

Dirassat & Abhath

The Arabic Journal of Human
and Social Sciences



مجلة دراسات و أبحاث

المجلة العربية في العلوم الإنسانية
والاجتماعية

EISSN: 2253-0363

ISSN : 1112-9751

تأثير الأعباء التنظيمية في إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية

**The impact of organizational burden resource management in an economic
institution**

مهدي تواتي، (Mehdi TOUATI)

أستاذ محاضر صنف أ-، جامعة البليدة 2 علي لونيبي، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الانسانية،

Class A lecturer, University of Blida 2, Ali Lounisi, Faculty of Humanities and Social

(Sciences, Department of Humanities Sciences.

الايمل المهني m.touati@univ-blida2.dz

تاريخ القبول : 2022-12-25

تاريخ الاستلام: 2022-08-15

ملخص:

تهدف من خلال هذه الدراسة الميدانية إلى فهم طبيعة تأثير الأعباء المهنية التنظيمية في طريقة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، وهذا على اعتبار أن المورد البشري أحد أبرز العوامل التي يتوقف عليها نجاح المؤسسة في محيط يتسم بالتنافسية وجودة الإدارة والتسيير. من هذا المنطلق ومن خلال القيام بدراستنا الميدانية باستخدام الاستمارة الاستبائية، سنحاول التطرق إلى إشكالية العلاقة التآثرية المفترضة بين الأعباء المهنية التنظيمية وأداء الإطارات لوظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية، ومدى انعكاس ذلك على سيرورة عمل المؤسسة، مع إبراز أهمية تحسين الظروف المهنية في أداء المؤسسة بشكل عام وفي أداء إطاراتها بشكل خاص.

كلمات مفتاحية: التأثير، الأعباء المهنية، إدارة الموارد البشرية، المؤسسة الاقتصادية.

Abstract:

Through this field study, our visions to understand the nature of the impact of organizational professional charges on the way human resources are managed in the economic enterprise, given that the human resource is one of the most important factors. important do not depend on the success of the company. In an environment characterized by competitiveness and the quality of management and management. From this point of view and by following our field study using the questionnaire form, we will attempt to address the problem of the supposed relationship of influence between the professional charges of organizations and the performance of executives for the management function of human resources in economic institutions, and the end of the reflection on the establishment work process, while recognizing the importance of improving working conditions in the performance of the establishment in general and in the pneumatic performance in part.

Keywords: The Impact; organizational professional; human resource management; economic institution.

. مقدمة:

- كيف ترتبط طبيعة مهام الإطارات بمساهماتهم في صياغة آليات التخطيط والتكوين والتوجيه؟ للإجابة على هذه التساؤلات كانت الفرضيات على الشكل التالي:
- الأعباء التنظيمية لإطارات المؤسسة الاقتصادية تؤثر بشكل كبير على أدائهم لوظيفة إدارة الموارد البشرية.
- هناك علاقة تأثيرية بين كثرة الأعباء التنظيمية وأداء الإطارات لوظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.
- تؤثر صعوبة المهام المنوطة بالإطارات في درجة حرصهم على تنفيذ مضامين آليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.
- ترتبط طبيعة مهام الإطارات ارتباطا وثيقا بمدى مساهماتهم في صياغة آليات التخطيط والتكوين والتوجيه.

2. أهداف البحث

1.2 الهدف النظري:

الهدف النظري من هذا البحث هو توفير إطار نظري مرجعي يمكن الاعتماد عليه أو الانطلاق منه في إعداد بحوث أخرى مكتملة لهذا الموضوع أو مركزة على جوانب أخرى منه لم يتم التطرق لها في هذا البحث.

2.2 الهدف التطبيقي:

يتمثل الهدف التطبيقي لهذا البحث في استعمال الأدوات العلمية والمنهجية المناسبة للوصول إلى نتائج موضوعية وموثوقة قابلة للتعميم والاستدلال العلمي بشأن الظاهرة محل البحث.

3. المفاهيم الإجرائية والاصطلاحية للدراسة:

1.3 المفاهيم الإجرائية:

تمثلت مفاهيم هذه الدراسة فيما يلي:

الأعباء التنظيمية:

هي المهام المسندة للعامل (الإطار) والتي تزيد عن المهام الأصلية التي من المفترض أن يؤديها العمال في المؤسسة.

