

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي

قسم: العلوم الإجتماعية



كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي
- دراسة ميدانية بشركة الورود لصناعة الروائح والعطور –
الوادي كوينين

مذكرة مكملة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر

في علم اجتماع تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

إشراف:

د.يوسف بالنور

إعداد الطالبتين:

- أماني جلابي

- سمية بن حامد

لجنة المناقشة

| الأستاذ | الرتبة | الصفة | المؤسسة الأصلية |
|----------------------|-----------------------|--------------|-------------------------------|
| تركي أحمد عبد الناصر | أستاذًا محاضرًا (أ) | رئيس اللجنة | جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي |
| يوسف بالنور | دكتورا | مشرفا ومقررا | جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي |
| فتحي بوخاري | أستاذًا محاضرًا(أ) | عضوا مناقشا | جامعة الشهيد حمه لخضر- الوادي |

السنة الجامعية: 2018/2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرّفان

قال الله تعالى: (ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي و أن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك في عبادك الصالحين). الآية 19 سورة النمل

أولا وقبل كل شيء نتقدم بأسمى عبارات الشكر و الامتنان و التقدير إلى من يعجز لساننا عن شكره الشكر الذي يليق بمقامه ، إلى من سدد خطنا و أنار لنا طريقنا، إلى الذي واهبنا الحياة و العلم ، إلى ربنا رب العزة الله جل جلاله.

نعترف بالجميل و الشكر و التقدير و عظيم الامتنان إلى من منحنا التوجيه و الارشاد منذ اللحظة الاولى الأستاذ الفاضل ﴿يوسف بالنور﴾

إلى كل الذين لم يبخلوا علينا بعملهم ونصائحهم "أساتذتنا الكرام" كما نشكر كل القائمين ب: شركة الروائح الورود وخاصة السيد "عبد العزيز المكي" الذين ساعدوني في إكمال دراستنا الميدانية

كما لانسى أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل أعضاء "مكتبة عبد القادر"

وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل من قريب بعيد.

أماني *سمية

ملخص باللغة العربية :

هدفت الدراسة إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية و أبعادها في التطوير التنظيمي في المؤسسة من خلال دراسة عينة من عمال بشركة الورود لصناعة الروائح والعطور بولاية الوادي، وقد إنطلقنا من التساؤل الرئيسي الآتي : هل لإدارة الموارد البشرية دور في التطوير التنظيمي وتندرج تحته ثلاثة تساؤلات فرعية:

هل لإدارة الجودة الشاملة دور في التطوير التنظيمي؟

هل للميزة التنافسية دور في التطوير التنظيمي؟

هل لنظم المعلومات دور في التطوير التنظيمي؟

وتندرج هذه الدراسة ضمن البحوث الوصفية من خلال استخدام المنهج الوصفي لأنه الانسب لمعرفة واقع الدراسة وجوانبها ووصفها وتحليلها، وقد قمنا بإختيار عينة قصدية موزعة على 30 عامل إداري ، واستخدمنا استبيان مكون من ثلاث محاور:

الاول: مخصص للبيانات الاولية

الثاني: مخصص لإدارة الموارد البشرية وهذا المحور مكون من 15 عبارة موزعة على 3 أبعاد : إدارة الجودة الشاملة _الميزة التنافسية _ نظم المعلومات .

الثالث : مخصص للتطوير التنظيمي وهذا المحور مكون من 9 عبارات

وبعد التحليل والتفسير توصلنا الى النتائج التالية :

لإدارة الجودة الشاملة دور في التطوير التنظيمي .

للميزة التنافسية دور في التطوير التنظيمي .

لنظم المعلومات دور في التطوير التنظيمي .

Summary :

The study focussed on showing the role played by human resources management and its dimensions in the organizational development in the institution through studying a sample of workers in Al Ward Company for the manufacture of fragrances and perfumes in the state of El Oued . We started from the main question:

Does human resource management have a role in organizational development ?

Sub-questions: Does TQM (total quality management) have a role in organizational development?

Does competitive advantage plays a role in organizational development?

Does information systems plays a role in organizational development?

This study falls within descriptive research through the use of the descriptive approach because it is the most appropriate to know the reality of the study and its aspects, description and analysis, and we have sample intentional distributed over 30 administrative workers, and we used a questionnaire consisting of three axes:

First Provision for initial data

The second is dedicated to human resources management. This axis consists of 15 words divided into 3 dimensions: Total Quality Management, Competitive Advantage, Information Systems.

Third: dedicated to organizational development and this axis consists of 9 phrases After the analysis and interpretation we reached the following results:

TQM has a role in organizational development.

Competitive advantage has a role in organizational development.

Information systems have a role in organizational development.

فهرس المحتويات:

شكر وعران

ملخص باللغة العربية

ملخص باللغة الإنجليزية

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

أ.....: مقدمة

الجانب النظري

الفصل الأول: الإطار الإشكالي و المفاهيمي للدراسة

1. إشكالية الدراسة: 6
2. فرضيات الدراسة: 7
3. أسباب اختيار الموضوع: 8
4. أهمية الدراسة: 8
5. أهداف الدراسة: 8
6. تحديد مفاهيم الدراسة: 8
7. الدراسات السابقة: 14

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

- تمهيد: 33
1. نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي: 33
 2. تعريف إدارة الموارد البشرية: 38

| | |
|----|---------------------------------|
| 39 | 3. أبعاد إدارة الموارد البشرية: |
| 49 | 4. أهمية إدارة الموارد البشرية: |
| 51 | 5. أهداف إدارة الموارد البشرية: |
| 52 | خلاصة الفصل: |

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

| | |
|----|---|
| 54 | تمهيد: |
| 54 | 1. لمحة تاريخية التطوير التنظيمي: |
| 56 | 2. تعريف التطوير التنظيمي: |
| 56 | 3. المفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي: |
| 59 | 4. خصائص التطوير التنظيمي: |
| 60 | 5. أهمية وأهداف التطوير التنظيمي: |
| 61 | خلاصة الفصل: |

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

| | |
|----|----------------------------|
| 64 | تمهيد: |
| 64 | 1. منهج الدراسة: |
| 64 | 2. مجالات الدراسة: |
| 71 | 3. العينة وكيفية إختيارها: |
| 72 | 4. أدوات جمع البيانات: |

73.....: الأساليب الاحصائية المستخدمة : 5
74.....: خلاصة الفصل:

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج ومناقشة الفرضيات

76.....: تمهيد:
76.....: 1. عرض وتحليل نتائج الدراسة:
90.....: 2. تحليل و مناقشة الفرضيات:
92.....: توصيات ومقترحات الدراسة :
94.....: الخاتمة.
95.....: قائمة المراجع.

الملاحق

فهرس الجداول :

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1 | بعض المعارض الوطنية التي شاركت فيها شركة الورود للعطور | 70 |
| 2 | بعض المعارض الدولية التي شاركت فيها شركة الورود للعطور | 70 |
| 3 | بين الأوسمة العالمية في مجال الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة روائح الورود | 71 |
| 4 | توزيع عدد أفراد العينة حسب متغير الجنس | 76 |
| 5 | توزيع عدد أفراد العينة حسب متغير السن | 76 |
| 6 | توزيع عدد أفراد العينة حسب المستوى التعليمي | 77 |
| 7 | توزيع عدد أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | 77 |
| 8 | يوضح تصريحات أفراد العينة مدى أخذ المؤسسة بمبدأ الجودة الشاملة | 78 |
| 9 | يوضح ما إذا كان هنالك فريق خاص بإدارة الجودة الشاملة | 78 |
| 10 | يوضح إذا ما كانت البرامج التدريبية وفقا لإدارة الجودة الشاملة | 79 |
| 11 | يوضح مدى توافق نظام الترقية مع مواصفات إدارة الجودة الشاملة | 79 |
| 12 | يوضح مدى توجه الجهود نحو بناء الخطط المستقبلية للمؤسسة ينصب نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة | 80 |
| 13 | يوضح مدى قدرة هذه المؤسسة على إختراق أسواق جديدة خارج الوطن | 81 |
| 14 | يوضح ما إذا كانت المؤسسة تهدف الى إنتاج منتجات ذات تكلفة أقل | 81 |
| 15 | يوضح إذا ما كانت المؤسسة تعمل على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين | 82 |
| 16 | يوضح مدى تمكن هذه المؤسسة من إبتكار منتجات جديدة | 82 |
| 17 | يوضح إذا ما كانت هذه المؤسسة تحقق نموا متزايدا في المبيعات | 83 |
| 18 | يوضح مدى إمتلاك هذه المؤسسة لنظام معلومات كفاء يوفر كافة المعلومات | 83 |
| 19 | يوضح مدى إستخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات لمعالجة المعلومات بفاعلية | 84 |
| 20 | يوضح إذا ما كانت هذه المؤسسة تعمل على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أعضاء المؤسسة | 84 |
| 21 | يوضح إذا كانت المؤسسة تقوم بتجديد المعلومات المهمة وتصنيفها | 85 |

| | | |
|----|---|----|
| 85 | يوضح مدى إهتمام المؤسسة بنقل الخبرات الأجنبية المرتبطة بأنشطتها الإنتاجية | 22 |
| 86 | يوضح مدى إهتمام هذه المؤسسة ببرامج التطوير التنظيمي | 23 |
| 86 | يوضح إذا ما كان هناك تغيرات في المؤسسة تواكب كل تطور في العالم | 24 |
| 86 | يوضح إذا ما كان هناك دعم مالي مخصص لبرنامج التطوير التنظيمي | 25 |
| 87 | يوضح مدى وجود عمال مؤهلين في مجال التقنيات الحديث في المؤسسة | 26 |
| 87 | يوضح مدى إهتمام المؤسسة بأفكار الموظفين والعمال ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار في التطوير التنظيمي | 27 |
| 88 | يوضح مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع أهداف المؤسسة | 28 |
| 88 | يوضح تطبيق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد داخل هذه المؤسسة | 29 |
| 89 | يوضح إذا ما كان العمال يشاركون في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المؤسسة | 30 |
| 89 | يوضح مدى عمل هذه المؤسسة على التحديث المستمر لمعدات وأجهزتها | 31 |

فهرس الأشكال:

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|--|--------|
| 1 | البرامج الجاهزة لنظم الحاسبات الالكتروني | 45 |
| 2 | مجموعة العاملين في نظم المعلومات الالكترونية | 46 |
| 3 | الهيكل التنظيمي للمؤسسة | 66 |

مقدمة

مقدمة :

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة داخل التنظيم، وذلك لتركيزها على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق فهي تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين الشركات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالموارد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وروح للمنظمة . تعرف إن إدارة الموارد البشرية باختصار الاستخدام الأمثل للعنصر البشري المتوفر والمتوقع، وعلى مدى كفاءة وقدرات وخبرات هذا العنصر وحماسه للعمل تتوقف كفاءة المنظمة ونجاحها في الوصول إلى تحقيق أهدافها، لذلك اهتم علماء الإدارة بوضع المبادئ والأسس التي تساعد على الاستفادة القصوى من كل فرد في المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية، هذه الأسس تبدأ من التخطيط والاختيار والتدريب والحوافز والتقييم وكل ماله صلة بالعنصر البشري، فمن الضروري التركيز على إدارة الموارد البشرية لإحداث التطوير التنظيمي للمؤسسة، حيث أن التطوير التنظيمي هو عملية طويلة المدى يعمل على التركيز على البيئة الداخلية والخارجية للتنظيم، وهو يهدف بشكل عام إلى تطوير كفاءة المؤسسة وفعاليتها وزيادة الإنتاجية وتحسين القوى البشرية وأدائها كما أنها تتوفر على درجة عالية من المرونة لدى المنظمات، وقدرة كبيرة للاستجابة الملائمة للتغيرات .

ومن هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة لمعرفة وبيان دور أبعاد إدارة الموارد البشرية والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، ونظم المعلومات في التطوير التنظيمي. وجاءت الدراسة موسومة تحت عنوان: إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي، وقسمت إلى جانبين نظري وميداني كالتالي:

1- الجانب النظري: احتوى هذا الجانب على ثلاثة فصول نظرية وبيانها كما يلي:

- الفصل الأول: موضوع الدراسة

وتم في هذا الفصل تحديد وصياغة إشكالية الدراسة وفرضياتها، ووضع أهداف وأهمية الدراسة، ثم أسباب اختيار الموضوع، وبعدها تحديد المفاهيم وأخيرا الدراسات السابقة.

- الفصل الثاني: مدخل مفاهيمي لإدارة الموارد البشرية

وتم التطرق في هذا الفصل إلى نشأة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، ثم تعريف هذه الإدارة، وبعدها أهميتها، ثم أهدافها، ثم التطرق إلى أبعادها والمتمثلة في إدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، ونظم المعلومات.

- الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

وتم التطرق في هذا الفصل إلى لمحة تاريخية حول التطوير التنظيمي، ثم إلى مفهومه، ثم المفاهيم المرتبطة به، ثم خصائص التطوير التنظيمي، وبعدها أهداف وأهمية التطوير التنظيمي.

2- الجانب الميداني: واحتوى هذا الجانب على فصلين بيانهما:

- الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

وتم التطرق فيه إلى منهج الدراسة، ثم مجالاتها المكانية والزمنية والبشرية، ثم اختيار العينة، ثم أداة جمع البيانات، وأخيرا التطرق إلى أساليب المعالجة الإحصائية.

- الفصل الخامس: عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة

وتم في هذا الفصل عرض وتحليل ومناقشة الفرضيات، ثم عرض النتائج العامة للدراسة، وأخيرا توصيات الدراسة.

الجانب النظري

الفصل الأول:

الإطار الإشكالي و المفاهيمي للدراسة

1. إشكالية الدراسة
2. فرضيات الدراسة
3. أسباب اختيار الموضوع
4. أهمية الدراسة
5. أهداف الدراسة
6. تحديد مفاهيم الدراسة
7. الدراسات السابقة

1. إشكالية الدراسة:

أصبح من المتعارف عليه اليوم أن الموارد البشرية هي الموارد التي تستخدمها المنظمات الحديثة. فالإنسان هو العنصر المفكر والرئيسي في الإنتاج والخدمات. وهو الوسيلة والغاية من عمليات الإنتاج والخدمات. وهو أيضا ضمير المنظمة وقلبها النابض وإحساسها الواعي لما يدور حولها من أحداث. كما أصبح موضوع إدارة الموارد البشرية من أهم المواضيع نضراً لاعتبار هذا النوع من الموارد كأهم مورد يسهم في نجاح أية مؤسسة على المدى البعيد، كما يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية أحد المداخل الرئيسية والهامة. هذا إن لم يكن الأهم. لتحقيق القدرة على التنافس ومن ثم ضمان الاستمرارية والمساهمة في تحقيق الإدارة الشاملة فالموارد البشرية هي العنصر الأهم والأكثر تأثيراً مقارنة بباقي الموارد التي تملكها المؤسسات.

كما أن التطوير التنظيمي إحدى التطبيقات الحديثة الذي يواكب ويغطي التطورات التنظيمية، حيث يعتبر نظام جديد ابتكره علماء الإدارة ومن الظواهر الصحية التي تعمل على خلق أنماط جديدة في التصرف وتدفق تصورات وأفكار بناءه للمنظمة. كما أنه يعد أيضا واحدا من التطبيقات السوسيو اقتصادية في الإدارة، فهو يشمل نواحي المنظمة كلها (التكنولوجية، الهيكلية، السلوكية) على النحو الذي يتيح لها فرص التكيف مع التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية، كما يوفر القدرة على الانتفاع من نقاط القوة وكافة الفرص المواتية واستئصال كافة التهديدات في الوقت الحالي أو المرتقبة ويعزز لديها الاستعداد الكامل للتعامل الفعال.

حيث يشكل التطور التنظيمي الامتداد الفكري للمدارس السلوكية التي دعمت جهود المدارس الفكرية الحديثة حول النظرة الجديدة للإنسان (الفرد)، وأصبحت فيما بعد نقطة التحول في الدراسات الجديدة التي تناولت موضوعات التطور التنظيمي.

وتتضح الأهمية القصوى للإدارة الموارد البشرية باعتبارها الوسيلة الفعالة و المصدر الحقيقي لانجاز أي تطوير أو ابتكار في أساليب العمل والإنتاج، وهو في الحقيقة المصدر الأساسي لتنمية قدرات المنظمات على التنافس.

إن إدارة الموارد البشرية هي المصدر الحقيقي للقدرة التنافسية حيث أنها الوحيدة القادرة على الإبداع والابتكار، وهي المصدر التجديد والتطوير ومن تم التميز. وقد أشارت بعض الدراسات والبحوث العلمية إلى أهمية إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة ومن هذا المنطلق نطرح التساؤل الرئيسي التالي:

- هل لإدارة الموارد البشرية دور في التطوير التنظيمي؟

وتتدرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

. هل إدارة للجودة الشاملة دور في التطوير التنظيمي؟

. هل للميزة التنافسية دور في التطوير التنظيمي؟

. هل لنظم المعلومات دور في التطوير التنظيمي؟

2. فرضيات الدراسة:

1.2. الفرضية الرئيسية:

لإدارة الموارد البشرية دورها في التطوير التنظيمي.

2.2. الفرضيات الفرعية:

. لإدارة الجودة الشاملة دور في التطوير التنظيمي.

. للميزة التنافسية دور في التطوير التنظيمي.

. لنظم المعلومات دور في التطوير التنظيمي.

3. أسباب اختيار الموضوع:

. الميول الشخصية لتناول هذا الموضوع الشيق والمميز.

. حيوية الموضوع وملاءمته للتخصص.

. المساهمة في تقديم دراسة حول هذا الموضوع وإثراء المكتبة الجامعية بهذا دراسات.

4. أهمية الدراسة:

تكمن أهمية دراستنا في:

. أنها تحاول دراسة أهمية التطوير التنظيمي في المؤسسات وربطه بالدور الذي تلعبه الموارد البشرية.

. يركز هذا البحث على فهم أهمية التطوير التنظيمي لضمان تحقيق الأهداف المنشودة على مستوى المؤسسة.

5. أهداف الدراسة:

. التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.

. التعرف على أهمية إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي.

. التوصل إلى نتائج التطوير التنظيمي.

6 . تحديد مفاهيم الدراسة: تعتبر خطوة تحديد المفاهيم الدراسة من أهم المراحل التي يمر

بها الباحث، وتعد ضرورة مطروحة، لأنه لا يستطيع التعرف على الظاهرة المدروسة أو

المشكلة الخاضعة للدراسة إلا من خلالها، حيث تعتبر هذه المرحلة كموجه مساعد يسهل

عليه الانطلاق في إدراك العلاقات بين الظواهر بعد تحديد المؤشرات الدالة عليها خاصة في

جانبا الميداني محل الأخذ والتناول بالدراسة، وفي ما يلي سنقوم بتحديد أهم المفاهيم

الخاصة بدراستنا:

1.6 . إدارة: عرفها مصطفى أبو بكر على أنها عملية مستمرة، لها أركان معينة تعتمد على مفاهيم وأسس وأدوات علمية لتوظيف الموارد والإمكانيات المتاحة والممكنة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية في ظل بيئة معينة.¹

و**عرفها موني Mooney:** بأنها القوة المفكرة التي تحلل ونصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية الأزمنة لتحقيق هدف محدد ومعروف.²

التعريف الإجرائي للإدارة: هي عملية مستمرة لها أركان معينة وتقوم على أسس وأدوات علمية والتي تحلل ونصف وتخطط وتحفز وتقيم وتراقب الاستخدام الأمثل للموارد والإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية.

2.6 الموارد البشرية:

هي تلك الجموع من الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال وبحماس واقتناع.³

وقد عرفها (Gackson et al,2009,xviii): الموارد البشرية بأنها جميع الناس الذين يساهمون حالياً في إنجاز أعمال المنظمة و أولئك الناس الذين يحتمل أن يساهموا مستقبلاً، وكذلك الناس الذين قد أسهموا في الماضي القريب وتركوا المنظمة.⁴

التعريف الإجرائي للموارد البشرية: هي مجموع من الأفراد الذين يعملون داخل المؤسسة والذين يتميزون بمجموعة من المهارات والكفاءات والقدرات التي تجعلهم قادرين على أداء عملهم بفعالية وكفاءة من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

¹ محمد شويح: مبادئ إدارة الأعمال التخطيط . التنظيم . التوجيه . القيادة . الرقابة، ط1، جسر للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015، ص 15.

² خالد أحمد فرحان المشهداني: مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015، ص 21.

³ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998، ص 147.

⁴ حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013، ص19.

3.6. إدارة الموارد البشرية:

ويقصد بها مجموعة الأنشطة الهادفة إلى اجتذاب أكفأ العناصر البشرية وتنمية قدراتها ومهاراتها وتهيئة الظروف الملائمة لاستخراج أفضل طاقاتها، بما يحقق أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها.¹

هي مجموعة من الإستراتيجيات والعمليات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين احتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها.²

التعريف الإجرائي لإدارة الموارد البشرية: هي تلك الجانب من الإدارة الذي يهتم بالأفراد (العمال) داخل المؤسسة من خلال الاستخدام الفعال للموارد البشرية عن طريق تدريبهم وتكونهم وتنمية مهاراتهم وقدراتهم وهذا من أجل ضمان تطور المؤسسة، ولقد اخترنا جملة من المؤشرات ضمن إدارة الموارد البشرية (إدارة الجودة، الميزة التنافسية ونظم المعلومات).

4.6. الدور: هو مجموعة الحقوق والواجبات التي يلتزم بها الفرد داخل التنظيم من خلال موقعه، ويتحدد الدور من خلال السلطة والمسؤولية والمساءلة.³

ويعرفه لينتون: هو مجموعة بسيطة من الحقوق والواجبات تؤدي إلى تكون علاقات تفاعل مع الواقع، وهذا ما بحسب المظهر الدينامي للمكانة ويفسر ذلك مؤكداً "لا يوجد الدور من دون وضع، ووضع من دون دور".⁴

¹ حمزة عبد الرزاق العلوان: حمزة عبد الحليم درادكة وآخرون: إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، ط1، دار الإعمار العلمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016، ص 37.

