيه ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمع حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، وبالتالي الوصول إلى نتائج وأيضاً معرفة كيفية ضبط وتحكم ، في هذه العوامل وأيضاً تتنبؤ بسلوك ظاهرة محل الدراسة في المستقبل والمنهج الوصفي في بعض الأجزاء لتكوين القاعدة النظرية المستقاة من مختلف المراجع فهو أسلوب يعتبر أساسى لتقرير الحقائق والتعريف بمختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع.

¹ : تركي محمد:منهاج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984، ص131.

والمنهج الوصفي التحليلي يعرف (المنهج الذي يقوم فيه الباحث بوصف الظاهرة كما في الواقع وصفا دقيقا كما وكيفا) وكذلك يعرف بأنه (طريقة في الوصف و التحليل والتعليل والتفسير بصيغة علمية لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكانية)²

ومنه الدراسة التي اعتمدت على المنهج الوصفي لن تكتفي بجمع المعلومات المتعلقة بمشكلة الدراسة بل تسعى إلى تحليلها والكشف عن العلاقة بين المتغيرات ونلخص خطوات استخدام المنهج الوصفي التحليلي لهذه الدراسة مايلي:

- تحديد المشكلة ووصفها .

- رسم خطة سير البحث وتتضمن ضبط لعينة البحث والمجال الزمني والمكاني للدراسة مع تحديد أدوات البحث والملائمة لجمع البيانات والمعلومات بوسائل وتقنيات عديدة هي الاستمارة، المقابلة، الملاحظة

- جمع المعلومات وعرضها وتفسيرها وتحليلها عن طريق القياس المنطقي والإحصائي

- عرض نتائج البحث واستخلاصا لاستنتاجات وصياغة التوصيات

II. مصادر جمع المادة العلمية

لقد اعتمدنا في بحثنا هذا على المادة العلمية النظرية وأيضا المادة العلمية الميدانية ومصادرها مايلي :

أولاً:مصادر جمع المادة العلمية النظرية

من خلال الدراسات الاستطلاعية المكتبية تم الاعتماد على الكتب والرسائل والأطروحات الجامعية والمجلات إضافة إلى البحوث والمحاضرات والملتقيات في جمع المادة العلمية النظرية .

² : رشيد زرواتي :مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ,دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ,عين مليلة ,الجزائر ,الطبعة الأولى,2007,ص86.

ثانيا: مصادر جمع المادة العلمية الميدانية

اعتمدنا في جمع المادة العلمية الميدانية على الميدان محل الدراسة عن طريق أدوات جمع البيانات

التالية:

الاستمارة، الملاحظة والمقابلة الموجهة

أ- الاستمارة :

هي نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف, ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى المبحوثين عن طريق البريد¹.

وكانت الأسئلة المطروحة في الاستمارة تهدف إلى :

- دور التسيير الإستراتيجي في تامين الفعالية التنظيمية

- لأداء المورد البشري دور مهم في الرفع من كفاءة المؤسسة

- يساهم التسيير الاستراتيجي من تحقيق التغير التنظيمي

تم الاعتماد على استمارة المقابلة الموجهة لأنها الأمثل وذلك من أجل التأكد أن المبحوث فهم الأسئلة والحرص على الإجابة عليها كما تسمح للباحث بالاتصال وجها لوجه مع المبحوث وملاحظة إيماءاته وملامحه أثناء الإجابة على أسئلة الاستمارة، "الاستمارة من أهم وسائل الاتصال الأساسية المنتقاة والمصممة بطريقة تهدف بالدرجة الأولى للحصول على المعلومات يراها الباحث ضرورية لتحقيق فروض البحث".

¹ - عثمان حسن عثمان :المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ,منشورات الشهاب ,باتنة ,الجزائر ,1998,ص24.

ب- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من الطرق المنهجية التي يقوم بها الباحث وفق قواعد محددة، للكشف عن تفاصيل الظواهر، معرفة العلاقات التي ترتبط بعناصرها، وتتطلب من الباحث ملاحظة هذه الظواهر في ميدان البحث، لذا استعنا بالملاحظة كتقنية من جهة وكمنهج لتحديد الشواهد من جهة أخرى

■ المبحث الثالث: مجالات البحث

المجال المكاني:

التعريف بميدان الدراسة:

التاريخ السياحي لبوسعادة:

بوسعادة مدينة جزائرية تقع على بعد 242 كلم جنوب العاصمة الجزائرية، يقدر عدد سكانها بـ 270000 نسمة (إحصائيات 2006 وياحتساب البلديات التابعة لها الهامل -الرمانة- ولتنام- المعذر). من أقدم الدوائر على المستوى الوطني. من مسمياتها مدينة السعادة وكذا بوابة الصحراء نظرا لكونها أقرب واحة إلى الساحل الجزائري.

كانت ولاية المسيلة قبلة للسواح لاسيما منطقة بوسعادة التي كانت أقرب واحة للجزائر العاصمة و قد أعجب بسحر المكان كل من زاره خاصة بعد ظهور المدرسة الإستشراقية حيث باتت زيارة الصحراء ملهم كل فنان تشكيلي نذكر منهم الفنان إتيان ديني و الفنان إدوارد فيرشا فلت فالكثير من لوحاتهم تعبر عن مدى إعجابهم بالصحراء الجزائرية و طيبة أهلها.

كما عرفت منطقة المعاضيد زيارات عديدة لأجانب و باحثين زاروا المنطقة و أطلعوا على الآثار التي لا زالت شاهدة على تعاقب السنوات ، حيث أنها معلم مصنف كتراث عالمي ذكرها الكثير من المؤرخين أمثال بن خلدون و قد زاره الكثير من علماء الأندلس و الشام و مصر و الحجاز و العراق و العجم رغبة في الإطلاع على عمرانها أو الاستفادة من حضارتها.

المسيلة بوسعادة : تعتبر المنطقة الجنوبية من أشهر المقاصد السياحية حيث يستمتع السائح برؤية النخيل و الكتبان الرملية أما داخل المدينة فيمكنه زيارة المتاحف و برج الساعة و ما تبقى من مطحنة فيرير و الموجودة بواد بوسعادة.

كما تتربع المدينة على جملة من الفنادق والأماكن السياحية منها

- فندق القائد مصنف برتبة 3 نجوم

- فندق كردادة يمكن أن يصنف إلى 4 نجوم

- فندق الإقامة الطيبة (مصنف برتبة إلى نجمة واحدة) بسعة استقبال إجمالية تقدر بـ 231 سرير

- مرقد المنظر الجميل بسعة استقبال 16 أسرة

مركز الفنادق والسياحة ببوسعادة : هو مؤسسة عمومية تحت وصاية وزارة السياحة متخصصة في

المجال السياحي على مستوى الوطن أنشئت بناء على المرسوم التنفيذي رقم : 94 - 257 المؤرخ

في: 17/08/1994 و هو مؤسسة تكوينية مفتوحة للطلبة ذوي المستوى الثانوي و الذين تتراوح أعمارهم

بين 18 و 27 سنة ليتلقوا تكويناً في مجال الفنادق والسياحة عن طريق إجراء مسابقة كل في التخصصات

التالية : مطبخ - حلويات - مطعم - استقبال / إدارة فنادق.

-الدواوين السياحية : الديوان السياحي ببوسعادة ، الديوان السياحي للمعاضيد (في طور الإنشاء)

-الجمعيات السياحية: جمعية الحضنة للسياحة، جمعية محمد بوضياف للسياحة و الترقية، جمعية

السلام للصدقة الدولية و السياحة، جمعية الوفاق للسياحة و السفر، جمعية شباب الحضنة للصدقة و

السياحة، جمعية الجبل الأخضر للسياحة، جمعية نصر الدين إتيان ديني، جمعية الرقص الشعبي و

التبادل السياحي ببوسعادة.

-بيوت الشباب: بيت الشباب بسيدي عيسى بطاقة استقبال 50 سرير، بيت الشباب بجبل مساعد بطاقة

استقبال 50 سرير، بيت الشباب ببوسعادة بطاقة استقبال 50 سرير.

-نادي سباق الخيل: طول مضماره يصل إلى 1400 م ومدرجات تسع لـ 1500 متفرج.

يقول مدير المعهد الوطني للفندقة والسياحة ببوسعادة أن مؤسسة المعهد تعتبر لبنة حقيقية ستساهم لا

محالة في تلبية متطلبات قطاع السياحة في مجال التكوين .

وأوضح بأن المعهد الذي استحدث بهدف تلبية متطلبات قطاع السياحة في مجال تأهيل اليد العاملة

سيكون له أيضا الأثر في إعداد الكفاءات التي تؤطر مجمل الخدمات السياحية في البلاد.

ثاني مؤسسة من نوعها على المستوى الوطني على غرار المعهد المتواجد بولاية تيزي وزو، وأضاف

المتحدث من جهة أخرى أن المعهد الوطني الذي يعود تاريخ إنشائه إلى سنة 1971 والذي مر بعدة

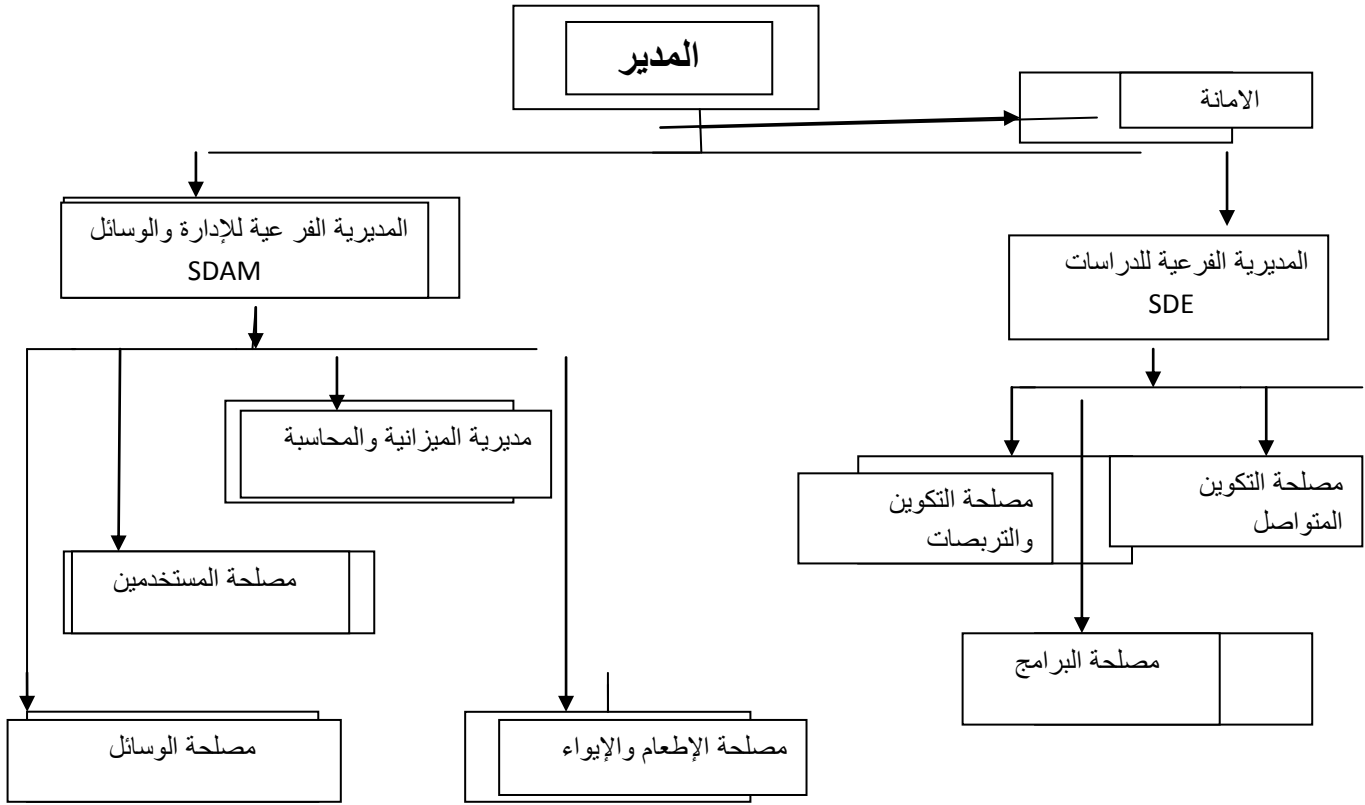
مراحل من معهد وطني إلى مؤسسة ذات طابع اقتصادي ثم إدماجه سنة 1994 كمركز للتكوين ومؤخرا

