

واقع آفاق إدارة الموارد البشرية في ظل تطبيق المنهج الكمي بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

نعمون مراد

جامعة 20 اوت سكيكدة

ملخص:

إن أهمية العمل في المؤسسات تكمن في مدى تحقيق متطلبات العمل وشروطه بما يوفر للمؤسسة جوا من الاستقرار والأمان وبالتالي السعي نحو تنمية قدراتها ومواردها بما يحقق صمودها في السوق وذلك بفضل العنصر البشري الذي تتميز به المؤسسات عن غيرها إذا تم استغلاله أحسن استغلال وفي إطار العمل الموجب لتحقيق الأهداف العامة والخاصة.

إن إدارة المورد البشري في الوقت الراهن يعد العصب المتحكم في إدارة الأنشطة الأخرى خاصة مع استخدام تقنيات حديثة ومتطورة في مجال إدارة الموارد البشرية ودورها في تحقيق الكفاءة والفعالية ولعل نظام المعلومات البشري كفيل بالوصول إلى استراتيجيات المؤسسة في إطار جملة المتغيرات البيئية وطموح المؤسسة نحو تحقيق الريادة والجودة العالمية في التعامل على أوجه عدة

الكلمات المفتاحية: إدارة الموارد البشرية، نظام المعلومات البشري، استراتيجية المؤسسة.

Abstract The importance of working in the institutions lies in the extent to which the work requirements and conditions so as to provide the institution an atmosphere of stability and security, and therefore the pursuit of their capabilities and resources development in order to achieve resilience in the market, and thanks to the element of the human that is characteristic of institutions from the other if it is exploited better exploit and in the framework of the positive action to achieve the overall objectives and specific.

Van Tai and human resource management at the present time is the nerve controlling the management of other activities, especially with the use of modern and advanced technologies in the field of human resources management and its role in achieving efficiency and effectiveness, and perhaps the information system of the human sponsor access to strategic enterprise in the framework of inter environmental variables and ambitious institution towards leadership, quality and international deal on several aspects.

Keywords: Human resource management, Human information system, Enterprise strategy.

مقدمة:

إن أسس التسيير الإداري في وقتنا الحالي تقوم على مجموعة من الأنماط والتقنيات التي من شأنها تعزيز القرارات الإستراتيجية في مجال الأعمال، ولعل إدارة الموارد البشرية من ضمن سياقات ومسااعي المؤسسة من أجل الوصول إلى غاياتها، وهذا وفقا لنوعية وكمية المهام التنظيمية والتخطيطية في مجال اختيار وتعيين أكفاء الموارد البشرية ومالها من الأثر الفعال في تحسين أداء المؤسسة وبالتالي القدرة على مسايرة التغيرات البيئية خاصة مع تعقد العلاقات و اشتداد المنافسة الدولية و البحث عن منافذ تسويقية و إنتاجية جديدة.

وكبقية الموارد الأخرى تمثل الموارد البشرية أحد أهم أصول منظمات الأعمال في عملية تحسين الكفاءة الإنتاجية وتعزيز القدرات التنافسية والتنظيمية عن طريق تنميتها بفضل الخبرات والمعارف والأبحاث النظرية والتجريبية التي أسهمت في وضع آليات التفاعل والتأثير الإيجابي لسلوك الفرد والجماعة، من هنا فإن الاستثمار في رأس المال البشري يتطلب عملية الإبداع المعرفي المهارات، و المؤهلات، والتي تتوقف في حد ذاتها على إمكانيات المنظمة، وبالتالي من وجهة دراسة الموصفات والاهتمامات الشخصية، المهنية والسلوكية للعاملين، وتحديد المقاييس التفصيلية من ناحية ثقافة المنظمة، سياستها من دافع فلسفة وتدفع القرارات من قبل الإدارة الإستراتيجية وحيث باعتبار نظام إدارة الموارد البشرية يتفاعل مع الأنظمة الفرعية في مجال التخصص و التكيف مع التغيرات التكنولوجية (تركيبية الموارد البشرية، البرامج التكوينية، نظم المعلومات، القيم و الاتجاهات) في المنظمة.

مع بداية القرن الواحد والعشرين، وتزايد لحجم الإدارات والمؤسسات الحكومية وغير الحكومية ، وبصرف النظر عن الأساليب المستخدمة في تقييم أداء الأفراد، إلى البحث عن الاستخدامات الإستراتيجية في تفعيل أداء المنظمة ككل

كذلك وكنتيحة لازدياد المعرفة والدور القيادي في السيطرة والإمام بجوانب الضعف والقوة وأهمية العمل في مجال تكنولوجيا الأداء البشري، وتخطيط وتنظيم الموارد البشرية على أساس فكرة بقاء المنظمة في السوق لا يتوقف على العوامل الإنتاجية الأخرى فقط، وإنما على الموارد البشرية لأنها المسؤولة عن تحديد رسالة المنظمة وحل المشكلات الإدارية بمختلف الوسائل المادية (معدات، آلات، تجهيزات، وثائق...)، والتي تندرج ضمن حيز التسيير الشامل للمنظمة، ومحمل القول أن العامل الإنساني هو القاطرة التي تقود بالمنظمة إلى النمو في ظل الاستثمار العقلاني للموارد المتاحة بأقل تكلفة ممكنة وأعلى الأرباح، وتتجلى أهمية الدراسة في:

- تعميق الفهم في استراتيجيات و سياسات الموارد البشرية في المؤسسات العمومية.
- معرفة التقييم التقني و الفني لإدارة الموارد البشرية.
- مستقبل الموارد البشرية و دورها في الرفع من الأداء باستخدام معايير كمية و نوعية.
- التوظيف العقلاني و الواعي لإدارة الموارد البشرية في إطار الإمكانيات المادية و القيادية.

وقد نبعت دراستنا التطبيقية وتوضيحا للرؤية البعيدة لإدارة الموارد البشرية تم تفعيل الدراسة التطبيقية من منطلق استمارة استبائية شملت خمس مؤسسات اقتصادية ذات النشاط التجاري والصناعي والخدمي، وهذا للوقوف على مقتضيات ومتطلبات الدراسة من خلال توزيع الاستمارة على أفراد المؤسسة العاملين، وشملت مائة فردا من عينة خميس مؤسسات، والإشكالية التي يمكن طرحها تتمثل في ما يلي: ما أهمية تطبيق التسيير الكمي للموارد البشرية في تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟.

