



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة المسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الرقم التسلسلي.....

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في علوم التسيير

تخصص: إدارة المنظمات

بعنوان:

مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة
-دراسة حالة جامعة المسيلة-

إشراف الاستاذ الدكتور:

بوقرة رابح

من إعداد الطالبة:

غانم هاجرة

نوقشت بتاريخ: 2013/03/21

أعضاء لجنة المناقشة:

الأستاذ الدكتور/ عمار عماري.....جامعة سطيف.....رئيسا

الأستاذ الدكتور/ بوقرة رابح.....جامعة المسيلة.....مشرفا ومقررا

الدكتور/ خبابة عبد الله.....جامعة المسيلة.....مناقشا

الدكتور/ قاسمي السعيد.....جامعة المسيلة.....مناقشا

السنة الجامعية: 2013/2012

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين، حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، كما ينبغي لجلال وجهه وعظيم سلطانه، والصلاة والسلام على سيد الخلق ومعلم البشرية سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم، وعلى آله وصحبه أجمعين، أما بعد:

وامتثالا لقول الله تعالى: "(ومن شكر فإنما يشكر لنفسه)" النمل 40، فيسعدني بعد إتمام دراستي التي أنعم الله علي بالتوفيق بإنجازها، أن أتقدم بالشكر والامتنان إلى جامعة المسيلة، وعمادة الدراسات العليا، وإلى كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير التي أتاحت لي فرصة إكمال دراستي

العليا، وإلى أعضاء الهيئة التدريسية الكرام بقسم علوم التسيير. وأوجه الشكر والتقدير إلى الدكتور: بوقرة رابع على ما أبداه من إشرافه كريم ونصح سديد وتوجيه مفيد، فبارك الله له في علمه وعمله وجزاه الله خير الجزاء. كما يسرني أن أتقدم بالشكر والامتنان لعضوي لجنة المناقشة لتفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة ولدورهم الكبير في إثراء واغناء هذه الدراسة من علمهم وخبرتهم. كما أتقدم بالشكر والامتنان إلى السادة المحكمين لما قدموه من جهد ووقت في تكريم الاستبانة، وإلى كل من أسدى لي مشورة أو قدم لي نصيحة ومعونة، أو ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب أو بعيد، وأخص بالذكر الدكتور رابع بلعباس والأستاذ سليمان من ولاية سكيكدة لهم مني جميعا خالص التقدير وجزاهم الله عندي خير الجزاء. وأقدم جزيل الشكر والعرفان إلى والدي العزيزين اللذين لم يبخلوا علي بالعطاء والدعاء، وجميع أفراد أسرتي الذين قدموا لي كل الدعم والرعاية، وإلى أختي وصديقتي ورفيقتي دربي ليلي ضابج.

وأخيرا أسأل الله تعالى أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم، وأن يجزيهم كل الخير والتوفيق والنجاح، وأن يتقبل مني هذا العمل خالصا لوجهه الكريم، وأن يغفر زلتي ويقبل عثرتي، فما كان فيه صواب فمن الله وتوفيقه، وما كان فيه من خطأ فمن نفسي، والله ولي التوفيق.

خاتمة ماجرة

مق

إن قدرات الموارد البشرية لا تقل أهمية عن باقي الموارد الأخرى، فالعنصر البشري هو أساس النشاط الإنتاجي الذي أتاح فرصة الاستغلال الأمثل لباقي الموارد المتوفرة بالمنظمة والعنصر البشري يعد أهم قوى بل وأعظمها أثرا في نشاط المنظمة، هذا ما جعله يحظى باهتمام كبير من طرف مختلف المفكرين في مجال التسيير، وإن اختلفت درجة الأهمية والمعايير المستخدمة في ذلك، فهم يجمعون على دوره الفعال في الإبداع، الابتكار والتجديد.

وأمام حدة التطور التكنولوجي، الاقتصادي والتوسع فيه باستخدام أحدث النظم في العمل وتغير مفاهيم وأساليب الإدارة وكذا اتساع دائرة الأعمال وتعدد التخصصات وزيادة حدة المنافسة التي لها تأثيرا عميقا على التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية، كل ذلك جعل من الاستثمار في المورد البشري حتمية لا بد منها، إذ يتيح فرصة تكوين القدرة التنافسية فخلق القيمة المضافة إذن بتحقيق الميزة التنافسية التي أصبحت ضرورة أكثر منها رغبة لمسايرة تغيرات البيئة على المستويين الداخلي والخارجي بما يحقق البقاء في ساحة الأعمال، لذلك أصبح لزاما على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور الجودة، كونها تتوقف عليها عملية تحويل المدخلات المادية داخل المنظمة إلى سلع وخدمات، الأمر الذي يحتم أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة، وكفاءة، ومعرفة؛ ويفرض التحكم في جودة تلك الكفاءات الفردية وتوظيف المعرفة الكامنة فيها، بسبب ارتكاز تنافسية المنظمات عليها. وإنما نشير على أن الاهتمام بالموارد البشرية ومحاولة تنمية وتحسين أدائها يعد الدعامة الأولى والأخيرة التي تمكن المنظمة في تحقيق أهدافها والاستمرار في نشاطها وكذا الرفع من فعاليتها وكفاءتها.

إشكالية البحث:

ولما كانت الموارد البشرية تحتل الأهمية في تحقيق أهداف المنظمات فإن الأمر يتطلب الاهتمام بشؤونها من قبل جهة إدارية متخصصة تتركز فيها جميع الوظائف والأنشطة ذات العلاقة بها والتي تضمن توفر قدر عالي من التنظيم والاستثمار في هاته الموارد.

وانطلاقا من هذا قمنا ببلورة هذه الإشكالية بصيغة التساؤل التالي:

كيف تساهم إدارة الموارد البشرية من الرفع في كفاءة وفعالية المنظمة؟

من خلال إشكالية البحث الجوهرية يتضح أن مشكلة البحث تتركز على معالجة نواحي الضعف والقصور، ورفع كفاءة وفعالية المنظمة محل الدراسة المتمثلة في جامعة المسيلة، وهذا ما يدفع للإجابة على التساؤلات التالية:

- ما مفهوم الكفاءة والفعالية التنظيمية ؟
- ما لمقصود بالجودة وجود إدارة الموارد البشرية؟
- هل تؤثر جودة الموارد البشرية على الفعالية التنظيمية؟

- ما هو موقع إدارة الموارد البشرية في جامعة المسيلة؟ وما مدى فعالية إستراتيجية تطوير الموارد البشرية المعتمدة من طرفها؟
- هل تتوافق الثقافة التنظيمية السائدة (من حيث الأنماط القيادية، العادات والتقاليد، تقنيات التدريب، رضا الموظفين) في الجامعة مع الثقافة التنظيمية الواجب توافرها لتحسين كفاءة وفعالية المنظمة؟

فرضيات البحث:

- للإجابة على التساؤلات السابقة والتي تمثل إشكالية البحث قمنا بصياغة الفرضيات التالية:
- 1- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية؛
 - 2- تؤثر جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة؛
 - 3- توجد فروق جوهرية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة والثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق جودة إدارة الموارد البشرية.

أهمية البحث:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من خلال النظرة المتزايدة للموارد البشرية من جهة وتحسين الفعالية من جهة ثانية، وبصفة عامة فإن أهمية بحثنا تظهر في أن مفهوم إدارة الموارد البشرية من أهم المفاهيم الإدارية المطروحة في العصر الراهن، فقد أثبت فاعليته في العديد من المنظمات التي قامت بتطبيقه والهدف الأساسي الذي يحققه مفهوم جودة إدارة الموارد البشرية هو تحسين جودة الخدمات المقدمة بما يحقق رضا الأطراف.

أهداف البحث:

نهدف من خلال بحثنا إلى التعرف والإلمام بمختلف التطورات الحاصلة في مجال إدارة الموارد البشرية وإلى محاولة معرفة واقع إدارة الموارد البشرية في جامعة المسيلة والإستراتيجيات التي تتبعها في تطوير هذه الأخيرة بالإضافة إلى:

- 1- بيان وشرح الإطار العام لمفهوم جودة إدارة الموارد البشرية والتعرف على متطلباتها ومعوقاتها؛
- 2- توضيح أهمية تحسين والرفع من الفعالية والكفاءة التنظيمية؛
- 3- توضيح مكونات الجامعة وخصائصها ومشكلاتها وتقييم الخطط والسياسات المطبقة في الجامعة ومدى توافقها مع متطلبات إدارة الموارد البشرية؛
- 4- دراسة الثقافة التنظيمية في الجامعة، وتقييم مدى تلاؤم الثقافة السائدة في الجامعة مع متطلبات إدارة الموارد البشرية؛

5- تقديم مجموعة من المقترحات التي قد تؤدي في حال الأخذ بها إلى تطبيق مفهوم جودة إدارة الموارد البشرية بنجاح ورفع كفاءة وفعالية الخدمات المقدمة من طرف الجامعة.

أسباب اختيار الموضوع:

- تكمّن أسباب اختيارنا لهذا الموضوع في:
- اقتراح الموضوع من طرف الدكتور المشرف واقتناعي بطرحه، ويندرج ضمن مجال التخصص (فرع إدارة المنظمات)؛
- أهمية الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة؛
- شعورنا بالأهمية الإستراتيجية للموارد البشرية بالنسبة للمنظمات الجزائرية؛
- رغبتنا في التخصص في هذا المجال مستقبلا؛
- تطوير ورفع مستوى قدراتنا العلمية في البحث العلمي؛
- محاولة لفت انتباه الباحثين ومسئولي المنظمات الجزائرية إلى التركيز على هذا المورد الاستراتيجي.

حدود البحث:

الحدود المكانية: محل الدراسة جامعة المسيلة.

الحدود الزمنية: 2010-2012.

أسلوب البحث:

وبغرض الإلمام بجوانب البحث والإجابة على الإشكالية وإثبات صحة الفرضيات، سنعتمد في بحثنا على المنهج التاريخي بما يناسب سرد مختلف مراحل تطور إدارة الموارد البشرية، وعلى المنهج الوصفي عند تحليل التعاريف والنظريات المتعلقة بالموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وجودة الإدارة وكذا الكفاءة والفاعلية في هاته الأخيرة بغرض الإلمام بها من خلال المسح المكتبي بغية الوقوف على المراجع باللغة العربية والانجليزية وكذا المجالات والأبحاث السابقة ومواقع الانترنت والملتقيات التي تناولت هذا الموضوع، وعلى منهج دراسة الحالة في الفصل التطبيقي الذي سنعتمد فيه على الاستمارة الموجهة بغية الوقوف على واقع ومكانة الموارد البشرية في جامعة المسيلة والجهود المبذولة في تطويرها.

الدراسات السابقة:

وفيما يخص الدراسات السابقة هناك بعض الأساتذة والطلبة الجامعيين الجزائريين قاموا بدراسات قريبة إلى الإشكالية التي تناولتها منهم:

- أثر التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية (مدخل الجودة والمعرفة): أطروحة دكتوراه للباحث سملاي يحضيه من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، حيث ركز الباحث في دراسته على دور التسيير الإستراتيجي للموارد وإدارة الجودة الشاملة والتسيير الإستراتيجي للرأس مال الفكري والمعرفة في تنمية الموارد البشرية، وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.
- الاستثمار في الموارد البشرية (التدريب): مذكرة ماجستير من إعداد الطالب نبق بوبكر من كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2003، حيث قام الطالب بالتعرض إلى تطور وظيفة الموارد من خلال مختلف المدارس، ثم قام بتحليل التدريب باعتباره أهم أداة لتطوير الموارد البشرية.
- إستراتيجية تطوير الموارد البشرية -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية- وهي عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، من إعداد الطالب تيرورت علال، أما الفترة التي غطتها هذه الدراسة بين 1996-2004.
- الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية - 09 10 مارس 2004، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي. مداخلة الأستاذ بن عيسى محمد المهدي. قسم علوم التسيير. جامعة ورقلة. يرى فيه أن التسيير بالمفهوم الحالي ينظر للمورد البشري ليس عنصر أو مورد إنتاجي فقط بل مورد إستراتيجي يحقق الامتياز والميزة التنافسية للمؤسسة بواسطة تنمية الكفاءة وتطويرها وبذلك انتقلنا من المنطق الاستغلال الأمثل للفرد إلى منطق التنمية والترقية العظمى له.

هيكل البحث:

سيضمن بحثنا ثلاث فصول حيث سنتطرق في **الفصل الأول** المعنون بماهية وأبعاد إدارة الموارد البشرية إلى المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها والعوامل البيئية المؤثرة فيها وموقعها ومكانتها في المنظمة. وفي **الفصل الثاني** سنتطرق إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالفعالية والكفاءة وتحديات وأفاق إدارة الموارد البشرية في الرفع منها في المنظمة. و**الفصل الثالث** سيضم مدخل تمهيدي وهو مخصص للتعريف بالمؤسسة محل الدراسة، ثم نتطرق فيه لعرض دور إدارة الموارد البشرية في تحسين الفعالية والكفاءة للمنظمة محل الدراسة ومحاولة تقييم مدى فاعليتها في تحقيق ذلك، وسنتعرض فيه إلى توظيف اليد العاملة، التدريب بالمنظمة، الأجور والحوافز مع تقييم أداء الأفراد وكذا توضيح مكونات الجامعة وخصائصها ومشكلاتها وتقويم الخطط والسياسات المطبقة في الجامعة ومدى توافقها مع

متطلبات إدارة الموارد البشرية، وكذا دراسة الثقافة التنظيمية في الجامعة، وتقويم مدى تلاؤم الثقافة السائدة في الجامعة مع متطلبات إدارة الموارد البشرية.

الكلمات المفتاحية:

الجودة: هو مدخل شامل يهدف إلى التحسين المستمر على مستويات ووظائف المنظمات ويعتمد على التخطيط، تنظيم وتحليل كل أنشطة المنظمات، ويعتمد على مشاركة ومساندة كل مستويات المنظمة المتتابة.

الفعالية: تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية.

الكفاءة: الانتفاع من الموارد المادية والبشرية المتاحة بأقل تكلفة ممكنة.

الموارد البشرية: تتمثل في الأفراد المشتغلين أو المتعطلين أو أولئك الذين خارج نطاق العمل أو التعتل، حيث يدخل ضمن هذه الفئة الأخيرة كل الطلبة المتفرغين للدراسة والأطفال، وأصحاب الأعمال الذين لا يمارسون عملاً بأنفسهم، وذوي العاهات غير القادرين على العمل، والمحالون إلى المعاش الذين لا يؤدون عملاً.

إدارة الموارد البشرية: فن اجتذاب العاملين واختيارهم وتعيينهم وتنمية قدراتهم وتطوير مهاراتهم، وتهيئة الظروف التنظيمية الملائمة من حيث الكم والكيف لاستخراج أفضل ما فيهم من طاقات وتشجيعهم على بذل أكبر قدر ممكن من الجهد والعطاء.

الأداء: القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات وفقاً للمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرب.

الإدارة الإستراتيجية: مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المنظمة.

الفصل الأول

النشأة والتطور
التاريخي لإدارة
الموارد البشرية

تمهيد:

مما لا شك فيه أن نجاح أية منظمة من المنظمات يعزى بالدرجة الأولى إلى ما تمتلكه من موارد بشرية؛ ويستدل على أهمية الموارد البشرية في المنظمة الحديثة من كونها المصدر الحقيقي لتكوين القدرة التنافسية وتعزيزها. ذلك أن تحقيق التميز في أداء المنظمة لن يستند إلى مجرد امتلاكها الموارد الطبيعية أو المالية أو التكنولوجية فحسب؛ بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية التي تمتلك القدرة على تعظيم الاستفادة من هذه الموارد، ولديها القدرة على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على استغلال الفرص ومواجهة التحديات التي تفرضها الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة.

إن المدى الذي تساهم فيه الموارد البشرية في نجاح منظماتها، إنما يتوقف في المقام الأول بمدى كفاءة الطريقة التي تدار بها هذه الموارد، فعملية إدارة الموارد البشرية يمكن أن تساعد المنظمة في مواجهة تحديات المنافسة وخلق القيمة، وذلك عن طريق إيجاد بيئة تنظيمية تمكن الموارد البشرية من النمو والتطور. ومن خلال ذلك، تم تقسيم الفصل إلى ما يلي:

- نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها؛
- ماهية إدارة الموارد البشرية، أهدافها ووظائفها؛
- تنظيم الموارد البشرية.

I- نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة، حيث يتحدد كل جانب من جوانب أنشطة المنظمة بكفاءة ودافعية هذه الموارد؛ الأمر الذي جعل إدارة الموارد البشرية من الوظائف ذات الأهمية البالغة حيث تمثل محور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم، وهي بذلك تؤثر على إستراتيجية المنظمة وعلى مشاريعها.

وعليه، فإن هذا المبحث يعتني تحديداً بمعالجة العناصر الآتية:

- نشأة إدارة الموارد البشرية؛
- المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية؛
- أهم التحولات ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية.

I-1- نشأة إدارة الموارد البشرية:

ظهرت إيديولوجية تخص الأفراد كعنصر أساسي في تحريك العجلة الاقتصادية، وكان رائد هذه الدراسات هو "فريدريك تايلور"¹، وذلك لأن ارتفاع تكلفة الفرد والتكاليف الرأسمالية جعل المنظمات تهتم بالكفاية الإنتاجية للعاملين، حيث أن الحاجة لتطوير أساليب العمل وإيجاد معايير للحكم على مدى كفاءة الفرد، ما أدى إلى ظهور حركة علمية نشأت وبدأت مع أفكار تايلور صاحب نظرية الإدارة العلمية التي تعني استخدام المعرفة والاستقصاء العلمي وتهدف إلى مبدأ تقسيم العمل.

فكانت مساهمة "تايلور" في مجال إدارة الموارد البشرية من خلال ما توصل إليه من نتائج أدت إلى تغيير النظرة اتجاه العنصر البشري وظهر قاعدة جديدة تعتبر العنصر البشري عاملاً مهماً في تنمية المنظمة، وبالتالي بناء الاقتصاد فلم تكن الحاجة إلى إنشاء جماعة أو نقابة عمالية متخصصة في حل النزاعات الإنسانية إلا في الحرب العالمية التي كانت تمثل عمال المؤسسات، وتمارس على العمال سلطة كاملة وبسبب الضغوطات مثل الإضرابات والنزاعات انتعشت حركة العمل، مما دفع بحكومات الدول المتقدمة في تلك الفترة بإنشاء جماعة قادرة على حل المشاكل المتعلقة بظروف العمل والمنظمة، ومنه ظهرت وظيفة جديدة أوكلت لها مهمة إدارة الموارد البشرية في المنظمة².

وقد عمل تايلور على تطبيق مبادئ رئيسية اعتبرها سر نجاح المنظمات وأهم هذه المبادئ:

- العمل بمبدأ العمل وتوزيع المسؤوليات؛
- إتباع السبيل العلمي في اختيار العمال مع تعهدهم بالتدريب والتعليم لتحسين مستوياتهم؛
- تشجيع التخصص بين المهارات.

¹- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، 1999، ص43.
²- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص120.

مع حلول النصف الثاني من القرن العشرين ظهر مفهوم جديد لإدارة الموارد البشرية أضيف عليه بعدا استراتيجيا دفع بالعلاقات الصناعية بين المجموعات العمالية والإدارية التي تكيف نشاطاتها، بغية تقليص الفجوة بينها وخلق جو عمل مناسب تحكمه طبيعة العلاقات السائدة بين عناصره وامتداد لمفهوم العلاقات الإنسانية بقيادة "التون مايو" والتي توصلت بعد نصف قرن من الدراسة والتجارب إلى أهمية العنصر البشري من خلال تنمية مهاراته وقدراته وإشباع حاجاته فالتطورات المستمرة التي عرفها العالم في نهاية القرن العشرين أدت إلى تغيير تسيير موارد البشرية من وظيفة عملية إلى وظيفة إستراتيجية تمكنها من مواجهة أكبر التحديات.

إضافة إلى أن الموارد البشرية المتوفرة لها، تتوقف على قدرة تنظيمها في المساعدة على النمو والتطور الصحيحين لشخصيات العاملين فيها.

I-2- المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية:

لقد تعددت مسميات إدارة الموارد البشرية عبر التاريخ حتى وصلت إلى هذا المسمى، فقد لُقبت بألقاب عدة منها إدارة القوى العاملة، إدارة شؤون الموظفين، إدارة العلاقات الإنسانية، وإدارة الأفراد ثم إدارة الموارد البشرية لتعكس حقيقة الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تقدم ونمو المنظمات على اختلاف أنواعها وأحجامها وأهدافها.

إن إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة، إنما هي نتيجة لتطورات عدة يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة موارد بشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنظمة، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام المتزايد بإدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفرع من الفروع الهامة في الإدارة، ومن هذه الأسباب:¹

- التوسع والتطور الصناعي، ساعد على ظهور التنظيمات العمالية للمنظمة، وبدأت تظهر المشاكل والصراعات بين الإدارة والعاملين، وحاولت الإدارة استخدام بعض الأساليب لمواجهة هذه المشاكل ولكن ذلك لم يقلل من الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة ترعى شؤون العاملين وعلاج مشاكلهم.

- التوسع الكبير في التعليم وفرض الثقافة العامة أمام العاملين، أدى ذلك إلى زيادة وعي القوى العاملة نتيجة ارتفاع مستواهم التعليمي والثقافي. وتطلب الأمر وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية، ووسائل حديثة أكثر مناسبة للتعامل مع هذه النوعيات الحديثة من العاملين.

¹ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص20.

- زيادة التدخل الحكومي في علاقات العمل بين العمال وأصحاب الأعمال عن طريق إصدار القوانين والتشريعات العمالية ومن ثم ضرورة وجود إدارة متخصصة تحافظ على تطبيق القوانين المعقدة حتى لا تقع المنظمة في مشاكل مع الحكومة نتيجة لعدم التزامها بتنفيذ هذه القوانين.
- ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن العاملين.
- تغير احتياجات العاملين: يتوقع العاملون في المنظمة الحديثة أن تكون المنظمة أكثر استجابة لاحتياجاتهم الشخصية من خلال تبني برامج تسمح بوجود جداول مرنة للعمل، رعاية الأطفال، إجازات مؤقتة، العناية بالمسنين، المشاركة الوظيفية... الخ¹.
- تعقد المهام الإدارية: اتسمت المهام الإدارية خلال عقدي الثمانينات والتسعينات بالتعقيد لعدة أسباب يأتي في مقدمتها بروز المنافسة الأجنبية، التطور التكنولوجي الهائل، ثورة المعلومات، تزايد معدلات الابتكار والتطوير، عدم الاستقرار البيئي. نتيجة لذلك، تحتاج المنظمة إلى مشاركة مديري الموارد البشرية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنمية الميزة التنافسية من خلال تصميم البرامج الفعالة لاستقطاب الكفاءات وتنمية قدراتها وتحسين أدائها.
- تغير ملامح الوظيفة ومتطلبات الأداء: ويعني ذلك تزايد أهمية دور إدارة الموارد البشرية في تقييم وتنفيذ البرامج والسياسات الفردية لتحقيق التوافق مع هذه التغيرات وتدعيمها.
- حدة المنافسة: ساهم الاتجاه نحو تحرير التجارة واعتناق الخصخصة في إبراز الحاجة إلى زيادة الإنتاجية وتخفيض تكاليف الإنتاج.
- الحاجة إلى نظم معلومات الموارد البشرية: في عالم التكنولوجيا المتقدمة وثورة المعلومات التي بدأت في الثمانينات من القرن الحادي والعشرين، ظهرت الحاجة إلى استخدام خبراء متخصصين بالنسبة للعديد من أنشطة الموارد البشرية².
- الارتفاع المتزايد في تكلفة استخدام المورد البشري: إن من أهم العوامل التي أدت إلى زيادة الاهتمام بالمورد البشري ارتفاع قيمة الاستثمارات الموجهة للمورد البشري وكذلك التكاليف المصاحبة للتغلب عن المشكلات المتعلقة به. وتمثل الأجور والحوافز أبرز عناصر التكلفة في غالبية المنظمات، وقد ترتفع هذه التكلفة إذا ما أخذنا بعين الاعتبار العبء الذي تتحمله المنظمة، وقد ترتفع هذه التكلفة بارتفاع الأعباء التي تتحملها المنظمة نتيجة للتعامل مع بعض الظواهر المتعلقة بالمورد البشري مثل الغياب ودوران العمل والتأمين والعلاج وانخفاض الإنتاجية،

¹ - جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمؤسسة القرن 21، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 20-23.

² - جمال الدين محمد المرسي، مرجع نفسه، ص 23.

بينما يتطلب ترشيد تكلفة استخدام الموارد البشرية وزيادة فعالية الأداء اللذان يستلزمان معرفة ومهارات متخصصة لإدارة الموارد البشرية.

- الحاجة إلى وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية: يتمثل الغرض من وضع سياسات لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التنسيق والعدالة والموضوعية في التصرفات والأنشطة المتعلقة بالموارد البشري.

وتظهر أهمية هذه السياسات في مجالات التعيين والأجور والحوافز والترقية والتدريب وتقييم الأداء والتسريح. ففي بعض المنظمات يقوم العاملون الجدد بالانخراط في برنامج للتوجيه والإرشاد قبل ممارستهم لوظائفهم الأصلية، كما تحرص هذه المنظمات على أن تكون غالبية فرص الترقية من الداخل، وتعتبر أداء الموارد البشرية شريكا فعالا في تصميم السياسات والبرامج التي تكفل تحقيق العدالة الاجتماعية، والمساواة وتثيير الدافعية للعمل وتنمي مشاعر الولاء والانتماء للمنظمة.

- بعض التطورات الأخرى: من التطورات الأخرى التي ساهمت في زيادة الاعتراف بأهمية الموارد البشرية ما يلي:

- مساعدة العاملين على تقبل الغير؛
- تنمية الميزة التنافسية؛
- تبني فلسفة إدارة الجودة الشاملة؛
- تغيير ثقافة المؤسسة المعاصرة.

بدأت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانها في الهيكل التنظيمي مع مطلع القرن العشرين نتيجة للفكر الكلاسيكي التي أكد على أهمية تطوير أساليب العمل، حيث ظهرت مبادئ ونظريات للإدارة كاستجابة إلى كبر حجم المنظمات التي أصبحت تتطلب تنظيما أكثر لكفاءة مواردها وكذلك للتوسع في الطلب الكمي، ومع مطلع القرن العشرين حاول بعض رواد مختلف مدارس الفكر الإداري المساهمة في تحسين دور العنصر البشري في المنظمة انطلاقا من قناعتهم الفكرية.

وسوف نعطي فيما يلي لمحة سريعة عن التطور التاريخي لإدارة الأفراد والموارد البشرية:

1- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية:

تميزت تلك الفترة والتي تمتد من القرن السابع والثامن عشر بظهور الكثير من الكتابات والدراسات، نادى بضرورة الاهتمام بالعنصر البشري، فقد ركز كتاب (روبارت تايبون) في عام 1971 بعنوان "ROBERT" على ضرورة تبني نظرة جديدة للمجتمع، حيث كان الصالح العام للعاملين هدفه

الأساسي إجراء تغيير داخل المصنع، وكذلك كان كتاب آدم سميث تحت عنوان "ثروة الأمم" الأثر البالغ فيظهور الأفكار والمبادئ الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

حيث ظهرت تلك المبادئ واضحة في تركيز باباج "BABAGE" على مبادئ التصنيع كتقسيم العمل، علاوة على تأكيده للمنفعة المتبادلة بين العاملين وأرباب العمل، وبصفة عامة نستخلص أن هذه المرحلة بكتابتها الرائدة الاقتصادية والإدارة دفعت باتجاه تطور الفكر عامة، وظهور أنشطة وظيفية متخصصة كإدارة الموارد البشرية خاصة، وتزامنت هذه التطورات مع تطورات خاصة بميدان العمل أهمها:

- زيادة مستوى التفضيل للعمل؛
 - التغيير في مستوى المعيشة؛
 - التوجه الكبير باتجاه الكفاءة والإنتاجية؛
 - إدراك المصانع للحاجات البشرية للعاملين .
- مما ساهم في تطور إدارة الأفراد ظهور الثورة الصناعية، حيث صاحب ظهورها¹:

- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل؛
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة؛
- تجميع عدد كبير من العمال في مكان واحد وهو المصنع .

2- مرحلة حركة الإدارة العلمية:

سميت هذه المرحلة كذلك بمرحلة ظهور الوظيفة، وتميزت هذه الفترة في بداية الأمر بوجود أفراد أو مديرية، فكان إنشاء حركة الإدارة العلمية بقيادة "تايلور"، وقد حدثت هذه الحركة عام 1890 حتى بداية الحرب العالمية الأولى، وقد ركز تايلور على التعاون بين الإدارة والعاملين، فيعتقد أن القياس العلمي للعمل (دراسة العمل)، وتحديد أفضل الأساليب في الأداء والاختيار والتعيين للأفراد المناسبين في الأعمال التي تتناسب ومؤهلاتهم، ووضع الأجور المناسبة وإزالة مصادر الصراع بين الإدارة والعاملين، يمكن أن يقود إلى زيادة الأجور من خلال زيادة الأرباح.

كما ساعد تايلور في مجال إدارة الأفراد من خلال ما توصل إليه من نتائج حيث ذكر بأنه يوجد اختلاف المهارات بين الأفراد، وأن الكثير منهم تم وضعهم في أعمال غير مناسبة، وأن تربيتهم لم تهيئ لهم الفرص لبيان هذه القدرات مما يضر بمصلحتهم ومصلحة الشركة².

¹ - خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار حامد نعمان، عمان، الأردن، 1999، ص99.

² - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص53 .

وكننتيجة للإدارة التaylorية بأهمية العنصر البشري في المنظمة فقد توصل إلى ما أسماه بالأسس

الأربعة للإدارة وهي¹:

- تطوير حقيقي في الإدارة؛
- الاختيار العلمي للعاملين؛
- الاهتمام بتطوير وتنمية العاملين وتعليمهم؛
- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين.

3- مرحلة حركة العلاقات الإنسانية:

إن المتبع لمبادئ حركة العلاقات الإنسانية يستنتج بأن هذه الحركة لم تبلغ مبادئ حركة الإدارة العلمية في مجال إدارة الموارد البشرية، و إنما انتهت إلى جانب مهم من حياة الفرد العامل يتمثل في علاقته مع زملائه في العمل داخل المنظمة، فقد ركزت حركة العلاقات الإنسانية على الملاءمة ما بين الفرد والجماعة والمنظمة إضافة إلى بعض الأفكار الأخرى التي ركزت عليها حركة الإدارة العامة² وعن طريق الربط بين الأفكار ومبادئ الحركتين يمكن الاستنتاج بأن حركة الإدارة العلمية ركزت على المبادئ الموحدة في التنظيم وسلسلة القيادة ونطاق الإشراف، في حين ركزت حركة العلاقات الإنسانية على التنظيم الرسمي ومعايير وضغوطات الجماعات وبرامج المشاركة والأخذ بعين الاعتبار الخاصة المعقدة للإنسان .

وانعكس التركيز في توجيهات المدرستين إلى ظهور النظرية X و Y التي اعتمدت مبادئ الحركتين بقيادة ماك كريكور "MACRICOR" حيث تقوم نظرية X على فكرة الإنسان كسول وأنانى، يهدف إلى تحقيق أهدافه الذاتية فقط، وليس له استعداد في تحمل المسؤولية لذا يجب وضع قوانين تحكم الرقابة على العمال.

أما النظرية Y فنقوم على أساس أن الإدارة المسؤولة عن عملية المزج والتوجيه للموارد بغرض تحقيق أهداف المنظمة، وأن العنصر البشري لا يتسم بالخمول والكسل بل يتسم بالعزم والمثابرة والجد، وهذه النظرية تؤكد على ضرورة إعادة الأهمية للعنصر البشري كمسؤول وترى أن المزج الأمثل والأنسب هو النموذج بين العزم والعمل³.

¹- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988، ص31.

²- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص19.

³- صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص25.

إن المفهوم الحديث الذي يؤكد على ضرورة النظر إلى العنصر البشري كمعطية اقتصادية أو قوة دفع، وكمتغير استراتيجي، بدلا من النظر إليها كقيد، والشكل التالي يبين التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

الشكل رقم (1-1): يمثل التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية



المصدر: اشلوك تشاندا، شلبا كيرا، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، إستراتيجية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2000، ص17.

لقد تمثلت أنشطة الموارد البشرية من الناحية التاريخية في بعض الوظائف التقليدية ذات العلاقة بالموارد البشري مثل تعيين الأفراد وإمساك سجلات العاملين وصرف المستحقات ووضع أنظمة التدريب والنقل والترقية، إضافة إلى تقديم بعض الخدمات مثل الرعاية الاجتماعية والصحية والتأمينات للعاملين.

ومع تزايد الاهتمام بالعاملين تحول مستوى الجهاز الإداري المشرف على أنشطة هؤلاء العاملين من إدارة المستخدمين أو شؤون الموظفين أو العلاقات الصناعية إلى ما يسمى "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية".

في نهاية السبعينات وأوائل الثمانينات ومع تنامي الإدراك الإداري لأهمية المورد البشري في تحقيق أهداف المنظمة وتأكيد النظرة إليه بأنه أثنى الموارد المتاحة لدى الإدارة، تغير مسمى الجهاز المشرف على هذا النشاط الحيوي إلى إدارة الموارد البشرية، وفي ضوء ذلك اتسع نطاق اهتمامات الإدارة ليشمل كافة العناصر المؤثرة على الأداء التنظيمي بحيث تضمن الفرد والمنظمة والبيئة الخارجية. إن مختلف التسميات التي أعطيت لوظيفة إدارة الموارد البشرية لم تختَر عشوائياً لكنها في الحقيقة توحى إلى فلسفة وممارسات سارت على امتداد عدة حقب¹:

- **مرحلة إدارة الأفراد:** تشير إلى المرحلة التي كان يؤكد فيها على ضرورة احترام الضوابط، حفظ السجلات والمستندات المتعلقة بالأجور والإنتاجية.
 - **إدارة العلاقات الصناعية:** تؤكد على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين والمفوضات الاجتماعية، الاتفاقات والعقود الضابطة للنفعالات بين الأطراف المكونة للعلاقات الصناعية.
 - **إدارة العلاقات الإنسانية:** وهي تؤكد على تحفيز العمال والاعتناء بالمعنويات، نتيجة التأثير بتجارب "الهاورتون".
 - **إدارة المستخدمين:** وهي نظرة شاملة وحديثة للوظيفة وقد أخذت أشكالاً وممارسات تتسم بالحركية، كالتنبؤ بالاحتياجات الكمية والنوعية لليد العاملة في ظل التغيرات التكنولوجية والثقافية والاقتصادية مع اعتماد إستراتيجية إثر توسيع الوظائف، التأكد على ضرورة إيجاد دالة بين أنشطة التوظيف، التأهيل، الدافع، الحافز والمتغيرات البيئية.
 - **إدارة الموارد البشرية:** وهي نظرية عصرية للوظيفة حيث تعتبر الرجال والنساء موارد هامة لا بد من تطويرها والاستثمار فيها، باعتبار العنصر البشري محدد الميزة التنافسية والوسيلة لتحقيق الريادة والبقاء في بيئته.
- لقد أصبح الإبداع والابتكار والتجديد مفتاح النجاح الأمر الذي يستوجب اعتماد مدخل فعال وبناء في إدارة الموارد البشرية بحيث يقوم هذا المدخل على الفعل وليس على رد الفعل وهكذا بمشاركة كل أفراد المنظمة لمواجهة تحديات البيئة.

I-3-أهم التحولات ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية:

¹ - علي عبد الله، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2002، ص 8-9

تواجه إدارة الموارد البشرية -سواء في القطاع العام أو الخاص أو في العالم والوطن العربي- تحديات هائلة وهو يعيش على مشارف القرن الحادي والعشرين، ذلك أن هذا القرن يعج بالتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والحضارية وهي تغيرات كبيرة في حجمها، سريعة في وتيرتها، معقدة في تشابكها، ذات دلالات وانعكاسات متعددة على عمله وفي منظمتها.

إن البيئة التي يعيش فيها مدير إدارة الموارد البشرية في أوائل القرن الحادي والعشرين تتميز بالخصائص التالية:¹

1- **التعقيد (complexity):** ففيها تشابك العوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والحضارية والثقافية تشابكا هائلا، وتدخل فيها عوامل محلية وإقليمية ودولية بالغة التعقيد.

2- **الديناميكية والتغير (dynamism):** إن هذه البيئة تتغير تغيرا سريعا ويتسارع لا يستطيع العقل البشري اللحاق به في أحيان كثيرة.

3- **العدائية والغموض (ambiguity & hostility):** إن هذه البيئة مشحونة بالنزاعات والصراعات، كما أن التنافس الاقتصادي والسياسي والاجتماعي والحضاري على أشده، كذلك فإن درجة عدم التأكد والغموض عالية مما يجعل اتخاذ القرار أمرا بالغ الصعوبة أمام متخذي القرار.

4- **وجود قوى وحركات لها تأثير بالغ ومنها:**

4-1 **العولمة:** العولمة تطلع وتوجه اقتصادي سياسي تكنولوجي حضاري تربوي تذوب فيه الحدود بين الدول، وبين الشمال والجنوب، وبين الحضارات بعضها بعضا، وتتواصل فيه الأمم باستمرار وبسرعات هائلة.

ويتضمن مفهوم العولمة أيضا اتجاهات ومناحي وقيما على الدول والشعوب أن تتبناها وتتكيف معها وأن تعي نتائجها وعواقبها ومشكلاتها وانعكاساتها.

معنى هذا أن العولمة ظاهرة أو حركة معقدة ذات أبعاد اقتصادية وسياسية واجتماعية وحضارية وثقافية وتكنولوجية أنتجت ظروف العالم المعاصرة وتؤثر على حياة الأفراد والمجتمعات والدول المعاصرة تأثيرات عميقة.²

تعرض العولمة على مدير إدارة الموارد البشرية كفاءات يمكن أن يطلق عليها اسم كفاءات العولمة تتمثل في ما يلي¹:

¹ عبد الباري إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، دار وائل للنشر، الأردن، 2008، ص ص 46-47.

² عبد الباري إبراهيم درة، العولمة والنوعية في التعليم الجامعي والعالي، بحث منشور، صنعاء، 1997، ص ص 10-25.

- **كفاءة إدارة التعقيد:** وتعني القدرة على التعلم لإيجاد توازنات بين المصالح المتضاربة والتناقضات المختلفة التي تعج بها البيئة الخارجية للمنظمة.
- **كفاءة إدارة التنافس:** وتعني القدرة على دراسة البيئة المحيطة بالمؤسسة ومعرفة سوق العمل والتخصصات المطلوبة وحاجات الزبائن المتغيرة وإجراء التعديل في الخطط بالمؤسسة والموارد لمواجهة الأطراف المنافسة.
- **كفاءة التخطيط الاستراتيجي:** وتعني القدرة على تحديد اتجاه المنظمة في المستقبل، ذلك الاتجاه الذي يتضمن تحديد كل من رسالة المنظمة وأهدافها، بناء على تحليل الوضع الحالي والمستقبلي لكل من البيئة المحلية والقدرات الذاتية، وترجمة تلك الأهداف إلى برامج وخطط على المستويات المختلفة إلى برامج وخطط طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل.
- **كفاءة إدارة التغيير:** وتعني القدرة على فهم البيئة المتغيرة للمنظمة والمهنة والتحولت الهائلة التي تعثرها، كما تعني القدرة على وضع الاستراتيجيات لإحداث التغيير في الهياكل التنظيمية وأساليب العمل والتكنولوجيا والموارد البشرية في منظمته.
- **كفاءة الإدارة في فرق عمل متجانسة:** والعمل مع فرق عمل يتكون أعضاؤها من خلفيات متنوعة، والقدرة على التغلب على المشكلات والتناقضات التي تنشأ بين أعضاء فرق العمل.
- **كفاءة التعلم المستمر:** وتعني القدرة على اكتساب معارف ومهارات واتجاهات جديدة في عمله بحيث يتخذ الوسائل والأساليب ما يجعله دائما على رأس كل التطورات الجديدة في ميدانه ولا يكون ذلك على مستوى فردي فحسب، بل عليه أن يزوج بين التعلم المستمر الفردي والتعلم التنظيمي المستمر وأن يسهم إسهاما جادا في تكوين منظمات ساعية للتعلم. وإن من أهم مهارات التعلم المستمر أن يتعلم المدير كيف يتعلم.
- **كفاءة التعامل مع التكنولوجيا الحديثة بيسر:** وتعني القدرة على استيعاب التكنولوجيا الحديثة من أجهزة ومعدات وبرامج واستخدامها، ووضع الخطط بعمله للإفادة من إمكانياتها في إطار التكلفة والمنفعة.
- **كفاءة فهم حضارة المجتمع والحضارات الأخرى والتعامل معها:** وتعني القدرة على فهم حضارة المجتمع بعناصرها المختلفة من لغة وقيم وعادات وتقاليده وأساليب معيشية، وإيجابياتها وسلبياتها، وكذلك فهم الحضارات الأخرى وتقبلها والتعامل معها بما فيها من جوانب مضيئة وأخرى معتمة.

¹ -Stephen H. Rhinesmith. A Manager's guide to globalization. six skills for success in A changing world, second edition, Alexandria, virgina: ASTD. 1996. pp23-44

4-2- الثورة التكنولوجية: تميزت الثورة التكنولوجية الهائلة بسمات هي¹:

- ساعدت هذه الثورة إلى حد بعيد في اختصار المدى الزمني الذي كان يفصل بين كل ثورة صناعية وأخرى.
- تعتمد الثورة الصناعية الجديدة في مجال الالكترونيات على نتائج العقل البشري وعلى حصيلة الخبرة والمعرفة التقنية.
- ترتب على ذلك، ولما كبة التطور الجديد الحادث في طبيعة العمليات الإنتاجية، استثمار رئيسي في نوعيات معينة من المجالات وبالذات تلك التي تتعلق بأمور التعليم والتربية وتنمية المهارات البشرية.
- متابعة مجالات معينة من أجل حل المشكلات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية، ومن هذه الحالات استغلال الطاقة البديلة، والإفادة من الطاقة الشمسية، واقتحام مجال الهندسة الوراثية.
- التركيز على أهمية المعلومات حيث إن السمة الرئيسية للثورة العالمية والتكنولوجية الاعتماد على المعلومات.
- التزاوج بين الكمبيوتر والفيديو وبرامج تحريك الأشكال تلقائياً، مما أدى إلى تطوير نظم المحاكاة الآلية فيما يمكن أن نطلق عليه اسم "صناعة الوهم" التي تسعى إلى إقامة عوالم مصطنعة مركبة غير واقعية.
- حدوث الثورة الهائلة في تكنولوجيا الاتصالات: ويعتبر هذا من أهم التحولات في العالم، فقد تحول العالم كله إلى شبكة اتصالات كونية متلائمة عبر الأقمار الصناعية والألياف الضوئية وأجهزة الاتصال المتقدمة، وقد أدى هذا إلى تقلص المسافات بين الأطراف المعنية في العالم الذي تحول إلى غرف اتصالات كونية صغيرة.
- التلاقي الخصب للعديد من الروافد العلمية والتكنولوجية التي يتربع على قممها الثالوث التالي: تكنولوجيا الكمبيوتر - نظم الاتصالات - هندسة التحكم التلقائي.

- #### 4-3- الاقتصاد المعرفي والثورة المعرفية: بدأت تتضح منذ الحرب العالمية الثانية في دول العالم الغنية معالم ما يعرف باسم اقتصاد المعرفة، إذ أصبح هذا الاقتصاد قائماً على المعرفة أكثر من الصناعة. لقد تفجرت المعرفة وازدادت في جميع الحقول لاسيما في العلوم والتكنولوجيا، وعم تلك الدول ما عرف باسم "الثورة المعرفية". وإن مؤشرات هذه الثورة ما يلي²:

¹ - نبيل علي، العرب وعصر المعلومات، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 184 من سلسلة عالم المعرفة، الكويت، ابريل/نيسان 1994، ص 13-14.

² - Thomas Housel and Arthur H. Bell, **Measuring and Managing Knowledge**, Boston: McGraw-Hill, Irwin, 2001, p.12.

- ازدياد عدد براءات الاختراع وتطبيقاتها في جميع أنحاء العالم، بما فيها الدول النامية؛
 - ازدياد عدد المجالات والأبحاث العلمية، وقواعد البيانات؛
 - ارتفاع نسبة الأموال التي تنفق على البحث العلمي والنظري والتطبيقي؛
 - ازدياد اعتماد التقدم التكنولوجي على المعرفة العلمية بدلا من الخبرة الشخصية المتناثرة؛
 - ازدياد استخدام الحواسيب والانترنت؛
 - النقص الهائل في الكلفة وسرعة الانتقال ونقل المعلومات من بلد إلى بلد؛
 - التزايد المطرد في أعداد العمال المؤهلين معرفيا وفي الأعمال والوظائف كثيفة المعرفة؛
 - الاتساع الكبير في إعداد المؤسسات التي تعتمد اعتمادا رئيسيا على المعرفة مثل شركات المعلومات والبرمجيات، والبحوث، والاستشارات والأوراق المالية والخدمات المالية والمصرفية؛
 - الانفجار المعرفي الذي حدث في حقول معينة مثل هندسة الجينات والبيولوجيا الجزيئية؛
 - الانعكاسات الجيولوجية والأخلاقية والقانونية والإنسانية التي ترتبط بتلك التطورات.
- 4-4- حركة إدارة المعرفة:** إدارة المعرفة هي محاولة معرفة القدرات والقابليات المنخرسة في عقول الأفراد والارتفاع بها لتكون نوعا من الموجودات التنظيمية التي يمكن الوصول إليها والاستفادة منها من قبل مجموعة من الأفراد التي تعتمد المؤسسة على قراراتهم اعتمادا أساسيا.
- ولأن إدارة الموارد البشرية مؤسسة أو منظمة، فإنها تتعامل مع ما اصطلح عليه باسم المعرفة التنظيمية والمعرفة التنظيمية خصائص هذه أهمها¹:
- المعرفة التنظيمية ذات طبيعة معقدة،
 - إن المعرفة التنظيمية تنظم نفسها بنفسها،
 - إن المعرفة تبحث عن مجتمع تتفاعل معه،
 - تسافر المعرفة أو تنقل بواسطة اللغة والهجرة وغيرها من الوسائل التكنولوجية.
- 4-5- حركة المنظمة الساعية للتعلم:** إن المنظمة الساعية للتعلم المستمر هي تلك المنظمة التي استطاعت أن تتسج في كيانها وحضارتها قدرة مستمرة متجددة على التعلم والتكيف والتغيير.
- بعبارة أخرى إن العاملين في تلك المنظمة يتعلمون، وبتخطيط دقيق أمور جديدة، ويطبق العاملون ما يتعلمونه في تحسين المنتجات التي تنتج والخدمات التي تزود بها المنظمة جمهورها. وعلى هذا الأساس فإن التعلم التنظيمي هو تلك العملية التي تؤدي إلى تطوير المعرفة عن العلاقات بين الأعمال وبين النتائج وتأثير البيئة الخارجية على تلك العلاقات. وهذا يتطلب أن تتصف تلك المعرفة بطبيعة تشاركيه بين الأفراد العاملين في المنظمة. وللتعليم التنظيمي خصائص من أهمها²:

¹ -Laurence Prusak , **knowledge in organization**, Boston, butter worth- heineman,1997,pp 9-13.

²-Joan kremer bennett and Michael J. O'Brien "**the building blocks of the learning organization training**", vol.319 n°.6 (June 1994), no place, pp 41-49

- أنه عملية تتمثل في الحصول على معرفة جديدة وتجديد وتنقيح لذاكرة المنظمة،
 - أنه يكون نتيجة لخبرات وتجارب مرت بها المنظمة،
 - أنه ينصب على ذاكرة المنظمة التي تضم مفاهيم ومرجعيات مشتركة ومنها ذكريات الأفراد، الوثائق الرسمية، والسجلات، وهيكل المنظمة، وحضارة المنظمة نفسها.
- 4-6- حركة إدارة الجودة الشاملة:** تعتبر إدارة الجودة الشاملة تغييرا كبيرا في تفكير وممارسة الإداريين في المؤسسات الصناعية ومؤسسات الأعمال الإنتاجية والخدمية في القطاعين العام والخاص. إنها فلسفة إدارية بمعنى أنها مجموعة مبادئ إدارية تهدي المديرين ليدبروا منظماتهم بشكل أفضل، وهي أيضا مجموعة أدوات إحصائية وأدوات لقياس الجودة بعضها معقد وبعضها بسيط سهل.
- إن هذه الفلسفة الجديدة تنأى بالمديرين عن الممارسات الإدارية التقليدية التي تعقبهم عن استخدام الإمكانيات والقدرات الهائلة الظاهرة والكامنة لدى جميع العاملين في المنظمة.
- وتتمثل المفاهيم المحورية والأفكار الرئيسية في إدارة الجودة الشاملة في¹:
- العناية والاهتمام الشديدين بالزبون أو العميل؛
 - التركيز على العمليات والنتائج؛
 - الاهتمام بالرقابة أكثر من التركيز على التفويض؛
 - تجديد خبرات ومهارات العاملين؛
 - اتخاذ القرارات المبنية على الحقائق.

¹ Joseph R. Joblonski." **Implementing total quality Management: over view** (san Diego: p Feiffer and company ,1991, p.4

II - ماهية إدارة الموارد البشرية:

تتطوي وظيفة إدارة الموارد البشرية على تلك النشاطات المصممة لتوفير القوى العاملة حسب التخصصات المطلوبة في المنظمات وكذلك المحافظة على تلك الكفاءات وتنميتها وتحفيزها بما يمكن المنظمة من بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية.

II-1- تعريف إدارة الموارد البشرية:

هناك عدة تعاريف لإدارة الموارد البشرية:

يعرفها كاسيو على أنها: "العملية التي من خلالها تكفل المؤسسة الاستخدام الفاعل للعاملين بما يحقق أهداف المؤسسة والعاملين فيها"¹.

أما المعهد البريطاني فيعرف إدارة الأفراد بأنها: "مسؤولية كافة هؤلاء الذين يديرون أفراداً، كذلك هي وصف لعمل هؤلاء المتخصصين في هذا المجال وأنها الجزء من الإدارة المختص بالأفراد العاملين وبعلاقتهم داخل المشروع، وهي تطبق ليس فقط في مجال الصناعة أو التجارة بل في كافة مجالات التوظيف"².

ويعرف سميث وغرانت: إدارة الموارد البشرية بأنها: "مسؤولية كافة المديرين في المنشأة، وهي أيضاً توصيف لما يقوم به العاملون المتخصصين في إدارة الأفراد"³.

وبناء على تلك التعاريف نستنتج أن إدارة الموارد البشرية هي:

- وظيفة متميزة لإدارة البشر والتي تسعى لتحقيق الميزة التنافسية من خلال صياغة إستراتيجية معينة تسعى للحصول على موارد بشرية تمتاز بالكفاءة والولاء والقدرة على الإبداع والابتكار والتجديد.
- هي الإدارة المسؤولة عن الاهتمام بالفرد والقيام بالفاعليات التي تتعلق بإيجاد الشخص المناسب في المكان المناسب، واستخدامه استخداماً أمثلاً، والحفاظ عليه وتطويره، بما يحقق أهداف المنظمة، وبالتالي يضمن لها البقاء والنجاح ويكسبها الميزة التنافسية.
- هي الإدارة المسؤولة عن اقتناء الموارد البشرية، واستخدامها في تحقيق مخرجات مثلى، بمدخلات معينة، وصيانتها والحفاظ عليها.
- هي وظيفة إدارية في أي منظمة، تتضمن مجموعة من الأنشطة والبرامج، ويكون المدير مسئولاً عن هذه الأنشطة والبرامج وتقترب بأهداف معينة تتعلق بالفرد والمنظمة والمجتمع.

¹ - حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002، ص3.

² - نفس المرجع السابق، ص4.

³ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2002، ص18.

- هي عبارة عن حلقة الوصل بين الإدارة والأفراد، تهدف لتحقيق أهداف تبادلية متمثلة في الفرد والمنظمة والمجتمع¹.

