

دور إدارة الموارد البشرية
في تحقيق التطوير التنظيمي في مؤسسات التعليم العالي
دراسة ميدانية للمديرية الفرعية لتكوين والمستخدمين
بجامعة المسيلة السداسي الثاني للموسم الجامعي 2019/2018

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي
في العلوم السياسية والعلاقات الدولية
فرع: إدارة محلية

إشراف الأستاذ(ة):

بونوة نادية

إعداد الطالبة:

بلباي فاطمة الزهرة

لجنة المناقشة:

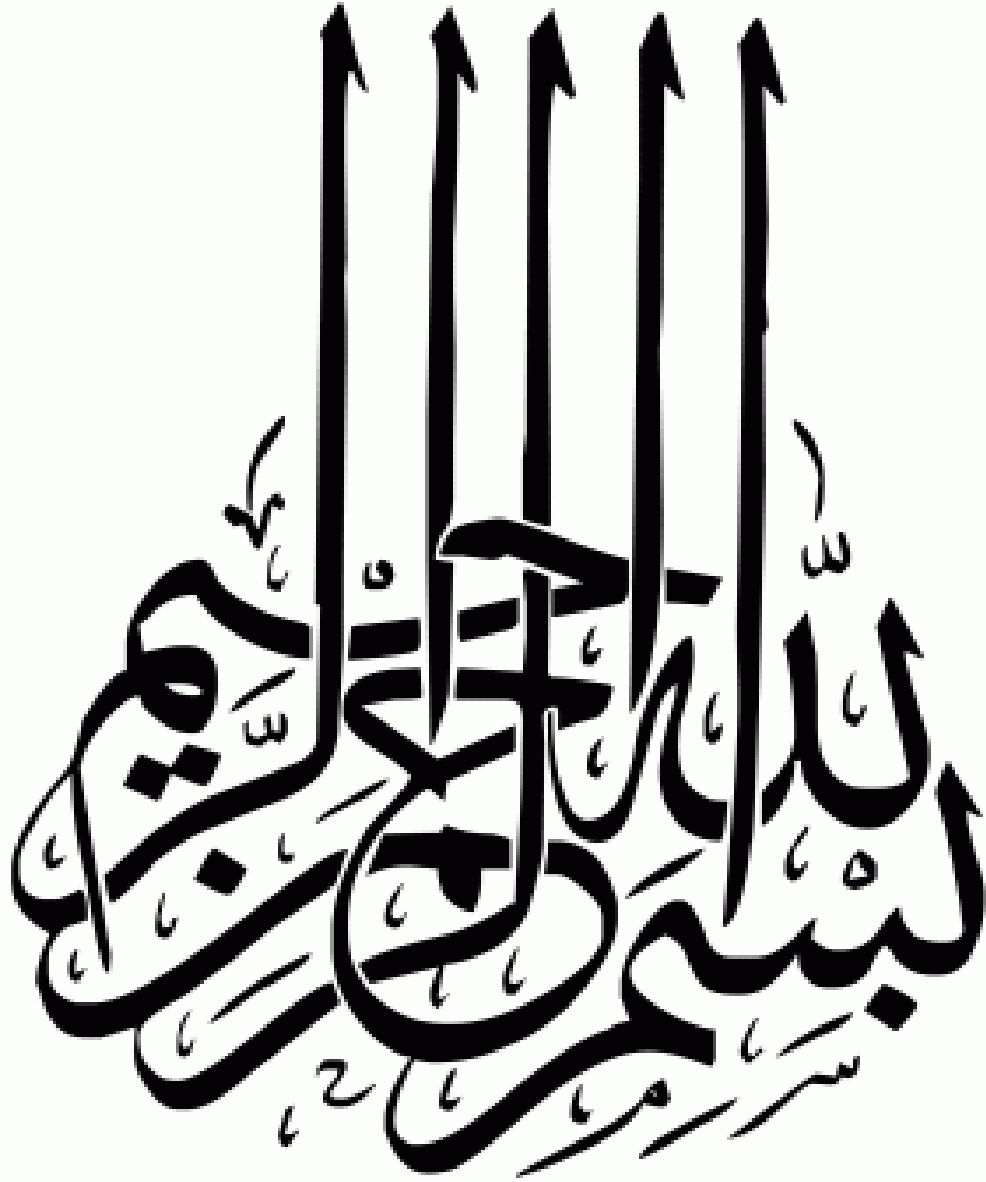
زروقي مرزاق

بونوة نادية

رزيق نفيسة

رئيسا
مشرفا ومقررا
ممتحنا

السنة الجامعية: 2019/2018



شكر و تقدير

الحمد لله حمدا كثيرا، فأنت المستعان على كل الأعمال فما كان من توفيق فمن عندك، وما كان من تقصير فمن عندي.

اللهم لك الحمد ولك الشكر كما ينبغي لجلال وجهك ولعظيم سلطانك.

أتقدم بخالص الشكر والتقدير إلى الأستاذة المحترمة بونوة نادية التي ساعدتني في إنجاز هذا العمل ومشاqqته

ولم تبخل علي بنصائحها القيمة وتوجيهاتها لما هو أفضل وأجبح فشكرا لكي أستاذتي الفاضلة. كما أشكر أختي الغالية نادية أتقدم بالشكر والعرفان إلى زملاء العمل في كلية الرياضيات والإعلام الآلي على رأسهم الأمين العام للكلية بوذينة أمين و خاصة فريدة ، شيماء و ريمة ، كما لا انسي شكر معهد علوم و تقنيات النشاطات البدنية والرياضية خاصة عبلة و حياة والأستاذة بوسكرة أحمد وبوخرص رمضان .

و أشكر أيضا زملائي وأساتدتي بقسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية خاصة : صليحة ، فريدة ، مرزاقة ، نجية ، وكهينة . كما لا أنسى زينب بريكي و أيضا أشكر جامعة المسيلة .

كما أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من كانوا حولي، الذين دعموا هذا العمل وساعدوني ولم يخلوا علي بأي معلومة أو دعاء ساعدتني في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة وشكرا لكل من دعمني من قريب أو من بعيد، يذكره قلبي و لا يذكره قلبي.



الإهداء

أسأل الله أن يجعل هذا العمل في ميزان الحسنات يوم لا ينفع مال أو بنون إلا من أتى الله بقلب سليم .

قال تعالى: "واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"
صدق الله العظيم

إلى نبع الحنان التي سهرت على راحتي ووقفت إلى جانبي، وقدمت لي كل ما
تستطيع بحب وإخلاص وضلت تقف إلى جانبي رغم كل شيء والتي علمتني أن
العلم هو سبيل الارتقاء في الحياة أُمِّي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها عيشوش.
إلى الرجل العظيم الذي لم ييخل علي بالكرم والنصح ، أُمِّي العزيز أدامه الله لي وشفاه .
إلى أغلى الناس على قلبي أخوتي : نادية الحبيبة ، بركاهم ، إبراهيم ، عقيلة وحسين،
وأزواجهم وأولادهم حفظهم الله و عائلة بلباي جميعا.
إلى شريكي في السراء والضراء حفظه الله و أدامه زوجي العزيز رؤوف وأولادي
الأحباء: سفيان ، أنفال وبشير حفظهم الله ، و أيضا إلى حماتي حورية و عائلة زوجي
جميعا(زغوغ) .

إلى أبي ولأُمِّي الثانية عيسى ، نصيرة و أخوتي ، احمد ، يوسف ، بشرى ، أمال، إسلام
وأُمينة ، حفظهم الله جميعا .

إلى كل الأصدقاء والأحباب والزملاء من دون استثناء.

إلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة.

إليك يا جزائر والى العالم أجمع أهدي هذا العمل.

أهدي هذا العمل المتواضعلكم جميعا

مقدمة

تواجه المنظمات في عصرنا الحالي تحديات همة ، إلا أنها تشترك في تحدي رفع مستوى أدائها للتأقلم مع متطلبات التغيير السريع ، منه تبرز أهمية التطوير والإبداع في المؤسسات تحقيقا لاستجابات ذات جدوى وفعالية للتحديات التي تعرفها المنظمات في مجالات التنمية والتطور التكنولوجي والمعرفي ، وقد أصبح مستقبل المنظمات يعتمد إضافة إلى القوى العاملة على توفير نوع ممتاز من العاملين والمبدعين في مختلف المجالات وقد اهتمت إدارة الموارد البشرية بتخطيط وتدريب وتقييم الأداء وإيجاد الحلول للمشكلات التي تعترضها وكذا تطوير استراتيجيات خاصة للحصول على هاته الموارد وتحديد احتياجاتها التدريبية واستخدام مختلف الطرق في الاستقطاب والتوزيع وغير ذلك .

عملية التطوير التنظيمي تستند على المداخل المرتكزة على جودة حياة العمل، كمفهوم تطبيقات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التي تنطلق من فكرة مفادها بان التطوير في برامج أية منظمة (تربوية، ثقافية، مهنية) لا بد وان يستند على التوافق بين استراتيجيات ونشاطات إدارة الموارد البشرية واستراتيجيات المؤسسة فلا يمكن أن تتبنى المؤسسة إستراتيجية الإبداع مثلا ما لم تبدأ بتطوير قدرات ومهارات مواردها البشرية وتصميم أنظمة حوافز مستندة على المهارات والأداء وبناء هيكل تنظيمي مرن، أي مناخ تنظيمي إنساني مساند لعملية التطوير .

وما تطور وظائف إدارة الموارد البشرية إلا دليل واضح على أهمية إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمات بجوانبها المختلفة منه يظهر أن لإدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي علاقة تكاملية وثيقة تربط ما بينهما من خلال الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي .

1- أهمية الموضوع :

تكمن أهمية هذه الدراسة في :

- 1) تأثير شدة المنافسة العالمية وانفجار ثورة الاتصالات والمعلومات انعكس على ضرورة إحداث تغيير باسم التطوير من اجل تحسين الأداء والتكيف مع البيئة المتطورة و المتغيرة باستمرار ، وأصبح على المنظمات ضرورة التعامل مع تغيرات العصر بأفكار إدارية وثقافية مختلفة عن طريق التفهم والتفتح ، من اجل بقاء المنظمة واستمرارها .
- 2) البحث عن أساليب جديدة لتعامل التطوير التنظيمي وإدارة الموارد البشرية مع الأهداف الرئيسية لكل تنظيم هدفه الرئيسي الكفاءة والفعالية .
- 3) توضيح أهمية إدارة الموارد البشرية " عن طريق التطوير التنظيمي " في تحسين قدرات المنظمة وكذا المساهمة في مجابهة وحل الصعوبات والمشاكل التي تعترض العاملين بالمنظمة .

2- أهداف دراسة الموضوع :

تهدف هذه الدراسة إلى محاولة إلقاء الضوء على التطوير التنظيمي للمنظمة بالتطرق إلى أهم النقاط المتعلقة به من تحديد مفهومه وأهميته و محاولة تبيان العلاقة والدور الذي يجمع بين إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي والتعرف على دور إدارة الموارد البشرية باعتبارها الأداة الرئيسية والمختصة في إدارة التطوير التنظيمي وآليات ذلك في تحقيق أهداف المنظمة .

3- مبررات اختيار الموضوع :

يرجع اختيار الموضوع و يعزى إلى أسباب موضوعية و أسباب ذاتية و هي :
الأسباب الذاتية :

1) الرغبة في دراسة وبحث موضوع يعتبر من أهم موضوعات السلوك التنظيمي ، والميل الشخصي في معالجة التطوير التنظيمي .

2) المساهمة في إثراء مكتبة الكلية بمرجع عن التطوير التنظيمي و دور إدارة الموارد البشرية في إدارة هذا المتغير باللغة العربية .

3) فضولنا لإزالة الغموض بشأن الصعوبات المواجهة للأفراد جراء إحداث تطوير تنظيمي، وسبب مواجهته في حالة الرفض أو المقاومة .

4) دراسة حالة جامعة المسيلة يعزى إلى أن الباحثة جزء من هذه المؤسسة كونها أحد الموظفين الإداريين بها ، ما حثت الباحثة لبحث هذا الموضوع و تقديم اقتراحات في كيفية تعامل إدارة الموارد البشرية لتحسين التطوير التنظيمي ومواجهة مختلف المعوقات و الصعوبات والقضاء عليها ، والمساهمة في ترقية مكانة المؤسسة على المستوى المحلي و الوطني .

الأسباب الموضوعية :

1) أصبحت عملية التطوير التنظيمي من أكثر المواضيع المتناولة التي زاد الاهتمام بها من طرف الباحثين في ميدان الإدارة والسلوك التنظيمي في الآونة الأخيرة ، وارتباط ذلك بتخصص إدارة الموارد البشرية .

2) ضرورة تغيير أساليب الإدارة في المؤسسات الجزائرية لضمان بقائها من خلال الاهتمام بكل عنصر مهما كان دوره في المؤسسة ، من حيث احترام مساهمته ، والعمل دوما على تطويره المستمر .

3) نقص الدراسات المتطرفة إلى موضوع التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الموارد البشرية بالجامعات الجزائرية، وكذا محاولة فتح المجال لدراسات مستقبلية لها علاقة بالموضوع .

4- إشكالية الدراسة :

تعتبر عملية التطوير التنظيمي من أهم المجالات التي انشغل بها الممارسين المختصين في المؤسسات وكذا المختصين في التنظيم و الإدارة على حد سواء، ولهذا المجال تأثير واضح على كفاءة و فعالية المؤسسات نظرا للتغيرات البيئية المستمرة التي تتطلب مرونة عالية لدى المؤسسات وقدرة كبيرة على الاستجابة الملائمة لتلك التغيرات خاصة مع تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية الحديثة و أدوارها و وظائفها في إدارة مختلف التغيرات الحاصلة .

من خلال ما تقدم يمكننا طرح الإشكالية التالية :

- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة خاصتا في المديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين بجامعة المسيلة ؟
- على ضوء الإشكالية الرئيسية المطروحة يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية :
- ما مفهوم إدارة الموارد البشرية ؟
- ما مفهوم التطوير التنظيمي ؟
- ما هو دور إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي بمنظمة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ؟

5- الفرضيات : و هي كالآتي :

- 1- تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم الفواعل و المحركين الرئيسيين لإدارة عملية التطوير التنظيمي داخل المنظمة .
- 2- يساهم كل من الاستقطاب والتحفيز والتدريب تقييم الأداء على زيادة وتحسين أداء الموظفين ورفع قدراتهم لتطوير المنظمة .
- 3- يساهم في تحديد مواطن الضعف والخلل وبالتالي تلافيها .

6- حدود الدراسة :

- الحدود الزمنية : تمت هذه الدراسة خلال الموسم الدراسي سنة 2018/2019 ابتداء من شهر مارس إلى غاية شهر جوان .
- الحدود المكانية : لتوضيح الدراسة و التعمق فيها تم اختيار مؤسسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة .

7- أدبيات الدراسة :

هناك دراسات عالجت موضوع التطوير التنظيمي ، ودراسات أخرى تناولت موضوع إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمتغيرات أخرى ، إلا أنه ما يلاحظ على هذه الدراسات أن أغلبها تناولته بطريقة غير مباشرة و بطريقة لا توضح إدارة الموارد البشرية و علاقتها ودورها بالتطوير التنظيمي ، من تلك الدراسات نذكر ما يلي :

الدراسة الأولى: دراسة "ريم رمضان " 2005 بعنوان :

"إدارة التغيير و التطوير التنظيمي : دراسة واقع عملية إدارة التغيير لتطوير منظمات سوريا "

هذه الدراسة عبارة عن أطروحة دكتوراه لنيل درجة الدكتوراه في إدارة الأعمال من جامعة دمشق بسوريا ، وهدفت إلى معرفة مدى اختلاف إدارة التغيير بين منظمات الأعمال المختلفة و أنماط التغيير السائدة في المنظمات السورية ، وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- للقيادة الإدارية دور هام في إنجاح عملية التغيير من خلال تقديم دورات تدريبية حول إدارة التغيير و التطوير التنظيمي .

- هناك تفاوت في منظمات الأعمال الخاصة والعامة من حيث الكفاءة في العمل ، حيث تتفوق المنظمات الخاصة على مثيلاتها في القطاع العام في تبني النماذج العلمية .

الدراسة الثانية : دراسة " بلقا سم بن العايب " ، 2010/2009 بعنوان :

" دور التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة : دراسة حالة سونلغاز - مديرية التوزيع بالجلفة "

هذه الدراسة عبارة عن رسالة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص : إدارة الموارد البشرية ، كلية العلوم السياسية و الإعلام ، الجزائر ، تهدف هذه الدراسة إلى :

- توضيح الكيفية التي يساهم بها التطوير التنظيمي في تحسين أداء العاملين بالمنظمة من جهة وواقع برامج تحسين الأداء في المؤسسة الجزائرية ، على ضوء مفهوم التطوير التنظيمي من جهة أخرى .

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج نذكر منها :

- لا تأخذ إستراتيجية التطوير المعتمدة من قبل المنظمة بقيم ومعتقدات الأفراد .
- إن أهم المعوقات التي تصطدم بها هذه الإستراتيجية هي ضعف التحفيز ، وعدم فاعلية الاتصال .
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار ايجابية ، حيث تعدت ثلثي حجم العينة المدروسة ما يعني أن قيادة المؤسسة تشرك عمالها في الإدارة

الدراسة الثالثة : دراسة عبد القادر مراس ، محمد الشيخ ، 2016/2015 الموسومة بعنوان :

" دور إدارة الموارد البشرية في التأثير على الأداء : دراسة حالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية ولاية سعيدة "

هذه الدراسة عبارة عن مذكرة لنيل شهادة ماستر في العلوم الاقتصادية ، تخصص : إدارة أعمال الموارد البشرية ، الملحققة الجامعية بمغنية جامعة تلمسان، الجزائر ، من أهداف هذه الدراسة :

- إبراز أهمية الموارد البشرية و العمل على استغلالها بشكل عال .
- إبراز أهمية تفعيل الموارد البشرية، ودورها الحيوي في المؤسسة .قياس مدى فاعلية تحسين الأداء الاقتصادي بواسطة الموارد البشرية .

- دور الأداء و العوامل المؤثرة عليه .
 - محاولة معرفة ما إذا كانت الموارد البشرية تساهم في اتخاذ القرارات داخل بنك الفلاحة و التنمية الريفية .
- والنتيجة التي توصلت إليها هذه الدراسة هي : أن المؤسسات الجزائرية الاقتصادية لا زالت تعاني من مواضيع تتعلق بإدارة الموارد البشرية و كيف يمكنها المساهمة في تحسين الأداء الاقتصادي وذلك لعدم الاهتمام كما ينبغي بالموارد البشرية في منظماتنا.
- إن الدراسات السابقة المذكورة أعلاه ركزت إما على التطوير التنظيمي دون التركيز على علاقته بإدارة الموارد البشرية، أو أنها ركزت على إدارة الموارد البشرية وأهم لت علاقتها بالتطوير التنظيمي و من هنا تأتي هذه الدراسة لمحاولة الربط بين متغيرين هما إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي ومحاولة دراسة العلاقة بينهما .

8- مناهج الدراسة :

- يقصد بالمنهج : الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة ظاهرة ما من الظواهر لتشخيصها وتحديد إبعادها وبدون منهج يصبح البحث مجرد حصر و تجميع المعارف ، بدون الربط بينها و بين استخدامها لعلاج المشكلة .
- وتختلف مناهج البحث باختلاف موضوع البحث بنفسه ، باختلاف الباحثين وقدراتهم¹ .
- وحسب طبيعة موضوعنا استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي من خلال الجانب النظري المفاهيمي الذي يصف متغيرات الموضوع و كذا منهج دراسة الحالة الذي يتعلق بالجانب الميداني .
- 1- المنهج الوصفي التحليلي : يعرف بأنه رصد و متابعة دقيقة لظاهرة أو حدث معين بطريقة كمية أو نوعية في فترة أو فترات زمنية معينة من اجل التعرف على الظاهرة من حيث المحتوى و المضمون² .
- و قد استخدمنا هذا المنهج لوصف وإظهار كل ما يتعلق بجوانب المتغيرين الذين نريد دراسة العلاقة بينهما ، أي إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي ، إضافة إلى تحليل وتفسير بعض العلاقات التي تربط أجزاء الموضوع.
- 2- منهج دراسة الحالة : و هو عبارة عن بحث معمق لحالة محددة بهدف الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على حالات أخرى مشابهة ، من أهداف هذا المنهج التعرف على خصائص و مضمون حالة أو ظاهرة واحدة و بصورة مفصلة و دقيقة³ .

¹ محمد الصاوي محمد مبارك، البحث العلمي أسسه و طريقة كتابته، القاهرة : المكتبة الأكاديمية ، 1992 ، ص 46.

² ربحي مصطفى عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق ، الأردن : دار صفاء للنشر ، 2000، ص 44.

³ علاء الدين يوسف ، " التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة دراسة حالة مطاحن سيدي عيسى بولاية المسيلة" ، (مذكرة لنيل ماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، تخصص : إدارة وحكومة محلية ، قسم العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، كلية الحقوق والعلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2014/2015) ص 47.

واختيارنا لهذا المنهج يرجع إلى انه يساعدنا في دراسة حالة جامعة محمد بوضياف في المسيلة من اجل الإحاطة بما في حدود متطلبات موضوعنا المبحوث أو المدرس .

أدوات الدراسة :

- المسح المكتبي : و يشمل المراجع و المصادر المختلفة باللغة العربية و الأجنبية ، وأيضا مختلف المجالات و المقالات و الدراسات السابقة و الانترنت .
- المقابلة : وهي من الأدوات المهمة التي تستخدم من طرف الباحثين في جمع المعلومات و البيانات، وهي تتصف عن غيرها من الأدوات باعتمادها على الاتصال المباشر والحديث المتبادل في جمع المعلومات ، فمن خلال المقابلة يكون بمقدور الباحث الحصول على معلومات قد لا يحصل عليها عن طريق الإجابات المكتوبة ، ذلك من خلال تعابير الوجه و الجسم .
- الاستبيان : عبارة عن مجموعة من الأسئلة المصممة للتوصل من خلالها الى حقائق يسعى الباحث إليها ، يقوم المفحوص فيها بالإجابة عن الأسئلة دون مساعدة الباحث الشخصية أو من ينوبه .
- الملاحظة : من وسائل البحث العلمي الأساسية ، و تصبح علمية إذا كانت تخدم الغرض المحدد للبحث ، تصمم بشكل منظم ، تسجل نتائجها باستمرار ، و ترتبط بافتراضات عامة ، تخضع لاختبارات الصدق و الثبات و الموضوعية .

صعوبات الدراسة : لقد واجهت الدراسة مجموعة من العوائق و العراقيل نذكر منها :

- ✓ التدخل فيما بين المصطلحات و الفرق بينها إلى درجة الخلط ، خاصة مع استخدام نفس المصطلح في مراجع مختلفة للدولة على معاني و مواضيع مختلفة سواء باللغة العربية أو الأجنبية ، ما تنتج عنه غموض و التباس بين المصطلحات ولدت تعقيدا كبيرا في التفرقة بينها .
- ✓ صعوبة الدراسة للحالة . خاصة في ظل تذبذب الإدارة المعنية في الجامعة (المقاومة ..)
- ✓ عدم وجود فروع في المؤسسة محل الدراسة تهتم بدور إدارة الموارد البشرية بالتغيير و التطوير و دراسته .
- ✓ صعوبة فهم المقصود بالدراسة خاصة عند محاولة إسقاطها على ارض الواقع في المؤسسة محل الدراسة .
- ✓ ضيق الوقت، حيث أن الطالبة مقيدة بفترة زمنية محددة لانجاز هذه الدراسة.

9- هيكل الدراسة :

من اجل الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و معالجة الإشكالية المطروحة ، ارتأينا تقسيم

الدراسة إلى ثلاثة فصول ، منها فصلين نظريين و فصل تطبيقي كالتالي :

- الفصل الأول : تناولنا فيه الإطار المفاهيمي لكل من إدارة الموارد البشرية و التطوير التنظيمي من خلال التطرق إلى مفهوم إدارة الموارد البشرية من تطورها التاريخي وتعريفها و أهدافها و وظائفها . و كذا مفهوم

التطوير التنظيمي بالتطرق إلى مفهومه من خلال تطوره التاريخي و تعاريفه و مبرراته وأهدافه و مجالاته و مراحلته .

- الفصل الثاني : تناولنا فيه دور إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي بالتطرق إلى استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال أهم آلياتها المتمثلة في آلية الاستقطاب وآلية التحفيز، آلية التدريب وآلية تقييم الأداء، واستنتاج الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تطوير المنظمة .
 - الفصل الثالث : حاولنا فيه إسقاط الدراسة النظرية على واقع مؤسسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، ومن ثم استخلاص بعض النتائج .
- وأخيرا في الخاتمة سجلنا أهم النتائج المتوصل إليها مع إبداء بعض الاقتراحات لهذا الموضوع ، لكي تستفيد منه المؤسسة محل الدراسة ، و باقي المؤسسات المماثلة .

الفصل الأول

الإطار المفاهيمي لإدارة
الموارد البشرية
والتطوير التنظيمي

لقد تطورت النظرة للمورد البشري تطوراً كبيراً في السنوات العشرين الماضية وتغير دور إدارة الموارد البشرية من الدور التقليدي التنفيذي إلى الدور الاستشاري للإدارة العليا في مجال الموارد البشرية بسبب تأثيرات وانعكاسات أهمها العولمة، وعليه تغيرت وتبدلت وتطورت مفاهيمها ووظائفها وأهدافها.

لقد أصبح التطوير التنظيمي من أهم ملامح منظمات العصر وهو عبارة عن تغيير وتحديث لمختلف عناصر ومكونات المنظمة بتركيزه على دور الأفراد وضرورة الاهتمام بهم. وعليه فهو يركز على جانبيين هما الجانب التنظيمي والجانب الإنساني.

و في هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار المفاهيمي لكل من إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي من خلال المبحثين التاليين :

- المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية .
- المبحث الثاني : مفهوم التطوير التنظيمي .

المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم إدارة وعنصر في مختلف المنظمات إذ أنها تلعب الدور الرئيسي و الأساسي داخل المنظمة ، و يمثل الاستثمار في المورد البشري فيها أعلى عناصر الاستثمار عائدا ، وأكثرها تأثيرا على عناصر الثروة و الإنتاج و كفاءة التوظيف . وتأتي أهميتها من كون الإنسان محور كل نشاط وتتوقف عليه كفاءة ونمو و تقدم المنظمة وكذا ملامحها و تفوقها و الاستمرار و المنافسة بها .

في هذا المبحث سنحاول توضيح ذلك من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة موارد البشرية

المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية .

المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية .

المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية .

المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث ليست وليدة الساعة ، إنما هي نتيجة لعدد من التطورات التي يرجع عهدها إلى بداية الثورة الصناعية ، تلك التطورات التي ساهمت في إظهار الحاجة إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية ترعى شؤون الأفراد في المنشأة ، فهناك أسباب عديدة تفسر الاهتمام لإيجاد إدارة الموارد البشرية كوظيفة متخصصة وكفروع من فروع الإدارة ، ومن هذه الأسباب :

- 1) التوسع والتطور الصناعي في العصر الحديث ساعد على ظهور التنظيمات العمالية المنظمة ، إذ بدأت المشاكل بين الإدارة والموارد البشرية وضرورة الحاجة إلى إدارة متخصصة لحل المشاكل بالمنشأة .
- 2) التوسع الكبير في التعليم وفرص الثقافة أمام العاملين ، مما أدى إلى الحاجة إلى وجود متخصصين في إدارة الموارد البشرية و وسائل حديثة للتعامل مع النوعيات الحديثة من الموارد البشرية .
- 3) زيادة التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال و أصحاب العمل بإصدار قوانين وتشريعات عمالية ، وضرورة وجود إدارة متخصصة للحفاظ على تطبيق القوانين وتجنب وقوع المنظمة (المنشأة) في مشاكل مع الحكومة .
- 4) ظهور النقابات والمنظمات العمالية التي تدافع عن الموارد البشرية وتطلب الأمر ضرورة الاهتمام بعلاقات الإدارة بالمنظمات العمالية ، مما أدى إلى أهمية وجود إدارة متخصصة لإيجاد التعاون بين الإدارة والمنظمات العمالية¹ .

➤ وأهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية سنوجزها كالتالي:

1- **مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:** تميزت هذه المرحلة بطرق الإنتاج اليدوية البسيطة حيث كانت معظم السلع تصنع في مصانع صغيرة وفي بيت صاحب العمل، وفي نظام العبودية اعتبر العامل من ممتلكات صاحب العمل وبيع ويشترى شأنه شأن السلع الأخرى ، فلا حقوق قانونية أو إنسانية له ، وكذلك السلطة المطلقة بيد المالك ، ثم تلى هذا النظام نظام الصناعة اليدوية، وفيه برزت فئة تمتلك الخبرة والمهارة بدأت تعمل مقابل الأجر الذي يعد اجر الكفاف وبعدها جاء نظام الطوائف و به شكلت كل طائفة قانونها الخاص بها يوضح شروط الدخول للمهنة ومستويات الإنتاجية والأجور التي تدفع للعمال مقابل قيامهم بالأعمال الموكلة إليهم² .

2- **مرحلة الثورة الصناعية :**

ظهرت هذه المرحلة في العالم الغربي في القرن الثامن عشر في الدول الأوروبية ، وقد كان أهم ما يميز هذه المرحلة مجموعة من المظاهر والعوامل أهمها :

1 سعيد بن يمينة ، تنمية الموارد البشرية ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2015، ص ص 16- 18 .
2 زاهد محمد ديري ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011، ص ص 20 ، 21 .

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها محل العامل .
 - تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل وهو المصنع .
 - ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل .
 - إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة .
- كانت الثورة الصناعية بمثابة البداية للكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنشأة، فبالرغم من أن الثورة الصناعية أدت إلى تحقيق زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال إلا أن العامل أصبح ضحية هذا التطور وأصبحت توجد ضرورة إدارة تهتم بدور العامل وترعى شؤونه¹.

3- مرحلة القرن العشرين :

- شهدت هذه المرحلة أحداث أثرت على إدارة الموارد البشرية كثيرا ومن أبرزها :
- ❖ حركة الإدارة العلمية : اقترنت باسم فريدريك تايلور الذي اهتم بالإنتاج لأقصى درجة ، فقام بمجموعة من التجارب على مجموعات العمل ، والتي اهتمت في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية بشكل ملموس ، وركزت على أهم ية استخدام أساليب علمية للتعرف على العاملين ذو المهارات والقدرات اللازمة للأداء الفعال للعمل² :
 - استخدام حوافز العمل للحث على زيادة الإنتاجية .
 - منح العاملين فترات للراحة .
 - دراسة وتحليل الوظائف للتعرف على أفضل الوسائل لأداء العمل .
- إن نتائج دراسته تزيد في الإنتاج إلا أنها تتجاهل صفة إنسانية العامل في العمل .
- ❖ الحرب العالمية الأولى : خلال الحرب العالمية ومع تضخم الإنتاج ، تحتم على الإدارة توفير احتياجاتها من العاملين ، رغم ظروف الحرب ، وما سببته من نقص في عرض القوى العاملة ، وعليه فكر مسئولي الإدارة وبجدية في إنشاء إدارات متخصصة تتولى أنشطة إدارة الأفراد ، ورغم ما مر به الإنسان خلال هذه المسيرة التاريخية ، وقد استمر اهتمام الإدارة على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد .
 - ❖ مدرسة العلاقات الإنسانية : ركزت هذه المدرسة على الإنسان - وليس الإنتاجية فقط - واحتياجاته ، فقد رأى التون مايو تحديدا أن معالجة المشاكل المتعلقة بالإنتاجية يمكن معالجتها عن طريق الاهتمام بالإدارة ، متمركزا على رفع الكفاءة الإنتاجية للأفراد عن طريق التركيز على السلوك الإنساني المحدد للكفاءة الإنتاجية والتركيز على الحوافز المعنوية في رفع روح العمال المعنوية وزيادة الكفاءة والفعالية وكذا الاهتمام بالاتصالات والتنظيمات غير الرسمية وتأثيرها على العمل والأفراد وأيضا التركيز على الإدارات الديمقراطية .

¹ سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص ص 19 ، 20 .

² المرجع نفسه ، ص 20 .

❖ **ظهور حركة العلوم السلوكية** : ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين ، أثرت هذه الحركة على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها : إثراء وتعظيم الوظائف ، تخطيط المسار الوظيفي ، مراكز التقييم الإدارية وقد ساهمت في تغيير ملامح كثير من وظائف إدارة الأفراد¹.

➤ التطورات التقنية (التكنولوجية) والرقمية وتأثيرها على المنظمات ، وضرورة التركيز على زيادة كفاءة وفعالية الموارد البشرية (الأفراد) عن طريق برامج تدريبية متخصصة وكذا التعليم والتطوير الضروريين لصناعة موارد متميزة ومبدعة .

إن تطور إدارة الموارد البشرية أفضى إلى تطور مسمياتها ومضامينها وهاته المسميات لإدارة الموارد البشرية كثيرة نذكر منها :

إدارة الأفراد : personnel management ظهر أول مرة في الشركات الخاصة في أمريكا حينما بدأ التركيز ينصب على العمالة والاهتمام بحسن اختيارها وبسبب ظهور المشاكل العمالية والإضرابات واكتساب النقابات النفوذ للمفاوضة و التحكيم في المنازعات والمساومات ومن أجل القيام بمهام بوضع الاتفاقيات والعقود الجماعية أصبح من المناسب تخصيص أقسام متخصصة ومتفرغة بمسمى إدارة الأفراد ، هكذا وضعت المؤلفات والكتب المتعددة لدراسة إدارة الأفراد وتناولتها بالشرح والتفصيل .

إدارة الأفراد و العلاقات الصناعية : ظهرت الحاجة لإدارة متخصصة بهذا المسمى ، لأن وظيفة الأفراد في المشروعات الصناعية تعطي اهتماما خاصا للعلاقات الصناعية التي تربط العمال بعضهم ببعض أو بنقاباتهم أو اتحاداتهم، ومن خلالها بإدارة المشروع الصناعي، وكانت إدارة الأفراد آنذاك ملائمة أكثر لتولي الوظائف الخدمية والاستشارية للمشاريع الإنتاجية ، كمهمة المنازعات ، عقد الاتفاقيات ، إجراء التسويات الجماعية .

إدارة الأفراد و العلاقات الإنسانية : إن تجارب الهاوثرون وما تمخض عنه من نظريات ومفاهيم تؤكد أهمية العلاقات الرسمية ومعنويات العمال ورغباتهم وتلبية احتياجاتهم وربطها بالعلاقات الإنسانية ، و تأكيدها على الأهمية المعنوية و الإنسانية في إدارة الأفراد ، وخلق الرغبة والدافع لديهم من خلال المشاركة في القرارات، احترام الجو التعاوني ... ، وقد نشرت العديد من المؤلفات بهذه التسمية .

جاءت بعدها تسميات مثل : إدارة الخدمة المدنية ، إدارة الوظيفة العامة و التي ارتبطت بالأعمال الحكومية² .

بعد ذلك جاءت تسمية إدارة القوى العاملة : حيث جاء استعمال هذا المصطلح لتمييز الفئة السكانية عن غيرها (فئة القوى العاطلة ،....) ، تناولت إدارة القوى العاملة بوجه عام التخطيط لهاته القوى وتطويرها .

¹ خبير، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية ، إدارة الموارد البشرية من الألف إلى الياء ، 2016/8/1، تاريخ الإطلاع : 2019/02/24، من الموقع : <https://hrdixussion.com/hr.115863.html>

² محمد أحمد عبد النبي ، إدارة الموارد البشرية ، الأردن : زمزم ناشرون وموزعون ، 2010، ص ص 26-28 .

أخذت بهذه التسمية بعض الدول العربية مثل مصر ، على أساس التوحيد بين كل الفئات ، وتسمى الإدارة المتخصصة في إدارة شؤونهم بأقسام شؤون العاملين .

إدارة الموارد البشرية : هذه التسمية الأكثر شيوعاً خلال عقد التسعينيات من القرن العشرين، والتي لازالت تحظى بالانتشار والقبول لدى الباحثين في هذا الحقل ، و يرجع ذلك لإبراز الموارد البشرية كطاقة وكمورد أساسي في المنظمات تفوق أهميته كل مورد آخر يدخل في عملية الإنتاج. و يشمل كل الفئات من الطاقات (عاطلين عن العمل ، معوقين ، نساء ، و بعض الشرائح لم تكن فاعلة من قبل في عملية التوظيف و الإنتاج ، وقد ساهم هذا المصطلح في توظيف المعرفة المتاحة ودوافع و سلوكيات الأفراد و سبل تعديلها و تطويرها ضمن موضوعات هذا الحقل .

وهناك من يفرق بين إدارة الموارد البشرية وتنمية الموارد البشرية حيث أن تنمية الموارد البشرية تدل على حركية مستمرة وتطوير دائم، بخلاف أن إدارة الموارد البشرية تدل على السكون وعلى الوظائف الإدارية للطاقات البشرية من منظور الإنتاجية والكلفة .

و في ظل هذا التوجه قامت الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بتغيير اسمها إلى الجمعية الأمريكية لإدارة الموارد البشرية¹.

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 29 ، 30 .

المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية :

يتكون مفهوم إدارة الموارد البشرية من مصطلحين هما : الإدارة والموارد البشرية التي سنتطرق إليها من خلال تعريف إدارة الموارد البشرية .

أولاً : تعريف الإدارة :

➤ لغة : يستند هذا المفهوم إلى الأصل اللاتيني للكلمة ADMINISTRATION أي أن الكلمة تعني " to serve " أي خدمة الآخرين وتقديم العون للغير¹.

➤ اصطلاحاً : الإدارة بمعناها العام : تعني النشاط الموجه نحو توفير التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العامة من أجل خلق و تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة....².

➤ يعرفها (Taylor) على أنها: تحديد ما هو مطلوب عمله من العاملين بشكل صحيح، ثم التأكد من أنهم يؤدّون ما هو مطلوب منهم بأفضل الطرق، وأقلّ التكاليف.

➤ يرى (Holt) أن الإدارة هي: العملية المتعلّقة بالتخطيط، التنظيم، القيادة والرقابة لكلّ من الموارد البشرية، المادية، المالية والمعلومات في بيئة تنظيمية مُعيّنة.