اولا: الاطار المفاهيمي للإدارة الموارد البشرية:

1/-تعريف حول إدارة الموارد البشرية: سلسلة من القرارات التي تؤثر في العلاقة بين الموظفين و منظماتهم، و في العديد من دوائر المستفيدين، و تهدف إلى التأثير في فاعلية الموظفين و منظماتهم.⁽¹⁾ و تعرفها الجمعية الأمريكية لإدارة الأفراد بأنها فن اكتساب القوى العاملة ذات الكفاءة و تنميتها و الاحتفاظ بها، من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بأقصى قدر من الكفاءة و الاقتصاد.⁽²⁾

كذلك يمكن تعريفها بأنها: هي تخطيط و تنظيم و مراقبة واستقطاب و تنمية و مكافأة و تكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المنظمة.⁽³⁾

الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد و من واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم.⁽⁴⁾

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج أهم النقاط التي تتضمنها إدارة الموارد البشرية:

➤ تمارس إدارة الموارد البشرية مجموعة من الأنشطة: كالتخطيط، استقطاب العاملين، قياس الأداء وتنميته، توصيف الوظائف، الخ...

➤ تنظيم اختصاصات الأفراد للحصول على أقصى المنافع الممكنة بواسطة اكتشاف إبداعات، مواهب وابتكارات الأفراد العاملين عن طريق سياسات التدريب و التكوين و أساليب الخبرة.

➤ التعرف و التقرب من العاملين و ما يصبون إليه، من خلال تحديد درجة رضائهم و رغبتهم و قناعاتهم و قدرتهم على العمل بالمنظمة.

➤ تقدير وتوفير مستلزمات العمل و تنسيقها بما يحقق الأهداف العملية و الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

➤ انجاز و تنفيذ مختلف المهام تبعا للبرامج، السياسات، الاستراتيجيات بأسلوب يحقق للعاملين الفاعلية، الأمان،

العدالة... الخ.

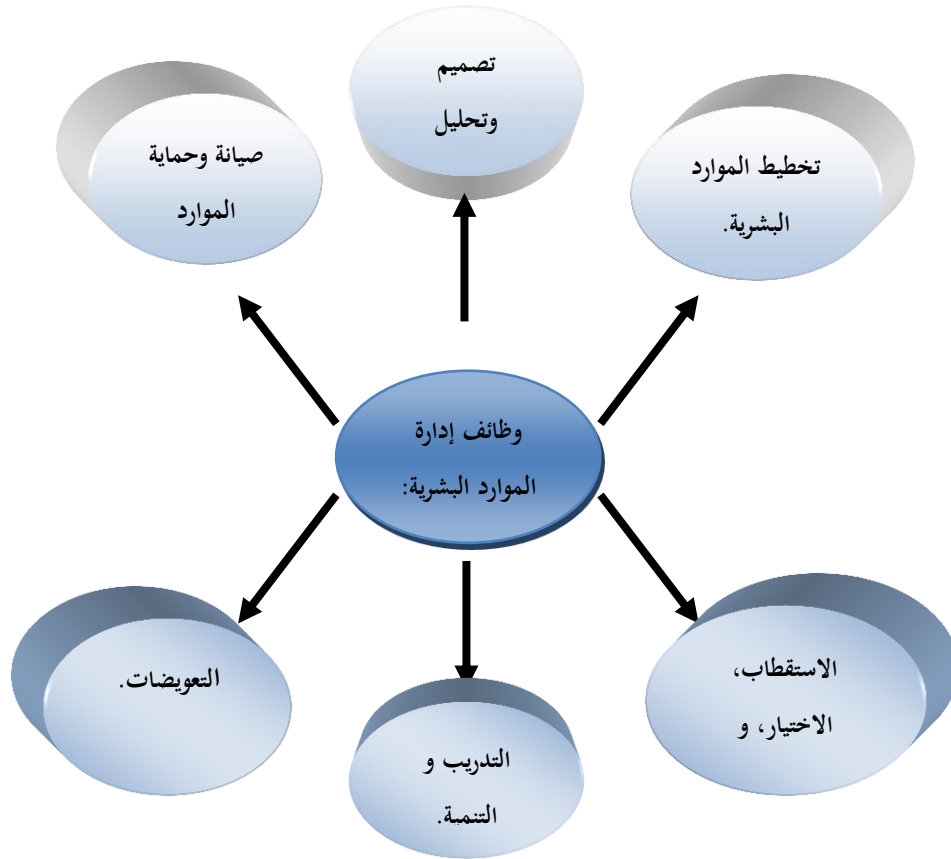
2/- وظائف إدارة الموارد البشرية:

2-1/- الوظائف التخصصية: و هي الوظائف المتخصصة التي تزاو لها إدارة الموارد البشرية في المنظمة سواء كانت

هذه المنظمة تابعة لقطاع الدولة أو القطاع الخاص، ويختلف عدد هذه الوظائف من منظمة لأخرى تبعا لفلسفة الإدارة العليا وحجم المنظمة و نوع التكنولوجيا المستخدمة و خصائص سوق العمل و كفاءة و مهارة العاملين فيها⁽⁵⁾. و

الشكل رقم (1) يوضح وظائف إدارة الموارد البشرية.

شكل رقم (1): وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحث.

2-2/- الوظائف الإدارية: وتتمثل في الوظائف العامة للإدارة وتطبيقها على مستوى إدارة الموارد البشرية و بصفة خاصة كالتخطيط و التوقع، توزيع المهام، التنسيق، القيادة والرقابة و تخضع الى معايير ادارية و قيادية تتماشى و الهيكل التنظيمي للمنظمة.