II-2- العوامل البيئية المؤثرة على وظائف إدارة الموارد البشرية:

إن الغرض من إنشاء أي منظمة هو تحقيق غايات وأغراض محددة، والمنظمة التي تود الاستمرار لأطول فترة ممكنة في خدمة عملائها وأسواقها المستهدفة لن تستطيع تحقيق ذلك ما لم تمتلك القدرة على الاستجابة للتغيير أو التعامل الفعال مع القوى المؤثرة في بيئتها الخارجية والداخلية.

و يمثل المورد البشري أحد المقومات الأساسية في صراع المنظمات من أجل البقاء والنمو، وكثيرا ما يدور التساؤل حول مدى قوة تأثير العوامل البيئية الموجودة في مجتمع معين على إدارة الموارد البشرية بمختلف المنظمات العاملة في هذا المجتمع.

ويشمل ذلك الجوانب المختلفة المتعلقة بإدارة الموارد البشرية المتمثلة فيما يلي²:

- مدى تأثير هذه العوامل البيئية على أهداف إدارة الموارد البشرية واهتماماتها وتوجهاتها الرئيسية،
- مدى تأثيرها على ممارسة وأنشطة إدارة الموارد البشرية (سياسات الاستقطاب والاختيار والتعيين، سياسة الأجور والمرتبات، سياسة التدريب والتنمية الإدارية، سياسة قياس أداء العاملين... الخ).
- وينبغي التأكيد منذ البداية أن العوامل البيئية لكل مجتمع تلعب دورا كبيرا ومؤثرا في كافة النواحي المتعلقة بإدارة الموارد البشرية بكافة المنظمة، وعادة ما تتشكل أهداف واهتمامات وممارسات إدارة الموارد البشرية حسب طبيعة العوامل البيئية المحيطة.
- ولا بد للمنظمة أن تتكيف مع العوامل البيئية الداخلية والخارجية ويقع على عاتقها تحقيق التوازن فيما بينها بما يحقق مصلحة كافة الأطراف، وبمعنى آخر ينبغي أن توفق بين ما يسمى بالنظام المغلق للمنظمة والنظام المفتوح.

ومن بين العوامل البيئية الرئيسية التي لها تأثير جوهري على وظائف إدارة الموارد البشرية:

- البيئة الداخلية
- البيئة الخارجية.

II-2-1- البيئة الخارجية:

¹ - هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2008، صص 224-225.
² - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، 2002، صص 53.

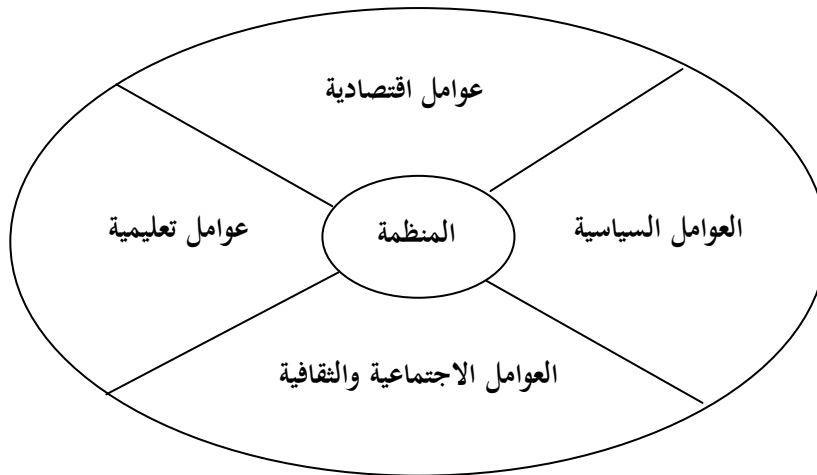
ويقصد بها العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة، والتي تمثل الإطار الذي تتحرك فيه المنظمة ومن ثم إدارة الموارد البشرية بها، ذلك لأن المنظمة لا تعمل بمفردها في المجتمع الموجودة فيه، ولا تتخذ قراراتها عن البيئة التي تعيشها¹.

وتظهر ديناميكية المحيط الخارجي عبر التغيرات الدائمة التي يجب اكتشافها وملاحظتها ثم تقديرها، وأخذها بعين الاعتبار لأنها تؤثر في كيفية أداء إدارة الموارد البشرية لعملها عبر وظائفها المختلفة².

1- البيئة الخارجية العامة:

وهو يشمل كل من البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسة والقانونية، والتكنولوجية... الخ³.

الشكل رقم (1-2): العوامل البيئية الخارجية



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002، ص 55.

حيث يوضح الشكل رقم (1-2) إمكانية تداخل العوامل البيئية المختلفة والتي تؤثر على إدارة

الموارد البشرية في المنظمة، حيث يصعب تحديد معالم كل نوع بدقة تامة، نذكر منها:

- **البيئة الاقتصادية:** هناك تأثير للتغيرات التي تحدث على مستوى الاقتصاد العالمي والإقليمي والوطني على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية. فقد أثرت الضغوط التنافسية وموجات الاقتصاد العالمي من حيث النمو والكساد على سياسات الاختيار والتدريب والأجور، ففي

¹ - على السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1988، ص 47.

² - نظمي شحادة، محمد الجبوشي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 68.

³ - Hafsî Taieb et Toulouse Jean-Marie, **la stratégie des organisation une synthèse**, (ed, transcontinental, Canada, 1997, p.131

ظل ظروف الكساد التي سادت خلال الفترة الأولى من الثمانينات اضطرت كثيرا من المنظمات العملاقة لاستخدام استراتيجيات تخفيض قوة العمل وإدارة العمالة الفائضة¹.

كما أصبحت المنظمة ملزمة بالمحافظة على ميزات التنافسية من خلال تطوير وتسريع الإبداع والخلق التكنولوجي، وتطوير الأنظمة المعلوماتية، وتشجيع الحوار المتواصل بغية القضاء أو التخفيف من التكاليف المحاسبية مع التأكيد على ضرورة التجاوب والتأقلم مع التغيرات وذلك بزوغ المرونة في آلياتها ونظمها وسياساتها لكي تواجه التحديات التي تعترضها في الأجل القصير والمتوسط والطويل².

- **البيئة الاجتماعية:** تؤثر كثيرا على قيم وممارسات العاملين وتصرفاتهم أثناء القيام بعملهم كما يؤثر على الطلب على منتجات وخدمات المنظمة، ومن أهم متغيراتها معدل الزيادات السكانية، متوسط الدخل، مستوى التعليم... الخ.

هناك العديد من المؤثرات الاجتماعية على إدارة الموارد البشرية في المنظمة وهي بذلك تخلق جزءا من المناخ الخارجي الذي تعمل فيه، ولهذه المؤثرات تأثيرا كبيرا على التخطيط طويل الأجل. لذا يجب على إدارة الموارد البشرية أن تكون لديها القدرة على تفهم القوى والمؤثرات الاجتماعية السائدة، حتى تستطيع تقدير الآثار القصيرة والطويلة الأجل التي تترتب على تصرفات إدارية معينة³.

إن المعتقدات الاجتماعية على ظروف العمل الجيدة، وساعات العمل المناسبة ومستويات الأجور العادلة وأسلوب الاختيار والتعيين والترقية وتقييم الأداء من العوامل المؤثرة للغاية بتأثيرها على أداء وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال تحديد اتجاهات ونوعية الأفراد العاملين بالمنظمة والمديرين وكفاءتهم والعلاقات بين الأفراد ودوافعهم ومكانتهم الاجتماعية وأدائهم⁴.

- **البيئة التعليمية:** تعتبر العوامل التعليمية من أهم المؤثرات الخارجية بالنسبة لإدارة الموارد البشرية فالنظام التعليمي هو الذي يمد المنظمة باحتياجاتها من القوى العاملة من حيث أنواع التخصصات والإعداد المطلوبة من كل تخصص، وعجز النظام التعليمي عن أداء هذه المهمة ينعكس على كفاءة إدارة الموارد البشرية في تحقيق أهدافها وعلى ممارستها وسياساتها⁵.

¹ - سعد نائف أرنووط، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001، ص58.

² -Hafsi Taieb et Toulouse jean. Marie, op-cit, p.208.

³ - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2001، ص75.

⁴ - ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص89.

⁵ - حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، القاهرة، 2002، ص127.

- **البيئة الثقافية:** وهي تؤثر بما تشمله من عادات وتقاليد ومعتقدات وقيم على قدرة المنظمة، حيث يحكم تصرفات الأفراد العاملين بها والتي ينقلها الأعضاء من المجتمع إلى داخل المنظمة، وتتأثر هذه الثقافة بعدد من القوى الاجتماعية مثل نظام التعليم، النظام السياسي، الظروف الاقتصادية والهيكل الإداري للدولة، وتعمل المنظمة داخل هذا الإطار العام لثقافة المجتمع حيث يؤثر على استراتيجيات المنظمة ورسالتها وأهدافها ومعاييرها وممارستها، ويجب أن تكون إستراتيجية المنظمة ومنتجاتها وخدماتها وسياساتها متوافقة مع ثقافة المجتمع، حتى تكسب المنظمة الشرعية والقبول من ذلك المجتمع وتتمكن من تحقيق رسالتها¹.

واستكمالاً للفائدة، فإننا نورد الجدول التالي الذي يوضح تأثير بعض النواحي الثقافية والاجتماعية على الممارسات الإدارية بصفة عامة وممارسات إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة.

الجدول رقم (1-1): تأثير العوامل البيئية على ممارسات إدارة الموارد البشرية

التأثير على الممارسات الإدارية	الشعور لدى الفرد	التأثير على قيم ومعتقدات الفرد	نواحي الاختلاف في العوامل الثقافية
الجدول الزمنية لبرامج العمل والرقابة.	الوقت لا يقاس بالدقائق، إنما يقاس بالأيام والسنيين.	الوقت	افتراضات واتجاهات الفرد
التخطيط القصير والطويل الأجل.	المستقبل ليس في يد الإنسان، والموت والحياة قدر محتوم.	المستقبل	
التنمية الإدارية والتقدم الشخصي.	الغرض المنطقي من الحياة هو التمتع بكل يوم من أيامك.	الأدنى الجوهرية في الحياة	
طرق تفويض السلطة والمتابعة.	ينتهي واجبك ومسئوليتك بمجرد إعطائك للمرؤوسين تعليمات بالتنفيذ	الواجبات والمسؤولية	
نظم الرقابة.	أقدم للرئيس المعلومات والبيانات التي ترضيه وأخفي الأشياء التي لا تسره.	الصح والخطأ	معتقدات الشخص وطموحاته:
طرق اختيار وتعيين الرؤساء والمشرفين.	الشهادة الجامعية تضع الفرد في مكانة عالية.	مصادر التفاخر	
نظم الاستفتاء عن	من الصعب للشخص الذي ترك عمل	مصادر الخوف	

¹-خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، مرجع سابق، ص28.

الأشخاص والفضل.	العثور على وظيفة بغض النظر على أسباب ترك العمل.	والاهتمام	
نظم الحوافز والمكافآت التشجيعية	بدون التعليم الصحيح، والمستوى الاجتماعي لن تتقدم بسرعة في حياتك.	مدى آمال وتطلعات الإنسان	
علاقات العمل.	إن مصلحة الفرد لا بد أن تخضع لمصلحة المجموعة.	الفرد والمجتمع	
الجودة في أداء الأعمال والمبادأة.	إن المرؤوسين لن يقبل التغيير الجديد فلا داعي لذلك التغيير.	مصدر السلطة	العلاقات بين الأفراد
علاقات الأفراد في العمل.	العلاقات الشخصية أكثر أهمية من العمل.	الإخلاص والولاء	
معدلات الغياب والحضور.	يجب أن اجلس مع والدي المريض ولا احضر إلى العمل.	الالتزام بالنواحي العائلية والاجتماعية	
شروط الاستحقاق والتفوق	من الصعب أن اخبر المرؤوسين بعدم زيادة أجره، وأفضل لو أعطيته الزيادة من جيبي.	التعاطف مع الآخرين	
طريقة اتخاذ القرارات.	إذا لم أوافق رئيسي، فسوف يغضب.	التسامح والتساهل مع معاملة الرؤساء	الهيكل الاجتماعي
سياسة الترقية.	إنني ارفض العمل مع شخص يحمل شهادة جامعية.	الانتقال مابين الطبقات الاجتماعية	
سياسة الترقية	كبار السن يتميزون بالحكمة، وبالتالي لا بد إعطائهم فرض أكبر.	تحديد المراكز بين الأفراد	

المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر،

مصر، 2002، ص 69.

من الجدول نلاحظ أن هناك تداخل وترابط بين العوامل البيئية للمنظمة، بحيث لا يمكن فصلها عن بعضها البعض ومعرفة تأثير كل منها على الممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

- **البيئة السياسية والقانونية:** تشمل القوانين التي تصدرها الدولة والتي تنظم عمل المنظمات الاقتصادية المختلفة مثل قوانين تشجيع الاستثمارات، القوانين الجبائية والضريبية... الخ¹.

إن النظام السياسي للدولة وما يفرضه من قيود والتزامات وأراء سياسية يمثل عاملا هاما ومؤثرا على سياسات إدارة الموارد البشرية، وبالتالي على كفاءتها، ومثل ذلك أن اختيار وتعيين القادة الإداريين لا يتم على أساس الكفاءة والقدرات وإنما لاعتبارات الولاء السياسي والثقة².

- **البيئة التكنولوجية:** تعتبر من أهم المتغيرات في الوقت الراهن على عمل المنظمة الاقتصادية، حيث تؤثر على الطلب على المنتجات والخدمات كما تؤثر على العمليات الإنتاجية وعلى جودة المنتجات ويلاحظ أن اختلاف الخصائص التكنولوجية بين نمط تكنولوجي أو مستوى تكنولوجي آخر يمكن أن ينعكس على الخصائص الهيكلية للقوى العاملة والتي منها الجوانب التالية³:

- يرتبط كل نمط أو مستوى تكنولوجي بكفاءات ومهارات تركيبية معينة من الموارد البشرية؛
- عادة ما يرتبط التطوير أو التقدم التكنولوجي بعمالة ذات أجور أو نفقات مرتفعة، مما يستلزم العمل لتحقيق الاستغلال الأقصى لتلك العمالة؛

- اختلاف النمط أو المستوى التكنولوجي ينعكس على مستويات ومعايير الأداء التي يلتزم بها الأفراد بالمنظمة؛

- عادة ما يستلزم التغيير التكنولوجي في عملية الإعداد المسبق للعاملين من خلال عمليات التعليم والتدريب وبما يضمن مقدرة للتكيف مع الخصائص التكنولوجية المحددة؛

- عادة ما تنعكس التباينات بين الأنماط أو المستويات التكنولوجية على نوعية ومستوى الأعمال والأنشطة، والتي تنعكس بالتبعية على ما لدى العاملين من قدرات ومهارات ومعارف؛

- من المحتمل أن يترتب على عمليات التطوير أو التغيير التكنولوجي نوعا من الفائض الوظيفي أو الفائض في العمالة بما يلقي أعباء الوظيفة على سياسات وخطط الموارد البشرية.

2- البيئة الخارجية الخاصة

¹ -Amond Daymon. **Manuel de gestion**, ellipses/AUF, no place, 1998, p.91.

² - عائدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الطبعة الثانية، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، 1999، ص36.

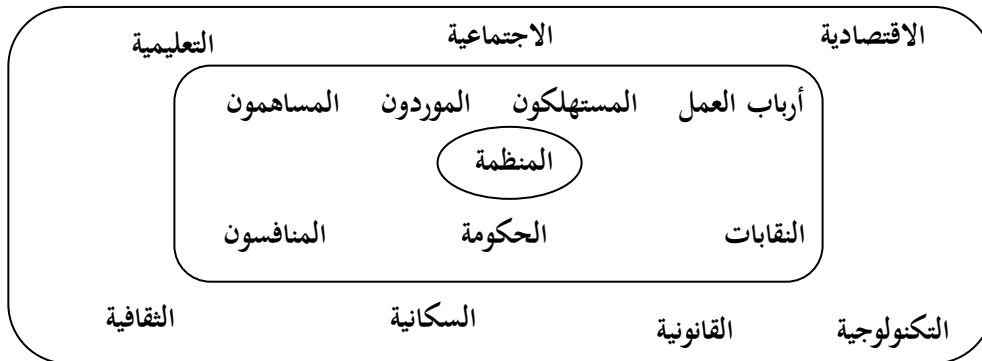
³ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000، ص88.

وهي العوامل الموجودة في مستوى وسيط بين البيئة الخارجية والبيئة الداخلية، وتتكون من¹:

- المستهلكون؛
- المنافسون؛
- الموردون؛
- المساهمون؛
- سوق العمل/ الطلب على العمالة؛
- النقابات؛
- الأجهزة الحكومية وغير الحكومية ذات الصلة؛
- مجموع المتعاملين المباشرين مع المنظمة كالبنوك والمؤسسات الإدارية المختلفة، الجباية... الخ؛
- المنظمات الاجتماعية ونقابة العمل وغيرها.

الشكل التالي يوضح العلاقة بين البيئة الخارجية العامة والخاصة:

الشكل رقم (1-3): يبين العلاقة بين البيئة الخارجية العامة والخاصة



المصدر: عابدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج ومشاركة المخاطر، المكتبات الكبرى، القاهرة، الطبعة الثانية، 1999، ص28.

من خلال الشكل (1-3) نجد أن اعتبار المنظمة كنظام مفتوح يتطلب الأخذ بعين الاعتبار العناصر الموجودة في البيئة الخارجية بهيكلها المختلفة في مدخلاتها، حيث تؤثر درجة تكرار المدخلات على نجاح المنظمة، وترتبط فعالية العمليات التحويلية بتوافر هذه العناصر وجودتها ودرجة الاستمرار في توافرها².

والمنظمة في علاقة مستمرة بالبيئة الخارجية مما يتطلب مراقبة ومتابعة مستمرة لهذه البيئة للتكيف معها، حيث تستطيع المنظمة أن تسيطر على بيئتها الداخلية وتتحكم فيها، لكن قدرتها على التأثير على

¹ - أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، إدارة الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص93.

² - تشارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001، ص111.

بيئتها الخارجية محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج معها والتقليل من تهديدها السلبية، وترتبط صحة المنظمة، مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع بيئتها الخارجية¹.

وتؤثر التطورات الخارجية على مختلف العمليات الداخلية للمنظمة، وكذلك كيفية تسيير مواردها البشرية. وتتطلب متابعة البيئة بصورة فعالة القيام بخطوتين²:

- تحديد أنواع المعلومات المطلوب جمعها ومصادر الحصول عليها؛
- الاستخدام الفعال لهذه المعلومات في التحليل البيئي من خلال التعرف على مختلف المتغيرات وكيفية تأثيرها على المنظمة.

ولا يقتصر دور المنظمة الحديثة على جمع المعلومات، وتحويلها إلى معارف، ونشرها بل يتجاوز ذلك إلى تنظيم وتطوير طاقة الموارد البشرية وتحريرها وتسييرها مستقبلياً بالإضافة إلى توظيف الكفاءات المتخصصة اللازمة، ويستمد الفرد العامل بالمنظمة ثقافته وقيمه الشخصية من المحيط الخارجي، ويمكن تقسيم التأثيرات الخارجية إلى نوعين³:

- التأثيرات السابقة: تشمل التكوين المتحصل لدى الفرد قبل دخوله المنظمة والتأثيرات الدينية والاجتماعية؛
- التأثيرات الحالية: وتتمثل في الوضعية الاقتصادية والسياسية والقانونية التي تسود البلد في الوقت الراهن.

II-2-2- البيئة الداخلية:

وهي البيئة التي يعمل فيها الفرد وتضم عدة عوامل يجب أن تهتم بها المنظمة ولها علاقة مباشرة بوظائف إدارة الموارد البشرية، لذلك تؤثر عليها كثيراً، والتغيرات الداخلية المهمة تستلزم تغييرات في وظائف إدارة الموارد البشرية⁴.

إن هذه العوامل تتبع من بيئة العمل الداخلية للمنظمة، مثال ذلك السياسات الإدارية العامة للمنظمة، نظرة الإدارة العليا إلى العاملين بالمنظمة وإلى إدارة الموارد البشرية، حجم المنظمة وإمكاناتها المادية، وتنعكس هذه البيئة التنظيمية للمنظمة على سياسات إدارة الموارد البشرية وأيضاً على الوضع التنظيمي للجهاز القائم بوظيفة إدارة الموارد البشرية⁵.

ومن أهم العوامل الأساسية للبيئة الداخلية المباشرة ما يلي⁶:

¹ - عابدة سيد خطاب، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² - Giget Marc, *la dynamique stratégique de l'entreprise*, duond, paris, 1998, p119.

³ - سهيلة محمد عباس وعلي حسين، مرجع سبق ذكره، ص 103.

⁴ - فريد نجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 76.

⁵ - صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 69.

⁶ - احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2004، ص 58.

- **المالكون:** يشكل المالكون عنصر ضغط داخل المنظمة خاصة المنظمات الصغيرة ذلك لأنهم يتدخلون بعمليات وتفاصيل المنظمة، باعتبار أن جزءا هاما من مصالحهم مرتبط بالمنظمة وبالتالي فإن أدوارهم وسلوكياتهم وانطباعاتهم واتجاههم تمثل جزءا هاما من البيئة الداخلية للمنظمة.
- **حجم المنظمة:** تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بحجم المنظمة، فهي تختلف في المنظمة صغيرة الحجم عن المنظمة متوسطة وكبيرة الحجم. ففي المنظمات صغيرة الحجم غالبا ما يقوم صاحب المشروع بالأعمال الخاصة بالموارد البشرية، فهو الذي يقوم باختيار العاملين، وتحديد أجورهم وتقييم أدائهم.
- وعندما يكبر حجم المنظمة، وتتعدد وظائفها وتتعدد أعمالها يصبح من الضروري أن تكون هناك إدارة متخصصة لإدارة الموارد البشرية كإدارات الإنتاج والتسويق... الخ، والتي تقوم بوضع السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية.
- **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي من حيث التنظيم البيروقراطي أو التنظيم الشبكي أو تنظيمات فرق العمل، أو المنظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية كل هذا يؤثر على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية. ففي ظل التنظيم البيروقراطي يكون هناك قدر كبير من المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية، أما في حالة المنظمات ذات الوحدات الإنتاجية المتعددة أو الفروع الدولية فيميل الاتجاه إلى أن يكون هناك قدر كبير من اللامركزية في اتخاذ القرارات¹.
- **العاملون:** يمثل العاملون القوة البشرية للمنظمة وبالتالي فإن سلوكياتهم وأدائهم ومتطلباتهم وعلاقتهم تمثل جزءا من البيئة الداخلية للمنظمة وبالتالي فهي تحكم الكثير من أجواء وظروف العمل، الانتماء، الاندفاع في الأداء والإخلاص في العمل وهذه العوامل ترسم النمط أو النموذج الأساسي للبيئة الداخلية.
- **تاريخ المنظمة وثقافتها:** يؤثر تاريخ المنظمة وثقافتها على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية خاصة في حالة إدخال التغيير، إذ غالبا ما يقابل هذه التغييرات بمقاومة من جانب العاملين، وتعتبر هذه العوامل من القيود الهامة التي يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند إدخال التغيير. وتمثل الثقافة التنظيمية مجموع القيادات والعادات والتقاليد وأنماط السلوك والرموز السائدة في المنظمة والتي تؤثر على سلوك وتصرفات الأفراد العاملين بها وعلى طريقة تعامل المنظمة مع

¹ - احمد سيد مصطفى، مرجع نفسه ، ص58.

الأطراف الخارجية، وتعتبر هذه العناصر ك نقاط قوة تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة أو كنقاط ضعف تحول دون تحقيق أهدافها.

- **رسالة المنظمة وأهدافها:** تمثل الرسالة كل الخصائص التي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات المماثلة، وهي تعكس الفلسفة الأساسية للمنظمة والصورة الذهنية وما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات والأسواق التي تتعامل معها، وتركز المنظمة على عدة أبعاد أساسية عند وضع رسالتها من أهمها: الأهداف، العمليات، الموارد والإمكانيات... الخ، وتستخدم كذلك في تقييم الرسالة التي تضعها المنظمة والاستراتيجيات المختلفة.

- **الإدارة العليا والسياسات الإدارية:** تؤثر فلسفة وقيم مهارات الإدارة العليا على سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية، فكلما كان هناك تدعيم من الإدارة العليا لأدوار إدارة الموارد البشرية كلما ساعد ذلك على تحقيق الفعالية والنجاح لهذه الإدارة في القيام بأدوارها والعكس صحيح.

وتؤثر قيادة المنظمة على القرارات المختلفة التي تواجهها المنظمة على كيفية اتخاذ هذه القرارات وعلى السياسات والأساليب الإدارية المتبعة فيها، فقد تكون بعض السياسات الإدارية ثابتة لفترة طويلة وأخرى متغيرة باستمرار حسب المؤشرات المستعملة من طرف متخذي القرارات.

- **الإستراتيجية العامة للمنظمة:** تؤثر الإستراتيجية العامة للمنظمة على استراتيجيات وسياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية فهي تشتق منها وتتكامل وتتفاعل معها.

- **المهارات والكفاءات الخاصة بإدارة الموارد البشرية:** تتأثر سياسات وتطبيقات إدارة الموارد البشرية بمدى توافر المهارات والكفاءات والمعلومات والقوى والتأثير والنفوذ لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية، فكلما توافرت المهارات والكفاءات لدى المديرين والعاملين بإدارة الموارد البشرية، كلما أثر ذلك على جودة صنع واتخاذ القرارات الخاصة بالموارد البشرية وعلى فاعلية الأدوار التي تقوم بها المنظمة.

II-3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية:

تغيرت النظرة إلى إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي، وأصبحت واحدة من أهم الوظائف الإدارية في المنظمات الحديثة، وهناك أسباب كثيرة تفسر التطور الذي حدث في نظرة الإدارة المسؤولة بالمنظمات المعاصرة إلى إدارة الموارد البشرية واهتمامها المتزايد بها كوظيفة إدارية متخصصة وأيضا كفرع من فروع علم الإدارة.

II-3-1- أهمية إدارة الموارد البشرية:

لقد احتل حقل إدارة الموارد البشرية وما يزال أهمية كبيرة كحقل معرفي، وهناك عدة أسباب تجعل دراسة هذا الموضوع أمراً مجدياً نذكرها فيما يلي¹:

- إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الأساسية لأي منظمة إلى جانب وظائف أخرى كالإنتاج والتسويق والإدارة المالية.
- إدارة الموارد البشرية تمثل نشاطاً اقتصادياً في المجتمع لأنها تعد القوة العاملة الموجودة في المجتمع، لذلك فإن دراسة هذه الموارد تتيح لنا التعرف على كيفية استغلالها بشكل صحيح.
- إن معظم الموارد التي تتوفر في المنظمة هي الموارد البشرية، وهذه الموارد تتمثل في الأفراد العاملين في المنظمة وبمختلف المستويات الإدارية لذلك من المهم دراسة هذا الحقل بإدراك علاقاته مع النشاطات الأخرى والمتغيرات المحيطة بالمنظمة من الخارج لأنها تتيح فرصة الاستغلال الأمثل للموارد البشرية على صعيد كل من المنظمة والمجتمع.
- إن دراسة هذه الموارد تساعدنا في كيفية التعرف على النشاطات التي يمارسها مديرو الموارد البشرية، وإن معرفة هذه النشاطات يعد عاملاً أساسياً بالنسبة للمنظمة لأنه يتيح لها اختيار الأفراد العاملين فيها اختياراً مناسباً.
- إن إدارة الموارد البشرية تمثل المحور الأساسي في معظم العلاقات بين المنظمة وموظفيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها الإستراتيجية وأهدافهم وتعود الأهمية التي تعطى لوظيفة إدارة الموارد البشرية للأسباب التالية²:
- أ- **الدراسات والأبحاث:** دلت عديد البحوث على ضرورة العناية بالعنصر البشري باعتباره العامل الرئيس لزيادة الإنتاج والإدراك المتزايد لأهمية العلاقات الإنسانية وتحفيز الموظفين وإشباع حاجاتهم لأن نجاح أو فشل المنظمة مرهون بالعنصر البشري.
- ب- **التكلفة:** تشكل النشاطات التي تحتاجها المنظمة لتغطية أجور وتعويضات الموظفين جزءاً كبيراً من نفقات المنظمة.
- ج- **معالجة الخطأ:** يمكن معالجة أخطاء الاختيار مثلاً عن طريق عملية التكوين.
- د- **الحاجة إلى التخصص:** إن مزاولة عمل إدارة الموارد البشرية أصبحت تتطلب تأهيل وتدريب متخصصين في الجوانب العديدة، لقد فرض هذا التدخل أعباء جديدة على كاهل إدارة الأفراد تتمثل في رسم سياسة التعامل مع العنصر البشري في ظل القوانين والأنظمة بالرغم من أن الكثير من الإدارات العليا لا تعير اهتماماً كبيراً للموارد البشرية وكانت تصب كل اهتماماتها على الموارد

¹- حامد أحمد رمضان بدر، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، ط2، 1994، ص25.
²- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص22.

المادية أو تعطيها الاهتمام الأكبر كما أثبتت الدراسات والأبحاث التي أجريت على بعض الشركات التي استمرت عبر السنين وحققت نجاحا كبيرا، لديها سياسات جيدة في مجال القوى البشرية، وإن تلك التي لم تستمر أو فشلت في تحقيق أهدافها فكان ذلك لضعف سياساتها في مجال القوى البشرية، وعلاقات العمل التي تكون فيها سيئة وغير سليمة .

II-3-2- أهداف إدارة الموارد البشرية:

يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى¹:

أ- **أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المنظمة:** تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى ما يلي:

- الحصول على الأفراد الأكفاء عن طريق تحديد مواصفات الأعمال والبحث عن مصادر القوى العاملة، وتحديد عملها ومتطلبات العمل لتحقيق الاستخدام الأمثل للمجهودات البشرية والقيام بإجراءات الاختيار والتعيين بما يحقق الاختيار السليم يوضع الشخص المناسب بالمكان المناسب؛

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، وإتاحة الفرصة لتمكنها من الحصول على المعرفة والخبرة، إلى جانب تقييم العاملين تقييما موضوعيا في فترات دورية لتشجيع الاستقرار في العمل، والعدالة في الحكم على منجزات العاملين ليتعرف الفرد على مدى بلوغه المعايير المطلوبة في الأداء، وكذلك تشجيع العمل الإداري الفعال، وتحفيز الأفراد ليتسنى للمنظمة الاستفادة القصوى من جهود العاملين؛

- الحفاظ على استمرار الرغبة في العمل، واندماج أهداف العاملين وأهداف الإدارة، وذلك لخلق التعاون الفعال المشترك عن طريق العمل على إشباع رغبات العمال من خلال العمل.

ب- **أهداف إدارة الموارد البشرية نحو العاملين:** حيث تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد إلى ما يلي:

- إتاحة فرص التقدم للعاملين عندما يصبحون مؤهلين لذلك، وتوفير شروط أو ظروف عمل منشطة لهمم لتمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من دخولهم،

- توفير سياسات موضوعية تمنع الإسراف والتبذير في الطاقات البشرية وتتحاشى الاستخدام غير الإنساني الذي يعرض الأفراد للمخاطر غير الضرورية إلى جانب توفير سياسات تنمي حرية الحركة والاستقلالية، والمعاملة التي تتفق وحرية الإنسان.

¹ - فؤاد أبو إسماعيل، إدارة الأفراد، مدخل سلوكي وظيفي، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1997، ص44.

ج- أهداف إدارة الموارد البشرية نحو المجتمع: حيث تهدف إدارة الموارد البشرية في هذا الصدد ما يلي:

- مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أحسن الأعمال وأكثرها إنتاجية ورغبة، مما يجعلهم يشعرون بالحماس نحو العمل؛
- توفير الإمكانيات الحديثة، المتقدمة لتكون تحت متناول العاملين، وتمكنهم من بذل أقصى طاقاتهم والحصول على مقابل لهذا الجهد المبذول؛
- توفير الحماية للعاملين والمحافظة على قوة العمل، وتجنب الاستخدام غير السليم للأفراد؛
- توفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والتعبير، وتخلو منه السخرية والإكراه، مما يساعد على تحقيق الرفاهية العامة للأفراد والمجتمع.

II-4- وظائف إدارة الموارد البشرية:

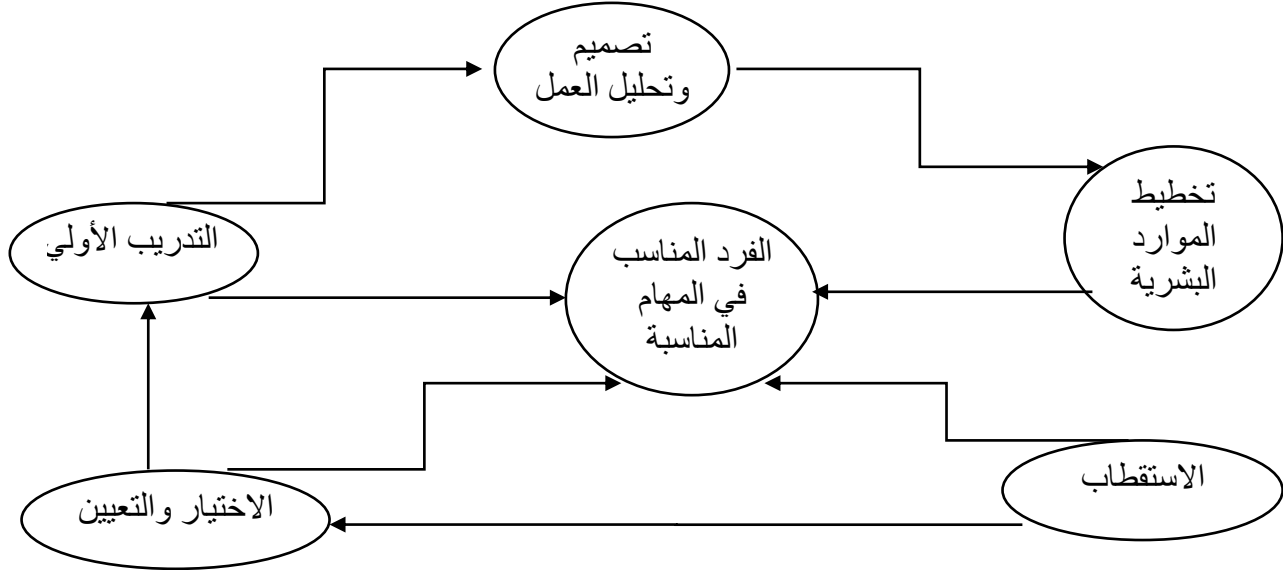
ينطوي نشاط وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات، بشكل مجموعها فرعاً من فروع المعرفة الإدارية، يغطي مجالات التوظيف والعمل في المنظمات على اختلاف أنواعها، ويشتمل إطار عملها على عدد من الوظائف، يشكل مجموعها نطاق ومجال عملها داخل المنظمة، وفي ما يلي عرض لمختلف الوظائف التي تؤديها إدارة الموارد البشرية¹:

- 1- **وظيفة تكوين الموارد البشرية:** وهي نشاط رئيسي يتكون من أنشطة فرعية متكاملة ومتراصة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال، تقوم من خلالها إدارة الموارد البشرية بالأنشطة التالية:
 - أ- **تصميم وتحليل العمل:** يعمل هذا النشاط أو الوظيفة على تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط الواجب توافرها في من سوف يشغلها أو يعين فيها.
 - ب- **تخطيط الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية في المستقبل، من حيث أعدادها ونوعياتها، ويجري ذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل.
 - ج- **استقطاب الموارد البشرية:** في ضوء نتائج النشاطين السابقين يقوم هذا النشاط بعملية ترغيب وجذب للموارد البشرية في سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.
 - د- **اختيار وتعيين الموارد البشرية:** يقوم هذا النشاط بانتقاء أفضل المتقدمين من طالبي التوظيف في المنظمة ممن جرى استقطابهم، وذلك باستخدام معايير اختيار وضعها تصميم وتحليل العمل وتعينهم في الوظائف الشاغرة المتوافق مع مواصفاتهم.

¹ - عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص15.

هـ- **التأهيل:** يعمل هذا النشاط على تدريب الموارد البشرية التي تم اختيارها وتعيينها تدريباً أولياً من أجل تمكينها من مباشرة أعمالها بشكل جيد منذ البداية.
في ضوء ما تقدم يمكن القول بأن وظيفة أو عملية تكوين الموارد البشرية عملية متكاملة تهدف بشكل أساسي إلى انتقاء أفضل المتقدمين للعمل وإسناد الأعمال المناسبة لهم، كما يتضح من الشكل التالي الذي يبين الترابط والتكامل بين الأنشطة التي تشمل عليها وظيفة التكوين.

الشكل رقم (1-4): الترابط والتكامل بين أنشطة وظيفة التكوين



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2005، ص16.

2- **وظيفة التعويضات:** تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية التي على أساسها يجري وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة، وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي¹:

أ- **نظام تقييم الوظائف:** وهي عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية، لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة، وذلك في ضوء نتائج تصميم وتحليل العمل، التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبات الوظائف ومواصفات شاغلها، حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاه شاغلها.

ب- **نظام التعويض المالي المباشر:** هو هيكل للرواتب والأجور تصممه إدارة الموارد البشرية يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجرى تصميم هذا الهيكل ووضع معايير في ضوء النتائج التي توصل إليها تقييم الوظائف.

¹ - عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص17.

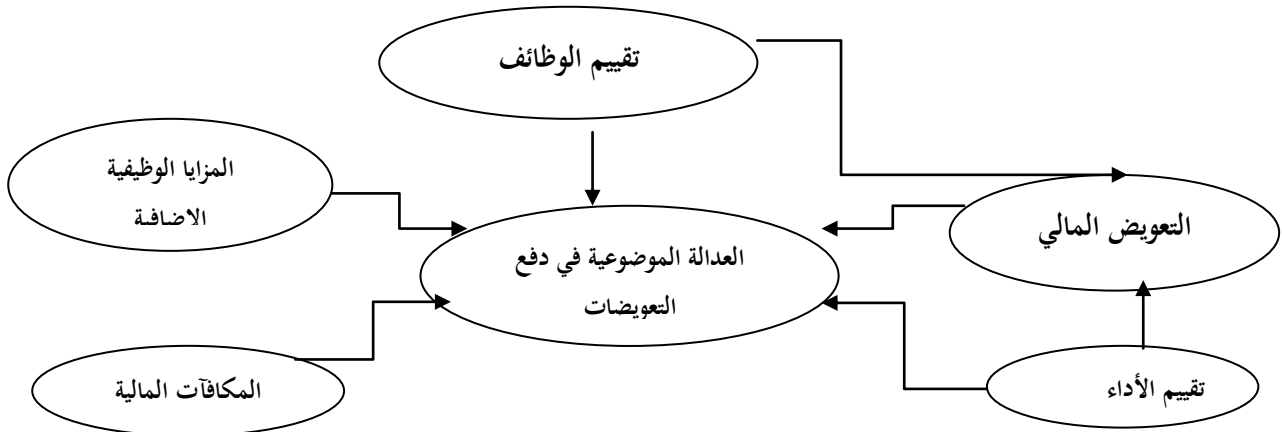
ج- نظام المكافآت المالية: هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية، لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة، ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء إدارة الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعما لنظام التعويض المالي المباشر.

د- نظام المزايا الوظيفية الإضافية: ويسميه البعض بالتعويض غير المباشر، وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال: التأمين الصحي، الضمان الاجتماعي...الخ.

هـ- نظام تقييم الأداء: هو مجموعة من الأسس والقواعد والضوابط التي تستخدم من أجل تقييم أداء وكفاءة الموارد البشرية في العمل، حيث في ضوء نتائج التقييم يجرى تعويض ومكافأة المجددين.

في ضوء ما تقدم يمكن القول إن الوظائف الموضحة أعلاه هي وظائف مترابطة ومتكاملة تسعى جميعها إلى تحقيق غاية رئيسية هي: توفير العدالة والموضوعية في دفع تعويضات الموارد البشرية، والشكل الموالي يوضح ذلك:

شكل رقم(1-5): الترابط بين أنشطة وظيفة التعويضات



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن،

2005، ص18.

3- تدريب وتنمية الموارد البشرية: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين يكملان بعضهما ويهدفان إلى جعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة وأداء على المستوى ومتميزة، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها، وتتكون من وظيفتين¹:

أ- **التعلم والتدريب**: يسعى هذا النشاط إلى إكساب الموارد البشرية مهارات جديدة، في ضوء تقييم أدائها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في الأداء وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

ب- **التنمية**: يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي، من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة، وتمكينها من التكيف مع المتغيرات التي تدخل على المنظمة.

4- **صيانة الموارد البشرية**: تتكون الصيانة من نشاطين متكاملين، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها، وتتكون من:

ج- **توفير السلامة**: وذلك من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، التي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

د- **توفير الصحة**: وذلك من خلال تصميم برامج صحية بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

5- **علاقات الموارد البشرية**: تشمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين أساسيين هما:

أ- **دمج الموارد البشرية**: نشاط يتم من خلاله تصميم برامج من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها تجاه المنظمة التي تعمل فيها.

ب- **علاقات العمل**: يمثل هذا النشاط علاقة المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية مع النقابات حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف، وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك.

وبين الشكل التالي الترابط والتكامل بين مختلف وظائف وأنشطة إدارة الموارد البشرية.

شكل رقم (1-6): الترابط والتكامل بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية*

¹ - المرجع نفسه، ص18.
* يشير اتجاه السهم إلى أن مخرجات الوظيفة هي المدخلات للوظيفة الأخرى

Max أنه لتحقيق السيطرة الشرعية على مجموعة كبيرة من الأفراد يجب أن يشعروا بأن عليهم الالتزام بطاعة أوامر الرئيس، وفي نفس الوقت يجب أن يعتقد الرئيس بأن له الحق في إصدار الأوامر للتابعين¹. كذلك هو: "الآلية الرسمية التي تتمكن خلالها إدارة المنظمة عبر تحديد خطوط السلطة والاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين"².

أيضا هو: "ترتيب للعلاقات المتبادلة بين أجزاء ووظائف التنظيم، ويشير هذا المفهوم إلى التسلسل الهرمي للسلطة لغايات تحقيق الأهداف بفاعلية"³.

ومن خلال هذه التعاريف السابقة يتضح أن الهيكل التنظيمي يتكون من مجموعة من عناصر رئيسية وهي:

- يحتوي على تقسيمات تنظيمية ووحدات مختلفة؛
- التخصص في العمل، أي وجود مهام محددة؛
- نطاق الإشراف وخطوط السلطة والمسؤولية؛
- مواقع اتخاذ القرار من حيث المركزية واللامركزية.

¹ - المغربي كامل محمد، الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط1، عمان، 2001، ص215-216.
² - العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص205.
³ - عبد الباري إبراهيم دره، الإدارة الحديثة المفاهيم والعمليات، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1994، ص16.

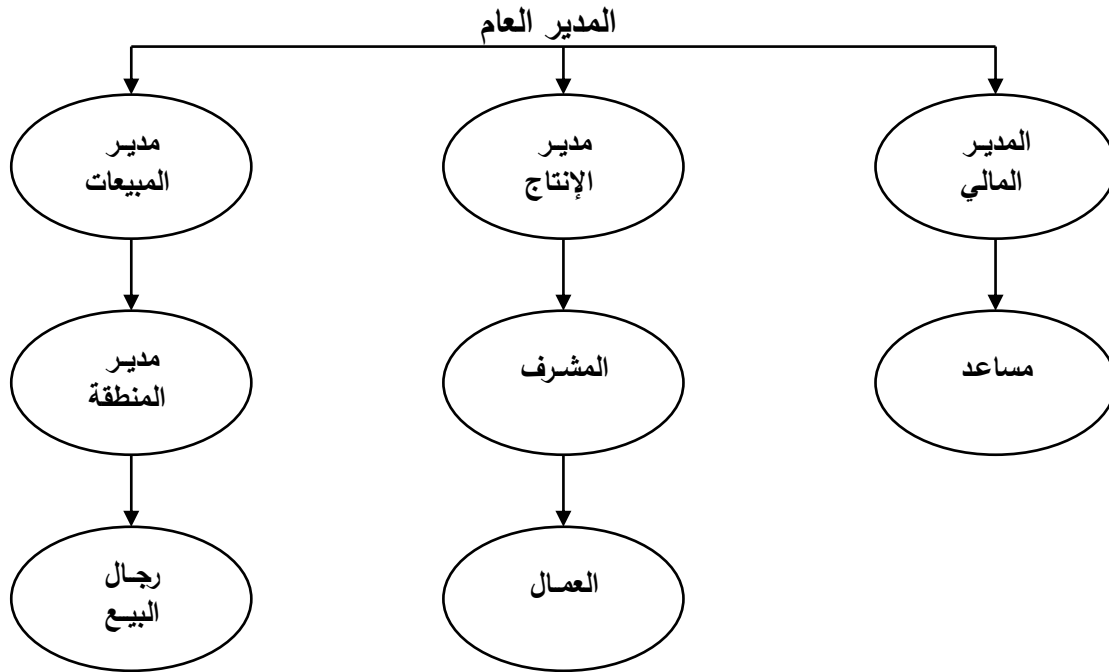
III-2- أنواع الهيكل التنظيمي:

يمثل الهيكل التنظيمي الإطار الذي تتم فيه العلاقات الرسمية بين جماعات العمل والمصالح المشتركة المساعدة في ضبط الجهود داخل التنظيم والتنسيق بينهما تماشياً مع أهداف المنظمة. بصفة عامة يوجد نوعان رئيسيان من الهياكل التنظيمية، وسوف نتطرق إليها بطريقة مختصرة مع تبيان موقع إدارة الموارد البشرية في كل منهما:

1- الهيكل التنظيمي الإداري البسيط:

يتم تكوين الهيكل التنظيمي الإداري من خلال التمايز الوظيفي الأسفل للوظائف الأساسية أو الرئيسية، ففي الصناعة نجد أن الوظائف الرئيسية هي (النتائج، المبيعات، التمويل)، بذلك نجد في هذا الهيكل أن كل الأفراد سواء في مجال الإنتاج أو البيع أو التمويل ذو علاقة مباشرة بالتسلسل الإداري لهذه الوظائف الثلاثة، ويبين الشكل الآتي هذا النوع¹.

الشكل رقم (1-7): الهيكل التنظيمي الإداري



المصدر: عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 93، ص 80.

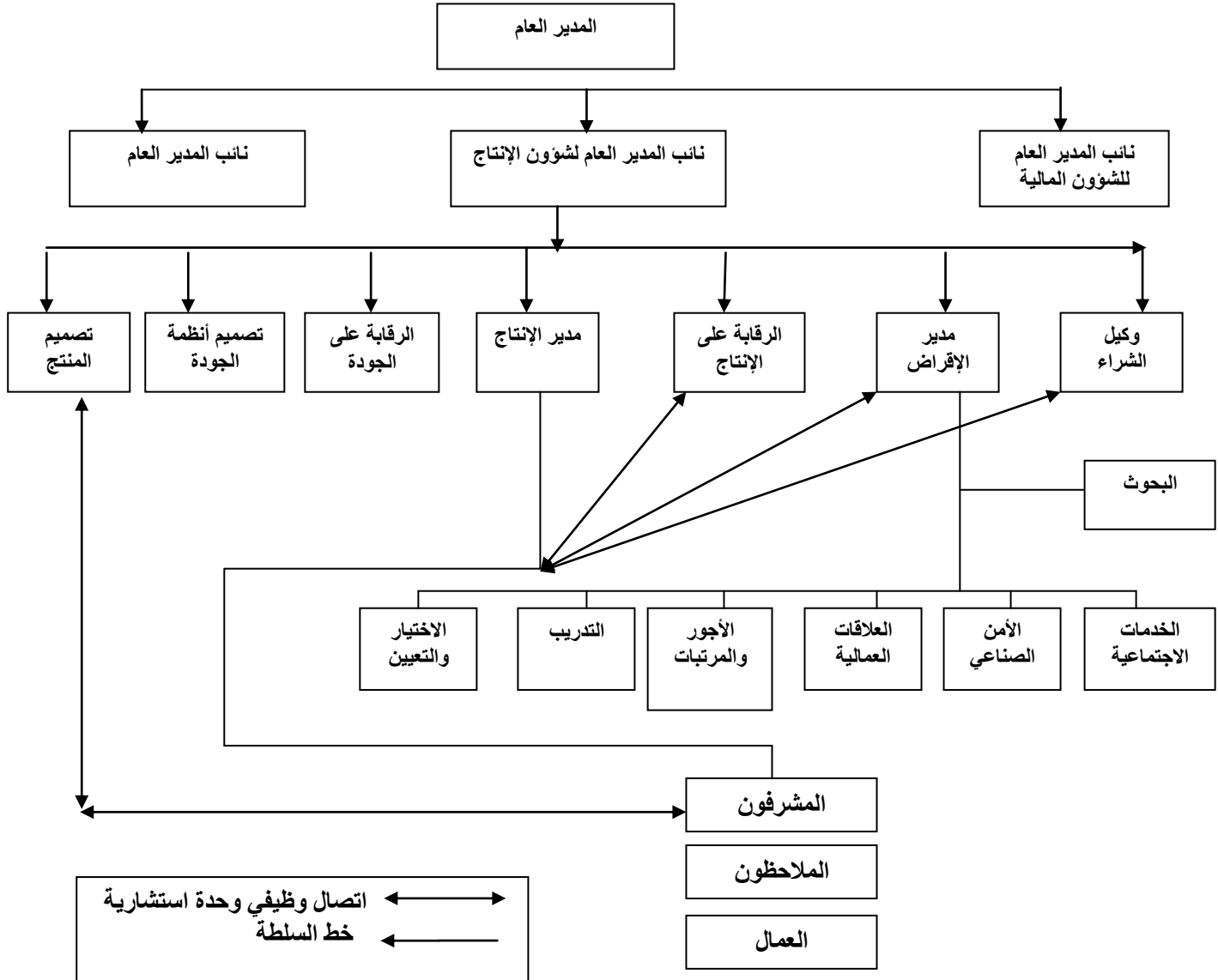
ونلاحظ من الهيكل التنظيمي الإداري البسيط وجود وظيفة الأفراد، ولكنها تتم بواسطة أفراد الإدارة (المدير المالي، مدير الإنتاج، مدير المبيعات) المشرفين عن توفير احتياجاتهم من القوى العاملة وتدريبهم وتحقيق التلاؤم بينهم وبين العمل.

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سبق ذكره، 1993، ص 80.

2- الهيكل التنظيمي الإداري الوظيفي (المركب أو المشترك):

يحدث هذا مع كبر حجم المنظمة ونمو التقسيم الوظيفي الرئيسي الأسفل والجانبى للوظائف، مما ينجر عليه إنشاء وظائف ثانوية هدفها هو المساعدة في انجاز مهمة الوظائف الرئيسية، وتسهيل عملية التسيير بطريقة أفضل، وتوسع تلك التعقيدات والمشاكل الإدارية وتسمح للتنظيم الإداري أن يتماشى مع تلك المتغيرات الداخلية والخارجية لتجعله أكثر مرونة¹.

شكل رقم (1-8): الهيكل التنظيمي المركب



مصدر: نبيل محمد مرسى، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية)، المكتب الجامعي الحديث، مصر،

2006، ص 182.

¹ - عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، مرجع سابق، ص 80.

نستخلص من الشكل السابق أن وظيفة الأفراد هي جزء من التنظيم الوظيفي تقدم الخدمات لغيرها من الوظائف، وليس من الشائع أن تكون إدارة الأفراد تابعة لقطاع الإنتاج فحسب، كما يوضحه الشكل لكن من الأفضل أن تؤدي الخدمة للمنظمة ككل بوضعها في المستوى التنظيمي الذي يحقق ذلك، أي في مستوى نواب المدير العام ليشمل عملها كخدمة وظيفية المبيعات والمالية من خلال وظائفها الرئيسية (الاختيار، التعيين، التدريب، الأجور والمرتبات العمالية والأمن الصناعي).

III-3- خصائص الهيكل التنظيمي:

للهيكل التنظيمي متغيرات وأبعاد كثيرة ومتراصة وأشكال الهياكل التنظيمية عديدة ولا حصر لها، ولكن كيف يمكن مقارنة هذه الهياكل التنظيمية، ولتسهيل ذلك حدد بعض الكتاب (الخصائص الرئيسية الثلاث التالية للهيكل التنظيمي) وهي¹:

1- درجة التعقيد:

وتوجد ثلاث عناصر تكون درجة التعقيد وهي: التقسيم والتخصص الأفقي، والتقسيم الرأسي والتقسيم الجغرافي ويشير التقسيم الأفقي والتخصص الأفقي إلى الأنشطة التي تقوم بها المنظمة ومجموعات الوظائف المهنية والتخصصات المتنوعة فيها فكلما زاد عدد الوحدات التنظيمية وتقسيماتها وكلما ازداد عدد وتنوع المهن والتخصصات زاد التعقيد في الهيكل التنظيمي والعكس صحيح.