تم ترفيته بموجب مرسوم تنفيذي كمعهد وطني من بين أهدافه الأساسية ضمان التأطير التقني المؤهل

للمؤسسات السياحية وكذا المساهمة في تزويد مختلف مؤسسات الاستغلال الفندقي والحموي بالإطارات

المؤهلة إلى جانب ذلك العمل على تطوير وتحسين المستوى المهني لمستخدمي القطاع الخاص والعام الناشطين في ميدان السياحة و الفنادق من خلال اتفاقيات بين المعهد والمؤسسات المعنية.

الهيكل التنظيمي للمعهد:



المصدر: المعهد الوطني للفندقة والسياحة - بوسعادة-

التنظيم الإداري للمعهد:

يتمثل التنظيم الإداري (الهيكل التنظيمي) للمعهد فيما يلي¹:

- ❖ المدير: هو المسؤول الأول الذي يقوم بتحديد التنظيم الداخلي للمعهد
- ❖ المديرية الفرعية للإدارة والوسائل:

من مهامها :

- إعداد ووضع حيز التنفيذ المخطط السنوي لتسيير الموارد البشرية.
- إعداد وتنفيذ المخطط المخطط السنوي غير الممركز للتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات (خاصة بتسيير الموارد البشرية).
- ضمان تسيير المسار المهني للموارد البشرية (الترقية في الدرجات، ترقية في الصنف، التقاعد....الخ).
- إعداد وتنفيذ ميزانية المعهد (مصلحة الميزانية والمحاسبة).
- مسك سجل الجرد وتحليله (مصلحة الوسائل).
- السهر على النظام الداخلي للمعهد (مصلحة المستخدمين).
- تنظيم الإيواء والإطعام (مصلحة الإيواء والإطعام).
- ❖ المديرية الفرعية للدراسات:
- إعداد برامج التكوين والترقيات.
- إعداد المخططات السنوية البيداغوجية للتكوين والترقيات ووضعها حيز التنفيذ.
- تحضير الامتحانات والمسابقات للالتحاق بالمعهد وتنظيمها.
- تنظيم عمليات تحسين المستوى وتجديد المعلومات، وتضم ثلاث مصالح:
 - مصلحة التكوين والترقيات
 - مصلحة البرامج البيداغوجية
 - مصلحة التكوين المتواصل

¹ : رئيس مصلحة الموارد البشرية، معهد الفنادق والسياحة، بوسعادة، ابريل، 2014.

المجال الزمني:

➤ المرحلة الاولى: تتمثل في النزول الى ميدان الدراسة ومعرفة مدى موافقة الفرضيات بالواقع و ضبط الفرضيات.

➤ المرحلة الثانية: دامت حوالي اسبوع، تمت فيها توزيع الاستمارات النهائية على العينة المبحوثة والتي بلغت حوالي 14 استمارة على رؤساء الاقسام والمصالح وكان ذلك يوم 23 افريل 2014 وتم ارجاعها في 26 افريل 2014.

المجال البشري:

أجريت هذه الدراسة على كل رؤساء الاقسام والمصالح في المعهد، والذي يبلغ عددهم حوالي 14 قمنا بتوزيع الاستمارة عليهم، وتم إرجاع مجرد 12 استمارة، من خلال بحثنا كانت العينة المقصودة هي رؤساء المصالح و الإداريين

المبحث الرابع: عرض وتحليل الجداول

الجدول (10): حول المستوى التعليمي:

Percent	Frequency	
%25,0	3	ثانوي
%75,0	9	جامعي
%100,0	12	Total

من خلال الجدول يتبين أن النسبة العالية هي ذو المستوى الجامعي والذي بلغ نسبة %75,0 بينما المستوى الثانوي فبلغ نسبة %25 من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن اغلبهم ذو خبرة وكفاءة لأنهم خريجي الجامعة فالمعهد يستلزم وجود ذو خبرات وشهادة افتعالية لتسيير فعال وتنظيم السير الحسن للمعهد

الجدول رقم(12):حول الاقدمية

Percent	Frequency	
%25,0	3	من 5 إلى 10
%16,7	2	10/15
%58,3	7	من 15 فما فوق
%100,0	12	Total

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن عدد العمال ذو اقدمية تتراوح 15% فما فوق يمثلون أعلى نسبة وهي 58.3 ونسبة 25.0% ممن هم اقل اقدمية والتي تتراوح بين 10-15 سنة وفي المرتبة الثالثة و نجد نسبة 16.7% الذين تتراوح اقدميتهم بين 5-10 سنوات

ا الجدول رقم(13):السلم الوظيفي الحالي

Percent	Frequency	
%50,0	6	إطار
%50,0	6	عون تنفيذ
%100,0	12	Total

من خلال الجدول نجد ان فئة الإطار وعون التنفيذ بنسب متساوية فالمؤسسة تحتاج إلى إطارات وأعان تنفيذ من اجل تحقيق التسيير الفعال فنجد إن الإطارات تحتاجها المؤسسة في الوظائف التسييرية عوض عن الوظائف التقنية لمالها من امتيازات يستفيد منها هؤلاء.

1. المحور الثاني. تـمـيـن الفعالية التنظيمية

الجدول(14): مصلحة تسيير الموارد البشرية تساهم في توجيه الإدارة وترشيدها

Percent	Frequency	
%58,3	7	موافق
%25,0	3	غير متأكد
%16,7	2	غير موافق على الإطلاق
%100,0	12	Total

من خلال الجدول يتضح لنا أن مصلحة تسيير الموارد البشرية تعمل على تطوير وهيكله الموارد البشرية بحيث نجد أن الأغلبية يوافقون بنسبة 58.3% بينما نسبة 25% الذين هم غير متأكدين, ونسبة 16.7% ممن هم غير موافقين .

تعمل المصلحة على تطوير الموارد البشرية والكفاءات والمهارات الفرية، فنجدها تعمل على الحصول على اكبر قدر ممكن من عوامل النجاح، كما تسعى إلى وضع سياسات ناجحة وفعالة لإدماج وتحفيز الموارد.

الجدول (15) : حول المشاركة في تسيير الموارد البشرية يحقق

Percent	Frequency	
%25,0	3	الأمن والاستقرار
%33,3	4	تلبية حاجات اجتماعية
%41,7	5	ترسيخ انتمائك
%100,0	12	Total

من خلال الجدول يتضح أن رأي المبحوثين حول المشاركة في تسيير الموارد البشرية يحقق ترسيخ الانتماء بنسبة %41,7 وتليها نسبة 33,3تتمثل في تلبية الحاجات الاجتماعية ونسبة %25,0 في الأمن والاستقرار ,فمن خلال الإجابات نجد أنهم يعتبرون أن زيادة الإنتاجية الجماعية لابد من إشباع حاجات مادية ونفسية ,واهم حافز لهم هو الشعور بالانتماء للجماعة مما يعمل على تعزيز الاتجاهات السلوكية الايجابية

الجدول (16): التكوين يكتسب مهارات وقدرات جديدة

Percent	Frequency	
%58,3	7	موافق
%33,3	4	موافق إلى حد ما
%8,3	1	غير موافق
%100,0	12	Total

من خلال الجدول يتضح لنا أن التكوين يساعد على اكتساب مهارات وقدرات ويتضح ذلك من خلال إجابات المبحوثين فنجد نسبة 58,3% يؤكدون أن هناك مجالات لتطوير القدرات والمهارات بينما نجد أن نسبة 33,3% يوافقون إلى حد ما ويرجعون ذلك إلى عدم توفر الوسائل التي تساعد على تطوير مهارات والدورات بينما نجد نسبة 8,3% لا يوافقون ويرجعون ذلك لعدم توفر الوقت المناسب والمحدود .