إدارة الموارد البشرية:

من أهم النشاطات والوظائف التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية، وظيفية إدارة الموارد البشرية التي يضطلع بها إطارات المؤسسة ويسهرون على تسييرها وتوجيهها وتكوينها وتحسين أدائها، لكن هذه المهمة تعترضها كثير من الصعوبات والمعوقات خاصة ما تعلق منها بكثرة الأعباء المهنية التنظيمية التي يعاني منها إطارات المؤسسة، فمهمتهم تتعدى ذلك بكثير بحكم أن الإطارات لهم وظائف أخرى غير مرتبطة بالنشاطات العادية كالوظائف الاجتماعية التي تؤديها المؤسسة تجاه زبائنها، وتجاه محيطها أيضا، بالإضافة إلى وظائف أخرى تتعلق بتسيير شؤونها وتنظيم نشاطاتها وتنسيق مواردها المختلفة وإدارة شؤونها المالية ووضع الخطط والاستراتيجيات العملية والإنتاجية والتسويقية المستقبلية.

تشكل الأعباء التنظيمية أحد أهم العوامل المؤثرة في مجال إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات الاقتصادية الحديثة بالنظر لما تشكله من تداعيات على أداء المورد البشري وحتى طريقة التعامل معه ومتابعته وتوجيهه وتحفيزه وتكوينه، وقبل ذلك انتقاء الموارد المناسبة وتوظيفها وفق احتياجات المؤسسة.

وتتمحور إشكالية هذا الموضوع حول مدى تأثير الأعباء التنظيمية لإطارات المؤسسة الاقتصادية على طريقة إدارتها لمواردها البشرية، وطبيعة العلاقة بين طبيعة المهام وصعوبتها وبين حرص الإطارات وفعاليتها مساهماتهم في تنفيذ آليات إدارة الموارد البشرية والمبادرة بصياغة آليات تحفيز وتكوين وتوجيه العمال.

وعلى هذا الأساس جاءت إشكالية هذا البحث على النحو التالي:

ما درجة تأثير الأعباء التنظيمية لإطارات المؤسسة الاقتصادية على أدائهم لوظيفة إدارة الموارد البشرية؟ وتفرعت عن هذه الإشكالية التساؤلات التالية:

- ما طبيعة العلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية وأداء الإطارات لوظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؟

- كيف تؤثر صعوبة المهام المنوطة بالإطارات في حرصهم وتنفيذهم لمضامين آليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة؟

1.4 منهج البحث:

من المسلم به أنه لا بد على أي باحث أن يختار المنهج المناسب لأي دراسة يقوم بها كون المنهج هو الأداة والطريق الذي هو بصدد اتباعه للوصول إلى الهدف المسطر وهو تفسير الظاهرة أو معرفة أسبابها... إلخ.

يعرف المنهج على أنه "مجموعة العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق أهداف بحثه، وبالتالي فالمنهج ضروري للبحث إذ هو الذي يبين الطريق ويساعد الباحث في ضبط أبعاد وسائلة وفروض البحث"⁵.

والمنهج أداة للوصول إلى الحقائق العلمية اليقينية، فهو "وسيلة لغاية من حيث استعمالنا له من أجل الوصول إلى الحقيقة العلمية سواء كانت مجهولة أو معلومة"⁶.

اعتمدت في هذا البحث على المنهج الوصفي كمنهج رئيسي نظرا للأهمية التي احتلها في ميدان العلوم الاجتماعية، بحكم ملائمتها لدراسة الظواهر الاجتماعية، حيث يصفها وصفا دقيقا وموضوعيا من خلال البيانات التي يتحصل عليها الباحث باستخدام أدوات وتقنيات البحث العلمي.

يناسب المنهج الوصفي البحوث الاجتماعية التي تهدف لوصف الظواهر الاجتماعية وصفا كميًا واقعيًا ودقيقًا، والمنهج الوصفي هو باختصار عبارة عن "طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة"⁷.

اعتمدت أيضا على المنهج الإحصائي التحليلي كمنهج مساعد، حيث يمكننا هذا المنهج من استخدام "الطرق الإحصائية كرموز ومؤشرات لقيم وظواهر وعلائق معينة يقوم الباحث بتفسيرها وتحليلها، وتساعدته أيضا في تعميم نتائج بحثه على أكثر من عينة دراسته"⁸.

2.4 أدوات البحث:

⁵ زواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002، ص 92.

⁶ جندلي عبد الناصر، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 14.

⁷ بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007، ص 139.

⁸ معن خليل عمر، مناهج علم الاجتماع، ط1، دار الشروق، عمان، 1995، ص 81.

نقصد بها إدارة شؤون الموظفين والعاملين بالمؤسسة الاقتصادية.