أما التقسيم الرأسي، فيشير إلى عمق الهيكل التنظيمي فإذا زاد عدد المستويات التنظيمية زاد الهيكل التنظيمي تعقيدا والعكس صحيح. أما التقسيم الجغرافي فيشير إلى مدى الانتشار والتوزيع الجغرافي لعمليات وأنشطة المنظمة فالهيكل التنظيمي يتصف بدرجة أعلى من التعقيد كلما زاد عدد الوحدات التابعة للمنظمة في مناطق ومواقع مختلفة، وزادت نسبة العاملين فيها وزادت المسافات بينها.

2- الرسمية:

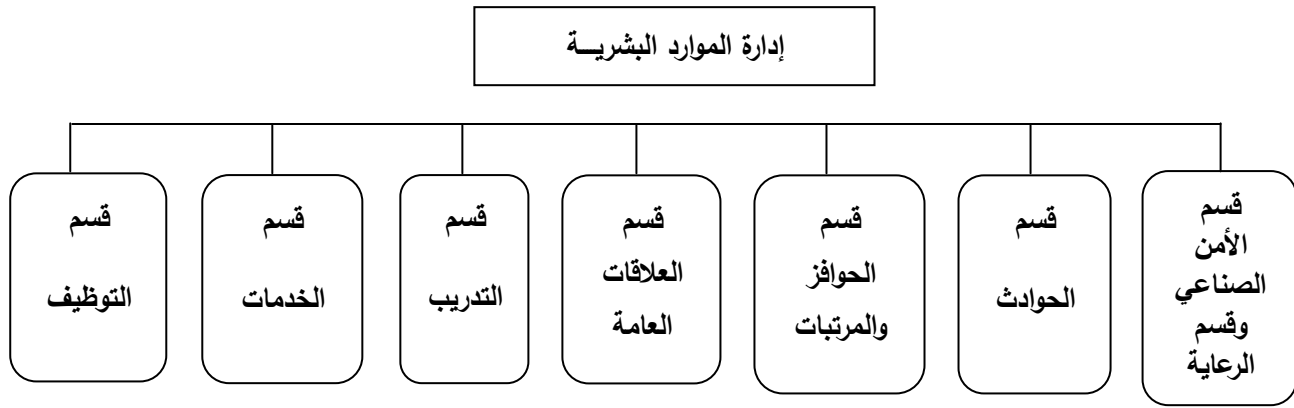
وتشير هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي إلى مدى اعتماد المنظمة على القوانين والأنظمة والقواعد والتعليمات والقرارات والإجراءات والمعايير التفصيلية، في توجيه وضبط سلوك الفرد وأفعاله وتصرفاته أثناء أداء عمله ويرى الكتاب أنه ليس بالضرورة أن تكون هذه القوانين والأنظمة والتعليمات مكتوبة بل يكفي أن يعيها العاملون سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة، وكلما كانت درجة الاعتماد على تلك القوانين والأنظمة والتعليمات في السيطرة على سلوك الفرد والتحكم به أكثر، اتصف الهيكل التنظيمي بمزيد من الرسمية والعكس صحيح أيضا.

¹ - حريم حسين، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار الحامد، عمان، 2000، ص290.

3- المركزية:

يبدو أن هذه الخاصية في الهيكل التنظيمي لم ينفق الكتاب على تعريف واحد لها ولهذا فقد حظي موضوع المركزية لاهتمام الكثير من الباحثين والكتاب من عدة جوانب، ومنها تأثير المركزية العالمية على عمليات اتخاذ القرارات والاتصال والتنسيق، وفاعلية المنظمة ومرونتها، وعلاقتها بالمبادرة والإبداع وغيره. ويقصد بالمركزية درجة تركيز اتخاذ القرارات المهمة في مركز واحد أو نقطة واحدة في المنظمة. ووظيفة إدارة الموارد البشرية كغيرها من الوظائف الأخرى داخل المنظمة يمكن وضع هيكل تنظيمي عام ممثل في الشكل التالي الخاص بإدارة الموارد البشرية¹.

شكل رقم (1-9): الهيكل التنظيمي العام الخاص بإدارة الموارد البشرية



المصدر: زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1979، ص93.

III-4- التنظيم الإداري:

إن التنظيم الداخلي لإدارة الموارد البشرية ينبغي أن يراعي في تصميمه عدة عوامل ليكون وسيلة فاعلة لتحقيق أهداف هذه الإدارة، فقد دلت الدراسات أن نسبة كبيرة من المنظمات لا زالت تقوم بالدور التقليدي ذات الطابع الاستشاري، أي أنها تقوم بتوفير المشورة والتنسيق للإدارات العاملة في العمليات المتعلقة باستقطاب وتعيين وتدريب وحفظ القيود والسجلات للعاملين، والعمل كضباط ارتباط بين الإدارة والعاملين والحكومة والنقابات العمالية للعاملين، فالتنفيذ الفعلي لتلك المهام يختلف من منظمة إلى أخرى، فبعض المنظمات خاصة في مراحل النشأة والتأسيس، تخول الإدارات العاملة القيام باستقطاب وتعيين العاملين وقد تخصص موظفاً أو وحدة صغيرة لمتابعة وتنظيم وتنسيق تلك المهام، إلا أن اتساع حجم المنظمات وتعدد تخصصاتها وانتشارها الجغرافي لا يسمح لها بالمضي قدماً في ترك أعمال إدارة الموارد

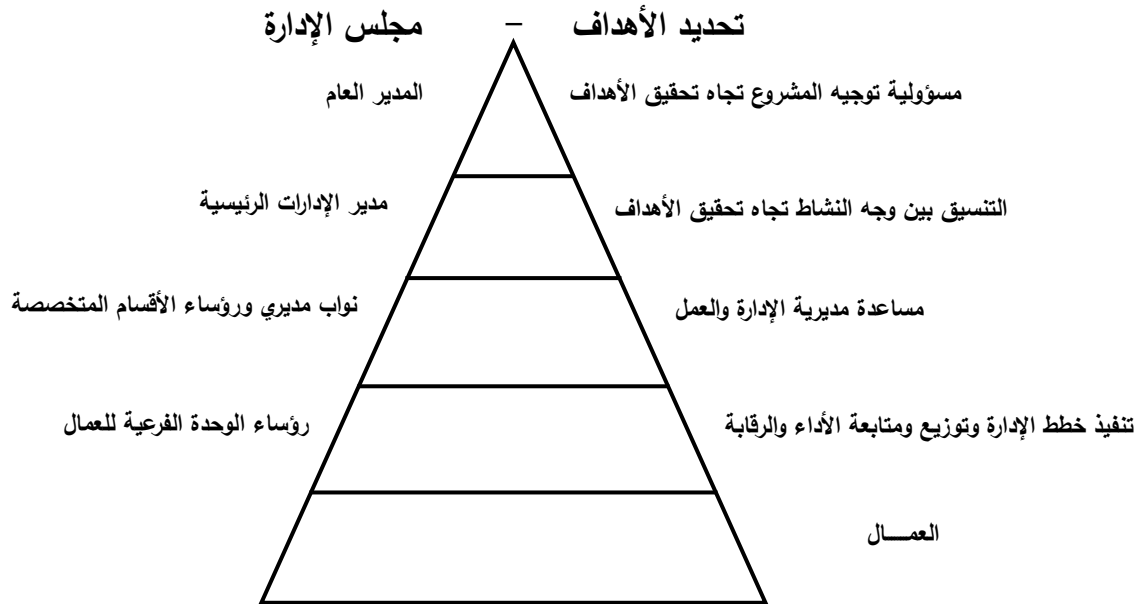
- زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1979، ص93-94.¹

البشرية للإدارات العاملة، مما يتطلب ضرورة إنشاء قسم أو إدارة متخصصة للقيام بأعباء إدارة العاملين في المنظمة، ويضم التنظيم الإداري ما يلي:

1- المستويات التنظيمية:

عادة ما يكون التنظيم في المشروعات الصغيرة بسيطاً يتسم بالمرونة إلى حد بعيد، ولكن بتوسيع المنظمة فإن الحاجة إلى المتخصصين والمديرين تزداد ويبدأ التنظيم في التعقد، حيث أن المستويات التنظيمية تزداد وتزداد معها الحاجة إلى تعريف واجبات ومسئوليات كل منها بدقة، كما تزداد حاجة المنظمة إلى تعرف الصفات والشروط الواجب توافرها لشاغلي الوظائف المختلفة، وتبدأ المنظمة في الشعور بالحاجة إلى مجموعة تفصيلية من القواعد والتعليمات حتى توجه المديرين في أدائهم لأعمالهم المرتبطة بإدارتهم.

شكل رقم (1-10): يوضح المستويات التنظيمية



المصدر: نبيل محمد مرسى، المهارات والوظائف الإدارية (كيف تنمي مهاراتك الإدارية)، المكتب الجامعي الحديث،

2006، ص 151.

2- أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية:

إن أي منظمة بغض النظر عن حجمها وشكل عملها تحتاج إلى تخصيص جزء من جهود إدارتها لموارد البشرية، ذلك الجزء الذي يمكن أن يتخذ أشكال شتى، اعتماداً على العوامل المشار إليها سابقاً وشكل الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث أن سلطة اتخاذ القرار في المنظمة والتي يشار إليها

بالمركزية أو اللامركزية وشكل توزيع النشاطات فيها يؤثر بشكل كبير في أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية، والتي يمكن أن تتمثل فيما يلي¹:

أ . الشكل القائم على الأقسام :

يشيع استخدام هذا الشكل في المنظمات الكبيرة التي تتعدد فيها وحدات الأعمال، علاوة على تمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الإستراتيجية والاستثمارية والإدارية التشغيلية ذات الطبيعة التنفيذية . وفي هذا النوع من المنظمات ترتبط إدارة الموارد البشرية بالإدارة العليا من خلال نائب الرئيس للموارد البشرية، الذي ترتبط فيه بالمستوى الأدنى مجموعة من الأقسام هي :

- **قسم التوظيف:** فمهمة هذا القسم ليس اتخاذ قرار التوظيف وإنما تنسيق الجهود مع الإدارة العليا للموارد البشرية التي بدورها تحاول الإدارة العليا في نوع الموارد البشرية المطلوبة وضع المرشحين لأشغال الوظائف الشاغرة، علاوة على ذلك فإن هذا القسم يجمع المعلومات من الأقسام الوظيفية الأخرى في المنظمة وبالتالي يحدد إجراءات التوظيف التي يعتمدها .
- **قسم التدريب والتطوير:** يركز هذا القسم على النشاطات المتعلقة بنقل المهارات للعاملين، أو تطوير المهارات القائمة لغرض إعداد الفرد لموقع إدارية على فبعد تحديد الاحتياجات التدريبية من قبل إدارة الموارد البشرية وبالتشاور مع الإدارة فيما تبدأ أعمال القسم في اختيار أسلوب التدريب المناسب.

ويمكن تحديد مهام هذا القسم في²:

- دراسة وتحديد الاحتياجات التدريبية لكافة العاملين من عمال ومشرفين؛
- إعداد البرامج التدريبية داخل المنظمة؛
- الاتصال بجهات أو أجهزة التدريب خارج المنشأة العاملين لحضور برامج التي تعدها هذه الأجهزة؛
- إمساك السجلات وإعداد الإحصائيات بالتدريب؛
- تزويد العاملين الجدد بالمعلومات اللازمة عن المنشأة والإدارات؛
- تقييم سياسة التدريب الداخلي والخارجي .

- **قسم المزايا والمكافآت:** يتمثل عمله الأساسي في³

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص55 .
² - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص66.

³ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سابق، ص24 .

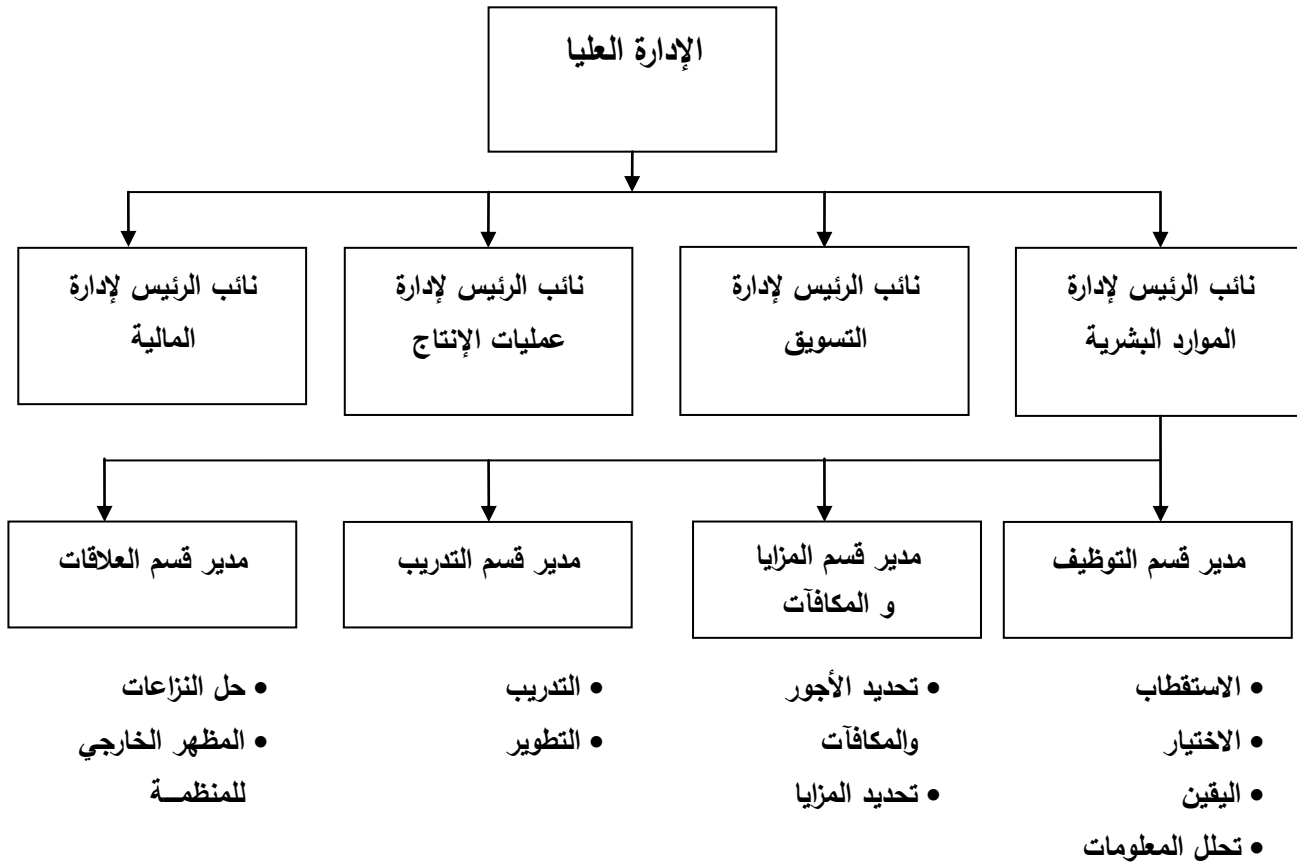
تحديد أجور ومكافآت ومزايا العاملين وإدارتها مع العلم أن مستوى الدفع يجب أن يكون عادلا ومقبولا وقائما على أساس الفروق الوظيفية بين عمل آخر .
ومن أهم أعماله كذلك¹:

- توصيف وتحليل الوظائف وتقييمها .
- إعداد مرتبات وأجور العاملين بطريقة عادلة بناء على تقديم الوظائف.
- إعداد البيانات الخاصة بالعلوات والحوافز .
- مسك السجلات والإحصاءات الخاصة بالأجور والمرتبات.

حيث تعتبر هذه الأقسام الأهم، مع إمكانية وجود بعض الأقسام الأخرى مثل: قسم العلاقات، قسم البحوث والتخطيط...الخ، إذا استدعت الضرورة ذلك .

و يظهر موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (11-1) : موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي



المصدر : صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص102.

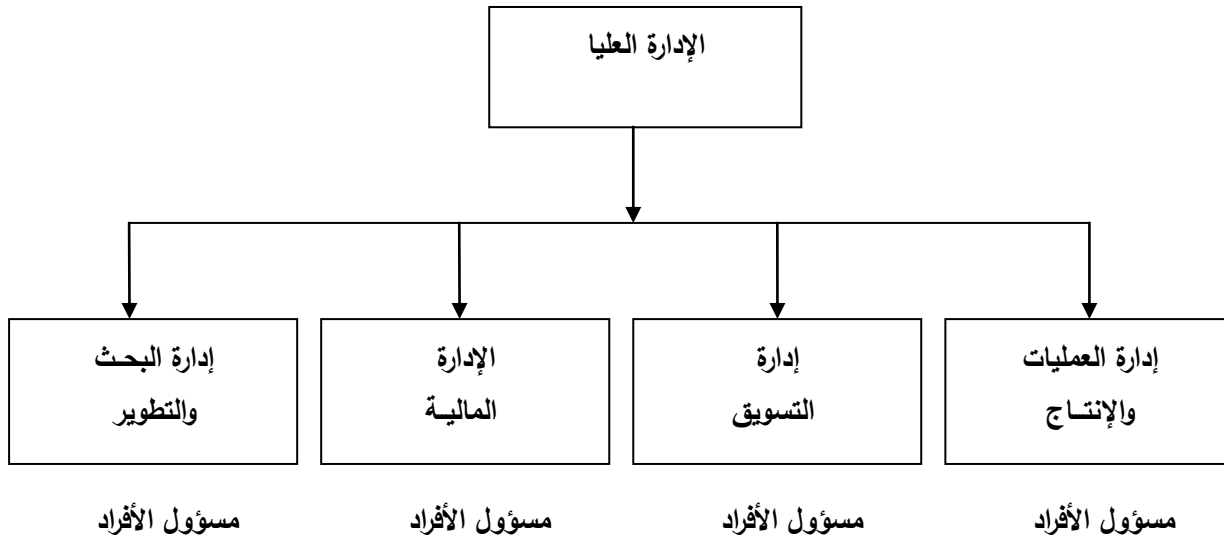
ب - الشكل القائم على المركزية:

¹ - صلاح الدين عبد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، مرجع سابق، ص65.

يعتمد اتجاه المنظمة للمركزية أو اللامركزية على فلسفتها وكفاءتها وكفاءة الوظيفة الإستراتيجية فيها، وفي الشكل القائم على المركزية تكون القرارات الجوهرية وصناعة الإستراتيجيات والسياسات محصورة في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة ولما كانت إدارة الموارد البشرية وخاصة تلك المتعلقة بالتخطيط والتوظيف والتدريب من القرارات الإستراتيجية نظرا لما تتضمنه من كلف ومخاطر فإن سلطة اتخاذها تستند إلى الإدارة العليا للمنظمة وتتنوع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الوظيفية الأخرى، لذا فإن هذا الشكل من التنظيم يضيف الدور التنفيذي على إدارة الموارد البشرية¹.

ويشيع استخدام هذا الشكل من التنظيم في المنظمات التي تتميز بكثافة رأس المال فيها، أي ذات المستوى الثقافي العالي حيث يظهر موقع إدارة الموارد البشرية كما يظهره الشكل التالي:

شكل رقم (1-12): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي



المصدر : عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر، 1999، ص 50 .

وبعض النظر عن نوع البناء التنظيمي المستخدم في المنظمة فإن تحديد شكل تنظيم إدارة الموارد البشرية يخضع لتأثير العوامل التي تم الإشارة إليها سابقا من جهة، وأهداف إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى.

حيث تشير الاتجاهات العامة اليوم والمتوقعة في المستقبل بأن إدارة الموارد البشرية تتجه إلى¹:

- توسع في وظائفها ونشاطاتها؛
- زيادة مشاركة العاملين في صنع القرارات؛
- زيادة درجة المخاطرة في توظيف الموارد البشرية.

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 26 .

¹ - خالد عبد الرحيم الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 53 .

فمثل هذه الاتجاهات تحتم على إدارة المنظمات النظر بعمق أكثر إلى دور إدارة الموارد البشرية فيها وبالتالي تختار شكل التنظيم الذي يتناسب مع الدور أولاً وتحقيق أهداف المنظمة والفرد والمجتمع ثانياً¹.

III-5- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة:

إن المستوى التنظيمي الذي توضع فيه إدارة الموارد البشرية في أية منظمة له أثر هام ومباشر على مدى نجاحها وفعاليتها في تأدية أعمالها، ذلك لوجود صلة مباشرة بين المستوى التنظيمي في الهيكل وفعالية هذه القرارات ومتابعتها ولا يمكن اقتراح نموذج ثابت لموقع جهاز الأفراد والحجم في كافة المنظمات، لكن من الأفضل أن تكون إدارة الموارد البشرية على اتصال مباشر وتتسق تام مع الإدارات الأخرى في المنظمة.

ويتميز الدور الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية في المنظمة في قسمين أساسيين:

أ- **دور استشاري:** حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم المشورة والنصح للإدارة العليا في المنظمة في كافة مجالات إدارة الأفراد، من ناحية أخرى فإنها تقدم النصح والإرشاد والنصح للمديرين التنفيذيين في المنظمة وتساعدهم على علاج المشاكل التي تقابلهم فيما يخص العاملين تحت رئاستهم.

فعمل إدارة الموارد البشرية هنا استشاري فقط أي أنها لا تملك سلطة البث في مشاكل الأفراد أو اتخاذ قرارات بشأنهم².

ب- **دور تنفيذي:** حيث تقوم بالعديد من الأعمال التنفيذية مثل أعمال السياسية الخاصة بالموارد البشرية، ومثال ذلك البحوث والدراسات في مجال الأفراد، الاحتفاظ بسجلات العاملين، تقديم الخدمات للعاملين في إدارات المنظمة المختلفة كالخدمات الطبية والاجتماعية، كما تقوم إدارة الموارد البشرية بدور رقابي على أعمال الإدارات الأخرى في مجال الأفراد للتأكد من تنفيذ السياسات الخاصة بالقوى العاملة بالمنظمة، وعادة ما يتم تصميم نماذج خاصة تستوفيها الإدارات المختصة وترسلها إلى إدارة الموارد البشرية، حيث تقوم هذه الأخيرة بتحليل هذه البيانات، استخلاص النتائج، تحديد الانحرافات واقتراح أفضل الحلول لعلاج هذه الانحرافات³.

1 - نفس المرجع، ص 55 .

3 - صلاح الدين عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 63.

4 - نفس المرجع، ص 64.

خلاصة الفصل:

كخاتمة لفصلنا هذا فإننا نستنتج أن إدارة الموارد البشرية يمكن أن تلعب دور أساسيا في تنظيم وتنسيق الجهود المنظمة باتجاه تعزيز قدراتها التنافسية، حيث لا بد أن يكون لتلك الإدارة حضور وظيفي وبنائي في هيكل وبناء المنظمة بشكل عام، أي لا بد أن يحدد موقع إدارة الموارد البشرية ضمن الهيكل التنظيمي خاصة عندما يراد لها أن تتحرك لها بحرية أوسع على المستويات التنظيمية المختلفة العامة والأعمال الوظيفية.

الفصل الثاني

الكفاءة والفعالية ومتطلبات

جودة إدارة

الموارد البشرية

تمهيد

أدت التطورات الكبيرة والسريعة التي عرفها مجال الاتصالات، وتكنولوجيا المعلومات إلى تطور دولي يعرف باسم العولمة، شجعت المنظمات على الانتقال من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي، والتي نتج عنها عدة تطورات تتمثل أبرزها في التركيز على الجوانب والموارد غير الملموسة، والتي تتمثل في إبداعات واختراعات العاملين والخبراء في المنظمات، وأيضا حقوق الملكية الفكرية التي تمتلكها المنظمة في شكل براءات اختراع والشهرة، وكذلك العلامات والماركات والأسماء التجارية... الخ، والأهم من ذلك هو الاهتمام بالكفاءات، وتسييرها بطريقة فعالة وكفئه، قصد تحقيق الأهداف التي تسعى إليها هذه المنظمات.

وقصد الإلمام بمختلف جوانب الكفاءة والفعالية وأيضا متطلبات جودة إدارة الموارد البشرية

سنتطرق في هذا الفصل إلى ما يلي:

- تعريف الكفاءة.
- تعريف الفعالية.
- تحديات ومتطلبات جودة إدارة الموارد البشرية.

I- ماهية الكفاءة:

لقد لقي مفهوم الكفاءات التي تميزت بالحدثة في ميدان إدارة الموارد البشرية الرواج الكبير في الحقل التسييري، وذلك لما حققه من نجاحات ونهوض بالمنظمات في هذا العصر في ظل المنافسة المفرطة بين منظمات الأعمال، حيث ارتبط ظهور هذا المفهوم بإدراك الدور الكبير والمنتامي للكفاءات في تحقيق المزايا التنافسية للمنظمات حيث أنه كلما زادت الكفاءات عزز ذلك من الموقف التنافسي للمنظمة اتجاه محيطها الخارجي ولذا سنتطرق من خلال هذه النقطة إلى ماهية الكفاءات وإدراج بعض المفاهيم المتعلقة بها.

I-1- مفاهيم أساسية حول الكفاءة:

يحتل مفهوم الكفاءة مكانة أساسية في إستراتيجية المنظمة، وفي تسيير وتأهيل مواردها البشرية، باعتبارها مؤشر مهم للموارد غير الملموسة، حيث حظي المفهوم على قدر كبير من اهتمام الباحثين عن التفوق والنجاح، وإن اختلفت رؤاهم فهي تشترك في عدة نقاط أساسية، سنحاول توضيحها في هذا المبحث.

I-1-1- طبيعة موارد المنظمة:

تمثل الموارد مجمل ما تملكه المنظمة من موجودات، وإمكانات، ومهارات مالية، طبيعية، بشرية ومعرفية... الخ، تعطي القدرة للمنظمة على تفعيل خياراتها ووضع تنفيذ استراتيجياتها، والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها، ومنه استمرارها ونموها في عالم الأعمال¹، كما تتصف بإمكانية التحكم فيها والسيطرة عليها من جانب المنظمة².

كما يمكن تعريفها على أنها: "مفهوم يشمل كل الأصول والإمكانات والعمليات التنظيمية والخصائص المتعلقة بالمنظمة والمعلومات والمعرفة كالمعدات الرأسمالية والمصانع والإمكانات المالية والبشرية المتمثلة في المهارات والخبرات وبراءات الاختراع وأسماء العلامات وغيرها من الإمكانات التي تتحكم فيها المنظمة وتسيطر عليها بشكل يمكنها من وضع تنفيذ استراتيجياتها والعمل على تحسين كفاءتها وفعاليتها"³.

كما عرفها Wernerfelt على أنها: "مجموع الأصول المنظورة وغير المنظورة (الملموسة وغير الملموسة) المرتبطة بأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية معينة، أي أن الموارد تصنف إلى موارد ملموسة

¹ - طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص297.

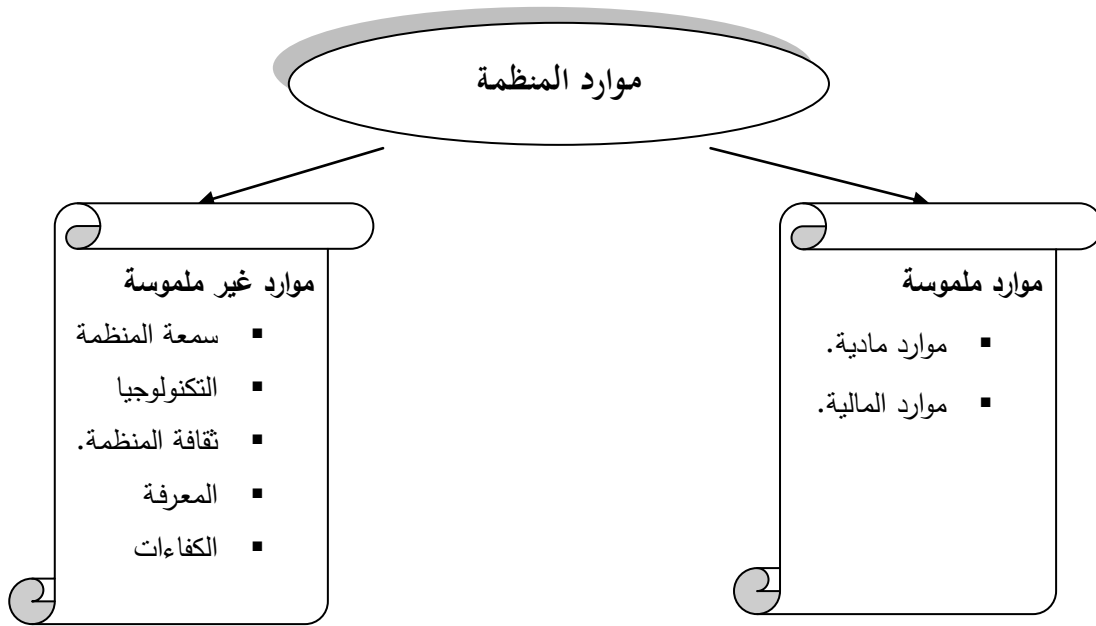
² - نبيل محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003، ص37.

³ - نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998، ص37.

(مصنع، تجهيزات، المواد الأولية...الخ) وموارد غير ملموسة (سمعة المنظمة، ثقافتها، الكفاءات، والمعارف لدى أفرادها...الخ)، والتي تراقبها المنظمة وتسمح لها بتصميم وتنفيذ الاستراتيجيات التي تمكنها من تعزيز كفاءتها وفعاليتها¹.

استنادا إلى التعاريف السابقة وغيرها نلاحظ تعدد أساليب تصنيف موارد المنظمة، فنجد من يصنفها إلى موارد مالية، بشرية، تقنيات التكنولوجية، سمعة تجارية وأخيرا علاقات، وهذا بتفصيل كل على حدا، ومنهم من صنفها إلى موارد ملموسة وموارد غير ملموسة، وأخرى بشرية، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-2): موارد المنظمة



المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي إدريس، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007، ص 299، بتصرف.

استنادا إلى هذا التصنيف يمكن القول أنه يمكن النظر إلى المنظمة على أنها حافظة موارد مختلفة ومتنوعة، تشمل الموارد الملموسة (كالمعدات الرأسمالية، المصانع، والتجهيزات...الخ)، وغير الملموسة (كالمعارف، الكفاءات، وثقافة المنظمة...الخ)، والمتحكم فيها من قبل المنظمة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ إستراتيجيتها، ومنه تعزيز كفاءتها وخدمة تنافسيتها.

¹ - موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، ص 173.

1-2- مفهوم الكفاءات:

تعتبر "الكفاءة" بعدا جديدا فرضته المتغيرات الاقتصادية، التنظيمية والاجتماعية، حيث تم إدراج هذا المفهوم والذي يرتبط بالعنصر البشري في أدبيات الإدارة في أواخر الثمانينات من القرن الماضي، وقصد إزالة الغموض الذي يحيط بمفهوم الكفاءات سنلقي نظرة على مجموعة من التعاريف:

أقدم مفهوم للكفاءة كما جاء في القاموس التجاري سنة 1930: "مجموع المعارف، المميزات، القدرات والسلوكيات التي تسمح بمناقشة وفحص واتخاذ القرارات في كل ما يخص الهيمنة التي تقترض معارف مبررة، بصفة عامة نعتبر أنه لا يوجد كفاءة تامة إذا لم يواكب المعارف النظرية، الميزات والقدرة التي تسمح بتنفيذ القرارات المتخذة"¹.

كما نجد من عرفها على أنها: "تلك المعارف والسلوكيات، والمهارات المتحركة، أو القابلة للتحويل، بغية القيام بمهمة محددة"².

وهناك من يرى على أنها: "القدرة على استخدام المعارف، المهارات والسلوكيات في حالة التنفيذ"³. في حين هناك من يرى أن: "الكفاءة هي القدرة على التعبئة، بتجميع وتنسيق الموارد في إطار سيرورة عمل محدد، من أجل تحقيق النتائج المحددة مسبقا"⁴.

استنادا إلى التعاريف السابقة نلاحظ أنها ركزت على اعتبار الكفاءات مجموع المعارف والمهارات والسلوكيات ليس بمجرد امتلاكها من طرف الفرد فقط، وإلا كانت بدون معنى وإنما العمل على التوفيق بينهما واستخدامهما بغية القيام بمهمة محددة.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص التعريف التالي: الكفاءات هي تلك التوليفة من المعارف، والمهارات والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين.

1-3- أنواع الكفاءات:

يختلف الباحثون في تصنيفهم للكفاءات، ولعل أبرز هذه التصنيفات التصنيف وفقاً لثلاثة مستويات، وهي المستوى الفردي ويوافق الكفاءات الفردية، والمستوى الجماعي ويوافق الكفاءات

¹ - موساوي زهية وآخرون، التسيير بالكفاءات: نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص7.

² -Jean -Marie Peretti, **Dictionnaire des ressources humaines**, édition vuibert, paris 1999,p58.

³ -Alain- Labruffe, **mesure des compétence**, édition afinor, saint-Denis le plain, 2003,p5.

⁴ -Philippe Lorino, **méthode et pratiques des performances**, édition d'organisation, 3ème édition, paris, 2003, p67.

الجماعية، وأخيرا المستوى التنظيمي ويوافق الكفاءات التنظيمية والتي يسميها البعض بالكفاءات الأساسية.

أ- الكفاءات الفردية (Les compétences individuelles):

يقصد بالكفاءة الفردية: "أخذ المبادرة وتأكيد مسؤولية الفرد اتجاه المشاكل والأحداث التي تواجهه ضمن الوضعيات المهنية"¹؛

أيضا هي: "القدرة على تعبئة المعرفة اللازمة لمواجهة الحالات المختلفة"².

وهناك من يرى على أنها: "حلقة وصل بين الخصائص الفردية والمهارات المحصل عليها من أجل الأداء الحسن لمهام مهنية محددة"³.

فمهما كان مستوى الأفراد في الهيكل التنظيمي للمنظمة، فإن المناصب التي يشغلونها تتطلب كفاءة معينة لأداء مهامهم بصورة تتحقق معها أهداف المنظمة، حيث يمكن تقديم قائمة مرجعية للكفاءات الفردية والموضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (1-2): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية

الكفاءات	تعريفها
التميز بالحيوية	معرفة الفرد كيفية التأقلم مع الظروف المتغيرة والغامضة، والقدرة على التفكير الاستراتيجي، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات الجيدة عندما يكون تحت الضغط، كما يجب أن يكون قادر على وضع أنظمة عمل معقدة، وأن يتبنى سلوكيات مرنة لحل المشاكل، والعمل بفاعلية مع إطارات عليا لمعالجة مشاكل تسييرية معقدة.
القيام بما يجب القيام به	مثابر ويركز على العراقيل، يعرف ما هو ضروري، ويتجه نحو الأمام، يكون قادرا على العمل بمفرده، وكذا الاعتماد على الآخرين إذا دعت الضرورة إلى ذلك.
سريع التعلم	التحكم السريع في المعارف الجديدة التقنية منها والتجارية.
امتلاك روح اتخاذ القرار	يفضل التصرف سريعا وبشكل تقريبي عوض التصرف ببطء وبدقة في عدد من الوضعيات التسييرية.
إدارة وقيادة المرؤوسين بطريقة فعالية	يشرف بفعالية على المرؤوسين ويفسح لهم فرص عديدة للبرهنة على قدراتهم، ويظهر عدالة آراءهم.
إيجاد الجو المناسب للتطور	مضاعفة التحديات التي تعمل على إيجاد المناخ الملائم لتطوير عمل المرؤوسين.
الوقوف في وجه	التصرف بحزم وإنصاف عند معالجة مسألة المرؤوسين الذين يكونون مصدرا

¹- Philippe zarifian, **Le modèle de la compétence**, édition liaisons, paris, 2001, p78.

²- Claire beyou, **Manager les compétences**, édition liaisons, paris, 2003, p34.

³- Levey leboyer, **La gestion des compétence**, édition organisation, 2ème édition, paris, 1997, p42.

المروسين الذين يثيرون المشاكل	للمشاكل.
الاتجاه نحو العمل مع الجماعة	انجاز أعماله بالحرص على عمل الآخرين
توظيف مساعدين مهرة	يحسن اختيار الأشخاص المهرة ويضمهم إلى فريقه.
بناء علاقات جيدة مع الآخرين	يعرف كيف يبني ويحافظ على علاقات العمل مع معاونيه وفرقه الخارجية، يمكنه التفاوض ومعالجة مشاكل العمل، يتفهم الآخرين، حيث له القدرة للحصول على معاونتهم ضمن علاقات غير رسمية.
التميز ببرودة الأعصاب عند مواجهة المشاكل	يواجه المشاكل ببرودة دم، حازم، يعتمد على الآراء الواقعية، لا يوبخ الآخرين بسبب أخطائهم- على ألا تكون هذه الأخطاء فادحة- له القدرة على الخروج من وضعيات صعبة.
إيجاد التوازن بين العمل والحياة الخاصة	يوفق بين أولويات العمل وتلك المتعلقة بحياته الشخصية، حتى لا يفرط في أي منها.
معرفة الذات	بتحديد نقاط قوته ونقاط ضعفه وجاهزيته لتحسين هذه الأخيرة.
العمل على جعل الأشخاص في وضعية مريحة	يعامل الأشخاص معاملة حسنة.
التصرف بمرونة	يمكنه تبني سلوكيات متناقضة، فيكون حازما ومرن في آن واحد، فيكون حازما حيث يجب أن يكون، ومتساهلا في بعض الحالات، يقود ويترك الآخرين يقودون.

Source: Levey-leboyer, **la gestion des compétences**, 2ème édition, d'organisation, 1997, pp.48-49. بتصرف

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءة الفردية تمثل توليفة من الموارد الباطنية والظاهرية التي يمتلكها الفرد: كالمعارف، القدرات، السلوكيات، القيم الاجتماعية... الخ، التي تظهر أثناء العمل والتي يجب وضع آليات لإبرازها، واكتشافها، وتطويرها بما يخدم المنظمة، حيث يمكن للمنظمة أن تحوز على الكفاءات الفردية بالاستناد إلى معايير موضوعية ودقيقة في عملية التوظيف، وكذا تكوين الأفراد بشكل يتماشى مع المناصب التي يشغلونها.

ب- الكفاءات الجماعية (The collective skills):

هي "محصلة التعاون والتآزر الموجود بين الكفاءات الفردية، وتنظيم الفريق المهني والتي تسمح أو تسهل تحقيق النتائج"¹، ويتم تحديد هذه الكفاءات من خلال المؤشر الفعال الذي يسمح بوجود لغة مشتركة بين جماعة العمل وتوفير المعلومات الملائمة بينهم، وكذا التعاون بين أعضاء الجماعة بهدف انتقال الكفاءات ومعالجة الصراعات، وأخيرا مؤشر التعلم الجماعي، والتجارب من خلال توفير وسائل ضرورية مثل تثمين التطبيقات المهنية، وتوظيف النتائج²، إذ يعتبر أداء وسلوك الجماعات الوسيلة الأساسية لتحقيق أهداف المنظمة.

ومن أجل الحصول على الكفاءات لا بد من توافر شروط يمكن تلخيصها فيما يلي³:

- تسهيل التعاون بين الكفاءات من خلال تطوير لغة مشتركة بين الأعضاء الفاعلين، وتحسين وسائل العمل الجماعي والعلاقات بين أفراد الهيكل التنظيمي، إضافة إلى المحافظة على التنوع في الكفاءات والمعرفة؛

- اختيار أنماط التنظيم التي تسهل التآزر بين مختلف الكفاءات بوضع الهياكل الملائمة؛

- ضمان معالجة الحدود الفاصلة من خلال السهر على إيجاد طريقة جيدة لعمل الكفاءات؛

- إيجاد علاقات التضامن والمحافظة عليها، الأمر الذي يسمح بإيجاد التجانس بين أعضاء الجماعة؛

- وضع مكانة ملائمة للإدارة بغية تنشيط جماعات العمل، وترسيم التجارب والتطبيقات المهنية وتثمين التكامل وخصوصيات كل فرد، إضافة إلى تسهيل المساهمات الفردية في تحسين الأداء الجماعي.

ج- الكفاءات التنظيمية (organizational skills):

تسمى أيضا بالكفاءات الأساسية (key Competencies)، وهي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها، ولقد أكدت الدراسات وجود تنظيم ميكانيكي يلاءم المنظمات العاملة في محيط مستقر، إذ نجد هناك مركزية في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى وجود درجة رسمية كبيرة للإجراءات والقواعد، كما يوجد تنظيم عضوي يلاءم المنظمات التي تعمل في محيط غير مستقر ومعقد والمتميز بالمرونة واللامركزية⁴.

¹ - صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص 21.

² - سمالي يحيية، أثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة (مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002، ص 139.

³ - نفس المرجع، ص 139.

⁴ - توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد مرسي، زهير نعيم الصباغ، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العلمية، الرياض، 1990، ص 333-334.

حيث يعتبر مفهوم الكفاءة عموماً من الإشكاليات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، إذ يجب تحديد الكفاءات التي يتمتع بها العاملين ومقارنتها مع تلك التي يتطلبها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة، فالكفاءة لا تتمتع بالطابع الاستراتيجي إلا إذا كانت متغيراً ضرورياً لتكييف المنظمة مع بيئتها التنافسية¹، فالتغير الحاصل في محيط المنظمات ودرجة تعقده وعدم استقراره الكبير، يفرض على هذه المنظمات أن تتصف بالمرونة قصد إعطاء حرية أكبر للأفراد من أجل الإبداع وتطوير الكفاءات سواء الفردية أو الجماعية، بل ويمكن القول أن المنظمات التي تتصف بالمرونة هي منظمات كفؤة.

وتعرف الكفاءة التنظيمية من خلال الأبعاد المتعددة في بنائها والمتمثلة في²:

- **قاعدة المعرفة:** وتتضمن الوحدات الفردية للمعرفة والمكونة بدورها من الأفراد، والتكنولوجيات، قواعد المعلومات... الخ وهي تسمح بتحديد الكفاءات المحلية؛
- **إطار المعرفة:** يتمثل دوره في تحديد العلاقات ما بين الوحدات العملية والمعرفة، ويجسد ببنية المنظمة (تحديد السلطة، تقسيم الأدوار، المهام)، والسياسات المحددة لها؛
- **ديناميكية المعرفة:** عبارة عن التفاعلات ما بين الوحدات الفردية المنسقة والمحولة لقواعد المعرفة عن طريق توصيل وتبادل المعلومات بين أعضاء المنظمة، وينتج عن هذه الحركية إنشاء كفاءات ديناميكية.

من خلال ما سبق يمكن القول أن الكفاءات ليس لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، خاصة في ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم، ودرجة تعقدها وعدم استقرارها.

I-2- أهمية الكفاءة في مواجهة التحديات الراهنة:

يعيش العالم تحولات جذرية ومستجدات متلاحقة، انعكست نتائجها على مختلف المنظمات في جميع أقطار العالم، وعلى ضوء التوجهات المتسارعة في مجال تنمية القدرات العلمية والإبتكارية، لا بد على هذه المنظمات من مراجعة واقعها، واستشراف مستقبلها، خاصة وأن المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمع البشري ينحو باتجاه الاعتماد المكثف على المعارف والكفاءات.

1- التحديات الراهنة للمنظمات:

¹ - سملاي يحيوية، مرجع سبق ذكره، ص140.
² - موساوي زهية، خالد خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005، ص178.

أهم ما يميز المرحلة الراهنة من تاريخ المجتمعات البشرية هو التسارع المذهل لوتيرة التغيرات في شتى المجالات، وعلى جميع الأصعدة، حيث عرفت نهاية القرن الماضي تقلبات عميقة وتحولات جذرية، والتي يمكن حصر أهم مجالات التغيير التي شملتها في النقاط التالية¹:

- الانتقال بالاقتصاد (على الصعيد العالمي) من المحلية إلى الإقليمية والعالمية، ومن نظام الحماية والاقتصاد الموجه إلى تحرير الاقتصاد واعتماد آليات السوق؛
- التطور السريع للتكنولوجيات الحديثة، خاصة تكنولوجيا المعلومات؛
- تطور أنظمة العمل ومستلزماتها على المستويين الفردي والتنظيمي.

1-1- تحديات العولمة والتحول الاقتصادي الراهنة: أدت التغيرات الجذرية التي مافتتت تطراً على بيئة الأعمال الدولية، سواء كانت عالمية أو إقليمية إلى بروز أوضاع اقتصادية معاصرة جد خاصة، جعلت الدول والمنظمات مرغمة على مسايرة هذه المتغيرات إن أرادت البقاء في الواجهة، ويمكن اعتبار العولمة من أبرز هذه الظواهر والتي تحمل في طياتها معان كثيرة يصعب حصرها، فهناك من يصفها بالسرعة الكبيرة في المبادلات الدولية، وآخر يسميها تجارة دولية بلا حدود، أو تجارة بلا حواجز، أو اقتصاد سوق عالمي، أو الرأسمالية العالمية، ومنهم من يفهمها على أنها الهيمنة للقوى العظمى على البلدان المتخلفة... الخ، وإن كان على الأساس العولمة اقتصادي إلا أنها تمس الجوانب (الثقافية، السياسية، الاتصالية... الخ)، وقد كان وراء العولمة الاقتصادية عوامل كثيرة ومتنوعة وزادها تدعيماً الهيئات الدولية مثل منظمة التجارة العالمية، صندوق النقد الدولي والبنك العالمي، التي مهدت الطريق أمام المنظمات العملاقة من أجل غزو الأسواق العالمية بحرية تامة لضمان تعظيم أرباحها ومنافعها وفتح الطريق أمام الرأسمالية العالمية.

وأهم الانعكاسات التي خلفتها هذه التحولات وفي مقدمتها العولمة ما يلي²:

- لجوء المستهلكين إلى منتجات وخدمات خارجية أكثر جودة وأرخص ثمناً، بدل المنتجات المحلية في ظل إزالة الرسوم الجمركية، مما ترتب عنه مباشرة تسليم الاقتصاديات الوطنية بدون أي شكل من أشكال الحماية، وعليه فعلى المنظمات التي تود أن تعمل في ظل العولمة أن تتقبل فكرة المنافسة؛

¹ - ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005، ص 240.

² - أحمد ماهر وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2001-2002، ص ص 701-702.

- المؤسسات في الدول النامية أصبحت أكثر عرضة للصدمات القوية من مؤسسات الدول المتقدمة، كون هذه الأخيرة لديها الإمكانيات الأفضل من أجل إنتاج الأرباح والأجود، ومنه إزاحة المنظمات الأقل كفاءة؛

- هجرة الأدمغة وكذا رأس المال إلى أوطان جديدة، لها بيئة خصبة من المواد الخام والأسواق والفرص، مما يؤدي إلى زيادة معانات الدول النامية ما لم تتخذ الإجراءات الضرورية لإيجاد الحلول اللازمة؛

- تدخل الدول المتقدمة في شؤون الدول الأخرى عن طريق وزارات الاقتصاد والتجارة، بإيعاز من مجالس إدارات المؤسسات الكبرى.

ومنه يمكن القول إن أهم الانعكاسات المترتبة عن انتهاج سياسة الانفتاح والانخراط في سيورة العولمة الاقتصادية دخول المؤسسات الاقتصادية في مواجهة مكشوفة ومنافسة غير متكافئة ضد مؤسسات عالمية ذات خبرة وانتشار كبيرين يعطيها تفوقا وامتيازاً منقطعين النظير.

1-2- تطورات التكنولوجيا ومقتضيات الابتكار المستمر: لم يعد يقتصر مجال اللعبة التنافسية الجديدة على فتح الأسواق والاقتصاديات أمام تدفق المبادلات والاستثمارات، بل أصبح يشكل -إلى جانب ذلك- عنصر الابتكارات التكنولوجية وقدرة المؤسسات على استعمال التكنولوجيات الجديدة والاستفادة منها، عاملا حاسما وفعالا لا يقل أهمية عن باقي العوامل، إلا أن هذا المجال محفوف بالمخاطر بسبب السرعة المذهلة لظهور الابتكارات التكنولوجية الجديدة¹.

كما يندرج التطور التكنولوجي للمعلومات في سيورة التحول النوعي الهام لعلاقات المنظمة العصرية بشركائها الخارجيين، وبمحيطها عموما، وهي تحولات تتميز بمتطلبات كبيرة في مجال النوعية والتفاعل والابتكار، ويقصد بتكنولوجيا المعلومات مجموعة من التقنيات التي تسمح بإدخال، معالجة، تخزين وإرسال المعلومات، معتمدة في ذلك على مبدأ المعالجة الالكترونية، وبعبارة أخرى فإن تكنولوجيا المعلومات هي نموذج تقني اقتصادي جديد، يؤثر على مراقبة وتسيير الأنظمة، الإنتاج والخدمات في الاقتصاد، ويعتمد في ذلك على مجموعة مترابطة من الاكتشافات المعقدة في ميدان الحواسيب، الإلكترونيك، هندسة البرمجيات، أنظمة المراقبة والاتصالات البعدية... الخ، مما سيسمح بتخفيض تكاليف التخزين، المعالجة، تبادل وتوزيع المعلومات².

¹- ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص241.

²- Freeman et soete, **Technologie d'information et domaines de croissance**, édition Ocde, 1989, p148.

وفي ظل هذا الوضع الذي تقاس فيه قوة المنظمات ودرجة تفوقها بقدراتها ومؤهلاتها الابتكارية، لا بممتلكاتها وثرواتها المالية والمادية، والرأسمالية، ليقترح العالم مرحلة جديدة يولي الاهتمام الأكبر للموارد المعرفية، وفي ظل هذا الوضع الجديد أضحت الدعامة الأساسية للمنافسة بين المنظمات هي القدرة على التعلم والابتكار بصفة مستمرة.

1-3- التغييرات التنظيمية وتحولات أنظمة العمل: نتيجة للسرعة المذهلة التي يعرفها التطور التكنولوجي في شتى المجالات، أصبحت المنظمات اليوم أكثر استخداما للتكنولوجيات المتطورة في مجال التصنيع، التجميع... الخ، والذي كان له تأثير على طبيعة العمل وكذا على التركيبة العمالية، حيث اختفت بعض المهارات التقنية القاعدية أو الأساسية لصالح المهارات الفكرية والإدارية¹.

إن الانتقال من المجتمع الصناعي إلى المجتمع المعلوماتي فرض على المنظمات الاهتمام أكثر بالموارد المعرفية والمعلوماتية، والاستثمار بشكل أكبر في الموارد غير المادية التي أضحت تساهم بشكل أكثر فعالية من الموارد التقليدية في خلق القيمة المضافة.

هذه العوامل فرضت على المنظمات منطقا جديدا في تعاملها مع الموارد البشرية من حيث التوظيف، التكوين، التحفيز... الخ، أحدثت أنماطا جديدة من العلاقات المهنية تسهل إلى حد كبير حركية العمالة، وانتقل الاهتمام من التأهيل الوظيفي إلى تقييم الكفاءات والمؤهلات الإبداعية، أي أن النظرة إلى العامل (إطارا كان أو منفذا) لم تعد تقتصر على ما بحوزته من شهادات ومؤهلات، وإنما ما يمكنه أن يقدم للمنظمة حاليا ومستقبلا، ومن هنا أصبح التكوين استثمارا هاما في مجال التطوير التنظيمي.

2- علاقة الكفاءات ببعض إفرزات العصر:

أثرت إفرزات التحولات الراهنة، وفي مقدمتها العولمة على الوسط التنافسي داخل السوق، والذي انعكس مباشرة على المنظمات، ومنه الأفراد باعتبارهم المؤثر والمتأثر في نفس الوقت بهذه العناصر، خاصة مع ظهور التقنيات المتطورة والذكية والتي انعكست مباشرة على كفاءة الأفراد.