الجدول (17): حول ملاءمة البرنامج التكويني مع الاحتياجات الوظيفية

Percent	Frequency	
%41,7	5	نعم
%58,3	7	لا
%100,0	12	Total

إن اختيار المكان المناسب من أهم العوامل المساعدة على نجاح عملية التكوين فنجد من خلال الجدول أن نسبة 58,3% غير راضيين عن البرامج التكوينية لأنه لا يتلاءم مع احتياجات الوظيفة ويرجعون ذلك أن عملية التكوين كون مضمونه يحمل نفس المعلومات التي تلقوها سابقا، ونسبة 41,7% يرفضون

الجدول (18) : حول الرقابة على الأداء

Percent	Frequency	
%25,0	3	نعم
%75,0	9	لا
%100,0	12	Total

يتضح من خلال الجدول أن هناك رقابة وتقويم للعمال على المستوى المعهد للتأكد من أن الأنشطة التسييرية تسيير وفق المخطط الذي تضعه الإدارة العليا فنجد نسبة 75,0% ممن يؤكدون أن هناك رقابة جيدة أما الذين يرفضون أن هناك رقابة جيدة بنسبة 25%

فالرقابة الجيدة للأداء والتي تحقق أداء جيد مما يساعد على تحقيق نظام إداري فعال

الجدول (19): حول التكوين يرفع من كفاءة الأداء

Percent	Frequency	
%66,7	8	نعم
%33,3	4	لا
%100,0	12	Total

من خلال الجدول يتضح لنا أن نسبة 66,7% يوافقون أن التكوين يرفع من كفاءة الأداء، بينما نجد أن نسبة 33,3% يرفضون

نرى أن أفراد المجتمع المبحوث أدائهم يرتفع من خلال التكوين وذلك بنسبة 66,7% ونجد هنا تحقق وتأكيد لدور التكوين في تحسين الأداء بينما تمثل نسبة الذين يرون انه لم يكن خناك تحسين بعد إجراء عملية التكوين وذلك لعدم وضوح المادة التكوينية

ف نجد المعهد يعتمد على التكوينات للإطارات والأعوان من أجل الفعالية والتحكم في المنصب أكثر وفقا للتطورات التكنولوجية الحديثة حيث إن اهتمام المعهد بموارده البشرية حيث انه لا يتم توظيف المناصب التسييرية إلا للإطارات ذوي المعرفة والخبرات في ميدان الإدارة والتسيير فالمعهد يهتم بتطوير إطاراته وأعوانه من أجل تزويدهم بكفاءات وتأهيلات جديدة تساعدهم على الأداء بأكمل وجه

الجدول (20) : حول الأشكال التي يتلقاها العمال الذين يحققون إنتاجية مرتفعة

Percent	Frequency	
58,3%	7	ترقية إلى منصب أعلى.
33,3%	4	تشجيع مادي تشجيع معنوي
8,3%	1	
100,0%	12	Total

من خلال الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تقوم على تحفيز العمال الذين يحققون أداء وإنتاجية مرتفعين عن طريق ترقية إلى منصب أعلى ويظهر هذا من خلال إجابة المبحوثين أن نسبة 58,3% أنها ترقية إلى منصب أعلى بينما أجاب نسبة 33,3%

بأنهم يتلقون حوافز مادية وتتمثل في علاوات والمرودية وزيادة في أما نسبة 8,3% يحصلون على تشجيع معنوي حسن معاملة مع المرؤوسين والثناء عليهم ,مرونة التعامل والتشجيع على العمل والمبادرة والتي تساعد في تقوية روح الجماعة والتماسك بين العمال مما يساعد ذلك في الرفع من الإنتاجية وزيادة الفعالية التنظيمية كم أنها تقوي الروابط بين العمال والمرؤوسين .

فالتكوين يساعد على اكتساب مهارات ومعارف جديدة ما يسمح لها بتطوير مستواها وأهلتهم لمناصب أعلى فالترقية عاملا مهما لحفز الإطار أكثر في عملهم ورفع إنتاجيتهم ومردود يتهم أيضا زرع روح المبادرة والمنافسة بين مختلف الكفاءات

الجدول (12) : حول المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لأداء عملك بنجاح

Percent	Frequency	
%50,0	6	كافية
%50,0	6	غير كافية
%100,0	12	Total

من خلال الجدول يتضح لنا أن النسب متساوية بين أنها كافية وغير كافية،الذين يرون أنها كافية يرجعون ذلك إلى أن تنمية المهارات والقدرات للأفراد تساعد على تحسين سلوكياتهم وزيادة كفاءتهم فالحقائق والمهارات التي يكتسبها العامل تساعده على أداء فعال مما يساعد من رفع الكفاءة، ببرامج التكوين والتدريب تساعد على إكساب العامل المهارات والمعارف اللازمة لتوظيفها والتي تساعد على الرفع من الأداء

الجدول (22): حول الأسس التي تعتمد عليها الترقية في المؤسسة

Percent	Frequency	
%33.3	4	الكفاءة
%66,7	8	الأقدمية
%100,0	12	Total

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 66,7% يرون أن الترقية تتم على أساس الاقدمية بينما الذين يرون انه تتم على أساس الكفاءة فبلغت نسبتهم 33,3% ، فالأقدمية طغت على الكفاءة ، فالاعتماد على الاقدمية يؤدي إلى غياب التحفيز لدى العامل انطلاقا من أن مساره المهني يصبح معروفا إضافة إلى اننا نرى، هناك معايير موضوعية معتمدة في الترقية مثل الاقدمية رغم مالها من سلبيات ، كما ان الكفاءة

يعتبرون بان يمكن اكتسابها بعدة طرق سواء من خلال الشهادة أو عن طريق الممارسة الميدانية في مكان العمل .

الجدول(23) : حول المنافسة بين الإدارات للرفع من كفاءة الأداء

Percent	Frequency	
%25,0	3	تستعمل
%50,0	6	تستعمل إلى حد معين
%25,0	3	لا تستعمل إطلاقا
%100,0	12	Total

من خلال الجدول نرى أن نسبة 50% يرون أن المنافسة تستعمل إلى حد ما بينما نجد نسبة 25,0% يرون أنها تستعمل ,والذين يرون أنها لا تستعمل فبنسبة 25,0%

الذين يوافقون الرأي يعتبرون أن تشجيع للعاملين على المنافسة بين الإدارات للرفع من مستوى الأداء وأيضا توعيتهم من اجل أن تكون لديهم رقابة ذاتية فكل ادراة تحول أن تتفوق عن أخرى وتظهر مهارات وقدرات

الجدول (24): حول استغلال الفرص لتحقيق الاهداف

Percent	Frequency	
%50,0	6	نعم
%50,0	6	لا
%100,0	12	Tota ا

من خلال الجدول يتضح لنا أن المؤسسة أن النسب متساوية بين الموافقة والرفض حو استغلال الفرص لتحقيق الأهداف

الجدول (25) : حول أن الخدمات الفندقية تتميز على أساس فعالية إدارتها

Percent	Frequency	
%58,3	7	نعم
%41,7	5	لا
%100,0	12	Total

فعالية ادارة المعهد تكسبه كفاءة التسيير فوائد بما يحقق عوائد للمعهد مما يكسبه صفة التميز وبالتالي فعالية الإدارة والتي تمثل نسبة %58,3بينما الذين يرون أنها غير فعالة نسبة %41,7, فيمكن القول هنا أن الكفاءات البشرية هي التي تحقق الفعالية للإدارة وللمعهد ككل كما أن العامل الكفاء يقوم على وضع الخطط الإستراتيجية التي تساعد على اقتناص الفرص الإبداعية والابتكارية مما يساعد على تنمين الفعالية

الجدول(25): حول إعطاء فرصة للتجديد والإبداع في مجال العمل

Percent	Frequency	
%58,3	7	موافق
%16,7	2	موافق إلى حد ما
%25,0	3	غير موافق
%100,0	12	Total

من خلال الجدول يتضح أن المعهد يوفر فرص للتجديد والإبداع والتطوير يوافق ذلك درجة موافقة المبحوثين بنسبة %58,3 ويرون انه تساعد على تطوير مواردها البشرية ومحاولة زيادة قدراتهم نحو الإبداع والاكتشاف كما أنها تعمل على تزويدهم بالمعلومات والخبرات التي تسمح للمعهد من تحقيق أهدافه بينما نجد أن نسبة %16,7 ممن يوافقون الى حد ما ,فالتطوير من أهم ادوار المنظمة أنها تقوم بتطوير أساليب العمل ودعم الكفاءة ,تطوير اللوائح والأنظمة والاهتمام بآراء العاملين ,إيجاد درجة عالية من المرونة والتكيف مع المقتضيات البيئية للعمل .

المحور الثالث: حول الأداء والرفع من الكفاءة

الجدول (26): كفاءة الأداء بمدرسة الفندقية

Percent	Frequency	
66.7%	8	مرتفع
25%	3	مرتفع إلى حد ما
8,3%	1	غير موافق
100,0%	12	Total

من خلال الجدول يتضح لنا أن كفاءة الأداء بالمعهد مرتفعة بنسبة 66,7% وهذا ما يفسر حقيقة كفاءة الأداء فكفاء أداء العاملين هو المعيار الرئيسي للكفاءة, ونجد نسبة 25% من أنها مرتفعة إلى حد ما ونسبة 8,3% غير مرتفع, الفئة المبحوثة ترى بان الاهتمام ببرامج التدريب وتنمية العاملين كما أن الخطط الإستراتيجية والتفصيلية الواضحة كلها تساعد على الرفع من الأداء وكفاءته

الجدول (27): هل هناك تخطيط وبرمجة لأداء العمل

Percent	Frequency	
%83,3	10	نعم
%16,7	2	لا
%100,0	12	Total

من خلال الجدول يتبين لنا أن هناك تخطيط وبرمجة لأداء العمل بنسبة %83,3 ويعتبرون أن التخطيط يساعد في الرفع من الأداء وأيضا الكفاءة فالتخطيط هو الطريق السليم والفعال مما يمكن على الحصول على معدلات الأداء العالية ونجد نسبة %16,7 يرون انه ليس هناك تخطيط وبرمجة التخطيط والبرمجة من انجاز الأعمال اليومية,والذين يرفضون يرون أن هناك مركزية في اتخاذ القرارات وعملية التخطيط كما يصرحون بأنه لا يوجد قواعد بيانات ومعلومات حديثة لدعم جهود التخطيط والبرمجة

الجدول (28): هل تقوم الادارة بوضع تقارير كفاءة الأداء

Percent	Frequency	
%66.7	8	موافق
%25,0	3	موافق إلى حد ما
%8,3	1	غير موافق
%100,0	12	Total

من خلال الجدول نجد أن المعهد يقوم بإعداد تقارير كفاءة الأداء ويظهر ذلك من خلال موافقة المبحوثين بنسبة 66,7% أما نسبة 25,0% موافقين إلى حد ما ونسبة 8,33% غير موافقين ,حيث تعمل تقارير كفاءة الأداء على التقيد في أنظمة العمل ولتحدث انطباع جيد لدى زوارها بحكم أنها معهد للفندقة والسياحة فهي تولي اهتمام للصورة الخارجية والداخلية للمعهد كما أنها تقوم بتنظيم أعمالها اليومية

الجدول (29): تتميز ادارة الموارد البشرية بالقدرة على التكيف الحالات الطارئة

Percent	Frequency	
%58,3	7	نعم
%41,7	5	لا
%100,0	12	Total

من خلال الجدول يتضح لنا المعهد يتميز بالقدرة على التكيف في الحالات الطارئة وتمثل نسبة 58,3 موافقة المبحوثين اما نسبة 41,7 لا يوافقون ,فالتغيير يتطلب محاولة التكيف والتعامل معه بمرونة وفعالية ,فوجود الكفاءات يساعد التكيف لانهم يستطيعوا توفير المتطلبات الرئيسية لعملية التغيير والتعامل معه بالشكل الصحيح.