² مجاني باديس، طبول ريمة: تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجاً، ط1، الناشر ألفا للوثائق نشر، استيراد وتوزيع الكتب، قسنطينة، الجزائر، 2017، ص 41.

³ ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2011، ص 65.

⁴ لطفي دنيري: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003، ص 10.

التعريف الإجرائي: هو مجموعة من المهام والواجبات والحقوق والأفعال التي يلتزم بها الفرد داخل التنظيم عن طريق تحديد الأدوار من قبل السلطة.

5.6. إدارة الجودة الشاملة:

عرفها (JamesRilay): أنها تحول في الطريقة التي تدار بها المنظمة، والتي تتضمن تركيز طاقات المنظمة على التحسينات المستمرة لكل العمليات والوظائف وقبل كل شيء المراحل المختلفة للعمل، إذ أن الجودة ليست أكثر من تحقيق حاجات العميل.¹

تعريف معهد الجودة الفيدرالي: إدارة الجودة الشاملة منهج تطبيقي شامل بهدف إلى تحقيق حاجات وتوقعات العميل حيث يتم الاستخدام الأساليب الكمية من أجل التحسين المستمر في العمليات والخدمات في المنظمة.²

التعريف الإجرائي لإدارة الجودة الشاملة: هي عملية منهجية، تهدف إلى تحقيق حاجات العميل عن استخدام العديد من الأساليب الكمية من أجل تطوير وتحسين كل العمليات والوظائف داخل المؤسسة.

6.6. الميزة التنافسية:

يشير مفهوم الميزة التنافسية: إلى قدرة المنظمة على صياغة وتطبيق الإستراتيجيات التي تجعلها في مركز أفضل بالنسبة للمنظمات الأخرى العاملة في نفس النشاط.³

¹ توفيق عبد الرحيم يوسف، عزام صبري وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 15.

² العابد هوارى: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة، ولاية إدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، ص 29.

³ مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق لميزة التنافسية، د ط، دار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2003. 2004، ص 13.

عرفها **Pitts and lei (1996:68)**: على أنها استغلال منظمة الأعمال لنقاط قوتها الداخلية في أداء الأنشطة الخاصة بها بحيث تتولد قيمة لا يستطيع المنافسون تحقيقها في أدائهم لأنشطتهم.¹

- **التعريف الإجرائي للميزة التنافسية:** هي قدرة المؤسسة على النجاح في تطبيق إستراتيجية، والعمل على استغلال نقاط قوتها الداخلية والخارجية مما يجعلها الأفضل ما بين المؤسسات.

7.6. تعريف نظم المعلومات: هو مجموعة من العناصر المتداخلة أو المتفاعلة بعضها مع بعض والتي تعمل على جمع مختلف أنواع البيانات والمعلومات وتعمل على معالجتها وتخزينها وبثها وتوزيعها على المستخدمين لغرض دعم عملية اتخاذ القرار وتأمين السيطرة على المنظمة.²

تعريف آخر: على أنها مجموعة منظمة من الأفراد والمعدات والبرامج وشبكات الاتصالات وموارد البيانات، والتي تقوم بتجميع وتشغيل، وتوزيع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة داخل المنظمة.³

تعريف إجرائي: هي مجموعة من البيانات المادية والمعنوية تعمل على تجمع مختلف العمليات وتخزينها ومعالجتها، واتخاذ القرار المناسب داخل المؤسسة.

¹ محمد فوزي علي العتوم: رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 42.

² رائد محمد عبد ربه: نظم المعلومات الإدارية، د ط، الجنازية للنشر والتوزيع، 2012، ص 16. 17.

³ العياش عيدوني : دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، دراسة إستطلاعية على شركة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية ، رسالة الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال ، جامعة سطيف 1 ، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية ، 2014، ص 3.

8.6. التنظيم:

هو عملية تشمل تقسيم وتجميع العمل الواجب تنفيذه في وظائف مفردة تم تحديد العلاقات المقررة بين الأفراد الذين يشغلون هذه الوظائف.¹

- **تعريف آخر:** على أنه ترتيب منسق لأعمال اللازمة لتحقيق الهدف وتحديد السلطة والمسؤولية المعهود بها إلى الأهداف الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال.²

9.6. التطوير التنظيمي:

عملية طويلة المدى تستهدف قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال أحداث تطوير شامل في المناخ السائد والتركيز على زيادة فعالية المنظمة.³

يعرف (Bokhard): التطوير التنظيمي بأنه جهود مخططة على نطاق المنظمة بأكملها تدار من أعلى المستويات لزيادة فعالية وحيوية المنظمة من خلال التدخل المحسوب في إجراءات المنظمة وباستخدام العلوم والمعارف السلوكية.⁴

التعريف الإجرائي: هو عملية منهجية متخصصة على افتراضات العلوم السلوكية، يهدف إلى أحداث التطور على كافة المناخ التنظيم والقدرة على حل مشكلات والتركيز على زيادة فعالية مؤسسة الروائح الورود.

¹ طلعت ابراهيم لطفي: علم اجتماع تنظيم وعمل، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 25.

² محمد شويح، مرجع سابق، ص 61.

³ فادية ابراهيم شهاب: التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية، ط1، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،

2014، ص 15

⁴ زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، د ط، دار الخلدونية القبة القديمة،

الجزائر، 2012، ص 212.

7. الدراسات السابقة:

1.7. الدراسات المتعلقة بالمتغير الأول (إدارة الموارد البشرية):

- الدراسة الأولى:

هي دراسة للباحث مدوري نور الدين تحت عنوان الإدارة البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية (دراسة حالة. مؤسسة . اتصالات الجزائر بمستغانم) بجامعة أبي بكر بلقايد

. تلمسان . كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية مدرسة الدكتوراه "التسيير الأفراد وحوكمة الشركات" تخصص تسيير الموارد البشرية وهي مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير للموسم الجامعي 2010-2011. حيث هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على برامج التدريب للمؤسسة. وإبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومدى تأثيرها على تحسين الأداء بتقديم حوافز مشبعة، بالإضافة إلى تشخيص حالة مؤسسة اتصالات الجزائر باعتبارها مؤسسة اقتصادية، يفترض فيها أن تقوم بتحقيق التفوق من خلال استغلال الأمثل لمواردها البشرية وطرح خدمات تتماشى والتكنولوجية الحديثة، فضلا عن تحديث منتجاتها وتحقيق الاستجابة السريعة لعملائها. حيث انطلقت الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: هل إدارة الموارد البشرية ستكون مبادرة وتسهل التأقلم مع التغيرات التكنولوجية، أم ستكون تصرفاتهم وردود أفعالها تعرقل عملية التكيف في المستقبل؟

واندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي التوجهات المبادرة لإدارة الموارد البشرية لتحقيق التكيف بين التغيرات التكنولوجية والأفراد؟

. هل استعدت إدارة الموارد البشرية لإعداد وتهيئة إستراتيجية تدريبية قادرة على تحديد وبناء

احتياجات تدريبية في بيئة سريعة التغير التكنولوجي؟

- ما هي السبل الناجحة لهؤلاء المخططين في إدارة الموارد البشرية، ليكونوا سنداً ودعمًا لخطط تدريب فاعلة؟

. هل تصميم نظام حوافز عادل سيشجع على رفع الأداء للأفراد وبالتالي تسهل عملية التأقلم مع المتغيرات التكنولوجية؟

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي والتحليلي، كما تم الاعتماد على مقابلات شخصية مع مدير مصلحة الموارد البشرية لمؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم وبعض مسؤولين المصالح الأخرى. وكانت نتائج الدراسة كالآتي:

1- أن إدارة الموارد البشرية تولي اهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة الحادة وخاصة منها التغيرات التكنولوجية، ما يظهر هذا الاهتمام إجابة الأغلبية الأفراد على أن دورها إيجابي في تشجيعهم على تطوير أفكارهم وخبراتهم ومهاراتهم.

2- أن اكتساب المهارات والمعارف الجيدة بالنسبة للأفراد تكمن في التدريب الجيد، لذلك عملت إدارة الموارد البشرية على تقديم برامج تدريبية فعالة لمواردها البشرية من أجل تحسين أدائها.

3- أن مستوى الأداء متوسط ويتجه نحو الأفضل، حيث يمكن تجاوز صعوبات التأقلم واستخدام التكنولوجيا الحديثة، والسبب راجع لفعالية برامج التدريب المقدمة بالدرجة الأولى وتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة.

4- أهمية تنظيم دورات تدريبية مستمرة للاستفادة من برامجها، لأن ذلك يساعد على رفع القدرات والمهارات وبالتالي تحسين الأداء والتكيف مع التكنولوجيا الحديثة.

5- عدم اهتمام إدارة الموارد البشرية بتقديم حوافز مادية وجعلها تتوافق مع حاجات الفرد ومهاراته وخصائص كفاءته تخفض في الأداء.

- الدراسة الثانية:

هي دراسة للباحث طيب بودرهم تحت عنوان آليات إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بأبعاد المواطنة التنظيمية (دراسة ميدانية بالمؤسسة العمومية الإستشفائية . د حلب سعد . جامعة . كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية قسم العلوم الاجتماعية، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع المنظمات والمناجمنت للموسم الجامعي 2016 / 2017. حيث هدفت الدراسة إلى معرفة بيان العلاقة بين آليات إدارة الموارد البشرية (الأجور والمنح، التدريب، الترقية) وبين أبعاد وسلوكات المواطنة التنظيمية (التعاون وروح الفريق، الرضا الوظيفي، الولاء التنظيمي، الالتزام التنظيمي) لدى العاملين، انطلاقاً من تساؤل رئيسي مفاده هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين أبعاد المواطنة التنظيمية؟ واندرجت تحت التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الأجور والمنح وبين المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟
2. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التدريب وبين المواطنة التنظيمية لدى العاملين؟
3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين الترقية والمواطنة التنظيمية لدى العاملين؟
4. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين مستوى التعاون وروح الفريق لدى العاملين؟
5. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وبين الرضا الوظيفي (المهني) لدى العاملين؟

وقد اعتمد الباحث على منهج الوصفي الذي يعتبر طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتطويرها كميًا، وقد تم اختيار العينة بطريقة عشوائية (نسبية) حيث احتوت على 122 مفردة بنسبة 50% من مجموع البحث الكلي بتعداد 2400 مفردة. كما تم الاعتماد على أداة الاستمارة المطبقة بالمقابلة للحصول على معلومات وبيانات أكثر دقة. فتم الحصول على النتائج التالية:

- ❖ لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التجول والمنح والمواطنة التنظيمية.
- ❖ لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين التدريب والمواطنة التنظيمية.
- ❖ لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين الترقية والمواطنة التنظيمية.
- ❖ لا توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وارتفاع مستوى التعاون وروح الفريق لدى العاملين.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية والرضا الوظيفي(المهني) لدى العاملين.

- توجد علاقة ارتباطيه ذات دلالة إحصائية بين آليات إدارة الموارد البشرية وأبعاد المواطنة التنظيمية.

- الدراسة الثالثة:

هي دراسة للباحث العابد هواري تحت عنوان إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية، دراسة . حالة ولاية ادرار- بجامعة محمد خضير بسكرة كلية الحقوق والعلوم السياسية، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية وهي أطروحة استكمالاً لأطروحة الحصول على درجة الماجستير لسنة 2014/ 2015 العلوم السياسية، تخصص إدارة أعمال، هدفت الدراسة إلى:

. عرض وتقديم الإطار الفكري والنظري لأسلوب إدارة الجودة الشاملة من حيث نشأة والتطور والمفهوم ومجالات تطبيقها في الواقع العملي، في محاولة لتقليل من الفجوة المعرفية والعلمية في تبني هذه الفلسفة بهدف استخلاص الأساليب المناسبة: لتحقيق الأداء المتميز.

. كشف مدى أهمية انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الموارد البشرية.

- تحديد وتوضيح العلاقة بين إدارة الجودة الشاملة وتحسين وتحقيق الأداء المتميز للمورد البشري.

- معرفة مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة في الإدارة المحلية لولاية ادرار.

- معرفة مدى المعوقات التي تحول دون تبني برنامج إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المورد البشري في إدارة المحلية في ولاية ادرار.

. حيث انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي:

كيف تساهم إدارة الجودة الشاملة كمدخل في تحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية.

واندرجت تحته تساؤلات فرعية وهي:

- ما هو مفهوم إدارة الجودة الشاملة؟
- ما مدى أهمية انتهاج مبادئ إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء المورد البشري؟
- ما هي العلاقة بين الإدارة الجودة الشاملة وتحقيق الأداء المتميز للعنصر البشري؟
- ما مدى الالتزام بتطبيق معايير إدارة الجودة الشاملة لتحسين أداء الخدمة في الإدارة المحلية لولاية ادرار؟
- ما هي المعوقات التي تحول دون تبني مدخل إدارة الجودة الشاملة لتحسين الأداء في الإدارة المحلية لولاية ادرار؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على أداة الملاحظ، المقابلة، الوثائق والسجلات، الاستمارة، وتم اختيار عينة عشوائية من مجتمع البحث الكلي الذي يساوي 160 تم الاختيار منهم 120 نسبة 75% وكانت النتائج الدراسة كالتالي:

- عدم وجود إستراتيجية واضحة لتطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة.
- عدم وجود تشجيع كامل من قبل الإدارة العليا.
- الإمكانيات المادية غير مستغلة بشكل جيد.
- عدم وجود دورات تدريبية لبرنامج الجودة الشاملة.
- عدم وجود متخصصين في برامج إدارة الجودة الشاملة.
- عدم كفاءة القوانين المنظمة للعمل في الإدارة وبما يتلاءم وتطبيق إدارة الجودة الشاملة.

- الدراسة الرابعة:

هي دراسة للباحثة بوازيد وسيلة تحت عنوان مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل للميزة التنافسية في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية (دراسة تطبيقية على بعض المؤسسات الإقتصادية بولاية سطيف)، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة إستراتيجية، وهي مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير للموسم الجامعي 2011 / 2012. حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الإلمام والتعميق في دراسته بعض الإسهامات المعرفية المقدمة من طرف العديد من الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية، خاصة الاتجاه الجديد في التحليل الإستراتيجي الذي يربط تنمية المزايا التنافسية للمؤسسة بمواردها الداخلية وكفاءاتها الإستراتيجية بالإضافة إلى تشخيص واقع تطبيق المؤسسة الإقتصادية الجزائرية لمقاربة الموارد الداخلية والكفاءات كأساس تعتمد عليه لامتلاك ميزة تنافسية، انطلاقا من تساؤل رئيس مفاده هل يمكن الاعتماد على مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات كمدخل لتحقيق ميزة تنافسية للمؤسسة الإقتصادية الجزائرية؟

وتندرج تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تسعى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية إلى تحقيق ميزة تنافسية؟
- هل تركز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الموارد والكفاءات كأساس للتحليل الإستراتيجي؟

- هل تحوز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على الموارد والكفاءات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية؟

- هل تعمل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على تجديد وتطوير مواردها وكفاءاتها؟

وقد اعتمدت الباحثة على إتباع المنهج الوصفي لأنه يمكن من جمع البيانات عن الظاهرة محل الدراسة (بشقيها الميزة التنافسية، وكذا مقارنة الموارد الداخلية والكفاءات)، كذلك تم الاعتماد على استمارة الاستبيان حيث توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- قبول الفرضية الأولى والتي تفرض سعي المؤسسة الاقتصادية الجزائرية لتحقيق ميزة تنافسية.

- نفي الفرضية الثانية التي تفرض تركيز المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على التحليل الداخلي كأساس للتخلييل.

- المؤسسات محل الدراسة تمتلك لا الموارد ولا الكفاءات القادرة على تحقيق ميزة تنافسية دائمة، مما يعني رفض الفرضية الثالثة.

- نفي الفرضية الرابعة التي تفرض اهتمام المؤسسة الاقتصادية الجزائرية بتنمية وتجديد مواردها وكفاءاتها.

- الدراسة الخامسة:

هي دراسة للباحث العياشي عيادوني تحت عنوان: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، دراسة استطلاعية على شركة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية، جامعة سطيف 1، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،

أطروحة الحصول على درجة الماجستير 2013 / 2014. تخصص إدارة الأعمال والتنمية
المستدامة.

وهدفت الدراسة إلى:

- معرفة مستويات نظام المعلومات واتخاذ القرار في إطار التنمية المستدامة في مؤسسة
مناجم الحديد والفسفات الجزائرية.
- معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ذات البعد الاقتصادية للتنمية
المستدامة في مؤسسة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية.
- معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ذات البعد الاجتماعي للتنمية
المستدامة في مؤسسة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية.
- معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ذات البعد البيئي للتنمية
المستدامة في مؤسسة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية.
- معرفة مدى مساهمة نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في إطار التنمية المستدامة في
مؤسسة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية.

. حيث انطلقت الدراسة من تساؤل رئيسي هو:

ما هو دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن إطار التنمية المستدامة في مؤسسة
مناجم الحديد والفسفات الجزائرية؟

واندرجت تحته العديد من التساؤلات الفرعية وهي:

- كيف يساهم نظام المعلومات في اتخاذ القرارات ضمن إطار التنمية المستدامة
لمؤسسة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية؟
- ما هي طبيعة نظم المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات؟

- كيف يساهم نظام المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبعد الاقتصادي للتنمية المستدامة في مؤسسة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية؟
 - كيف يساهم نظام المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبعد الاجتماعي للتنمية المستدامة في مؤسسة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية؟
 - كيف يساهم نظام المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبعد البيئي للتنمية المستدامة لمؤسسة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية؟
- وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على المقابلة، الملاحظة، الاستبيان، الاستبيان بالمقابلة، وتمثل مجتمع الدراسة في 170 إطار تم اختيار منهم 70 وكان اعتماده على العينة العشوائية وكانت نتائج الدراسة كالتالي:
- هناك مستوى متوسط لنظام المعلومات في مؤسسة الحديد والفسفات الجزائرية، ويرجع هذا المستوى إلى قلة اهتمام المؤسسة بنظام المعلومات وقلة خبراتها في هذا المجال خاصة فيما يتعلق بجمع وتخزين ونشر المعلومات، كما أن المؤسسة لا تولي الاهتمام الكافي لطرق جمع ونشر المعلومات خاصة من قبل العاملين لديها.
 - هناك مستوى ضعيف لاتخاذ القرارات في إطار التنمية المستدامة في مؤسسة الحديد والفسفات الجزائرية خاصة في الجوانب البيئية، ورجع ذلك إلى قلة الوعي بالجوانب الاجتماعية والبيئية في المؤسسة ونقص التدريب والتأهيل البيئي للعاملين فيها، إضافة إلى نقص في جمع المعلومات البيئية والاجتماعية ومعالجتها.
 - هناك دور لنظام المعلومات في اتخاذ القرارات الاقتصادية في مؤسسة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية، ونرجع ذلك إلى كون المؤسسة تولي اهتماما كبير للجوانب الاقتصادية، وتعي جيداً أن استمرار نشاطها يتوقف على مدى مساهمتها لما يحدث من تغيرات اقتصادية داخلها وخارجها.
 - هناك دور لنظام المعلومات في اتخاذ القرارات المتعلقة بالبعد البيئي للتنمية المستدامة في مؤسسة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية، ويرجع ذلك إلى النشاط الإستراتيجي

للمؤسسة والذي يتميز بطبيعته المؤثرة سلبا على البيئة والضغط التي تفرضها الدولة والأصوات المطالبة بتقليل الآثار السلبية على البيئة.

• يساهم نظام المعلومات في المؤسسة بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها، وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة ومرونة وفعالية بجهد ووقت أقل، كما يساهم في تحسين الإجراءات والسياسات ويحافظ على علاقة المؤسسة بمحيطها.

- التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة بالمتغير الأول (إدارة الموارد البشرية)

لقد إستعرضنا في دارستنا هذه بغض الدراسات حيث ارتبط هذه الدراسات بالمتغير الأول لهذه الدراسة والمتعلق بإدارة الموارد البشرية وأحد جوانبها وأبعادها وتمثل في إدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ونظم المعلومات، وهي متغيرات تقترب وتتدرج ضمن إدارة الموارد البشرية وهو المتغير المستقبل لهذه الدراسة وقد تمت الإستفادة من هذه الدراسات من خلال ماورد فيها من تراث أدبي إستعان به الباحث في نظم فصوله النظرية وبناء مفاهيم دراسة، كما ساعدت في تحديد الإجراءات الطرائق المنهجية للدارسة الميدانية، التي جاءت مشابهة لطرائق الدارسة الحالية في جل الدراسات، مثل إعتماؤها على المنهج الوصفي و أداء البحث الميداني وهي الاستمارة

أما من حيث جوانب الإتفاق فقد إنتقلت في بعض النتائج العامة لهذه الدراسات مع النتيجة العامة لهذه الدراسة، فقد توصلت الدراسة الأولى إلى أن إدارة الموارد البشرية تولى إهتماما للموارد البشرية كأصل مهم يتوقف عليه نجاح المؤسسة وقدرتها على مواجهة التحديات المنافسة الحادة وخاصة منها التغيرات التكنولوجية .

كما نتقت مع نتيجة الدراسة الخامسة التي تقول إلى أنه يساهم نظام المعلومات في المؤسسة بقدر وافر في بلورة رؤية أوضح للمشاكل وبدائل حلولها وبالتالي إنتاج قرارات أكثر دقة ومرونة وفعالية بجهد ووقت أقل .

أما من حيث جوانب الإختلاف فتبرز في عدم تناول وجمع هذه الدراسات المتغيري هذه الدراسة بصورة صريحة، فقد تناولت متغيرات قريبة منها، وتختلف أيضا في مجالات الدراسة كالمقطاعات ومجتمعات البحث، وكما لوحظ وجود إختلاف في عينة الدراسة حيث إستخدمت حل الدراسات العينة العشوائية بينما إستخدم في هذه الدراسة العينة القصدية وهناك أيضا إختلاف في جل النتائج الفرضيات الفرعية من الإتفاق مع بعض النتائج العامة.