تعتبر إدارة الموارد البشرية إحدى أحدث الأنظمة الفرعية في إدارة المؤسسة، وهي تهتم بالموارد البشري باعتباره من أهم الأطر الاستراتيجية في المؤسسة¹.

المؤسسة الاقتصادية:

هي كل مؤسسة تمارس نشاطا اقتصاديا برأسمال من شأنه تحقيق عوائد وأرباح مالية.

عرّف الباحثان "جيان لونجات" (Jean Longatte)، و"جاك مولر" (Jacques Muller) المؤسسة في كتابهما "اقتصاد المؤسسة (économie d'entreprise) بأنها: وحدة قانونية، سواء كانت شخص مادي أو شخص معنوي، والتي تتمتع باستقلال مالي في صنع القرار، وتنتج سلع وخدمات تجارية"².

2.3 المفاهيم الاصطلاحية المرتبطة بموضوع الدراسة:**الإدارة:**

تعرف الإدارة بأنها "السيطرة الكاملة على كل الموارد والإمكانيات المتاحة والأفراد، ثم هي الوصول بكل هذه المقومات نحو الأهداف الرئيسية للمنشأة، مهما اختلف المجال الذي تعمل به هذه المنشأة"³

الموارد البشرية:

تعرف بأنها "مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المؤسسة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم، كما يختلفون في وظائفهم، مستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"⁴

4. منهج وأدوات البحث:

¹ Bernard Martory et Daniel Grazet, *Gestion des ressources humaines: Pilotage social et performances*, Dunod, Paris, 2001, p 238.

² Jean longatte, Jacques Muller, *économie d'entreprise*, Dunod, Paris 2004, P01.

³ أونيس، عبد المجيد، إدارة العلاقات الإنسانية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص ص 195، 196.

⁴ حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.

العينة القصديية هي تلك العينة التي يتم من خلالها سحب عينة من مجتمع بحث بانتقاء عناصر مثالية من هذا المجتمع، وتبدو العناصر المختارة المكونة للعينة في المعاينة النمطية كنماذج لمجتمع البحث المراد دراسته، تكون بمثابة صور نمطية لنفس مجتمع البحث الذي استخرجت منه¹¹.

6. ميدان الدراسة:

تمثل ميدان هذا البحث في خمس مؤسسات اقتصادية هي: المؤسسة الوطنية للدهن فرع الأخضرية، المؤسسة الوطنية للمنظفات فرع سور الغزلان، والمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر فرع سور الغزلان، مؤسسة نפטال الجزائر فرع البليدة، والمؤسسة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بورقلة.

7. تحليل بيانات الجداول الخاصة بفرضيات البحث:

الأعباء التنظيمية لإطارات المؤسسة الاقتصادية تؤثر بشكل كبير على أداءهم لوظيفة إدارة الموارد البشرية.

1.7 تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الأولى:

هناك علاقة تأثيرية بين كثرة الأعباء التنظيمية وأداء الإطارات لوظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

2.7 تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثانية:

تؤثر صعوبة المهام المنوطة بالإطارات في درجة حرصهم على تنفيذ مضامين آليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة

3.7 تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة:

ترتبط طبيعة مهام الإطارات ارتباطا وثيقا بمدى مساهمتهم في صياغة آليات التخطيط والتكوين والتوجيه.

نص الفرضية الأولى:

هناك علاقة تأثيرية بين كثرة الأعباء التنظيمية وأداء الإطارات لوظيفة إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

تتعدد الأدوات التي يستخدمها الباحث من أجل جمع المعلومات وتحليلها وتفسيها والتعليق عليها بما يتناسب مع المنهج الذي اختاره للدراسة، فلكل منهج أدواته المناسبة رغم أن كثير من المناهج تستخدم تقريبا نفس الأدوات. اعتمدت في هذا البحث على الاستمارة وفيما يلي بعض التعاريف بشأنها:

الاستمارة هي "عبارة عن مجموعة أسئلة تدور حول موضوع معين تقدم لعينة من الأفراد للإجابة عنها، وتعد هذه الأسئلة في شكل واضح بحيث لا تحتاج إلى شرح إضافي وتجمع معا في شكل استمارة"⁹.

شملت استمارة هذا البحث (جزء من أطروحتي للدكتوراه) أربعة محاور أساسية بالإضافة إلى محور البيانات العامة. وضمت سبعة وخمسين (57) سؤالاً.