2-1- علاقة الكفاءات بتكنولوجيا المعلومات:

نتيجة لظهور تكنولوجيات المعلومات، وبروز تأثيراته على الساحة الاقتصادية، أصبحت المنظمات مطالبة أكثر من أي وقت مضى من أجل مسايرة هذا التطور، وذلك عن طريق تطوير كفاءتها قصد الاستجابة بطريقة أفضل لهذه التحديات والتي نذكر منها ما يلي:

- في سياق يتسم بتضخيم معلوماتي لم يعرف له مثيل من قبل (خاصة مع ظهورها وانتشار استعمال الانترنت)، والذي ولد نوع من الضغط على المنظمات في كيفية فرز هذه

¹ - ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص 242.

- المعلومات، ومعالجتها للاستفادة منها، أصبح لزاما على المسيرين امتلاك درجة عالية من المهارات في تحليل ومعالجة المعطيات لاتخاذ القرارات السليمة والصائبة¹؛
- تميز الوسط التنافسي بالحدة في ظل عصر المعلومات والذي يتطلب أفراد ذات كفاءات عالية للتأقلم مع هذا الوسط؛
 - اللجوء إلى العمل عن بعد في بعض الحالات، والذي يتطلب من الموظفين توفرهم على الكفاءات الضرورية لمزاولة هذه الأعمال.
- ومن تأثيرات تكنولوجيات المعلومات على الكفاءة ما يلي:
- استحداث مناصب خاصة، والعمل على تأهيل وتدريب الأفراد المكلفون بفرز وتحليل الكم الهائل من المعلومات المتوفرة؛
 - استخدام طرق جديدة في التكوين لتطوير الكفاءات، ومن بين هذه الطرق اللجوء إلى الجامعات والمراكز التدريبية الافتراضية وهذا عن طريق الانترنت؛
 - ظهور طرق جديدة للتعامل مع العملاء وهذا في ظل الانتشار الواسع لاستخدام الانترنت، الأمر الذي يفرض على المنظمات تكوين عمالها لإكسابهم كفاءات جديدة (خاصة رجال البيع والمندوبين)، لتتمكن هذه المنظمات من تصريف منتجاتها وخدماتها بصورة فعالة وسريعة، ومنه اختصار طرق التوزيع.
- وبالمقابل فإن هذه التكنولوجيات الجديدة تحتاج إلى كفاءات خاصة، حيث صنفها إدارة العمل الأمريكية إلى سبعة كفاءات أساسية تمثل محصلة ما يحتاجه الفرد في عصر المعرفة، والموضحة في الجدول رقم(2-2)، والذي يبرز مجموعة من الكفاءات التي يجب توفرها لدى الفرد للتكيف مع الظروف الجديدة التي أصبحت تحيط بالمنظمات، كالتحكم في التكنولوجيات الجديدة، وتعلم الاعتماد على الذات وكذا ضرورة العمل الجماعي... الخ، من أجل تحقيق الأهداف المحددة مسبقا.

الجدول رقم(2-2):الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات

الكفاءات	تعريفها
----------	---------

¹ - نفس المرجع، ص247.

التفكير الناقد والبناء	حل المشاكل، البحث، التحليل، إدارة المشاريع الإنسانية، جودة الإدارة.
الابتكار	إيجاد حلول جديدة للمشاكل وكذا طرق جديدة للاتصال.
التعاون والمشاركة	العمل الجماعي الجيد، الإجماع... الخ.
فهم التداخلات الثقافية	القدرة على تخطي حاجز الاختلاف الثقافي، والمعرفي، والأخلاقي (إدارة التنوع البشري).
الاتصال	القدرة على اختيار طريقة الاتصال المناسبة لتوصيل الرسالة بفعالية وكفاءة.
استخدام الكمبيوتر	الاستخدام الفعال للأجهزة الالكترونية الخاصة بالمعرفة، والتحكم فيها.
المستقبل الوظيفي، وتعلم الاعتماد على النفس	الاستمرار في التعلم والتدريب من أجل مسايرة التطورات، وكذا العمل على التنمية الذاتية.

المصدر: كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002، ص145، بتصرف.

ومنه يمكن القول أن هناك تأثير متبادل بين الكفاءات وتكنولوجيا المعلومات، حيث أن تطوير الكفاءات تزيد في قوة ودرجة الإبداع والابتكار وبالتالي انتشار استعمال تكنولوجيا المعلومات، في حين فرضت هذه الأخيرة على المتعاملين التكيف مع هذه التكنولوجيا ومحاولة اكتسابها واستخدامها من أجل التفوق.

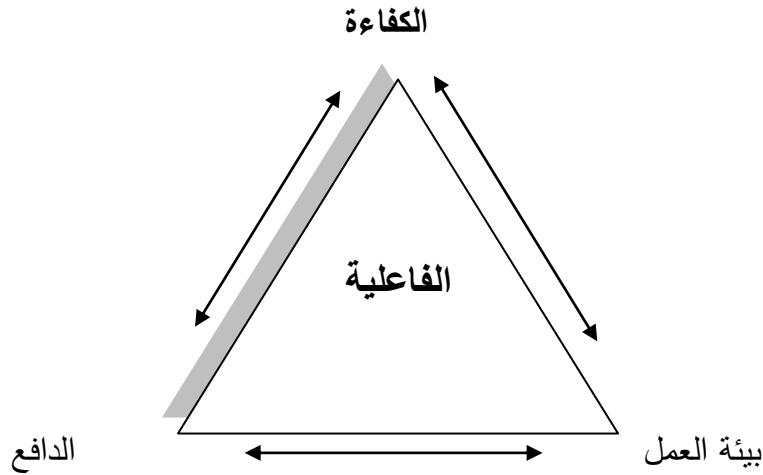
2-2- علاقة الكفاءات بالأداء:

تعاني الكثير من المنظمات من مشاكل ومعوقات داخلية تقلل من قدرتها على مواجهة المنافسة والارتقاء إلى مستوى تطلعات وتوقعات العملاء، ومن أبرزها ضعف التناسق بين أهداف وقيم هذه المنظمات وبين مستويات أداء وسلوك العاملين، وكذا ضعف الوعي بالكفاءات ومصادر القوة التنافسية لهذه المنظمات، ومن ثم غياب الرؤية الإدارية الواضحة لكيفية استثمار وتفعيل تلك القدرات في تحقيق التفوق على المنافسين.

وقبل التطرق إلى العلاقة الموجودة بين الأداء والكفاءات، لا بد أولاً أن نعرض على تعريف الأداء (performance)، والذي يقصد به: الجمع بين الفعالية والفاعلية، هذه الأخيرة تعني استعمال الأمثل للوسائل أي ترتبط مباشرة بانخفاض التكلفة، في حين يقصد بالفعالية مدى تحقيق الأهداف في ظل الوسائل المتاحة.

هناك من يخلط بين مفهومي الكفاءة والفاعلية والتي تمثل أحد جوانب الأداء، حيث أن الكفاءة تعتبر عنصر من عناصر الفاعلية¹، وهذا يتداخلها مع مجموعة من العناصر الأخرى كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(2-2): عناصر الفاعلية



Source: Claire Beyou, **manager les compétences**, édition liaisons, paris, 2003,p38.

ومنه يمكن القول أن هناك عدة نقاط اتفاق بين مفهومي الكفاءة والأداء من أبرزها ما يلي²:

- وجود الأداء العالي يستوجب توفر كفاءات جيدة؛
 - الأداء هو نتيجة تطبيق للكفاءات.
 - هذا يعني أن الكفاءات تتناسب طرديا مع الأداء، فقد تتوفر لدى المنظمة كفاءات جيدة لأفرادها ولكن الأداء يكون ضعيف، ويرجع ذلك لعدة أسباب منها:
 - عدم وجود توازن بين الكفاءة والمهنة، بسبب سوء توزيع الأدوار والمهام بين الوظائف والكفاءات، حيث قد تتطلب المهنة كفاءات غير متوفرة في الأفراد المعنيين بالمهنة؛
 - غياب عنصر التحفيز لدى الأفراد، والذي يعتبر من أهم عوامل النجاح؛
 - عدم وجود تكامل وتأزر بين الكفاءات الفردية بعضها ببعض (كفاءات جماعية).
- ويمكن القول أن الأداء هو الجمع بين الفاعلية والفاعلية المتعلقة بالإدارة الجيدة للأدوات والقدرات الخاصة بالإنتاج، أما الكفاءات فتتمثل عامل محفز ومساعد لتلك العملية.

¹- Claire beyou, op.cit,p37.

²- Nadin Jolis, **Piloter les compétences, De la logique de poste à l'atout-compétence**, éditions d'organisation, paris, 1997, pp31-35.

3- أهمية الكفاءات على مختلف المستويات:

يحتل مفهوم الكفاءات حيزا هاما في المستويات الإدارية داخل المنظمة، بدءا بالمستوى الفردي إلى المستوى الجماعي، فمستوى إدارة الموارد البشرية، وأخيرا على المستوى التنظيمي.

3-1- أهمية الكفاءات على المستوى الفردي: تمخض عن الحقائق التي فرضها واقع الأعمال تكريس ديناميكية مهنية جديدة على المستوى البشري، تتميز بالخروج من منطلق التأهيل المهني الذي سيطر على علاقات العمل إلى وقت قريب، ولإزالة مسيطرا في العديد من المناطق، واستبداله بمنطق الكفاءات منذ نهاية الثمانينيات وبداية التسعينات من القرن الماضي، ويقصد بالتأهيل المهني مجموع المعارف التقنية، والمؤهلات المهنية والفكرية للعامل أو التقني، والتي تحدد قيمته كعامل أو كقنني في إطار وظيفة، مهنة، أو منصب معين¹.

أصبحت الكفاءة تشكل أهمية كبرى بالنسبة للفرد في ظل التحديات الجديدة التي أفرزتها التحولات الراهنة، والتي تتميز بالصعوبة وعدم التأكد، وأهم الأسباب التي أدت بالأفراد إلى الاهتمام أكثر بالكفاءة ما يلي²:

- زيادة خطر فقدان الوظيفة أو المنصب سواء بالنقل أو بالتسريح، نظرا لمتطلبات المنافسة التي توجب ذلك؛
- تعزيز فرص الحصول على مكان سوق العمل يتناسب مع طموحات الفرد، وهذا عن طريق امتلاكه لكفاءة معينة على نحو جيد؛
- أمام تضخم الشهادات (وهو ما نلاحظه خاصة في الجزائر)، وبالرغم من أهمية المعرفة المحصلة عن طريق الدراسات الجامعية، فهي تقلص من حصول الأفراد على عمل يتناسب مع طموحاتهم، وبالتالي يساهم في تحفيزهم أكثر نحو تطوير كفاءاتهم للحصول على المكانة المطلوبة؛
- لا يمكن للأفراد داخل المنظمة تحسين وضعيتهم كالترقية، إلا بامتلاكهم لعنصر التأهيل، وهذا الأخير لا يتأتى إلا بإعطاء عنصر الكفاءة أهمية كبرى؛
- تشكل الكفاءة التصورية (والتي يقصد بها القدرة على اتخاذ القرارات الجيدة في ظل الحالات المعقدة وغير المؤكدة لدى الإطارات المسيرة) أهمية بالغة في عدة مجالات منها القيادة الكفء للفريق، وحسن وضمان سيره على النحو المراد؛
- ضرورة التكيف السريع والمستمر مع التغيرات البيئية والتنظيمية.

¹- ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص ص244-245.

²-Guy Le boterf, **L'ingénierie des compétences**, les éditions d'organisations, 3ème édition, Paris, 2001,PP25-26.

ومنه يمكن القول إن الاعتماد على منطق الكفاءات ترتب عنه تمكين الأفراد من تطوير كفاءاتهم وتحسين قدراتهم المهنية قصد تكريس مبدأ الاحترافية، وتنامي القابلية للاستخدام، وقابلية الحراك في سوق العمل، وتقاسم السلطات، ومنه الاستجابة لاحتياجات المنظمة من جهة أخرى، وتحقيق الطموحات الشخصية للعمال في التطوير، الرقي، وتحقيق الذات من جهة أخرى.

3-2- أهمية الكفاءات على المستوى الجماعي: تمثل الكفاءة عنصر مهم لحسن سير عمل الجماعة داخل المنظمة، حيث تتجلى أهميتها على هذا المستوى فيما يلي¹:

- العمل الناجح داخل المنظمة يقوم على أساس التعاون والتآزر بين الأفراد، فالكفاءة لا ترتبط بفرد واحد فقط، حيث هناك علاقة تأثير متبادل ما بين الكفاءات المتكاملة التي ينتج عنها في النهاية نتائج أحسن بكثير من تلك التي يحققها الفرد لوحده؛

- نظرا للتطور السريع في المفاهيم والدراسات والنتائج مما فرضه الاقتصاد الجديد، ومجتمع المعلومات، ظهرت بعض الحاجات الجديدة للمنظمة، أدت بهذه الأخيرة إلى الاعتماد على نظام شبكة الكفاءات المكونة من مجموع الكفاءات الفردية، حيث كل فرد يساهم في إثراء هذه الشبكة مما يسهل حل المشاكل المتعلقة بالإنتاج أو التنظيم؛

- المساهمة في حل الصراعات والنزاعات بين الأفراد دون اللجوء للسلطة أو المدير، كونها تساعد على التفاهم الجيد بين الأفراد، وتزرع فيهم روح التعاون والتآزر الكفيل بتجنب هذه النزاعات وذلك لخدمة أهداف المنظمة.

3-3- أهمية الكفاءات على مستوى إدارة الموارد البشرية: أصبحت الكفاءات تشكل عاملا بالغ الأهمية يشغل اهتمامات المدراء على مستوى إدارة الموارد البشرية، خاصة في ظل الانتقال من التركيز على كفاءة الفرد الواحد إلى التركيز على كفاءة الفريق، وكذا تغير الاتجاهات من الاعتماد على التخصص إلى مبدأ الكفاءات المتعددة في جميع الوظائف، حيث يمكن إبراز أهمية الكفاءة على مستوى إدارة الموارد البشرية في عدة عناصر منها:

- تغير أنماط التوظيف وإدارة الأفراد من مجرد عمال دائمين إلى توظيف أفراد ذوي كفاءات قد يكونون دائمين، أو موسميين، أو حتى متعاقدين شركاء... الخ²؛

- أصبحت إدارة الموارد البشرية تركز في إدارتها على الكفاءة وليس على الفرد أو المنصب وهذا بسبب التحديات العالمية التي أصبحت تشهدها المنظمات والتي انعكست على إدارة الموارد

¹-Guy le Boterf, *L'ingénierie des compétences*, les éditions d'organisations, 2ème édition, Paris, 2000, PP144-145.

²- ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص244.

البشرية، حيث انتشرت ثقافة توظيف واستقطاب جديدة تتمثل في ثقافة البحث عن كفاءات بدل الأفراد؛

- لا بد على إدارة الموارد البشرية مسايرة التطورات التي يشهدها العالم خاصة في مجال التكنولوجيا إن أرادت البقاء، وهذا في مجال تحرير وتنظيم أعمالها مثل الأجور، العطل، إعداد تقارير الترقية، المسار المهني... الخ، فحتى التوظيف أصبح يتم عبر الانترنت، مما يفرض على إدارة الموارد البشرية إعطاء أهمية كبرى للكفاءات لسد تلك الاحتياجات؛

- قصد مواجهة تحديات الاقتصاد الجديد تحتاج إدارة الموارد البشرية إلى التعامل مع التقنيات المعلوماتية، في جميع مراحلها، ولن يتأتى ذلك إلا بنشر وتعميق استخدام وتطوير أنظمة للتعليم والتدريس تتصف بالسرعة والديناميكية وتوفير فرص التزويد الدائم والمتجدد بالمعلومات والكفاءات¹.

3-4- أهمية الكفاءات على مستوى المنظمة: أصبحت عملية تطوير الكفاءات من الأوليات التي تقوم عليها الرؤية الإستراتيجية للمنظمة حيث تعتبر في كثير من الأحيان هي المحددة والمتحكمة في كل عمليات الإدارة، كونها تمثل أحد أهم الموارد الأساسية والإستراتيجية للمنظمة، إذ أصبحت تحتل حيزا هاما من اهتمام المنظمات الراغبة في تحقيق مستوى أعلى من النجاح في الأداء الكلي، وتبرز أهمية الكفاءات على المستوى المنظمة فيما يلي:

- تعتبر الكفاءات عنصر أساسي في إستراتيجية المنظمة، حيث تنعكس هذه الأهمية في دعمها للميزة التنافسية للمنظمة التي تميزها عن باقي المنافسين²؛

- أصبحت المنظمات تعتمد على المعرفة عموما، والكفاءة خصوصا، حيث تعتبر المنفذ الرئيسي للمنظمات من أجل مواجهتها للتحديات الجديدة التي أوجدتها ظروف العولمة والتطورات التقنية، وهذا عن طريق إعطائها حرية أكبر للعمل من دون التدخل المباشر للاستفادة من مزايا الإبداع، والشيء الذي دفع بالمنظمة لذلك هو قناعتها المطلقة بأن رأسمالها الحقيقي ومصدرها الأساسي في خلق القيمة يتمثل في كفاءاتها³؛

- أصبح الاستثمار في الموارد الإنسانية للمنظمة والذي يمس الاحتياجات الأساسية، خاصة في مجال الكفاءات يدر بعوائد معتبرة، سواء عوائد ملموسة (أرباح، إنتاجية جيدة... الخ)، لذا فإن

¹ - على السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001، ص335.

² - ثابتي الحبيب، مرجع سبق ذكره، ص245.

³ - على السلمي، مرجع سبق ذكره، ص122-123.

المنظمة تولي اهتماما بالغا بالاستثمار في هذا المجال خاصة وأن السباق بينها وبين المنافسين يتمحور حول هذه النقطة؛

- يتوفر الأفراد العاملين على مجموعة من الموارد الشخصية (معارف، مهارات... الخ)، ولكن جهل هؤلاء وعدم درايتهم وإدراكهم بكيفية التوفيق والتحرك لهذه الموارد لن يعود على المنظمة بأدنى فائدة، لذلك فمن الضروري أن تقوم هذه الأخيرة بوضع عامل الكفاءة ضمن أولوياتها باعتباره السبيل الوحيد أمامها لاستغلال موارد عمالها، عوض تعرضها للتلاشي والاختفاء مع مرور الوقت، إذا وكما هو معلوم إن هذه الموارد إذا لم تستغل وتنمى بصورة مستمرة فسوف تختفي وهو ما يطلق عليه الكفاءة الميثة.

ومنه يمكن القول إنه في ظل محيط شديد التقلبات، سريع التغيرات وكثير الغموض وعدم التأكد أصبحت المراهنة على الكفاءات قناعة راسخة لدى معظم المهتمين بتطوير المنظمات من أكاديميين وممارسين، لذلك اتجهت معظم المنظمات إلى استغلال هذه الكفاءات بصفة كاملة من خلال تسييرها، تقييمها، وكذا تطويرها.

I-1-3- مساهمة الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية

إن محاولات تفسير الميزة التنافسية من المنظمات بينت أن مصدرها لا يرتبط فقط بالتموقع الجيد في مواجهة ظروف البيئة الخارجية، بل بقدرة المنظمات على استغلال مواردها الداخلية التي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي تعتبر مصدرا هاما لتحقيق الميزة التنافسية للمنظمة، وهذا بالتكامل مع مجموعة من الموارد والقدرات التي تمتلكها المنظمة وهو ما ذهبت إليه العديد من الدراسات الحديثة.

1- التفاعل بين الموارد، القدرات، والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية:

يمكن للكفاءات تحقيق ميزة تنافسية بتكاملها مع مجموعة من العناصر الأخرى والتي سنتطرق لها في هذا المحور.

أولاً: التمييز بين المصطلحات:

قبل التطرق إلى كيفية مساهمة الكفاءات في تحقيق الميزة التنافسية سنحاول التمييز بين مجموعة من المصطلحات.

أ- **الموارد:** تشمل على كافة الأصول الملموسة (كالمعدات الرأسمالية، المصانع، والتجهيزات المختلفة)، وغير الملموسة (كالمعارف، والكفاءات، وسمعة المنظمة) للمنظمة، والمتحكم فيها

بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها تحقيقا للكفاءة، وخدمة لتنافسيته¹.

ب- القدرات: "القدرات هي مهارة المنظمة في تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي، وتتمثل في تلك الأنظمة المعتادة للمنظمة، أي في الطريقة التي تعتمد عليها المنظمة على صعيد اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف"²، "وتحتوي القدرات على خصائص داخلية فريدة تسمح للمنظمة بتنسيق واستغلال الموارد"³.

ج- الكفاءات: "هي تلك التوليفة من المعارف، والمهارات، والسلوكيات التي يمتلكها الفرد، والمستعملة والمجسدة في الميدان بغية تحقيق هدف معين، ولا يمكن تعريف الكفاءات إلا من خلال إلحاقها بوظيفة أو نشاط، فال مورد ما تمتلكه المنظمة، أما الكفاءة ما تعرف فعله"⁴.

ثانيا: أوجه التكامل بين الموارد، القدرات، والكفاءات لتحقيق الميزة التنافسية:

يمكن اعتبار الموارد بجميع أنواعها مدخلات تحتاجها المنظمة لأداء أفضل على مختلف المستويات، حيث تحتاج هذه الموارد إلى رؤية شاملة ودقيقة من إدارة المنظمة لبناء ميزات تنافسية، إلا أن استخدام الموارد المتاحة للمنظمة لا يوصلها دائما إلى ما تريده، الأمر الذي يؤدي إلى ضرورة استخدام آليات وطرق محددة لبناء قيمة حقيقية لهذه الموارد في بيئتها التنافسية، ويعتبر المورد موردا استراتيجيا للمنظمة أي قادر على تحقيق الميزة التنافسية والمحافظة عليها، إذا امتلك الخصائص الأربعة الآتية، وهذا حسب "Barney"⁵:

-المساهمة في خلق القيمة: يجب أن يساهم المورد في خلق القيمة للمنظمة، باعتباره أحد نقاط القوة التي يمكن استخدامها في استغلال الفرص المتاحة أو استبعاد التهديدات المحتملة في البيئة التنافسية؛

- الندرة والتفرد: تقضي هذه الخاصية بأن لا يكون المورد متاحا للعديد من المنافسين في الصناعة، وأن يكون متفردا ومتميزا، بحيث لا يكون شائعا في خصائصه ومميزاته؛

¹ - احمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية: حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر الفترة (2000-2006)، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008، ص95.
² - تشارلز، جاريت جونز، الإدارة الاستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص212.

³ - Lionel maltes, Vincent chauvet, le ressource relationnelle, une approche Resource-based d'un événement sportif international: le cas de l'OOPENI3, <http://www.strategie-aims.com/normandie04/sessions/maltese-chauvet>, vu 06/06/2012, à 19:51,p4.

⁴ - موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص176.
⁵ - Lionel maltes, Vincent chauvet,op.cit,p05.

- **عدم القابلية للتقليد:** حتى يكون المورد استراتيجياً، يجب أن يكون كذلك غير قابل للتقليد بشكل تام، حيث تهتم المنظمة بكل ما من شأنه أن يعمل على عرقلة هذا التقليد؛
- **عدم القابلية للتبديل:** يقصد به عدم إمكانية استبداله بمورد مماثل له في إطار الإستراتيجية المعتمدة من قبل المنظمة، حيث تقل القيمة الإستراتيجية للمورد إذا كان يمكن للمنافس الحصول على نفس التميز باستخدام مورداً حلالياً.
- ويرى G.Lebotarf أن الكفاءة هي: نتيجة التوفيق بين الموارد، ومعرفة كيفية تعبئة والتنسيق بينها، مما يدفع إلى البحث عن الشخص المالك لهذه القدرة والمعروف عند الاقتصاديين بالاحترافي حيث تتجسد الكفاءة من خلال¹:
- **معرفة كيفية التعبئة:** فامتلاك المعارف غير كاف، حتى نقول بأن الموظف كفء، وإنما يجب أن يكون قادراً على تشغيلها بالطريقة المناسبة، وفي الظروف الملائمة؛
- **معرفة كيفية التنسيق:** فعلى الموظف الكفاء أن يعرف انتقاء العناصر الأساسية في فتر الموارد وكيفية تنظيمها واستعمالها لتحقيق نشاط مهني، بمعنى آخر أن تكون له قدرة على اختيار الكفاءة المناسبة (دراية فنية أو سلوك مناسب) لمعالجة وأداء المهنة الملزم بها؛
- **معرفة كيفية التحويل:** على أساس أن الكفاءات قابلة للتحويل أو التكيف مع متطلبات ضمن حالات مختلفة قصد الأداء الجيد؛
- **دراية فنية معترف بها ومجربة:** يفترض في الكفاءة أن يكون مصادقاً عليها من طرف المحيط وقابلة للامتحان في الواقع، خاصة أنه لا يمكن ملاحظتها إلا عند تشغيلها من طرف الموظف.
- كما أن المنظمات في ضوء مواردها ببناء قدرات تنظيمية عامة، والتي تمثل تركيبة معقدة وشبكة متداخلة من الإجراءات والعمليات التي تحدد فاعلية وكفاءة المنظمة في تحويل مدخلاتها (الموارد)، إلى مخرجات (منتجات، خدمات)، حيث أن هذه القدرات العامة تعطي للمنظمة مساحات كافية للمنافسة في مختلف المجالات والأنشطة، ولكن يفترض بإدارة المنظمة ولكي تكون فاعلة ومتميزة أن تحاول تأطير مجموعة من القدرات تتفرد فيها لتشكل لها ميزات تنافسية تساهم في إيجاد نتائج أداء عالية ومتميزة عن المنافسين كافة، وهذا من خلال توفر ثلاث خصائص أساسية هي²:
- تساهم القدرات المتميزة في إيجاد قيمة عالية للعملاء، وتؤدي إلى منافع حقيقية لهم؛
- لا يستطيع المنافسون تقليد هذه القدرات المتميزة، وفي أحوال الأخرى تصبح عملية تقليدها مكلفة؛

¹- موساوي زهية، خالدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات، مرجع سبق ذكره، ص 176-177.
²- طاهر محسن الغالبي، وائل محمد صبحي، مرجع سبق ذكره، ص 305.

- تسمح القدرات المتميزة للمنظمة باستخدام طرق واتجاهات مختلفة ومتنوعة، حيث أن هذه الخاصية الأساسية هي مفتاح أساسي لفهم الدور المهم الذي تلعبه الكفاءات في مجمل عمليات وإجراءات المنظمة، والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (2-3): خصائص القدرات المتميزة

بناء قيمة عالية للعملاء



استخدام متعدد وبطرق مختلفة

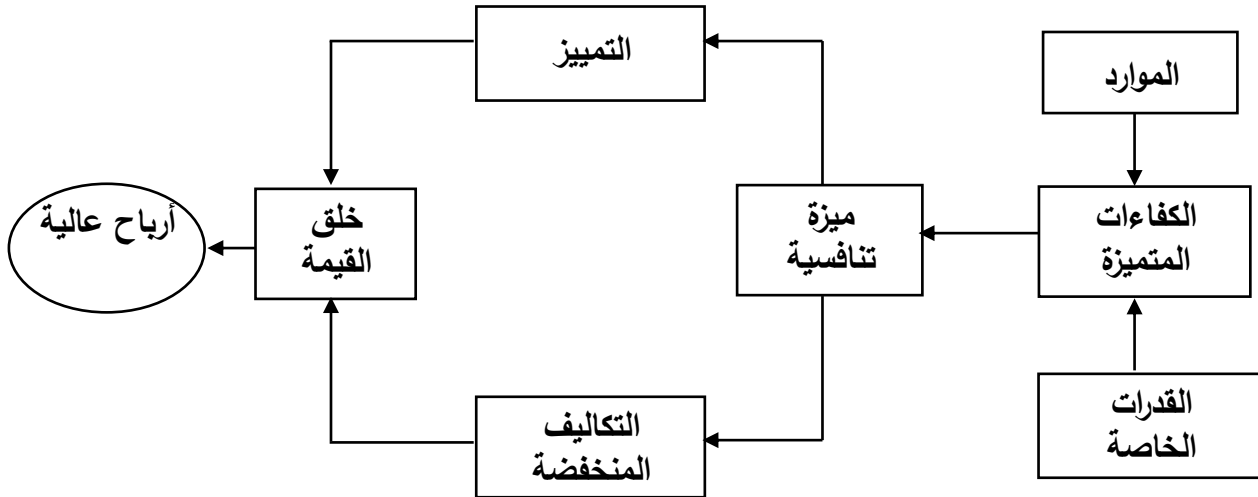
صعوبة تقليدها من قبل المنافسين

المصدر: طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل

للنشر، عمان، 2007، ص306.

وفي ظل البيئة شديدة المنافسة، سرعة التغير، عالمية الأبعاد تحاول المنظمات الاستفادة من هذه الموارد، والقدرات والكفاءات لإيجاد ميزات تنافسية تستند عليها المنظمات في إستراتيجيتها، بمعنى أن هناك وحدة في التحليل وترابط هذه المفاهيم بطريقة منطقية ومنهجية تستند إليها إستراتيجية المنظمة وتجعلها متماشية مع واقع قدرات المنظمة الداخلية ومواردها وما يحيط بها ممن متغيرات في البيئة الخارجية، ويعطي الشكل الموالي خلاصة مركزة لتحليل وترابط هذه المفاهيم:

الشكل رقم (2-3): نموذج الميزة التنافسية



المصدر: تشارلز، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية: مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، محمد سيد احمد عبد

المتعال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2006، ص212، بتصريف.

لابد أولاً التفريق بين الموارد والقدرات التي تؤدي إلى إيجاد الكفاءات المتميزة، فقد تملك المنظمة الموارد ذات القيمة العالية، لكن إذا لم تملك المنظمة القدرة على استغلال تلك الموارد المنفردة بفعالية فقد

تخفق جهودها في خلق وترسيخ عنصر الكفاءة المتميزة، كما لا تحتاج المنظمة إلى الموارد المتفردة ذات الجودة العالية من أجل إرساء الكفاءة المتميزة طالما أنها تستحوذ على قدرات لا يمتلكها منافسون آخرون، ويمكن أن الكفاءات المتميزة تتطلب إما¹:

- مورد متفرد ذو قيمة عالية بالإضافة إلى القدرات الخاصة الضرورية لاستغلال هذا المورد؛
- أو قدرة خاصة على إدارة الموارد العامة (العادي).

ويمكن القول أنه يجب على المنظمة السعي إلى اكتساب كفاءات متميزة والتي من شأنها أن تمنحها الميزة التنافسية وذلك بتهيئة الظروف الملائمة لنشوتها، من خلال الموارد المتفردة (أي التي لا تملكها مؤسسات أخرى)، واستغلال القدرات الخاصة والتي تتمثل في قدرة المنظمة على تنسيق مواردها ووضعها قيد الاستخدام الإنتاجي وتشمل هذه القدرات الطريقة التي تعتمدها المنظمة في اتخاذ القرارات وإدارة عملياتها الداخلية من أجل تحقيق الأهداف بالإضافة إلى قيم وسلوكيات المنظمة، كل هذا سيسمح للمنظمة بالوصول إلى التميز عن المنظمات الأخرى والتي سينتج عنها خلق القيمة، ومنه تحقيق إرباح عالية.

2- الكفاءات أساس لربحية المنظمة وخلق القيمة:

تعد الكفاءات ذات أهمية كبيرة باعتبارها تشكل أصلا للميزة التنافسية المستدامة، كلما امتلكت المنظمة القدرة على السيطرة عليها ومراقبتها، فالبحث عن الميزة التنافسية في كفاءات المنظمة يعد توجهها استراتيجيا يركز على إدراك دور الموارد الداخلية خاصة غير الملموسة في خلق القيمة وتحقيق الربحية. **أولاً: الكفاءات كأساس لربحية المنظمة:**

تحدد طاقة المنظمة على تحقيق معدلات ربحية مرتفعة من خلال تحقيق أرباح تفوق الموارد المستخدمة، وبمعنى أدق تحقيق معدلات أرباح تفوق تكلفة رأس المال المستثمر، وهذا وفق العوامل التالية²:

أ- **مدى جاذبية الصناعة التي تعمل بها المنظمة:** يقصد بهذا العامل البيئة الخارجية للمنظمة وعلى وجه التحديد بيئة الصناعة، حيث تعد أحد العوامل المحددة للاختلافات في الربحية بين المؤسسات، فإذا كانت جاذبية الصناعة تعكس قوة السوق والعوامل الهيكلية من وراء ذلك، فإن هذه العوامل ليست سوى حصيلة لتأثير الموارد للمنظمات المختلفة بالصناعة بما في ذلك الكفاءات، فحواجز الدخول للسوق ثلاثة تعتمد على براءات الاختراع، وأثر الخبرة، واقتصاديات الحجم وغيرها من الموارد التي تحوزها هذه المنظمات ويتعذر على الداخلين المحتملين مواجهتها.

¹- تشارلز، جاريت جونز، مرجع سبق ذكره، ص213.
²- مؤيد سعيد سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، صص 39-40.

إن قوة جاذبية الصناعة (أو قوة السوق) وما يمكن أن تقدمه من ربح احتكاري، تستمد جذورها من موارد المنظمة والتي تعد الكفاءات أحد عناصرها الأساسية، والتي يصعب الحصول عليها أو تقليدها بتكاليف مناسبة من قبل المنافسين، وفي ضوء هذه المنافسة بالإمكان تفسير ربحية المنظمة بدرجة أقل من منظور العوائد الاحتكارية (عوائد بسبب قوة السوق)، كما يمكن تفسيرها بدرجة كبيرة أو شمولية أوسع من خلال العوائد على الموارد، حيث تتحقق ميزة تنافسية أكبر من التكاليف الحقيقية لتلك الموارد.

ب- مدى قدرة المنظمة على تحقيق ميزة تنافسية: تعتبر الميزة التنافسية المحدد الأول لربحية المنظمة وليس البيئة الخارجية، حيث تؤكد فرضية هذا العامل على تركيز المنظمات على المفاضلة بين مزايا التكلفة الأقل، وبين مزايا التمييز بين منتجاتها، وأخيراً مزايا التركيز على قطاع سوق معين من خلال تقديم منتج ذو جودة عالية بتكلفة أقل، فعلى سبيل المثال لكي تحقق المنظمة ميزة تكاليفية فقد يتطلب الأمر أن تمتلك المنظمة مصانع على درجة عالية من الكفاءة بخصوص اقتصاديات الحجم، التفوق التكنولوجي، أو الحصول على عمالة رخيصة، وبالمثل لكي تحقق المنظمة ميزة التميز في الجودة يتطلب الأمر وجود سمعة جيدة بشأن العلامة، أو جهود بيعيه مكثفة لتقديم الخدمات... الخ، ومنه فإن الميزة التنافسية التي تحوزها المنظمة بناءً على إستراتيجية تنافس مبنية على الموارد الإستراتيجية كامتلاك التكنولوجيا المميزة، أو الاعتماد على الكفاءات أو غيرها، من شأنها أن تنعكس على جانبي الميزة بحيث تحقق التكلفة الأقل، أو تميز المنتج أو الجانبين معاً، ويتحقق مع ذلك عدل الربحية الذي يزيد على المستوى التنافسي في المدى الطويل. في حين تتناقص الميزة التنافسية والأرباح المرتبطة بها من خلال استهلاك واستنفاد الموارد والكفاءات المحققة للميزة التنافسية، كما تعتمد سرعة تضاعف الميزة التنافسية بدرجة كبيرة على خصائص الموارد والكفاءات، ويمكن القول أنه توجد أربعة خصائص تعد بمثابة المحددات الهامة لمدى تواصل الميزة التنافسية، وهي¹:

- خاصية الاستمرارية؛
- التقليد أو استنساخ إستراتيجية المنظمة؛
- إمكانية تحويل الموارد؛
- إمكانية تحقيق التطور الذاتي للمنظمة من مواردها وكفاءاتها.

ومنه يمكن القول أن مدخل الموارد وإن اهتم بالعوامل الهيكلية، لأنه لا يرى فيها سوى محصلة للموارد من ضمنها الكفاءات، التي تعتبر ركيزة للإستراتيجية التنافسية باعتبارها أساس الربحية والتنافسية.

¹- الدواي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقة، 09-10 مارس 2004، ص265.

ثانيا: مساهمة الكفاءات في خلق القيمة:

يعرف Zeithaml القيمة على أنها: "التقييم لأهمية المنتج والخدمة من قبل المستهلك وذلك على أساس ما يدركه مما يتحصل عليه"¹.

وتعتبر إضافة قيمة للسلعة أو الخدمة هي مفتاح النجاح للمنظمة، وذلك من خلال البحث الدائم والمستمر عن طرق جديدة لإضافة قيمة مادية ومعنوية في المنتج أو الخدمة لتحقيق رضا الأطراف ذات الصلة مع المنظمة، وتعد خلق القيمة مسؤولية جميع أفراد المنظمة من المسير المعلوماتي، إلى رئيس الموارد البشرية، حيث يمكن أن تقدم المنظمة مجموعة من المنافع أكثر من المنافسين أو تقدم نفس المنافع بسعر أقل، وذلك بهدف تعزيز مركزها التنافسي وزيادة حصتها السوقية، وهذا بالاعتماد على أحد الأساليب التالية:²

أ- **سلسلة القيمة:** تعد سلسلة القيمة التي أنشأها "M. Porter" أهم الطرق التي يتم من خلالها تحديد الأنشطة الأكثر أهمية في إستراتيجية المنظمة، والتي تسمح بفهم تأثيرها على التكلفة وعلى القيمة، إذ تتمكن المنظمة من خلق القيمة من خلال ممارسة هذه الأنشطة الهامة بطريقة أفضل أو بتكلفة أقل من المنافسين مع اختيار مجموعة الأنشطة القادرة على إنتاج وتعظيم القيمة المحققة³. حيث يتم تركيز جهود المنظمة على الصمود في وجه المنافسين بفضل تحكم أفضل في نشاطاتها الأساسية وفعالية أعلى في تسيير العلاقات التي تربط بين أنشطتها، ويتم ترجمة القيمة التي تقدمها المنظمة للعميل إما من خلال تخفيض التكاليف أو من خلال تحسين أداء هذه المنتجات والخدمات.

ويجب أن يتم تصميم سلسلة القيمة بمستوى يمكن المنظمة من بناء وتعزيز ميزتها التنافسية، حيث تقوم بتحديد والتركيز على أنشطة سلسلة القيمة التي تمنحها أسبقية على منافسيها وتدفق مالي على المدى الطويل للمنتجات والخدمات التي تلبى من خلالها الطلب المستقبلي لعملائها، كما يجب على المنظمة أن تطور الكفاءات المرتبطة بهذه الأنشطة لتحقيق الريادة والتميز، وذلك بتخصيص موارد لها أكثر من المنافسين، ومن ثم يتم تقليص وإلغاء الأنشطة التي لا تسيطر ولا تتحكم فيها بطريقة جيدة، بشرط أن لا تكون هذه الأنشطة أساسية في خلق قيمة لهذه الأخيرة.

¹- Jokung Octave, **Introduction au management de la valeur**, édition Dunod, Paris,20001,P33.

²- Ibid,PP 63-76

³- تشارلز، جارت جونز، مرجع سبق ذكره، صص 205-206.

ب- تحليل الموارد والكفاءات: تعتبر الموارد أصول خاصة بالمنظمة تساهم في خلق القيمة، حيث يجب أن تكون الموارد والكفاءات صعبة التقليد من قبل المنظمات المنافسة للحفاظ على خلق القيمة بدون تغييره الوضعية.

فإذا ما استطاع المنافسون تقليد عمل المنظمة بطريقة سريعة، فإن قدرة هذه الأخيرة على خلق قيمة لعملائها ستضمحل وتتلاشى، ويمكن التمييز بين ثلاثة طرق أساسية للحيلولة دون ذلك، وهي¹:

- السبب المبهم: يتمثل في ذلك الغموض أو الالتباس الذي يجعل من الصعب على المنافسين معرفة ما إذا كان هذا المورد أو ذلك وراء الميزة التنافسية، مما يشكل حاجزا أمامي وبالتالي أمام التقليد، ويؤكد كل من "Reed & De Filipe" بأن هناك ثلاثة خصائص للسبب المبهم:

- الضمنية أي التراكم الضمني للمهارات الناتج عن التعلم على أداء الأشياء، وفي هذا الإطار يرى "Tarondeau" بأن الموارد الضمنية هي أساس المعارف والكفاءات التي هي ليست قابلة للتحويل بالترميز ضمن لغة مفهومة للغير؛

- التعقيد أو التشابك الناتج عن العلاقات المتداخلة والروتينية؛

- الخصوصية وتتعلق بثقافة وتاريخ المنظمة وظروفها الخاصة المختلفة.

- الترابط الزمني: يصعب على المنافسين استدراك التأخير بينها وبين المنظمة التي تمتلك أصولا استغرقت سنوات كثيرة في بنائها، إذ لا يمكنهم الحصول على نفس النتائج باختصار وقت الانجاز، وأحسن مثال على ذلك الكفاءات التي تستغرق وقتا لتتكون وتتعزيز لدى الأفراد داخل المنظمة.

- المحافظة الدائمة: فإذا لم تقم المنظمة بالمحافظة على كفاءتها ومواردها فإنها ستتناقص فعاليتها وأثرها في تحقيق القيمة، وبالتالي إن لم تقم المنظمة بصيانة أصولها الإستراتيجية فإن مركزها سيتراجع في السوق بالمقارنة بمنافسيها.

ومنه يمكن القول أن الكفاءات أصبحت تؤدي دورا مهما في تحقيق الميزة التنافسية للمنظمات الأمر الذي يفرض على هذه الأخيرة العمل من أجل تحقيق استمرارية لهذه الميزة في ظل اعتمادها على الكفاءات.

3- العوامل المحددة لاستمرارية الميزة التنافسية:

يعتبر اكتساب ميزة تنافسية شيء ضروري لكل المنظمات، لكن لا بد من تحقيق تواصل أو استمرارية لهذه الميزة التنافسية، خاصة وأن تحقيق الميزة التنافسية المستمرة أصبح يعتمد على كل من الموارد والكفاءات التي بحوزة المنظمة، وبالتالي فإن الفكرة الأساسية تكمن في حسن اختيار المنظمة

¹ - احمد بلالي، مرجع سبق ذكره، ص 102.

للموارد والكفاءات الصحيحة التي تعمل بمثابة عوائق أو حواجز أمام المنافسين، حيث لا يمكنهم تقليدها أو مواجهتها ومن ثم يمكن استمرار الميزة التنافسية لفترة طويلة من الزمن.

حيث إنه في الأجل الطويل تتضاءل الميزة التنافسية والعوائد المرتبطة بها، من خلال استهلاك أو استنفاد الموارد (مثل العلامة، الموقع... الخ) التي تتصف بالتميز عن المنافسين، وكذا الكفاءات المحققة للميزة التنافسية، أو من خلال تقليدها من قبل المنظمات المنافسة... الخ، ويمكن تحديد سرعة تضاؤل الميزة التنافسية بالعوامل التالية:

أولاً- خاصية الاستمرارية: تتوقف إمكانية واستدامة الميزة التنافسية بدرجة أساسية على معدل استهلاك أو تقادم الموارد والكفاءات، إذ تؤدي معدلات التغير التكنولوجي إلى تقصير المدى الزمني لمعظم المعدات الرأسمالية والموارد التكنولوجية من جهة، ومن جهة أخرى تتعرض سمعة المنظمة إلى النفاذ بشكل بطيء نسبياً، كما يمكن الحفاظ على تلك الأصول ضمن معدلها الطبيعي من خلال الإنفاق الاستثماري¹.

فتحقيق المنظمة نتائج إيجابية في المدى القصير قد يؤدي بها إلى التهاون في الاستثمار في الموارد والكفاءات، والذي يؤدي إلى تقادم هذه الأخيرة، ومن ثمة يتراجع موقع المنظمة التنافسي لصالح المنافسين.

ثانياً- إمكانية التقليد: تعتمد مقدرة المنظمة في مواصلة ميزتها التنافسية - عبر الزمن - على مدى سرعة المنظمات المنافسة في تقليد ذلك المورد، فكلما كانت الميزة التنافسية لمورد معين في المنظمة الناجحة يحمل في طياته نتائج إيجابية أقدم المنافسون على تقليده، ومنه تقليد الميزة التنافسية الخاصة بالمنظمة (وبالتالي تقليص استمراريته)، وهذا في حالة ما إذا استطاعت المنظمة المنافسة الحصول على المعلومات وفهمت العلاقات الخاصة بالموارد والكفاءات المعززة لنجاح إستراتيجية المنظمة وكلما صعبت عملية التقليد عزف المنافسين عن التقليد.

1- عوائق تقليد الكفاءات: حتى تنجح المنظمة المنافسة في عملية التقليد لا بد أن تتغلب على مشكلتين هما²:

أ- مشكلة المعلومات: والتي تسمح للمنظمة بالتعرف على طبيعة ومصادر الميزة التنافسية، ذلك أن الميزة التنافسية الناتجة عن كفاءة أو قدرة فائقة، والتي تعكس أحد متغيرات الأداء يمكن تحديدها وفهمها بسهولة مقارنة بالميزة التنافسية التي يساهم في إنجازها عدة كفاءات؛

¹ - نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.
² - مؤيد سعيد سالم، مرجع سبق ذكره، ص 122.

ب- مشكلة نقل الإستراتيجية: بمعنى كيف يمكن للمنافس الحصول على الموارد والكفاءات الضرورية لتقليد إستراتيجية المنظمة الناجحة، ذلك أن الكفاءات التي تتطلب نمطا معقدا من التنسيق بين عدد من الموارد المتنوعة تصبح أكثر صعوبة في فهمها مقارنة بغيرها.

2- حماية الكفاءات من التقليد: من أجل تستمر المنظمة في تحقيق ميزة تنافسية لا بد أن تعتمد على إحاطة الكفاءات التي تولد الميزة التنافسية بنوع من الإبهام، حيث يطلق على هذه الضبابية السبب المبهم، والذي يقصد به الغموض الذي يكتنف العلاقة بين السبب والنتيجة، مما يجعل عملية تقليد هذه الموارد والكفاءات من طرف المنافسين صعبة، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة تقليد الميزة التنافسية المحققة من قبل المنظمة¹.

توجد مجموعة من العوامل تعتمد عليها المنظمات في عملية حماية كفاءاتها من التقليد، بحيث إذا ما توفرت فإنها تجعل الكفاءات أكثر غموضا وصعبة التقليد، وتؤدي إلى تشكيل ما يطلق عليه بالضبابية على الميزة التنافسية، ومن أهم هذه العوامل²:

- صعوبة التحويل؛
- الضمنية، أي لا تكون الكفاءات واضحة؛
- عدم إمكانية التعبير عنها؛
- استحالة ملاحظتها أثناء العمل؛
- تكون مركبة، أي معقدة وليست بسيطة؛
- تعتبر عنصر من النظام، أي ليست عنصرا مستقلا.

إن الطبيعة المتباينة للموارد البشرية من خلال اختلاف مستوياتها وقدراتها هي التي تسمح بخلق قيمة متباينة، فمثلا بقدر ما نجد المستخدمين ذوي كفاءات بقدر ما يكون أداؤهم جيدا وبالتالي يزداد ما يضيفونه من قيمة للمنتج أو الخدمة، وبالتالي كلما كانت المنظمة تمتلك مستخدمين ذوي قدرات ومهارات عالية يكون رصيدها من الرأسمال البشري والفكري قيما ومميزا.

ثالثا- إمكانية التحويل: بمجرد تحديد المنظمة المنافسة لمصادر الأداء المتميز للمنظمة صاحبة الميزة التنافسية، فإن عملية التقليد من جانبها تتطلب الحصول على الموارد والقدرات الضرورية لتحقيق نفس الميزة، وتعد الأسواق هي المصدر الأول للحصول على المدخلات من الموارد والقدرات، فإذا استطاعت المنظمة ما الحصول على الموارد المطلوبة بشروط مماثلة للموارد المطلوبة لتقليد الميزة

¹- الداوي السبخ، مرجع سبق ذكره، ص266.
²- نفس المرجع ، نفس الصفحة.

التنافسية للمنظمة الناجحة، ففي هذه الحالة سوف تكون دورة حياة الميزة التنافسية للمنظمة الناجحة أقصر عمرا، ومن جانب آخر يمكن القول بأن احتمال عدم إمكانية تحويل الكفاءات يكون أكبر بالنسبة للمنظمة القائمة بالتقليد، وقد يعود ذلك إلى كون هذه الكفاءات تحتاج إلى مجموعات متفاعلة من الموارد¹.

رابعا- **تطوير وتجديد الكفاءات:** حتى يتسنى للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية المستدامة فإنه يتعين عليها ضمان تدفق الكفاءات المتميزة بشكل دائم والعمل على تجديدها وتطويرها وزيادتها، وهذا من خلال²:

أ- **تطوير وتجديد الكفاءات داخليا:** يأخذ هذا الخيار عدة أشكال، حيث يمكن أن يتم بصورة تلقائية عبر النشاطات اليومية والروتينية، والذي يعد عنصرا أساسيا لتفعيل الكفاءات، كما يمكن أن يتم بصورة مبنية وصريحة من خلال عملية الرسكلة، التكوين، واليقظة الإستراتيجية الهادفة إلى اكتشاف العلاقات الموجودة بين الكفاءات وسيرورة هذه العلاقات عبر الزمن...الخ.

ب- **التحالفات الإستراتيجية:** يقصد بها تلك الاتفاقيات التي تبرم بين المنظمات بموجب عقود تعامل تستهدف استحداث آليات للتعاون والتنسيق على مستوى الموارد والكفاءات، ويمكن أن تأخذ أشكالا مختلفة كالاتفاقيات المتعلقة بالتراخيص وبراءات الاختراع، وتبادل الخبرات والكفاءات وإنجاز العمليات المشتركة...الخ، والذي يسمح لها بدخول أسواق جديدة منخفضة وتحقيق وفرة الحجم في الإنتاج وتدنيه وتوزيع المخاطر الناجمة عن تطوير تكنولوجيات جديدة...الخ.

ج- **الاستغلال الذكي للكفاءات:** إن تحقيق الميزة التنافسية المستدامة يتطلب إلى جانب ما تم ذكره الاستغلال الذكي للكفاءات التي تمتلكها المنظمة، حيث يجب على المنظمة القيام بتقييم نوعي للكفاءات وهذا في إطار البيئة التنافسية المحيطة.

¹- نبيل مرسي خليل، مرجع سبق ذكره، ص47.

²-Dominique Puthod, Catherine thévenard, **La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources:** une illustration avec le group Salomon, <http://www.stratégie-aims.com/montreal/putho-t.pdf>. vu08/06/2012 à17:28, pp9-14.

II- ماهية الفعالية:

يعتبر مفهوم الفعالية نقطة ارتكاز أساسية فنظريات التسيير والتنظيم، بحيث ما يزال الجدل قائما حول تحقيق دقيق لمحتواها، معا لاقتناع أن أي مساهمة نظرية في مجال التنظيم، لابد أن تأخذ بعين الاعتبار مفهوم الفعالية، هذه الأخيرة أصبحت تمثل في الأدبيات الإدارية المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي.

II-1- تعريف الفعالية التنظيمية ومتغيراتها:

هناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية كظاهرة صحية مرغوبة في المنظمات مهما كانت طبيعة نشاطها، إلا أن الخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، وهذه بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم والتي نحاول أن نقوم بتحليلها للوقوف على نقاط الاختلاف والاتفاق حولها.

II-1-1- تعاريف الفعالية التنظيمية:

على الرغم من أهمية الفعالية في حياة المنظمات إلا أنه لم يحقق إجماع حول تعريف المنظمة الفعالة، يرى البعض أن فعالية المنظمات تتحدد بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها، فهناك من يعرف فعالية المنظمة بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات"¹.

عرفها (برنارد) على أنها : "الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها". كما أشار (الفار) إلى أن الفعالية تعني: "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"، وهذا المفهوم يركز على البيئة، فيقدر تكيف المنظمة وظروفها الداخلية والخارجية بقدر ما تبقى منظمة فعالة.

كما تعرف الفعالية بأنها: "القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، فهي تمثل العلاقة بين الأهداف المحققة والأهداف المحددة".

وتعطى العلاقة كالتالي: **الفعالية = الأهداف المحققة/الأهداف المحددة**

فالم المنظمة الناجحة قادرة على تركيز مصادرها على الأنشطة التي تعود عليها بالنتائج (الفعالية). لذا فهي تتبنى قيمة عمل الأشياء الصحيحة². إن الفعالية تتحدد من خلال إجراء مقارنة بين المنظار المتشابه. فقد عرف (بول موت) المنظمات الفعالة بأنها: "تلك المنظمات التي تنتج أكثر وبنوعية أجود، وتتكيف بفعالية أكثر مع المشكلات البيئية إذا قورنت بالمنظمات الأخرى المماثلة"، هذا التعريف لا يركز على جانب تنظيمي معين ويكتفي بالمقارنة بين المنظمات المتشابهة النشاط.