7-2 الدراسات المتعلقة بالمتغير الثاني (التطوير التنظيمي):

- الدراسة الأولى:

هي دراسة للباحث محمد بن عبد الله الفضيلة تحت عنوان التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت (دراسة مسحية لوجهات نظر الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض) بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية كلية الدراسات العليا تخصص علوم إدارية وهي أطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير للسنة الدراسية 2008، حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تفعيل الجوانب المختلفة للتطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاص، ومدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة، بالإضافة إلى كشف العلاقة بين تفعيل برامج التطوير التنظيمي وبين تفعيل أبعاد إدارة الوقت لدى الضباط القيايين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض ودراسة الاختلافات في آراء أفراد الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم.

حيث انطلقت الدراسة من تساؤلين رئيسيين مصاغين كما يلي:

- هل الجوانب المختلفة لبرامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض فاعلة؟
- هل هذا التفعيل له علاقة باستثمار الوقت بشكل جيد وفاعل لدى الضباط القيايين؟

واندرجت تحتها خمس تساؤلات فرعية وهي:

• ما مدى فاعلية تطبيقات برنامج التطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض؟

• ما مدى فاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض؟

• ما العلاقة بين فاعلية التطوير التنظيمي وفاعلية استثمار الوقت لدى الضباط القياديين بقوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض؟

• هل هناك فروق ذات دلالة معنوية في آراء أفراد الدراسة باختلاف الخصائص الشخصية والوظيفية لهم، حول محاور الدراسة المختلفة (برامج التطوير التنظيمي، أبعاد إدارة الوقت).

• ما أهم الاقتراحات التي من شأنها أن تساهم في تفعيل إدارة الوقت، إلى جانب الارتقاء بالبرامج المختلفة للتطوير التنظيمي بقيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض؟

وقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على أداة الإستبانة حيث قام بالمسح الشامل على مجتمع الدراسة وكانت نتائج الدراسة كالاتي:

. أن مستوى تفعيل جوانب التطوير التنظيمي بوجه عام في قيادة قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض هو مستوى (جيد) كما أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى فاعلية استثمار الوقت بوجه عام لدى الضباط القياديين في قوات الأمن الخاصة بمدينة الرياض هو مستوى (جيد).

. كما أظهرت نتائج الدراسة أن هناك ارتباط طردي ومتوسط وذات دلالة إحصائية بين متغير التطوير التنظيمي الكلي ومتغير إدارة الوقت الكلي.

- الدراسة الثانية:

هي دراسة للباحث عبد ربه إسماعيل أبو عمرة تحت عنوان تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة، بالجامعة

الإسلامية . غزة . عمادة الدراسات العليا، كلية التجارة وهي أطروحة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال لسنة 2012. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على تقييم موظفي الإدارة والقيادة بوكالة الغوث بمكتب غزة الإقليمي لعملية التطوير التنظيمي، وبخاصة جانب الإدارة والقيادة منها. وكان التساؤل الرئيسي للدراسة مصاغاً كما يلي:

- ما مستوى تطور الإدارة والقيادة كإحدى عناصر عملية التطوير التنظيمي بوكالة الغوث؟
واندرجت تحته الفرضيات التالية:

هناك تقييم إيجابي لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة.

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 4% بين تحسين مهارات الإدارة والقيادة ومستوى تطور الإدارة والقيادة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 4% بين مستوى الحوار والتواصل مع العاملين ومستوى تطور الإدارة والقيادة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 4% بين المساءلة والشفافية والرقابة ومستوى تطور الإدارة والقيادة.
- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى 4% بين "الحشد والتشبيك وجلب التمويل" ومستوى تطور الإدارة والقيادة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 4% بين استجابات المبحوثين حول مستوى تطور الإدارة والقيادة تعزى إلى البيانات الشخصية (الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية، عدد سنوات الخدمة).

ولقد اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، الذي يعتمد على جمع البيانات عن الظاهرة وتفسيرها. حيث تم اعتماد الاستبانة لاستطلاع آراء مجتمع الدراسة كما وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل، وتوزيع 99 استبانة وتم استرجاع 81 استبانة.

وكانت أهم نتائج الدراسة كالتالي:

- هناك تقييم متوسط لدى موظفي مكتب غزة لنتائج مبادرات عملية التطوير التنظيمي المتعلقة بتطوير الإدارة والقيادة.

.توجد علاقة طردية ذات دلالة إحصائية عند مستوى 4% بين المتغيرات التالية:

(.تحسين مهارات الإدارة والقيادة.

- ومستوى الحوار والتواصل مع العاملين.

- والمساءلة والشفافية والرقابة.

- الحشد والتشبيك وجلب التمويل)

ومستوى تطوير الإدارة والقيادة.

- الدراسة الثالثة:

هي دراسة نضال جميل أحمد تحت عنوان إستراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية . اختبار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي . دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن بجامعة الشرق الأوسط قسم إدارة الأعمال كلية الأعمال وهي رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الأعمال لسنة 2016، حيث هدفت الدراسة إلى قياس أثر إستراتيجية التطوير التنظيمي في الأهداف الإستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي كمتغير وسيط، وقد انطلق الباحث من التساؤل الرئيسي التالي:

- هل هناك أثر مباشر أو غير مباشر لإستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الإستراتيجية بوجود التعلم التنظيمي كمتغيراً وسيطاً؟

واندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مستوى تطبيق إستراتيجية التطوير التنظيمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
- ما مستوى تحقيق الأهداف الإستراتيجية في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
- ما مستوى تطبيق التعلّم التنظيمي في شركات صناعة الأدوية الأردنية؟
- هل هناك أثر لإستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الإستراتيجية؟
- هل هناك أثر لإستراتيجية التطوير التنظيمي على التعلّم التنظيمي؟
- هل هناك أثر للتعلّم التنظيمي على الأهداف الإستراتيجية؟
- هل هناك أثر لإستراتيجية التطوير التنظيمي على الأهداف الإستراتيجية بوجود التعلّم التنظيمي متغيراً وسيطاً؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي وجمع البيانات وتحليلها واختبار الفرضيات تم تطوير استبانة، كما تم الاعتماد على عينة عشوائية طبقية مكونة من 357 مفردة وتم استرجاع 280 استبانة.

حيث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها (التشخيص، التصميم، التقييم، النشر،) على الأهداف الإستراتيجية بأبعادها (الربحية، النمو، السمعة التنظيمية، قيادة السوق، والمسؤولية الاجتماعية) عند $(a \leq 0.05)$.

- وجود أثر ذي دلالة إحصائية لإستراتيجية التطوير التنظيمي بأبعادها مجتمعة على التعلّم التنظيمي بأبعاده (التعلّم المستمر، الاستعلام والحوار، تعلم الفريق، التمكين، والقيادة الإستراتيجية) عند $(a \leq 0.05)$.

- الدراسة الرابعة:

هي دراسة للباحث لبوز إلياس تحت عنوان دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي (دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة) (اتصالات الجزائر،

شركة سونلغاز، مديرية الشباب والرياضة) بجامعة محمد خيضر . بسكرة . قسم العلوم الاجتماعية تخصص إدارة وعمل وهي أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه /ل م د/ في علم الاجتماع للسنة الدراسية 2016 . 2017. حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على الكيفية التي يساهم فيها الإبداع الإداري في التطوير التنظيمي بمؤسسات القطاع العمومي. وانطلقت هذه الدراسة من التساؤل الرئيسي التالي: كيف يساهم الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي؟

واندرجت تحته التساؤلات الفرعية التالية:- كيف هو واقع الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية؟

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفق المتغيرات التالية: النوع، المستوى العلمي، الخبرة المهنية، نوع نشاط المنظمة؟

- كيف يحسن عنصر التجديد (الأصالة) من الأداء الوظيفي؟
- كيف يكون للإبداع الإداري دور في مرونة العمليات الإدارية داخل المؤسسة؟
- ما هو الدور الذي يؤديه عنصر الطلاقة بالنسبة لترشيد القرارات الذي يتخذها التنظيم؟

- كيف يعزز الإبداع الإداري من القدرة على التنبؤ بالمشكلات وحلها داخل التنظيم؟

وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي وعليه تم استخدام مجموعة من الأدوات بغرض تحصيل البيانات وتحويلها لمعطيات قابلة للتحليل والتدليل من ملاحظة وتقصي للحقائق عن طريق المقابلة مع بعض مفردات الدراسة بالإضافة إلى صياغة إستبيان. وقد بلغت عينة الدراسة 176 مفردة بحث، وتم اختيار أسلوب المسح الشامل الذي يشمل جميع الموظفين الذين يمارسون السلوك الإداري داخل المنظمات (شركة الكهرباء والغاز . مؤسسة اتصالات الجزائر . مديرية الشباب والرياضة).

حيث أفرزت هذه الدراسة جملة من النتائج تمثلت في:

- يتواجد الإبداع الإداري في المؤسسة العمومية بشكل واعي وواضح وبصورة إرادية بعيدة عن الصدفة، إلا أنه يفتقد إلى بعض العناصر التي جعلت منه محدودة الفعالية.
- توجد فروق فردية ذات دلالة إحصائية في درجة تطبيق الإبداع الإداري في المؤسسة الجزائرية العمومية وفق المتغيرات التالية: النوع، المستوى العلمي الخبرة المهنية ونوع نشاط المنظمة، إذ تلعب الخبرة المهنية والمستوى التعليمي أهم الخصائص الشخصية التي تريد من جودة الإبداع الإداري، أما النوع والنشاط الوظيفي فهما يشكلان دور ثانوي للإبداع، فالثنائية الأولى تهتم بنواحي الإبداع الإداري (الهدف والنتيجة)، أما الثنائية الثانية فتهم بالمظهر الشكلي للإبداع الإداري (الأسلوب والأدوات).
- الإبداع الإداري يزيد من مرونة الوظائف الإدارية بشكل واضح، وتزداد مرونة الوظائف الإدارية كلما تزايد تفعيل عناصر الإبداع في المؤسسة وكلها تم إغفال جانب أو عنصر من عناصر الإبداع كلما انخفض مستوى المرونة بالمؤسسة.
- يزيد عنصر الطلاقة من مبدأ ترشيد قرارات المؤسسة، فكلما اعتمدت المؤسسة على عنصر الطلاقة كلما ازدادت قدرة ترشيد المنظمة لقراراتها كما أن مؤشر الطلاقة الفكرية أكثر تأثيراً من الطلاقة اللفظية بالنسبة للقرارات الإدارية.
- الإبداع الإداري يساهم بشكل كبير في حل المشكلات التي تواجهها المؤسسة العمومية، كما يتبين أن الحلول التي تتخذها المؤسسة العمومية هي حلول إبداعية متجددة وليست تقليدية، وهذا راجع لضغط البيئة الخارجية على المنظمات لتحقيق أفضل النتائج.

- التعقيب على الدراسات السابقة المتعلقة الثاني (التطوير التنظيمي)

أرتبطت هذه الدراسات بالمتغير التابع لهذه الدراسة والمتعلق بالتطوير التنظيمي وقد تمت الاستفادة من هذه الدراسات من خلال مارد فيها من تراث النظري أدبي استعاب به الباحث

في نظم فصوله النظرية وبناء مفاهيم دارسة، كما ساعدت في تجديد الإجراءات والطرائق المهنية للدارسة الميدانية التي جاءت مشابهة لطرائق الدارسة الحالية في جل الدراسات، مثل إعتماؤها على المنهج الوصفي وأداة البحث الميداني وهي الإستمارة .

أما من حيث جوانب الإختلاف فيبرز في عدم تناول وجمع هذه الدراسات لتتغير هذه الدارسة بصورة صريحة، وتختلف أيضا في مجالات الدارسة كالقطاعات ومجتمعات البحث، وكما لوحظ أيضا وجود إختلاف في عينة الدارسة فقد إستخدمت جل الدراسات العينة العشوائية بينما إستخدم في هذه الدارسة العينة القصدية وهناك أيضا إجتلاف في جل نتائج الفرضيات الفرعية والنتائج العامة .

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

تمهيد

- 1 . نشأة إدارة الموارد البشرية تطورها التاريخي.
- 2 . تعريف إدارة الموارد البشرية.
- 3 . أبعاد إدارة الموارد البشرية.
- 4 . أهمية إدارة الموارد البشرية.
- 5 . أهداف إدارة الموارد البشرية.

خلاصة الفصل

تمهيد:

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم وظائف الإدارة لتركيز على العنصر البشري والذي يعتبر أثمن مورد لدى الإدارة والأكثر تأثيراً في الإنتاجية على الإطلاق، إن إدارة الموارد البشرية تعتبر ركناً أساسياً في غالبية المنظمات حيث تهدف إلى تعزيز القدرات التنظيمية، وتمكين المنظمات من استقطاب وتأهيل الكفاءات اللازمة والقادرة على مواكبة التحديات الحالية والمستقبلية، فالمورد البشرية يمكن أن تساهم وبقوة في تحقيق أهداف وروح المنظمة. وفي هذا الفصل سنتطرق لهاته الإدارة من خلال التطرق إلى النشأة والتطور التاريخي لها، ثم إلى تعريفها، وأهميتها، وأهدافها، ثم إلى أبعادها، ثم التطرق إلى المداخل والمقاربات النظرية المتناولة لها.

1. نشأة إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي:

إدارة المورد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية، تلك التطورات جاءت نتيجة عوامل اقتصادية وتقنية واجتماعية وسياسية والتي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة الموارد البشرية متخصصة ترعى شؤون الموارد البشرية في المنشأة، وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية من منتصف القرن التاسع عشر حتى الآن هي:¹

1.1. مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية، وسعي الإنسان إلى توفير الحد الأدنى من مستلزمات العيش التي تكفل كحيوان بقائه كحيوان بشري، فلم يكن في هذه الفترة نظام للعمالة، إذا كان ينظر إلى العامل على أنه من ممتلكات صاحب العمل يبيعه ويشتره شأنه

¹ مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري - تنموي - تكنولوجي - عولمي)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص 19.

شأن باقي السلع. ثم ما لبث أن ظهر بعد نظام الرق هذا نظام الصناعة المنزلية، فظهرت فئة تملك الخبرة والمهارة وأصبح العامل يعمل مقابل أجر محدد يسمح له بالحياة¹.

جاء نظام الإقطاع في الريف والطوائف في المدن، فجسد الأول وجود طبقتين:

الملاك، والعبيد (أي الذي يفلح الأرض ويعمل فيها، وتميز الآخر بوجود صناعة كونت طائفة، لها قانونها الذي يوضح شروط الدخول للمهنة وأجور الممتهين لها، ومثل هذا النظام احتكاراً للصناعة أو الحرفة، فأصبح هناك تدرج في المهنة: صبي، فعريف، فمعلم، فشيخ ينتخبه المعلمون لإيقاع العقوبات على من يخالف نظم وتعليمات الطائفة.²

2.1. مرحلة ما بعد الثورة الصناعية:

قبل ذلك كانت الصناعات محصورة في نظام الطوائف المتخصصة حيث كان مثلاً الصناع يمارسون صناعتهم اليدوية في المنازل بأدوات بسيطة. ومن ناحية إدارة الموارد البشرية كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية لكثير من المشاكل الإنسانية حيث:

. نظرت إلى العامل باعتباره سلعة تباع وتشتري بعد أن اعتمدت الإدارة على الآلة أكثر من اعتمادها على العامل.

. نشأة كثير من الأعمال المتكررة التي تحتاج إلى مهارة بسبب نظام المصنع الكبير.

وعلى الرغم من ذلك فإن الثورة الصناعية حققت زيادة هائلة في الإنتاج والسلع.³

3.1. مرحلة ظهور حركة الإدارة العلمية:

من التطورات التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية هي انتشار حركة الإدارة العلمية بقيادة تاييلور الذي توصل إلى الأسس الأربعة للإدارة وهي:⁴

¹ نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 19.

² نادر أبو شيخة: المرجع السابق، ص 20.

³ مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 20. 21.

⁴ محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010، ص 23.

- **تطوير حقيقي في الإدارة:** ويقصد تايلور بذلك استبدال الطريقة التجريبية أو طريقة الخطأ والصواب في الإدارة بالطريقة العلمية التي تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المنظمة وتقسيم أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة. ثم تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة.
- **الاختيار العلمي للعاملين:** ويعتبر تايلور الأساس في نجاح إدارة الموارد البشرية، فبعد أن نتأكد من قدراتهم ومهاراتهم اللازمة لتحمل عبء الوظيفة، يتم اختيارهم.
- **الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم:** حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا بعد أن يكون لديه استعداد للعمل، وتدريب مناسب على العمل وهو أمر جوهري للوصول على المستوى المطلوب من العمل.
- **التعاون الحقيقي بين الإدارة والموارد البشرية:** حيث يؤكد تايلور أنه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل وذلك بزيادة إنتاجية العامل بأن يشارك في الدخل الزائد لارتفاع معدل إنتاجية¹.

4.1 . مرحلة بداية الحرب العالمية الأولى:

حيث أظهرت الحرب الأولى الحاجة إلى استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم مثل (ألفاويتا).

وطبقت بنجاح على العمل تفادياً لأسباب فشلهم بعد توظيفهم، ومع تطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي بدأ بعض المتخصصين في إدارة الموارد البشرية الظهور في المنشآت للمساعدة في التوظيف والتدريب والرعاية الصحية والامن الصناعي، ويمكن اعتبار هؤلاء طلائع أولى ساعدت في تكوين إدارة الموارد البشرية بمفهومها الحديث، وتزايد الاهتمام بالرعاية الاجتماعية للعمال من إنشاء مراكز للخدمة الاجتماعية والإسكان، ويمثل إنشاء هذه المراكز بداية ظهور أقسام شؤون الموارد البشرية واقتصر عمله على الجوانب السابقة وكان معظم العاملين بأقسام الموارد البشرية من المهتمين بالنواحي الإنسانية والاجتماعية للعامل.

¹ محمد أحمد عبد النبي: المرجع السابق، ص24.

ثم أنشئت أقسام موارد بشرية مستقلة وأعد أول برنامج تدريب لمديري هذه الأقسام عام 1915 وقامت 12 كلية بتقديم برامج تدريبية في إدارة الموارد البشرية عام 1919 وعام 1920 أنشئت كثير من إدارات الموارد البشرية في الشركات الكبيرة والأجهزة الحكومية ظهرت مدرسة جديدة في الإدارة بعد سنة 1920 هي مدرسة العلاقات الإنسانية.

5.1- مرحلة ما بعد الحرب العالمية الثانية حتى العام 1989 (بداية تفكك الإتحاد السوفيتي وهيمنة الولايات المتحدة الأمريكية وحلفائها على العالم):

- في هذه المرحلة اتسع نطاق الأعمال التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية حيث شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتحفيزهم وترشيد العلاقات الإنسانية وليس فقط حفظ ملفات الموارد البشرية وضبط حضورهم وانصرافهم والأعمال الروتينية.

. مازالت الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية تركز على العلاقات الإنسانية والاستفادة من نتائج البحوث لعلم النفس والإنثروبولوجيا.

وكان نتيجة ذلك تزايد استخدام مصطلح العلوم الإنسانية حيث أنه أكثر شمولاً لأنه يضع في اعتباره جميع الجوانب الخاصة ببيئة وظروف العمل والعمال وأثرها على سلوكه، ويجب التأكد من أن العلوم السلوكية ما هي إلا مجرد أداة مساعدة للإدارة في الكشف عن دوافع السلوك الإنساني للعاملين وأثر العوامل على هذه السلوك، وتضيف نوعاً من المعرفة الجديدة التي يستفاد منها في مجالات إدارة الموارد البشرية مثل سياسة التحفيز والتنظيمات غير الرسمية¹.

- برز خلال سبعينيات القرن الماضي مفهوم جديدة لإدارة الأفراد هو مفهوم "إدارة الموارد البشرية" ويبدو أن هناك عوامل اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية وإدارية ساهمت في صناعة ونشر هذا المصطلح الجديد.

¹ مصطفى يوسف كافي: مرجع سابق، ص 22.

6.1. مرحلة إدارة الموارد البشرية المعاصرة والممتدة من عام 2000م وحتى الآن:

لقد أصبحت إدارة الموارد البشرية في الوقت الحالي وخاصة بعد ظهور مصطلح العولمة للوجود جزء أساسي في المؤسسات فتطورت وتوسعت لتصبح إدارة كاملة للموارد البشرية بدلا من موظف واحد وأصبحت تساهم في المكانة التنافسية للمؤسسة وكذلك في ربحيتها.

ومستقبلا يمكن النظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها في نمو متزايد لأهميتها في كافة المنشآت نتيجة التغيرات السياسية والتكنولوجية، وهناك تحديات يجب أن تتصدى لها إدارة الموارد البشرية مثل: الاتجاه المتزايد في الاعتماد على الكمبيوتر والأوثوماتيكيات في إنجاز الكثير من الوظائف التي كانت تعتمد على العامل، وأيضا الضغوط السياسية والاقتصادية والتغير المستمر في مكونات القوى العاملة من حيث المهن والتخصصات ويجب التأكيد على استخدام المفاهيم الجديدة مثل هندسة الإدارة والجودة الشاملة في مجال الموارد البشرية.

لقد شهدت المراحل الأخيرة من القرن العشرين وخصوصا مرحلة السبعينات والثمانينات ولحد الآن تطورات ملحوظة في إدارة الموارد البشرية، إذ لعبت المتغيرات البيئية التي شهدها العصر الراهن من خصائص فريدة لم تكن معروفة آنذاك من هذه التغيرات ما يلي:

1. ظهور العولمة.
2. شدة المنافسة العالمية.
3. الطلب المتغير على الجودة من قبل العملاء¹.
4. تطور التكنولوجيا بمعدلات متسارعة.
5. تحديات البيئة الاجتماعية والأخلاقية كواقع ملموس.

¹ مصطفى يوسف كافي: المرجع السابق، ص 27.

6. الاندماجات التي تحدث بين الشركات الكبرى، وما يترتب على ذلك من تخفيض الحجم والتكاليف والأسعار.