ولا شك أن الاستمارة أداة ذات أهمية بالغة في تنظيم وتصنيف المعلومات التي يتم جمعها بواسطة هذه الأداة خاصة أثناء القيام بتحليل نتائج الدراسة، حيث أنها تساعد الباحث في معالجة بيانات دراسته بطريقة علمية إحصائية منظمة ودقيقة.

5. عينة البحث:

لكي تمثل العينة المجتمع تمثيلا صحيحا لابد أن تكون خصائصها تحمل نفس خصائص مجتمع البحث المستهدف بالدراسة، لكي نستطيع تعميم فرضيات دراسة العينة على المجتمع المستهدف¹⁰.

استخدمت في هذا البحث العينة القصديية بدلا من المسح الشامل لاستحالة إجراء الاستبانة على كل أفراد العينة لتزامن الفترة التي أجريت فيها الدراسة مع الإجازات والعطل السنوية لبعض المسؤولين، وهذا ما يتطلب وقتا طويلا لإجراء الدراسة في حال تطبيق طريقة المسح الشامل، إضافة إلى أن العينة القصديية تناسب هذا النوع من الدراسات، باعتبارنا قصدنا الإطارات دون غيرهم من العمال.

¹¹ موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، تدرينات علمية، دار القصبية للنشر، الجزائر، 2006، ص 310.

⁹ عياد أحمد، مدخل منهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006، ص 121.

¹⁰ André, Piere et des autres, **Savoir préparer une recherche**, les presses de L'université de Montréal, Canada, 1990, p 57.

الجدول رقم 02: يبين العلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في توجيه العمال.

المجموع	لا	نعم	المساهمة في توجيه العمال كثرة الأعباء التنظيمية
20	7	13	ك
٪100	٪35	٪65	٪
80	23	57	ك
٪100	٪28.75	٪71.25	٪
18	0	18	ك
٪100	٪0	٪100	٪
118	30	88	ك
٪100	٪25.42	٪74.58	٪

يشير الاتجاه العام للجدول رقم (02) أن أغلبية الإطارات يساهمون في توجيه العمال بنسبة 74.58٪، مقابل نسبة 25.42٪ ممن لا يساهمون في ذلك. أما بالنسبة للعلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في توجيه العمال مهنيا فإننا نسجل أعلى نسبة بالجدول في المحور الخاص بالإطارات ممن يساهمون في توجيه العمال وهي 100٪ التي سجلت عند من لا يشكون أبدا من كثرة الأعباء التنظيمية.

أما بالنسبة للمحور الخاص بمن لا يساهمون في توجيه العمال مهنيا فإننا نسجل أعلى نسبة وهي 35٪ عند الذين يشكون كثيرا من كثرة الأعباء التنظيمية، وهذا ما يدل على قوة العلاقة بين هذين المتغيرين.

كما تؤكد على قوة هذه العلاقة قيمة K^2 7.57 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.02، ودرجة حرية مقدارها 2°.

تؤكد هذه النتائج على وجود علاقة قوية بين كثرة الأعباء التنظيمية ومدى مساهمة الإطارات في توجيه العمال مهنيا، حيث كلما زادت لديهم الأعباء قلت مساهمتهم في عملية التوجيه، والعكس بالعكس، وهذا ما يؤكد على صحة هذا الفرض.

الجدول رقم 01: يبين العلاقة بين كثرة الأعباء والمساهمة في إعداد مخططات التكوين.

المجموع	لا	نعم	إعداد مخططات للتكوين كثرة الأعباء التنظيمية
20	16	4	ك
٪100	٪80	٪20	٪
80	21	59	ك
٪100	٪26.25	٪73.75	٪
18	3	15	ك
٪100	٪16.67	٪83.33	٪
118	40	78	ك
٪100	٪39.90	٪60.10	٪

يشير الاتجاه العام للجدول رقم (01) أن أغلبية المبحوثين من الإطارات يساهمون في إعداد مخططات وبرامج التكوين بنسبة 60.10٪، مقابل نسبة 39.90٪ ممن لا يساهمون أبدا في ذلك.

بالنسبة للعلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية ومدى مساهمة الإطارات في إعداد برامج ومخططات التكوين فإننا نسجل أعلى نسبة بالجدول وهي 83.33٪ في المحور الخاص بمن يساهمون في إعداد برامج ومخططات التكوين، وهي مسجلة عند الإطارات الذين لا يشكون أبدا من كثرة الأعباء التنظيمية، بينما نسجل أعلى نسبة بالمحور الخاص بالإطارات الذين لا يساهمون في إعداد هذه المخططات عند الإطارات الذين يشكون كثيرا من كثرة الأعباء التنظيمية وهي 80٪.