2-3/- الوظائف الإستشارية: إن إدارة الموارد البشرية يحكم تخصصها في أعمال تخطيط و تنظيم و اختيار وتعيين وتأهيل و تدريب و نقل وترقية العاملين في المنظمة تعد أقدر الإدارات على تقديم المشورة لجميع الإدارات الأخرى بخصوص العاملين فيها سواء من الناحية القانونية أو الفنية، و اقتراح التحسينات و تطوير التعليمات و الأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز و خدمات و ظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر إتصالا

والتصاقا بالإدارات الأخرى في المنظمة و أكثر إطلاعا على مشاكلها و أعمق تعاونا وتفهما لشؤونها المتنوعة، حق تتمكن من أداء دورها الإستشاري.⁽⁶⁾

3/-التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: لقد حدثت الكثير من التغييرات في مجالات العمل المختلفة في وقتنا الحاضر وقد صاحبت هذه التغييرات كثير من التحديات أمام إدارة الموارد البشرية لتحقيق الأهداف اتجاه المستخدمين أو اتجاه المؤسسة من ناحية أخرى ومن بين هذه التحديات نذكر منها:

3-1- زيادة الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة: إن أهم تطورات التكنولوجيا الحديثة باستخدام الكمبيوتر حيث أن دخول هذا الجهاز إلى المؤسسة يؤدي حتما إلى تغييرات جذرية لأنواع الأعمال وتزداد حاجة المؤسسة إلى أنشطة مثل التكوين والتدريب، التنمية التخطيط للمستقبل الوظيفي بما يتناسب مع تلبية احتياجات هذه التغييرات كما ينتج عن التقدم التكنولوجي الاستغناء عن بعض العاملين والبحث عن فرص عمل أخرى لهم، لدى فإن إدارة الموارد البشرية مجبرة حيال ذلك على تعديل سياساتها واتجاه المستخدمين وتكليفهم وفقا لكل التغييرات.

3-2- التغييرات في تركيب القوى العاملة: من بين التغييرات زيادة نسبة النساء العاملات في جميع المجالات بحيث أصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف لذلك تتطلب هذه الزيادة إلى إعداد سياسات خاصة بهن وخاصة الأمهات منهن، كالرعاية الطبية والصحية وعلى إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجارب وتوفير خطط أفضل للمستقبل الوظيفي الخاصة بالمعاملات من الجنس الآخر.

3-3- نظام المعلومات في إدارة الموارد البشرية: إن التحدي الذي تواجهه معظم المؤسسات هو مقدرتها على التقدم بمعلومات ذات قيمة للإدارة تساعد على اتخاذ للقرارات الرشيدة اتجاه مواردها البشرية لذلك فإن وجود معلومات حديثة أو قاعدة معلومات أساسية والاعتماد على الكمبيوتر أصبح من بين الأولويات التي يجب أن تحققه إدارة الموارد البشرية.

3-4- تغير القيم والاتجاهات: لو أمعنا النظر في التقدم الاقتصادي الذي حققته بعنف الدول كالولايات المتحدة الأمريكية نجد أنه يستند على قيم معينة مثل احترام العمل، قبول مبدأ المنافسة من أجل الأفضل، ولو لاحظنا أن هناك اتجاهات أخرى لها تأثير سلبي على الأداء والإنتاجية ومن بينها التهرب من المسؤولية النظرة المضادة لتغيير والتجديد، الافتقار للأسلوب العلمي للتفكير في كل هذه التغييرات هي تحدي أمام إدارة الموارد البشرية فيجب على الأقل التقليل منها والرسم التالي يوضح بأن الموارد البشرية أصبح لها دورا هاما من خلال مهامها الجديدة⁽⁷⁾.

4/-الأساليب الكمية (بحوث العمليات):

4-1- مفهوم الأسلوب الكمي: لقد وردت عدة تعريفات لهذا العلم كان من أبرزها التعريف الذي اعتمدته جمعية بحوث العمليات البريطانية إذ عرفت بأنه: استخدام الأساليب العلمية الكمية و الرياضيات المتقدمة لحل المشكلات المعقدة التي تواجهها مختلف الإدارات بالاعتماد على أساليب التحليل الكمي عند إدارة الأنظمة الكبيرة من القوى العاملة، المواد الأولية، المعدات، الأموال، والأموال الخدمية الأخرى، في المصانع و المؤسسات الحكومية المدنية و العسكرية. أما الجمعية بحوث العمليات الأمريكية فقد عرفت بحوث العمليات بأنه: العلم الذي يهتم باتخاذ القرارات العلمية حول الكيفية التي يتم بموجبها تصميم وبناء أنظمة معدّات العمل والقوى العاملة بشكل مثالي في ظل الموارد المحدودة. وتأسيسا على ما تقدم ، يمكن الخروج بتعريف أوضح وأشمل لبحوث العمليات بأنه عبارة عن استخدام الأساليب العلمية لتنظيم تعاون الأنشطة والعمليات ضمن نظام معيّن ، بهدف الوصول إلى الحل الأمثل أو الحلول المثلى لمشكلات هذا النظام، من بين عدد من الحلول الممكنة".⁽⁸⁾ ويمكن استقصاء القواعد والأسس العلمية الكمية في إدارة الأعمال فيما يلي :

➤ دعوة صريحة لأصحاب مدرسة بحوث العمليات ومدرسة النظم وغيرها... إلى أهمية تطبيق العمليات الكمية في الإدارة ليس تحقيقا للهدف فحسب ، وإنما قراءة ومعرفة وضعيات المنظمة في الوقت المناسب في حدود الموارد ، بحيث يمكن للمدير تغيير وتوجيهاته ومعارفه الحالية بالمشكلة والانتقال إلى توجهات أخرى ضمن اقتباس سلوك جديد علمي وموضوعي يعد بمثابة ترجمة للتنظيم وآليات صيرورتها.