الجدول (30): هل هناك اهتمام بشؤون المرؤوسين

Percent	Frequency	
%58,3	7	نعم
%41,7	5	لا
%100,0	12	Total

من خلال الجدول يتضح ان هناك اهتمام بشؤون المرؤوسين بنسبة %58,3 من الذين يوافقون بينما الذين يرفضون بنسبة %41,7, نجد العلاقة بينهما كهزمة وصل حيث أن الفئة الإدارية تستمع لانشغالاتهم كما نهم يحملون انشغالاتهم للإدارة وتعمل على حل انشغالاتهم وهذا يعزز المكانة بينهم في جو من التفاهم والحوار وإبداء الآراء وكل هذه العوامل تساعد على الاندماج أكثر في المعهد وروح الفخر والانتماء للمؤسسة وعدم مغادرتها هنا نرى أهمية العلاقات الإنسانية في التنظيم والذي درسها التون مايو ومالها من تأثير في الرفع من الإنتاجية وزيادة الأداء كما لها اثر على المرودية كما أن هذا التسيير هو التسيير العقلاني , فنجدها تساعد على الرفع من الروح المعنوية للرؤساء والمرؤوسين كما تغطي عليها العلاقات الغير رسمية مما يساعد على بلوغ درجة الرضا وتحقيق طموحاتهم وأهدافهم وأهداف التنظيم.

الجدول (31): يهيئ العمل فرصة لتطوير وسائل جيدة وافضل أداء للعمل

Percent	Frequency	
%50,0	6	نعم
%50,0	6	لا
%100,0	12	Total

من خلال الجدول الذي بين أيدينا نرى بان النسب متساوية ويمكن تفسير الذين يوافقون يرون أن تطوير القدرات والمهارات وصقل الخبرات والتدريب كوسيلة أساسية لتحسين الأداء واستعمال التقنيات الحديثة كأحدى الوسائل لزيادة معدلات الأداء.

الجدول (32): هل الترقية في العمل مرتبطة بكفاءة الأداء والالتقان

Percent	Frequency	
%58,3	7	نعم
%41,7	5	لا
%100,0	12	Total

يتضح من خلال الجدول أن الترقية للمؤسسة مرتبطة بكفاءة الأداء ويظهر ذلك من خلال إجابة المبحوثين على الموافقة بنسبة 58,3% أما الذين يرفضون يمثلون نسبة 41,7% فنجد أنهم يعتبرون أن الترقية هي نتيجة للاستحقاق وكفاءة العامل الدائم، كما نجد أن أصحاب الأداء المرتفع توفر لهم فرصة الترقية، كما يمكن القول أن الكفاءة الأداء والالتقان في العمل والتي يكتسبها من خلال التكوين والمؤهلات العالية تتطلب المناصب العليا، والعامل الحاسم هنا هو الكفاءة والتكوين وما يعرفه الفرد من معارف ومؤهلات، فاهتمام المعهد بترقية الإطار المؤهلة دون غيرها من أجل إكسابها فئة المؤطرين والمشرفين على أمور المؤسسة وخاصة موارها البشرية بصفة فعالة

الجدول (33): وسائل فعالة لتنمية وتطوير عاملين وتدريبهم

Percent	Frequency	
%75,0	9	له تأثير
%25,0	3	له تأثير محدود
%100,0	12	Total

من خلال الجدول يمكن القول أن الوسائل تؤثر على تنمية وتطوير القدرات للعاملين وتدريبهم وتمثل الوسائل في التكوين والتدريب والرسكلة، كما تطرقنا لها في جداول سابقة
الجدول (34): العمل الجماعي يؤدي إلى تحقيق أداء جيد

Percent	Frequency	Hg
58,3%	7	نعم
41,7%	5	لا
%100,0	12	Total

يتضح من خلا الجدول ان العمل الجماعي يساعد على تحقيق أداء جيد، حسب ما جاء به التون مايو أن العلاقات الإنسانية تؤثر على الأداء والرفع من الإنتاجية، فالعمل بروح الفريق بالمعهد مما اكسبه الفعالية والجودة الخدمائية، التعاون والتلاحم من صفات العمال بالمعهد، مما يساعد على الابداع والابتكار ايضا

الجدول (35): هل توفر المؤسسة ظروف ملائمة ملائمة لكل عامل يؤثر على الأداء

Percent	Frequency	
%33,3	4	له تأثير
%58,3	7	تأثيره متوسط
%8,3	1	لا تأثير له
%100,0	12	Total

تهيئة الجو والظروف المعنوية من عوامل نجاح الأداء وارتفاعه نجد نسبة 33,3 له تأثير بينما نجد نسبة 58,3 له تأثير متوسط بينما نجد ان نسبة 8,3 لا تأثير له ،

الجدول(35): ارتفاع الدافعية الذاتية للعامل يؤثر على تحسين ادائهم

Percent	Frequency	
75,0%	9	تؤثر
%25,0	3	لا تؤثر
%100,0	12	Total

يتضح من خلال الجدول أن التأثير بلغ نسبة 75,0% ارتفاع دافعية العمال نحو العمل والإنتاجية، فهي من أهم العوامل التي تحفز الأفراد نحو الأداء المثمر من خلال تقديم لهم حوافز أو أجور تحفيزية من أجل الاحتفاظ بإطاراتها ورؤسائها ومساعدتهم بتوفير لهم حوافز مادية عالية وهذا يدخل ضمن الاستراتيجي العالية للمؤسسة ولأجل تحقيق فعالية تنظيمية عالية بحكم أنها للفندقة، تحاول الاستفادة من إطاراتها ورؤسائها وكفاءتهم ومهاراتهم ومبادراتهم والتي تعود عليهم بالفائدة

كما نجد أن المنظمة تهتم أكثر بالعوامل الإنسانية لاجل رفع الروح المعنوية والغير المادية، فنجدها تقدم خدمات كثيرة وتعطي اهمية كبيرة للحوافز والخدمات

الجدول (36) : تستعمل الادارة نظام فعال للتقويم والمراجعة المستمرة

Percent	Frequency	
58,3%	7	تستعمل
%33,3	4	تستعمل إلى حد ما
%8,3	1	لا تستعمل اطلاقا
%100,0	12	Total

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 58,3% تمثل الدور الذي تقوم به الادارة من ممارسة وظائفها التوجيهية والرقابية , وهذه الأخيرة تقوم من اجل المساعدة على التقويم المستمر وتنمية الكفاءات والرفع من الأداء بينما نجد نسبة 33,3% من الذين يرون أنها تستعمل إلى حد ما والذين يرون أنها لا تستعمل إطلاقا بنسبة 8,3%

يساعد نظام المراقبة على معرفة مدى استيعاب العمال وفهمهم للحقائق والمهارات التي يكتسبها والتي تساعد على الرفع من الأداء , وأيضا يمكن حصر استخدام التقويم والمراجعة في تحسين مؤهلات وكفاءة العمال من خلال البرنامج التكويني

الجدول(37): هل يؤثر مستوى رضا المديرين والعمال على أدائهم مهنتهم

Percent	Frequency	
%33,3	4	له تأثير
%50,0	6	تأثير محدود
%16,7	2	لا تأثير
%100,0	12	Total

من خلال الجدول نرى أن تأثير مستوى الرضا يؤثر على الأداء بنسبة %50 اما الذين يرون ان التأثير محدود نسبة %33,3 ونسبة %16,7 لا تأثير له ,فلو امعن النظر من خلال الجداول السابقة لوجدنا ان درجة الرضا نجد ان نظام الحوافز والترقيات لها تأثير في تشجيع الموظف على الاداء الجيد والرفع من الروح المعنوية ,واشباع العامل لرغباته ,فكلما كان الاشباع كما ارتفع مستوى الرضا وبالتالي يرتفع الاداء .

الجدول(38): تسهم الرقابة الإدارية في سرعة اكتشاف الأخطاء والانحرافات في الأداء

Percent	Frequency	
%58,3	7	نعم
%41,7	5	لا
%100	12	Total

من خلال الجدول يتضح ان نسبة 58,3% ممن يوافقون أن الرقابة الإدارية تسهم في اكتشاف الأخطاء أما نسبة 41,7% يرفضون ,فمن خلال الجدول 16 والجدول 31 نرى بان الرقابة الجيدة والمراجعة المستمرة تساعد على اكتشاف الأخطاء

المحور الثالث: التطوير والتغيير التنظيمي

الجدول(39): هل تعتقد أن هناك قيم مشتركة مع العمال لتحقيق أهداف مشتركة

Percent	Frequency	
%33,3	4	موافق
%58,3	7	موافق إلى حد ما
%8,3	1	غير موافق
%100,0	12	Total

نجد أن غالبية عينة الدراسة يوافقون الى حد ما بنسبة %58,3 فالقيم التنظيمية والمتمثلة في القانون والتنافس والنظام والقوة والكفاية تساعد على الرفع من كفاءة الأداء كما يعتبرون أن القيم المشتركة التي يتميز بها التنظيم تتل في الإجمال في القوانين التي تصب في صالح العمل والتزام الجميع بتطبيقها واحترامها ثم تليها روح الجماعة ثم العدل من الادارة العليا للخدمات الفندقية كما تقوم بتطوير قيم تنظيمية تتناسب مع ثقافة المنظمات

الجدول(40): يمثل لك العمل داخل المؤسسة

Percent	Frequency	
%58,3	7	واجب
%33,3	4	حق
%8,3	1	مصدر مادي
%1000	12	Total

من خلال الجدول يمكن أن نقول أن العمل داخل المعهد هو بمثابة واجب حسب رأي المبحوثين بنسبة %58,3 اما فيما يخص الذين يرون انه حق بنسبة %33.3 والذين يرون انه مصدر مادي بنسبة %8,3

الجدول(41): هل نجاح العمليات كان سببه

Percent	Frequency	
%33,3	4	المنهج السليم
%41,7	5	التشاور
%25,0	3	المتابعة الجيدة
%100,0	12	Total

من خلال الجدول يمكن القول ان نجاح العمليات كان سببه التشاور والذي بلغ نسبة 41,7 ثم يليه المنهج السليم بنسبة 33,3 ثم تليها المتابعة الجيدة بنسبة 25,0

الجدول 42: اضطررت المدرسة الى استقطاب مختصين من خارج المؤسسة لإحداث التغيير ماذنا سيكون ردك

Percent	Frequency	
%83,3	10	تقبل وتعمل معهم
%16,7	2	تعارض عملهم من أجل الحفاظ على الوظيفية الحالية
%100,0	12	Total

من خلال الجدول نرى ان المبحوثين يوافقون على استقطاب مختصين وخبراء من خارج المؤسسة وذلك من اجل اكتساب منهم مهارات ومعارف تساعدهم على احداث التغيير كما قد يتزودون بخبراتهم وثقافتهم التنظيمية فدرجة الموافقة بلغت نسبة 83,3

الجدول (42): ملزم لتبني قيم جديدة تنتج عن تغيير معين * في حالة وجود تغيير هل تتلقى تكويننا معيناً بالمدرسة

المجموع	لا	نعم	
7 58.33%	2 16.66%	5 41.66%	نعم
5 41.67%	4 33.33%	1 8.33%	لا
12 100%	6 50%	6 50%	المجموع

يتضح من خلال الجدول ان نسبة 58,3 والتي يقبلون انهم ملزمون بتبني قيم جديدة والتي تساعد علي الرفع من الدافعية والولاء التنظيمي فلادارة الموارد البشرية دور فعال في نشر وتعميق قيم المنظمة في نفوس العاملين.