كما اهتم بعض الباحثين في تعريفهم للفعالية بقدرة المنظمة على توفير الموارد المختلفة (أفراد، مواد ومعدات) فقد عرفها كل من (يوشتمان وسيشور) بأنها: "قدرة المنظمة على استغلال الفرص المتاحة في بيئتها في سبيل اقتناء الموارد النادرة التي تمكنها من أداء وظائفها"³.

مما سبق تتضح صعوبة الاتفاق على تعريف محدد للفعالية فليس لكل أبعاد الفعالية نفس الأهمية في قياس فعالية المنظمة، وكذلك يمكن تعريف الفعالية التنظيمية بأنها: "قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف طويلة وقصيرة المدى والتي تعكس موازين القوى للجهات ذات التأثير ومصالح الجهات المعنية بالتقييم ومرحلة النمو أو التطور التي يمر بها التنظيم"⁴.

II-1-2- متغيرات الفعالية التنظيمية:

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006، ص84.
² نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2006، ص49.
³ Yachtman, E. et S. E. Seashore. «A system resource approach to organizational effectiveness». American sociological review, 1967, Vol 32, No. 6. p891-903
⁴ محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص104.

إن قوة المنظمة ترتبط بمدى ارتباط أعضائها، وتحقيق الأهداف المسطرة بفعالية، ويتوقف ذلك على دافعيتهم للعمل، وعليه فإن الإدارة الناجحة هي التي تعمل على إيجاد السبل الكفيلة بتحقيق الاندماج الجماعي للأفراد.

وترتبط الفعالية التنظيمية بأربعة عناصر تتفاعل مع بعضها تتمثل في (الأفراد- السياسات-العلاقات التنظيمية الرسمية-الهدف) ويعتبر الهدف هو العنصر الموجه لعملية التصميم التنظيمي.

يظهر هذا التفاعل على النحو التالي: إن التحاق الفرد بالعمل يتطلب منه التأقلم مع الجماعة (محاولة التوفيق بين فرديته ومتطلبات الجماعة)، والاندماج يتم من خلال التنظيم الرسمي أو ما يعرف بالتصميم التنظيمي من خلال القيادة والمهام المطلوبة منه، بمعنى آخر تطابق أهداف الفرد مع أهداف الجماعة عن طريق القيادة التي تجعلها متطابقة مع أهداف المنظمة، كما تعمل من خلال عملية التحفيز على تنمية الدافعية للعمل والتوجيه، ويتحقق ذلك عن طريق التدريب الذي يساهم في تحقيق الأهداف الحالية والتعليم للأهداف البعيدة.

كذلك إن الإقرار بوجود التنظيمات غير الرسمية من شأنه أن يعطي دفعا للفعالية التنظيمية بحكم أن التزاوج بين التنظيمي الرسمي وغير الرسمي يؤدي إلى الحد من الصراعات وخلق الانسجام والتعاون بين أطراف المؤسسة باعتبار أن التنظيم غير الرسمي الذي سماه MAYO بالتشكيل الاجتماعي غير الرسمي يستند على التفاعل فيما بين الأطراف والجماعات داخل المنظمة ويقوم بدور هام في تحقيق أهدافها¹.

II-2- الأسباب المسؤولة عن فعالية القادة:

فيما يخص أهم الأسباب المسؤولة عن فعالية القادة فيمكن إيجازها فيما يلي:

أ- متغيرات مزاجية: تشمل العناصر التالية:

- انخفاض ثقة القائد في الأتباع على النحو الذي يجعله رافضا تفويضهم بفرض صلاحياته أو تنمية قدراتهم على تحمل المسؤولية؛
- الخوف من نجاح التابع وإدراك هذا النجاح كمصدر تهديده لما يدفع بالقائد بحجب خبراته عنه ومحاولة تعويقه حتى لا يصبح منافسا له على المدى القريب أو البعيد؛
- الإفراط في الثقة بالذات وبطبيعة الحال فإن مثل هذا القائد لن يلتفت إلى آراء أتباعه، بل لن يشجعهم على الإدلاء بها؛

¹ - قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997، ص96.

- ضعف المهارات الاجتماعية للقائد في إدارة تفاعلاته الاجتماعية مع المستويات المتنوعة التي يتعامل معها (الزملاء، الأتباع، الرؤساء)، مما يزيد من المشكلات العديدة فيما بينهم؛
 - عدم تحمل المشقة بحيث أن قدراته على التحكم في أدائه العقلي والانفعالي ستتأثر بشدة في المواقف العصبية على نحو يعجز فيه عن إدارة الجماعة أثناء الأزمات؛
 - الخوف من تحمل المسؤولية والمساءلة.
- ب- متغيرات معرفية: وتشمل العناصر التالية:

- انخفاض المرونة العقلية والذي سينعكس بطبيعة الحال في تصلب ممارساته السلوكية وعجزه عن مواجهة المشكلات وتبني حلول متعددة لها وصعوبة تخليه عن ما يفعله من ممارسات على الرغم من إدراكه لعدم ملاءمتها للموقف؛
- ضعف القدرة الاستدلالية وما يتبعه من العجز عن التنبؤ بالأحداث اللاحقة، ومن ثم الاستعداد لها، سواء على المستوى التخطيطي أو الوقائي، يضاف إلى ذلك عدم قدرته على تشخيص المواقف التي يواجهها وقصوره عن فهم الأسباب الكامنة خلفها، ومغزاها الحقيقي، والقوى المحركة لها.
- العجز عن التحليل والاستفادة من سلوك النماذج والافتداء به، أما سلبيا ينبغي عدم تبني استراتيجيات واضحة للتعامل مع المهام والأفراد وما ينجم عن ذلك من تذبذب في مواقفه، وعدم التيقن من ردود أفعاله بصورة تعجزهم عن التنبؤ، مما يشيع لديهم حالة من الاضطراب والنفور من القائد¹.

ج- متغيرات دافعية: ومن أبرز هذه المتغيرات ما يلي:

- ضعف القدرة على التحدي، فيما أن الرغبة في مواجهة التحديات تمارس دورا هاما في شحذ طاقات القائد، واستنفاد جهوده لانجاز أهداف الجماعة، فإن القائد الفاشل في مواجهة التحديات المفروضة عليه سيعجز عن تلبية طاقاته، فضلا عن طاقات جماعته لمواجهة الصعاب التي تعرض سبيلها نحو تحقيق الهدف؛
- الإعراض عن المعرفة، ذلك أن السلطة ليست فقط مصدر القائد بل الأفكار، التماسك المعرفة، الحكمة والكفاءة، ومن ثم فإن تقاعس القائد عن السعي للمعرفة، التماسك والحكمة، هي

¹- العايب رايح، مرجع سابق، ص 214.

أمور تؤدي إلى تساؤل خبراته وضحالتها وعجزها عن اللحاق بالمستجدات وتحول دون التصدي بكفاءة للمشكلات، سواء كانت ذات طابع فني أو اجتماعي أو سلوكي؛

- المحاولات المنظمة للتنمية الذاتية فلكي يصفق قدراته، ويحكم مهاراته، ويحسن أداءه، لا بد أن يتبنى القائد أسلوباً محدداً لذلك معتمداً على ذاته، وألا يكتفي بمحاولات التدريب المنظم التي يتعرض لها، لأنه حين يفشل في ذلك سيسمح أن يسبقوه، ويمكننا تصور صعوبة هذا الموقف بالنسبة للقائد، حين يكون الآخرون هم أتباعه.

د- **متغيرات ثقافية:** ويندرج تحتها ما يلي:

- **ضغوط الجماعة المرجعية:** ذلك أن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد تسهم في سلوكه، وتكمن المشكلة بالنسبة للقائد في مثل هذا الموقف، حين تتعارض جماعته المرجعية مع أهداف منظمته، فهو إذا استجاب لضغوط جماعته أهمل واجبات عمله، ومن ثم سيصبح غير فعال بنسبة كافية، وإن سلك على النحو الذي يتفق ومصالحة المنظمة سيغضب جماعته، وقد يتعرض لردود أفعال انتقامية، حيث سيصبح كرجل الشرطة الذي يحتم عليه عمله ضبط مرتكبي جرائم الثأر.

- **ضغوط الرؤساء:** والتي يمكن أن تتصاعد على القائد في ظل ظروف مثل، ارتكاب أخطاء مهنية أو أخلاقية، أو تهافته على بلوغ مرتبة أعلى، مما يدفع للرضوخ لتلك الضغوط، ومن ثم يرتكب العديد من التصرفات التي تضر العمل والمنظمة ككل خاصة حين تكون تلك المطالب غير مشروعة¹.

II-3- الفعالية التنظيمية:

تبرهن المنظمة فعاليتها التنظيمية، وتقوم بالتقويم المنتظم لبرامجها الأكاديمية وخدماتها الأكاديمية والإدارية وخدمات الطلبة على أساس الدليل (البرهان) وتستخدم المنظمة نتائج ذلك التقويم في التخطيط والموازنة ووضع الأسبقيات، وتحسين برامجها الأكاديمية وخدماتها.

وتستخدم المنظمة طرقاً ملائمة لتقييم مخرجاتها وأهدافها بشكل دوري وتقويمها على أساس الدليل الذي تم الحصول عليه، ويمكنها أن تبرهن كيف أن التخطيط المعتمد على الدليل يؤدي إلى تحسينات في البرامج والخدمات وكذلك الاستخدام الأكثر فعالية للموارد².

II-4- أنماط الفعالية التنظيمية:

بعدما استعرضنا بعض أهم التعاريف المتعلقة بالفعالية التنظيمية، وبعض الدراسات التي حاولت التطرق إلى هذا المصطلح، سوف نقدم في هذا الجزء بعض أنماط الفعالية المشهورة¹:

¹ - العايب رايح، مرجع سابق، ص 214.

² عبد الستار احمد السالوسي، الفعالية المؤسسية وتقييم البرامج، حالة دراسية لجامعة الاتحاد، المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2009، ص 9.

1- نمط تنظيم الموارد: من رواد هذا النمط نجد يشتمان وسيشور، ورجورغوبل وسوتاننوبوم، وينظر هذا النمط إلى المنظمة على أنها: "بمثابة شبكة للعلاقات بين الأنظمة الفرعية وبين مخرجات النظام التي تكون مدخلات لنظم فرعية أخرى"، وبموجب هذا النمط فإن الفعالية تتحقق عن طريق درجة تحقيق الانسجام والتأثير المتبادل بين الأنظمة الفرعية".

وبما أن المنظمات تؤدي مهامها في محيط به موارد محدودة وقليلة، فإن ضمن هذا النمط المنظمات الفعالة هي التي تستطيع الحصول على الموارد الأولية والأموال والطاقة البشرية بالرغم من قلة الموارد.

2- نمط العمليات الإدارية: يتم تقييم الفعالية التنظيمية ضمن هذا النمط، من خلال قدرة المنظمة على الأداء الكفؤ للوظائف الإدارية مثل: اتخاذ القرار، التخطيط والموازنة، وقد اهتم بهذا النمط كل من سيرت ومارش (CYERT وMARCH).

3- نمط المساومة أو رضا المشارك: ويرتبط هذا النمط بعملية التبادل والتفاعل بين الأفراد والجماعات والسعي من أجل تحقيق أهداف متنوعة، إذا فهي تستعمل الأفراد كإطار مرجعي رئيسي وتركز على تقديرات الفرد أو المجموعة حول نوعية العمل الذي تقوم به المنظمة، وقد وضع الباحث BARANARD تصورا لهذا النمط بعد تحليله للمنظمات كأدوات للتعاون وتوزيع الحوافز، "الأفراد يؤدون نشاطاتهم في المنظمة مقابل حوافز، مساهمة كل واحد في تحقيق أهدافها الخاصة تكون مساهمة في الرضا النهائي للآخرين"، اعتبر برنارد دوافع الأفراد المشاركين في المنظمات محدداً جوهرية، حيث لا يمكن للمنظمة أن تستمر في العمل إلا عندما يكون لدى الأفراد المشاركين شعور بالرضا.

أما جورجيو GEORGIU فإنه لا ينظر إلى الفعالية التنظيمية على أساس تحقيق الأهداف، بل على أساس مقدرة المنظمة على البقاء عن طريق حصولها على إسهامات الأعضاء وتقديم حوافز أو عوائد مجزية لهم مقابل ذلك.

ومن الانتقادات التي وجهت إلى هذا النمط نذكر:

- تتكون للأفراد روابط متنوعة بالمنظمات التي هم جزء منها وان اندماج الأفراد في المنظمات يمكن أن يكون اغترابي، حسابي أو أخلاقي، هذه الأشكال من الاندماج تستبعد احتمالية تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المنظمة كما يحتمل أن بعض العمال لا يعون أو يدركون الأهداف الرسمية أو الإجرائية للمنظمة².

¹- العايب رايح، مرجع سابق، ص ص 115-233.
²، العايب رايح، استراتيجيات التكوين المتواصل في المؤسسات الاقتصادية وتأثيرها على فعالية تسيير الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 236-239

- إن التركيز على فائدة الأفراد دون المنظمة يجعل التحليل لا يشمل نشاطات أو عمليات المنظمة ككل أو نشاطات أجزائها، وعلى الرغم من أن مذهب الفائدة يمكن أن يعمم على جميع المنظمات إلا أنه يفقد حقيقة إلى المخرجات التنظيمية التي تلعب دورا في المجتمع.

4-نمط التطور التنظيمي: وينظر للفعالية التنظيمية عبر حل مشاكل المنظمة وتجديد القدرات، وقد تبنى هذا المذهب ماك كريكور MACRICOR عندما قام بوضع نموذج المنظمات الفعالة وغير الفعالة وهو ما تم تصنيفه ضمن ما أطلق عليه بنظرية "Y" ونظرية "X" وقد كان هناك تطابق في الأفكار ما بين كل من "BLAK وLIKERT" في نمط التطور التنظيمي، وقد قاموا بتصنيف المنظمات المثالية ضمن نمطين أحدهم سلطوي والآخر مشاركتي، وإن النظام السلطوي هو نظام مبني على الاستغلال، بينما النظام المشاركتي ينادي إلى تطبيق مبدأ المشاركة على مستوى درجة الرقابة من طرف مجموعة المشاركة، كشكل من أشكال التنظيم، إن هذا التناول يأخذ بعين الاعتبار العوامل الخارجية والبيئية واكتفى فقط بدراسة وتحليل الظروف الداخلية للمنظمات، رغم أن الدراسات فيما بعد أثبتت عكس ذلك¹.

5-نمط الوظيفة الاجتماعية: يعتمد هذا النمط أساسا على ما تقوم به المنظمات من خدمات من أجل المجتمع التي هي جزء منه من جهة، ومن أجل النمو والمحافظة على نفسها من جهة أخرى وبالتالي فإن الفعالية ضمن هذا النمط تتحدد من خلال النتائج المتحققة من السلطة المنظمة، ولعل أكبر المساهمين في تجسيده نجد بارسونز (PARSONS) بتحليله للمنظمات وتبعاً له فإن على كل الأنظمة الاجتماعية حل أربع مشاكل أساسية وهي:

- مشكلة التأقلم أو التكيف مع المحيط الخارجي وتهيئة الظروف والأنظمة لمواجهة متطلبات البيئة وتحولاتها السريعة.
- مشكلة تحقيق الهدف أو تحديد الأهداف وتحريك الموارد للوصول إليها وتسخير الإمكانيات والوسائل المادية والبشرية لتحقيقها.
- مشكلة الدمج أو إنشاء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين منسوبي وحدات النظام للعمل بتناسق وتوحيد في كيان وحيد.
- مشكلة الكمون أو المحافظة باستمرار على أنماط دوافع وحوافز ثقافة النظام.

إن حل هذه المشاكل تجعل المنظمة تنمو وتتطور وهي مصممة لتكون قابلة للتطبيق على كل الأنظمة الاجتماعية، والمنظمات جزء من وسائل تحقيق أهداف المجتمع، في الوقت نفسه يمكن النظر إلى

¹-<http://dc231.4shared.com/doc/W4BVWaqi/preview.html,05-10-2012, 10.04>

المنظمات كأنظمة اجتماعية ويجب أن تعمل باستمرار لحل المشاكل الأربعة الأساسية، لذلك فإن من الممكن تصور الفعالية على أساس مدى نجاح المنظمات فيحل هذه المشاكل¹.

II-5- صور الفعالية التنظيمية:

تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في:

أ- الصورة الاقتصادية: وهي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية:

- درجة تحقيق الأهداف؛
- مكانة المنظمة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة وتطورها؛
- نوعية المنتجات والخدمات من قبل المنظمة.

ب- الصورة الاجتماعية: وهي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المنظمة كأطراف فاعلة وليس فقط

كعوامل إنتاج، وتأخذ هذه الصورة الأشكال التالية:²

- المناخ الاجتماعي في المنظمة؛
- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المنظمة؛
- النشاطات الاجتماعية للمنظمة.

ج- الصورة التنظيمية: وهي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمنظمة ويمكن أن تأخذ الصور التالية:

- احترام الهيكل الرسمية: والتي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمنظمة في تحديد معالم التنظيم القائم، والتي تختلف عن الهيكل الفعلية والتي هي عبارة عن نتيجة تفاعل بين الهيكل الرسمية والعلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المنظمة.
- العلاقات بين المصالح: باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل وأهداف خاصة بها، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات تنظيمية.
- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء التنظيمي.
- مرونة الهيكل: والتي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية ومنه إمكانية التحكم فيها.

II-6- معايير قياس الفعالية التنظيمية:

توصل الباحث Campbell. P من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي

ثلاثين معيارا استخدم لقياس الفعالية التنظيمية ونذكر منها³:

¹- العايب رابع، مرجع سابق، ص 239-240.

²- عبد الوهاب سويبي، الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص3.

³- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54 جويلية، 1987، ص11.

- **الفعالية العامة:** تتمثل في مجموعة الآراء والأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمنظمة.
- **الإنتاجية:** وتتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المنظمة وتقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المنظمة أو بين منظمات تتشابه في النشاط.
- **مقارنة الإنتاجية:** أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المنظمة أو منظمات تتشابه في النشاط.
- **الربحية:** وهي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.
- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المنظمة للزبائن.
- **حوادث العمل:** وتقاس بمدى تكرارها والزمن الذي يستغرقه التعطيل وما ينجر عنه من خسائر مادية وبشرية.
- **النمو:** ونقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمنظمة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- **معدل التغيب:** والذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.
- **دوران العمل:** ويشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم والذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.
- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- **التحفيز والدافعية:** وتتمثل في درجة استعداد الفرد ومساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- **الروح المعنوية:** ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المنظمة ومدى شعورهم بالانتماء.
- **الرقابة:** والتي تسمح بضبط وتوجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- **تحقيق التماسك:** والتقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون والتنسيق وتصميم شبكة اتصال فعالة.
- **المرونة والتكيف:** والتي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق والظروف المستجدة.
- **درجة الاستقرار:** التي تميز المنظمة وقدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- **الاندماج والتوافق:** بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.

- تمتع المنظمة بالشرعية: والقبول من قبل المجتمع من خلال القيم والثقافة السائدة بها وانسجامها مع قيم المجتمع.
- التطابق في الأدوار وقواعد السلوك: وتعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء... الخ.
- المهارات العملية للمدراء: والتي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم: والتي تسمح بالاتصال بباقي المنظمات الأخرى.
- إدارة المعلومات والاتصالات: والتي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية والخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة ووضوح.
- الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- الاستفادة من البيئة: من خلال الاستماع الدائم والقرب وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- التقييم الخارجي: والذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية والأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المنظمة.
- الاستقرار: ويتمثل في الاستعداد الدائم للمنظمة لصيانة بنائها الوظيفي وكذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".
- تكلفة الإدارة: والتي تتمثل في النسبة بين مرتبات ومكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- مدى المشاركة: من قبل أعضاء المنظمة في عملية اتخاذ القرار وخاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- برامج التكوين والتطوير: وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- التركيز على الإنجاز: وهي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها والتي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.

II-7- الفعالية التنظيمية في مجال وظيفة الموارد البشرية:

1) الفعالية العامة: إجمالي المخرجات (كمية/نقدية) ÷ عدد العاملين.

وتشير إلى مساهمة العامل الواحد في العملية الإنتاجية (كما أو نقدا) وأيضا يمكن أن نقيسها من خلال:

الفعالية العامة = ميزانية اليد العاملة ÷ عدد العاملين وتشير إلى تكلفة العامل الواحد.

الفعالية العامة = ميزانية اليد العاملة ÷ إجمالي المخرجات وتشير إلى نصيب الوحدة النقدية من المخرجات من تكلفة العمالة.

2) فعالية حركية اليد العاملة: عدد تاركي العمل ÷ متوسط عدد العاملين وتستخدم لقياس دوران العمل أو ما يطلق عليه بنسبة التسرب أو ترك العمل. وتوجد نسب أخرى للتعبير عن الحركية مثل:

حركية اليد العاملة = عدد الترقيات ÷ متوسط عدد العمال وتمثل الفرص المتاحة للفرد في مجال الترقية.

حركية اليد العاملة = عدد أيام الغياب ÷ عدد أيام العمل الإجمالية وتعرف بنسبة التغيب وبنفس المنطق نستعملها في التأخير أو إصابات العمل أو العطل المرضية أو التكاليف المنجزة من التأخر أو الحوادث أو عدد الشكاوي أو عدد النزاعات العمالية.

3) فعالية التعيين: عدد التعيينات من الخارج ÷ متوسط عدد العمال

وتشير إلى عدم فعالية الترقية الداخلية، كذلك يمكن اعتماد نسب أخرى:

فعالية التعيين = عدد التعيينات الجديدة ÷ عدد المتقدمين للوظائف الجديدة وهي مؤشر لاستقطاب عدد أكبر من طالبي العمل.

4) فعالية التدريب: ميزانية التدريب ÷ متوسط عدد العاملين.

وتقيس نصيب العامل الواحد من ميزانية التدريب، وكذلك يمكن النظر إليها من خلال زاوية الأجور.

فعالية التدريب = ميزانية التدريب ÷ ميزانية الأجور بحيث نقيس الأهمية النسبية للتدريب مقارنة بالأجور.

*دراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر وإنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

II-8- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية

يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما

يلي¹:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المنظمة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمرة والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.

¹ - سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص236.

- اعتماد المركزية واللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي واللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
 - فلسفة التعامل مع البنية الخارجية وطبيعة نظام الضبط الذاتي للمنظمة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
 - القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
 - نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
 - شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
 - قدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المنظمة.
- كل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببية، وعدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

II-9- صعوبات الفعالية التنظيمية:

- إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية¹:
- إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، والتي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، ويمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية:
- الخلل في أنظمة الضبط والنظم المحاسبية بشقيها العام والتحليلي وذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها.
 - تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق، فتوجه المنظمة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية وإنما نتيجة لوضعية احتكارية.
 - إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة والتي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المنظمة، لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية. وهذا بسبب إمكانية زياد القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمنظمة.

¹ - عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 94.

- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل ومداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل ومداخل رياضية تركز على الرشد المحدود وإمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.
العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

إن إظهار الفرق بين الكفاءة والفعالية يكون من خلال إبراز المعنى الذي تأخذه كلاهما، "الفعالية عادة ما ينظر إليها من زاوية النتائج التي يصل إليها المسيرين، ومن ثم يوصف التسيير بأنه فعال إذا حقق الأهداف المسطرة وبأنه أقل فعالية إذا لم يستطع تحقيقها".
وانطلاقاً من هذا المفهوم يمكننا التفريق بين الفعالية والكفاءة فنقول أن الفعالية هي استغلال الموارد المتاحة في تحقيق الأهداف المحددة أي أنها تختص ببلوغ النتائج بينما الكفاءة هي الوسيلة أو الطريقة التي اتبعت في الوصول إلى النتائج أو تحقيق الأهداف.
والشكل الموالي يوضح العلاقة بين الكفاءة والفعالية

شكل رقم (2-4): العلاقة بين الكفاءة والفعالية

كفو	عدم تحقيق الأهداف مع	تحقيق الأهداف مع عدم
	وجود إسراف في الموارد	وجود إسراف في الموارد
غير كفو	عدم تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد	تحقيق الأهداف مع وجود إسراف في الموارد
	غير فعال	فعال

ويعتبر مفهوم الكفاءة ملازماً لمفهوم الفعالية ولكن يجب أن لا يستخدم بالتبادل فقد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة أي أنها تحقق أهدافها ولكن بخسارة، وعدم كفاءة المنظمة يؤثر سلباً على فعاليتها فكلما ارتفعت تكاليف تحقيق هدف معين قلت احتمالات قدرة المنظمة على البقاء.
ويجب أن يؤخذ كلاهما -الكفاءة والفعالية- في الاعتبار ضمن مقاييس نجاح أي منظمة، فالفعالية هي انجاز العمل أو الشيء الصحيح أما الكفاءة فهي انجاز العمل بشكل صحيح.

وقد تكون المنظمة كفؤة ولكنها غير فعالة كما في حالة قيام المنظمة بإنتاج سلعة لا يوجد الطلب عليها. كما قد تكون المنظمة فعالة ولكنها ليست كفؤة كما في حالة تحقيق المنظمة لأهدافها بغض النظر عن التكاليف التي تتحملها في سبيل ذلك.

فالكفاءة تشير بالمعنى الصريح إلى البعد الاقتصادي في تحديد الأهداف وإلى نسبة المخرجات إلى المدخلات إذ يتوجب على التنظيم تحقيق الأهداف المحددة بالموارد الموجودة، وهي موارد محدودة يستلزم إدارتها بشكل اقتصادي بينما تشير الفعالية إلى القدرة على النجاح في تحقيق الأهداف¹.

1- تحليل العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

من خلال ما تقدم حول مفهوم الكفاءة والفعالية، نجد أن مفهوم الفعالية أكثر اتساع من مفهوم الكفاءة، وفي غالب الأحيان يمكن التعبير على الكفاءة أنها متغير من متغيرات دالة الفعالية. كذلك تشكل الفعالية والكفاءة غالب موضوع تقييم متقارب فتحقيق هدف زيادة رقم الأعمال كمعيار فعالية يمكن أن يتم من خلال تخفيض الاستهلاك الوسيطة، وذلك بالضغط على تكاليف الإنتاج وتحسين القدرة التنافسية للمنظمة في السوق من خلال الأسعار كمعيار كفاءة.

كذلك يمكن ملاحظة التباعد في بعض الأحيان بين البحث عن الفعالية والبحث عن الكفاءة أي البحث عن الفعالية يكون على حساب البحث عن الكفاءة والعكس صحيح. ولتحليل أكثر عمق يمكن تقديم النموذج التالي من خلاله نميز بين الكفاءة والفعالية.

انطلاقاً من التركيز على أن موضوع الفعالية والكفاءة يرتبط بالمنظمة والعنصر البشري وتفاعلهما، يمكن أن نميز بين المتغيرات التالية²:

المنظمة: يمكن اعتبارها على أنها تركز على عمليات داخلية أو عمليات خارجية.

الأفراد: يمكن اعتبار تصرفاتهم على أنها تصرفات عقلانية أو تصرفات طبيعية.

وبناء على تفاعل هذه المتغيرات يمكن تشكيل المصفوفة التالية والتي تعبر عن تشخيص العلاقة بين

الفعالية والكفاءة من خلال الشكل التالي:

الجدول رقم(2-4): مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاءة

	توجه داخلي	توجه خارجي
الأفراد	كفاءة داخلية (1)	كفاءة خارجية (2)
المؤسسة		

¹- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006، ص 196.

²- عبدالوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص28.

سلوك عقلائي	تعظيم نسبة المدخلات تدنية التكاليف	تعظيم المركز العلاقة القائمة
سلوك طبيعي	فعالية داخلية (3) تعظيم تحفيز أعضاء المؤسسة	فعالية خارجية (4) تعظيم الإشباع المؤسسي (المجتمع)

المصدر: عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2004، ص 29.

و يتم قراءة هذه المصنوفة كما يلي:

مكونات الكفاءة الداخلية: تمثل المفهوم العام للإنتاجية، من خلال مراقبة تدفق العمل لتحقيق العملية الإنتاجية بشكل أمثل كما ونوعا، وهذا يتطلب ضمان تحويل المدخلات إلى المخرجات من خلال تدنية التكاليف باعتماد التخصص وتقسيم العمل بشكل ملائم.

ويمكن قياسها بواسطة: إنتاج/ساعة عمل، تكاليف السلع المباعة، مردودية رأس المال المستثمر، المبيعات/حسب القوة البيعية.

مكونات الكفاءة الخارجية: ترتبط بالحصول على الموارد النادرة وتوزيع المنتجات وفي نفس الوقت تواجه مشاكل خاصة على المستويين الجزئي والكلّي، ترتبط بالأسواق (سوق الموارد وسوق المنتجات النهائية)، وتتعلق بقرارات التموين، سياسات الأسعار، تجزئة الأسواق... الخ كذلك إن فهم الكفاءة الخارجية يرتبط بالانتقال والتحويل الجيد للموارد التقنية والمعلومات بين المنظمة والبيئة.

ويمكن قياس الكفاءة الخارجية بواسطة: تكلفة رأس المال، الحصة السوقية، تكلفة المواد الأولية، تكلفة العمل، تنمية منتجات جديدة، تنمية أسواق جديدة.

مكونات الفعالية الداخلية: ترتبط بإشباع تطلعات ورغبات مختلف الأفراد التي تتشكل منها المنظمة، باعتماد أساليب تحفيز تساهم في قيامهم بمختلف المهام المنوطة إليهم، وصيانة العلاقات القائمة بين مختلف الأفراد والجماعات والتأكيد على التعاون كعنصر من عناصر الفعالية. ويرتبط التحفيز بالعديد من العوامل مثل: محتوى المهام وشروط العمل ونظام التعويضات ونوعية العلاقات التنظيمية التي تربط الأفراد والجماعات والمناخ التنظيمي.

ويمكن قياس الفعالية الداخلية بواسطة: معدل دوران العمل، معدل التغيب، عدد الشكاوي، اتجاهات الأفراد، المناخ التنظيمي، الإضرابات.

مكونات الفعالية الخارجية: ترتبط هذه المكونات بالعلاقات القائمة بين المنظمة وبيئتها الخارجية ليس على مستوى التبادلات التقنية والمعلومات بالضبط، وإنما في قدرة المنظمة على إشباع تطلعات مختلف الأطراف الإستراتيجية التي لها علاقة بالمنظمة (ملاك، زبائن، موردين، مقرضون، جماعات محلية...) والمجتمع بصفة عامة.

ويمكن قياس الفعالية الخارجية بواسطة: درجة إشباع مختلف أطراف التعامل، المسؤولية الاجتماعية القدرة في تحديد الفرص والمخاطر والمستوى المعيشي.

2- نتائج العلاقة بين الكفاءة والفعالية:

من خلال مصفوفة التشخيص السابقة يمكن التأكيد على أن الكفاءة ترتبط بالمتغيرات التقنية - الاقتصادية والمعلومات، على العكس فإن الفعالية تهتم أكثر بالجوانب الإنسانية والمتغيرات ذات الطابع النوعي. كذلك من خلال دراسة متغيرات الفعالية لا يعني ذلك الاهتمام بالبعض و قبولها وإهمال البعض الآخر. وذلك من منطلق أن كل من مجموعة متغيرات تشكل جزء من موضوع الفعالية يرتبط بوضعية معينة بالمنظمة (كالهيكل، الأفراد، البيئة والتكنولوجيا...الخ).

كما ترتبط متغيرات الفعالية والكفاية بعلاقات معقدة يجب على المنظمة التحكم فيها لعدة أسباب: من جهة تترجم العلاقات طبيعة الصراع القائم بين مكونات الثنائية (كفاءة/فعالية) والتي هي عبارة عن متغيرات متناقضة (فعلى سبيل المثال يمكن أن يقابل تعظيم الكفاءة الداخلية الضغط على الفعالية الداخلية، فالمراقبة الداخلية الصارمة لتدفقات العمل يمكن أن تنعكس على مستوى تحفيز الأفراد. كذلك تعظيم الكفاءة الخارجية يقابله تخفيض للفعالية الخارجية، فعملية استغلال الموارد يمكن أن يكون له أضراراً على مستوى أطراف التعامل والتي بدورها تحاول الضغط على المؤسسة من خلال مجموعة من الإجراءات في شكل تكاليف إضافية (ضرائب، فوائد...الخ)).

من جهة أخرى يمكن اعتبار أن الأداء الكلي: هي ناتج الحساب الرياضي للفعاليات الأربعة

$$\text{الأداء الكلي} = \text{الكفاءة (الداخلية، الخارجية)} + \text{الفعالية (الداخلية، الخارجية)}$$

ومن خلال هذه المعادلة فإن قيمة الأداء تتوقف على قيمة كل متغير من المتغيرات الأربعة، فعلى سبيل المثال اعتماد المنظمة لتنظيم أمثل للعمل على مستوى الآلات وتدفقات المهام والإجراءات دون الأخذ بعين الاعتبار تحفيز الأفراد وإدماجهم بشكل ملائم يؤدي بالمنظمة إلى تحقيق أداء ضعيف، كذلك التركيز على الكفاءة والفعالية الداخليتين من خلال هيكل مناسبة وتحفيز مناسب في مقابل فعالية خارجية ضعيفة باعتبار أن السلعة غير مرغوب فيها من قبل المستهلك ولا تتماشى ومتطلبات السوق¹.

¹- عبد الوهاب سويسي، الفعالية التنظيمية، مرجع سابق، ص30.

III- تحديات ومتطلبات جودة إدارة الموارد البشرية:

تواجه المنظمات تحديات ممثلة في المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والسياسية ما يجعل من مهمتها أكثر صعوبة خاصة في مجال القوى العاملة، والتعامل مع النقابات العمالية ومواكبة متطلبات التشريعات الحكومية فضلا عن المنافسة العالمية والاتجاهات والتغيرات في القيم الاجتماعية والعادات وتطلعات العاملين والتي أصبحت تشكل مسائل غاية في الأهمية تقتضي مواجهتها والتعامل معها بكل حرص وفاعلية، وفيما يلي نورد أهم هذه التحديات والاتجاهات المطلوب إتباعها لمواجهتها مستقبلا.

III-1- التحديات التي تواجهها المنظمات لأجل جودة إدارة الموارد البشرية :

- تحول في سوق العمل: هناك تحولات اقتصادية عديدة أثرت على التوظيف ونوعية الوظائف ومن أهمها تحول عدد كبير من الأفراد من الأعمال الزراعية إلى الصناعية والخدمية.
- المنافسة العالمية: إن العالم مرتبط معا في اقتصاد دولي بحيث تؤثر الأحداث في أي من بلدان العالم على البلدان الأخرى، فهناك ضغوط من منافسين في الخارج تجبر المنظمات المحلية على التوقف عن العمل أو التكيف بتعديل وسائل الإدارة والإنتاج وزيادة معدلات الإنتاج ومستويات الجودة، وقد اشتدت المنافسة على الكفاءات سواء داخل أو خارج البلاد سواء في البلدان النامية أو المتقدمة، فهناك فرص عمل لدى منظمات عالمية أو خاصة معروفة تتميز بتوفير الحوافز والأجور التي يصعب مجاراتها والتي تؤدي إلى هجرة الأدمغة إلى تلك البلدان وحرمان بعض البلدان من تلك الكفاءات والتخصصات المطلوبة.

- تحول الاهتمام في الوظائف: تشهد الحقبة الحالية من الزمن تحول كبير في الإقبال على الوظائف التقليدية (الزراعية والكتابية والطباعة والتعدين) وازدياد الاهتمام والطلب على الوظائف الجديدة مثل أعمال البرمجة وتحليل النظم، وغيرها من برامج النظم.
- مستوى التأهيل للوظائف: أدت التغييرات التي طرأت على محتويات الوظائف من مهام وواجبات نتيجة التغييرات في أساليب العمل والتقنيات المستخدمة وتوجهات وتطلعات المنظمة ومقتضيات المنافسة، أدت إلى ضرورة رفع مستوى التأهيل لشغل الوظائف في هذا العصر بحيث لن يكون بوسع الأفراد الحصول على عمل ما لم يرفعوا من مستوى تأهيلهم، كما أن هناك فجوة متنامية بين المعرفة والمهارة المطلوبة لشغل الوظائف مما يجعل مهمة العثور على الكفاءات صعبة ويقصد بذلك توافر قوى عاملة مؤهلة ومدربة بشكل مناسب¹.
- التغييرات في تكوين القوى العاملة: تدل الإحصاءات في البلدان المختلفة على وجود مؤشرات تدل على ما يلي:
 - النمو البطيء في القوى العاملة في التسعينات بنسبة أقل مما كان عليه الحال في الثمانينات، وأن الإناث العاملات أصبحن يمثلن نسبة أكبر في القوى العاملة؛
 - التغيير في أساليب حياة الأفراد وطبيعة الأعمال، إذ يفضل العديد من العاملين العمل الجزئي أو المؤقت في مراحل معينة من حياتهم أو العمل في منازلهم.
 - اختلاف القيم الاجتماعية: يشهد العصر الحالي، اختلاف في القيم والحقوق للعامل مما يؤثر على متطلبات العمل وتنظيمه وبالتالي على فاعلية المنظمات للحد من السلوك الذي يؤثر على المنظمة وفعاليتها وعلى العاملين كالتالي:
 - التشريعات الخاصة بفحص المتقدمين للعمل للتأكد من خلوهم من الأمراض المعدية؛
 - التشريعات الخاصة بمحاربة تعاطي المخدرات ضرورة فحص المتقدمين للعمل كذلك العاملين القدامى للتأكد من عدم تعاطي المخدرات لما لذلك من تأثير سلبي على أدائهم في أعمالهم، وقد يعتبر العاملون هذه التشريعات بمثابة قيود تتصل بخصوصياتهم وحقوقهم إلا أن المصلحة العامة للمنظمات تقتضي توفير جو عملي صحي وكذلك الاستقرار والسلامة للعاملين.

III-2- التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية:

تعنى إدارة الموارد البشرية بعدة توجهات تخضع للتغيرات والتطورات البشرية والتنظيمية والتكنولوجية المؤثرة عليها وتتمثل أهمها في ما يلي²:

¹- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سابق، ص ص 395-398.
²- نفس المرجع السابق، ص ص 400-404.

- التحسين المستمر لظروف العمل: خاصة مع تغير التركيبة البشرية والظروف الاجتماعية، والزيادة الديموغرافية المستمرة، هذا ما يلقي مسؤولية كبيرة على هذه الإدارة في تحقيق الرغبات والتوقعات المتغيرة للمورد البشري في المنظمة.
- التوفيق بين قدامى العاملين والعمال الجدد: عن طريق تتبع المسارات الوظيفية للعمال ومحاولة تكوين عمال المنظمة على التكنولوجيا المتطورة، مع استغلال الخبرات والكفاءات الحديثة فيها، وعدم جعلها تحت قيود الأقدمية والطرق المستهلكة.
- الاتجاه نحو تفعيل العمالة النسائية: حيث أصبح عدد النساء العاملات يشكل نسبة معتبرة منها وفي الكثير من المنظمات قد ترتفع هذه النسبة إلى 40% وهذا ما يجعل إدارة الموارد البشرية تخصص برامج خاصة للعاملات في المنظمة، وتعمل على التحسيس والتوعية بأهمية دور المرأة في المنظمة كجزء من دورها في المجتمع، بعد أن حققت المرأة كثيرا من مطالبها وحقوقها القانونية، وهذه الإدارة هي المسؤولة عن إبراز موقع المرأة العاملة ومدى فعاليتها في المنظمة.
- الاتجاه نحو أساليب جديدة للتكوين والتحفيز: وذلك كنتيجة للتغير التكنولوجي والثقافي، وتطور المجتمعات المعاصرة، واستمرار هذا التطور بصفة أكبر في المستقبل، فالعامل الكفاء هو العامل المكون جيدا والمحفز بصفة ناجعة، وفي الألفية الجديدة لا وجود لأشباه العمال، خاصة مع التقلبات والتغيرات والقفزات الهائلة في كل المجالات ومنا المجالين الإداري والاقتصادي.
- الاتجاه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: حيث أن المورد البشري مستقبلا لا يعتبر موردا اقتصاديا فقط، وإنما موردا استراتيجيا هاما يشكل مفتاح نجاح أو فشل أي منظمة، ويعتبر المصدر الأهم للميزة التنافسية، وبالتالي فإستراتيجية الموارد البشرية هي إستراتيجية هامة وحساسة في المنظمة، تتبع من الإستراتيجية العامة لها، وإدارة الموارد البشرية لا يمكن فقط أن تحصر في المجال التنظيمي والاجتماعي الذي يعني الحاضر والمستقبل القريب، إنما أن تشمل المستقبل البعيد عن طريق إدارة مستقبلية للمورد البشري ذات أبعاد إستراتيجية طويلة المدى.
- الاتجاه نحو استعمال تكنولوجيا المعلومات في إدارة الموارد البشرية: وذلك لتوفير أهم المعطيات والبيانات عن المورد البشري في المنظمة، بأحدث الطرق المبسطة والمسهلة بناء نظام معلومات فعال وناجح يحقق أهداف الإدارة.

III-3- إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة:

أولا: تعريف الجودة والجودة الشاملة:

1.1- تعريف الجودة: هي مجموعة الصفات والخصائص للسلعة أم الخدمة التي تؤدي إلى قدرتها على تحقيق الرغبات¹.

2.1- ماهية إدارة الجودة الشاملة:

أ- مفهوم إدارة الجودة الشاملة:

يعد مفهوم إدارة الجودة الشاملة (Total Quality Management) من أحدث المفاهيم الإدارية التي تقوم على مجموعة من الأفكار والمبادئ التي يمكن لأي إدارة أن تتبناها، وذلك من أجل تحقيق أفضل أداء ممكن. وقد اختلف الكثير من الباحثين والكتاب حول إبراز تعريف محدد لإدارة الجودة الشاملة، إذ أن الجودة نفسها تحتمل مفاهيم مختلفة من حالة إلى حالة ومن شخص لآخر، وعلى الرغم من تعدد المفاهيم لإدارة الجودة إلا أنه سيتم إبراز المفاهيم الأساسية لإدارة الجودة الشاملة، ومن أبرزها:

يقول **Juran**: "إن الجودة هي الملائمة للغرض أو الاستعمال"².

كذلك Ph-crosby يرى أن الجودة هي "المطابقة للمواصفات ويقول بأن الجودة هي مسؤولية الجميع ورغبات المستهلك هي أساس التصميم"³.

في حين عرفها Christian Meria بأن "الجودة هي قدرة المنتج على تلبية حاجات المستعملين وبأقل تكلفة"⁴.

وترى لاو وأندرسون (Lau and Anderson): "أن مفهوم الجودة يتكون من ثلاث مكونات أساسية والواردة في الجدول الموالي"⁵:

جدول رقم (2-5): مكونات مفهوم الجودة

إدارة	الجودة	الشاملة
الحاجة إلى التزام الإدارة العليا	التوجه نحو الزبائن	الحاجة إلى روح الفريق ومشاركة الإدارة والموظفين معا.
وضع الأهداف والقيم للمنظمة	التحسين المستمر	مسؤولية الجودة مناطة بجميع الأفراد
القيادة	التدريب والتطوير	إشراك جميع المستويات الإدارية في تحقيق الجودة في المنظمة

¹ - علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للإيزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995، ص18.

² -Juran Dj .Gestion de la qualité. AFNOR. 1983. P15

³ -Crosby jean Philipe, **La qualité c'est gratuit**, Economica, 1986, p19.

⁴ -Meria Cristian, **La qualité des produits industriels**, Ed dunod, sans année, P3.

⁵ -R. Lau and C. Anderson, A Three- Dimensional Perspective for Total Quality Management, **International Journal for Quality and Reliability Management**,1998, p15.

العمل على التغيير المناسب في الثقافة التنظيمية	الاهتمام بالأفراد وتشجيعهم على الإبداع	تطبيق نظرية النظم في تحقيق سياسة الجودة
--	--	---

Source: R. Lau and C. Anderson, **A Three- Dimensional Perspective for Total Quality Management**, International Journal for Quality and Reliability Management, 1998, p15.

ومن خلال استعراض التعاريف السابقة وغيرها نلاحظ أن هناك اختلافا واضحا في تعريف الجودة وأن الجميع يقولون ذات الشيء ولكن بتعبيرات مختلفة، وأن التعريفات المختلفة تتناول أبعادا مختلفة في نفس الظاهرة، ومن ثم يبدو المنطق في وصف الجودة بأنها شاملة Total تشمل جميع مجالات النشاط في المنظمة¹، كما تشمل كافة أبعاد السلعة أو الخدمة وعليه فإن تعريف الجودة إنما تعتمد على الفلسفة التي يعتنقها الباحث ورؤيته للكيفية التي يمكن من خلالها جعل المنتج يحضى برضى الزبون. وهكذا فإن تطور مفهوم الجودة عند وصولها إلى مدخل إدارة الجودة الشاملة لم يأتي دفعة واحدة بل استلزم وقت الإضافات علمية كبيرة عن المستويين الفكري والتطبيقي.

ثانيا: أهمية إدارة الجودة الشاملة لمنظمات الأعمال المعاصرة

ينظر إلى إدارة الجودة الشاملة على أنها قاطرة عظيمة للتغيير إلى الأفضل ومقياس أساسي للمفاضلة بين المنظمات حيث اعتمدت في الكثير من المنظمات لأهميتها الإستراتيجية الفائقة مما زاد من فاعليتها ومن قدرتها على البقاء في السوق التنافسية، فتطبيق إدارة الجودة الشاملة في منظمة الأعمال يحقق ما يلي²:

- تقليص شكاوى المستهلكين وتخفيض تكاليف الجودة، مما يساهم في تحقيق رضا العميل.
- تعزيز الموقف التنافسي للمنظمة طالما يجري التركيز على تقديم (سلعة/ خدمة) ذات جودة عالية للزبون وبالتالي زيادة ولاء الزبون (المنتج/ الخدمة).
- زيادة الإنتاجية والأرباح المحققة، مما يساعد في رفع الكفاءة الإدارية والإنتاجية من خلال زيادة الحصة السوقية.
- زيادة شهرة المنظمة.
- تحسين عملية الاتصال في مختلف مستويات المنظمة وضمان المشاركة الفعالة لجميع أفرادها في تحسين الأداء.

ثالثا: نظام الجودة الشاملة وتفعيل إدارة الموارد البشرية

¹ - علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002، ص129.
² - علي السلمي، السياسات الإدارية المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، بدون تاريخ، ص299.

يعمل نظام الجودة الشاملة كنظام متكامل ومتناسق، على تحقيق أهداف المنظمة المتعلقة بتطوير جودة خدماتها ومنتجاتها، من خلال ضمان جودة عملياتها، ونظام معلوماتها، ومواردها البشرية، للوصول إلى نتائج توافق ما هو مسطر من طرفها، وتضمن لها امتلاك ميزة تنافسية هامة.

وفي ما يتعلق بالموارد البشرية كجزء من النظام المتكامل للجودة الشاملة، يعمل هذا النظام على تطوير وتفعيل جودة المورد البشري، وضمان إشراكه في مسيرة الجودة في المنظمة، وإقناعه بها كفلسفة تدخل ضمن ثقافتها التنظيمية، وذلك بالتركيز على تطوير إدارة الموارد البشرية وتكييف وظائفها مع الفلسفة الجديدة، لضمان نجاعة التكوين والتحفيز والتوظيف، وتحقيقها لموارد بشرية مشبعة بثقافة الجودة، ومكونة على أسسها ومبادئها، ما يجعلها سلاح تنافسي واستراتيجي هام، يعظم منافع المنظمة، ويعزز من موقعها التنافسي¹.

وإدارة الجودة الشاملة بنظرتها الشاملة والمتناولة لعدة زوايا وجوانب من المنظمة، تعتبر إدارة الموارد البشرية أداة هامة لتحقيق جودة المورد البشري، وهيئة حتى يكون متفاعلا ومتكاملا مع باقي متطلبات وعناصر الجودة من جودة العمليات، وجودة المنتج، وجودة المعلومات والخدمات الناتجة عن المنظمة؛ لذا فهذه الإدارة هي التي تحدد موقع هذا المورد ضمن سيرورة الجودة، وتعمل على جعله عنصرا فعالا ومؤثرا وذا دور هام فيها، من خلال وظائفها المختلفة، وبصفة خاصة التوظيف والتكوين والتحفيز والتمهين².

ويتخذ المورد البشري مركزا محوريا في نظام الجودة الشاملة، لذا تزداد أهمية إدارة الموارد البشرية في ظل هذا النظام، وعند المنظمات التي تمتلكه وتتبناه، لما تؤديه من دور هام في ربط الموارد البشرية مع متطلبات الجودة الحديثة، والتركيز على تكوين عمالة مؤهلة ومحفزة وذات جودة عالية، خاصة أنه في الوقت الحاضر ليست جودة التكنولوجيا أو الوسائل المادية أو المعلومات، هي التي تصنع الفرق بين المنظمات، وإنما جودة المورد البشري هي من تحدث التفاوت بينها، ويحدد ما إذا كانت قادرة على المنافسة أم عاجزة عنها، ويعزز من موقعها التنافسي، ومن فرص امتلاكها لميزة تنافسية³.

وضمن هذه النظرة الشمولية لإدارة الجودة الشاملة للموارد البشرية في المنظمة يمكن توضيح موقعه ضمن نظام الجودة الشاملة في الشكل التالي :

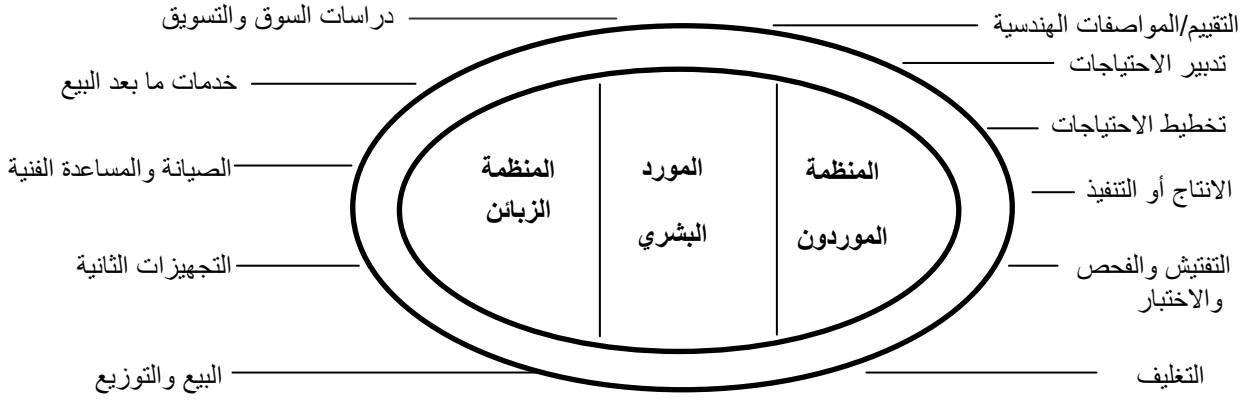
الشكل رقم (2-5): موقع المورد البشري ضمن الجودة الشاملة

¹-Anne Gratacap, Pierre Médan, **Management de la production-concept- méthodes et éd. Dunod, Paris, France, 2001, p81**

²- فريد عبد الفتاح زين العابدين، فن الإدارة اليابانية، مؤسسة حورس الدولية للنشر، مصر، 2000، ص 77.

³- على السلمي، إدارة التميز: نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، مرجع سبق ذكره، ص 138.