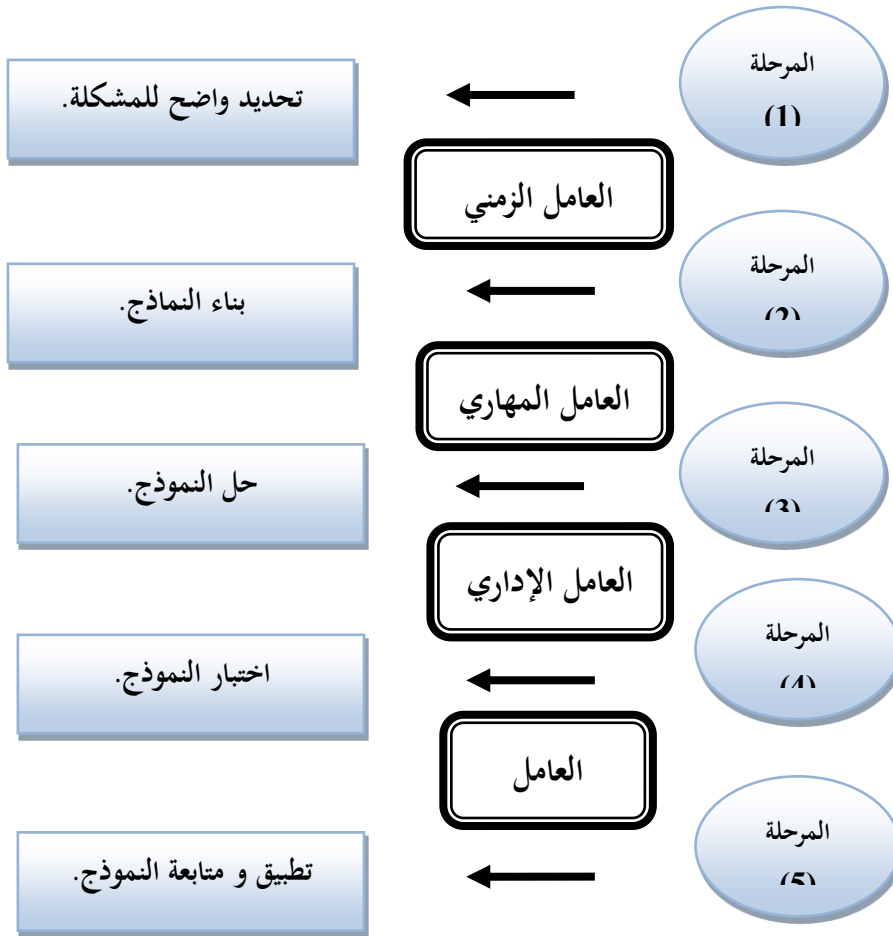
➤ تختلف استخدامات الأساليب الكمية من منظمة إلى منظمة أخرى فقد تخضع بعض المنظمات في إدارة عملياتها إلى طرق الإحصاء الاستدلالي أو الملاحظة أو التجارب أو استخدام أدوات قياسية كمستويات الذكاء ، التعلم، التكوين، الصحة النفسية للعامل وبالتالي اللجوء إلى مختصين في مجالات معينة تستند إليها المؤسسات حسب الحاجة.

➤ ليس بالضرورة أن يؤدي استخدام الأساليب الكمية إلى النجاح والتفوق فكثرة المتغيرات خاصة في المؤسسات الصناعية الكبيرة تواجه صعوبة في حصر عناصر ومتغيرات المشكلة ، ووفقا لهذا الأساس فان الترجمة القرارية قد تكون معارضة للمشكلة . وهنا يبرز دور العنصر البشري في الكشف عن الحقائق وتسهيل متغيرات المشكلة الرئيسية من جهة نسبية دقة القرار ومن جهة أخرى طرح العديد من البدائل رهن المفاضلة ومثل هذه العمليات تحتاج إلى نماذج أكثر تعقيدا كاستخدام تقنيات المنهج الاسقاطي، والتجريبي والمحاكاة والاستقصاء مثلا.

➤ إن الصورة المستقبلية التي تبرزها الأساليب الكمية تعتمد على الاستجابة والتوافق في طرق توظيفها ليس من منظور تكنولوجي، وإنما الاستثمار الفعال والنابع من طموحات ورغبات أفراد المؤسسة في الإطلاع والانفتاح والإبداع وخوض لعبة المنافسة من خلال تقريب المؤسسة بالحيث أكثر فأكثر، وتحديد هويتها وكيانها عن طريق إثبات نفوذها وعدم إحجامها في إطار الجدلية الاقتصادية القائمة على الاقتصاديات الناشئة وإدارة رأس المال البشري.

4-2 - أساليب المنهج الكمي ومراحله: لكل علم منهج خاص به يتبعه الباحث العلمي من أجل تحقيق الفرضيات التي تم طرحها وبالتالي حل المشكلة، والتعريف بنتائجها وحتى أفاقها. ويظهر الشكل رقم (2) مراحل المنهج الكمي، والتي تتماثل وتتداخل مع خطوات اتخاذ القرار كون الأسلوب الكمي هو جسد ولغة اتخاذ القرار. ويتفق جميع الكتب على خمس مراحل أساسية هي:

شكل رقم (2): مراحل المنهج الكمي



المصدر: إعداد الباحث.

4-3- دور الأساليب الكمية في الرفع من القدرة الأدائية للموارد البشرية: يعتبر تقييم الأداء من أهم الأنظمة التي تحظى باهتمام عدد كبير من المنظمات الصناعية والخدمية على حد سواء، وبالنظر إلى ما تواجهه المنظمات حالياً من ضغوط وتحديات محلية وعالمية، حيث أصبحت البيئة التي تعمل في إطارها هذه المنظمات الآن تختلف اختلافاً ملحوظاً عن الماضي، فقد أصبح من الضروري إدراك أن نظم ومؤشرات قياس وتقييم الأداء المؤسسي للمنظمات أصبح يمثل

ظاهرة متعددة الجوانب تتحرك خيوطها في مجالات متعددة وبالتالي أصبح الأداء المؤسسي بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمال المنظمة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية .

ويمكن أن نعرف مفهوم تقييم الأداء بأنه إيجاد قياس يمكن من خلاله معرفة مدى تحقيق المنظمة للأهداف التي أقيمت من أجلها ، ومقارنة تلك الأهداف بالأهداف المتحققة ، ومعرفة وتحديد مقدار الانحرافات عن ما تم التخطيط له مسبقاً ، مع تحديد أسباب تلك الانحرافات وأساليب معالجتها . إن عملية تقييم الأداء تعتبر من الضرورات الهامة لاستمرارية عمل المنظمة ونجاحها كونها تمكن المنظمات من أخذ صورة سريعة عن حقيقة النشاط الحالي للمنظمة ومقارنة ذلك مع واحد من المعايير الثلاثة التالية:

المعيار التاريخي: وهو مقارنة المنظمة الحالي مع أداء المنظمة للفترة الماضية وهو ما يمثل من نجاحات مميزة في أدائها المعيار المرجعي: مقارنة أداء المنظمة مع الأداء المميز للمنظمات العاملة بنفس الصناعة أو التي تزاول نفس النشاط المعيار المستهدف: مقارنة الأداء المتحقق مع الأهداف المخططة التي تضمنتها إستراتيجية المنظمة . وتبرز أهمية تقييم الأداء بالنسبة لأداء المنظمة في الآتي :

- تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المنظمة ، يهدف إلى قياس حالي التقدم والتأخر في تحقيق الأهداف .
- معرفة مدى إمكانية تحقيق المنظمة من الاستخدام الأمثل لمواردها المختلفة (بشرية ، مادية ، معلوماتية .. الخ) المتاحة لها . - توجيه العاملين في المنظمة لأداء أعمالهم على أكمل وجه ممكن.
- توضيح العلاقة التبادلية بين أقسام وفروع المنظمة للتحقق من أن أدائها كما هو مخطط له
- التحقق من مطابقة الأداء وفقاً لمعايير الجودة المطلوبة - وهذا ما يتطلب من كل منظمة أن تقوم بإعداد نظام لتقييم أدائها ، حتى تضمن بقائها في بيئة الأعمال التنافسية ، وهذا النظام يتضمن معايير تسمح المؤشرات المتوقعة منها بالحكم على درجة أمان المنظمة ونموها ضمن الفترة الزمنية القادمة .
- كما تشير الدراسات الحديثة أن عملية تقييم الأداء تستهدف ثلاث غايات تقع على ثلاثة مستويات هي المنظمة والمدير والفرد العامل، وتتمثل تلك الغايات التالي:

➤ أهميتها على مستوى المنظمة :

- إيجاد مناخ ملائم من الثقة والتعامل الأخلاقي الذي يبعد احتمال تعدد شكاوي العاملين تجاه المنظمة .
- رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم بما يساعد على التقدم والتطور .
- تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية لها ونتائجها العملية التي يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات.

مساعدة المنظمة على وضع معدلات أداء معيارية دقيقة.

➤ أهميتها على مستوى المديرين :

دفع المدير إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية وتعزيز قدراتهم الإبداعية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأدائهم .

دفع المديرين إلى تطوير العلاقات الجيدة مع المرؤوسين والتقرب إليهم للتعرف على المشاكل والصعوبات. ➤ أهميتها على مستوى العاملين :

- تجعل العامل أكثر شعور بالمسؤولية وذلك لزيادة شعوره بالعدالة وبأن جميع جهوده المبذولة تأخذ بالحسبان من قبل المنظمة . دفع العامل للعمل باجتهاد وإخلاص ليتقرب فوزره باحترام وتقدير رؤسائه معنوياً ومادياً⁽⁹⁾.

ثانياً/- تطبيق التسيير الكمي كأداة لتشخيص و تقييم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الجزائرية

1-الخطوات المنهجية للدراسة:

1-1-أداة الدراسة المنهجية: اعتمدنا على المنهج دراسة حالة باستخدام الاستمارة-المنهج المسحي - المبنية حسب النموذج الوارد أدناه وذلك لدراسة وتحليل مشكلة الدراسة من ناحية، ومن ناحية أخرى تحديد متغيرات الدراسة والتركيز على نوعية السلوك الممارس على المستويات الإدارية، وهذا بقصد تحديد تصور أو فكرة عن كيفية سير النشاط من خلال الدور القيادي للرئيس و العاملين ودرجة الارتباط أو التشتت في طريقة العمل من عدة زوايا: سلوك الموارد البشرية، طبيعة و نوعية القيادة، الأداء الكمي للإدارة، اتخاذ القرارات وملاحظة تصرفات العامل من خلال تحركاته و ردود أفعاله ومعرفة مبادرته و دوافعه الجادة لتطوير مؤسسته و ضمان حسن تسيير العمل المناسب كهدف مباشر لتأمين حركية النشاط بأداء مرتفع وفعال.

1-2- حدود(بمجال) الدراسة لقد اشتملت دراستنا على مجموعة من الحدود، فبالنسبة للحدود المكانية فتمثلت في مكان إجراء الدراسة التطبيقية وذلك بوحدات سوناطراك (مركب تكرير البترول(نفثك))-سكيكدة ، مجمع الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، المديرية الجهوية للأمن الصناعي -سكيكدة)، ومحافظة الغابات لولاية سكيكدة أما الحدود الزمنية فقد قمنا بدراسة الحدود الزمنية المرتبطة بدراسة الحالة تمثلت في فترة 2012 بحكم طبيعة المنهج المستخدم في الدراسات الإدارية و الاقتصادية.

1-3-متغيرات الدراسة: ارتبطت الدراسة باختيار عينة عشوائية لتحديد درجة تأثير المتغير التابع و المتمثل في السلوك الإداري على المتغيرات المستقلة و المتمثلة في سلوك الموارد البشرية، طبيعة و نوعية القيادة، الأداء الكمي للإدارة، اتخاذ القرارات، مع العلم أنه تم تحديد 20 عينة لكل مؤسسة محل الدراسة و كان مجموعهما 80

2-إدارة الموارد البشرية:

جدول رقم (1): اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية

العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
أغلب الأفراد العاملين بالمؤسسة على استعداد لبذل مجهودات وتهيئة جو العمل.	3	13	9	40	15
النسبة %	3,8	16,3	11,3	50	18,8
الانتماء الجماعي في المؤسسة قوي نسبيا نظرا للتعامل المنسجم فيما بين الإدارات.	2	26	24	22	6
النسبة %	2,5	32,5	30	27,5	7,5
توظيف و اجتذاب العمال يكون وفق معايير علمية و تدريبية.	8	20	14	25	13
النسبة %	10	25	17,5	31,3	16,3
الدور الاستشاري بإدارة الموارد البشرية يضمن تطبيق قوانين العمل الوظيفي.	1	23	22	27	7
النسبة %	1,3	28,8	27,5	33,8	8,8
ينحصر أداء الموظفين و تركيزهم على العمل مع بعض استغلال فرص الفراغ في التحدث عن أحوال الناس أو زيارات معينة أو في بعض حالات التعطل و الاضطراب عن العمل.	2	16	14	40	8
النسبة %	2,5	20	17,5	50	10
الدعم القيادي للإدارة البشرية يكون بشقيه المادي و المعنوي.	2	21	21	26	10
النسبة %	2,5	26,3	26,3	32,5	12,5
تتحقق أهداف المنظمة وفقا لثقافة إدارة الموارد البشرية و تبادل المعارف و المبادرة للحوار و تقديم المشورة و النصيح خاصة للعمال الجدد و حثهم على العمل وإقامة علاقات شخصية في الداخل والخارج.	3	5	19	41	12
النسبة %	3,8	6,3	23,8	51,3	15
تستخدم إدارة الموارد البشرية أساليب معينة بالتنبؤ بما هو معروض وما هو مطلوب من الموارد البشرية.	9	21	26	19	5
النسبة %	11,3	26,3	32,5	23,8	6,3
تستند إدارة الموارد البشرية إلى سياسة الرقابة و تقييم الأداء في فترات معينة من ناحية النتائج المتوصل إليها و السلوك و تحليلها	8	23	19	24	6
النسبة %	10	28,8	23,8	30	7,5