من التعريف السابقة ويمكن القول أن الإدارة هي : عملية متميزة تتكون من التخطيط والتنظيم والتشكيل والتوجيه والرقابة ، تنجز لتحقيق الأهداف عن طريق استخدام القوى البشرية والموارد الأخرى³.

ثانياً : تعريف الموارد البشرية :

تشير الموارد البشرية إلى الأشخاص العاملين في المنظمات والمؤسسات وتتم إدارة الموارد البشرية بإدارة هذه الأشخاص من خلال أساليب وإستراتيجيات معينة تعمل على رفع أداء الموظفين وحل مشاكل العمل وتحقيق المنظمة لأهدافها المنشودة وتقع مسؤولية هذه الإدارة على عاتق استشاريين الموارد البشرية إلى جانب المديرين التنفيذيين العاملين بالمنظمة.

الموارد البشرية : هي عبارة عن أنشطة وفعاليات لتحفيز الموظفين للحصول على أعلى مستوى من الإنتاجية وزيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج ومهارات الموظفين ، تقوم على التخطيط والتنظيم والقيادة والجمع والتأكيد على العمل بين الشركة والموظف لتحقيق الأهداف التي تهتم الشركة للوصول إليها من زيادة حصة الشركة في السوق والمحافظة عليها .

● جلوبيك: هي تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداد الموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة والبحث عنها وتشغيلها والاستغناء عنها

¹ عبد العزيز صالح بن حبتور، أصول ومبادئ الإدارة العامة، الأردن: الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000، ص 32 .

² المرجع نفسه، ص 33 .

³ جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، بيروت: دار النهضة العربية، 1986، ص 20 .

● شروودن وشيرمان بي : إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية يجب أداؤها وقواعد يجب إتباعها، والمهمة الرئيسية لمدير الأفراد هي مساعدة المديرين في المنشأة وتزويدهم بما يحتاجونه من رأى ومشورة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بفعالية أكثر.

من التعريفات السابقة يمكن أن نخلص إلى التعريف التالي :

تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات وأنجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسة تقسم هذه الموارد إلى خمسة مجموعات :

1) الموارد الاحترافية .

2) الموارد القيادية .

3) الموارد الإشرافية .

4) باقي الموارد المشاركة .

5) الاتحادات العمالية¹ .

تعريف إدارة الموارد البشرية :

لقد تعددت التعريفات بشأن إدارة الموارد البشرية نذكر من بينها ما يلي :

➤ يعرف فرنش french إدارة الموارد البشرية بأنها عملية اختيار واستخدام وتنمية وتعويض الموارد البشرية العامة بالمنظمة .

➤ كما عرف SIKULA A إدارة الموارد البشرية بأنها استخدام القوى العاملة بالمنشأة أو بواسطة المنشأة ويشمل ذلك عمليات تخطيط القوى العاملة بالمنشأة، الاختيار والتعيين تقييم الأداء، التدريب والتنمية، التعويض والمرتببات ، العلاقات الصناعية تقديم الخدمات الاجتماعية والصحية للعاملين وأخيرا بحوث الأفراد² .

➤ وقد عرفها طاهر محمود الكلالدة تستخدم لتسمية الأفراد وإدارتهم في المنظمة، ويعرف إدارة الأفراد بكونها تخطيط وتنظيم وتوظيف وقيادة ورقابة الأفراد العاملين بالمنظمة³ .

➤ ويرى محمد سرور الحريري أن إدارة الموارد البشرية تركز على إعداد واختيار الموظفين بطرق علمية وإدارية سلمية وفق آليات متطورة وحديثة تواكب التطورات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ويرى أنها أيضا : إدارة تركز على النشاطات الإدارية الخاصة المتعلقة بالأفراد والموظفين والعاملين مثل : التخطيط في إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية والكوادر البشرية⁴ .

¹ سعيد بن يمينة، مرجع سابق، ص 09 .

² صلاح الدين عبد الباقي وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، مصر مركز الإسكندرية للكتاب، 2009، ص 100 .

³ طاهر محمود الكلالدة ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية ، الأردن: دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2011، ص ص

14،13 .

⁴ محمد سرور الحريري، إدارة الموارد البشرية ، الأردن: دار البداية غاشرون وموزعون، 2012، ص 16 .

➤ وإدارة الموارد البشرية حسب سنان الموسوي تتناول هذه التعريفات :

- هي مجموعة من وظائف وأنشطة تستخدم لإدارة الموارد البشرية بطريقة بعيدة عن التحيز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة .
- هي تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة .
- هي سلسلة القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة وفعالية الموظفين.
- هي العملية الخاصة باستقطاب الأفراد وتطويرهم والحفاظة عليهم في إطار تحقيق أهداف المنظمة وتحقيق أهدافهم .

❖ هذه التعريفات حسب - سنان الموسوي - تمثل المحور الأساس في تنظيم العلاقة بين المنظمة وموظفيها ، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم¹ .

❖ كما يعرفها إبراهيم بلوط بأنها الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف مستويات أو نشاطات المؤسسة هم أهم الموارد ، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم ، لما فيها مصلحتها ومصلحتهم ، وأن تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة² .

من التعريفات السابقة يمكننا اقتراح التعريف الإجرائي التالي :

❖ إدارة الموارد البشرية هي تلك الإدارة التي تضم مجموعة من الأفراد الذين يركزون على تخطيط الاحتياجات المستقبلية من القوى والموارد البشرية كما وكيف ، وتوصيف وتحليل الوظائف المنوطة بهم وكذا استقطاب أفضل الكفاءات لشغل الوظائف واختيارهم و كذلك تقييم أدائهم وتدريبهم وتحفيزهم وتنميتهم وتطويرهم بما يحقق طموحات وأهداف كل من المنظمة أو المؤسسة والأفراد الذين يعملون بها معا.

¹ سنان الموسوي ، إدارة الموارد البشرية ... وتأثيرات العولمة عليها ، الأردن: دار مجدلاوي، 2008 ، ص 19 .

² حسن إبراهيم بلوط ، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي ، لبنان: دار النهضة العربية، 2002، ص 18 .

المطلب الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

تهدف إدارة الموارد البشرية عموماً إلى مساعدة المنظمة في تحقيق النجاح ، من خلال الأفراد العاملين بها ، و هناك أهداف كثيرة تختلف من مفكر لآخر ومن عالم إلى آخر، فهناك من يرى أن إدارة الموارد البشرية لها هدفين رئيسيين يتمثلان في المشاركة participation والفاعلية effectiveness .

المشاركة : يكمن معناها الحقيقي في إختيار الموارد البشرية المناسبة القادرة على تحقيق أهداف المنظمة . حيث قد يتواجد فريق عمل إدارة الموارد البشرية في سوق العمل ليختار القوى العاملة المناسبة والمتوفرة التي تناسب مع أهداف إدارته يرافق عملية اختيار الأفراد المشاركين عادة ، التعريف عن المؤسسات وعليه قد يرغب بعض طالبي العمل بالانضمام إلى تلك المؤسسات حتى تتسنى لهم فرصة ذلك ومنه تسعى المؤسسات إلى الاحتفاظ بالأفراد المختارين ما يؤثر على واقع المؤسسات حاضراً ومستقبلاً، إذ ينتج عنه الاستقرار بها و تزايد الخبرات .

• الفعالية : جعل الموارد البشرية تنجز ما يطلب إليها بنجاح و مثابة، وترتبط الفعالية بعناصر أهمها : تحفيز الأفراد وتطوير قدراتهم ومدتهم بالمهارات والموارد الكفيلة بالمساعدة للوصول إلى الأداء المرغوب فيه¹ .

❖ هناك من يرى بان أهداف إدارة الموارد البشرية تظهر بارزة من خلال الإجابة على التساؤلات التالية :

➤ ماذا يتوقع الموظفون من الإدارة العليا ؟

➤ ماذا تتوقع الإدارة العليا من الموظفين ؟

➤ ماذا يتوقع كل من الإدارة العليا والموظفين من إدارة الموارد البشرية ؟

➤ ماذا تتوقع إدارة الموارد البشرية من الإدارة العليا ؟

نتيجة لطرح الأسئلة السابقة والإجابة عليها تضعنا أمام الأهداف التي على إدارة الموارد البشرية تحقيقها والمتمثلة في:

1- أداء مهماتها والنشاطات التي منحت صلاحية مباشرة لتنفيذها بكفاءة وفعالية² .

2- مشاركة الإدارة العليا فيما يلي :

أ/ ضمان أن يتوفر للمؤسسة موظفون أكفاء من الناحية الاقتصادية والعملية والتنافسية.

ب/ ضمان فهم وتنفيذ الموظفين لالتزاماتهم تجاه المؤسسة .

ج/ ضمان حقيقة أن المؤسسة تقوم بتنفيذ التزاماتها و مسؤولياتها تجاه موظفيها بصورة صحيحة وتوفير ما أمكن من ظروف ملائمة للعمل .

د/ إتباع المقاييس والأساليب الأخلاقية في العمل والعلاقات الاجتماعية لإعطاء سمعة طيبة للمؤسسة (المنظمة) بين المؤسسات واللوائح العادلة التي تحكم العلاقة بين العاملين والمؤسسة.

¹ المرجع نفسه ، ص 21 .

² محمد فالح صالح ، إدارة الموارد البشرية، الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع، 2004 ، ص ص 26 – 28 .

3- التنسيق الكامل مع الإدارات الأخرى في المؤسسة لتحقيق ما يلي :

- أ/ المشاركة في توضيح اللوائح والتعليمات والسياسات المنتهجة من المؤسسة للعاملين بها .
- ب/ المساعدة في وضع الحلول المناسبة لكافة المشاكل العمالية .
- ج/ إبداء النصح والإرشاد لمدرء الإدارات الأخرى بخصوص أعمالهم ، وإطلاعهم أولاً بأول على كافة السياسات الحكومية المؤثرة على نشاطات إدارتهم العمالية .
- د/ حث مدرء الإدارات على إتباع نظم السلامة اللازمة لحماية العاملين وممتلكاتهم¹ .

➤ وهناك من يرى إن إدارة الموارد البشرية تهدف بالدرجة الأولى إلى تزويد المنظمة بموارد فعالة وتطوير العاملين باستمرار مع تلبية رغباتهم وحاجاتهم ويحقق أهداف المنظمة، حيث ينبثق من هذا الهدف مجموعة من الأهداف ترد كالآتي:

1. الأهداف الاجتماعية : social objective إدارة الموارد البشرية تستجيب غالباً لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو عمل تسوده حرية الحركة والعاملين المؤدين لرفع مستويات المعيشة، وتمكين الأفراد من بذل أقصى الطاقات والجهود والحصول في المقابل على تأمين وتوفير الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم ومنه تحقيق تطلعات وأهداف المجتمع² .
2. الأهداف التنظيمية : organizational objectives إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً في المنظمة . وهي جزء منها ككل ، تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى ، وتمثل هذه الأهداف من خلال وظائف إدارة الموارد البشرية التنفيذية والاستشارية .
3. الأهداف الوظيفية : fonctionel objectives تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها وإتاحة فرصة التقدم والتطور لهم ، مع توفير ظروف عمل ملائمة تقوم على التعاون الفعال لزيادة قدراتهم الإنتاجية ما يزيد من مكافأتهم ورواتبهم .
4. الأهداف الإنسانية : hument objectives وتمثل في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم باعتبارهم أهم عناصر الإنتاج ، إضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة مع مراعاة العدالة وتوزيع المهام وفي منح الحوافز والمكافآت بين الأفراد.

أما بالنسبة لأهداف إدارة الموارد البشرية الحديثة فهناك العديد فيها ندرج منها ما يلي :

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

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 28، 29 .

² رافدة الحريري ، إتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية ، 2018 ، من الموقع : <https://box.google.dz> تاريخ التصفح : 2019/02/20 .

2. وضع سياسات وطرق حديثة واستراتيجيات خاصة لاختيار وتعيين الموظفين والأفراد العاملين في المنظمات والمنشآت الإدارية .
 3. تدريب الأفراد والموظفين والعاملين وتطوير خبراتهم الإدارية ورفع مستوايتهم العلمية وتنمية مواهبهم الثقافية ورفع خبراتهم وكفاءاتهم العلمية والعملية .
 4. وضع استراتيجيات لاختيار أفضل الموظفين والأفراد العاملين وتطويرهم تطويراً يلي رغبات وأهداف المنظمات والمنشآت الإدارية الحديثة .
 5. تنمية وتطوير المنشآت الإدارية عن طريق تحقيق التكيف الاجتماعي والتكيف الأسري .
 6. خلق جو انسجام بين الموظفين (الأفراد العاملين) والبيئة الخارجية المحيطة للمنظمات والمنشآت الإدارية .
 7. العمل على حل مشكلات الموظفين الداخلية في البيئة الداخلية للمنظمات والمنشآت الداخلية والخارجية (المالية والاجتماعية والأسرية) لضمان تطوير المنشآت وتحقيق الأهداف التنظيمية بصورة فعالة وإيجابية .
 8. إبراز الأهداف التنظيمية لدى إدارة الموارد البشرية وصياغة إستراتيجية حديثة للمستقبل يحقق الأهداف التنظيمية للمنشأة كافة ، والتركيز على أهداف النظام العام للمنظمة، مما يؤدي إلى إحداث الترابط بين الموظفين وإدارة الموارد البشرية والأنظمة العليا للمنظمات ككل .
 9. تنمية الجوانب الإدارية والعلمية والثقافية والسلوكية للموظفين ، مما يساعد المدراء على فهم وتفهم الموظفين ومعرفة وتشخيص مشكلاتهم والعمل على حلّها .
 10. الاهتمام بالفاعلية الإدارية وتنمية الكفاءات التنظيمية والإدارية المتعلقة بالأفراد والعاملين مما يؤدي إلى رفع الأداء وزيادة الإنتاج في المنظمات والمنشآت الإدارية .
 11. دراسة وتشخيص ومعرفة الصعوبات والتحديات والمشكلات الأساسية المادية والإدارية والوظيفية المتعلقة بالأفراد بجميع من في المنظمة والعمل على حلّ هذه الصعوبات وتخطي هذه المشكلات الأساسية¹.
- إن الأهداف كلها وان اختلفت عند المفكرين، فهي عموماً تعبر على أن أهداف إدارة الموارد البشرية كلها تسعى لإرضاء جميع احتياجات وطموحات وتحقيق الكفاءة والفعالية والإنتاجية لدى كل من المنظمة والأفراد على حد سواء.

¹ محمد سرور الحريري، مرجع سابق، ص ص 19-22 .

المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية

لوظائف إدارة الموارد البشرية دورا هاما وموقع أساسي في تحقيق أهدافه الإدارية.

وهي تختلف من مفكر إلى مفكر لأخر، ولكن الوظائف المتفق عليها عموما يمكن إجمالها فيما يلي :

1- وظيفة التخطيط :

يعرف التخطيط بأنه عملية إعداد القرارات لعمل ما في المستقبل لتحقيق أهداف معينة بوسائل ذات فعالية و التخطيط عملية رشيدة ووسيلة اتخاذ القرارات ، يعتمد التخطيط على استقصاء حوادث الماضي وملاحظة الوضع الحاضر و التنبؤ بما ينطوي عليه المستقبل¹.

وهو عبارة عن محاولة تحديد اتجاهات المنظمة من موارد البشرية خلال فترة زمنية معينة (عادة ما تكون سنة) ،وهو يعني أساسا تحديد النوعية والعدد المطلوب خلال فترة الخطة².

حيث تتمثل أهمية وأهداف التخطيط في إدارة الموارد البشرية في:

- زيادة المنفعة من الموارد البشرية.
- مطابقة أنشطة الإدارة بأهداف المنظمة المستقبلية .
- التنسيق ما بين أنشطة إدارة الموارد البشرية مثل: التعيينات، التعويضات، تقييم الأداء، والتدريب والتطوير.
- يسمح بتقليل المخاطر .
- تعتبر الخطة كأداة للرقابة، ومتابعة تنفيذ الأعمال.
- التخطيط يعمل على خلق روح التعاون وينمي الشعور بالمسؤولية لدى العاملين .
- إشراك العاملين في إعداد الخطة يحفزهم لبذل أقصى الطاقات داخل المنشأة .
- يساعد التخطيط على معرفة أسباب ترك الخدمة وتخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين .
- يساعد التخطيط في التخلص من الفائض وسد العجز.

وعليه فوظيفة تخطيط الموارد البشرية تقوم بتقدير الحاجة المستقبلية من الموارد البشرية للمنظمة أو الشركة أو

المنشأة من حيث إعدادها ومواصفاتها ونوعيتها والمشاركة فيها...

ويعتمد هذا التخطيط على نتائج وظيفة تصميم وتحليل الوظائف³.

2- وظيفة تصميم وتحليل وتوصيف وتعيين محددات الوظيفة :

¹ فيصل فخري مراد ، الإدارة والأسس والنظريات والوظائف ، الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، د س ن ، ص 85 .

² زيد منير عبوي ، التخطيط والتطوير الإداري ، الأردن ، دار الراجحة للنشر والتوزيع، 2008 ، ص 40 .

³ الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي ، الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية ، يوم الإطلاع: 2019/03/07 من الموقع

. www.abahe.co.uk

عملية تصميم وتحليل وتوصيف وتعيين محددات العمل أو الوظيفة عمليات تقع ضمن النشاط التخطيطي للمنظمة وفيما يلي موجز لكل عملية من العمليات .

أولاً : تصميم العمل : وهو مصطلح يعني وضع مخطط تفصيلي يوضح كافة أنشطة ذلك العمل وأهدافها الجزئية المكونة للهدف العام لذلك العمل وخصائص تلك الأنشطة وواجباتها في ضوء الأهداف المحددة لها ، وهناك أسلوبين في التصميم هما :

أ/ التصميم الفردي : وهو تصميم الأعمال على أساس أن كل عمل يقوم به شخص واحد من بدايته إلى نهايته .
ب/ التصميم الجماعي : وهو تصميم الأعمال على أساس أن العمل يتم على مراحل يقوم بإنجاز كل مرحلة فريق عمل خاص .

ثانياً : تحليل العمل : تأتي عملية التحليل بعد التصميم حيث أنها تفصل أهدافه و واجباته ومسؤولياته وتحدد أيضا الظروف التي يجب تأدية العمل فيها والحالات التي يتم تحقيق أهداف العمل فيها .

ثالثاً : توصيف العمل : تعتمد هذه العملية على العملية السابقة أي تحليل العمل ، حيث يتم تسجيل كافة تفاصيل العمل وفق ما ورد في عملية تصميم وتحليل العمل .

رابعاً : تعيين محددات العمل أو الوظيفة : ويقصد بها اختيار الشخص المناسب لأداء عمل ما بكفاءة عالية ، وتشمل الشروط الواجب توفرها فيه ، وهي :

أ/ الصفات الشخصية : لمن يشغل العمل . ب/ المؤهلات العلمية لشاغل العمل .

ج/ الخبرات المناسبة في مجال العمل . د/ المهارات الخاصة المطلوبة في مجال العمل .

هـ/ الميل والرغبة في القيام بذلك العمل¹ .

3- الاستقطاب والاختيار والتعيين : تعرف أيضا بالتوظيف وتعتبر هذه الوظائف مجتمعة ومشكلة ذات أهمية كبرى لجذب أفضل القوى والموارد البشرية والمدربة والمناسبة للقيام بأداءات الشركة أو المنظمة وإدارة الموارد البشرية وتهتم بالبحث عنهم في سوق العمل لوضع الفرد المناسب في المكان المناسب ساعدها في فعالية الأداء الكلي للمنظمة خاصة في ظل التطور والنمو ، وضرورة وجود رغبة لدى هذه الموارد الجديدة في التعلم والتكيف ضمن الفريق ومن شروط هذه الوظائف ضرورة أن :

➤ تتوافق مع القوانين والتعليمات المرعية وضمن أفضل الممارسات العالمية .

➤ تكون عادلة ومتوازنة .

➤ أن تراعي جميع المعايير الأساسية المتعلقة بالقيم وبالحوافز الفنية التي تتضمنها عملية الاختيار .

➤ تراعي القيم والحوافز الشخصية والخصائص الجسمانية والمعرفية والمهارية .

¹ صبحي العتيبي، تطور الفكر والأنشطة الإدارية ، الأردن: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع، 2002 ، ص ص 336 – 338 .

➤ تؤكد على عدم التعيين من خارج المنظمة لأي وظيفة إلا بعد استحقاق التوظيف الداخلي من خلال النقل أو الترقية أو دورات العمل ، إثراء العمل ،¹

4- تقييم الأداء وتحديد الرواتب والأجور والمكافآت الأخرى :

➤ تقييم الأداء هو الطريقة المستخدمة من طرف المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لديها ويتم ذلك من خلال أساليب معينة ، غالبا ما يقوم بتقييم الرؤساء المباشرين ، بغرض التعرف على أوجه القصور في هذا الأداء².

❖ تختلف معايير قياس تقييم الأداء من وحدة تنظيمية لأخرى حسب طبيعة العمل وظروفها أما معايير قياس السلوك تكاد تكون معيارية للأشخاص العاملين كافة في المنظمة حيث تركز بشكل رئيسي على الأمور التالية:

- 1) المواظبة على العمل .
 - 2) احترام الرؤساء .
 - 3) إطاعة الأوامر والتعليمات .
 - 4) حسن المعاملة وعدم العدوانية .
 - 5) التعاون في إطار التعليمات ومبادئ العمل مابين الرؤساء والزملاء .
 - 6) احترام العملاء والمراجعين والزبائن وغيرهم ممن يتعاملون معهم .
 - 7) احترام المواعيد (الوقت) والتقييد به .
 - 8) الصراحة وعدم المراوغة والتبرير .
 - 9) الأمانة والإخلاص والصدق والالتزام وعدم التسرع في العمل .
 - 10) تحديد الرواتب والأجور والمكافآت الأخرى : يتم من ناحيتين :
- من ناحية العاملين : تعتبر الأجور والرواتب الوسيلة الأساسية لإشباع رغبات الأفراد المادية والاجتماعية (كالمظهر ، المركز والمكانة الاجتماعية) وبالتالي فكل العاملين والموظفين بالمنظمة يولون ناحية الأجور أكبر جانب من اهتمامهم
- من ناحية المنشآت (المنظمات) : لأهمية عنصر التكاليف للمنظمة ، أصبحت طريقة تحديد الأجور والرواتب والرقابة عليها من الموضوعات الأساسية التي تهتم بها إدارة الموارد البشرية الساعية إلى رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية وتخفيض النفقات ، من الأهداف التي تحققها الأجور نذكر ما يلي :

¹ أحمد نبيل فرحات، نظام الاستقطاب والاختيار والتعيين، منتدى الموارد البشرية، 2010/02/16، تاريخ الاطلاع 2019/03/07 من الموقع <https://hr.discussion.com>.

² صبحي العتيبي، مرجع سابق، ص ص 340 ، 341 .

أ/ ضمان تحقيق العدالة النسبية بين شاغلي الوظائف المختلفة .
 ب/ تحقيق مستوى مرتفع من الكفاءة الإنتاجية أي حصول الإدارة على أقصى إنتاجية ممكنة مقابل الإنفاق على فترة العمل .

5- تنمية وتحفيز وتدريب وتطوير الموارد البشرية :

ترتبط هذه الوظائف ببعضها البعض إذ أنها معا تحقق الأهداف المرجوة التالية :

- أ/ زيادة الإنتاج بضمن تدريبي لأداء الأفراد للعمل بكفاية وفعالية .
 ب/ اقتصاد في النفقات للمؤسسة ، نتيجة التغيير أو الهدر أو الاستبدال في موارد معينة (آلات معدات ، مواد....) .
 ج/ تحفيز الأفراد وتوفير الدوافع الذاتية للعمل وذلك عن طريق مد الأفراد بالقدرات والمهارات التي تساعدهم على القيام بمسؤوليات الأعمال الموكلة إليهم ، هاته المهارات الجديدة الجيدة تعزز قيمة العمل لدى الأفراد وترقيتهم لاستلام وظائف أعلى .
 د/ استقرار دوران العمل بما يؤمن متابعة إنتاج المنظمة لمشاريعها المختلفة بما يوفر الاستقرار الوظيفي للأفراد ويلبي احتياجاتهم واحتياجات المنظمة¹ .

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق ، ص ص 233 - 239 .

المبحث الثاني: مفهوم التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي واحدا من التطبيقات السلوكية في الإدارة ، ويتضمن العديد من المفاهيم والنظريات والعمليات الموجهة لإجراء التحسينات في الهياكل التنظيمية و العمليات والاستراتيجيات التي تتبناها المؤسسات بهدف تعظيم الفاعلية التنظيمية التي يمكن الاستدلال عليها من خلال تحقيق أهداف المنظمة الإستراتيجية.

في هذا المبحث سوف نحاول الإحاطة بمفهوم التطوير التنظيمي من خلال المطالب التالية :

المطلب الأول : التطور التاريخي للتطوير التنظيمي

المطلب الثاني : تعريف التطوير التنظيمي

المطلب الثالث : مبررات التطوير التنظيمي وأهدافه

المطلب الرابع : مجالات ومراحل التطوير التنظيمي .

المطلب الأول : التطور التاريخي للتطوير التنظيمي

إن اهتمام الدارسين بمشكلات التطوير التنظيمي و مواجهتها أنتج محاولات كثيرة لإيجاد حلول لهذه المشكلات.¹

و هدفنا ليس تقديم شرح مفصل لتاريخ التطوير التنظيمي ، لكننا نستهدف تقديم لمحة مختصرة عنه ، باعتباره تاريخ حديث نسبيا و هو ثري بالمساهمات المقدمة من طرف المدرسة السلوكية ، إضافة إلى مساهمات الأشخاص الذين يقومون بعمليات التغيير نفسها ، أيضا عبر المحطات المتمثلة في المدارس التي تناولته وأسهمت في دراسته .

1- ظهور مصطلح التطوير التنظيمي :

إن ما اصطلح عليه " بالتطوير التنظيمي " يرجع الفضل في ظهوره إلى مجموعة من العلماء من أبرزهم "بليك" (BLAKE) وشيبرد (SHEPERD) وموتون (MOUTON) وماكجوجر (MCGREGOR) ، حيث ظهر بداية مصطلح تطوير (تطوير المجموعة) على يد "بليك و موتون" ، في أثناء تدريب العلاقات الإنسانية في جامعة تكساس عام 1956 ، وقد استخدم هذا المصطلح "شيبرد و بليك" فيما بعد و أثناء تدريب المجموعات العمل " Team Group " تم استخدام مصطلح التطوير على يد بكهارد ، لأن ذلك يعني على حد قول الأخير " جهدا منظما و شاملا للتغيير " .

والتطوير التنظيمي حضي بقبول عالمي عام (1960) وأصبح جزءا من مصطلحات الإدارة و أكثر تداولاً وخاصة فيما يتعلق ببرامج التدريب و الممارسة المهنية و كانت عناصره تتألف من : اختيار المديرين ، الهيكل التنظيمي ، التطوير الفردي ، العلاقات الشخصية، وفعالية الجماعة².

2- مراحل تطور مصطلح التطوير التنظيمي :

استدعى الاهتمام بموضوع التطوير التنظيمي ظهور العديد من المحاولات الهادفة إلى إيجاد حلول للمشكلات التنظيمية التي تواجهها بهدف زيادة الإنتاجية وقد شهدت أوروبا و أمريكا في منتصف القرن التاسع عشر زيادة حجم النمو الاقتصادي أدت إلى ظهور المؤسسات و المنظمات الإدارية الكبيرة والتي صاحبته محاولات جديدة سعت إلى التخفيف من حدة المشكلات التي تواجهها الإدارة آنذاك ، كما شهدت أواخر القرن التاسع عشر نشاطا فكريا ساهم في تقديم الحلول لمشكلات الإدارة .

¹ موسى اللوزي ، التطوير التنظيمي أساسات ومفاهيم حديثة ، ط 2 ، الأردن: دار وائل للنشر، 2003، ص 22 .
² سمير عماري ، " دور التطوير التنظيمي في إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة دراسة ملينة الحضنة بالمسيلة "، (مذكرة لنيل شهادة الماجستير : تخصص: علوم التسيير، فرع: إدارة المنظمات ، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013/2012)، ص 47 .

• يعد المجتمع الصناعي المتقدم الموطن الأساسي في نشوء فلسفة التطوير التنظيمي ، نظرا لتمييز بيئة العمل في هذا المجتمع بالمشكلات المختلفة إضافة إلى التطور الحاصل في هذا المجتمع عبر الزمن من خلال التقدم التقني خاصة في مجال الصناعة مما أوجد فلسفة التطوير التنظيمي كرد فعل لمواجهة هذه التطورات والمشكلات¹ .

عاش المجتمع الصناعي مطلع الثلاثينيات من القرن العشرين في خضم العديد من النظريات التنظيمية و المدارس الإدارية ، التي عجزت عن إيجاد الحلول للمشكلات التي عانى منها المجتمع الصناعي ، المتزاوجة بين فترات من الازدهار ثم أخرى من

الكساد ، خاصة بعد حوض هذا المجتمع لحربين عالميتين أثرت على مسيرة العمليات الإنتاجية للمؤسسات² .

• بدأت تظهر ملامح التطوير التنظيمي في مطلع الخمسينيات من القرن العشرين ، بفضل تأثيرات حركة العلاقات الإنسانية و المتمثلة في تجارب هاوثورن (Hawthorne) التي أجراها التون مايو، ومن جاء من بعده أمثال بيرجر (Birger) و ديكسون (DICKSON) من خلال ملاحظاتهم في المعمل وقد توصلت إلى نتائج حول ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاجية.

من خلال هذه التجارب ، فقد أصبح التطوير التنظيمي ملازما لمفهوم رفع الكفاءة الإنتاجية للمؤسسات ، حيث حاول العديد من العلماء من خلال أبحاثهم العمل على تطوير التنظيمات والنظر إلى الإدارة و موظفيها كعناصر قادرة على تحقيق أهداف المؤسسة ومع انتشار الآراء و النظريات المتوصل إليها من طرف علماء الفكر الإداري محاولة منهم لحل المشكلات المعترضة للمؤسسات بمختلف أحجامها، فإن التطوير التنظيمي لهذه المؤسسات كان الهدف الرئيسي لرفع كفاءتها الإنتاجية.

➤ لقد ركزت أبحاث المدرسة التقليدية على تطوير الإنتاجية دون الاهتمام بالجانب البشري للمؤسسة بسبب تلك المرحلة والبيئة التي ظهر فيها هذا الاتجاه و بتركيز الفكر الإداري على متغيرات جديدة تتمثل في الجانب الإنساني وأهميته في العمليات الإنتاجية توالى الجهود في مجال التطوير من خلال أبحاث ليكارت (lickart) عام 1961 و هيرزبيرغ (herzberg) عام 1966 ، وماسلو (maslow) عام 1970 ، حيث تم التأكيد على العنصر البشري في التطوير التنظيمي³ .

❖ يمكن إبراز الجهود الإدارية المصاحبة لتطور الفكر الإداري في التطوير التنظيمي من خلال المراحل التالية :

- **المرحلة الأولى :** هي المرحلة السابقة لظهور المدارس الإدارية الحديثة بدءا من المدرسة الكلاسيكية التقليدية في بيئة عمل عبارة عن مجتمعات زراعية في أغلبها الانتقال من مجتمع زراعي إلى مجتمع شبه صناعي

¹ موسى اللوزي ، مرجع سابق، ص 22 .

² ريم رمضان، " إدارة التغيير في التطوير التنظيمي"، (أطروحة لنيل درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2005) ص 236.

³ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 26- 27 .

بتوفر موارد مادية و بشرية و انتشار الفكر الاقتصادي المقدم من آدم سميث ومفاهيم الثورة الصناعية ، كل ذلك سآهم في تطوير الإدارة وأساليب العمل.

- المرحلة الثانية:

مرحلة الفكر الكلاسيكي : حيث قدمت أفكارا مثالية في الإدارة و أعطت الكثير لمفهوم التطوير التنظيمي، وشمل ممارسات وتطبيقات في الجوانب الهيكلية للتنظيم بهدف زيادة الإنتاجية. وقد بني النموذج الكلاسيكي على أربعة محاور رئيسية وهي :تقسيم العمل،نطاق الإشراف ،التدرج الهرمي والمشورة والخدمات المتخصصة ، (من أجل الكفاءة و الفعالية ورفع الإنتاجية) .

• وجهود هذه المرحلة تمثلت في أن التطوير هو زيادة الإنتاجية و استخدام الأسلوب العلمي (نظرية الإدارة العليا،ونظرية المبادئ الإدارية) وتبسيط الإجراءات و جعل بيئة المنظمة مستقرتو كان يعتمد على القوة والإجبار،وقد أهم لت هذه المرحلة الجوانب الإنسانية أو البعد البشري¹.

- المرحلة الثالثة :

مرحلة الفكر السلوكي : ظهرت نتيجة لقصور الفكر الكلاسيكي في معالجة الجانب الإنساني وقد برزت أفكار هذه المرحلة تجاه التطوير التنظيمي في الجهود المهمة بالفرد العامل بالمؤسسة وأهمية دوره في العملية الإنتاجية مثل تجارب الهاوثورن ،كما أكدت على ضرورة أن يشمل التطوير التنظيمي الأفراد و توجيههم نحو الاتجاه الأمثل وكان ذلك بسبب التجارب المخبرية التي أجراها رواد هذا الاتجاه مما أوجد مفهوما أعمق للتطوير التنظيمي للمنظمات و قد توصلت هذه المرحلة إلى ارتفاع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم وكذا ديناميكية الجماعة و القيادة².

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة تابعة للمرحلة السابقة صادفت ظهور أسلوب التدرج المخبري في منتصف الأربعينيات من القرن العشرين وبعده أسلوب البحث الإجرائي.

- ✓ **أسلوب التدريب المخبري :** يعتمد على أساس وجود مجموعة من الأفراد العاملين يترك لهم المجال للتفاعل والتعلم من بعضهم من خلال ذلك يتم إدخال التغيرات المطلوبة في سلوكه.
- ✓ **أسلوب البحث الإجرائي :** يركز على جماعة العمل و تشخيص المعلومات و القضايا ذات العلاقة بالمنظمة واستخدام المنهجية العلمية لحل وتشخيص المشكلات بأسلوب علمي خاصة فيما يتعلق بعمليات الإنتاج والتخطيط و اتخاذ القرارات³.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص 26 - 27 .

² زيد منير عبوي ، مرجع سابق ، ص ص 116 - 117 .

³ فهد بن ناصر الصفيان، "علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض"، (رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية المملكة العربية السعودية، 2003)، ص 26 .

- المرحلة الخامسة : وهي مرحلة ظهور العديد من المداخل الإدارية الحديثة في الفكر الإداري المعاصر ، وهي فترة أتت بعد ظهور الاتجاهات الكلاسيكية والسلوكية ، فقد جاءت مدرسة اتخاذ القرارات بأفكار كان لها فاعلية كبيرة في التطوير التنظيمي وكان من ابرز رواد هذا الاتجاه سايمون (simon) و تشستر برنارد (chester bernard) .
- لقد شهدت هذه المرحلة ظهور مدرسة النظم ، يركز هذا الاتجاه على معالجة المشكلات الإدارية من خلال محاولة معرفة العلاقة بين البيئة المحيطة بالمؤسسة وما تقدمه من مدخلات ودرجة التفاعل بينها .
- ساهم هذا الاتجاه بشكل كبير في التطوير التنظيمي إذ أنه قدم صورة واضحة عن مدى التداخل بين الجوانب الرسمية والجوانب غير الرسمية في المؤسسات .
- نظرية Z وجهودها في التطوير التنظيمي : ظهرت من خلال محاولة هذه النظرية القيام بتحقيق التكامل بين عناصر الإدارة اليابانية والإدارة الأمريكية والمتمثلة في :
- التشغيل مدى الحياة - المرونة في العمل - نظام الأب الروحي - المسؤولية المتجهة لأعلى - تحمل المسؤولية للأفراد العاملين - ربط التقييم والترقية - الاعتدال في التخصص¹ .

¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 117 - 122 .

المطلب الثاني : تعريف التطوير التنظيمي

أصبحت المؤسسات حديثا تعمل في بيئة ذات نظام مفتوح تؤثر وتتأثر بالبيئة المحيطة، وكفاءة وقدرة هذه المؤسسات في مواجهة تحديات البيئة الداخلية والخارجية استدعت القيام بنوع من التطوير، وقد أظهرت العديد من الدراسات وجود اختلاف في وجهات النظر بين المهتمين بهذا الحقل إلا أن الاتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي (organisationnel Developpement) يشير إلى انه مجموعة وسائل التدخل للتغيير، والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة للعنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة .

والتطوير التنظيمي مصطلح مركب من مصطلحين هما : التطوير والتنظيم وهو يرمز للتكامل والتفاعل بين

مضمونين فكريين هما :

التطوير : لغة :

التحسين والتقدم والتعديل ، يقال طور، يطور، تطوير، فهو مطور والمفعول مطور ، أي تحول تدريجيا من حال إلى حال أفضل منه ، في حين نجد أن مفهومه العام يعني نشاط، عملية ، نتيجة ، أو حالة طورت بشكل متتابع هدفها التحسين .

• والتطوير : مشتق من الأصل اللاتيني VOLUPE والذي يعني إخراج الميزة أو الفائدة الكامنة داخل أي شيء¹ .

أما اصطلاحا : فالتطوير يعني حسب الباحثين والدارسين ما يلي :

✓ التطوير حسب محمد صالح فالخ : هي وظيفة تعنى بتحسين وترقية الأفراد لتفكيح كل قدراته الكامنة أو بعضها على الأقل عن طريق إعداد خطة للموظفين داخل المنشأة التي قامت بإعداد الدراسة وتحديد احتياجاتها من القوى العاملة للوصول إلى أهدافها² .

- أما من وجهة نظر البديري فهو : إدخال أساليب حديثة على كافة الجهاز أو بعض الوحدات التي تحتاج إلى ذلك³ .

أما التنظيم : Organisation :

لغة : من الفعل نظم ، والنظم التأليف ، وضم شيء إلى آخر⁴ .

➤ التنظيم في العصر الحالي هو سر نجاح المنظمات وهو الذي يوصلها إلى تحقيق الأهداف المرجوة .

➤ أما اصطلاحا فقد اختلف الباحثون في تعريفه لذا سنشير إلى بعض التعريفات منها :

¹ علاء الدين يوسف، " التطوير التنظيمي وآليات إدارة التغيير بالمؤسسة ، دراسة حالة مؤسسة مطاحن سيدي عيسى"، (مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة وحكامة محلية، قسم العلوم السياسية، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2015/2014)، ص 17 .

