



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة ابن خلدون- تيارت-

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار: علم الاجتماع

موضوع:

## تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية

دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية بولاية تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع؛ تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية .

من إعداد الطالبتين:

- هاشمي زهرة
- شريف هوارية

إشراف:

أ- يحي عبد المالك

لجنة المناقشة:

أ- يحي عبد المالك..... مشرفا.

أ- بوشي فايزة..... رئيسا

أ- بوسكران عمر.....مناقشا

السنة الجامعية: 2017م – 2018م



## شكر و عرفان:

الحمد لله وحده والصلاة والسلام على من لا  
نبي بعده وعلى آله وصحبه ومن ولاه إلى يوم  
الدين.

نحمده حمدا كثيرا ونشكره على توفيقه لنا  
وتقديرنا على إتمام هذا العمل المتواضع  
ونرجو منه حسن الختام وحسن الجزاء.

نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف: ياحي  
عبد المالك على التوجيهات والنصائح السديدة  
التي قدمها لنا طيلة فترة إنجاز هذا العمل.

كما لا يفوتنا أن نشكر كل من قدم لنا  
المساعدة من قريب أو بعيد ولو بالدعاء.

كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى كل عمال  
مؤسسة الموارد المائية الذين ساعدونا على  
إنجاز هذا العمل.

## إهداء

إلى من أكل بالهيبية والوقار إلى من علمني العطاء  
دون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار أبي  
الغالي

إلى ملاكي في الحياة إلى حب حياتي حتى الممات  
إلى من دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي  
أغلى ما في الوجود أمي الحبيبة

إلى القلوب الطاهرة والرقيقة والنفوس البريئة  
والنهر العذب الصافي الذي ارتشف منه الحب  
والوفاء إخوتي وأخواتي

إلى رفيقات دربي وأصحاب القلب الطيب إلى من  
تذوقت أجمل وأحسن اللحظات

إلى أخواتي وصديقاتي

إلى كل عائلة "شريف" والأهل والأقارب وخاصة  
الأحباب

## إهداء

الحمد لله الذي منّ علينا بعظيم كرمه وجليل  
جوده وعطائه بأن جعل خاتمة دراستها نجاحاً.  
إلى أعز ما أملك عائلتي الكريمة وأسأل الله أن  
يمنحها من النعمة تمامها والصحة دوامها ومن  
الرحمة شمولها ومن العافية حصولها ومن  
العيش أتمه ومن الفضل أعذبه ومن اللطف  
أنفعه.

أتمنى لها دوام العطاء والعافية.

إلى أقرب الناس وأخص بالذكر صديقتي  
وزميلتي في المذكرة شريف الهوارية ورفيقة  
دربي جنيدي فاطمة وإلى صديقتي فاطمة هزيل.  
وإلى كل زملاء والزميلات أهدي هذا العمل  
المتواضع.



الفهرس

## الفهرس

### الصفحة

العنوان:

البسملة:

شكر و عرفان.....

إهداء.....

فهرس الموضوعات.....

أ. مقدمة.....

### الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

1- مبررات اختيار الموضوع.....04

1-1- مبررات ذاتية.....04

1-2- مبررات موضوعية.....04

2- أهمية الدراسة.....04

1-2- أهمية علمية.....04

2-2- أهمية عملية.....04

3- أهداف الدراسة.....05

1-3- أهداف نظرية.....05

2-3- أهداف تطبيقية.....05

4- الاشكالية.....06

5- فرضيات الدراسة.....07

6- الأبعاد النظرية لدراسة التخطيط والفعالية.....07

7- الدراسات السابقة.....15

### الفصل الثاني: تخطيط الموارد البشرية

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية.....26

2- بأساليب تخطيط الموارد البشرية.....27

3- أهمية تخطيط الموارد البشرية.....28

4- خصائص تخطيط الموارد البشرية.....29

5- أهداف تخطيط الموارد البشرية.....30

6- نجاح تخطيط الموارد البشرية.....31

7- مشاكل تخطيط الموارد البشرية.....32

### الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

1- مفهوم الفعالية التنظيمية.....34

2- أساليب تحقيق الفعالية التنظيمية.....35

3- مؤشرات الفعالية التنظيمية.....36

4- خصائص الفعالية التنظيمية.....38

38.....	5- العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية
39.....	6- نماذج الفعالية التنظيمية
41.....	7- أهم متطلبات الفعالية التنظيمية
<b>الفصل الرابع : الاجراءات المنهجية</b>	
44.....	1- مجالات الدراسة
44.....	1-1- المجال المكاني للدراسة
45.....	2-1- المجال الزمني للدراسة
46.....	3-1- المجال البشري للدراسة
46.....	2- المنهج المستخدم.....
47.....	3- أدوات جمع البيانات
47.....	3-1- الملاحظة
48.....	3-2- المقابلة
48.....	3-3- الاستبيان
49.....	3-4- السجلات والوثائق.....
55.....	4- العينة وكيفية إختيارها وخصائصها
<b>الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة</b>	
55.....	1- عرض وتحليل بيانات الدراسة
61.....	1.1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى
69.....	2.1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية
2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات	
69.....	1.2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
69.....	2.2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية
70.....	3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
71.....	4- النتيجة العامة للدراسة
72.....	خاتمة
74.....	قائمة المصادر والمراجع
	الملاحق

# فهرس الجداول

رقم الجدول	العنوان.	الصفحة
الجدول رقم (1)	يمثل متغير الجنس.	50
الجدول رقم (02)	يمثل متغير السن.	51
الجدول رقم (03)	بمثل المستوى التعليمي.	51
الجدول رقم (04)	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التنظيمي.	52
الجدول رقم (05)	يمثل نسبة الأقدمية.	53
الجدول رقم (06)	يمثل نوعية المهام المسندة للعامل.	55
الجدول رقم (07)	يمثل ما تتطلبه المهام.	55
الجدول رقم (08)	يمثل تأدية المهام المسندة للعامل في وقتها المحدد.	56
الجدول رقم (09)	يمثل مدى مساهمة أداء المهام في تحديد الأولويات.	57
الجدول رقم (10)	يمثل ترتيب المهام حسب الأهمية والوقت المطلوب لإنجازها.	57
الجدول رقم (11)	يمثل تأخير المهام.	58
الجدول رقم (12)	يمثل ما مدى مساهمة تأخير المهام الموكلة للعامل في الحد من إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة.	59
الجدول رقم (13)	يمثل مدى مساهمة التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من العمال في تحقيق أهدافها.	59
الجدول رقم (14)	يمثل مدى الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة للعامل.	60
الجدول رقم (15)	يمثل الرضا عن العمل.	61
الجدول رقم (16)	يمثل مدى اعتماد المؤسسة على أساليب موضوعية لاختيار الموظفين.	61
الجدول رقم (17)	يمثل مدى الاستفادة من البرامج التدريبية.	62
الجدول رقم (18)	يمثل مدى خضوع العامل لإجراء دورات تدريبية.	63
الجدول رقم (19)	يمثل مدى مساهمة التدريب في اكتساب مهارات جديدة في العمل.	63
الجدول رقم (20)	يمثل مدى تنمية المهارات في مجال العمل على زيادة حجم المكافآت الممنوحة للعامل.	64
الجدول رقم (21)	يوضح مدى اعتماد المؤسسة على معايير موضوعية للترقية.	65
الجدول رقم (22)	يمثل حصول العامل على الترقية.	65
الجدول رقم (23)	يمثل مدى مساهمة تقييم المسؤول المباشر بطرق موضوعية في زيادة حجم الرضا لدى العاملين.	66
الجدول رقم (24)	يمثل مدى تأثير عبارات الثناء والتقدير في الرفع من الروح المعنوية.	67
الجدول رقم (25)	يمثل تحديد الأولويات وتأخير المهام.	67
الجدول رقم (26)	يمثل دور الحصول على الترقية في الرفع من الروح المعنوية.	68

مقدمة

## مقدمة:

تعتبر الموارد البشرية الجزء الأهم في بنية التنظيم الإداري وأداة النجاح لكل المؤسسات العمومية والخاصة وكذا الصناعية والتجارية والخدماتية فالاهتمام بالموارد البشري وتنميته بما يتلاءم مع التطورات الحاصلة في العالم في جميع المجالات العلمية، حيث يمثل العنصر البشري أهم المدخلات وأعظم القوى المؤثرة في النظام الإنتاجي وهوية كل المنظمات ورسم معالم مستقبلها فالمنظمات الإدارية الناجحة اليوم تبحث عن الكفاءة والمهارة اللازمة لنجاحها وتفوقها وذلك بعد أن دخل مفهوم تخطيط الموارد البشرية حيز التنفيذ ولعب دورا كبيرا في تحديد الاحتياجات من الموارد البشرية. وكذلك رسم معالم مسارها الوظيفي فالיום لا شيء يضاهي الموارد البشرية في قيمتها وأهميتها لأنها تمثل المورد الحي بالمقارنة مع الموارد المادية والمالية، ولهذا اكتسبت إدارة الموارد البشرية بمرور الوقت مكانة لا يستهان بها في حيز وظائف الإدارة العامة فهي لم تعد مقتصرة فقط على حفظ سجل الأفراد وإعداد كشوف رواتبهم الشهرية ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة، حيث أن إدارة الموارد البشرية تبنى على أساس التكامل بين الخطط العامة التي ترسمها الإدارة العليا للمؤسسة وبين أنشطة الموارد البشرية ومدى خلق تكامل جيد بين هذين البعدين فهو الذي يحقق الفعالية التنظيمية للمؤسسة، ولن يكون ذلك إلا بوجود العنصر البشري القادر على تحقيق ذلك، فتحقيق الأهداف التنظيمية لا يمكن أن يحدث في غياب العنصر البشري ومن ثم تحقيق أهدافها المحددة.

فالمورد البشري في المنظمة من مختلف مستوياته وتخصصاته هو الدعامة الحقيقية التي تستند إليها المنظمة الحديثة، كونها المصدر الحقيقي لتكوين وتعزيز القدرة التنافسية للمنظمة وتحسين أوضاعها السوقية ونتائج أعمالها وتحقيق أهدافها، وانطلاقا من ما تمّ ذكره فإن الدراسة الراهنة تهدف إلى الكشف عن عدة جوانب متداخلة فيما بينها كما أنها تبحث في أهمية الدور الحقيقي الذي يلعبه تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، وفي ضوء هذا فقد تم تقسيم الدراسة الراهنة إلى خمسة فصول:

والتي حددنا الإطار النظري والتصوري للدراسة والذي تضمن فيها أهم الأسباب والمبررات التي تمّ من خلالها اختيار الموضوع وكذا أهمية وأهداف الدراسة، واشتمل أيضا على ضبط الإشكالية وفرضيات الدراسة، والاعتماد على أهم الأبعاد النظرية التي تناولت الموضوع إضافة إلى الدراسات السابقة التي عالجت جوانب محددة من موضوع الدراسة الراهنة، أما الفصل الثاني والذي كان بعنوان تخطيط الموارد البشرية الذي جمع المفاهيم العامة حول الموضوع، أما الفصل الثالث جاء بعنوان الفعالية التنظيمية والذي جمعت فيه المفاهيم حول الموضوع، في حين نجد أن الفصل الرابع جاء بعنوان الإجراءات المنهجية تناولنا فيه أهم مجالات البحث المنهجية والتي تناولنا فيها أهم مجالات البحث

والتي تمثلت في المجال المكاني، المجال الزمني، المجال البشري، المنهج المستخدم، العينة وكيفية اختيارها والأدوات المعتمدة لجمع البيانات، أما الفصل الأخير جاء بعنوان عرض وتحليل بيانات الدراسة حيث ارتبط بالنتائج التي تم التوصل إليها وذلك عن طريق عرضها وقراءتها وتحليلها ثم القيام بمناقشة وتفريغ النتائج وتفسيرها في ضوء الفرضيات، وفي ضوء الدراسات السابقة ثم صياغة النتيجة العامة التي تثبت أو تنفي صدق الفرضية العامة من خلال الفرضيات الجزئية.

# الفصل الأول

## الإطار النظري والتصوري للدراسة

- 1- مبررات اختيار الموضوع
  - 1.1- مبررات ذاتية
  - 2.1- مبررات موضوعية
- 2- أهمية الدراسة
  - 1.2- أهمية علمية
  - 2.2- أهمية عملية
- 3- أهداف الدراسة
  - 1.3- أهداف نظرية
  - 2.3- أهداف تطبيقية
- 4- الإشكالية
- 5- فرضيات الدراسة
- 6- الأبعاد النظرية لدراسة التخطيط والفعالية التنظيمية
- 7- الدراسات السابقة

**1- مبررات اختيار الموضوع:**

هناك مجموعة من المبررات دفعتنا لاختيار موضوعنا الموسوم بـ " تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية " وقمنا بإدراج هذه المبررات كالتالي:

**1.1- المبررات الذاتية:**

- الرغبة في التعرف على الطريقة التي تتبعها المؤسسة الجزائرية في عملية تخطيط الموارد البشرية.
- معرفة مدى اهتمام المؤسسة بوظيفة تخطيط الموارد البشرية.
- يعتبر موضوعنا يندرج ضمن تخصص تنمية الموارد البشرية.

**2.1- المبررات الموضوعية:**

- قابلية الموضوع للدراسة وإمكانية إخضاعه لمختلف الإجراءات المنهجية الدقيقة والصارمة المعتمدة في البحث العلمي.
- ندرة الدراسات حول هذا الموضوع في الجامعات، وعدم توفره في المكتبة حسب علمنا.
- محاولة الوقوف على دور تخطيط الموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية، وذلك بمعرفة موقعه داخل المؤسسة.

**2- أهمية الدراسة:**

**1.2- أهمية علمية:** يعتبر موضوع تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية من بين المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين والمتخصصين في مجال العلوم الاجتماعية وخاصة علم الاجتماع، ويتجلى ذلك واضحا في تعدد المداخل النظرية والبحوث الحقلية التي أنجزت حوله وعالجته وفق الصياغات الاجتماعية والتنظيمية المتباينة.

**2.2- أهمية مجتمعية:** إن موضوع تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية وما تضمنه من فرضيات والمتمثلة في تحديد الأولويات ومساهمتها في زيادة معدلات الأداء، و إلمام المؤسسة بالمسار الوظيفي يزيد من الدافعية للإنجاز، ساهمت في معرفة أوجه القصور التي تعاني منها عملية تخطيط الموارد البشرية بمؤسسة "مديرية الموارد المائية" والتي قد تؤثر بدورها على أداء العاملين.

كذلك ساهمت هذه الدراسة في معرفة أوجه القوة داخل المؤسسة.

**3- أهداف الدراسة:** تسعى الدراسة الراهنة لتحقيق جملة من الأهداف التي تتمثل في:

### **1.3- أهداف نظرية:**

- محاولة إيجاد ترتيب منظم لمختلف المداخل النظرية حول الموضوع.
- محاولة بناء مرتكز من المفاهيم الأساسية حول الموضوع.
- محاولة التوصل إلى صياغة إطار تصوري ونظري حول الموضوع.

### **2.3- أهداف تطبيقية:**

- محاولة معرفة مستوى الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة الموارد المائية.
- محاولة التعرف على العلاقات الارتباطية بين عناصر تخطيط الموارد البشرية وعناصر الفعالية التنظيمية.
- محاولة التعرف على مدى مساهمة تحديد الأولويات في زيادة معدلات الأداء.
- محاولة التعرف على مدى مساهمة المسار الوظيفي في تحقيق الدافعية للإنجاز.

## 4- الإشكالية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية من أكثر النشاطات أهمية في إدارة المنظمات الحديثة، وذلك لدوره الرئيسي في إنجاح المنظمة وزيادة فعاليتها، فهو توفير الأعداد والنوعية المطلوبة من العاملين، فالموارد البشرية أهداف متعددة خاصة للفرد والمنظمة والمجتمع، فعلى سبيل المثال تشير المتابعة التاريخية لمنظمات الأعمال بأن نجاحها أو فشلها يعزى إلى حد كبير إلى عدم دقة نشاط التخطيط فيها، كما تشير الدلائل على أن المنظمات مارست التخطيط طويل المدى، فمنذ تفجير المعرفة والثورة الصناعية ظهرت مفاهيم وأفكار جديدة لتنسيق الجهود والنشاطات الخاصة بالعمال، وقد اهتم القائلون أندالك بابتكار طرق ووسائل لزيادة الإنتاج، الأمر الذي دفع المفكرين بالبدا بتطوير أساليب جديدة لإدارة المصانع بطرق أكثر فاعلية، ومن بينهم "تايلور" الذي اتبع أسلوب مخطط في تدريب وتنمية العاملين فيما يتعلق بكيفية تطبيق أسلوب العمل الأمثل، فالإدارة في تلك الفترة كانت تهتم بالتخطيط لزيادة الإنتاج، في حين يتولى العمال مهام التنفيذ أما "ماكس فيبر" فقد اتبع الأسلوب العلمي في تقسيم العمل، والأخذ بمبدأ التخصص في توزيع المهام، ويعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل، أي التخطيط لاختيار الموارد البشرية اللازمة وتقسيم العمل، أما النظريات الحديثة فقد اعتبرت التخطيط الوظيفة الأولى التي تقوم بها الإدارة لتصميم نظام متكامل، وعليه فإن تخطيط الموارد البشرية قد أصبح ذو أهمية كبيرة بالنسبة للفرد والمؤسسة، فقد أكدت الدراسات أن تخطيط الموارد البشرية يهتم المؤسسة مثلما يهتم الموظف.

فهذا الاهتمام من قبل الإدارة والموظف يساعد في تحديد الأولويات لإنجاز المهام الموكلة إليهم، بالإضافة إلى تخطيط مساهم الوظيفي على نحو يساهم في دفع القوى العاملة لتحقيق أهدافهم التنظيمية، فهو من أهم النشاطات داخل أي إدارة سواء كانت إنتاجية أم خدماتية وذلك لدوره الرئيسي في نجاح المؤسسات وزيادة فعاليتها التنظيمية.

إن متغير التخطيط يرتبط أكثر بالمتغيرات التنظيمية، حيث تعد الفعالية التنظيمية أحد المحركات الأساسية لتقييم المؤسسات، وقياس نجاحها أو فشلها في تحقيق الأهداف التي تتبناها حيث تمثل نقطة ارتكازية أساسية في نظريات التسيير والتنظيم، وقد تبلور مفهومها مع الدراسات الحديثة والمعاصرة، ولا يزال السعي قائماً حول كيفية تحقيقها ونظراً لتعدد التعاريف واختلافها بين الباحثين من جهة وعدم استنادها لمعايير مشتركة من جهة أخرى إضافة على الاختلاف في تحديد مؤشراتهما، فقد ركزت الإدارة العلمية أن تحقيق فعالية المنظمة يكون عن طريق التحفيز المادي حيث ترى البيروقراطية أن "الرشادة في سلوك الأفراد" أحد متغيرات الفعالية والذي تتحقق به الفعالية التنظيمية، في حين ترى نظرية العلاقات الإنسانية أن النشاط الجماعي كفاءة وفعالية المؤسسة، فهي تتحقق باندماج

أعضائها في حين يقول " تالكوت بارسونز " (لنسق الاجتماعي) أن التكيف مع الظروف المحيطة بالمؤسسة تحقق فعاليتها.

وقد توجهت الدراسات التي اقترنت بالفعالية التنظيمية إلى دراسة المصانع والمؤسسات الصحية، حيث توصلت إلى الأساليب التي أكدت بواسطتها طرق قياسها وتكممها، ومنها خلق الدافعية للإنجاز ومعدلات الأداء، فالفعالية أصبحت المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي بوجه عام على المستوى الكلي.

وفي ضوء هذا الجدل النظري القائم بين متغيري الدراسة تتضح معالم الإشكالية البحثية في التساؤل المركزي التالي:

- ما مدى مساهمة تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟
- ومن أجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها البحثية نطرح التساولين الفرعيين التاليين:
- إلى أي مدى يساهم تحديد الأولويات في زيادة معدلات الأداء؟
- إلى أي مدى يساهم إمام المؤسسة بالمسار الوظيفي في خلق الدافعية للإنجاز؟

#### 5- فرضيات الدراسة:

في إطار هذه الدراسة يمكن صياغة فرضيات البحث كما يلي:

#### الفرضية العامة:

- يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية.

#### الفرضيات الجزئية:

- يساهم تحديد الأولويات في زيادة معدلات الأداء.
- يساهم إمام المؤسسة بالمسار الوظيفي للعامل في خلق الدافعية للإنجاز.

#### 6- الأبعاد النظرية لدراسة التخطيط والفعالية التنظيمية :

**1.6- النظريات الكلاسيكية:** اشتملت على عدد من النظريات التي ظهرت في أواخر القرن 19 وأوائل القرن 20، ووصفها بالكلاسيكية لا يعني أنها تمثل حقبة من الزمن اتسم بالقدم والتخلف، بل يرجع إلى التفكير الذي تقوم عليه نظرياتها وأفكارها، فقد نشأت نظريات وأفكار هذه المدرسة وتطورت في جو يتسم بمجموعة من العوامل والظروف، التي أسهمت في تشكيلها وتطويرها، وقد نشأت مفاهيم الإدارة الكلاسيكية في عصر تفجر المعرفة

والثورة الصناعية، وذلك في بداية الثمانينات فقد ظهرت الحاجة إلى تنسيق الجهود والنشاطات لأعداد كبيرة من العاملين في عمليات الإنتاج في المصانع، واهتم القائمون في المصانع بابتكار طرق ووسائل لزيادة الإنتاج، الأمر الذي دفع المفكرين بالبداية بتطوير أساليب حديثة لإدارة المصانع بطرق أكثر فعالية، وتبعهم من اهتم بتطوير نظريات ومبادئ في الإدارة ومن أبرز من أسهم في وضع الأسس لمفاهيم النظرية الكلاسيكية نورد الآتي:

أ- **نظرية الإدارة العلمية:** يعتبر "فريديريك تايلور" مؤسس نظرية الإدارة العلمية، فقد استطاع الارتقاء من عامل في مصنع للفولاذ ليصبح مسؤولاً في شركة محلية خلال ست سنوات، وقد استنبط أساليب تمكن المدراء من إتباع أسس علمية تمكنهم من التعامل مع المتغيرات الأساسية التي تحكم السلوك التنظيمي والتغلب على مشاكل التنظيم وتنسيق الأعمال المتعاطمة بسير وفعالية ومن أهم هذه الأسس:<sup>1</sup>

- إتباع أسلوب مخطط في تدريب وتنمية العاملين حسب الجدارة على أن تعهد إليهم أداء عمل محدد أن توفر لهم الإدارة التعليمات والإرشادات فيما يتعلق بكيفية تطبيق أسلوب العمل الأمثل.

- توافر تعاون كامل بين الإدارة والعمال وفق مبدأ التخصص في العمل، بحيث تسند للإدارة مهام التخطيط والتنظيم والرقابة بينما يتولى العمال مهام التنفيذ.

ولقد استطاع "تايلور" أن يضع حلولاً لسلوك العاملين أخذت شكل خطوات علمية لتنظيم العمل كالتالي:

- ينبغي دراسة كل جزء من المهنة / نشاط، وإيجاد طريقة مثلى لأدائها.

