

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف - المسيلة



ميدان: العلوم الإجتماعية

كلية: العلوم الإنسانية والإجتماعية

فرع: علم الاجتماع

قسم: علم الاجتماع

تخصص: تنظيم وعمل

رقم:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إعداد الطالب (ة): زبيدة ربيع

تحت عنوان

دور إدارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية - جامعة المسيلة -

رئيسا

جامعة: المسيلة

اسم ولقب الأستاذ (ة): محمد سفيان بداوي

مشرفا ومقررا

جامعة: المسيلة

اسم ولقب الأستاذ (ة): جمال بن خالد

مناقشا

جامعة: المسيلة

اسم ولقب الأستاذ (ة): سهام بلقرمي

السنة الجامعية: 2018/2017



شكر و عرفان

بعد الحمد والشكر لله تبارك وتعالى الذي

أعاننا على انجاز هذا العمل المتواضع

ويسر لنا أمورنا وأمدنا بالصبر والعزيمة، نتقدم

بجزيل الشكر والاعتراف والامتنان إلى الأستاذ

الدكتور المشرف جمال بن خالد على دعمه العلمي

وتوجيهاته القيمة، ومساعدته لنا طيلة انجاز هذا العمل.

وكذا نتوجه بشكرنا الجزيل إلى كل أساتذة قسم

علم الاجتماع، كما نشكر كل من ساعدنا من قريب

أو من بعيد في إنجاز هذه المذكرة.

زبيدة ربيع

| فهرس المحتويات | |
|--|---|
| الصفحة | العنوان |
| | شكر وعران |
| | فهرس المحتويات |
| | فهرس الجداول |
| | فهرس الأشكال |
| | ملخص الدراسة |
| أ | مقدمة |
| الفصل الأول: الإطار العام للدراسة | |
| 04 | تمهيد |
| 05 | أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها |
| 06 | ثانياً: صياغة الفرضيات |
| 07 | ثالثاً: أهداف الدراسة |
| 07 | رابعاً: أهمية الدراسة |
| 07 | خامساً: تحديد المفاهيم |
| 10 | سادساً: الدراسات السابقة |
| 14 | خلاصة |
| الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية دراسة سوسيلو تنظيمية | |
| 16 | تمهيد |
| 17 | أولاً: المقاربة النظرية لإدارة الموارد البشرية |
| 20 | ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية |
| 22 | ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية |
| 23 | رابعاً: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية |
| 24 | خلاصة |
| الفصل الثالث: السلوك التنظيمي رؤية سوسيو تنظيمية | |
| 26 | تمهيد |
| 27 | أولاً: المقاربة النظرية للسلوك التنظيمي |
| 31 | ثانياً: عناصر السلوك التنظيمي |
| 33 | ثالثاً: أهمية السلوك التنظيمي |
| 34 | رابعاً: محددات السلوك التنظيمي |

| | |
|---|--|
| 36 | خلاصة |
| الصفحة | العنوان |
| الفصل الرابع: المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية | |
| 38 | تمهيد |
| 39 | أولاً: مجالات الدراسة |
| 39 | ثانياً: منهج الدراسة |
| 40 | ثالثاً: أدوات جمع البيانات |
| 42 | رابعاً: العينة وكيفية اختيارها |
| 42 | خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية |
| 43 | خلاصة |
| الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج | |
| 45 | تمهيد |
| 46 | أولاً: عرض وتحليل النتائج |
| 69 | ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات |
| 71 | ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضية العامة |
| 73 | خاتمة |
| 74 | توصيات الدراسة |
| | قائمة المراجع |
| | الملاحق |

فهرس الجدول

| الرقم | العنوان | الصفحة |
|-------|---|--------|
| 01 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس | 46 |
| 02 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن | 46 |
| 03 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية | 47 |
| 04 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي | 48 |
| 05 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية | 49 |
| 06 | يوضح إذا كانت هناك طرق رسمية في عملية التوظيف | 49 |
| 07 | يوضح الأساس الذي تتم عليه العملية التكوينية | 50 |
| 08 | يوضح إذا كانت العملية التحفيزية في المؤسسة تتم بطريقة موضوعية. | 51 |
| 09 | يوضح إذا كان الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة يعكس ما تبذل من جهد | 52 |
| 10 | يوضح مدى تفضل العمل الفردي أو الجماعي. | 53 |
| 11 | يوضح وظيفة تكوين الموارد البشرية ووظيفة مهمة لك وعلاقة برامج التكوين من مستوى الروح المعنوية. | 54 |
| 12 | يوضح قيام المؤسسة ببرامج تكوينية ومساعدة الشعور بالاستقرار الوظيفي على الأداء الجيد. | 55 |
| 13 | يوضح التحلي بروح المبادرة والسعي إلى التعاون والتكامل مع زملائك. | 56 |
| 14 | : يوضح الحرص على عدم التأخر في العمل وإذا كنت تعتبر نفسك عضوا فعالا في المؤسسة. | 58 |
| 15 | يوضح نوع الحوافز التي تتلقاها والحرص على الالتزام بالقواعد واللوائح الرسمية داخل المؤسسة. | 59 |
| 16 | يوضح معايير الانتقاء الوظيفي وعلاقتها بالعمل بروح الفريق. | 60 |
| 17 | يوضح تخطيط القوى العاملة يساعد على الانتقاء الجيد للموارد البشرية وعلاقته بالنظام السائد في المؤسسة يساعد على بناء فرق عمل فعالة. | 62 |
| 18 | يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تعزيز الولاء للمنظمة وعلاقتها بإتباع المؤسسة سياسة واضحة في تحسين الأداء. | 63 |
| 19 | يوضح النظام المعمول به يحقق طموحاتك وعلاقته بالالتزام بالقواعد | 65 |

| | | |
|----|--|----|
| | واللوائح الرسمية داخل المؤسسة. | |
| 67 | يوضح بيئة العمل ودورها في زيادة دافعية الإنجاز وعلاقتها بتشارك قيمك والقيم السائدة في المؤسسة. | 20 |

| فهرس الأشكال | | |
|--------------|-----------------------------------|-------|
| الصفحة | العنوان | الرقم |
| 30 | يمثل سلم الحاجات الإنسانية لماسلو | 01 |
| 32 | يمثل نموذج للسلوك التنظيمي | 02 |

مقدمة عامة

مقدمة:

منذ أن وجدت المجتمعات الإنسانية ، وهي تبحث عن الطرق المثلى لتنظيم سلوك أفرادها لما يضمن لها الاستمرار والاستقرار، وهو أساس التميز والتفوق الذي يمكن لأي منشأة أن تحققه، ومع التقدم التكنولوجي والمعرفي والتغيرات الهائلة التي يشهدها العالم في جميع المجالات أصبح من الضروري للمنظمات مواكبة هذا التقدم ، وذلك عن طريق إستقطاب المورد البشري المؤهل بواسطة برامج تدريبية موضوعية مبنية على أسس علمية، وحرصها على وضع برامج تكوينية متكاملة من أجل الحصول على مردود إيجابي، وتطوير منظومة الحوافز لضمان بقاء المورد وإستمراره وإلتزامه، نظرا لأهمية الحوافز في توجيه سلوكيات الأفراد وارتباطها الوثيق بدوافعهم وتأثيرها الكبير على أدائهم .

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي حظيت باهتمام الكثير من الباحثين في مجال الإدارة ، وذلك لما لها من أهمية بالغة حيث تعتبر وظيفة أساسية في المنظمات فهي تسهر على تحقيق أهداف المنظمة، وهي مرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنطوي وظيفة الموارد البشرية في المنظمة على العديد من الوظائف والنشاطات كالتكوين والتدريب والتحفيز وغيرها من أجل تطوير وتحسين الأداء والرفع من مستوى الأداء وذلك من خلال تحسين مهاراتهم .

ومن هنا يظهر دور إدارة الموارد البشرية في أنها وظيفة أساسية في المنظمات لأنها تعمل على تحقيق الإستخدام الأمثل للموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها ، فالمورد البشري المتمثل في الأفراد وجماعات العمل أساس النشاط الإقتصادي وهو أهم عناصر العمل ، فالبرغم من أن جميع الموارد المادية (رأس المال، التجهيزات....) ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة الإقتصادية، إلا أن الموارد البشرية تعتبر أهمها لأنها هي التي تقوم بعملية الإبتكار والإبداع، وهي التي تقوم بوضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج والخطط والإستثمار في رأس المال، كما أنها العنصر الحاسم في تحسين أداء المؤسسة، لذا الإستثمار في الموارد البشرية وتوجيهها وإدارتها وترشيدها يعد العنصر الأساسي للتقدم والتكيف مع التحديات الجديدة فبالنظر إلى التغيرات والتطورات العلمية التي يشهدها العالم اليوم، فقد ألقى على عاتق المؤسسة الإقتصادية واجبات ومسؤوليات في تنمية مواردها وتوجيه سلوكه بما يخدم أهداف المنظمة.

إن علم السلوك التنظيمي يهتم بمساعدة المنظمات على إختلاف أنواعها في تحقيق أهدافها وبقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع التغير في البيئة المحيطة من خلال التركيز على العنصر البشري

مقدمة

وسلوكه، وقد أثبتت الدراسات والتجارب أن القوى البشرية المؤهلة وطريقة سلوكها في بيئة العمل هي أداة للتطوير والتحسين، مما أوجد الحاجة لدى الجميع من الباحثين والإداريين بالإهتمام المتزايد بدراسة السلوك الإنساني، وهذه الحاجة أعطت أهمية خاصة لدراسة السلوك التنظيمي.

ومن هنا تأتي أهمية دراسة السلوك التنظيمي، فعملية دراسة محددات وأبعاد السلوك الإنساني في المنظمات تساهم في تحقيق مجموعة من الأهداف سواء للأفراد أو المنظمات، لأنه يعنى بتفسير وإدارة الإتجاهات الأفراد وسلوكاتهم في المنظمات مثل الأداء وإتخاذ القرارات والتنسيق والإلتزام وغيرها وتنظيم العنصر الإنساني في المنظمة على أنه كيان إجتماعي متكامل.

في هذه الدراسة تناولنا موضوع دور إدارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي عبر خطة منهجية متكونة من خمسة فصول المقدمة، الفصل الأول بعنوان المقاربة المنهجية للدراسة النظرية، والفصل الثاني بعنوان إدارة الموارد البشرية رؤية سوسوتنظيمية، والفصل الثالث بعنوان السلوك التنظيمي رؤية سوسيوتنظيمية، والفصل الرابع بعنوان المقاربة المنهجية للدراسة الميدانية والفصل الخامس بعنوان عرض النتائج وتحليلها، وخاتمة.

الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

تمهيد

أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها.

ثانياً: صياغة الفرضيات.

ثالثاً: أهداف الدراسة.

رابعاً: أهمية الدراسة.

خامساً: تحديد المفاهيم.

سادساً: الدراسات السابقة.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر الإطار العام للدراسة مرحلة أساسية وجد مهمة من مراحل البحث العلمي بشكل عام البحث إجتماعي بشكل خاص، حيث يحاول الباحث إبراز أهم القضايا والأطروحات والرسائل التي تعرض لها في بحث، ثم صياغة الإشكالية التي تعتبر اللبنة الأساسية التي يبنى عليها الموضوع باعتبارها من أهم الخطوات التي يمر بها الباحث في بحثه، وفي ضوء ذلك فقد تطرقنا إلى مجمل عناصر الفصل من تحديد أهمية وأهداف الموضوع وتحديد المفاهيم اللغوية والإصطلاحية والإجرائية وإستعراض لبعض الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة.

أولاً: تحديد الإشكالية وصياغتها:

يعتبر موضوع إدارة السلوك الإنساني في المنظمات من الموضوعات الإدارية، التي لقيت إهتماماً كبيراً من طرف الباحثين الأكاديميين، والإداريين في مجال إدارة المؤسسات، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر فيه من ناحية وعدم إستقرار هذي المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى، لذلك تواجه منظمات الأعمال مشاكل وأزمات عديدة في هذا المجال وتغيرات عدة على مستوى المخرجات وإدارة الموارد البشرية.

لذا يعتبر حقل السلوك التنظيمي من المجالات الحديثة التي شغلت إهتمام الباحثين في مجال الإدارة، فهو ليس ظاهرة عشوائية بل هو حقل قائم على المنهج العلمي لإرتباطه بمفاهيم عدة كالأداء والكفاءة، ويوجد إتفاق فيما يتعلق بالموضوعات والمجالات التي يتكون منها السلوك التنظيمي، بينما لا يزال هناك قدر من النقاش والحوار حول أي الموضوعات التي تحظى بقدر أكبر من الأهمية وهي محور السلوك التنظيمي، بينما لا يزال هناك قدر من الأهمية وهي محور السلوك التنظيمي مثل الدوافع والحوافز والثقة والإتجاهات والتطور والتغير التنظيمي وغيرها من المحاور.

ويرى "ميكافيلي" أن جوهر السلوك التنظيمي يتمثل في تحديد الأهداف المرغوبة ثم تحديد الوسائل لإنجازها، ويذهب "ماكلياند" أن لدى الأفراد رغبة قوية في تحقيق النجاح وأنهم يكافحون لتحقيق الإنجاز الشخصي لا للحصول على المكافآت. كما إعتبر "ماسلو" أن السلوك الإنساني يتأثر بشكل أساسي بالحاجات التي يريد إشباعها والحاجات الإنسانية تعتبر محور السلوك الإنساني، فالأفراد حسب "فريدريك هيرزبرغ" لديهم نوعان من الحاجات وهي الحاجة لتجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي.

ولأن السلوك التنظيمي مرتبط بالأفراد والجماعات ونشاطاتهم داخل التنظيم، من هنا أضحي عنصراً هاماً في إدارة الموارد البشرية التي تسعى إلى الإهتمام بالموارد البشري كمورد مؤثر في تشغيل باقي الموارد الأخرى، بإعتباره أئمن الموارد المتاحة، ونتيجة لذلك إتسع نطاق إهتمامات إدارة الموارد البشرية، وأصبح يدور بصفة أساسية حول الفرد أي حول سلوكه داخل التنظيم إلى جانب الوظيفة والمنظمة.

وعليه تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تحقيق أهداف المنظمة على المدى البعيد من خلال الإهتمام بالموارد البشري كعنصر أساسي لتحقيق الأهداف التي تسعى إليها المنظمة من خلال التحكم في سلوكه ومراعاة إتجاهاته والإهتمام به وتطويره وتدريبه وتكيفه مع ثقافة المنظمة وبالتالي يصبح موردا قادرا على مواجهة التحديات والمنافسة الخارجية، ولأن وظيفة إدارة الموارد البشرية تعتبر من الوظائف التي لها القدرة على تحقيق التميز والريادة بإعتبارها أداة تنظيمية فعالة في التنظيم.

من هنا إكتسب مفهوم إدارة الموارد البشرية أهميته من خلال العناية بالعنصر البشري بإعتباره العامل الرئيسي لزيادة الإنتاج، من خلال وضع معايير للإنتقاء الوظيفي، وإعطاء أهمية للعمليات التكوينية، والتدريب من أجل الرفع من كفاءة المورد البشري، وكذلك إعطاء أهمية للعمليات التحفيزية لتحقيق الدافعية للإنجاز مع حسن إستخدامها والمحافظة عليها، والعمل على تحسين أدائها بإستمرار.

- وعلى ضوء ماتقدم تبادر إلى أذهاننا طرح الإشكالية التالية :

ما دور إدارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة ؟

وتتدرج تحت هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

1. هل للعمليات التوظيفية دور في بناء فرق العمل الفعالة؟
2. هل للعمليات التكوينية دور في تحقيق جودة الأداء؟
3. هل للعمليات التحفيزية دور في تضمين الإلتزام المعياري؟

ثانيا: صياغة الفرضيات:

الفرضية العامة:

- لإدارة الموارد البشرية دور في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المنظمة.

الفرضيات الفرعية:

1. تساهم العمليات التوظيفية في بناء فرق العمل.
2. للعمليات التكوينية دور في تحقيق جودة الأداء.

3. تساعد العمليات التحفيزية على تضمين الإلتزام المعياري.

ثالثا: أهداف الدراسة:

لكل دراسة هدف تصبوا إليه كآلية تكشف الغموض الذي يكتنفها وفي هذا السياق نبور الأهداف المحورية لهذه الدراسة فيما يلي:

1. الكشف عن معايير الإنتقاء الوظيفي ودورها في تعزيز الثقة والولاء.
2. محاولة الوقوف على طرق التوظيف ودورها في تعزيز الثقة والولاء.
3. التعرف على دور الأدوار الوظيفية في ترسيخ العمل بروح الفريق.
4. الكشف عن مساهمة التفكير الإبداعي والإبتكاري في تطوير المهارات الفكرية.
5. محاولة الوقوف على منظومة الحوافز كآلية لتضمين الإلتزام المعياري.
6. التعرف على واقع العمليات التكوينية ودورها في تحسين الأداء.

رابعا: أهمية الدراسة:

تتبع الأهمية لهذا البحث من الإهتمام المتزايدة بإدارة الموارد البشرية بإعتبارها ركيزة أساسية في أي تنظيم مهما كان شكله وتتناول هذه الدراسة أهم الموضوعات الإدارية المعاصرة في إدارة الموارد البشرية وتحسين السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

كما أن للسلوك التنظيمي أهمية كبيرة داخل المنظمة بإعتباره مرتبط إرتباطا وثيقا بسلوك العاملين وإتجاهاتهم وأدائهم داخل الوحدات التنظيمية المختلفة، وتفاعل المنظمة مع هذه السلوكات .

وبالنظر إلى أهمية موضوع السلوك التنظيمي داخل المنظمة تسعى للوقوف على دور إدارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المنظمة.

خامسا: تحديد المفاهيم:

لتحقيق أكبر قدر ممكن من الموضوعية والدقة في البحث العلمي السوسولوجي ولحصر موضوع

الدراسة قمنا بتحديد المفاهيم الأساسية لدراستنا.

ا. مفهوم إدارة الموارد البشرية لغة:

1- الإدارة : تولى الأمر على حسن عمله، أداره جعله يدور، أدار الأوامر أو الرأي أحاط به. (جبران، 2003، ص45).

2- الموارد: المنهل، الطريق، مصدر الرزق، والجمع موارد والموردة الطريق إلى الماء. (هاشم، ب س، ص198).

3- البشرية: إسم مؤنث منسوب إلى بشر (كتل بشرية)، ثروة بشرية يراد بها الناس أو المواطنون. (عمر، 2008، ص208).

ا. مفهوم إدارة الموارد البشرية إصطلاحاً:

1- الموارد البشرية: هي طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر المعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية بالفكر والرأي. (العقيلي، 2005، ص11).

2- إدارة الموارد البشرية: تعرف على أنها تلك الإدارة المسؤولة عن زيادة فاعلية الموارد البشرية في المنظمة لتحقيق أهداف الفرد والمنظمة والمجتمع. (كامل، الصيرفي، 2006، ص10).

- وتعرف بأنها مجموعة من الإستراتيجيات والأنشطة التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين إحتياجات المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها. (كشواي، 2008، ص12).

- ويعرفها "جوليت" بالوظيفة التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتجاجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والإستغناء عنها. (الشرعة، غالب، 2015، ص20).

3-المفهوم الإجرائي لإدارة الموارد البشرية:

- من خلال ماسبق يمكن تبني تعريف لإدارة الموارد البشرية كتعريف إجرائي للدكتور مصطفى نجيب شاوش بأنها "هي النشاط الإداري المتعلق بتحديد إحتياجات المشروع من القوى العاملة وتوفيرها

بأعداد والكفاءات المحددة، وتنسيق الإستفادة من هذه الثروة البشرية بأعلى كفاءة ممكنة. (شاوش، 2007، ص 27)

III. مفهوم السلوك التنظيمي لغة:

1- السلوك: مصدر سلك، يقال سلك طريقا وسلك المكان يسلكه سلكا، وسلوكا وسلكه غيره. (بن منظور، ب س، ص 442).

2- السلوك التنظيمي إصطلاحا:

- عرفه "ديفس" السلوك التنظيمي بأنه دراسة وتطبيق المعارف الخاصة بالسلوك الإنساني في التنظيم، والتي لها علاقة بأنظمتها الفرعية مثل الهيكل التنظيمي والتقنيات والنظام الإجتماعي الخارجي. (الصيرفي، 2009، ص 131).

- ويعرف بأنه دراسة سلوك الفاعلين وأداء العاملين في المنظمة وذلك بإعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم. (عبد الباقي، 2005، ص 31).