² محمد صالح فالخ ، مرجع سابق، ص 125 .

³ علاء الدين يوسف، مرجع سابق، ص 18 .

⁴ مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز آبادي، القاموس المحيط، ط 2، لبنان: مؤسسة الرسالة، 1987، ص 346 .

➤ يرى نجيب وصال العزاوي بأن التنظيم هو تحديد الجهود البشرية لتحقيق الأهداف المقررة وتنفيذ السياسات المرسومة بكفاءة وبأقل تكلفة ممكنة وفي أسرع وقت ممكن¹.

➤ هناك من يعرف التنظيم أيضا بأنه: تجنيد الطاقات البشرية والمادية وتوجيهها في الطريق الصحيح حتى يتسنى للأفراد والجماعات أن يحققوا الأهداف المنشودة².

بعد تعريف كل من التطوير و التنظيم كل واحد على حدة سنحاول تقديم تعاريف خاصة بالتطوير التنظيمي بمعناه: إعادة تنظيم مكونات الشيء لتحسينه .

يعرف التطوير التنظيمي بأنه نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته و تجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به ، والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل وذلك بمعاونة عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم³.

و كما عرفه gardner: التطوير التنظيمي هو تلك العمليات التي تبذل من أجل تحقيق المنظمة لأهدافها ومواجهة المشكلات التي تعترض هذه الأهداف ، مع الاهتمام بالأفكار الجديدة، وتنمية القدرات الإبداعية و الابتكارية.

أما Bechard فقد عرف : التطوير التنظيمي بأنه مجموعة الجهود المخططة على نطاق المنظمة بأكملها، بهدف فعالية و حيوية المنظمة وذلك من خلال التدخل المخطط في سياسات وخطط و إجراءات المنظمة مع الاستفادة من العلوم و المعارف السلوكية .

في حين عرفه كل من Kroeber و Kluchan : التطوير التنظيمي هو تلك الجهود المبذولة بهدف زيادة برامج المنظمة وتنمية العاملين بها ومواجهة المتغيرات الثقافية الداخلية والخارجية مع تشجيع الجهود التي يبذلها العنصر الإنساني داخل المنظمة⁴.

يعرف بنس التطوير التنظيمي بأنه : الاستجابة للتغيير وأنه إستراتيجية تعليمية معقدة لإحداث التغيير في المفاهيم ومواقف والقيم ، وفي التركيب الهيكلي للمنظمات حتى تستطيع أن يساير بشكل أفضل التطورات التقنية الجديدة ، والتحديات المحيطة ، ومعدلات التغيير المتزايدة⁵.

ومن التعاريف التي توضح مفهوم التطوير التنظيمي تعريف " بل " و "فرانش " " french"et "bell" بأنه: جهد طويل الأمد لتحسين عمليات حل مشكلات التنظيمية و عمليات التجديد الذاتي من خلال إدارة فعالة ومتعاونة ومن خلال إدارة ثقافة بيئة المنظمة ، بحيث يعطي تركيزا خاصا على الجوانب الرسمية لفريق العمل والفرق

¹ وصال نجيب العزاوي، مبادئ السياسة العامة، الأردن: دار أسامة للنشر والتوزيع، 2003، ص 90 .

² عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، ط 2، الجزائر: دار البصائر للنشر والتوزيع، 2008، ص 112 .

³ التطوير التنظيمي وإعادة التنظيم، من الموقع، articols.www.t.ceg.coa.gov.eg، اطلع عليه يوم: 2019/04/13 .

⁴ مدحت محمد أبو النصر ، إدارة منظمات المجتمع المدني دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشفافية والمسائلة والقيادة

والتطوع والتشبيك والجودة، مصر: إيتراك، للنشر والتوزيع، 2007، ص ص 60 ، 61 .

⁵ فهد بن ناصر الصفيان، مرجع سابق، ص ص 24 ، 25 .

المؤقتة التي تنشأ لغرض معين وكذلك التركيز على العلاقات بين المجموعات وكل ذلك يتم بمساعدة مستشار وباستخدام العلوم السلوكية التطبيقية والبحث الموجه للعمل .

يرى كشواي باري أن عملية التطوير التنظيمي تعني أن يمنح الأفراد المعرفة والمهارات من خلال التعلم الواعي أو الغير واعى لاكتساب الخبرة اللازمة التي تمكنهم من القيام بادوار ومسؤوليات أكبر وذات متطلبات أكثر¹.

التعريفات السابقة تتراوح ما بين التركيز على الشكل التنظيمي للمنظمة وأخرى على متغيرات متعددة مثل انه جهد تنموي مخطط وصغير أو أنه إستراتيجية تعليمية لإحداث تغيير في مختلف العناصر (المفاهيم ، المواقف ، القيم ،) أو التركيز على العلاقات بين الأفراد ، كل ذلك من اجل تنمية الأفراد والجماعات وتحقيق أهداف المنظمة ككل .

ومن التعريفات التي ساهمت في تناول التطوير التنظيمي للكتاب العرب نذكر ما يلي :

- ويرى فتحي احمد بان التطوير التنظيمي وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة تنظيمية للمؤسسة من خلال دراسة التنظيم ، دراسة شاملة لجميع جوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المؤسسات ككل ، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة معينة .
- ويرى الكبيسي انه يشمل كل الجهود المتوسطة وطويلة الأجل المبذولة لتحسين آليات حل المشاكل التنظيمية المعقدة ، ومعالجة الأمراض الفنية التي تعاني منها المؤسسات وتحديد روح الخلط والإبداع بين العاملين وإشاعة الثقافة والحضارة التنظيمية المحفزة ، وذلك بتوظيف المعرفة السلوكية والعلمية المتاحة حول الإنسان والجماعة والمجتمع ، وتطبيق تقنيات التدخل والتجريب لإحداث التغيير المخطط والهادف².
- أما عبد الباري درة فيرى أن التطوير التنظيمي يسعى إلى تحقيق الكفاءة الإنتاجية عن طريق المؤسسات الإدارية وتطويرها ودعم القيادة العليا ، والعمل على إيجاد المناخ التنظيمي المناسب وترسيخ دعائم الديمقراطية³.

يركز هذا التعريف على الغرض أو الهدف من التطوير التنظيمي والمتمثل في إيجاد المناخ المناسب . وقد عرفه أيضا سيد جاد محمد الرب : بأنه عبارة عن إستراتيجية مخططة لأجل طويل تعتمد على الجوانب السلوكية أو العلمية ، وتهدف إلى تغيير وتطوير المؤسسة لتحسين أداءها وزيادة كفاءتها ون يتم التطوير التنظيمي من خلال التأثيرات المتبادلة للتغيرات في التكنولوجيا والأفراد والمهام والهيكلة التنظيمي⁴.

¹ كوجيان بيدج ، إدارة الموارد البشرية ، (ترجمة: كشواي باري) ، 2ط، مصر: دار الفاروق للنشر والتوزيع، 2006، ص ، 119 .
² محمد بن عبد الله الفضلية ، " التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت " ، (رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض، 2008)، ص 14.
³ محمد الصيرفي ، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري ، مصر: مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2008 ، ص 142 .
⁴ سمير عماري، مرجع سابق، ص 45 .

من خلال التعريفات يمكننا القول بأن : التطوير التنظيمي عملية مخططة للتغيير ومستمرة في اجل طويل ، تهدف إلى إحداث تغييرات (تعديل أو تحسين) على مستوى بعض مكونات المنظمة أو أجزاء كبيرة منها ، بغرض تحسين أدائها وزيادة قدرتها على حل مشكلات ، والتكيف مع التغيرات البيئية في محيطها ، بشرط أن تكون هذه الخطة مبنية على جهود تعاوني بين جميع الأطراف داخلها وعلى إمكانية الاعتماد على طرف خارجي، ومن خلال الاستفادة من العلوم الاجتماعية والإنسانية والتنمية والتدريب وإبداع العاملين وكذا الارتقاء بثقافة المنظمة .

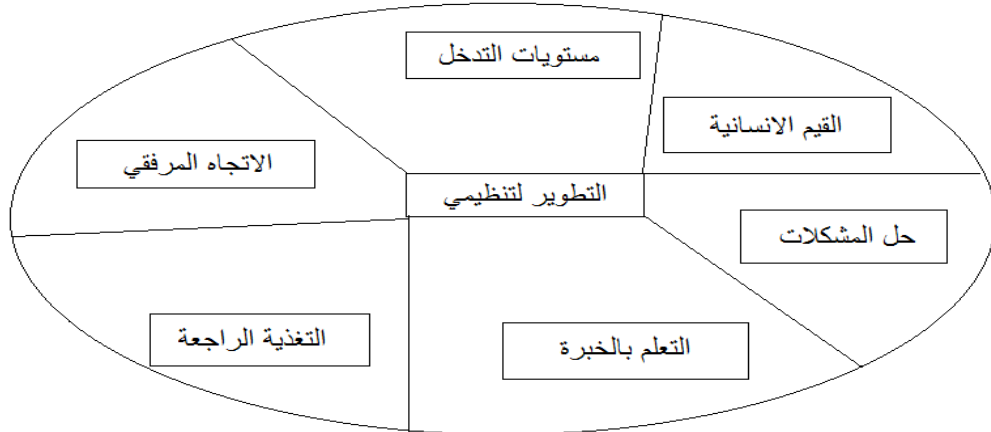
من هذا التعريف نستشف عناصر التطوير التنظيمي والمتمثلة في :

- التطوير خطة طويلة المدى .
 - حل المشاكل وتجديد الممارسات .
 - جهود تعاوني للأطراف (القيادة الإدارية – باقي المديرين والعاملين المتأثرين بالتطوير).
 - بيئة المؤسسة (المنظمة) النظام مفتوح يؤثر ويتأثر .
 - التدخل الخارجي (كمكاتب الاستشارات وأساتذة إدارة المتخصصين) .
 - التطبيق العلمي للعلوم السلوكية والإنسانية : بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين وتطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم وتقبل التطوير ، وفن التعامل المتبادل وكذا الثقة في النفس ، الابتكار – المبادرة ،.....
- نستشف من التعريفات مجموعة من الخصائص والسمات المميزة للتطوير التنظيمي

خصائص التطوير التنظيمي

- إن معرفة السمات والخصائص الرئيسية للتطوير التنظيمي توضح مميزات برامج التطوير عن غيرها من البرامج التطويرية ويمكن إبراز أهم الخصائص كالتالي :
- الشمولية : أي شموله لجميع العناصر واهتمامه بالقوى البشرية وكذا التنظيم الداخلي ، وأساليب العمل وأيضا القوانين واللوائح المطبقة في المؤسسة .
 - الاستمرارية : والمقصود بها استمرارية تحسين بيئة العمل والمناخ العام للمنظمة (المؤسسة).
 - المشاركة : وتعني مشاركة أعضاء التنظيم جميعا في التطوير التنظيمي لأنهم أساس التطوير والقوة الدافعة له .
 - التوجيه نحو حل المشكلات : برامج التطوير التنظيمي فعليه وعملية موجهة لحل المشكلات التنظيمية من اجل تحسين الأساليب التشغيلية وتحقيق أهداف التنظيم .
 - برنامج مخطط وطويل الأجل : يقوم التطوير التنظيمي على قاعدة من المعلومات لتغيير. مضمونها المتغيرات والعناصر الخاصة بالتخطيط ، وضع الأهداف ، التنفيذ ، التقييم ، أي تخطيط مسبق لتشخيص المشكلات وتجميع الجهود وتعبئة الطاقات لإحداث التطوير بالمؤسسة.

- ذو طابع علمي حيث أن برامج التطوير التنظيمي فعلية وعملية ، تختلف عن البرامج أو الجهود الأخرى (مجهودات التدريب أو حلقات المناقشة) الهادفة لزيادة المعلومات والمهارات للشخص المطبقة عليه عند رجوعه لمكان العمل .
 - الحاجة لخبير التغيير : تحتاج عملية التطوير لخبير التغيير الذي يتولى تنفيذ وتنسيق عملية التغيير¹ .
 - برنامج متكامل : إذ انه يهتم بالتفاعل بين المكونات والعناصر المختلفة في التنظيم ويهتم أيضا برفع كفاءة جميع المكونات التنظيمية وليس مكون بعينه (بسبب كبر حجم المنظمات والتأثير المتبادل بين كافة أجزائه)
 - الاعتماد على مفاهيم التجربة في التعلم حيث يتعلم المشاركون من تجاربهم في مواجهة مشاكل حقيقية ، فالتطوير التنظيمي يعمل على توفير إجابات لمشاكل قائمة ويعمل للمحافظة على ما أنجزه وما تعلمه المشاركون² .
 - تقوم عملية التطوير التنظيمي على قيم إنسانية : بإيجاد مناخ تنظيمي يسوده التعاون والمصارحة وتبادل الثقة وكذا توزيع السلطة وكل ما يجعل التنظيم يستجيب للاحتياجات الإنسانية ويحقق الأهداف التنظيمية .
- شكل رقم 01 : يوضح خصائص التطوير التنظيمي



المرجع: بلال خلف السكارنة، التطوير التنظيمي والإداري، عمان : دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009 ، ص 30 .

¹ علاء الدين يوسفى ، مرجع سابق، ص 25 .

² عبد الله بن عبد الغني الطجم ، التطوير التنظيمي المفاهيم ، النماذج الإستراتيجية ، ط 5 ، السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع، 2009 ، ص 71 .

المطلب الثالث : مبررات التطوير التنظيمي وأهدافه

أولاً : المبررات الداعية لتبني التطوير التنظيمي في المنظمات :

من أهم المبررات التي تستدعي القيام بالتطوير التنظيمي نذكر ما يلي :

- التداخل في العلاقات التنظيمية ، وعدم التحديد الواضح لها حيث لا تظهر معرفة دقيقة لخطوط السلطة والمسؤولية في المؤسسة أو بسبب تداخل الاختصاصات وكثرة المستويات الإدارية المتعددة ، وعدم الالتزام بوحدة مصدر الأمر أو مصدر التوجيه ، ما يؤدي إلى حدوث بعض الصراعات التنظيمية مؤثرة سلبيًا على فعالية الأداء .
- انتهاج الإدارة للأسلوب المركزي في التعامل مع العاملين من جهة ، و التزايد رغبة العاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات مع المستويات العليا ، واهتمامهم للحصول على استقلالية أداء أعمالهم من جهة أخرى دعت المؤسسة للحاجة للقيام بعملية التطوير التنظيمي من خلال تفويض المزيد من السلطات .
- كبر حجم المؤسسات وتنوع نشاطاتها¹ .
- كثرة غياب العاملين نتيجة الإهمال واللامبالاة عندهم المؤثرة على مستوى إبداعهم وحماسهم وإنتاجيتهم في العمل² .
- السعي للتخلص من نقاط الضعف في المنظمة من خلال العمل على رفع مستوى العاملين والاستخدام الفعال للتكنولوجيا .
- وقد أشار (thomas G. cumming : 2009) إلى انه هناك ثلاثة أبعاد أساسية لضرورة التطوير التنظيمي ونشوءه وتمثل فيما يلي :

1. العالمية

2. الثورة التكنولوجية

3. الإبداع الإداري

حيث أن أبرز التحديات المواجهة للمنظمات حالياً ، والتي تتطلب الاستعداد الدائم للتعامل معها، تشمل: العولمة ، والاستدامة والتكنولوجيا .

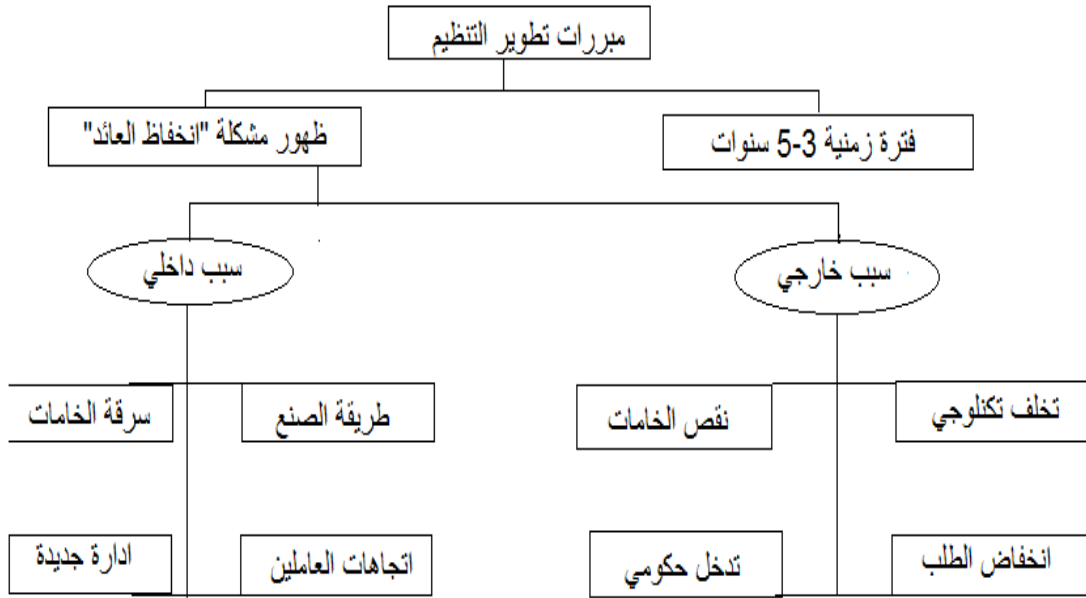
وهو يرى أن الأبعاد المذكورة أعلاه تحتاج إلى جهود التطوير التنظيمي بشكل فعال، فالعالمية (globalization) أدت إلى إحداث تحولات كبيرة في الأسواق التجارية والبيئة نتج عنها نشوء أسواق عالمية وظهور منظمات تهتم وتعني بتسهيل التجارة الحرة مابين الدول وعبر القارات فظلا عن التغيير المستمر للحكومات والقيادات التي تعمل فيها هذه المنظمات والذي أدى بدوره إلى نشوء فرص وتحديات جديدة ، أما بالنسبة للتكنولوجيا فقد أدت إلى إيجاد مفاهيم جديدة للتبادل التجاري والكيفية التي تتم بها الأعمال التجارية من حيث تبادل واستخدام المعلومات وطرق الحصول عليها ، تخزينها ، كل ذلك أدى إلى ظهور شبكات اتصال جديدة

¹ سمير عماري، مرجع سابق، ص 55 .

² أحمد عبد السلام ، مجلة الإداري ، لبنان: دار الصياد للنشر، 2001، ص 50.

ومتطورة بشكل دائم ، الذي وفر لهذه المنظمات طرق وآليات جديدة في صناعة السلع وتقديم الخدمات بكلفة اقل وجودة أفضل ، ما دفع إدارات المنظمات إلى توظيفها في العمل الإداري .
 أما الاستدامة فهي تحتاج إلى الإبداع الإداري والتحسين المستمر لضمان المحافظة على البيئة، وتقليل استنزاف مواردها¹.

الشكل رقم 2 : مبررات التطوير التنظيمي في المؤسسات :



المصدر : عبد الرحمان، أساليب أحداث التغيير في المناهج التدريبية المتكاملة، ط 3، مصر: مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2004، ص 7 .

إن التطوير التنظيمي لا ينبع من وجود المشكلة فعلا والإحساس بها ، فقد تكون موجودة ولكنها غير محسوسة ، وقد تكون غير موجودة حاليا ولكن من المتوقع أن تظهر قريبا ، وهذا ما يجعلنا نقوم بدراسة التنظيم كل فترة ، والتحليل كل 3 – 5 سنوات² .

¹ نضال جميل أحمد، " إستراتيجية التطوير التنظيمي وأثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية ، إختيار الدور الوسيط للتعلم، دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن"، (رسالة للحصول على درجة ماجستير في الأعمال، كلية قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، الأردن، 2016)، ص ص 21 ، 22 .
² مركز التميز للمنظمات غير حكومية، من موقع: www.ngoce.org بتاريخ: 2012 اطلع عليه يوم : 2019/04/29.

ثانيا : أهداف التطوير التنظيمي :

قد تختلف أهداف التطوير التنظيمي باختلاف مشكلات و ظروف المنظمات التي تستخدم هذه البرامج ، حيث يحدد فؤاد القاضي أهداف التطوير التنظيمي في أنها تهدف إلى ربط المنظمة ككل ببيتها وبنجاحها و ليس فقط تطويرها داخليا ، حتى يمكن وضعها في الوضع المناسب الذي يوفر لها بعض الظروف المؤكدة المواتية للنجاح و النمو¹.

بإحداث التغيير اللازم حتى يوافق سلوكها التنظيمي وصيغ و أساليب الأداء الحألية وممارسة السلطة وأسلوب التعاون بين الأفراد وبين جماعات العمل مع متطلبات الواقع والبيئة المحيطة، وعليه تتحقق تغيرات حقيقية في الأداء ويرتفع مستواه.

هذا عموما الهدف الرئيسي لكن يمكننا أن نحدد بعض الأهداف التي تستهدفها عمليات التطوير التنظيمي فيما يلي :

- حسب القريوتي : أهداف عامة للتطوير تتمثل في:
 - ❖ توفير المعلومات اللازمة بمتخذ القرار بشكل مستمر ودون تشويه .
 - ❖ إشاعة جو من الثقة بين العاملين عبر مختلف المستويات في المؤسسة.
 - ❖ إيجاد انفتاح في مناخ المؤسسة يمكن كافة العاملين من معالجة المشاكل التي يعانون منها بشكل صريح وعدم التكنم عليها وتفادي مناقشتها .
 - ❖ العمل على إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية والأهداف التنظيمية .
 - ❖ إيجاد علاقات متبادلة و تكاملية بين العاملين كأفراد و جماعات ، وتشجيع روح المنافسة ضمن الفريق مما يزيد من فعالية الجماعات .
 - ❖ زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب القيادة و الصراعات و سببها من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة .
 - ❖ مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية ديمقراطية في الإشراف مثل : الإدارة بالأهداف بدلا من الإدارة بالأزمات * .
 - تعويد العاملين على الرقابة الذاتية و الاعتماد عليها كأساس للرقابة الخارجية ، ومكملا لها².

¹ مدحت محمد أبو النصر، مرجع سابق، ص 62 .

² محمد قاسم القريوتي ، السلوك التنظيمي ، ط 5 ، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع، 2009 ، ص 340 .

المطلب الرابع : مجالات التطوير التنظيمي ومراحله

في هذا المطلب سوف ندرس في أي من المجالات يتم التطوير التنظيمي ، وأيضا المراحل التي تمر بها عملية التطوير التنظيمي .

أولا : مجالات التطوير التنظيمي

تتمثل مجالات التطوير التنظيمي فيما يلي :

- 1- التطوير على مستوى الأفراد .
- 2- التطوير التنظيمي على مستوى جماعات العمل
- 3- التطوير التنظيمي على مستوى التنظيم بما يضمنه من سياسات وإجراءات

حيث تعتبر هذه المجالات العناصر أو المحاور الأساسية التي تشكل المنظمة ، لذا يجب الاهتمام بهذه العناصر للتطوير¹ .

المجال الأول : التطوير على مستوى الأفراد : حيث يتم تطوير الأفراد بالشكل التالي : الأداء الناجح للأفراد داخل أعمالهم ومنظمتهم يعني أن هناك توافقا بين الأفراد .

يتمثل في (دوافعهم، أهدافهم شخصياتهم ، قدراتهم ، آمالهم ...) من ناحية وبين المنظمة (أعمال، وظائف ، أهداف ، تكنولوجيا ، إجراءات و عملاء وغير ذلك) . من ناحية أخرى ، غير أن كل من المنظمات والأفراد في تغير مستمر ، وبصورة دائمة ، وعليه فالمنظمة تستطيع استخدام أساليب التطوير التنظيمي حيث يترتب على ذلك ويستوجب التدخل لإحداث التطوير من خلال:

- الاهتمام المتزايد بالأجور .
- الارتفاع في طموح صغار السن يتجاوز إمكانيات الوظائف الحالية .
- اهتمام متزايد للمشاركة في اتخاذ القرارات وللحصول على معلومات .
- الإحساس بأهمية الكسب الوظيفي السريع .
- النزعة للإحساس بان العمل احد مصادر الإثارة في حياة الأفراد .

¹ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، "أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة"، (بحث لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية غزة 2008) ص ص 47-56 .
* الإدارة بالأزمات : عبارة عن عملية إدارية تهدف إلى التعرف على مسببات الأزمة وهي بعديّة أو علاجية .

■ هذه التغيرات تحدث في دوافع وشخصيات وقدرات أفراد المنظمة الواحدة وعلى الإدارة الاهتمام بالجوانب السلوكية الأساسية للأفراد وهي :

أ/ الشخصية بما فيها الاتجاهات .

ب/ الدافعية .

ج/ القدرات والتعلم¹ .

أي الاهتمام بكل من الدافعية والتحفيز وغير ذلك لإشباع حاجات الأفراد للوصول إلى الرضا الوظيفي لديهم بالمنظمة.

➤ وذلك أيضا من خلال التركيز على تطويرهم وتدريبهم وتنمية قدراتهم وتعليمهم .

ومن تقنيات التطوير التنظيمي في هذا المجال :

➤ تحليل أنماط التعامل

➤ تطويع السلوك

➤ التدريب المعلمي (الحساسية)

➤ برنامج التخطيط المهني

➤ الشبكة الإدارية (المرحلة الأولى)

➤ إدارة ضغوط العمل² .

المجال الثاني : التطوير التنظيمي على مستوى جماعات العمل :

تلعب جماعات العمل وظيفة أساسية فهي حلقة الوصل بين الأفراد من ناحية وبين المنظمة من ناحية

أخرى و للجماعات أنواع نذكر منها ما يلي :

➤ المجموعات الوظيفية : هي الوحدات المكونة للهيكل الرسمي في المنظمة (قسم، شعبة أو مشروع) .

➤ فريق العمل : مجموعة الأفراد في نفس الدائرة أو في دوائر مختلفة تعمل لانجاز مهمة محددة من خصائصها :

المعنويات العالية ، انتماء كبير ، قيم مشتركة ، شعور بالانجاز الكبير ، تنتهي بانتهاء المشروع أو المهمة من أنواع

الجماعات الأخرى (اللجان ، جماعات الضغط أو المصلحة المشتركة ، الجماعات غير الرسمية) .

¹ المرجع السابق نفسه، ص ص 56 ، 57 .

² طارق بوريب، " الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف"، (مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع، تخصص التنظيم والعمل، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر بيسكرة، 2014-2015)، ص79.

* فرق العمل: مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة، ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف فيكونون مسئولين، أو تؤدي إلى تحسين الكفاءة .

- ومن التغيرات التي يشهدها التطوير التنظيمي في جماعات العمل ما يلي :
- تغيير تشكيل الجماعة من وقت لآخر .
 - القيم والمعايير قد تتغير .
 - تماسك الجماعة (بين القوى والضعف ما يسهل أو يصعب محاولات التطوير).
 - أساليب المشاركة في التصرف (معرفة أنماط اتخاذ القرار الجماعي).
 - أساليب الاتصال الجماعي قد تتغير والتعرف على وسائل تبادل المعلومات والرأي
 - أهداف الجماعة المتغيرة .
- ويجب التركيز على فرق العمل* في الجماعات العمل لأهميتها إذ أنها مرادف للجماعة ، لها عدة تشكيلات منها :
- فرق عمل تدبر نفسها ذاتيا .
 - فرق عمل مشكلة من مختلف الدوائر .
 - فرق عمل حل المشكلات .
- وقد اقترح القربوي لتحسين جماعات العمل و تحويلها لفرق عمل ما يلي :
- إبقاء عدد الجماعة قليل .
 - اختيار ذوي المهارات والقدرات للعضوية في الجماعات (كمهارة التحليل ، تقديم المقترحات ، مهارة فنية ، مهارات الاتصال والاستماع)
 - تحديد الأدوار بدقة والتنوع في العضوية لإعطاء فرص أفكار جديدة .
 - الالتزام بتحقيق هدف عام يهم الجميع .
 - توفير قيادة قادرة على إدارة الجماعة .
 - إيجاد نظام مناسب لتقييم الأداء وإعطاء الحوافز .
 - تنمية أواصر الثقة والانفتاح بين الأعضاء في إطار الحرية والرضا عن العمل ضمن الجماعة.
- 3 (المجال الثالث : على مستوى التنظيم
- التنظيم : عبارة عن كيان يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف المنظمة ، ويتكون من العملاء والموردين وهياكل الوظائف والأساليب وإجراءات العمل ، وأحسن تنظيم من يحدث تغييرا في مكوناته.
- لتحقيق التوازن بين هذه المكونات والأفراد وجماعات العمل وللتنظيم أهم ية بالغة بطرحها كالتالي :
- ✓ التنظيم هو هيكل للعلاقات التنظيمية : بما فيه التسلسل في الوظائف وكمية السلطة المتاحة وتمثل هذه العلاقات في : (السلطة ، المسؤولية ، تفويض السلطة ، اللامركزية) التي تساهم وتشجع الإبداع والابتكار وزيادة الثقة بين مختلف المستويات الإدارية¹.

¹ فوزي عبد الرحمن حامد أبو عساكر، مرجع سابق، ص ص 57 – 67 .

- ✓ التنظيم هيكل للاتصال : يوضح كيفية عمل الاتصال فيما بين الأفراد وانسياب المعلومات (من خلال عملية الاتصال يمكن تمكين الرؤساء والمشرفين من ممارسة وظائفهم في التوجيه والتدريب بشكل فعال وتسهيل اتخاذ القرارات على المستويات الإدارية بتوفير المعلومات وغير ذلك) .
- ✓ التنظيم هو هيكل للعمليات الإدارية : يضم مجموعة من السياسات والإجراءات والقواعد التي تحدد كيفية أداء العمليات من تخطيط وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات .
- وعلى الإدارة الاهتمام بالتطوير التنظيمي لتطوير سياساتها وإجراءاتها وكل ما يتعلق بعملياتها الإدارية لتحقيق الاستمرار والكفاءة و الفعالية .

ثانيا : مراحل التطوير التنظيمي:

مثلا تعددت التعريفات للتطوير التنظيمي فقد تعددت الرؤى أيضا حول مراحلها وهي حسب الباحثين كالآتي:

- فيرى كورت لوين KURT LEWIN أن عملية التغيير تمر بثلاث مراحل أساسية هي :
- 1- التحلل من القدم وإذابة الجليد UN FREEZING حيث تتعلق هذه المرحلة بعملية إضعاف القوى التي تشد الفرد إلى وضعه الحالي ، وهز حالة التوازن التي يوجد فيها ، حيث تؤدي إلى استعداده ورغبته في التغيير ، يتحقق ذلك إما بزيادة الضغوط للفرد وكذا القوى المؤدية لإحداث التغيير وتقليل مقاومة التغيير لديه أو بخلق أمل في مستقبل أفضل .
 - 2- التغيير أو التحويل : CHANGE , MOVING يتم في هذه المرحلة تقديم النظام الجديد ، مع تقديم نماذج للتأسي بها ، وقد يكون من المناسب تدريب العاملين وإقناعهم وذلك من خلال المشاركة الإيجابية والبناءة .
 - 3- مرحلة التجميد (تثبيت التغيير) REFREEZING : يتم هنا العمل على دمج النظام الجديد بحاجات الإنسان ورغباته ، وذلك من خلال دعم الأفراد ومكافئتهم عن استمرارهم في هذا السلوك الجديد والعمل على إقناعهم بجدوى وأهمية التغيير ومنافعه المرجوة التي تفوق النظام القديم ومن المهم التأكد من أن المواقف الجديدة والمهارات والمعارف أو الأنماط السلوكية أصبحت دائمة.
- يقسم رفعت محمد جاب الله مراحل التغيير المخطط إلى ثمانية خطوات كما يلي :

أ/ الإحساس بوجود فجوة في الأداء .

ب/ شعور الإدارة بالحاجة إلى التغيير¹ .

ج/ تهيئة المناخ الملائم للتغيير .

د/ تشخيص المشكلة .

ذ/ البحث عن الاستراتيجيات الملائمة لإحداث التغيير .

¹ سمير رمضان محمد الشيخ، " التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية "، (رسالة دكتوراه)، من الموقع liefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2012/05 ، تاريخ الاطلاع: 2019/05/20.

هـ/ اختيار الإستراتيجية الملائمة .

و/ تنفيذ عملية التغيير .

ي/ تقييم النتائج وتعديل الإستراتيجية عند الضرورة .

يشير احمد فهمي جلال إلى أن بعض الكتاب يقسم هذه المراحل الى خمسة مراحل هي :

1- إثارة الحاجة والرغبة في التغيير .

2- توطيد العلاقة بين من سيقوم بالتغيير .

3- إعداد التنظيم الجديد .

4- اتخاذ قرار بإدخال التنظيم الجديد .

5- إنهاء العلاقة بين الجهة التي قامت بالتغيير وبين التنظيم محل التغيير¹ .

يرى بلال خلف السكارنة أن مراحل التطوير التنظيمي هي كالآتي :

1- الشعور بالحاجة إلى إحداث تغيير .

2- تحديد العلاقة بين خبير التغيير وبين المنظمة .

3- جمع البيانات والمعلومات .

4- التشخيص وتحديد المشكلات .

5- وضع خطة العمل .

وحتى تتم مراحل التطوير التنظيمي بشكل كامل وناجح لابد من توفر الشروط التالية :

➤ مبدأ التنافسية .

➤ المرونة .

➤ قابلية التعلم والتدريب² .

التطوير التنظيمي كعملية متكاملة ينطوي على مجموعة من مراحل مختلفة ومتابعة لتحقيق الأهداف التي صمم من

اجلها ، المتمثلة فيما يلي :

1- جمع البيانات : حيث تبدأ عملية التطوير التنظيمي بجمع البيانات والحقائق التي تتعلق بالوضع الحالي للمؤسسة ،

حيث انه يوجد قدر هائل من البيانات والمعلومات في المؤسسات عن طرق العمل وأساليبه ومعايير الأداء

والآلات المستخدمة ومعدلات استهلاكها وإنتاجية العاملين ومعدلات دوران العمل والغياب والتأخير والشكاوي

..... الخ . وتوجد أيضا بيانات عن الجوانب السلوكية للعاملين مثل : دوافعهم واتجاهاتهم ، قيمهم وعلاقاتهم ،

تعطي صورة حقيقية عن المؤسسة وانجازاتها ، ومشكلاتها ، وهذا ما يطرح السؤال التالي : أين نجد هذه البيانات

وكيف يمكن الحصول عليها بالقدر المطلوب والنوع اللازم وفي التوقيت المناسب ؟

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 39، 40.

² بلال خلف السكارنة ، مرجع سابق، ص 32.

توجد هنا ثلاث طرق لجمع البيانات اللازمة لبرنامج التطوير التنظيمي هي :

- أ) الاستقصاء (ب) المقابلات (ج) الملاحظة ، كما توجد طرق أخرى مثل : دراسة السجلات ومحاضر الجلسات والتقارير والمقابلات التي يعدها الرؤساء مع رؤوسهم بغرض التوجيه أو استطلاع المشكلات أو حلها .
عموماً فإن اختيار الطرق المناسبة لجمع البيانات يتم بناءً على أسس ومعايير أهمها : نوع البيانات المطلوبة ، التكاليف التي تتحملها المؤسسة في جمعها ، نوع الأشخاص المراد جمع البيانات والمعلومات منهم الخ .
- 2- التشخيص : يتم في هذه المرحلة تشخيص الوضع الراهن والقائم بناءً على البيانات المجمعة وتوقف دقة التشخيص وواقعيته على مدى صدق المعلومات وصحته ، ونقصد بالتشخيص ، وصف المشكلة وتعريفها ، وتحديد حجمها ومظاهرها وأسبابها وأثارها ، كما يعني أيضاً وضع البيانات والأرقام والحقائق في صورة تبين المشكلات التي تعاني منها المؤسسة بالضبط ، إضافة إلى اكتشاف نواحي التحسين والأشياء التي تحتاج إلى علاج ، فقد يظهر (كمثال) أن الإنتاجية منخفضة بسببه أو هو نتيجة لتقدم الآلات أو الطرق المستخدمة في الإنتاج ، أو ضعف الرغبة عند العاملين ... الخ¹ .
تعتبر هذه المرحلة أهم مراحل التطوير التنظيمي إذ يترتب عليها وضع البرنامج الملائم للتطوير ، كما أنه كلما كان التشخيص دقيقاً والتحليل سليماً كان العلاج الموصوف ناجحاً .
- 3- وضع خطة العمل : يتم في هذه المرحلة وضع خطة العمل المتضمنة الأهداف الخاصة بالتطوير التنظيمي ، والأساليب المتبعة والوحدات والأقسام والأفراد الذين يشملهم برنامج التطوير ، والتوقيت لبدء البرنامج فيه و الجدول الزمني لمراحله المختلفة و تاريخ الانتهاء منه و النتائج التي يتوقع أن تتحقق منه ، والتكاليف التي ستتحملها المؤسسة ، ومجموعة الخبراء والمستشارين الذين يمكن للمؤسسة الاستعانة بهم في تصميم برامج التطوير التنظيمي ومتابعته ، وغيرها من المسائل الأخرى ذات العلاقة .
- 4- التنفيذ والتطبيق : يتم هنا التنفيذ الفعلي لخطة العمل ، وهي مرحلة النتائج حيث يجب على المنظمة رسم خطة واضحة لتنفيذها ومقبولة أي يتم تقبل عملية التنفيذ وحدوثها ، إذ أنه من الممكن أن تواجه هذه الخطط مقاومة معلنة أو مكتوبة ، فالإنسان يقاوم التغيير بطبعه وان كان يتوقعه .
لابد في عملية وضع الخطط أن تضع المنظمة في اعتبارها التهيئة لهذه الخطة لضمان التنفيذ السليم وخطط التطوير التنظيمي أولى بالاهتمام بغيرها إذ أن الفرد هو احد الأركان الأساسية فيها .
- 5- المراجعة والمتابعة والتقييم: يتم هنا مراجعة ما تم تنفيذه و التأكد من الجدول الزمني الذي تم تحديده في الخطة ، وهنا يمكن الرجوع للمراحل السابقة و إعادة أو تصحيح الخطط وتقييمها بناءً على المستجدات التي قد تطرأ وتكتمل هذه المتابعة بفضل اشتراك عنصر من داخل المؤسسة في المتابعة وعنصر استشاري من خارجها .
وهناك طرق في المتابعة تعتمد على المقابلة و تقارير المتابعة و أسلوب حصر النتائج كميًا و (أو) نوعياً واكتشاف

¹ سمير عماري ،مرجع سابق ، ص ص 60،61.