- ينبغي اختيار العاملين بعناية وتدريبهم على استخدام الطريقة المثلى التي يتم التوصل إليها.

- يتعين على المشرفين التعاون التام مع العاملين وتوجيههم لضمان تطبيقهم للأسلوب المناسب للعمل.

- ينبغي تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات بحيث تسند للإدارة مسؤولية تخطيط أساليب العمل بإتباع أساليب علمية وتحدد مسؤوليات العمل بتنفيذ المهام وفقاً لما تخططه الإدارة.

وقد ابتكر تايلور أسلوب الخطوات التالية:

<sup>1</sup> حنا نصر الله وآخرون: مبادئ في العلوم الإدارية، الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012، ص 30.

- تجزئة العمل الرئيسي إلى الأجزاء المكونة له والتعرف على الحركات التي تتطلب أداء تلك الأجزاء.

- تحديد الحركات الزائدة والتخلص منها.

- تحديد الأسلوب الأمثل لأداء العمل.

- تحديد الزمن لأداء كل مهمة في سبيل تقدير الإنتاج المرغوب والمتوقع يوميا.<sup>1</sup>

ونجد أن تايلور قد لاحظ انخفاض في الإنتاجية، وضياع الوقت، ولا يوجد إنتاجية محققة، ما دفعه للبحث عن هذه الأسباب ولتحقيق فعالية المؤسسة اعتمد على مبادئ أي تحقيق الفعالية التنظيمية<sup>2</sup> من التخطيط باستعمال الأساليب العلمية في العمل، التخصص في العمل، دراسة الحركة والوقت، التقليل من التكاليف، كما ركز على التحفيز المادي لتحقيق فعالية المؤسسة، فهي من المبادئ التي وضعها.<sup>3</sup>

#### ب- نظرية التقسيم الإداري:

نجد أن المفكر الفرنسي "هنري فايول" قد قدم فرضيات للتحكم في سلوك الأفراد حيث يرى أنه يوجد طريقة مثلى للتحكم في سلوك العاملين، وتوجد مبادئ وقواعد عمل يمكن الاعتماد عليها للتحكم في سلوك الأفراد ولقد ركز على النشاطات التي تقوم بها الإدارة وقسمها إلى ست مجموعات:

- **التخطيط:** أو عمليات وقائية تتمثل في تحديد الاحتياجات وتحديد الأهداف والإجراءات التي ينبغي القيام بها لتحقيق الأهداف المنشودة.<sup>4</sup>
- **التنظيم:** ويقصد به توفير الاحتياجات المادية والبشرية ووضع الهيكل التنظيمي الذي فيه تحديد مهام كل إدارة.
- **إصدار الأوامر:** ويقصد بذلك متابعة نشاطات العمال والتأكد من قيامهم بواجباتهم على أحسن وجه والحصول على أحسن النتائج أو مردود مريح للمؤسسة.
- **التنسيق:** ويعني به التنسيق بين وحدات الإنتاج وخلق الانسجام بين مختلف الإدارات بحيث يسود التعاون والانسجام بين العاملين ولا يحدث أي خلل في عمل أي إدارة.

<sup>1</sup> المرجع السابق، صص ( 30،31 ).

<sup>2</sup> محمد علي محمد: علم اجتماع، مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، ب ط ، 2009، ص 36 .

<sup>3</sup> خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2005، ص 150.

<sup>4</sup> عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، دار العرب الإسلامي، الجزائر، صص (12،14).

**المراقبة:** والتي تتمثل وظيفتها في التأكد من تطابق الأعمال مع اللوائح والقوانين الرسمية التي أقرتها القيادة.<sup>1</sup>

كما افترض "فايول" أن فعالية وكفاءة المؤسسة هي انعكاس لكفاءة وفعالية المدير، ومن بين مبادئه التي ركز عليها تقسيم العمل، النظام التأديبي في العمل، تحديد الأهداف الرئيسية وتحديد الأنشطة اللازمة، فإن الفعالية عنده تتحقق من خلال الكفاية الإدارية.<sup>2</sup>

**ج- النظرية البيروقراطية:** لقد عرف هذا الاتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع "ماكس فيبر" في مطلع القرن العشرين الذي يعتبر أحد الرواد الأوائل الذين عالجوا موضوع التفكير الإداري.<sup>3</sup> وكان يهدف "ماكس فيبر" إلى وضع إطار عام، وأسس وقواعد لتنظيم المنظمات الكبيرة التي من شأنها زيادة الإنتاج وتطبيق منظمة رسمية تحد من العلاقات الشخصية وسيادة العلاقات الموضوعية بين أفراد المنظمة، وإتباع الأسلوب العملي في تقسيم العمل، والأخذ في مبدأ التخصص في توزيع المهام.<sup>4</sup>

ولقد حدد لنا "فيبر" عدة خصائص جوهرية للبيروقراطية وهي كالتالي:

- تقسيم وتوزيع نشاطات التنظيم على الأوضاع المختلفة في ضوء القواعد والقوانين والتنظيمات الإدارية.
- وجود قوانين تنظم إصدار الأوامر للموظفين من أجل القيام بواجباتهم الرسمية.
- تقوم السلطة العليا بتعيين الأفراد الذين تتوافر لديهم المؤهلات المناسبة عن طريق إجراء اختبارات خاصة.
- لكل وضع أو وظيفة سلطة محددة، وتترتب في شكل هرمي.
- تفصل البيروقراطية نشاط الموظف الرسمي عن حياته الخاصة، وتفصل الأموال العامة عن الممتلكات الخاصة للموظف.
- تتطلب البيروقراطية تدريباً متخصصاً وهذا الأمر ينطبق على المديرين التنفيذيين كما على الموظفين.

<sup>1</sup> المرجع السابق، صص (12،14).

<sup>2</sup> خليل محمد حسن الشماخ: نظرية المنظمة، ص 154.

<sup>3</sup> فاروق فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط2، ص 56.

<sup>4</sup> مرجع سبق ذكره: ص 27.

- يتطلب أداء النشاط الرسمي قدرة الموظف كاملة على أداء العمل بغض النظر عن الوقت المحدد له.<sup>1</sup>

- ولقد اكتسبت مبادئ "فيبر" للبيروقراطية شهرة واسعة في أنحاء العالم بعد ترجمة كتبه في الأربعينيات إلى اللغة الإنجليزية وغيرها، وتضمنت البيروقراطية المبادئ الرئيسية التالية:

- تقسيم العمل ويعتمد على التحديد الوظيفي لكل عامل.

- تنظيم السلطة تنظيماً هرمياً محدداً.

- وضع مجموعة من القوانين والأنظمة يخضع لها الجميع في المؤسسة تحدد حقوق كل العاملين فيها ومسؤولياتهم وواجباتهم.

- وضع نظام للعمل والإجراءات الإدارية الواضحة لتنظيم سير الأعمال في المؤسسة.

- يجب أن تقوم العلاقات بين العاملين في المؤسسة وبعضهم البعض K وبينهم وبين غيرهم على أسس موضوعية.

- التعيين واختيار العناصر البشرية اللازمة وغيرها للمؤسسة ويجب أن تعتمد الترقية على الكفاية والقدرة الفنية التخصصية للعامل أو الموظف.<sup>2</sup>

قسم "فيبر" السلطة إلى ثلاث أنواع: السلطة التقليدية وتكون الفعالية فيها ضعيفة، السلطة الكاريزمية وترتبط بفعالية القادة، والسلطة القانونية المسيرة وفق مبادئ البيروقراطية تكون أكثر فعالية، حاول الوصول إلى جهاز إداري فعال، عرف بالنموذج المثالي البيروقراطي، الذي يعتمد على "الرشادة في سلوك الأفراد"، كأحد متغيرات الفعالية والذي به تتحقق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.<sup>3</sup>

## 2.6- النظرية النيو كلاسيكية:

لقد اعتمدت المدرسة السلوكية في نظرتها إلى الإدارة والعنصر البشري على العلوم الإنسانية، مثل: علم النفس وعلم الاجتماع، من أجل الإلمام بالمعرفة الكبيرة والأكيدة بسلوك الفرد بشكل عام، وبسلوكه التنظيمي الوظيفي بشكل خاص، ومدى العوامل التي يتأثر بها سلوك الفرد وخاصة فيما يتعلق بالدافعية والحفز وسبل الراحة والروح المعنوية بالإضافة

<sup>1</sup> داوود معمر: منظمات الأعمال والحوافز والمكافآت، دار الكتاب الحديث للنشر، مدينة مصر، القاهرة، صص ( 56 )، (57).

<sup>2</sup> فاروق عبده فليبه: مرجع سبق ذكره صص (144، 145).

<sup>3</sup> محمد علي محمد: مرجع سبق ذكره، ص 94.

إلى المعرفة في علاقة الفرد بالبيئة من حيث المنشئة الاجتماعية والعلاقات الانسانية والأطر التي تحكمها.<sup>1</sup>

**أ- نظرية العلاقات الإنسانية:** وضع هذا المدخل وصممه حركة العلاقات الإنسانية في أواخر عقد العشرينات من القرن الماضي، نتيجة دراسات ميدانية نفذها رائد هذه الحركة "التون مايو" مع مجموعة من زملائه، في مصانع "هوثورن" في شركة "الويسترن إلكترونيك" في شيكاغو بالولايات المتحدة الأمريكية، حيث قاموا بدراسة أثر المتغيرات المناخية في مكان العمل كالإضاءة والتهوية... إلخ المتعلقة بتصميم الأعمال في إنتاجية العمال، وذلك في قاعات خاصة بالاختبارات. وقد خرجت الدراسات بأن تأثير هذه المتغيرات ليس بالكبير كما كان يعتقد وتوصلت إلى نتيجة مفادها: إن الجوانب المعنوية والاجتماعية إذا وفرها تصميم الأعمال والوظائف سيكون لها أثر كبير جدا في تحفيز العمال على أداء أعمالهم بشكل فعال أكثر بكثير من الجوانب المناخية<sup>2</sup>، وهذا ما أعطى بعد اجتماعي للفعالية التنظيمية، وتوصل إلى أن العمل نشاط جماعي يبرز كفاءة وفعالية المنظمة، وبالتالي فعالية المؤسسة تتحقق باندماج أعضائها.<sup>3</sup>

**ب- نظرية الحاجات (إبراهام ماسلو):** يعتبر "ماسلو" مؤسسها، تدرج حول الحاجات الإنسانية، وهي من أكثر النظريات التي تفسر سلوك الفرد، وتركز هذه النظرية على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع المختلفة الكامنة في ذات الفرد، والتعرف على هذه الحاجات هو الذي يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وتقوم نظريته على قاعدتين: الحاجات التي تقع في قاع الهرم أكثر ضرورة للإنسان، ولن ينتقل إلى حاجاته حتى يشبع التي قبلها، وقسم حاجات الفرد إلى: الحاجات الفيزيولوجية، الحاجة للأمن، الانتماء، الاحترام والتقدير، تأكيد الذات، فتتحقق هذه الحاجات تحقق الفعالية التنظيمية في المؤسسة.<sup>4</sup>

**ج- نظرية (X) و (Y) :** وصاحب هذه النظرية هو "دوغلاس ماك جريجور" الذي قدم نظريات تأتبان على النقيض من بعضهما، حيث تمثلان حجر الأساس لكتابه الصادر عام 1960 والمسمى: "الجانب الإنساني للمؤسسة" ونظرية (X) كانت بمثابة التفكير

<sup>1</sup> محمد رسلان الجبوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2000 ص 46.

<sup>2</sup> عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص 155.

<sup>3</sup> داوود معمر: مرجع سبق ذكره، ص 47.

<sup>4</sup> طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازور العلمية للنشر، عمان، ب ط، 2011، ص 122 .

التقليدي للترغيب والترهيب، حيث كانت مبنية على أساس مبدأ "وسطية الجماعة" والذي يفترض أن يكون العمال كسالى بنحو متأصل، وبالتالي هم بحاجة إلى مراقبتهم وحثهم على العمل.

وقال "ماك جريجور" على نظرية (X) إنها تؤثر ماديا على الاستراتيجية الإدارية في القطاع العريض للصناعة الأمريكية، كما لاحظ أنه لو كان هناك افتراض واحد من الممكن أن ينتشر من خلال النظرية التقليدية للمؤسسة، لكن هو أن السلطة هي الوسيلة المركزية التي لا يستغنى عنها بالنسبة للسيطرة الإدارية، ولقد اكتسب الجانب البشري رونقه اليومي من خلال المقترحات والمعتقدات التي تشبه معتقدات كهذه وكتب ذلك "ماك جريجور" قبل أن يثبت أن هذا السلوك لا يعد نتيجة لطبيعة الإنسان، بل نتيجة لطبيعة المؤسسات الصناعية وفلسفة وممارسة وسياسة الإدارة، فلا يعد البشر هم صانعوا المؤسسات بل إن المؤسسات هي التي حولت طموحات وأفكار وسلوك البشر.<sup>1</sup>

- إن الإنسان العادي دائما يفضل أن يعمل عن طريق توجيه الآخرين له ويتحاشى المسؤولية، كما أن طموحه قليل، ويسعى للشعور بالأمن دائما.<sup>2</sup>

ويعد الطرف الثاني لنموذج "ماك جريجور" كما وصفه هو في نظرية (Y) والتي تعتمد على مبدأ أن الناس بحاجة إلى عمل وإذا كان الأمر كذلك فإن المؤسسات بحاجة إلى تنمية التزام الأفراد نحو الأهداف وأن تقوم بتحرير مسؤوليتهم من هذه الأهداف وقد أوضح المعطيات النظرية على هذا النحو:

- إن إنفاق الجهود المادية والعقلية في العمل يعد أمرا طبيعيا سواء في فترة العمل أو الراحة، فلا يرغب نفس هؤلاء الناس في كره العمل.

- إن السيطرة الخارجية والتلويح بالعقاب لا يعتبر أن الوصيلتين الوحيدتين لتوجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الشركة.

- إن الالتزام بتحقيق الأهداف سيأتي من خلال المكافآت الخاصة بتشجيع ما تم تحقيقه وأهم أسباب هذه المكافآت هو إرضاء الذات كما أنها من الممكن أن تكون نتاجا مباشرا للجهود الموجهة لتحقيق أهداف المؤسسة.

- إن عامة البشر لا يتعلمون فقط وذلك في ظل الأوضاع الصحيحة أن يقبلوا بحمل المسؤولية بل أيضا يسعون ورائها.

<sup>1</sup> دي ديرلوق: فكر رجال الأعمال الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، دط، ص، ص 285.

<sup>2</sup> عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، لبنان، دط، 2009، ص 69.

- أن القدرة على التدريب على مستوى عال من الإبداع لحل مشاكل المؤسسة يرجع بنحو واسع وليس بنحو ضيق من البشر أنفسهم.<sup>1</sup>

**3.6- النظريات الحديثة:** لقد ركزت الاتجاهات الحديثة لإدارة الموارد البشرية على نتائج البحوث في علم النفس الاجتماعي مع علم الإنسان وعلم النفس الإداري وعلم الاجتماع التنظيمي وما صاحبها من علوم سلوكية تهدف إلى دراسة السلوك الإنساني في الإدارة ذلك لأنه يراعي بيئة وظروف العمل وأثارها على سلوك العاملين، وبالتالي لقد ظهرت العديد من النظريات أهمها:<sup>2</sup>

أ- **نظرية النظم:** إن تطبيق نظرية النظم على وظيفة التخطيط يمكن الإدارة من استيعاب كون المنظمة نظام متكامل من اتخاذ القرارات الإدارية المرتبطة بالنظم الفرعية، وعلى ذلك فإن التخطيط يعتبر الوظيفة الأولى التي تقوم بها الإدارة لتصميم نظام متكامل ولقد ظهرت أهمية تطبيق فكرة النظم في تخطيط الأعمال الإدارية والصناعية كنتيجة للتغيرات المستمرة في البيئة المحيطة بالمنظمة، هذا فضلا عن زيادة درجة التعقيد وعدم التأكد التي تسود البيئة الداخلية والخارجية الاجتماعية منها والتكنولوجيا والاقتصادية.<sup>3</sup>

ب- **نظرية العاملين (هوزبرغ):** يعتبر "هوزبرغ" رائدها أجرى أبحاث على مجموعة من المحاسبين والمهندسين، وتوصل إلى أن لكل فرد مجموعتين مختلفتين من الاحتياجات وهما: العوامل البحثية التي تتعلق بالظروف المحيطة بالعمل، والتي يكون فيها الفرد في حالة عدم الرضا، ما لا تكون موجودة، أما العوامل المحفزة تتعلق بمحتوى العمل، فعند توافرها يتحقق الرضا وتزيد من نشاط الفرد وتؤثر على أدائه، فعند توافرها يتحقق الرضا وتزيد من نشاط الفرد وتؤثر على أدائه، أطلق عليها بالعوامل الوقائية، تتمثل في المرتب والمميزات العينية وتحسين ظروف العمل، وعليه يرى "هوزبرغ" إذا أرادت المؤسسة تحقيق فعاليتها عليها أن توفر العوامل المحفزة التي تشعر الفرد بالرضا.<sup>4</sup>

ج- **نظرية الدافعية (ليكرت):** بدأت هذه النظرية منذ 1947م، أكد فيها على أهمية العنصر البشري في العملية الانتاجية، وتؤثر سلوكه على فعالية التنظيم وكفاءته.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> دي ديرلوق: مرجع سبق ذكره، ص 287 .

<sup>2</sup> بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط 1، 2010، ص 69.

<sup>3</sup> شوقي ناجي جواد: مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 99.

<sup>4</sup> أحمد فهمي: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، دار غريب للطباعة، القاهرة، ب ط، 1996، صص (304،306).

<sup>5</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي: وكالة المطبوعات، الكويت، ب ط، 1980، ص 139.

وبهذا اهتم بالأفراد والعمل من أجل تحقيق الفعالية، فهم يمثلون أحد عناصر النجاح والفشل، فهم يمتلكون مهارات وحاجات شخصية على التنظيم الاهتمام بها واستيعابها من أجل رفع الروح المعنوية، وزيادة الانتاجية في المؤسسة، لذا يجب على المديرين أن يهتموا بالقوى الدافعة للعاملين التي تضمن تحقيق أهدافه وزيادة فعاليته.<sup>1</sup>

## 7- الدراسات السابقة:

### - الدراسات الخاصة بتخطيط الموارد البشرية:

أ- دراسة عمري سامي: جاءت بعنوان " فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي " دراسة حالة: شركة مناجم الفوسفات- تبسة – مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، تخصص علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، سنة 2007، جاء تساؤله المركزي لمشكلة البحث كالآتي:

ما هو دور عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؟ وماهي العمليات التي من خلالها تمارس عملية تخطيط الموارد البشرية دورها ضمن عملية التخطيط الاستراتيجي؟ هذا التساؤل ساعد الباحث في صياغة الفرضيات الرئيسية للدراسة التي جاءت على النحو التالي:

- الفرضية الأولى: تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ واستراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية.
- الفرضية الثانية: يقوم تخطيط الموارد البشرية بتحديد احتياجات المنظمة المستقبلية من الموارد البشرية من حيث الأعداد والأنواع، بما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجياتها.
- الفرضية الثالثة: يلعب تخطيط الموارد البشرية دور حلقة الوصل بين استراتيجية المنظمة، واستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- الفرضية الرابعة: تتعدد النماذج المستخدمة في عملية تخطيط الموارد البشرية، وحتى تتسم عملية التقدير بالدقة فإنه يجب على المنظمات اعتماد مدخل متوازن يجمع بينها للوصول إلى تقديرات دقيقة.
- الفرضية الخامسة: لا تتبع شركة مناجم الفوسفات أي أسلوب من الأساليب العلمية في تخطيط الموارد البشرية العاملة بها، وعملية تحديد الاحتياجات تتم بشكل سنوي.

ونظرا لطبيعة موضوع البحث ومحاولة الوصول لكافة إلى كافة تطلعاته.

<sup>1</sup> السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، ب ط، 1994، ص131.

كان إلزاما عليه اعتماد مختلف المناهج المستعملة في البحوث والدراسات الاقتصادية والإدارية، وذلك كلما دعت الحاجة البحثية لذلك، فنجد المنهج الوصفي عند التعرض لمفاهيم عامة خاصة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي والحاجة البحثية لذلك، فنجد المنهج الوصفي عند التعرض لمفاهيم عامة خاصة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وإدارة الموارد البشرية وتخطيط الموارد البشرية، وتطور وظائف إدارة الموارد البشرية، والمنهج التحليلي من خلال تحليل المعطيات والأرقام، كما تم استخدام المنهج الإحصائي الاستعراضي عند التعرض لأساليب تخطيط الموارد البشرية، وعند القيام بعملية تقدير احتياجات العمالة على مستوى شركة مناجم الفوسفات مع الاستعانة ببعض الجداول، ومن بين الأدوات المتبعة أيضا أسلوب دراسة الحالة عند تناول نموذج تخطيط الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات.

وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج تلخصت في النقاط التالية:

- إن تبني أنشطة إدارة الموارد البشرية وفق متطلبات واحتياجات تنفيذ وإنجاز استراتيجية المنظمة الحالية والمستقبلية، لتسهم من خلالها بتوفير قوة بشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفعالية التنظيمية، بحيث تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء، وذلك لأن إدارة الموارد البشرية تلعب دورا فعالا في عملية إعداد الخطة الاستراتيجية من خلال المساهمة في تحديد رسالة المنظمة، وكذلك تحديد نقاط القوة والضعف المتعلقة بالأفراد العاملين في المنظمة.
- يتم من خلال عملية تخطيط الموارد البشرية تحديد احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية بشكل يتوازن فيه حجم العمل المطلوب مع قوة العمل بحيث لا يكون معه لدى المنظمة نقص في الموارد البشرية ولا فائض.
- من خلال نتائج عملية تخطيط الموارد البشرية ترسم إدارة الموارد البشرية مسار نشاطاتها الاستقطاب، الاختيار، والتعيين، التدريب والتنمية... الخ وتحدد نطاق ممارساتها بما يخدم استراتيجية المنظمة.
- إن تعدد وتنوع الأساليب المستخدمة في عملية تخطيط الموارد البشرية حيث يمكن استخدام الكمية والأساليب الإحصائية والأساليب الوصفية أو الاجتهادية، ونظرا لأن لكل طريقة أو مدخل من هذه المداخل مزايا وعيوب فإن المنظمة وحتى تتحرى الدقة في عملية تخطيط مواردها البشرية، فإنها يجب أن تعتمد مدخل متوازن يجمع بينها للوصول إلى تقديرات دقيقة فيما يخص احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية.
- لقد تم تأكيد الفرضية الخامسة وذلك لأن احتياجات الموارد البشرية في شركة مناجم الفوسفات تبنى على أساس التقديرات الشخصية لرؤساء الأقسام والوحدات، مما

يجعل تقديرات الاحتياجات من العمالة مع حجم النشاط فيها، وكما أن تقدير احتياجات العمالة يتم بشكل سنوي، وهو مالا يتيح للشركة الحرية الكافية والمرونة للتعامل مع مشكلات الفائض أو العجز.