- فالسلوك التنظيمي تفاعل علمي النفس والإجتماع مع علوم أخرى أهمها علم الإدارة والإقتصاد والسياسة، ذلك لكي يخرج مجال علمي واسع جديد هو المجال العلمي الخاص بالسلوك التنظيمي، والذي يهتم بسلوك الناس داخل المنظمات ويعني السلوك التنظيمي أساسا بدراسة سلوك الناس في محيط تنظيمي، وهذا يتطلب فهم هذا السلوك والتنبؤ به والسيطرة عليه وعلى العوامل المؤثرة في أداء الناس كأعضاء في المنظمة. (الزبيدي، 2015، ص 25).

3-المفهوم الإجرائي للسلوك التنظيمي:

- من خلال ما سبق يمكن تبني تعريف للسلوك التنظيمي " لثائر سعدون" كتعريف إجرائي فالسلوك التنظيمي هو دراسة وفهم سلوك العاملين في المنظمة، ويشمل ذلك أسلوب تفكير وإدراك العاملين، شخصياتهم دوافعهم للعمل، رضاهم الوظيفي إتجاهاتهم وقيمهم وكذلك ممارساتهم كأفراد أو مجموعات، وتفاعل هذا السلوك مع بيئة المنظمة وذلك لتحقيق أهداف كل العاملين والمنظمة في نفس الوقت. (ثائر، 2016، ص 09).

IV. مفهوم المؤسسة:

1- المؤسسة لغة:

- ورد في معجم لسان العرب لابن منظور في فعل أس الأس والأس والاساس، لكل شيء مبتدأ والأس والاساس. أصل البناء وأس الإنسان قلبه. (بن خرف الله، وآخرون، 2003، ص27).

2- مفهوم المؤسسة إصطلاحا:

- المؤسسة نظام إجتماعي تتكون من أفراد يتفاعلون مع بعضهم البعض بغرض إشباع حاجاتهم من جهة وتحقيق أهدافها من جهة أخرى. (اليومي، 1998، ص70).

3- مفهوم المؤسسة إجرائيا:

يمكن القول إن المؤسسة هي عبارة تنسيق عقلائي لنشاط يقوم به عدد من الأشخاص لتحقيق أهداف مشتركة محددة وذلك بواسطة نظام لتقييم العمل وهيكله السلطة.

سادسا: الدراسات السابقة:

- الدراسة الأولى: دراسة بن دريدي منير (2009 - 2010) تحت عنوان إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمديرية الجهوية لنقل الكهرباء، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الإجتماع والتنمية، تحت إشراف الدكتور غربي علي من جامعة قسنطينة.

تمحورت هذه الدراسة حول إشكالية مفادها ماهي الإستراتيجية المعتمدة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة مجال الدراسة؟ وتفرعت عنها مجموعة من الأسئلة الفرعية وهي:

1-ما واقع التدريب في المؤسسة مجال الدراسة؟

2-ماهي الإستراتيجية التي تعتمدها المؤسسة في تدريب أفرادها؟

3-ماهي الطرق المتبعة في تحديد الإحتياجات التدريبية؟

4-ماهو وضع نظام الحوافز في المؤسسة مجال الدراسة؟

إستخدم الباحث الإستمارة كأداة لجمع البيانات الأولية لعينة الدراسة تتكون من 63 فرد من أصل 288 عامل مع إستخدام مسح شامل للأفراد الذين إستقادوا من عملية تدريب داخل المؤسسة ، وكذلك إعتد الباحث على تقنية الملاحظة لإكتشاف مجال الدراسة والتقرب من الواقع الإجتماعي للظاهرة ، وكما إعتد على تقنية المقابلة الحرة بشكل أساسي مع مسؤول مصلحة التكوين ومع بعض العمال.

وقد قام الباحث بإستخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي موجودة ووصفها وصفا دقيقا وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من خلال تحقق الفرضيات وهي.

- إهتمام المؤسسة بتدريب أفرادها عن طريق دورات تدريبية كلما سمحت الفرصة وكلما زاد إحتياجها لتخصص ما.

- إعتداد المؤسسة على عملية تحليل مهام منصب العمل كطريقة أساسية في تحليل وتحديد الإحتياجات التدريبية.

- تمنح المؤسسة الحوافز المادية والمعنوية للعمال ويتم ذلك على أساس ما يبذله العامل من جهد.

- تلعب الحوافز دورا كبيرا في تحقيق الفعالية لدى الموارد البشرية .

- إعتداد المؤسسة على مبدأ المشاركة في الأرباح مع العمال، والذي يعتبر من أحسن الطرق التي تجعل العامل يفجر كل طاقاته الكامنة.

تم إختيار هذه الدراسة لأنها تشترك في أحد أبعاد دراستنا والمتمثلة في دور إدارة الموارد البشرية وخاصة من خلال البعدين التدريب والتحفيز و أهميتها في الإرتقاء بمهارات وأداء العمال ، هذه الدراسة ركزت على الإستراتيجية في تخطيط وإدارة الموارد البشرية وهي دراسة مشابهة لما يريد الباحث الوصول إليه.

- **الدراسة الثانية :** دراسة عبد الحق إبراهيم (2014 - 2015) تحت عنوان دور السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال تحت إشراف البروفيسور إبراهيم أبو سن بجامعة السودان.

تمحورت إشكالية بحثه حول معرفة دور السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال وذلك من خلال الملاحظات والمقابلات العفوية والتفاعل مع العاملين في منظمات الأعمال السودانية، ولتحقيق هذا الهدف أختيرت ثلاثة مصارف تجارية كعينة ممثلة للقطاع المصرفي السوداني.

استخدم الباحث الإستبانة كأداة رئيسية لجمع البيانات الأولية من عينة عشوائية طبقية يبلغ حجمها (220) مفردة من مجتمع الدراسة الذي يتكون من الإدارات العليا والوسطى والدنيا بالمصارف المختارة تم إسترجاع (190) إستمارة.

تم إستخدام المنهج الوصفي التحليلي لملائمته لطبيعة الدراسة ، إقترحت الدراسة نموذجاً يتكون من بعض أبعاد السلوك التنظيمي ، حيث تم تحديد الإتجاهات والدافعية والتحفيز، وضغوط العمل، والقيادة الإدارية والصراع التنظيمي والثقافة التنظيمية كأبعاد لقياس السلوك التنظيمي، كما استخدم الكفاءة والفعالية وجودة الأداء والإلتزام كأبعاد لقياس أداء المصارف ، أما بالنسبة للبيئة الداخلية للمنظمة فقد أختارت الدراسة الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا والبيئة المادية والإجراءات كأبعاد لقياسها. وعليه قام الباحث بصياغة فرضيتين هما:

- للسلوك التنظيمي دور في أداء منظمات الاعمال.
- لبيئة المنظمة الداخلية أثر على السلوك التنظيمي.

ومن خلال إختبار الفرضيات توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :

- أن هناك أثر إيجابي للثقافة التنظيمية على مستوى كفاءة أداء المصارف.
- أن هناك أثر سلبي لضغوط العمل والصراع التنظيمي على مستوى كفاءة أداء المصارف.

وعلى ضوء هذه النتائج تم وضع مجموعة من التوصيات أهمها ضرورة إهتمام المسؤولين بعناصر السلوك التنظيمي كما تشير إلى ضرورة رفع دافعية الموظفين عن طريق الحوافز المادية والمعنوية وخفض مستوى ضغوط العمل.

تم إختيار هذه الدراسة على أساس أنها تشترك في أحد أبعاد دراستنا والمتمثلة في السلوك التنظيمي الذي يؤكد على ضرورة الإهتمام بعناصر السلوك التنظيمي وكذا الإهتمام برفع الروح المعنوية عن طريق الحوافز وكذا رفع دافعية الموظفين.

- **الدراسة الثالثة :** شيباني فوزية (2009 - 2010) تحت عنوان دور البرامج التكوينية في إحداث التغير في السلوك التنظيمي ، دراسة ميدانية بوحدة من وحدات قطاع الأمن بأم البواقي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تحت إشراف الأستاذ الدكتور "العايب رابح" بجامعة قسنطينة.

تمحورت الدراسة حول إشكالية مفادها ما دور البرامج التكوينية في إحداث التغير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن، وجاءت فرضياتها على النحو التالي :

• **الفرضية العامة :**

- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغير في السلوك التنظيمي لدى أعوان الأمن.

• **الفرضيات الجزئية:**

- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغيرات على مستوى دافعية أعوان الأمن في العمل.
- للبرامج التكوينية دور في إحداث تغيرات على مستوى الإلتناء الوظيفي لأعوان الأمن.

إستخدمت الباحثة الإستبيان كأداة لجمع البيانات الأولية لعينة تتكون من (115) عون ، تم إختيارهم بطريقة عشوائية وتم إستبعاد (6) إستبانات لعدم الإجابة على بنودها كاملة لتصبح العينة (109).

وقد قامت الباحثة بإستخدام المنهج الوصفي الذي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي ووصفها وصفا دقيقا.

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

- أن هناك علاقة مرتفعة جدا للبرامج التكوينية في إحداث التغير في السلوك التنظيمي في مجالات إثارة الدافعية وتحقيق الإلتناء الوظيفي.
- إحداث تغير على مستوى الدافعية في المرتبة الأولى .
- إحداث تغير على مستوى الإلتناء الوظيفي في المرتبة الثانية.

- أن أهم مجالات الدافعية التي تعرضت للتغيرات بشكل كبير كان بعد نهاية الدورة التكوينية.
تم إختيار هذه الدراسة لأنها تشترك مع دراستنا في أحد أبعادها والمتمثل في السلوك التنظيمي وفي دور البرامج التكوينية التي تعتبر أحد أبعاد إدارة الموارد البشرية في إحداث التغيير.

خلاصة:

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى أهم العناصر المكونة للبحث بداية بإشكالية البحث التي تم صياغتها بشكل سمح لنا بالتطرق إلى متغيرات الدراسة، ثم التساؤل الرئيسي وطرح لمجموعة من التساؤلات الفرعية ومنه طرح الفرضيات العامة والفرعية التي تناولت أبعاد الدراسة، ومنه تم تحديد الإطار العام وأهم المنطلقات الرئيسية للدراسة.

الفصل الثاني: إدارة الموارد البشرية

رؤية سوسيو تنظيمية

تمهيد

أولاً: النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية.

ثانياً: أهداف إدارة الموارد البشرية.

ثالثاً: أهمية إدارة الموارد البشرية.

رابعاً: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية.

خلاصة

تمهيد:

يعتبر موضوع إدارة الموارد البشرية من المواضيع التي إستهدفت إهتمام الكثير من المفكرين، لما لها من أهمية بالغة حيث أنها تشتمل على مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى الحفاظ على الإستقرار الوظيفي، وقصد الإرتقاء بالموارد البشري والرفع من مستوى كفاءته ، وهذا من خلال عملية التوظيف والتكوين والتحفيز ما تطرقنا إليه في هذا الفصل.

أولاً: النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية:

1. الإدارة العلمية:

لقد قام " فديريك تايلور " بمجموعة من الأبحاث العلمية التي ركزت على أهمية استخدام أساليب علمية للتعرف على العاملين الذين يملكون المهارات والقدرات اللازمة لتحقيق الأداء الفعال في العمل.(المرسي، 2006، ص26).

كان للإدارة العلمية ، التي كانت في الأساس تطبيقاً لمبادئ هندسية لتحليل الأعمال وتصميمها ، تأثير بالغ على الفكر والممارسة الإدارية بصورة خاصة ، إلا أن "تايلور" لم يكن ينظر إلى الإدارة العلمية على أنها مجرد مجموعة من أساليب الكفاية الإنتاجية فحسب بل كان ينظر إليها على أنها ثورة فكرية وفلسفة إدارية جديدة للعاملين والمنظمات على حد سواء .

فقد كان "تايلور" يعتقد أن القياس العلمي لطرق العمل ، من خلال دراسة الوقت والحركة يمكن من تحديد أفضل طريقة لأداء الأجر المناسب ووضع في المكان المناسب ، وتحديد الأجر المناسب له ، وبذلك يمكن تحقيق التعاون بين العاملين والإدارة.

وبقدر معارضة " تايلور " لتقاعس العاملين في أداء العمل ، فإنه في الوقت ذاته كان ضد تسلط إدارة المنظمات على العاملين ، وكان يؤمن أن تطبيق أساليب الإدارة العلمية يؤدي إلى وضع قواعد وإجراءات ملزمة للعاملين والإدارة على حد سواء.(فارس، 2001، ص21).

ويؤكد " تايلور " في كتابه " مبادئ الإدارة العلمية "على أنه ليس هناك عنصر واحد قادر بمفرده على تشكيل منهج الإدارة العلمية فقد كانت الإدارة العلمية كما رآها " تايلور" فلسفة متكاملة ، يمكن تلخيص مبادئها فيما يلي:

- 1- تطوير عام لكل عنصر من عناصر عمل الفرد ، بحيث تحل الأحكام المبنية على التجارب العلمية محل الأحكام الشخصية القائمة على التخمين والإرتجال.
- 2- توحيد إجراءات أداء العمل طبقاً لأفضل طريقة لأداء ذلك العمل ، وربطها بالأعمال الأخرى ذات الإجراءات الموحدة.

- 3- التخصص في العمل لئلا يبدد العامل وقته في التنقل بين عمل وآخر ، ويتطلب ذلك إختبار العاملين وتدريبهم على أداء العمل بأسلوب علمي.
- 4- تسليط الأعمال حتى يسهل تعلمها وأداؤها.
- 5- اقصى حد للإنتاج بدلا من الإنتاج المحدود.

لقد كان لحركة الإدارة العلمية أثر بالغ في دراسة الموارد البشرية وممارستها، فعلى المستوى الفكري عمقت هذه الحركة حين ظهورها مبدأ الفصل بين السياسة والإدارة ، ووجهت أنظار الباحثين والممارسين إلى ضرورة التركيز على الوسائل الفنية لأداء الأعمال الإدارية.(فارس، 2001، ص22).

2. نظرية x و y :

قدم "دوجلاس ماكجريجور" نظريتي (X-Y) كبلورة عامة تركز على بعض الجوانب المتعلقة بطبيعة الإنسان حيث تعرض نظرية (X) المدير المتسلط الذي يركز على الإنتاج والتي تهتم بتصميم العمل وإجراءاته ، وتفرض نظرية (X) عدم حب العامل للعمل، ونقص الطموح لديهم وعدم الرغبة في تحمل المسؤولية ويفضلون التحفيز المادي فقط وتعكس هذه النظرة الكلاسيكية للعمل.

حسب نظرية (X) يكون المدير متسلط متفرد ويهيمن على إدارة المنشأة وحده وبدون مشاركة مساعديه ، فهو المتحكم في كل صغيرة وكبيرة في المنظمة ، وتعتمد على مبدأ التحكم والسيطرة في هذا النظام يفقد الرؤساء الثقة في المرؤوسيين ويتسم المناخ بالخوف والعقاب والتهديد، أما الإتصال فهو في إتجاه واحد من الأعلى إلى الأسفل ، ويتم إتخاذ القرارات في قمة الهرم التنظيمي للمنظمة.

- تأثير نظرية (X) على نوعية المهام الموكلة إليهم :

يوكل المدير إلى الموظفين المهام البسيطة التي لا تحتاج إلى الإستقلالية أو الإبداع ، ولا إلى التمكين أو المشاركة في صنع أو إتخاذ القرار مع نظرة المدير لمرؤوسيه الذي يرى أنهم كسلاء وغير قادرين على تحمل المسؤولية.(عبد الوهاب، 2010، ص289).

- أما نظرية (Y) فجاءت عكسية لنظرية (X) فنظرية (Y) إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين فهي تحاول تقديم عروض أخرى تفسر بها بعض مظاهر السلوك الإنساني،

الإدارة لا تجبرهم على تحمل المسؤوليات وإنما تقوم بإعانتهم على تطوير واكتشاف الصفات الإنسانية بداخلهم من خلال التشجيع وإتاحة الفرص للتقدم. (القريوتي، 2009، ص55)

- معظم العاملين يرغبون في العمل وبذل الجهد الجسمي والعقلي تلقائياً ، ويميل الفرد العادي للبحث عن المسؤولية وليس فقط القبول بها. (حريم، 2009، ص366).

- الفرد يميل إلى التقدم وتحمل المسؤولية والإستعداد لتوجيه الجهود نحو الأهداف التنظيمية متى توفرت الظروف ، كما يرغب في إستغلال إمكاناته وطاقاته من خلال مقاومة التغيير (الصيرفي، 2006، ص337)

- يمارس الفرد التوجيه الذاتي والرقابة الذاتية من أجل الوصول إلى الأهداف التي يلتزم بإنجازها ، وأن الرقابة الذاتية الخارجية ، والتهديد بالعقاب لا يشكل رسائل لتوجيه الجهود نحو الأهداف ، وذلك من خلال النقد الذاتي والحرية في العمل والتحرر من القيود. (حريم، 2009، ص55).

3. مدرسة العلاقات الإنسانية:

تعتبر العلاقات الإنسانية ذلك النوع من علاقات العمل الذي يقوم على أساس النظر إلى المنظمة أو المصنع أو المنشأة أو المؤسسة الإجتماعية كمجتمع بشري وطموحاته ، ومشكلاته وإحتياجاته وقيمه وإتجاهاته، فالعلاقات الإنسانية في نموذج الإدارة الحديثة تستهدف أفضل إنتاج ممكن للتنظيم .

وترجع أهمية العلاقات الإنسانية في مجال العمل إلى أهمية علاقات الفرد بزملائه، فالمناخ الإجتماعي لجماعة العمل له دور كبير في توفير الثقة والإطمئنان ، وكذلك التكيف الفردي للفرد بما يتضمنه من نواتج كرضا العامل عن بيئة العمل التي ينتمي إليها وزيادة كفاءاته الإنتاجية. (عكاشة، 1999، ص65).

بدأ تأثير هذه المدرسة بأخذ مداه في تطوير إدارة الموارد البشرية نتيجة للتجارب والنتائج التي توصل إليها "إلتون مايو" وزملائه المسماة بتجارب "تجارب الهاوثرون" حيث قدمت تلك النتائج مؤثرات جديدة للأسلوب التي يجب أن تمارسه الإدارة مع العاملين، وينطلق منهج العلاقات الإنسانية من أن الأفراد مورد ثمين لا بد من إسعادهم وتلبية حاجاتهم الإنسانية وهو ما يحقق في النهاية أهداف المنظمة من حيث تحقيق الرضا الوظيفي وزيادة إنتاجية العمل ، إلا أن نتائج هذه الفلسفة الإنسانية كانت محدودة في الحياة العملية ، لأن إشباع جميع حاجات العاملين غاية لا تترك، كما أن العديد من هذه

الحاجات يتعارض إشباعها مع أهداف المنظمة، أضف إلى ذلك أن ما يحفزك نحو العمل ويدفعك إلى زيادة الإنتاجية قد لا يحفز غيرك بنفس الدرجة، كما تجاهلت هذه الحركة التنظيم الرسمي وتأثيره على إنتاجية الموظف وعطائه، فنوع البناء التنظيمي وأسلوب تصميم الوظائف وأنظمة العمل وقواعده تلعب دورا مهما في تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، كما لم تدرك مدرسة العلاقات الإنسانية أن العوامل التي تحفز الأفراد في العمل كثيرة ولا تنحصر في المعاملة الإنسانية فقط. (صالح، 2006، ص06).

ونتيجة لهذه المآخذ لم تعد فلسفة العلاقات الإنسانية مهيمنة على التفكير الإداري منذ 1970 ولم تعد تلجأ إليه الإدارة لتزويد من الإنتاجية وتحقيق الولاء للمنظمة، ولكن هذا لا يعني أن الإدارة يجب أن تهمل العلاقات الإنسانية في موقع العمل وإنما لا بد لها أن تطور الكثير من الأنظمة الخاصة بطرق العمل وأساليب تقييم الأداء وطرق الاختيار والتعيين وتصميم الوظائف إذا كان الهدف هو الوصول إلى التميز في عالم اليوم. (صالح، 2006، ص08).

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية :

تتنوع أهداف إدارة الموارد البشرية من مؤسسة إلى أخرى وينظر إلى الشخص المسؤول عن الموارد البشرية على أنه الشخص الذي يعتني بالجانب الإداري مثل إعداد عقود العمل والإحتفاظ بالملفات ، حيث ينظر إليه على أنه جزء متكامل وحيوي من عملية التخطيط للعمل وأهداف إدارة الموارد البشرية عديدة ومتنوعة. (كشواي، 2006، ص12).