7. ديناميكية البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.....الخ.¹

2. تعريف إدارة الموارد البشرية:

يوجد العديد من التعريف لإدارة الموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

- إدارة الموارد البشرية هي عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها أية منظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد، والإشراف على استخدامها، وصيانتها والحفاظ عليها، وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة، وتطويرها.²

- هي وجود مجموعة من الأنشطة المميزة والمتخصصة والتي تعكس مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية وتشمل هذه الأنشطة تخطيط الموارد البشرية، استقطاب العاملين، التدريب والتطوير التنظيمي، تحفيز العاملين تقييم الأداء، وتحسين بيئة العمل.³

¹ مصطفى يوسف كافي: المرجع السابق، ص 27.

² سعاد نائق برنوطي: إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 17.

³ أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 23.

3. أبعاد إدارة الموارد البشرية:

3.1: إدارة الجودة الشاملة:

تعريفها:

- عرفها (BRocka and BRocka,1992) على أنها الطريقة التي تستطيع من خلالها المنظمة في تحسين الأداء بشكل مستمر في كافة مستويات العمل التشغيلي وذلك باستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية المتاحة.¹

- يعرفها كروسبي إدارة الجودة الشاملة تمثل المنهجية المنظمة، لضمان سير النشاطات التي تم التخطيط لها مسبقا حيث أنها الأسلوب الأمثل الذي يساعد على منع وتجنب حدوث المشكلات، من خلال العمل على تحفيز وتشجيع السلوك الإداري والتنظيم الأمثل في الأداء واستخدام الموارد المادية والبشرية بكفاءة وفعالية.

أهميتها:

- تشكل الجودة منذ أن تم استخدامها أهمية كبيرة بالنسبة للعملية الإنتاجية أو للعاملين في المنظمة، كما أنها تشكل أهمية خاصة للمستفيدين من خدمات هذه المنشآت ولقد تمكنت بعض المنظمات من تحقيق فوائد ايجابية نتيجة مباشرة لتطبيقها إدارة الجودة الشاملة.

فوجد أن شركات مثل زيروكس، شركة الخطوط الجوية البريطانية وشركة إي بي أم وشركة بول رفير للتأمين قد حققت فوائد من تطبيق الجودة الشاملة وبالإمكان رصد الأهمية المحققة من تجارب تلك الشركات في تطبيقها لإدارة الجودة الشاملة فيما يلي:

. انخفاض شكاوي المستهلكين والعملاء وجودة السلعة والخدمة المقدمة إليهم.

. تخفيض تكاليف الجودة بمعنى أنه كلما تم تحسين الطرق والأساليب الوقائية.²

¹ خضير كاضم حمود: إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص 76.

² AnELLTony, **managing For qualityin Financialservice industry**, champman and hall,

london, 1993, p19.

أدى ذلك إلى انخفاض التكاليف وارتفاع مستوى الجودة.

.زيادة حصة السوق وتخفيض التكاليف.

.تخفيض عيوب الإنتاج والجودة وزيادة رضا العميل.

.زيادة الفاعلية، وتخفيض المخزون، وتخفيض الأخطاء وتخفيض تأخير التسليم.

.زيادة الابتكارات والتحسين.¹

أهدافها:

1. تحقيق متطلبات العميل والتركيز على إرضائه بأعلى درجة ممكنة.

2. إمداد العاملين بالنظم والإجراءات والتوجيهات التي تضمن لهم حسن سير العمل بالكفاءة المطلوبة.

3. تحفيز العاملين على أداء العمل بطريقة أسهل وأكثر إنتاجية،

4. تحقيق التميز من خلال بناء عناصر التطور والسبق والتغير المستمر.

5. رفع مستوى جودة كل من السلع والخدمات المطلوبة. أي التوصل إلى منتجات خالية من العيوب وتقديم الخدمات في الوقت المناسب.

6- ترشيد والاتفاق بشكل يجعل عنصر التكاليف محورياً تدور حوله غالبية الأمور في المنظمة.

7. رفع كفاءة الأداء ومعدلاته بما ينعكس على تقليل التالف وتخفيض فترات التوقف.²

¹ AneLLTony ، مرجع سابق، ص 19.

² <https://hrdiscussion.com/hr/63652.html> (2019/02/21).

4. المبادئ العامة لإدارة الجودة الشاملة: يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

1. خلق ثقافة جديدة في المؤسسة تهدف إلى التجديد المستمر، مع خلق علاقات عمل بناءة بين أفرادها.

2. تبني مفهوم اللاخطأ، وذلك بأداء الشيء الصحيح بشكل صحيح من أول مرة.¹

3- تبني التحسين المستمر، ويتطلب ذلك سرعة الاستجابة للمتغيرات وتبسيط الإجراءات والفعاليات التشغيلية.

4. تنمية مدخل متكامل لدعم الأفراد داخل المؤسسة من خلال استثمار الطاقات الذهنية للعاملين وخبراتهم العملية مع إشعارهم بأهمية داخل المؤسسة.

5. التركيز على العميل الخارجي بتلبية احتياجاته ومحاولة معرفة مدى رضاه عن المنتج مع ضرورة محاولة التعرف على احتياجاته المستقبلية.²

3. 2. الميزة التنافسية:

تعريف الميزة التنافسية: يعتبر Michel Portre أول من وضع نظرية الميزة التنافسية وصمم نموذجاً لقياسها يعتمد على المتغيرات الجزئية الداخلية، واعتبر التنافس يتم بين المؤسسات فيما بينها، حيث عرف بورتر الميزة التنافسية للمؤسسة على أنها تنشأ أساساً من القيمة التي تستطيع مؤسسة ما أن تخلقها لزبائنها بحيث يمكن أن تأخذ شكل أسعار أقل بالنسبة لأسعار المنافسين بمنافع متساوية، أو بتقديم منافع منفردة في المنتج تعوض الزيادة السعرية المطبقة.³

¹ خالد بن سعد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض، 1998، ص 63.

² صلاح عبد الباقي: قضايا إدارية معاصرة، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 144.

³ رززار العياشي، غياذ كريمة: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة اقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص 181، 182.

- ويمكن تعريف الميزة التنافسية كما يلي: تتمثل الميزة التنافسية في الوضع المتفوق الذي تحصل عليه المؤسسة، هذا التفوق الذي يكون في شكل إضافة قيمة لدى المستهلك، والتي تأخذ شكل أسعار أقل مقارنة بأسعار المنافسين، أو في شكل منتج متميز، وذلك بهدف زيادة الحصة السوقية أو البقاء في السوق على الأقل.¹

أهمية الميزة التنافسية:

تمثل امتلاك الميزة التنافسية هدفا إستراتيجيا لتسعى جميع المؤسسات باختلاف أنواعها إلى تحقيقها في ظل التحديات التنافسية الشديدة للمناخ الاقتصادي الحالي ويمكن أن تبرز أهمية الميزة التنافسية في النقاط التالية:

. خلق قيمة للعملاء تلبي احتياجاتهم وتضمن ولائهم، وتدعم وتحسن سمعة وصورة المؤسسة في أذهانهم.

. تحقيق التميز الإستراتيجي عن المنافسين في السلع والخدمات المقدمة للعملاء مع إمكانية التميز في الموارد والكفاءات والإستراتيجيات في ظل بيئة شديدة لتنافس.

. تحقيق حصة سوقية للمؤسسة وكذا ربحية عالية للبقاء والاستثمار في السوق.²

. تحقيق الميزة التنافسية الانطلاق إلى مجالات متعددة، مجالات الإبداع والابتكار مجالات تحسين والتطوير.

¹ حجاج عبد الرؤوف: الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية، مصادرها ودور الإبداع التكنولوجي في تنميتها (دراسة ميدانية في شركة روائح الورود لصناعة العطور بالوادي)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية جامعة 20 أوت 55 سكيكدة، 2007، ص 04.

² حورية معموري وحجيرة الشيخ: "محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010، ص 03.

- تؤدي الميزة التنافسية إلى ابتكار ما هو غير معروف وغير مألوف، وذلك من خلال العباقرة والمخترعين، كما تؤدي إلى الإبداع في التفرد لخصائص إنتاجية وتسويقية وتمويلية فريدة بإضافة إلى تطوير لما هو قائم والالتقاء به ليصبح أفضل وأجود.¹

أهداف الميزة التنافسية:

1. خلق فرص تسويقية جديدة.
- 2- دخول مجال تنافسي جديد، كدخول سوق أو التعامل مع نوعية جديدة من العملاء أو نوعية جديدة من المنتجات والخدمات.
3. تكوين فرصة مستقبلية للمؤسسة للأهداف التي تريد المؤسسة بلوغها وللفرص الكبيرة التي ترغب في إقتناصها.²
4. جذب العملاء بصفة مستمرة .
5. بقاء المنظمة وتطورها في السوق المحلي أو الاقليمي ،لان الميزة التنافسية تجعلها متطورة دائما للحصول على رضا العميل وتحقيق الربح .
6. خلق الولاء الخارجي للمنظمة³.

3.3. نظم المعلومات:

تعرفها:

على أنها عبارة مجموعة من المكونات أو العناصر المترابطة والمتفاعلة معًا، والتي تتولى مهام جمع (أو استرجاع) وتشغيل، وتخزين وتوزيع المعلومات اللازمة لدعم عمليات اتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة في المنظمة.⁴

¹ مصطفى محمود أبو بكر: مرجع سابق، ص 14.

² نبيل مرسى خليل: الميزة المنافسة في المجال الأعمال، د ط، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 1998، ص 84.
³ ([http://www.rowadalaamal.com/\(2019/2/21\)](http://www.rowadalaamal.com/(2019/2/21)))

⁴ ثابت عبد الرحمان ادريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، د ط، الدار الجامعية، 2005، ص 123.

ويمكن تعريفها كذلك: أنها مجموعة من الأنظمة التي تعمل على حجز، تخزين، تحويل (معالجة) وتوزيع (بث) المعطيات، بالإضافة للتغذية العكسية.¹

مكونات نظم المعلومات:

يحتوي نظام المعلومات على أربعة موارد أساسية هي:

أ/ **موارد الماديات:** ويشمل جميع المعدات المادية والمواد المستخدمة في معالجة البيانات وهي بالأخص المكائن، مثل الحاسوبات والآلات الحاسبة، كما تشمل أوساط البيانات مثل الأوراق والأقراص المغناطيسية ومن أمثلة الماديات في نظام المعلومات الحاسوبي.

*الحاسبات الكبيرة والصغيرة والدقيقة.

***محطات الحاسوبات:** وتستخدم لوحات المفاتيح لإدخال البيانات أو الطابعات لإخراج المنتجات أو المعلومات والأقراص الضوئية أو المغناطيسية للخبز.

***شبكات الاتصالات:** وتتكون من الحاسوبات والمحطات ومعالجات الاتصالات ومعدات أخرى مربوطة بوسائط الاتصال المختلفة لتوفير قوة حسابية داخل المنظمة.²

ب/ **البرمجيات:** يعني مصطلح برمجيات مجموعة الإيعازات الخاصة بمعالجات البيانات، ولكن هذا المصطلح لا يشمل فقط البرامج التي توجه وتدير المكونات المادية للحاسوب ولكنه يشمل مجموعة الإيعازات التي يحتاجها الأفراد لمعالجة البيانات التي تسمى الإجراءات ومن البرمجيات.

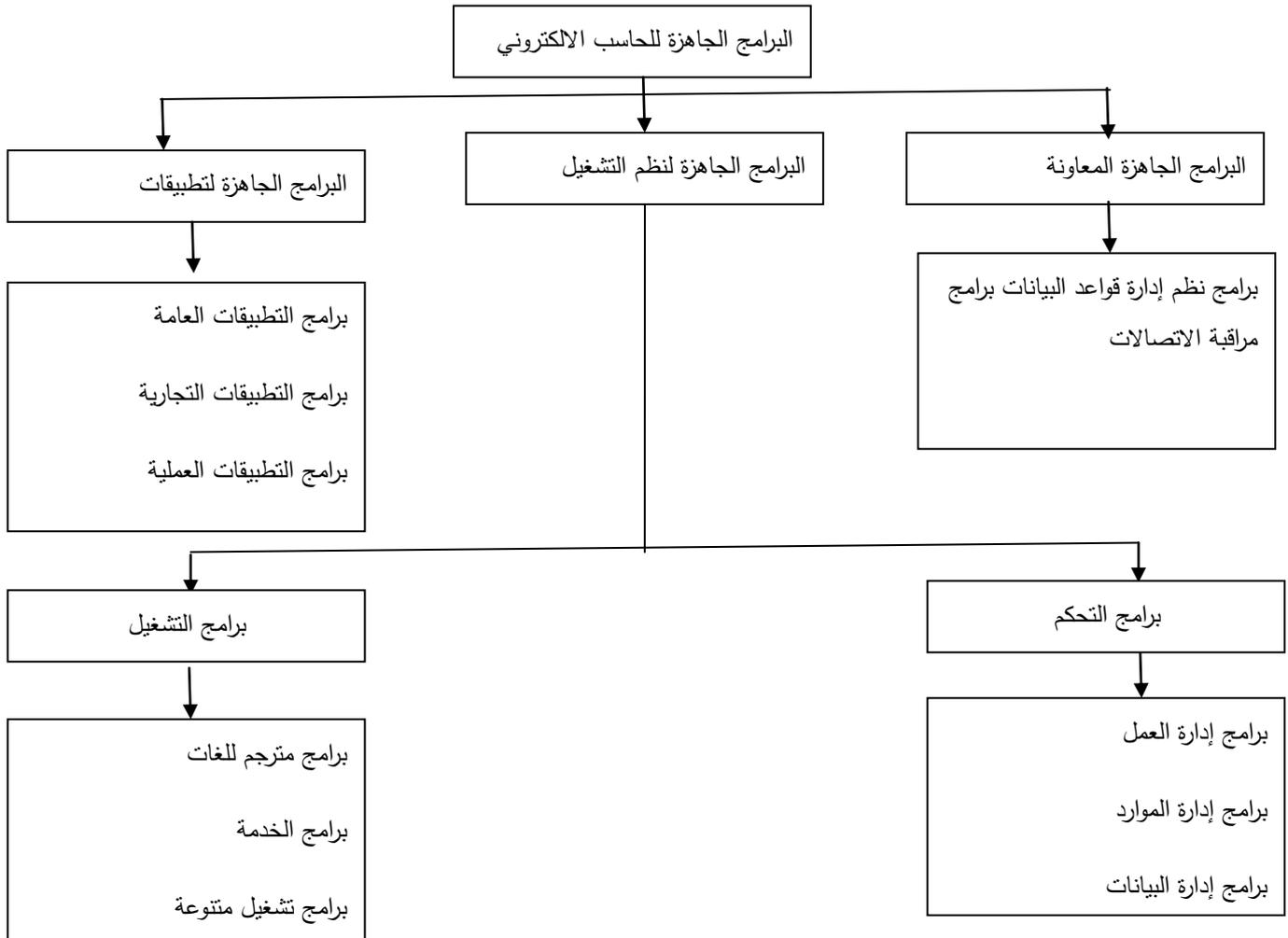
***برمجيات المنظومة:** مثل النظام التشغيل الذي يدير ويدعم عمليات منظومة الحاسوب.

¹ S.RIVOND & J.Talbot, **le développe ment de systèmes d'information- méthode et outils** (presse de l'université du Québec, Canada, 1993), P03

² محمد الصيرفي: نظم المعلومات الإدارية، ط1، مؤسسة طيبة لنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص 183.

***البرامج التطبيقية:** وهي برامج توجه المعالجة لاستخدام معين للحاسوب من قبل المستخدم النهائي، ومن أمثلة نظام السيطرة على الخزن، ونظام الرواتب ونظم معالجة النصوص. ويوضح الشكل التالي البرامج الجاهزة لنظم الحاسبات الالكتروني.

شكل رقم (01) البرامج الجاهزة لنظم الحاسبات الالكتروني



***الإجراءات:** وهي توجيهات تشغيلية للأفراد الذين سيستخدمون نظام المعلومات ومن أمثلة التوجيهات الخاصة بملأ الاستثمارات أو استخدام حزمة برمجيات معينة.

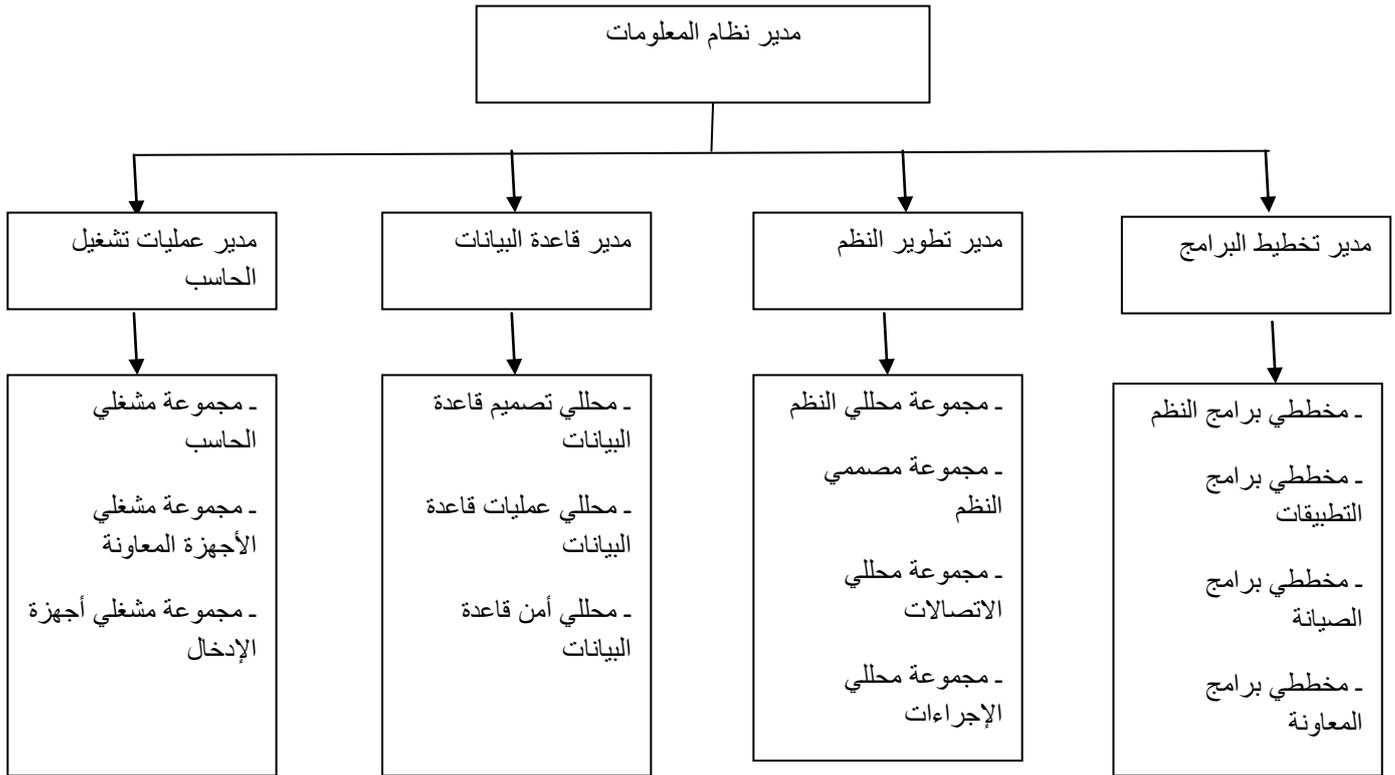
ج/ **الأفراد:** هناك حاجة للأفراد لتشغيل جميع أنظمة المعلومات وهذا المورد يتكون من الاختصاصيين والمستخدمين النهائيين¹.

¹ محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 183، ص 184.

***الاختصاصيين:** وهم الأفراد الذين يحلون ويصممون ويشغلون نظام المعلومات ويتكفون من محلي الأنظمة، والمبرمجين، ومشغلي الحاسوب، والملاك الإدارية والتقني والكتابي، يقوم محلو النظم بتصميم النظام بالاستناد إلى الاحتياجات المعلوماتية للمستخدمين النهائيين يقوم المبرمجين بإعداد برامج الحاسوب بتشغيل الحاسوبات الكبيرة والصغيرة.

***المستخدمون النهائيين:** هم الأفراد الذين يستخدمون نظام المعلومات ويمكن أن يكون المدراء والمحاسبين أو المهندسين أو البائعين أو العملاء أو الكتبة مستخدمين نهائيين لأنظمة المعلومات.

شكل رقم (02) مجموعة العاملين في نظم المعلومات الالكترونية¹



د/ البيانات: البيانات وهي أكثر المواد الخام لنظم المعلومات. إن مفهوم موارد البيانات قد تم توسيعه من قبل المدراء واختصاص أنظمة المعلومات. فقد وجدوا أن البيانات والمعلومات تشكل موارد ثمينة للمنظمة. لذلك فالبيانات والمعلومات التي تخزن في قواعد بيانات وقواعد نماذج وقواعد معرفة تعتبر اليوم جزءاً من موارد البيانات أو موارد المعلومات للمنظمة.

¹ محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 184، ص 185.

ويمكن أن تأخذ البيانات أشكالاً مختلفة، بالإضافة إلى الشكل الكتابي التقليدي المكون من الأرقام والحروف والرموز الخاصة والتي تصف عمليات المنظمة والأحداث الأخرى والبيانات النصية تتكون من جمل ومقاطع وتستخدم في المراسلات المكتوبة (الاتصالات المكتوبة). أما البيانات الصورية مثل الأشكال البيانية والرسوم فهي من البيانات المهمة أيضاً كما أن البيانات قد تكون قديوية أو صوتية وغيرها.