ج- دراسة "قرماط نوري": جاءت بعنوان "واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي" مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في الإدارة و التسيير الرياضي، المركز الجامعي محمد الشريف مساعدي سوق أهراس، معهد علوم الطبيعة والحياة، قسم التربية البدنية والرياضية سنة 2011 جاء تسأوله المركزي لمشكلة البحث كالتالي: ما هو واقع مؤسسات قطاع الشباب والرياضة لولاية أم البواقي من حيث تخطيطها للقوى العاملة؟ هذا التساؤل ساعد الباحث ي صياغة الفرضية العامة للدراسة التي جاءت على النحو التالي: لا يوجد هناك اهتمام واضح بتخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة بالطريقة التي تضمن الاستخدام الرشيد لقوة العمل، بما يضمن تحقيق الأهداف في هذه المؤسسات.

وانطلاقا من الفرضية العامة قد استنبط مجموعة من الفرضيات الجزئية على الشكل التالي:

- تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.
- الفرضية الجزئية الثانية: تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.
- الفرضية الجزئية الرابعة: لا توجد عملية التنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة.
- وقد اعتمد الباحث على استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من أجل الحصول على نتائج عملية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، أما عينة بحثه فقد قام باستخدام المسح الشامل للموظفين الذين يشغلون وظيفة مدير داخل مؤسسات الشباب والرياضة التابعة كلها لمديرية الشباب والرياضة، والتي بلغ عددها 42 مديرا، وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج تلخصت في النقاط التالية:
- أنه غالبا لا يغطي تخطيط القوى العاملة الاحتياجات الكمية داخل مؤسسات الشباب والرياضة ينجم عنه تحكم سيء في المخزون الحالي من الأفراد العاملين، وأيضا عدم السماح للمؤسسة بالحصول على النوعية اللازمة من القوى البشرية العاملة بما يتلاءم مع حاجاتها المعنية لغرض تحقيقها أهدافها وإنجاز استراتيجياتها المحددة.
- تخطيط القوى العاملة لا يغطي الاحتياجات النوعية داخل مؤسسات الشباب والرياضة.

- تخطيط القوى العاملة لا يتبع منهاجا خاصا في توزيع القوى العاملة على مؤسسات الشباب والرياضة، وهناك اتفاق بين المبحوثين على وجود تتبعه الإدارة الوصفية لتوزيع الأفراد العاملين على مؤسسات القطاع، ويرجع الباحث هذه الحالة لعدم إعداد وتطبيق مخططات وبرامج على مستوى الإدارة الوصية مديرية الشباب والرياضة.
- لا توجد عملية تنبؤ للقوى العاملة كما ونوعا داخل مؤسسات الشباب والرياضة، وذلك لأن على مستوى مؤسسات الشباب والرياضة لا تقوم بتقدير احتياجاتها من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة، ويرجع الباحث هذا إلى عدم حرص الإدارة على مستوى هذه المؤسسات إلى إيصال واقعها من حيث قوة العمل إلى الجهات المعنية أو الإدارة الوصفية، لإتخاذ التدابير التي من شأنها تزويدها بما يسد عجزها من القوى العاملة.

**ج- دراسة كمال تيميزار:** جاءت بعنوان " دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز مديرية التوزيع، بآنتة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، سنة 2014، جاء تساؤله المركزي لمشكلة البحث كالتالي: إلى أي مدى يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة محل الدراسة؟.

- هذا التساؤل ساعد الباحث في صياغة الفرضيات الرئيسية للدراسة التي جاءت على النحو التالي:
- يساهم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تحقيق أهداف المنظمة من خلال تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، بما يتوافق مع متطلبات تحقيق استراتيجياتها، وإنطلاقا من الفرضية العامة هذه جاءت الفرضيات الجزئية على النحو التالي:
- أ- **الفرضية الجزئية الأولى:** يتمثل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية للمنظمة لضمان استمرارية نشاطها.
- ب- **الفرضية الجزئية الثانية:** تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تجنب المؤسسة عدم التوازن الناتج عن النقص أو الزيادة في القوى العاملة.
- ج- **الفرضية الجزئية الثالثة:** تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية، وتحقيق الأهداف الاستراتيجية ضمن نظام كلي.
- د- **الفرضية الجزئية الرابعة:** تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها بما يضمن تنفيذ استراتيجيتها المنظمة.

ومن أجل الوصول إلى هدف البحث والإجابة عن الإشكالية التي طرحت اعتمد الباحث على المنهج الوصفي، من أجل معرفة كل حيثيات وجوانب ظاهر التخطيط الاستراتيجي، والمعايير التي تخضع لها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، بالإضافة إلى اعتماد منهج دراسة حالة لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بموضوع البحث.

كما تم استخدام المنهج الإحصائي عند التعرض لأساليب تخطيط الموارد البشرية أما بالنسبة لعينة البحث فنظرا لاستحالة إخضاع كل وحدات القطاع للدراسة ولضيق الوقت وإمكانيات البحث، وتشعب وحدات الشركة من جهة ثانية فقد إختار الباحث مؤسسة سونالغاز- مديرية التوزيع- باتنة وذلك لما تتوفر عليه المديرية من صفات تجعلها متميزة عن كثير من وحدات القطاع نظرا لاحتكاكها المباشر بالمجتمع، وما تقدمه من خدمات في المجال الطاقوي، وعليه فإن مجتمع البحث في هذه الدراسة بلغ عدده 732 عاملا وعاملة موزعين على مستوى المديرية المركزية باتنة، وقد قام باختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث الكلي وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج.

- تقوم إدارة الموارد البشرية بممارسة أنشطتها بما يضمن استراتيجية المنظمة، فهي كوحدة إدارية فرعية تعمل ضمن نظام كلي، وهي المؤسسة فهي الإدارة المعنية بتخطيط وتصميم وتطوير وتنمية الأنشطة التي تكفل الحصول على أفضل الموارد البشرية لتلبية احتياجات المنظمة.
- يتمثل دور التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في توفير الموارد البشرية الضرورية للمنظمة لضمان استمرارية نشاطها، وذلك من خلال توفير الكفاءات البشرية التي تستطيع أن تحافظ على سيرورة نشاط المنظمة، وهذا بالحفاظ على التنظيم القائم حيث يعمل تخطيط الموارد البشرية على استقطاب الكفاءات من خارج المؤسسة، أو بالحفاظ على الطاقات الموجودة من خلال تحفيزهم واستغلالهم بطريقة مثلى.
- تكمن أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في تجنب المؤسسة عدم التوازن الناتج من النقص أو الزيادة في القوى العاملة، وذلك بما يتوافق مع متطلبات تحقيق خطتها الاستراتيجية، وذلك بشكل يتوازن مع حجم العمل المطلوب مع قوة العمل بحيث لا يكون لدى المنظمة نقص أو فائض في الموارد البشرية.
- تساهم عملية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في التنسيق بين سياسات الموارد البشرية، وتحقيق الاهداف الاستراتيجية ضمن نظام كلي إن سياسات إدارة الموارد البشرية لا تعني فقط ما يتعلق بوضع القواعد والاسس اللازمة لإدارة الموارد البشرية، إنما أيضا صياغة سياسات رئيسية تتعلق بوضع رؤية ورسالة

وأهداف، ثم وضع السياسات الفرعية المرتبطة بمجالات إدارة الموارد البشرية كالتوظيف، التدريب، تقييم الأداء.

### - الدراسات الخاصة بالفعالية التنظيمية:

#### أ- دراسة صالح بن نوار:

جاءت بعنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2005، جاء تساؤله المركزي لمشكلة البحث كالآتي:

ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية الجزائرية بالعوامل التي تزيد من فعالية الأداء لدى العاملين خاصة تلك العوامل المرتبطة بالجوانب الانسانية؟ هذا التساؤل ساعد الباحث في صياغة الفرضية العامة للدراسة التي جاءت على النحو التالي: إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية على اعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة، وانطلاقا في الفرضية العامة هذه فقط استنبط مجموعة من الفرضيات الجزئية على الشكل التالي:

- الفرضية الجزئية الأولى: كلما كانت العلاقات الانسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة كلما كان الأداء العام فعالا.
- الفرضية الجزئية الثانية: إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميته داخل المؤسسة.
- الفرضية الجزئية الثالثة: يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يتشاورون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.
- الفرضية الجزئية الرابعة: كلما كان العامل راضيا على وضعه داخل المؤسسة كلما اتصف أداءه بالفعالية العالية.

وقد رأى الباحث أن أنسب منهج يمكن مساعدته في بلوغ الأهداف التي وضعها منذ البداية هو المنهج الوصفي، إذا كانت دراسته وصفية تهدف إلى تحديد ووصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة بالنسبة لموضوع دراسته، أما عينة بحثه فقد قام الباحث بتقسيم مجتمع الدراسة إلى فئتين أو عينتين رئيسيتين لكثير حجم مجتمع الدراسة الذي بلغ 1962.

**العينة الأولى (الفئة الأولى):** مثلها المسؤولون الإداريون الذي بلغ عددهم الإجمالي 175 إطارا تضمنهم المؤسسة مجال الدراسة وهؤلاء مقسمون بدورهم إلى فئتين مسيروا دائمون وعددهم 97 إطارا مسؤولا، ومسيروا متعاقدون وإطارات إسناد وعددهم 78 إطارا. وهنا استعان الباحث بالعينة الطبقة العشوائية.

**أما العينة الثانية (الفئة الثانية):** مثلها أعضاء التنفيذ الذي بلغ عددهم 1299 حسبما يوضحه الهيكل التنظيمي للمؤسسة. وقد إختار عينة منهم بلغ عدد أفرادها 156 عضو أي نسبة 12% من العدد الاجمالي للفئة وتوصل الباحث إلى جملة من النتائج تلخصت في النقاط التالية:

تعتبر العلاقات الانسانية الجيدة للتنظيمات الصناعية من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، ويعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آراءهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل، وهذا في حد ذاته ، مما يزيد من دافعيتهم للعمل، وهذا في حد ذاته جراء فعال للأداء.

أما بالنسبة للمشاركين في اتخاذ القرارات فقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب العمال المبحوثين مستغنين عن هذه العملية منها التي ترى أن هذه العملية من مهام المدير العام وحده أو توسع في بعض الاحيان وفي بعض الحالات إلى بعض المساعدين له من الإداريين المركزيين.

أما الرضا الوظيفي لدى العاملين يمكن تحديده من خلال أن أغلب المبحوثين يرون أ، هذه المؤسسة ليست مؤسستهم، لأن معظمهم سيتم التخلي عنهم عندما تفتح الاسواق المحلية أمام المال الاجنبي سواء عن طريق الشراكة أو عن طريق فتح المجال أمام الاستثمار في جميع القطاعات.

#### ب- دراسة نوردين تاويريت:

جاءت بعنوان: "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي". دراسة لنيل شهادة الدكتوراه في علم النفس عمل وتنظيم في كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم النفس وعلوم التربية بجامعة محمود منتوري، قسنطينة.

تناولت الدراسة موضوع قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي نظرا لاعتبارات عديدة أهمها حداثة الطرح العلمي لهما أو ندرته في الجانب المتعلق بالتقييم الشامل للمنظمة

الخاصة للجوانب السلوكية التي تبقى على أهميتها معينة بثقافة القائمين على شؤون المنظمات والتنظيم في البلدان النامية ومن هنا طرح الباحث تساؤل المشكلة:

هل يمكن قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي؟

فرضيات البحث: فرضية عامة ناقشت الفعالية من خلال التقييم التنظيمي الشامل للمنظمة، ولقد تجسد التصور النظري لهذا الموضوع في فرضيتين رئيسيتين جاءت على نحو مستقر من حيث التطور المنطقي والمتسلسل للأفكار.

**الفرضية الأولى:** تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نماذج التقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية.

**الفرضية الثانية:** تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (نفسية، اجتماعية) للمنظمة.

اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي لا يقتصر على عملية الوصف فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات والتي تساعد في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة. وجاء اختيار هذا المنهج دون سواه بناء على أنه يعتمد على توظيف ما هو كائن بالفعل وتفسيره وتحديد العلاقات الموجودة بين الوقائع والممارسات.

إعتمد الباحث في تحديده لعينة البحث على دراسة أولية استطلاعية للميدان على مدار ستة أشهر في مؤسستين صناعيتين، وكان الغرض الوقوف على حقيقة وواقع التقييم التنظيمي لهذه المؤسسات في بحثه عدد مفردات المجتمع الأصلي والعينات البحثية المأخوذة منه.

توصل الباحث بناء على نتائج بالدراسة الاستطلاعية وتحليل نتائج المقابلات مع المسؤولين على شؤون المنظمات التي سبق تحديدها في مجال الدراسة.

اعتمد الباحث على أسلوبين كتابي وإجرائي علمي فكانت نتائج بحثه كالتالي:

- بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية.
- بناء نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب السلوكية التقنية الاجتماعية يستخدم في قياس الفعالية التنظيمية.

**ج- دراسة بعاج الهاشمي:**

جاءت بعنوان "دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة" دراسة حالة، سونلغاز فرع الأغواط، 2004، 2008، دراسة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم

التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر3، سنة 2009، 2010 .

جاء تساؤله المركزي لمشكلة البحث كالآتي:

- ما مدى مساهمة الاستثمار في العنصر البشري وتكوين نظم واستراتيجيات لتنميته عن طريق العملية التدريبية الفعالة، في التحسين من فعالية المؤسسة بما يمكنها من الوصول إلى تحقيق الأداء المطلوب والتميز، في ظل التحولات العالمية الراهنة؟

هذا التساؤل ساعد الباحث في صياغة فرضية عامة للدراسة التي جاءت على فرضيات الدراسة التي جاءت على النحو التالي:

- **الفرضية الأولى:** يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التدريب المستمر في الرفع من أداء المؤسسات وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.
- **الفرضية الثانية:** تعتبر كفاءات ومهارات العاملين محددًا أساسيًا لتحسين صورة المؤسسة من وجهة نظر العملاء.
- **الفرضية الثالثة:** الخدمة التي تقدمها مؤسسة سونلغاز ذات مستوى مقبول يمكنها من منافسة الأجنبي في المدى القريب.
- **الفرضية الرابعة:** يعاني الأداء الكلي لمؤسسة سونلغاز بسبب قلة الاهتمام بتقييم العملية التدريبية. وقد رأى الباحث أن أنسب منهج في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي تطلب الأمر استخدامه في الجانب النظري مبرزين بذلك الإطار النظري للفعالية التنظيمية، مؤشراتهما، مداخلها ودور التدريب في تنمية مهارات وكفاءات العاملين. كما استخدم منهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي مبرزين أثر العملية التدريبية في رفع وتحسين الفعالية في المؤسسة العمومية الجزائرية (سونلغاز).

أما عينة بحثه فقد بلغ عدد أفرادها أما عينة بحثه فقد بلغ عدد أفرادها 373 عامل، بالنسبة للمديرية الجهوية بالأغواط، يتوزعون كالآتي: الإطارات السامية 16 إطار، والإطارات 80 إطار، الموظفون المهنيون 197 موظف، الموظفون التقنيون 80 موظف.

وقد توصل الباحث إلى جملة من النتائج تلخصت في النقاط التالية:

تظهر فعالية التدريب في زيادة مهارات الأفراد، وتحسين القدرات الإبداعية والتسويقية للمؤسسة، ومضمون الثقافة التي تحملها المؤسسة واهتمامها بالفرد واعتباره مورداً استراتيجياً سيؤدي بالضرورة إلى انتشار ثقافة قوية تشجع على زرع قيم العمل الجدي،

بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار وتفعيل الاتصال واحترام السلطة... إلخ. أما إذا كانت الثقافة تهتم أكثر بالربح وتستخدم الفرد مثل الآلة لتحقيق هدفها دون أخذه بعين الاعتبار سيؤدي في المقابل إلى تشجيع المؤسسة على نشر ثقافة ضعيفة إن لم نقل سلبية، تؤدي إلى غرض قيم الإهمال المخالفة للقوانين المعمول بها ونشر التسيب واللامبالاة وكثرة الحوادث والغيابات... إلخ مما يجعل درجة ولاء الأفراد للمؤسسة تنخفض.

وتوصلنا في الأخير أن أداء الشامل لأي مؤسسة متغير تابع لتنمية الكفاءات الفردية والتدريب فيما تستطيع المؤسسة تحقيق الفعالية في الأداء.

وعليه يتبين صدق افتراضنا الأول القائل: يساهم الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التدريب المستمر في الرفع من الأداء المؤسسات وصولاً إلى تحقيق الفعالية التنظيمية.

# الفصل الثاني

## تخطيط الموارد البشرية

- 1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية
- 2- أساليب تخطيط الموارد البشرية
- 3- أهمية تخطيط الموارد البشرية
- 4- خصائص تخطيط الموارد البشرية
- 5- أهداف تخطيط الموارد البشرية
- 6- نجاح تخطيط الموارد البشرية
- 7- مشاكل تخطيط الموارد البشرية

1- مفهوم تخطيط الموارد البشرية: هناك العديد من التعريفات التي تناولت تخطيط الموارد البشرية، واختلفت الآراء حول مفهوم هذا الأخير، وسوف نحاول التطرق إلى بعض هذه المفاهيم:

- عرف "باتن" تخطيط الموارد البشرية: "على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال".<sup>1</sup>

يستدل من هذا التعريف أنه من الضروري التنسيق بين كمية ونوعية الموارد البشرية وبين المكان والزمان وذلك من أجل القيام بالمهام المطلوبة.

- يعرف أيضا: " بأنه التنبؤ بما ينطوي عليه المستقبل في إطار معين ويتضمن الإجابة على التساؤلات ماذا نعمل؟ كيف نعمل؟ متى ومن يعمل؟ وهكذا ولذا فإن تخطيط الموارد البشرية يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من القوى العاملة من حيث الكمّ والنوع، وعلى المستوى التفصيلي لتخطيط القوى البشرية يتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى العاملة من ناحية الاستقطاب والاختيار والتعيين والتدريب وتقويم الأداء وتخطيط المسار الوظيفي...إلخ.<sup>2</sup>

إن هذا التعريف يشير إلى أن تخطيط الموارد البشرية هو "عملية التنبؤ بالمستقبل في إطار معين وهو يتضمن تحديد الاحتياجات المطلوبة من حيث الكمّ والنوع ويتطلب القيام بالأنشطة المرتبطة بإدارة القوى البشرية".

- ويعرف أيضا بأنه: " العملية التي ينتج عنها سلسلة من القرارات تختلف أهميتها النسبية وفقا للمستويات التنظيمية، قرارات هادفة إلى التنبؤ بالمستقبل ومتغيراته، قرارات تستند على خيارات، وأخيرا قرارات يتم اتخاذها على ضوء تحليل هذه الخيارات واختيار البديل - القرار - بناء على حكمة وإدراك المديرين.<sup>3</sup>

نجد هذا التعريف يشير إلى أن تخطيط الموارد البشرية هو مجموعة من القرارات تختلف أهميته وفقا للمستويات التنظيمية، حيث أن اتخاذ القرار يكون بناء على مدى حكمة وإدراك المديرين.

- المفهوم الإجرائي: "هو عملية التنبؤ بالمستقبل في إطار معين ويتضمن توافر الكمية والنوعية اللازمة من الموارد البشرية، ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمان

<sup>1</sup> طاهر محمود كلالدة: الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، عمان، الأردن، ط 1، 2011، ص 29.

<sup>2</sup> خضير كاظم حمود، ياسين كاتب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، ط 1، 2007، ص 390.

<sup>3</sup> كامل بربير: إدارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط 1، 2012، ص 89.

والمكان المناسبين من أجل تنفيذ المهام المطلوبة بكفاءة وفعالية وهذا يعكس حكمة وإدراك المدير ينفي عملية اتخاذ لقرار.

## 2- أساليب تخطيط الموارد لبشرية:

تتعدد أساليب تخطيط الموارد البشرية على صعيد المنظمات، وتتنوع تقنياته وادواته تبعا لطبيعة المنظمات، كما تؤثر الظروف المحلية والبيئة المحيطة بالمنظمة تبعا لسوق العرض والطلب على القوى العاملة، وهل هي سوق جاذبة مرنة وغنية بالموارد البشرية ام انها تعاني نقص كبير في المؤهلين لسد الاحتياجات، لكونها بيئة طاردة بسبب الهجرة منها:<sup>1</sup>

أ-الأسلوب المباشر(تحليل عبء العمل): يقوم التنبؤ بالاحتياجات من الموارد البشرية وعلى مستوى المنظمة اعتمادا على عبئ العمل المطلوب إنجازه خلال الفترة المراد التنبؤ بها، وتأخذ المنظمات بعين الاعتبار مجموعة عوامل لتحديد المزيج الكمي والنوعي لمواردها البشرية، وهذه الاعتبارات هي:

1- التغيرات التكنولوجية: كثيرا ما يتطلب التغير في نظام وطرق العمل تغييرا في تركيبة الموارد البشرية المستخدمة، فالتطور التكنولوجي ينعكس على أساليب أداء العمل، مما يستلزم إعادة النظر في التركيبة المهارية والمعرفية للموارد البشرية .

2- التغيرات التنظيمية: تتضمن إعادة توزيع الصلاحيات والمسؤوليات وإجراء تغييرات في الهيكل التنظيمي، كاستحداث وحدات تنظيمية جديدة، وتغير مجال اعمالها في حالة التنويع والانكماش.

ب- الأسلوب الإحصائي: يعتمد استخدام هذا الأسلوب على مدى توفر معلومات دقيقة عن الظواهر الاجتماعية والاقتصادية، التي يمكن ان تنعكس بفرص أو تهديدات على عرض الموارد البشرية الخارجي، علاوة على المعلومات الدقيقة عن حركة الموارد البشرية داخل المنظمة اعتمادا فإن استخدام أي أسلوب إحصائي يعتمد على عملية المفاضلة ما بين تكلفة ومنفعة أي من الأساليب المتاحة أمام المنظمة والمعروفة والتي يمكن ان تتضمن:

- تحليل السلاسل الزمنية.
- استخدام نماذج الانحدار.
- تحليل سلسلة ماركوف.

<sup>1</sup> محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، الاردن، عمان، ط1، 2010، ص93.

ونظرا للتطورات المتسارعة في البيئة، فقد أضيفت الكثير من الأساليب الحديثة في تخطيط الموارد البشرية، فقد قدم مجموعة من الكتاب ما يعرف بالمدخل الموقفي في تخطيط الموارد البشرية، ويقوم هذا المدخل على الربط الموضوعي بين عملية التخطيط والموقف لهذا فقد ميز بين نوعين من التخطيط هما:

### 1-التخطيط العقلاني:

يعتمد هذا النوع من التخطيط على الرؤية المستقبلية بعيدة المدى، لحاجة المنظمة من الموارد البشرية، فعندما تتميز بيئة المنظمة بالاستقرار النسبي، وتصبح اهدافها المستقبلية ومساراتها الاستراتيجية أكثر وضوحا، فان على المنظمة وضع خطة للموارد البشرية، تستثمر حالة الاستقرار التي قد تنعكس بفرص للحصول على موارد بشرية أفضل.