1- توجيه النصح للإدارة بشأن السياسات الخاصة بالموارد البشرية اللازمة لضمان أن المؤسسة لديها قوة عاملة على مستوى عال من الكفاءة والتحفيز ، ولديها مجموعة من الأشخاص المؤهلين للتكيف مع التغيير، علاوة على ذلك ضمان المؤسسة بإلتزاماتها القانونية الخاصة بالعمل.

2- تنفيذ والحفاظ على إستمرارية إستخدام كل الإجراءات والسياسات الضرورية الخاصة بالموارد البشرية حتى تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها .

3- المساعدة على تطوير الإستراتيجية العامة للمؤسسة ، وبصفة خاصة بالنظر إلى مايتعلق بالموارد البشرية.

4- توفير قناة إتصال بين القوى العاملة وإدارة المؤسسة .

5- وتهدف إدارة الموارد البشرية إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح من خلال الأفراد العاملين بها، أو بمعنى آخر زيادة فعالية المنظمة. (البرادعي، 2006، ص 15).

ويمكن تقسيم أهداف الموارد البشرية إلى جانبين:

أما الأهداف التي تسعى إليها المنظمة في إدارة مواردها هي:

- 1- الكفاءة والفاعلية والتجانس والإستقرار .
- 2- تحقيق الإلتزام والولاء وتحقيق وتنمية المهارات.

أما أهداف الأفراد فتكمن فيما يلي:

- 1- فرص عمل جديدة وظروف ومناخ عمل جيد .
- 2- العدالة في الأجور والمعاملات .
- 3- تقديم خدمات ورعاية إجتماعية وصحية وغيرها. (علاقي، ب س، ص 67).

وحتى تتمكن إدارة الموارد البشرية من تحقيق أهدافها فإنها تقوم بمساعدة كافة إدارة الموارد البشرية في الحصول على إحتياجاتها من الأفراد وتنميتها وإستخدامها وتقييم أدائها والمحافظة عليها وإستمرار بقائها وذلك كما وكيفا وهذا من خلال مجموعة من الأنشطة لتحقيق أهدافها بشكل متكامل.

ومن بين الأنشطة التي تمارسها إدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة ما يلي :

- 1- تخطيط الموارد البشرية : ويشمل تخطيط القوى العاملة وتحليل وتصميم الوظائف والإستقطاب والإختيار والتعيين.
- 2- تنمية الموارد البشرية : ويشمل التأهيل والتهيئة المبدئية والتدريب والتنمية والتطوير الإداري والتنظيمي.
- 3- التعويض والتحفيز: ويشمل تقييم الوظائف وتحديد الأجور والرواتب والتحفيز الفردي والجماعي.
- 4- صيانة الموارد البشرية: ويشمل المنافع المالية والخدمات الإجتماعية والروح المعنوية والرضا الوظيفي .

5-علاقات العمل: وتشمل تخطيط وتنمية المسار الوظيفي ، وإدارة الحركة الوظيفية (النقل والترقية والإستقالة والمعاش... (المغربي، 2007، ص19).

ويبقى الهدف الرئيسي لإدارة الموارد البشرية هو العمل على تزويد المنظمة بإحتياجاتها من الموارد البشرية المناسبة من أجل تحقيق أهداف المنظمة.(على حسن، 2009، ص19).

ولا شك أن دور إدارة الموارد البشرية أيضا في تغيير مستمر لكي يواكب التغيرات البيئية والتنظيمية المختلفة ولا يكون قادرا على إحداث التغيرات الهيكلية والثقافية المطلوبة وكل هذه التغيرات تصب في كفاءة إدارة الموارد البشرية مستقبلا لتكون أكثر ملائمة للبيئة المتغيرة.(حسن، 2003، ص06).

ثالثا: أهمية إدارة الموارد البشرية:

تتبع أهمية الموارد البشرية في التنظيم من كونها أهم العناصر العملية الإنتاجية فيه ، ولابد من توفر الكفاءات الجيدة القادرة على الأداء والعطاء المتميز، لذلك يمكن القول أن توسع الإنتاج لا يكون بالتوسع الأفقي فقط ، بل أن التوسع الرأسي للإنتاج هو مكمل للتوسع الأفقي وذلك لرفع مستوى الكفاءة الإنتاجية عن طريق توفير الموارد البشرية المتحفزة والقابلة لعمليات التشكيل والتأهيل والتدريب ، وترتبط أهمية إدارة الموارد البشرية بأهمية العنصر البشري نفسه ويقول عالم الإدارة "بيتر دراكار" بهذا الصدد أن إدارة الموارد البشرية وليس إدارة الأشياء هي التي يجب أن تحتل الإهتمام الأول والرئيسي للمدير المتميز وتعتبر الموارد البشرية هي العنصر الحاسم في تحقيق أهداف التنظيم .(حسونة، 2008، ص14).

وتكمن أهمية إدارة الموارد البشرية أيضا في السعي إلى تحسين الإنتاجية ورفع الأداء وتفجير الطاقات لدى العاملين ، فتزايد إدراك المديرين بأن قدرة المؤسسة على التنافس والتميز والإبداع على رأس المال البشري لديها ، وتغيير القيم الوظيفية لدى العامل حيث يتطلعون إلى الإحترام والتقدير والمشاركة في صنع القرارات التي تتعلق بعمله.(حسونة ، 2011، ص13).

وكذلك حل المشكلات التي تنشأ فيما بينهم من جهة وبين الإدارات المختلفة من جهة أخرى والقيام بعملية التدريب ورفع روحهم المعنوية وإستقرارهم الوظيفي وزيادة إنتاجيتهم وتوفير ما تحتاجه المنظمة من اليد العاملة والمحافظة عليها.(حاروش، 2011، ص18).

رابعاً: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية:

إن إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية وإلى تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث ، قد جاءت بناء لمجموعة متغيرات أساسية ومهمة ، أعطت بعداً إستراتيجياً لأهمية دورها ، أما أبرز المتغيرات فهي: الأقتناع بمكانة الفرد، تكنولوجيا المعلومات، أثار العولمة، وإدارة التغيير.

1- الإقتناع بمكانة الفرد: مع إزدياد الوعي ، والإقتناع بالحاجة إلى الموارد البشرية وإعتبارها من أهم الأصول التي يتوقف على فعاليتها وكفاءتها نجاح المؤسسات وتميزها، من هذا المنطلق تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية قادرة على الإبتكار بهدف تعظيم ميزتها التنافسية والتنافسية .

2- تكنولوجيا المعلومات: تحتاج المؤسسة إلى الموارد البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة خاصة المديرين، من أجل إستخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات، ومع التطور المستمر لهذه التكنولوجيا وخلق أنماط جديدة من العلاقة العلاقة بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات، وإلى تحقيق التكامل بين كافة النظم داخل المؤسسات.

3- أثار العولمة: ستؤدي إتجاهات العولمة الإقتصادية والإجتماعية ضرورة تطوير أهداف وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، بغرض نشر ثقافة الإبتكار والتجديد لمواردها والسعي إلى تحسين وتطوير أداء العمل ، وصولاً إلى تحقيق الإستخدام الأمثل لكافة موارد المؤسسة ، وفي هذا الإطار لايمكن للمؤسسات في ظل تعاملها مع المحيطات المختلفة إلا أن تأخذ في عين الإعتبار أهمية دعم إدارة الموارد البشرية من خلال رؤية إستراتيجية لمواردها، لأن العنصر البشري وقضية ولأئه التنظيمي وفرص تنمية وتطوير أدائه، سيكون الأساسي في بقاء وإستمرار المؤسسات.

4- إدارة التغيير: تتصف المحيطات بشكل عام بتغيرات سريعة لمختلف القوى التي تتشكل منها ، وقد تؤثر بطريقة أو بأخرى إتجاهات هذه التغيرات على كافة المؤسسات العاملة في إطارها .إن توقع تأثير هذه المتغيرات على المؤسسات مسألة حتمية وضرورية من أجل إستيعابها وتداركها من خلال إدارة التغيير بطريقة هادئة ومنظمة بمشاركة الموارد البشرية ، على إعتبارها عنصر داعم للتغيير ومشارك في إدارته هذه الفلسفة لا يمكن أن تنشأ إلا من خلال دور بارز لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة.

مما لا شك فيه أن التغييرات التي ظهرت في الأعمال، تركت بصمات مؤثرة عكستها اتجاهات المؤسسات نحو تعظيم دور إدارة الموارد البشرية ، كي تلعب دوراً إستراتيجياً في تكوين قوة عمل قادرة وراغبة على التميز والإبتكار والإنجاز، خاصة في ظل تغيرات إقتصادية وإجتماعية وسياسية سواء على مستوى البيئة المحلية أو البيئة العالمية. (بربر، 2008، ص21).

خلاصة:

إن إدارة الموارد البشرية الفعالة هي التي تلبي إحتياجات المنظمة من الموارد البشرية المناسبة والمدربة، من خلال برامج التدريب والتكوين التي تضعها إدارة الموارد البشرية، وتنمية قدرات هذه الموارد والتي عن طريقها تحقق الإدارة أهدافها، فهي عن طريق التكوين والتحفيز تسعى إلى إعطاء ديناميكية لسيرورة العمل وتحقيق أهداف التنظيم.

الفصل الثالث: السلوك التنظيمي رؤية سوسيو تنظيمية

تمهيد

أولاً: النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي.

ثانياً: عناصر السلوك التنظيمي.

ثالثاً: أهمية السلوك التنظيمي.

رابعاً: محددات السلوك التنظيمي.

خلاصة

تمهيد:

يعد السلوك التنظيمي من أكثر المواضيع التي حظيت بدراسة و باهتمام مختلف الباحثين والمفكرين وهو من أكثر المواضيع إثارة وتعقيدا، إذ أن المورد البشري هو من أكثر العناصر أهمية في المنظمات، فهو يعتبر العنصر الوحيد الذي لا يمكن السيطرة على سلوكه وإنما يمكن مراقبته وتوجيهه لأنه يعالج قضايا تنظيمية بطريقة عملية، لأنه يعالج قضايا تنظيمية بطريقة عملية لأنه يساعد الأفراد على تحقيق درجة عالية من الرضا والرفع من مستوى الأداء ومساعدة الإداريين على تحسين أدائهم وفعاليتهم الإدارية والتنظيمية والاجتماعية.

أولاً: النظريات المفسرة للسلوك التنظيمي:

1- نظرية الحاجة للإنجاز "لماكلياند":

تفترض هذه النظرية التي ترتبط بكل من "ماكلياند" و"أتكسون" أن عوامل الدافعية هي عوامل ذاتية داخلية تتصل بالقوى و الرغبات الداخلية لدى الفرد، والمتمثلة برغبته في التميز والإبداع ، وينعكس ذلك عملياً على الأفراد من هذه الفئة، لأنهم يفضلون الأعمال ذات الطبيعة غير الروتينية والتي يتوفر فيها درجة من التحدي، والتي يمكن قياس أثرها، وبالتالي تزويد من يقومون بها بمعلومات عن إنجازاتهم التي يمكنهم التفاخر بها ، وبذل الأفراد الذين تتوافر لديهم هذي الحاجة جهوداً أكبر من غيرهم، ليس لأن ذلك أمر مطلوب منهم بالضرورة، ولكن لأنهم يرون في ذلك إنجازاً خاصاً لأنفسهم وإرضاء لذاتيتهم، بغض النظر عن ارتباط عملهم المتميز بمكافآت ومنافع مادية.(القيوتي، 2009، ص65).

تركز نظرية الحاجات " لماكلياند" وزملائه على ثلاث حاجات، وهي الحاجات والقوة والعلاقات وتعرف كما يلي:

- الحاجة للإنجاز: وهي القوة المحركة لتحقيق التفوق والإنجاز اعتماداً على عدد المعايير، إنها الكفاح لتحقيق النجاح إذ يفترض "ماكلياند" ان لديهم رغبة لأن يعملوا شيئاً ما أفضل أو أكثر كفاءة مما تم تحقيقه سابقاً، يميزون أنفسهم عن الآخر من خلال رغبتهم بعمل الأشياء بشكل أفضل، إنهم يبحثون عن المواقف التي يتمكنون من خلال رغبتهم بعمل الأشياء بشكل أفضل ، إنهم يبحثون عن المواقف التي يتمكنون من خلال رغبتهم بعمل الأشياء بشكل أفضل إنهم يبحثون عن المواقف التي يتمكنون من خلالها من الوصول لتحقيق المسؤولية الشخصية في إيجاد الحلول للمشاكل.(العطية ، 2003 ، ص 120).

- الحاجة الى القوة : وهي القوة والسيطرة والإشراف على الآخرين حاجة إجتماعية تجعل الفرد يسلك بطريقة توفر له الفرصة لكسب القوة والتأثير على سلوك الآخرين والأفراد الذين لديهم الحاجة الشديدة للقوة يرون في المنظمة فرصة للوصول إلى المراكز وإمتلاك السلطة وممارسة الرقابة والتأثير على الآخرين ويشير إلى وجود خمسة مصادر للقوة:

- قوة منح المكافآت وهي القدرة على مكافأة الآخرين.
- القوة القسرية وهي القدرة على معاقبة الآخرين بسبب عدم امتثالهم للأوامر .

- القوة الشرعية وهي السلطة القانونية في تحديد السلوك الواجب إتباعه.
 - قوة الإعجاب وهذه مبنية على توفر سمات شخصية لدى الشخص الذي يمتلك القوة.
 - قوة الخبرة الفنية وهذه مبنية على إمتلاك معرفة خاصة في مجال أو موضوع معين.
- الحاجة للانتماء: وهي الرغبة في بناء علاقات الصداقة والحب وإقامة علاقات إجتماعية مع الغير والتواصل مع الآخرين، وهؤلاء الأفراد يشعرون بالسرور عند تفاعلهم مع الآخرين والبحث عن الدعم النفسي ويجدون الإشباع من خلال تنمية وتعميق التفاهم المشترك وإقامة أوصل الصداقة مع الآخرين.
- والأفراد الذين لديهم حاجة شديدة على الاندماج يرون في المنظمة فرصة لإشباع علاقات صداقة جديدة، كما أنهم يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل مع زملاء العمل. (العميان، 2008، ص292).

2- نظرية العاملين "فريدريك هيرزبرغ" :

- وهو صاحب نظرية ذات العاملين في الدافعية، وقسم عوامل العمل إلى مجموعتين، عوامل الصيانة وهي إن لم تتوافر تسبب الرضا للفرد، وتتعلق هذه بظروف العمل، أما الثانية فهي العوامل الدافعية وهي إذا توافرت تسبب الرضا وتحفز الفرد إلى مزيد العمل والجهد، وتتعلق هذه العوامل بجوهر العمل. (حريم، 2010، ص29).
- وتسمى أيضا بنظرية الصحة والدافعية ومضمونها يركز على أن لدى كافة الكائنات البشرية نوعان من الحاجات وهي الحاجة إلى تجنب الألم والحاجة إلى النماء النفسي، وتهتم بالسلامة والصحة المادية بينما تهتم الثانية بحاجات النماء النفسي وتحقيق الذات.
- عوامل دافعة : يمكن أن نطلق عليها أيضا عوامل داخلية إلا أن هذه العوامل غالبا ما تكون واقعة ضمن العمل أو كامنة في داخله والتي توافرها في العمل بشكل ملائم وإيجابي تؤدي إلى الشعور بالرضا والقناعة لدى العاملين ولكن غيابها أو عدم ملائمتها لا يؤدي بالضرورة إلى عدم الرضا ويمكن حصر العوامل الدافعية في ستة عوامل وهي الإنجاز، التقدير، طبيعة العمل نفسه، المسؤولية، الترقى ، إحتمالية النماء.
- عوامل الصحة : وهي تلك الجوانب في العمل التي إذا تم توافرها بشكل ملائم تشبع حاجات تجنب الألم لدى العاملين، وهذه غالبا ما تكون خارج جوهر العمل، وفي حالة عدم توافر هذه

العوامل أو عدم ملاءمتها فإنها تسبب شعورا بعدم الرضا ويمكن حصر هذه العوامل في عشر عوامل:

- سياسة المؤسسة وإدارتها، الإشراف الفني، الرواتب، العلاقات بين الأفراد في قمة الهرم الإداري، العلاقات بين الزملاء، ظروف العمل، المكانة، الأمن الوظيفي، تأثير العمل على الحياة الشخصية كالسفر والمناوبات والموقع الجغرافي، وهذه جميعها عوامل خارجية وهي عوامل صيانة اي أنها يمكن أن تحقق سلاسة وسهولة في العمل، ولكن لا تشكل بالضرورة عوامل دافعية. في الدراسة التي أجراها "هيرزبرغ" 1966 ميز فيها بين العوامل الداخلية والخارجية وأثرهما على رضا العاملين وقناعتهم بالعمل.

وقد وجه نقد إلى هذه النظرية أنصب معظمه على إجراءات الدراسة إلا أنها رغم ذلك حظيت باهتمام واسع وكان لها أثر كبير على مفهوم إثراء الوظيفة أي توسيعها أفقيا أو عموديا أو الإثنين معا كما كان لها أثر على إستقلالية الفرد في ممارسة تقنيات الضبط الذاتي على عمله. لذا فإنه يمكن الإستفادة من هذه النظرية في الإهتمام بعوامل الصحة والدافعية بالإننتقال من مرحلة التأكيد على مستوى حاجات العاملين الدنيا إلى إستثارة عوامل الدافعية في مضمون الوظيفة.(حمادات، 2008، ص136).

3- نظرية سلم الحاجات : "إبراهيم ماسلو"

تعتبر نظرية "ماسلو" للحاجات الإنسانية من أكثر نظريات الحوافز شيوعا، إذ يتأثر السلوك الإنساني بشكل أساسي بالحاجات التي يريد إشباعها، ولقد قام "ماسلو" بوضع هرم أو سلم للحاجات الإنسانية وقد وضعها في خمسة مجموعات وفقا للأهمية وهي :

أ-**الحاجات الفيزيولوجية** : وتتضمن جميع الحاجات البيولوجية والأساسية للحياة ، وحفظ النوع الإنساني مثل الحاجة للطعام والماء والهواء والجنس والنوم ، وتأتي هذه الحاجات في أسفل الهرم.

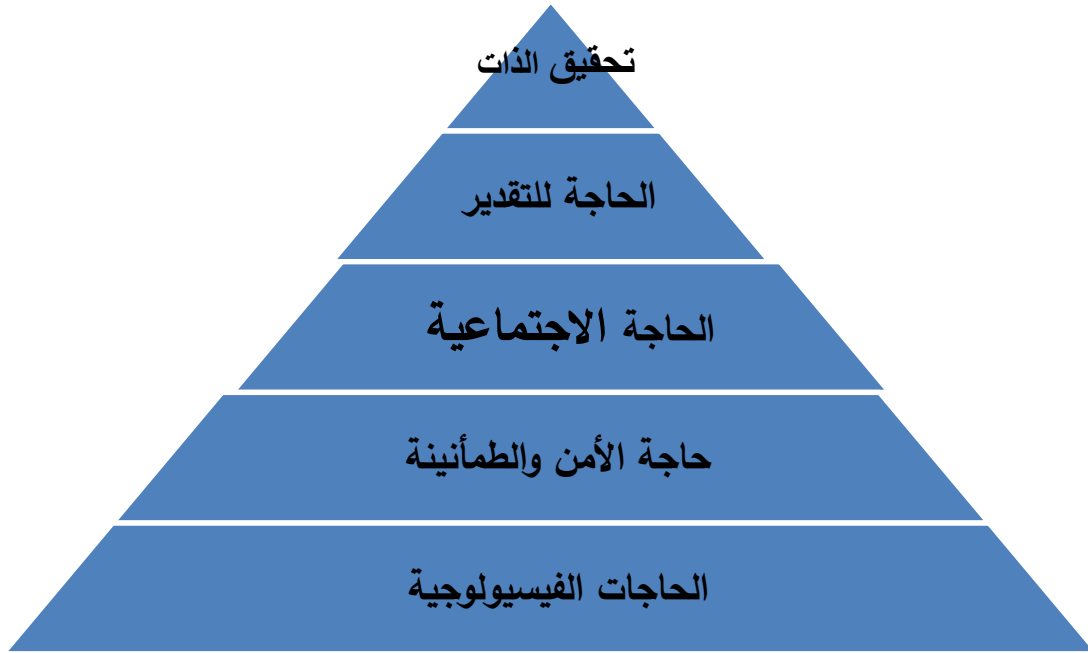
ب-**حاجات الأمن والطمأنينة** : وتعبّر عن حاجات الفرد للأمن المادي والنفسي والمعنوي وضمن المستقبل ، وتأتي من حيث الأهمية في الأولوية الثانية في السلم.