الأخطاء، و كلما كانت الأهداف محددة بدقة كلما كانت عملية المتابعة ممكنة و خاضعة للقياس ، وفي جميع الأحوال يفضل اشتمال خطة التطوير على أسس المتابعة مثال ذلك ما يلي :

➤ متابعة أداء الموارد البشرية : من خلال معدلات الأداء ، معدلات الغياب ، معدلات دوران العمل ، معدلات الإصابة ومؤشرات الشكاوي ... الخ .

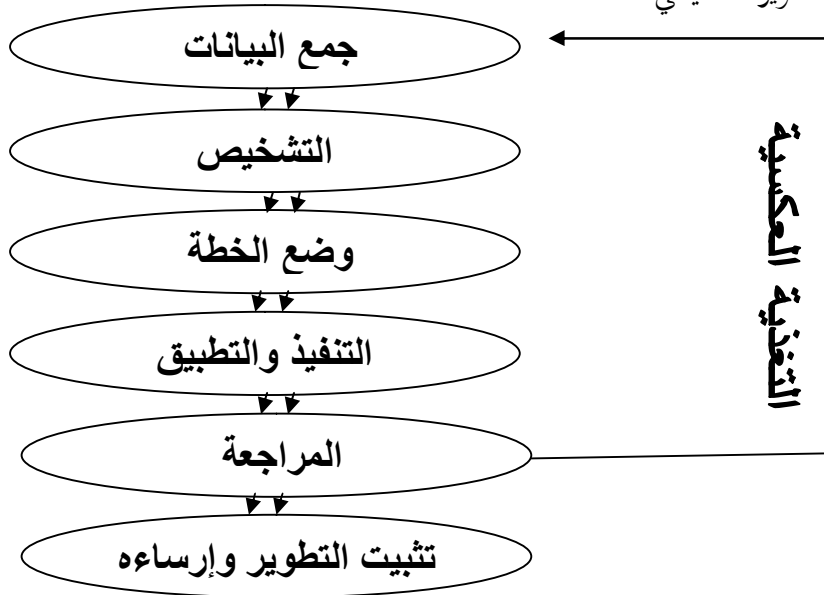
➤ متابعة أداء التسهيلات و المعدات : من خلال قياس حجم الإنتاج وما طرأ عليه من تغييرات مثل : تكلفة الوحدة ، معدل التالف و المسترجع ، حركة المخزون الراكد ، الخ .

➤ معدل أداء النظم والتنظيمات : من خلال كفاءة وفعالية وتكلفة الاتصال ، تدفق المعلومات ، حل المشكلات ، واتخاذ القرارات الخ¹.

6- إرساء التطوير وتثبيتته : تعرف أيضا بمرحلة الاستقرار عندما تنجح الجماعات في إعادة التوازن بين عناصر الثقافة التنظيمية من خلال إحداث التكامل بين القيم القديمة والقيم الجديدة ، حيث يتم تبني القيم الجديدة التي أثبتت فعاليتها وإدماج ما تعلمه الفرد من معارف ومهارات واتجاهات جديدة في الممارسات الفعلية وتهدف هذه المرحلة إلى تثبيت التغيير الذي حدث وتحقيق استقراره بمساعدة الأفراد على دمج الاتجاهات والأفكار و أنماط السلوك التي تعلموها في الممارسات السلوكية اليومية.²

➤ يمثل الشكل التالي مراحل التطوير التنظيمي :

الشكل رقم 03: مراحل التطوير التنظيمي



المرجع : سمير عماري، مرجع سابق، ص 63 .

¹ المرجع نفسه ص،62.

² علاء الدين يوسف، مرجع سابق ، ص ص -37،38.

خلاصة الفصل الأول :

من خلال ما تقدم في هذا الفصل ، فإنه يتبين لنا أن إدارة الموارد البشرية بمثابة القلب النابض للإدارة ككل ، إذ أنها تضطلع بوظائف ومهام تعزز مكانتها في الهيكل التنظيمي للمنظمات وتجعلها وسيلة من وسائل الاستمرار في النشاط والنجاح ، وقد تطورت مفاهيم إدارة الموارد البشرية الحديثة في المنظمة بسبب تأثيرات و انعكاسات كل من البيئتين الداخلية والخارجية وعوامل أخرى ، حيث أصبح التغيير و التطوير ضرورة حتمية، إذ أن قدرة المنظمة على التغيير خاصة المخطط يعتبر عاملا رئيسيا في نجاحها على المدى القريب و البعيد . والمنظمة الأكثر نجاحا في المستقبل هي تلك القادرة على إحداث تغيير فعال وجوهري من خلال طرق حديثة أهمها التطوير التنظيمي وذلك من خلال مفاهيمه والتي تسعى للوصول إلى أقصى درجات الفعالية والكفاءة .

الفصل الثاني

آليات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية
في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة

لقد اهتمت إدارة الموارد البشرية بالأفراد العاملين من حيث الاختيار و التعيين، وكذلك اهتمت بتخطيط و تدريب و تقييم الأداء ، و إيجاد الحلول للمشكلات ، و تطوير سياسات التشغيل والحوافز وتطوير استراتيجيات خاصة للحصول على الموارد البشرية وتحديد الاحتياجات التدريبية ، واستخدام الطرق الحديثة في الاستقطاب و التوزيع... الخ ، وما هذا التطور في الوظائف والاستراتيجيات والمداخل في إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق التطوير التنظيمي إلا دليل واضح على أهمية الموارد البشرية في تطوير المنظمات بجانبها التنظيمي والبشري .
وفي هذا الفصل سنتطرق إلى :

المبحث الأول : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية .

المبحث الثاني : التحديات المواجهة لإدارة الموارد البشرية و آفاقها .

المبحث الأول : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

تلعب استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دورا هاما وبالغا لتحقيق التطوير التنظيمي لمختلف المنظمات ،

ومن أهم آليات إدارة الموارد البشرية واستراتيجياتها والتي سنتطرق إليها في هذا المبحث في المطالب التالية :

المطلب الأول : الاستقطاب كآلية للتطوير التنظيمي

المطلب الثاني : التحفيز كآلية للتطوير التنظيمي

المطلب الثالث : التدريب كآلية للتطوير التنظيمي

المطلب الرابع : تقييم الأداء كآلية للتطوير التنظيمي

المطلب الأول : الاستقطاب كآلية للتطوير التنظيمي

إن الهدف الرئيسي من إدارة الموارد البشرية هو توفير الأفراد ذوي المؤهلات المناسبة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب، وللوصول إلى هذا الهدف فإنه يتم توفير تلك الاحتياجات من الموارد البشرية عن طريق عملية من عمليات وظائف إدارة الموارد البشرية وهي الاستقطاب كخطوة أولى للتوظيف تأتي قبل الاختيار والتعيين .

1- تعريف الاستقطاب :

يعني الاستقطاب عملية جذب أكبر عدد من الأفراد المؤهلين وتشجيعهم على تقديم طلبات للعمل في المنظمة تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل في المنظمة ، لإتاحة الفرصة للمنظمة لاختيار وتعيين الأفراد الأكثر كفاءة . وعليه فالمنظمة تسعى إلى جذب الأفراد المؤهلين فقط للعمل فيها و في آن واحد يسعى الفرد لتحقيق أهدافه الشخصية من حيث إثباته الكفاءة للعمل مستقبلاً¹ .

من أهداف الاستقطاب :

- (أ) تحديد مجموعات العمل أو الأفراد الذين يمكن الاستعانة بهم لسد الشواغر .
- (ب) إبراز وتسويق دور المؤسسة أستخدمي أمام الرأي العام وتزويد سوق العمل بالوظائف والشواغر الواعدة الممكن أن توفرها له والكشف عن ميزاتها وخصائصها التي تميزها عن غيرها من المؤسسات² .
- (ج) توفير وزيادة عدد المتقدمين في العمل في المنظمة إلى العدد الملائم لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة .
- (د) زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب الأفراد المناسبين ليتم الاختيار بينهم .
- (ذ) الإسهام في تكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية في المنظمة .
- (هـ) الإسهام في تقليل جهود ونفقات التدريب نتيجة التركيز على استقطاب الكفاءات المتميزة والملائمة لشغل الوظائف بالمنظمة³ .

➤ **عملية استقطاب الموارد البشرية :** تتضمن ركنين أساسيين : عارض الوظيفة وطالب الوظيفة ، هذا بالنسبة للمشاركين في العملية ، أما بالنسبة لتخطيط عملية الاستقطاب فتبدأ من ظهور المنظمة إلى توظيف الموارد البشرية بعد تحديد نوعية وإعداد الأفراد المطلوب استقطابهم .

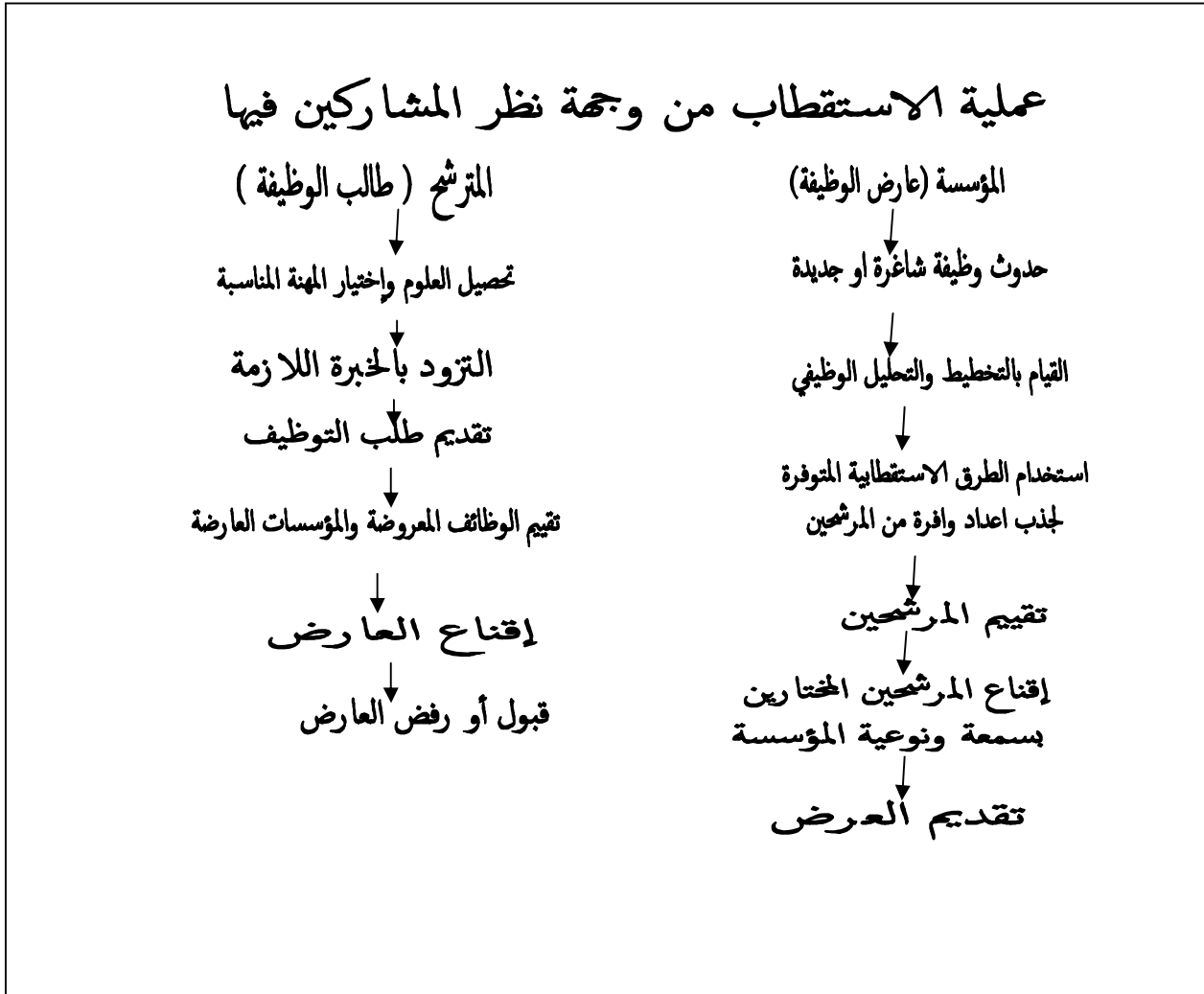
خطة الاستقطاب هي الأساس جزء من الخطة الإستراتيجية تعد لتلبية حاجات كافة وحدات وأقسام المؤسسة من القوى العاملة ، والشكلين الآتيين يوضحان عملية استقطاب الموارد البشرية.

¹ محفوظ أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع، 2010، ص 121 .

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 120 .

³ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تغليب، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر)، مصر، دار الفكر الجامعي، 2010 ، ص 100 .

الشكل 4 : يوضح عملية لاستقطاب من وجهة نظر المشاركين فيها



المرجع : حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق ، ص 161 .

3- مصادر استقطاب الموارد البشرية : (الكفاءات) يتطلب تحقيق وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الإحاطة والإلمام بالمصادر التي يمكن أن تلجأ إليها المنظمة للحصول على حاجتها من الموارد البشرية التي تتوفر فيها المؤهلات المطلوبة .

ويمكن تقسيم مصادر استقطاب الكفاءات إلى مصدرين أساسيين هما :

أ/ المصدر الداخلي : يعتبر هذا المصدر من المصادر التي تعتمد عليها المنظمة بشكل رئيسي حيث يعتبر مصدرا أساسيا للقوى العاملة يلبي احتياجاتها من الموارد البشرية وذلك من خلال : الترقية - النقل - التعاقد مع الموظف المحال للتقاعد ¹.

¹ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سابق، ص 101 ، 102 .

ب/ المصدر الخارجي : لا يفي بالغرض دائما أن تستعين المنظمة بالمصدر الداخلي فقط ، وعليه فهي قد تلجأ إلى مصادر خارجية للحصول على الأفراد المناسبين لتعيينهم في الوظائف الشاغرة، ومن أهم هاته المصادر ما يلي:

- التقديم المباشر (دون اتصال مسبق بهم) .
 - الإعلان : قيام المنظمة بالإعلان عن الوظائف عن طريق وسائل الإعلام المختلفة (كالصحف و المجلات المتخصصة و الوسائل السمع بصرية ، وتحتوي هذه الإعلانات على معلومات عن الوظيفة ، شروط شغلها ومميزاتها ومواعيد التقديم عليها والمؤهلات المطلوبة... الخ
 - مكاتب التوظيف : عبارة عن حلقة وصل بين المنظمات ذات الحاجة للقوى العاملة و الأفراد الراغبين في العمل من جهة أخرى ، حيث تحتفظ لديها بكل ما يتعلق بالمنظمات والأفراد لشغل الوظائف ، وقد تكون حكومية مثل (مكاتب عمل ، مكاتب توظيف ..) .المؤسسات التعليمية : تعتبر الجامعات والمعاهد المتخصصة مصادر هامة للحصول على الموارد البشرية ، حيث تقوم المنظمات بالاتصال المباشر بتلك المؤسسات التعليمية لجذب خريجها عن طريق الحصول على توصية لفئة من الخريجين المميزين
 - توصيات المسؤولين في المنظمة (لأحد الأصدقاء المقربين أو بعض الأقارب لشغل الوظائف).
 - التعيين المؤقت : تلجأ إليه المنظمات في الحاجة الملحة للتوظيف ، وتضطر المنظمة للتعين المؤقت إلى حين الإعلان عن الشواغر الوظيفية .
 - الإعارة : استعارة بعض الكفاءات مقابل الاستفادة من مميزات الجهة المستعيرة ، وهي طريقة ملائمة خصوصا إذا أحسن الاختيار .
 - مواقع المنظمات على الشبكة العنكبوتية : وهي من المصادر الحديثة للبحث عن الموارد المؤهلة من خلال الإعلان عن الوظائف و التقدم عليها عن طريق الانترنت¹ .
- بدائل الاستقطاب : قد تلجأ الإدارة إلى بدائل لتلبية حاجات دوائرها إذا كانت الحاجة لفترة قصيرة من أهمها:
- العمل الإضافي - العمالة المؤقتة - تأجير العمالة - عاملين بدوام جزئي - المتعاقدين / المستشارين المستقلين...²

* خطوات الاستقطاب :

- 1- تخطيط الموارد البشرية
- 2- تعبئة نموذج الاحتياجات الوظيفية من الإدارات الأخرى .
- 3- مراجعة النموذج من قبل إدارة الموارد البشرية .
- 4- تحديد مصادر الاستقطاب .
- 5- تقويم جهود الاستقطاب¹ .

¹ نفس المرجع السابق، ص ص ، 102 - 104 .

² محمود أحمد جودة ، مرجع سابق، ص ص 129 ، 130 .

4 - جهود إدارة الموارد البشرية من خلال آلية أو إستراتيجية الاستقطاب في التطوير التنظيمي:

إن مساهمة الاستقطاب في جذب أفراد مؤهلين وكفاءات للمنظمة لا يأتي اعتباريا ، فعلى المنظمة تصميم برنامج أو حملة استقطاب شاملة لسوق العمل بهدف إيجاد وتوفير الموارد البشرية ذات الكفاءة والمهارة العالية للاختيار بينها ، لتوظيفها وتعيينها في المنظمة لتلبية حاجاتها الجديدة لمواجهة متطلبات المنتج أو الخدمات الجديدة².

والإستراتيجية الحديثة لعملية الاستقطاب و الاختيار تبنى على أساس استقطاب و اختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات و القدرات و الإمكانيات ، التي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة ، خاصة وأن أسلوب العمل الحديث يقوم على العمل الجماعي (فرق العمل) عكس ما كان في الماضي من فردية ودون تغيير أو تطوير يواكب التغييرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي، سواء للوظيفة أو للمورد البشري .

إن للمنظمة عموما و إدارة الموارد البشرية خصوصا دور ترغيب في الاستقطاب لجذب عدد من الأفراد المؤهلين ذوي الكفاءة لشغل الوظائف الشاغرة و هناك ثلاثة وسائل رئيسية للجذب إلى المنظمة هي :

أ/ أنظمة التعويضات : حيث أن المرتبات التي يحصل عليها الأفراد في بداية تعيينهم وتكرار الحصول على الزيادة في الأجور والحوافز ، وطبيعة المزايا المادية للمنظمة تؤثر في عدد الأفراد الذين يتم الحصول عليهم من خلال عملية الاستقطاب ، على سبيل المثال : المنظمات التي تجذب أكبر عدد من الأفراد ذوي الكفاءة والمهارات العالية وتستقطبهم هي المنظمات التي تدفع أجورا عالية في بداية التعيين .

ب/ الفرصة المتاحة للمستقبل المهني و الوظيفي : إن المنظمات التي تتمتع بسمعة جيدة في تقديم وتوفير فرص التطوير المهني و الوظيفي للفرد ، لها فرصة أكبر في جذب أكبر وعاء من المرشحين للعمل و المؤهلين من ذوي المهارة والكفاءة العالية ويساعد في تقديم المنظمة كفرص التطور و الوظيفي للأفراد أو التطوير الإداري على جذب أفضل العناصر إلى المنظمة أما بالنسبة للأفراد الحاليين فهو يساعد على تنمية شعورهم باهتمام المنظمة، ومستقبلهم المهني .

ج/ السمعة التنظيمية : إن سمعة المنظمة أو الانطباع الذهني عن المنظمة عموما يستخدم كوسيلة لجذب الأفراد المحتملين،و هناك بعض العوامل التي تؤثر في سمعة المنظمة منها : طريقة معاملة الأفراد - طبيعة جودة المؤسسة (خدماتها أو منتجاتها السلعية) ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية³.

1 ماهر رمانة ، أساليب وطرق استقطاب الكفاءات البشرية وخلق روح الانتماء إليها ، منتدى الموارد البشرية، 2010/07/15 ، اطع عليه يوم: 2019/05/20 من الموقع: <https://hrdiscussion.com> .

2 محمود حسين عيسى، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إنجاز إستراتيجية المنظمة ، شبكة الألوكة الثقافية، 2017/06/29، اطع عليه يوم: 2019/05/22 من الموقع <https://www.alukah.net> .

3 محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 122 ، 123 .

ومن أجل تطوير المنظمة عن طريق الاستقطاب ، فإنه على عملية الاستقطاب و التعيين والاختيار الارتكاز على مبادئ رئيسية هي :

- مبدأ الاستعداد و الصلاحية .
- مبدأ الجدارة والكفاءة .
- مبدأ العمل الملائم للمؤهلات و الميول والقدرات ¹ .

والجدول التالي يوضح البدائل الإستراتيجية في تخطيط القوى العاملة عن طريق آلية الاستقطاب و التعيين والترقية لتحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة :

الجدول رقم 01 : البدائل الإستراتيجية في تخطيط القوى العاملة عن طريق آلية الاستقطاب و التعيين والترقية لتحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة.

| التحول من | إلى |
|------------------------------|---------------------------------|
| استقطاب كثيف وباستمرار | استقطاب كثيف ومتقطع |
| تكنولوجيا متقدمة | الاعتماد على العمال (فرق العمل) |
| تعيين دائم | تعيين مؤقت |
| تعيين مدى الحياة | البقاء يستند على الكفاءة |
| عمالة دائمة وثابتة | عمالة مستأجرة ومؤقتة |
| التعيين والترقية من الداخل | التعيين والترقية من الخارج |
| دخول المنظمة من أدنى الوظائف | دخول المنظمة من أي مستوى |
| سلم وظيفي تخصصي | سلم وظيفي عام |
| ترقية بالأقدمية | ترقية بالكفاءة |

2

¹ زين منير عبودي، مرجع سابق، ص 286 .

² أحمد ماهر ، تخطيط القوى العاملة ، مصر: الدار الجامعية ، 2011، ص 75 .

المطلب الثاني : التحفيز كآلية للتطوير التنظيمي

يكتسب البشر صفة مميزة تميزهم عن باقي الموجودات ، وهذه الصفة هي مجموعة الأحاسيس والمشاعر ، حيث أن العمل لا بد أن يرتبط بتلك المشاعر والأحاسيس، وحسن أو سوء أداء العمل يرتبط بمشاعر العاملين نحو ذلك العمل، على المدير الناجح إدراك كيفية التعامل مع الأفراد لإخراج أفضل ما لديهم تجاه أعمالهم و ذلك عن طريق التحفيز .

1- تعريف التحفيز :

لغة : نقول حفز حفزا ، حثه وحركه . ومنه فإن التحفيز يدل على تلك العوامل الخارجية التي تدفع الفرد إلى الحركة والقيام بعمل ما¹.

اصطلاحا : وهو عبارة عن مجموعة من الدوافع التي تدفعنا لعمل شيء ما ، وتحفزنا على إتقان وسرعة العمل² .
الخوافز : يعرف الحافز بأنه شعور خارجي لدى الفرد يولد فيه الرغبة في القيام بنشاط أو سلوك معين يسعى من ورائه لتحقيق أهداف معينة . و هو أسلوب يسعى لزيادة قدرات العاملين مما ينعكس إيجابا على الكفاية الإنتاجية كما و نوعا ويؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المنشأة والعاملين فيها .

و عليه وضع علماء السلوك التنظيمي معادلة أنجاز الفرد في :

$$\text{الإنجاز} = (\text{المعرفة} + \text{المهارة}) \times (\text{الرغبة في العمل})$$

$$\text{الإنجاز} = \text{القدرة على العمل} \times \text{الرغبة في العمل}$$

و تبدأ عملية التحفيز عندما تعرف الإدارة حاجات العاملين بما اللازم إشباعها ، ويتأثر سلوك الأفراد بالعوامل التالية :

السبب : تغير يحدث في ظروف الداخلية أو الخارجية .

الدافع : هو الموجه لسلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة، وهو يحدد اتجاه وقوة السلوك

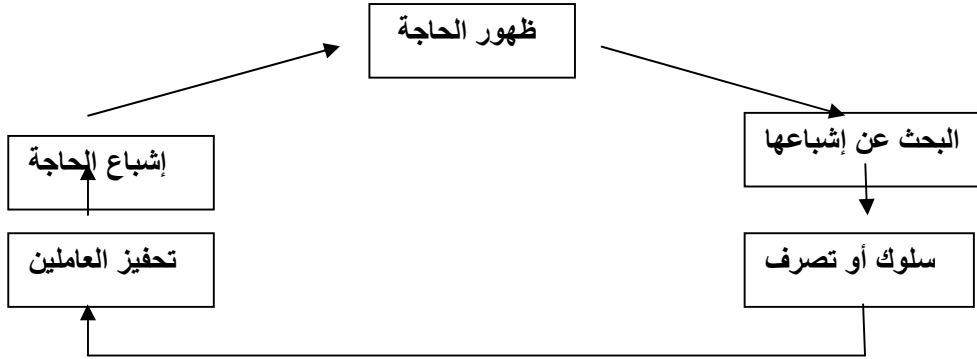
الهدف : هو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها مما تقدا فان الشكل التالي يحدد لنا السلوك الإنساني و طريقة تحفيزه³ .

¹ محمد الحسين التيجاني يوسف ، " التحفيز وأثره في تحقيق الرضا الوظيفي لدى العاملين في منشأة القطاع الصناعي بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة "، (أطروحة ماجستير، إدارة الأعمال، الجامعة الافتراضية العالمية، الأكاديمية العالمية العربية للدراسات العليا، د . س) ، من الموقع www.abahe.co.uk تاريخ الاطلاع : 2019/05/25 .

² زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 97 .

³ محمد فالح صالح، مرجع سابق ، ص 18 .

الشكل رقم 05 : السلوك الإنساني و طريقة تحفيزه



المراجع : محمد فالخ صالح ،مرجع سابق ، ص 113 .

أهدافها : له هدفين رئيسيين هما :

- الهدف الاقتصادي : ويتمثل أساسا في زيادة الإنتاجية كما و نوعا ، بما يعود بالقائد على المؤسسة و العاملين بتنوع المنتجات و الخدمات إلى جانب تحسين الجودة و النوعية .
- الهدف المعنوي : و المتمثل أو المتعلق بالعنصر البشري ، لأنه أهم عناصر الإنتاج ، والمتحكم في العملية الإنتاجية ، و هو المستهدف من وضع نظام الحوافز . باختيار النظام المناسب العائد بالفائدة على العاملين و المؤسسة معا¹ .

2- أهميته : التحفيز ذو أهمية مزدوجة يسعى من جهة لتحقيق أهداف المنظمة ، ومن جهة أخرى يهدف لإشباع حاجات الفرد المختلفة . و عموما تكمن أهميته في الآتي :

- 1- زيادة الإنتاج كما و كيفا
 - 2- تحقيق رضا العاملين و إشباع حاجاتهم
 - 3- المساهمة في التحكم في سلوك العاملين لتوجيههم و تعزيزه و تعديله حسب المصلحة المشتركة بين المنظمة و العاملين .
- 1- المساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المنظمة و سياساتها و قدرتها التنافسية وتعزيز قدرات العاملين ، وميولهم و طاقاتهم الإبداعية بما يضمن بازدهار المنظمة و تفوقها .
 - 2- تلعب الحوافز دورا اقتصاديا و اجتماعيا بحيث أنها تؤدي إلى زيادة الناتج القومي للمجتمع و زيادة دخل الفرد لتحقيق رفاهيته ومستوى معيشي أفضل² .

¹ محمد الحسين التيجاني يوسف، مرجع سابق، ص ص ، 19 - 22 .
² محمد فالخ صالح، مرجع سابق، ص ص، 121 - 122 .

أنواع الحوافز : لها تصنيفات عدة نذكر منها :

1- حسب طبيعتها :

أ- حوافز مادية : ذات طابع مالي أو نقدي أو اقتصادي مثل الأجر ، المكافآت ، مكافآت العمل الإضافي ، المشاركة في الأرباح ، الترفيه ، التأمين الصحي ، العلاوة الدورية والاستثنائية ، السكن والمواصلات ، الضمان الاجتماعي (مكافأة الخدمة) .

ب- حوافز معنوية : يشيع هذا النوع من الحوافز حاجات الاجتماعية أو الذاتية للفرد العامل ، وقد تكون إيجابيات يترتب عليها رفع الروح المعنوية للأفراد مثل : الوظيفة المناسبة ، الإثراء الوظيفي ، المشاركة في اتخاذ القرارات ، لوحات الشرف ، المركز الاجتماعي ، الأوسمة ، الباب المفتوح و يعني السماح بتقديم المقترحات المباشرة من المرؤوسين إلى رؤسائهم ، الاعتراف بالكفاءة و جهود المرؤوسين وهناك حوافز معنوية سلبية و هي كل ما يترتب عليه من ردع للمهمل أو مقصر مثل : اللوم ، التوبيخ ، و غير ذلك .

2- حسب قيمتها :

(1)- حوافز ايجابية : مبدأ الثواب ، تهدف لتحسين الأداء مثل : التشجيع .

(2)- حوافز سلبية : مبدأ العقاب مثل اللوم ، الخصم ، الخ . و يوجد غيرها من الحوافز .

3- دور آلية التحفيز في تحقيق التطوير التنظيمي :

و يظهر ذلك جليا من خلال تصميم البرامج المتعلقة بالتحفيز و إدارة الموظفين .

أولا : إدارة الأداء : هي العملية التي يتأكد من خلالها المدراء بان نشاطات الموظفين تقابل الأهداف

التنظيمية ، و نظم إدارة الأداء تساعد على :

- تقديم المساعدة في تحديد سلوكيات الموظفين والنتائج والنشاطات الضرورية لمقابلة خطط المنظمة الإستراتيجية .
- تقدير أداء الأفراد الراجعة المتعلقة بنقاط القوة و الضعف .
- تستخدم في العديد من القرارات الإدارية مثل : زيادة الأجر / تحيد المحفزات / الترقيات .
- تتكون نظم أداء الأفراد من ثلاثة أجزاء وهي : تحديد الأداء / قياس الأداء / التغذية الراجعة للموظفين بالمعلومات عن أدائهم .

ولكي تحقق إدارة الأداء نتائج في التطوير يجب على المدير و الموظف الاتفاق لتحديد الهدف من التطوير، ومتابعة مراجعة تقدم الموظفين تجاه الهدف ، و قبول التغذية الراجعة لاتخاذ القرار باستخدام إدارة الأداء أمر ضروري والمقبولية تتأثر بمدى إيمان الموظفين بعدالة النظام.

* خطة الأجور و الحفز يجب أن تكون على أساس تأكد المدراء من أن المعايير المتوقعة تستخدم في تقييم الموظفين، ويسمح للموظفين في تحديد التقييم والوقت ، و التغذية الراجعة، من أجل إعطاء الموظفين فرصة تقديم وجهات نظرهم بشأن أدائهم، والطرق الواجبة لتقييمهم، وفرصهم في استثناء القرارات التي يشعرون بأنها غير صحيحة .

ثانيا : تعديل السلوك التنظيمي

وهي آلية تحفيز تبنى على أساس نظرية التعزيز ، تمد المدراء بهيكل سلوك الإدراك من أجل تحديد وتحليل وتعديل سلوك الأفراد لتطوير الأداء ، ويتضمن تعديل السلوك التنظيمي خمس خطوات هي :

- 1- تحديد السلوك المراد تغييره ، والسلوك الذي يجب أن يكون قابل للملاحظة
- 2- قياس تكرار حدوث السلوك
- 3- تحليل نتائج السلوك .
- 4- تطبيق استراتيجيات التأثير أو التغيير
- 5- اختبار فاعلية استراتيجيات التأثير أو التغيير لتحديد ما إذا كانت تقود إلى تغيير السلوك الذي تم ملاحظته¹.

ثالثا : الإدارة بالأهداف

هي النظرية التي من خلالها يقوم المدير و الموظفين بتحديد الأهداف لكل قسم أو مشروع و فرد لمراقبة الأداء لاحقا ، وحتى تكون ناجحة لا بد من اتخاذ الخطوات التالية

أ/ وضع الأهداف والتي تتضمن الموظفين في جميع المستويات ، ووضع الهدف الجيد الذي يجب أن يكون محددًا بشكل زمني ، و تحديد المسؤوليات و أن يكون منسجم وواقعي .

ب/ تطوير خطط الأداء : عن طريق تحديد الأداء المطلوب لتحقيق الأهداف الموضوعية و على مستويات الأفراد و الأقسام .

- ج/ مراجعة التطور و ذلك بشكل دوري للتأكد من عمل خطط الأداء.
 - د/ تقييم الأداء بالتحقق من الأهداف السنوية لكل من الأفراد والأقسام².
- فوائد الإدارة بالأهداف : تتمثل في العناصر التالية :

- 1- تحقيق الهدف عن طريق تركيز جهود المدير والموظفين على النشاطات .
- 2- الأداء يمكن تطويره في جميع مستويات المؤسسة .
- 3- أهداف الأفراد والأقسام تلتقي مع أهداف الشركة .
- 4- الأفراد محفزين .

¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 105 – 107 .

² رمضان بوخرص ، سلسلة الكتب الأكاديمية لمخبر برامج الأنشطة الرياضية والبيئية المكيفة : الإدارة والتنظيم في المجال الرياضي، الجزائر: نواصري للطبع والنشر، 2018، ص ص 195 ، 196 .

مشاكل الإدارة بالأهداف : نذكر منها :

- 1- التغييرات المتواصلة .
- 2- ضعف العلاقة بين حرية التوظيف والموظف يضعف فاعلية الإدارة بالأهداف .
- 3- آلية التنظيم و القيمة التي لا تشجع المشاركة يمكن أن تضر بعملية الإدارة بالأهداف .

رابعا : حافز الأجر

هو طريقة تحفز الموظف لرفع مستويات الأداء ، ويتضمن المكافآت مثل : الأسهم ، النقد ، الخ إن العلاقة بين الحوافز المادية والأداء يلاحظ بأنها لا ترتبط بنوعية الأداء إنما بكميته . وهناك مجموعة من الانتقادات تقول بان المكافآت المالية لا تحفز نوعية السلوك الذي تريده وتحتاج إليه المنظمة وانتقادات أخرى تتضمن ما يلي :

- 1- المكافآت : الخارجية المؤقتة : تضعف المكافآت الداخلية يمكن أن تحقق نجاح قصير المدى ، لكنها لا تحقق الأداء المرتفع ، فعند تركيز الموظفين على المكافآت دون الاهتمام بالعمل فسيؤدي ذلك إلى احتمال اختفاء الإبداع و الابتكار و الاكتشاف .
- 2- المكافآت الخارجية التي تفترض أن الفرد ينقاد إلى أدنى مستوى من الحاجات¹ .

خامسا : التمكين

التمكين هو عملية إعطاء الأفراد سلطات أوسع في ممارسة الرقابة و تحمل المسؤولية ، وفي استخدام قدراتهم ، وذلك من خلال تشجيعهم على اتخاذ القرار ، و تفويض السلطة للمرؤوسين في المنظمة و زيادة قوتهم بشكل كبير ، تعتبر حافز الانجاز المهام ، لان الشخص يطور كفاءته و يختار طرف لانجاز المهمة و استخدام إبداعهم و ابتكارهم .

حيث أن التمكين يعزز الحوافز الموجودة في المنظمة تلقائيا .

إن تمكين الموظفين يعني إعطائهم أربعة عناصر تمكنهم من العمل و انجاز أعمالهم ، وهي تتضمن :

- المعلومات عن أداء المنظمة .
 - المعرفة و المهارات للمساهمة في أهداف المنظمة .
 - القوة في القرارات الجوهرية .
 - المكافآت تبنى على أساس أداء الشركة.
- ❖ التمكين في التخطيط الاستراتيجي : على المنظمة إشراك الموظفين في كل مستويات المنظمة عملية التخطيط الاستراتيجي ، و تعرف هذه المنظمات باسم منظمات التعليم، ولكي يصبح الموظفون ممكنين² .
- يجب إتباع الخطوات المهمة التالية :

¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 108 ، 109 .
² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 319 .

- البدء برسالة قوية من خلال إشراك الموظفين و التزامهم في المنظمات المنافسة ، مما يساعد على التزامهم و تحفيزهم و اتخاذ قرارات و تخطيط
- وضع أهداف ممتدة واسعة من اجل إثارة الموظفين للتفكير بطرق جديدة
- خلق بيئة تشجع التعليم تساعد على الإبداع و المرونة في العمل
- تصميم قواعد جيدة لموظفي التخطيط تساعد على جمع البيانات، وعمل التحليلات الإحصائية، و عمل المهام الأخرى المختصة .
- عمل تطوير مستمر لطرق الحياة من خلال إشراك الجميع في التخطيط الذي يشجع الموظفين على التعلم و النمو المستمر ، مما يساعد على تحسين قدرات المنظمة .
- إظهار الدعم من طرف المدراء والالتزام بعملية التخطيط وعلى المدراء تحمل المسؤولية عندما يكون التخطيط ووضوح الأهداف غير فعال بدلا من إلقائها على الموظفين أو المستويات الدنيا¹ .
- ومنه فيجب على إدارة الموارد البشرية من أجل التطوير التنظيمي :
- ✓ اعتماد سياسة للتحفيز تقوم على : - دراسة دوافع العاملين
- تقديم الميزج المناسب من المحفزات المادية والمعنوية
- مكافأة الانجازات المتميزة .
- ✓ خلق بيئة العمل ذات المناخ الملائم للعطاء والإبداع تكون عن طريق البيئة الإدارية التي تتميز ب: - القيادة الجديدة التي تعمل بالقدوة، والمثل الجيد والمشاركة وتشجيع الانجازات المتميزة .
- ✓ إعادة تنظيم المؤسسات بالتركيز على المحاور التالية :
- أ/ الشكل التنظيمي : تبسيطه وتخفيف المركزية (و جعل الاتصال أفقي ، شبكي) .
- ب/ الممارسات التنظيمية : عن طريق التحول من البيروقراطية إلى التطوير و التحسين المستمر.(مثل : تنسيق جهود العاملين ، الاتصالات للمقترحات ، إرضاء العميل ، الشفافية ، فرق العمل ن الاعتمادية المتبادلة ، التحول إلى النتائج و الأهداف² .
- على كل منظمة تحديد الشروط الواجب مراعاتها لنجاح خطة الأجور وتحفيز الأفراد ، ودفعهم للعمل ويجب أن تتوفر الخصائص الآتية :
- الوضوح و البساطة - ضمان حد أدنى من الأجر .
- مشاركة الأفراد في وضع الخطة الجديدة
- التوازن بين قيمة الأجر و الأداء .
- تحقيق فائدة لأكثر عدد من الأفراد .