### 2- التخطيط الحدسي:

يستخدم عندما تكون البيئة متغيرة الأمر الذي يتطلب تحليل مستمر لحاجات المنظمة من الموارد البشرية، في ضوء الفرص والتهديدات التي تفرزها التغييرات البيئية، ونقاط القوة والضعف التي تتميز بها مواردها البشرية، وفي مثل هذه الحالات يتطلب الأمر إضافة الى الخطة طويلة الأجل ما يعرف بالتخطيط الظرفي، يعتمد هذا التخطيط الحركة المتناسقة بين التخطيط الاستراتيجي للأعمال والتخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية، والتخطيط التشغيلي للموارد البشرية.<sup>1</sup>

### ج- التخطيط التتابعي:

والذي يحدد الافراد الذين يمكن أن يشغلوا مراكز معينة خلفا للأفراد السابقين، وغالبا ما يتضمن هذا النوع من التخطيط استخدام خريطة الاحلال، والتي تظهر كل من شاغلي المركز والاحلالات المحتملة لهذا المركز.<sup>2</sup>

### 3- أهمية تخطيط الموارد البشرية:

يكتسي تخطيط الموارد البشرية أهمية كبيرة تتمثل أهم جوانبها:

1- يساعد تخطيط الموارد البشرية على منع ارتباكات فجائية في خط الانتاج و التنفيذ الخاص بالمشروع.

2- يساعد تخطيط الموارد البشرية في التخلص من الفائض وسد العجز.

<sup>1</sup> نوري منير: الوجيز في تسيير الموارد البشرية، جامعة الشلف، 2011، صص 34-36.

<sup>2</sup> راوية محمد الحسن: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، د ط، د س، صص (94)، (95).

- 3- يتم تخطيط الموارد البشرية قبل الكثير من وظائف إدارة الافراد.
- 4- يساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن ذلك تحديد أنشطة التدريب والنقل والترفيه.
- 5- يساعد تحليل قوة العمل على معرفة أسباب تركهم للخدمة، أو بقائهم ومدى رضاهم عن العمل.<sup>1</sup>
- 6- إدراك الآثار الايجابية التي يمكن تحقيقها عند أداء هذه العملية بشكل فعال.
- 7- تجنب نقاط الضعف والآثار السلبية التي تنجم عن عدم القيام بها كلية، او عندما يتم تنفيذها بأسلوب غير ملائم.<sup>2</sup>
- 8- يعتبر تخطيط القوى العاملة هاما بالنسبة لكل فرد في المنشأة، لأنه يساهم في تحسين المهارات واستخدام القدرات وتحقيق الكفاءة الفردية بسهولة أكبر.<sup>3</sup>
- 9- إدراك الآثار الإيجابية التي يمكن تحقيقها عند أداء هذه العملية بشكل فعال.

#### 4- خصائص تخطيط الموارد البشرية:

يجب أن تتحقق في التخطيط العلمي والجيد للموارد البشرية مجموعة من الخصائص وتتمثل في:

أ- اعتبار تخطيط الموارد البشرية عملية مفتوحة: تتأثر عمليات تخطيط وتنمية الموارد البشرية بتفاعل العناصر البيئية المحيطة، فأحيانا تترك البيئة بصمات واضحة في تنمية وتطوير الموارد البشرية، فالتوجهات السياسية والظروف الاقتصادية والاجتماعية والتركيبية السكانية كلها ذات تأثير مباشر على الموارد البشرية، فهناك توجهات وسياسات عامة تركز وتولي العنصر البشري كل الاهتمام والعناية، فهناك توجهات سياسية سلبية لا تعطي أي أهمية للعنصر البشري، نتيجة لتدني المعرفة بأهمية هذا العنصر في التنمية الشاملة، ومن الأمثلة على ذلك تلك السياسات المتبعة في الدول الفقيرة والنامية.

كما تلعب الظروف الاقتصادية دورا بارزا في عملية التنمية، من حيث القدرة على توفير فرص العمل، وزيادة حجم الاستثمارات وإتباع سياسات اقتصادية جيدة لها تأثيرات على الموارد البشرية، وبعض هذه التأثيرات لها انعكاس سيء وأخرى لها انعكاس إيجابي، وإضافة إلى المعوقات التي تنتج عن بعض الممارسات الاجتماعية الخاطئة من عادات

<sup>1</sup> زيد منير عبوي: التخطيط والتطوير الإداري، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، ص 40.

<sup>2</sup> محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، دط، 2004 ص29.

<sup>3</sup> صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، دط، 2000، ص 134.

وتقاليد، فإن مثل هذه العناصر تلعب دورا قد يكون إيجابيا أو سلبيا في تنمية الموارد البشرية وتخطيطها.<sup>1</sup>

بالإضافة إلى البيئة الخارجية، فتخطيط الموارد البشرية يمثل حلقة وصل بينها وبين إدارة الموارد البشرية للمنظمة.<sup>2</sup>

ب- اعتبار تخطيط الموارد البشرية استجابة للتطورات الجديدة: إن مطابقة خطط وبرامج تنمية الموارد البشرية للواقع المحلي، وإشباع الحاجات الجديدة في المجتمع المحلي تعتبر من مقومات نجاح هذه الخطط، خاصة إذا تم إعدادها وفقا لدراسات مسحية علمية واقعية، فنجاح خطة الموارد البشرية وتنميتها يعتمد على مقدار تحقيقها للطلبات الجماهيرية.<sup>3</sup>

### 5- أهداف تخطيط الموارد البشرية:

بالإمكان تحديد أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية في المنظمة من خلال :

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين، لأداء الاعمال في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهدافها "إنتاجية أكبر بتكلفة أقل" وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل من خلال تأكيد التوازن بين العرض والطلب من وعلى الموارد البشرية الكافية لاحتياجات المنظمة.
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، وتعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي و انتمائهم الصميمي للمنظمة وإخلاصهم لها.
- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.
- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة، وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنظمتها المختلفة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011، صص (69، 70).

<sup>2</sup> صالح علي عودة الهللات: الادارة الفعالة في الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص117.

<sup>3</sup> أنس عبد الباسط عباس: مرجع سبق ذكره، ص70.

<sup>4</sup> سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2008، صص (89، 90).

- تظهر نقاط القوة والضعف في نوعية وإدارة العاملين، مما يؤثر في النشاطات المتعلقة بالقوى البشرية كالتدريب والتطوير والاداء.
- يساعد على تهيئة المنظمة لمواجهة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية، وعدم تركها عرضة لتقلبات السوق والتغيرات التكنولوجية والعلمية.<sup>1</sup>
- وضع ميزانيات وجدول زمني لخطوات التنفيذ، ومخطط الاهداف لابد لها من تصور مالي للكلفة والمتوقع تحقيقه من الخطة ويرتبط هذا التصور المالي بجدول زمني للتنفيذ.<sup>2</sup>
- زيادة الموائمة بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة.
- تطوير الروابط والقنوات بين جانبي العرض والطلب من القوى العاملة.<sup>3</sup>

## 6- نجاح تخطيط المورد البشرية:

- لضمان نجاح تخطيط الموارد البشرية فإنه لابد من توفر أسباب عديدة من أهمها:<sup>4</sup>
- أ- **دقة أهداف المنظمة :** إن نجاح تخطيط الموارد البشرية يرتبط بأهداف المنظمة التي تسعى لتحقيقها والقدرة على ربط هذه الاهداف بأنظمة الموارد البشرية وأعمالها (أهداف مثل زيادة حصة الشركة في السوق...إلخ).
  - ب- **توفر المعلومات والبيانات الدقيقة:** إن المعلومات والاحصائيات الخاصة بتلك القوى ودقتها يؤدي إلى الوصول بالمخططين إلى نتائج دقيقة عن حجم القوى البشرية التي تحتاجها المنظمة، سواء من الداخل إلى الخارج ونفس الشيء يقال عن أهمية البيانات والمعلومات الانتاجية.
  - ج- **دعم الادارة العليا لعملية التخطيط:** لا يمكن وضع خطة وتنفيذها بنجاح دون دعم الادارة العليا لها، خاصة عندما تتطلب خطط الموارد البشرية إحداث تغييرات جوهرية في وظائف وأعمال المنظمة.
  - د- **ارتباط تخطيط الموارد البشرية بوظائف إدارة الموارد البشرية الاخرى:** بالإضافة إلى تنفيذ الخطة وتطبيقها يحتاج إلى التنسيق مع الاقسام والوظائف الاخرى في إدارة الموارد

<sup>1</sup> عبد البارى درة وآخرون: إدارة القوى البشرية ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط2، 2012، ص61.

<sup>2</sup> محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة: إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الاسكندرية، د ط، 2008، ص140.

<sup>3</sup> لعلى بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الواقع في الدول العربية، دار الراهبة للنشر والتوزيع، الاردن، عمان، ط1، 2012، ص71.

<sup>4</sup> فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر، عمان، الاردن، ط1، 2011، ص55.

البشرية، فقد يتطلب الامر تغيير في سياسات الاجور أو تغيير في سياسات التدريب أو الهيكل التنظيمي.

### - مشاكل تخطيط الموارد البشرية:

قد تواجه المنظمات بعض المشكلات والمعوقات التي تقف عائقا أمام تحقيق أهدافها ونذكر بإيجاز أهم هذه المشكلات:

- 1- عدم توافر الكفاءات البشرية في مجال التخطيط للموارد البشرية، أو وجودها بمهارة متواضعة وقليلة الخبرة مقارنة بحجم المنظمات وأعمالها وحاجاتها لوجود الخبرة العالية في هذا المجال.
- 2- عدم توافر قواعد بيانات خاصة للموارد البشرية العاملة في المنظمات أو ضعف مستوى التوثيق والتحديث لهذه البيانات إن وجدت، مما يؤثر على الثقة في استخدامها كمراجع في عملية الاختيار في مراحل التخطيط للموارد البشرية.
- 3- عدم حرص الإدارات العليا في المنظمات على الاهتمام بتخطيط الموارد البشرية، والاهتمام بشكل رئيس بالأهداف الرئيسية للمنظمة اعتمادا على المورد البشري الداخلي دون التركيز على إيجاد الكفاءات والمهارات.
- 4- قلة الاهتمام برعاية أصحاب المهارة والكفاءة من خلال تواضع الخطط التدريبية أو نظم الرواتب والحوافز، وبالتالي سيكون التخطيط الرئيس في المنظمة معتمدا على مقومات ضعيفة جدا.
- 5- عدم توفير ميزانيات مناسبة لتحقيق نظم في التخطيط في مجال المورد البشري، من خلال الاستعانة بالخبراء والمستشارين من خارج المنظمة، في حالة عدم توفر أو ضعف الوعي التخطيطي في داخل المنظمة.





# الفصل الثالث

## الفعالية التنظيمية

- 1- مفهوم الفعالية التنظيمية
- 2- أساليب الفعالية التنظيمية
- 3- مؤشرات الفعالية التنظيمية
- 4- خصائص الفعالية التنظيمية
- 5- عوامل الفعالية التنظيمية
- 6- نماذج الفعالية التنظيمية
- 7- أهم متطلبات الفعالية التنظيمية

- 1- مفهوم الفعالية التنظيمية: اختلفت تعريفات الفعالية باختلاف المداخل النظرية ومتطلباتها، ولكن في مجملها تدور حول قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، ومنه جاء تعريفها على النحو التالي:
- يعرفها "ETZIONI:" (على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما فوق بين الكفاءة والفعالية وأشار إلى أن الكفاءة تقاس من خلال كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات).<sup>1</sup>
  - إن هذا التعريف يوضح بأن الكفاءة تهتم بالموارد المستخدمة للإنتاج فهي جزء من الفعالية التي تهتم بتحقيق الهدف وأن هذه الأخيرة أكثر شمولاً.
  - يعرفها "كاست وروزنفايتش" وأخرون: ( أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية)<sup>2</sup>.
  - بمعنى أنها مجموعة الأنشطة التي من خلالها تكون لدى المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها.
  - ويعرفها "سلزنيك" على أنها: ( تتحقق من خلال النتائج المتوقعة لتفويض السلطة والمتمثلة في زيادة كفاءة العمل و الأفراد وزيادة الخبرة والقدرة على مواجهة المشكلات ومعالجتها، وتحقيق المشاركة في العمل وانخفاض معدل النقل والتغير)<sup>3</sup>.
  - فمن خلال هذا التعريف يتحقق مبدأ تفويض السلطة والتركيز على التنظيم غير الرسمي.
  - تعريف "ألفار" بأنها: ( القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها)<sup>4</sup>.
  - فمن خلال هذا التعريف يتضح بأن الفعالية التنظيمية تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرارية بالإضافة إلى تحقيق أهدافها.
  - المفهوم الإجرائي: الفعالية التنظيمية هي تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، والبقاء والنمو والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 293.

<sup>2</sup> شوقي بورقبة: التمييز بين الكفاءة والفاعلية والأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، صص (5.4).

<sup>3</sup> وفاء لعريط: التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2013. 2014 صص (16.14).

<sup>4</sup> بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، ص 51.

## 2- أساليب قياس الفعالية التنظيمية:

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها واتساع أهدافها، يتطلب التأكد من فعاليتها وهنا تبرز مشكلة رئيسية تواجه الباحثين والممارسين، ألا وهي إيجاد مؤشرات عملية قياس الفعالية في المؤسسة، حيث توصل الباحثون إلى مؤشرات عملية قياس الفعالية، حيث توصل "كامبل" إلى مجموعة من المؤشرات منها:

- **الفعالية العامة:** وهي تتمثل في مجموعة الآراء والاحكام التي تحصل عليها من الخبراء والمختصين، والذين على علاقة مع المؤسسة.
- **الانتاجية:** وتتمثل في حجم الانتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتقاس على المستوى الفردي أو الاجتماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين المؤسسات تشابه في النشاط.
- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- **معدل النمو في المؤسسة:** ونحصل عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- **الإندماج والتوافق:** تبين أهداف المؤسسة وأهداف الافراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- **الاستفادة من البيئة:** من خلال الاستمتاع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- **التقييم الخارجي:** والذي يتمثل في وجهة نظر الاهداف الخارجية، والاحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- **برامج التدريب والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة.<sup>1</sup>

وقدم كذلك "كابلو" أربع عناصر لقياس الفعالية التنظيمية وهي:

- **الاستقرار:** وهو قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعبائها.
- **التكامل:** ويعني قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها، بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة (دراسة حالة سونلغاز فرع الاغواط) 2004 ، 2005، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، 2010، ص (28،27).

● **رغبة العاملين:** وتعني إدارة أفراد في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها، وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المنظمة لحاجات هؤلاء العاملين.

● **التحصيل:** وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف نشاطاتها.<sup>1</sup>

في حين يرى كل من "جورجو" و"ثانباوم": أن أهداف المنظمة لا تقتصر على المخرجات فحسب، ولكنها تتضمن القدرة على مقابلة التغيرات والحفاظ على الموارد البشرية والمادية المتاحة، ومن ثم فقد رأيا أن هناك ثلاثة مقاييس أساسية لقياس الفعالية وهي:

● **الانتاجية:** أي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج كل ما خطت له من قبل.

● **المرونة:** أي قدرتها على مسايرة والتأقلم مع أي وضع جديد لم يكن محسوبا من قبل.

● **غياب النزاع الداخلي:** رغم أنه من المعايير التي يصعب تحقيقها، لأنه يتعلق مباشرة بعقليات الأفراد واتجاهاتهم وطموحاتهم المختلفة، إلا أن تجليه بشكل مقبول داخل المنظمة يمكن أن يكون مؤشرا على فعالية المنظمة.<sup>2</sup>

**3- مؤشرات الفعالية التنظيمية:** هناك مجموعة من العناصر التي تستخدم كمؤشرات للحكم على مدى فعالية أي مؤسسة وفي العموم تنقسم هذه المؤشرات الى مجموعتين هما: مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية:<sup>3</sup>

**أ- المؤشرات الداخلية:**

● **التخطيط وتحديد الاهداف:** تعتبر من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات، وقدرتها على تحديد الاهداف، وعلى تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الاهداف.

● **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد من أن تتوفر لدى أعضاء المنظمة خاصة من المديرين، المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

● **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة التعثرات

<sup>1</sup> صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المشرفين ( دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، مركب المحركات والجرارات بقسنطينة)، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، 2005، ص 290.

<sup>2</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 214.

<sup>3</sup> وفاء لعريط: التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2013، 2014 ، ص 88.

سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الافراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون كلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.
- **التحكم في سير الاحداث داخل المنظمة:** أي ضرورة السيطرة على سلوك الافراد داخل المنظمة، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الافراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى كثير من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.
- **تدريب وتنمية الافراد:** يؤكد على ضرورة توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الافراد والارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة.
- **الإدارة السليمة للصراع:** إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها، وكذلك التخفيف من الآثار السلبية للصراع هي مؤشرات دالة على فعالية المنظمة.
- **الحوادث:** للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الانسانية والاقتصادية، والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر، ولا تفنقر الى وجود نظام جيد للسلامة والأمن، هي منظمة نادرا ما تتعرض إلى المسائلة القانونية، أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية.
- **الغياب:** إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على إنخفاض فعالية المنظمة والعكس.<sup>1</sup>

#### ب- المؤشرات الخارجية:

- **تحقيق الارباح:** إن تحقيق الأرباح هو من الأهداف الأساسية لأي مؤسسة لأن ذلك يساعدها على النمو، الاستمرار والمنافسة.
- **إنتاج السلع والخدمات:** إن ربح المؤسسة يدل على قدرتها على إنتاج السلع والخدمات وتزويد البيئة الخارجية بما تحتاجه من مخرجات.
- **الجودة:** أصبحت الجودة مطلب أساسي وملح في كل المجالات، وبالتالي فإن إرتفاع مستوى جودة مخرجات أي مؤسسة يعد مؤشرا على فعاليتها.

<sup>1</sup> نور الدين بشير تاوريريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية، أربد، عالم الكتب الحديث، ط1، 2009، صص (114. 212).

- **القدرة على التكيف:** بمعنى أن المؤسسة يجب أن تتمتع بقدر من المرونة، تمكنها من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية سواء كانت تغيرات اقتصادية، سياسية أو قانونية.
- **النمو والتطور:** إن النمو والتطور يكون من خلال الزيادة في بعض العوامل مثل: حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، أما التطور فيظهر من خلال إدخال المؤسسة لعناصر التكنولوجيا والبرامج التدريبية للأفراد.
- **التأهب للإنجاز:** يقصد به استعداد المؤسسة إلى إنجاز المهام الخاصة فوراً.
- **المسؤولية الاجتماعية:** يقصد بها المحاولات الجادة التي تبذلها أي مؤسسة لحل المشكلات الاجتماعية التي كانت المؤسسة سبباً في ظهورها.
- **البقاء:** إن بقاء المنظمة لمدة طويلة يعني أن منتجاتها تلئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.<sup>1</sup>

#### 4- خصائص الفعالية التنظيمية: من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- **الاستمرارية:** تعتبر ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- **الشمولية:** تضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- **التنوع:** حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها: (المجتمع، الافراد، المساهمين).
- **التعقيد:** لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- **النسبية:** إذا لا يمكن إصدار حكم فعالية مؤسسة بصورة مطلقة، حيث مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها، والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المؤسسة.
- **الفعالية:** صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة، مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.<sup>2</sup>

#### 5- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية: يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما يلي:<sup>3</sup>

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.

- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، صص (88.92).

<sup>2</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص288.

<sup>3</sup> بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهران، للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2014، ص71.

- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتمادا 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 للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمرّ لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.

## 6- نماذج الفعالية التنظيمية:

لا يوجد هناك نموذج واحد يلائم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، ولكن تختلف النماذج حسب وجهة نظر الدارسين لها وحسب تخصصاتهم وبالرغم من تعدد نماذج قياس الفعالية التنظيمية إلا أننا نحصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- نموذج الأهداف: يرتبط هذا النموذج باسم: "Etzioni": إن قياس فعالية المنظمة حسب

هذا النموذج يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها، إلا أن التعرف على تلك الأهداف يعترضه العديد من المشكلات من أهمها ما يلي:

- هل نتعامل مع الأهداف الرسمية، أي المعلن عنها أم مع الأهداف العملية أي الواقعية؟
- هل يتم قياس فعالية المنظمة على أساس تحقيق أهم الأهداف (أي الهدف السائد) أم على أساس تحقيق أكثر من هدف (أي تعدد الأهداف)؟

<sup>1</sup> سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة اقتصاديات في شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة المسيلة، الجزائر، صص ( 293،295 ).

**2- نموذج موارد النظام:** يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية مؤداها أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح، وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها، ومن ثم تزداد فعالية المنظمة كلما تعاضمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها.

ويرى أنصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات، وبالتالي فإن هذا المدخل يحدد أبعاد فعالية المنظمة على أساس ما يلي:

- القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها.

- القدرة على الحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة، وذلك من خلال القدرة التفاوضية للمنظمة.

**3- نموذج العمليات:** يعتمد هذا النموذج في قياس الفعالية في المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية، والتي يقصد بها العمليات الانسانية مثل: القيادة، الاتصال، سلوك الجماعات، وليس العمليات المادية، وتتم المنظمة بالفعالية في ظل هذا المدخل من خلال توفره على الخصائص التالية:

- تحقيق التكامل بين التنظيمات.

- توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع نمو الافراد والمنظمة.

**4- الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي:** يقوم هذا النموذج على أساس ما تقدمه المنظمات للمجتمع والذي تعتبر جزء منه، إضافة لما تحققه لنفسها وللأطراف المختلفة ذات العلاقة بها، ويعتبر تحليل "بارسونز" من أشهر التحاليل لهذا المدخل، والذي يطلق عليه التحليل الوظيفي، حيث يرى أن كل منظمة يجب أن تحقق أربع متطلبات أساسية إذا ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرار وأن تكون فعالة، وهذه المتطلبات أو الوظائف هي:

- التكيف.

- تحقيق الأهداف.

- التكامل.

- المحافظة على النمط واحتواء التوترات.

**5- مدخل الأطراف ذات المصلحة :** ويطلق عليه أيضا جمهور المستفيدين وتقاس فعالية المنظمة وفقا لهذا النموذج على أساس مدى قدرتها على إشباع رغبات وحاجات وتوقعات

الأطراف ذات المصلحة، أو الجمهور المتعاملين مع المنظمة مثل: الموردين، أفراد المجتمع وغيرها.

ويؤخذ على هذا المدخل ما يلي:

- يصعب الوصول إلى تقييم معين لفعالية المنظمة نظرا لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من الأطراف ذات المصلحة.

- لا يؤخذ في اعتباره الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة ومدى تأثيره على أداء المنظمة.

- يصعب تقييم فعالية المنظمة نظرا لتغير الاطراف ذات المصلحة من وقت لآخر وكذا تغير حاجاتهم ورغباتهم.

### 7- أهم متطلبات الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من الخطوات التي تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>

**1- اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.

**2- توسيع العمل:** هو يشجع ويقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور.

**3- التقييم التنظيمي وتقييم الأداء:** التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفسية الاجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة.