من خلال الجدول يمكن القول ان النسب متساوية بين تلقي التكوين بين الموقفة وعدة الموافقة فهناك اتفاق بينهم فالتغيير يستدعي تكويننا وهذا لاجل الوقوف على مدي استيعاب محتوى التغيير الذي يطرا والوقوف على الايجابيات والسلبيات التي قد يتعرض لها المعهد من جراء التغيير كما ان التكوين يعمل على اثراء وتوسيع المعارف والتحكم في مقتضيات ومتطلبات التغيير داخل المعهد

نجد أن المنظمة تتبنى مجموعة من القيم والتي تتمثل فيما يلي: التميز والإبداع والجودة والجدية في العمل واحترام تقاليد العمل.

القيم من أهم عوامل النجاح، فبقدر نشاطه وقوته تحدد كفاءة وفعالية المنظمة، فالقيم التنظيمية لها تأثير في الأداء الجيد وبالتالي في العمل مما يساعد على تحقيق الأهداف ويرفع من الكفاءة والفعالية للمنظمة،

فإذا كان الهدف من التغيير التنظيمي هو انتقال المعهد من مركز إلى معهد وطني هو تحسين الأداء وتحقيق الفعالية وأيضاً الجودة وهو بالمرتبة الثانية وطنياً .

القيم هي شكل من أشكال الرقابة الاجتماعية فنجد مثلاً القيم الثقافية، لها تأثير على قرارات الموظفين وأفعالهم، كما تمكن العمال من التواصل بشكل أكثر فعالية ليصلوا إلى مستويات أعلى في التعاون مما يمكن من تحقيق أداء مرتفع، وهذا يؤدي إلى زيادة الفعالية التنظيمية، التغيير التنظيمي الذي تشهده المنظمة يستدعي إجراء تغيير على مستوى الثقافة العمل الجديد مما يستدعي الاهتمام بالبرامج التكوينية والرسكلة للعمال وإيضاً الرفع من الأجور وتحفيزهم من أجل تهيئة المحيط للتغيير، وذلك من أجل تعزيز نقاط القوة للأفراد وجعلهم أكثر فعالية ومساهمة في نجاح التغيير

الجدول (43): العلاقة بين نجاح العمليات و التخطيط الجيد لبرامج التغيير التنظيمي

المجموع	موافق الى حد ما	موافق	
4 33.33%	3 25%	1 8.33%	المنهج السليم
5 41.67%	3 25%	2 16.66%	التشاور
3 25%	2 16.67%	1 8.33%	المتابعة الجيدة
12 100%	8 66.67%	4 33.33%	المجموع

تغيير الهيكل التنظيمي يؤدي إلى تبني استراتيجية تتماشى والهيكل التنظيمي الجديد وايضاً التخطيط الجيد من عوامل نجاح عمليات التخطيط، كما ان التغيير يتصف بالمرونة

من خلال الجدول يتضح ان النجاح كان في بعض العمليات بنسبة 58,3% من منطلق التغيير تكون هناك اعادة الهندسة وتصميم جيد للوظائف وتصميمها وتوصيفها كلها تؤثر على شاغلي الوظيفة وايضا ثقافة المنظمة تختلف عن ثقافة المجتمع قد تكون هذه الاسباب التي جعلت المعهد ينجح في بعض العمليات حسب راي المبحوثين اما من يرى باها نجحت كل العمليات بلغت نسبة 16,7% والذين يرون انها لم تنجح على الاطلاق نسبة 25,0%

يمكن القول ان التغيير مس بعض العمليات حيث مس المصالح اين تكون نسبة الاعوان ورؤساء المصالح اين كانت الاستفادة لهم من التغيير التنظيمي ,ويرجعون ان عدم النجاح في العمليات يرجع الى الخطاء التي يقعوا فيهاالمسؤولون اثناء عملية التغيير

من خلال الجدول يمكن القول ان كلما كان هناك تخطيط جيد كلما نجحت برامج التغيير تقوم المؤسسة على توفير فرص للتدريب والتكوين وتحفيز العمال ورفع اجورهم ليس فقط من اجل استبقائهم ولكن من اجل تهيئة محيط للتغيير والتطوير مما يجعل التخطيط اكثر فعالية ومساهمة في انجاح التغيير بالمؤسسة فنجد نسبة 66,7% يوافقون على ان هناك تخطيط جيد وفعال بينما نجد

غير موافقين 33,3% بنسبة فنجد المدراء ورؤساء المصالح يقومون بمتابعة التغيير المخطط له

الجدول (44): مساعدة التكوين على اكتساب مهارات وقدرات جديدة ومدى ملاءمته مع احتياجات الوظيفة

المجموع	لا	نعم	
7 58.33%	4 33.33%	3 25%	موافق
4 33.33%	2 16.66%	2 16.66%	موافق إلى حد ما
1 8.33%	1 8.33%	0 00%	غير موافق
12 100%	7 58.33%	5 41.67%	المجموع

بالرغم من ان التكوين والتدريب المناسب لمواءمة لمؤهلات العمال، لان التكوين والرسكلة هو الهدف منه زيادة كفاءة العامل من اجل معرفة مايجب ان يقوم به وفقا لمتطلبات الوظيفة، فندرة التكوين توحى بغياب احدى الركائز الاساسية للفعالية التنظيمية، كما انه يعمل على تاهيل العمال لمختلف المهن والوظائف في المؤسسة .

حصول العمال على فرص التطوير في اعمالهم هو امر مفروض لضمان التكيف وفقا للمتغيرات، ومنه تصبح ضرورة تطوير مهارات العمال من اجل تحقيق الاداء الامثل

الجدول (45): علاقة نظام معلومات في تقييم أداء الموظفين ومدى استعانة المؤسسة بمعلومات حديثة خاصة بالأداء ومشكلاته لتفعيل النشاط الرقابي على الأداء

المجموع	لا	نعم	
5 41.67%	0 00%	5 41.67%	موافق
6 50%	5 41.67%	1 8.33%	موافق إلى حد ما
1 8.33%	0 00%	1 8.33%	غير موافق
12 100%	5 41.67%	7 58.33%	المجموع

من خلال الجدول يتضح لنا أن نظام المعلومات يقوم بتقييم الأداء فنجد نسبة 50 يوافقون إلى حد ما بينما نجد أن نسبة 41,7 % يوافقون ونسبة 8,3% لا يوافقون حسب رأيهم أن على المنظمة أن تضع نظام قواعد معلومات بيانات لتفعيل النشاط المعلوماتي

نجد هناك إجماع بين الباحثين على أن لنظام المعلومات دور أساسي في الرفع من إنتاجية العمال فنظام المعلومات الجديدة والحديثة تدفع إلى الاتجاه نحو تحقيق الأهداف، وكذا التركيز على التفوق وتحقيق أداء متميز .

فنظام المعلومات لها تأثير على قرارات وأفعال الموظفين،تساعدهم على فهم الأحداث التنظيمية لتحقيق قدرتهم على تأدية ما هو مطلوب منهم، يساعد العمال من التواصل والتعاون مما يمكنهم من تحقيق أداء مرتفع، وهذا يساعد على زيادة الفعالية التنظيمية، والترابط الاجتماعي وجماعية العمل وفعالية نظام المعلومات والاتفاق فيما يتعلق بالقيم .

الخاتمة:

تسعى المؤسسات الجزائرية جاهدة من اجل القيام بالابتكار والإبداع ،اذا تمكنت من تكوين ارث تكنولوجي فعلى الرغم من ما شهده القطاع الخدماتي الفندقية والسياحة من تقدم سريع، يعتبر هذا القطاع من البني التحتية الضرورية لتحريك عجلة النمو الاقتصادي للبلاد ،فالمؤسسة تمتلك العديد من الموارد البشرية التي يستخدمها من اجل تحسين الأداء ومن ثم تحقيق أهدافها بحيث يعتبر الثروة الأولى الجوهرية لمؤسسة واحد العوامل الأساسية للأداء .

فالمورد احد أهم العوامل نجاح الفعالية التنظيمية والرفع من الكفاءة للأداء وللمؤسسة ،الأمر الذي أعطاه بعدا استراتيجيا مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي ،ولأجل نجاح إستراتيجية تحقيق أهداف المنظمة يتطلب توفر الموارد المناسبة والمهرة من اجل الرفع من الأداء والكفاءة .

فكفاءة الموارد البشرية مرتبطة ارتباطا وثيقا بالمؤهلات العلمية والمعارف المتراكمة والمكتسبة ،وعملية التسيير للموارد البشرية هي عملية تامين أفراد المنظمة من اجل إبقاء حالة التوازن البشري للمنظمة من اجل الاستمرار في العملية الإنتاجية.فنجد منظماننا تحتاج سواء في القطاع العام أو الخاص إلى العمل في بيئة إدارية مرنة وصحية وقادرة على التعامل مع المتغيرات سواء في بيئتها الداخلية أو الخارجية من اجل تنفيذ خططها وبرامجها المختلفة بنجاح ،فالمنظمة الديناميكية المتفاعلة مع ما يحدث في محيطها الخارجي ومجتمعها الذي تعمل فيه ، هي التي تتطور وتحدث التغيير المناسب وتستطيع الاستمرار والبقاء وتحقيق الهدف العام الذي انشئ من اجله ومن اجل تحقيق التغيير ونجاحه لابد من إعادة النظر في طرق الادارة والتسيير والتنظيم كالقيادة والاتصال والتحفيز والترقيات وغيرها ...

فالتسيير الاستراتيجي الفعال والناجح مهمة صعبة وخطيرة وقد تحدث هذه المهمة مجموعة من التطورات والتغييرات من حيث القاعدة الثقافية والعملية ومن ناحية المهام والأدوار ،فالتغيير يتمشى مع الثقافة التنظيمية مما يساعد المنظمة على التأقلم مع محيطها الخارجي ،فالثقافة

التنظيمية سلاح دو حدين بحيث تمكنت من ان تجعل المنظمة اكثر استجابة للتغيرات الحاصلة في المحيط الخارجي للمنظمة كم قد تكون احد المعوقان لبعض التغيرات التي تشهدها المنظمة.