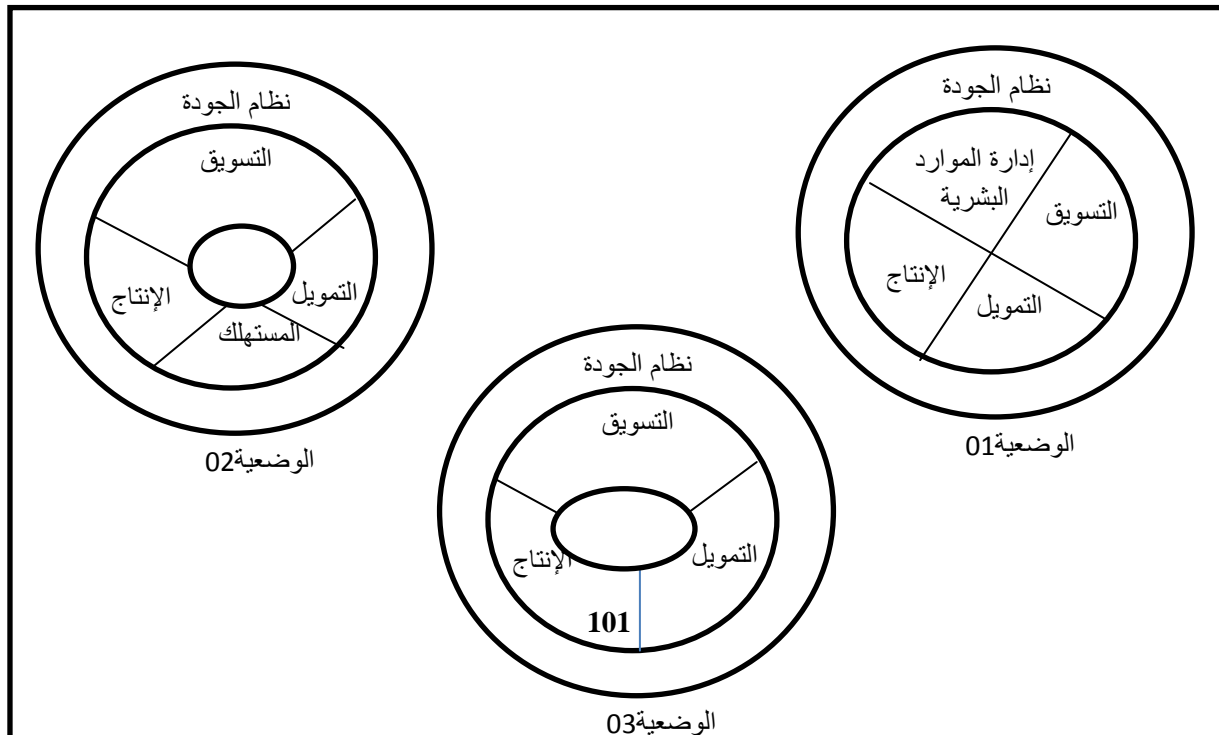
الفصل الثاني الكفاءة والفعالية ومتطلبات جودة إدارة الموارد البشرية



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، معوقات ومقومات تحقيق الجودة الشاملة، المؤتمر السنوي للتدريب، مركز الخبرات المهنية للإدارة، القاهرة، مصر، 24-26/10/1995، ص180.

وينضح من هذا الشكل، أن المورد البشري يقع في قلب نظام الجودة الشاملة، حيث إن أطراف هذا النظام كلهم يتعاملون ويتفاعلون مع احتياجاته ومتطلباته، لذا فهو العنصر الوحيد الأكثر تأثيراً وتأثراً في الوقت نفسه، بالتغيرات والتطورات التي تطرأ على نظام الجودة الشاملة أو أحد أطرافه المكونة له. وهذا ما يسلط الضوء على موقع وأهمية إدارة الموارد البشرية ضمن الجودة الشاملة، حيث أنه بهذه الأهمية التي يحتلها المورد البشري ضمن مسيرة وثقافة الجودة في المنظمة، وموقعها ضمن نظامها الشامل والمتكامل، تزايد الاهتمام بتطوير وتفعيل إدارة الموارد البشرية لتواكب هذه النظرة الجديدة للأفراد العاملين، وحقيقة كونهم زبائن داخليين مؤثرين ومتأثرين بسياسة الجودة المطبقة في المنظمة. وفي ظل تطور أهمية المورد البشري ضمن مبادئ الجودة الشاملة، وموقعه ضمن المنظمة، يمكن تمثيل الوضعيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في نظام الجودة الشاملة في الشكل التالي:

الشكل رقم (2-6): الوضعيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في نظام الجودة الشاملة



المصدر: رشيد مناصرية، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة الأنابيب الناقلة للغاز، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، الجزائر، 2004، ص43.

يوضح الشكل السابق ثلاث وضعيات مختلفة لموقع إدارة الموارد البشرية ضمن نظام الجودة الشاملة، حيث إن الوضعية الأولى تتساوى فيها أهميتها مع أهمية الوظائف الأخرى، أما الوضعية الثانية فهي أكثر تطورا من الوضعية الأولى، حيث أنها تعتبر رضا المستهلك هو المستهدف، وقلب نظام الجودة الشاملة، مع تساوي الأهمية النسبية للوظائف الأخرى، أما الوضعية الثالثة فهي تعبر عن النظرة الأحدث لإدارة الجود الشاملة، والتي تعتبر إدارة الموارد البشرية قلب نظام الجودة الشاملة، وأهم عنصر فيه، وهذا ما يعطي المورد البشري حقه، ويجعله على نفس الأهمية مع المستهلك والزبون الخارجي، وحتى أكثر أهمية منه.

إن الموقع الحديث والأهمية المتزايد للمورد البشري في المنظمة، والسعي نحو تحقيق جودته وضمانها، يجعل إدارة الموارد البشرية أهم وظيفة وعنصر من عناصر نظام الجودة الشاملة، ويعطي اهتماما خاصا بها وبتفعيلها في المنظمة، هذا ما يؤكد أن مدخل الجودة الشاملة هو المدخل الأنسب لتطوير إدارة الموارد البشرية، وتكييف وظائفها المختلفة مع متطلبات الحديثة لجودة المورد البشري، وتحقيق طموحاته، وجعله مصدرا لامتلاك الميزة التنافسية واستثمارا فعالا يعظم منافع المنظمة لامتلاك الميزة التنافسية واستثمارا فعالا يعظم منافع المنظمة.

III-3- تطبيقات إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة:

إن تحقيق مستوى عال من الجودة يعتمد على الاستخدام الأمثل لمهارات وقدرات القوى العاملة في المنظمة. وهذا ما يتطلب على المنظمات أن تعتمد على أداء موظفيها في جميع المستويات التنظيمية، وهذا يتطلب أن يكونوا محل للاهتمام في جميع النواحي بدءا من عملية الاختيار والتعيين وشغلا لوظائف وتقييم الأداء وبرامج التدريب وأساليب التحفيز وبناء فرقا لعمل ذاتية الإدارة، وانتهاء بالمشاركة والتعاون في إظهار المشكلات وإيجاد الحلول المناسبة لها لتحقيق التحسين المستمر.

1- إدارة الجودة الشاملة والتوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين):

تعتبر عملية التوظيف نقطة الأساس في خلق وترسيخ ثقافة الجودة الشاملة، حيث أن نجاح برامج الجودة في المنظمات تعتمد على طبيعة وتكوين الموظفين الذين يقومون بتقديم وتوصيل الجودة للمستهلكين¹، حيث يجب على المنظمات وفي سبيل الوصول إلى الهدف الذي تسعى إليه اختيار الأفراد الذين لديهم المعرفة والمهارات والقدرات تتناسب مع فلسفة إدارة الجودة الشاملة²، وكذلك اختيار الأفراد الذين لديهم الرغبة والقدرة على تعلم معارف ومهارات جديدة، وهنا يقوم قسم إدارة الموارد البشرية دورا هاما في الوصول إلى هؤلاء الأفراد من خلال سلسلة الخطوات التي تقوم بها في عملية التوظيف.

كما يهدف قسم إدارة الموارد البشرية في ظل إدارة الموارد البشرية إلى توظيف الأفراد الذين لديهم مرونة عالية في أداء العمل ولديهم القدرة على إشباع رغبات العملاء وعدم التركيز على مستوى المؤهلات لدى هؤلاء الأفراد³.

هذا ويقوم قسم إدارة الموارد البشرية بدور مهم في عملية التوظيف بدءا من الإعلان عن الحاجة للتوظيف وحتى عملية التعيين، حيث يتطلب التوظيف الفعال اختيار وسيلة الإعلان الجيدة والتي تتناسب مع الجودة الشاملة، بالإضافة إلى التركيز على محتوى الدعاية أو الرسالة الإعلانية⁴.

كما ويهدف التوظيف الفعال في ظل الجودة الشاملة إلى تقديم صورة واضحة عن العمل المراد ملئه، والذي يساعد بدوره المتقدمين لملء الشواغر الموجودة إلى إيجاد صورة واضحة لديهم عن طبيعة العمل ومقارنتها بالقدرات الموجودة لديهم، وبالتالي تحديد إذا كان بإمكانها لقيام بهذا العمل⁵.

كذلك يظهر دور قسم إدارة الموارد البشرية واضحا في الأساليب المستخدمة في توظيف الموظفين مثل الاختبارات، بحيث تكشف أهلية الأفراد لملء الشواغر المطلوبة، مثل اختبارات الذكاء والاختبارات التي تهدف إلى كشف إمكانيات الفرد العضلية للقيام بالعمل، وكما يجب أن تركز هذه الاختبارات على كشف قدرة الفرد على حل المشاكل وبناء فرق العمل.

2- إدارة الجودة الشاملة والتدريب

يعد التدريب من أبرز متطلبات إدارة الجودة الشاملة، لأن تطبيقاتها تستدعي اكتساب الأفراد مهارات ومعارف وتعلم أدوات جديدة، فضلا عن أن التغييرات في مستويات ونظم الجودة تتطلب تدريباً مستمرا.

¹-Suresh chander. G. Rajendran, C. and Antharaman, **A Holistic Model For Total Quality Service**, International Journal of Service Industry Management,2001, p12

²-Simmons, D ; Shadur, M and Preston, A. Integrating, **TQM and HRM**, Employee Relation, 1995, p17

³-Redman, T and Mathews, **Service Quality and Human Resource Management**. Personnel Review, 1998, p27.

⁴-Snap. E and Redman, **Managing Resources for TQM : Possibilities and Pitfalls**, Employee Relation,1995 p17.

⁵-Snap. E and Redman. T, op cit, p18

وبالتالي فإن إدارة الجودة الشاملة تبدأ وتنتهي بالتدريب¹. فنجاح البرنامج التدريب للجودة الشاملة يعتمد على مدى الاستثمار في التدريب². إذ حدد التصنيف العالمي للجودة تخصيص ما بين (40-80) ساعة تدريبية للفرد في السنة³.

وبشكل عام فإن مسألة تدريب العاملين تقع ضمن مسؤوليات إدارة الموارد البشرية، حيث أن الجهة المسؤولة في المنظمة عن تقديم برامج التدريب والتطوير، وكذلك في مجال إدارة الجودة الشاملة فلا تزال هي الجهة المسؤولة عن تقديم برامج تدريبية تتناسب وثقافة الجودة وفلسفتها.

3- إدارة الجودة الشاملة وتقييم الأداء:

يمثل تقييم الأداء أداة تشخيص وعملية مراجعة لمستوى تطور الفرد، الفريق والمنظمة. ويستخدم لتحديد مستويات المكافآت، تحسين الاتصالات، تطوير المهنة، ويشتمل على فهم واجبات الوظيفة وعلى وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة يصبح دور الفرد أكثر أهمية في عملية تقييم الأداء، حيث يشترك في وضع المعايير المقبولة، مع إعطائها لفرصة للارتقاء بإنجازه بطريقة تتلاءم مع ظروف بيئة العمل المستجدة.

وحتى تتناسب عملية تقييم الأداء مع الجودة الشاملة هناك بعض المعايير يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند وضع معايير تقييم الأداء، وهي⁴:

- الربط بين مستوى أداء الفرد والمكافآت المقدمة له مع أداء المنظمة المالي؛
- إشراك العاملين في برامج تقييم الأداء بالإضافة إلى ثقة العاملين بالأنظمة المستخدمة في تقييم الأداء في المنظمات؛
- أن تتصف عملية تقييم الأداء بالموضوعية والبعد عن التحيز؛
- أن تهدف عملية تقييم الأداء إلى تطوير أداء الموظفين من خلال التعرف على نقاط الضعف لديهم والعمل على القضاء عليها؛
- أن تركز هذه المعايير على خدمة مصلحة العملاء وأن تكون قائمة لتحقيق هذه الغاية، وحتى يتحقق ذلك يجب أن تكون هذه المعايير واقعية ويمكن قياسها وقابلة للإنجاز.

4- إدارة الجودة الشاملة وأنظمة التعويضات:

¹-Kelner, Steve, **Managing The Climate of A TQM Organization**, Center For Quality of Management Journal, 1998, Vol. (7). No. (1).p31

²-Zhang, Zhihai. **Developing A TQM. Quality Total Management Method Model**. University of Groningrn, The Netherlands, 1998, P7.

³-Ross, J. E. 1995. **Total Quality Management**. 2nd Ed. St. Lucie Press U S. A, <http://www.enotes.com/quality-total-quality-management-reference/quality-total-quality-management>

⁴-Soltani. E. Meer ; Williams. G. J.. **Performance Management : TQM Versus HRM Lessons Learned**. Management Research News. 2003, (26). (8)p323.

بنيت أنظمة التعويضات تاريخياً على أساسيين، وهما: الأجر على أساس الأداء، والأجر على أساس المسؤولية، اللذان يستندان على أداء الفرد، الأمر الذي جعل المنافسة قائمة بين العاملين¹. وتعطي أنظمة التعويضات والمكافآت في المنظمة صورة دقيقة لأهدافها الإستراتيجية، فإذا كانت معايير التعويضات مركزة بشكل أكبر على الأداء الفردي فإن جهود تعزيز العمل الجماعي ربما ستفشل. ويهدف دعم الجودة بفاعلية فإن المنظمات تحتاج أن يكون لديها أنظمة تعويضات تتسجم مع توجهه نحو إدارة الجودة الشاملة عن طريق تحفيز العاملين بالمكافآت والتقدير لتحقيق الأداء المطلوب وأن تبعد هذه الأنظمة عن اعتماد الأسس التقليدية كالأقدمية وأن تتبنى الجدارة بدلاً عنها².

وعلى الرغم من أن أدبيات إدارة الجودة الشاملة تفترض بأن العاملين يكونوا مهيبين للمشاركة في ملاحقة تحسينات الجودة عند الاهتمام بمكافآتهم، إلا أن بعض الإدارات تعتقد أن التحسين هو جزء من روتين العمل، لذا يرون بأنه ينبغي أن لا تكون مكافأة العاملين عنها بصورة مباشرة، غير أن كتاب السلوك التنظيمي يرون بأن الأجر هو محرك للتغيير ويمثل إشارات في الطريق إلى الاتجاهات الجديدة في الإستراتيجية التنظيمية³.

III-4- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تمتلك المؤسسات العديد من الموارد التي يمكن استخدامها لتحقيق ميزة تنافسية في أسواق منتجاتها، ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى مجموعات تشمل الموارد المادية مثل المباني والمعدات، الموارد المالية، الموارد التكنولوجية، الموارد المعلوماتية، والموارد التنظيمية مثل الهياكل والأنظمة المالية والإدارية والرقابية، والموارد البشرية والتي تتضمن خبرات ومهارات وقدرات وقيم وملكات العاملين.

1- تعريف الإدارة الإستراتيجية:

إن أحد ملامح الإدارة الإستراتيجية يكمن في عملية تطوير إستراتيجية لتحقيق أهداف المؤسسة في ضوء الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة، وتعرف الإدارة الإستراتيجية بأنها: "الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المؤسسة في كليتها نظرة شاملة ومحاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي"⁴.

¹-Ross, J. E.. **Total Quality Management**. 2nd Ed. St. Lucie Press U S. A, <http://www.enotes.com/quality-total-quality-management-reference/quality-total-quality-management.20-10-2012>. 11h

²-Malhi, Ranjit Singh. 2000. **Understanding Total Quality Management**, Article Available, www.higbeam.com/library/doc.asp.

³-Dale, B. G ; Cooper, C. L ; & Wilkinson,. **Managing Quality & Human Resource : A Guide to continuous Improvement** , Black Well publishers Inc, A, 1997,p112.

⁴- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص108.

كذلك هي: "مجموعة القرارات والتصرفات الخاصة بتكوين وتنفيذ الإستراتيجيات المصممة لإنجاز أهداف المؤسسة"¹.

كما تعرف على أنها: "سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية/إستراتيجيات فعالة تساعد في تكوين أهداف المؤسسة ووضع القرارات الإستراتيجية"².

كذلك تعرف: "عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية وتنفيذها، وتكوينها، وفن وعلم تكوين القرارات الوظيفي وتنفيذها، وتقويمها بما يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ذلك أن القرارات والأفعال التي تم توظيفها في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها تمكن المؤسسة من امتلاك ميزة التفوق وتحقيق التلاؤم بين المؤسسة وبيئتها التنافسية"³.

ويقال عنها أنها: "عملية اتخاذ قرارات بناء على معلومات ووضع الأهداف والإستراتيجيات والخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذها، كما يمثل أيضا عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المؤسسة من خلال تحليل العوامل البيئية بما يعين المؤسسة على تحقيق رسالتها والوصول إلى غايتها وأهدافها المنشودة"⁴.

من التعاريف السابقة للإدارة الإستراتيجية نستطيع أن نستشف ما يلي⁵:

- هي أكثر من كونها من الأنماط أو البدائل الإستراتيجية، فهي:
- عملية تحليل الموقف التنافسي للمنظمة؛
- تحديد الأهداف الإستراتيجية؛
- تنمية خطط للتصرف؛
- تخصيص الموارد المادية والتنظيمية والبشرية التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف.
- هي عملية (Process) ومدخل لمواجهة التحديات التنافسية التي يواجهها التنظيم؛
- هي الإطار الذي يحقق التكامل للأهداف الرئيسية والسياسات والتصرفات التنظيمية في كيان واحد متماسك؛
- هي سلسلة من القرارات والأفعال التي تقود إلى تطوير إستراتيجية، أو إستراتيجيات فعالة لتحقيق أهداف المؤسسة؛

¹ - جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص93.

² Michael Porter, *Choix Stratégiques ET Concurrence*, Paris, Economica, 1996, p 44.

³ Michael Porter, *L'Avantage concurrentiel*, Paris, Dunod, 2000, p 28.

⁴ -نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص55.

⁵ -بشير العلاق، فحطان العبدلي، سعد غالب ياسين، إستراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999، ص ص12-14.

2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

أولاً: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تعرف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أنها: "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بنظام الموارد البشرية والتي تعمل على تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة، وعلى تدعيم إستراتيجيات المؤسسة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية، وبالتالي فهي مجموع الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة لمواجهة التغيرات البيئية"¹.

تعرف أيضا على أنها: "مدخلا لصنع القرارات الإستراتيجية الخاصة بالعاملين على كافة المستويات التنظيمية، بحيث يتم توجيهها في ظل الإدارة الإستراتيجية للمنظمة وإستراتيجيتها التنافسية، كما تعبر عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية وكفاءتها"². وكذلك تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها: "مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة"³. وتعرف على أنها: "العملية المخططة لحشد طاقات وأنشطة الموارد البشرية بغرض مساعدة المنظمة في تحقيق أهدافها الرئيسية"⁴.

من التعاريف السابقة للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يتبين أنها عبارة عن نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد إستراتيجيات ملائمة وتطبيق أنظمة، وتنفيذ خطط، وبرامج تعمل على تحسين أداء الموارد البشرية، وتمكين المنظمة من تحقيق ميزة تنافسية طويلة الأجل.

إن إستراتيجية الموارد البشرية هي جزء من إستراتيجية المنظمة، وتتكامل وتتفاعل معها لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، أما تخطيط القوى العاملة يركز على الوظائف التنفيذية في إدارة الموارد البشرية كتحديد الاحتياجات من القوى العاملة وتحديد الفائض أو العجز⁵، لذا يجب النظر إلى إستراتيجية الموارد البشرية على أنها عملية الربط بين جهود تخطيط الموارد البشرية والتوجهات الإستراتيجية للمؤسسة⁶. ولتحقيق الفعالية لجهود إدارة الموارد البشرية، فإنها يجب أن تتخرط في عمليات الإدارة الإستراتيجية للمنظمة، وهذا يعني أن مديري الموارد البشرية يجب عليهم:

¹ - سملاي يحضيه، مرجع سبق ذكره، ص82

² - نفس المرجع السابق، نفس المكان.

³ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص15

⁴ Barnard Martory, Daniel Grazer, op-cit, 2001, p253.

⁵ - علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص54.

⁶ - محمد مرعي مرعي، فن إدارة البشر، نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة، مانفريد ماك، دار رضا للنشر، 1999، ص108.

- أن يساهموا في صياغة إستراتيجية المنظمة خاصة فيما يتعلق بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري، أو فيما يتعلق بتوجيه المورد البشري نحو بديل استراتيجي محدد؛
- أن يمتلكوا معرفة تامة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة؛
- معرفة نوعية المهارات وأنماط السلوك والاتجاهات المطلوبة لتحقيق الدعم وتوفير سبل النجاح للخطة الإستراتيجية المختارة؛
- تنمية البرامج اللازمة لضمان أن العاملين يمتلكون المهارات والاتجاهات المطلوبة، وينتهجون أنماط السلوك المرغوبة.

فلقد نجحت العديد من المنظمات في تنمية وتطوير أنظمة متكاملة للإنتاج والعمليات مثل الأنظمة التكنولوجية المتقدمة، نظام الإنتاج والشراء اللحظي، أنظمة الجودة الشاملة... الخ. وذلك في سعيها لتحقيق المزيد من المزايا التنافسية وتحسين أوضاعها السوقية ونتائج أعمالها، إلا أن هذه الأنظمة لم تحقق لها الفعالية إلا من خلال المورد البشري، وتتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مثل هذه الحالات تقييم المهارات المطلوبة لتشغيل هذه الأنظمة، وهو ما يترتب عليه مزاوله العديد من أنشطة الموارد البشرية مثل الاستقطاب والاختيار والتدريب والتي تضمن توافر هذه المهارات المطلوب.

ويختلف الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي للإدارة في العديد من الجوانب والذي كان سائدا حتى السبعينات على أنه جزء من الإدارة التنفيذية والتي تهتم بإدارة العمليات التنفيذية واليومية الخاصة بالعاملين كثنون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور أو حفظ ملفات العاملين... الخ¹.

والجدول الموالي يبين أهم الفروقات بين الدور الإستراتيجي والدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية.

¹-Petit et Autres :Gestion Stratégique et Opérationnel Des Ressources Humains, Edition Gaétan Morin, Québec, 2000, p98.

الجدول رقم (2-6): بعض أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية

المجالات	المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكية لإدارة الموارد البشرية
الإدارة الإستراتيجية	المشاركة في تصميم الإستراتيجية العام للمنظمة، وتحقيق التكامل بينها وبين إستراتيجية الموارد البشرية.	الاهتمام بإدارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعمالين أو إجراء التسويات والاهتمام بشؤون التوظيف والتدريب والإجازات... الخ
السلطة والمكانة التنظيمية	تعتبر جزء من الإدارة العليا بالمنظمة إذ يوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية أسوة بالوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والتمويل	تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية
التكامل والتنسيق	-تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية... الخ -تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة من أجزاء نظام الموارد البشرية	-تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى. تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
مستخدمو خدمة الموارد البشرية	-النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعمالين وغيرهم على أنهم عملاء لمنظمة ومستهلكين. ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العمالين وإشباع حاجتهم.	-تقديم الخدمة حيث يتم الطلب عليها وتشتمل الخدمة المقدمة للعمالين في المصانع والمكاتب.

المصدر: عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل إعادة الهيكلة، الاندماج، مشاركة المخاطر،

مرجع سبق ذكره، ص 63.

3- دور الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية:

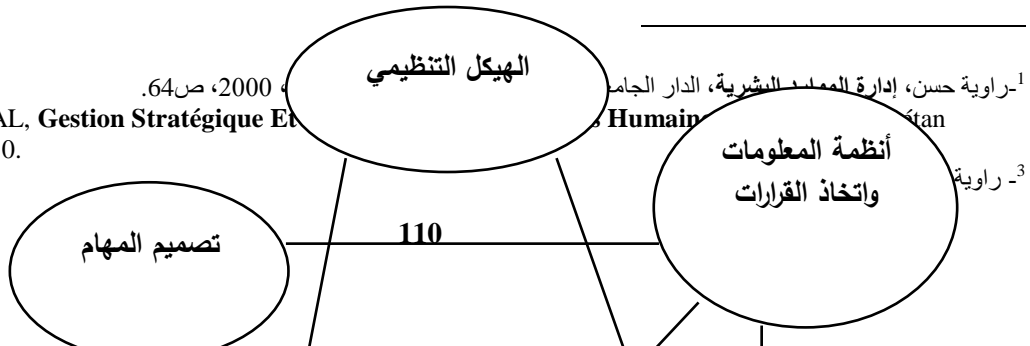
بمجرد الانتهاء من عملية إعداد الإستراتيجية وتحديد الإستراتيجية الواجبة الإلتباع، فإنه يجب تنفيذ الإستراتيجية المختارة في شكل برامج وأنشطة عمل يومية، وتتطوي الإستراتيجية التي تنوي المنظمة إلتباعها على العديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري¹.

إن المتطلب الرئيسي لنجاح أية إستراتيجية وتحقيق أهدافها المحددة يكمن في ضرورة توافر موارد بشرية ذات المهارات الضرورية لأداء المهام التي تنطوي عليها، وأن تكون محفزة بالدرجة التي تحثهم على تحقيق الإنجاز الفعال لهذه المهام².

إن مدى النجاح في تنفيذ إستراتيجية تتحكم فيه خمسة متغيرات هي³:

- الهيكل التنظيمي؛
- تصميم المهام؛
- اختيار وتدريب وتنمية الموارد البشرية؛
- نظام المكافأة؛
- نوعيات ونظم المعلومات.

الشكل رقم (2-5): المتغيرات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية



¹ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامية، 2000، ص64.

² Bélanger L. ET AL, Gestion Stratégique Et Humain, Morin, 1999, p110.

³ - راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامية، 2000، ص64.

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 179.

إن إدارة الموارد البشرية تتحمل المسؤولية على ثلاث من المتغيرات الخمسة المؤثرة في نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية وهي تصميم المهام، الموارد البشرية، أنظمة المكافأة. من ناحية أخرى، فإن إدارة الموارد البشرية يمكنها أيضا أن تؤثر بشكل مباشر في المتغيرين الآخرين وهما الهيكل وأنظمة المعلومات واتخاذ القرارات.

يتطلب التنفيذ الناجح للإستراتيجية تصميم وتجميع المهام في وظائف بطريقة تحقق لها الكفاءة والفعالية وهو ما تستطيع أن تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلال عمليات تحليل وتصميم الوظائف. كما يجب أن تسعى إدارة الموارد البشرية لضمان حصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية التي تتوافر لها المعرفة والمهارة والقدرة على أداء المهام التي تتضمنها الإستراتيجية. ويتم تحقيق هذا الجانب جزئيا من خلال عمليات الاستقطاب، الاختيار، والتعيين، التدريب والتنمية، وإدارة المسار الوظيفي.

بالإضافة إلى ذلك، فإن إدارة الموارد البشرية يجب عليها تصميم أنظمة إدارة الأداء والمكافأة التي تحث العاملين على دعم وتنفيذ الخطة الإستراتيجية على النحو المرغوب.

ويتلخص دور وظيفة إدارة الموارد البشرية في جانبين هما¹:

- ضمان أن المنظمة تتوافر لديها الأعداد الكافية من العاملين ذوي المواصفات والمهارات المطلوبة بواسطة الخطة الإستراتيجية.

- تنمية أنظمة رقابية والتي تضمن قيام العاملين بأداء مهامهم بالطريقة التي تساعد على إنجاز الأهداف المحددة في الخطة الإستراتيجية.

ويمكن لوظيفة إدارة الموارد البشرية تحقيق ذلك من خلال إدارة ممارسات الموارد البشرية والتي

تشمل تحليل وتصميم الوظائف، الاستقطاب، أنظمة الاختيار، برامج التدريب والتنمية، أنظمة تقييم الأداء، أنظمة المكافأة، وبرامج تنمية العلاقات مع العاملين.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، مرجع سبق ذكره، ص 186 .

خلاصة الفصل:

نتيجة للتغيرات السريعة والمتلاحقة في بيئة المنظمة المعاصرة، فإن إدارة الموارد البشرية سوف يتم النظر إليها باعتبارها أحد المداخل الإستراتيجية لزيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية. ولقد ساهم الاتجاه نحو كبر حجم المنظمات وزيادة رقعة أنشطتها محليا وإقليميا وعالميا، على بروز الحاجة لنظام معلومات متطور يتيح لها رصد هذه المتغيرات البيئية المؤثرة وتحقيق الاستجابة الفعالة لها.

ولقد تزايد إدراك المنظمات بأن النجاح في عملية الإدارة الإستراتيجية تعتمد إلى حد كبير على المدى الذي يتم فيه مشاركة إدارة المواد البشرية في هذه العملية. ومن ثم عند ممارسة الإدارة الإستراتيجية فإن وظيفة إدارة الموارد البشرية يجب أن تساهم سواء في مرحلة الإعداد أو مرحلة تنفيذ الإستراتيجية.

إن مسؤولي الموارد البشرية في المنظمة يستطيعون القيام بدور فعال في تزويد فريق إعداد الخطط الإستراتيجية بالمعلومات الخاصة بقدرات وإمكانيات العاملين في المنظمة، حيث تساعد هذه القرارات في صياغة الإستراتيجية الملائمة، كما قد تتمحور الإستراتيجية المختارة حول قدرات العاملين بالمنظمة في المساهمة في خلق ميزة تنافسية. من ناحية أخرى، فإن الإستراتيجية المقترحة قد تؤدي إلى إحداث تغييرات في هيكل وتركيبية مهارات العاملين حتى يمكن تحقيق التنفيذ الفعال لها، وهو ما سوف يتوقف على أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية في هذا الشأن.

الفصل الثالث

تحليل مساهمة إدارة الموارد

البشرية في الرفع من كفاءة

وفعالية جامعة المسيلة

تمهيد

بعد تناولنا للخلفية النظرية لموضوع إدارة الموارد البشرية وربطها بالكفاءة والفعالية في الفصلين السابقين نحاول في هذا الفصل دراسة مساهمة إدارة الموارد البشرية في جامعة المسيلة، بعد تحديد عدد أفراد العينة بالمنظمة، تمت الدراسة في شكل ملاحظات بالاعتماد على الاستمارة إثر زيارات ميدانية متكررة بين مختلف المصالح والأقسام خلال فترات العمل وفترات الراحة لإجراء نقاشات وحوارات حول موضوع الدراسة، لغرض معرفة انطباعاتهم حوله ومدى أهميته بالنسبة إليهم، ودرجة اهتمامهم، ومقدار تجاوبهم معه.

وتم إثناء هذه الزيارات عرض ومناقشة البنود - في صيغتها الأولية- الواردة في المقياس الذي يقيس "مستوى الفعالية والكفاءة" من خلال معرفة مدى تحديد الموظفين لمدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من الكفاءة والفعالية، وقد قسمنا الفصل إلى أربعة محاور.

وسوف نتعرض بالتحليل للمباحث التالية:

- I. التعريف بميدان الدراسة.
- II. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.
- III. عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة.
- IV. الاختلافات ذات الدلالة الاحصائية

I - التعريف بميدان الدراسة:

I-1- تقديم للجامعة محل الدراسة:

يعود أصل الجامعة إلى الحضارة القديمة فقد عرف اليونانيون الجامعة واشهدوا بأكاديمية أفلاطون التي كان الطلبة يأتونها من كل مناطق أوروبا وتخرج منها العديد من المشاهير، كما عرفت كل من الحضارة البوذية والصينية الجامعات في حدود 70 ق.م، وعرف العرب مصطلح الجامعة بعد تأسيس جوهر الصقلي جامع الأزهر سنة 969 للميلاد الموافق ل 358 للهجرة؛ الذي تحول إلى جامعة سنة 975 م. وأول من درس فيها القاضي أبو الحسن علي بن النعمان المشهور بكتاب "الاختصار"، ولم يطلق مصطلح جامعة إلا في القرن العشرين بالتحديد سنة 1850 وفي العصور الوسطى ظهرت الجامعات في أوروبا ومن أشهرها جامعة باريس سنة 1200 وتأسست بأمر من الملك فيليب أوقيست.

بدأت نشاط الجامعة الجزائرية من عام 1833 وكان يشرف على التدريس أساتذة عسكريين وذلك في مستشفى مصطفى باشا بالعاصمة في البداية كانت توجه هذه الدروس إلى الطلبة الأوروبيين فحسب إلا أن بواجب مذكرة لوزير الحرب تم إصدارها ب 10 جوان 1833 تم قبول الطلبة الترك والجزائريين مسلمين ويهود، كانت هذه الدروس في هذه المرحلة مرحلة الأولى تقتصر إلى علم التشريح والفيزيولوجيا الوصفية إلا أنه تم توقيف هذه المدرسة عام 1835 بقرار من الجنرال كلوزيل. وتم اقتراح إعادة فتحها عام 1854 بقرار من المجلس البلدي للجزائر وتم فتحها رسميا بمرسوم مؤرخ في 4 أغسطس 1857 ولم تبدأ نشاطها إلا ابتداء من عام 1859.

و قد وضعت هذه المدرسة تحت إشراف كلية الطب بلمونبولي MONTPELIER وبموجب القانون المؤرخ في 20-12-1879 المنشئ للمدارس العليا بالجزائر، تحولت المدرسة إلى مدرسة عليا للطب والصيدلة وبموجب القانون المؤرخ في 30-12-1909 حولت المدرسة إلى كلية للطب والصيدلة بالجزائر. ومن بين جامعات الجزائر جامعة المسيلة وقد تم ترقية جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كقطب جامعي وطني يستقطب الطلاب من كل أنحاء الوطن، وتقع جامعة المسيلة في مدينة المسيلة على الطريق الوطني رقم 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة، يحيط بها نسيج عمراني هام وكذلك مجمعات صناعية مهمة انطلق بها التعليم العالي سنة 1985 وذلك بإنشاء المعهد الوطني للهندسة الميكانيكية وفي عام 1989 تم إنشاء المعهد الوطني للهندسة المدنية ومعهد تسيير التقنيات الحضرية، وفي عام 1992 تم إنشاء المركز الجامعي بالمسيلة، وفي سنة 2001 تم ترقيته إلى جامعة بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 274/01 المؤرخ في 18 سبتمبر 2001 المعدل والمتمم بالمرسوم التنفيذي رقم 04/264 بتاريخ 29/08/2004، وبعد كل هذا تم فتح القطب الجامعي وذلك في الموسم الجامعي 2008/2009، كما يوجد بالجامعة 10 مخابر للبحث معتمدة من طرف وزارة التعليم العالي والبحث العلمي. ومن المعروف عن الجامعة جودة وكفاءة

أساتذتها المقدر عددهم بحوالي 1139 والذين يقدمون دروسا ومعارف وعلوم للبحث العلمي في شتى الميادين لحوالي 36000 طالب¹.

I-1-1 مهام جامعة المسيلة وأهم إدارتها: تخضع جامعة المسيلة على غرار غيرها من الجامعات لأحكام مرسوم التنفيذي رقم 05-299 المؤرخ في 16 أوت 2005 والمتمم والمعدل للمرسوم التنفيذي رقم 93-178 المؤرخ في 19 جويلية 1993 وكذا المرسوم التنفيذي رقم 91-479 المؤرخ في ديسمبر والمتضمن القانون الأساسي النموذجي.

I-1-2 مهامها: في إطار مهام المرفق العمومي للتعليم العالي تتولى الجامعة مهام التكوين العالي والبحث العلمي والتطوير التكنولوجي في مجال التكوين العالي تتمثل المهام الأساسية للمركز فيما يلي:

- تكوين الإطارات الضرورية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للبلاد؛
- تلقين الطلبة مناهج البحث وترقية التكوين عن طريق البحث في سبيل البحث؛
- المساهمة في إنتاج ونشر معمم للعلم والمعارف وتحصيلها وتطويرها؛
- المشاركة في التكوين المتواصل.

أما في مجال البحث العلمي والتطوير التكنولوجي تتمثل مهامه فيما يلي:

- المساهمة في الجهد الوطني للبحث العلمي والتطوير التكنولوجي؛
- المشاركة في دعم القدرات العلمية والوطنية؛
- تثمين نتائج البحث ونشر الإعلام العلمي والتقني.

I-1-3 أهم إدارتها: تتضمن الجامعة عدة إدارات أهمها²:

1/ الأمانة العامة: تتناول الأمانة العامة لجامعة المسيلة ، على الخصوص، فيما يأتي:

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال؛
- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث؛
- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة؛
- وضع الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها؛
- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي؛
- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة؛

¹- مصلحة التخطيط والإحصاء بجامعة المسيلة.
²- نفس المرجع السابق

- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.
- تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية التالية:

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين.
- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة.
- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة.
- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

2/ نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات

تتكفل نيابة رئاسة الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

و تشمل المصالح الآتية¹:

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.

3/ نيابة رئاسة الجامعة المكلفة بالبحث العلمي والعلاقات الخارجية:

تتكفل نيابة رئاسة الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة؛
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث؛
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال؛
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها؛
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

وتشمل المصلحتين الآتيتين:

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.

¹ نفس المرجع السابق.

-مصلحة التنشيط والاتصال التظاهرات العلمية.

4/ نيابة رئاسة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه:

تتكفل نيابة رئاسة الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي¹ :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة؛
- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري؛
- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا؛
- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية؛
- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم. ترقية أنشطة إعلام الطلبة؛
- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- وتشمل المصالح الآتية:
- * مصلحة الإحصاء والاستشراف؛
- * مصلحة التوجيه والإعلام؛
- * مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

أما في الجانب البيداغوجي:

فنتكون الجامعة من 06 كليات ومعهدين وهي كالتالي²:

1/ كلية العلوم وتضم 05 أقسام وهم :

- قسم علوم الطبيعة والحياة.
- ميدان علوم المادة.
- قسم الكيمياء.
- قسم علوم الفلاحة.
- قسم الفيزياء.

2/ كلية التكنولوجيا وتضم 04 أقسام:

- قسم الهندسة المدنية والري.
- قسم الهندسة الميكانيكية.
- قسم الإلكترونيك.
- قسم الهندسة الكهربائية.

¹- نفس المرجع السابق
²- نفس المرجع السابق

3/ كلية الرياضيات والإعلام الآلي ويضم 03 أقسام:

- قسم الإعلام الآلي.
- قسم الرياضيات.
- قسم تكنولوجيا الإعلام والاتصال.

4/ كلية الآداب والعلوم الاجتماعية تضم 06 أقسام وهم:

- قسم اللغة والأدب العربي.
- قسم التاريخ.
- قسم علم النفس.
- قسم الفرنسية.
- قسم الانجليزية.
- قسم علم الاجتماع.

5/ كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير تضم 03 أقسام وهم:

- قسم العلوم التجارية.
- قسم علوم التسيير.
- قسم الاقتصاد.

6/ كلية الحقوق تضم 03 أقسام وهم:

- قسم العلوم القانونية والإدارية.
- قسم علوم الإعلام والاتصال.
- قسم العلوم السياسية.

المعاهد:

1/ معهد تسيير التقنيات الحضرية

- قسم التسيير والتقنيات الحضرية.

2/ معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية

- قسم الإدارة والتسيير الرياضي.
- قسم النشاط الرياضي المكيف.
- قسم التدريب الرياضي.
- قسم التربية البدنية.

بالإضافة إلى مخابر :

- مخبر الفيزياء وكيمياء المواد.
- مخبر تطوير مواد البناء.
- مخبر الشعيرة الجزائرية.
- مخبر إدارة الأعمال والاقتصاد التطبيقي.
- مخبر الرياضيات البحث والتطبيقية.
- مخبر تسيير التقنيات الحضرية.
- مخبر تحليل الإشارات والأنظمة.
- مخبر المواد الغير عضوية.

المديرية الفرعية للمستخدمين لها أهمية كبيرة بالنسبة للجامعة تتضمن مختلف العمليات الإدارية للمستخدمين. وتكمن هذه الأهمية في كونها تقوم بتسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذلك الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم وتكفل المديرية بإعداد وتنفيذ مخططات التنفيذ والتكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف للمستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة، وضمان تسيير تعدادي لمستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات.

وتسيير المستخدمين نعني به ثراء الموارد البشرية والتي تتطلب مجموعة من النشاطات المتطلبية لتبادل كم هائل من المعلومات بين المستخدمين عن طريق السلم الإداري وتشمل المديرية الفرعية على مصالح يترأسها المدير الفرعي للمستخدمين هي¹:

- مصلحة الأساتذة.
- مصلحة الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.
- مصلحة التكوين وتحسين وتجديد المعارف.

الفرع الأول: المدير الفرعي للمستخدمين

يمثل المدير الفرعي للمستخدمين السلطة العليا وهو المسؤول عن عدة مصالح، كما أنه يمارس السلطة السلمية حيث أنه يصدر القرارات والأوامر لجميع المصالح وتوزيع المهام عليهم إضافة إلى مهامه خارج المديرية كأن يقوم بدراسة ملفات المشاركين في المسابقات بجميع أسلاكهم (أساتذة، إداريين، مهنيين وتقنيين) ويقوم بنشر الإعلانات مع وكالة التشغيل وله اتصال مباشر برئيس الجامعة حيث إنه يقوم بدراسة ميزانية الجامعة من توفير مناصب العمل وإبرام العقود (ما قبل التشغيل) عند الضرورة كما يتولى الإطلاع على شكاوى الموظفين وانشغالات المواطنين يومين في الأسبوع ويقوم كذلك بالتحقيقات الإدارية على الموظفين إضافة إلى التأكد من صحة الشهادات. كما أنه يقوم بإمضاء كل الوثائق الخاصة بالموظفين (شهادات توظيف، عطل) كما يتابع سير المكاتب التابعة له.

الفرع الثاني: مصلحة الأساتذة

هذه المصلحة مسؤولة عن سلك الأساتذة كتنفيذ مخططات توظيف الأساتذة وتسيير حياتهم المهنية وتحتوي مصلحة الأساتذة على كل الملفات المتعلقة بهم وهناك ملفات الأساتذة المشاركين والمحاضرين والدائمين والمؤقتين والأساتذة المكلفين بالدروس. وتقوم بإعداد التعيينات الجديدة في المناصب الجديدة وكذلك إعداد البطاقات المهنية التي يمضيها المدير الفرعي للمستخدمين.

وهنا جدول يمثل إحصائيات الأساتذة

¹ - عبد الرحمن القري، تكنولوجيا المعلومات والاتصال وأثرها على إدارة الموارد البشرية، دراسة حالة جامعة المسيلة، مذكرة ماجستير منشورة، 2007، ص 139.

جدول رقم (3-1): إحصائيات الأساتذة في جامعة المسيلة

العدد	الأساتذة
1139	2011
30	أستاذ بروفيسور
90	محاضر قسم أ
92	محاضر قسم ب
550	مساعد قسم أ
372	مساعد قسم ب
05	معيد
915	2009
19	أستاذ بروفيسور
61	محاضر قسم أ
58	محاضر قسم ب
430	مساعد قسم ب
341	مساعد قسم أ
06	معيد
726	2008
599	2007
522	2006
476	2005

المصدر: مصلحة الأساتذة

أ/ مصلحة الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح

تقوم هذه المصلحة بتسيير الموظفين بمختلف أسلاكهم الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح وتسيير حياتهم ومخططات تكوينهم وتحسين مستواهم يدخل ضمن التسيير المقررات الإدارية والتي هي بالدرجة الأولى عقود تصدورها السلطة المخولة لها إصدار المقررات وذلك من أجل تغيير حالة إدارية سواء كانت اجتماعية، أو مالية وقد تكون في حق فرد أو مجموعة من الأفراد داخل الإدارة من موظفين وعمال وتكون للمصلحة العامة والخاصة والإصدار النهائي للمقررات من اختصاص المدير الفرعي للمستخدمين بالاتصال المباشر مع رئيس الجامعة (بمضيها رئيس الجامعة).

ويمكن تصنيف المقررات حسب القرار الإداري ومنها: مقررة تثبيت، مقررة تعيين... الخ ويدخل كذلك ضمن التسيير الترقيات وتتمثل هذه الأخيرة في إلحاق العامل إلى منصب عمل أعلى في التسلسل السلمي؛ إضافة إلى ذلك الترقية من سلك إلى سلك وترقية من درجة إلى درجة وتعد هذه المصلحة محاضر التنصيب

وذلك بعد فترة تجريبية يثبت الموظف، والتثبيت منصوص عليه في المادة 51 من القانون 12/78 والمتضمن التسجيل في قائمة التأهيل للوظيفة إلى انقضاء المدة التجريبية، وتضبط هذه القائمة لجنة بناء على نتيجة الامتحانات أو الاختبارات المهنية وعلى أساس هذين العنصرين يمر ملف التثبيت على لجان متساوية الأعضاء ويتم تثبيت المهني عند موافقة أعضاء اللجنة وتتخذ الإدارة مقرر أو قرار تصدره السلطة التي لها صلاحية التعيين ويتم تشكيل اللجنة المتساوية الأعضاء من مكتب منتخب من طرف العمال في جلسة علنية تشرف عليها الإدارة وتنتخب هذه اللجنة كل 03 سنوات، ويتم انتخاب رئيس اللجنة من طرف أعضاء المكتب ثم بعد ذلك يتم إنشاء قانون داخلي ويعرض على الإدارة من أجل المصادقة على القانون الأساسي، وتجتمع في دورتين عاديتين أما في الحالات الاستثنائية فتتم من طرف الرئيس أو من ثلث أعضائها.

وتقوم في كل نهاية سنة بتقرير مالي وأدبي وتنشأ هذه اللجنة بمقرر أو قرار ممضي من طرف المدير، ويدخل كذلك ضمن التسيير إيداع طلبات الاستيداع والانتداب، والاستيداع تقرره السلطة العليا التي لها صلاحية التعيين في المديرية وتتنحصر مدته سنة إلى خمس سنوات ويكون لأغراض شخصية أو بحكم القانون ويكون غير مدفوع الأجر، أما عن الانتداب فيكون من مؤسسة إلى مؤسسة وذلك لممارسة مهام تكوينية أو انتخابية ويكون محدد بمدة لا تتجاوز خمس سنوات ويوجد انتداب تلقائي وانتداب بحكم القانون ويكون مدفوع الأجر، أما عن شهادات التوظيف والتعيينات الجديدة في المناصب الجديدة والتي نعني بها التوظيف والذي هو عملية معقدة إداريا لما تتطلبه من إجراءات قانونية وإدارية تبدأ من الإعلان على الوظيفة في الجرائد إلى إجراء الامتحانات وإعداد محاضر التنصيب وتسمح هذه التقنية بإعطاء حيوية أفضل لكل من مراحل التوظيف (نشر الإعلانات، البحث عن الموظفين الأكفاء، تقييم الموظفين وإبرام العقود عند الضرورة) ويجب على كل موظف قبل توظيفه أن يقدم ملفا يشمل على¹:

- طلب خطي مصحوبا عند الاقتضاء ببيان مؤهلاته العلمية وخدماته السابقة مع شهادة العمل؛
- نسخة مصادقة طبق الأصل من مؤهلاته وشهاداته العلمية؛
- شهادة الميلاد؛
- شهادة الجنسية؛
- نسخة من سجل السوابق العدلية؛
- شهادة طبية تثبت بأن المعني غير مصاب بأي علة تتنافى وممارسة مهامه.

ويجري التوظيف حسب كيفية واحدة أو عدة كيفية نذكرها في:

- المسابقة على أساس الاختبارات.
- المسابقة على أساس الشهادات.

¹ نفس المرجع السابق، ص 141-143.

- الامتحانات أو الاختبارات المهنية.
- الاختيار من بين الموظفين الذين تتوفر فيهم خبرة مهنية كافية، عن طريق التسجيل في قائمة التأهيل بعد استشارة لجنة الموظفين.
- عن طريق التوظيف المباشر حسب الشروط التالية:
- (أ) من بين المرشح بين المتخرجين من مؤسسات تكوينية متخصصة تابعة للمؤسسات أو للإدارات العمومية المعنية.
- (ب) من بين المرشحين من مؤسسات التكوين الأخرى غير التي سبق ذكرها.
- (ج) وعلى سبيل الاستثناء من بين المرشحين الذين تتوفر فيهم شروط التأهيل المحددة للاتحاق بمناصب العمل وهذه في الحالات التالية:
- إما لإحداث سلك جديد.
- إما لتوفير احتياجات استثنائية أو خاصة ببعض الأسلاك التي تحدد قائمتها حسب الحالة بقرار من السلطة المكلفة بالوظيفة العمومية أو بقرار مشترك من السلطة المذكورة المركزية التي لها صلاحيات التعيين، وقبل قبول ترشيح الموظفين يجري تحقيق إداري للاتحاق ببعض المناصب أو الأسلاك المحددة في القوانين الأساسية الخاصة، وكما ذكرنا المصلحة تحتوي على الإداريين والمتمثلين في:
- متصرف إداريين رئيسيين المثبتين الذين لهم ثلاث سنوات أقدمية هذه الصفة أو خمس سنوات أقدمية عامة.
- متصرف إداري والموظفين الحائزين على رتبة معادلة والذين لهم خمس 5 سنوات أقدمية هذه الصفة.
- مساعد إداري رئيسي ومتصرف إداري يعينون ضمن رؤساء الأقسام.
- *مساعد إداري *كاتبة مديرية *عون إداري *معاون إداري *كاتب مختزل *كاتب رغن *عون رغن.
- أما السلك الثاني وهو التقنيين ويتمثل كذلك في:
- *مهندس معماري *مهندس دولة في الإحصاء *مهندس دولة في المخبر والصيانة *مهندس دولة في الإعلام الآلي *مهندس تطبيق للمخبر والصيانة *ملحق بالمكتبة الجامعية * تقني سامي في المخبر والصيانة *تقني في الإعلام الآلي *مساعد وثائقي امن محفوظات *عون تقني للمكتبة *ممرض حاصل على شهادة دولة.
- أما بالنسبة لسلك أعوان المصالح المتمثلين في:
- *منظفة * زجاجي *مخازني *مدفئ *حارس *عون أمن.

جدول رقم (3-2): يوضح إحصائيات الإداريين في الجامعة

إداريين	العدد سنة 2009	العدد سنة 2011
---------	----------------	----------------

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

11	06	متصرف إداري رئيسي
32	26	متصرف إداري
01	-	متصرف مستشار
30	20	ملحق إداري رئيسي
31	28	ملحق إداري
40	32	عون إداري رئيسي
26	28	عون إداري
12	08	محاسب إداري رئيسي
13	14	محاسب إداري
18	22	عون مكتب
30	27	كاتبة مديرية
06	05	كاتب
250	216	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين

جدول رقم (3-3) يوضح عدد المهنيين بالرتب

عدد العمال سنة 2011	عدد العمال سنة 2009	الرتبة
14	12	عامل مهني خارج الصنف
23	24	عامل مهني صنف 01
25	11	عامل مهني صنف 02
61	80	عامل مهني صنف 03
06	06	سائق سيارة ص 01
02	04	سائق سيارة ص 02
26	27	عامل مهني مستوى 03
18	15	عامل مهني مستوى 02
01	01	عون خدمة من المستوى 02
269	103	عامل مهني مستوى 01
102	10	حارس
03	03	سائق سيارة مستوى 01
550	296	المجموع

المصدر: مصلحة المستخدمين

II- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

يعتبر اختيار مجال الدراسة خطوة هامة في البحث لكي يستطيع الباحث أن يطابق ما هو نظري مع الجانب التطبيقي، وتختلف خصوصيات كل دراسة، ومن هذا المنطلق راعينا في بحثنا هذا اختيار الجامعة نظرا للخبرة والملاحظة لكل جديد أو تغيير يطرأ عليها، كما أن وظيفة إدارة الموارد البشرية في باقي المؤسسات لا ترقى إلى المستوى الذي يجب أن تكون عليه الجامعة هذا من جهة ومن جهة أخرى رغبة منا في المساهمة ولو بشيء بسيط في المؤسسة التي قدمت لنا تكوينا ولا تزال، بالإضافة إلى أن الأدوات المستخدمة من استمارة ومقابلة وملاحظة وخاصة الأداة الأخيرة التي تعتبر الأنجع في المؤسسة المختارة عن غيرها. ومن هذا المنطلق وقع اختيارنا على مؤسسة جامعة المسيلة.