ج-**الحاجات الاجتماعية**: حينما يستطيع الفرد أن يشبع حاجاته الفيسيولوجية ويحقق مستوى معين من الأمن والطمأنينة والضمن، فإنه يتطلع لإشباع حاجاته الإجتماعية والتي تتمثل بشعوره بالإنتماء للآخرين

وقبول الآخرين له إذا أشتد إلتصاقها ببعضها البعض، لذا فإن الشعور بالود والألفة والمحبة وتبادل المشاعر الإنسانية والإجتماعية وتكوين العلاقات والأصدقاء والتعبير عن التوافق والتفاعل وتكوين الأسرة والعائلة كلها مظاهر إجتماعية يتوق الفرد لتحقيق سبل إشباعها.

1. **الحاجة للتقدير:** وهي ذات شقين الأول بالإعتناء بالذات ويشمل الثقة بالذات واحترامها وجدارتها، والشق الآخر له أن يتم تدعيمها من الآخرين بحيث أنه موضع إعتراف واحترام وتقدير من الآخرين .

2. **حاجة تحقيق الذات:** إن تحقيق الذات تعني رغبة الفرد في أن يصبح أكثر تميزا من غيره، وان ينظر إليه بمنظار خلاق وبناء من خلال قدراته ومواهبه وأفكاره ، فالأفراد المميزين والاذكاء يصنعون لأنفسهم أهدافا طموحة ولكنها قابلة للتحقيق ، فعند الوصول إليها يشعرون بتحقيق الذات من خلالها. (الفريجات ، وآخرون، 2009، ص 105).



الشكل رقم (01) : يمثل سلم الحاجات الإنسانية لماسلو

ثانياً: عناصر السلوك التنظيمي:

هناك مستويان من العناصر أو المتغيرات السلوكية والتي تشكل السلوك التنظيمي، أولهما عناصر السلوك الفردي وثانيهما عناصر السلوك الجماعي. (ماهر، 2003، ص46).

- عناصر السلوك الفردي:

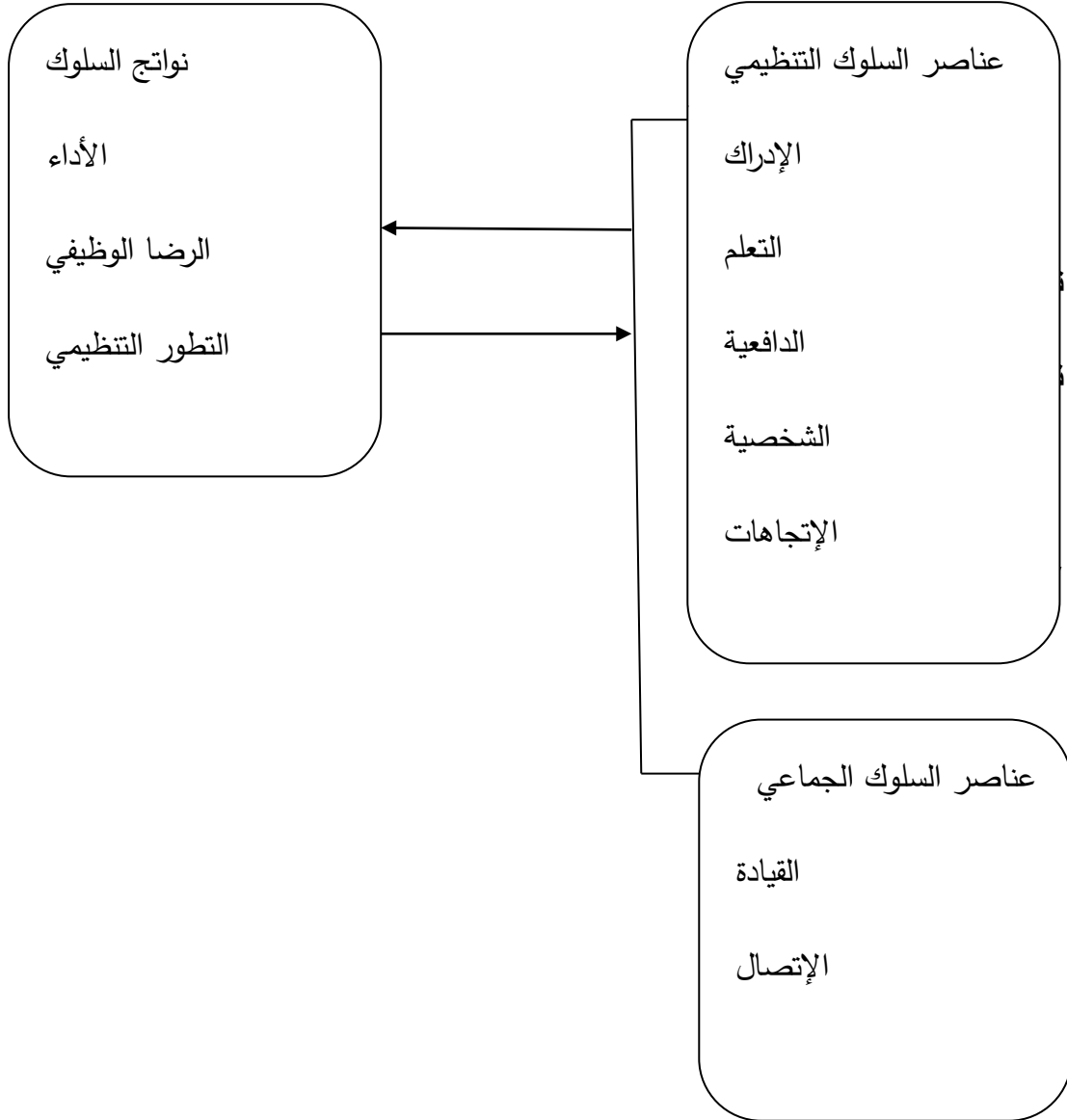
1. الإدراك: وهو يتناول كيف يرى الفرد الناس من حوله وكيف يفسر ويفهم المواقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه على الآخرين وعلى تصرفاتهم واتخاذهم للقرارات.
2. التعلم: وهو موضوع يفيد العاملين في فهم كيف يكسب العاملون سلوكهم، وكيف يمكن تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.
3. الدافعية: وهو موضوع يفيد فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وفي التسلح ببعض الأدوات والمهارات التي يمكن من خلال حث العاملين ورفع حماسهم في أعمالهم.
4. الشخصية: وهو موضوع يساعد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على السلوك.
5. الاتجاهات النفسية: ويفيد المدير في معرفة آراء ومشاعر وميول الناس للتصرف في مواقف معينة.

عناصر السلوك الجماعي:

1. الجماعات: وفيها يتم التعرف على تكوين الجماعات، ومظاهر التماسك الجماعي والصراع الجماعي وعلاقتها بسلوك العمال، كما تتناول ظاهرة إتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.
2. القيادة: وتفيد في التعرف على كيفية إكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة على سلوك الآخرين.

3. الإتصال: ويهتم هذا الموضوع أي المدير أو عامل في فهم كيف يتم الإتصال داخل العمل ، وكيف يمكن جعله بدون معوقات، وكيف يمكن رفع مهارات الإتصال بالطرق المختلفة. (ماهر، 2003، ص 47).

وهذا موضح في الشكل التالي: (ماهر، 2003، ص 45).



الشكل رقم (02) : يمثل نموذج للسلوك التنظيمي

ثالثا: أهمية دراسة السلوك التنظيمي:

يساعدنا السلوك التنظيمي على التعرف على المسببات المؤدية، ويمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية:

- تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة، لذلك استلزم ضرورة الإهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة.
- تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الإنتباه إلى ضرورة الإهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد ، ويمكن تحقيق هذا الاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهاراته.
- تعقد الطبيعة البشرية ووجود الإختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الإختلافات، للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الإختلافات. (حسن، ب س، ص 15)

بالإضافة لما تقدم فإن أهمية دراسة السلوك التنظيمي تبرز في النقاط التالية:

- يهتم السلوك التنظيمي بالأفراد والمجموعات ونشاطاتهم في التنظيم، حيث تسعى الإدارة لتحقيق أعلى درجة من الكفاءة في تحقيق أهدافها ، لكن هذه الأهداف لا يمكن تحقيقها دون الجهد الإنساني تفكيراً وعملاً.
- فالمدير حينما يقوم بوظائفه الإدارية من تخطيط أو تنظيم وقيادة وتنسيق ومتابعة فإنه يكون في أمس الحاجة لمعرفة أثر ووقع قراراته، على الأشخاص العاملين طالما أن العنصر البشري هو الغاية والوسيلة لتحقيق الأهداف ومن دواعي الإهتمام بدراسة السلوك التنظيمي:
- تتميز التنظيمات الحديثة بكبر حجمها وضخامة عدد العاملين بها، ينتج عن ذلك مشكلات إنسانية تحتم وجود تنسيق وتفهم للحاجات الإنسانية من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.
- أصبحت المنظمات إلى جانب كبير حجمها تأخذ بأساليب التقنية الأمر أصبحت معه هذه المنظمات أكثر تعقيدا ، وأصبحت القوى العاملة تضم العديد من الفنيين والإداريين ، كما أن الإنسان بصفة عامة كائن معقد له دوافعه ويختلف تكوينه النفسي أو مايعرف بالشخصية الإنسانية من فرد إلى آخر . (الطجم، عوض، ب س، ص 20).

رابعاً: محددات السلوك التنظيمي:

إن السلوك الفردي للعاملين في أن تنظيم يتحدد بمجموعة من العوامل تتمثل في مفاهيم الدوافع والحوافز لدى الفرد، بمستوى إدراكه وتصوراته للأمر التي يحسها ويراهها ويسمعها وكذلك بالاتجاهات والقيم التي إكتسبها منذ الصغر وكذا مستوى تعلمه ومدى خبرته.

1-الدوافع: وهي محركات داخلية للسلوك وهي بالتالي تختلف عن الحوافز التي تعتبر عوامل خارجية وتشير إلى المكافآت التي يتوقعها الفرد من أدائه للعمل والتي يمكن أن تكون حوافز مادية أخرى تتصل بالمنافع المادية أو حوافز معنوية.(العويسات، 2002 ، ص12)

وهي حاجات الفرد وغاياته غير المشبعة وتتمثل نوعاً من القوى الدافعية التي تؤثر على تفكير الفرد وإدراكه للأمر والأشخاص من ناحية، كما أن توجه السلوك الإنساني نحو الهدف الذي يشبع تلك والرغبات والدوافع يعني حاجة يسعى الفرد إلى إشباعها .(السلمي، 2002، ص12)

2- الشخصية: هي ذلك التنظيم الثابت والدائم ، إلى حد ما لطباع الفرد ومزاجه وعقله وبنية جسمه والذي يحدد توافقه الفريد لبيئته.(حنفي، 2010 ، ص57).

وهي ذلك التنظيم المتكامل من الصفات والتركيبات الجسمية والعقلية والإنفعالية والإجتماعية التي تظهر في العلاقات المختلفة للفرد عن غيره .(عبد الخالق، 1983 ، ص38).

وهي ذلك النظام الكامل نسبياً والمتكون من الميول والإستعدادات الجسمية والعقلية التي تعتبرها مميّزا خاصاً للفرد، وبمقتضاه يتحدد أسلوبه الخاص للتكيف مع البيئة المادية والإجتماعية.(دادوي عدون، 2004 ، ص115).

3- الإدراك: إن الإدراك هو عملية ينظم فيها الأفراد إنطباعاتهم الحسية ثم يفسرونها لتعطي معنى لبيئتهم ، وقد ألتقى الفلاسفة وعلماء النفس أن ما يراه الفرد والطريقة التي يرى بها تصل مباشرة بما يعرفه ويؤمن على العالم وما به من الأشياء وان ما يتعلمه الإنسان يؤثر في طريقة تقيمه للأمر.(حميدات، 2007 ، ص 125).

4 - القيم: إن القيم مقياس أو معيار للإلتقاء بين بدائل ، ومخلفات إجتماعية أمام الشخص الإجتماعي في مواقف الحياة الإجتماعية ، بقصد تحقيق مصالح وأهداف معينة ترتبط بالوضع الإجتماعي لهذا

الشخص ، ونلاحظ من خلال هذا التعريف الدور الذي تلعبه القيم كمقياس للانتقاء .(دادبي عدون، 2004، ص 112).

5-الاتجاهات:هي أحد المحددات والمقاييس النفسية التي تفسر وتتحكم في بناء وتشكل السلوك التنظيمي للعمال والموظفين، داخل المنظمات فإذا لاحظنا فردين ووجدنا أنا الأول يسلك بطريقة مختلفة كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع ، في حين الثاني يسلك سلوكا متشابها في كل مرة يواجه فيها نفس الموقف أو الموضوع، فيمكن تفسير هذا التناقض في سلوك الاول بأنه دليل على عدم وجود اتجاهات لديه تجاه الموقف أو الموضوع في حين التشابه والإتساق في سلوك الفرد الثاني دليل على وجود اتجاهات لديه بغض النظر عن كونها إيجابية أم سلبية.(ديري، 2010، ص 83).

خلاصة:

إن السلوك التنظيمي ينطوي على دراسة السلوك الإنساني في المواقف التنظيمية والمنظمة في حد ذاتها، وحدود التفاعل بين الفرد والمنظمة مع البيئة الخارجية، وعليه فالسلوك التنظيمي يهدف أساساً إلى دراسة السلوك البشري في إطار المنظمة للحصول على بيانات ومعلومات عن هذا السلوك، وعن إتجاهاته ودوافعه وتعديلها وتحسينها بما يخدم الأهداف العامة للتنظيم.

الفصل الرابع: الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

أولاً: مجالات الدراسة

ثانياً: منهج الدراسة

ثالثاً: أدوات جمع البيانات

رابعاً: العينة وكيفية اختيارها

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية

خلاصة

تمهيد:

إن أي دراسة علمية تقتضي خطوات منهجية علمية صحيحة وذلك من خلال وضوح المنهج، وتجانس مجتمع الدراسة وملائمة أدوات البحث والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم التوصل إليها، وفي هذا الفصل تم تناول عرض مجالات الدراسة وتحديد مجتمع الدراسة والمنهج المستخدم والأدوات المستخدمة في جمع البيانات.

أولاً: مجالات الدراسة:

أ. **المجال المكاني** : يعرف على أنه النطاق أو الحيز الجغرافي الذي يحوي مجتمع البحث والذي تم تنظيمه في إطار طبيعة الموضوع وخصائص المنهج، فقد أجريت الدراسة بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بالمسيلة، وقد تم إنشاء كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 12/361 المؤرخ في 22 ذو القعدة 1433هـ، الموافق لـ 8 أكتوبر 2012 المعدل والمتمم للمرسوم التنفيذي رقم 1/274 المؤرخ في 30 جمادى الثاني عام 1422هـ الموافق لـ 18 سبتمبر 2011 المتضمن إنشاء جامعة المسيلة ولا سيما المادة التي تحدد عدد الكليات والمعاهد التي تتكون منها جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

ب. **المجال الزمني** : يقوم المجال الزمني في مدلولاته المنهجية وأطره المرحلية الفترة الزمنية التي يستغرقها الباحث، وذلك تماشياً مع خصائص المنهج الوصفي تم تقسيم المجال الزمني إلى مرحلتين:
- المرحلة الأولى: كانت بداية القيام بالدراسة الإستطلاعية يوم 2018/04/11 تم الوقوف على واقع الدراسة وحيث تم التوجه إلى مكتب المستخدمين بالكلية وتعرفنا على عدد أقسام الكلية والعدد الإجمالي للأساتذة وعدد أساتذة كل قسم وعلى هذا الأساس تم توجيه أسئلة إلى مسؤول المستخدمين لمعرفة أكثر عن مجال الدراسة.

- المرحلة الثانية : يوم 2018/04/16 حيث تم توزيع إستمارة الإستبيان على الأساتذة المعنيين .

ج. **المجال البشري** : تبين أن العدد الإجمالي للموظفين هو 67 موظف بالكلية وهذا ما أقره رئيس المستخدمين لمعرفة عدد الموظفين بالكلية.

ثانياً: منهج الدراسة:

للقيام بأي بحث علمي منظم لابد من الإهتمام على المنهج معين، وإتباع منهجية للتوصل إلى نتائج علمية موضوعية ودقيقة ، فالمنهج هو عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغاية تحقيق بحثه.(زرواتي ، 2002 ، ص117).

ولأن طبيعة الدراسة تفرض المنهج الذي يجب إستخدامه. وبما أن هدف دراستنا الكشف عن دور إدارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي، فإن أنسب منهج يمكن تناول الدراسة من خلاله هو المنهج الوصفي، الذي هو مجموعة من الإجراءات التي تتكامل لوصف وتحليل الظاهرة أو الموضوع

إعتمادا على جميع الحقائق والبيانات وتصنيفها وتحليلها تحليلًا كافيًا ودقيقًا لإستخلاص دلالاتها والوصول إلى نتائج. (الرشيدي، 2001، ص59).

والمنهج الوصفي يعتمد على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فلأول يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً كميًا يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة إرتباطها مع ظواهر أخرى. (بوحوش، 1995، ص129).

ثالثاً: أدوات جمع البيانات:

1- **الملاحظة:** وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات وهي تفيد في جمع البيانات التي تتصل بسلوك الأفراد الفعلي، وأيضاً في جمع البيانات التي يبدي فيها المبحوثين نوعاً من المقاومة للمباحث ويرفضون الإجابة على أسئلته ويستطيع الباحث أن يستخدمها في الدراسات الكشفية والوصفية والتجريبية، وتستخدم وتتميز عن غيرها من أدوات جمع البيانات في تجميع بيانات لها أهميتها بالنسبة لكل نوع من أنواع الدراسة. (حسن، 1982، ص309).

- وتعد الملاحظة من بين الطرق لجمع البيانات و المعلومات الخاصة بالظاهرة كما أنها الخطوة الأولى في البحث العلمي، وأهم خطواته بمعناها البسيط تعني الإنتباه العفوي إلى حادثة أو ظاهرة أو الملاحظة العلمية فهي إنتباه مقصود ومنظم ومضبوط للظواهرات أو الحوادث أو الأمور بغية إكتشاف أسبابها وقوانينها. (رجاء وحيد ديودي: 2005، ص317).

- وهي المشاهدة أو المراقبة الدقيقة لسلوك أو ظاهرة مع تسجيل الملاحظات عنها و الإستعانة بأساليب الدراسة المناسبة لطبيعة ذلك السلوك أو تلك الظاهرة بغية تحقيق أفضل النتائج والحصول على أدق المعلومات. (عبد الله محمد شريف: 1996، ص118).

2- **المقابلة:** تعرف المقابلة على أنها تفاعل يتم عن طريق موقف المواجهة يستطيع فيه الشخص القائم بالمقابلة أن يستثير معلومات أو أداة أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية. (محمد علي، 1980، ص339).

- وتعتبر المقابلة من أهم وسائل البحث المستخدمة لجمع المعلومات والبيانات، وهي عبارة تفاعل لفظي بين السائل والمجيب أو هي عملية التفاعل المباشر بين فردين أو أكثر وجها لوجه عن

- طريق أسئلة يلقيها السائل لمعرفة رأي المجيب في موضوع محدد أو لكشف عن اتجاهاته و معتقداته الدينية. (حسن: 1994، ص 93).
- وهي أيضا تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة الأفراد بكيفية منعزلة تتيح الفرصة لملاحظة سلوك وتصرفات المبحوث وردت فعله تجاه سؤال ما يساعد في تقدير نسبة الصدق. (أنجريس: 2004، ص 97).
- 3- الإستمارة: تعتبر الإستمارة من الأدوات الأكثر إستخداما لجمع البيانات والحقائق في الدراسات، لإمكانيتها من جمع البيانات ومعلومات يتعذر الحصول عليها، دون إستطلاع الآراء والتعرف على المواقف، فالإستمارة وسيلة علمية تساعد الباحث على جمع المعلومات من المبحوث وتقرض عليه التقيد بموضوع البحث وعدم الخروج عن أطره العريضة ومضامينه ومسارته. (سلاطنية، الجيلاني، 2004، ص 183).
- وهي نموذج من الأسئلة المفتوحة والمغلقة، وهذه الأداة يقوم الباحث فيها بمقابلة المبحوثين وملئ الإستمارة معهم. (زررواتي، 2008، ص 185).
- وقد إعتدنا في البحث على الإستمارة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، حيث قمنا بتحضير إستمارة مكونة من مجموعة من الأسئلة تم تقسيمها على ثلاثة محاور وهي:
- **المحور الأول:** بيانات حول الخلفية الإجتماعية والاقتصادية لعينة الدراسة من السؤال رقم 1 إلى السؤال رقم 5.
- **المحور الثاني:** بيانات حول إدارة الموارد البشرية بأبعادها الثلاثة وهي العملية التدريبية من السؤال رقم 6 إلى السؤال رقم 10، والعملية التكوينية من السؤال رقم 11 إلى السؤال رقم 16، والعملية التحفيزية من السؤال رقم 17 إلى السؤال رقم 21.
- **المحور الثالث:** بيانات حول السلوك التنظيمي بأبعاده الثلاثة وهي جودة الأداء من السؤال رقم 22 إلى السؤال رقم 25، وبناء فرق عمل فعالة من السؤال رقم 26 إلى السؤال رقم 29، وبيانات حول الإلتزام المعياري من السؤال رقم 30 إلى السؤال رقم 33.
- **السجلات والوثائق:** إعتدنا على السجلات والوثائق المتمثلة في بطاقة فنية حول المؤسسة ومجموعة من المعلومات والقوانين والهيكل التنظيمي وعدد الأساتذة وعدد الموظفين وعدد الإداريين.