إن البيانات تسجل وتخزن عادة باستخدام أوساط بيانات مختلفة، تشمل الأوراق، والأوساط الضوئية أو المغناطيسية أو الوسائل الإلكترونية، ومن أمثلة الوثائق الورقية، والأشرطة المغناطيسية والأقراص البصرية.¹

أهداف نظم المعلومات:

هناك عدة مزايا تتحقق للمنظمة من توافر نظام جيد للمعلومات بها من أهمها:

1. تحقيق الكفاءة: تشير الكفاءة إلى أداة المهام بصورة أسرع أو بأقل تكلفة. مثال ذلك تقليل تكاليف العمالة من خلال إحلال الحاسب الآلي محل الأفراد، وأيضاً في مجال الرقابة على المخزون يمكن تخفيض تكاليف التخزين من خلال استخدام النماذج الرياضية التي تحدد المستويات المثلى للمخزون أو من خلال تحميل المورد بتكاليف التخزين من خلال ربط الموردين بشبكة اتصالات خاصة و أمر الشراء عند الحاجة.

2. الوصول إلى الفعالية: تشير الفعالية إلى مدى تحقق أهداف المنظمة وتتحقق الفعالية من خلال مساعد المديرين في اتخاذ القرارات ذات جودة أفضل.

3. تحسين أداء الخدمة: تهدف نظم المعلومات إلى تقديم خدمة ذات مستوى أفضل لعملاء المنظمة.

¹ محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 186.

4. التعرف على الفرص واستعمالها: تعيش المنظمات اليوم مناخ سريع التغير الأمر الذي يتطلب منها ضرورة التكيف مع هذا التغير وليس هناك وسيلة أفضل من الحاسي الآلي لتحديد التغيرات الطفيفة أو الاتجاهات غير المرئية في البيئة، ومساعدة المنظمة في اتخاذ القرارات التي تمكنها من استغلال الفرص الجديدة بسرعة.

5. ربط العملاء بالشركة: يمكن لكل من الشركة وعملائها الاستفادة من تكنولوجيا المعلومات فيمكن للشركة جعل عملائها أكثر قريباً وارتباطاً بها من خلال تحسين مستوى الخدمات التي تقدمها لهم ومن ثم كسب رضائهم عن خدماتها وبالشكل الذي يجعل من الصعب على هؤلاء العملاء التحول إلى لشركات المنافسة. فعلى سبيل المثال، أقامت شركة سنجر نظام للمعلومات يسمح لعملائها بالاتصال بالحاسب الآلي للشركة ووضع الأوامر عليه التحقق من تنفيذ أوامره ومراجعة الأسعار وغيرها من المعلومات التي يحتاجها العملاء.¹

أشكال نظم المعلومات

هناك عدة أشكال لنظم المعلومات لا مجال لحصرها نذكر منها:

1- نظم المعلومات الإدارية: وهي عبارة عن نظم المعلومات المختصة بمعالجة وتشغيل العمليات الإدارية في المؤسسات بهدف تقديم معلومات تساعد الإداريين ومستخدمي النظام على اتخاذ قرارات رشيدة والقيام بواجباتهم من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بكفاءة وفعالية.

2- نظم المعلومات الحاسوبية: هي عبارة عن النظم التي تكون فيها المدخلات والعناصر والمخرجات عبارة عن معلومات تتعلق وتعالج عمليات تكنولوجيا الحاسوب والكمبيوتر ويكون المستفيدون من هذه النظم هم العاملون في مجال الحاسوب.

¹ معالي فهمي حيدر: نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، د ط، الدار الجامعية، 2002، ص 36، ص 37.

3. نظم المعلومات الجغرافية: وهي النظم التي تجمع وتنظيم وتصنف وبتوب وتحتوى على كم هائل من المعلومات الجغرافية وتعالج وتتفاعل معها وتقدم مخرجات تساعد العاملين في مجال الجغرافيا على القيام بأعمالهم بكفاءة وفاعلية.

4. نظم المعلومات الهندسية: وهي النظم التي تحتوى على معلومات هندسية تخدم العاملين في مجال هندسية.

5. نظم المعلومات الطبية: وهي النظم التي تحتوى على معلومات طبية تخدم العاملين في مجال الطب.

6. نظم المعلومات القضاء: وهي النظم التي تحتوى على معلومات تخدم العاملين في مجال القضاء.¹

4. أهمية إدارة الموارد البشرية:

تكتسب إدارة الموارد البشرية كإحدى وظائف المؤسسة العصرية أهمية كبيرة فهي إدارة لأهم وأعلى أصول المنظمة، إذ أن ما يميزها عن باقي هذه الأصول أنها أصول مفكرة.

هذا بافتراض أن الإدارة تعتمد للإفادة المثلى من مواردها البشرية من خلال تشجيعهم ودفعتهم للاجتهد والابتكار.²

¹ إيمان فاضل المرابي: هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2004، ص 34، ص

35.

² أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، د ط، جامعة الزقازيق (بنها)، 2000، ص 25.

وفيما يلي يمكننا إجمال أهمية إدارة الموارد البشرية¹

1. تلعب الموارد البشرية دوراً هاماً في زيادة الصادرات وذلك من خلال وجود عنصر بشري قادر على التطوير والابتكار للمنتجات وتحسين الجودة وتقليل التكلفة وذلك في ضوء إدارة فعالة للمورد البشري.²

2. أن إدارة الموارد البشرية تحل مشاكل العاملين وترعى شؤونهم.

3. أن إدارة الموارد البشرية الجهة المتخصصة في استثمار الأفراد في العمل والذين هم من أهم عناصر الإنتاج.

4- إن عمل إدارة الموارد البشرية يتخلل نشاط الوحدات الإدارية كافة والتي يتكون منها الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

5. إن إدارة الموارد البشرية تنمي وتطور الأداء الإنساني للعمل.

6. إن إدارة الموارد البشرية تخلق التعاون بين إدارة المؤسسة ونقابة العاملين.

7- إن إدارة الموارد البشرية تضع سياسة التعامل مع الأفراد من القوانين والأنظمة الحكومية التي تحد العلاقة بين إدارة المؤسسة والعاملين فيها.

8. إن إدارة الموارد البشرية تحسن الإنتاج وترفع مستوى الإنتاج بواسطة الأداء الكفاء للعمل من قبل اليد العاملة.³

¹ سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: إدارة الموارد البشرية، د ط، دار وائل للنشر، 2000، ص 24.

² محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، وائل للنشر، 2000، ص 24.

³ هاشم حمدي رضا: الإصلاح الإداري، د ط، دار الرابية للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 41.

5. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد بشرية فعالية، وتطويراً مستمراً يلبي رغباتهم وحاجاتهم ويحقق أهداف واحتياجات المنظمة، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نردها فيما يلي:¹

1- العمل على تطوير المنظمات والمنشآت الإدارية من خلال تطوير الكوادر البشرية المتوفرة.

2- وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد والعاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية.

3. جعل الموظفين في حالة من التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري بما يحقق تنمية وتطوير المنشآت الإدارية.

4- إحداث وخلق جو من الانسجام بين الموظفين والبيئات الخارجية المحيطة للمنظمات الداخلية والخارجية.

5. حل المشكلات الموظفين والأفراد والعاملين إدارياً ومالياً واجتماعياً وأسرياً لضمان تطوير المنشآت وتحقيق أهداف المنظمات بصورة إيجابية وفعالة.²

6- تنفيذ والحفاظ على استمرارية استخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى يمكن المؤسسة من تحقيق أهداف.

7. توفير قناة الاتصال بين القوة العاملة وإدارة المؤسسة.

8. القيام بدور المشرف على القيم والمعايير المؤسسة في إدارة الموارد البشرية.³

¹ رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار البازوري العملية، 2017، ص 24.

² محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 21.

³ باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006، ص 12. 13.

خلاصة الفصل :

بعد تناول فصل إدارة الموارد البشرية من خلال ما تم عرض حول نشأتها وتعريفها وأهميتها وأهدافها، وكذا أبعادها، وقد برز جليا أهمية هذه الإدارة داخل التنظيم، هذه الأخيرة التي تأخذ أهميتها من العنصر البشري كأحد أهم عوامل الإنتاج والذي يعتبر من الموجودات الثمينة والضرورية للمنظمة، فالموارد المادية الأخرى كالأموال والهيكل والمعدات والتكنولوجيا وغيرها يجعل من تحقيق الأهداف ممكنا، غير أن الموارد البشرية تجعل من تحقيقها حقيقة واقعة، وبالتالي أصبح ينظر لممارسات إدارة الموارد البشرية على أنها الوسيلة المباشرة لتحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الثالث: التطوير التنظيمي

تمهيد

1. لمحة تاريخية عن التطوير التنظيمي.
2. تعريف التطوير التنظيمي.
3. المفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي.
4. خصائص التطوير التنظيمي.
5. أهمية وأهداف التطوير التنظيمي.

خلاصة الفصل

تمهيد:

يعتبر التطوير التنظيمي أحد التطبيقات الهامة لعلم السلوك التنظيمي وسمة أساسية للمنظمات الناجحة ويتم التطوير التنظيمي بالتغيرات المخططة في المنظمات بما يتواءم مع سرعة التعبير والظروف والعوامل في البيئة الداخلية متمثلة في طرق وأساليب العمل ونوعيات العمالة وعناصر المناخ التنظيمي السائد والبيئة الخارجية متمثلة في المستهلكين والمنافسين والموارد والاتفاقيات الدولية التي تختلف مشاكلها من وقت لآخر مما يتطلب إدارة واعية تفهم أثر هذه المتغيرات على أدائها و تستشرف معالمها وتجيد التخطيط لإحداث التغيير وإنجاحه والتكيف معه. وسنتطرق في هذا الفصل إلى لمحة تاريخية للتطوير التنظيمي ومفهومه والمفاهيم المرتبطة به إضافة إلى خصائصه وأهدافه وأهميته.

1. لمحة تاريخية التطوير التنظيمي:

تشير معظم الدراسات التي أجريت بشأن التنظيم التاريخي لتطوير التنظيمي إلى ان التطوير التنظيمي قد تطور انطلاقا من مصدرين أساسيين هما:

1- تدريب الجماعات، وتطبيق أساليب التدريب المخبري من قبل مختبرات التدريب الوطنية في المنظمات الصناعية. والتي تسمى: (national training laboratories).

2- البحوث المسحية والتغذية الراجعة، وكلاهما اعتمد بشكل كبير على علم السلوك التنظيمي، وعلم النفس الاجتماعي وقد أسهم العالم كيرت لي ون بدور مميز في توضيح كل +

منها وكالاتي:

التدريب المخبري: كانت جماعات التدريب في العادة مؤلفة من أشخاص غرباء الأفراد من الجماعات لا يعرفون بعضهم بعضا وقد شاركوا في الاجتماعات والجلسات الجماعية. وأدى

هذا إلى مشكلات "نقل المهارات والمعرفة"¹ إلى موقع العمل في المنظمات بعد عودة المشاركين إلى مركز عملهم. وحينما بدأ المدربون في حركة ديناميكية الجماعات العمل مع نظام أكثر تعقيداً من الجماعات لتدريب بدأوا يكتشفون عدم ملائمة هذا التدريب، وهكذا رفضت فكرة الجماعات الغريبة، وتحويل الاهتمام إلى الجماعات العمل في المنظمات وتحويل التركيز مع التفاعل بين الأفراد إلى المنظمات كنظام. لقد تطورت أساليب التدريب المخبري في أواخر الأربعينات وأوائل الخمسينات من قبل مجموعة من العلماء السلوكيين في ولاية مين بالولايات المتحدة الأمريكية وقد بدأ دوجلاس ماك كريجو (Kouglas mac geror) بالتعاون مع ريتشارد بيكارد (Richard besKhar) باستخدام أساليب التدريب المخبري في صناعة جنرال ملز (ganeral mellz) ويونيوم كارييد (Union carbide) عام 1957 وقد قام ماك كريجو و جون باول جوبز بإنشاء أول مجموعات استشارية داخلية في تطوير المنظمي. وفي هذا الأثناء، في أوائل الستينات كان هيربرت شبيرد (Herbert shpard) وروبرت بلاك (Robert blaKe) قد شرع بسلسلة جهود تطوير منظمات في ثلاث مصافي تابعة لشركة Eссо باستخدام التدريب المخبري. وقد شكلت جلسات التدريب الأولى الأسس الذي قام كل من بليك ماوتون (BalaK mauton) بتطوير نظام تدريب سمي شبكات الإدارية حيث تم بناء النظام باستخدام التغذية الراجعة من المتدرب على حسب أدوات قياس السلوك الفرد أثناء التدريب.²

¹ بلال خلف السكارنة: التطوير التنظيمي والإداري، ط1 و2، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص

31. 30

² المرجع نفسه، ص 31.

2. تعريف التطوير التنظيمي:

- يعرفه فرنش التطوير التنظيمي بأنه جهودات منظمة تهدف لتحسين قدرات التنظيم على اتخاذ القرارات وحل المشاكل وخلق علاقات متوازنة بينه وبين البيئة عن طريق استخدام العلوم السلوكية.¹

. التطوير التنظيمي هو تطبيق واسع المدى لتحسين الأداء والنواتج يقوم على المعرفة بالعلوم السلوكية يتناول المنظمة بأكملها، من أجل تطوير الخطط، وتدعيم الإستراتيجيات والبنى والعمليات التنظيمية، لتحسين الفعالية التنظيمية.²

3. المفاهيم المرتبطة بالتطوير التنظيمي:

3.1. التغيير التنظيمي:

. يعرف التغيير التنظيمي على أنه ذلك التغيير الذي يشمل كل المنظمة أو الأجزاء الرئيسية فيها (برامج التوزيع، إعادة تصميم هيكل المنظمة، استخدام نظام معلومات جديد وثقافة المنظمة).³

ويرى الغمري أن هناك بعض التشابه بين كل من التطوير والتغيير التنظيمي من حيث أن كلاهما عملية مخططة ومعدة سلفاً، كلاهما يهدف أيضاً إلى تحسين كفاءة المنظمة وزيادة جودة أدائها ويتطلب مشاركة العاملين. إلا أن هناك بعض الاختلاف بين المفهومين ومن أبرز ما ذكره الباحثون للفرقة بينهما أن التغيير التنظيمي يتضمن عمليات إعادة التنظيم وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسريانه.

بينما التطوير التنظيمي هو محاولة طويلة الأمد لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ويعتمد ذلك على أسلوب تشخيص المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة

¹ جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2009، ص 55.

² ناصر جرادات وأحمد المعاني وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 92.

³ كريم نايف العايدي، نعمة عباس الخفاجي: إستراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014، ص 55.

جماعية وهو بذلك نوع من التداخل ما بين مدخل النظم في الإدارة والعلوم السلوكية التطبيقية، أي أن التغيير التنظيمي أقرب إلى إعادة التنظيم منه إلى التطوير التنظيمي.¹

3.2. التطوير الإداري:

يعتبر التطوير الإداري من أكثر المفاهيم التطويرية تداخلاً مع مفهوم التطوير التنظيمي حيث يستخدم من قبل بعض الباحثين كمرادف للتطوير التنظيمي، بينما يذهب البعض الآخر من الباحثين إلى التمييز بين التطوير التنظيمي والتطوير الإداري، يحدد الباحثين عدداً من المعايير التي تميز بينهما من خلال: إبراز الهدف من الاستخدام، والأهداف والأدوات التدخل، والمجال المكاني والزمني للأفراد، أخيراً القيم التي يقوم عليها كل مفهوم ويخلص القول بأن التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين جزء أو كل الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة، بينما يهدف التطوير الإداري إلى تحسين وتطوير بعض المهارات لدى المديرين، كما يؤكد على أن مفهوم التطوير التنظيمي يركز على التنظيم كنظام متكامل وليس على جزء من ذلك النظام، كما ينظر إلى أن التطوير الإداري يركز على تطوير مجموعة من المديرين بهدف تغيير نمط الأداء السائد، وهو بذلك يشكل جزءاً من نشاطات التطوير التنظيمي، كما يفترض التطوير الإداري في مقومات الإدارة أو أسسها أنها سليمة من حيث انتقاء العاملين، نظم العمل، وأنماط تقويم الأداء ويعتبر ردة فعل على المستجدات التي ينبغي التعامل معها، وهو بذلك يكون تغييراً جزئياً في المجالات المستجدة في المنظمة.²

كما توجد عدة نقاط للتمييز بين ما هو تطوير تنظيمي وبين ما هو خلاف ذلك على النحو التالي:

¹ عبد ربه إسماعيل أو عمرة: تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الفوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارية، جامعة الإسلامية، غزة، 2012، ص 11.

² الصيرفي محمد: التطوير التنظيمي، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 14.

1- التطوير الإداري ليس منهجاً جزئياً للتغيير، فتطوير المديرين يهدف إلى تغيير سلوك الأفراد، بينما يركز التطوير التنظيمي على التطوير الكلي للمنظمة.

2- التطوير التنظيمي أكثر من مجرد أسلوب محدد، بل لا يوجد أسلوب واحد يمثل مجال التطوير التنظيمي.

3- التطوير التنظيمي لا يتضمن تغييراً وقتياً أو عشوائياً، بل يعتمد على التصميم المنظم، والتشخيص للمشكلات، ما يؤدي إلى أنواع محددة من جهود التغيير.

4- التطوير التنظيمي لا يهدف إلى مجرد رفع الروح المعنوية وتعزيز الاتجاهات الإيجابية، بل هو موجه إلى سلامة المنظمة وزيادة فاعليتها.

إن السياق العام للتطوير التنظيمي يخضع لمبدأ الشمولية، أما التطوير الإداري فهو يحمل خاصة الخصوصية، ومن ثم فالتطوير الإداري يمثل الجزء من التطوير التنظيمي¹.

3.3. الهندرة:

وتعرف الهندرة أو إعادة الهندسة بأنها "وسيلة إدارية منهجية تقوم على إعادة البناء التنظيمي من جذور وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الأساسية بهدف تحقيق تطوير جوهري وطموح في أداء المنظمات يكفل سرعة الأداء وتخفيض التكلفة وجودة المنتج.

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الهندرة لتشمل إعادة بناء المنظمة من الصفر وأنها تركز على العمليات بصورة أساسية وليست على الأنشطة، كما أنها عملية تسعى لإحداث تغيير شامل في وقت قصير نسبياً.

وتتفق الهندرة مع التطوير التنظيمي من حيث أنها تهدف إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة، لكنها تختلف عن التطوير التنظيمي من حيث أنها تركز فقط على العمليات

¹ لبوز إلياس: دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر - بسكرة، 2017، 87.

ولا تشمل الأنشطة بينما التطوير التنظيمي يشمل جميع¹ الأنشطة والعمليات داخل المنظمة. كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير على عكس الهدرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة.²

4. خصائص التطوير التنظيمي:

يتميز التطوير التنظيمي بالعديد من الخصائص:

1. الاعتماد على البحوث الفعلية من جميع البيانات ووضعها أمام العاملين لتحليلها ووضع الفروض عن المشكلة محل الدراسة.
2. تطبيق العلوم السلوكية في تحسين مستوى الكفاءة التنظيمية.
- 3- تغيير المنظمة في اتجاه محدد وتحسين عملية حل المشاكل وزيادة درجة الاستجابة للظروف المحيطة وتحسين جودة العمل وزيادة الفعالية.³
4. الاهتمام بالإدارة والمشاركة الجماعية في إدارة فريق العمل.
5. النظر إلى جهود التغيير على أنها عملية مستمرة.
6. التغذية الراجعة يهتم التطوير التنظيمي بالتغذية الراجعة المقدمة من الأفراد من أجل توفير المعلومات ذات فائدة لهم يبنون عليها قراراتهم.
7. التأكيد على عملية حل المشكلات تدريب الأفراد على تشخيص وتحليل المشكلات وحلها بدلاً من مناقشتها ونظريتها.⁴

¹ عصام محمد حمدان مطر: التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008، ص ص 10 - 11.

² عصام محمد حمدان مطر: المرجع السابق، ص 11.

³ نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011، ص 45.

⁴ بلال خلف السكارنة: مرجع سابق، ص ص 28 - 29.

5. أهمية وأهداف التطوير التنظيمي:

أهمية التطوير التنظيمي:

تبرز أهمية التطوير التنظيمي من خلال مواجهة للتحديات العديد والمتنوعة المؤسسات الحديثة، ويمكن تلخص هذه التحديات في مايلي :

التطور التكنولوجي : إن معدلة في هذا العصر يفوق بكثير كل معدلات التطور التي حدث في الاوقات السابقة مما يشعر الفرد بالغرابة وعدم الأمان.

الانفجار المعرفي وتقدم السلع : لقد تضاعف الاصدارات في المجال المعرفي وأصبحت دورة حياة المنتجات أخذة في العصر ،إن نصف السلع التي تباع اليوم لم تكن موجودة منذ عشر سنوات .

التحولات الإجتماعية : إن الأجيال الجديدة التي تلتحق بالمؤسسات تحمل معها قيما جديدة تختلف عن القيم التي تحملها الأجيال القديمة وعدم مراعاة هذا النوع من الاختلاف يؤدي لصراع القيم والإضرار باستقرار المؤسسة¹

أهداف التطوير التنظيمي :

تختلف أهداف التطوير التنظيمي تبعا للاختلاف حجم ونوع المشكلات في المنظمات ولكن توجد أهداف عامة تنطبق على جميع المجالات والمنظمات وهي :²

1. زيادة المقدرة على مواجهة الصريحة والمقترحة لمشاكل والمنظمة بدلا من العمل على اختفائها.

2. زيادة الحافز الفردي والرغبة في رقابة النفس، وكذلك زيادة الرغبة في المسؤولية الجماعية داخل المنظمة¹

¹ بوريب طارق : الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي ،دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الصارف ، رسالة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية ، جامعة محمد خضر بسكرة ، ص ص 2015 ، 75-74.

² أسعد محمد: قياس تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنظمة العربية في المملكة السعودية ، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة ، العدد 1، 1992، ص ص 525- 527.