1-II أهمية الدراسة

تتمثل أهم الأهداف والمجالات التي تبحث الدراسة عن تحليلها وتقييمها وتقويمها، ومعرفة آراء عمال المنظمة بمختلف مستوياتهم عنها، في العناصر التالية:

- معرفة مدى فعالية عملية التوظيف، وإسهامها في جودة المورد البشري، من خلال ضمان مدخلات بشرية مؤهلة وكفئه لشغل مناصب في المنظمة، واحترام إجراءات التوظيف المنصوص عليها في نظام إدارة الجودة؛
- تحليل التطور الذي عرفته عملية التكوين، والتغيرات التي طرأت عليها عند تبني نظام إدارة الجودة، ومدى فعاليتها في الاستجابة لمختلف احتياجات العمال التكوينية، وتنمية كفاءاتهم، وتطوير مهاراتهم حتى يكونوا أكثر مردودية وفعالية بالنسبة للمنظمة.
- قياس مدى نجاعة وعدالة عملية التحفيز ومدى ارتباطها بمعايير الجودة وانعكاساتها على تحسين أداء العمال وإنتاجيتهم، وتعزيز موقعهم بها، والتأكد من بناء نظام حوافز متوازن يعتمد على حوافز مادية ومعنوية مكملة لبعضها البعض.
- تحديد قوة العلاقة والارتباط بين نظام إدارة الجودة المعتمد في جامعة المسيلة، وإدارتها للموارد البشرية، من خلال واقع وظائفها وعناصرها قبل وبعد تبني نظام إدارة الجودة.

2-II أدوات الدراسة

1-2-II أدوات جمع البيانات

من بين الوسائل التي تم استخدامها في جمع البيانات المستهدفة في هذه الدراسة في إطار المنهج الوصفي التحليلي، تأتي في المرتبة الأولى الاستمارة التي تم استخدامها بشكل أساسي في عملية جمع المعلومات والبيانات أين كانت الأسئلة مكتوبة وبطريقة منهجية مقننة، وكما استخدمت الملاحظة كوسيلة ثانية ومكملة.

أولا: الاستبانة: تعد الاستبانة من أكثر الأدوات المستخدمة في جمع البيانات، حيث تسمح بالحصول على معلومات دقيقة لا يستطيع الباحث ملاحظتها بنفسه في المجال المبحوث لكونها معلومات لا يملكها إلا صاحبها المؤهل قبل غيره على البوح بها.

تتضمن الاستمارة مجموعة من الأسئلة تم إعدادها من خلال الإطلاع على مجموعة من الأبحاث والدراسات السابقة المتعلقة بالموضوع، بالإضافة إلى آراء بعض الأساتذة وكذا من خلال المقابلة وآراء الموظفين للتأكد من أن صياغة الأسئلة تعتبر مناسبة لتغطية موضوع الدراسة والوصول إلى الأهداف المرجوة منها.

لقد مرت عملية صياغة أسئلة الاستمارة بمجموعة من الخطوات أهمها:

- تحديد مجموعة الأبعاد التي تعكس فرضيات وأسئلة الدراسة: حيث تتكون الاستمارة في قسمها الأول من مجموعة من الأسئلة التي توضح خصائص عينة البحث من سن، مستوى تعليمي، منصب إداري وعدد سنوات الخبرة، وقد تمت صياغة أبعاد الاستمارة على أساس المحاور التالية:

المحور الأول: ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية.

المحور الثاني: تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة الجامعة.

المحور الثالث: الفروق الجوهرية بين الثقافة التنظيمية والسياسات المطبقة في الجامعة محل الدراسة والثقافة التنظيمية المطلوبة في إدارة الموارد البشرية.

- صياغة مجموعة من الأسئلة تمثلت في 37 سؤال والتي تعكس وتفصل الأبعاد التي تم تحديدها.
- تم وضع الأسئلة باللغة العربية الفصحى وذلك نظرا لطبيعة التكوين لدى جميع الباحثين، وعدم وجود أي صعوبة في التعامل مع الصياغة العربية للأسئلة وبالتالي لا داعي لكتابتها باللغة الأجنبية وخاصة أن الباحث أشرف على القيام بتوزيع وشرح الأسئلة لكل أفراد العينة من أجل ضمان موضوعية ودقة المعلومات المتحصل عليها، كما تم الأخذ بعين الاعتبار عند صياغة أسئلة الاستمارة استخدام العبارات الواضحة والمتداولة بحيث تكون سهلة الفهم وفي متناول جميع المستجوبين.

ثانيا: الملاحظة

تعد الملاحظة من أقدم طرق جمع البيانات والمعلومات الخاصة بظاهرة معينة، حيث تعرف الملاحظة العلمية على أنها انتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهر أو الحوادث أو الأمور بغية اكتشاف أسسها وقوانينها.

وفي هذا الصدد استخدمت الملاحظة إلى جانب كل من الاستمارة بغرض تفحص الجوانب المبحوثة عن قرب في إطار ظروفها الطبيعية غير مصطنعة.

II-2-2 الأدوات الإحصائية المستخدمة: واعتمدنا لتحليل بيانات البحث، وهي:

SPSS /1: تعتبر الحزمة الإحصائية SPSS من أفضل الحزم أو البرامج الإحصائية الجاهزة

للعرض والتحليل الإحصائي على مستوى واسع من العالم.

والاسم الكامل لهذا البرنامج هو "Statistical Package For Social Science"

وتعني بالعربية "البرامج (الحزم) الإحصائية لعلوم الاجتماع"، ظهرت أول طبعة لـ SPSS عام 1970، بعد ذلك ظهرت عدة إصدارات تعمل كلها تحت نظام MS Dos وتميزت بصعوبة الاستخدام.

في بداية التسعينيات ظهر الإصدار الخامس والسادس تحت نظام Win فسهل التعامل مع هذا البرنامج مما أدى إلى انتشار استخداماته فتوالت بعد ذلك الإصدارات حتى بلغت حاليا 20 إصدار.

ويعرف SPSS بأنه برنامج إحصائي (logiciel statistique) يتكون من مجموعة من البرامج المعدة مسبقا (جاهزة) لإدخال وتعديل وعرض وتحليل البيانات الإحصائية.

أ- التكرارات والنسب المئوية: لمعرفة عدد ونسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل الأجوبة عن أسئلة الاستبيان.

ب- اختبار كا مربع χ^2 : لمعرفة الدلالة الإحصائية للفوارق الظاهرة بين التكرارات، والتأكد من تحقق فرضيات البحث أو عدم تحققها، حيث اعتمدنا على الفرضيات التالية:

- فرضية H_0 (فرضية العدم): لا توجد فروق واختلافات بين آراء عمال جامعة

المسيلة من رؤساء ومرؤوسين .

- فرضية H_1 (فرضية البديلة): توجد فروق واختلافات بين آراء عمال جامعة

المسيلة من رؤساء ومرؤوسين.

ج- اتخاذ قرار الدلالة الإحصائية: ويوفر لنا البرنامج SPSS التطبيقات العددية لكل الاختبارات الإحصائية منها إحصائيات الاختبار واحتمال دلالة الاختبار (sign) فإذا كانت قيمة هذا الاحتمال أقل من 0.05 فهذا يعني أن القيمة المحسوبة أكبر من الجدولة عند مستوى دلالة 5% (0.05) وبالتالي وجود دلالة إحصائية، أما إذا كانت قيمة احتمال الدلالة (sign) أكبر من 0.05 فهذا يعني أن القيمة المحسوبة أقل من الجدولة عند مستوى دلالة 5% (0.05) وبالتالي عدم وجود دلالة إحصائية، ومنه نقول إنه يوجد اختلاف بين آراء عمال المنظمة، من رؤساء ومرؤوسين، حيث كل فئة لها رأي خاص.

نفس المعيار عند تطبيق الاختبار بمستوى دلالة 1%. أما χ^2 الجدولية نحصل عليها باستخدام جدول إحصائي لقيم اختبار χ^2 عند درجات حرية معينة ومستوى معنوية 0.05 (5%).

حيث/ درجة الحرية = (عدد الأسطر - 1) × (عدد الأعمدة - 1).

عدد الأعمدة: يمثل عدد الفئات، وهو هنا يساوي 2 دائما نظرا لاعتمادنا على 02 فئة (الإطارات، أعوان التنفيذ).

تم اختيار عينة عشوائية تشمل 70 عامل (أي 28% من المجتمع الأصلي للدراسة)، وذلك مراعاة للتمثيل الجيد لمختلف أفرادها، لمعرفة آرائهم حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، وانعكاساتهم حول الاهتمام بهم وبتنمية كفاءتهم. وكانت عينة فئة الإطارات (رؤساء) عددها 28 ونسبتهم 40.00% من مجموع أفراد هذه الفئة في مجتمع الدراسة البالغ 70 فرداً، وكانت عينة فئة التنفيذ (مرؤوسين) عددها 42 ونسبتهم 60.00% من مجموع أفراد هذه الفئة من 250 إداري.

بعد حصولنا على الاستمارة وفرزها ومراجعتها تحصلنا على 63 صالحة للدراسة من أصل 70 استمارة، موزعة كالتالي:

- من بين 28 استمارة خاصة بفئة الإطارات، تم استبعاد 3 أي ما يمثل نسبة 10.71% من مجموع الاستمارات الموزعة على هذه الفئة، نظر لعدم استرجاعها وأصبحت الاستمارات الخاصة بهذه الفئة الصالحة للدراسة 25 استمارة.
- من بين 42 استمارة خاصة بفئة أعوان التنفيذ (المرؤوسين)، تم استبعاد 04 أي ما يمثل نسبة 09.52% من مجموع الاستمارات الموزعة على هذه الفئة، نظراً لعدم الإجابة على العديد من الأسئلة المهمة، وأصبحت الاستمارات الخاصة لهذه الفئة الصالحة للدراسة 38 استمارة.
- هذه ما ينتج عنه مجموع 63 استمارة صالحة للدراسة من أصل مجموع 70 استمارة موزعة، أي 90% من العينة المخططة.

ومما سبق ذكره، نلاحظ أن مختلف النسب المحققة من الاستمارات القابلة للتحليل، والصالحة للمعالجة هي نسب مقبولة إحصائياً على اعتبار أنها تتوافق إلى حد كبير مع ما أورده علماء المنهجية في دراسات عدة، كدراستي كل من (Roscoe) و (U. Sekam) بحيث أن كلا الباحثين أوردا جدولاً يحدد حجم العينة الأمثل لمجتمعات يتراوح عدد مفرداتها بين 10 و 1000000، حيث قابلاً كل حجم من مفردات المجتمع بالنسبة المناسبة له، وقد اعتبرنا كلا الباحثين أن أحجام العينة من 30 إلى 500 مناسبة لكثير من البحوث¹.

III- عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة

III-1- نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة

¹ محمد عبيدات آخرون، منهجية البحث العلمي: القواعد المراحل والتطبيقات، دار النشر، عمان، الأردن، 1999، ص ص 100-101.

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

سيتم في هذا المبحث التحليل على مستوى السن، المستوى التعليمي، الوظيفة، والاقدمية وذلك من خلال تحليل الأسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية للمبحوثين.

أولاً- الجنس: يوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة بمختلف فئاتهم المهنية حسب الجنس:

الجدول رقم (3-4): توزيع مفردات العينة من حيث الجنس

المجموع		أعوان التنفيذ		الإطارات		الفئة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الجنس
47.61	30	33.3	10	66.7	20	ذكر
52.39	33	84.8	28	15.2	05	أنثى
100	63	100.0	38	100.0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

يتضح من الجدول رقم (3-4) أن النسبة العامة لمجموع الإناث والذكور متقاربة، مع تفوق طفيف للإناث بنسبة 52.39% مقارنة بالذكور 47.61%، حيث نجد أنه في فئة الإطارات تقدر نسبة الذكور ب 66.7% مقارنة بالإناث 15.2%، أما في فئة التنفيذ فنجد أن نسبة الإناث تقدر ب 84.8% مقارنة بنسبة الذكور التي تتراوح 33.3%. مما يدل على مبدأ المساواة وإتاحة الفرص المتكافئة أمام المتنافسين من الجنسين الذي تتبعه إدارة الجامعة.

ثانياً- السن: يوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة بمختلف فئاتهم المهنية حسب السن:

الجدول رقم (3-5): توزيع مفردات العينة من حيث السن

المجموع		أعوان التنفيذ		الإطارات		الفئة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	السن
11.11	7	15.78	6	4	1	أقل من 25 سنة
63.49	40	71.05	27	52	13	من 25- 34 سنة
19.04	12	13.15	5	28	7	من 35- 44 سنة
4.76	3	0	0	12	3	من 45- 54 سنة
1.58	1	0	0	4	1	أكثر من 55
100	63	100	38	100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

يتبين من الجدول رقم (3-5) أن الشباب له تواجد كبير بالجامعة، هذا يدل على اهتمامها بتشبيب عمالتها، لتبني ثقافة تنظيمية حديثة، والتماشي مع التغيرات التكنولوجية والثقافية المرافقة للجيل الحالي، ما يخدم ترسيخ ثقافة الجودة بالمنظمة والتي ترتبط بالجيل الجديد أكثر من الجيل

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

القديم ، وتقدر نسبة العمال الذي تتراوح أعمارهم أقل من 25 سنة ب11.11%، وبين 25 و34 سنة 63.49%، في حين تبلغ نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 35 و44 سنة ب19.04%.
وبالنسبة لفئة الإطارات نجد تواجد شبابي قوي بنسبة 52% بالنسبة لفئة السن بين 25 و34 سنة، في حين ترتفع نسبة العمال في فئة 25 و34 سنة بنسبة 71.05%.

ثالثاً- المستوى الدراسي: يوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة بمختلف فئاتهم المهنية حسب المستوى الدراسي:

الجدول رقم (3-6): توزيع مفردات العينة من حيث المستوى الدراسي

المجموع		أعوان التنفيذ		الإطارات		الفئة المستوى الدراسي
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
0	0	0	0	0	0	متوسط
15.78	10	21.05	8	8	2	ثانوي
63.49	40	76.31	29	44	11	جامعي (ليسانس)
4.76	3	2.63	1	8	2	جامعي (مهندس)
11.11	7	0	0	28	7	ماجستير
4.76	3	0	0	12	3	دكتوراه
100	63	100	38	100	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

يتضح من الجدول رقم (3-6) أن جل عمال المنظمة ذوي مستوى تعليمي جامعي خاصة في فئة أعوان التنفيذ أين تصل نسبتهم 76.31%، حيث نجد أن نسبة الجامعيين في العينة تقدر ب63.49%، والثانويين 15.78% وأصحاب الماجستير (الدراسات العليا) ب11.11%، وهذا مؤشر جيد على كفاءة وجودة المورد البشري في المنظمة، كما يدل على مدى حرص إدارة الجامعة على توظيف الموارد البشرية المؤهلة التي تمتلك المهارات والقدرات اللازمة لشغل الوظائف.

رابعاً- الإقديمية: يوضح الجدول التالي توزيع مفردات العينة بمختلف فئاتهم المهنية حسب الخبرة العامة في العمل.

الجدول رقم (3-7): توزيع مفردات العينة من حيث الإقدمية

المجموع		أعوان التنفيذ		الإطارات		المستوى الدراسي الفئة
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	
53.96	34	57.89	22	48	12	أقل من 05 سنوات
26.98	17	28.94	11	24	6	من 06-10 سنوات
12.98	8	10.52	4	16	4	من 11-15 سنة
6.34	4	2.63	1	12	3	أكثر من 20 سنة
100	63	100	38	100	25	المجموع

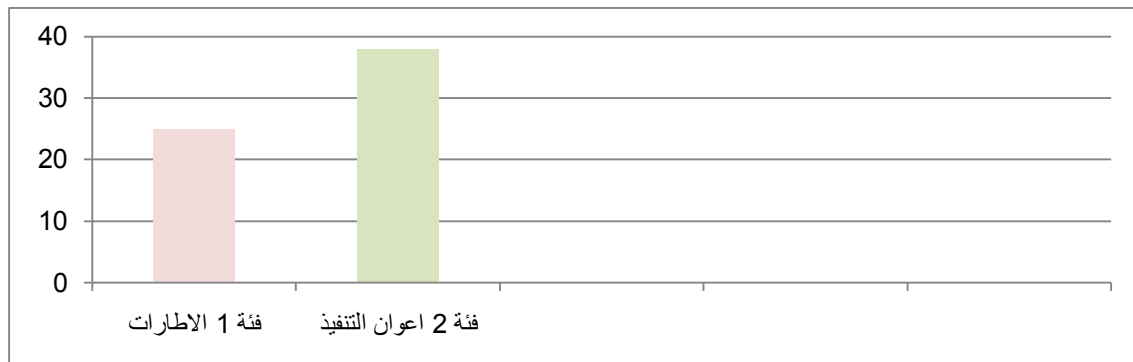
المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

يبين جدول رقم (3-7) أن نسبة الموظفين الجدد مرتفعة في العينة، وتبلغ 48%، أما الموظفين الذين لديهم خبرة بين 6 إلى 10 سنوات فتقدر نسبتهم بـ 24%، والذين لديهم خبرة من 11 إلى 15 سنة فتقدر نسبتهم بـ 16%، والذين لديهم أكثر من 20 سنة فبلغت نسبتهم 3% فهم الأقل تواجدا وهذا ما يؤكد عنصر التشبيب الذي اعتمده الجامعة.

في ما يخص الفئات المهنية، نجد أن الموظفين الجدد أكثر تواجدا في فئة أعوان التنفيذ 57.89% بينما الذين لديهم خبرة من 6 إلى 10 سنوات فبلغت نسبتهم 28.94%، وهذا يدل على سياسة الجامعة التي اتبعتها في السنوات الأخيرة من حيث إتاحة فرصة عمل أكثر وتطوير الخدمات وتوسيع البرامج المقدمة.

خامسا - الفئة المهنية: يبين الشكل التالي توزيع مفردات العينة (القابلة للمعالجة) حسب فئاتهم المهنية

الشكل رقم (3-3): توزيع مفردات العينة حسب الفئات المهنية



المصدر: من إعداد الطالبة ، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

يوضح الشكل (3-2) أن العينة مكونة من أغلبية أعوان التنفيذ لما لهم من أهمية بالغة في تحقيق الكفاءة والفعالية لدى المنظمة.

III-2- تحليل وتفسير استجابات أفراد عينة الدراسة

من خلال هذا المبحث سوف يتم عرض وتحليل البيانات الميدانية التي جمعها من خلال الاستمارة، ففي النقطة الاولى سنتعرض لتحليل العبارات التي تقيس ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، وفي النقطة الثانية تقيس تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة ثم نناقش مدى تواجد فروق جوهرية بين الثقافة التنظيمية والسياسات المطبقة في الجامعة محل الدراسة والثقافة التنظيمية المطلوبة في جودة إدارة الموارد البشرية حسب المفهوم العلمي، وفي الأخير سيتم تبيان الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الأفراد المستجوبين نحو المحاور الرئيسية في الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. قد تم إعداد الاستبانة على النحو التالي:

- 1- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات؛
- 2- عرض الاستبانة على المشرف من أجل اختبار مدى ملاءمتها لجمع البيانات؛
- 3- تعديل الاستبانة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف وبعض الاساتذة؛
- 4- توزيع الاستبانة على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة، وقد تم تقسيم الاستبانة إلى قسمين كما يلي:

- القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لمجتمع الدراسة ويتكون من 5 فقرات؛
- القسم الثاني: تناول مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، وتم تقسيمه إلى ثلاث محاور كما يلي:

- **المحور الأول:** يناقش ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية ويتكون من 19 فقرة.
- **المحور الثاني:** يناقش تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة ويتكون من 8 فقرات.
- **المحور الثالث:** وهو موجه لفئة أعوان التنفيذ، يناقش مدى تواجد فروق جوهرية بين الثقافة التنظيمية والسياسات المطبقة في الجامعة محل الدراسة والثقافة التنظيمية المطلوبة في جودة إدارة الموارد البشرية، وتتكون من 10 فقرات.

وقد كانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس الإيجاب أو النفي وكانت كما يلي:

التصنيف	نعم	لا
الدرجة	1	2

1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

سوف نعرض ونحلل بيانات الفرضية الأولى التي تقيس ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية على المستويات الخمسة (فيما يخص الجودة، تحليل وتوصيف الوظائف، نظام الأجور والتحفيز، أثر نظام تقييم الأداء، التكوين والتدريب) المحور الأول: ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية.

أ- فيما يخص الجودة:

السؤال 01: هل تعتقد الإدارة العليا في الجامعة بأن الموارد البشرية في غاية الأهمية لذا يجب معاملتهم معاملة جيدة؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-8): مدى أهمية إدارة الموارد البشرية لدى الإدارة العليا للجامعة

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 01
غير دال	,317	1,000	,500	1,40	60,0	15	نعم
					40,0	10	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-8) فإن 60% من أفراد الجامعة يرون بأن الإدارة العليا للجامعة تعتقد بأهمية إدارة الموارد البشرية، في حين يرى 40% أن إدارة الموارد البشرية بالنسبة للإدارة العليا للجامعة غير مهمة. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 1.000 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0,05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.317 وهو أكبر من 0,05، ومنه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الإجابتين.

السؤال 02: هل تحتل وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانها المخول لها قانونا في الجامعة؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-9): تحتل وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانها المخول لها قانونا في الجامعة

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 02
-----------------	-----	-----------------	-------------------	-----------------	----------	---------	------------

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

غير دال	,162	1,960	,490	1,64	36,0	9	نعم
					64,0	16	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-9) فإن 64% من أفراد الجامعة يرون بأن إدارة الموارد البشرية لا تحتل مكانها المخول لها قانونا، في حين يرى 36% أن إدارة الموارد البشرية تحتل مكانها المخول لها قانونا. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 1.960 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.162 وهو أكبر من 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

السؤال 03: هل رئيس مصلحة الموارد البشرية مسؤول عن وضع إستراتيجية الموارد البشرية داخل الجامعة؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-10): مسؤولية مصلحة الموارد البشرية في وضع الإستراتيجية

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 03
غير دال	,162	1,960	,490	1,36	64,0	16	نعم
					36,0	9	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-10) فإن 64% من أفراد الجامعة يرون بأن مسؤولية مصلحة الموارد البشرية هي من تضع الإستراتيجية، في حين يرى 36% أن مصلحة الموارد البشرية ليست مسؤولة عن وضع الإستراتيجية. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 1.960 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.162 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

السؤال 04: هل تحرص إدارة الجامعة على أن يكون أعضاء إدارة الموارد البشرية من العناصر المؤهلة والكفاء؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-11): مدى حرص إدارة الجامعة على اختيار العناصر الكفؤة

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 04
غير دال	,162	1,960	,490	1,36	64,0	16	نعم
					36,0	9	لا
					100,0	25	المجموع

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

غير دال	,841	,040	,510	1,48	52,0	13	نعم
					48,0	12	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة ، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-11) فإن 52% من أفراد الجامعة يرون بأن حرص إدارة الجامعة على اختيار العناصر الكفوة، في حين يرى 48% أنه ليس هناك أي حرص لدى إدارة الجامعة في اختيار العناصر الكفوة. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 0.040 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.841 وهو أكبر من 0.05، ومنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

السؤال 05: هل صياغة إستراتيجية الموارد البشرية معرفة بوضوح؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-12): إستراتيجية الموارد البشرية معرفة بوضوح

القرار الإحصائي	sig	χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 05
دال	,001	11,560	,374	1,84	16,0	4	نعم
					84,0	21	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-12) فإن 84% من أفراد الجامعة لا يرون بأن إستراتيجية الموارد البشرية معرفة بوضوح، في حين يرى 16% أن يرون بأن هناك وضوح في إستراتيجية الجامعة لدى جميع الأفراد. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 11.560 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.001 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

ب- تحليل وتوصيف الوظائف:

السؤال 06: هل الموظفون راضون عن العمل الذي يقومون به؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-13): رضا العمال عن العمل المنوط بهم

القرار الإحصائي	sig	χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 06
-----------------	-----	----------	-------------------	-----------------	----------	---------	------------

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

دال	,000	14,440	,332	1,88	12,0	3	نعم
					88,0	22	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة ، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-13) فإن 88% من أفراد الجامعة راضون عن العمل المنوط بهم، في حين يرى 12% بأنهم غير راضون عن العمل الموجه إليهم. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 14.440 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.00 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 07: هل الموظفون يشعرون بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها كما ينبغي وبالشكل المطلوب؟
والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-14): مدى شعور الموظفين بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها

القرار الإحصائي	sig	χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 07
دال	,000	17,640	,277	1,92	8,0	2	نعم
					92,0	23	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-14) فإن 92% من أفراد العينة يرون بأن مهاراتهم وقدراتهم لا يستفاد منها، في حين يرى 8% بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها كما ينبغي. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 17.640 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.00 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 08: هل الموظفون يحسون بالانسجام والاندماج مع العمل الذي يقومون به؟
والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-15): الانسجام والاندماج مع العمل الذي يقومون به

القرار الإحصائي	sig	χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 08
دال	,009	6,760	,436	1,76	24,0	6	نعم

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

					76,0	19	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-15) فإن 76% من أفراد العينة يرون بأنه ليست هناك أي اندماج وانسجام مع العمل الذي يقومون به، في حين يرى 24% أن هناك انسجام واندماج في العمل. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 6.760 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.009 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

ت- نظام الأجور والتحفيز

السؤال 09: هل تعتقد أن الأجر الذي يتلقاه الموظف مناسب لما يقوم به من أعمال وما يتحمله من مسؤولية؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-16): الأجر يكافئ العمل

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 09
دال	,001	11,560	,374	1,84	16,0	4	نعم
					84,0	21	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-16) فإن 84% من أفراد العينة يرون بأن الأجر لا يكافئ العمل، في حين يرى 16% بأن الأجر يكافئ العمل. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 11.560 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.001 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 10: هل الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنظمة (رحلات، مساعدات مادية، هبات... الخ) مرضية؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-17): الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنظمة مرضية

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 10
دال	,000	17,640	,277	1,92	36,0	9	نعم

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

					64,0	16	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-17) فإن 64% من أفراد العينة يرون بأن الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف إدارة الجامعة غير مرضية، في حين يرى 36% أن الخدمات الاجتماعية مرضية على العموم. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 17.640 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 11: هل ترى في التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف المنظمة (خدمات، نقل، علاج... الخ) مناسبة؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-18): التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف الجامعة

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 11
غير دال	,162	1,960	,490	1,64	36,0	6	نعم
					64,0	19	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-18) فإن 64% من أفراد الجامعة يرون بأن التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف الجامعة غير مناسبة تماما، في حين يرى 36% أن مصلحة الموارد البشرية ليست مسؤولة عن وضع الإستراتيجية. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 1.960 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.162 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية

السؤال 12: هل ترى ظروف العمل بالمؤسسة (الحرارة، ... الخ) مساعدة؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-19): مدى تناسب ظروف العمل

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 12
دال	,009	6,760	,436	1,76	24,0	6	نعم
					76,0	19	لا

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

					100,0	25	المجموع
--	--	--	--	--	-------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-19) فإن 76% من أفراد الجامعة يرون بأن ظروف العمل غير مناسبة من حرارة... الخ، في حين يرى 24% أن هناك تناسب في ظروف العمل الظاهرية. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 6.460 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.009 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 13: هل الموظفون يحصلون على فرص للترقية؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-20): الموظفون والترقية

القرار الإحصائي	sig	χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 13
دال	,841	,040	,510	1,52	48,0	12	نعم
					52,0	13	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-20) فإن 52% من أفراد العينة يرون بأن الموظفون لا يحصلون على الترقية، في حين يرى 48% أن هناك فرص للترقية. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 0.040 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.841 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

السؤال 14: هل ترى فرص الترقية في المؤسسة مناسبة؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-21): الترقية لدى الموظفين

القرار الإحصائي	sig	χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 14
دال	,003	9,000	,408	1,80	20,0	5	نعم
					80,0	20	لا

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

					100,0	25	المجموع
--	--	--	--	--	-------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-21) فإن 80% من أفراد العينة يرون بأن الترقية غير مناسبة في الجامعة، في حين يرى 20% أنها مناسبة إلى حد ما. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 9.000 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.003 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

ث- أثر نظام تقييم الأداء:

السؤال 15: هل ترى النظام المتبع في تقييم الأداء مناسب؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-22): مدى تناسب النظام المتبع في تقييم الأداء

القرار الإحصائي	sig	χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 15
دال	,009	6,760	,436	1,76	24,0	6	نعم
					76,0	19	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة ، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-22) فإن 76% من أفراد العينة يرون أن هناك النظام المتبع في تقييم الأداء غير مناسب ، في حين يرى 24% غير ذلك بمتناسب النظام المتبع في تقييم الأداء. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 6.760 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.009 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 16: هل أنت راض على نتائج التقييم؟

الجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-23): رضا الموظفين على نتائج التقييم

القرار الإحصائي	sig	χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 16
غير دال	,317	1,000	,500	1,60	40,0	10	نعم
					60,0	15	لا
					100,0	25	المجموع

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-23) فإن 60% من أفراد العينة يرون بأنه لا يوجد رضا على نتائج التقييم، في حين يرى 40% أن هناك رضا على نتائج التقييم. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 1.000 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.317 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

ج- التكوين والتدريب:

السؤال 17: هل التدريب يساعد الموظفين على أداء عملهم بكفاءة؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-24): التدريب والكفاءة لدى الموظفين

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبرة 17
دال	,001	11,560	,374	1,16	84,0	21	نعم
					16,0	4	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-24) فإن 84% من أفراد العينة أجمعوا على أن التدريب يساعد الموظفين على أداء عملهم بكفاءة ، في حين يرى 16% أن التدريب لا يساعد على الرفع من الكفاءة في الأداء. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 11.560 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.001 وهو أقل من 0.05، ومنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة نعم.

السؤال 18: هل التدريب يساعد الموظفين على فهم دورهم في المنظمة؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-25): التدريب وإمكانية فهم دورهم في المنظمة

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبرة 18
دال	,028	4,840 ^a	,458	1,28	72,0	18	نعم
					28,0	7	لا
					100,0	25	المجموع

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

المصدر: من إعداد الطالبة، بناءً على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-24) فإن 72% من أفراد العينة يرون بأن هناك علاقة طردية بين التدريب وفهم الدور ، في حين يرى 28% أنه لا توجد أي علاقة بينهما. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 4.840 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.028 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

السؤال 19: هل يستخدم الموظفون مهارات جديدة في عملهم ناتجة عن التدريبات السابقة؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-26): مدى توظيف العمال لمهارات جديدة ناتجة عن تدريبات سابقة

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 19
غير دال	,162	1,960	,490	1,64	12,0	9	نعم
					88,0	16	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناءً على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-26) فإن 88% من أفراد العينة يرون بأن العمل المؤدى من طرف العمال غير ناجم عن تدريبات سابقة، في حين يرى 12% أن العمل بمهارات جديدة ناجمة عن تدريبات ودورات سابقة. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 1.960 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.162 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

III -2-2- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

من خلال هذا العرض سنقيس مدى تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة الجامعة وقصد ذلك تم استخدام التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وكما مربع

السؤال 20: هل رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية واضحة؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-27): وضوح رسالة وأهداف المنظمة

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 20

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

					12,0	3	نعم
					88,0	22	لا
					100,0	25	المجموع
دال	,000	14,440	,332	1,88			

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-27) فإن 88% من أفراد العينة يرون بان هناك غموض في رسالة وأهداف الجامعة، في حين يرى 12% أن هناك وضوح في رسالة وأهداف الجامعة. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 14.440 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.00 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 21: هل توجد مرونة وحرية في اتخاذ القرارات؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-28): تواجد المرونة والحرية في اتخاذ القرارات

القرار الإحصائي	sig	χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 21
					16,0	4	نعم
					84,0	21	لا
					100,0	25	المجموع
دال	,001	11,560	,374	1,84			

المصدر: من إعداد الطالبة ، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-28) فإن 84% من أفراد العينة يرون بأنه لا تواجد للمرونة والحرية في اتخاذ القرار، في حين يرى 16% وهي نسبة قليلة أن هناك حرية ومرونة في اتخاذ القرار. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 11.560 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.001 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 22: هل الإجراءات وقواعد العمل واضحة؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-29): مدى وضوح الإجراءات وقواعد العمل

القرار الإحصائي	sig	χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 22
غير دال	,317	1,000	,500	1,60	40,0	10	نعم

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

					60,0	15	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة ، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-29) فإن 60% من أفراد العينة يؤكدون على غموض الإجراءات وقواعد العمل المتبعة في الجامعة ، في حين يرى 40% عكس ذلك بوضوح الإجراءات. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 1.000 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.317 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

السؤال 23: هل مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة محددة بوضوح؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-30): وضوح واجبات وعلاقات مستويات الإدارة بالإدارة العليا

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبرة 23
غير دال	,001	11,560	,374	1,84	16,0	4	نعم
					84,0	21	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة ، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-30) فإن 84% من أفراد العينة أن مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة غير محددة بوضوح، في حين يرى 16% عكس ذلك. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 11.560 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.001 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 24: هل توجد آلية للرقابة واسترجاع المعلومات؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-31): تواجد آلية للرقابة واسترجاع المعلومات

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبرة 24
دال	,000	14,440	,332	1,88	12,0	3	نعم
					88,0	22	لا

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

					100,0	25	المجموع
--	--	--	--	--	-------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-31) فإن 12% من أفراد العينة يرون بأن هناك آلية للرقابة واسترجاع المعلومات، في حين يرى 24% أن هناك تناسب في ظروف العمل الظاهرية. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 14.440 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 25: هل تلاحظ وجود تفاعل مع أفراد المجتمع والاستفادة من إمكانياته؟
والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-32): مدى تواجد التفاعل بين العمال والاستفادة من إمكانياتهم

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبرة 25
دال	,028	4,840	,458	1,72	28,0	7	نعم
					72,0	18	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-32) فإن 28% من أفراد العينة يرون بان هناك تواجد تفاعل بين العمال والاستفادة من إمكانياتهم، في حين يرى 72% وهي نسبة كبيرة انه لا تواجد للتفاعل مع العمال. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 4.840 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.028 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 26: هل ترى أن إدارة الجامعة تركز على الجودة وتعدّها عاملاً استراتيجياً لنجاح الجامعة؟
والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-33): مدى ترسخ فكرة الجودة لدى إدارة الجامعة

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبرة 26
غير دال	,072	3,240	,476	1,68	32,0	8	نعم
					68,0	17	لا

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

					100,0	25	المجموع
--	--	--	--	--	-------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-33) فإن 32% من أفراد العينة يرون بأن هناك فكرة الجودة، في حين يرى 68% بعدم ترسخ فكرة الجودة. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 3.240 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.072 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

السؤال 27: هل الخطط والإجراءات متجددة ومعلنة لكل الموظفين في الجامعة؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-34): شفافية الإجراءات والخطط لدى كل الموظفين

القرار الإحصائي	sig	χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 27
دال	,001	11,560	,374	1,84	16,0	4	نعم
					84,0	21	لا
					100,0	25	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-34) فإن 16% من أفراد العينة يرون بأن هناك شفافية في الإجراءات، في حين يرى 84% أن الخطط والإجراءات المتجددة غير معلنة لكل الموظفين. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 11.560 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.001 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

I - 2-3 - عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة

لا توجد فروق جوهرية بين الثقافة التنظيمية والسياسات المطبقة في الجامعة محل الدراسة والثقافة التنظيمية المطلوبة في إدارة جودة الموارد البشرية (موجه للموظفين للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة رضا الموظفين)

السؤال 28: هل يتم اختيار الموظفين للعمل في الجامعة على أساس إمكانياتهم وسلوكياتهم للعمل في الأقسام؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-35): اختيار الموظفين على أساس إمكانياتهم وسلوكياتهم للعمل في الأقسام

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار	العبارة 28
دال	,004	8,526 ^a	,199	1,74	26.3	10	نعم
					73.7	28	لا
					100.0	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-35) فإن 73.7% من أفراد العينة يرون بأن اختيار الموظفين لا يكون على أساس إمكانياتهم وسلوكياتهم للعمل في الأقسام، في حين يرى 26.3% عكس ذلك بأن اختيار الموظفين يكون على أساس إمكانياتهم، ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 8.526 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.004 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا. السؤال 29: هل تتعامل إدارة الجامعة مع الموظفين على أساس أنهم عنصر فعال ولا يتهربون من المسؤولية؟ والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-36): تعامل الإدارة على أساس أن الموظفين عنصر فعال

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة	التكرار	العبارة 29
غير دال	0.105	2.632	0.489	1.63	36.8	14	نعم
					63.2	24	لا
					100.0	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-36) فإن 63.2% من أفراد العينة يرون بأن تعامل الإدارة لا يكون على أساس أن الموظفين عنصر فعال، في حين يرى 36.8% أنهم يعاملون على أساس أنهم عنصر فعال ولا يتهربون من مسؤولياتهم. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 2.632 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.105 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

السؤال 30: هل يتم تقييم الموظفين في الجامعة على أساس النتائج المحققة؟ والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-37): تقييم الموظفين على أساس النتائج المحققة

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	تكرار	العبارة 30
-----------------	-----	-----------------	-------------------	-----------------	----------	-------	------------

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

دال	,000	12,73 7	,413	1,79	21.1	8	نعم
					78.9	30	لا
					100.0	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-37) فإن 78.9% من أفراد العينة يقولون بأن التقييم الخاص بالموظفين لا يكون على أساس النتائج المحققة، في حين يرى 21.1% أن التقييم يكون بالفعل على أساس النتائج المحققة. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 12.737 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.00 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية للإجابة -لا-

السؤال 31: هل يؤمن الموظفون في الجامعة بالعمل الجماعي؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-38): العمل الجماعي لدى موظفي الجامعة

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 31
دال	,746	,105	,506	1,47	52.6	20	نعم
					47.4	18	لا
					100.0	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-38) فإن 52.6% من أفراد العينة يؤمنون بالعمل الجماعي، في حين يرى 47.4% وهي نسبة متقاربة أنهم لا يؤمنون بالعمل الجماعي ويتوجهون للعمل الفردي. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 0.105 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.746 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

السؤال 32: هل يتم تكريم الموظفين الجيدين؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-39): تكريم الموظفين الجيدين

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 32
دال	,000	23,684 ^a	,311	1,89	10.5	4	نعم
					89.5	34	لا

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

					100.0	38	المجموع
--	--	--	--	--	-------	----	---------

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-39) فإن 89.5% من أفراد العينة أنهم لا يكرم عندهم العامل الجيد، في حين يرى 10.5% وهي نسبة قليلة مقارنة بالسابقة حيث يعترف فيها أن العمال الجيدين يكرمون من طرف إدارة الجامعة محل الدراسة. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 23.684 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 33: هل يشعر الموظف في الجامعة بالاستقرار الوظيفي؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-40): الموظف والاستقرار الوظيفي

القرار الإحصائي	sig	χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	العبرة 33
دال	,000	15,158	,393	1,82	18.4	7	نعم
					81.6	31	لا
					100.0	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-40) فإن 81.6% من أفراد العينة لا يحسون بالاستقرار الوظيفي، في حين يرى 18.4% بأن هناك استقرار وظيفي. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 15.158 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 34: هل يتقبل الموظف انتقادات الآخرين؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-41): تقبل الموظف للانتقادات الموجهة إليه

القرار الإحصائي	sig	χ^2	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	تكرار	العبرة 34
غير دال	,516	,421	,504	1,55	44.7	17	نعم
					55.3	21	لا
					100.0	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناء على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

حسب الجدول رقم (3-41) فإن 55.3% من أفراد العينة يرون بأن الموظف لا يتقبل انتقادات الآخرين، في حين يرى 44.7% وهي نسبة متقاربة أن الموظف في جامعة المسيلة يتقبل بكل رحابة صدر انتقادات الآخرين. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 0.421 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.516 وهو أكبر من 0.05، ومنه فإنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية.

السؤال 35: هل يوجد تفويض فعال للسلطة في كافة المستويات؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-42): تفويض للسلطة في جميع المستويات

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	العبرة 35
دال	,023	5,158	,471	1,68	31.6	12	نعم
					68.4	26	لا
					100.0	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناءً على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-42) فإن 68.4% من أفراد العينة يرون بأنه ليست هناك تفويض فعال للسلطة في كافة المستويات، في حين يرى 31.6% أن هناك تواجد للتفويض للسلطات بين الرؤساء والمرؤوسين. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة χ^2 لجودة التوفيق بلغت 5.158 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.023 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 36: هل يتناسب نظام الأجور والحوافز المتبع في الجامعة مع رغبات وحاجات الموظفين؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-43): نظام الأجور والحوافز المتبعة في الجامعة

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط	النسبة %	التكرار	العبرة 36
دال	,000	26,947	,273	1,92	7.9	3	نعم
					92.1	35	لا
					100.0	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناءً على نتائج الأجوبة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-43) فإن 92.1% من أفراد العينة يرون بأن نظام الأجر والحوافز المتبعة في الجامعة لا تكافئ تماما رغبات وحاجات الموظفين، في حين يرى 7.9% وهي نسبة قليلة جدا تصرح بأن الأجر يتناسب مع رغبات وحاجات الموظفين. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا

أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 26.947 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.000 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

السؤال 37: هل يشعر الموظف في الجامعة بأنه عنصر فاعل وأساسي؟

والجدول التالي يوضح بيانات الإجابة:

الجدول رقم (3-44): الموظف وشعوره بأنه عنصر فعال

القرار الإحصائي	sig	كا ²	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة %	التكرار	العبارة 37
دال	,009	6,737	,460	1,71	28.9	11	نعم
					71.1	27	لا
					100.0	38	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة، بناءً على نتائج الأجابة عن أسئلة الاستمارة

حسب الجدول رقم (3-44) فإن 71.1% من أفراد العينة بأنهم لا يحسون بأنهم عنصر فعال، في حين يرى 28.9% يرون عكس ذلك. ومن خلال التحليل الإحصائي اتضح لنا أن قيمة كا² لجودة التوفيق بلغت 6.737 عند درجة حرية تساوي 1 ومستوى خطأ 0.05، ونلاحظ أن قيمة الاحتمال sig يساوي 0.009 وهو أقل من 0.05، ومنه فإنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لصالح الإجابة لا.

IV- الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الأفراد المستجوبين (رؤساء ومرؤوسين) نحو المحاور الرئيسية في الدراسة باختلاف خصائصهم الشخصية.

لقد تم تجميع كل متغيرات المحاور الثلاث بهدف تسهيل عملية اختبار ما إذا كانت هناك علاقة بين هذه المحاور الثلاثة والخصائص الشخصية والوظيفية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الإقدمية) للأفراد المستجوبين، سيتم الاستعانة باختبار f وتحليل التباين ANOVA لإجراء تحليل الاختلافات. الفرضية الأولى: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية محل البحث وبين ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية بالمفهوم العلمي المفروض توافرها

I. الاختلافات في استجابات أفراد الدراسة باختلاف الجنس

لمعرفة الاختلاف في استجابات أفراد الدراسة باختلاف الجنس، تم تحليل التباين للفروق بين نتائج إجاباتهم حول محاور الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (3-45) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا للجنس

المحور	f	Sig	T	درجة الحرية	Sig. (bilatérale)	الفروق
المحور الاول	0.773	0.388	0.277-	23	0.784	لا توجد فروق
المحور الثاني	2.971	0.098	0.154-	23	0.879	لا توجد فروق
المحور الثالث	4.072	0.51	2.350	36	0.024	توجد فروق

الجدول رقم(3-45) يوضح اختبائي التجانس (Levene's Test for Equality of Variances)

ومقارنة المتوسطات عن طريق اختبار t (t-test for Equality of Means)

مستوى الدلالة بالنسبة لمعامل f لاختبار التجانس التباين حسب الجنس (الذكور والإناث) بلغ 0.388 وهو اكبر من 0.05 يتضح قيمة t عند درجة حرية 23 تساوي -0.277 مع مستوى دلالة 0.784 وهي اكبر من 0.05 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على أساس رأيهم في ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، وعدم وجود فروق معنوية، معناه رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو التالي: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة معنوية بين ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها محل البحث وبين ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية. الفرضية الثانية: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة محل البحث وبين تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

مستوى الدلالة بالنسبة لمعامل f لاختبار التجانس التباين حسب الجنس (الذكور والإناث) بلغ 0.098 وهو اكبر من 0.05 و يتضح قيمة t عند درجة حرية 23 تساوي -1.54 مع مستوى دلالة 0.879 وهي اكبر من 0.05 أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث بالنسبة لتأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة. وعدم وجود فروق معنوية،معناه رفض فرضية العدم، وقبول الفرضية البديلة المصاغة على النحو التالي: لا توجد فروق معنوية ذات دلالة معنوية بين تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة محل البحث وبين تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

الفرضية الثالثة: توجد فروق ذات دلالة معنوية بين الثقافة التنظيمية والسياسات المطبقة في الجامعة محل الدراسة محل البحث وبين الثقافة التنظيمية المطلوبة في ادارة الموارد البشرية بالمفهوم العلمي المفروض توافرها.

مستوى الدلالة بالنسبة لمعامل f لاختبار التجانس التباين حسب الجنس (الذكور والإناث) بلغ 0.051 وهو اكبر من 0.05 يتضح قيمة t عند درجة حرية 36 تساوي 2.350 مع مستوى دلالة 0.024 وهي اقل من 0.05 أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث على أساس رأيهم في الثقافة التنظيمية والسياسات المطبقة في الجامعة، وجود فروق معنوية، معناه قبول فرضية العدم.

II. الاختلافات في استجابات أفراد الدراسة باختلاف السن

جدول رقم (3-46) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج اجابات افراد العينة حول

محاور الدراسة تبعا للسن

المحور	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الفروق
ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية	4	51.707	12.927	1.041	0.411	لا توجد فروق

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

لا توجد فروق	0.242	1.494	5.005	20.022	4	تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة
لا توجد فروق	0.948	0.053	0.343	0.686	2	لا توجد فروق بين الثقافة التنظيمية والسياسات المطبقة في الجامعة محل الدراسة والثقافة التنظيمية المطلوبة لتصفية إدارة جودة الموارد البشرية

تشير نتائج الجدول رقم (3-46) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تبعا لاختلاف فئات السن، حيث أن مستوى الدلالة (0.411)، (0.242) أكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). يعني أن كل الفئات العمرية لا ترى هناك فروق سواء في ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية ومن ناحية تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة، وبين الثقافة التنظيمية والسياسات المطبقة في الجامعة محل الدراسة والثقافة التنظيمية المطلوبة لتصفية إدارة جودة الموارد البشرية.

III. الاختلافات في استجابات أفراد الدراسة باختلاف المستوى العلمي

لمعرفة الاختلاف في استجابات أفراد الدراسة باختلاف المستوى العلمي، تم تحليل التباين للفروق بين نتائج إجاباتهم حول محاور الدراسة كما هو مبين في الجدول الموالي:

جدول رقم (3-47) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج اجابات افراد العينة حول

محاور الدراسة تبعا للمستوى العلمي

المحور	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الفروق
ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية	4	21.240	5.310	0.381	0.820	لا توجد فروق

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

لا توجد فروق	0.551	0.781	2.941	11.763	4	تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة
لا توجد فروق	0.527	0.652	4.063	8.126	2	لا توجد فروق بين الثقافة التنظيمية والسياسات المطبقة في الجامعة محل الدراسة والثقافة التنظيمية المطلوبة لتصفية إدارة جودة الموارد البشرية

تشير نتائج الجدول رقم (3-47) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محوري الدراسة تبعا لاختلاف مستويات العلمية ، حيث أن مستوى الدلالة (0.820، 0.551) اكبر من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). يعني أن كل المستويات العلمية لا ترى هناك فروق سواء في ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية ومن ناحية تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة والثقافة التنظيمية والسياسات المطبقة في الجامعة محل الدراسة.

IV. الاختلافات في استجابات أفراد الدراسة باختلاف الاقدمية

لمعرفة الاختلاف في استجابات أفراد الدراسة باختلاف الاقدمية، تم تحليل التباين للفروق بين نتائج إجاباتهم حول محاور الدراسة كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (3-48) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور

الدراسة تبعا للمستوى العلمي

المحور	درجة الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة f	مستوى الدلالة	الفروق
--------	-------------	----------------	----------------	--------	---------------	--------

الفصل الثالث — تحليل مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة

توجد فروق	0.016	4.295	38.028	114.083	3	ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية
لا توجد فروق	0.267	1.414	4.874	14.623	3	تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة
لا توجد فروق	0.218	1.557	9.113	27.339	3	لا توجد فروق بين الثقافة التنظيمية والسياسات المطبقة في الجامعة محل الدراسة والثقافة التنظيمية المطلوبة لتصفية إدارة جودة الموارد البشرية

تشير نتائج الجدول رقم (3-48) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة حول محور الأول الدراسة تبعا لاختلاف مستويات الاقدمية، حيث أن مستوى الدلالة (0.016) أقل من مستوى الدلالة المعنوية (0.05). يعني أن كل المستويات العلمية ترى هناك فروق في ممارسة إدارة الموارد البشرية أنشطتها وفق متطلبات إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية ومن ناحية تأثير جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة فليست هناك فروق لان مستوى الدلالة 0.267 اكبر من 0.05. وكذلك بالنسبة للثقافة التنظيمية والسياسات المطبقة في الجامعة محل الدراسة حيث مستوى الدلالة 0.218 وهو اكبر من مستوى المعنوية 0.05 .

الخا

تمة

الخاتمة:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنظمة وهو المورد البشري الذي يعتبر الأول والأهم في التنمية الاقتصادية، إن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد وأكرمها، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى ما توفر العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح.

النتائج والاقتراحات:

1-1- النتائج:

بناء على الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال مساهمة إدارة الموارد البشرية من الرفع منهنما، تم التوصل إلى النتائج التالية:

نظريا:

- 1- إدارة الموارد البشرية من بين أهم الإدارات بالمنظمة التي تهتم بمختلف الجوانب المتعلقة بالمورد البشري بدء من استقطابه إلى غاية مغادرته المنظمة.
- 2- المورد البشري من أهم الموارد التي تتوفر عليها المنظمة فهو همزة الوصل بين مختلف الموارد الأخرى، وهو الأساس في بقاء أي منظمة في ساحة الأعمال من خلال قدرته على التكيف ومواجهة التحديات.
- 3- يمكن النظر للمنظمة على أنها حافظة من الموارد البشرية والكفاءات المتحكم فيها من قبل المنظمة بشكل يمكنها من الاعتماد عليها في إعداد وتنفيذ استراتيجياتها، ومنه تعزيز كفاءتها وفعاليتها؛
- 4- الكفاءات ليست لها معنى إن لم تتميز بالمرونة التي تسمح لها بالاستجابة لمختلف التغيرات التي تحدث على مستوى المحيط، ومنه تعتبر الكفاءات التنظيمية والتي ترتبط بمدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى محيطها العامل المحقق للتميز؛
- 5- الكفاءات كقدرة على العمل بطريقة فعالة لا ترتبط بفرد واحد، فالفعل الناجح داخل المنظمة يقوم على آليات للتعاون تضمن إقامة الاعتمادية ما بين الكفاءات المتكاملة وتؤدي إلى خلق عدة عوامل للتعاقد التي تعطي نتيجة أحسن من تلك المحققة من طرف عامل لوحده ونقصد بذلك الكفاءات الجماعية؛

- 6- توفر مختلف الحوافز بالمنظمة المادية والمعنوية لكنها تفتقد أسمى المبادئ الأساسية في تطبيقها، فنظام الحوافز لا يتوفر على الأسس ومتطلبات تقديم الحوافز؛
- 7- أظهرت نتائج الاستبيان الخاصة بالكفاءة والفعالية، درجة متدنية لحالة الرضا الوظيفي لمفردات عينة الدراسة التي شملت فئة الإطارات، والتنفيذ وبشكل عام ميزنا حالة عدم الرضا حول المكافآت المادية، وإن كانت متفاوتة بين الفئتين إلا أن نسبة المعارضة كانت مرتفعة فالحوافز المادية رغم توفرها بالمنظمة محل الدراسة إلا أن أثرها على الرضا الوظيفي كان سلبيا فالأفراد غير راضون عن تلك المكافآت مقارنة بالحوافز المعنوية التي شملت (ظروف العمل الاتصال إشراف جماعة العمل، محتوى العمل)، التي كان لها أثرا إيجابيا وإن كان منخفضا ويتفاوت من فئة إلى أخرى؛
- 8- إن النتائج المتوصل إليها من خلال تحليل معطيات الاستبيان تؤكد الميل الكبير للمكافآت المادية لدى أفراد عينة البحث، إضافة إلى ذلك فالمقابلة الشخصية ببعض أفراد عينة البحث يؤكدون على ضرورة توفر المكافآت المادية المشجعة على العمل من جهة ومن جهة أخرى تحقيق المساواة في تقديمها، هذا لا يمنع أنهم بحاجة إلى التدعيم المعنوي المكمل للتدعيم المادي؛
- 9- أكدت الدراسة على أن عملية التقييم المتبعة في الجامعة تعمل على رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعدهم على التقدم والتطور ولكن بشكل ضعيف حيث أنها لا ترتقي إلى المستوى المطلوب لإحداث التغيير المنشود؛
- 10- أظهرت الدراسة أن مراعاة الجوانب المعنوية من أهم الأمور التي تدفع الموظف للعمل باجتهاد وجدية وإخلاص ليتقرب فوزه باحترام وتقدير رؤسائه. كما أكدت الدراسة أن عملية التقييم لا تتم بناء على جنس الموظف موضع التقييم؛
- 11- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (الرؤساء) حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة عند مستوى 0.05 يعزى للجنس والعمر والمؤهل التعليمي؛
- 12- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (الرؤساء) يعزى لعدد سنوات الخبرة؛
- 13- أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (المرووسين) حول مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة عند مستوى 0.05 يعزى للمؤهل التعليمي؛

14- أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة (المرؤوسين) يعزى للجنس والعمر وعدد سنوات الخبرة؛

15- يمكن التأكيد بأن المنظمات باختلاف أحجامها، وأنواع أنشطتها، إذا أرادت أن تستمر في التواجد وأن تضمن مكانة لها أن تولي اهتماما للعلاقة الموجودة بين إدارة الموارد البشرية وتحقيق الجودة الشاملة، فهي علاقة تكاملية ولا يمكن في أي حال فصلهما. ولهذا يفترض إعادة النظر في أساليب الموارد البشرية وتنميتها، لأنه يستحيل بدون ذلك إجراء أية تغييرات تنظيمية أو القدرة على مواجهة التحديات؛

16- العوامل الشخصية كالجنس والمستوى التعليمي والعمر والأقدمية في العمل كلها عوامل لها جانب من التأثير على مستوى الفعالية والكفاءة، وليس هناك علاقة محددة بالضبط بينهما.