**4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة.

**5- تسطير الأهداف وصناعة القرار:** يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة، الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر، مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة

<sup>1</sup> نور الدين تاوريريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لتيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، 2005، 2006، ص165.

ومحدودة حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها.

**6- زيادة فاعلية الاتصال:** يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم كإنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.

- 1- مفهوم الفعالية التنظيمية: اختلفت تعريفات الفعالية باختلاف المداخل النظرية ومتطلباتها، ولكن في مجملها تدور حول قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف سواء كانت مادية أو معنوية، ومنه جاء تعريفها على النحو التالي:
- يعرفها "ETZIONI:" (على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، كما فوق بين الكفاءة والفعالية وأشار إلى أن الكفاءة تقاس من خلال كمية الموارد المستخدمة لإنتاج وحدة واحدة من المخرجات).<sup>1</sup>
  - إن هذا التعريف يوضح بأن الكفاءة تهتم بالموارد المستخدمة للإنتاج فهي جزء من الفعالية التي تهتم بتحقيق الهدف وأن هذه الأخيرة أكثر شمولاً.
  - يعرفها "كاست وروزنفايتش" وأخرون: ( أن الفعالية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف من خلال زيادة حجم المبيعات، وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، وتنمية الموارد البشرية ونمو الربحية)<sup>2</sup>.
  - بمعنى أنها مجموعة الأنشطة التي من خلالها تكون لدى المؤسسة القدرة على تحقيق أهدافها.
  - ويعرفها "سلزنيك" على أنها: ( تتحقق من خلال النتائج المتوقعة لتفويض السلطة والمتمثلة في زيادة كفاءة العمل و الأفراد وزيادة الخبرة والقدرة على مواجهة المشكلات ومعالجتها، وتحقيق المشاركة في العمل وانخفاض معدل النقل والتغير)<sup>3</sup>.
  - فمن خلال هذا التعريف يتحقق مبدأ تفويض السلطة والتركيز على التنظيم غير الرسمي.
  - تعريف "ألفار" بأنها: ( القدرة على البقاء والتكيف والنمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها)<sup>4</sup>.
  - فمن خلال هذا التعريف يتضح بأن الفعالية التنظيمية تمكن المؤسسة من البقاء والاستمرارية بالإضافة إلى تحقيق أهدافها.
  - المفهوم الإجرائي: الفعالية التنظيمية هي تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق رضا العملاء والعاملين داخل المؤسسة، والبقاء والنمو والتكيف مع بيئتها الداخلية والخارجية.

<sup>1</sup> سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية في المستشفيات الجزائرية، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة المسيلة، الجزائر، ص 293.

<sup>2</sup> شوقي بورقبة: التمييز بين الكفاءة والفاعلية والأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف، صص (5.4).

<sup>3</sup> وفاء لعريط: التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2013. 2014 صص (16.14).

<sup>4</sup> بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران 2، ص 51.

## 2- أساليب قياس الفعالية التنظيمية:

إن التطور الكبير في عدد المؤسسات العامة ونوعها وحجمها وتعاضم دورها واتساع أهدافها، يتطلب التأكد من فعاليتها وهنا تبرز مشكلة رئيسية تواجه الباحثين والممارسين، ألا وهي إيجاد مؤشرات عملية قياس الفعالية في المؤسسة، حيث توصل الباحثون إلى مؤشرات عملية قياس الفعالية، حيث توصل "كامبل" إلى مجموعة من المؤشرات منها:

- **الفعالية العامة:** وهي تتمثل في مجموعة الآراء والاحكام التي تحصل عليها من الخبراء والمختصين، والذين على علاقة مع المؤسسة.
- **الانتاجية:** وتتمثل في حجم الانتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، وتقاس على المستوى الفردي أو الاجتماعي لكل وحدة تنظيمية لنفس المؤسسة أو بين المؤسسات تشابه في النشاط.
- **الجودة:** وترتبط بالمنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.
- **معدل النمو في المؤسسة:** ونحصل عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الانتاجية القصوى للمؤسسة وحجم المبيعات وعدد الابتكارات.
- **الرضا الوظيفي:** ويقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- **الإندماج والتوافق:** تبين أهداف المؤسسة وأهداف الافراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- **الاستفادة من البيئة:** من خلال الاستمتاع الدائم وحصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- **التقييم الخارجي:** والذي يتمثل في وجهة نظر الاهداف الخارجية، والاحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- **برامج التدريب والتطوير:** وتمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة.<sup>1</sup>

وقدم كذلك "كابلو" أربع عناصر لقياس الفعالية التنظيمية وهي:

- **الاستقرار:** وهو قدرة المنظمة على الحفاظ على هيكلها وأعبائها.
- **التكامل:** ويعني قدرة المنظمة على تفادي النزاع بين أفرادها، بما توفره لهم من اتصالات وعلاقات بغية ربط بعضهم ببعض.

<sup>1</sup> بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة (دراسة حالة سونلغاز فرع الاغواط) 2004 ، 2005، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2009، 2010، ص (28،27).

● **رغبة العاملين:** وتعني إدارة أفراد في الاستمرار في خدمة المنظمة والمشاركة في أعمالها، وتعكس هذه الرغبة من جانب العاملين مدى إشباع المنظمة لحاجات هؤلاء العاملين.

● **التحصيل:** وهو النتيجة النهائية لأعمال المنظمة ومختلف نشاطاتها.<sup>1</sup>

في حين يرى كل من "جورجو" و"ثانباوم": أن أهداف المنظمة لا تقتصر على المخرجات فحسب، ولكنها تتضمن القدرة على مقابلة التغيرات والحفاظ على الموارد البشرية والمادية المتاحة، ومن ثم فقد رأيا أن هناك ثلاثة مقاييس أساسية لقياس الفعالية وهي:

● **الانتاجية:** أي مدى قدرة المؤسسة على إنتاج كل ما خطت له من قبل.

● **المرونة:** أي قدرتها على مسايرة والتأقلم مع أي وضع جديد لم يكن محسوبا من قبل.

● **غياب النزاع الداخلي:** رغم أنه من المعايير التي يصعب تحقيقها، لأنه يتعلق مباشرة بعقليات الأفراد واتجاهاتهم وطموحاتهم المختلفة، إلا أن تجليه بشكل مقبول داخل المنظمة يمكن أن يكون مؤشرا على فعالية المنظمة.<sup>2</sup>

**3- مؤشرات الفعالية التنظيمية:** هناك مجموعة من العناصر التي تستخدم كمؤشرات للحكم على مدى فعالية أي مؤسسة وفي العموم تنقسم هذه المؤشرات الى مجموعتين هما: مؤشرات داخلية ومؤشرات خارجية:<sup>3</sup>

**أ- المؤشرات الداخلية:**

● **التخطيط وتحديد الاهداف:** تعتبر من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات، وقدرتها على تحديد الاهداف، وعلى تخطيط المسار الذي من خلاله يتم تحقيق هذه الاهداف.

● **المهارات العملية للمدير:** حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لا بد من أن تتوافر لدى أعضاء المنظمة خاصة من المديرين، المهارات والخبرات الفنية التي تتعلق بكيفية إنجاز الأعمال اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

● **المهارات الاجتماعية للمدير:** إن توافر المهارات الاجتماعية لدى أعضاء المنظمة من المديرين يضمن توفير الدعم والمساندة إلى المرؤوسين عند مواجهة التعثرات

<sup>1</sup> صالح بن نوار: الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المشرفين ( دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي، مركب المحركات والجرارات بقسنطينة)، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004، 2005، ص 290.

<sup>2</sup> صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006، ص 214.

<sup>3</sup> وفاء لعريط: التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2013، 2014 ، ص 88.

سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، إضافة إلى ذلك فالمدير الاجتماعي يستطيع توليد الحماس لدى الافراد في العمل حتى يبذلوا قصارى جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- **كفاءة استخدام الموارد المتاحة:** وهذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون كلفة المدخلات منخفضة مقارنة بعوائد المخرجات.
- **التحكم في سير الاحداث داخل المنظمة:** أي ضرورة السيطرة على سلوك الافراد داخل المنظمة، وعلى ضرورة توزيع السلطة على عدد من الافراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.
- **المشاركة في اتخاذ القرارات:** يرى كثير من الباحثين وحتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية.
- **تدريب وتنمية الافراد:** يؤكد على ضرورة توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات الافراد والارتفاع بمستويات أدائهم، مما سيعود بالنفع على المنظمة.
- **الإدارة السليمة للصراع:** إن نجاح المنظمة في تقليل مستويات الصراع داخلها، وكذلك التخفيف من الآثار السلبية للصراع هي مؤشرات دالة على فعالية المنظمة.
- **الحوادث:** للسيطرة على الحوادث أهمية كبيرة من الناحيتين الانسانية والاقتصادية، والمنظمة التي لا تستهين بحياة البشر، ولا تفنقر الى وجود نظام جيد للسلامة والأمن، هي منظمة نادرا ما تتعرض إلى المسائلة القانونية، أو إلى دفع تعويضات مالية ضخمة وذلك يعزز من فعاليتها التنظيمية.
- **الغياب:** إن ارتفاع معدلات الغياب يعد من أهم المؤشرات الدالة على إنخفاض فعالية المنظمة والعكس.<sup>1</sup>

#### ب- المؤشرات الخارجية:

- **تحقيق الارباح:** إن تحقيق الأرباح هو من الأهداف الأساسية لأي مؤسسة لأن ذلك يساعدها على النمو، الاستمرار والمنافسة.
- **إنتاج السلع والخدمات:** إن ربح المؤسسة يدل على قدرتها على إنتاج السلع والخدمات وتزويد البيئة الخارجية بما تحتاجه من مخرجات.
- **الجودة:** أصبحت الجودة مطلب أساسي وملح في كل المجالات، وبالتالي فإن إرتفاع مستوى جودة مخرجات أي مؤسسة يعد مؤشرا على فعاليتها.

<sup>1</sup> نور الدين بشير تاوريريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، فهم المبادئ، حل للمشكلات التنظيمية، أربد، عالم الكتب الحديث، ط1، 2009، صص (114. 212).

- **القدرة على التكيف:** بمعنى أن المؤسسة يجب أن تتمتع بقدر من المرونة، تمكنها من الاستجابة للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية سواء كانت تغيرات اقتصادية، سياسية أو قانونية.
- **النمو والتطور:** إن النمو والتطور يكون من خلال الزيادة في بعض العوامل مثل: حجم القوى العاملة، طاقة المصنع، الممتلكات، المبيعات، أما التطور فيظهر من خلال إدخال المؤسسة لعناصر التكنولوجيا والبرامج التدريبية للأفراد.
- **التأهب للإنجاز:** يقصد به استعداد المؤسسة إلى إنجاز المهام الخاصة فوراً.
- **المسؤولية الاجتماعية:** يقصد بها المحاولات الجادة التي تبذلها أي مؤسسة لحل المشكلات الاجتماعية التي كانت المؤسسة سبباً في ظهورها.
- **البقاء:** إن بقاء المنظمة لمدة طويلة يعني أن منتجاتها تلئم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.<sup>1</sup>

#### 4- خصائص الفعالية التنظيمية: من أبرز خصائص الفعالية التنظيمية ما يلي:

- **الاستمرارية:** تعتبر ظاهرة مستمرة على مدى الزمن.
- **الشمولية:** تضمن العديد من الأبعاد والصور الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.
- **التنوع:** حيث تستفيد منها جهات مختلفة ومتنوعة منها: (المجتمع، الافراد، المساهمين).
- **التعقيد:** لديها علاقات غير واضحة بين الأبعاد.
- **النسبية:** إذا لا يمكن إصدار حكم فعالية مؤسسة بصورة مطلقة، حيث مفهوم المؤسسة الفعالة يختلف باختلاف موقعها وأهدافها والمستفيدين من خدماتها، والوقت الذي يتم فيه تقويم فعالية المؤسسة.
- **الفعالية:** صفة تتشكل بحسب الأشياء الموصوفة، فهي مركبة من معاني مختلفة وأبعاد متعددة، مما يجعل محاولة معالجتها من مدخل واحد مغالطة منهجية ومنطقية.<sup>2</sup>

#### 5- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية: يمكن أن نقدم مجموعة العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية ليس على سبيل الحصر فيما يلي:<sup>3</sup>

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، صص (88.92).

<sup>2</sup> علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، مرجع سبق ذكره، ص288.

<sup>3</sup> بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER) بوهان، للحصول على شهادة ماجستير في علم النفس، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2014، ص71.

- درجة الالتزام باللوائح والإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمره والتي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتمادا 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 للمؤسسة في معالجة أخطائها أثناء التفاعل مع البيئة الخارجية.
- القدرة على التكيف والاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء وعقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمرّ لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.
- القدرة على تعبئة الموارد ودرجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة.

## 6- نماذج الفعالية التنظيمية:

لا يوجد هناك نموذج واحد يلائم كل الظروف وكل أنواع المنظمات، ولكن تختلف النماذج حسب وجهة نظر الدارسين لها وحسب تخصصاتهم وبالرغم من تعدد نماذج قياس الفعالية التنظيمية إلا أننا نحصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

### 1- نموذج الأهداف: يرتبط هذا النموذج باسم: "Etzioni": إن قياس فعالية المنظمة حسب

هذا النموذج يجب أن يكون في ضوء مدى تحقيق هذه المنظمة للأهداف التي وجدت من أجلها، إلا أن التعرف على تلك الأهداف يعترضه العديد من المشكلات من أهمها ما يلي:

- هل نتعامل مع الأهداف الرسمية، أي المعلن عنها أم مع الأهداف العملية أي الواقعية؟
- هل يتم قياس فعالية المنظمة على أساس تحقيق أهم الأهداف (أي الهدف السائد) أم على أساس تحقيق أكثر من هدف (أي تعدد الأهداف)؟

<sup>1</sup> سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة اقتصاديات في شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة المسيلة، الجزائر، صص ( 293،295 ).

**2- نموذج موارد النظام:** يعتمد نموذج موارد النظام على فكرة أساسية مؤداها أن المنظمة بمثابة نظام مفتوح، وبالتالي فإن لهذا النظام العديد من علاقات التبادل والمنافسة مع البيئة التي يوجد بها، ومن ثم تزداد فعالية المنظمة كلما تعاضمت قدرتها التفاوضية في الحصول على الموارد النادرة من بيئتها.

ويرى أنصار هذا النموذج أنه لا يوجد معيار عام للفعالية التنظيمية يمكن استخدامه في كل المنظمات، وبالتالي فإن هذا المدخل يحدد أبعاد فعالية المنظمة على أساس ما يلي:

- القدرة على التحديد الدقيق للفرص المتاحة وكذا القدرة على استغلالها.

- القدرة على الحصول على الموارد والاحتياجات المناسبة لاستغلال الفرص المتاحة، وذلك من خلال القدرة التفاوضية للمنظمة.

**3- نموذج العمليات:** يعتمد هذا النموذج في قياس الفعالية في المنظمة على العمليات التنظيمية الداخلية، والتي يقصد بها العمليات الانسانية مثل: القيادة، الاتصال، سلوك الجماعات، وليس العمليات المادية، وتتم المنظمة بالفعالية في ظل هذا المدخل من خلال توفره على الخصائص التالية:

- تحقيق التكامل بين التنظيمات.

- توفير المناخ الداخلي الذي يسهل أداء الوظائف ويشجع نمو الافراد والمنظمة.

**4- الأهداف الفردية والنموذج الوظيفي:** يقوم هذا النموذج على أساس ما تقدمه المنظمات للمجتمع والذي تعتبر جزء منه، إضافة لما تحققه لنفسها وللأطراف المختلفة ذات العلاقة بها، ويعتبر تحليل "بارسونز" من أشهر التحاليل لهذا المدخل، والذي يطلق عليه التحليل الوظيفي، حيث يرى أن كل منظمة يجب أن تحقق أربع متطلبات أساسية إذا ما أرادت لنفسها البقاء والاستمرار وأن تكون فعالة، وهذه المتطلبات أو الوظائف هي:

- التكيف.

- تحقيق الأهداف.

- التكامل.

- المحافظة على النمط واحتواء التوترات.

**5- مدخل الأطراف ذات المصلحة :** ويطلق عليه أيضا جمهور المستفيدين وتقاس فعالية المنظمة وفقا لهذا النموذج على أساس مدى قدرتها على إشباع رغبات وحاجات وتوقعات

الأطراف ذات المصلحة، أو الجمهور المتعاملين مع المنظمة مثل: الموردين، أفراد المجتمع وغيرها.

ويؤخذ على هذا المدخل ما يلي:

- يصعب الوصول إلى تقييم معين لفعالية المنظمة نظرا لتعارض حاجات ورغبات كل طرف من الأطراف ذات المصلحة.

- لا يؤخذ في اعتباره الأهمية النسبية لكل طرف من الأطراف ذات المصلحة ومدى تأثيره على أداء المنظمة.

- يصعب تقييم فعالية المنظمة نظرا لتغير الاطراف ذات المصلحة من وقت لآخر وكذا تغير حاجاتهم ورغباتهم.

### 7- أهم متطلبات الفعالية التنظيمية:

هناك العديد من الخطوات التي تستخدم من أجل زيادة الفعالية التنظيمية وأهمها ما يلي:<sup>1</sup>

**1- اللامركزية والتفويض:** وهما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، ومنه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، وتحمل المسؤولية، والأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية لديهم.

**2- توسيع العمل:** هو يشجع ويقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، ويوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية والنفسية، ويقضي على الملل والنفور.

**3- التقييم التنظيمي وتقييم الأداء:** التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية التنظيمية وكذا النفسية الاجتماعية والسلوكية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء والتي تميل إلى معاملة الفرد وكأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة والتفتيش المستمر، والانتقال إلى تطبيق الطرق الحديثة في التقييم على غرار ما تفعله منظمات الأعمال الحديثة.

**4- الإدارة بالاستشارة والمشاركة:** حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة.

**5- تسطير الأهداف وصناعة القرار:** يقوم بتسطير الأهداف أفراد أو جماعات داخل المنظمة، الأمر الذي يجعل هذه الأهداف عرضة للتغير من وقت لآخر، مما قد يعوق عملية صنع القرار واتخاذها، ولذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة

<sup>1</sup> نور الدين تاوريريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لتيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، 2005، 2006، ص165.

ومحدودة حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها.

**6- زيادة فاعلية الاتصال:** يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم كإنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات والاتجاهات.

# الفصل الرابع

## الاجراءات المنهجية

- 1- مجالات الدراسة.
  - 1.1- المجال المكاني للدراسة
  - 2.1- المجال الزمني للدراسة .
  - 3.1- المجال البشري للدراسة .
- 2- المنهج المستخدم
- 3- أدوات جمع البيانات .
  - 1.3- الملاحظة.
  - 2.3- المقابلة
  - 3.3- الاستمارة
  - 4.3- السجلات والوثائق
- 4- العينة وكيفية اختيارها وخصائصها

يمثل الجانب الميداني الخطوة الثانية والمهمة لدراسة الظاهرة كما هي في الواقع حيث يمكن تصميم إطار منهجي خاص بالدراسة، من خلال اللجوء إلى جملة من الخطط والاجراءات البحثية انطلاقاً من المجال الزماني والمكاني للدراسة، إضافة إلى المجال البشري الذي يمثل مجتمع البحث، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأدوات والتقنيات التي لا يمكن الاستغناء عنها مثل: الملاحظة، المقابلة، الاستمارة. بالإضافة إلى المنهج المستخدم فيها، وكذا العينة التي تم اختيارها على ضوء متطلبات وطبيعة البحث. وفي هذا الفصل سنحاول التعرض إلى مجمل هذه الإجراءات المنهجية.

### 1- مجالات الدراسة:

يعد مجال الدراسة نقطة أساسية في البحث الاجتماعي وذلك لما له من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، حيث يتفق جميع الباحثين أن لكل دراسة ثلاث مجالات رئيسية هي:

**1-1 المجال المكاني للدراسة:** " يقصد به تحديد المنطقة أو البيئة التي تجري فيها الدراسة"<sup>1</sup>.

أجريت هذه الدراسة بمؤسسة الموارد المائية لولاية تيارت. تقع المديرية شمال غرب مدينة تيارت.

### أ- تاريخ نشأة المؤسسة:

تم إنشاء مديريةية الموارد المائية في بداية السبعينات وتعتبر إدارة عمومية ذات طابع تقني وإداري، تتمتع بالشخصية المعنوية الأمور التقنية، ويخضع للإدارة بما يخص الأمور الإدارية، وقد تم تحديد قواعد تنظيم عملها والاستقلال المالي تعمل تحت وصاية الموارد المائية والبيئة، وتتشكل من مديريةية وأقسام فرعية تنشط هذه الأقسام في دوائر الولاية يترأسها رئيس القسم الفرعي للموارد المائية، يعمل تحت إشراف رئيس الدائرة المتواجد بها فيما يخص بموجب المرسوم التنفيذي رقم 2 - 187 المؤرخ في 13 ربيع الأول، عام 1412 هجري، الموافق ل 26 مايو 2002.

### ب- مراحل تطورها:

#### المشاريع الكبرى:

بذلت مديريةية الموارد البشرية مجهودات كبيرة من أجل تحسين حياة المواطن اليومية ومن أهم المشاريع الكبرى عبر الوطن نظام تحويل المياه الصالحة للشرب من عين صالح إلى ولاية تمنراست، سد كدية أرس دون الذي تبلغ طاقة تخزينه 650 ومحطة معالجة المياه

<sup>1</sup> جلال غريول السناد: البحث العلمي وكتاباته، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015، ص51.

بقدره 400000، وكذا التحويلات التي تزود كل من ولاية البويرة تيزي وزوا التي هي حيز الاستغلال، وقريبا أكثر من 12 مدينة في ولاية المدية وحوالي 10 محطات عبر الساحل لتحلية مياه البحر بكمية منها من دخلت في طور الاستغلال كالحامة بالجزائر العاصمة، سيدي جلول بولاية تموشنت، وقريبا تحلية مياه البحر بالمقطع بوهران، والتي سوف تزود لوحدها الولايات التالية وهران، معسكر، سيدي بلعباس غليزان، وتيارت نذكر منها:

- محطتين بولاية تلمسان.
- محطة بولاية عين تموشنت.
- محطة بولاية وهران.

### ج- الهيكل التنظيمي:

### د- مصالح المديرية:

- تتكون مديرية الموارد المائية لولاية تيارت من خمسة مصالح.
- مصلحة التطهير.
- مصلحة التزويد بالمياه الصالحة للشرب.
- مصلحة الري الفلاحي.
- مصلحة الإدارة والوسائل.