ف نجد ادارة الموارد البشرية دوما تبحث عن كل امكانيات التنمية والتطوير ولهذا فإنها تهدف الى تشجيع التغيير واكساب الافراد لكل ما هو جديد ويخدم النشاط والمؤسسة ككل، ومن المعروف انم هناك دوما مقاومة طبيعية لدى الموارد البشرية ازاء التغيير ولذلك فهذا الامر يحتاج الى كثير من المهنية ، فادا ارادت مصلحة تسيير الموارد البشرية ان تكون عوناً أو قائداً جيداً للتغيير فيجب على كل مسئوليتها ان يقوموا بجهد كبير لتشجيع السلوكات الجديدة الاكثر فعالية، بالإضافة الى ارساء ثقافة التغيير وقد تحتاج المؤسسة الى تغيير في هيكلها التنظيمي كما نجد ذلك بارزا في المعهد وما طرا عليه من تغييرات، بدءاً بتحويله من مركز الى معهد حسب المرسوم 211/12 المؤرخ في مايو 2012، كما احدثت عدة تغييرات على مستوى مصالحها مما ساعد ذلك على الرفع من الكفاءة في الاداء وأخذها مكانة متميزة بالنسبة للقطاع الخدماتي للسياحة والفندقة على المستوى المطلوب

أهم النتائج المتوصل إليها:

من خلال التحليلات التي قمنا بها توصلنا إلى جملة من النتائج والتي تتمثل فيما يلي:

✓ إن تفعيل وتثمين الفعالية التنظيمية تمثل محور أساسي في العملية والممارسة الإدارية، حيث تتشكل من خلال التنظيم والرقابة والتكوين والتحفيز وغيرها، فتعطي للمنظمة النجاح إذا ما أحسنت وأتقنت بكفاءة إبعادها ففي ظل النمط البيروقراطي يرتفع كل من كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي، كما يلعب نظام المعلومات والاتصال دورا هاما، كما يمكن أن يشبه الدم الذي يلعب في عروق الإنسان ترتفع كفاءة الأداء كلما كان أنظمة معلومات جيدة.

✓ التطورات الحديثة والتكنولوجيا التي تجعل المنظمة تتعرض لجملة من التغييرات للفرد والمنظمة على حد سواء من اجل البقاء والاستمرار ومواكبة المستجدات في البيئة المحيطة.

✓ الحوافز المادية أو المعنوية تؤثر في الأداء ويكون بأعلى درجات الكفاءة والفعالية كما انه يشجع الأفراد بالاستمرار وزيادة الإنتاجية

✓ الشعور بالانتماء يجعل هناك انسجام بين أهداف الفرد والمنظمة ويخلق نوع من الدافعية لدى الفرد والشعور بالسعادة ومن ثم انجاز الأعمال بسرعة وإتقان .

✓ فنجاح عملية التغيير داخل المؤسسة مقرون بسعي أفرادها إلى النجاح والرقى داما نحو الأفضل ، وإدراكهم أن تطوير مهاراتهم وتنمية قدراتهم أمر حتمي وضروري بشكل مستمر لأداء أعمالهم بفعالية، وعلى إدارة المنظمة أن تسعى جاهدة من اجل خلق نوع من هذه القيم بهدف إنجاز عملية التغيير.

✓ الأخذ في عين الاعتبار الإبداعات والابتكارات وتشجيعها والحث عليه لأنها تساعد على إحداث التغيير، فالتشجيع على التفكير الإبداعي ولابتكاري يساعد على سهولة تكيف المنظمة(المعهد) في الحالات الطارئة وأيضا يساعد على تبني أي تغيير تنظيمي، من خلال هذا يمكن القول ان المعهد يشجع الإبداع والابتكار من قبل الإدارة العليا.

✓ يساعد التغيير والتطوير التنظيمي على خلق بيئة مناسبة للإبداع والابتكار ،كما أن التغيير الثقافي يعمل على التحفيز بهدف تحسين الأداء وزيادة فاعلية وفعالية المنظمات وبذلك يمكن تحقيق أهدافها وأهداف عاملها.

✓ التسيير الفعال بما فيه التكوين والتحفيز والترقيات من أهم الأساليب التي تستخدمها الإدارة الحديثة في زيادة كفاءتها وتنمية مهاراتها وقدرتها، فالتكوين هو استثمار لرأس المال البشري، ينطلق المعهد من هذا المنطلق فيقوم بتوفير فرص تكوين من خلال دراسة التطورات والتغيرات التي تطرأ على العمل في الإدارات أو بالمعهد ككل، فيقوم المعهد بإعداد مخطط سنوي ومن خلاله يحد مدى احتياجاته التكوينية، كما يقوم بتشخيصها بدقة.

✓ من مخططاتها التتموية، يمكن القول أن التغيير التنظيمي يسمح بانجاز مخطط للمؤهلات وتقديم إمكانية تنمية الأفراد كما يدعم سلوك الأداء الذي يمارسه العامل في عمله بهدف التطوير وتحسين قدرات العاملين.

✓ الاهتمام ببناء قواعد معلومات وتحديثها ذلك أنها عنصر مهم، كما أن توفرها في الوقت المناسب عند الاحتياج لها أثناء عمليات التطوير والتغيير التنظيمي، فاستخدام أنظمة معلومات فعالة لها اثر ايجابي على تنظيم العمل وهي من محددات فعالية النشاط الرقابي للأداء، كما نجد أن المعلومات الحديثة والدقيقة، تساعد على اتخاذ القرارات في وقت سريع.

✓ العلاقات الإنسانية الجيدة والعمل الجماعي يساهم من الرفع من كفاءة الأداء، كما تؤكد جملة التحليلات على ضرورة وأهمية توفر المعلومات الحديثة وتكون مرنة بين جميع العمال وخاصة الرؤساء والمرؤوسين، له اثر كبير على الأداء، فالعمل بروح الفريق والتعاون بين العاملين لها اثر كبير على الكفاءة ونجد هذا في قطاع الفنادق والسياحة مما يساعد على تنمية روح الإبداع والابتكار والتجديد.

اختبار الفرضيات:

يتجسد تفعيل دور المورد البشري عموماً في العملية التغييرية من خلال إشراكه في التصور وإقحامه في العملية بفعالية، فنجد أن الكفاءات هي الأكثر حسماً لإحداث التغيير، وتطور كل مؤسسة وقدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التعامل معها وهذا يجعل التغيير يتطلب مجموعة من الكفاءات وإدارة خاصة في المؤسسة لتطويرها وتنمية حوافز عمالها، فالتغيير يحتاج إلى فعل ورد فعل ليتحرك الجميع ويبدع عبر اكتساب موارد وقدرات تعتبر ضرورية .

من خلال هذا الطرح يمكن القول أن الفرضيات التي تناولناها من خلال بحثنا هذا والتي حاولنا أن نجسدها في أرض الواقع من أجل اختبارها، ومن خلال تحليلنا للجداول توصلنا إلى أن المعهد يستعين بعمليات التحفيز والترقيات التي تساعد على الرفع من معنويات العامل، والتكوين الذي يساعد على تطوير القدرات والمهارات، وهذا من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، ولما تحققت هذه الأخيرة ستؤدي إلى الرفع من الكفاءة، والتي بدورها أدت إلى إحداث تغيير تنظيمي، يمكن القول أن الفرضيات تحققت إلى حد ما

التوصيات:

- استقطاب كفاءات إدارية مؤهلة للرفع من إنتاجية الأداء.
- ضرورة الاهتمام بجانب المكافآت والحوافز كبند من بنود القيم داخل المنظمة، والتي قد تسهم في زيادة معدلات كفاءة الأداء المتميز.
- ضرورة الاهتمام بمستوى المهارة للعاملين وذلك بعقد برامج التدريبية، سواء داخل المنظمة أو خارجها بهدف تنمية المهارات وزيادة المعارف واكتساب الخبرات .
- ترسيخ ثقافة الانجاز من خلال أداء العمل بكفاءة وفعالية والعمل بروح الفريق وتقبل آراء الآخرين والتفويض الواسع للسلطة.
- ربط المكافآت والحوافز بالانجاز من خلال الإدارة بالأهداف والعمل على إعداد هيكل تنظيمي حسب الأصول العلمية ومشاركة جميع المستويات الإدارية.

الخاتمة:

من خلال بحثنا نرى ان المنظمات تواجه عند قيامها بالتغيير العديد من المشكلات الناجمة عن عدم الاستعداد لدى الافراد العاملين بقبول التغيير حتى يتحول ذلك الاحساس بعدم القبول الى مواقف عدائية، لكننا نجد المنظمة تحرص على النجاح من اجل تحقيق اهدافها، وذلك من خلال الرفع من المستوى الثقافي ودرجة الوعي الفكري لدى العامل بالمنظمة، لما لذلك من دور مهم في قبول التغيير.

- فلتحقيق التميز تسعى المنظمة لاستغلال امكانياته بما في ذلك الامكانيات البشرية، لمواكبة التحولات والتطورات، وتاهيل نظم التسيير وفق منظور استراتيجي

الاستمارة

المعلومات العامة :

✓ المستوى التعليمي:

✓ الاقدمية:

✓ السلم الوظيفي :

ملاحظة:

هذه الاستمارة موجهة لغرض البحث العلمي وليس لها أي علاقة بادارة وتسيير المؤسسة ، والمعلومات التي تحتويها هذه الاستمارة تعتبر ضرورية لهذا نرجو من سيادتكم الإجابة على جميع هذه الأسئلة بكل عناية ووضوح .

تثمين الفعالية التنظيمية

1. هل تعتقد ان مصلحة تسيير الموارد البشرية تساهم في توجيه الادارة وترشيدها ؟

غير موافق على إطلاقا

غير متأكد

موافق

2. في رايك هل المشاركة في تسيير الموارد البشرية يحقق:

- الامن والاستقرار

- تلبية حاجات اجتماعية كالصداقة والعلاقات الاجتماعية

- ترسيخ انتمائك للمؤسسة واخلاصك في خدمتها

- تلبية حاجات ذاتية كالتقدير

- اخري

.....