						وتقدم تقارير توضيحية يتم مناقشتها و تعديلها.
6	22	20	26	6	التكرار	تطبق إدارة الموارد البشرية مجموعة من الطرق التقييمية لحل مشاكل الأداء المادي و البشري من خلال تخطي الأخطاء و محاولة عدم تكرارها.
7,5	27,5	25	32,5	7,5	النسبة %	
3,23						المتوسط العام:

3- النماذج الكمية:

جدول رقم (2): اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية

العبرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
تستخدم المؤسسة بعض الأساليب الكمية في تحديد السلوك القيادية والتنظيمي.	3	20	24	29	4
النسبة %	3,8	25	30	36,3	5
تطبق بعض الأساليب الإحصائية في تقدير احتياجاتها المادية و غير المادية.	2	19	17	38	4
النسبة %	2,5	23,8	21,3	47,5	5
تنتهج المؤسسة إستراتيجية المنافسة والتنوع والتوسع باستخدام تكنولوجيا ت الإعلام و الاتصال.	1	25	14	35	5
النسبة %	1,3	31,3	17,5	43,8	6,3
تخضع الأنشطة الإنتاجية إلى استخدام الأساليب الكمية في قياس و تقييم المردود الاقتصادي.	3	18	22	31	6
النسبة %	3,8	22,5	27,5	38,8	7,5
نشاط التسويق بالمؤسسة ترجح على أساس معايير نوعية فقط.	4	15	30	26	5
النسبة %	5	18,8	37,5	32,5	6,3
تطبق المؤسسة الأساليب الكمية و غير الكمية في إدارة الموارد البشرية.	2	19	27	23	9
النسبة %	2,5	23,8	33,8	28,8	11,3
تعتمد المؤسسة على بعض الوسائل التقليدية في تسيير أعمال المؤسسة من خلال الفوترة والتوثيق واستخدام الحاسب الآلي بصورة كبيرة	2	5	11	45	17
النسبة %	2,5	6,3	13,8	56,3	21,3
تعتمد المؤسسة لحد الآن على نماذج إدارية لا يمكن	0	6	14	43	17
التكرار					

21,3	53,8	17,5	7,5	0	النسبة %	الاستغناء عنها كنظام الموازنة و المحاسبة.
9	20	17	27	7	التكرار	تعتمد المؤسسة من حين لآخر لاختبار الفرد العامل و
11,3	25	21,3	33,8	8,8	النسبة %	تشخيص حالته النفسية و الجسدية و مؤثرات العمل عليه
26	24	18	10	2	التكرار	ليس في وسع المؤسسة إلا اللجوء لسياسة تحمل
32,5	30	22,5	12,5	2,5	النسبة %	المسؤولية و الثقة و عدم التحيز و التعاون الجماعي في
						انجاز العمل بالطريقتين اليدوية و الآلية .
3,38						المتوسط العام:

4- طبيعة توزيع البيانات:

للتأكد من طبيعة التوزيع لبيانات المقاييس اعتمدنا على (اختبار سيمرنوف) و قد جاءت النتائج كما يلي:

4-1- بالنسبة لمقياس اتجاهات العمال نحو الإدارة القيادية بالمؤسسة:

إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الاحتمال
0,109	80	0.02

من خلال الجدول نجد أن قيمة الاحتمال تساوي 0.02 و هي أقل من 0.05 أي أن توزيع البيانات لا تتبع توزيع طبيعي، و لذا سنعتمد على اختبار (مان-ويتني) بالنسبة لعينتين مستقلتين و على اختبار (كروس كال-وولس) بالنسبة لثلاث عينات مستقلة فأكثر.

4-2- بالنسبة لمقياس اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الاحتمال
0.950	80	0,071

من خلال الجدول نجد أن قيمة الاحتمال تساوي 0.071 و هي أكبر من 0.05 أي أن توزيع البيانات يتبع توزيع طبيعي، و لذا سنعتمد على اختبار ت بالنسبة لعينتين مستقلتين و على اختبار (أنوفا) بالنسبة لثلاث عينات مستقلة فأكثر.

4-3- بالنسبة لمقياس اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

إحصائي الاختبار	درجات الحرية	الاحتمال
,1010	80	0,043

من خلال الجدول نجد أن قيمة الاحتمال تساوي 0.043 و هي أقل من 0.05 أي أن توزيع البيانات لا تتبع توزيع طبيعي، و لذا سنعتمد على اختبار (مان-ويتني) بالنسبة للعينتين المستقلتين -و على اختبار (كروس كال-وولس) بالنسبة لثلاث عينات مستقلة فأكثر.