## 2.1- المجال الزمني للدراسة: ويقصد به تحديد الوقت الذي تجمع فيه البيانات.<sup>1</sup>

أي الوقت الذي استغرقته هذه الدراسة، لقد تم اختيارنا للموضوع مع المشرف في شهر نوفمبر، وبعدها توجهنا إلى مديرية الموارد المائية. حيث عرضنا موضوع البحث على رئيس الموارد البشرية لمعرفة فيما إذا كان هذا الموضوع قابل للدراسة في هذه المؤسسة أم لا، وقد تم قبوله في شهر ديسمبر كانت بداية جمع المادة النظرية حول الموضوع الذي استغرق مدة ثلاثة أشهر. وبعدها تم حصولنا على التصريح بالقبول من طرف المؤسسة في تاريخ (24-12-2017) حيث بدأت فترة التربص.

قد مرّت الدراسة بالمراحل التالية:

### المرحلة الأولى: كانت في شهر جانفي 2018.

<sup>1</sup> ناريمان يونس لهلوب: استراتيجية البحث الاجتماعي- الأثنوجرافيا، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011، ص88.

كانت بمثابة خرجات استطلاعية حيث كان اللقاء مع مسؤول الموارد البشرية و أفادنا ببعض المعلومات الأولية عن المؤسسة، وقد حضينا بالترحاب من طرفهم كما أبدوا اهتماما بمساعدتنا في القيام بالدراسة، كما عرفنا مسؤول الموارد البشرية على مختلف الأقسام والفروع بالمؤسسة، بالإضافة إلى السجلات والوثائق الخاصة بها والفروع بالمؤسسة بالإضافة إلى السجلات والوثائق الخاصة بها، وقد كانت خطوة مهمة لأجل جمع المعلومات والتعرف أكثر على طبيعة المؤسسة والفاعلين فيها.

**المرحلة الثانية: (05-02-2018)** وقد تمثلت هذه المرحلة في إجراء دراسة استطلاعية حيث كان الغرض منها هو التقرب أكثر من الواقع المعاش للمؤسسة، وتوفير المعلومات عن الموضوع وذلك بإجراء مقابلات مع رئيس الموارد البشرية بالإضافة إلى بعض الموظفين وتسجيل بعض الملاحظات داخل المؤسسة.

**المرحلة الثالثة: (17-03-2018)** في هذه المرحلة شرعنا في توزيع الاستمارات والتي استغرقت 23 يوما، وذلك بعد تحكيما من طرف الأساتذة في الاختصاص، حيث تم تعديل بعض الأسئلة، وذلك من خلال اقتراحات الأساتذة المحكمين وبعدها تم النزول بها إلى الميدان، وقد تم توزيعها من طرف مسؤول الموارد البشرية بعد أن قمنا بتحديد العينة.

**المرحلة الرابعة: (08-04-2018)** في هذه المرحلة قمنا فيها باسترجاع كل الاستمارات والقيام بتفريغ البيانات في جداول إحصائية وتحليلها.

**3-1 المجال البشري للدراسة:** يتضمن المجال البشري جميع العناصر البشرية التي اعتمد عليها الباحث في جمع البيانات، فالمجال البشري للبحث لا يقتصر فقط على أفراد العينة التي يعتمد عليها الباحث في جمع البيانات، بل يتضمن كلا من (المبحوثين، العينة) والخبراء والمتخصصين الذين يتم الرجوع إليهم لاستكمال البيانات.<sup>1</sup>

توظف مؤسسة الموارد المائئة 206 عامل، عبر كل فروع الولاية موزعين على مختلف الأقسام والوحدات، أما فيما يخص الوحدة التي قمنا بإجراء البحث فيها فعدد عمالها 80 عامل.

**2- المنهج المستخدم:** يعرف المنهج بأنه " الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة البحثية لاكتشاف الحقيقة، والإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث".<sup>2</sup>

<sup>1</sup> سماح سالم سالم: البحث الاجتماعي، الأساليب، المناهج، الإحصاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص249.

<sup>2</sup> محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، ب ط، 1983، ص 336.

والمنهج هو الأساس لكل بحث علمي نظرا لما يقدمه للباحث من توجيهات تساعد في بحثه. وطبيعة موضوع " تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية" يفرض استخدام المنهج الوصفي، فهو يتناسب مع الدراسة الحالية، ويتناسب مع أهدافها حيث يعرف المنهج الوصفي بأنه " طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو مشكلة اجتماعية أو سكان معينين"، وتعتبر الطريقة المناسبة لوصف الظاهرة المدروسة"، وتصويرها كميا عن طريق جمع المعلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة".<sup>1</sup>

وعليه فهو طريقة لاكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق مكتسبة من قبل وتفسيرها، ويتجلى ذلك في نوعية البيانات التي جمعت من الميدان والتي تتمحور حول البيانات الشخصية والمهنية وبعض الحقائق المتعلقة بالمبحوث وأراءهم ومواقفهم، لما يجري في المؤسسة فيما يخص متغيري الدراسة.

### 3- أدوات جمع البيانات:

وهي على العموم مجموعة الوسائل والأدوات الفنية التي تستخدم في جمع المادة العلمية المتعلقة بموضوع الدراسة، والتي تشكل التصور العام للبحث نظرا لتوقف جميع نتائج الدراسة عليها، وقد اعتمدت هذه الدراسة على تقنية وهي الاستمارة بالإضافة إلى المقابلة والملاحظة.

1.3- **الملاحظة:** تعرف على أنها: "وسيلة من وسائل جمع البيانات وهي تعني مراقبة ومعاينة الظاهرة المراد دراستها، ولا نعني بها الملاحظة العابرة العادية، وإنما الملاحظة العلمية التي يستعين بها الباحث الاجتماعي في البحوث الاجتماعية".<sup>2</sup>

وهي أيضا: "أسلوب من الأساليب الجيدة وحل المشاكل وهذا يتطلب الموضوعية والدقة وأن يكون البحث بعيدا عن التحيز والأهواء الشخصية، وقد تكون مباشرة أي متعلقة بالأشياء المادية والنماذج المهمة، وهذا شيء سهل لأنها تعتمد على العدد والقياس".<sup>3</sup>

تعد الملاحظة عملية جمع معلومات، والكشف عن تفاصيل الظواهر ومعرفة العلاقة التي تربط بين عناصرها، حيث اعتمدنا على الملاحظة العلمية البسيطة كأداة بحث في الدراسة

<sup>1</sup> أعمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ص 139.

<sup>2</sup> أحمد عياد: مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر، ص128.

<sup>3</sup> خالد أحمد، فرحات المشهداني، رائد عبد الخالق عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص43.

الراهنه، وقد ساعدتنا من خلال الدراسة الاستطلاعية عن التعرف على مجمل المصالح والفروع التابعة للمؤسسة عبر كامل الولاية.

والتعرف على سلوك العاملين، وطبيعة العمل الذي يمارسونه وعلى بعض أقسام وإدارات مديرية الموارد المائية.

**2.3- المقابلة:** هي المناقشة بين فردين فأكثر، وتبادل الآراء ووجهات النظر في موضوعات معينة، وعادة ما تكون في صيغة التحدث بين شخصين وجها لوجه لهدف رئيس يحدد سلفاً، يتعلق بموضوع البحث أو الغرض منها للكشف عن نسبة الخطأ أو الصحيح أو المستتر أو الوقوف على حقائق إضافية في إجابات المفحوص من واقع ملاحظة الباحث له.<sup>1</sup>

كما تهدف إلى الحصول على بيانات تسهم في تحديد جوانب مشكلة البحث بصورة عميقة ودقيقة وواضحة وإيجاد الحلول المناسبة لها.<sup>2</sup>

تعد المقابلة ثاني خطوة وأداة يتم الاعتماد عليها للكشف عن اتجاهات وسلوكيات المبحوثين، إن المقابلة في موضوع بحثنا تم إجرائها داخل مصلحة الموارد البشرية مع بعض مفردات مجتمع البحث، ومع رئيس المصلحة، حيث كان الهدف منها التعرف على المصلحة ومختلف المهام والوظائف. حيث اعتمدنا على المقابلة الحرة من أجل توضيح ومعرفة أهم المعايير والمؤشرات المعتمدة في تحقيق الفعالية في المؤسسة، فقد ساعدت المقابلة من خلال أجوبة المبحوثين على بناء أسئلة الاستمارة.

**3.3- الاستمارة:** تعتبر الاستمارة من بين أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً على الرغم من أهمية وقوة الأدوات الأخرى، ومما يشجع على استخدام الاستمارة عدد من المزايا ومنها: التكاليف النسبية المنخفضة لها كأداة لجمع المعلومات، وإمكانية تطبيقها على أعداد كبيرة، كما أنها توفر الإحساس بعدم معرفة شخصية المستجيب.<sup>3</sup>

وتعتبر الاستمارة من أكثر أدوات جمع البيانات شيوعاً في البحوث الاجتماعية، هذا ما يدفع الباحث إلى الاجتهاد أكثر من أجل صياغة استمارة البحث بصورة تؤدي إلى تحقيق أهداف الدراسة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> العربي بالقاسم فرحاتي: البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2012، ص293.

<sup>2</sup> وائل عبد الرحمان التل، عيسى مجمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007، ص73.

<sup>3</sup> محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد: التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010، ص246.

<sup>4</sup> جازية كيران: محاضرات في المنهجية لطلاب علم الاجتماع، دار المطبوعات الجامعية، ط2، 2008، ص54.

وتمثل الاستثمارة التقنية الأساسية لبحثنا فمن خلالها تم جمع المعلومات الكافية واللازمة عن مجتمع البحث وقد تم إعداد الاستثمارة على النحو التالي:

- بناء استثمارة ذات أسئلة مفتوحة ومغلقة.
- تقسيم أسئلة الاستثمارة إلى ثلاثة محاور رئيسية تتمثل في:
- 1- **المحور الأول:** البيانات الشخصية الخاصة بالمبحوثين وتتضمن 05 أسئلة.
- 2- **المحور الثاني:** تتمثل في مؤشرات الفرضية الجزئية الأولى: "يساهم تحديد الأولويات في زيادة معدلات الأداء وتتضمن 09 أسئلة".
- 3- **المحور الثالث:** تتمثل في مؤشرات الفرضية الجزئية الثانية: "يساهم المسار الوظيفي في تحقيق الدافعية للإنجاز" وتتضمن 10 أسئلة.
- 3.4- **السجلات والوثائق:** لقد استفادت الدراسة من السجلات والوثائق والتي هي موجودة في قائمة الملاحق.

يمكن تصنيف الوثائق التي تم الحصول عليها كالتالي:

- وثائق تتعلق بالمؤسسة. "نشأتها، أقسامها، مشاريعها".
- وثائق تتعلق بالهيكل التنظيمي.
- وثائق تضم بيانات متعلقة بقوة العمل توزيعها على الفئات السوسيو مهنية، تقسيمها حسب متغيرات الجنس والوظيفة.

#### 4- العينة وكيفية اختيارها وخصائصها:

يقصد بالعينة عدد الظواهر التي لها خواص مشتركة والتي تكون جزءا من المجتمع الإحصائي، ويجب في هذه الحالة أن تكون العينة ممثلة للمجتمع الأصلي تمثيلا صادقا<sup>1</sup>. كما أنها طريقة تعطي معلومات ونتائج أقل دقة من الأولى حيث أن هناك بعض الأخطاء التي يمكن الوقوع بها وتؤثر على النتائج المعطاة، ومنها أخطاء الصدفة أو التحيز إلا أنها أقل تكلفة وجهدا وتوفر كثيرا من الوقت<sup>2</sup>.

- **العينة العشوائية البسيطة:** تعد العينة العشوائية البسيطة أسهل أشكال العينة العشوائية في التطبيق، ويتم اختيارها في حالة توافر شرطين أساسيين يسهمان في أن تؤدي إلى اختيار عينة ممثلة لمجتمع البحث الأول، تحديد مجتمع البحث تحديدا دقيقا،

<sup>1</sup> طارق البدري، سهيلة نجم: الإحصاء في المناهج البحثية التربوية والنفسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1 ص (78،79).

<sup>2</sup> عبد الفتاح محمد دويدار: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها في البحوث النفسية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع، ص 37.

أي أن يكون جميع أفراد المجتمع الأصلي معروفين، والثاني أن يكون مجتمع البحث متجانسا.<sup>1</sup>

لقد تم استخدام هذا النوع من العينة لأن مجتمع البحث متجانس يشترك في الخصائص السوسيو تنظيمية يعمل تحت نفس الظروف، تم اختيار نسبة قليلة نرى بأنها تمثل مجتمع البحث لأنها لا توجد نسبة مثالية تكون ممثلة لمجتمع البحث ويتم اختيارها فقط بناء على الإمكانيات المادية والبشرية والزمنية المتاحة للباحث. وتم حسابها كالاتي:

$$\text{حجم العينة} = \text{مجتمع البحث} * \text{النسبة المختارة} / 100\%$$

$$\text{حجم العينة} = 80 * 56 / 100 = 45 \text{ مفردة.}$$

**خصائصها:**

**الجدول رقم 01 :** يمثل متغير الجنس.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
46,66	21	ذكر
53,33	24	أنثى
100	45	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه الذي يوضح توزيع عينة البحث وفقا لمتغير الجنس، يتضح أن نسبة (53,33%)، أي ما يعادل 24 فرد هم إناث، في حين نجد أن نسبة (46,66%)، أي ما يعادل 21 فرد هم ذكور.

- نستنتج من خلال ذلك أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور بفارق (6,67%)، وهذا ما لاحظناه خلال الزيارة الاستطلاعية للمؤسسة، مما يدل على أن السياسة التي تتبعها المؤسسة في التوظيف لا تقتصر فقط على الذكور بل تعطي الفرصة للإناث، بما أن طبيعة العمل في هذه المؤسسة تتماشى مع جنس الذكور والإناث.

<sup>1</sup> وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الانسانية والاجتماعية، ص41.

الجدول رقم 02 : يمثل متغير السن.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
31.11	14	{25-20}
20	09	{31،26}
8.88	04	{ 37،32}
22.22	10	{43،38}
11.11	05	{49،44}
6.66	03	من 50 فما فوق
100	45	المجموع

- من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي بنسبة (31.11%) تتراوح أعمارهم ما بين 20 و25 سنة، كما أن نسبة (22.22%) من أفراد العينة تتراوح أعمارهم بين 38 و43 سنة، في حين نجد نسبة (20%) تتراوح أعمارهم ما بين 26 و31 سنة، وأن نسبة (11.11%) من عينة الدراسة تتراوح أعمارهم بين 44 و49 سنة، ونسبة (8.88%) تتراوح أعمارهم بين 32 و37 ونجد نسبة (6.66%) تفوق أعمارهم 50 سنة.

نستنتج من خلال ذلك أن فئة الشباب تكون قادرة على بذل المزيد من المجهودات، ولها القابلية للتحدي على اعتبار أنها في أتم قواها، وهذا ما أكدته نظرية فريديريك التي تركز على الخصائص الجسمية للعامل، إذ يؤكد على أن تحقيق الفعالية مرتبط بالخصائص الفيزيولوجية.

الجدول رقم 03: يمثل المستوى التعليمي.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
8.88	04	ابتدائي
31.11	14	متوسط
37.77	17	ثانوي
22.22	10	جامعي
100	45	المجموع

- يوضح لنا الجدول أعلاه أن التحصيل العلمي لأفراد العينة يتوزع على مختلف المستويات التعليمية، إلا أن ذوي المستوى التعليمي الثانوي كانوا يمثلون النسبة

الأكبر في ترتيب عينات الدراسة، حيث بلغ عددهم 17 وهو ما يمثل (37.77%) تليها نسبة (31.11%) التي تمثل المبحوثين ذوي المستوى التعليمي المتوسط، أي ما يعادل 14 فرد، في حين بلغت نسبة ذوي المستوى التعليمي الجامعي نسبة (2.22%) أي ما يعادل 10 أفراد، في حين لم يتجاوز عدد المستوى التعليمي الابتدائي نسبة (8.88%) أي ما يعادل 4 أفراد.

من خلال ذلك نستنتج أن هناك أعمال لا تتطلب مستوى تعليمي جامعي، بحكم أن أهداف المؤسسة في غالب الأحوال هي أهداف روتينية بسيطة، يقتصر تحقيقها على فئة أعوان التحكم، وأعوان التنفيذ، أما المستوى الجامعي فقد اقتصر على بعض الإطارات التي تشرف على إدارة وتسيير شؤون المؤسسة.

**الجدول رقم 04 :** يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التنظيمي.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
22.22	10	إطار
35.55	16	عون تحكم
42.22	19	عون تنفيذ
100	45	المجموع

- يتضح من الجدول أعلاه المتعلق بتوزيع أفراد العينة حسب نوع الوظيفة، حيث نجد أن عدد عمال التنفيذ يقدر بـ 19 فرد أي نسبة (42.22%)، وأن عدد عمال التحكم يقدر بـ 16 مفردة أي نسبة (35.55%)، في حين نجد أن عدد الإطارات يقدر بـ 10 أفراد أي نسبة (22.22%).

ونستنتج من خلال ذلك أن هذا راجع لطبيعة العمل الممارس داخل المؤسسة محل الدراسة، والذي يتطلب أعمال يقوم بها فئات أعوان التنفيذ.

وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم 03.

الجدول رقم 05 : يوضح نسبة الأقدمية.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
40	18	أقل من 05 سنوات
15.55	07	من 05 - 11 سنة
26.66	12	من 12 - 18 سنة
8.88	04	من 19 - 25 سنة
8.88	04	من 26 فما فوق
100	45	المجموع

- يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (40%) هي الفئة التي تتراوح أقدميتها من سنة الى 05 سنوات، ثم تليها نسبة (26.66%) والتي تتراوح أقدميتها من 12 إلى 18 سنة، ونسبة (15.55%) التي تتراوح أقدميتها من 05 الى 11 سنة، في حين نجد نسبة (8.88%) تتراوح أقدميتها من 19 إلى 25 سنة، وأخيرا نسبة (8.88%) وهي الفئة التي تفوق أقدميتها من 26 سنة فما فوق .

وهذا ما يؤكد على أن إدارة المؤسسة تعتمد على متغير التوظيف كعنصر أساسي من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية، وذلك من خلال الاستفادة من خريجي الجامعات والمعاهد، بالإضافة إلى اعتمادها على استراتيجية الاستقطاب الخارجي، بهدف الاستفادة من أيادي عاملة متعددة الخبرة والكفاءة، وهذا ما أكده لنا بعض العمال من خلال بعض المقابلات الحرة التي أجريناها معهم.

# الفصل الخامس

## عرض وتحليل ومناقشة النتائج

- 1- عرض وتحليل و مناقشة بيانات الدراسة
    - 1.1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى
    - 2.1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية
  - 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.
    - 1.2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
    - 2.2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى
  - 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
  - 4- النتيجة العامة للدراسة
- خاتمة  
قائمة المصادر والمراجع  
الملاحق

### 1- عرض وتحليل ومناقشة بيانات الدراسة:

تطرقنا في الفصول السابقة إلى الجانب النظري في الدراسة المتعلق بأنهم المداخل النظرية والدراسات السابقة والإجراءات المنهجية حول موضوع تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية حيث نتناول في هذا الفصل عرض وتحليل وتقييم نتائج الدراسة المتعلقة بالمحاور الثلاثة من البيانات الشخصية إلى تحديد الأولويات والأداء والمسار الوظيفي وخلق الدافعية للإنجاز.

#### 1.1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الأولى:

الجدول رقم 06 : يوضح نوعية المهام المسندة.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمالات
57.7	26	سهلة
42.2	19	صعبة
100	45	المجموع

- يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (57.7%) أي ما يعادل 26 فرد يقولون أن نوعية المهام المسندة إليهم سهلة، بمعنى أن المهام السهلة تساعد العامل على استيعاب الأعمال والقيام بعمله على أكمل وجه ودون تردد بينما تجد نسبة (42.2%) من مجتمع البحث أي ما يعادل 19 فرد يرون أن الأعمال المسندة إليهم صعبة.

ونستنتج من خلال ذلك أن جل المهام في المؤسسة هي مهام سهلة الإنجاز، وهذا ما لاحظناه خلال زيارتنا للمؤسسة بالإضافة إلى تصريحات بعض العمال.

الجدول 07 : يوضح ما الذي تتطلبه المهام.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
22.22	10	بذل جهد مضاعف
24.44	11	تتطلب تركيز
53.33	24	سهلة الإنجاز
100	45	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (53.33%) أي ما يعادل 24 فرد، يؤكدون أن المهام الموكلة إليهم سهلة الإنجاز، بمعنى أن المهام الموكلة إلى العمال داخل المؤسسة ليست صعبة، بل هي مهام لا تتطلب منهم بذل جهد ذهني أو جسدي ولا تأخذ وقت أكثر، وهذا ما لاحظناه داخل المؤسسة بمعنى عدم وجود ضغوطات عمل عليهم، بينما نجد نسبة (24.44%) أي ما يعادل 11 مفردة، يؤكدون أن المهام تتطلب تركيز وذلك بغية تقديم أفضل الخدمات وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة، في حين نجد نسبة (22.22%) أي ما يعادل 10 أفراد يؤكدون أن المهام التي يقومون بها تتطلب بذل جهد مضاعف، وهنا نرى أن هناك اختلاف في أداء المهام من مهام سهلة إلى مهام تتطلب بذل جهد مضاعف، وتركيز أكبر وذلك بفعل اختلاف في المناصب فالمهام التي يقوم بها الإطارات ليست نفسها التي يقوم بها عمال التحكم والتنفيذ، وهذا ما يؤكد عليه "ماكس فيبر" على استخدام مبدأ تقسيم العمل والتخصص الوظيفي الدقيق بهدف تحقيق الفعالية.

**الجدول رقم 08:** يوضح تأدية المهام المسندة في وقتها.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
91.11	41	نعم
8.88	04	لا
100	45	المجموع

بناء على المعلومات الموجودة في الجدول أعلاه، نجد أن نسبة (91.11%) أي ما يعادل 41 فرد، يؤكدون أنهم يؤدون المهام المسندة إليهم في وقتها، وذلك لأن المهام سهلة الإنجاز لا تتطلب بذل جهد ووقت مثلما رأيناه في السابق، في حين نجد نسبة (8.88%) أي ما يعادل 4 أفراد يقولون أنهم لا يؤدون المهام المسندة إليهم في وقتها.

هذا إن دلّ على شيء إنما يدل على أن العمال يلتزمون حرفياً بتنفيذ الخطط وتطبيق التعليمات، وهذا ما ساهم في القدرة على أداء المهام في وقتها المحدد، وفي نفس السياق تؤكد نظرية التقسيم الإداري على أن الالتزام الحرفي بتطبيق التعليمات والأوامر يساهم بدرجة كبيرة في قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها.

**الجدول رقم 09 :** يوضح مدى مساهمة أداء المهام في تحديد الأولويات.

النسبة المئوية	التكرار			التكرارات الاحتمال
	النسبة المئوية	التكرار	البدايل	نعم
75.55	34	40	18	إنجاز المهام في وقتها
		35	16	تحقيق الأهداف المطلوبة
24.44	11			لا
100	45			المجموع

- بالاستناد إلى الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول رقم (09) نلاحظ أن نسبة (75.55%) أي ما يعادل 34 مفردة، من مجتمع البحث يؤدون مهامهم بالاستناد إلى تحديد أولويات المهام، حيث أن نسبة (40%) ينجزون المهام في وقتها أما نسبة (35) يحددون أولويات المهام بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة، التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، في حين نجد نسبة (24.44%) أي ما يعادل 11 فرد لا يهتمون بتحديد الأولويات عند أداء المهام المسندة إليهم.