3. هل يساعد التكوين على اكتساب مهارات وقدرات جديدة ؟

غير موافق

موافق الى حد ما

موافق

4. هل يتلاءم البرنامج التكويني مع احتياجات الوظيفة ؟

لا

نعم

- في حالة الاجابة بنعم كيف ذلكز

5. هل هناك رقابة جيدة على الاداء ؟

نعم لا

6. هل يساعد التكوين على الرفع من كفاءة الاداء؟

نعم لا

7. ماهي الاشكال التي يتلقاها العمال الذين يحققون انتاجية مرتفعة ؟

-
- تشجيع ادبي
 - تشجيع مادي
 - ترقية الى منصب اعلى
 - اخرى

8. هل المعارف والمهارات التي اكتسبتها كافية لاداء عملك بنجاح ؟

كافية غير كافية

9. هل تقوم المؤسسة بتحفيز العمال المجتهدين في العمل ؟

نعم لا

- في حالة الاجابة بنعم كيف ذلك

10. ماهي الاسس التي تعتمد عليها الترقية بالمؤسسة ؟

- الكفاءة
- الاقدمية
- وجود مناصب شاغرة

11. هل يسهم نظام المعلومات في تقويم اداء الموظفين ؟

موافق موافق الى حد ما غير موافق

12. هل تستعين المؤسسة بمعلومات حديثة خاصة بالاداء ومشكلاته لتفعيل النشاط الرقابي على

الاداء؟

نعم لا

13. هل تستعمل المنافسة بين الادارات للرفع من كفاءة الاداء؟

تستعمل تستعمل إلى حد ما لا تستعمل إطلاقاً

14. هل تستعين الخدمات الفندقية والسياحية على استغلالالفرص لتحقيق اهدافها ؟

نعم لا

15. هل تتميز الخدمات الفندقية على اساس فعالية ادارتها ؟

لا

نعم

16. هل يكافأ الاداء المتميز بسخاء ؟

لا

نعم

17. هل تعطي المدرسة الفرصة للتجديد و الابداع في مجال العمل ؟

غير موافق

موافق إلى حد ما

موافق

الاداء والرفع من الكفاءة

18. هل كفاءة الاداء بمدرسة الفندقية ؟

غير مرتفع

مرتفع الى حد ما

مرتفع

19. هل هناك تخطيط ويرمجة لاداء العمل :

لا نعم

- في حالة نعم كيف ذلك

..... -

20. هل تقوم الادارة بوضع تقارير كفاءة الاداء ؟

غير موافق

موافق الى حد ما

موافق

21. هل كمية العمل المنجزة يوميا :

منخفضة

متوسطة

مرتفعة

22. هل تتميز ادارة الموارد البشرية بالقدرة على التكيف في الحالات الطارئة ؟

لا

نعم

23. هل هناك اهتمام بشؤون المرؤوسين ؟

لا

نعم

24. هل يهيئ العمل فرصة لتطوير وسائل جيدة وافضل لاداء للعمل ؟

لا

نعم

25. هل الترقيية في العمل مرتبطة بكفاءة الاداء والاتقان ؟

لا

نعم

26. هل وسائل فعالة لتنمية وتطوير لعاملين وتدريبهم ؟

له تأثير له تأثير محدود لا تأثير له

لا

27. هل العمل الجماعي يؤدي الى تحقيق اداء جيد ؟

نعم لا

28. هل توفر المؤسسة ظروف ملائمة لكل عامل يؤثر على الاداء ؟

له تأثير تأثيره متوسط لا تأثير له

29. هل ارتفاع الدافعية الذاتية للعامل يؤثر على تحسين ادائهم؟

تؤثر تؤثر الى حد ما لا تؤثر

30. هل تستعمل الادارة نظام فعال للتقويم والمراجعة المستمرة ؟

تستعمل تستعمل إلى حد ما لا تستعمل إطلاقا

31. هل تستعين امدرسة الفندقة في تقييمها ب :

- سجلات يدوية بواسطة الحاسب الالى

- تقارير يعدها المرؤسين

- التجول بين الافراد اثناء العمل

32. هل يؤثر مستوى رضا المديرين والعمال على اداء مهنتهم؟

له تأثير له تأثير محدود لا تأثير له

33. هل تسهم الرقابة الادارية في سرعة اكتشاف الاخطاء والانحرافات في الاداء ؟

نعم لا

- في حالة نعم كيف ذلك

.....

34. هل تقوم الادارة بوضع تقارير كفاءة الاداء ؟

موافق موافق الى حد ما غير موافق

35. هل كمية العمل المنجزة يوميا :

مرتفعة متوسطة منخفضة

36. هل تتميز ادارة الموارد البشرية بالقدرة على التكيف في الحالات الطارئة ؟

نعم لا

37. هل هناك اهتمام بشؤون المرؤوسين ؟

نعم لا

38. هل يهيئ العمل فرصة لتطوير وسائل جيدة وافضل اداء للعمل ؟

نعم لا

39. هل الترقية في العمل مرتبطة بكفاءة الاداء والاتقان ؟

نعم لا

40. هل وسائل فعالة لتنمية وتطوير لعاملين وتدريبهم ؟

له تاثير له تاثير محدود لا تاثير له

لا

41. هل العمل الجماعي يؤدي الى تحقيق اداء جيد ؟

نعم لا

42. هل توفر المؤسسة ظروف ملائمة لكل عامل يؤثر على الاداء ؟

له تاثير تأثيره متوسط لا تاثير له

43. هل ارتفاع الدافعية الذاتية للعاملين تؤثر على تحسين ادائهم؟

تؤثر تؤثر الى حد ما لا تؤثر

44. هل تستعمل الادارة نظام فعال للتقويم والمراجعة المستمرة ؟

تستعمل تستعمل إلى حد ما لا تستعمل إطلاقاً

45. هل تستعين امدرسة الفندقية في تقييمها ب :

- سجلات يدوية بواسطة الحاسب الالى

- تقارير يعدها المرؤوسين

- التجول بين الافراد اثناء العمل

** قائمة المراجع **

* الكتب :

- (1) إبراهيم عاشوري، حمزة غربي: نحو الرفع من كفاءة ادارة الموارد البشرية من منظور تسيير الكفاءات, مداخلة ضمن الملتقى الوطني الأول حول " مساهمة تسيير المهارات في تنافسية المؤسسات", جامعة بسكرة, الجزائر, 22-23 فيفيري 2012
- (2) احمد إسماعيل حجي: الادارة التعليمية وإدارة المدرسة, دار الفكر العربي, القاهرة, 2000.
- (3) احمد توفيق: إدارة الموارد البشرية, الدار الجامعية , الإسكندرية, 1999.
- (4) احمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية منظور القرن الواحد والعشرون, دار الكتاب, القاهرة, 2000, ص46.
- (5) احمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية من منظور القرن الواحد والعشرين, دار الكتاب, القاهرة, 2000 .
- (6) احمد ماهر: ادارة الموارد البشرية, الدار الجامعية , الطبعة الأولى, الإسكندرية, 1996 .
- (7) احمد ماهر: السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات, الدار الجامعية, الإسكندرية, مصر, الطبعة الثامنة, 2002 .
- (8) ارتل بيل: إدارة الأفراد, ترجمة خالد العامري وآخرون ,دار الفاروق, مصر, الطبعة الأولى, 2001.
- (9) إسماعيل محمد السيد: الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية ,مكتب العربي الحديث ,الإسكندرية, 1993.
- (10) أحمد توفيق الطيب: مدخل للتسيير، التسيير والتنظيم والمنشأة، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 1995، جزء الأول
- (11) أمين عبد العزيز حسن ,إدارة أعمال وتحديات القرن الواحد والعشرون ,دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع ,القاهرة, 2001.
- (12) بوفلجة غياث "القيم الثقافية والتسيير, دار الغرب للنشر والطباعة, الطبعة الاولى, 1998.
- (13) تركي محمد, منهاج البحث في علوم التربية وعلم النفس، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1984.

- (14) جمال الدين محمد المرسي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة مصر، 2003.
- (15) جورج دهسي: إدارة الناس فن، ترجمة احمد زكي، دار المعارف، مصر، طبعة ثانية، 1985، ص 10-17.
- (16) الجوهري عبد الهادي: إدارة المؤسسات الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2001.
- (17) حسن إبراهيم بلوط: إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، الطبعة الأولى، 2002.
- (18) حسن حريم: إدارة المنظمات منظور كلي، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
- (19) حسن حريم: السلوك التنظيمي - سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2004.
- (20) حسن حريم: السلوك التنظيمي، دار حامد، الأردن، 2003.
- (21) حسن حريم: تصميم المنظمة-الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل- دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000.
- (22) حنا نصر الله: إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الاردن، الطبعة الاولى، 2002.
- (23) خميس السيد إسماعيل: الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النشر، الجزائر، ص 10.
- (24) راوية حسن : مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعي، الإسكندرية، 2005، ص 13.
- (25) رحيم حسن: التغيير في المؤسسة ودور الكفاءات -مدخل النظم-، مجلة العلوم الانسانية، العدد 7، 2005.
- (26) رشيد زرواتي: مناهج وادوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، عين مليلة، الجزائر، الطبعة الاولى، 2007.
- (27) السويدي محمد : مفاهيم علم الاجتماع الثقافي ومصطلحاته، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1991.
- (28) سيد محمد جاد الله: إدارة الموارد البشرية -موضوعات وبحوث متقدمة، مطبعة العشرى، السويس، مصر، 2005.

- (29) شارلز وجاريت جونز: الادارة الاستراتيجية مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد سيد احمد المتعال، دار الريخ للنشر، السعودية، الجزء الاول، 2001.
- (30) الشيخ فؤاد نجيب وبدر، فادي محمد، العلاقة بين نظم المعلومات والميزة التنافسية في نظام قطاع الادوية الاردني، الادارة العامة، مجلد 44، العدد 3، 2004.
- (31) صلاح الدين عبد الباقي: الاتجاهات الحديثة في ادارة الموارد البشرية، دار الجامعة، مصر، 2002.
- (32) صلاح الدين عبد الباقي: السلوك الانساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2000.
- (33) عادل حسن: ادارة الافراد والعلاقات الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1998.
- (34) عايذة سيد خطاب: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية،
- (35) عبد الستار محمد العلي: ادارة الانتاج والعمليات: مدخل كمي، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- (36) عبد الكريم درويش، ليلا تكلا، أصول الإدارة العامة، المكتبة انجلو المصرية، 1976، ص 208.
- (37) عبد الكريم درويش، ليلا تكلا: أصول الإدارة العامة، المكتبة انجلو المصرية، 1976، ص 208.
- (38) عبد الكريم درويش، ليلا تكلا: اصول ادارة الافراد والعلاقات الاجتماعية، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، 1998.
- (39) عبد الله عبد الرحمان: علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، الطبعة الثانية، 2005.
- (40) عبد الناصر علي حمودة: ادارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، منشورات المنظمة العالمية للتنمية الادارية، القاهرة، 2005.
- (41) عبيد محمد عاطف: ادارة الافراد، دراسة علمية وعملية، دار النهضة العربية، القاهرة.
- (42) عثمان حسن عثمان: المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية، منشورات الشهاب، باتنة، الجزائر، 1998.