3. إرساء قواعد الثقة بين الأفراد والجماعات .
4. مساعدة المديرين على تبني أساليب الإدارة بالأهداف.
5. تحديد مسؤولية إتخاذ القرارات، وحل المشكلات بحيث تكون أقرب لمصادر المعلومات.²
6. إنشاء نظام قابل للتجديد والبقاء يمكن أن يتكيف مع محيط بحسب الوظائف، وهذا يعني جهد متواصل نحو التغيير والمورنة في الأداء³

خلاصة الفصل:

بعد تناول فصل التطوير التنظيمي من خلال ما تم عرضه حول اللحظة التاريخية عنه ومفهومه والمفاهيم المرتبطة به، وكذا خصائصه وأهمته وأهدافه، فالتطوير التنظيمي أمر ضروري لمختلف المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنشطتها وألوانها القانونية، وتهدف كل السلوكات الإدارية والمناهج التنظيمية إلى تحقيق التطوير التنظيمي للمؤسسات التي تتواجد بها، إن إجراءات التطوير وأساليبه مختلفة من مدخل إلى آخر إلا أنها برغم من اختلافها تتفق في ما يخص مبادئ التطوير المستمر والتكيف الدائم مع النسق الكلي (المجتمع).

¹ أنس عبد الباسط عباس : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الميسرة ، عمان ، الاردن ، 2011، ص192.

² صلاح الدين عبد الباقي ، مبادئ السلوك التنظيمي ، دط، دار الجامعية للنشر ، مصر ، 2005 ، ص346 .

³ عبد الله بن عبد الغني الطجم : التطوير التنظيمي المفاهيم . النماذج . الإستراتيجيات ، ط 5 ، دار الحافظ للنشر والتوزيع ، 2009 ، ص 75.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: الاجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1. منهج الدراسة

2. مجالات الدراسة

3. إختيار العينة

4. أدوات جمع البيانات

5. أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة الفصل

تمهيد:

بعد ما تم التطرق في الفصول السابقة إلى الجانب النظري لموضوع الدراسة سيتم التطرق إلى الجانب الميداني من خلال هذا الفصل والذي سنحدد فيه أهم الإجراءات المنهجية لهذه الدراسة بداية بالمنهج ومجالات الدراسة وعينتها وأدوات جمع البيانات، وأخيرا الأساليب الإحصائية المستخدمة في التحليل .

1. منهج الدراسة

المناهج كثيرة ومتعددة تختلف باختلاف المجالات والمواضيع ولكل منهج وظيفته وخصائصه، وطبيعة موضوع الدراسة هي التي تحدد المنهج المناسب وقد اتبعنا المنهج الوصفي نظرا لملائمته مع طبيعة موضوع الدراسة .

تعريف منهج: هو أسلوب من أساليب التنظيم الفعالة لمجموعة من الأفكار المتنوعة والهادفة للكشف عن حقيقة تشكل هذه الظاهرة .¹

تعريف المنهج الوصفي: نظرا لطبيعة لهذه الدراسة فالمنهج الوصفي هو الأنسب لها، والذي عرفه فالون " بأنه أحد اشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا عن طريق جمع البيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو مشكلة وتحليلها و إخضاعها للدارسة الدقيقة"²

2. مجالات الدراسة:

يقصد بها النطاق الذي أجرى فيه محل الدراسة البحث، وينقسم عادة إلى ثلاث أقسام:

¹ محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ، ط2، دار وائل للطباعة والنشر ، عمان، 1999، ص 35.

² سامي محمد ملحم : مناهج البحث في التربية وعلم النفس ، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، 2006، ص 370.

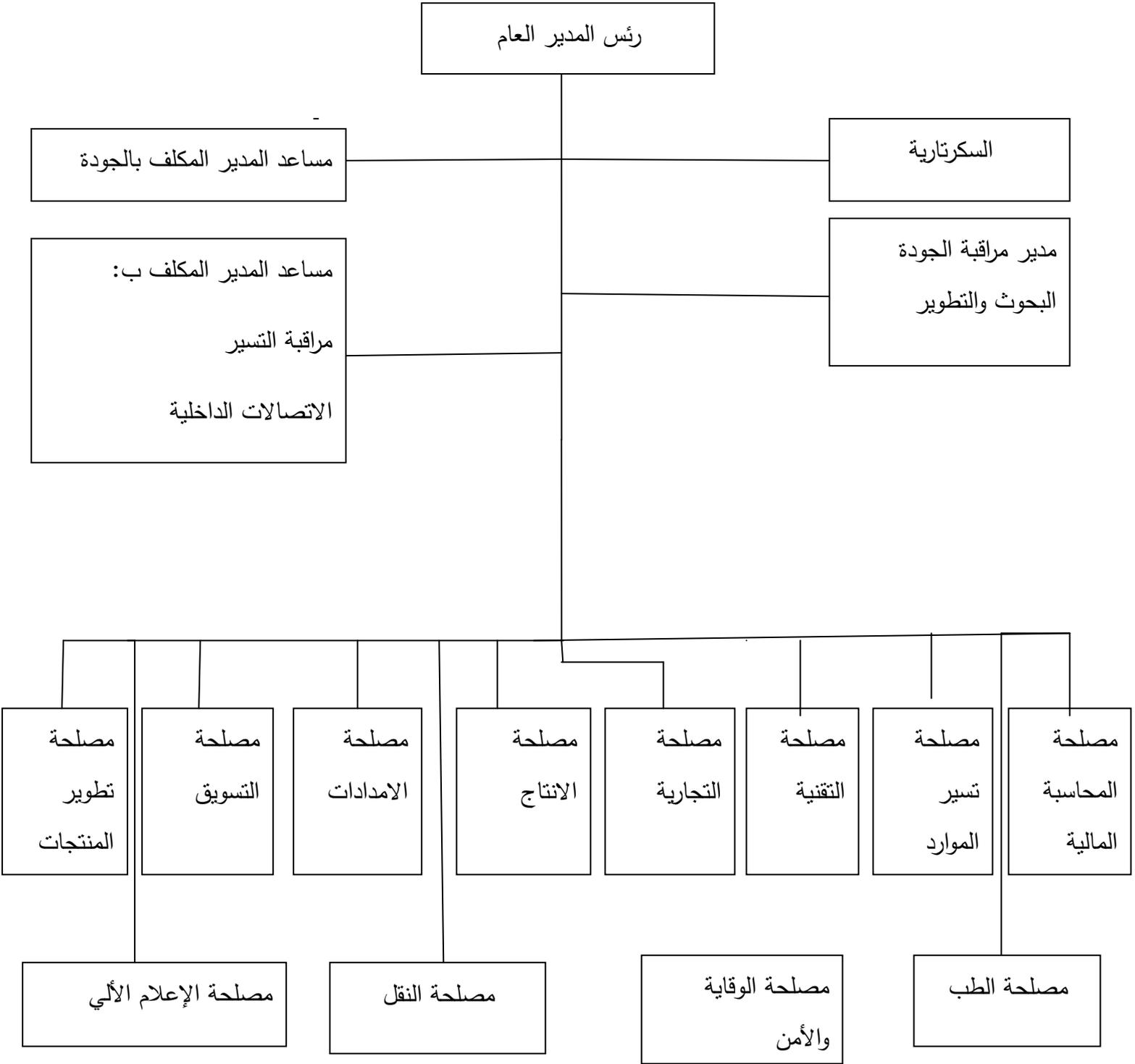
1.2 المجال المكاني :

تمت الدراسة الميدانية في المؤسسة روائح الورود، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة أسست سنة 1983، برأس مال إجتماعي قدرة 200000 دج، تنتمي إلى قطاع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، رقم سجلها التجاري: **012 / B/87**، نشاطها المتبع وتصميم وتطوير إنتاج وتسويق العطور وعلامتها التجارية على شكل الحرف اللاتيني " **W** " تعلوه وردة متفتحة والتي تعبر عن أصل العطر، اسم مديرها جديدي محمد البشير الذي يملك 94 % من مجموع حصص الشركة، وتقع في منطقة الصناعية كونيين بولاية الوادي حيث يحدها غربا الطريق الوطني رقم 47، ويحدها باقي الجهات أراضي خواص عنوان موقعها على الانترنت

<http://www.wouroud.com> بريدتها الإلكتروني wouruod@wouroud.com

رقم هاتفها: 032238909 .

الشكل رقم 3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: وثائق المؤسسة

وظائف مصالغ مؤسسة الورود بالوادي :

إن الهيكل التنظيمي لمؤسسة روائح الورود مقسم تقسيماً وظيفياً حيث توزع فيه المسؤوليات، وتوضح فيها المهام بكل وضوح، كما يعتبر هذا التنظيم الإطار الذي تعمل ضمنه المؤسسة لذا سنحاول تقديم بعض هذه المصالح مع إبراز المهام كل واحدة كما يلي:

1. المدير العام :

يقوم بالإشراف على السير الحسن لجميع نشاطات المؤسسة وليشرف على جميع التعاملات في الداخل والخارج، له الحق في اتخاذ القرار ومراقبة جميع الأعمال داخل المؤسسة.

2. السكرتارية :

- مساعدة المدير العام في مهامه .
- متابعة السير الحسن للنشاط في غيابه .
- إستقبال البريد الوارد للمؤسسة .
- إستقبال المكالمات الداخلية والخارجية .

3. مساعدة المدير المكلف بالجودة

- رفع التقارير إلى المدير العام حول سير نظام الجودة .
- الربط والتنسيق مسؤولي نظام إدارة الجودة المؤسسة الورود .
- متابعة سير نظام إدارة الجودة ونشر حالة تقدم المشروع وتعليقها .
- تحسين الأفراد وإعدادهم للمراجعات وتزويدهم بالبرامج .

4. مخبر مراقبة الجودة للبحوث والتطوير:

وهذا المخبر مجهز بأحدث الوسائل لمراقبة جودة المنتجات ويسير من طرق ذوي كفاءة وخبره .

5. مصلحة المحاسبة والمالية :

- تطبيق السياسة المالية للمؤسسة .
- إعداد الميزانيات .
- تنظيم وترتيب وحفظ مختلف الوثائق المحاسبية (فواتير، وصول، إستلام...) .

6. مصلحة تسيير الموارد البشرية

- عملية التوظيف وإعداد الاجور .
- تخطيط العطل السنوية .
- تجهيز وثائق التأمين الخاصة بالعمال .
- تحفيز ومكافئة العامل

7. مصلحة التقنية:

- القيام بتصليح مناطق الخلل الموجودة داخل ورشة الإنتاج أو خارجها .
- الصيانة والمتابعة الدورية لمختلف الآلات الإنتاجية .
- القيام بتركيب مختلف التجهيزات الكهربائية داخل المؤسسة .

8. مصلحة التجارية :

- تقوم بعرض وبيع منتجات المؤسسة.
- دراسة السوق وتقدير المبيعات .
- تسجيل وتحليل شكاوي واحتياجات الزبائن.

9. مصلحة الانتاج :

- تتكفل هذه المصلحة بالإشراف على عمليات الانتاج.
- متابعة السير الحسن للعمل .

- تحتوي على مخبر لمراقبة النوعية .
- تغطية الاحتياجات المطلوبة من المنتجات

10. مصلحة تطوير المنتجات:

- العمل على خلق أو تطوير منتجات جديدة.
- المساهمة في تصميم المنتجات الجديدة (العطر، شكل القارورة، التغليف، الإسم،.....)

11. مصلحة الإمدادات:

- تقوم بمتابعة حركة التصدير .
- متابعة نقل الموارد المصدرة المستوردة .
- الإتصال بوكالة العبور الدولية فيما يخص عمليتي التصدير والاستيراد

12. مصلحة التسويق :

- متابعة وتحليل تطورات أسعار السوق ومختلف أنواع المنتجات المنافسة الوطنية والدولية .
- تجميع وبث مختلف المعلومات التجارية والتسويقية والتي تهتم المؤسسة .
- إعداد وتنفيذ مختلف المشاركات في المعارض الوطنية والدولية

الجدول رقم 1: بعض المعارض الوطنية التي شاركت فيها شركة الورود للعطور

| المعرض | المكان | التاريخ |
|-----------------------|---------|----------------------|
| المعرض الدولي بوهران | وهران | 19-10 ماي 1999 م |
| المعرض الجزائر الدولي | الجزائر | 21-12 جوان 2002 م |
| المعرض الانتاج الوطني | وهران | 26أفريل 3مارس 2004 م |

| | | |
|-----------------------|---------|----------------------|
| المعرض التجاري | عناية | 2-16 جويلية 2006 م |
| المعرض الدولي | الجزائر | 2008 م |
| معرض الانتاج الجزائري | الوادي | 3مارس 26 أفريل 2015م |

المصدر: وثاق المؤسسة

الجدول رقم 2: بعض المعارض الدولية التي شاركت فيها شركة الورد للعطور

| المعرض | المكان | التاريخ |
|-------------------------|----------|-----------------------|
| المعرض الجزائري بطرابلس | ليبيا | 31 ماي - 15 ماي 1995م |
| المعرض الدولي بطنجة | المغرب | 5-12 ديسمبر 1995م |
| المعرض الدولي بالقاهرة | مصر | 19-28 مارس 1997م |
| معرض جمال الخليج بدبي | الإمارات | 8-11 نوفمبر 1997م |
| المعرض الدولي ليبيا | ليبيا | 2008 م |
| المعرض الدولي الخرطوم | الخرطوم | 2009 م |

المصدر : وثائق المؤسسة

الجدول رقم 3: يبين الأوسمة العالمية في مجال الجودة التي تحصلت عليها المؤسسة
روائع الورد

| نوع الوسام | مكان وتاريخ الحصول |
|--------------------------------------|--------------------|
| وسام إفريقيا الدولي | باريس 1992 |
| الوسام الدولي للجودة | مدريد 1993 |
| جائزة النجمة الذهبية العالمية للجودة | باريس 1993 |
| جائزة قارة أمريكا | نيويورك 1998 |

المصدر: وثائق المؤسسة

2.2. المجال البشري :

لقد قمنا بإجراء دراستنا الميدانية على عمال شركة الورود بالمنطقة الصناعية كوينين الوادي، الخاصة بإنتاج الروائح والعطور ويبلغ عدد عمالها 138 عاملا متمثلة في 106 عامل تنفيذي و32 عامل إداري، وقد اقتصرنا دراستنا على العمال الإداريين نظرا لتلائمهم مع موضوع الدراسة .

وتم جمع 30 إستمارة إستبائية من أصل 32 موزعة على جميع الإداريين ولم يتم استرجاع 2 فقط

وعليه تحصلنا على 30 إستبيان من أصل 32: أي بواقع 93%.

3.2. المجال الزمني:

تم إجراء وتطبيق الدراسة الميدانية حول إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي على ثلاث مراحل وهي كالآتي :

المرحلة الاولى: وكانت هذه المرحلة في 11 فيفري 2019 حيث تم فيها إعداد الإطار النظري للدراسة وبالتالي وضع إطار تصوري للدراسة الميدانية .

المرحلة الثانية : وكانت هذه المرحلة في 24 أبريل 2019 على ساعة 11.00 صباحا وتم فيها توزيع الاستبيانات .

المرحلة الثالثة : وكانت هذه المرحلة في 30 أبريل 2019 وقد تم فيها استرجاع الاستبيان
3. العينة وكيفية اختيارها:

عرفتها جويذة عميرة : هي مجموعة جزئية من المجتمع ،ولها نفس خصائص المجتمع الأصلي الذي تنتمي إليه، تتكون من مجموعة من المفردات و المشاهدات التي تم اختيارها من المجتمع الأصلي بطريقة إحصائية معينة تتعلق بنوع العينة المسحوبة¹

¹ جويذة عميرة : التحليل الإحصائي للبيانات الإحصائية والديمغرافية ، ط 1 ، عالم الأفكار ، 2008 ، ص 47 .

كما يعرفها : موريس أنجرس أنها سحب عينة مجتمع البحث حسبما يليق بالباحث¹ ولقد اعتمدت دراستنا هذه على إختيار **العينة القصدية** : وهي التي تم انتقاء أفرادها بشكل مقصود من قبل الباحث نظرا لتوفر بعض الخصائص في أولئك الأفراد دون غيرهم ولكون تلك الخصائص هي من الامور العامة بالنسبة لدراسة.²

4 . أدوات جمع البيانات:

تعرف وسائل جمع البيانات على أنها :الوسائل التي تجمع البيانات حول الظاهرة المدروسة باستعمال منهج معين يتطلب الاستعانة بأدوات ووسائل تمكنه من الوصول الى المعلومات الازمة التي تستطيع بواسطتها معرفة وقائع وميدان الدراسة.³ ولقد اعتمدنا في هذا البحث على **الاستبيان ويعرف بأنه**: مجموعة ن الاسئلة والاستمارات المتنوعة والمرتبطة ببعضها البعض بشكل يحقق الهدف أو الأهداف التي يسعى إليها الباحث على ضوء الموضوع أو المشكلة التي يختارها.⁴ **ويعرف أيضا:** على أنه أحد الوسائل الأساسية بجمع البيانات على أفراد العينة التحقق من بعض فروض البحث.⁵

وقد تم صياغة بنوده بناءا على تساؤلات الدراسة حيث احتوى على 28 بند موزعين على النحو التالي :

أولا: البيانات الشخصية: وتحتوى على أربعة أسئلة وهي بيانات الشخصية (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة الوظيفية)

¹ موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، دط ، ت ، بوزيدي صحراوي وآخرون ، دار القصة للنشر ، الجزائر ، 2004 ، ص 311.

² محمد عبيدات وآخرون : مرجع سابق ، ص 97 .

³ محمود محمد غانم : مدخل إلى مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، الجزائر ، 2003 ، ص 60 .

⁴ زكي جمال : أسس البحث الإجتماعية ، دط ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1996 ، ص 68.

⁵ ماسي محمد ، عبد الحليم وآخرون ، البحث العلمي في المجالات النفسية والإجتماعية ، دط ، مركز الإسكندرية لكتاب ، دس ، ص 93 ،

ناتيا: بيانات : خاصة بإدارة الموارد البشرية وتضم 15 بند موزعين

إدارة الجودة الشاملة : 5 بنود (من 5 إلى 9)

الميزة التنافسية : 5 بنود (من 10 إلى 15)

نظم المعلومات : 5 بنود (من 16 إلى 21)

ثالثا : بيانات الخاصة بالتطوير التنظيمي وتضم 9 بنود من (21 إلى 28)

5. الأساليب الإحصائية المستخدمة :

تستخدم الطرق الإحصائية لتفسير النتائج والبيانات الكمية، فالإحصاء هو الطريقة لأخذ حساب دقيق للخطأ العشوائي الموجود بالملاحظات والمقاييس¹.

وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على طريقة النسب المئوية والتكرارات المطلقة بعد جمع الاستمارات، وفرزها وتفرغها في جداول وجمع نتائجها وتحويلها إلى نسب مئوية وفق المعادلة التالية :

$$X \longleftarrow 100\%$$

$$Y \longleftarrow 30$$

بحيث:

X : يمثل عدد التكرارات .

Y: تمثل عدد أفراد العينة.

¹ محمد الصاوي، محمد مبارك : البحث العلمي أسسه وطريق كتابته ، ط1، المكتبة الأكاديمية للنشر ، القاهرة ، 2009،

خلاصة الفصل:

في هذه الفصل تطرقنا للقاعدة الأساسية وهي الخطوات المنهجية التي اعتمدها في دراستنا هذه حيث وجدنا أن المنهج المناسب لهاته الدراسة هو المنهج الوصفي الذي هو طريقة طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم، من أجل الوصول إلى أغراض محددة لمشكلة، كما تم في هذا الفصل استخدام استمارة الاستبيان وهذا لفهم واكتشاف الدوافع والوقائع بغية الوصول إلى نتائج متعلقة بموضوع الدراسة .

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج ومناقشة

الفرضيات

تمهيد:

1- عرض وتحليل نتائج الدراسة

2- تحليل ومناقشة الفرضيات

خاتمة

توصيات ومقترحات الدراسة

قائمة المراجع

الملاحق

تمهيد:

بعد عرض الإجراءات الميدانية لدارستنا هذه سنحاول في هذا الفصل عرض وتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها وفق ما أسفرت عليه المعطيات أدناه وتحليلها والتحقق من الفرضيات والوصول بالنتائج العامة لهذه الدراسة .

1. عرض وتحليل نتائج الدراسة:

الجدول رقم 4: توزيع عدد أفراد العينة حسب متغير الجنس

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| ذكر | 25 | %83.33 |
| أنثى | 5 | %16.67 |
| المجموع | 30 | %100 |

من خلال الجدول تبين لنا أن ما نسبته %83.33 من أفراد عينة الدراسة تتكون من الذكور ونسبة %16.67 من الإناث، وهذا يعود إلى طبيعة العمل في المؤسسة، وهذا ربما راجع إلى أن موقع المؤسسة يتواجد بمنطقة كوينين الصناعية البعيدة عن المناطق الحضرية وهو ما يعيق تنقل النساء للعمل بهذه المؤسسة، كما أن هناك بعض الأنشطة تناسب الذكور أكثر من النساء كمنشآت التسويق والتوزيع وخاصة أن هذه المؤسسة تعتمد كثيرا على البعثات والخرجان بغية تسويق المنتج، وهذا يناسب الذكور أكثر خاصة في المجتمع السوفي .

الجدول رقم 5: توزيع عدد أفراد العينة حسب متغير السن

| المحددات | التكرار | النسبة |
|---------------|---------|--------|
| 30-20 | 2 | %6.67 |
| 40-31 | 21 | %70 |
| من 40 فما فوق | 7 | %23.33 |
| المجموع | 30 | %100 |

ومن خلال هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 6.67% من أفراد هذه العينة تتراوح أعمارهم بين 20 إلى 30 عام وأن نسبة 70% منهم تتراوح أعمارهم بين 31 إلى 40 عام ونسبة 23.33% منهم تتراوح أعمارهم من 40 عام فما فوق، ومنه نستنتج أن تركيبة العمال بهذه المؤسسة تجمع بين مرحلة الكهولة ومرحلة الشباب، مما يجمع بين خبرة الكهول ونشاط الشباب، وهذا ما يحقق للمؤسسة القدرة على الاستمرارية والمداومة على العمل .

الجدول رقم 6: توزيع عدد أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| متوسط | 0 | 0% |
| ثانوي | 6 | 20% |
| جامعي | 24 | 80% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 80% من أفراد عينة الدراسة ذوي مستوى تعليمي جامعي، وهذا ربما راجع إلى طبيعة عمل المؤسسة وأنشطتها التي تعتمد بشكل أساسي على العمال ذوي الكفاءات العالية، هذا ما أكدته لنا رئيس مصلحة تسير الموارد البشرية، فبحكم أن هذه المؤسسة تحتوي على تقنيات وتجهيزات متطورة ومخابر للتحليل هدفها تحقيق جودة عالية وميزة تنافسية تمكنها من إكتساح السوق وترويج منتجاتها، الشيء الذي يتطلب قدرات كبيرة في الأداء لا تتحقق إلا بوجود كفاءات كبيرة وعالية تتمكن من تسيير أنشطة هذه المؤسسة .