2-1- الاقتراحات:

إن النتائج المتوصل إليها تقودنا لتقديم بعض الاقتراحات فيما يخص تحفيز المورد البشري والاهتمام به في النقاط التالية:

- 1- ضرورة تفهم حاجات أي فرد بالمنظمة في مختلف المستويات بدءا بتوفر إدارة الموارد البشرية المستقلة بذاتها و بأسسها الخاصة بها؛
- 2- ضرورة تكوين الفرد، فذلك من شأنه دفع العامل للبدل والعطاء، وإحساسه بأنه جزء مهم بالمنظمة؛
- 3- لا بد من الوضوح في تطبيق نظام الحوافز وتعريفه لمختلف العاملين إضافة إلى مشاركتهم في إعدادهم، وتقبل كل اقتراحاتهم وآرائهم؛
- 4- لا بد من تشجيع العمل الجماعي المبني على التعاون والتكامل لما له من تشجيع معنوي؛
- 5- إعادة النظر في مناصب بعض العاملين أي وضع العامل المناسب في المكان المناسب؛
- 6- الاهتمام بوظيفة التوظيف أحد وظائف إدارة الموارد البشرية التي تحدد مكان الفرد المناسب له، إذا تمت على أسس علمية بعيدا عن العلاقات الشخصية؛
- 7- العمل بمبدأ الجودة الشاملة، فهذا الأخير يمس كذلك الموارد البشرية.

3-1- أفاق البحث:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإنه لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض

المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى نذكر منها:

- تطوير الكفاءات لدعم تنافسية المنظمة الاقتصادية؛
- مساهمة الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية للمنظمات الخدمائية.

المرآة

جمع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- إبراهيم الغمري، إدارة الأفراد، دراسة تطبيقية ونظرية، الدار الجامعية، مصر، 1982.
- 2- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2004.
- 3- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة: المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 4- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 5- أحمد محمد عوض، الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002
- 6- بشير العلاق وآخرون، استراتيجيات التسويق، دار زهران للنشر، الأردن، 1999.
- 7- تشارلز هل، جاريت جونز، الإدارة الإستراتيجية، مدخل متكامل، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، دار المريخ، المملكة العربية السعودية، 2001.
- 8- توماس وهلين، دافيد هنجر، ترجمة محمد عبد الحميد محمد مرسي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية، معهد الإدارة العلمية، الرياض، المملكة العربية السعودية، دون سنة نشر.
- 9- جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لتحقيق ميزة تنافسية المؤسسة قرن 21، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
- 10- جمال الدين محمد مرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 11- حامد أحمد رمضان، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، القاهرة، 1994.
- 12- حريم حسين، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، ط2، دار حامد، عمان، 2000.
- 13- حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط2، القاهرة، 2002.
- 14- حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار زهران، عمان، الأردن، 2002.
- 15- خالد عبد الرحيم الهيتي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 1999.
- 16- زكي محمد هاشم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأفراد، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1997.

- 17- سعاد نايف ارنؤوط، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2001.
- 18- سعد محمد المصري، التنظيم والإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 19- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثير العولمة عليها، دار المجدلاوي، عمان، الأردن 2004.
- 20- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، القاهرة، مصر، 2000.
- 21- سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 22- صلاح الدين عون الله، مداخل ومشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد، 54 جويلية 1987.
- 23- صلاح الدين محمد الباقي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1988.
- 24- صلاح الدين محمد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2002.
- 25- صلاح الدين محمد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية بالمنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.
- 26- طاهر محسن منصور الغالبي، وائل محمد صبحي، الإدارة الإستراتيجية، منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، 2007.
- 27- عايدة سيد خطاب، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ط2، مكتبة جامعة عين شمس، القاهرة، 2002.
- 28- عبد البارئ إبراهيم درة، الإدارة الحديثة، المفاهيم والعمليات، ط1، المركز العربي، الأردن، 1994.
- 29- عبد البارئ إبراهيم درة، زهير نعيم الصباغ، إدارة الموارد البشرية في القرن 21، دار وائل للنشر، الأردن، 2008.
- 30- عبد البارئ إبراهيم درة، العولمة والنوعية في التعليم الجامعي والعالي، بحث منشور، صنعاء، 1997.
- 31- عبد الستار السالوسي، الفعالية المؤسسية وتقييم البرامج، حالة دراسة لجامعة الاتحاد المجلة العربية للإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، جامعة الدول العربية، القاهرة، 2009.

- 32- عبد السلام أبو قحف، اقتصاديات الأعمال والاستثمار الدولي، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، 2011.
- 33- عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتب العربي، الإسكندرية مصر، 1993.
- 34- علي السلمي، إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهل للايزو 9000، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، 1995.
- 35- علي السلمي، إدارة التميز نماذج وتقنيات الإدارة في عصر المعرفة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
- 36- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر، القاهرة، 2002.
- 37- علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 1998.
- 38- علي السلمي، السياسات الإدارية المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، بدون تاريخ نشر.
- 39- علي السلمي، خواطر في الإدارة المعاصرة، دار غريب للنشر، القاهرة، 2001.
- 40- علي عبد الله، تحليل المنظمات، مطبعة كلية العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2002.
- 41- عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2005.
- 42- العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 43- فؤاد أبو إسماعيل، إدارة الأفراد، مدخل سلوكي وظيفي، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، 1997.
- 44- فريد نجار، إدارة وظائف الأفراد وتنمية الموارد البشرية، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 45- قيس محمد العبيدي، التنظيم، المفهوم والنظريات، الجامعة المفتوحة، الإسكندرية، 1997.
- 46- كمال عبد الحميد زيتون، تكنولوجيا التعليم في عصر المعلومات والاتصال، عالم الكتب، القاهرة، 2002.
- 47- مؤيد سليم سالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

- 48- ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشرق والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 49- محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 50- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 51- محمد مرعي مرعي، فن إدارة البشر، نظريات جديدة وتطبيقات ناجحة لأرباب العمل في المؤسسات المتقدمة، مانفريد ماك، دار رضا للنشر، 1999.
- 52- مصطفى محمد أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 53- المغربي كامل محمد، الإدارة والبيئة السياسية العامة، ط1، عمان، 2001.
- 54- نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 55- نبيل علي، العرب وعصر المعلومات، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 184 من سلسلة عالم المعرفة، الكويت، ابريل/نيسان 1994..
- 56- نبيل محمد مرسي، الإدارة الإستراتيجية: تكوين وتنفيذ استراتيجيات التنافس، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، 2003.
- 57- نبيل محمد مرسي، المهارات والوظائف الإدارية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2006.
- 58- نبيل مرسي خليل، الميزة التنافسية في مجال الأعمال، مركز الإسكندرية للكتاب، الإسكندرية، 1998.
- 59- نظمي شحادة، حمد الجبوشي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000.
- 60- هاشم فوزي دباس العبادي وآخرون، إدارة التعليم الجامعي، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، 2008.

الرسائل والأطروحات:

1. احمد بلالي، الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية بين مواردها الخاصة وبيئتها الخارجية: حالة مؤسسات قطاع الهاتفية النقالة في الجزائر الفترة (2000-2006)، أطروحة دكتوراة دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة الجزائر، 2007-2008.

2. رشيد مناصرية، دور المورد البشري في تفعيل إدارة الجودة الشاملة في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الأنابيب الناقلة للغاز، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الاغواط، الجزائر، 2004.
3. سملاي يحضية، اثر التسيير الاستراتيجي وتنمية الكفاءات على الميزة التنافسية للمؤسسة(مدخل الجودة والمعرفة)، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، تخصص تسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2002 .
4. عبد الوهاب سويسي،الفعالية التنظيمية، أطروحة دكتوراه، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2004
5. نجاة قريشي، القيم التنظيمية و علاقتها بفعالية التنظيم،مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بسكرة، قسم علم الاجتماع، 2006.

الملتقيات والمقالات:

1. ثابتي الحبيب، تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية: التحدي الأساسي للتنافسية الجديدة، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
2. الدواي الشيخ، دور التسيير الفعال لموارد وكفاءات المؤسسة في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، ورقلة، 09-10 مارس 2004، ص265.
3. صالح بن نوار صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، قسنطينة، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، 2006،
4. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات(المهارات)، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
5. موساوي زهية وآخرون، التسيير بالكفاءات : نموذج نوعي لتنظيم العمل وتسيير الموارد البشرية في المنظمات، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي السنوي الخامس حول إدارة المعرفة، جامعة الزيتونة، الأردن، 2005
6. موساوي زهية، خلدي خديجة، نظرية الموارد والتجديد في التحليل الاستراتيجي للمنظمات: الكفاءات كعامل لتحقيق الأداء المتميز، مداخلة ضمن المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005

- Yachtman, E. et S. E. Seashore. 1967. «A system ressource approach ta organizational effectiveness». American sociological review, Vol. 32, No. 6.

1. Alain-Labruffe, mesure des compétence, édition afinor, saint-Denis le plain, 2003
2. Amond Daymon. **Manuel de gestion**, ellipses/AUF, no place, 1998.
3. Bélanger L.ET AL, Gestion Stratégique Et Opération Des Ressources Humaines,(Chicoutimi, Gaétan Morin,1999.
4. Claire beyou, manager les compétences, édition liaisons, paris, 2003
5. Crosby jean Philippe. La qualité c'est gratuit. Economica. 1986. p19
6. Dale, B. G ; Cooper, C. L ; & Wilkinson, A. 1997. Managing Quality & Human Resource : A Guide to continuous Improvement , Black Well publishers Inc
7. Dale, B. G ; Cooper, C. L ; & Wilkinson, A. 1997. Managing Quality & Human Resource : A Guide to continuous Improvement , Black Well publishers Inc.
8. Freeman et soete, Technologie d'information et domaines de croissance, édition Ocde, 1989
9. Giget Marc, **la dynamique stratégique de l'entreprise**, duond, paris, 1998.
10. Guy Le boterf, L'ingénierie des compétences, les éditions d'organisations, 3éme édition, Paris, 2001
11. Guy le Boterf, L'ingénierie des compétences, les éditions d'organisations, 2éme édition, Paris, 2000
12. -Hafsi Taieb et Toulouse Jean-Marie, **la stratégie des organisation une synthèse**, (ed, transcontinental, Canada, 1997.
13. Harris, M. 2000. Human Resource Management, A Pratical Approach, 2nd Ed. Harcourt, Inc. U.S. A.
14. Jean -:Marie Peretti, Dictionnaire des ressources humaines, édition vuibert, paris
15. Joan kremer bennett and Michael J. O'Brien "**the building blocks of the learning organization training**", vol.319 n°.6 (June 1994), no place.
16. Jokung Octave, Introduction au management de la valeur, édition Dunod, Paris,20001
17. Joseph R. Joblonski." **Implementing total quality Management: over view** (san Diego: p Feiffer and company ,1991.
18. Juran Dj .Gestion de la qualité. AFNOR. 1983. P15
19. Kelner, Steve. 1998. Managing The Climate of A TQM Organization. Center For Quality of Management Journal. Vol. (7). No. (1).

20. Kelner, Steve. 1998. Managing The Climate of A TQM Organization. Center For Quality of Management Journal. Vol. (7). No. (1).
21. Levey-leboyer, la gestion des compétence, édition organisation, 2ème édition, paris, 1997
22. MeriaCristian. La qualité des produits industriels. Ed dunod. P3
23. Michael , Porter,L'Avantage concurrentiel,(Paris, Dunod, 2000
24. Nadin Jolis, Piloter les compétences. De la logique de poste à l'atout-compétence, éditions d'organisation, paris, 1997
25. Petit et Autres :Gestion Stratégique et Operational Des Ressources Humains,(Edition Gaéton Morin, Québec, 2000
26. Phililpe zarifian, le modèle de la compétence, édition liaisons, paris, 2001
27. Philippe Lorino, méthode et pratiques des performances, édition d'organisation, 3ème édition, paris, 2003.
28. R. Lau and C. Anderson, A Three- Dimensional Perspective for Total Quality Management, International Journal for Quality and ReliabilityManagement, 1998,
29. Redman, T and Mathews, B. 1998. Service Quality and Human Resource Management. Personnel Review. (27). (1).
30. Schuler, R. S. 1995. Industrial and Organizational Psychology, Research and practice, 2nd Ed. John Wiley & Sonc, Inc.
31. Simmons, D ; Shadur, M and Preston, A. 1995. Intgrating TQM and HRM, Employee Relation. (17). (3).
32. Snap. E and Redman. T. 1995. Managing Resources for TQM : Possibilities and Pifalls, Employee Relation. (17). (3).
33. Soltani. E. Meer ; Williams. G. J. 2003. Performance Management : TQM Versus HRM Lessons Learned. Management Research News. (26). (8)
34. Stephen H. Rhinesmish. **A Manager's guide to globalization. six skills for success in A changing world**, second edition, Alexandria, virgina: ASTD. 1996.
35. Sureshchander. G. Rajendran, C. and Antharaman. R. 2001. A Holistic Model For Total Quality Service. International Journal of Service Industry Management. (12). (4).
36. Thomas Housel and Arthur H. Bell, **Measuring and Managing Knowledge**, Boston: McGraw-Hill, Irwin, 2001.
37. Zhang, Zhihai. 1998. Developing A TQM. Quality Total Management Method Model. University of Groningen. The Netherlands.

1. Lionel maltes, Vincent chauvet, **le ressource relationnelle, une approche Ressource-based d'un événement sportif international: le cas de l'OOPENI3**, <http://www.stratégie-aims.com/normandie04/sessions/maltese-chauvet.vu> 06/06/2012, à 19:51,p4.
2. Dominique Puthod, Catherine thévenard, **La théorie de l'avantage concurrentiel fondé sur les ressources**: une illustration avec le groupsalomon, <http://www.stratégie-aims.com/montreal/putho-t.pdf.vu08/06/2012> à17:28,pp9-14. <http://dc231.4shared.com/doc/W4BVWaqi/preview.html,05-10-2012>, 10.04 .3
4. Malhi, Ranjit Singh. 2000. Uderstanding**Total Quality Management**. Article Available, www.higbeam.com/library/doc.asp.
5. Zhao, Fang. 1999. **Inter-Organizational Excellence A TQM Approach**. The Center For Management Quality Research, RMIT University. Available, www.cmqr.rmit.edu-au/publications/fzinterorg.pdf.
6. Osborn, Badely. 2000. Applying **Total Quality Management to the Media Organization**. The University of Memphis. Available : [www.bradleyosborn.com/applaying_total Quality Management.pdf](http://www.bradleyosborn.com/applaying_total%20Quality%20Management.pdf)
7. Management.pdf
8. Boselie, Paul . 2001. Employee Perceptions of HRM and TQM and the effects on Satisfaction and Intention to leave, Erasmus Research Institue of Mangement, Available, www.irim.eur.nl.
9. Ross, J. E. 1995. Total Quality Management. 2nd Ed. St. Lucie Press U S. A, <http://www.enotes.com/quality-total-quality-management-reference/quality-total-quality-management>.

قائمة الجداول و الأشكال

1- قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1	جدول رقم (1-1): تأثير العوامل البيئية على ممارسات إدارة الموارد البشرية	25
2	جدول رقم (1-2): قائمة مرجعية للكفاءات الفردية	55
3	جدول رقم (2-2): الكفاءات الرئيسية في عصر المعلومات	63
4	جدول رقم (2-4): مصفوفة تشخيص العلاقة بين الفعالية والكفاية	93
5	جدول رقم (2-8): مكونات مفهوم الجودة	99
6	الجدول رقم (2-5): بعض أوجه الاختلاف بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية	110
7	جدول رقم (3-1): إحصائيات الأساتذة في جامعة المسيلة	124
8	جدول رقم (3-2): يوضح إحصائيات الإداريين في الجامعة	127
9	جدول رقم (3-3) يوضح عدد المهنيين بالرتب	127
10	جدول رقم (3-4): توزيع مفردات العينة من حيث الجنس	132
11	جدول رقم (3-5): توزيع مفردات العينة من حيث السن	132
12	جدول رقم (3-6): توزيع مفردات العينة من حيث المستوى الدراسي	133
13	جدول رقم (3-7): توزيع مفردات العينة من حيث الإقدمية	134
14	جدول رقم (3-8): مدى أهمية إدارة الموارد البشرية لدى الإدارة العليا للجامعة	136
15	جدول رقم (3-9): تحتل وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانها المخول لها قانونا في الجامعة .	137
16	جدول رقم (3-10): مسؤولية مصلحة الموارد البشرية في وضع الإستراتيجية	137
17	جدول رقم (3-11): مدى حرص إدارة الجامعة على اختيار العناصر الكفؤة	138
18	جدول رقم (3-12): إستراتيجية الموارد البشرية معرفة بوضوح	138
19	جدول رقم (3-13): رضا العمال عن العمل المنوط بهم	139
20	جدول رقم (3-14): مدى شعور الموظفين بأن قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها	139
21	اجدول رقم (3-15): الانسجام والاندماج مع العمل الذي يقومون به	140
22	جدول رقم (3-16): الأجر يكافئ العمل	140
23	جدول رقم (3-17): الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنظمة مرضية	141
24	جدول رقم (3-18): التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف الجامعة	141
25	جدول رقم (3-19): مدى تناسب ظروف العمل	142

قائمة الجداول و الأشكال

142	جدول رقم (3-20): الموظفين والترقية	26
143	جدول رقم (3-21): الترقية لدى الموظفين	27
143	جدول رقم (3-22): مدى تناسب النظام المتبع في تقييم الأداء	28
144	جدول رقم (3-23): رضا الموظفين على نتائج التقييم	29
144	جدول رقم (3-24): التدريب والكفاءة لدى الموظفين	30
145	جدول رقم (3-25): التدريب وإمكانية فهم دورهم في المنظمة	31
145	جدول رقم (3-26): مدى توظيف العمال لمهارات جديدة ناتجة عن تدريبات سابقة	32
146	جدول رقم (3-27): وضوح رسالة وأهداف المنظمة	33
146	جدول رقم (3-28): تواجد المرونة والحرية في اتخاذ القرارات	34
174	جدول رقم (3-29): مدى وضوح الإجراءات وقواعد العمل	35
174	جدول رقم (3-30): وضوح واجبات وعلاقات مستويات الإدارة بالإدارة العليا	36
148	جدول رقم (3-31): تواجد آلية للرقابة واسترجاع المعلومات	37
148	جدول رقم (3-32): مدى تواجد التفاعل بين العمال والاستفادة من إمكانياتهم	38
149	جدول رقم (3-33): مدى ترسخ فكرة الجودة لدى إدارة الجامعة	39
149	جدول رقم (3-34): شفافية الإجراءات والخطط لدى كل الموظفين	40
150	جدول رقم (3-35): اختيار الموظفين على أساس إمكانياتهم وسلوكياتهم للعمل في الأقسام	41
150	جدول رقم (3-36): تعامل الإدارة على أساس أن الموظفين عنصر فعال	42
151	جدول رقم (3-37): تقييم الموظفين على أساس النتائج المحققة	43
151	جدول رقم (3-38): العمل الجماعي لدى موظفي الجامعة	45
152	جدول رقم (3-39): تكريم الموظفين الجيدين	46
152	جدول رقم (3-40): الموظف والاستقرار الوظيفي	47
153	جدول رقم (3-41): تقبل الموظف للانتقادات الموجهة إليه	48
153	جدول رقم (3-42): تفويض للسلطة في جميع المستويات	49
154	جدول رقم (3-43): نظام الأجور والحوافز المتبعة في الجامعة	50
154	جدول رقم (3-44): الموظف وشعوره بأنه عنصر فعال	51
155	رقم (3-45) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا للجنس	52
157	جدول رقم (3-46) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج اجابات افراد العينة	53

قائمة الجداول و الأشكال

	حول محاور الدراسة تبعا للسن	
158	رقم (3-47) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج اجابات افراد العينة حول محاور الدراسة تبعا للمستوى العلمي	54
159	جدول رقم (3-48) نتائج اختبار تحليل التباين للفروق بين نتائج إجابات أفراد العينة حول محاور الدراسة تبعا للمستوى العلمي	56

قائمة الجداول و الأشكال

2- قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الرقم
14	شكل رقم (1-1): يمثل التطور التاريخي لوظيفة إدارة الموارد البشرية	1
23	شكل رقم (2-1): العوامل البيئية الخارجية	2
28	شكل رقم (3-1): يبين العلاقة بين البيئة الخارجية العامة والخاصة	3
35	شكل رقم (4-1): الترابط والتكامل بين أنشطة وظيفة التكوين	4
37	شكل رقم (5-1): الترابط بين أنشطة وظيفة التعويضات	5
38	شكل رقم (6-1): الترابط والتكامل بين مختلف وظائف إدارة الموارد البشري.	6
40	شكل رقم (7-1): الهيكل التنظيمي الإداري	7
41	شكل رقم (8-1): الهيكل التنظيمي المركب	8
43	شكل رقم (9-1): الهيكل التنظيمي العام الخاص بإدارة الموارد البشرية	9
44	شكل رقم (10-1): يوضح المستويات التنظيمية	10
46	شكل رقم (11-1): موقع إدارة الموارد البشرية في الهرم التنظيمي	11
47	شكل رقم (12-1): إدارة الموارد البشرية في الهيكل المركزي	12
53	شكل رقم (1-2): موارد المنظمة	13
64	الشكل رقم(2-2): عناصر الفاعلية	14
71	الشكل رقم(3-2): خصائص القدرات المتميز	15
71	الشكل رقم(4-2): نموذج الميزة التنافسية	16
101	الشكل رقم (5-2): موقع المورد البشري ضمن الجودة الشاملة	17
102	الشكل رقم (6-2): الوضعيات المختلفة لإدارة الموارد البشرية في نظام الجودة الشاملة	18
111	الشكل رقم (7-2): المتغيرات المؤثرة في تنفيذ الإستراتيجية	19
121	الشكل رقم (1-3): هيكل إدارة الجامعة المسيلة	20
122	الشكل رقم (2-3): هيكل الأمانة العامة	21
134	الشكل رقم (2-3): توزيع مفردات العينة حسب الفئات المهنية	21

الفهر

س

فهرس المحتويات:

الصفحة	الموضوع
	الإهداء
	شكر وتقدير
	المقدمة
أ	
	الفصل الأول: النشأة والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
07	تمهيد
08	I- نشأة إدارة الموارد البشرية ومراحل تطورها
08	I-1- نشأة إدارة الموارد البشرية
09	I-2- المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية
11	1- مرحلة ما قبل الإدارة العلمية
12	2- مرحلة حركة الإدارة العلمية (1850- 1944)
13	3- حركة العلاقات الإنسانية
16	I-3- أهم التحولات ذات التأثير على إدارة الموارد البشرية
21	II- ماهية إدارة الموارد البشرية
21	II-1- تعريف إدارة الموارد البشرية
22	II-2- العوامل البيئية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية
23	II-2-1- البيئة الخارجية
29	II-2-2- البيئة الداخلية
32	II-3- أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية
32	II-3-1- أهمية إدارة الموارد البشرية
33	II-3-2- أهداف إدارة الموارد البشرية
34	II-4- وظائف إدارة الموارد البشرية
39	III - تنظيم الموارد البشرية
39	III-1- تعريف الهيكل التنظيمي
40	III-2- أنواع الهيكل التنظيمي
42	III-3- خصائص الهيكل التنظيمي
43	III-4- التنظيم الإداري
44	1- المستويات التنظيمية
44	2- أشكال تنظيم إدارة الموارد البشرية
48	III-5- موقع إدارة الموارد البشرية في الهيكل التنظيمي العام للمنظمة
49	خلاصة الفصل

الفصل الثاني: الكفاءة والفعالية ومتطلبات جودة إدارة الموارد البشرية

51	تمهيد
52	I- ماهية الكفاءة
52	I-1- مفاهيم أساسية حول الكفاءة
52	1-1- طبيعة موارد المنظمة
54	1-2- مفهوم الكفاءات وتطورها
54	1-3- أنواع الكفاءات
58	I-2- أهمية الكفاءة في مواجهة التحديات الراهنة
59	1- التحديات الراهنة للمنظمات
61	2- علاقة الكفاءات ببعض إفرزات العصر
65	3- أهمية الكفاءات على مختلف المستويات
68	I-3- مساهمة الكفاءة في تحقيق الميزة التنافسية
68	1- التفاعل بين الموارد، القدرات والكفاءات لتحصيل الميزة التنافسية
72	2- الكفاءات أساس لربحية المنظمة وخلق القيمة
76	3- العوامل المحددة لاستمرارية الميزة التنافسية
80	II- ماهية الفعالية
80	II-1- تعريف الفعالية التنظيمية ومتغيراتها
80	II-1-1- تعريف الفعالية التنظيمية
81	II-2-1- متغيرات الفعالية التنظيمية
82	II-2- الأسباب المسئولة عن فعالية القادة
84	II-3- الفعالية التنظيمية
84	II-4- أنماط الفعالية التنظيمية
86	II-5- صور الفعالية التنظيمية
87	II-6- معايير قياس الفعالية التنظيمية
89	II-7- الفعالية التنظيمية في مجال وظيفة الموارد البشرية
90	II-8- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية
91	II-9- صعوبات الفعالية التنظيمية
91	III- العلاقة بين الكفاءة والفعالية
92	1- تحليل العلاقة بين الكفاءة والفعالية
94	2- نتائج العلاقة بين الكفاءة والفعالية
96	IV- تحديات ومتطلبات جودة إدارة الموارد البشرية
96	IV-1- التحديات التي تواجهها المنظمات

97	IV-2- التوجهات المستقبلية لإدارة الموارد البشرية
98	IV-3- تطبيقات إدارة الموارد البشرية في إطار إدارة الجودة الشاملة
106	IV-4- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
106	1- تعريف الإدارة الإستراتيجية
107	2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
111	3- دور الموارد البشرية في تنفيذ الإستراتيجية
113	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث: مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة
116	I- التعريف بميدان الدراسة
116	I-1- تقديم للجامعة محل الدراسة
116	I-1-1- مهام جامعة المسيلة وأهم إداراتها
116	I-1-2- مهامها
117	I-1-3- أهم إداراتها
121	I-2- الهيكل العام لجامعة المسيلة
123	I-2-1- المديرية الفرعية للمستخدمين
128	II- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
128	II-1- أهمية الدراسة
128	II-2- أدوات الدراسة
128	II-2-1- أدوات جمع البيانات
129	II-2-2- الأدوات الإحصائية المستخدمة
131	II-3- عينة الدراسة
132	III- عرض وتحليل البيانات الميدانية الخاصة بالاستمارة
132	III-1- نتائج التحليل الوصفي لعينة الدراسة
135	III-2- تحليل وتفسير استجابات أفراد العينة
136	III-2-1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى
146	III-2-1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية
150	III-2-1-3- عرض وتحليل بيانات الفرضية الثالثة
155	IV- الاختلافات ذات الدلالة الإحصائية في استجابات الأفراد
161	الخاتمة
166	قائمة المراجع
174	قائمة الجداول والأشكال
179	الفهرس الملاحق

الملاح

ق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة المسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

تخصص: إدارة المنظمات

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان حول:

مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية الجامعة

تحت إشراف:

أ.د. بوقرة رابح

إعداد الطالبة:

غانم هاجرة

السنة الجامعية 2011-2012

في إطار القيام بدراسة علمية لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير حول "مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية جامعة المسيلة"، والتي تهدف إلى جمع معلومات بخصوص هذا الموضوع نأمل منكم التفضل بالإطلاع على الاستبانة المرفقة وقراءتها بدقة قبل التكرم بالإجابة عليها، حيث سيكون لإجاباتكم كبير الأثر في الوصول إلى نتائج مفيدة علميا وإداريا.

وأكد لكم حرصنا على سرية البيانات المقدمة، وقصر استخدامها لأغراض الدراسة العلمية فقط.

نشكركم مسبقا على حسن تعاونكم وتجاوبكم معنا.

ملاحظة: يرجى وضع (٧) في المكان المناسب

*المحور الأول: المعلومات الشخصية

- الجنس: ذكر أنثى
- السن: أقل من 25 سنة من 25 إلى 34 من 35 إلى 44
- من 45 إلى 54 أكثر من 55
- المستوى التعليمي: متوسط ثانوي
- جامعي (ليسانس) جامعي (مهندس)

شهادات أخرى:.....

- الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 06-10 سنوات 11-15 سنة
- 16-20 سنة أكثر من 20 سنة

-الوظيفة:.....

*المحور الثاني: ممارسة إدارة الموارد البشرية انشطتها وفق متطلبات استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية.

(موجه لفئة المديرين ورؤساء الاقسام في الجامعة محل الدراسة للتعرف على مدى تلاؤم الخطط والسياسات المطبقة في الجامعة مع متطلبات الجودة)

1. متطلبات الجودة

1- هل تعتقد الإدارة العليا في الجامعة بأن الموارد البشرية في غاية الاهمية لذا يجب معاملتهم معاملة جيدة؟

- نعم لا

2- هل تحتل وظيفة إدارة الموارد البشرية مكانها المخول لها قانونا في الجامعة؟

- نعم لا

3- هل رئيس مصلحة الموارد البشرية مسؤول عن وضع إستراتيجية الموارد البشرية داخل الجامعة؟

نعم لا

4- هل تحرص إدارة الجامعة على ان يكون اعضاء ادارة الموارد البشرية من العناصر المؤهلة والكفأه؟

نعم لا

5- هل صياغة إستراتيجية الموارد البشرية معرفة بوضوح؟

نعم لا

II. تحليل وتوصيف الوظائف:

6- هل الموظفون راضون عن العمل الذي يقومون به؟

نعم لا

7- هل الموظفون يشعرون بان قدراتهم ومهاراتهم يستفاد منها كما ينبغي وبالشكل المطلوب؟

نعم لا

8- هل الموظفون يحسون بالانسجام والاندماج مع العمل الذي يقومون به؟

نعم لا

III. نظام الأجور والتحفيز

9- هل تعتقد أن الأجر الذي يتلقاه الموظف مناسب لما يقوم به من أعمال وما يتحمله من مسؤولية؟

نعم لا

10- هل الخدمات الاجتماعية المقدمة من طرف المنظمة (رحلات، مساعدات مادية، هبات...الخ) مرضية؟

نعم لا

11 - هل ترى في التسهيلات الاجتماعية المقدمة من طرف المنظمة (خدمات، نقل، علاج...الخ) مناسبة

نعم لا

12- هل ترى ظروف العمل بالمؤسسة (الحرارة، ...الخ) مساعدة؟

نعم لا

13- هل الموظفون يحصلون على فرص للترقية؟

نعم لا

14 - هل ترى فرص الترقية في المؤسسة مناسبة؟

نعم لا

IV. أثر نظام تقييم الأداء:

15- هل ترى النظام المتبع في تقييم الأداء مناسب؟

نعم لا

16- هل أنت راض على نتائج التقييم؟

نعم لا

V. التكوين والتدريب:

17- هل التدريب يساعد الموظفين على أداء عملهم بكفاءة؟

نعم لا

18- هل التدريب يساعد الموظفين على فهم دورهم في المنظمة؟

نعم لا

19- هل يستخدم الموظفون مهارات جديدة في عملهم ناتجة من التدريبات السابقة؟

نعم لا

*المحور الثالث: تأثير جودة ادارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة.

من معايير الجودة في إدارة الموارد البشرية كالتالي. أيهم متوفرة في المؤسسة؟

- | لا | نعم | |
|--------------------------|--------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 20- هل رسالة وأهداف وسياسات الإدارة الجامعية واضحة؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 21- هل توجد مرونة وحرية في اتخاذ القرارات؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 22- هل الإجراءات وقواعد العمل واضحة؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 23- هل مستويات الإدارة وواجباتها وعلاقتها بالإدارة العليا للجامعة محددة بوضوح؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 24- هل توجد آلية للرقابة واسترجاع المعلومات؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 25- هل تلاحظ وجود تفاعل مع أفراد المجتمع والاستفادة من إمكانياته؟ |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 26- هل ترى أن إدارة الجامعة تركز على الجودة وتعدّها عاملاً استراتيجياً لنجاح الجامعة |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | 27- هل الخطط والإجراءات متجددة ومعلنة لكل الموظفين في الجامعة؟ |

*المحور الرابع: لا توجد فروق جوهرية بين الثقافة التنظيمية والسياسات المطبقة في الجامعة محل الدراسة

والثقافة التنظيمية المطلوبة لتصفية إدارة جودة الموارد البشرية

(موجه للموظفين للتعرف على الثقافة التنظيمية السائدة ودرجة رضا الموظفين)

28- هل يتم اختيار الموظفين للعمل في الجامعة على اساس امكانياتهم وسلوكياتهم للعمل في الأقسام؟

نعم لا

29- هل تتعامل إدارة الجامعة مع الموظفين على أساس أنهم عنصر فعال ولا يتهربون من المسؤولية؟

نعم لا

30- هل يتم تقييم الموظفين في الجامعة على أساس النتائج المحققة؟

نعم لا

31- هل يؤمن الموظفون في الجامعة بالعمل الجماعي؟

نعم لا

32- هل يتم تكريم الموظفين الجيدين؟

نعم لا

33- هل يشعر الموظف في الجامعة بالاستقرار الوظيفي؟

نعم لا

34- هل يتقبل الموظف انتقادات الآخرين؟

نعم لا

35- هل يوجد تفويض فعال للسلطة في كافة المستويات؟

نعم لا

36- هل يتناسب نظام الأجور والحوافز المتبع في الجامعة مع رغبات وحاجات الموظفين؟

نعم لا

37- هل يشعر الموظف في الجامعة بأنه عنصر فاعل وأساسي؟

نعم لا

	Q28		Total	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة كاف مربع
	لا	نعم				
SEXE	3	7	10	.758	1	,095 ^a
دكر						
انثى	7	21	28			
Total	10	28	38			
	Q29		Total	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة كاف مربع
	لا	نعم				
SEXE	1	9	10	.040	1	4,202 ^a
دكر						
انثى	13	15	28			
Total	14	24	38			
	Q30		Total	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة كاف مربع
	لا	نعم				
SEXE	0	10	10	.057	1	3,619 ^a
دكر						
انثى	8	20	28			
Total	8	30	38			
	Q31		Total	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة كاف مربع
	لا	نعم				
SEXE	1	9	10	.002	1	9,894 ^a
دكر						
انثى	19	9	28			
Total	20	18	38			
	Q32		Total	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة كاف مربع
	لا	نعم				
SEXE	0	10	10	.206	1	1,597 ^a
دكر						
انثى	4	24	28			
Total	4	34	38			
	Q33		Total	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة كاف مربع
	لا	نعم				
SEXE	2	8	10	.881	1	,023 ^a
دكر						
انثى	5	23	28			
Total	7	31	38			
	Q34		Total	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة كاف مربع
	لا	نعم				
SEXE	5	5	10	.697	1	,152 ^a
دكر						
انثى	12	16	28			
Total	17	21	38			
	Q35		Total	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة كاف مربع
	لا	نعم				
SEXE	1	9	10	.087	1	2,925 ^a
دكر						
انثى	11	17	28			
Total	12	26	38			
	Q36		Total	مستوى الدلالة Sig	درجة الحرية	قيمة كاف مربع
	لا	نعم				
SEXE	0	10	10			
دكر						
انثى	3	25	28			

Total	3	35	38	1,163 ^a	1	.281
	Q37		Total			
	نعم	لا				
SEXE ذكور	0	10	10			
أنتى	11	17	28			
Total	11	27	38	5,529 ^a	1	.019
	Q28		Total			
	نعم	لا				
AGE أقل من 25 سنة	2	4	6			
من 25 إلى 34	8	19	27			
من 35 إلى 44	0	5	5			
Total	10	28	38	2,091 ^a	2	.352
	Q29		Total			
	نعم	لا				
AGE أقل من 25 سنة	3	3	6			
من 25 إلى 34	8	19	27			
من 35 إلى 44	3	2	5			
Total	14	24	38	2,202 ^a	2	.332
	Q30		Total			
	نعم	لا				
AGE أقل من 25 سنة	2	4	6			
من 25 إلى 34	5	22	27			
من 35 إلى 44	1	4	5			
Total	8	30	38	,652 ^a	2	.722
	Q31		Total			
	نعم	لا				
AGE أقل من 25 سنة	2	4	6			
من 25 إلى 34	16	11	27			
من 35 إلى 44	2	3	5			
Total	20	18	38	1,692 ^a	2	.429
	Q32		Total			
	نعم	لا				
AGE أقل من 25 سنة	2	4	6			
من 25 إلى 34	0	27	27			
من 35 إلى 44	2	3	5			
Total	4	34	38	11,102 ^a	2	.004
	Q33		Total			
	نعم	لا				
AGE أقل من 25 سنة	1	5	6			
من 25 إلى 34	4	23	27			
من 35 إلى 44	2	3	5			
Total	7	31	38	1,795 ^a	2	.408
	Q34		Total			
	نعم	لا				
AGE أقل من 25 سنة	2	4	6			
من 25 إلى 34	13	14	27			

Total	من 35 إلى 44	2	3	5	,488 ^a	2	.783
		Q35		Total			
		نعم		لا			
AGE	أقل من 25 سنة	2	4	6			
	من 25 إلى 34	9	18	27			
	من 35 إلى 44	1	4	5			
Total		12	26	38	,357 ^a	2	.836
		Q36		Total			
		نعم		لا			
AGE	أقل من 25 سنة	1	5	6			
	من 25 إلى 34	2	25	27			
	من 35 إلى 44	0	5	5			
Total		3	35	38	1,072 ^a	2	.585
		Q37		Total			
		نعم		لا			
AGE	أقل من 25 سنة	1	5	6			
	من 25 إلى 34	8	19	27			
	من 35 إلى 44	2	3	5			
Total		11	27	38	,743 ^a	2	.690
		Q28		Total			
		نعم		لا			
NIV	أقل من 25 سنة	2	6	8			
	من 25 إلى 34	8	21	29			
	من 35 إلى 44	0	1	1			
Total		10	28	38	,388 ^a	2	.823
		Q29		Total			
		نعم		لا			
NIV	أقل من 25 سنة	2	6	8			
	من 25 إلى 34	12	17	29			
	من 35 إلى 44	0	1	1			
Total		14	24	38	1,322 ^a	2	.516
		Q30		Total			
		نعم		لا			
NIV	أقل من 25 سنة	1	7	8			
	من 25 إلى 34	7	22	29			
	من 35 إلى 44	0	1	1			
Total		8	30	38	,785 ^a	2	.675
		Q31		Total			
		نعم		لا			
NIV	ثانوي	4	4	8			
	ليسانس	16	13	29			
	مهندس	0	1	1			
Total		20	18	38	1,208 ^a	2	.547
		Q32		Total			
		نعم		لا			

NIV	ثانوي	0	8	8	1,387 ^a	2	.500
	ليسانس	4	25	29			
	مهندس	0	1	1			
Total		4	34	38			
		Q33		Total			
		نعم	لا				
NIV	ثانوي	2	6	8			
	ليسانس	5	24	29			
	مهندس	0	1	1			
Total		7	31	38			

**Tests du
Khi-
deux**

	Valeur	ddl	Signification asymptotique (bilatérale)	Signification de Monte Carlo (bilatérale)
				Signification
Khi-deux de Pearson	,483 ^a	2	.785	1,000 ^b

		Q34		Total			
		نعم	لا				
NIV	ثانوي	5	3	8	1,963 ^a	2	.375
	ليسانس	12	17	29			
	مهندس	0	1	1			
Total		17	21	38			
		Q35		Total			
		نعم	لا				
NIV	ثانوي	3	5	8	,595 ^a	2	.743
	ليسانس	9	20	29			
	مهندس	0	1	1			
Total		12	26	38			
		Q36		Total			
		نعم	لا				
NIV	ثانوي	2	6	8	4,093 ^a	2	.129
	ليسانس	1	28	29			
	مهندس	0	1	1			
Total		3	35	38			
		Q37		Total			
		نعم	لا				
NIV	ثانوي	1	7	8			
	ليسانس	10	19	29			
	مهندس	0	1	1			

Total	11	27	38	1,892 ^a	2	.388
	Q28		Total			
	نعم	لا				
ANC أقل من 05 سنوات	6	16	22			
من 06-10 سنوات	3	8	11			
سنة 11-15	1	3	4			
أكثر من 20 سنة	0	1	1			
Total	10	28	38	3,376 ^a	3	.945
	Q29		Total			
	نعم	لا				
ANC أقل من 05 سنوات	8	14	22			
من 06-10 سنوات	2	9	11			
سنة 11-15	3	1	4			
أكثر من 20 سنة	1	0	1			
Total	14	24	38	5,866 ^a	3	.118
	Q30		Total			
	نعم	لا				
ANC أقل من 05 سنوات	5	17	22			
من 06-10 سنوات	1	10	11			
سنة 11-15	2	2	4			
أكثر من 20 سنة	0	1	1			
Total	8	30	38	3,267 ^a	3	.352
	Q31		Total			
	نعم	لا				
ANC أقل من 05 سنوات	13	9	22			
من 06-10 سنوات	4	7	11			
سنة 11-15	2	2	4			
أكثر من 20 سنة	1		1			
Total	20	18	38	2,447 ^a	3	.485
	Q32		Total			
	نعم	لا				
ANC أقل من 05 سنوات	2	20	22			
من 06-10 سنوات	0	11	11			
سنة 11-15	1	3	4			
أكثر من 20 سنة	1	0	1			
Total	4	34	38	10,732 ^a	3	.013
	Q33		Total			
	نعم	لا				
ANC أقل من 05 سنوات	4	18	22			
من 06-10 سنوات	0	11	11			
سنة 11-15	3	1	4			

Total	أكثر من 20 سنة	0	1	1	11,231 ^a	3	.011
		Q34		Total			
		نعم	لا				
ANC	أقل من 05 سنوات	9	13	22			
	من 06-	5	6	11			
	10 سنوات						
	سنة 11-15	3	1	4			
	أكثر من 20 سنة	0	1	1			
Total		17	21	38	2,424 ^a	3	.489
		Q35		Total			
		نعم	لا				
ANC	أقل من 05 سنوات	8	14	22			
	من 06-	2	9	11			
	10 سنوات						
	سنة 11-15	2	2	4			
	أكثر من 20 سنة	0	1	1			
Total		12	26	38	2,237 ^a	3	.525
		Q36		Total			
		نعم	لا				
ANC	أقل من 05 سنوات	2	20	22			
	من 06-	1	10	11			
	10 سنوات						
	سنة 11-15	0	4	4			
	أكثر من 20 سنة	0	1	1			
Total		3	35	38	,494 ^a	3	.920
		Q37		Total			
		نعم	لا				
ANC	أقل من 05 سنوات	6	16	22			
	من 6-10 سنوات	2	9	11			
	من سنة 11-15	2	2	4			
	أكثر من 20 سنة	1	0	1			
Total		11	27	38	3,966 ^a	3	.265

ملخص الدراسة

يهدف هذا البحث إلى معرفة مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في الرفع من كفاءة وفعالية المنظمة، واعتمدت الدراسة على فرضيات الثلاث التالية:

- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز إستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية؛
 - تؤثر جودة إدارة الموارد البشرية على فعالية وكفاءة المنظمة؛
 - توجد فروق جوهرية بين الثقافة التنظيمية السائدة في الجامعة والثقافة التنظيمية المطلوبة لتطبيق جودة إدارة الموارد البشرية من الناحية العلمية.
- وقد خلصت الدراسة إلى أنه يجب التركيز على دور العنصر البشري وان تتمثل أهمية هذا العنصر، ومنه سنحصل على مخرجات ذات جودة عالية.

Résumé de l'étude

Cette recherche vise à déterminer la mesure dans laquelle la gestion des ressources humaines dans l'augmentation de l'efficacité et l'efficience de l'organisation, et l'étude s'est appuyée sur les trois hypothèses suivantes:

- Administration des Ressources humaines à exercer ses activités en conformité avec les exigences et les besoins de l'exécution et de la mise en œuvre de la stratégie de l'organisation actuelle et future
- une incidence sur la qualité de la gestion des ressources humaines sur l'efficacité et l'efficience de l'organisation;
- Il existe des différences substantielles entre la culture dominante d'organisation de l'université et de la culture organisationnelle nécessaire à l'application de la qualité de la gestion des ressources humaines d'un point de vue scientifique.

L'étude a conclu qu'il doit se concentrer sur le rôle de l'élément humain et assurez-vous de l'importance de cet élément, et ce sera sortie de haute qualité.

Summary of the study:

the aim of this research to know the extent of the contribution of human resources management to raise the efficiency and effectiveness of the Organization, and adopted the study following three based Human Resources Management exercise of their activities in–hypotheses:

- accordance with the requirements and needs of the implementation and completion affect the quality of–of current and future strategy of the Organization;
- human resources management to the efficiency and effectiveness of the there are essential differences between organizational culture–Organization;
- prevailing in the university organizational culture required for the application of the quality of human resources management, scientific terms.

The study concluded that the focus should be on the role of the human race and to revise them the importance of this component, and from which we get the output of high quality

Summary of the study

This research aims to determine the extent to which the management of human resources in increasing the effectiveness and efficiency of the organization, the study was based on three assumptions:

- Human Resources Administration to carry out its activities in accordance with the requirements and needs of the execution and implementation of the strategy of the organization's current and future.
- an impact on the quality of human resource management on the effectiveness and efficiency of the organization.
- There are substantial differences between the dominant culture of the university organization and organizational culture necessary for the application of the quality of human resource management in a scientific point of view.

This study concluded that, it should focus on the role of the human element and make the importance of this element, and it will be high-quality output.

أفاق البحث

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم القدرة على تناول كل شيء بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون جسرا يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكاليات لأبحاث أخرى نذكر منها:

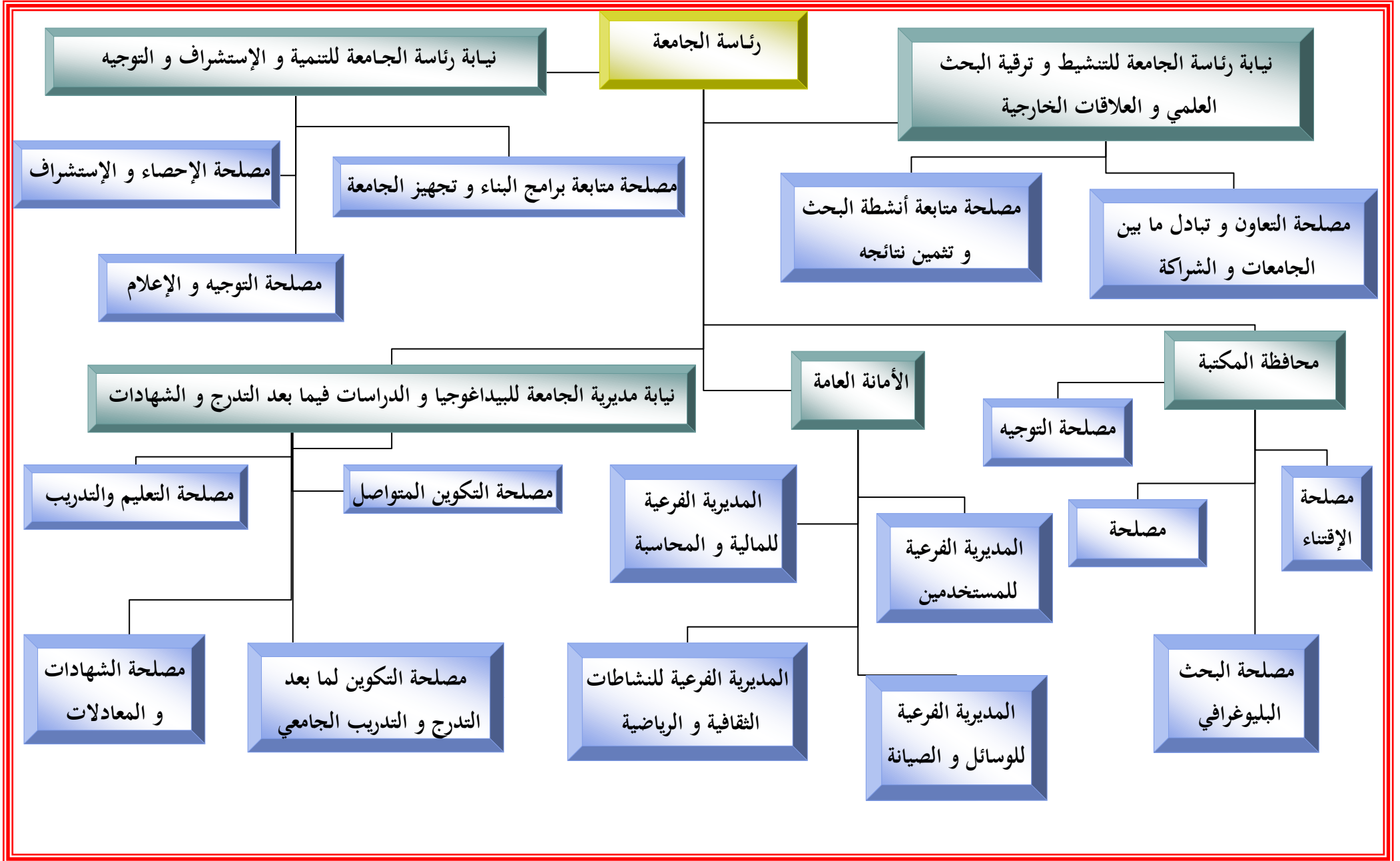
- دور الكفاءات في تعزيز أداء المؤسسة؛
- تطوير الكفاءات لدعم تنافسية المؤسسة الاقتصادية؛
- مساهمة الكفاءات في تدعيم الميزة التنافسية للمؤسسات الخدمية.

الفقرة التي تضاف الى الخاتمة:

تتبع أهمية إدارة الموارد البشرية من تعاملها المباشر مع أهم موارد المنظمة وهو المورد البشري الذي يعتبر المورد الأول والاهم في التنمية الاقتصادية، إن إدارة الموارد البشرية تستثمر في أهم الموارد

وأكرمها، لذلك تعتبر من العلوم المهمة في الإدارة وهي المحرك الأساسي لنجاح المنظمات فمتى ما توفر
العنصر البشري المميز فبذلك نكون قد حققنا أهم أدوات النجاح.

الشكل رقم 01: هيكل إدارة الجامعة



الشكل رقم 02: هيكل الأمانة العامة