تبين هذه النتائج أن الإطارات الذين يعانون من كثرة الأعباء المهنية تقل مساهمتهم في إعداد برامج ومخططات التكوين بالمؤسسة.

حيث لاحظنا من خلال هذه البيانات وجود علاقة قوية بين المعاناة من كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في إعداد برامج ومخططات التكوين، فكلما قلت الأعباء زادت المساهمة والعكس بالعكس، مما يؤكد صحة هذا الفرض.

تؤكد قيمة K^2 على قوة هذه العلاقة حيث قدرت بـ 23.44 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°.

هذه النسب دالة إحصائيا كما تؤكد ذلك قيمة χ^2 العلاقة بين هذين المتغيرين حيث قدرت بـ 4.66 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.04، ودرجة حرية مقدارها 2°. تؤكد هذه النتائج على وجود علاقة بين المعاناة من كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في ضبط مضامين آليات التوجيه، حيث لاحظنا أن الأكثر معاناة من الأعباء التنظيمية هم الأقل مساهمة، بينما الأقل معاناة من الأعباء هم الأكثر مساهمة في ضبط مضامين هذه الآليات وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض.

تبين هذه النتائج أن كثرة الأعباء التنظيمية لها تأثير سلبي بالغ على أداء الإطارات فيما يتعلق بمساهمتهم في ضبط مضامين آليات توجيه الموارد البشرية بالمؤسسة، وذلك لكونها تجعلهم ينشغلون عن أداء الكثير من وظائفهم، مما ينعكس على أدائهم التنظيمي بشكل عام، ومن هنا برزت أهمية تكريس مبدأ تفويض المهام الذي نادى به "فايول" (H. Fayol).

تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثانية:

تؤثر صعوبة المهام المنوطة بالإطارات في درجة حرصهم على تنفيذ مضامين آليات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

الجدول رقم 04: يبين العلاقة بين صعوبة المهام في المؤسسة والحرص على تنفيذ آليات التكوين.

المجموع	لا	نعم	الحرص على تنفيذ آليات التكوين صعوبة المهام
32	12	20	ك
٪100	٪37.5	٪62.5	٪
86	53	33	ك
٪100	٪61.63	٪38.37	٪
118	65	53	ك
٪100	٪55.08	٪44.92	٪

يشير الاتجاه العام للجدول رقم (04) إلى أن غالبية المبحوثين الممثلين بنسبة 55.08٪ لا يحرصون على متابعة تنفيذ آليات التكوين، وفي مقابل ذلك سجلت نسبة 44.92٪ عند الإطارات الذين يحرصون على تفعيل آليات التكوين.

بالنسبة للعلاقة بين صعوبة المهام والحرص على تنفيذ آليات التكوين سجلنا أعلى نسبة بالمحور الخاص بمن يحرصون على متابعة تنفيذ آليات التكوين بـ 62.5٪، عند من أجابوا بوجود صعوبة في أداء مهامهم، مقابل 38.37٪ عند من أجابوا بعدم مواجهة صعوبات في أداء مهامهم.

تبين هذه النتائج أن كثرة الأعباء التنظيمية التي يعاني منها الإطارات تحد من فعالية نشاطهم في مجال توجيه العمال، وتسبب خللا في الوظائف يعرقل أداء الإطارات، وينعكس على الوضعية العامة للمؤسسة بشكل عام، مما يستلزم إعادة توزيع للمهام والوظائف للحفاظ على توازن المؤسسة وبقائها كما أشارت إليه نظرية "التوازن التنظيمي" التي جاء بها "برنارد شستر" (C. Barnard).

الجدول رقم 03: يبين العلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في ضبط مضامين آليات التوجيه.

المجموع	لا	نعم	ضبط مضامين آليات التوجيه كثرة الأعباء التنظيمية
20	13	7	ك
٪100	٪65	٪35	٪
80	33	47	ك
٪100	٪41.25	٪58.75	٪
18	6	12	ك
٪100	٪33.33	٪66.67	٪
118	52	66	ك
٪100	٪44.07	٪55.93	٪

يشير الاتجاه العام للجدول رقم (03) أن غالبية المبحوثين ممثلين بنسبة 55.93٪ يساهمون في ضبط مضامين آليات التوجيه مقابل نسبة 44.07٪ من الإطارات الذين لا يساهمون في ضبط مضامين هذه الآليات.