¹ زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 110 - 111 .
² علي عبد الوهاب، مرجع سابق، ص ص 17 - 18 .

➤ أن يكون مقدار المكافأة ملموسا (إضافة إلى الجانب المعنوي)¹.

¹ موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 290 .

المطلب الثالث : التدريب كآلية للتطوير التنظيمي

هناك تسارع كبير في التطورات التكنولوجية من ناحية الأجهزة والمعدات ، وكذا أساليب العمل في الإدارة و الإنتاج ، و العمليات والمبيعات وغيرها ، وبناء عليه تسعى المنظمة إلى تدريب وتطوير أداء من يتطلب عمله مواكبة هذه التطورات .

1- تعريف التدريب :

اختلفت وتعدت التعريفات حول التدريب نذكر منها :

➤ يعرف على أنه عملية تعتمد على فن الخبرة أو المهارة و العلم .هدفه الخدمة التدريبية للأفراد والجماعات داخل المؤسسات الإنتاجية و الخدمية لتحقيق أقصى الأداءات في مواجهة المعوقات و العقبات التي تواجه وظائفهم في ضوء إستراتيجية تلك المؤسسات¹ .

➤ التدريب عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في مختلف الأنشطة هدفها تطوير قدرات الأفراد ، وتلبية احتياجات الأفراد في المؤسسة حاضرا ومستقبلا² .

➤ يعرفه جودة محفوظ و آخرون (في كتابهم منظمات الأعمال : المفاهيم والوظائف ، 2004): بأنه عبارة عن جهد مخطط ومنظم هادف إلى إكساب المشاركين معارف جديدة (أو إنعاش معارف قديمة) أو مهارات جديدة وتغيير أو بناء اتجاهات جديدة لدى المشارك في البرنامج التدريبي³ .

✓ من التعريفات السابقة يلاحظ أن مفهوم التدريب يتضمن العناصر الأساسية الآتية :

➤ التدريب جهود مخططة . - التدريب عملية مستمرة .

➤ التدريب وسيلة لتحقيق غاية هي تحسين أداء الفرد في زيادة معارفه وتغيير اتجاهاته .

➤ يعتبر نشاطا من أنشطة إدارة الموارد البشرية

✓ تعتبر نفقات تدريب الموظفين استثمارا في العنصر البشري ، تبعا للأهمية التي يأخذها و النتائج التي يحققها و نذكر منها :

➤ ارتفاع إنتاجية الموظف المدرب نتيجة لزيادة مهاراته و قدراته

➤ تخفيض معدلات الأخطاء المؤدية لإتقان العمل ، وكذا رفع مستوى رضا العملاء .

➤ رفع الروح المعنوية للأفراد نتيجة لرفع مهاراتهم و قدراتهم للمستوى المطلوب للأداء المؤدي لخفض معدل دوران العمل ، و التغيب عن العمل .

➤ تحسين الثقة بين الرئيس و المرؤوس .

¹ رأفت عبد الفتاح، سيكولوجية التدريب وتنمية الموارد البشرية، مصر: دار الفكر العربي، 2001 ، ص 13 .

² كوجيان بيدج، (تر : باري كشواي)، مرجع سابق ، ص 118 .

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق ، ص 172 .

- إشعار الموظفين بالاستقرار الوظيفي .
- تخفيض حجم الإشراف بسبب إتقان المتدربين لعملهم .
- و التدريب كعملية في مفهوم النظم عبارة عن مجموعة من الأجزاء و المكونات المترابطة والمرتبطة بشكل علمي و دقيق و تؤدي وظيفة معينة.

حيث أنه يمكن تحديد العناصر الأساسية لنظام التدريب كما يلي :

أ/ المدخلات : عناصر مادية ، وبشرية ومعنوية وقانونية وتكنولوجية، ومعلوماتية . وفي نظام التدريب هي كالأتي :

- مدخلات بشرية : المدربون ، المتدربون، الإداريون .
- مدخلات مادية: النفقات المالية التي تنفقها دائرة التدريب
- مدخلات معنوية : ثقافة المنظمة بما فيها من فلسفة وقيم وعادات واتجاهات تتعلق بالتدريب.
- مدخلات قانونية : القوانين و الأنظمة و التعليمات الصادرة
- مدخلات تكنولوجية : طرق و أساليب العمل ، الأجهزة و المعدات الحديثة
- مدخلات معلوماتية : سجلات المنظمة و تقاريرها عن مستويات الأداء والإنتاجية ومعدلات الغياب ودوران العمل ، المواد التدريبية .
- ب/ الأنشطة : وتختص بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات، وتشتمل على تحديد الاحتياجات التدريبية، عملية وضع الأهداف، تصميم البرامج وتنفيذها ، إضافة إلى عملية التقييم .
- ج/ المخرجات : أي النتائج الصادرة عن النظام و المتعلقة بالمتدربين من حيث زيادة المعلومات و المهارات ، وتحسين الاتجاهات لديهم ، زيادة الانتاجية اضافة الى النتائج المتعلقة بالنافع العامة العائدة على المجتمع ككل.
- د/ البيئة : هي بيئة النظام سواء الداخلية أو الخارجية ، لها جوانب كثيرة منها حاجات الأفراد العاملين في عملية تحديد الاحتياجات التدريبية ونظام التدريب .
- هـ/ التغذية الراجعة: تتمثل في معلومات مهمة عن النتائج التي يحققها النظام ،ومن ثم تساعد على تقييم نظام التدريب¹.

2- أنواع التدريب وأساليبه : هناك العديد من أساليب التدريب يمكن إجمالها في مجموعتين رئيسيتين :

- أ/ التدريب في موقع العمل : يتميز هذا النوع بالفعالية حيث يتم في البيئة نفسها ، يؤدي للاقتصاد في النفقات ، من أهم أساليبه : - التلمذة الصناعية - تعليمات العمل - التحويل الجزئي للخبرات - التدوير الوظيفي .

¹ نفس المرجع السابق، ص 175 - 178.

ب/ التدريب خارج موقع العمل : بإرسال المتدربين في مواقع خارج أماكن العمل في مراكز متخصصة سواء داخل المنظمة أو خارجها أو في مراكز تدريبية في الجامعات والمعاهد التدريبية المتخصصة ، يحتاج لمعدات وأجهزة معينة ومساحات متخصصة ومتخصصين ذو مهارة وكفاءة ، يمكن تلخيص أساليبه في:

- 1 /المحاضرات 2/المؤتمرات 3/دراسة الحالات 4/تمثيل الأدوار
- 5/المباريات الإدارية 6/ أسلوب الإيضاح العملي 7/ الندوات أو حلقات البحث
- 8/ تدريب الحاسوبية¹.

2- أنواع التدريب : هناك عدة أسس لتصنيف أنواع التدريب منها :

- أ/ حسب مكان التدريب : - تدريب داخلي - تدريب خارجي²
- ب/ التصنيف حسب المرحلة : - تدريب ما قبل الخدمة (توجيه الموظف الجديد)
- التدريب أثناء الخدمة (التدريب التخصصي)

ج/ التصنيف حسب مستوى التدريب :

- تدريب تنويري
- تدريب تشغيلي
- تدريب تطبيقي

د/ التصنيف حسب مجال التدريب : تدريب مهني - تدريب إداري

➤ تدريب فني

3- مراحل عملية التدريب :

1) تقدير الاحتياجات التدريبية : تحديد المستهدفين من التدريب - نوعية التدريب - يساعد على تحسين فعالية وكفاءة التدريب بفضل الاستهداف الأحسن - يحدد صعوبات الأداء ومشاكله لدى الأفراد بالمؤسسة ، ويساعد على تصميم برامج تلبي احتياجات المتدرب بدقة.

2) تصميم وتجهيز المحتوى التدريبي : ترجمة الاحتياجات التدريبية إلى أهداف وتوضح ما إذا كان التدرّب قادراً على أدائها بانتهاء الدورة التدريبية ويركز فيها على ثلاث مجالات هي :

- المعارف : الرفع من درجة الوعي والفهم العام للمتدربين .
- المهارات : عن طريق كتابة ومعرفة أهداف التعلم بالنسبة للمهام المتعلقة بالمهارات
- الاتجاهات

¹ نفس المرجع السابق ، ص ص 177 - 182 .

² محمد عبد العليم صابر ، خالد عبد المجيد تغليب ، ص 137 .

3) تنفيذ التدريب .

4) متابعة وتقييم التدريب : ويقصد بالمتابعة التدخل لمعرفة ما إذا كانت الخطة تسير في طريقها المرسوم، وما إذا كانت تحقق الهدف النهائي ويكون التدخل أحيانا للتعديل والتطوير في الإجراءات التنفيذية .
 إما التقييم : فهو معرفة مدى تحقيق البرنامج التدريبي لأهداف محددة وإبراز نواحي القدرة لتحسينها ونواحي الضعف لتلاقيها في برامج مقبلة حتى يمكن تطوير التدريب بشكل مستمر.
 طرق التقييم : 1/ الامتحانات 2/ نسبة الحضور 3/ استبيان آراء المتدربين 4/ استبيان الآراء بواسطة رؤساء عمل المتدربين 5/ تقارير تقييم الأداء¹ .

❖ ويمكن إبراز دور إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي من خلال آلية التدريب وإيجازها في العناصر التالية :

- 1) التصميم المتطور للأعمال الذهنية : حيث قدم هاكمان اولدام نموذجا لخصائص الوظيفة يتكون من خصائص رئيسية هي : - تنوع المهوات - إكمال العمل - أهمية العمل - الاستقلالية - التغ ذية العكسية - أضاف اليهم لاحقا خاصية أخرى هي الجانب الاجتماعي هو العمل في فريق (العمل بروح الفريق) .
- 2) التدريب الملائم والمستمر لتنمية المهارات اللازمة لتحقيق الانجازات المطلوبة ، والتي تتغير بتغير المهام والأعباء الوظيفية التي يقوم بها الأفراد² .
- يسهم التدريب في تطوير الإدارة من خلال اكتساب أفراد المنظمة للمهارات والمعارف والاتجاهات ونشر القيم الايجابية المعيشة للواقع الجديد مثل :
 - ✓ التوجه بالنتائج وليس الأنشطة فالمهم هنا هو تحقيق الانجازات المطلوبة مثل جودة الخدمة ، السرعة والدقة... الخ .
 - ✓ تنمية وعي العاملين باحتياجات العملاء وضرورة مقابلتها بمستويات رفيعة لان العملاء اليوم يتطلعون لخدمات ومنتجات أرقى وأسرع وأجود وارخص وهذا ما يوفره التدريب من استعدادات ومهارات للأفراد العاملين .
 - ✓ تشجيع المنافسة البناءة
- كما أن التدريب يساهم في تشجيع الابتكار والتفكير الإبداعي وإيجاد الحلول المبتكرة للمشكلات المعاصرة من خلال أساليب التدريب وبرامجه .
- تأكيد ثقافة التغيير بإتباع التحسين التدريجي المستمر الذي يرحوه التدريب³ .
- ✓ رفع الكفاءة والفعالية للمنشأة

¹ نفس المرجع السابق، ص ص 137 - 142 .

² علي محمد عبد الوهاب ، إدارة الموارد البشرية وأهميتها في تطوير الإدارة، الأمم المتحدة، اللجنة الاقتصادية والاجتماعية لغربي آسيا، اجتماع استشاري لتنمية الإدارة العامة والمالية العامة، بيروت، 2003، ص ص ، 14 - 15 .

³ نفس المرجع السابق ، ص ص 13 ، 14 .

- ✓ تحقيق أهداف المنظمة والمجتمع و الأفراد .
- ✓ تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء الصادرة عن الأفراد فعلا والتي تحقق تنمية الأفراد والمجتمع معا¹.
- التدريب يسعى لتحقيق وتحسين جودة الأداء و الاستثمار المستمر للمورد البشري (بسبب التطوير التكنولوجي و المنافسة العالمية) .
- تطوير وسائل الاتصال والاتجاه نحو لامركزية السلطة من خلال العلاقات بين المدرسين والمتدربين و الأفراد ببعضهم البعض .
- التدريب له فوائد على التنظيم وتطويره أيضا من خلال :
- قنوات الاتصال التنظيمي يمكن أن تصبح أكثر مشاركة إذا ما بين المديرين فرقا لرسم الخطط.
- يمكن تحسين الإنتاجية من خلال الإدخال الجيد وتشغيل أساليب الإدارة مثل دوائر الجودة (جماعات من العاملين تشكل للتوصية بالطرق التي يمكن إتباعها لتحسين الإنتاجية والنوعية).
- يمكن تحسين ممارسة وتطوير المهنة والترقية المستخدمة في إدارة الموارد البشرية (إدارة شؤون الموظفين) إذا اكتسب المديرين مهارات جديدة .

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، الأردن: دار البازوري للنشر والتوزيع، 2010 ، ص 225.

والجدول التالي يوضح بعض الاستراتيجيات التي تمثل بدائل للتطوير في الإدارة¹.

| من | الوظائف والمهارات والتدريب | إلى |
|------------------------------|-----------------------------------|-----|
| ➤ وصف وظيفي تخصصي | ➤ وصف وظيفي عام | |
| ➤ وصف وظيفي مستقر ولا يتغير | ➤ وصف وظيفي يتغير باستمرار | |
| ➤ مطلوب مهارات متخصصة | ➤ مطلوب مهارات عامة وشاملة | |
| ➤ التدريب في مجالات محدودة | ➤ التدريب في كل المجالات | |
| ➤ التدريب في مجالات تخصصية | ➤ التدريب في مجالات عامة | |
| ➤ إسناد فردي للمهام والوظائف | ➤ إسناد جماعي للمهام و الوظائف | |
| ➤ أمان وظيفي عالي | ➤ أمان وظيفي منخفض | |
| ➤ الاحتفاظ بكل المهارات | ➤ الاحتفاظ بالمهارات المطلوبة فقط | |
| ➤ التدريب مسؤولية المنظمة | ➤ التدريب مسؤولية الفرد | |
| ➤ التدريب على الوظائف | ➤ التدريب على التكنولوجيا | |
| ➤ التدريب للحفاظ على الأنظمة | ➤ التدريب لتغيير الأنظمة | |
| ➤ التدريب على مهارات فردية | ➤ التدريب على مهارات جماعية | |
| ➤ التدريب على تنمية المهارات | ➤ التدريب لتنمية الولاء | |

المرجع : أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 75.

من اجل تطوير المنظمة من خلال التدريب ، فانه على إدارة الموارد البشرية أيضا :

- الاهتمام بتطوير برامج متطورة للتدريب والتنمية الإدارية وأيضا الاهتمام بتخطيط وتصميم مجموعة من السياسات والأنشطة الخاصة بمختلف وظائفها التي تعتبر وظائف مترابطة ومتداخلة في آن واحد ، من اجل الكفاءة والفعالية وتدعيم التطوير المستمر².
- تدريب المدراء وتطوير مهاراتهم وإكسابهم مهارات قيادية وإدارية.
- تشكيل مجموعات تدريبية وإعداد فرق تدريبية خاصة بتدريب الموظفين وتوفير مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير وتنمية مهاراتهم حيث تنقسم الموضوعات التدريبية إلى :

¹ احمد ماهر ، مرجع سابق، ص 75 .

² محمد أحمد عبد النبي، مرجع سابق، ص 58 .

- ✓ موضوعات تدريبية وتطويرية متعلقة بواجبات الوظيفة المهنية مثل إعداد الموازنات وأساليب التحفيز... الخ
 - ✓ موضوعات تدريبية وتطويرية متعلقة بتطوير السلوك الإنساني والتنظيمي مثل : مهارات الاتصال الفعال ، التعامل مع الآخرين ، المهارات القيادية ، مهارات التفاوض... الخ
 - ✓ التركيز على الإبداع وخلق المناخ وجو من الألفة والمودة بين الموظفين¹.
- باختصار يمكن تطوير آليات التدريب بان يتركز نجاح المدرب على ضرورة تمتعه بالمهارات التدريبية التالية:
- العمل مع المتدربين كجماعة - قيادة جماعة المتدربين - الاتصال الايجابي
- تقييم الأداء - التجريب وترجمة الأهداف - السلوكية للمادة التدريبية - التحليل والتقييم والمتابعة - الملاحظة المنهجية للتعرف على مشاعر وأحاسيس المتدربين ولا بد للبرنامج التدريبي أن يمر بعدة مراحل منها :
 - مرحلة التعرف والاكتشاف
 - مرحلة تحديد الأهداف المرغوبة من التدريب
 - مرحلة بلوغ حدة القوة في تطوير الجماعة فيما يتعلق باكتساب المهارات والقدرات للمتدربين.
 - مرحلة الوصول إلى الثقة الايجابية
 - مرحلة تحقيق الهدف ، أي قدرة المتدربين على اكتساب المهارات بكفاءة عالية².

المطلب الرابع : تقييم الأداء كآلية للتطوير التنظيمي

¹ رأفت عبد الفتاح، مرجع سابق، ص 103 .

² موسى اللوزي، مرجع سابق، ص ص ، 284 - 286 .

إن عملية تقييم الأداء عملية مركبة إذ تشمل مجموعة من المتغيرات يجدر بيانها من خلال ما يلي :

(1) **تعريف تقييم الأداء** : يعد تقييم الأداء من الوظائف الهامة لإدارة الموارد البشرية فيها إذ يعرف بأنه :

- نظام يتم من خلال تحديد كفاءة العاملين وسلوكهم ، ومدى نجاحهم في تحقيق الأهداف الموضوعه لهم وبذلك يتضح أن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة وتسعى إلى كشف نطاق القوة والضعف في أداء العاملين وتشمل أيضا تقييم أداء العاملين وكذا سلوكهم أثناء القيام بأعمالهم ومنه يتم تحديد خصائص تقييم الأداء في انجاز الأعمال وأيضا تقييم السلوك أثناء فترات العمل¹ .

- وهو عبارة عن تقرير دوري بين مستوى أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع مهمات وواجبات الوظيفة المنوطة به ، ويساعد المسئولين على معرفة جوانب الضعف والقوة في نشاط ذلك الفرد وهدفه معالجة مواطن الضعف وتدعيم وتعزيز جوانب القوة ويركز هذا المفهوم على الأداء الفعلي في ظل متطلبات الوظيفة ويعاير ذلك بالانجاز المتوقع منه أداءه.

➤ منه فان تقييم الأداء طريقة لإقرار القيم بالنسبة للوظائف وهو قياس متدرج للأعمال في المنظمة .

2-أهداف تقييم الأداء : لتقييم الأداء العاملين أهداف كثيرة تسعى المنظمات إلى تحقيقها نذكر منها :

➤ تحديد الاحتياجات التدريبية اللازمة للعاملين .

➤ يساعد في انجاز عملية النقل والترقية .

➤ وضع نظام حوافز عادل .

➤ يساهم في تخطيط القوى العاملة .

➤ يساهم في تحسين عملية الإشراف .

➤ يساعد الإدارة في معرفة معوقات العمل² .

✓ يرى العامري صالح مهدي محسن و طاهر محسن منصور الغالي أن عملية تقييم الأداء في جميع المنظمات

تجري لتحقيق مجموعتين من الأهداف هما :

(1) الأهداف التطويرية ، وتمثل في

➤ التغذية العكسية عن الأداء

➤ التوجه المستقبلي للأداء

➤ تشخيص الاحتياجات التدريبية

(2) الأهداف التقييمية : و تتمثل في

¹ محمد عبد العليم صابر ، خالد عبد الحميد تعيلب، مرجع سابق، ص 204 .

² محمد فالح صالح ، مرجع سابق، ص 136 - 138.

- القرارات المتعلقة بالمكافآت
 - قرارات استقطاب وتعيين العاملين
 - تقييم نظام اختيار العاملين
- ومنه فإن تقييم أداء العاملين يهدف إلى مقارنة أداء الأفراد الفعلي مع الأداء المخطط، و اتخاذ الإجراءات الصحيحة المناسبة لرفع مستوى أداء الأفراد إن كان هناك حاجة إلى ذلك.
- إن المسؤولين عن التقييم تتعدد أطرافهم ، وذلك بسبب أن لتقييم الأداء اتصال بكل من له علاقة بمن يجري تقييم أدائه ، حيث أن من أهم المقيمين :
 - الموظف نفسه : أو التقييم الذاتي والهدف منه تطوير الموظف .
 - المشرف : له القدرة على قياس الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعه لاتصاله المباشر بالموظف ومعرفة بالمهام المنوطة به .
 - الزملاء : أعضاء فريق العمل ، والعمل الجماعي و المصلحة العامة هما اللذان يجب أنه يضعهما المقيم نصب عينه عند التقييم لأداء العمل .
 - المرؤوسين : فالمرؤوسين من المصادر الهامة للمعلومات المتعلقة بأداء الرئيس لقربهم منه وتطلعهم على سلوكه وتصرفاته .
 - العملاء : عن طريق إعطاء آرائهم في الخدمة أو السلعة المقدمة لهم ، من خلال (الاستبيان ، المقابلة الشخصية ، الانترنت) .
 - الحصول على التغذية العكسية من كل الاتجاهات : عن طريق جمع المعلومات من كافة الأطراف ذوي العلاقة بالموظف....¹

3- خطوات عملية تقييم الأداء : يوجد عدد من الخطوات لتقييم الأداء نشير إليها بإيجاز كما يلي:

- أ/ تحديد الهدف من تقييم الأداء (قد تكون لتحديد الحوافز والمكافآت أو من أجل تحديد نقاط القوة والضعف في أدائهم أو تقديم معلومات للعاملين نتيجة أدائهم)
- ب/ تحديد المسؤول عن تقييم الأداء (المشرف ، الزملاء ، المرؤوسين ، العملاء ...)
- ج/ تحديد عدد مرات تقييم الأداء (قد يكون مرة سنويا أو مرتين أو أكثر أو أقل حسب المنظمة .)
- د/ تحديد العناصر التي سيتم على أساسها تقييم الأداء : قد يكون تقييم الأداء وفقا لنواتج الأداء (كمية الأداء والجودة) أو قد يتم وفقا لمعايير سلوك الأداء (مثل التعاون مع الزملاء، المواظبة على العمل ، كتابة التقارير ...الخ) أو وفقا للصفات الشخصية (مثل: الدافعية ، الاتزان ، المبادرة ...الخ) . و التقييم الجيد يشمل هذه العناصر مجتمعة .

¹ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 244 – 256 .

و/ تحديد طريقة وأسلوب تقييم الأداء : قد تكون المقارنة بين العاملين أو ترتيبهم أو الإدارة بالأهداف ،
التوزيع الإجباري الخ .

4- معايير وأسس تقييم الأداء :

- قياس مبني على النتائج (موضوعية وكمية) .
- قياس مبني على السلوك (سلوك الموظف كالانضباط ، عمل الفريق .. الخ)
- قياس مبني على السمات (قياس قدرات الموظف وخصائصه الشخصية مثل : البشاشة ، الاتجاهات الايجابية ، مهارات الاتصال الخ)¹.

❖ قياس الأداء الفعلي

❖ مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير

❖ مناقشة النتائج مع الموظف

❖ اقتراحات تحسين الأداء

5- طرق تقييم الأداء : يوجد العديد من الطرق نذكر منها :

1) **طريقة قائمة معايير التقييم** : يتم ذلك من خلال وضع قائمة بالمعايير التي يتم تقييم الأفراد على أساسها وعطاء درجة لكل عامل مقابل كل معيار ، ومن خلال تجميع الدرجات يمكن تقييم أداء العامل بشكل عام ويجب أن تشتمل هذه القائمة على المعايير السلوكية و الموضوعية والشخصية في الأداء التي ذكرت سابقا (مثل جودة العمل ، كمية العمل ، التعاون مع الزملاء ، الابتكار والمبادرة ، العلاقة مع الزملاء ..) .

2) **طريقة المقارنة** : و هي مقارنة الموظفين بعضهم ببعض إما باستخدام أسلوب الترتيب البسيط أو أسلوب المقارنة المزدوجة².

3) **طريقة الإدارة بالأهداف** : وهي من الطرق الحديثة لتقييم أداء العاملين تقوم على أساس تقييم المرؤوسين بناء على قدرتهم إلى الوصول إلى الأهداف التي وضعوها هم أو شاركوا في وضعها و تتضمن الإدارة بالأهداف ثلاثة خطوات أساسية³.

أ/ وضع الغايات والأهداف لكل مستوى في المنظمة .

ب/ إقرار أهداف المسؤولين من قبل المدراء و مرؤوسيههم .

ج/ قيام المديرين و مرؤوسيههم بمراجعة مدى تقدم المرؤوسين باتجاه تحقيق الأهداف (ترتبط الترقيات والزيادات مع الرواتب بعملية وضع الأهداف و تحقيقها)

✓ و هناك طرق أخرى نذكرها بإيجاز وبدون شرح كما يلي :

¹ محمد عبد العليم صابر ، خالد عبد المجيد تعيلب، مرجع سابق، ص 205 ، 206 .

² محمد فالح صالح، مرجع سابق، ص 140 .

³ محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص 264 .

- مقاييس التقييم السلوكي
- طريقة الترتيب البسيط
- طريقة التوزيع الإجباري
- طريقة الوقائع الحرجة
- طريقة قياس التقييم البياني
- ✓ على الرغم من أهمية عملية تقييم الأداء بالنسبة للمنظمة ، وبالنسبة للعاملين إلا أنها تجابه العديد من المشكلات من أهمها :
 - تأثير الهالة : ويقصد بها تركيز المقيم إلى الحكم بالاعتماد على سمة واحدة .
 - الانطباعات السابقة عن الموظف ، قد تؤثر بالسلب على تقييم أداء الموظف .
 - العلاقات الشخصية بين المشرف والموظف تؤثر على عملية التقييم .
 - عدم توفر الوقت الكافي .
 - عدم وضوح السلطات والمسؤوليات .
 - النزعة نحو الوسط في التقييم .
 - النزعة نحو التساهل أو التشدد في التقييم
 - معارضة التقييم¹ .

❖ دور آلية تقييم الأداء في التطوير التنظيمي بالمنظمة :

إن الربط بين تقييم الأداء ودوره في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة يستدعي ضرورة نجاح تقييم الأداء الذي من أهدافه التحسين المستمر ، والجودة في الإنتاج (خدماً وسلياً) والتي هي أيضاً من أهداف التطوير التنظيمي ، حيث يلعب تقييم الأداء الناجح دوراً هاماً في تطوير المنظمة والخروج بنتائج وتأثيرات على الفرد من جهة وعلى المنظمة من جهة أخرى ، ويظهر ذلك بارزاً من خلال المؤشرات التالية لنجاح التقييم والمتمثلة في :

1- التناسب : هو الرابط الذي يجمع بين معايير الأداء و الأهداف المحددة له سلفاً ، والأداء الذي تتطابق نتائجه مع الأهداف والمعايير التي حددت لقياسه حتى يعتبر أداءً مناسباً ، وبالتالي ناجحاً ، والتناسب يؤدي إلى تقييم أفضل للأداء ، عندما يساهم الأفراد في تحقيق إنجازات عمل مرغوبة ويحصلون على مكافآت مقابل ذلك ، وإعطائهم أفضل تقييم ممكن (الموظفين المناسبين للمنظمة) ، ويستمد التناسب قوته من قوى الأطراف المتمسكة به والعاملة على إنجاحه و بمقدار ما يزداد أداء الفرد ومساهماته ومبادراته لتحقيق أهداف المنظمة بمقدار ما تتمسك المنظمة بالحفاظ على الفرد ومكافأة إنجازاته ، يتم بذلك تقوية التناسب بين الطرفين ويحصل بذلك التطوير للفرد وللمنظمة على حد سواء من خلال التقييم ومعرفة مواطن القوة وتعزيزها ، ومواطن الضعف وتجنبها².

¹ نفس المرجع السابق، ص ص ، 264 – 269 .
² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 397 .

2- القبول : أي قبول الأطراف المشاركة في عملية التقييم لهاته العملية ، ويعتبر التقييم الذي لا يلقي قبولا من قبل المسؤولين في التقييم لا يعتبر ناجحا ، والتقييم غير القادر على التمييز بين الأداء الجيد والأداء غير الجيد يلقي الرفض القاطع من قبل الأفراد ، وهو يساهم في مقاومة التغيير الناجم عن نتائج تقييم الأداء ومنه يساهم و يساعد في عملية التطوير التنظيمي بالمنظمة.

3- المرونة والحوار : هذا المؤشر لنجاح العملية التقييمية للأداء ينبغي أن يرافق آليات وعمليات التقييم ، فالنظام التقييمي المرن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء ، ويبين أيضا اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ، و يضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف و التنوع معا ويساعد على نجاح تقييم الأداء ويؤدي إلى تحقيق التطوير التنظيمي الذي من أهم محاوره المرونة في مختلف وظائف وهياكل المنظمة .

خلاصة القول أن نجاح تقييم الأداء المؤدي لتحقيق التطوير التنظيمي بالمؤسسات مرهون بمعايره و شروطه معا (المؤشرات) .

فالمعايير تضع مقاييس الكفاية الفعالة لأداء الأفراد والشروط تضع الأسس السليمة لقيام علاقات ممتازة بين أطراف الإنتاج ، وتوفر المناخات الحوارية الملائمة لتمتين تلك العلاقات التبادلية ، كما أن نجاح المعايير و الشروط معا يضمن بدوره تحقيق الأداء الجيد و بالتالي يؤدي إلى زيادة إنتاجية الأفراد والمؤسسات على حد سواء وتطويرهما¹ .

وكنتيجة لدور التقييم في التطوير التنظيمي فإنه بإمكاننا إيجازها في الجملة التالية :

تساهم وظيفة التقييم في تحديد مواطن الضعف والخلل في الإدارة وبالتالي تلافيتها عن طريق وضع المستويات الملائمة للأداء و إجراء التقييم الموضوعي ، وتقديم الجزء المناسب للنتائج المحققة .

المبحث الثالث : التحديات المواجهة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي وآفاقها

¹ نفس المرجع السابق، ص 397 – 399 .

إن دور إدارة الموارد البشرية في عملية التطوير التنظيمي ليست بالسهولة المتوقعة التي تتمناها المنظمات، إذ أن إدارة الموارد البشرية تواجهها تحديات وصعوبات لعملية التغيير المرجوة في التطوير التنظيمي ، إلا أن هذه التحديات لها آفاق وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المبحث من خلال :

المطلب الأول : التحديات المواجهة لإدارة الموارد البشرية الحديثة

المطلب الثاني : آفاق إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة

المطلب الأول : التحديات المواجهة لإدارة الموارد البشرية

تواجه إدارة الموارد البشرية الكثير من التحديات، خاصة في ظل تطور أهداف وعمليات إدارة الموارد البشرية وتعدد عملياتها ولعل من أهم تلك التحديات التي ظهرت منذ حوالي عشرين سنة و المتعلقة بكيفية أداء هذه الإدارة لوظائفها وأدوارها .

حسب حسن إبراهيم بلوط فإن التحديات الموجهة لهذه الإدارة بإيجاز هي :

- 1- إعادة هيكلة الإدارة
 - 2- التنافس العالمي
 - 3- المسؤولية الاجتماعية المؤسسية
 - 4- تنوع الموارد البشرية العاملة
 - 5- تغير توقعات الموارد البشرية العاملة .
- أما أحمد عيسى فيرى أن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هي المتغيرات الداخلية والخارجية المؤثرة على إدارة الموارد البشرية لاسيما المتغيرات في المجالات التكنولوجية والاجتماعية والثقافية ، والقوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بمجال العمل وهي باختصار حسب كالتالي¹ :
 - ✓ تحديات متعلقة بمهارات الموظفين : وهي ناجمة عن متطلبات العولمة كالانفتاح الاقتصادي ، تحرير التجارة ، الاستثمار ، المنافسة ... ، وعليه ضرورة تحول مهارات الموظفين إلى المرونة وامتلاك مخزون مهارات ومعارف وغير ذلك .
 - ✓ تحديات واحتياجات وتوجهات سوق العمل
 - ✓ تحديات متعلقة بإدارة ومقاومة التغيير
 - ✓ تحديات التنافس العالمي
 - ✓ التحديات المتعلقة بالأهداف و الأولويات المؤسسية² .
 - ✓ تحديات متعلقة بممارسة أنماط إدارية حديثة (التخلي عن البيروقراطية و اعتماد التعاون في اتخاذ القرارات) .
 - ✓ تحديات متعلقة بتنوع المورد البشري (الجنس ، العمر ، الخلفيات الثقافية ، الجنسية ، العادات ، تحدي المرأة من حيث الوظائف الملائمة لها ، و دورها في المنظمة وفي المنزل).
 - أما بالنسبة لكل من محمد عبد العليم صابر والدكتور خالد عبد المجيد تعيلب ، فهما يريان أن التحولات التي حصلت ذات تأثير على إدارة الموارد البشرية ، حيث تمثل تحديات له و هي تتمثل في :
 - ✓ الثورات العلمية والتقنية
 - ✓ عالمية الأسواق وتحرير التجارة ونتائجهما

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص 50 .

² أحمد عيسى ،التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، 2016/05/21، اطلع عليه يوم: 2019/05/18، من الموقع: <https://hrdiscussion.com> .

- ✓ التوجهات السياسية والتوجه نحو الديمقراطية
 - ✓ الصحة الثقافية والانتباه إلى أهمية التعليم
 - ✓ الانتباه إلى البيئة
 - ✓ بزوغ عصر المعرفة.
- تتفق معظم الرؤى لدى الباحثين مما سبق ذكره حول التحديات المواجهة لإدارة الموارد البشرية الحديثة بشكل عام ويمكن إبرازها في العناصر التالية :
- التطور التكنولوجي الذي استتبع إجراء تغييرات في الهياكل التنظيمية ، والبناء التنظيمي للمنظمات .
 - التنوع الثقافي ، لوجود الفروق المدركة بين العاملين من حيث العمر والتخصص في العمل و المهنة والجنس ، وغير ذلك .
 - الظروف الاقتصادية السائدة من رواج أو كساد ، ونتائج الأزمة الاقتصادية العالمية لو استعرضت ، يمكن أن تبين مدى تأثيرها على إدارة الموارد البشرية.¹
 - منح العاملين امتيازات لم تكن موجودة سابقا كالتأمين الصحي ، رعاية الأطفال ، والمساعدات التعليمية ، مما أثر على زيادة تكلفة العاملين .
 - نشر المعرفة والابتكار مما يتطلب ضرورة توزيع و نشر المعارف و الأفكار المبتكرة بين الفروع المختلفة للمنظمة بغض النظر عن منشأها .
 - انتشار تطبيق إدارة الجودة الشاملة بعد منتصف القرن العشرين ، وما صاحب ذلك من ظهور مفاهيم جديدة كإندماج العاملين ، وتمكين العاملين ، أداء العمل الصحيح من المرة الأولى .
 - ضرورة وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ، والتي تعد جزءاً لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة .
 - الازدياد المضطرد في أعداد العاملين بالمنظمات نتيجة لكبر حجم المنظمات وبروز الشركات المتعددة الجنسيات .
 - تطور وسائل الاستقطاب والاختيار والتعيين ، خاصة بعد انتشار استخدام الانترنت في عقد الامتحانات و إجراء المقابلات² .

المطلب الثاني : آفاق إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة

¹ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب ص ص 25 – 30 .
² محفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص ص 43 ، 44 .

من أجل تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة يتحتم على إدارة الموارد البشرية إيجاد آفاق لمواجهة التحديات التي تعترضها ، ويمكن للقيادة الإدارية رسم سياسات مستقبلية للمنظمة ضمن برامج وخطط مدروسة ، بوجود فريق عمل منظم ومحفز لتنفيذ جدوى تلك البرامج والخطط في المنظمة ، ومن هاته الآفاق المساهمة في تحقيق التطوير التنظيمي ما يلي :

- لا بد من الاهتمام بنجاح إدارة الموارد البشرية عن طريق التركيز على المؤسسات الداعمة للنجاح و المدراء الناجحين و كذا الأفراد الناجحين ، أي :

نجاح إدارة الموارد البشرية = مؤسسات داعمة للنجاح + مدراء ناجحون + أفراد ناجحون

- و لعل من أهم التقنيات الإدارية الداعمة لنجاح الإدارة والمدراء والأفراد التقنيات المتمثلة في : الإدارة بالمشاركة ، فريق العمل الإداري ، الإدارة المرنة ، مشاركة الأفراد ، إشباع الأفراد ، صيانة الأفراد ، استغلال نوعية و ذكاء الأفراد و نجاحاتهم السابقة ، الالتزام الوظيفي ، إدارة وتحفيز الأداء ، دعم أساليب حياة الأفراد و حاجاتهم الحياتية¹ ، هذا انطلاقاً من آراء حسن إبراهيم بلوط .
- أما أحمد عيسى فيرى بأنه لا بد لإدارة الموارد البشرية أن تتبنى السياسات التي تكوّن مرتكزات استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات وهي كالتالي :

- زيادة الاستثمار في رأس المال البشري من حيث المعارف و القدرات والمهارات لتكوين قوة عمل تنافسية .
- المحافظة و الإبقاء على العاملين ذوي الخبرات و المعارف (الذين يمثلون الثقل التنافسي والمعرفي للمنظمة)
- تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة ، وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج المنظمة

، باختصار ركز على الاستراتيجيات التالية :

- ✓ تحديث القوانين والأنظمة .
- ✓ ثقافة التنوع البشري و الفكري .
- ✓ التكيف و التغير المستمر .
- ✓ التطوير الفني و المهاري .
- ✓ التمكين و التعليم التنظيمي .
- ✓ مواكبة التحولات لتركيبية القوة العاملة .
- ✓ التطوير التقني و الإداري² .

- أما بالنسبة لمستقبل الموارد البشرية في نظره فهي وكنعكاس للتطورات الاقتصادية والاجتماعية و السياسية و التكنولوجيا و المهنية تعج بحركات ومفاهيم نذكر منها بإيجاز شديد : التعاقد الخارجي ، تمكين العاملين ، الثقافة التنظيمية ، حركة الذكاء العاطفي¹ .

1 حسن إبراهيم بلوط، مرجع سابق، ص ص 54 ، 55 .

2 أحمد عيسى، رابط سابق .