الجدول رقم 7: توزيع عدد أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------------|---------|--------|
| من 1-5 سنوات | 9 | 30% |
| 6-10 سنوات | 4 | 13.33% |
| 11-20 سنوات | 17 | 56.66% |
| 20 سنة فما فوق | 0 | 0% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال الجدول يتبين لنا أن نسبة 30% من أفراد العينة لديهم خبرة مهنية تمتد من سنة إلى 5 سنوات ، بينما نجد ما نسبته 13.33% لديهم خبرة تمتد من 6 إلى 10 سنوات في حين نجد أن نسبة 56.66% ذو خبرة مهنية تمتد من 11 إلى 20 سنة، وهذا يدل على أن هذه المؤسسة تعتمد على عمال ذوي خبرات عالية، وهذا يدل على قدرتهم على التعامل مع كافة الأنشطة وعلى وضع حلول لكل المشكلات والعقبات التي من الممكن أن تعترض سير العمل وكيفية تجاوزها من جهة، ومن جهة أخرى يعكس مدى الإستقرار الكبير في العمالة بهذه المؤسسة وهو ما يؤدي إلى تحقيق الإستقرار الوظيفي داخلها .

الجدول رقم 8: يوضح تصريحات أفراد العينة مدى أخذ المؤسسة بمبدأ الجودة الشاملة

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 24 | 80% |
| أبدا | 2 | 6.67% |
| أحيانا | 4 | 13.33% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 80% من أفراد عينة الدراسة يصرحون على أن هذه المؤسسة تأخذ بمبدأ الجودة الشاملة، ومنه نستنتج أن المؤسسة تركز بشكل كبير على إدارة الجودة الشاملة وهذا يظهر من خلال الجوائز والمكافآت التي حصلت عليها والمعارض الدولية التي شاركت فيها ومنتجاتها المميزة، مما يجعل مؤسسة "ورود" دائما في المقدمة على مستوى ولاية الوادي بل وتتنافس حتى مثيلاتها على المستوى الوطني .

الجدول رقم 9: يوضح ما إذا كان هنالك فريق خاص بإدارة الجودة الشاملة

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 28 | 93.33% |
| أبدا | 0 | 0% |
| أحيانا | 2 | 6.67% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن نسبته 93.33% من أفراد العينة يقرون بأن هناك فريق خاص بإدارة الجودة الشاملة، بحكم أن مؤسسة "ورود" تطبق علامة الجودة العالمية "إيزو" "ISO" 9001، ومنه نستنتج أن المؤسسة تدير على درب المؤسسات التي تعمل في نطاق تطبيق مبدأ الجودة الشاملة، مما جعل كل منتجاتها من الروائح من صنف المنتجات ذات الجودة العالية حيث أصبح لها شهرة عالمية .

الجدول رقم 10: يوضح إذا ما كانت البرامج التدريبية وفقا لإدارة الجودة الشاملة

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 15 | 50% |
| أبدا | 4 | 13.33% |
| أحيانا | 11 | 36.67% |
| المجموع | 30 | 100% |

خلال هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 50% من أفراد العينة يقولون بأن البرامج التدريبية تكون وفقا لإدارة الجودة الشاملة، مما يجعلنا نستنتج أن هذه المؤسسة تلتزم بالقيام ببرامج تدريبية من تكوين ورسكلة لعمالها، حيث أكد لنا رئيس مصلحة تسيير الموارد البشرية بأن المؤسسة تقوم ببرامج تدريبية على يد خبراء ومختصين أجنبي في هذا المجال، وهذا إن دل فإنما يدل على أن هذه المؤسسة ماضية في تطبيق مبدأ الجودة الشاملة على أنشطتها وأعمالها .

الجدول رقم 11: يوضح مدى توافق نظام الترقية مع مواصفات إدارة الجودة الشاملة

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 6 | 20% |
| أبدا | 9 | 30 |
| أحيانا | 15 | 50% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال معطيات هذا الجدول ستبين لنا أن نسبة 20% من أفراد العينة صرحوا بأن هناك توافق في نظام الترقية مع مواصفات إدارة الجودة، بينما صرح ما نسبته 50% أن ذلك يتطابق من حين لآخر، في حين صرح ما نسبته 30% من أفراد هذه العينة أن ذلك لا يحدث البتة، وربما يرجع ذلك إلى أن العمال المؤهلين العاملين بهذه المؤسسة والخاضعين لإدارة الجودة الشاملة عددهم قليل وبالتالي فالمؤسسة لا يمكنها تطبيق نظام الترقى بمعيار الجودة على كافة العمال .

الجدول رقم 12: يوضح مدى توجه الجهود نحو بناء الخطط المستقبلية للمؤسسة ينصب نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 19 | 63.33% |
| أبدا | 6 | 20% |
| أحيانا | 5 | 16.67% |
| المجموع | 30 | 100% |

خلال الجدول تبين لنا أن نسبة 63.33% من أفراد العينة تؤكد على أن المؤسسة توجه جهودها نحو بناء الخطط المستقبلية بما يتوافق وتطبيق إدارة الجودة الشاملة، إلا أن هناك نسب لا يعتقد بها ترى عكس ذلك، حيث عبر ما نسبته 20% من أفراد العينة أن الجهود لا تنصب نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة وما نسبته 16.67% يرى أن ذلك يحدث أحيانا، وطالما أن الأغلبية عبرت على تطبيق مبدأ الجودة الشاملة فهذا يدل على أن مؤسسة روائح الورود تعمل على وضع خطة عملية لتهيئة الظروف الموضوعية الذاتية لتنمية الموارد البشرية وبالتالي الناجح في تطبيق إدارة الجودة الشاملة .

الجدول رقم 13: يوضح مدى قدرة هذه المؤسسة على إختراق أسواق جديدة خارج الوطن

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 6 | 20% |
| أبدا | 3 | 10% |
| أحيانا | 21 | 70% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه تبين لنا أن ما نسبته 20% من أفراد العينة يؤكدون على أن المؤسسة تتمكن من إختراق أسواق جديدة، بينما يرى ما نسبته 70% أنها تتمكن من ذلك من وقت لوقت، ومن ثم نستنتج أن هذه المؤسسة مازالت متعثرة في إختراق أسواق جديد وربما يرجع ذلك الى طبيعة الإقتصاد الجزائري الذي لا يملك القدرة على المنافسة مما يجعل المؤسسة تجد صعوبة في إختراق أسواق جديدة .

الجدول رقم 14: يوضح ما إذا كانت المؤسسة تهدف الى إنتاج منتجات ذات تكلفة أقل

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 20 | 66.67% |
| أبدا | 2 | 6.67% |
| أحيانا | 8 | 26.66% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال هذا الجدول تبين لنا أن ما نسبته 66.67% من أفراد عينة البحث أجابوا بأن المؤسسة تقوم بإنتاج منتجات بتكلفة أقل، بينما يرى نسبته 26.66% فقط أن هذه الميزة تتحقق من وقت لآخر، وعليه نستنتج بأن هذه المؤسسة قادرة على تطبيق سياسة جديدة تمكنها من تقديم منتجات جيدة وبتكلفة أقل، مما يساعدها على جذب الزبائن وتقديم منتجات ذات جودة عالية تتلاءم وحاجاتهم ورغبات عملاءها، مما يكسب المؤسسة الربح ويمكنها من الإستمرار في دورة الحياة .

الجدول رقم 15: يوضح إذا ما كانت المؤسسة تعمل على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 23 | 76.67% |
| أبدا | 2 | 6.67% |
| أحيانا | 5 | 16.66% |
| المجموع | 30 | 100% |

خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 76.67% من إجابات المبحوثين تؤكد أن هذه المؤسسة تعمل على تقديم منتجات بمزايا جديدة، بينما ما نسبته 6.67% ترى العكس، في حين يؤكد ما نسبته 16.66% أنها تحقق ذلك أحيانا، وعليه نستنتج أن هذه المؤسسة تتبع خطة تملك فيها الإبداع والتميز ما يجعلها توفر للزبائن منتجات ذات جودة عالية، مما يجعلها تتميز عن باقي منافسيها من المؤسسات الأخرى .

الجدول رقم 16: يوضح مدى تمكن هذه المؤسسة من إبتكار منتجات جديدة

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 18 | 60% |
| أبدا | 6 | 20% |
| أحيانا | 6 | 20% |
| المجموع | 30 | 100% |

تبين لنا معطيات الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة أكدوا على أن هذه المؤسسة تبتكر منتجات جديدة، مما يجعلنا نستنتج أن هذه المؤسسة تسعى إلى إبتكار منتجات جديدة، وهذا بغية إكتساح السوق وفرض تنافسها مع الآخرين، فمؤسسة "ورود" أصبحت لها ماركتها والتي فرضتها على السوق المحلي والوطني وحتى بعض الأسواق خارج الوطن .

الجدول رقم 17: يوضح إذا ما كانت هذه المؤسسة تحقق نموا متزايدا في المبيعات

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 10 | 33.33% |
| أبدا | 5 | 16.67% |
| أحيانا | 15 | 50% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن ما نسبته 33.33% من أفراد العينة أكدوا على أن هناك نموا متزايدا في مبيعات هذه المؤسسة، بينما يرى ما نسبته 50% أن ذلك يكون أحيانا، وربما راجع إلى أن هذه المؤسسة مازالت لم تحقق لنفسها القدرة الكافية لمنافسة المؤسسات الأجنبية المعروفة بقدراتها بمنافستها الشرسة .

الجدول رقم 18: يوضح مدى إمتلاك هذه المؤسسة لنظام معلومات كفاء يوفر كافة

المعلومات

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 20 | 66.67% |
| أبدا | 4 | 13.33% |
| أحيانا | 6 | 20% |
| المجموع | 30 | 100% |

من الجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 66.67% من أفراد العينة صرحوا أنه يوجد نظام معلومات كفاء يوفر كافة المعلومات التي يحتاجها العاملون في أداء وإنجاز أعمالهم بكفاءة، وهي نسبة كافية لكي نستنتج بأن هذه المؤسسة تستخدم نظم معلومات يساعدها في تسهيل عملياتها الإدارية وتحسين إتصالاتها في مختلف أقسام المؤسسة، بما يحقق مرونة في الأداء ومن ثم تحقيق الأهداف المسطرة .

الجدول رقم 19: يوضح مدى إستخدام المؤسسة لتكنولوجيا المعلومات لمعالجة المعلومات
بفاعلية

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 21 | 70% |
| أبدا | 1 | 3.33% |
| أحيانا | 8 | 26.67% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 70% من أفراد العينة يقول أن المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة المعلومات بفاعلية، مما يؤكد لنا أن هذه المؤسسة تهتم بإستخدام تكنولوجيا المعلومات بشكل فعال، مما يكون له دور فعال في تسهيل إنجاز العمل والتقليل من الوقت المهدور في العمل .

الجدول رقم 20: يوضح إذا ما كانت هذه المؤسسة تعمل على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أعضاء المؤسسة

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 15 | 50% |
| أبدا | 8 | 26.67% |
| أحيانا | 7 | 23.33% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال هذا الجدول تبين لنا أن نسبة 50% من أفرا العينة يصرحون بأن مؤسستهم تعمل على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أعضاء المؤسسة، ومنه نستنتج أن المؤسسة تعمل على بث ثقافة تقاسم المعلومات داخل المؤسسة، هذا بالرغم أن ما نسبتهم 26.67% صرحوا عكس ذلك، وما نسبته 23.33% بأن ذلك يحدث أحيانا، وهذا يعود الى النظرة البعيدة المدى التي تطبقها المؤسسة، مما يساعدها على تحقيق المرونة المطلوبة في أداء أعمالها .

الجدول رقم 21: يوضح إذا كانت المؤسسة تقوم بتجديد المعلومات المهمة وتصنيفها

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 20 | 66.68% |
| أبدا | 5 | 16.66% |
| أحيانا | 5 | 16.66% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن ما نسبته 66.68% من أفراد العينة صرحوا أن المؤسسة تقوم بتجديد المعلومات المهمة وتصنيفها، وهذا إن دل فإنما يدل على أن هذه المؤسسة تعمل على تحيين نظام المعلومات الذي تستخدمه بما يخدم ويسهل عملية الإنجاز وتحسين الأداء بين أعضائها .

الجدول رقم 22: يوضح مدى إهتمام المؤسسة بنقل الخبرات الأجنبية المرتبطة بأنشطتها الإنتاجية

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 18 | 60% |
| أبدا | 7 | 23.33% |
| أحيانا | 5 | 16.67% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه أن ما نسبته 60% من فئة المبحوثين تؤكد على أن المؤسسة تهتم بنقل الخبرات الأجنبية والإستفادة بها في أنشطتها الإنتاجية، ومنه نستنتج على أن هذه المؤسسة تعمل على نقل معارف من خلال المشاركة في مجالات ومعارض عالمية متخصصة في صناعة العطور، وهذا ما يجعل هذه المؤسسة تعمل على تحقيق درجة من التطوير في منتجاتها ومن ثم تحقيق أهدافها المنشودة .

الجدول رقم 23: يوضح مدى إهتمام هذه المؤسسة ببرامج التطوير التنظيمي

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 13 | 43.33% |
| أبدا | 7 | 23.33% |
| أحيانا | 10 | 33.34% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال معطيات الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة 43.33% من أفراد العينة صرحوا بأن هذه المؤسسة تهتم ببرامج التطوير التنظيمي، وما يجعلنا نستنتج بأن هذه المؤسسة تهتم ببرامج تعمل على التطوير وتحقيق الجودة العالية لمنجاتها، مما يجعلها دائما تواكب الجديد وفي تطوير مستمر في عملها .

الجدول رقم 24: يوضح إذا ما كان هناك تغيرات في المؤسسة تواكب كل تطور في العالم

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 19 | 63.33% |
| أبدا | 3 | 10% |
| أحيانا | 8 | 26.67% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه أن نسبته 63.33% من أفراد العينة يصرحون بأن هذه المؤسسة تقوم بتغيرات من سنة الى أخرى، مما يجعلنا نستنتج بأن هذه المؤسسة تعمل على مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة في العالم، مما يمكنها من التكيف مع البيئة الخارجية ويحقق لها الميزة التنافسية وفرض نفسها في السوق .

الجدول رقم 25: يوضح إذا ما كان هناك دعم مالي مخصص لبرنامج التطوير التنظيمي

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 18 | 60% |
| أبدا | 6 | 20% |
| أحيانا | 6 | 20% |
| المجموع | 30 | 100% |

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 60% من أفراد عينة الدراسة تؤكد على أن هذه المؤسسة تخصص دعماً مالياً تخصصه لبرامج التطوير، وهذا ما يؤكد أن هذه المؤسسة تملك نظاماً متطوراً وجودة عالية، ما يحتم عليها تخصيص مبالغ مالية لكي تحقق لنفسها الإستمرار في التطوير المستمر لنشاطها وطرق عملها .

الجدول رقم 26: يوضح مدى وجود عمال مؤهلين في مجال التقنيات الحديث في المؤسسة

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائماً | 17 | 56.67% |
| أبداً | 6 | 20% |
| أحياناً | 7 | 23.33% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال هذا الجدول يبين لنا أن ما نسبته 56.67% من أفراد العينة صرحوا بأن هذه المؤسسة تملك عمالاً مؤهلين في مجال التقنيات الحديث، وهذا راجع إلى طبيعة العمل في هذه المؤسسة التي تستخدم آليات وتقنيات متطورة التي تعتمد على عمال مؤهلين، وهو ما دعا إليه ثلة من علماء والمختصين في نظريات التنظيم من أمثال "ماكس فيبر" و"تاييلور" و"هنري فايول" الذين نادوا بوجوب تطبيق مبدأ التأهيل للعاملين .

الجدول رقم 27: يوضح مدى إهتمام المؤسسة بأفكار الموظفين والعمال ومقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار في التطوير التنظيمي

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائماً | 17 | 56.67% |
| أبداً | 6 | 20% |
| أحياناً | 7 | 23.33% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن نسبة 56.67% من أفراد العينة تصرح بأن المؤسسة تهتم بأفكار العاملين ومقترحاتهم وأخذها بعين الإعتبار في التطوير التنظيمي، وهذا بما يدل على أن هذه المؤسسة تولي أهمية كبير لأفرادها في عملية التطوير التنظيمي، وهو ما يعزز الثقة بين العمال ومؤسستهم ويزيد من حالة الرضا والإلتزام والإخلاص في العمل .

الجدول رقم 28: يوضح مدى توافق الهيكل التنظيمي الحالي مع أهداف المؤسسة

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 22 | 73.33% |
| أبدا | 6 | 20% |
| أحيانا | 2 | 6.67% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال هذا الجدول تبين لنا أن ما نسبته 73.33% من مفردات العينة يصرحون بأن الهيكل التنظيمي يتوافق مع أهداف المؤسسة، ما يجعلنا نستنتج أن المؤسسة تملك هيكل تنظيمي قوى، يمنحها القدرة على الأداء والإنجاز وتحقيق الأهداف .

الجدول رقم 29: يوضح تطبيق مبدأ العمل بروح الفريق الواحد داخل هذه المؤسسة

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 18 | 60% |
| أبدا | 3 | 10% |
| أحيانا | 9 | 30% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال الجدول أعلاه يتبين لنا أن ما نسبته 60% من مفردات العينة يصرحون بأنهم يعملون ضمن مبدأ العمل بروح الفريق الواحد، وهذا ما يخلق روح التعاون بين أفراد المؤسسة، وهو ما يدل على طبيعة العلاقة القوية بين فئة العمال والتي تسهم في إيجاد نوع من التناسق والإنسجام بينهم، مما يسهل ويساعد على أداء عملهم بشكل جيد، وهذا ما أكدت

عليها مدرسة العلاقات الإنسانية، فكل ما كانت العلاقات الإجتماعية داخل التنظيم قوية كلما كان أداء عملهم أفضل .

الجدول رقم 30: يوضح إذا ما كان العمال يشاركون في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المؤسسة

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 16 | 53.34% |
| أبدا | 7 | 23.33% |
| أحيانا | 7 | 23.33% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال معطيات هذا الجدول يتبين لنا أن أفراد عينة الدراسة صرحوا بأن عمال هذه المؤسسة يشاركون في إيجاد حلول مبتكرة لوضع حد للمشكلات التي تواجه المؤسسة، وهو دليل على أن هذه المؤسسة تضع الثقة الكاملة في موظفيها وعمالها، مما يجعلهم يشعرون بالانتماء والولاء للمؤسسة، وهذا ما دعت إليه نظرية X y لصاحبها "ماكريغور" الذي يرى بأنه يستوجب على إدارة المؤسسة إشراك العاملين في تحمل المسؤولية ووضع الحلول لمشكلاتها .

الجدول رقم 31 : يوضح مدى عمل هذه المؤسسة على التحديث المستمر لمعدات وأجهزتها

| المحددات | التكرار | النسبة |
|----------|---------|--------|
| دائما | 20 | 66.68% |
| أبدا | 5 | 16.66% |
| أحيانا | 5 | 16.66% |
| المجموع | 30 | 100% |

من خلال هذا الجدول يتبين لنا أن نسبة 66.68 من أفراد العينة المدروسة صرحوا أن المؤسسة تعمل على تحديث وتجديد معداتها وأجهزتها، ما يجعل هذه المؤسسة تعمل على مواكبة كل التغيرات والتحديثات الحاصلة في الوقت الراهن، وهذا ما يؤدي إلى الرفع من مستوى أداءها وإنتاجيتها .

2. تحليل و مناقشة الفرضيات :

- **التحقق من الفرضية الأولى :** من خلال المعطيات المستخلصة في الجداول أعلاه تبين لنا أن الفرضية الأولى القائلة "أن إدارة الجودة الشاملة ودرها في التطوير التنظيمي" قد تحققت إذ أن أغلب نتائج الأسئلة المرتبطة بهذه الفرضية دلت على ذلك، فالجدول رقم 8 بين ذلك إذ مؤسسة "ورود" تأخذ بمبدأ الجودة الشاملة بنسبة 80% من مفردات العينة، بينما الجدول رقم 9 بين لنا ما نسبته 93.33% من عينة الدراسة أن هناك فريق عمل خاص بإدارة الجودة الشاملة ضمن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسة، كما أكد لنا الجدول رقم 10 وبنسبة 50% من العينة أن البرامج التدريبية تعد وفقا لإدارة الجودة الشاملة، وأيضا الجدول رقم 12 بين أن نسبة 63% من أفراد العينة أكدوا على توجه الجهود نحو بناء الخطط المستقبلية لهذه المؤسسة ينصب نحو تطبيقات إدارة الجودة الشاملة، كل ذلك يؤكد على صحة هذه الفرضية .

- **التحقق من الفرضية الثانية :** من خلال المعطيات بالجدول أعلاه تبين لنا أن الفرضية القائلة "أن للميزة التنافسية دورها في التطوير التنظيمي" قد تحققت بمؤسسة "ورود" إذ أغلب نتائج الأسئلة المرتبطة بهذه الفرضية دلت على ذلك، فالجدول رقم 14 تؤكد ما نسبته 66% من مفردات العينة أن هذه المؤسسة تهدف إلى إنتاج منتجات ذات تكلفة أقل، في حين تأكد لنا في الجدول رقم 15 من خلال تصريح نسبة 76.67% من مجموع أفراد العينة أن هذه المؤسسة تعمل على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين، وما أكد هذه الحقيقة هو تصريح ما نسبته 60% من العينة والمبين في الجدول رقم 16

على أن مؤسسة "ورود" تمكنت من إبتكار منتجات جديدة، كل هذا يؤكد على صحة الفرضية الثانية.