رابعاً: العينة وكيفية إختيارها:

- العينة: هي مجموعة من المشاهدات المأخوذة من مجتمع معين ويفترض أن تكون الإحصائيات التي تتصف بها هذه المشاهدات ممثلة لمعالم المشاهدات في المجتمع. (فوزي عبد الحق، علي إحسان شوكت، 2007، ص157).
- وتعرف أيضا على أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزء من الكل بمعنى أنها مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية. (زرواتي: 2007، ص258).
- العينة القصدية: هي التي تظهر فيها العناصر المكونة للعينة نماذج مجتمع البحث وفيها يكون الباحث على دراية كاملة بمجتمع البحث وبغناصره الهامة. (ياسين: 2000، ص406).
- تم إستخدام عينة قصدية وذلك بالتوجه إلى الموظفين الإداريين بكلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بالمسيلة والبالغ عددهم 67 موظف ، تم توزيع 40 إستمارة بمعدل 60 بالمئة من مجتمع الدراسة أي بما يقدر ب40 مفردة ، وقد تم إسترجاع 40 إستمارة.

خامساً: أساليب المعالجة الإحصائية:

اعتمدنا على مجموعة من الأساليب الإحصائية للوصول إلى اهداف الدراسة إلى تحليل البيانات و هي: التكرارات و النسب المئوية لوصف خصائص العينة و تحديد استجابات أفرادها.

$$\text{النسبة المئوية} = \text{مجموع التكرارات} / \text{عدد أفراد العينة} \times 100$$

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية، حيث تم توضيح مكان إجراء الدراسة الميدانية والإطار الزمني وحددنا المنهج الوصفي للوصول إلى الأهداف، ثم استخدام الإستمارة كوسيلة أساسية لجمع البيانات حول الموضوع والتي زودتنا بمعلومات على دور أنشطة إدارة الموارد البشرية في تحسين السلوك التنظيمي.

الفصل الخامس: عرض وتحليل النتائج

تمهيد

أولاً: عرض وتحليل النتائج.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات.

- مناقشة الفرضية الفرعية الأولى.
- مناقشة الفرضية الفرعية الثانية.
- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة.

ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة.

تمهيد:

يتناول هذا الفصل عرضا مفصلا لنتائج الدراسة من خلال أدوات جمع البيانات التي طبقت على على مجتمع البحث، والتي كان الهدف منها هو معرفة وتحديد دور إدارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة بكلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة المسيلة، وقد سعت هذه الدراسة إلى التحقق من الفرضيات التالية :

- دور العمليات التوظيفية في بناء فرق عمل فعالة.

- دور العمليات التكوينية في تحقيق جودة الأداء.

- دور العمليات التحفيزية في تضمين الإلتزام المعياري.

وقد إعتدنا في هذه الدراسة على التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص الدراسة وإستجابتهم على محاور الدراسة.

أولاً: عرض وتحليل النتائج:

- بيانات حول الخلفية الإجتماعية والإقتصادية:

جدول رقم (01): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

| الجنس | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 17 | 42.5% |
| أنثى | 23 | 57.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

المصدر: س(01)

من خلال الجدول وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 40 فرداً، نلاحظ أن 23 فرداً يمثلون حجم الإناث بنسبة بلغت 57.5%، أما حجم الذكور فقد بلغ 17 أنثى بنسبة قدرت بـ 42.5%.

نلاحظ أن أغلبية العاملين من فئة الإناث في مجال العمل والتوظيف مقارنة مع فئة الذكور، حيث أن معظم الذكور يتوجهون للعمل في مجالات مختلفة أخرى عكس المرأة التي تتميز في الأعمال والوظائف الإدارية، وهي أنشطة تتلائم وطبيعة التركيبة السوسولوجية للمرأة.

جدول رقم (02): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير السن:

| السن | التكرار | النسبة % |
|------------|---------|----------|
| 40-30 | 29 | 72.5% |
| 50-40 | 10 | 25% |
| 50 فما فوق | 01 | 2.5% |
| المجموع | 40 | 100% |

المصدر: س(02)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فرداً، نلاحظ أن 29 فرداً يمثلون حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين 30 إلى 40 سنة بنسبة بلغت 72.5%، أما حجم الذين بلغت أعمارهم ما بين 40 إلى 50 سنة فقد كان عددهم 10 أفراد بنسبة بلغت 25.5%، والذين بلغت أعمارهم 50 سنة فما فوق فقد كان عددهم فرد واحد فقط بنسبة 2.5%.

حيث تلعب المتغيرات العمرية دوراً هاماً في معرفة الذهنية التفسيرية، وكشف حيثيات العملية التفسيرية حيث كشفت المعطيات الإمبريقية المتاحة أن أغلب مفردات العينة هي من الفئة العمرية 30-40 سنة من فئة الشباب بنسبة 72.5%، ثم تأتي الفئات الأخرى، ومن خلال القراءة السوسولوجية لهذا الجدول تبين أن ميدان الدراسة يستقطب فئة الشباب لما لهذه الفئة من القدرة على العطاء والإبداع وهذا مؤشر إيجابي في خدمة المؤسسة.

جدول رقم (03): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الحالة الاجتماعية:

| النسبة % | التكرار | الحالة الاجتماعية |
|----------|---------|-------------------|
| 30% | 12 | أعزب |
| 70% | 28 | متزوج |
| 00% | 00 | مطلق |
| 00% | 00 | أرمل |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: س(03)

من خلال الجدول وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة، نلاحظ أن كلا من الحالة الاجتماعية متزوج تأتي في المرتبة الأولى بنسبة 70% بتكرار 28 فرداً، وهذه الفئة تعيش إستقرار عائلي، ثم فئة أعزب بتكرار 12 فرداً بنسبة 30% ينتمون لفئة الشباب وهي التي في طور تكوين حياة عائلية جديدة أي في حالة من السعي والعمل للوصول إلى تحقيق إستقرار عائلي ثم في الأخير تأتي فئتي المطلق والأرامل والتي تنعدم في عينة دراستنا.

تعتبر الحالة الاجتماعية من أهم المحركات الكفيلة بتقديم إرهابات كفيلة للتكيف مع التنظيم، وبلوغ نتائج إيجابية تضمن لواقع التنظيمي الفعالية المنشودة في هذا الإطار ومن خلال المعطيات الكمية

تجسدت أهمية الحالة الإجتماعية بالنسبة للفئات، حيث أن أغلبية عينة الدراسة من المتزوجون بنسبة 70% ما يعني أن معظم المبحوثين يتمتعون بالإستقرار وهذا يعتبر نقطة قوة لصالح التنظيم لحرصهم الشديد على عملهم وزيادة رضاهم.

جدول رقم (04): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي:

| النسبة % | التكرار | المستوى التعليمي |
|----------|---------|------------------|
| 27.5% | 11 | ثانوي |
| 72.5% | 29 | جامعي |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: س(04)

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال وبالنظر إلى تكرارات عينة الدراسة ، أقرت الأصول المهنية أن 29 فردا ذو المستوى التعليمي جامعي بنسبة 72.5%، أما ذو المستوى ثانوي فقد بلغ عددهم 11 فرد بنسبة قدرت ب 27.5%، وهذا يعني أن المؤسسة ميدان الدراسة تعتمد في الإستمرار والمنافسة والتميز على فئة المستوى التعليمي العالي.

فالمستوى التعليمي للموظف له دور في فعالية المؤسسة ، فعندما يكون الموظف ذو مستوى عالي فهذا يساعده على تفعيل عمل المؤسسة والتمكن من أداء مهامه بشكل جيد، فكلما كان المستوى التعليمي أحسن وجيد كلما كان التحدي والإستمرارية وهذا جانب إيجابي للمؤسسة خاصة وأن سوق العمل في الآونة الأخيرة يزخر بكم هائل من أصحاب الشهادات الجامعية.

جدول رقم (05): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية:

| النسبة % | التكرار | الخبرة المهنية |
|----------|---------|----------------|
| 72.5% | 29 | 10-01 |
| 25% | 10 | 20-10 |
| 2.5% | 01 | 20 فما فوق |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: س(05)

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ عددهم 40 فرداً، نلاحظ أن 29 فرداً ذو خبرة من 01 إلى 10 سنوات بنسبة بلغت 72.5% ، أما الذين يملكون خبرة من 10 إلى 20 سنة فقد بلغ عددهم 10 فرداً بنسبة قدرت 25.5%، أما الذين يمتلكون خبرة من 20 فما فوق فقد بلغ عددهم فرد واحد بنسبة 2.5%.

من خلال النتائج الإحصائية لهذا الجدول تدل على أن أقدمية الموظفين تدل على أن خبرة المؤسسة تعبر على بقائها وإستمرارها ، حيث تبين لنا بأن أكبر نسبة للمبحوثين من ذوي الخبرة المتوسطة من فئة الشباب يدل على أن المؤسسة تملك كفاءات شابة خاصة إذا توفر جو من التفاعل بينهم وبين الفئتين من أجل نقل الخبرات والمعارف من أجل تحقيق أهداف المنظمة.

- بيانات حول إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (06): يوضح إذا كانت هناك طرق رسمية في عملية التوظيف.

| النسبة % | التكرار | طرق رسمية في عملية التوظيف |
|----------|---------|----------------------------|
| 47.5% | 19 | نعم |
| 52.5% | 21 | لا |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: س(07)

من خلال الجدول أعلاه ومن خلال وبالنظر إلى تكرارات عينة الدراسة، نلاحظ أن نسبة 52.5% من أفراد العينة يرون بأنه لا توجد هناك طرق رسمية في عملية التوظيف، في حين نجد نسبة 47.5%، من أفراد العينة يرون بأن هناك طرق رسمية في عملية التوظيف.

ويتضح من خلال ما سبق أن أغلب المبحوثين يعتبرون أن الطرق التي يتم بها التوظيف غير رسمية تتم لإعبارات شخصية بالدرجة الأولى وهذا ما تمثله نسبة 52.5%، وهذا راجع لعدم وجود سياسة توظيف واضحة ، في حين ما نسبته 47.5% من يرون أن هناك طرق رسمية في عملية التوظيف وذلك من خلال المسابقات الدورية، وهذا ما يزيد من مهمة إدارة الموارد البشرية من أجل تحقيق أهدافها وذلك بوضع معايير واضحة ورسمية لإنتقاء موظفيها من خلال المسابقات أو غيرها وبطرق رسمية من أجل سد إحتياجاتها من الموارد البشرية وهذا يتم من خلال تخطيط القوى العاملة وبرامج التحليل وتصميم الوظائف و الإستقطاب و الإختيار والتعيين.

جدول رقم (07): يوضح الأساس الذي تتم عليه العملية التكوينية:

| النسبة % | التكرار | الأساس الذي تتم عليه العملية التكوينية |
|----------|---------|--|
| 50% | 20 | الإحتياجات |
| 27.5% | 11 | الترقية |
| 22.5% | 09 | التدريب على تكنولوجيا جديدة |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: س(15)

من خلال الدراسة الإمبريقية وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة ومن خلال أجوبة المبحوثين حول أساس العملية التكوينية نلاحظ أن 50% من المبحوثين يرون أن أساس العملية التكوينية هو الإحتياجات ثم تليها الترقية بنسبة 27.5% ثم التدريب على تكنولوجيا جديدة بنسبة 22.5%.

ويمكن تفسير ذلك سوسيولوجيا أن المؤسسة تنتهج أسلوبا علميا موضوعيا في العملية التكوينية لأنها تطبق مبدأ التكوين على أساس الإحتياج ، أي إختيار الأفراد الذين يحتاجون إلى تكوين وليس على أساس العلاقات الشخصية ويتم هذا من خلال تحديد الإحتياجات التكوينية وبالتالي الإستثمار في المورد

البشري من أجل تطوير قدراته، وهذا يتحقق من خلال التكوين المبني على الإحتياج الفعلي، ثم نجد الأساس الثاني الذي تقوم عليه العملية التكوينية وهو الترقية، أي تكوين موظفيها من أجل الحصول على مناصب أعلى وهذا ما ذهب إليه "هزبرغ" أنه إذا استطاع التنظيم إتاحة فرص الترقية فإن العامل سوف يقوم بتأدية عمله بشكل أفضل لأن الترقية تؤثر إيجابيا على شعور الموظف بالأمان والإستقرار.

جدول رقم (08): يوضح إذا كانت العملية التحفيزية في المؤسسة تتم بطريقة موضوعية.

| النسبة % | التكرار | العملية التحفيزية بالمؤسسة هل تتم بطريقة موضوعية |
|----------|---------|--|
| 52.5% | 21 | نعم |
| 47.5% | 19 | لا |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: س(17)

من خلال الجدول وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة نجد أن نسبة 52.5% من المبحوثين يرون بأن العملية التحفيزية بالمؤسسة تتم بطريقة موضوعية ، في حين نجد نسبة 47.5% من المبحوثين يرون أن العملية التحفيزية لا تتم بموضوعية ويمثل ذلك 19 مفردة.

من خلال النتائج الإحصائية ومن خلال إجابات المبحوثين تبين أن العملية التحفيزية تتم بموضوعية وشفافية سواء كانت مادية أو معنوية وهذا ينعكس إيجابيا على مهارات وأداء الموظفين وتنمية القدرات الإبداعية والفكرية لديهم ويمكن تفسير هذا أيضا أن الأفراد يشعرون بالرضا وهذا نتيجة لتحفيزهم وتشجيعهم من قبل المؤسسة التي يعملون بها، فمنح الحوافز يعود بالإيجاب على العامل والتنظيم معا، خاصة إذا كانت بموضوعية وإنصاف وهذا ما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية لتضمن قيام الموظفين بالأعمال بكفاءة ومهارة، علما أن هؤلاء المبحوثين يستفيدون من تربية قصيرة المدى بشكل دوري من أجل التحسين والإطلاع على الخبرات الأجنبية وهذا حافز يساهم في تطوير المورد البشري، أما الذين يعتبرون أن العملية التحفيزية لا تتم بطريقة موضوعية لأنهم يعتبرونها تصرف بطريقة عشوائية ولا يستفيد منها مستحقوها وتمنح بالوساطة ولأغراض شخصية.

جدول رقم (09): يوضح إذا كان الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة يعكس ما تبذل من جهد.

| النسبة % | التكرار | الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة ما تبذل من جهد |
|----------|---------|---|
| 55% | 22 | نعم |
| 45% | 18 | لا |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: س(19)

من خلال الدراسة الإمبريقية وبالنظر إلى تكرارات أفراد العينة والبالغ عددهم 40 فردا ، نلاحظ أن أغلب أفراد العينة يعتبرون أن الأجر الذي يتقاضونه لا يعكس ما يقومون به من جهد بنسبة 55% في حين نجد 45% من أفراد العينة يعتبرون أن الأجر يعكس ما يبذلون من جهد وهذا ما يمثل 18 مبحوثا.

من خلال المعطيات المسجلة من الجدول يتضح لنا أن هناك دلالة سوسيولوجية واضحة على أن الأجر الذي يتلقونه يعكس ما يبذله الفرد من جهد ويتمشى مع تخصصاتهم ولعل هذا يرجع إلى كون المؤسسة تنتمي للتوظيف العمومي، ولأن الدولة هي التي تقوم بوضع نظام للأجور ، وتحديد الحد الأدنى للأجر، وهذا ما يؤدي إلى شعور معظم الموظفين بالإستقرار الوظيفي ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وقبول أي عمل يكلفون به حيث يعتبر الأجر كحافز مادي يدفعهم للإنجاز.

أما الذي يرون أن أجورهم لا تتناسب مع الجهد المبذول و التي يمكن إرجاعها إلى أن أجورهم لا تلبي إحتياجاتهم الأساسية ويمكن إرجاعها لكبر حجم العائلة وغلاء المعيشة وزيادة المتطلبات المعيشية وعدم كفاية الأجر لأن أغلب أفراد العينة من فئة المتزوجون فهم يعيلون أسر ولديهم متطلبات والتزامات كثيرة.

- بيانات حول السلوك التنظيمي:

جدول رقم(10): يوضح مدى تفضل العمل الفردي أو الجماعي.

| النسبة % | التكرار | تفضل العمل الفردي او الجماعي |
|----------|---------|------------------------------|
| 45.5% | 19 | فردى |
| 32.5% | 13 | جماعى |
| 20% | 08 | كلاهما |
| 100% | 40 | المجموع |

المصدر: س(28)

من خلال الجدول وبالنظر للمعطيات الكمية المتحصل عليها من خلال أجوبة المبحوثين حول أفضلية العمل الفردي أو الجماعي ، نجد أن أعلى نسبة تفضل العمل الفردي بنسبة 45.5%، والذي تمثله 19 مفردة، ثم في المرتبة الثانية نسبة 32.5 % من يرون أنهم يفضلون العمل الجماعي ب13 مبحوث، وفي الأخير نجد نسبة 20% من المبحوثين الذين يفضلون النمطين (كلاهما) أي العمل الفردي والجماعي ب08 أفراد.

ويمكن تفسير هذا بأن أغلب المبحوثين يفضلون العمل الفردي لأنهم يعتبرون العمل الفردي يظهر قدراتهم ومهاراتهم ويعطيهم فرصة للإبداع، في حين أن العمل الجماعي تنصهر داخله شخصية الفرد ولا تظهر الأعمال إلا بصفة الجماعة وهنا تأتي صفة الإتكالية ويتساوى الأفراد سواء من يملكون المهارة أو الذين لا يملكون المهارة، وفي الأخير نجد الذين يفضلون النمطين (الفردي والجماعي)، هؤلاء يمكنهم الإنجاز والأداء سواء كان العمل فردي أو جماعي وهؤلاء لديهم القدرة على التكيف والإنجاز في مختلف الظروف.

الجدول رقم (11) : يوضح وظيفة تكوين الموارد البشرية ووظيفة مهمة لك وعلاقة برامج التكوين من مستوى الروح المعنوية.

| المجموع | علاقة برامج التكوين من الرفع من مستوى الروح المعنوية | | | | | | وظيفة تكوين الموارد البشرية |
|---------|--|--------|---------|--------|---------|---------|-----------------------------|
| | لا | | نعم | | | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | |
| %77.5 | 31 | %12.5 | 05 | %65 | 26 | نعم | |
| %22.5 | 09 | %15 | 06 | %7.5 | 03 | لا | |
| %100 | 40 | %27.5 | 11 | %72.5 | 29 | المجموع | |

س(12)(13)

من خلال الدراسة الميدانية ونتائج إجابات المبحوثين في الجدول أعلاه نلاحظ أن إتجاهه العام يمثل نسبة 77.5% من الذين يعتبرون أن وظيفة تكوين الموارد البشرية إستراتيجية مهمة ولازمة، وتدعم الإجابات من الذين يرون أن وظيفة مهمة لهم وترفع من مستوى الروح المعنوية بنسبة 65%، في حين نجد في المقابل نجد من يعتبرون وظيفة الموارد البشرية ووظيفة غير مهمة لهم ولا ترفع من مستوى الروح المعنوية لديهم وهذا ما تمثله نسبة 15%.