أما بالنسبة للعلاقة بين كثرة الأعباء التنظيمية ومراقبة تفعيل آليات التنظيم فإننا نسجل أعلى نسبة بالجدول في المحور الخاص بمن يساهمون في ضبط مضامين آليات التوجيه وهي 66.67٪ التي سجلت عند من لا يشكون أبدا من كثرة الأعباء التنظيمية، مقابل نسبة 58.75٪ عند الذين يعانون قليلا من الأعباء التنظيمية ثم نسبة 35٪ عند الذين أجابوا بأنهم يعانون كثيرا من الأعباء التنظيمية.

بالنسبة للمحور الخاص بالإطارات الذين لا يساهمون في ضبط مضامين آليات التوجيه فإننا نسجل أعلى نسبة وهي 65٪ عند الإطارات الذين يشكون كثيرا من كثرة الأعباء التنظيمية، مقابل نسبة 41.25٪ عند من يشكون قليلا من كثرة الأعباء التنظيمية، وأخيرا نسبة 33.33٪ عند من لا يشكون أبدا من كثرة الأعباء التنظيمية.

تعتبر نتائج هذا الجدول عن وجود علاقة قوية بين الصعوبة في أداء المهام ومدى مساهمة الإطارات في صياغة مضامين آليات التحفيز، وهذا ما يؤكد على صحة هذا الفرض.

نلاحظ من خلال هذه النتائج أن الذين لا يجدون صعوبة في أداء مهامهم كانوا هم الأكثر مساهمة في صياغة آليات التحفيز، وبنسبة معتبرة، وفي مقابل ذلك فالذين يجدون صعوبة في أداء مهامهم كانوا هم الأقل مساهمة في صياغة هذه الآليات مما يبين التأثير الكبير لصعوبة المهام في ضمان مساهمة الإطارات في صياغة مضامين آليات التحفيز.

الجدول رقم 06: يبين العلاقة بين صعوبة المهام التنظيمية في المؤسسة وتفويض المهام.

المجموع	أحيانا	كثيرا	تفويض المهام	
			صعوبة المهام	نعم
32	2	30	ك	نعم
%100	%6.25	%93.75	%	
86	61	25	ك	لا
%100	%70.93	%29.07	%	
118	63	55	ك	المجموع
%100	%53.39	%46.61	%	

يشير الاتجاه العام للجدول رقم (06) أن كل المبحوثين أجابوا بأنهم يقومون بتفويض مهامهم حيث سجلنا نسبة %53.39 عند من يفوضون مهامه أحيانا فقط، مقابل نسبة %46.61 عند من يفوضون مهامهم بكثرة، فيما غابت أي إجابات للمبحوثين بالمحور الثالث الخاص بمن لا يفوضون مهامهم أبدا، وهذا ما يبين أن الاتجاه نحو تفويض المهام أصبح شائعا وعاما بالمؤسسات الاقتصادية.

بالنسبة للعلاقة بين صعوبة المهام وتفويض المهام فقد سجلنا أعلى نسبة بالمحور الخاص عند من يفوضون مهامهم بكثرة وهي %93.75 والتي سجلت عند من أجابوا بوجود صعوبة في أداء مهامهم، وبالمقابل سجلنا أعلى نسبة في المحور الخاص بمن لا يفوضون المهام إلا قليلا عند من أجابوا بأنهم لا يجدون صعوبة في أداء مهامهم وهي %70.93، وهي نسب تؤكد العلاقة بين صعوبة المهام وكثرة تفويضها كما تؤكد قيمة ك² المقدرة بـ 39.21، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°.

مقابل هذا سجلنا أعلى نسبة بالمحور الخاص بمن لا يحرصون على متابعة تنفيذ آليات التكوين عند من لا يجدون صعوبة في أداء مهامهم وهي %61.63، مقابل نسبة %37.5 عند من أقرروا بمواجهتهم لصعوبات في أداء مهامهم.

هذه النتائج لا تحمل دلالات إحصائية قوية بين الصعوبة في أداء المهام والحرص على متابعة تنفيذ آليات التكوين، حيث لاحظنا أن الإطارات ممن لديهم صعوبة في المهام كانوا أكثر حرصا على متابعة تنفيذ آليات التكوين من الإطارات الذين يجدون صعوبة في أداء المهام، وهو ما يبين عدم وجود علاقة قوية بين المتغيرين، ومنه فإن هذا الفرض غير صحيح.

الجدول رقم 05: يبين العلاقة بين صعوبة المهام والمساهمة في صياغة آليات التحفيز.