- **التحقق من الفرضية الثالثة :** من خلال المعطيات من الجداول أعلاه تبين لنا أن الفرضية القائلة "نظم المعلومات دور في التطوير التنظيمي" قد تحققت تماما، وهذا ما تأكد لنا من خلال الجدول رقم 18 حيث صرح ما نسبته 66.67% من مجموع المبحوثين بأن مؤسسة "ورود" تملك نظام معلومات كفاء يوفر كافة المعلومات اللازمة في سير العمل، كما أكدت لنا ما نسبته 70% من مفردات العينة ضمن الجدول رقم 19 بأن هذه المؤسسة تستخدم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة المعلومات بفاعلية، كم تأكد لنا من خلال الجدول رقم 20 حيث صرح نسبة 50% من عينة الدراسة أن إدارة مؤسسة "ورود" تعمل على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أعضاء المؤسسة، كما أكد ما نسبته 25.56% من أفراد عينة الدراسة ضمن الجدول رقم 21 أن هذه المؤسسة تقوم بتجديد المعلومات المهمة وتصنيفها لفائدة العاملين، كما أن نسبة 60% من هذه العينة صرحوا ضمن الجدول رقم 22 أن هذه المؤسسة تهتم بنقل المعلومات المرتبطة بأنشطتها من المصادر المتعدد ومختلفة، كل ذلك يؤكد على صحة الفرضية الثالثة .

التحقق من الفرضية العامة : لإدارة الموارد البشرية دور في التطوير التنظيمي، فبناء على النتائج المتحصل عليها من إثبات الفرضيات الثلاثة، إضافة إلى الإستناد إلى المعطيات المستنتجة من وراء الجداول التالية : فمثلا الجدول رقم 23 يؤكد على أن الإدارة العليا تهتم ببرامج التطوير التنظيمي بنسبة 43.33% من تصريحات أفراد العينة، أيضا ما أكدته الجدول رقم 24 على أن هناك إجراءات تقوم بها مؤسسة "ورود" من سنة إلى أخرى تعمل على مواكبة التغيرات وذلك من خلال تصريح 63.33% من مفردات العينة، أما الجدول رقم 25 فقد صرح ما نسبته 60% من عينة الدراسة أن هناك وجود دعم مالي مخصص لبرامج التطوير التنظيمي، أيضا ما تأكد لنا من خلال الجدول رقم 26 حيث صرح نسبة 56.67% من مفردات العينة على أنه يوجد عمال مؤهلين في مجال التقنيات الحديثة

تهتم بأفكار الموظفين والعمال وبمقترحاتهم وتأخذ بعين الإعتبار في التطوير التنظيمي، هذا وقد تأكد لنا من خلال الجدول رقم 27 ضمن تصريحات 73.33% من عينة الدراسة بأن الهيكل التنظيمي الحالي لمؤسسة "ورود" يتوافق مع أهدافها وأنشطتها، كما أكد لنا الجدول رقم 29 من خلال تصريح 60% من عينة الدراسة على أن العمال يعملون داخل المؤسسة بروج الفريق الواحد، كما أكد لنا الجدول رقم 30 وبنسبة 53.34% من عينة الدراسة أن العمال يشاركون في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المؤسسة، ومن خلال معطيات الجدول رقم 31 أكد لنا ما نسبته 56.68% من أفراد العينة أنه يوجد تجديد مستمر للمعدات والأجهزة والأدوات المستعملة في المؤسسة، كل هذه المعطيات تثبت دون جدال صحة الفرضية العامة ألا وهي أن : " لإدارة الموارد البشرية دور في التطوير التنظيمي " .

توصيات ومقترحات الدراسة :

1. ضرورة الإهتمام بإدارة الموارد البشرية لما لها أهمية كبيرة في التطوير التنظيمي
2. ضرورة الإهتمام بنظام الترقية وفق إدارة الجودة الشاملة وذلك لما لها دور في التطوير التنظيمي .
3. يجب على المؤسسة الإهتمام بالميزة التنافسية والإبتكار والإبداع في منتجات جديدة يجعلها توسع نطاق أسواقها بشكل أكبر .
4. يجب على المؤسسة التركيز على التكنولوجيا الحديثة في نظام المعلومات
5. يجب على المؤسسة تنمية نظام التطوير التنظيمي ذلك لما له من أهمية في تنمية الجودة الشاملة والميزة في منتجاتها ذلك من خلال الاستمرار و المحافظة على مكانة المؤسسة .

خاتمة

خاتمة

تحتل إدارة المواد البشرية موقعا مهما في البنية التنظيمية لأي منظمة، وهي بذلك فاعل أساسي للعملية الإدارية فيها، فأى خلل في إدارة أنشطتها يؤدي دون شك لخلل في النظام الإداري للمنظمة، وقد هدفت الدراسة إلى إلقاء الضوء على أبعاد إدارة الموارد البشرية في "مؤسسة روائح وروود" لصناعة العطور ودرها في التطوير التنظيمي للمؤسسة، وبناءا على النتائج المتحصل عليها نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية لها دور كبير هام في التطوير التنظيمي، بحيث كلما زاد الإهتمام بإدارة الموارد البشرية مع التركيز على عناصرها وأبعادها كإدارة الجودة الشاملة والميزة التنافسية ونظم المعلومات وغيرها، كلما كانت أسباب التطوير التنظيمي متوافرة بشكل جيد .

وقد وصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

1. أظهرت الدراسة أن هناك أهمية كبيرة لإدارة الجودة الشاملة على مستوى المؤسسة وذلك من خلال تخصيص فريق عمل خاص بهذه الإدارة وتوفير العديد من البرامج التدريبية تماشيا مع تطبيقات الجودة الشاملة، مما يؤدي إلى تطور المؤسسة وتقديمها
2. كما أثبتت الدراسة على وجود ميزة تنافسية داخل المؤسسة من خلال التحسينات والإبتكارات الجديدة لمنتجاتها، حيث تعمل على تميز المؤسسة وتفوقها على المؤسسات الأخرى .
3. كما أثبتت النتائج على توفر نظام معلومات داخل هذه المؤسسة، بحيث تقدم تكنولوجيا المعلومات لمعالجة معلوماتها، كما أن المؤسسة تعمل على تقييم وتجديد المعلومات المهمة وتصنيفها لصالح تحسين أداء العمال والمؤسسة على حد سواء، والتي لها دور كبير في تسهيل العمل وإنجازه بشكل أدق .

قائمة المراجع

أولاً: المعاجم

(1) ناصر قاسيمي: دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، د ط، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، 2011 .

ثانياً : الكتب

(2) أحمد سيد مصطفى: إدارة الموارد البشرية، د ط، جامعة الزقازيق (بنها)، 2000.

(3) أنس عبد الباسط عباس : السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار الميسرة، عمان، الاردن، 2011.

(4) أنس عبد الباسط عباس: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2010، ص 23.

(5) إيمان فاضل المرثي: هيثم محمد الزغبى، نظم المعلومات الإدارية، ط1، دار الصفاء، عمان، 2004 .

(6) باري كشواي: إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2006.

(7) توفيق عبد الرحيم يوسف، عزام صبري وآخرون: إدارة الجودة الشاملة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

(8) ثابت عبد الرحمان ادريس: نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة، د ط، الدار الجامعية، 2005.

(9) جمال الدين لعويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، ط3، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، 2009 .

(10) جريدة عميرة : التحليل الإحصائي للبيانات الإحصائية والديمغرافية، ط 1، عالم الأفكار، 2008.

(11) حسين حريم: إدارة الموارد البشرية (إطار متكامل)، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

- 12) حسين محمد أحمد مختار: إدارة التغيير التنظيمي والمصادر والاستراتيجيات، ط3، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2014.
- 13) حمزة عبد الرزاق العلوان: حمزة عبد الحليم درادكة وآخرون: إدارة الموارد البشرية في المنشآت السياحية والفندقية، ط1، دار الإحصاء العلمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
- 14) خالد أحمد فرحان المشهداني: مبادئ إدارة الأعمال بمنظور منهجي متقدم، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2015.
- 15) خالد بن سعد العزيز بن سعيد: إدارة الجودة الشاملة تطبيقات على القطاع الصحي، الرياض، 1998.
- 16) خضير كاظم حمود: إدارة الجودة الشاملة، ط3، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- 17) رافدة الحريري: اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، ط1، دار البازوري العملية، 2017.
- 18) رائد محمد عبد ربه: نظم المعلومات الإدارية، د ط، الجنازية للنشر والتوزيع، 2012.
- 19) زايد مراد: الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات (مدخل تسيير المؤسسات)، د ط، دار الخلدونية القبة القديمة، الجزائر، 2012.
- 20) زرزار العياشي، غياد كريمة: استخدامات تكنولوجيا المعلومات والاتصال في مؤسسة اقتصادية ودورها في دعم الميزة التنافسية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2016.
- 21) زكي جمال : أسس البحث الإجتماعية، دط، دار الفكر العربي، القاهرة، 1996.

- (22) سامي محمد ملحم : **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، ط4، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2006.
- (23) سعاد نائق برنوطي: **إدارة الموارد البشرية (إدارة الأفراد)**، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
- (24) سهيلة محمد عباس، علي حسين علي: **إدارة الموارد البشرية**، د ط، دار وائل للنشر، 2000.
- (25) صلاح الدين عبد الباقي، **مبادئ السلوك التنظيمي**، دط، دار الجامعية للنشر، مصر، 2005.
- (26) صلاح عبد الباقي: **قضايا إدارية معاصرة**، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- (27) صيرفي محمد: **التطوير التنظيمي**، د ط، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، دس .
- (28) طلعت ابراهيم لطفي: **علم اجتماع تنظيم وعمل**، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
- (29) عبد الله بن عبد الغني الطجم: **التطوير التنظيمي المفاهيم . النماذج . الإستراتيجيات**، ط5، دار الحافظ للنشر والتوزيع، 2009.
- (30) علي السلمي: **إدارة الموارد البشرية**، ط2، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1998.
- (31) فادية ابراهيم شهاب: **التطوير التنظيمي القواعد النظرية والممارسات التطبيقية**، ط1، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
- (32) كريم نايف العائدي، نعمة عباس الخفاجي: **إستراتيجيات التدريب والتطوير وفق المنظور البيئي والتنظيمي**، ط1، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014 .
- (33) ماسي محمد، عبد الحليم وآخرون: **البحث العلمي في المجالات النفسية والإجتماعية**، دط، مركز الإسكندرية لكتاب، دس.

- (34) مجاني باديس، طبول ريمة: تأثير الموارد البشرية والميزة التنافسية في البنوك الجزائرية، بنك الفلاحة والتنمية الريفية نموذجا، ط1، الناشر ألفا للوثائق نشر، استيراد وتوزيع الكتب، قسنطينة، الجزائر، 2017.
- (35) محمد أحمد عبد النبي: إدارة الموارد البشرية، ط1، زمزم ناشرون وموزعون، عمان، 2010.
- (36) محمد الصاوي، محمد مبارك : البحث العلمي أسسه وطريق كتابته ،ط1، المكتبة الأكاديمية للنشر، القاهرة، 2009 . .
- (37) محمد الصيرفي: نظم المعلومات الإدارية، ط1، مؤسسة طبية لنشر والتوزيع، القاهرة، 2005.
- (38) محمد بن دليم القحطاني: إدارة الموارد البشرية (نحو منهج إستراتيجي متكامل)، وائل للنشر، 2000.
- (39) محمد سرور الحريري: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
- (40) محمد شويح: مبادئ إدارة الأعمال التخطيط . التنظيم . التوجيه . القيادة . الرقابة، ط1، جسور للنشر والتوزيع، المحمدية، الجزائر، 2015.
- (41) محمد عبيدات وآخرون : منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات ،ط2،دار وائل للطباعة والنشر، عمان، 1999.
- (42) محمود محمد غانم : مدخل إلى مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، الجزائر، 2003،.
- (43) مصطفى محمود أبو بكر: الموارد البشرية مدخل لتحقيق لميزة التنافسية، د ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2003. 2004.
- (44) مصطفى يوسف كافي: إدارة الموارد البشرية (من منظور إداري . تنموي . تكنولوجي . عولمي)، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

- (45) معالي فهمي حيدر : نظم المعلومات مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، دط، الدار الجامعية، 2002.
- (46) موريس انجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، دط، ت، بوزيدي صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر، 2004.
- (47) نادر أحمد أبو شيخة: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- (48) ناصر جرادات وأحمد المعاني وآخرون: إدارة التغيير والتطوير، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
- (49) نبيل مرسى خليل: الميزة المنافسة في المجال الأعمال، دط، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر.
- (50) نور الدين حاروش: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر، 2011.
- (51) هاشم حمدي رضا: الإصلاح الإداري، دط، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- (52) AneLLTony, **managing For quolityin Financialservice industry**, champman and hall, london, 1993.
- (53) S.RIVOND & J.Talbot, **le développe ment de systèmes d'information-** méthode et outils (presse de l'université du Québec, Canada, 1993)..

ثالثا: المجالات

54) أسعد محمد: قياس تطبيق أسلوب التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية على المنظمات الحكومية بالمنظمة العربية في المملكة السعودية، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة، العدد 1، 1992.

رابعا : الملتقيات

55) حورية معموري وحجيرة الشيخ:"محددات وعوامل نجاح الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي الرابع حول: المنافسة والإستراتيجيات التنافسية للمؤسسات الصناعية خارج قطاع المحروقات في الدول العربية، الجزائر، 8-9 نوفمبر 2010.

خامسا : الرسائل الجامعية

56) العابد هوارى: إدارة الجودة الشاملة كمدخل لتحسين أداء الموارد البشرية في الإدارة المحلية دراسة حالة، ولاية إدرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص إدارة الموارد البشرية جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014.

57) بوريب طارق: الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي ، دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف ، رسالة الماجستير في علم الاجتماع ، كلية العلوم الاجتماعية والانسانية ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2015.

58) حجاج عبد الرؤوف : الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية ، مصادرها ودور الابداع التكنولوجي في تنميتها دراسة ميدانية في شركة روائح والورود لصناعة العطور بالوادي مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص اقتصاد وتسيير مؤسسات ، كلية التسيير والعلوم الاقتصادية جامعة 20 أوت 55 سكيكدة ، 2007.

59) عبد ربه إسماعيل أو عمرة: تقييم التطوير التنظيمي بوكالة الغوث من وجهة نظر موظفي مكتب غزة مع التركيز على الإدارة والقيادة، قدم هذا البحث استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارية، لجامعة الإسلامية، غزة، 2012.

(60) عصام محمد حمدان مطر: التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2008.

(61) العياش عيدوني : دور نظم المعلومات في إتخاذ القرارات ضمن متطلبات التنمية المستدامة، دراسة إستطلاعية على شركة مناجم الحديد والفسفات الجزائرية، رسالة الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة أعمال، جامعة سيطف 1، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية، 2014.

(62) لبوز إلياس: دور الإبداع الإداري في تحقيق التطوير التنظيمي، دراسة سوسيولوجية بمؤسسات القطاع العام بمدينة ورقلة، أطروحة نهاية الدراسة لنيل شهادة دكتوراه ل م د في علم الاجتماع، تخصص إدارة وعمل، جامعة محمد خيضر. بسكرة، 2017.

(63) لطفي دنيري: دور الإدارة في تنمية الموارد البشرية الجزائرية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية، تخصص علم اجتماع تنمية الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2003.

(64) محمد فوزي علي العتوم: رسالة المنظمة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية على قطاع صناعة الأدوية الأردني، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.

سادسا: المواقع الالكترونية

(65) 1) <http://www.rowadalaamal.com./2019/2/21> 22:00

2) <https://hrdiscussion.Com/hr/63652.Html/> 2019/02/21/22:00

(66)

الملاحق

الملحق رقم (01):

جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي
كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية
قسم العلوم الاجتماعية
شعبة علم الاجتماع

إستبيان

إدارة الموارد البشرية ودرها في التطوير التنظيمي

دراسة ميدانية بشركة الورد لصناعة الروائح والعطور كوينين

إشراف الأستاذة:

بالنور يوسف

من إعداد الطالبتين:

✓ أماني جلابي

✓ سمية بن حامد

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته...

يشرفنا أن نضع بين أيديكم هذه الاستمارة التي صممت لجمع المعلومات اللازمة التي نقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة الماستر في علم الاجتماع بعنوان "إدارة الموارد البشرية ودورها في التطوير التنظيمي". ونأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستمارة بدقة وذلك بوضع الإشارة (x) مع العلم أن المعلومات المتحصل عليها ستبقى لأغراض علمية فقط وستحظى بالسرية التامة لكم منا فائق التقدير و الاحترام شاكرين لكم تعاونكم معنا.

السنة الجامعية 2018-2019

المحور: البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن: 20 الى 30 31 الى 40 من 40 فما فوق
3. المؤهل العلمي متوسط ثانوي جامعي
4. الخبرة الوظيفية: 1 الى 5 سنوات 6 الى 10 سنوات 11 الى 20 سنوات 20 فما فوق

| الفقرات | | | | الرقم |
|--------------------------|------|-------|---|-------|
| أجيانا | أبدا | دائما | ثانيا: إدارة الجودة الشاملة | |
| | | | هل مؤسستكم تأخذ بمبدأ الجودة الشاملة؟. | 5. |
| | | | هل هناك فريق عمل خاص بإدارة الجودة الشاملة؟. | 6. |
| | | | هل البرامج التدريبية تكون وفقا لإدارة الجودة الشاملة؟. | 7. |
| | | | هل نظام الترقية يتم وفقا لمواصفات إدارة الجودة الشاملة؟. | 8. |
| | | | هل توج الجهود نحو بناء الخطط المستقبلية للمؤسسة ينصب نحو تطبيق إدارة الجودة الشاملة؟. | 9. |
| ثالثا : الميزة التنافسية | | | | |
| | | | هل توصلت مؤسستكم إلى إختراق أسواق جديدة خارج الوطن؟. | 10 |
| | | | هل تهدف المؤسسة الى إنتاج منتجات ذات تكلفة أقل؟. | 11 |
| | | | هل تعمل المؤسسة على تقديم منتجات بمزايا جديدة وتحسينات مختلفة عن المنافسين؟. | 12 |
| | | | هل تمكنت مؤسستكم من إبتكار منتجات جديدة؟. | 13 |
| | | | هل يوجد نمو متزايدة في المبيعات؟. | 14 |
| رابعا: نظم المعلومات | | | | |
| | | | هل تمتلك المؤسسة نظام معلومات كفاء توفر كافة المعلومات؟. | 15 |
| | | | هل تستخدم المؤسسة تكنولوجيا المعلومات لمعالجة المعلومات بفاعلية؟ | 16 |

| | | | |
|--------------------------------|--|--|---|
| | | | 17 هل تعمل الإدارة على تكريس ثقافة تقاسم المعلومات والمعارف بين أعضاء المؤسسة؟. |
| | | | 18 هل تقوم المؤسسة بتجديد المعلومات المهمة وتصنيفها؟. |
| | | | 19 هل تهتم المؤسسة بنقل المعلومات المرتبطة بأنشطتها إلى المصادر المتعددة و المختلفة؟. |
| خامسا: التطوير التنظيمي | | | |
| | | | 20 هل تهتم الإدارة العليا ببرامج التطوير التنظيمي؟. |
| | | | 21 هل هناك تغيرات في المؤسسة من سنة إلى أخرى تعمل الإدارة على مواكبة هذه التغيرات؟. |
| | | | 22 هل يوجد دعم مالي مخصص لبرامج التطوير التنظيمي؟. |
| | | | 23 هل يوجد عمال مؤهلين في مجال التقنيات الحديثة في المؤسسة؟. |
| | | | 24 هل تهتم المؤسسة بأفكار الموظفين والعمال وبمقترحاتهم وأخذها بعين الاعتبار في التطوير التنظيمي؟. |
| | | | 25 هل يتوافق الهيكل التنظيمي الحالي مع أهداف المؤسسة؟. |
| | | | 26 هل يعمل العمال داخل المؤسسة بروح الفريق الواحد؟. |
| | | | 27 هل يشاركون العمال في إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات المؤسسة؟. |
| | | | 28 هل يوجد تحديث مستمر وتجديد للمعدات والأجهزة والأدوات المستعملة في المؤسسة؟. |

شكرا على تعاونكم.

الملحق رقم (03):

نسخة من شهادة iso 9001


THE INTERNATIONAL CERTIFICATION NETWORK

CERTIFICATE

*IQNet and AIB-VINÇOTTE International
hereby certify that the organization*

**Parfums Wouroud
Zone industrielle
39450 Kouinine-El Oued (Algeria)**

for the following field of activities

**Design, development, production and marketing of perfumery products :
toilet waters, deodorants, perfumed tissues**

has implemented and maintains a

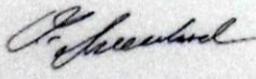
Management System

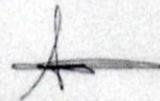
which fulfils the requirements of the following standard

ISO 9001:2008

*Issued on : 29 July 2013
Validity date : 11 July 2016*

Registration Number : BE-10 4139a

 
Michael Drechsel
President of IQNet


Bart Janssens
Chairman Certification Committee



IQNet Partners*:
AENOR Spain APNOR Certification France AIB-Vinçotte International Belgium ANCE-SIOE Mexico APCER Portugal CCC Cyprus
CISQ Italy CQC China CQM China CQS Czech Republic Cro Cert Croatia DQS Holding GmbH Germany DS Denmark
FCAV Brazil FONDONORMA Venezuela ICONTEC Colombia IMNC Mexico INNORPI Tunisia
Insaperta Certification Finland IRAM Argentina JQA Japan KPQ Korea MIRTEC Greece MSZT Hungary Neuko AS Norway
NSAI Ireland PCBC Poland Quality Austria Austria RR Russia SII Israel SIQ Slovenia SIRIM QAS International Malaysia
SQS Switzerland SRAC Romania TEST St Petersburg Russia TSE Turkey YUQS Serbia
IQNet is represented in the USA by: APNOR Certification, CISQ, DQS Holding GmbH and NRI Inc.
*The list of IQNet partners is valid at the time of issue of this certificate. Updated information is available under www.iqnet-certification.com

الملحق رقم (04):

نماذج من شهادات المشاركة الوطنية والدولية



الملحق رقم (05):