وهذا يبين لنا أهمية عملية تدريب وتكوين المورد البشري في المؤسسة ميدان الدراسة، وإخضاع هذا المورد من فترة إلى أخرى إلى عملية رسكلة من أجل تحسين مهاراتهم وتحقيق الدافعية لديهم للعمل أكثر ومن أجل التكيف مع المتغيرات و التكنولوجيات الحديثة والتكيف والتواصل وتبادل الخبرات لأن عملية تكوين الموارد البشرية تساهم في تطويرهم و الإرتقاء بمهنتهم والرفع من المستوى الفكري لديهم، وتسمو وترتقي بسلوكاتهم وتوجهها إلى الأفضل وترفع من مستوى الروح المعنوية لديهم.

في حين نجد من يعتبرون وظيفة تكوين الموارد البشرية غير مهمة لهم ولا ترفع من مستوى الروح المعنوية لديهم، ويمكن تفسير ذلك كونهم يشغلون مناصب لا تتماشى ومبولهم وتخصصاتهم وأن برامج التكوين تفتقر إلى العديد من النقاط التي من شأنها الإرتقاء به لتحقيق أهدافه، لأن هذه البرامج تخلو من الجودة وعدم تناولها في أغلبها لمواضيع حديثة لأن معظمها دورات تكوينية نظرية بالدرجة الأولى، وليست

برامج عملية وأنها لا ترفع من مستوى الروح المعنوية لأن الرفع من مستوى الروح المعنوية لا يعتمد على التكوين فقط وإنما توجد هناك أشياء أخرى تساهم في الرفع من الروح المعنوية كالحوافز والأجر و الإهتمام والتقدير والثقة والمشاركة في إتخاذ القرار وغيرها.

وفي الأخير يمكن القول أنه هناك علاقة بين وظيفة تكوين الموارد البشرية والرفع من مستوى الروح المعنوية للموظف.

الجدول رقم (12) : يوضح قيام المؤسسة ببرامج تكوينية ومساعدة الشعور بالإستقرار الوظيفي على الأداء الجيد.

| المجموع | | مساعدة الشعور بالإستقرار الوظيفي على الأداء | | | | قيام المؤسسة ببرامج تكوينية |
|---------|---------|---|---------|--------|---------|-----------------------------|
| | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %77.5 | 31 | %05 | 02 | %72.5 | 29 | نعم |
| %22.5 | 09 | %10 | 04 | %12.5 | 05 | لا |
| %100 | 40 | %15 | 06 | %85 | 34 | المجموع |

المصدر : س (11)(22)

من خلال المعطيات الإمبريقية خلصت الدراسة إلى أن المؤسسة ميدان الدراسة على أهمية البرامج التكوينية التي تدخل في إطار تحقيق الإستقرار الوظيفي وتأثيره على الأداء الجيد، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن إتجاهه العام يمثل نسبة 77.5% من مجموع أفراد العينة يرون أن المؤسسة تقوم ببرامج تكوينية للعمال وتأثير الإستقرار الوظيفي على الأداء الجيد بنسبة 72.5%، في حين نجد أن نسبة 10% من مجتمع الدراسة يقرون بأن المؤسسة لا تقوم ببرامج تكوينية للعمال ، وأن الإستقرار الوظيفي لا يؤثر على أداء وظائفهم بشكل جيد داخل التنظيم.

ويمكن ذلك بأن المؤسسة تقوم بدورات تكوينية دورية لموظفيها من أجل تحسين الأداء، وهذا ما أقره معظم الباحثين بإعتبار أن البرامج التكوينية التي تسطر من قبل الإدارة بشكل دوري ترفع من روحهم المعنوية، فالبرامج التكوينية المقدمة للموظفين تعتبر كحافز مادي ومعنوي يشعرون بالرضا

الوظيفي وبالتالي يحقق لهم الإستقرار الوظيفي ، فكلما شعر الموظف بالإستقرار كلما حسن من أدائه، حيث تساهم هذه البرامج في إستقرارهم الوظيفي، حيث يعتبر الإستقرار الوظيفي نقطة قوة بالنسبة للتنظيم والموظف من خلال الحرص الشديد على عملهم وعدم تركه وزيادة رضاهم وبالتالي تحقيق أداء فعال، وزيادة إنتاجيتهم وتوفير اليد العاملة المؤهلة التي يحتاجها التنظيم ن فالتكوين وسيلة لتطوير القدرات وبناء كفاءات الأفراد ومعالجة مشاكلهم وتحويلهم إلى مراكز وظيفية أعلى وسد الثغرة بين الأداء الفعلي والمستوى المطلوب.

حيث يعتبر قيام المؤسسة ببرامج تكوينية هو بمثابة سياسة من أجل تحسين مستوى الأداء وتعديل في سلوكيات موظفيها وتحفيزهم وإستخراج أقصى ما لديهم من طاقات ، بإعتبار البرامج التكوينية كمنظومة متكاملة ترمي إلى تشكيل بنية إجتماعية تنظيمية من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية حيث تعتبر كآلية لتحقيق الإستقرار الوظيفي وتحسين الأداء، حيث يتأثر أداء معظم الموظفين بالإستقرار الوظيفي الذي يتأثر بمدى حصولهم على تكوين في فترة عملهم لأنها تساعدهم على تعبئة المهارات والقدرات وتطويرها كميكانزمات فعالة لتكريس تطوير أداء الموظف بشكل جيد ، ومنه يمكن أن نلاحظ أن للمؤسسة ثقافة تنظيمية مكنتها من التحكم في موردها البشري.

الجدول رقم (13) : يوضح التحلي بروح المبادرة والسعي إلى التعاون والتكامل مع زملائك.

| المجموع | | السعي والتكامل مع الزملاء | | | | التحلي بروح المبادرة |
|---------|---------|---------------------------|---------|--------|---------|----------------------|
| | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %75 | 30 | %10 | 04 | %65 | 26 | نعم |
| %25 | 10 | %15 | 06 | %10 | 04 | لا |
| %100 | 40 | %25 | 10 | %75 | 30 | المجموع |

المصدر : س: (23)(27)

من خلال الدراسة الميدانية وبالنظر إلى نتائج الجدول أعلاه نلاحظ أن إتجاهه العام يمثل 75% من مجموع إجابات الباحثين الذين يعتبرون أنفسهم يتحلون بروح المبادرة ، وتدعم الإجابات من الذين

يرون أنهم يتحلون بروح المبادرة ويسعون إلى التعاون والتكامل مع الزملاء بنسبة 65 %، في حين نجد من يرون أنهم لا يتحلون بروح المبادرة ولا يسعون إلى التعاون والتكامل مع الزملاء بنسبة 15%.

ويمكن تفسير هذه النتائج بأن معظم المبحوثين أقروا بتحليلهم بروح المبادرة في حل المشكلات وفي السعي إلى التعاون والتكامل مع الزملاء مما يؤدي إلى تكوين فرق عمل للتغلب على الصعوبات ، وهذا ما تم إلتماسه في الجدول رقم (10) الذي يبين أن نسبة 32.5 % من المبحوثين الذين يفضلون العمل الجماعي، وذلك من أجل تحقيق حاجاتهم النفسية والاجتماعية والوظيفية من خلال إتباع أسلوب المبادرة والمشاركة الجماعية والتعاون والتكامل مع الزملاء في حل المشاكل التي تعترضهم، ويمكن تفسير تأثير التحلي بروح المبادرة من قبل المورد البشري في تقديم الإقتراحات والأفكار الجديدة بالمؤسسة في تضمين سلوك التعاون والتكامل مع الزملاء ، وإن التحلي بروح المبادرة ينتج عن توفر بيئة عمل مساعدة على الإبداع.

وفي هذا السياق تتجذر الوقائع التنظيمية كمنطلقات داعمة لتجسيد ثقافة المبادرة وتنمية روح التعاون والتكامل مع الزملاء و المحاباة في جعل الموظف أكثر كفاءة ، فروح المبادرة هي نتيجة لإمتلاك الأفراد الأفراد الكفاءة والتفكير الفعال وإدارة الوقت وتحمل المسؤولية و التعامل مع الآخرين، وهذا ما ذهبت إليه نظرية (Y) لـ " ماغريغور " التي تعتبر أن الإنسان طموح بطبيعته ولذا يكرر تصرفاته التي ينتج عنها إشباع رغباته وتؤمن له الأمن و الإستقرار، وأن الإنسان قادر على إستخدام الفكر والخيال في حل المشاكل إذا ما أعطي الفرصة لذلك فإنه يكون قادرا على الإبداع و الإبتكار.

أما بالنسبة للذين أقروا بأنهم لا يتحلون بروح المبادرة ولايسعون إلى التعاون والتكامل مع الزملاء فهذا راجع لأنهم يتلقون الأوامر من رؤسائهم ولا مجال للتفكير والمبادرة وهذا يؤثر فيهم سلبا ولايشجعهم على التعاون والتكامل مع الزملاء.

الجدول رقم (14) : يوضح الحرص على عدم التأخر في العمل وإذا كنت تعتبر نفسك عضوا فعالا في المؤسسة.

| المجموع | إعتبار نفسك عضوا فعالا | | | | | | الحرص على عدم التأخر في العمل |
|---------|------------------------|--------|---------|--------|---------|--|-------------------------------|
| | لا | | نعم | | | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | | |
| 77.5% | 31 | 10% | 04 | 67.5% | 27 | | نعم |
| 22.5% | 09 | 15% | 06 | 7.5% | 03 | | لا |
| 100% | 40 | 25% | 10 | 75% | 30 | | المجموع |

المصدر:س: (31)(32)

من خلال المعطيات الإمبريقية للجدول أعلاه نلاحظ أن إتجاهه العام يمثل نسبة 77.5% من مجموع إجابات الأفراد الذين يرون أنهم حريصون على عدم التأخر عن العمل، وتدعم الإجابات من الذين يرون أنهم حريصون على عدم التأخر عن العمل وأنهم أعضاء فعالين في المؤسسة بنسبة 67.5% والذي تمثله 27 مفردة ن وفي المقابل من يقرون أنهم غير حريصين على مواعيد العمل ولا يعتبرون أنفسهم فعالين في المؤسسة بنسبة 15%.

ويمكن تفسير ذلك أن أغلب أفراد العينة حريصون على عدم التأخر عن العمل والحضور في الوقت والإلتزام بالمواعيد ويعتبرون أنفسهم أعضاء فاعلين في المنظمة ويرجع هذا إلى حب العمل والشعور بالإنتماء للمنظمة حيث أنهم يعتبرون أن حب العمل إلتزام أخلاقي ذاتي بالدرجة الأولى ويغلبون المصلحة العامة على المصلحة الشخصية وهذه القيمة لا نجدتها في جميع مؤسسات الدولة العمومية خاصة وبإعتبارهم فاعلين في التنظيم فهم يرون أن في غيابهم تأثير سلبي على السير الحسن للعمل، كما أن إهتمام المؤسسة بمشاكلهم وبتحفيزهم وبتوفير مناخ تنظيمي يساعد على العمل والإبداع، كل هذه الأمور تجعلهم حريصين على عدم التأخر والإلتزام، في حين نجد من يرون أنهم غير حريصين على الحضور في الوقت ويعتبرون أنفسهم غير فاعلين في التنظيم يرجع هذا لعدم رضاهم وعدم شعورهم بالإنتماء وشعورهم بالملل من الوظيفة وعدم تحفيزهم ، وأن هذه الوظيفة لا تلبى حاجاتهم الأساسية.

الجدول رقم (15) : يوضح نوع الحوافز التي تتلقاها والحرص على الإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية داخل المؤسسة.

| المجموع | الإلتزام بالقواعد واللوائح | | | | نوع الحوافز | |
|---------|----------------------------|--------|---------|--------|-------------|---------|
| | لا | | نعم | | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %47.5 | 19 | %10 | 04 | %37.5 | 15 | مادي |
| %20 | 08 | %07.5 | 03 | %12.5 | 05 | معنوي |
| %32.5 | 13 | %10 | 04 | %22.5 | 09 | كلاهما |
| %100 | 40 | %27.5 | 11 | %72.5 | 29 | المجموع |

س(21)(29)

من خلال المعطيات الكمية للدراسة الميدانية نلاحظ أن إتجاهه العام يمثل 47.5% من مجموع أجوبة المبحوثين الذين يرون أن الحوافز الذي يتلقونه مادي بالدرجة الأولى بنسبة 37.5% أن الحوافز المادية لها علاقة بالحرص على الإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية داخل المؤسسة، في حين الذين يرون أن الحوافز المادية ليس لها علاقة بالإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية بنسبة 10% ، ثم تأتي فئة الذين يرون أن الحوافز سواء المادية أو المعنوية (كلاهما) لها علاقة بالحرص على الإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية داخل المؤسسة بنسبة 22.5% ، في حين نجد الذين يرون عكس ذلك يمثلون نسبة 10% ، وفي الأخير نجد الذين يعتبرون أن الحافز المعنوي له علاقة بالحرص على الإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية بنسبة 12.5% في حين نجد أن من يرون أنه لا توجد علاقة بين الحوافز المعنوية والإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية بنسبة 7.5% من مجموع إجابات المبحوثين.

وفي ظل المعطيات الكمية يمكن تفسير نتائج الجدول على أن الحوافز بصفة عامة وخاصة المادية منها يمكن أن تؤثر إيجابيا في حرص الموظف بالإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية داخل المؤسسة ، وهذا ما جاءت به النظرية الكلاسيكية " نظرية تايلور" والتي تحث على أهمية الحافز المادي، حيث يرى تايلور أن العمال لا يحبون تحمل المسؤولية وأن همهم الوحيد من وراء عملهم هو الحصول على دخل

لإشباع حاجاتهم المختلفة (أي من أجل المال فقط) ن فتايلور ربط بين الحافز المادي مباشرة بالالتزام العاملين داخل المنظمة .

ويمكن تفسير ذلك بأن الحوافز وخاصة المادية تزيد من إلتزام العامل بالقواعد واللوائح الرسمية وهذا ما أكدته نسبة 72.5%، فكلما تلقى الموظف حوافز مادية زاد هذا من رضاه وبالتالي يقدر وثمان العمل ويلتزم باللوائح الرسمية ويضبط سلوكه بشكل تلقائي، حيث أن الحوافز بصفة عامة والمادية بصفة خاصة تساهم في ضبط سلوك الموارد البشرية وهذا من خلال الإجراءات الإدارية.

أما بالنسبة للذين يرون أن نوع الحوافز ليس له علاقة بالإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية للمؤسسة والتي تمثل 27.5 %، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الإلتزام بالقواعد واللوائح لا يرتبط دائما بنظام الثواب وإنما يرتبط أحيانا بنظام العقاب الذي تمارسه الإدارة على موظفيها إذا لم يتم الإنصياع للأوامر والقواعد واللوائح.

الجدول (16): يوضح معايير الإنتقاء الوظيفي وعلاقتها بالعمل بروح الفريق .

| المجموع | | العمل بروح الفريق | | | | معايير الإنتقاء الوظيفي |
|---------|---------|-------------------|---------|--------|---------|-------------------------|
| | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| 85% | 34 | 37.5% | 15 | 47.5% | 19 | نعم |
| 15% | 06 | 07.5% | 03 | 07.5% | 03 | لا |
| 100% | 40 | 45% | 18 | 55% | 22 | المجموع |

المصدر: س(06) (26)

من خلال البيانات الرقمية للجدول والخاص بمعايير الإنتقاء وعلاقتها بالعمل بروح الفريق تبين أن إتجاهه العام يمثل نسبة 85% من أفراد العينة يعتبرون أن المؤسسة تقوم بوضع معايير الإنتقاء الوظيفي وتحرص على العمل بروح الفريق بنسبة 47.5%، على عكس من يرون أنها تقوم بوضع المعايير وليس للمؤسسة روح الفريق والذي قدرت نسبته ب7.5% ، ومن هنا يتحدد بأن روح الفريق في العمل تلعب دورا كبير في المؤسسة.

ويمكن تفسير هذا أن المؤسسة تعتمد على معايير لإنتقاء موظفيها من أجل حصول المؤسسة على إحتياجاتها من الموارد البشرية التي تتوفر فيها المهارة والمعرفة وذلك من خلال عملية تحليل وتصميم الوظائف من أجل الحصول على الموارد التي تتوفر فيها المهارة والمعرفة والقدرة على أداء المهام من خلال إجراء المسابقات و الإختبارات الكتابية والشفهية ، ولأنهم تم توظيفهم عن طريق المسابقات التي تنظمها الدولة وتم تعيينهم وفق تخصصاتهم ، ويمكن القول أن المنظمة إذا إعتمدت في إختيار موظفيها على معايير علمية موضوعية ستمكن في المقابل على الحصول على مورد مؤهل ومتخصص يوفر عليها مجموعة من الأعباء والخسائر المادية كالتكوين والتدريب وكذلك الإنتقاء الجيد يقلل دوران العمل والتقل بين الوظائف وكذلك الأخطاء وحوادث العمل التي يمكن أن تحدث إذا لم يتم الإنتقاء الجيد للموارد البشرية.

فكلما كان الإنتقاء الوظيفي مبني على معايير موضوعية علمية كلما نتج عنه تقارب في الكفاءات بين الأفراد وبالتالي تكوين فرق عمل متجانسة وتتشارك في مجموعة من الخصائص التي تؤدي إلى تنمية روح الفريق لديهم وتزيد من التعاون والتضامن فيما بينها، فالعمل بروح الفريق أحد أهم التقنيات الإدارية للعمل الجماعي الذي تسعى فيه مجموعة من الأفراد تحقيق أهداف مشتركة من خلال تبادل المهارات والتعاون وتبادل الخبرات والمعارف التي تضمن إنجاز المهام بفعالية .

أما بالنسبة للذين أفروا أن المؤسسة لا تضع معايير الإنتقاء الوظيفي ولا تحثهم على العمل الجماعي، والذي يمكن تفسيره بأنهم غير راضون على المناصب التي يشغلونها وأنها لا تتماشى وقدراتهم وأنها تحد من إبداعهم وتقلص من أدائهم وأن المؤسسة تعمل على تشجيعهم على العمل بروح الفريق لأنهم يرون أنه لا توجد خصائص وأهداف مشتركة مع الأعضاء الآخرين ولا يشعرون بالإنتماء كما أنه لا يوجد مناخ تنظيمي يشجع على العمل بروح الفريق لأنها تعتبر من محددات الثقة بزملاء العمل إنطلاقا من إختيار الموظفين وفق معايير الإنتقاء التي تضعها المنظمة .

وعليه يمكن القول أن إتباع المنظمات لعملية إختيار موظفيها على معايير علمية موضوعية يساعد على إستقطاب أفراد ذوي كفاءات عالية تساهم في تعزيز الميزة التنافسية وزيادة قوة التنظيم مع الحرص على عمل أفرادها بروح الفريق من أجل تضمين محددات الثقة في ما بين موظفيها والإدارة على السواء .

الجدول (17): يوضح تخطيط القوى العاملة يساعد على الإنتقاء الجيد للموارد البشرية وعلاقته بالنظام السائد في المؤسسة يساعد على بناء فرق عمل فعالة .

| المجموع | | علاقة النظام السائد ببناء فرق عمل فعالة | | | | تخطيط القوى العاملة |
|---------|---------|---|---------|--------|---------|---------------------|
| | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %85 | 34 | %30 | 12 | %55 | 22 | نعم |
| %15 | 06 | %10 | 04 | %05 | 02 | لا |
| %100 | 40 | %40 | 14 | %60 | 24 | المجموع |

المصدر: س(08) (25)

من خلال المعطيات المدونة في الجدول أعلاه نلاحظ أن إتجاهه العام يمثل نسبة 85% من أفراد عينة البحث والبالغ عددهم 22 فرد الذين يقرون بأن تخطيط القوى العاملة يساعد على الإنتقاء الجيد للموارد البشرية ، وتدعم الإجابات من الذين يعتبرون أن تخطيط القوى العاملة يساعد على بناء فرق عمل فعالة بنسبة 55% ، على عكس من يرون أن تخطيط القوى العاملة لايساعد على الإنتقاء الجيد للقوى العاملة لا يساعد على الإنتقاء الجيد للموارد البشرية وأن النظام السائد في المؤسسة لايساعد على بناء فرق عمل فعالة بنسبة قدرت ب10% ، ومن خلال الإجابات تبين أن تخطيط القوى العاملة يساعد على الإنتقاء الجيد.