من خلال هذا نستنتج أن العمال يقومون بتحديد أولوية المهام عند تأديتها، وذلك إما بإنجازها في وقتها أو من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وهذا ما أكدته من المقابلة الحرة مع بعض رؤساء الأقسام، حيث أكدوا أنهم يؤدون المهام الأكثر أهمية من أجل تحقيق فعالية أكبر.

**جدول رقم 10:** يوضح ترتيب المهام حسب الأهمية والوقت المطلوب لإنجازها.

النسبة	التكرار	التكرارات الاحتمال
		نعم
77.77	35	نعم
17.77	8	لا
4.44	2	ممتنع
100	45	المجموع

- يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (77.77%) أي ما يعادل 35 فرد، يؤكدون أنهم يقومون بترتيب المهام حسب الأهمية والوقت المطلوب لإنجازها، وذلك لأن المهام

المسندة إليهم سهلة بالإضافة إلى حرص العامل على إتمامها في الوقت المحدد، وهذا ما يدل على احترام السلطة والقانون والتعليمات وانضباط السلوك، مثلما ذكرها "فايول" في مبادئه بالإضافة إلى تطبيق مبدأ التخصص في العمل، في حين نجد نسبة (17.77%) أي ما يعادل 08 أفراد لا يقومون بترتيب المهام حسب الأهمية والوقت المطلوب لإنجازه، بينما نجد نسبة (4.44%) أي ما يعادل مفردتين إمتنعوا عن الإجابة، ربما ذلك راجع لعدم إعطاء الأهمية للأعمال التي يقومون بها أو نقص الرقابة.

**جدول رقم 11 : يوضح تأخير المهام.**

النسبة المئوية	التكرار			التكرارات	
	النسبة	التكرار	البدائل	الاحتمال	
46.66	21	31.11	14	تراكمها	نعم
		11.11	5	إعطاء الأولوية	
		4.44	2	عدم وجود الوقت لتأديتها	
53.33	24			لا	
100	45			المجموع	

- يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (53.33%) أي ما يعادل 24 فرد يؤكدون أنهم لا يقومون بتأخير المهام المسندة إليهم، وذلك راجع إلى أن طبيعة المهام تكون سهلة ولا تتطلب وقت فمن خلال المقابلة الحرة التي أجريناها مع العمال أكدوا أن المهام لا تتطلب تأخير، وهذا ما لاحظناه خلال زيارتها وذلك بهدف تحقيق أهداف المؤسسة و تلبية حاجات المجتمع، في حين نجد نسبة (46.66%) أي ما يعادل 21 فرد يقومون بتأخير المهام المسندة إليهم، حيث نجد أن نسبة (31.11%) أي ما يعادل 14 فرد يؤخرون المهام بسبب تراكمها، في حين نجد نسبة (11.11%) يعطون الأولوية للمهام الأكثر أهمية في حين نجد نسبة (4.44%) يؤخرون المهام بسبب عدم وجود الوقت الكافي لتأديتها.

نستنتج من خلال هذا أن حقا هناك بعض المهام تتطلب وقت لإنجازها بسبب تراكمها أو عدم وجود وقت لتأديتها أو إعطاء الأولوية لمهام أخرى، فالعامل مثلما تؤكدته نظرية X و Y

لدوغيلاس ماكريجور الذي يقول في نظرية X أن العامل كسول بطبعه ويفضل أن يقاد فالرقابة ضرورية جدا عليه.

**جدول رقم 12:** يوضح ما مدى مساهمة تأخير المهام الموكلة للعامل في الحد من إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
93.33	42	نعم
6.66	3	لا
100	45	المجموع

- من خلال إحصائيات الجدول رقم 12 نجد أن نسبة ( 93.33%) أي ما يعادل 42 فرد يؤكدون أن تأخير إنجاز المهام الموكلة إليهم، يؤدي إلى الحد من إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة، في المقابل نجد أن ما نسبته (6.66%) أي ما يعادل 3 أفراد يرون أن تأخير المهام الموكلة إليهم لا يحد من إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة. ونستنتج من خلال ذلك أن العمال داخل مؤسسة الموارد المائية حريصين على إنجاز المهام وتنفيذ الخطط وتأديتها في وقتها، وهم يفضلون أن يكونون أصحاب مسؤولية وهذا الغرض تحقيق فعالية المؤسسة بالإضافة إلى تلبية حاجات المجتمع.

**الجدول رقم 13:** يوضح مدى مساهمة التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من العمال في تحقيق أهداف المؤسسة.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
97.77	44	نعم
2.22	1	لا
100	45	المجموع

- من خلال إحصائيات الجدول رقم 13 نجد أن نسبة ( 97.77%) أي 44 فرد، يؤكدون أن التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من العمال يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد أن نسبة (2.22%) أي مفردة واحدة تقول أن التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من العمال لا يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة. ونستنتج من خلال ذلك أن المؤسسة تلعب دورا هاما في التركيز على متطلباتها من العمال لأن تلبية احتياجات المؤسسة يؤدي إلى تقسيم العمل فيما بينهم، أي مبدأ التخصص كما ذكر

"هنري فايول" وذلك بين الأفراد العاملين من أجل التأكد من أن الجهود تركز على كافة أجزاء العمل، أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وترتيب العمل وهذا ينعكس على المؤسسة إيجابا ويساهم في تحقيق أهدافها.

**الجدول رقم 14:** ما مدى الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاحتمال
62.22	28	نعم
37.77	17	لا
100	45	المجموع

- يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (62.22%) أي ما يعادل 28 فرد، يؤكدون أنهم يستطيعون الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة، في حين نجد أن نسبة (37.77%) أي ما يعادل 17 فرد، يقولون أنهم لا يستطيعون الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة.

ونستنتج من خلال ذلك أن أغلبية العمال يستطيعون الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة والاهتمام بأنفسهم وأسرهم، وهذا ما أكد عليه "إبراهيم ماسلو" على ضرورة التعامل مع الحاجات والدوافع الكامنة في ذات الفرد وبأن الحاجات التي تقع في قاع الهرم أكثر ضرورة للإنسان، ولن ينتقل إلى حاجاته حتى يشبع التي قبلها وهذا أيضا ما أكد عليه بعض العمال من خلال المقابلة الحرة التي أجريناها معهم بأنهم يستطيعون الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة. لأنها من الضروريات في الحياة وذلك لسهولة المهام الموكلة إليهم بالإضافة لأن الرؤساء يراعون احتياجات العمال، وترك لهم الحرية لأن مساعدة العامل تجعله يبذل جهد مضاعف في العمل، بالإضافة إلى أنه يحس أن المؤسسة هي أسرته الثانية وهذا ما يدفع به إلى الرفع من مستوى أدائه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة

## 2.1- عرض وتحليل بيانات الفرضية الجزئية الثانية.

الجدول رقم 15: يوضح الرضا عن العمل.

النسبة المئوية	التكرار			التكرارات الاحتمال
	النسبة المئوية	التكرار	البدائل	نعم
77.77	35	33.33	15	جو المؤسسة يحفز على العمل
		44.44	20	إمكانية الترقية الوظيفية
		0	0	الأجر المرتفع
		22.22	10	
100	45			المجموع

- من خلال إحصائيات الجدول 15 نجد أن نسبة (77.77%) أي ما يعادل 35 فرد راضين عن عملهم، فما يعادل نسبة (44.44%) أي 20 فرد، يؤكدون أن الترقية الوظيفية هي التي تساهم في رضاهم عن العمل، لأن تدرج العامل في السلم الوظيفي يمنحه الثقة في المؤسسة، فالترقية هي أهم مبدأ من مبادئ الإدارة البيانية لأنها تتيح التآني والدقة في التقويم وتعزز مودة العامل. في حين نجد أن نسبة (33.33%) أي ما يعادل 15 فرد راضون عن عملهم، لأن جو المؤسسة يحفز على العمل، فالاستقرار والتكيف مع الظروف البيئية المختلفة داخل المؤسسة تدفع العامل إلى الرضا والاطمئنان، وهذا ما ذكرته مدرسة النظم، في حين نجد أن نسبة (22.22%) أي ما يعادل 10 أفراد غير راضون عن عملهم.

جدول رقم 16: يوضح مدى اعتماد المؤسسة على أساليب موضوعية لاختيار الموظفين.

النسبة المئوية	التكرار			التكرارات الاحتمال
	النسبة المئوية	تكرار	البدائل	نعم
88.88	40	40	18	الخبرة
		24.44	11	الكفاءة
		24.44	11	الشهادة
		11.11	5	
100	45			المجموع

- يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (88.88%) أي ما يعادل 40 مفردة يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على أساليب موضوعية لاختيار الموظفين، فما يعادل نسبة (40%) أي 18 فرد، يقولون أن المؤسسة تختار أصحاب الخبرة، بمعنى أن الخبرة هي من أهم العوامل التي تساعد على اختيار الموظفين، وهذا ما لاحظناه أن أغلب عمالها ذوي مستوى ثانوي أي الاعتماد على الخبرة. بينما نجد نسبة (24.44%) أي 11 فرد يقولون أن الكفاءة هي بين أساليب اختيار العاملين وذلك بغية اختيار أفضل الموظفين من أجل تقديم الخدمات وتحقيق الفعالية داخل المؤسسة، أما نسبة (24.44%) أي 11 فرد يؤكدون أن الشهادة هي من أساليب اختيار الموظفين وهذا بهدف استغلال مهارات وقدرات العامل في مجال العمل الذي يشغله ويجعله ملماً بتفاصيل وطرق إنجازها، ويؤدي مهامه بكل جدارة وهذا ما أكدته "ماكس فيبر" في أن تولى المناصب غير قائمة على اعتبارات شخصية وإنما حسب الشهادة، كما يجب توظيف العامل ذا كفاءة عالية بمعنى الرجل المناسب في المكان المناسب، أما ما نسبة (11.11%) أي 5 أفراد يؤكدون أن المؤسسة لا تعتمد على أساليب موضوعية في اختيار العاملين.

**جدول رقم 17:** يوضح مدى الاستفادة من البرامج التدريبية.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
68.88	31	نعم
22.22	10	لا
8.88	4	ممتنع
100	45	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (68.88%) أي ما يعادل 31 فرد يؤكدون أنهم استفادوا من البرامج التدريبية، في حين نجد نسبة (22.22%) أي ما يعادل 10 أفراد يؤكدون أنهم لم يستفيدوا من البرامج التدريبية، ونجد أن نسبة (8.88%) أي ما يعادل 4 مفردات قد امتنعوا عن الإجابة.

نستنتج من خلال المقابلة الحرة التي أجريناها مع المسؤول أكد أن التدريب يكون في بعض المناصب أو الفروع التابعة لها. فالتدريب من بين أهم الأسس التي تحدث عنها تايلور وذلك من أجل تنمية العاملين وتدريبهم حسب الجدارة من أجل أداء عمل محدد.

**جدول رقم 18:** يوضح مدى خضوع العامل لإجراء دورات تدريبية.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
73.33	33	نعم
24.44	11	لا
2.22	1	ممتنع
100	45	المجموع

من خلال إحصائيات الجدول رقم 18 نجد أن ما نسبته (73.33%) أي ما يعادل 33 فرد يؤكدون أنهم خضعوا لإجراء دورات تدريبية، فالتدريب في هذه الحالة يلزم العمال لأن أغلبهم لا يحملون شهادات لأن مستواهم التعليمي ثانوي، فمن خلال التدريب تزيد قدراتهم ومعارفهم من أجل تحقيق أكبر قدر من الخدمات وزيادة فعالية المؤسسة، هذا أيضا ما أكدته لنا بعض العمال من خلال المقابلة الحرة بأن التدريب ساعدهم على اكتساب مهارات جديدة، في حين نجد أن ما نسبته (24.44%) أي ما يعادل 11 فرد يؤكدون أنهم لم يخضعوا لإجراء الدورات التدريبية. أما نسبة (2.22%) أي يعادل مفردة واحدة قد امتنع عن الإجابة.

**جدول رقم 19:** يوضح ما مدى مساهمة التدريب على اكتساب مهارات جديدة في العمل.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
71.11	32	نعم
11.11	05	لا
17.77	8	ممتنع
100	45	المجموع

- من خلال إحصائيات الجدول رقم 19 نلاحظ أن ما نسبته (71.11%) أي ما يعادل 32 مفردة، يؤكدون أنهم استفادوا من التدريب، وذلك باكتسابهم مهارات جديدة في العمل وتحسين قدراتهم الإبداعية، وهذا ما أكد عليه "بعاج الهاشمي" في دراسته حول التدريب، ويؤكد أن الاستثمار في العنصر البشري وتنميته عن طريق التدريب المستمر في الرفع من أداء المؤسسات، وصولا إلى تحقيق الفعالية التنظيمية، في حين نجد أن ما نسبته (11.11%) أي ما يعادل 5 أفراد يؤكدون أن التدريب لم يساعدهم على اكتساب مهارات جديدة في العمل، ربما يعود ذلك إلى

نقص الاهتمام بالعملية التدريبية أو نقص وعي العمال بأهمية التدريب. في حين نجد أن نسبة ( 17.77%) أي ما يعادل 8 أفراد قد امتنعوا عن الإجابة.

**جدول رقم 20:** يوضح ما مدى تنمية المهارات في مجال العمل في زيادة حجم المكافآت الممنوحة للعمال.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاحتمال
80	36	نعم
17.77	08	لا
2.22	1	ممتنع
100	45	المجموع

- يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (80%) أي ما يعادل 36 فرد يؤكدون أن تنمية مهاراتهم في مجال العمل تزيد من حجم المكافآت الممنوحة لهم، فهذه المكافآت إما معنوية كتلقيه لعبارات التقدير أو مادية، فالمكافأة والتعويض مبدأ من بين مبادئ " هنري فايول"، فهو يقول أن المكافأة يجب أن تكون على أساس العدالة محققة الرضا، والراحة للعاملين وأصحاب العمل، أما مدرسة العلاقات الإنسانية أكدت على استخدام الأساليب الديمقراطية والمشاركة في المنظمة، فمشاركة العامل في بعض القرارات يزيد من رفع الروح المعنوية لديه.

أما نسبة (17.77%) أي 8 أفراد يؤكدون أن تنمية مهاراتهم في مجال العمل لا يؤدي بالضرورة إلى زيادة المكافآت الممنوحة لهم. حيث نجد أن نسبة (2.22%) أي ما يعادل مفردة واحدة قد امتنعت عن الإجابة.

**جدول رقم 21 :** يوضح مدى اعتماد المؤسسة على معايير موضوعية للترقية.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
88.88	40	نعم
11.11	5	لا
100	45	المجموع

- من خلال الجدول أعلاه يتضح أن ما نسبته (88.88%) أي 40 فرد يؤكدون أن المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية للترقية، وهذا ما أكده بعض العمال من خلال المقابلة الحرة أن المؤسسة تعتمد على معايير الترقية وتطبيق القانون المتبع داخل المؤسسة

وهذا أيضا ما أكد عليه "فيبر" على أن الترقية تعتمد على القدرة والكفاية الفنية التخصصية للعامل أو الموظف من أجل اختيار العناصر البشرية اللازمة وغيرها للمؤسسة، في حين نجد أن ما نسبته (11.11%) أي 5 أفراد يقولون أن المؤسسة لا تعتمد على معايير موضوعية للترقية.

**جدول رقم 22:** يوضح حصول العمال على الترقية.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
57.77	26	نعم
42.22	19	لا
		البدائل
		الأقدمية
		الخبرة
		المحسوبية
		القرابة
100	45	المجموع

- يتضح من الجدول أعلاه أن نسبة (57.77%) أي ما يعادل 26 فرد يؤكدون أنهم حصلوا على الترقية في حين نجد أن ما نسبته (42.22%) أي ما يعادل 19 فرد لم يحصلوا على الترقية لكنهم أشاروا أن الترقية تتم وفق معايير موضوعية.

فما يمثل نسبة (37.77%) أي 17 فرد أكدوا أن الترقية تتم على أساس الأقدمية، في حين أكد البعض الآخر والممثل لنسبة (24.44%) أي 11 فرد، إن الخبرة هي من أهم المعايير المعتمدة في الترقية، وهذا ما أكده المسؤول بأن الترقية تتم وفق أقدمية العامل وخبرته فالترقية هي من أهم مبادئ الإدارة اليابانية، فهي تقول أن ترقية الموظفين تتم خلال فترة طويلة، مما يتيح التآني والدقة.

فهي تزيد من ثقة ودافعية العامل للإنجاز من أجل تحقيق فعالية المؤسسة.

**جدول رقم 23:** يوضح مدى مساهمة تقييم المسؤول المباشر بطرق موضوعية في زيادة حجم الرضا لدى العاملين.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات الاحتمال
75.55	34	نعم
20	9	لا
4.45	2	ممتنع
100	45	المجموع

- يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته (75.55%) أي ما يعادل 34 مفردة، يؤكدون أن تقييم المسؤول المباشر بطرق موضوعية لعملهم يزيد من حجم الرضا لديهم، في حين نجد أن ما نسبته (20%) أي ما يعادل 9 أفراد، أكدوا أن تقييم المسؤول المباشر لا يزيد من حجم الرضا لديهم. في حين نجد أن نسبة (4.45%) أي ما يعادل مفردتين قد إمتنعوا عن الإجابة.

نستنتج من خلال ذلك ان رضا العامل يتوقف على الاعتراف بمجهوداته سواء عن طريق حوافز مادية أو معنوية، فتقييم المسؤول لأداء العامل بطريقة موضوعية يزيد من حجم الرضا، وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية بأنه يجب استخدام الأساليب الديموقراطية والمشاركة في المنظمة، فرضا العامل ضروري فكلما كان العامل راضيا من وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداءه بالفعالية العالية وزيادة دافعيته للإنجاز.

**الجدول رقم 24:** يوضح مدى تأثير عبارات الثناء والتقدير في الرفع من الروح المعنوية.

النسبة المئوية	التكرار	التكرارات
		الاحتمال
71.11	32	نعم
24.44	11	لا
4.45	2	ممتنع
100	45	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه أن ما نسبته (71.11%) أي ما يعادل 32 فرد، أكدوا أن تلقيهم لعبارات الثناء والتقدير من طرف المسؤول يزيد من رفع الروح المعنوية لديهم، في حين نجد أن ما نسبته (24.44%) أي ما يعادل 11 فرد يؤكدون أنهم لا يتلقون عبارات الثناء والتقدير من مسؤولهم أو أن هذه العبارات لا تؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية. ونجد أن نسبة (4.45%) أي ما يعادل مفردتين قد امتنعا عن الإجابة.

نستنتج من خلال ذلك أن المسؤول دور مهم وفعال داخل المؤسسة، لما يقدمه من حوافز معنوية لعماله، وهذا ما تحدث عنه "إلتون مايو" في نظريته، وأكد أن للحوافز المعنوية دور في إثارة الدوافع عند الأفراد، وهذا أيضا ما تؤكد في المقابلة الحرة مع بعض العمال، فالعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة تدفع العمال إلى بذل جهد أفضل، وهذا ما أكد عليه "صالح بن نوار" بأن العلاقات الإنسانية الجيدة بين الأفراد من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها إضافة إلى زيادة فعاليتها.

**جدول رقم 25 :** يمثل تحديد الأولويات وتأخير المهام.

النسبة المئوية	التكرار	لا		نعم		تأخير المهام
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	تحديد الأولويات
75.55	34	46.66	21	28.88	13	نعم
		6.66	3	17.77	8	لا
100	45	53.33	24	46.66	21	المجموع

- يمثل الجدول الإحصائي أعلاه تحديد الأولويات في إنجاز المهام وتأخير المهام، حيث نجد ما نسبته (46.66%) أجابوا بأنهم يحددون أولويات المهام ولا يقومون بتأخير المهام، في حين نجد ما نسبته (28.88%) أجابوا بأنهم يحددون المهام

حسب الأولوية، ويؤخرون بعض المهام الأخرى، في حين نجد نسبة (17.77%) أكدوا بانهم لا يحددون المهام حسب الأولوية ويقومون بتأخير المهام، أما نسبة (6.66%) يؤكدون أنهم لا يحددون أولويات المهام ويؤخرونها.

نستنتج من خلال ذلك أن العمال يسعون لتنفيذ الخطط والمهام الموكلة إليهم في وقتها وترتيبها حسب أولوياتها، وهذا ما أكد عليه "فريديريك تايلور" من خلال تقسيم العمل وتحديد المسؤوليات بإتباع أساليب علمية، وتحديد مسؤوليات العمل بتنفيذ المهام وفقا لما تطلبه الإدارة من أجل أن تعهد إليهم أداء عمل محدد وفي وقته، ومنه فإن تنفيذ المهام في وقتها وحسب أولوياتها يساعد على الرفع من الأداء وزيادة فعالية المؤسسة.

**جدول رقم 26:** يمثل الحصول على الترقية يساعد في الرفع من الروح المعنوية.

النسبة المئوية	التكرار	لا		نعم		التكرارات الاحتمال
		النسبة المئوية	التكرار	النسبة المئوية	التكرار	نعم
57.77	26	20	9	37.77	17	لا
42.22	19	6.66	3	35.55	16	لا
100	45	26.66	12	73.33	33	المجموع

- يمثل الجدول الإحصائي أعلاه أن الحصول على الترقية يساعد على الرفع من الروح المعنوية، حيث نجد أن ما نسبته (37.77%) أجابوا بنعم في حين نجد نسبة (35.55%) أجابوا أنهم لن يحصلوا على الترقية، لكن جو المؤسسة وحصولهم على التقدير يرفع من روحهم المعنوية، في حين نجد نسبة (20%) حصلوا على الترقية لكن معنوياتهم غير مرتفعة أما نسبة (6.66%) أجابوا بأنهم لم يحصلوا على الترقية لترفع من روحهم المعنوية.

نستنتج من خلال ذلك أن المؤسسة تسعى إلى الاهتمام بالمسار الوظيفي للعمال وحرصها على الرفع من روحهم المعنوية، وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية بأن الجوانب المعنوية والاجتماعية إذا وفرها في تصميم الأعمال والوظائف سيكون لها أثر كبير جدا في تحفيز العمال على أداء أعمالهم بشكل فعال أكثر بكثير من الجوانب المادية، وهذا أيضا ما تحدث عليه "ليكرت" نظرية الدافعية بالاهتمام بالعنصر البشري وتأثير سلوكه، فهو يمثل أحد عناصر النجاح أو الفشل، وذلك بالاهتمام بمساره الوظيفي وحاجاته الشخصية من أجل رفع الروح المعنوية وتحقيق الفعالية.

ومنه فإن اهتمام المؤسسة بالمسار الوظيفي لعمالها يدفع بهم إلى الإنجاز وزيادة فعالية المؤسسة.

2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات: من خلال ما تطرقنا إليه سابقا من تبويب البيانات وتحليلها، سنحاول مناقشة النتائج المتوصل إليها في ضوء الفرضيات والدراسات السابقة، وتقييم الفرضية العامة حسب النتائج المستخلصة من تقييم الفرضيات الجزئية على النحو التالي:

1.2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى.