تتمثل آفاق إدارة الموارد البشرية عموماً في بناء فكري جديد تستهدف به الإدارة الحديثة في صراعها من أجل البقاء ومن أجل تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمات ، تتمثل هذه النقلة الفكرية (البناء الفكري) في الإدارة الحديثة في العناصر الآتية :

- التحول من المبادئ الإدارية الثابتة والجامدة إلى مجموعات من المفاهيم الإدارية المرنة والمتغيرة باستمرار .
- التحول من الظروف و المحددات المحلية و الإقليمية إلى العولمة و المزج بينها وبين المحلية.
- التحول من نظم الإنتاج القائم التقليدية (العمليات اليدوية) و المستقلة بعضها عن بعض إلى العمليات الالكترونية و التقنية الرقمية .
- التحول من مفاهيم التخطيط الاستراتيجي و الاستراتيجيات الرشيدة إلى التفكير الاستراتيجي و الابتكار و تنمية القدرات الرئيسية .
- التحول من الهياكل التنظيمية الهرمية الجامدة المبنية على أساس التخصص و تقسيم العمل (حسب أفكار تايلور و فورد) إلى الهياكل المرنة الشبكية و الافتراضية المعتمدة على تقنيات المعلومات .
- التحول عن أهداف الربح السريع و إرضاء أصحاب رأس المال إلى هدف النمو المتواصل و إرضاء العملاء أو أصحاب المصلحة .

وقد انعكس ذلك في مفاهيم و تقنيات إدارة الموارد البشرية بدرجة واضحة ومن آفاقها انطلاقا من تأثرها بالإدارة الحديثة نذكر ما يلي :

- ❖ تغيير النظرة إلى إدارة الموارد البشرية من كونها مجموعة أعمال إجرائية تتعلق بتنفيذ سياسات و نظم العاملين إلى اعتبارها وظيفة إستراتيجية تعمل مع موارد المنظمة وتتشابك مع الأهداف والاستراتيجيات العامة لها .
- ❖ الانطلاق بفكر إدارة موارد البشرية من الإنحصار في مشكلات الإستقطاب و التوظيف للعاملين حسب احتياجات الإدارات التنفيذية المختلفة إلى الانشغال بقضية أكثر أهمية وحيوية وهي إدارة الأداء و تحقيق إنتاجية أعلى وتحسين الكفاءة و الفعالية .²
- ❖ الارتفاع بمستوى القائمين على أعمال إدارة الموارد البشرية إلى مرتبة الإدارة العليا، فقد أصبحت وظيفة إدارة الموارد البشرية في كثير من المنظمات تعادل في مستواها التنظيمي إدارات الإنتاج والتسويق و التمويل .
- ❖ إدماج أفكار و تقنيات إدارة التنوع في فلسفة إدارة الموارد البشرية للتعامل بكفاءة مع مختلف نوعيات العاملين في المنظمات ذات الاتجاه نحو العولمة .
- ❖ الانتشار في عمليات البحث والإستقطاب إلى سوق العمل العالمي وليس المحلي فقط ، بحثاً عن أفضل العناصر و أكثرها قدرة على تحقيق أهداف المنظمة .

¹ أحمد عيسى، رابط سابق .

² محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، مرجع سابق، ص ص 34 ، 35 .

- ❖ النظر إلى مهام إدارة الموارد البشرية بإعتبارها عمليات متكاملة و مترابطة وليست إجراءات مستقلة و منقطعة الصلة وإستثمار معلومات و الخبرات الناشئة من بعض العمليات في تطوير و تحسين كفاءة عمليات أخرى .
 - ❖ باعتبار تكلفة مهام إدارة الموارد البشرية (مثل نفقات التدريب و التنمية ، نفقات تطوير النظم و نفقات بناء استراتيجيات الموارد البشرية) على أنها نفقات استثمارية تدر عائدا على الإستثمار و ليست مجرد نفقات إرادية بدون مردود .
 - ❖ إدماج تقنيات المعلومات و الاتصالات في عمليات إدارة الموارد البشرية و تحول نحو نظم و تقنيات إدارة الموارد البشرية الالكترونية .
 - ❖ تبني مفاهيم و تقنيات إدارة الجودة الشاملة في عمليات الموارد البشرية و اعتبار مختلف الإدارات التي تخدمها إدارة الموارد البشرية بمثابة العملاء الداخليين الذين يجب العمل على إرضائهم .
 - ❖ نشر فكر إدارة الموارد البشرية بين مختلف المديرين و المشرفين مع اعتبار كل منهم مسؤول على الموارد البشرية و ليس فقط فريق المتخصصين العاملين في التقسيم التنظيمي المختص بشؤون الموارد البشرية.
- هذه الأفاق تمثل ما حدث و ما يحدث في العالم المعاصر من تغييرات و جدت طريقها للتأثير في أوضاع المنظمات ، حيث ينتج عنها فلسفة جديدة و نموذج إداري متطور ، إذ تضع الإنسان في قمة اهتماماتها و تدمج إستراتيجياتها و برامج عملها في البناء الاستراتيجي للمنظمة¹ .

خلاصة الفصل الثاني :

¹ محمد عبد العليم صابر، خالد عبد المجيد تعليب، ، مرجع سابق ، ص ص 36 ، 37 .

لكي تحقق إدارة الموارد البشرية التطوير التنظيمي بالمنظمات لا بد لها من تطوير آلياتها و وظائفها وأن تهتم بالبيئة المحيطة وانعكاساتها على مهامها الإستراتيجية وذلك من خلال الآليات الأساسية لها من استقطاب لأفضل الكفاءات، المؤهلات، نظام تحفيزي يساهم في تحسين أداء الموظفين و كذا من خلال تقييم أداء يحدد مواطن الضعف و القوة مما يعززها أو يتجاوزها، كل ذلك يحدث بالاهتمام بالعنصر البشري الأهم في هاته العملية التطويرية ككل فتطويره يؤدي إلى تطوير المنظمة والعكس صحيح .

إن كل ما يواجه إدارة الموارد البشرية من تحديات عديدة و متعددة مثل : التأثير التكنولوجي ، المنافسة ... وغير ذلك له آفاق متعددة على إدارة الموارد البشرية إتخاذها للوصول بالمنظمة إلى نظيراتها أو التفوق عليهم مثل أساليب تسييرها ، مرونة هيكلها ، إتخاذ مداخل التطوير الخ .

الفصل الثالث

دراسة ميدانية
بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

بعد تسليط الضوء في الفصول النظرية للدراسة الحالية كان لابد من إسقاط الجانب النظري على الدراسة الميدانية ، وبغية تدارك أي نقص قد يلحق بموضوعية البحث عند عرض نتائجه وبناء توصياته، والعمل على تدعيم وتكملة الجانب النظري ، تطلب الأمر القيام بدراسة ميدانية على مستوى المديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين بجامعة محمد بوضياف المسيلة وذلك من أجل تحديد دور إدارة الموارد البشرية (المديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين) في التطوير التنظيمي بالجامعة وهذا من خلال تصميم وتوزيع الاستبيان وقمنا بتحليل نتائج الاستبيان باستخدام أساليب التحليل الإحصائي من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS .

للإمام أكثر بالدراسة الميدانية ارتأينا تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

المبحث الأول : أدوات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني:التعريف بنطاق الدراسة

المبحث الثالث:تحليل نتائج الاستبيان.

المبحث الأول : أدوات الدراسة الميدانية.

- يعالج هذا المبحث عرضاً للإطار العام للدراسة الميدانية من حيث الأدوات والمتمثلة في :
- الملاحظة والمقابلة و الاستبيان بالاعتماد المنهج الوصفي التحليلي و قبل التطرق أدوات الدراسة ننوه إلى أن الباحثة قامت ب:
- استطلاع الظروف المحيطة بالظاهرة المرغوب البحث فيها .
 - تحديد مجتمع البحث المتمثل في جامعة المسيلة .

المطلب الأول : أسلوب الملاحظة

الملاحظة في البحث العلمي هي مشاهدة الظاهرة محل الدراسة عن كثب في إطارها المتميز ووفق ظروفها الطبيعية ، حيث يتمكن الباحث من مراقبة تصرفات وتفاعلات المبحوثين ، ومن التعرف على أنماط وطرق معيشتهم ومشاكلهم اليومية وهي عملية مقصودة تسير وفق الخطة المرسومة للبحث في إطار المنهج المتبع¹ .
و لها نوعين هما :

الملاحظة بالمشاركة : يشارك فيها الباحث في أنشطة المبحوثين في الموقف المراد بجمته .

الملاحظة دون مشاركة : بتسجيل الملاحظات فقط دون أن يشترك في الأنشطة² .

وقد أدرت الباحثة الملاحظة بهدف الحصول على معلومات كيفية وصفية لتصرفات ومواقف الموظفين الإداريين قصد التعرف على الخصائص العامة لظاهرة التطوير التنظيمي ، ودور إدارة الموارد البشرية في ذلك حيث أنها استعانت بالملاحظة المشاركة انطلاقاً من أنها جزء من الجامعة وكموظفة بها و قد سجلت من بين عدد من الملاحظات النقاط التالية :

- عدم وضوح مفهوم التطوير التنظيمي لدى أغلب الموظفين الإداريين .
- وجود بعض الأساليب التقليدية في التسيير و القيام بالأعمال مثل البطء في تقديم الخدمة في بعض مكاتب المديرية .
- شيوع جو من السلبية بين الموظفين بسبب المناخ العام المثبط للعمل .
- نقص الاتصال و التفاعل بين الموظفين والمسؤولين حسب بعض الموظفين.
- تدمير بعض الموظفين من القيام بنفس الأعمال الروتينية التي لا تمتاز بالتجديد والابتكار أو التغيير .
- هيكل تنظيمي غير مستحدث بالنسبة للأمانة العامة و للمديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين .
- وجود بعض المكاتب يسودها جو من الحركية حب للعمل و التفاعل و التعامل الجيد مع متلقي الخدمة .
- تقديم المساعدة و العون ما بين الموظفين ، ووجود علاقات غير رسمية في ظل العلاقات الرسمية بالجامعة .
- مدير المديرية أسلوب جيد في التعامل مع الغير من خلال طريقة الاستقبال والترحيب .
- للمديرية ومصالحها الكثير من الأعباء الوظيفية ، وتتعدد علاقاتها مع الإدارة العليا و كذا المديرية الأخرى والمحيط الخارجي ككل لارتباطها بكل ما يتعلق بالمستخدمين.
- وقد استفادت الباحثة من هذه الملاحظات في تحديد وتصميم الاستبيان و قد استنتجت من ملاحظاتها المتعددة وتحليلها الاستنتاجات التالية :

¹ أحمد بن مرسل ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ط2 ، الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005 ، ص 203 .

² منذر الضامن ، أساسيات البحث العلمي ، الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2007 ، ص 95 .

- المديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين بالجامعة لها أهمية بالغة ودور في تحديد نظام التحفيز والتدريب بالجامعة من خلال دورات تدريبية وتكوينية للموظفين حتى وان لم يستفد منها الجميع .
- لمدير المديرية دور في قيادة عمليات ووظائف إدارة الموارد البشرية بالجامعة (المديرية الفرعية لتكوين و المستخدمين) .
- رغم اهتمام المديرية بتحسين وتطوير موظفيها وتخصيص مصلحة خاصة بذلك هي مصلحة التكوين و تحسين المستوى وتجديد المعارف ، إلا أنه لا تعبر عن وجود عدالة داخل التنظيم ككل .
- تولي المديرية أهمية بالغة لتطوير عمليات الاستقطاب عن طريق تخصيص مكتب خاص بالمسابقات وإجرائها وتركز في ذلك على الكفاءات والقدرات من خلال معايير وأسس الاستقطاب .
- تقوم المديرية بتقييم أداء يقوم على معايير وأسس إلا أنها لا تتناسب مع الوظائف و لا تركز على الإبداع والابتكار والتجديد ونظام العقوبات التي تحدد مواطن القوة والضعف فعليا وحقيقيا (حسب مختلف وجهات نظر الموظفين الإداريين بالجامعة) .
- تقوم الجامعة بتنظيم رحلات ترفيهية واستجمامية لتحفيز الموظفين وتجديد العمل بما ينعكس على كفاءة الجامعة ككل.
- الاتصال في الجامعة لا يمتاز بالشبكية و تبادل الخبرات والمعارف ما بين الموظفين .

المطلب الثاني : أسلوب المقابلة

بالرغم من اختلاف الباحثين حول تعداد أدوات البحث العلمي المستخدمة في الدراسة الميدانية ، إلا أنهم يتفقون حول أداة المقابلة .

و المقابلة مشتقة لغة : من الفعل قابل بمعنى واجه ، وهي بذلك المواجهة ، من حيث قيامها على مواجهة الشخص أي مقابلته وجها لوجه ، والتحدث إليه في شكل حوار يأخذ شكل طرح أسئلة من طرف الباحث ، وتقديم الأجوبة من طرف المبحوث حول الموضوع المدروس.¹

و تكمن أهميتها في أن الباحث يستخدمها في جمع المعلومات و البيانات غير الموثقة في أغلب الأحيان في إطار إنجازه للبحث .

● و قد قامت الباحثة في دراستها للدراسة الميدانية باستخدام المقابلة من اجل تحديد وتصميم الاستبيان ، حيث نزلت إلى ميدان الدراسة في يوم العشرين من شهر ماي سنة ألفين و تسعة عشر على الساعة الحادية عشر صباحا وفي مكتب مدير المديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين ، و أجرت مقابلة مع مدير المديرية ، وبعد الاستقبال وعبارات الترحيب والشكر طرحت الباحثة عشرة أسئلة على مدير المديرية.

● كما أجرت مقابلة أخرى مع رئيس مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين في نفس اليوم ، في مكتب رئيس المصلحة على الساعة الثانية عشر حيث طرحت عليه خمسة أسئلة.²

- وذلك من أجل التعرف على ملامح التطوير الموجودة بالجامعة ودور آليات الاستقطاب والتحفيز والتدريب وتقييم الأداء في تحسين أداء الموظفين وتطوير الجامعة ، وكان من بين النتائج المستخلصة لتحليل أجوبة المقابلة ما يلي :

➤ تهتم الجامعة بتدريب الموظفين عن طريق تخصيص برامج تدريبية و دورات تكوينية ، حيث تخصص ميزانية لصالح الموظفين وإكسابهم قدرات ومهارات وظيفية و قيادية تحسن من أدائهم وتطوره مما يزيد من كفاءتهم و فعاليتهم مثل التبرص و الأيام التكوينية حول أساليب العمل خاصة في ظل التأثيرات التقنية على أدوات الإدارة والاتصال وسرعتها في تقديم أجود الخدمات ، وقد طور هذا من كفاءة الجامعة وفعاليتها، إلا أن هذه البرامج التدريبية استنادا إلى آراء المبحوثين ليست متاحة للجميع و لها شروط وأسس ومعايير لا بد من توفرها في الموظفين يحددها ويرسمها النظام القانوني المتحكم في الجامعة .

➤ رغم الأهمية القانونية والإدارية للمديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين إلا أن المديرية لا تأخذ أهميتها الحقيقية والفعالية داخل الهيكل التنظيمي ، حيث أن الإدارة العليا تتحكم في جميع قراراته.

1 أحمد بن مرسل ،مرجع سابق ، ص 213 .
2 تجدون الأسئلة في الملاحق

- الاهتمام بتحفيز الموظفين (بمختلف الأنواع من جزاء وعقاب) ما يؤثر على أدائهم الوظيفي، هذا التحفيز ذو جدوى تنظيمية مع أن الموظفين يتطلعون إلى مكافآت أخرى مثل المشاركة في تحديد الأهداف، التمكين، إطلاق المبادرات والعمل بروح الفريق، التعزيز في العمل، الزيادة في الأجور، وضع معايير لجودة الخدمة..... الخ .
- عدم الاهتمام بدراسة دافعية الموظفين بالجامعة لعدم تخصيص فرع أو مكتب يختص بمثل هذه الدراسات ، بل جعله وظيفة روتينية تتمثل في تسجيل شكاوي وانشغالات الموظفين .
- نظرا للأهمية التي يكتسيها الاستقطاب في جذب أفضل الكفاءات والمهارات ، فقد أولت الجامعة متمثلة في المديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين أهمية بالغة إذ أنها تحتوي على مكتب خاص بالتحضير للمسابقات والاستقطاب يقوم على تطوير أساليب الاستقطاب عن طريق استخدامات التكنولوجيا في إعلانات التوظيف وتركيزها على شروط كتخصصات متخصصة تفيد وتواكب التطورات والتغيرات الحاصلة في مختلف البيئات وعليه فإدارة الموارد البشرية بالجامعة تولي أهمية بالغة للاستقطاب و دوره في إمداد الجامعات بالأكفاء والأجدر والذي يكون الاستثمار فيه ذو فائدة كبيرة للجامعة وزيادة مكانتها.
- بالرغم من مجهودات المديرية في التحلي بالمرونة و التكيف إلا أن الهيكل التنظيمي بالجامعة الذي لم يتغير ولم يتجدد بسبب جمود القوانين التي لم تتجدد منذ فترة 2004.

المطلب الثالث: أسلوب الاستبيان

الاستبيان في البحث العلمي هو تلك القائمة من الأسئلة التي يحضرها الباحث بعناية في تعبيرها عن الموضوع المبحوث في إطار الخطة الموضوعية ، تقدم إلى المبحوث من أجل الحصول على إجابات تتضمن البيانات والمعلومات المطلوبة ، لتوضيح الظاهرة المدروسة و تعريفها من جوانبها المختلفة.¹

يفيد الاستبيان الباحث في إجراء مقارنات رقمية للحصول على ما هو بصدد البحث عنه أو في شكل معلومات كيفية تعبر عن مواقف و آراء المبحوثين في قضية معينة.

و قد استعانت الباحثة بالاستبيان للحصول على تصورات الموظفين بجامعة المسيلة، ومواقفهم حول دور إدارة الموارد البشرية (المديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين بجامعة المسيلة) وفق آلياتها المتمثلة في الاستقطاب ، التحفيز ، التدريب و تقييم الأداء في تحقيق التطوير التنظيمي بالجامعة .

وقد تم إعداد الاستبيان من طرف الباحثة على النحو التالي:

- إعداد استبانة أولية من اجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.
- عرض الاستبيان على المشرف من أجل اختبار مدى ملائمتها لجمع البيانات.
- تعديل الاستبيان بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.
- توزيع الاستبيان على جميع أفراد العينة لجمع البيانات اللازمة للدراسة.

شرح الاستبيان :

تم تقسيم الاستبيان إلى ثلاث محاور كالتالي:

المحور الأول : الذي يحتوي على البيانات العامة لعينة الدراسة والتي تمثل في (الجنس، السن، الرتبة ، المستوى التعليمي ، الخبرة المهنية)

- 01 - متغير الجنس : فيه عنصرين يتمثلان في : ذكر وأنثى .
- 02 - متغير السن : وقد قسم إلى أربعة : من الفئة العشرينية إلى الثلاثين ، ومن الثلاثين إلى الأربعين ، من الأربعين إلى الخمسين ، و أخيرا إلى ما فوق الخمسين.
- 03 - متغير الرتبة أو الوظيفة : قسمت إلى خمسة رتب إدارية موجودة بالجامعة وهي عون إدارة ، عون إدارة رئيسي ، ملحق إدارة ، ملحق إدارة رئيسي و متصرف .
- 04 - متغير التحصيل العلمي وقد قسم إلى: جامعي ، ثانوي و متوسط .
- 05 - متغير الخبرة : الذي يحتوي على خبرة وهي : من أقل من خمس سنوات ، من خمسة إلى عشرة سنوات ، ومن عشرة سنوات إلى عشرين سنة ، و أكثر من عشرين سنة .

¹ منذر الضامن ، مرجع سابق ، ص 91 .

المحور الثاني: ويحتوي على البيانات حول المتغير الأول وهو إدارة الموارد البشرية و آليات التطوير التنظيمي وهي الاستقطاب ، التحفيز ، التدريب وتقييم الأداء و يحتوي على 15 سؤال حول متغيرات الدراسة. وسؤالين مفتوحين .

المحور الثالث : والذي يشتمل على المتعلقة بدراسة العلاقة بين المتغيرين إدارة الموارد البشرية و التطوير التنظيمي، يضم 5 عبارات وسؤالين مفتوحين .

تم إعدادها على أساس الأسئلة الذي تحتمل إجابات مغلقة ومفتوحة ، وهذا حتى يتسنى لنا تحديد آراء أفراد العينة حول أهم المواضيع التي تناولها الاستبيان لتحديد ما إذا كان لإدارة الموارد البشرية دور في التطوير بالجامعة من خلال آلية الاستقطاب وآلية التحفيز و آلية التدريب وآلية تقييم الأداء و كيف لها أن تقوم بالتطوير .

لقد تم توزيع (30) استبيان على أفراد العينة واعتمد في توزيعه على التسليم والاستلام المباشر من خلال التنقل إلى أفراد العينة وكذا الاعتماد على بعض الزملاء.

وبعد عملية التوزيع تحصلت الباحثة على 27 استبيان صالحة من بين (30) استبيان الموزع والتي من خلالها تم تمثيل مجتمع الدراسة، حيث أن بعضها لم ترد إلينا وأخرى تم إلغائها والجدول التالي يوضح ذلك :

الجدول رقم(04): الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان

| الاستبيان | | البيان |
|-----------|-------|-------------------------|
| النسبة | العدد | |
| 100% | 30 | عدد الاستمارات الموزعة |
| 3.33% | 1 | عدد الاستمارات الملغاة |
| 6.67% | 2 | عدد الاستمارات المفقودة |
| 90% | 27 | عدد الاستمارات الصالحة |

المصدر: من إعداد الباحثة (اعتمادا على الاستبيان)

المبحث الثاني: التعريف بالمؤسسة :

في هذا المبحث سنحاول من خلال هذا المبحث التعريف بميدان الدراسة و المتمثل بإحدى جامعات

الجزائر ألا وهي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كما يلي:

المطلب الأول : التعريف بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة وهيكلها التنظيمي .

المطلب الثاني : التعريف بالأمانة العامة بالجامعة .

المطلب الثالث : التعريف بالمديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين .

المطلب الأول : التعريف بجامعة محمد بوضياف وهيكلها التنظيمي:

أولا :تعريف جامعة محمد بوضياف

تقع جامعة محمد بوضياف على الطريق رقم: 65 الرابط بين المسيلة والجزائر العاصمة بدأت النواة الأولى للجامعة في شهر فيفري من عام 1985 في مؤسسة كانت مخصصة لتكوين سائقي الآلات بالمكان المسمى ذراع الحاجة الذي يبعد عن المدينة ببضع كيلومترات ؛ وذلك بإنشاء معهد وطني للتعليم العالي، كانت بدايته بفتح أول فرع تكوين للتقنيين الساميين في الميكانيك بعدد من الأساتذة ، لتبدأ الانطلاقة مباشرة في شهر سبتمبر من نفس السنة بفتح فرع الجذع المشترك للتكنولوجيا خاصة مع قدوم بعض الأساتذة الأجانب ، وفي شهر فيفري 1986 فتح فرع تسيير التقنيات الحضرية بتكوين قصير المدى (الذي حول من معهد متخصص من مدينة المدية) وفي سبتمبر من عام 1987 بدأ تكوين المهندسين في الميكانيك والهندسة المدنية وقد بدأ في نفس الوقت مشروع بناء المركز الجامعي الذي تم إنجازه في زمن قياسي لتبدأ الدراسة فيه مع بداية السنة الجامعية: 1988/1989 وذلك بفتح فرع التجارة وإنشاء معهد وطني ثاني في الهندسة المدنية، ومع بداية السنة الجامعية: 1989/1990 أصبح عدد الطلبة يقارب: 2000 طالب ليتم الارتقاء من معاهد وطنية إلى مركز جامعي في: 07 جويلية 1992 بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 92/301، لكن الانطلاقة الكمية والنوعية كانت مع بداية سنة 1996 بفتح الكثير من الفروع منها بالخصوص: الخدمة الاجتماعية، الإعلام الآلي للتسيير والحقوق مع بداية سنة: 1997 ثم فرع الأدب العربي، البيولوجيا، الإعلام الآلي والإلكترونيك وغيرها من الفروع ليصل معها عدد الطلبة مع بداية السنة الجامعية: 2000/2001 إلى 9000 طالب، هذا التطور الكمي في عدد الطلبة وهياكل الاستقبال وكذلك التطور النوعي في الاختصاصات مكن من ترقية المركز الجامعي إلى جامعة في: 18 سبتمبر 2001 وذلك بمقتضى المرسوم التنفيذي رقم: 274/01 المؤرخ في: 18 سبتمبر 2001.

كما شهدت أيضا الجامعة خلال تلك الفترة إنجازات مهمة سواء في مجال هياكل الاستقبال كإنشاء مكتبة مركزية وقاعة محاضرات ومخابر علمية وبيداغوجية وغير ذلك، وفي مجالات البحث العلمي كإسهامات الأساتذة الباحثين من خلال مشاركتهم في الملتقيات العلمية الوطنية والدولية وكذا إنتاجاتهم العلمية التي تحصل من خلالها بعضهم على جوائز وترقيات في الدرجات العلمية، كما تميزت أيضا ببعض الاختصاصات البيداغوجية بمستواها الجيد كالجذع المشترك للتكنولوجيا على سبيل المثال لا الحصر الذي احتل المرتبة الأولى على مستوى الشرق الجزائري عام 1998/1999 في امتحانات السنة الأولى الموحدة في تلك الفترة.¹

1 من الموقع الرسمي لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة .: <https://www.univ-msila.dz/fr/>

ثانيا : شرح الهيكل التنظيمي:

تحتوي جامعة محمد بوضياف ككل الجامعات على مديرية جامعة، كليات ومعاهد، يحدد التنظيم الإداري للجامعة والكلية والمعهد بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالتعليم العالي والوزير المكلف بالمالية والسلطة المكلفة بالوظيفة العمومية.

توضع نيابات مديرية الجامعة تحت مسؤولية نواب مدير الجامعة المعينون بمرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد موافقة مدير الجامعة ويختارون من الأساتذة الذين يشبتون رتبة أستاذ التعليم العالي.

1/ مديرية الجامعة:¹

والمتمثلة في مدير الجامعة وهو الشخص المسئول عن السير العام للجامعة مع احترام صلاحيات الهيئات الأخرى، حسب المادة: 26 من المرسوم التنفيذي يعين مدير الجامعة من بين الأساتذة ذوي رتبة أستاذ التعليم العالي، وفي حالة عدم وجودهم من بين الأساتذة المحاضرين أو الأساتذة المحاضرين الجامعيين وبهذه الصفة يتولى مدير الجامعة المهام كثيرة من بينها ما يلي :

- يمثل الجامعة أمام القضاء وفي جميع أعمال الحياة المدنية.
- يمارس السلطة السلمية على جميع المستخدمين.
- يبرم كل صفقة، اتفاقية، عقد واتفاق في إطار التنظيم المعمول به.
- يسهر على تطبيق التشريع والتنظيم المعمول بهما في مجال التعليم و التمدرس.
- هو الأمر بالصرف الرئيسي لميزانية الجامعة.
- يصدر تفويض إعتمادات التسيير إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يفوض الإمضاء إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد عند الاقتضاء.
- يعين مستخدمي الجامعة الذين لم تتقرر طريقة أخرى لتعيينهم.
- يتخذ كل تدبير من شأنه أن يحسن نشاطات التكوين والبحث.
- يسهر على احترام النظام الداخلي للجامعة.
- يعتبر المسؤول الأول على حفظ الأمن والانضباط داخل الجامعة.
- هو الشخص الذي يمنح الشهادات بتفويض من الوزير المكلف بالبحث والتعليم العالي.

1 الجزائر ، الجريدة الرسمية، العدد 62 ، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصلحتها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

يقوم بمساعدة مدير الجامعة في تسيير المسائل المشتركة بين مديرية الجامعة ومكونات الجامعة الأخرى مجلس مديرية يضم نواب مدير الجامعة وعمداء الكليات ومديري المعاهد، وتتكون مديرية الجامعة من أربع نيابات وهي:

1- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطورين الأول والثاني والتكوين المتواصل والشهادات والتكوين العالي في التدرج: ومن مهامها:

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة.
- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة.
- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة.
- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل.
- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات.
- وهذه النيابة تشمل المصالح التالية :
- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم.
- مصلحة التكوين المتواصل.
- مصلحة الشهادات والمعادلات.

2- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية: ومن مهامها¹:

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة.
- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث.
- القيام بأعمال التنشيط والاتصال.
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها.
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتحديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامها.
- وتتكون من المصالح التالية :
- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة.
- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

¹ الجزائر ، الجريدة الرسمية، العدد 62 ، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكليات والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- 3- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه: ومن مهامها:
- 01- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة.
 - 02- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لاسيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري.
 - 03- مسك البطاقة الإحصائية للجامعة وتعيينها دوريا.
 - 04- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومنافذها المهنية.
 - 05- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيههم.
 - 06- متابعة برامج البناء وضمان تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.
- وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية :
- 01- مصلحة الإحصاء والإشراف.
 - 02- مصلحة التوجيه والإعلام.
 - 03- مصلحة متابعة برامج البناء والتجهيز الجامعي.
- 4- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في الطور الثالث والتأهيل الجامعي والبحث العلمي والتكوين العالي فيما بعد التدرج: ومن مهامها:
- 01- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال.
 - 02- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد.¹
 - 03- القيام بكل نشاط من شأنه تبيين نتائج البحث.
 - 04- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.
 - 05- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.
- وتشمل هذه النيابة المصالح الآتية :
- 01- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص.
 - 02- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتبيين نتائجه.
 - 03- مصلحة التأهيل الجامعي.

¹ الجزائر ، الجريدة الرسمية، العدد 62 ، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

2/ الأمانة العامة:

تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع إلى مصالح وهي كالتالي:

- 01- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين
- 02- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة
- 03- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة
- 04- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

3/ المكتبة المركزية :

وتتمثل في محافظ المكتبة المركزية للجامعة، وقد نشأت مع نشأة الجامعة بموجب المرسوم التنفيذي وتحتوي مكتبة الجامعة على العديد من الكتب العلمية والثقافية الخاصة بكل التخصصات باللغات المختلفة العربية والفرنسية وحتى الإسبانية، وقد استقطبت جامعتنا عددا معتبرا من الطلبة المقبلين من مختلف ولايات الوطن ومن الدول الشقيقة والصديقة، الأساتذة والباحثين وتحتوي جامعة محمد بوضياف على كم هائل من الكتب، بالإضافة إلى قاعات مطالعة للطلبة والأساتذة بالإضافة إلى قاعتان للانترنت، قاعة خاصة بالطلبة وقاعة أخرى خاصة بالأساتذة ، وتشمل المصالح الآتية :

- 01 - مصلحة الاقتناء.
- 02 - مصلحة البحث الببليوغرافي.
- 03 - مصلحة المعالجة.
- 04- مصلحة التوجيه¹.

4/ الكليات والمعاهد: تتكون جامعة محمد بوضياف من سبع كليات ومعهدين وهم كالتالي:

- 01- كلية العلوم.
- 02- كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير.
- 03- كلية الرياضيات والإعلام الآلي.
- 04- كلية التكنولوجيا.
- 05- كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- 06- كلية الآداب واللغات.

1 الجزائر ، الجريدة الرسمية، العدد 62 ، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

- 07 كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية.
- 08 معهد علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية.
- 09 معهد تسيير التقنيات الحضرية .

المطلب الثاني : الأمانة العامة و هيكلها التنظيمي .

تعتبر الأمانة العامة من المواقع الهامة والرئيسية في الهيكل التنظيمي للجامعة ككل و التي تساهم في إستراتيجية الجامعة بأكملها .

- وتمثل في الأمين العام وهو المكلف بسير الهياكل الموضوعة تحت سلطته والمصالح الإدارية والتقنية المشتركة وتسييرها الإداري والمالي، يعين بموجب مرسوم بناء على اقتراح من الوزير المكلف بالتعليم العالي بعد أخذ رأي رئيس الجامعة ويتكفل بما يلي:

- ضمان تسيير المسار المهني للمستخدمين مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال.
 - تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها.
 - ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث.
 - السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة.
 - وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها.
 - ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة.
 - ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.
 - تحتوي الأمانة العامة على مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي والمديريات حيث كل مديرية تتفرع إلى مصالح وهي كالتالي:
 - **المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين:** والمتمثلة في المدير الفرعي للمستخدمين والتكوين ويتكفل بما يلي ¹:
 - تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم.
 - إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتحديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة.
 - ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد.
 - تنسيق، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.
- حيث تضم الأمانة العامة أربع مديريات هي كالتالي :
- 1- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين

1 الجزائر ، الجريدة الرسمية، العدد 62 ، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 بحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 المواد 13-14-15-16 .

2- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة

3- المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

4- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية

أولا / المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين : حيث تنقسم هاته المديرية إلى ثلاثة مصالح لتسيير مصالحها وأنجاز مهامها هي كالتالي :

أ/ مصلحة مستخدمى الأساتذة

ب/ مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعاون المصالح

ج/ مصلحة التكوين و تحسين المستوى وتحديد المعارف

ثانيا / المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة : تنقسم بدورها إلى ثلاثة مصالح تتمثل في :¹

أ/ مصلحة الميزانية والمحاسبة

ب/ مصلحة تمويل أنشطة البحث

ج/ مصلحة مراقبة التسيير و الصفقات

ثالثا / المديرية الفرعية للوسائل والصيانة

تهتم بتسيير هاته المديرية المصالح التالية :

أ/ مصلحة الوسائل و الجرد

ب/ مصلحة النظافة والصيانة

رابعا / أما المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية فإنها تنقسم إلى مصلحتين هما :

أ/ مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية.

ب/ مصلحة الأنشطة الرياضية و الترفيهية .

من المهام التي تقوم بها الأمانة العامة بمديرياتها الأربع عموما نذكر منها :

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد.

- تحسين محاسبة الجامعة ومتابعة تنفيذ الميزانية.

- متابعة تفويض الاعتماد إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد وضمن مراقبة تنفيذها.

- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير.

ضمان صيانة الممتلكات¹

1 الجزائر ، الجريدة الرسمية، العدد 62 ، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 بحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 المواد 13-14-15-16 .

- المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة.
- مسك سجلات الجرد.
- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتته.
- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.
- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة لفائدة الطلبة.
- تنظيم الأنشطة الترفيهية.
- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية.
- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

1 الجزائر ، الجريدة الرسمية، العدد 62 ، القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 بحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 المواد 13-14-15-16 .

المطلب الثالث : المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين .

- و هي بمثابة إدارة الموارد البشرية بالجامعة تسهر وتعمل على كل ما يتعلق بمستخدمي الجامعة أو مواردها البشرية ، حيث أنها تقوم وتتكفل بمجموعة من المهام والوظائف الرئيسية المتمثلة في الآتي :
- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة ، والذي يتولى مدير الجامعة تعيينهم ، ويبلغ عددهم 2787 مستخدم .
 - إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى و تجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين و أعوان المصالح للجامعة .
 - ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد و الملحقات .
 - تنسيق ، إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية بالجامعة .
- وتشمل المديرية الفرعية للمستخدمين المصالح الآتية :
- مصلحة الأساتذة .
 - مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين و أعوان المصالح .
 - مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعارف¹ .
- أولا : مصلحة الأساتذة : بها تسعة موظفين موزعين على ثلاثة مكاتب هي :
- مكتب الأساتذة الدائمين : يضم ثلاثة موظفين .
 - مكتب الأساتذة المؤقتين و المشاركين : يوجد لتسيير مهامه هو الآخر ثلاثة موظفين .
 - مكتب الأرشيف : يقوم بأداء مهامه وتسييره ثلاثة موظفين أيضا .
- و يبلغ عدد الأساتذة المستخدمين 1456 .
- ثانيا : مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين و أعوان المصالح : حيث تحتوي هذه المصلحة المكاتب الأربعة التالية :
- مكتب الإداريين : يقوم بتسييره موظفين اثنين 02 .
 - مكتب التقنيين : يقوم بأداء مهامه موظفين اثنين أيضا 02 .
 - مكتب العمال المهنيين : يقوم عليه هو الآخر موظفين اثنين 2 أيضا .
 - مكتب الإعلام الآلي : يسيره كغيره من مكاتب المديرية موظفين اثنين .
- ثالثا : مصلحة التكوين و تحسين المستوى و تجديد المعارف : يقوم على هاته المصلحة، التي بها مكاتبين .
- موظفين اثنين ، موظف في كل مكتب¹ .

1 الجزائر ، الجريدة الرسمية، العدد 62 ، من القرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقة الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذي- رقم: 03-279 المؤرخ في: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 ، المادة 12 .

و يبلغ عدد المستخدمين الإداريين : الدائمين : 819
المتعاقدين : 512 .

و كملخص للمهام الموكلة للمديرية الفرعية للمستخدمين التي تقوم بها كمنشآت و إجراءات إدارية روتينية
يومية نذكر ما يلي :

● القرارات المؤشرة :

- التعيين - الترسيم - الترقية - الاستبعاد - العطل المرضية طويلة الأجل - النقل
- التكفل - الإدماج - التعيين في المناصب العليا الخ .

● بالإضافة للمقررات الداخلية المتمثلة في :

- العطل المرضية - الخصومات - التحويلات الداخلية / توزيع الموظفين .
- المراسلات الداخلية و الخارجية .
- العلاوات (المردودية / علاوات الأساتذة)
- محاضر التنصيب .
- تنفيذ محاضر اللجان .
- انشغالات الموظفين .
- شهادات الموظفين .
- العطل السنوية .
- طبع ملفات الموظفين . (التقاعد / النقل)
- إعداد القائمة الاسمية التكاليفات / المخططات / الحالة ب .
- متابعة التكوين (التحضير / قبل الترقية / تحسين المستوى و تحديد المعلومات)²

1 حسب إحصائيات و تصريحات المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين .
2 حسب إحصائيات و تصريحات المديرية الفرعية للمستخدمين و التكوين .

المبحث الثالث : تحليل الاستبيان

في هذا المبحث سنتطرق إلى تحليل الاستبيان وعرض نتائجه في ضوء الفرضيات المطروحة والتي ستوضح لنا موضوع الدراسة وهو ما إذا كان لإدارة الموارد البشرية دور أم لا عن طريق الإحصائيات ودلالاتها بالاستعانة ب SPSS¹.

1 - spss : وهو اختصارات ل: (Statical package for social sciences)

وهو ما يعني نظام الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية ، هذا البرنامج عبارة عن مجموعة من الحزم أو البيانات ، ويتم استخدام هذا البرنامج في الأبحاث العلمية التي تحتوي على بيانات رقمية ، كما يستخدم أيضا في تحليل الاستبيانات ، حيث تعرض النتائج في شكل جداول و رسوم وتحليل إحصائية .