5- أثر الخصائص الفردية و المؤسسية على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

5-1 أثر الجنس على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية :

قيمة (ت)	درجة الحرية	الجنس		مستوى الدلالة
		أنثى	ذكر	
-1,975	78	3,1587	3,4706	0,052

5-2 أثر المستوى العلمي و التكويني على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال
بين المجموعات	1,050	4	0,262	0,749	0,562
داخل المجموعات	26,280	75	0,350		
المجموع:	27,330	79			

5-3 أثر المنصب الوظيفي في المؤسسة على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال
بين المجموعات	1,390	3	0,463	1,357	0,262
داخل المجموعات	25,940	76	0,341		
المجموع:	27,330	79			

5-4 أثر العلاقات داخل المؤسسة على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال
بين المجموعات	1,390	3	0,463	1,357	0,262
داخل المجموعات	25,940	76	0,341		
المجموع:	27,330	79			

5-5 أثر الأجر المتقاضى على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال
بين المجموعات	0,801	2	0,400	1,162	0,318
داخل المجموعات	26,529	77	0,345		
المجموع:	27,330	79			

5-6- أثر التحفيز على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

قيمة (ت)	درجة الحرية	التحفيز		مستوى الدلالة
		دورية	حسب الإنتاج	
-1,975	78	3,1587	3,4706	0,052

5-7- أثر مدة العمل الحقيقية على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال
بين المجموعات	1,283	2	0,641	1,896	0,157
داخل المجموعات	26,047	77	0,338		
المجموع:	27,330	79			

5-8- أثر قوانين العمل على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

قيمة (ت)	درجة الحرية	قوانين العمل		مستوى الدلالة
		مرنة	غير مرنة	
1,566	78	3,3083	3,10	0,121

5-9- أثر الإجازات على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

قيمة (ت)	درجة الحرية	الإجازات		مستوى الدلالة
		كافية	غير كافية	
1,357	78	3,2780	3,0762	0,179

5-10- أثر الأقدمية في العمل على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال
بين المجموعات	0,833	1	0,833	2,453	0,121
داخل المجموعات	26,497	78	0,340		
المجموع:	27,330	79			

5-11- أثر طبيعة المؤسسة على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال
بين المجموعات	1,566	4	0,391	1,139	0,345
داخل المجموعات	25,764	75	0,344		
المجموع:	27,330	79			

5-12- أثر بيئة المؤسسة على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

قيمة (ت)	درجة الحرية	بيئة المؤسسة		مستوى الدلالة
		مستقرة	غير مستقرة	
0,926	78	3,2735	3,1484	0,357

5-13- أثر قرارات المؤسسة على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

قيمة (ت)	درجة الحرية	قرارات المؤسسة		مستوى الدلالة
		مؤكدة	غير مؤكدة	
0,994	78	3,2704	3,1308	0,323

5-14- أثر نتائج التخطيط بالمؤسسة على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال
بين المجموعات	0,573	3	0,191	0,543	0,655
داخل المجموعات	26,757	76	0,352		
المجموع:	27,330	79			

5-15- أثر ما تتعرض له المؤسسة على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال
بين المجموعات	0,824	3	0,275	0,787	0,505
داخل المجموعات	26,506	76	0,349		
المجموع:	27,330	79			

5-16- أثر تنظيم إدارة الموارد البشرية على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال
بين المجموعات	1,196	2	0,598	1,762	0,179
داخل المجموعات	26,134	77	0,339		
المجموع:	27,330	79			

5-17- أثر طبيعة القيادة على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال
بين المجموعات	0,694	2	0,347	1,003	0,371
داخل المجموعات	26,636	77	0,346		
المجموع:	27,330	79			

5-18- أثر نشاط المؤسسة على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال
بين المجموعات	4,313	3	1,438	4,748	0,004
داخل المجموعات	23,017	76	0,303		
المجموع:	27,330	79			

5-19- أثر هدف المؤسسة على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	الاحتمال
بين المجموعات	3,283	3	1,094	3,459	0,020
داخل المجموعات	24,047	76	0,316		
المجموع	27,330	79			

5-20- أثر إنجازات المؤسسة على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

قيمة (ت)	درجة الحرية	إنجازات المؤسسة		مستوى الدلالة
		حسب الحاجة	حسب الموازنة المالية	
0,473	78	3,2548	3,1921	0,637

5-21- أثر اتجاه سلوك المؤسسة على اتجاهات العمال نحو إدارة الموارد البشرية:

قيمة (ت)	درجة الحرية	سلوك المؤسسة		مستوى الدلالة
		نحو النجاح	نحو الفشل	
1,164	78	3,3053	3,1524	0,248

6-/ أثر الخصائص الفردية و المؤسسية على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية

6-1- أثر الجنس على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	إحصائي الاختبار	المتوسط	
		إناث	ذكور
0,915	-0,106	3,3841	3,3529

6-2- أثر المستوى العلمي و التكويني على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	المتوسط			
			أخر	جامعي	ثانوي	متوسط
0,740	4	1,974	3,00	3,27	3,50	3,77
						3,22

6-3- أثر المنصب الوظيفي في المؤسسة على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	المتوسط			
			إداري	تقني	موظف	أخر
0,319	3	3,513	3,55	3,38	3,18	3,29

6-4- أثر العلاقات داخل المؤسسة على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	المتوسط		
			متزايدة	غير متصلة	حسب الظروف
0,161	2	3,654	3,45	3,26	3,27

6-5- أثر الأجر المتقاضى على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	المتوسط		
			مرتفع	متوسط	منخفض
0,165	2	3,604	3,39	3,39	3,27

6-6- أثر التحفيز على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	إحصائي الاختبار	المتوسط	
		دورية	حسب الإنتاج
0,937	-0,079	3,3839	3,3735

6-7- أثر مدة العمل الحقيقية على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	المتوسط		
			مناسبة	غير مناسبة	نوعا ما
0,030	2	7,026	3,46	3,36	3,20

6-8- أثر قوانين العمل على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	إحصائي الاختبار	المتوسط	
		غير مرنة	مرنة
0,222	-1,221	3,3271	3,4531

6-9- أثر الإجازات على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	إحصائي الاختبار	المتوسط	
		غير كافية	كافية
0,111	-1,594	3,3119	3,4500

6-10- أثر الأقدمية في العمل على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	المتوسط				
			أكثر من 20 سنة	من 16 إلى 20 سنة	من 11 إلى 15 سنة	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من خمس سنوات
0,550	4	3,045	3,27	3,22	3,35	3,66	3,52

6-11- أثر طبيعة المؤسسة على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	المتوسط			
			أخر	مختلطة	القطاع الخاص	القطاع العام
0,251	3	4,096	3,00	3,55	3,53	3,38

6-12- أثر بيئة المؤسسة على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	إحصائي الاختبار	المتوسط	
		غير مستقرة	مستقرة
0,561	-0,582	3,3500	3,4346

6-13- أثر قرارات المؤسسة على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	إحصائي الاختبار	المتوسط	
		غير مؤكدة	مؤكدة
0,126	-1,530	3,3288	3,5143