المجموع	لا	نعم	صياغة آليات للتحفيز	
			صعوبة المهام	نعم
32	20	12	ك	نعم
%100	%62.5	%37.5	%	
86	7	79	ك	لا
%100	%8.14	%91.86	%	
118	27	91	ك	المجموع
%100	%22.88	%77.12	%	

يشير الاتجاه العام للجدول رقم (05) أن غالبية الإطارات يساهمون في صياغة مضامين آليات التحفيز بنسبة معتبرة قدرها %77.12، مقابل %22.88 عند الذين لا يساهمون في صياغة مضامين هذه الآليات التحفيزية.

بالنسبة للعلاقة بين صعوبة المهام ومدى المساهمة في صياغة آليات التحفيز فقد سجلنا أعلى نسبة بالجدول في المحور الخاص بمن يساهمون في صياغة آليات التحفيز وهي %91.86، حيث سجلت عند من ليست لديهم صعوبة في المهام، بينما سجلت أعلى نسبة بالمحور الخاص بمن لا يساهمون في صياغة آليات التحفيز وهي %62.5، والتي سجلت عند من يجدون صعوبة في أداء مهامهم بالمؤسسة، وهذه النسب تكشف عن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية حسب ما تبينة قيمة ك² المقدرة بـ 39.06، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 1°.

تشير بيانات الجدول رقم (07) أن اتجاهه العام تمثله أغلبية الإطارات الذين لهم لا يساهمون في صياغة مضامين آليات التخطيط مقدرين بنسبة 51.69٪، مقابل نسبة 48.31٪ مسجلة عند من يساهمون في صياغة مضامين هذه الآليات.

بالنسبة للعلاقة بين طبيعة أداء المهام والمساهمة في صياغة مضامين آليات التخطيط لإدارة الموارد البشرية نسجل أعلى نسبة بالجدول في المحور الخاص بمن يساهمون في صياغة آليات التخطيط مقدرة بـ 90٪ والتي سجلت عند الذين كانت مهامهم سهلة مقابل نسبة 41.77٪ عند الذين كانت مهامهم معقولة وأخيرا نسبة 6.25٪ عند الذين كانت مهامهم شاقة.

أما في المحور الخاص بمن لا يساهمون في صياغة مضامين آليات التخطيط نسجل أعلى نسبة مقدرة بـ 68.42٪ والتي سجلت عند الذين كانت مهامهم شاقة مقابل نسبة 58.23٪ عند الذين كانت مهامهم معقولة وأخيرا نسبة 10٪ عند الذين كانت مهامهم شاقة.

تؤكد هذه النسب على وجود دلالة إحصائية بين هذين المتغيرين كما تؤكد ذلك قيمة ك² المقدرة بـ 17.40، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 2°، وهي نسب تؤكد على وجود علاقة بين طبيعة المهام لدى الإطارات ومدى مساهمتهم في صياغة مضامين آليات التخطيط، مما يدل على صحة ما افترضناه.

كما تعكس هذه النتائج على الأهمية الكبيرة لطبيعة مهام الإطارات من حيث سهولتها ومشقتها في رفع أو عرقلة أداء الإطارات لوظائف إدارة الموارد البشرية من حيث مساهمتهم في صياغة المضامين الخاصة بآليات التخطيط الذي يكتسي أهمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية حيث إنه يمكن من توفير النفقات، وتسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد، فكلما زادت الدراسات المبينة على التخطيط زادت البدائل الممكنة في التعامل مع ما هو متوقع.

تؤكد هذه النتائج على وجود علاقة بين صعوبة المهام وكثرة تفويضها، حيث لاحظنا أن الذين أجابوا بوجود صعوبة في أداء مهامهم كانوا أكثر تفويضا للمهام من زملائهم الذين لا يجدون صعوبة في أداء مهامهم، مما يؤكد صحة هذا الفرض. تلعب الصعوبة في أداء المهام دورا كبيرا في اتجاه الإطارات نحو تفويض مهامهم لتخفيف الأعباء، وهذه العوامل تطرق إليها "هنري فايول" (H. Fayol) من خلال تركيزه على مبدأ "تفويض السلطة"، بمعنى توزيعها، ويختلف تطبيق هذا المبدأ من منظمة لأخرى، والذي تتحكم فيه ظروف وعوامل متداخلة في الموقف الإداري حسب "فايول".