المطلب الأول : اختبار الاستبيان

يشتمل هذا المبحث على مجموعة من الاختبارات المهمة لمدى مصداقية وثبات الاستبيان، وهذا بغية إعطاء نوع من الثقة في أداة الدراسة
ثبات الإستبيان

قامت الباحثة بحساب ثبات الإستبيان بطريقة معامل ألفا كرونباخ .¹

الجدول رقم (5) يمثل قيم معاملات التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ :

| المحور | عدد العبارات | معامل ألفا كرونباخ |
|-----------------------|--------------|--------------------|
| إدارة الموارد البشرية | 15 | 0.550 |
| التطوير التنظيمي | 5 | 0.749 |
| الدرجة الكلية | | 0.743 |

وبالنظر إلى الجدول السابق نجد أن معاملات الثبات الناتجة لدينا لجميع المجموعات تتراوح ما بين 0.550 و 0.749 وهي معاملات ثبات مرتفعه، وهذا يعطينا دلالة على أن فقرات الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات، كما أنها أعطت مؤشراً جيداً على ثبات الاستبيان.

صدق الاستبانة:

يعد الصدق من أهم خصائص الاستبيان الجيدة ، ويرتبط هذا المفهوم بالأهداف التي بني الاستبيان من أجلها ، وبالقرار الذي يتخذ استنادا إلى درجاته، فدرجات الاستبيان تستخدم عادة في التوصل إلى استدلالات معينة، وهناك العديد من الطرق الإحصائية التي تستخدم للتحقق من صدق الاستبيان المختلفة، وقد تم استخدام طريقة الاتساق الداخلي والتي تعتمد هذه الطريقة على حساب معاملات الارتباط بين الدرجة على كل بند و الدرجة الكلية للاستبيان ،
وفيما يلي عرض مفصل للنتائج التي تم التوصل إليه:

1 - معامل الفاكرونباخ : هو معامل أو مؤشر لثبات الاختبار (للاستبيان في دراستنا) حيث تعتبر المصدقية و الثبات من أهم الموضوعات التي تمم الباحثين من حيث تأثيرها البالغ في أهمية نتائج البحث وقدرته على تعميم النتائج .

والجدول رقم (6) يوضح علاقة درجات أجزاء الاستبيان بالدرجة الكلية .

| المحور الثالث | المحور الثانية | المحور الأول ى | الاستبيان |
|---------------|----------------|----------------|-----------|
| 0.855 | 0.693 | 0.896 | |

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط لكل من المحاور مع الدرجة الكلية كانت مرتفعة و دالة إحصائيا عند المستوى 0.01 ، و ذلك بالنسبة للمجموعات الثلاث ، و قد تراوحت ما بين (0.69) و (0.89) ، وهذه العلاقة القوية الدلالة إحصائيا تعطي مؤشرا للتجانس والاتساق الداخلي للاستبيان، و هو ما يعتبر مؤشرا مقبولا للصدق.

المطلب الثاني : تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

أولاً : تحليل نتائج الدراسة

عرض وتحليل نتائج الفرضية الأولى:

والتي تنص على : " لإدارة الموارد البشرية دور في التطوير التنظيمي لدى عينة من موظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، حيث تعتبر أهم الفواعل والمحركين في عملية التطوير التنظيمي بالجامعة "

و من أجل التأكد من صحة هذه الفرضية ، قمنا بتطبيقها على عينة من موظفي جامعة محمد بوضياف بالمسيلة والذي قدرت بـ " 27 فرد " قامت الباحثة بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات كل فقرة من فقرات الاستبان، كالتالي:

و الجدول رقم (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لفقرات الاستبيان
المحور الأول إدارة الموارد البشرية

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | نعم | أحيانا | لا | |
|---------|-------------------|-------------------|----------------------|--------|-------|----|
| | | | العدد | العدد | العدد | |
| | | | % | % | % | |
| نعم | 0.620 | 2.67 | 20 | 5 | 2 | 1 |
| | | | 74.1 | 18.5 | 7.4 | |
| أحيانا | 0.859 | 2.26 | 14 | 6 | 7 | 2 |
| | | | 51.9 | 22.2 | 25.9 | |
| أحيانا | 0.874 | 2.07 | 11 | 7 | 9 | 3 |
| | | | 40.7 | 25.9 | 33.3 | |
| أحيانا | 0.675 | 2.07 | 7 | 15 | 5 | 4 |
| | | | 25.9 | 55.6 | 18.5 | |
| لا | 0.802 | 1.52 | 5 | 4 | 18 | 5 |
| | | | 18.5 | 14.8 | 66.7 | |
| أحيانا | 0.854 | 2.04 | 10 | 8 | 9 | 6 |
| | | | 37.1 | 29.6 | 33.3 | |
| لا | 0.849 | 1.48 | 6 | 1 | 20 | 7 |
| | | | 22.2 | 3.7 | 74.1 | |
| لا | 0.742 | 1.63 | 4 | 9 | 14 | 8 |
| | | | 14.8 | 33.3 | 51.9 | |
| لا | 0.751 | 1.44 | 4 | 4 | 19 | 9 |
| | | | 14.8 | 14.8 | 70.4 | |
| لا | 0.577 | 1.22 | 2 | 2 | 23 | 10 |
| | | | 7.4 | 7.4 | 85.2 | |
| لا | 0.483 | 1.19 | 2 | 3 | 23 | 11 |
| | | | 3.7 | 11.1 | 85.2 | |
| لا | 0.526 | 1.26 | 1 | 5 | 21 | 12 |
| | | | 3.7 | 18.5 | 77.8 | |
| لا | 0.641 | 1.56 | 2 | 11 | 14 | 13 |
| | | | 7.4 | 40.7 | 51.9 | |
| لا | 0.753 | 1.52 | 4 | 6 | 17 | 14 |
| | | | 14.8 | 22.2 | 63.0 | |
| أحيانا | 0.688 | 2.63 | 20 | 4 | 3 | 15 |
| | | | 74.1 | 14.8 | 11.1 | |
| أحيانا | 0.26752 | 1.77 | الدرجة الكلية للمحور | | | |

المحور الأول و الثاني : إدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي

| الاتجاه | الانحراف المعياري | المتوسط المرجح | نعم | أحيانا | لا | |
|---------|-------------------|----------------|----------------------|--------|-------|---|
| | | | العدد | العدد | العدد | |
| | | | % | % | % | |
| أحيانا | 0.720 | 2.70 | 13 | 10 | 4 | 1 |
| | | | 50.6 | 18.5 | 5.4 | |
| أحيانا | 0.985 | 2.06 | 10 | 10 | 7 | 2 |
| | | | 50.9 | 50.8 | 22.2 | |
| نعم | 0.892 | 2.07 | 12 | 10 | 5 | 3 |
| | | | 36.8 | 33.6 | 6.8 | |
| أحيانا | 0.666 | 2.07 | 5 | 14 | 8 | 4 |
| | | | 16.5 | 50.6 | 30.9 | |
| احيانا | 0.880 | 1.55 | الدرجة الكلية للمحور | | | |

تشير البيانات السابقة في الجدولين أعلاه إلى ارتفاع المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد العينة في تأكيد على دعم ودور إدارة الموارد البشرية في مساهمتها في تطوير التنظيمي عند بعض أفراد العينة وهذا مؤشر حسب تسلسل أهميتها (4.5.6.7.8.9.10.11.12.13.14.15) وحسب المحور الثالث كذلك (19.20.21.22) أما العبارات المتوسطة فكانت بالترتيب التالي (03.13.18) في المحور الأول واقل انخفاضاً في الفقرات التالية (2.1).

ومن خلال ما سبق نستنتج ومن خلال تصور أفراد عينة الدراسة أن موظفي جامعة محمد بوضياف يؤكدون على دور ومساهمة إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في التطوير التنظيمي لكن ليس على جميع الموظفين فهو يقتصر فقط على عينة من الموظفين دون التعميم إلا أن جميع أفراد العينة يؤكدون على أن إدارة الموارد البشرية من أهم الفواعل والمحركين إذ يتفق معظمهم في الإجابة على السؤال الأول من المحور الثاني التي كانت بنعم .

عرض وتحليل نتائج الفرضية الثانية:

يساهم كل من الاستقطاب والتحفيز والتدريب تقييم الأداء على زيادة وتحسين أداء الموظفين ورفع قدراتهم لتطوير المنظمة

وستتناول مساهمة كل آلية في تحسين أداء و رفع قدراتها لتطوير المنظمة وذلك كما يلي :

* "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول دور الاستقطاب في جذب أفراد مؤهلين وكفاءات للمنظمة تعزى للمستوى العلمي ، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول مساهمة التدريب في تحسين قدرات ومؤهلات العاملين تعزى للجنس "

وللتأكد من صحة ذلك ، قمنا بتوضيح توزيع عينة الدراسة كالتالي

الجدول رقم (8): يبين توزع العينة حسب متغير المستوى العلمي

| النسبة المئوية | العينة | المستوى العلمي |
|----------------|--------|----------------|
| 59,3 | 16 | جامعي |
| 40,7 | 11 | ثانوي |
| 100,0 | 27 | Total |

كما قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي لدرجات أفراد الدراسة والتعرف على مدى دور الاستقطاب في جذب أفراد مؤهلين وكفاءات للمنظمة وتأثير اثر التحصيل العلمي وذلك بحساب "ت" ومقارنتها ب"ت" الجدولة والقيمة المعيارية والمتوسطات وإيجاد الفروق كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (9): يبين دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة عند المستوى العلمي ثانوي

والجامعي في الاستجابة على بنود الاستبان

| التحصيل العلمي | عدد أفراد العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت المحسوبة | قيمة ت الجدولة | مستوى الدلالة |
|----------------|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|---------------|
| جامعي | 16 | 55.32 | 65.31 | 1.952 | 1.701 | دال عند 0.05 |
| ثانوي | 11 | 25.11 | 35.22 | | | |

يتضح من خلال الجدول أعلاه انه توجد فروق دالة إحصائية في مدى دور الاستقطاب في الإدارة وتسيير الموارد البشرية في جذب أفراد مؤهلين وكفاءات للمنظمة وتأثير اثر التحصيل العلمي ،وعلى وجود فروق دالة

إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة لصالح المستوى العلمي الجامعي ،بالإضافة إلى مجموعة من الأسباب حسب رأي أفراد العينة انه الاستقطاب يتم على أساس اختبارات كتابية أو علي أساس الشهادة .
ومنه نستنتج أن دور إدارة تسيير الموارد البشرية والذي يعتبر الاستقطاب احد الأساليب في جذب أفراد مؤهلين وذوي كفاءات لتطوير المنظمة وتأكيد على اثر التحصيل العلمي في ذلك.
* "توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول مساهمة التدريب في تحسين قدرات ومؤهلات العاملين تعزى للجنس "

وللتأكد من صحة هذه الفرضية ، قمنا بتوضيح توزيع عينة الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (10): يبين توزيع العينة حسب متغير الجنس

| النسبة المئوية | العينة | الجنس |
|----------------|--------|---------|
| 55,6 | 15 | أنثى |
| 44,4 | 12 | ذكر |
| 100,0 | 27 | المجموع |

كما قامت الباحثة بحساب المتوسط الحسابي لدرجات أفراد الدراسة والتعرف علي مدى مساهمة التدريب في تحسين قدرات ومؤهلات العاملين وتأثير اثر الجنس وذلك بحساب "ت" ومقارنتها ب " ت " الجدولة والقيمة المعيارية والمتوسطات وإيجاد الفروق كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): يبين دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة عند متغير الجنس في الاستجابة

على بنود الاستبان

| الجنس | عدد أفراد العينة | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت المحسوبة | قيمة ت الجدولة | مستوى الدلالة |
|-------|------------------|-----------------|-------------------|-----------------|----------------|------------------|
| ذكر | 12 | 21.55 | 19.56 | 0.825 | 1.703 | غير دال عند 0.05 |
| أنثى | 15 | 25.82 | 25.82 | | | |

يتضح من خلال الجدول أعلاه انه لا توجد فروق دالة إحصائياً في مدى دور مدى مساهمة التدريب في تحسين قدرات ومؤهلات العاملين وتأثير اثر الجنس ، كما لا توجد فروق دالة إحصائياً بين متوسطات درجات أفراد العينة لصالح متغير الجنس ، بالإضافة إلى أن التدريب حسب أفراد العينة يكون فقط في بداية التوظيف دون استمرارته خلال مسار العمل وان وجد فهو غير متاح لجميع الموظفين.

ومنه نستنتج أن دور إدارة الموارد البشرية والذي يعتبر التدريب احد المساهم بين الفعالين في تحسين قدرات ومؤهلات العاملين لتطوير المنظمة هذا بشكل نظري فقط دون تعميم ذلك.

* " توجد فروق ذات دلالة إحصائية لأفراد العينة حول مساهمة وظيفة التقييم في تحديد مواطن الضعف والخلل في الإدارة تعزى للخبرة "

و لأجل التأكد من صحة ذلك ، قمنا بتوضيح توزيع عينة الدراسة كالتالي:

الجدول رقم (12): يبين توزيع العينة حسب متغير الخبرة

| النسبة المئوية | العينة | الخبرة |
|----------------|--------|-------------------|
| 44,4 | 12 | اقل من 5 سنوات |
| 33,3 | 9 | من 6 إلى 10 سنوات |
| 11,1 | 3 | من 10 إلى 20 سنة |
| 11,1 | 3 | أكثر من 20 سنة |
| 100,0 | 27 | Total |

كما قامت الباحثة بإيجاد الفروق ومدى التكافؤ بين لي درجات أفراد الدراسة والتعرف علي مدى مساهمة وظيفة التقييم في تحديد مواطن الضعف والخلل في الإدارة وتأثير اثر متغير الخبرة ، وذلك باستخدام التباين الأحادي كما في الجدول التالي :

الجدول رقم (13): تحليل التباين لدرجات المجموعات الأربعة في الاستجابة على بنود الاستبانة

| مصدر التباين | مجموع المربعات | متوسط المربعات | قيمة ف | مستوى الدلالة |
|---------------|----------------|----------------|--------|---------------|
| بين المجموعات | 74.05 | 55.25 | 0.583 | غير دال عند |
| داخل المجموعة | 87.99 | 75.43 | | 0.05 |

يتضح من خلال الجدول أعلاه انه لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة "0.05" في مدى مساهمة وظيفة التقييم في تحديد مواطن الضعف والخلل في الإدارة كما جاء في استجابات أفراد العينة على الاستبانة وتأثير اثر متغير الخبرة، كما لا توجد فروق دالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة لصالح متغير الجنس، وهذه النتيجة تختلف وما جاء في الجانب النظري لدراسة والذي أكد على الدور المهم الحساس لتقييم المردود في تسيير إدارة الموارد البشرية وتحديد مواطن الضعف والقوة واثر عامل الخبرة في ذلك.

ومنه نستنتج أن دور إدارة تسيير الموارد البشرية والذي يعتبر التقييم أحد المساهمين في تحديد مواطن القوة والضعف لتطوير المنظمة هذا بشكل نظري لكن دون تعميمه على جميع أفراد عينة الدراسة .

خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة الميدانية لجامعة محمد بوضياف بالمسيلة ومحاولة تأكيد فرضيات الدراسة فإننا لاحظنا أنها عبارة عن منظمة لها خصائص تميزها عن باقي المنظمات من خلال مهامها وهيكلها المتميز و من خلال الاستعانة بأدوات الدراسة من ملاحظة ومقابلة وتحليل للاستبيان ، خلصنا إلى أن لإدارة الموارد البشرية في الجامعة و المسماة بالمديرية الفرعية للتكوين و المستخدمين لها مكانة كبيرة إذ أنها أهم الفواعل في تطوير المنظمة وتساهم في ذلك عن طريق استراتيجياتها وآلياتها المتمثلة في الاستقطاب الأفضل للكفاءات و التحفيز و التدريب و تقييم الأداء وان كان ذلك لا ينطبق على تطوير جميع الموظفين بالجامعة بسبب عدم وضوح الاستراتيجيات لدى المديرين التنفيذيين في تطبيقها .

الختامة

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات لما تحتله من مكانة داخل هيكل وتنظيم المنظمة، خاصة وأنها تقوم بوظائف إستراتيجية مثل التخطيط و التوصيف ، تدريب واستقطاب الموظفين وتقييم أدائهم ، هذه الوظائف التي تصب كلها في خدمة و مصلحة العنصر الأساسي في المنظمة و هو العنصر البشري حيث أن نجاح إدارة الموارد البشرية في العناية بها العنصر و تطويره يعني نجاحها في زيادة كفاءة وفعالية المنظمة وتطويرها .

والتطوير التنظيمي الذي يعني التغيير المخطط في سبيل التحسين المستمر لكل ما يتعلق بالمنظمة من أفراد وجماعات وهياكل و عمليات و علاقات تبعا للتطورات والتغيرات البيئية المختلفة ، يفرض على المؤسسة تغيير أساليبها الإدارية وتطويرها و الاهتمام بمجال الأفراد والجماعات و التي يجب التركيز عليها يجعلها أكثر كفاءة وفعالية بما ينعكس إيجابا على كفاءة وفعالية المنظمة ككل .

وتلعب إدارة الموارد البشرية دورا بالغا في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة فهي الفاعل الرئيسي في عملية التطوير بواسطة ما تتبعه من استراتيجيات و آليات لتحقيق ذلك .

حيث أن للاستقطاب دور ومساهمة في جذب أفضل الكفاءات و الموظفين المؤهلين من خلال استقطاب يقوم على أساس الكفاءة والجدارة والاستحقاق والاستعداد ، إن للتحفيز دور بالغ في دافعية الموظفين مما يزيد ويحسن في أدائهم عن طريق التنوع في الحوافز وتطوير نظام التعويضات و المكافآت و التدريب يساهم كآلية لزيادة المعارف والقدرات في تحسين وتطوير الأداء للموظفين بالجامعة من خلال برامج تدريبية تركز على تنمية الولاء ، التدريب على التكنولوجيا، المهارات الجماعية و فرق العمل ، تدريب المدراء وتطوير مهاراتهم وإكسابهم مهارات قيادية وإدارية، تشكيل مجموعات تدريبية وإعداد فرق تدريبية خاصة بتدريب الموظفين، وتوفير مدربين واستشاريين وخبراء لتطوير وتنمية مهاراتهم... الخ أي بتصميم نظام تدريبي يواكب التغيرات والتطورات البيئية المختلفة في مختلف المجالات والمستويات ، وأن لوظيفة تقييم الأداء دور بارز في تحديد مواطن الضعف و الخلل في الإدارة وعلى أساسها تحدد أنظمة التعويض والتحفيز والتدريب وبالتالي يساهم تقييم الأداء في تلافي الضعف لدى الموظفين مما يحسن ويطور في الأداء عن طريق إتباع نظام تقييمي يقوم على التناسب ، القبول ، المرونة . حيث يجب أن يأخذ بعين الاعتبار الاختلاف والتنوع الحاصل بين ثقافات الأفراد والمدراء ، ويبين أيضا اختلاف وتنوع أساليب وفلسفات المدراء المتعددة ، ويضع المعايير المناسبة التي تنسجم مع متطلبات الاختلاف والتنوع معا ويساعد على نجاح تقييم الأداء.

حيث أنه كلما تم الاهتمام بالفرد في المنظمة ، أو بالموظفين واحتياجاتهم داخل الجامعة وخارجها ، كلما انعكس ذلك على كفاءة وفعالية التنظيم وأدى إلى تحسن الأداء والخدمة وتطورهما، فالموارد البشرية هي رأس المال الحقيقي ، و يرتبط تطوير المؤسسة بمدى قدرة مواردها البشرية على تحسين الأداء الوظيفي والتنظيمي وتجاوز الصعوبات وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال مختلف استراتيجياتها لتطوير المؤسسة وزيادة كفاءتها وفعاليتها على كافة المستويات .

ودراسة جامعة محمد بوضياف بالمسيلة كحالة لمعرفة دور إدارة الموارد البشرية فيها لتحقيق التطوير التنظيمي، أفضى إلى أنها ذات دور بالغ ورئيسي خاصة وأنها تتبع خطة إستراتيجية دورية لتطوير العنصر البشري يتكيف مع مختلف التطورات البيئية في مجال الاستقطاب و التحفيز و التدريب و تقييم الأداء . و الخلوص إلى أن ادارة الجامعة يعترضها مشكل في تطبيق الاستراتيجيات يتمثل في عدم وضوحها لدى المديرين التنفيذيين .

الاستنتاجات :

تضع إدارة الجامعة خطة إستراتيجية دورية تعنى بتطوير العنصر البشري مراعية التطورات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية، من خلال ذلك سجلنا مجموعة من النقاط التي استنتجناها و هي :

- 1- نستنتج أن موظفي جامعة محمد بوضياف يؤكدون على الدور ومساهمة إدارة الموارد البشرية وفعاليتها في التطوير التنظيمي للموظفين عن طريق برامج مختلفة و هو يقتصر فقط على عينة من الموظفين دون التعميم .
- 2- نستنتج أن لإدارة الموارد البشرية دور عن طريق آلية الاستقطاب حيث يعتبر أحد الأساليب في جذب أفراد مؤهلين وذوي كفاءات لتطوير المنظمة وتأكيدا على اثر التحصيل العلمي في ذلك و كذا الاهتمام بالاستقطاب .
- 3- نستنتج أن لإدارة الموارد البشرية دور عن طريق آلية التدريب في المساهمة في زيادة مهارات وقدرات الموظفين لتطوير المنظمة عن طريق تخصيص ميزانية للتدريب و برامج ودورات تدريبية ، إلا أنه في إدارة الموارد البشرية بجامعة المسيلة نرى بأنه توجد مشكلة في الاستفادة من الدورات التدريبية والتكوين بين الموظفين و العدالة في توزيعها .
- 4- نستنتج أن لإدارة الموارد البشرية دور عن طريق آلية التقييم في المساهمة في تحديد مواطن القوة والضعف لتطوير المنظمة ، إلا أنه في إدارة الموارد البشرية بجامعة المسيلة نرى بأنه توجد مشكلة تتعلق بالتقييم و أساليبه .
- 5- نستنتج أن المشكل في تطبيق القوانين المتعلقة بالاستراتيجيات السابقة ، وعدم وضوحها للمديرين التنفيذيين .

اقتراحات وتوصيات :

- بعد الانتهاء من هذه الدراسة الميدانية وما أفضت عنه من ملاحظات ونتائج ، فإننا نوصي بالتالي :
- تقوية قنوات اتصال فعال بين المدير والموظفين بإتباع أسلوب الحساسية وفن الاستماع والحوار بينهما ، مما يعزز من العلاقات الإنسانية ، وينعكس على تحسين العمل ما يزيد من الثقة بين الموظف والمدير .
 - جعل الاتصالات أكثر شبكية عن طريق التمكين والمشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات .
 - خلق جو تنظيمي يشجع من الإبداع والاجتهاد في العمل .
 - تعزيز قدرات الموظفين في العمل من خلال إعداد برامج تدريبية و تأهيلية فعالة لتنمية وتطوير سلوكيات التفاعل فيما بينهم .
 - محاولة إرساء العدالة الاجتماعية داخل الجامعة من خلال نظام تقييمي يقوم على أسس ومعايير فعلية وحقيقية.
 - محاولة تكييف القوانين والمرونة أثناء تطبيق القانون .
 - محاولة تكوين فرق العمل و البحث ، من أجل تبادل المعارف والخبرات .
 - الإكثار من الدورات التدريبية والتكوينية من أجل تحسين المستوى في نشاطات العمل .
 - تنظيم رحلات سياحية وترفيهية لتجديد روح العمل لدى الموظفين .
 - إثراء العمل و التركيز على العمل الجماعي .
 - غرس روح المبادرة والثقافة التنظيمية و المسؤولية الجماعية بين الموظفين .
 - على الإدارة بالجامعة توفير الحوافز المادية والمعنوية معا للحصول على سلوك وظيفي إيجابي و أداء متميز ومبدع.
 - النظر لإدارة المورد البشرية على أنها أهم عنصر استراتيجي و إدارة تساهم في تحسين وتطوير المؤسسة .
 - وضع أسس واضحة لقياس الأداء .
 - إتباع العدالة في إعطاء المكافآت المادية و المعنوية.
 - تدريب العاملين على الأداء الصحيح بشكل صحيح من المرة الأولى و ضبط مواعيد العمل .
 - استقطاب و توظيف أفراد ذوي كفاءات و قدرات متنوعة ، و ضمان توافق ذلك مع الوظائف المخصصة لهم ، لتحقيق فعالية الأداء و سلامته من الأخطاء و العيوب.
 - العمل على إشراك جميع العاملين في إعداد و وضع أهداف المؤسسة .
 - استماع الإدارة لاقتراحات و أفكار العاملين داخل المؤسسة و تقبلها .
- وفي الأخير نقول أن إدارة الموارد البشرية وممارستها اتجاه الموارد البشرية بالمؤسسة وقيامها بالتحسين المستمر في سياساتها الخاصة باستقطابهم وتحفيزهم وتدريبهم وتقييمهم بأفضل الطرق ، هو ما ينتج كفاءة وفعالية للأداء

الفردى والجماعى والكلى لها ، و بتسلىط الضوء حول هذا الموضوع نرى أن منظماتنا تحاول الاهتمام بالموارد البشرية على الرغم من أن عملية التطوير التنظيمى يتخللها غموض وعدم وضوح لمعالها فى هذه المنظمات.

الجدول

فهرس الجداول :

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 61 | البدائل الإستراتيجية في تخطيط القوى العاملة عن طريق آلية الاستقطاب و التعيين والترقية لتحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة | 1 |
| 74 | بعض الاستراتيجيات التي تمثل بدائل للتطوير في الإدارة | 2 |
| 100 | الإحصائية الخاصة باستمارات الاستبيان | 3 |
| 116 | قيم معاملات التناسق الداخلي باستخدام معامل ألفا كرونباخ | 4 |
| 117 | علاقة درجات أجزاء الاستبيان بالدرجة الكلية | 5 |
| 118 | المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد العينة في المحور الأول | 6 |
| 119 | المتوسطات الحسابية لاتجاهات أفراد العينة في المحور الثاني | 7 |
| 121 | توزع العينة حسب متغير المستوى العلمي | 8 |
| 121 | تبيان دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة عند المستوى العلمي ثانوي والجامعي في الاستجابة على بنود الاستبانة | 9 |
| 122 | توزع العينة حسب متغير الجنس | 10 |
| 123 | تبيان دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة عند متغير الجنس في الاستجابة على بنود الاستبانة | 11 |
| 124 | توزع العينة حسب متغير الخبرة | 12 |
| 124 | تحليل التباين لدرجات المجموعات الأربعة في الاستجابة على بنود الاستبانة | 13 |

الجدول والأشكال

فهرس الأشكال :

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 36 | خصائص التطوير التنظيمي | 1 |
| 39 | مبهرات التطوير التنظيمي في المؤسسات | 2 |
| 51 | مراحل التطوير التنظيمي | 3 |
| 57 | عملية الاستقطاب من وجهة نظر المشاركين فيها | 4 |
| 63 | السلوك الإنساني و طريقة تحفيزه | 5 |

المراجع

قائمة المراجع :

الكتب :

- 1- أبادي ، مجد الدين محمد بن يعقوب الفيروز ، القاموس المحيط ، ط 2 . لبنان : مؤسسة الرسالة ، 1987.
- 2- أبو النصر ، مدحت محمد ، إدارة منظمات المجتمع المدني ، دراسة في الجمعيات الأهلية من منظور التمكين والشراكة والشفافية والمسائلة والقيادة والتطوع والتشبيك والجودة . مصر : إيتراك للنشر والتوزيع ، 2007 .
- 3- الحريري ، محمد سرور ، إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار البداية ناشرون وموزعون ، 2012 .
- 4- الحريري ، رافدة ، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية . 2018 . من الموقع : <http://books.google.dz> . تاريخ التصفح : 2019/02/20
- 5- الطحم ، عبد الله بن عبد الغني ، التطوير التنظيمي (المفاهيم ، النماذج ، الاستراتيجيات)، ط 5 . السعودية: دار حافظ للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 6- الموسوي ، سنان ، إدارة الموارد البشرية ... وتأثيرات العولمة عليها . الأردن : دار مجد لاوي ، 2008 .
- 7- السكارنة ، بلال خلف ، التطوير التنظيمي والإداري . الأردن : دار المسيرة للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 8- العزاوي ، وصال نجيب ، مبادئ السياسة العامة . الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع ، 2003 .
- 9- العزاوي ، نجم عبد الله ، جواد ، عباس حسين ، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار اليازوري للنشر و التوزيع ، 2010.
- 10- الصيرفي ، محمد ، الفساد بين الإصلاح والتطوير الإداري . مصر : مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع ، 2008 .
- 11- القريوتي ، محمد قاسم ، السلوك التنظيمي ، ط 5 . الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2009 .
- 12- الضامن ، منذر ، أساسيات البحث العلمي . الأردن : دار المسيرة للنشر و التوزيع ، 2007 .
- 13- بوحوش ، عمار ، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة ، ط 2 . الجزائر : دار البصائر للنشر والتوزيع ، 2008 .
- 14- بوخرص ، رمضان ، سلسلة الكتب الأكاديمية لمخبر برامج الأنشطة الرياضية و البدنية المكيفة : الإدارة والتنظيم في المجال الرياضي . الجزائر : نواصري للطبع و النشر، 2018 .
- 15- بلوط ، حسن إبراهيم ، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي . لبنان : دار النهضة العربية ، 2002 .

- 16 - بن حبتور، عبد العزيز صالح ، أصول ومبادئ الإدارة العامة . الأردن : الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، 2000 .
- 17 - بن يمينة ، سعيد : تنمية الموارد البشرية . الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2015 .
- 18- بن مرسللي ، أحمد ، مناهج البحث العلمي في علوم الإعلام والاتصال ، ط 2. الجزائر : ديوان المطبوعات الجامعية ، 2005 .
- 19 - جودة محفوظ احمد ، إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار وائل للنشر والتوزيع ، 2010 .
- 20 - ديري ، زاهد محمد ، إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2011 .
- 21 - بيدج ، كوجيان (ترجمة : كشواي ، باري) ، إدارة الموارد البشرية ، ط 2 . مصر : دار الفاروق للنشر والتوزيع ، 2006 .
- 22 - الكلالدة ، طاهر محمود ، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار اليوربي العلمية للنشر والتوزيع ، 2011 .
- 23 - اللوزي ، موسى ، التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، ط 2 . الأردن : دار وائل للنشر ، 2003 .
- 24 - ماهر ، احمد ، تخطيط القوى العاملة . مصر : الدار الجامعية ، 2011 .
- 25 - مبارك ، محمد الصاوي محمد ، البحث العلمي أسسه و طريقة كتابته . مصر : المكتبة الأكاديمية ، 1992 .
- 26 - مراد ، فيصل فخري ، الإدارة والأسس والنظريات . الأردن : دار مجد لاوي للنشر والتوزيع ، 2008 .
- 27 - عبد الباقي ، صلاح الدين و آخرون ، إدارة الموارد البشرية . مصر: مركز الإسكندرية للكتاب ، 2009 .
- 28 - عبد السلام ، احمد ، مجلة الإداري ، لبنان : دار الصياد للنشر ، 2001 .
- 29 - عبد الفتاح ، أحمد السيد ، سيكولوجية التدريب و تنمية الموارد البشرية . مصر: دار الفكر العربي ، 2001 .
- 30 - عبوي ، زيد منير ، التخطيط والتطوير الإداري . الأردن : دار الراجة للنشر و التوزيع ، 2008 .
- 31 - عليان ، ربحي مصطفى ، غنيم عثمان ، محمد ، مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق . الأردن : دار صفاء للنشر ، 2000 .
- 32 - العتيبي ، صبحي ، تطور الفكر والأنشطة الإدارية . الأردن : دار الحامد للنشر والتوزيع ، 2002 .

- 33 - صابر محمد ، عبد العليم ، تعيلب خالد ، عبد المجيد ، إدارة الموارد البشرية (مدخل معاصر). مصر : دار الفكر الجامعي ، 2010 .
- 34 - صالح فالح ، محمد ، إدارة الموارد البشرية . الأردن : دار حامد للنشر والتوزيع ، 2004 .
- 35 - توفيق ، جميل أحمد ، إدارة الأعمال مدخل وظيفي . لبنان : دار النهضة العربية ، 1986 .
- 36 - توفيق ، عبد الرحمان ، أساليب إحداث التغيير في المناهج التدريبية المتكاملة ، ط 3. القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة ، 2004 .

المذكرات والرسائل :

- 01 - أبو عساكر ، فوزي عبد الرحمان حامد . أنماط إدارة الصراع و أثرها على التطوير التنظيمي دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، بحث لاستكمال الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، عمادة الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية غزة ، 2008.
- 02 - احمد ، نضال جميل . إستراتيجية التطوير التنظيمي و أثرها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية - اختيار الدور الوسيط للتعلم التنظيمي - دراسة ميدانية على شركات صناعة الأدوية في الأردن .رسالة للحصول على درجة ماجستير في الأعمال ، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، 2016.
- 03- الفضلية ، محمد بن عبد الله ، التطوير التنظيمي و علاقته بآء دارة الوقت . (رسالة مقدمة لنيل دراجة الماجستير في العلوم الإدارية ، كلية الدراسات العليا ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية بالرياض ، 2008.
- 04- الصفيان ، فهد بن ناصر ، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية : دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض ، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الإدارية ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ، المملكة العربية السعودية ، 2003 .
- 05- الشيخ ، سمير رمضان محمد ، التطوير التنظيمي في البنوك الإسلامية ، رسالة دكتوراه ، د س . من الموقع الإلكتروني :

Iefpedia . com / Arab / w p – content / up loads / 2012/ 05

- 06- بوريب ، طارق . الرقابة الإدارية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية الطارف ، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع ، قسم العلوم الاجتماعية ، كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2015/2014 .

- 07 - يوسفى ، علاء الدين .التطوير التنظيمى و آليات إدارة التغيير بالمؤسسة دراسة حالة: مؤسسة مطاحن سيدى عيسى ، مذكرة لنيل شهادة الماستر فى العلوم السياسية والعلاقات الدولية ، قسم العلوم السياسية ، كلية الحقوق و العلوم السياسية ، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة ، 2015/2014.
- 08 - يوسف ، محمد الحسنى التيجانى . التحفيز و أثره فى تحقيق الرضا الوظيفى لدى العاملين فى منشآت القطاع الصناعى بالمدينة الصناعية بمكة المكرمة ، أطروحة ماجستير، إدارة الأعمال ، الجامعة الافتراضية العالمية ، الأكاديمية البريطانية العربية للدراسات العليا، د س .(من الموقع : www. uk .abahe . Co
- 09 - عمارى ، سمير . دور التطوير التنظيمى فى إنجاح عملية التغيير بالمؤسسة : دراسة ملبنة الحضنة بالمسيلة. مذكرة لنيل الماجستير ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة المسيلة ، 2013/2012.
- 10 - رمضان ، ريم ، " إدارة التغيير فى التطوير التنظيمى ،أطروحة لنيل درجة دكتوراه، كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق ، سوريا ، 2005.

وثائق حكومية :

- 01- الجزائر ، الجريدة الرسمية، العدد 62 ، القرار الوزاري المشترك المؤرخ فى: 08 رجب 1425 الموافق ل: 24 أغسطس 2004 يحدد التنظيم الإدارى لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة والمرسوم التنفيذى- رقم: 03-279 المؤرخ فى: 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق ل: 23 أغسطس 2003 يحدد مهام الجامعة والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها.

المواقع الإلكترونية :

- 01 - عيسى ، أحمد ، التحديات التى تواجه إدارة الموارد 'إدارة الموارد البشرية . المنتدى العربى لإدارة الموارد البشرية ، 2016/05/21 .من الموقع : <https://hr.discussion.com> تاريخ التصفح : 2019/05/18
- 02 - عيسى ، محمود حسين ، إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها فى إنجاز إستراتيجية المنظمة . شبكة الألوكة الفضائية ، 2007/06/29.من الموقع :

<https://www.alukah.net>

تاريخ التصفح : 2019/05/22

03 – فرحات ، أحمد نبيل ، نظام الاستقطاب و الاختيار والتعيين . منتدى الموارد البشرية، 2010/02/16 .
من الموقع :

<https://hr.discussion.com>

تاريخ التصفح : 2019/03/07

04 – رمانة ، ماهر ، أساليب وطرق إستقطاب الكفاءات البشرية وخلق روح الإنتماء إليها. منتدى الموارد البشرية ، 2010/07/15 .

<https://hr.discussion.com>

تاريخ التصفح : 2019/05/20

05 – خبير ، إدارة الموارد البشرية من الألف إلى الياء . المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية .
2016/08/01. من الموقع :

<https://hr.discussion.com>

تاريخ التصفح : 2019/02/24 .

06 – الأكاديمية البريطانية للتعليم العالي ، الإطار العام لوظائف إدارة الموارد البشرية .

من الموقع : www.abahe.co.uk

تاريخ التصفح : 2019/03/07 .