6-14- أثر التخطيط بالمؤسسة على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	المتوسط			
			أخر	معا	التوقف المؤقت عن العمل	صيرورة العمل العادية
0,563	3	2,046	3,29	3,21	3,43	3,43

6-15- أثر ما تتعرض له المؤسسة على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	المتوسط		
			أخر	مشاكل مستمرة	مشاكل متقطعة
0,953	2	0,096	3,29	3,27	3,44

6-16- أثر تنظيم إدارة الموارد البشرية على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	المتوسط		
			حسب قرارات الإدارة العليا	ثابت	متغير
0,396	2	1,852	3,26	3,38	3,56

6-17- أثر طبيعة القيادة على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	المتوسط			
			متعاونة	مستبدة	حازمة	متفهمة
0,902	3	0,574	3,27	3,25	3,50	3,56

6-18- أثر نشاط المؤسسة على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	المتوسط			
			آخر	خدمي	تسويقي	إنتاجي
0,577	3	1,977	3,27	3,24	3,35	3,55

6-19- أثر هدف المؤسسة على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	درجة الحرية	إحصائي الاختبار	المتوسط			
			معا	تقديم الخدمات	الاستثمار	تحقيق الأرباح
0,088	3	6,539	3,26	3,26	3,34	3,55

6-20- أثر إنجازات المؤسسة على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	إحصائي الاختبار	المتوسط	
		حسب الموازنة المالية	حسب الحاجة
0,472	-0,720	3,4395	3,3214

6-21- أثر اتجاه سلوك المؤسسة على اتجاهات العمال نحو الأساليب الكمية:

الاحتمال	إحصائي الاختبار	المتوسط	
		نحو النجاح	نحو الفشل
0,009	-2,627	3,1667	3,4679

7/- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة تم استدرج التوصيات التالية

- ضبط الأداء وفقا للمخطط المدروس و الموازنة التي تقتضي أصول العمل مكانا و زمانا.
- دور التحفيز المادي في تحقيق متطلبات العمل.
- الأسلوب القيادي التبع و نظام المعلومات الجيد و كذا توفر الإمكانيات المادية و المالية و تدعيم مسار العلاقات الخارجية.

- سياسة الاتصال و الإعلام الإداري.
- طبيعة القرارات المتخذة في مجال إدارة الأعمال.
- التخطيط و التنظيم المحكمين.
- وجود مساحة من ضغوط العمل في ظل تقلبات البيئة.
- عدم توفر تكنولوجيا المعلومات في مجال إدارة الموارد البشرية.
- نقص التكوين تو التدريب و عدم تماشيهِ مع التطور الكمي في مجال الأعمال الأخرى.
- نقص الوعي لدى الفرد العامل الجزائري.
- نقص و عدم وضوح اللوائح القانونية الداخلية للعمل.
- طبيعة السلوك النفسي للقادة و العاملين و عدم وجود خط اتصالي داعم
- عدم التحكم بشكل كبير في الأزمات
- ضيق المبادرة نحو حل المشكلات من خلال المواقف المرتبطة بالمشكلة.

من خلال الدراسة الاستطلاعية لعينة من مؤسسات عمومية جزائرية تزاوِل نشاطا صناعيا و تجاريا نستقرأ بعض الملاحظات التي نوجزها في شكل ملحق توصيات مع العلم أن مؤسساتنا بأي شكل من الأشكال ما تزال تحت وطأة الغموض و عدم وضوح الرؤية الهدفية و كذا نطاق العمل المتميز و الفعال و هذا يؤكد على عدم وجود إدارة حقيقية تستند إلى معايير اقتصادية و تنظيمية و عموما فان غياب الوعي و عدم تبني المسؤولية كاملة و نقص آليات التماشي مع المحيط الخارجي و العالمي سيؤدي إلى تماطل الإدارة دوما عن قيامها بدورها التقني و الاستراتيجي و نستعرض أهم التوصيات في النقاط التالية:

- ضرورة التأقلم مع المحيط الخارجي و اتخاذ سياسات و قرارات تتماشى و المناخ الاقتصادي خاصة و نحن نساير مجموعة من التغيرات التكنولوجية.
- ضرورة توجيه الموارد البشرية إلى العمل الجاد و الفعال و إبراز قدراته الإبداعية.
- إدارة التغيير.
- المشاركة الحقيقية في اتخاذ القرارات الايجابية دون تحيز لطرف من الأطراف الفاعلة في تنمية النشاط الاقتصادي للمؤسسة
- إتباع نظام معلوماتي كمي و نوعي و تطبيق التكنولوجيا.
- تكوين خبراء في مجال تقييم الموارد البشرية.

- تطبيق المنهج الكمي في الأداء.
- إدراج قوانين و إجراءات تنظيمية تتماشى مع إستراتيجية السوق و المنافسة.
- التحكم في إدارة الموارد البشرية و إيجاد تلاحم متكامل مع باقي الإدارات.
- تقريب العنصر البشري من الإدارة في صورة قرارات و توجيهات يراها مناسبة لتطوير العمل.

الهوامش

- (1)- د. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، (مكتبة العبيكات، 2004)، ط2، ص13.
- (2)- نفس المرجع. ص 13.
- (3)- سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية و تأثيرات العولمة عليها، (عمان: دار مجدلاوي، 2006)، ط1، ص19.
- (4)- د. بن عنتر عبد الرحمان، إدارة الموارد البشرية: "المفاهيم و الأسس-الأبعاد-الإستراتيجية"، (دار اليازوري، بدون تاريخ)، ص20.
- (5)- أ.د. نجم عبد الله العزاوي. أ.د. عباس حسن جواد، تطور إدارة الموارد البشرية المفهوم: "الإستراتيجية، الموقع التنظيمي". (الأردن-عمان: دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، 2010)، ص81.
- (6)- مرجع سابق. ص83.
- (7)-
- (8)- د. علي هادي حبرين. الاتجاهات والأدوات الكمية في الإدارة. (الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2008)، ط1، ص ص 23-24.
- (9)- أ.د. عبد الحليم محمود السيد-أ.د. طريف شوقي فرج-أ.د. عبد المنعم شحاتة محمود-علم النفس الاجتماعي المعاصر-إيتراك للطباعة و النشر و التوزيع-الطبعة الثانية(مزيدة و منقحة)2004-ص202.