ويمكن تفسير ذلك أن معظم المبحوثين يدركون أهمية تخطيط القوى العاملة في المساعدة على الإنتقاء الجيد للموارد البشرية المؤهلة، وتدارك النقص الموجود في الموارد وعلى هذا الأساس يتم تحديد برامج التكوين والتدريب والتوظيف من أجل إستقطاب الموارد البشرية لأن تخطيط القوى العاملة وتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد المواصفات المطلوبة في كل وظيفة وتحديد المهارات والقدرات والمسؤوليات المطلوب توافرها في الشخص المرشح للوظيفة، كل هذه العوامل تساعد على إستقطاب اليد العاملة المؤهلة والمطلوبة مما يساعد إدارة الموارد البشرية ويسهل عليها عملية الإنتقاء والإختيار بين البدائل المتاحة .

يعتبر تخطيط الموارد البشرية حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية ، وهو نشاط هدفه التأكد من توافر العنصر البشري المطلوب وفق إحتياجاتها من المناصب الشاغرة لتحقيق أهداف المنظمة في المستقبل، كما أنه كلما كان التخطيط المبني على أسس علمية في إنتقاء القوى العاملة أدى هذا إلى الحصول على موارد مؤهلة وذات مستوى، وهذا بدوره يؤدي إلى الإنسجام بينهم وبالتالي تكوين فرق عمل تتشارك في مجموعة من النقاط.

وباعتبار التخطيط أحد إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية فهذا يعبر على أن النظام السائد في المنظمة يتماشى ومتطلبات الموارد العاملة بها، وبالتالي يشجع على بناء فرق عمل فعالة ، حيث أن معظم المبحوثين يرون أن النظام السائد في منظماتهم يساعدهم على بناء فرق عمل ويشجع على العمل الجماعي ، وتتشكل هذه الفرق من خلال الثقة المتبادلة بين الأفراد والإدارة، حيث تصبح هذه الفرق ذات فعالية ، ومن هذا المنطلق على الإدارة أن تسعى إلى بناء فرق عمل بإعتبار أن أي منظمة تحتوي على فرق عمل وعليها الإهتمام بها وإدارتها بشكل يسمح لها بتحقيق الأهداف لأنها تساهم في ترسيخ قيم المشاركة والتعاون بين أفراد الفريق وعلى فعالية قنوات الإتصال داخل التنظيم.

الجدول (18): يوضح مساهمة البرامج التكوينية في تعزيز الولاء للمنظمة وعلاقتها بإتباع المؤسسة سياسة واضحة في تحسين الأداء .

| المجموع | | إتباع المؤسسة سياسة واضحة في تحسين الأداء | | | | مساهمة البرامج التكوينية في تعزيز الولاء |
|---------|---------|---|---------|--------|---------|--|
| | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %75 | 30 | %32.5 | 13 | %42.5 | 17 | نعم |
| %25 | 10 | %17.5 | 07 | %07.5 | 03 | لا |
| %100 | 40 | %50 | 20 | %50 | 20 | المجموع |

المصدر: س(14) (24)

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تبين أن إتجاهه العام يمثل نسبة 75% من مجموع أفراد العينة الذين يعتبرون أن البرامج التكوينية تساهم في تعزيز الولاء للمنظمة ، وتدعم الإجابات من الذين يعتبرون

أن البرامج التكوينية تساهم في تعزيز الولاء للمنظمة وتتبع سياسة واضحة في تحسين الأداء ، وهذا من خلال إجابات المبحوثين المقدرين بـ 17 مبحوث بنسبة 42.5% في حين نجد من يرون عكس ذلك بأن البرامج التكوينية لا تساهم في تعزيز الولاء للمنظمة وأن المؤسسة لا تتبع سياسة واضحة في تحسين الأداء وقدرت بنسبة 17.5%.

تلعب البرامج التكوينية التي تسترشد برفع الأداء وتنمية المهارات دورا هاما في تفعيل المنظومة التكوينية كمنظومة متكاملة ترمي إلى تشكيل بنية إجتماعية تنظيمية تهدف لبلوغ الكفاءة والفعالية التنظيمية ، وهذا يبين أن واقع المؤسسة مشجع و هذا من خلال مساهمة البرامج التكوينية في تعزيز الولاء للمنظمة.

إن إقرار معظم المبحوثين على مساهمة البرامج التكوينية كألية لتعزيز الولاء التنظيمي يرجع إلى أن المؤسسة تتبع سياسة واضحة لتحسين الأداء ، فإعتماد المؤسسة على البرامج التكوينية كفيلة بتشكيل الشعور بالإنتماء و يالتالي تحقيق ولائه للمنظمة، وهذا يتم بوجود برامج تكوينية تتناسق والأهداف العامة للتنظيم، في حين نجد من يعتبر أن البرامج التكوينية لا تساهم في تعزيز الولاء للمنظمة ولا تتبع سياسة واضحة لتحسين الأداء وذلك لعدم إعتماها على برامج تكوينية تستعمل تقنيات ووسائل حديثة فمعظمها برامج تكوينية نظرية بالدرجة الأولى ، كما أن البرامج التكوينية لا تساهم في تعزيز الولاء للمنظمة وحدها، فهناك عوامل أخرى يمكن أن تساهم في تعزيز الولاء كالحوافز والأجور والإحترام والمشاركة في إتخاذ القرار وتفويض السلطة وتفعيل القيادة التشاركية وكذا الثقة من قبل الرئيس، كما أن عدم وضوح سياسة المنظمة لموظفيها يؤثر بشكل سلبي على الأداء و الإنضباط وسرعة الإنجاز .

الجدول (19): يوضح النظام المعمول به يحقق طموحاتك وعلاقته بالإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية داخل المؤسسة.

| المجموع | | الإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية | | | | النظام المعمول به يحقق طموحاتك |
|---------|---------|------------------------------------|---------|--------|---------|--------------------------------|
| | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %52.5 | 21 | %10 | 04 | %42.5 | 17 | نعم |
| %47.5 | 19 | %15 | 06 | 32.5 | 13 | لا |
| %100 | 40 | %25 | 10 | %79 | 30 | المجموع |

المصدر: س(16) (29)

من خلال المعطيات المدونة أعلاه تبين أن إتجاهه العام يمثل 52.5% من مجموع أفراد عينة البحث يرون أن النظام المعمول به يحقق طموحاتهم ، وتدعم الإجابات من الذين يرون أن النظام المعمول به يحقق طموحاتهم ويحرصون بالإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية داخل المؤسسة بنسبة 42.5% ، وفي المقابل نجد من يقرون أن النظام المعمول به لا يحقق طموحاتهم و لا يحرصون على الإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية داخل المؤسسة بنسبة 15%.

ويمكن تفسير ذلك أن النظام المعمول به داخل المؤسسة ميدان الدراسة يحقق طموحات الباحثين ، حيث أقروا أن طيلة مدة عملهم في المؤسسة كانت تسعى دائما لتشجيعهم على العمل بمهارة وكفاءة ، وذلك لأنها تتبع أساليب تحفيزية من خلال منح المكافآت وتقدير أعمالهم وتوفير مناخ تنظيمي يساعد على العمل ، لأن الأفراد يرون أن النظام السائد يحقق ويشبع حاجاتهم الأساسية ، ولعل نظرية "ماسلو" للحاجات لازالت تعطينا إطارا تقريبا ومعقولا لنوعية الحاجات المختلفة ودرجة الإشباع الذي يحققه العمال منها الحاجات الإجتماعية كأن يشعر الفرد بأنه محل تقدير وإحترام ذاتي وإجتماعي، وحاجات تحقيق الذات وهي تعبر عن حاجة الفرد كأن ينطلق بقدراته ومواهبه ورغباته إلى آفاق تتيح له أن يمارس الأعمال بما يتفق ومواهبه وطاقاته .

وهكذا نجد أن النظام الذي تقوم عليه المؤسسة كميكانيزم فعال من أجل تحقيق طموحات الموظفين وتحريك رغبة الموظف نحو مستويات أداءية عالية خاصة إذا كان هناك إتاحة للفرص للإبداع و الابتكار وتقبل أفكار الموظفين و إقتراحاتهم في مختلف المستويات التنظيمية، مما يعطي قوة دافعة لإعطاء مردود أفضل وتحقيق الإستقرار، و هكذا يحرص الموظفون على الإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية وبأوامر الإدارة وبمواعيد العمل وعدم التغيب و الإلتزام بالقانون الداخلي للمؤسسة ، وهذا نتيجة لإعطاء التنظيم تقديرا للموظف و لآرائه إضافة إلى ذلك يمنحه هذا مكانة إجتماعية مهنية مرموقة بين رفاق العمل ويجعله يشعر بتقدير كبير، وهذا ما دعت إليه منطلقات الأنسنة التي أشارت في تحليلاتها على إحترام آراء العامل داخل المؤسسة التي تعتبر من العوامل المساعدة في تحسين الأداء والإلتزام .

في حين يقر بعض المبحوثين على أن النظام المعمول به لا يحقق طموحاتهم وأنهم لا يحرصون على الإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية ، ويعبر هذا على عدم فعالية النظام المعمول به ، وأن هناك خلل في المناخ التنظيمي السائد كغياب قنوات الإتصال الفعالة وما يترتب عن غياب أسس موضوعية في التعامل مع العاملين، وعدم ترسيخ علاقات مبنية على الثقة والتقدير وهذا يؤثر على مشاعر الإحباط والقلق لدي العاملين مما ينعكس على أدائهم ورضاهم وبالتالي شعورهم بالملل، وهذا ما يؤدي بهم إلى عدم الإلتزام والتمرد على الوظيفة وقوانين المؤسسة وعدم الإلتزام بأوقات العمل ، وينتج عنه عدم الإستقرار ودوران العمل والتنقل وغيرها .

الجدول (20): يوضح بيئة العمل ودورها في زيادة دافعية الإنجاز وعلاقتها بتشارك قيمك والقيم السائدة في المؤسسة.

| المجموع | | تشارك قيمك والقيم السائدة في المنظمة | | | | بيئة العمل ودورها في زيادة دافعية الإنجاز |
|---------|---------|--------------------------------------|---------|--------|---------|---|
| | | لا | | نعم | | |
| النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | النسبة | التكرار | |
| %67.5 | 27 | %07.5 | 03 | %60 | 24 | نعم |
| %32.5 | 13 | %07.5 | 03 | %25 | 10 | لا |
| %100 | 40 | %15 | 06 | %85 | 34 | المجموع |

المصدر: س(18) (30)

من خلال الدراسة الميدانية وبالنظر إلى إجابات المبحوثين نلاحظ أن الإتجاه العام يمثل 67.5 % من إجابات المبحوثين الذين يرون أن لبيئة العمل دور في زيادة دافعية الإنجاز وتدعم الإجابات من الذين يرون أن لبيئة العمل دور في زيادة دافعية الإنجاز وتشارك قيم الافراد والقيم السائدة في المؤسسة بنسبة 60% ، على عكس من يرون أنه ليس لبيئة العمل دور في زيادة دافعية الإنجاز وأن لا تشارك بين قيمهم والقيم السائدة في المؤسسة بنسبة 07.5%.

ويمكن تفسير ذلك أن المؤسسة توفر لموظفيها بيئة عمل تساعدهم على العمل لأن المنظمات المتطورة حاليا أولت إهتماما بالغا ببيئة العمل وثقافة العامل ، ومن هنا جاء إهتمام المنظمات ببيئة العمل بما تتضمنه من قيم وإتجاهات وعادات وأفكار ومعتقدات توجه سلوك الأفراد وتدفعهم للإنجاز ، لأن المؤسسة التي يعملون بها توفر لهم بيئة عمل تحفزهم وتدفعهم إلى بذل المزيد من قدراتهم لما لبيئة العمل من تأثير إيجابي على مستوى كفاءة الأفراد ورفع دافعية الموظفين عن طريق الحوافز المادية والمعنوية وخفض مستوى ضغوط العمل، وهذا ما ذهب إليه "ماكليلاند" في الحاجة للإنجاز الذي يعتبر أن دافعية الإنجاز نظام شبكي من العلاقات المعرفية والإنفعالية الموجهة أو المرتبطة بالسعي من أجل بلوغ مستوى الإمتياز والتفوق، كما أن التوافق والإنسجام بين القيم في بيئة العمل بشكل عام يساهم في خفض معدل الصراع ويحقق نوع من الإلتزام .

ومن خلال أجوبة المبحوثين حول تشارك قيمهم مع قيم المؤسسة يرون أنها تتشارك في عدة نقاط، لأن قيم الأفراد العاملين تكون شخصيتهم وتؤثر في حياتهم وفي إتجاهاتهم وعلاقاتهم وهي بذلك توجه سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمات وخارجها، إذ تعمل هذه القيم دور المراقب الداخلي ترأقب تصرفاته وتجعل من سلوكه سلوكا متسقا مع القيم السائدة في المؤسسة التي تعتبر كقانون لسير العمل وتوجيهه ليخدم أهداف التنظيم، لذا فإن عملية التوافق بين القيم الشخصية والقيم التنظيمية تعد مطلبا أساسيا لتحقيق منظومة من القيم المنسجمة المتوافقة التي تؤثر تأثيرا إيجابيا في العمل الإداري.

أما بالنسبة للذين يقرون أنه ليس لبيئة العمل دور في زيادة دافعية الإنجاز وأن قيم الفرد لا تتشارك مع قيم المؤسسة مرده أن بيئة العمل في كثير من الأحيان ليست سبب في زيادة الدافعية ، لأن دافعية الإنجاز مرتبطة أساسا بدوافع الموظف الداخلية وتختلف دافعية الإنجاز من فرد إلى آخر حسب ميول وأهداف كل فرد أن القيم الخاصة بهم تتعارض نسبيا مع القيم السائدة في المؤسسة ، وهناك تقاطع بين الأنساق القيمية وعليه على المنظمة مراعاة هذا التقاطع والبحث عن حلول وبدائل لإعطاء كل نسق حقه دون أن يقع أي صراع أو تعارض سلبي .

ثانيا: مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات:

- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

- للعمليات التوظيفية دور في بناء فرق عمل فعالة.

من خلال النتائج الإمبريقية يمكن القول أن للعمليات التوظيفية دور في بناء فرق عمل فعالة، هذا لأن المؤسسة تقوم بوضع معايير الإنتقاء الوظيفي وتحرص على العمل بروح الفريق الواحد بنسبة 47.5%، أنظر للجدول رقم(16، ص60)، وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على معايير لإنتقاء موظفيها، لأن الإنتقاء الوظيفي المبني على معايير موضوعية وعلمية يساهم في تكوين فرق عمل فعالة ومتجانسة ومتقاربة في المهارات والكفاءات، وهذا ما أكدته نسبة 72.5%، من مجموع أفراد العينة أنظر للجدول رقم(04، ص48)، كما أن تخطيط القوى العاملة يساعد على الإنتقاء الجيد للموارد البشرية ، أنظر للجدول رقم(17، ص62)، وأن النظام السائد في المؤسسة يساعد في بناء فرق عمل فعالة، وهذا ما أكدته نسبة 55%، إذ يعتبر تخطيط القوى العاملة يشكل حجر الأساس لكل وظائف إدارة الموارد البشرية، إذ أن تخطيط القوى العاملة وتحليل وتوصيف الوظائف وتحديد المواصفات المطلوبة في كل وظيفة تساعد إدارة الموارد البشرية وتسهل عليها عملية الإنتقاء والإختيار بين البدائل المتاحة والذي بدوره يساعد في تحقيق الإنسجام والتوافق وزيادة الثقة بين الأفراد وبالتالي تكوين فرق عمل فعالة تتشارك في مجموعة من النقاط.

وفي الأخير نستنتج أن للعملية التوظيفية دور في بناء فرق عمل فعالة من خلال إتباع معايير توظيف علمية موضوعية والحرص الدائم على العمل بروح الفريق والتخطيط الجيد لمواردها وتوفير مناخ تنظيمي مناسب ، وعليه فإن هذه الفرضية قد تحققت نسبيا.

- مناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

- للعمليات التكوينية دور في تحقيق جودة الأداء.

من خلال المعطيات الميدانية وبالرجوع إلى الجدول رقم(07، ص50)، يوضح أن المؤسسة ميدان الدراسة تتبع أسلوبا علميا موضوعيا في العملية التكوينية لأنها تطبق مبدأ التكوين على أساس الإحتياج وهذا يعني تكوين المورد من أجل تحسين أدائه من خلال قيام المؤسسة ببراج تكوينية دورية ، وتأثير هذه البرامج على الإستقرار وهذا ما أكدته النتائج بنسبة 72.5%، أنظر إلى الجدول رقم (12، ص 55)، لأن

هذه البرامج تعتبر كحافز مادي ومعنوي لتحقيق أعلى درجات الجودة في تأدية المهام وتحسين الأداء، وبما أن وظيفة تكوين الموارد البشرية وظيفه مهمة بالنسبة للموظف فهي ترفع من مستوى الروح المعنوية وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (11، ص 54) بنسبة 65%، إذ تبين أن عملية تكوين الموارد البشرية للمؤسسة ميدان الدراسة تكون دورية ذلك بإخضاعه لعملية رسكلة تساهم بالإرتقاء بسلوكه والرفع من مستواه الفكري وزيادة الدافعية لديه، كما تساهم البرامج التكوينية في تعزيز الولاء، كما أن إتباع المؤسسة لسياسة واضحة يحسن الأداء، أنظر للجدول رقم (18، ص63) بنسبة 42.5%، حيث تبين أن البرامج التكوينية تعتبر كآلية لتعزيز الولاء التنظيمي وهذا من خلال إتباع المؤسسة لسياسة واضحة لتحسين الأداء كسيادة الإحترام المتبادل والثقة والمشاركة في إتخاذ القرار وتفعيل مبدأ القيادة التشاركية وتفويض السلطة.

ومن خلال ما سبق يمكن القول أن للعمليات التكوينية دور في تحقيق جودة الأداء وهذا من خلال تسطير برامج تكوينية حسب الإحتياجات، وليس لأغراض أخرى والقيام بها بشكل دوري من أجل تحقيق الإستمرار في الأداء والتحسين المتواصل، وجعلها وظيفة مهمة وذات مكانة في التنظيم لمساهمتها في الرفع من مستوى الروح المعنوية للموظفين وبالتالي تحقيق إستقرار المورد البشري لأنه يعتبر نقطة قوة بالنسبة للتنظيم والموظف وذلك من خلال زيادة رضاهم وبالتالي تحقيق الجودة في الأداء، وعليه يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت نسبيا.

- مناقشة الفرضية الفرعية الثالثة:

- للعمليات التحفيزية دور في تضمين الإلتزام المعياري .

من خلال المعطيات الميدانية تبين أن النظام المعمول به في المؤسسة يحقق طموحات الأفراد ويساهم في إلتزامهم بالقواعد واللوائح الرسمية وهذا من خلال نتائج الجدول رقم (19 ، ص 65)، لأن المؤسسة تسعى إلى تشجيعهم وذلك لأنها تتبع أساليب تحفيزية مادية ومعنوية وتوفير مناخ تنظيمي يساعدهم على العمل وإتاحة لهم الفرص للإبداع والإبتكار وتفعيل قنوات الإتصال والمشاركة في إتخاذ القرار، وهذا يعطي قوة دافعة لإعطاء مردود أحسن مما يجعل الموظف يحرص على الإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية وهذا ما أكدته نسبة 60%، أنظر للجدول رقم (20، ص67)، وأن لبيئة العمل دور في زيادة دافعية الإنجاز وكذا لتشارك قيم الفرد مع قيم المؤسسة دور في تعزيز الإلتزام ، ولأن المؤسسة توفر لموظفيها بيئة عمل ومناخ تنظيمي مناسب يحفزهم ويدفعهم إلى بذل المزيد من الجهود، كما أن التوافق

والإلتزام بين قيم الأفراد العاملين وقيم المؤسسة وثقافتهما يساهم بشكل عام في خفض معدل الصراع ويحقق نوعاً من الإلتزام لأن هذه القيم تلعب دور المراقب الداخلي وتوجه سلوكه بما يتماشى وقيم التنظيم، وفي هذا السياق فإن ثقافة المبادرة وتنمية روح التعاون والتكامل مع الزملاء والمحابة في جعل الموظف أكثر كفاءة، فروح المبادرة هي نتيجة لإمتلاك الأفراد الكفاءة والقدرة على إدارة الوقت وتحمل المسؤولية وهذا ما أكدته نسبة 65%، أنظر للجدول رقم (13 ، ص 56)، وباعتبار أن معظم الأفراد يحرصون على الإلتزام بالوقت فهذا يرجع إلى حب العمل والشعور بالإنتماء للمنظمة وهكذا يصبحون أفراداً فاعلين في التنظيم، كما أن التحفيز المادي يعتبر بالدرجة الأولى الحافز الذي يؤثر بشكل كبير في الإلتزام، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (15 ، ص 59)، وهكذا يمكن القول أن هذه الفرضية قد تحققت نسبياً.