07 – التطوير التنظيمي و إعادة التنظيم . من الموقع :

Articals.www.t.caoa.gove.eg

تاريخ التصفح : 2019/04/13

08 – مركز التميز للمنظمات غير الحكومية . من الموقع :

www.ngoce.org تاريخ التصفح : 2019/04/29

الملاحق

أسئلة المقابلة :

أولا : مع مدير المديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين

السؤال الأول : هل للمديرية الفرعية للتكوين والمستخدمين أهمية قانونية وإدارية بالنسبة للإدارة العليا وباقي الإدارات المحيطة داخليا وخارجيا ؟

السؤال الثاني : هل تهتمون بالموارد البشري و احتياجاته و دراسة سلوكه و اتجاهاته وتأخذونها بعين الاعتبار في سياساتكم التحفيزية والتدريبية ؟

السؤال الثالث : هل توجد برامج تدريبية وتحفيزية بالمديرية لتطوير الأفراد وأدائهم ؟

السؤال الثالث : هل أثرت هذه البرامج على أداء الجامعة وطورته ؟

السؤال الرابع : ماهي الأسس و و المعايير المتطورة المستخدمة من طرفكم لاستقطاب أفضل الكفاءات والقدرات ؟

السؤال الخامس : هل توجد محددات يتم على أساسها تقييم أداء الموظفين ؟

السؤال السادس : هل تأخذون بتقييم أداء واحد لكافة الموظفين ؟

السؤال السابع : هل نصيب الموظفين و الإداريين و المديرين في دورات التدريب و التحفيز على حد سواء ، أو يوجد اختلاف في ذلك ؟

السؤال الثامن : هل يسعى الموظفون الإداريون والمديرون إلى تحسين أدائهم دون وجود وساطة من الجامعة ؟

السؤال التاسع : هل توافق على أن المديرية تقوم باستقطاب أفضل الكفاءات بما يؤثر على تطوير أداء الجامعة ؟

السؤال العاشر : هل هناك أساليب عمل و هياكل تنظيمية جديدة تواكب التطورات الحاصلة في مختلف البيئات المحيطة بالجامعة ؟

أسئلة المقابلة :

ثانيا : مع رئيس مصلحة الموظفين و الإداريين و التقنيين بالمديرية :

السؤال الأول : ما ريك في الهيكل التنظيمي للجامعة هل هو مرن أو جامد خاصة في ظل التغيرات والتحولات والتطورات المحيطة ؟

السؤال الثاني : هل للمديرية مصلحة خاصة تقوم باستقطاب الكفاءات والمهارات المناسبة للشواغر الواجب ملأها بالجامعة ؟

السؤال الثالث : ما الذي يتحكم في عملية تقييم الأداء بالنسبة للموظفين المجتهدين و المميزين ؟

السؤال الرابع : هل تقوم الجامعة بدورات تدريبية دورية ومستمرة لتحسين مستوى الموظفين ؟

السؤال الخامس : هل تهتم الجامعة بالموظفين و تقوم بتحفيزهم بمختلف الطرق وتوفر لهم مناخا للعطاء و الاجتهاد أكثر ؟



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية الحقوق والعلوم السياسية
قسم العلوم السياسية



تخصص : إدارة محلية

استمارة استبيان

السادة الأفاضل :

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

في إطار التحضير لإعداد مذكرة تخرج لنيل شهادة الماستر في العلوم السياسية و العلاقات الدولية ، تخصص : إدارة محلية ، تتشرف الباحثة بأن تضع بين أيديكم هذا الاستبيان الخاص بموضوع الدراسة الموسومة بـ: **دور إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيم دراسة حالة جامعة المسيلة 2019/2018** ، راجية منكم التعاون و والتكرم بقراءة كل محاوره ، والاجابة بدقة وموضوعية عن مختلف الأسئلة المطروحة ، وذلك بوضع علامة (x) في الخانة التي تمثل وجهة نظركم نحو كل عبارة .

وأحيطكم علما بأن كل إجابة ستستخدم لأغراض البحث العلمي ، وسوف تحاط بسرية تامة .

إشراف الأستاذة :

بونوة نادية

الطالبة :

بلباي فاطمة الزهرة

الموسم الجامعي: 2019/2018

المحور الأول : البيانات الشخصية والوظيفية :

ضع علامة (*) في الخانة المناسبة :

- 1- الجنس: أنثى ذكر
- 2- السن : من 20 إلى 30 سنة من 30 إلى 40 سنة أكثر من 50 سنة
- 3- التحصيل العلمي : جامعي ثانوي متوسط
- الرتبة : عون إدارة عون إدارة رئيسي ملحق
- ملحق إدارة رئيسي متصرف متصرف رئيسي
- 4- الخبرة: اقل من 5 سنوات من 6 إلى 10 سنوات من 10 إلى 20 سنة
- أكثر من 20 سنة

المحور الثاني : إدارة الموارد البشرية

| الرقم | السؤال | نعم | لا | أحيانا |
|-------|---|-----|----|--------|
| 01 | هل تعتقد الإدارة العليا في الجامعة بأن إدارة الموارد البشرية مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة ؟ | | | |
| 02 | هل تحتل إدارة الموارد البشرية المكانة المخول لها قانونا في الجامعة ؟ | | | |
| 03 | هل تحرص إدارة الجامعة أن يكون أعضاء الموارد البشرية من العناصر المؤهلة و ذات الكفاءة المناسبة ؟ | | | |
| 04 | هل تهتم إدارة الجامعة باستقطاب الموارد البشرية بالشكل المطلوب ؟ | | | |
| 05 | هل لديكم مصلحة خاصة بالاستقطاب ؟ | | | |
| 06 | هل تهتم ادارة المؤسسة بإجراء دورات تدريبية للمؤسسة ؟ | | | |
| 07 | هل خضتم دورات تدريبية من قبل ؟ | | | |
| 08 | هل عدد الدورات التدريبية كاف لتنمية قدرات ومهارات المستخدمين ؟ | | | |
| 09 | هل يرضيك الأجر الذي تحصل عليه ؟ | | | |
| 10 | هل ترى أن الأجر يناسب الوظيفة التي تؤديها ؟ | | | |
| 11 | هل تحصل على مكافآت إضافية ؟ | | | |
| 12 | هل تقوم المؤسسة بتحفيز الموظفين المجتهدين ؟ | | | |
| 13 | هل ترى أن النظام المتبع في تقييم الأداء مناسب ؟ | | | |
| 14 | هل أنت راض عن تقييم الأداء ؟ | | | |
| 15 | هل تؤدي عدم فعالية تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى أداء الموظفين ؟ | | | |

16- على أي أساس تم استقطابكم ؟

17- يؤدي عدم فعالية تقييم الأداء إلى انخفاض مستوى أداء الموظفين ، ما رأيك في ذلك؟

المحور الثالث : دور ادارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي

| الرقم | السؤال | نعم | لا | أحيانا |
|-------|---|-----|----|--------|
| 18 | هل تعتقد أن نظام الاستقطاب المعتمد في الجامعة يساعد فعلا في تحسين أداء الخدمة المقدمة ؟ | | | |
| 19 | هل تعمل البرامج التدريبية على تطوير أساليب العمل داخل الجامعة ؟ | | | |
| 20 | هل تؤدي البرامج التدريبية لتقويم دافعية الأفراد و تتيح لهم فرص التميز و التطوير ؟ | | | |
| 21 | هل تقوم الجامعة بتشجيع العمل الجماعي و فرق العمل وتبادل الأفكار ؟ | | | |
| 22 | هل تملك الجامعة ثقافة مرنة و هيكل مرن يمتاز بالقبول ؟ | | | |

23- للموظفين انتماء كبير للجامعة ، ما رأيك ؟

.....

24- تخصص الجامعة ميزانية كافية لأنظمة التطوير و التدريب، ما رأيك ؟

.....

نشكر لكم حسن تعاونكم و تفهمكم معنا .

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

قرار وزاري مشترك مؤرخ في 8 رجب عام 1425
الموافق 24 غشت سنة 2004، يحدد التنظيم
الإداري لمديرية الجامعة والكلية والمعهد
وملحقه الجامعة ومصالحها المشتركة.

إن رئيس الحكومة،

ووزير المالية،

ووزير التعليم العالي والبحث العلمي،

- بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-136
المؤرخ في 29 صفر عام 1425 الموافق 19 أبريل سنة
2004 والمتضمن تعيين رئيس الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 04-138
المؤرخ في 6 ربيع الأول عام 1425 الموافق 26 أبريل
سنة 2004 والمتضمن تعيين أعضاء الحكومة،

- وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 03-279
المؤرخ في 24 جمادى الثانية عام 1424 الموافق 23
غشت سنة 2003 الذي يحدد مهام الجامعة
والقواعد الخاصة بتنظيمها وسيرها، لا سيما
المادة 8 منه،

يقررون ما يأتي :

المادة الأولى : تطبيقا للمادة 8 من المرسوم
التنفيذي رقم 03-279 المؤرخ في 24 جمادى الثانية
عام 1424 الموافق 23 غشت سنة 2003 والمذكور أعلاه،
يهدف هذا القرار إلى تحديد التنظيم الإداري
لمديرية الجامعة والكلية والمعهد وملحقه الجامعة
ومصالحها المشتركة.

الفصل الأول

مديرية الجامعة

القسم الأول

نيابات المديرية

الفرع الأول

مديرية الجامعة المشكّلة

من أربع (4) نيابات المديرية

· المادة 2 : تنظم مديرية الجامعة المكوّنة من
نيابات المديرية الأربع (4) كما يأتي :

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي
في التدرّج والتكوين المتواصل والشهادات،

- ضمان سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه،

- جمع ونشر المعلومات الخاصة بأنشطة البحث التي تنجزها الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص،

- مصلحة التأهيل الجامعي،

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه.

المادة 5 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية بما يأتي :

- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة،

- المبادرة بكل نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التعليم والبحث،

- القيام بأعمال التنشيط والاتصال،

- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها،

- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد المعلومات للأساتذة والسهر على انسجامه.

وتشمل المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة التبادل ما بين الجامعات والتعاون والشراكة،

- مصلحة التنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية.

المادة 6 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة،

- القيام بكل دراسة استشرافية حول توقعات تطوير التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كل إجراء من أجل التكفل بهم، لا سيما في مجال تطور التأطير البيداغوجي والإداري،

- مسك البطاقيّة الإحصائية للجامعة والسهر على تحيينها دوريا،

- القيام بإعداد الدعائم الإعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة ومانفذها المهنية،

- نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في ما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي،

- نيابة مديرية الجامعة للعلاقات الخارجية والتعاون والتنشيط والاتصال والتظاهرات العلمية،

- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه.

المادة 3 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي في التدرج والتكوين المتواصل والشهادات بما يأتي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التعليم والتدريب المنظمة من قبل الجامعة،

- السهر على انسجام عروض التكوين المقدمة من الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة،

- السهر على احترام التنظيم الساري المفعول في مجال التسجيل وإعادة التسجيل ومراقبة المعارف وانتقال الطلبة،

- متابعة أنشطة التكوين عن بعد الذي تضمنه الجامعة وتطوير أنشطة التكوين المتواصل،

- السهر على احترام التنظيمات والإجراءات السارية المفعول في تسليم الشهادات والمعادلات،

- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة التعليم والتدريب والتقييم،

- مصلحة التكوين المتواصل،

- مصلحة الشهادات والمعادلات.

المادة 4 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتكوين العالي لما بعد التدرج والتأهيل الجامعي والبحث العلمي بما يأتي :

- متابعة المسائل المرتبطة بسير التكوين لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص والتأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التنظيم المعمول به في هذا المجال،

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد،

- القيام بكل نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث،

- ضمان متابعة سير المجلس العلمي للجامعة والحفاظ على أرسيفه.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة التّعليم والتّدريب والتّقييم،
- مصلحة الشهادات والمعادلات،
- مصلحة التّكوين لما بعد التدرّج والتأهيل الجامعي،
- مصلحة التّكوين المتواصل.

المادة 9 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون بما يأتي :

- متابعة أنشطة البحث لوحدات ومخابر البحث وإعداد الحصيلة بالتنسيق مع الكليات والمعاهد،
- القيام بكلّ نشاط من شأنه تثمين نتائج البحث،
- ترقية علاقات الجامعة مع محيطها الاجتماعي والاقتصادي والمبادرة ببرامج الشراكة،
- المبادرة بكلّ نشاط من أجل ترقية التبادل ما بين الجامعات والتعاون في مجالي التّعليم والبحث،
- المبادرة بأعمال التّنشيط والاتصال،
- تنظيم التظاهرات العلمية وترقيتها،
- ضمان متابعة برامج تحسين المستوى وتجديد معلومات الأساتذة وانسجامها.

وتشمل المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة متابعة أنشطة البحث وتثمين نتائجه،
- مصلحة التّعاون والتبادل ما بين الجامعات والشراكة.

المادة 10 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتوجيه بما يأتي :

- جمع العناصر الضرورية لإعداد مشاريع مخططات تنمية الجامعة،
- القيام بكلّ دراسة استشرافية حول توقّعات تطوّر التعداد الطلابي للجامعة واقتراح كلّ إجراء من أجل التّكفل بهم، لا سيّما في مجال تطوّر التأطير البيداغوجي والإداري،
- مسك البطاقيّة الإحصائية للجامعة وتحيينها دوريا،

- وضع تحت تصرّف الطلبة كلّ معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيهم،

- ترقية أنشطة إعلام الطلبة،

- متابعة برامج البناء وضمن تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الإحصاء والاستشراف،
- مصلحة التّوجيه والإعلام،
- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

الفرع الثاني

مديريات الجامعة المشكّلة من ثلاث (3) نيابات المديرية

المادة 7 : تنظم مديرية الجامعة المكوّنة من نيابات المديرية الثلاث (3) كما يأتي :

- نيابة مديرية الجامعة للتّكوين العالي والتّكوين المتواصل والشهادات،
- نيابة مديرية الجامعة للتنشيط وترقية البحث العلمي والعلاقات الخارجية والتعاون،
- نيابة مديرية الجامعة للتنمية والاستشراف والتّوجيه.

المادة 8 : تتكفل نيابة مديرية الجامعة للتّكوين العالي والتّكوين المتواصل والشهادات بما يأتي :

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التّعليم والتّدريب التي تنظمها الجامعة،

- السهر على انسجام عروض التّكوين التي تقدّمها الكليات والمعاهد مع مخطط تنمية الجامعة،

- السهر على احترام التّنظيم المعمول به في مجال التّسجيل وإعادة التّسجيل ومراقبة المعارف وانتقال طلبة التدرّج،

- متابعة أنشطة التّكوين عن بعد وترقية أنشطة التّكوين المتواصل في الجامعة،

- السهر على احترام التّنظيم والإجراءات المعمول بها في مجال تسليم الشهادات والمعادلات،

- ضمان مسك القائمة الاسمية للطلبة وتحيينها،

- متابعة المسائل المتعلقة بسير التّكوين لما بعد التدرّج وما بعد التدرّج المتخصّص وكذا التأهيل الجامعي والسهر على تطبيق التّنظيم الساري المفعول في هذا المجال،

المادة 12 : تتكفل المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين بما يأتي :

- تسيير المسار المهني للمستخدمين التابعين لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة وكذا الذين يتولى مدير الجامعة تعيينهم،

- إعداد وتنفيذ مخططات التكوين وتحسين المستوى وتجديد معلومات المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح للجامعة،

- ضمان تسيير تعداد مستخدمي الجامعة مع ضمان التوزيع المنسجم بين الكليات والمعاهد والملحقات،

- تنسيق إعداد وتنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية للجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة مستخدمي الأساتذة،

- مصلحة الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح،

- مصلحة التكوين وتحسين المستوى وتجديد المعلومات.

المادة 13 : تتكفل المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة بما يأتي :

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة على أساس اقتراحات عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات،

- متابعة تنفيذ ميزانية الجامعة،

- تحضير تفويض الاعتمادات إلى عمداء الكليات ومديري المعاهد والملحقات وضمن مراقبة تنفيذها،

- متابعة تمويل أنشطة البحث التي تضمنها المخابر والوحدات،

- تحسين محاسبة الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الميزانية والمحاسبة،

- مصلحة تمويل أنشطة البحث،

- مصلحة مراقبة التسيير والصفقات.

المادة 14 : تتكفل المديرية الفرعية لوسائل والصيانة بما يأتي :

- ضمان تزويد الهيئات التابعة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة بوسائل السير،

- القيام بإعداد دعائم إعلامية في مجال المسار التعليمي الذي تضمنه الجامعة و منافذها المهنية،

- وضع تحت تصرف الطلبة كل معلومة من شأنها مساعدتهم على اختيار توجيهم،

- متابعة برامج البناء وضمن تنفيذ برامج تجهيز الجامعة بالاتصال مع المصالح المعنية.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الإحصاء والاستشراف،

- مصلحة التوجيه والاعلام،

- مصلحة متابعة برامج البناء وتجهيز الجامعة.

القسم الثاني الأمانة العامة

المادة 11 : تتكفل الأمانة العامة بما يأتي :

- ضمان تسيير المسار المهني لمستخدمي الجامعة مع احترام صلاحيات الكلية والمعهد في هذا المجال،

- تحضير مشروع ميزانية الجامعة ومتابعة تنفيذها،

- ضمان متابعة تمويل أنشطة المخابر ووحدات البحث،

- السهر على السير الحسن للمصالح المشتركة للجامعة،

- وضع برامج الأنشطة الثقافية والرياضية للجامعة وترقيتها،

- ضمان متابعة وتنسيق مخططات الأمن الداخلي للجامعة بالتنسيق مع المكتب الوزاري للأمن الداخلي،

- ضمان تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق لمديرية الجامعة،

- ضمان مكتب تنظيم الجامعة وتسييره.

تشمل الأمانة العامة التي يلحق بها مكتب التنظيم العام ومكتب الأمن الداخلي المديرية الفرعية الآتية :

- المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين،

- المديرية الفرعية للمالية والمحاسبة،

- المديرية الفرعية لوسائل والصيانة،

- المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية.

- السهر على سير الأجهزة المتخصصة في تعليم اللغات وصيانتها.

ويشمل الفرعين الآتيين :

- فرع البرمجة،

- فرع النظافة والصيانة.

المادة 18 : يتكفل مركز الطبع والسمعي البصري بما يأتي :

- طبع كل وثيقة إعلامية حول الجامعة،

- طبع الوثائق البيداغوجية والتعليمية والنشرات العلمية،

- ضمان الدعم التقني لتسجيل كل الدعائم السمعية البصرية للوثائق البيداغوجية والتعليمية.

ويشمل الفرعين الآتيين :

- فرع الطبع،

- فرع السمعي البصري.

المادة 19 : يتكفل مركز الأنظمة وشبكات الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد بما يأتي :

- استغلال هياكل الشبكات وإدارتها وتسييرها،

- استغلال تطبيقات الإعلام الآلي لتسيير البيداغوجية وتطويرها،

- متابعة مشاريع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد وتنفيذها،

- ضمان الدعم التقني للتصميم وإنتاج الدروس عن طريق الإعلام الآلي،

- تكوين وتأطير المتدخلين في التعليم عن بعد.

ويشمل الفروع الآتية :

- فرع الأنظمة،

- فرع الشبكات،

- فرع التعليم المتلفز والتعليم عن بعد.

المادة 20 : يتكفل البهو التكنولوجي بما يأتي :

- ضمان الدعم التقني للكليات و/ أو المعاهد في تنظيم وسير الأعمال الموجهة والتطبيقية في العلوم التكنولوجية،

- تسيير وصيانة التجهيزات الضرورية لسير الأعمال التطبيقية والموجهة.

- ضمان صيانة الممتلكات المنقولة وغير المنقولة لمديرية الجامعة والمصالح المشتركة،

- مسك سجلات الجرد،

- ضمان الحفاظ على أرشيف الجامعة وصيانتها،

- ضمان تسيير حظيرة السيارات لمديرية الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الوسائل والجرد،

- مصلحة النظافة والصيانة،

- مصلحة الأرشيف.

المادة 15 : تتكفل المديرية الفرعية للأنشطة العلمية والثقافية والرياضية بما يأتي :

- ترقية وتنمية الأنشطة العلمية والثقافية في الجامعة، لفائدة الطلبة،

- تنظيم الأنشطة الترفيهية،

- دعم الأنشطة الرياضية في إطار الرياضة الجامعية،

- القيام بأنشطة اجتماعية لفائدة مستخدمي الجامعة.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية،

- مصلحة الأنشطة الرياضية والترفيهية.

المادة 16 : تتكوّن المصالح المشتركة للجامعة ممّا يأتي :

- مركز التعليم المكثف للغات،

- مركز الطبع والسمعي البصري،

- مركز الأنظمة وشبكة الإعلام والاتصال والتعليم المتلفز والتعليم عن بعد،

- البهو التكنولوجي بالنسبة للجامعات التي تضمن التعليم في العلوم الدقيقة والتكنولوجية.

المادة 17 : يتكفل مركز التعليم المكثف للغات بما يأتي :

- ضمان الدعم التقني للدروس التمهينية وتحسين المستوى وتجديد المعلومات في اللغات التي تنظمها الكليات والمعاهد،

يساعد نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة في مهامه :

- رئيس مصلحة التدريس،
- رئيس مصلحة التعليم والتقييم،
- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

المادة 23 : يتكفل نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية بالمهام الآتية :

- متابعة سير امتحانات الالتحاق بما بعد التدرج،
- أخذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان سير التكوين لما بعد التدرج،
- السهر على سير مناقشة المذكرات وأطروحات ما بعد التدرج،
- متابعة سير أنشطة البحث العلمي،
- المبادرة بأعمال الشراكة مع القطاعات الاجتماعية والاقتصادية،
- المبادرة بأعمال من أجل تنشيط ودعم التعاون ما بين الجامعات الوطنية والدولية،
- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة وتجديد معلوماتهم،
- متابعة سير المجلس العلمي للكلية والمحافظة على أرشيفه.

يساعد نائب العميد المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية في مهامه :

- رئيس مصلحة متابعة التكوين فيما بعد التدرج،
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث،
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

الفرع الثاني الأمانة العامة للكلية

- المادة 24 :** تكلف الأمانة العامة للكلية بما يأتي :
- تحضير مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية للكلية وضمان تنفيذه،
 - تسيير المسار المهني لمستخدمي الكلية،

القسم الثالث

المكتبة المركزية للجامعة

- المادة 21 :** تتكفل المكتبة المركزية للجامعة لاسيما بالمهام الآتية :
- اقتراح برامج اقتناء المراجع والتوثيق الجامعي بالاتصال مع مكاتب الكليات والمعاهد،
 - مسك بطاقيّة الرسائل والمذكرات لما بعد التدرج،
 - تنظيم الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب،
 - مساعدة مسؤولي مكاتب الكليات والمعاهد في تسيير الهياكل الموضوعية تحت سلطتهم،
 - صيانة الرصيد الوثائقي للمكتبة المركزية والتحيين المستمر لعملية الجرد،
 - وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة،
 - مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

وتشمل المصالح الآتية :

- مصلحة الاقتناء،
- مصلحة المعالجة،
- مصلحة البحث الببليوغرافي،
- مصلحة التوجيه.

الفصل الثاني

الكلية

الفرع الأول نواب العميد

- المادة 22 :** يتكفل نائب العميد المكلف بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة بالمهام الآتية :
- ضمان تسيير ومتابعة تسجيلات طلبة التدرج،
 - متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح على العميد كل إجراء من أجل تحسينه،
 - مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة،
 - جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة ومعالجته ونشره.

المادة 29 : يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بالدراسة والتعليم في التدرج بالمهام الآتية :

- متابعة عمليات التسجيل وإعادة تسجيل طلبة التدرج،

- السهر على السير الحسن للتعليم،

- السهر على السير الحسن للامتحانات واختبارات مراقبة المعارف.

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة التدريس،

- رئيس مصلحة متابعة التعليم والتقييم.

المادة 30 : يقوم مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي بالمهام الآتية :

- السهر على سير التعليم فيما بعد التدرج،

- السهر على سير التكوين لما بعد التدرج المتخصص،

- ضمان متابعة أنشطة البحث،

- ضمان متابعة سير اللجنة العلمية للقسم.

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة التكوين العالي لما بعد التدرج وما بعد التدرج المتخصص،

- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث.

القسم الرابع مكتبة الكلية

المادة 31 : تكلف مكتبة الكلية بما يأتي :

- اقتراح برامج اقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي،

- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب،

- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية الجرد،

- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة،

- مساعدة الأساتذة والطلبة في بحوثهم الببليوغرافية.

- ضمان تسيير الأرشيف وتوثيق الكلية والمحافظة عليهما،

- تحضير مشروع ميزانية الكلية وضمان تنفيذه،

- ترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية لفائدة الطلبة بالتنسيق مع الهيئات المعنية لمديرية الجامعة،

- تسيير الوسائل المنقولة والعقارية للكلية والسهر على صيانتها،

- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للكلية.

تشمل الأمانة العامة للكلية التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية :

- مصلحة المستخدمين،

- مصلحة الميزانية والمحاسبة،

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية،

- مصلحة الوسائل والصيانة.

المادة 25 : تشمل مصلحة المستخدمين الفرعين الآتيين :

- فرع الأساتذة،

- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح.

المادة 26 : تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة الفرعين الآتيين :

- فرع الميزانية،

- فرع المحاسبة.

المادة 27 : تشمل مصلحة الوسائل والصيانة الفرعين الآتيين :

- فرع الوسائل،

- فرع الصيانة.

الفرع الثالث رئيس القسم

المادة 28 : يساعد رئيس القسم :

- مساعد رئيس القسم المكلف بالتدريس والتعليم في التدرج،

- مساعد رئيس القسم المكلف بما بعد التدرج والبحث العلمي.

- متابعة سير المجلس العلمي للمعهد
والمحافظة على أرشيفه.

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة متابعة التكوين لما بعد التدرج،
- رئيس مصلحة متابعة أنشطة البحث،
- رئيس مصلحة التعاون والعلاقات الخارجية.

القسم الثاني

المديرية الفرعية للإدارة والمالية

المادة 34 : تكلف المديرية الفرعية للإدارة
والمالية بالخصوص بما يأتي :

- إعداد مشروع مخطط تسيير الموارد البشرية
للمعهد وضمان تنفيذه،

- ضمان تسيير المسار المهني
لمستخدمي المعهد،

- تسيير وحفظ الأرشيف والتوثيق
الخاص بالمعهد،

- إعداد مشروع ميزانية المعهد وضمان تنفيذه،

- ترقية الأنشطة الثقافية والرياضية لفائدة
الطلبة بالتنسيق مع الهياكل المعنية لمديرية
الجامعة،

- ضمان تسيير الوسائل المنقولة وغير المنقولة
الخاصة بالمعهد والسهر على صيانتها والحفاظ عليها،

- ضمان تنفيذ مخطط الأمن الداخلي للمعهد.

تشمل المديرية الفرعية للإدارة والمالية
التي يلحق بها مكتب الأمن الداخلي المصالح الآتية :

- مصلحة المستخدمين،

- مصلحة الميزانية والمحاسبة،

- مصلحة الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية،

- مصلحة الوسائل والصيانة.

المادة 35 : تشمل مصلحة المستخدمين
الفرعين الآتيين :

- فرع الأساتذة،

- فرع المستخدمين الإداريين والتقنيين
وأعوان المصالح.

وتشمل مكتبة الكلية المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي،

- مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي.

الفصل الثالث

المعهد داخل الجامعة

القسم الأول

المديرون المساعدون

المادة 32 : يقوم المدير المساعد المكلف
بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة
بالمهام الآتية :

- ضمان تسيير ومتابعة عمليات تسجيل الطلبة
في التدرج ،

- متابعة سير أنشطة التعليم وأخذ أو اقتراح
على مدير المعهد كل إجراء من أجل تحسينه،

- مسك القائمة الاسمية والإحصائية للطلبة،

- جمع الإعلام البيداغوجي لفائدة الطلبة
ومعالجته ونشره.

ويساعده كل من :

- رئيس مصلحة التدريس،

- رئيس مصلحة التعليم والتقييم،

- رئيس مصلحة الإحصائيات والإعلام والتوجيه.

المادة 33 : يقوم المدير المساعد المكلف
بما بعد التدرج والبحث العلمي والعلاقات الخارجية
بالمهام الآتية :

- ضمان متابعة سير مسابقات الالتحاق
بما بعد التدرج،

- اتخاذ أو اقتراح الإجراءات الضرورية لضمان
سير عمليات التكوين لما بعد التدرج والسهر
على سير مناقشة المذكرات والرسائل لما بعد التدرج،

- متابعة سير أنشطة البحث،

- المبادرة بأنشطة الشراكة مع القطاعات
الاجتماعية والاقتصادية،

- المبادرة بأنشطة قصد تفعيل وتوطيد التعاون
ما بين الجامعات الوطنية والدولية،

- تنفيذ برامج تحسين مستوى الأساتذة
وتجديد معلوماتهم،

- مصلحة الميزانية والمحاسبة والوسائل،
- مصلحة التدريس،
- مصلحة التعليم والتقييم،
- مكتب الأمن الداخلي.

المادة 41 : ينشر هذا القرار في الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.

حرر بالجزائر في 8 رجب عام 1425 الموافق 24 غشت سنة 2004.

وزير التعليم العالي
والبحث العلمي
رشيد حراوية

عن وزير المالية
الأمين العام
عبد الكريم لكحل

عن رئيس الحكومة
وبتفويض منه
المدير العام للوظيفة العمومية

المادة 36 : تشمل مصلحة الميزانية والمحاسبة الفرعين الآتيين :

- فرع الميزانية،
- فرع المحاسبة.

المادة 37 : تشمل مصلحة الوسائل والصيانة الفرعين الآتيين :

- فرع الوسائل،
- فرع الصيانة.

القسم الثالث رئيس القسم

المادة 38 : يساعد رئيس القسم كل من :

- رئيس مصلحة متابعة التدريس والتعليم والتقييم في التدرج،
- رئيس مصلحة التكوين لما بعد التدرج ومتابعة أنشطة البحث.

القسم الرابع مكتبة المعهد

المادة 39 : تكلف مكتبة المعهد بما يأتي :

- اقتراح البرامج المتعلقة باقتناء المؤلفات والتوثيق الجامعي،
- تنظيم الرصيد الوثائقي باستعمال أحدث الطرق للمعالجة والترتيب،
- صيانة الرصيد الوثائقي والتحيين المستمر لعملية جرده،
- وضع الشروط الملائمة لاستعمال الرصيد الوثائقي من قبل الطلبة والأساتذة،
- مساعدة الأساتذة والطلبة في مجال أبحاثهم الببليوغرافية.

تشمل مكتبة المعهد المصلحتين الآتيتين :

- مصلحة تسيير الرصيد الوثائقي،
- مصلحة التوجيه والبحث الببليوغرافي.

الفصل الرابع ملحقة الجامعة

المادة 40 : تشمل ملحقة الجامعة المصالح الآتية :

- مصلحة المستخدمين،

ملخص :

إن تطوير المنظمات وتحسين أداء الأداء والقدرات الخاصة بالموارد البشرية من الأهداف الأساسية التي تسعى إليها معظم المنظمات وذلك من خلال التغيير المخطط والمدرّوس .

وتواجه هذه المنظمات مجموعة من التحديات تتعلق بالكفاءة والفاعلية والإيجابية، وكذلك تحديات ترتبط بالبيئة المتجددة وارتفاع حدة المنافسة والعولمة والجودة الشاملة والمتوازن وبناء فرق العمل والاهتمام بالإبداع والتميز وهناك تحدي يرتبط بالمحافظة على التناسق بين أبعاد التنظيم مثل ثقافة المنظمة والمناخ التنظيمي والتخطيط الاستراتيجي ومواجهة التكنولوجيا المتجددة وثورة المعلومات والمعرفة ولن تستطيع المنظمات تحقيق كل هذا إلا من خلال مواردها البشرية .

ولقد سعت هذه الدراسة إلى معالجة موضوع التطوير التنظيمي ودور إدارة الموارد البشرية من خلال طرح الإشكالية التالية :

ما هو دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة (منظمة جامعة المسيلة كحالة) ؟ .
كما بنت هذه الدراسة فرضياتها على :

1- تعتبر إدارة الموارد البشرية أهم الفواعل و المحركين الرئيسيين لإدارة عملية التطوير التنظيمي داخل المنظمة .
2- يساهم كل من الاستقطاب والتحفيز والتدريب تقييم الأداء على زيادة وتحسين أداء الموظفين ورفع قدراتهم لتطوير المنظمة .

3- يساهم في تحديد مواطن الضعف والخلل وبالتالي تلافيها .

ولمحاولة معالجة الموضوع تم تناوله من خلال 3 فصول هي :

الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي

الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي

الفصل الثالث : دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ونتوصل في الأخير إلى أن إدارة الموارد البشرية لها دور في تحقيق التطوير التنظيمي .

Abstract :

Le développement des organisations et l'amélioration des performances et de la capacité des ressources humaines font partie des objectifs fondamentaux poursuivis par la plupart des organisations par le biais de changements planifiés et délibérés.

Ils doivent faire face à une série de défis liés à l'efficacité, la rentabilité et la rentabilité, ainsi qu'à des problèmes d'environnement renouvelable, de concurrence intense, de mondialisation, de qualité globale et équilibrée, de constitution d'équipes, de créativité et d'excellence. Il existe un défi consistant à maintenir la cohérence entre les dimensions organisationnelles telles que la culture organisationnelle, le climat organisationnel, la planification stratégique. Et la connaissance, et les organisations ne peuvent y parvenir que par leurs ressources humaines.

Cette étude visait à traiter la question du développement organisationnel et du rôle de la gestion des ressources humaines en s'attaquant au problème suivant:

Quel est le rôle de la gestion des ressources humaines dans la réalisation du développement organisationnel de l'organisation (l'organisation de l'université de M'sila, par exemple)?.

L'étude base également ses hypothèses sur:

1. La gestion des ressources humaines est le facteur le plus important dans la gestion du développement organisationnel au sein de l'organisation.
- 2 - L'évaluation des performances de la polarisation, de la motivation et de la formation contribue à augmenter et à améliorer les performances du personnel et à augmenter ses capacités à développer l'organisation.
- 3 - contribue à identifier et à éviter les faiblesses et les déséquilibres.

Et pour essayer de traiter le sujet a été abordé à travers trois chapitres sont les suivants:

Chapitre 1: Cadre conceptuel pour la gestion des ressources humaines et le développement organisationnel

Chapitre 2: Le rôle de la gestion des ressources humaines dans le développement organisationnel

Chapitre 3: Études de terrain à l'Université Mohammed Boudiaf M'sila .

Enfin, la gestion des ressources humaines joue un rôle dans la réalisation du développement organisationnel

فهرس المحتويات

| الصفحة | المحتوى |
|--------|---|
| | الإهداء |
| | شكر وعرفان |
| 2 | المقدمة |
| 10 | الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لإدارة الموارد البشرية والتطوير التنظيمي |
| 11 | المبحث الأول : مفهوم إدارة الموارد البشرية |
| 12 | المطلب الأول : التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية |
| 16 | المطلب الثاني : تعريف إدارة الموارد البشرية |
| 16 | أولا : تعريف الإدارة |
| 16 | ثانيا : تعريف الموارد البشرية |
| 19 | المطلب الثالث : أهداف إدارة الموارد البشرية |
| 22 | المطلب الرابع : وظائف إدارة الموارد البشرية |
| 26 | المبحث الثاني : مفهوم التطوير التنظيمي |
| 27 | المطلب الأول : التطور التاريخي للتطوير التنظيمي |
| 27 | 1- ظهور مصطلح التطوير التنظيمي |
| 27 | 2- مراحل تطور مصطلح التطوير التنظيمي |
| 31 | المطلب الثاني : تعريف التطوير التنظيمي |
| 34 | خصائص التطوير التنظيمي |
| 36 | المطلب الثالث : مبررات التطوير التنظيمي وأهدافه |
| 36 | أولا : المبررات الداعية لتبني التطوير التنظيمي في المنظمات |
| 38 | ثانيا : أهداف التطوير التنظيمي |
| 39 | المطلب الرابع : مجالات التطوير التنظيمي ومراحلها |
| 39 | أولا : مجالات التطوير التنظيمي |
| 42 | ثانيا : مراحل التطوير التنظيمي |
| 46 | خلاصة الفصل الأول |
| 48 | الفصل الثاني : دور إدارة الموارد البشرية في التطوير التنظيمي |
| 49 | المبحث الأول : استراتيجيات إدارة الموارد البشرية |
| 50 | المطلب الأول : الاستقطاب كآلية للتطوير التنظيمي |

| | |
|----|--|
| 50 | 1- تعريف الاستقطاب |
| 50 | 2- أهداف الاستقطاب |
| 51 | 3- مصادر استقطاب الموارد البشرية |
| 53 | 4 - جهود إدارة الموارد البشرية من خلال آلية أو إستراتيجية الاستقطاب في التطوير التنظيمي |
| 55 | المطلب الثاني : التحفيز كآلية للتطوير التنظيمي |
| 55 | 1- تعريف التحفيز |
| 56 | 2- أهميته |
| 57 | 3- دور آلية التحفيز في تحقيق التطوير التنظيمي |
| 62 | المطلب الثالث : التدريب كآلية للتطوير التنظيمي |
| 62 | 1- تعريف التدريب |
| 63 | 2- أنواع التدريب |
| 64 | 3- مراحل عملية التدريب |
| 65 | 4- دور آلية التدريب في تحقيق التطوير التنظيمي |
| 69 | المطلب الرابع : تقييم الأداء كآلية للتطوير التنظيمي |
| 69 | 1- تعريف تقييم الأداء |
| 69 | 2- أهداف تقييم الأداء |
| 70 | 3- خطوات عملية تقييم الأداء |
| 71 | 4- معايير وأسس تقييم الأداء |
| 71 | 5- طرق تقييم الأداء |
| 74 | المبحث الثالث : التحديات المواجهة لإدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي وآفاقها |
| 75 | المطلب الأول : التحديات المواجهة لإدارة الموارد البشرية |
| 77 | المطلب الثاني : آفاق إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير التنظيمي بالمنظمة |
| 80 | خلاصة الفصل الثاني |
| 82 | الفصل الثالث : دراسة ميدانية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة |
| 83 | المبحث الأول : أدوات الدراسة الميدانية |
| 84 | المطلب الأول : أسلوب الملاحظة |
| 86 | المطلب الثاني : أسلوب المقابلة |
| 88 | المطلب الثالث : أسلوب الاستبيان |
| 90 | المبحث الثاني : التعريف بالمؤسسة |
| 91 | المطلب الأول : التعريف بجامعة محمد بوضياف وهيكلها التنظيمي |

| | |
|-----|---|
| 91 | أولاً : تعريف جامعة محمد بوضياف |
| 92 | ثانياً : شرح الهيكل التنظيمي |
| 97 | المطلب الثاني : الأمانة العامة و هيكلها التنظيمي |
| 100 | المطلب الثالث : المديرية الفرعية للمستخدمين والتكوين |
| 102 | المبحث الثالث : تحليل الاستبيان |
| 103 | المطلب الأول : اختبار الاستبيان |
| 105 | المطلب الثاني : تحليل الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة |
| 111 | الاستنتاجات |
| 112 | خلاصة الفصل |
| 114 | الخاتمة |
| 118 | الجداول والأشكال |
| 121 | قائمة المراجع |
| | الملاحق |
| | ملخص الدراسة |
| | فهرس المحتويات |