بالرجوع إلى البيانات الميدانية المرتبطة بالفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها:

" يساهم تحديد الأولويات في زيادة معدلات الأداء".

- تشير نسبة (57.7%) من أفراد مجتمع البحث أقرروا أن المهام المسندة إليهم سهلة.
- تشير نسبة (53.33%) من أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن المهام الموكلة إليهم سهلة الإنجاز.
- تشير نسبة (91.11%) أن أغلب أفراد العينة يؤدون المهام المسندة إليهم في وقتها.
- تشير نسبة (75.55%) من مجتمع البحث يؤدون المهام المسندة إليهم وفقا لتحديد أولوياتها.
- تشير نسبة (77.77%) من عمال المؤسسة أنهم يقومون بترتيب المهام حسب الأهمية والوقت المطلوب لإنجازها.
- تشير نسبة (53.33%) من أفراد مجتمع البحث لا يؤخرون المهام المسندة إليهم.
- تشير نسبة (93.33%) أن أغلب أفراد العينة يؤكدون أن تأخير إنجاز المهام الموكلة إليهم يؤدي إلى الحد من إمكانية تحقيق أهداف المؤسسة.
- تشير نسبة (97.77%) أن أغلب أفراد عينة مجتمع البحث يؤكدون أن التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من العمال يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة.
- تشير نسبة (62.22%) من أفراد مجتمع البحث يؤكدون أنهم يستطيعون الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة.
- من خلال تركيب السؤالين "تحديد الأولويات وتأخير المهام" نجد أن نسبة (75.55%) من أفراد مجتمع البحث يؤكدون أنهم يحددون الأولويات حسب المهام.

من خلال النسب الواردة أعلاه يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: " يساهم تحديد الأولويات في زيادة معدلات الأداء". ثبت صدقها ميدانياً.

## 2.2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية.

بناء على البيانات الميدانية المرتبطة بالفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: " يساهم إمام المؤسسة بالمسار الوظيفي للعامل في خلق الدافعية للإنجاز".

- تشير نسبة (88.88%) أن أغلب أفراد العينة أكدوا أن المؤسسة تعتمد على أساليب موضوعية لاختيار الموظفين.

- تشير نسبة (51.11%) من أفراد مجتمع البحث راضون عن عملهم.

- تشير نسبة (68.88%) أن أغلب أفراد العينة أكدوا أنهم استفادوا من البرامج التدريبية.

- تشير نسبة (73.33%) أن أغلب أفراد العينة أكدوا أنهم خضعوا لإجراء دورات تدريبية.

- تشير نسبة (71.11%) من أفراد مجتمع البحث ساعدهم التدريب على اكتساب مهارات جديدة في العمل.

- تشير نسبة (80%) من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن تنمية المهارات في مجال العمل تزيد من حجم المكافآت الممنوحة لهم.

- تشير نسبة (88.88%) من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن المؤسسة تعتمد على معايير موضوعية للترقية.

- تشير نسبة (57.77%) من أفراد مجتمع البحث أكدوا أنهم حصلوا على الترقية.

- تشير نسبة (75.55%) من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن تقييم المسؤول المباشر لهم بطريقة موضوعية يزيد من حجم الرضا لديهم.

- تشير نسبة (71.11%) من أفراد مجتمع البحث أكدوا أن تلقيهم لعبارات الثناء والتقدير من طرف المسؤول يزيد من رفع الروح المعنوية لديهم.

- من خلال تركيب السؤالين "الحصول على الترقية ورفع الروح المعنوية" نجد أن نسبة (57.77%) من أفراد مجتمع البحث يؤكدون أن حصولهم على الترقية يزيد من رفع الروح المعنوية لديهم.

من خلال النسب الواردة أعلاه يمكننا القول بأن الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: "يساهم إمام المؤسسة بالمسار الوظيفي للعامل في خلق الدافعية للإنجاز" ثبت صدقها ميدانياً.

## 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

لقد توصلت دراستنا إلى مجموعة من النتائج التي تختلف من جهة وتتقارب من جهة أخرى، حيث توصلت أن تحديد الأولويات يساهم في زيادة معدلات الأداء، ومن هذا المنطلق يتضح أن دراسة (عمري سامي) والتي أكدت أن تحديد احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية ذات مستوى عالي من الإنتاجية والفعالية التنظيمية، تكون قادرة على تحقيق أهداف المنظمة بأعلى مستوى من الأداء، حيث نجد أن هناك تشابه مع دراستنا الحالية وهذا ما توضحه نتائج الجدول رقم (13).

- إن التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من العمال يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة. أما دراسة "كمال تيميراز" والتي توصلت نتائجها إلى أن توفير الكفاءات البشرية التي تستطيع أن تحافظ على سيرورة نشاط المنظمة وتلبية احتياجاتها، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الراهنة حيث نجد أن هناك تشابه في النتائج، فالعمال يؤدون المهام المسندة إليهم وفقا لتحديد الأولويات وترتيب هذه المهام حسب الأهمية والوقت المطلوب لإنجازها.

وتوصلت أيضا دراستنا إلى أن إلمام المؤسسة بالمسار الوظيفي للعامل يخلق الدافعية للإنجاز، وهذا ما أوضحتها دراسة "بعاج الهاشمي" والتي توصلت نتائج دراستنا أن الاستثمار الأمثل في تدريب الموارد البشرية من أحسن السياسات في تنمية الكفاءات الفردية، وهذا ما تطابق مع نتائج الدراسة الحالية جدول "19" أن التدريب ساعد على اكتساب مهارات جديدة في العمل.

وفي المقابل نجد دراسة "صالح بن نوار" تختلف عن ما تمّ التوصل إليه في دراستنا الحالية، فقد أكدت دراسته أنه لا يمكن تحديد الرضا الوظيفي لدى العاملين لأن أغلب المبحوثين يرون أن المؤسسة ليست مؤسستهم، وسوف يتم التخلي عنهم في حين تؤكد الدراسة الراهنة في الجدول رقم (23) أن التقييم الموضوعي للعمال من طرف المسؤول المباشر يزيد من حجم الرضا لديهم.

أما دراسة "نور الدين تاويريريت" تختلف عن ما تمّ التوصل إليه في دراستنا الحالية، حيث نجد أن الاختلاف قد يرجع إلى اختلاف العينات بالإضافة إلى اختلاف المؤسسات التي أجريت فيها الدراسة، فدرسته كانت في المؤسسات الصناعية، بينما الدراسة الحالية كانت في مؤسسة خدماتية، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات وإلى عامل الزمان والمكان لكل دراسة.

أما بالنسبة لدراسة "قرمات نوري" تختلف عن ما تمّ التوصل إليه في الدراسة الحالية، فالاختلاف يكمن في عينات البحث وأدوات جمع البيانات بالإضافة إلى المنهج المستخدم.

#### 4- النتيجة العامة للدراسة:

بما أن الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: " يساهم تحديد الأولويات في زيادة معدلات الأداء"، والفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها: "يساهم إلمام المؤسسة بالمسار الوظيفي للعامل في خلق الدافعية للإنجاز" ثبت صدقها ميدانيا.

بالإضافة إلى تشابه بعض نتائج دراستنا مع بعض نتائج الدراسات السابقة حيث يمكن القول بأن الفرضية العامة والتي مفادها: " يساهم في تخطيط الموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية" قد ثبت صدقها.

خاتمة

## خاتمة:

يعد تخطيط الموارد البشرية ودوره في زيادة الفعالية التنظيمية من أهم المواضيع التي نالت اهتمام بالغ من قبل الباحثين والدارسين في مجال علم الاجتماع وعلم الإدارة.

فتخطيط الموارد البشرية تعتمد المؤسسة كاستراتيجية قائمة على أساس تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية فتخطيط الموارد البشرية عبارة عن مجموعة من التنبؤات تسترشد بها المؤسسات في اتخاذ القرارات تسيير الموارد البشرية من أجل ضمان سير حسن داخل المؤسسة بالإضافة إلى تخطيط المسار الوظيفي للعامل، ولعل أبرز وظيفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية هي وظيفة تخطيط الموارد البشرية التي هي عبارة عن تحديد الوظائف والأعمال اللازمة على مستوى أي مؤسسة مع وضع مجموعة من الشروط التي يلزم توفرها في الأشخاص الذين يشغلون أي وظيفة أو عمل.

وذلك بغرض الوصول إلى أعلى مستويات الإنجاز في العمل والتحكم فيه وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة فالمؤسسة تسعى جاهدة إلى تحقيق أهدافها من خلال التجديد المستمر للموارد البشرية وتلبية حاجاتها من أجل تقديم أفضل الخدمات في كل المجالات ومنه تحقيق رغبات المجتمع وإرضائه للوصول إلى تحقيق فعاليتها.

ومن هذه التصورات والمنطلقات الهادفة إلى معرفة دور تخطيط الموارد البشرية في زيادة الفعالية التنظيمية داخل مؤسسة الموارد المائية ومن خلال النتائج المتحصل عليها من خلال صدق الفرضيات الجزئية بأن تحديد الأولويات يساهم في زيادة معدلات الأداء وأن إلمام المؤسسة بالمسار الوظيفي للعامل يساهم في زيادة الدافعية للإنجاز فقد تبين من خلال ذلك أن هناك علاقة ارتباطية بين تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.

إن هناك علاقة ارتباطية بين تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.

إن هذا البحث المتواضع سوف يشكل إضافة إلى الرصيد المعرفي في المجال النظري والعلمي ويكون بداية لدراسات أخرى وذلك لزيادة توسع أكبر لمفهوم تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية.

# قائمة

المصادر والمراجع

## - قائمة المراجع:

- 1- أحمد فهمي: مبادئ التنظيم وإدارة الأعمال، دار غريب للطباعة، القاهرة، ب ط، 1996.
- 2- أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2011.
- 3- أحمد عياد: مدخل المنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية بن عكنون، الجزائر.
- 4- بوحنية قوي: تنمية الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2010.
- 5- جلال غريول السناد: البحث العلمي وكتاباته، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2015.
- 6- جازية كيران: محاضرات في منهجية الطلاب علم الاجتماع، دار المطبوعات الجامعية، ط2 ، 2008.
- 7- داوود معمر، منظمات الأعمال الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، د ط، د س.
- 8- دي ديرلوق: فكر رجال الأعمال الطريق إلى النجاح المتكامل، دار الراتب الجامعية، بيروت، لبنان، د ط، د س.
- 9- وائل عبد الرحمان التل، عيسى محمد قحل: البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2007.
- 10- حنا نصر الله وآخرون: مبادئ العلوم الإدارية، الأصول والمفاهيم المعاصرة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2012.
- 11- طاهر محمود الكلالدة: الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازور العلمة للنشر، عمان، ب ط، 2011.
- 12- طارق البدري، سهيلة نجم: الإحصاء في المناهج البحثية التربوية والنفسية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1.
- 13- كامل بربر: إدارة الموارد البشرية، دار المنهل اللبناني، بيروت، ط1، 2012.
- 14- السيد الحسيني: علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ب ط، 1994.
- 15- لعلي بوكميش: مدخل إلى تنمية الموارد البشرية مع دراسة الدول العربية، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012.
- 16- العربي بالقاسم فرحاتي: البحث الجامعي بين التحرير والتصميم والتقنيات، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2012.

- 17- محمد علي محمد: علم اجتماع مدخل التراث والمشكلات والموضوع والمنهج، دار المعرفة للنشر، الإسكندرية، ب ط، 2009.
- 18- محمد رسلان الجيوسي، جميلة جاد الله: الإدارة علم وتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1 ، 2000.
- 19- محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، دار زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، عمان، ط1، 2010.
- 20- محمد إسماعيل بلال: إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، د ط، 2004.
- 21- محمد نبيل سعد سالم، محمد جاب الله عمارة، إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاجتماعية، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، د ط، 2008.
- 22- محمد علي محمد: مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، القاهرة، د ط، 1983.
- 23- محمد بكر نوفل، فريال محمد أبو عواد: التفكير والبحث العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2010.
- 24- ناريمان يونس لهلوب: استراتيجية البحث الاجتماعي الأثنوجرافيا، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011.
- 25- نور الدين تاوريريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق فهم المبادئ، حل المشكلات التنظيمية، عالم الكتب الحديث، ط1، 2009.
- 26- سماح سالم سالم: البحث الاجتماعي، الأساليب، المناهج، الاحصاء، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، ط1، 2011.
- 27- سنان الموسوي: إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2018.
- 28- عمار بوحوش: نظريات الإدارة الحديثة في القرن 21، الغرب الإسلامي، الجزائر.
- 29- عمر وصفي عقلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009.
- 30- عبد الله محمد عبد الرحمان: إدارة المؤسسات الاجتماعية، دار المعرفة الجامعية، لبنان، د ط، 2009.
- 31- علي السلمي: تطور الفكر التنظيمي، وكالة المطبوعات، الكويت، د ط، 1980.
- 32- عبد الباري درة وآخرون: إدارة القوى البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط2، 2012.

- 33- عبد الفتاح محمد دويدار: الأساليب الإحصائية وتطبيقاتها في البحوث النفسية، دار المعرفة الجامعية للنشر والتوزيع.
- 34- عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات: مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر.
- 35- فاروق فليح، محمد عبد المجيد: السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر، الأردن، ط2.
- 36- فيصل حسونة: إدارة الموارد البشرية، دار اسامة للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2011.
- 37- صالح علي عودة الهلالات: الإدارة الفعالة في الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
- 38- صلاح الدين عبد الباقي: إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، د ط، 2000.
- 39- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 40- شوقي ناجي جواد: مفاهيم حديثة في سياسات الأعمال الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 41- خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم حمود: نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر، عمان، ط2، 2005.
- 42- خضير كاظم محمود، ياسين كاتب الخرشنة: إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 2007.
- 43- خالد أحمد فرحات المشهداني، رائد عبد الخالق، عبد الله العبيدي: مناهج البحث العلمي، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.
- الرسائل والمذكرات:

- 1- بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق فعالية التنظيم، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس، كلية العلوم الاجتماعية، جامعة وهران2.
- 2- بعاج الهاشمي: دور العملية التدريبية في رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2010.
- 3- بن علي عبد الوهاب: مشروع التغيير وعلاقته بتحقيق الفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالشركة الجزائرية للزجاج (ALVER)، بوهران، للحصول على الماجستير في علم النفس، جامعة وهران، كلية العلوم الاجتماعية، 2015.

4- وفاء لعريط: التنظيم البيروقراطي والفعالية التنظيمية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2014.

5- نور الدين تاوريريت: قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، 2005، 2006.

6- صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المشرفين، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، قسم علم الاجتماع والديموغرافيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة وهران 2.

7- شوقي بورقبة: التمييز بين الكفاءة والفعالية والفاعلية والأداء، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف.

#### - المجالات:

1- سنوسي علي: تقييم مستوى الفعالية التنظيمية للمستشفيات في الجزائر، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، العدد السابع، جامعة المسيلة، الجزائر.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت-

كلية العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

استمارة بحث حول:

## تخطيط الموارد البشرية والفعالية التنظيمية دراسة ميدانية بمؤسسة الموارد المائية لولاية تيارت

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف الاستاذ:

ياحي عبد المالك

إعداد الطالبات:

• شريف هوارية

• هاشمي زهرة

ملاحظة هامة:

كل المعلومات المتحصل عليها من خلال هذه الاستمارة تبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، لذلك نرجو مساعدتكم الكاملة بالإجابة على أسئلتها.

السنة الجامعية: 2018/2017

## المحور الأول: البيانات الشخصية

1- النوع: ذكر  أنثى

2- السن:

من 20 إلى 25 سنة

من 26 إلى 31 سنة

من 32 إلى 37 سنة

من 38 إلى 43 سنة

من 44 إلى 49 سنة

من 50 فما فوق

3- المستوى التعليمي:

ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي

4- المستوى الوظيفي:

إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

5- الأقدمية:

- أقل من 5 إلى سنوات

- من 5 إلى 11 سنة

- من 12 إلى 18 سنة

- من 19 إلى 25 سنة

- من 26 فما فوق

## المحور الثاني: البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

6 - ما نوعية المهام المسندة إليك؟

- سهلة

- صعبة

- أخرى تذكر.....

7 - هل هذه المهام تتطلب؟

- بذل جهد مضاعف

- تتطلب تركيز أكبر

- سهلة الإنجاز

- أخرى تذكر.....

8- هل تؤدي المهام المسندة إليك في وقتها المحدد؟

نعم  لا

9- عند أداء مهامك هل تحدد الأولويات؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم ها يؤدي ذلك إلى:

- إنجاز المهام في وقتها المحدد

- تحقيق الأهداف المطلوبة

- أخرى تذكر.....

10- هل تقوم بترتيب المهام حسب الأهمية والوقت المطلوب لإنجازها؟

نعم  لا

11- هل سبق لك وأن أخرت بعض مهامك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع سبب تأخرها إلى؟

- تراكمها

- إعطاء الأولوية للمهام الأكثر أهمية

- عدم وجود الوقت لتأديتها

- أخرى تذكر.....

12- هل تأخير إنجاز المهام الموكلة إليك يؤدي إلى الحد من إمكانية تحقيق أهداف

المؤسسة؟

نعم  لا

13- هل التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من العمال يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة؟

نعم  لا

14- هل تستطيع الموازنة بين العمل ومتطلبات الحياة؟

نعم  لا

المحور الثالث: البيانات المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية

15- هل أنت راض عن عملك؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم هل يرجع ذلك إلى؟

- لأن جو المؤسسة يحفز على العمل

- إمكانية الترقية الوظيفية

- الأجر المرتفع

- أخرى تذكر.....

16- هل تعتمد المؤسسة على أساليب موضوعية لاختيار الموظفين؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة بنعم فما هي هذه الأساليب؟

- الخبرة

- الكفاءة

- الشهادة العلمية

- أخرى تذكر.....

17- هل سبق لك وأن استفدت من البرامج التدريبية؟

نعم  لا

18- هل خضعت لإجراء دورات تدريبية؟

نعم  لا

19- هل ساعدك التدريب على اكتساب مهارات جديدة في العمل؟

نعم  لا

20- هل تنمية مهاراتك في مجال العمل تزيد من حجم المكافآت الممنوحة لك؟

نعم  لا

21 هل تعتمد المؤسسة على معايير موضوعية للترقية؟

نعم  لا

22- هل حصلت على الترقية؟

نعم  لا

- إذا كانت الإجابة ب "لا" فما هي المعايير المعتمدة؟

- الأقدمية

- الخبرة

- المحسوبية

- القرابة

- أخرى تذكر.....

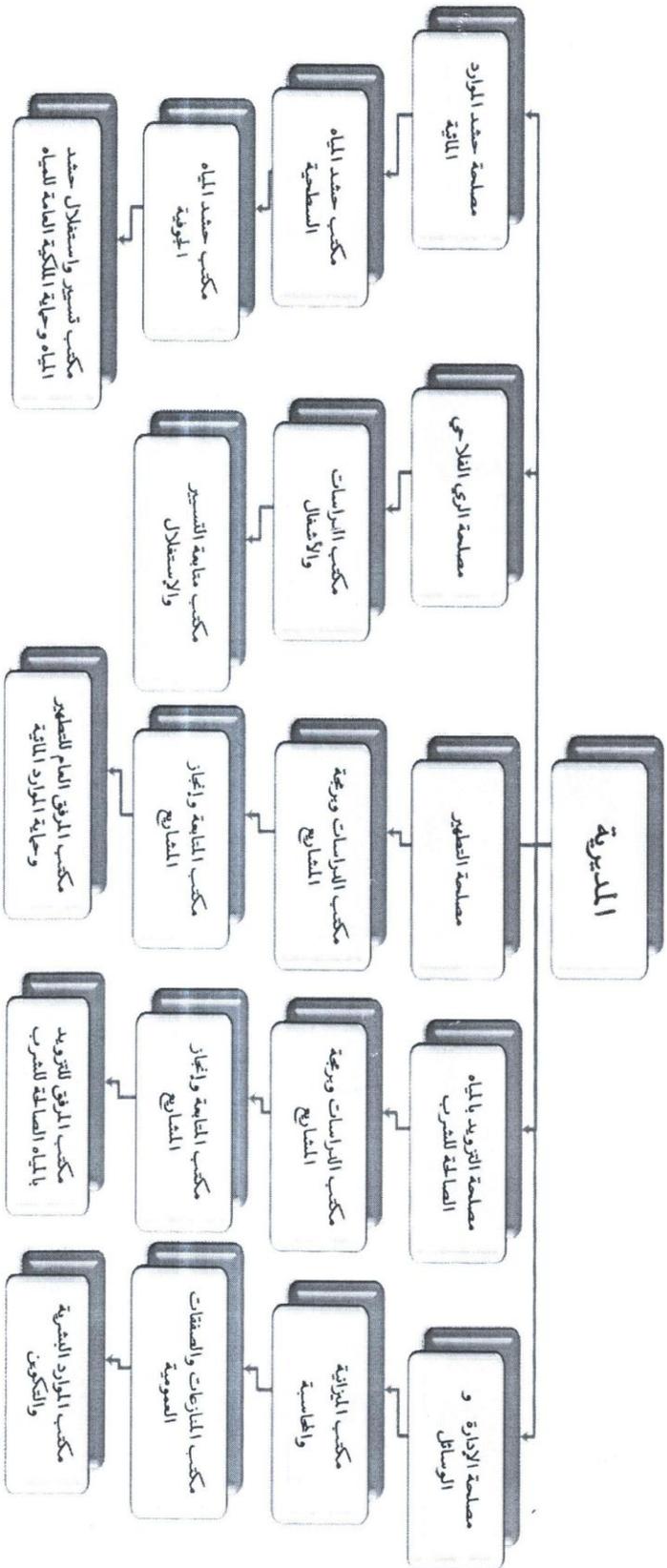
23- هل تقييم المسؤول المباشر لك بطريقة موضوعية يزيد من حجم الرضا لديك؟

نعم  لا

24- هل تلقيك لعبارات الثناء والتقدير يزيد من رفع الروح المعنوية لديك؟

نعم  لا

## الملاحق



الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية الولائية تيارت

## الملاحق

جدول يوضح توزيع العمال بالمؤسسة حسب الفئة السوسيو مهنية

عدد المناصب المالية المشغولة	المناصب المالية لأعوان التنفيذ		المناصب المالية للإطارات		عدد المناصب المالية المشغولة
	أسلاك مشتركة	الأسلاك التقنية	أسلاك مشتركة	الأسلاك التقنية	
206	59	30	05	64	
	28.78	16.12	02.43	30.73	
203	59	30	05	63	
				عدد الذكور	عدد الإناث
				136	70

## الملاحق

جدول يوضح معدلات الأجر لدى عمال مؤسسة الموارد المائية لولاية تيارت

60000.00	53000.00	46000.00	39000.00	32000.00	25000.00	18000.00
فما فوق	6000.00	53000.00	46000.00	39000.00	32000.00	25000.00
03	09	09	12	56	45	24

علما أن مدير المؤسسة يتقاضى: 12222619