- (43) علاء عبد الرزاق السالمي: نظم ادارة المعلومات, منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية, القاهرة, مصر, 2003.
- (44) علي السلمي :ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية , دارغريب للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة , 2001 .
- (45) علي السلمي :السلوك التنظيمي, مطبعة جامعة القاهرة, القاهرة, 1980.
- (46) علي السلمي, ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية , دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع , القاهرة, 2001.
- (47) علي عبد الله: العولمة وادارة الموارد البشرية, مجلة علوم الاقتصاد والتسيير والتجارة, العدد 17, مجلد 3, جامعة الجزائر, 2008.
- (48) علي غربي واخرون, تنمية الموارد البشرية دار الهدى للطباعة والنشر , عين مليلة , الجزائر , 2002, ص31
- (49) علي غربي واخرون: تنمية الموارد البشرية, دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع , عين مليلة, الجزائر, 2002.
- (50) عمار بوحوش : الاتجاهات الحديثة في علم الادارة, المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر .
- (51) عمر وصفي عقيلي: ادارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي, دار وائل, عمان 2005, .
- (52) فريد النجار : الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2000.
- (53) قليل محمد حسن الشماع, خيضر كاظم محمود :نظرية المنظمة, دار المسيرة للنشر والتوزيع, عمان, الطبعة الثانية, 2005.
- (54) ماجدة العطية: سلوك المنظمة, دار الشروق, الاردن, 2003.
- (55) محمد اسماعيل بلال: ادارة الموارد البشرية, دار الجامعة الجديدة, الإسكندرية, 2004.
- (56) محمد حافظ الحجازي: ادارة الموارد البشرية, دار الوفاء, مصر, الاسكندرية, 2005.
- (57) محمد رفيق الطيب: مدخل للتسيير الاستراتيجي والتنظيم والمنشأة ,ديوان المطبوعا الجزائرية, الجزائر, الجزء الاول, 1995.
- (58) محمد سيد سلطان: ادارة الموارد البشرية ,الدار الجامعية بيروت, 1993.

- (59) محمد نظمي عايش: إدارة الموارد البشرية, دار غريب للنشر, القاهرة, 1981.
- (60) محمود احمد الخطيب: إدارة الموارد البشرية-إدارة البشر في عصر العولمة والاقتصاد الالكتروني- , مكتب عين الشمس , القاهرة, 2001 .
- (61) محمود عبود: دروس ومحاضرات حول تسيير الموارد البشرية, معهد التكوين المكونين, بئر خادم, الجزائر, 2004,
- (62) مصطفى الخشاب: دراسة المجتمع, مكتبة الانجلو المصرية, القاهرة, 1968.
- (63) مصطفى محمود ابوبكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية, الدار الجامعية, الاسكندرية, 2003.
- (64) مصطفى محمود ابوبكر: دليل المدير المعاصر -الوظائف-الادوار-المهارات-الصفات-الدار الجامعية ,الاسكندرية,مصر, 2001.
- (65) مصطفى نجيب شاويش: إدارة الموارد البشرية, دار الشروق, عمان ,الاردن, 2000.
- (66) منال طلعت محمود : أساسيات في علم الإدارة,المكتب الجامعي الحديث,الإسكندرية 2003,ص27,
- (67) منصور احمد منصور :قراءات في تنمية الموارد البشرية,وكالات المطبوعات, القاهرة 1976,
- (68) موسى اللوزي :التطوير التنظيمي-اساسيات ومفاهيم حديثة-,دار وائل للنشر,عمان ,الطبعة الاولى,1999.
- (69) موسى اللوزي :التنمية الادارية,دار وائل,الطبعة الثانية,عمان,2002.
- (70) ناصر دادي عدون:اقتصاد المؤسسة ,دار المحمدية العامة, الطبعة الاولى,1998.
- (71) نبيل مرسي خليل:الادارة الاستراتيجية,دار المعرفة ,الاسكندرية.
- (72) ياسين عامر:الادارة وتحديات التغيير-مركز سيرفيس للاستشارات والتطوير الاداري ,مصر ,2001,
- (73) يوسف حثيم الطائي,مؤيد عبد المحسن الفضل:إدارة الموارد البشرية,مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع,عمان ,2006.

*الملقيات:

- 1) بلقاسم العباس, التجارب الناجحة في النفاذ الى الاسواق العالمية ,ندوة المعهد العربي للتخطيط ,بعنوان التنافسية العربية, الكويت, 15 فيفري-15 مارس 2003.
- 2) بلكبير بومدين, فؤاد بوفطيمة: ثقافة المنظمة كمدخل استراتيجي لتحقيق اداء متميز, مداخلة ضمن المؤتمر الدولي حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات يومي 8-9 مارس 2005, ورقلة.
- 3) بلمهدي عبد الوهاب, بروش زين الدين: ادارة الابتكار في المنظمات -من منظور ادارة الموارد البشرية, المؤتمر العلمي الاول حول الاداء المتميز للمنظمات والحكومات, 8-9 مارس, كلية الحقوق, جامعة ورقلة, الجزائر.
- 4) سملاي يحضيه, بلال احمد: الاهمية الاستراتيجية للموارد البشرية والكفاءات ودورها في تحقيق الميزة التنافسية, من منظور المقاربة المرتكزة على الموارد, مداخلة في الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, 9-10 مارس 2004, جامعة ورقلة, الجزائر.
- 5) علي عبد الله: الاداء المتميز, الملتقى الدولي حول الاداء المتميز للحكومات والمنظمات, كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية, جامعة ورقلة, 8-9 مارس, 2005.
- 6) محمد, واقع وافاق البحث والتطوير في بعض الدول المغاربية, مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في الاقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية, قسم علوم التسيير والاقتصاد, جامعة ورقلة, الجزائر, 9-10 مارس 2004.
- 7) عقلة محمد المبيضين, اسامة محمد جرادات: التدريب الاداري الموجه بالاداء, المنظمة العربية للتنمية الادارية, جامعة الدول العربية, 2001.

*المجلات:

- 1) كمال منصوري, سماح صولح: تسيير الكفاءات -الاطار المفاهيمي والمجالات الكبرى-مجلة الابحاث الاقتصادية والادارية, العدد 7, جوان 2010.
- 2) ناصر دادي عدون, ومعراج هواري: اليقظة التكنولوجية كعامل للابداع في المؤسسة الاقتصادية, مجلة العلوم الاقتصادية, جامعة سيدي بلعباس, 2005.

*الدراسات السابقة والرسائل الجامعية:

- (1) . دويس محمد الطيب:براءة الاختراع مؤشر لقياس تنافسية المؤسسات والدول ,مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية,كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية,جامعة ورقلة, الجزائر , 2005
- (2) : خلفان رشيد: واقع ظروف العمل في المؤسسة الجزائرية,رسالة لنيل شهادة الماجستير,علم الاجتماع العمل,معهد
- (3) ابتهاج شكري شبير:اثر بعض عناصر الثقافة التنظيمية على الاستعداد لمواجهة الأزمات في مستشفى ناصر,رسالة ماجستير في الإدارة,قسم إدارة أعمال ,الجامعة الإسلامية,غزة,2007.
غرس الله نسرين:تأثير العوامل السوسيو ثقافية على إدارة التغير لدى الموظف الجزائري-دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمسيلة-جامعة المسيلة,2013.
- (4) بلال احمية:دور ادارة الابتكار والتطوير التكنولوجي في تاهيل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وتعزيز تنافسيتها,مداخلة ضمن الملتقى الوطني بكلية علوم التسيير,جامعة جيجل,الجزائر,14-15مارس,2006. محمد الطاهر بوياية:الاتجاهات الهيئة الوسطى الادارية نحو الثماذج الثقافية التنظيمية,رسالة ماجستير علم النفس التنظيم والعمل,معهد علم النفس والعلوم التربوية,جامعة الجزائر,1996.
- (5) بوشمال احمد:سوسيولوجيا التغيير التنظيمي وفعالية المنظمات مدخل التحليل الاستراتيجي ,مذكرة ماجستيرفي علم الاجتماع تنظيم وعمل,جامعة قاصدي مرباح,ورقلة,2011.
- (6) التربية و التخطيط,كلية التربية,جامعة ام القرى ,السعودية,2008.
- (7) حفيان عبد الوهاب:دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في المنظمات، مذكرة ماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة يوسف بن خدة، الجزائر، 2008.
- (8) خلفان رشيد ,واقع ظروف العمل في المؤسسة الجزائرية,رسالة لنيل شهادة الماجستير,علم الاجتماع العمل,معهد علم الاجتماع,جامعة الجزائر,1996,ص18
- (9) سمير يوسف محمد عبد الاله:واقع الثقافة التنظيمية السائدة في الجانعات الفلسطينية بقطاع غزة واثرها على مستوى التطوير التنظيمي للجامعات -دراسة مقارنة-مذكرة ماجستير ادارة اعمال ,الجامعة الاسلامية,غزة,2006.

- (10) شابر محمد كريم, محاولات التغيير الثقافي في انماط ادارة الموارد البشرية, دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-سونلغاز-رسالة ماجستير في علم الاجتماع الثقافي, قسم علم الاجتماع, الجزائر, 2009.
- (11) عثمان حسن عثمان فراخ: الثقافة وعملية التنشئة الاجتماعية في الوطن العربي, مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير, معهد علم النفس وعلوم التربية, جامع الجزائر علم الاجتماع, جامعة الجزائر, 1996
- (12) قويدري محمد بن علي بن حسن الليثي: الثقافة التنظيمية, لمدير المدرسة ودورها في الإبداع الإداري,
- (13) مراد رايس: اثر تكنولوجيا المعلومات على الموارد البشرية, مذكرة ماجستير, ادارة اعمال, الجزائر, 2006.
- (14) مصطفى عشوي وسعيد لوصيف: الخلفية الثقافية للقيادة في المؤسسة الاقتصادية, مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول الثقافة والتسيير, معهد علم النفس وعلوم التربية, 28-30 نوفمبر 1992, بين عكنون الجزائر
- (15) من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الابتدائي بالعاصمة المقدسة, رسالة ماجستير في الإدارة
- (16) نبيل مرسي خليل: الميزة التنافسية في مجال الاعمال, الدار الجامعية, بيروت, 1996.
- (17) نور الدين شنوفي: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة سونلغاز- أطروحة دكتوراه, كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير, جامعة الجزائر, 2005
- (18) اليأس سالم: تأثير الثقافة التنظيمية على أداء المورد البشري, دراسة حالة الشركة الجزائرية للألمنيوم algl بالمسيلة, رسالة ماجستير في العلوم التجارية, المسيلة, 2006.
- *كتب بالفرنسية:

- 1) Boyer (2) ETEguil Bey (N) : organisation/ théories et application , Edition organisation, paris 3em Edition, 2001,
- 2) José de louche et Géraldine Schmidt , les outils de la décision stratégique, depuis 1980, Editions la découvrir, paris, 1995, p 52

الموقع الالكتروني:

[http// benasla arabblogs.Com./archiv/2008/5/567195](http://benasla.arabblogs.com/archiv/2008/5/567195)