- ثالثاً: مناقشة نتائج الدراسة على ضوء الفرضية العامة:

- لإدارة الموارد البشرية دور في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

حتى تتحقق التنمية الشاملة للمورد البشري يتوجب على المنظمة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية خاصة الإهتمام بكل ما من شأنه أن يؤدي إلى ترشيد سلوك العاملين وإلى تحسين مستوى الأداء ، وذلك من خلال تحفيزهم وتكوينهم وتدريبهم ، وتنمية وتطوير مساهم الوظيفي، إذ تعتبر عملية التوظيف ركيزة أساسية من ركائز تسيير الموارد البشرية إذ يرتبط مباشرة بمدى قدرة إدارة الموارد البشرية على تزويد المؤسسة بالأفراد المؤهلين واتباع معايير الإنتقاء الوظيفي والتخطيط الجيد للموارد البشرية لضمان توفر المنظمة على العدد الكافي من العاملين ذوي المواصفات والمهارات المطلوبة.

كما أن التكوين المبني على أساس علمي وموضوعي يؤدي إلى تحكم المورد البشري في وظيفته وزيادة إلتزامه وتنمية قدراته وزيادة دافعيته بإعتبار وظيفة التكوين وظيفة مهمة له وترفع من مستوى الروح المعنوية لديه.

ولأن للحوافز دور في توجيه سلوكيات الأفراد وإرتباطا بدوافعهم فقد أعطت المنظمة أهمية لها ووضعت نظام حوافز فعال وقادر على التأثير على الأفراد بشكل يزيد من ولائهم ورضاهم وإستقرارهم وإلتزامهم وتوجيه سلوكهم وتحسينه بما يخدم أهداف المؤسسة.

وفي الأخير نستخلص من خلال المعطيات الميدانية أن لإدارة الموارد البشرية وبكل ما تحمله من وظائف وعمليات وأنشطة دور في ترشيد وتحسين وعقلنة السلوك التنظيمي داخل المؤسسة، وعليه فإن

الفرضية القائلة بأن لإدارة الموارد البشرية دور ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة قد تحققت نسبياً.

خاتمة

خاتمة:

إن الإهتمام بالموارد البشرية راجع إلى أهمية العنصر البشري في تحديد كفاءة الأداء التنظيمي، وإلى أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية وتطوير دورها وأساليبها، إذ تعتبر إدارة الموارد البشرية الركيزة الأساسية التي ينبغي على المؤسسة مراجعة عناصرها وأساليبها وتنظيماتها وإنجازاتها للحكم على مدى كفاءتها، وإمكانياتها في تطوير وتحسين المورد البشري.

إن إدارة الموارد البشرية على وعي تام بأهمية المورد البشري لأنه الركيزة الرئيسية للتنمية والتطور، لذا إعتمدت سياسة تنموية قائمة على التوظيف الموضوعي وعلى تعزيز دور البرامج التكوينية والتحفيزية.

كما لا تنحصر دراسة السلوك في المنظمات على السلوك الفردي فقط، وإنما تشمل دراسة هذا السلوك في ظل جماعات العمل المختلفة، حيث يظهر الفرد أنماطا مختلفة من السلوك في حالة تفاعلاته مع الآخرين، إضافة إلى دراسة المتغيرات البيئية التنظيمية التي يوجد فيها هذا السلوك، وخاصة في الأونة الأخيرة إزدادت أهمية التركيز جانب السلوك التنظيمي وهذا من خلال التغيرات السريعة التي تحدث في بيئة العمل سواء داخليا أو خارجيا.

ومن خلال دراستنا المتعلقة بمعرفة دور إدارة الموارد البشرية في ترشيد السلوك التنظيمي، وجدنا أن هناك علاقة بين إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وهذا ما لاحظناه من خلال النتائج الميدانية التي أظهرت إهتمام المنظمة الكبير بمواردها من خلال مجموعة من الأنشطة من خلال تكوين وتدريب وتحفيز موظفيها، وتوفير مناخ تنظيمي مناسب من أجل تحسين الأداء وتوجيه سلوكه لخدم أهداف التنظيم، لأن فهم سلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع المورد البشري بشكل صحيح، لذا على المنظمات أن تهتم بإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وأن تضع القواعد والأسس العلمية الصحيحة التي تنظم الحياة الوظيفية للعنصر البشري، وكيفية التعامل معه والإستفادة منه.

التوصيات:

1. توجيه العملية التكوينية لبناء قدرات ومهارات فكرية نحو الأداء الفعال.
2. تشجيع المورد البشري للعمل بأسلوب متطور ومتجدد بهدف إحقاقه بالتطورات الحديثة.
3. مواكبة المنظومة التحفيزية للتغيرات الحديثة ولرغبات المورد البشري.
4. تشجيع المورد البشري للعمل بأسلوب متجدد متطور بهدف إحقاقه بالتطورات الحديثة.
5. تكثيف البرامج التكوينية بالمؤسسة.
6. توفير مناخ تنظيمي وبيئة عمل مشجعة للإبتكار والإبداع مما يعزز الثقافة الداعمة للأداء الفعال وتشجيعهم على طرح الأفكار الجديدة.
7. ربط التكوين بأهداف المورد البشري والإدارة معا.
8. وضع الإطارات والكفاءات في المكان المناسب وهذا من خلال برامج التوظيف المبنية على أسس علمية وموضوعية.
9. الإستعانة بالخبرات سواء الداخلية أو الخارجية.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور إدارة الموارد البشرية (العمليات التوظيفية والتكوينية والتحفيزية) في ترشيد السلوك التنظيمي (جودة الأداء وبناء فرق عمل وتضمين الإلتزام المعياري) داخل المؤسسة، من خلال دراسة عينة من الإداريين العاملين في كلية العلوم الإنسانية و الإجتماعية بالمسيلة ومن خلال الدراسة النظرية والتطبيقية للموضوع توصلنا في الأخير إلى خلاصة أن المؤسسة ميدان الدراسة تتبع معايير موضوعية في عملية تسير الموارد البشرية وتعتمد على البرامج التكوينية وعلى منظومة حوافز فعالة من أجل تحقيق الجودة في الأداء، وكذا لبناء فرق عمل فعالة ولتضمين الإلتزام المعياري، تكون مجتمع البحث من 40 مبحوث وتم تصميم إستمارة وتوزيعها، وقد أوضحت الدراسة مجموعة من النتائج أن المؤسسة تهتم برفع مردود المورد البشري بهدف إحقاقه بالتطورات الحديثة وتثمين لدور فرق العمل، ومنه يمكن القول أن لإدارة الموارد البشرية دور في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة.

Résumé de l'étude:

Cette étude visait à connaître le rôle de la gestion des ressources humaines (recrutement et processus de formation et de motivation) dans la rationalisation du comportement organisationnel (qualité de la performance et de construire des équipes et comprennent l'engagement normatif) au sein de l'institution, à travers un échantillon du personnel administratif à la Faculté des Sciences Humaines et étude à Msila sociale et par l'étude théorique et appliquée au sujet qui nous atteint dans le dernier à la conclusion que le champ d'institution d'étude sur des critères objectifs dans le processus de déplacement des ressources humaines et comptent sur les programmes de formation et système d'incitation efficace afin d'obtenir des performances de qualité, ainsi que de créer des équipes de travail efficaces et d'inclure Alaltz standard M, la communauté de recherche de 40 Cherché était une conception de formulaire et la distribution, l'étude a montré un groupe de résultats que l'institution concernée à augmenter les rendements des ressources humaines afin de réattribuer les développements récents et en valorisant le rôle du groupe de travail, et on peut dire que le rôle de la gestion des ressources humaines dans la rationalisation du comportement organisationnel au sein de l'organisation.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

اولا: المعاجم:

1. الفضل، جمال الدين ابن منظور (ب س)، لسان العرب، دار صادر للنشر، ج 10، ط3، بيروت، لبنان.
2. هاشم، إسماعيل، (ب س)، المعجم الوسيط، مجلد 2 القاهرة.
3. جبران، مسعود (2003)، الرائد، دار العلم للملايين، ط1، بيروت، لبنان.
4. أحمد مختار عمر: (2008)، معجم اللغة العربية المعاصرة، عالم الكتب القاهرة.

ثانيا: الكتب:

5. أبو بكر محمود، (2004)، الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، ط2، الدار الجامعية، القاهرة.
6. البيومي، صلاح، (1988)، حوافز الإنتاج في الصناعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
7. البرادعي سمير، عبد الوهاب، (2006)، إدارة الموارد البشرية-مركز الدراسات وإستشارات الإدارة العامة-، القاهرة، مصر.
8. المغربي، عبد الحميد، (2007)، دليل الإدارة الذكية لتنمية الموارد البشرية، ط2، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر.
9. السلمي، علي، (1980)، تطور الفكر التنظيمي، ب.ط، وكالة المطبوعات، الكويت.
10. العويسات، جمال الدين، (2002)، السلوك التنظيمي والتطور الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر.
11. الزبيدي، غني دحام، (2015)، إدارة السلوك التنظيمي، ط1، دار غيداء للنشر، عمان، الأردن.
12. المرسي، إدريس، جمال الدين، (2006)، السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
13. العطية، ماجدة، (2003)، سلوك المنظمة، ط1، دار الشروق، عمان، الأردن.
14. العميان، محمود سلمان، (2008)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، ط2، عمان، الاردن.

15. العقيلي، عمر وصفي، (2005)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، ط1، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر عمان.
16. الصيرفي كامل، محمد، أسامة، (2006)، إدارة الموارد البشرية، مؤسسة لورد العالمية، ط1، البحرين.
17. الصيرفي، محمد، (2009)، الموسوعة العلمية لسلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر.
18. الفريجات محمود، كاظم خيضر، وآخرون، (2009)، السلوك التنظيمي، ط1، دار إثراء للنشر، الاردن.
19. الطجم، عبد الله بن عبد الغني، وطلق بن عوض، (ب.س)، السلوك التنظيمي، -المفاهيم النظرية التطبيقات- دار حافظ للنشر جدة.
20. القريوتي، محمد قاسم، (2009)، السلوك التنظيمي، ط5، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
21. الرشدي، بشير صالح، (2001)، مناهج البحث التربوي رؤية تطبيقية مبسطة، ط1، دار الكتاب الحديث، الكويت.
22. الشرعة، سنجق محمد، (2015)، أدارة الموارد البشرية-الإتجاهات الحديثة وتحديات الألفية الثالثة-، ط1، دار المنهجية للنشر، عمان.
23. أنجرس موريس: (2004)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية -تدريبات عملية-ترجمة صحراوي وآخرون، دار القصة للنشر، الجزائر.
24. بوحوش، عمار، (1995)، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
25. بن خرف الله، الطاهر، وآخرون، (2003)، الوسيط في الدراسات الجامعية، ج4، دار هومة للنشر، الجزائر.
26. بربر كامل، (2008)، إدارة الموارد البشرية -اتجاهات وممارسات- دار المنهل اللبناني للنشر، بيروت، لبنان.
27. دادي عدون ناصر: (2004)، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، دار المحمدية العامة، الجزائر.
28. دويوي رجا وحيد: (2005)، البحث العلمي، أساسياته النظرية وممارساته العلمية، ط3، دار الفكر المعاصر، لبنان.

29. ديرى، زاهد محمد: (2011)، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن.
30. زرواتي رشيد: (2002)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، دار هومة للنشر، الجزائر.
31. زرواتي رشيد: (2007)، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط1، دار الهدى للنشر، عين مليلة، الجزائر.
32. زرواتي رشيد، (2008)، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ط3، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
33. حاروش نورالدين: (2001)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الأمة، الجزائر.
34. حمادات، محمد، حسن محمد، (2008)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التعليمية، دار حامد للنشر عمان، الاردن.
35. حميدات محمد حسن: (2007)، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، عمان، الأردن.
36. حنفي عبد الغفار: (2010)، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
37. حسونة فيصل: (2008)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
38. حسونة فيصل: (2011)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن.
39. حسن راوية: (بس)، السلوك في المنظمات، ط1، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
40. حسن راوية: (2003)، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للنشر، مصر.
41. حسن عبد الباسط، (1982)، أصول البحث الإجتماعي، ط2، مكتبة وهبة، القاهرة.
42. حسن إحسان محمد: (1994)، الأسس العلمية لمناهج البحث الإجتماعي، ط3، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت، لبنان.
43. حريم حسين: (2009)، مبادئ الإدارة الحديثة، ط2، دار الحامد للنشر، عمان، الأردن.
44. حريم حسين، (2010)، إدارة المنظمات، دار حامد للنشر، ط2، عمان، الأردن.
45. ياسين عطوف محمد: (2000)، علم النفس الإكلينيكي، ط2، دار العلم للملايين، بيروت، لبنان.
46. كشواي باري، ترجمة خالد الغامدي، (2008)، إدارة الموارد البشرية، ط3، دار فاروق للنشر، الإسكندرية.
47. ماهر، أحمد، (1985)، إدارة الموارد البشرية، ط1، الدار الجامعية، القاهرة.

48. ماهر، أحمد، (2003)، السلوك التنظيمي، -مدخل بناء المهارات-، ب ط، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
49. محمد علي، محمد، (1980)، علم الإجتماع والمنهج العلمي، دار المعرفة العلمية، القاهرة.
50. ساعاتي، أمين، (1998)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الفكر العربي، مصر.
51. سلطانية، بلقاسم، الجيلاني حسان، (2004)، منهجية العلوم الإجتماعية، دار الهدى، عين مليلة، الجزائر.
52. عبد الباقي صلاح الدين: (2000)، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية.
53. عبد الله محمد، شريف: (1996)، مناهج البحث العلمي، دليل الطالب في كتابة الأبحاث والرسائل العلمية، ط1، مكتبة وطباعة الإشعاع الفنية، القاهرة.
54. عبد الوهاب سمير: (2010)، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، وحدة دعم سياسات اللامركزية، جامعة القاهرة.
55. عبد الخالق أحمد: (1983)، الأبعاد الأساسية للشخصية، ط2، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.
56. عكاشة محمود فتحي: (1999)، علم النفس الصناعي، مطبعة الجمهورية، الإسكندرية، مصر.
57. علاقي مدني عبد القادر: (ب.س)، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الزهران للنشر والتوزيع، جدة.
58. علي حسن عبد العزيز: (2009)، الإدارة المتميزة للموارد البشرية تميز بلا حدود، ط2، المكتبة العصرية للنشر، مصر.
59. فارس مازن رشيد: (2001)، إدارة الموارد البشرية، ط1، مكتبة العبيكات، الرياض.
60. صالح عادل حرحوش: (2006)، إدارة الموارد البشرية مدخل إستراتيجي، ط2، جدار للكتاب العالمي، عمان، الأردن.
61. شاوش، نجيب مصطفى: (2005)، إدارة الموارد البشرية، (إدارة الأفراد)، ط1، دار الشروق للنشر، الأردن
62. شاوش، نجيب مصطفى: (2007)، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الشروق للنشر، الأردن.
63. شوكت فوزي عبد الحق، علي إحسان، (2007)، طرق البحث العلمي، المفاهيم والمنهجيات، د ط، المكتب العربي الحديث، عمان، الأردن.
64. ثائر سعدون محمد، (2016)، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، مركز البحث وتطوير الموارد البشرية، عمان، الأردن.

ثالثا: الرسائل الجامعية:

1. الدهيبي، حياة، (2014)، العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى العامل بالمؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بوحدة البحث في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي بأدرار، رسالة ماجستير، جامعة أدرار، الجزائر.
2. المتروك، شروق عبد المحسن، (2010)، أثر العدالة التنظيمية على التمكين الإداري من وجهة نظر موظفي الأمانة العامة للمجلس الأعلى للتخطيط والتنمية بدولة الكويت، رسالة ماجستير، الاردن.
3. خرموش، مراد رمزي: (2013)، دور العدالة التنظيمية في الحراك المهني للعاملين من القطاع الصناعي الخاص نحو القطاع العام، دراسة ميدانية بولاية سطيف، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير علم لإجتماع تنظيم وعمل، جامعة.
4. معمرى، حمزة، (2014)، إدراك العدالة التنظيمية وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى أساتذة التعليم الثانوي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة ورقلة، الجزائر.
5. سلطان، أكرم سوزان، (2006)، العدالة التنظيمية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الرسمية وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية فيها، العربية للدراسات العليا، رسالة دكتوراه، جامعة الاردن.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف-مسيلة-

كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية

قسم علم الاجتماع

التخصص: علم الاجتماع-تنظيم وعمل-

إستمارة حول:

إدارة الموارد البشرية ودورها في ترشيد السلوك التنظيمي داخل المؤسسة

دراسة ميدانية في كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية بالمسيلة

دراسة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الدكتور:

بن خالد جمال

إعداد الطالبة :

ربيع زبيدة

ملاحظة: هذه المعلومات سرية ولا تستخدم إلا لأغراض علمية

- وضع علامة (X) أمام الخانة المناسبة.

السنة الدراسية: 2017 - 2018

أولاً: بيانات حول الخلفية الاجتماعية والاقتصادية:

1- الجنس: ذكر أنثى

2- السن :

3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

مطلق أرمل

4- المستوى التعليمي:

5- الخبرة المهنية :

ثانياً: بيانات حول إدارة الموارد البشرية:

ا. بيانات حول العملية التوظيفية :

6- هل تقوم المؤسسة بوضع معايير الإنتقاء الوظيفي؟ نعم لا

7- هل هناك طرق رسمية في عملية التوظيف؟ نعم لا

8- هل تعتقد أن تخطيط القوى العاملة يساعد على الإنتقاء الجيد للموارد البشرية؟ نعم لا

9- على أي أساس يتم إختيار الموارد البشرية؟

الخبرة التخصص المؤهل العلمي

10- كيف تقيم عملية التوظيف داخل مؤسستك؟

-

ا. بيانات متعلقة بالعملية التكوينية:

11- هل تقوم المؤسسة ببرامج تكوينية للعمال؟ نعم لا

في حالة الإجابة بنعم

- هل تعتبر البرامج التكوينية المتاحة بالمؤسسة كافية ؟ نعم لا

- 12- هل تعتقد أن وظيفة تكوين الموارد البشرية وظيفة مهمة لك؟ نعم لا
- 13- هل ترفع برامج التكوين من مستوى الروح المعنوية؟ نعم لا
- 14- هل تساهم البرامج التكوينية في تعزيز الولاء للمنظمة؟ نعم لا
- 15- على أي أساس تتم العملية التكوينية؟

الإحتياجات الترقية التدريب على تكنولوجيا جديدة

- أخرى تذكر

III. بيانات حول العملية التحفيزية :

- 16- هل نظام المعمول به يحقق طموحاتك؟ نعم لا
- 17- هل العملية التحفيزية في المؤسسة تتم بطريقة موضوعية؟ نعم لا
- 18- هل لبيئة العمل دور في زيادة دافعية الإنجاز؟ نعم لا
- 19- هل يعكس الأجر الذي تتلقاه من المؤسسة ماتبذل من جهد؟ نعم لا
- 20- هل تقدم لك المؤسسة مكافئات من أجل تحسين الأداء؟ نعم لا
- 21- ما نوع الحوافز التي تتلقاها من المؤسسة؟

مادي معنوي كلاهما

ثالثاً: بيانات حول السلوك التنظيمي:

I. بيانات حول جودة الأداء:

- 22- هل يساعدك الشعور بالإستقرار الوظيفي على الأداء الجيد؟ نعم لا
- 23- هل تتحلى بروح المبادرة في عملك؟ نعم لا
- 24- هل تتبع مؤسساتك سياسة واضحة في تحسين الأداء؟ نعم لا

II. بيانات حول بناء فرق عمل فعالة:

- 25- هل النظام السائد في المؤسسة يساعد على بناء فرق عمل فعالة؟ نعم لا
- 26- هل تحرص المؤسسة على العمل بروح الفريق؟ نعم لا
- 27- هل تسعى إلى التعاون والتكامل مع زملائك؟ نعم لا

28- هل تفضل العمل الفردي أو العمل الجماعي؟

فردى جماعى كلاهما

III. بيانات حول الإلتزام المعيارى :

29- هل تحرص على الإلتزام بالقواعد واللوائح الرسمية داخل المؤسسة؟

نعم لا

30- هل تتشارك قىمك والقىم السائدة فى المؤسسة؟ نعم لا

31- هل تحرص على عدم التأخر فى العمل؟ نعم لا

32- هل تعتبر نفسك عضوا فعالا فى المؤسسة؟ نعم لا