تفويض المهام عملية تنظيمية مضبوطة وفق قواعد محددة، حيث حدد "فايول" (H. Fayol) مهام المسؤول الإداري كمشرف أو مدير، والتي ستكون عبارة عن عملية تنفيذ الوظائف الإدارية، ولذلك فإنه من الضروري ضبط الأصول والمبادئ العامة للإدارة وهي أربعة عشر كما قررها المهندس "هنري فايول"، واستخدامها يساعد المسؤول ليكون أكثر فعالية وكفاءة، ومن أهم هذه المبادئ مبدأ تفويض السلطة، وهو مبدأ قابل للتطبيق في مستويات الإدارة المختلفة العليا والدنيا والوسطى.

تحليل بيانات الجداول الخاصة بالفرضية الثالثة:

ترتبط طبيعة مهام الإطارات ارتباطا وثيقا بمدى مساهمتهم في صياغة آليات التخطيط والتكوين والتوجيه.

الجدول رقم 07: يبين العلاقة بين طبيعة المهام التنظيمية وصياغة مضامين آليات التخطيط.

صياغة مضامين آليات التخطيط	نعم	لا	المجموع
طبيعة المهام شاقة	ك	ك	ك
	6	13	19
	٪31.58	٪68.42	٪100
معقولة	ك	ك	ك
	33	46	79
	٪41.77	٪58.23	٪100
سهلة	ك	ك	ك
	18	2	20
	٪90	٪10	٪100
المجموع	ك	ك	ك
	57	61	118
	٪48.31	٪51.69	٪100

الجدول رقم 08: يبين العلاقة بين طبيعة المهام وإعداد برامج ونشاطات التوجيه.

إعداد برامج ونشاطات التوجيه طبيعة المهام	كثيرا	أحيانا	لا أبدا	المجموع
شاقة	0	16	3	19
	٪0	٪84.21	٪15.79	٪100
معقولة	61	15	3	79
	٪77.21	٪18.99	٪3.80	٪100
سهلة	18	2	0	20
	٪90	٪10	٪0	٪100
المجموع	79	33	6	118
	٪66.95	٪27.97	٪5.08	٪100

أما بالنسبة للمحور الخاص بالإطارات الذين لا يساهمون على الإطلاق في إعداد برامج ونشاطات التوجيه فنسجل أعلى نسبة مقدرة بـ 15.79٪ عند الإطارات الذين أجابوا بأن مهامهم كانت شاقة مقابل نسبة 3.80٪ عند الذين كانت مهامهم معقولة، وأخيرا انعدام النسبة 0٪ عند الإطارات الذين أجابوا بأن مهامهم كانت سهلة.

تبين هذه النتائج أنه من الإطارات الذين أجابوا بأن مهامهم سهلة لا يوجد بينهم من أقر بعدم مساهمته في إعداد برامج ونشاطات التوجيه ما يعني أنهم شاركوا جميعا في إعداد هذه البرامج، والعكس من ذلك فكل الإطارات الذين أجابوا بأن مهامهم كانت شاقة لم نسجل أي إجابة لديهم بالمساهمة الكبيرة في إعداد هذه البرامج وهي نتائج لها دلالات إحصائية قوية حول حجم العلاقة بين طبيعة المهام والمساهمة في إعداد البرامج والنشاطات التوجيهية، مما يؤكد صحة هذا الفرض.

تؤكد على هذه العلاقة القوية بين طبيعة المهام والإطارات ومدى مساهمتهم في إعداد برامج ونشاطات التوجيه قيمة كالمقدرة بـ 47.18 وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 4⁹.

تعكس هذه النتائج بصفة عامة حجم تأثير الصعوبات المهنية في عرقلة أداء الإطارات، حيث لاحظنا أن الإطارات الذين تتصف مهامهم بالسهولة كانوا أكثر مساهمة في إعداد برامج ونشاطات التوجيه للموارد البشرية، بينما الإطارات الذين تتصف مهامهم بالصعوبة كانوا أقل مساهمة في إعداد هذه البرامج والنشاطات، وهذا ما يؤكد على أهمية تحسين ظروف عمل الإطارات والتقليل من الأعباء المهنية التي تواجههم في أداء مهامهم.

التوجيه هو الآخر يعتبر من أهم الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الحديثة، وهو كما يصفه "فوزي حبيش" بمثابة "جوهر القيادة وهو يعني إرشاد المرؤوسين وتحديد أهداف العمل ووسائل إنجازه، والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة، ولكي ينجح القائد في تحقيق آثار التوجيه السليم الذي يمارسه على مرؤوسيه، يجب أن تحظى أعماله بتأييد قاداته، لأن ذلك يرفع مكانته ويشجع مرؤوسيه على تقبل توجيهاته"¹².

يشير الاتجاه العام للجدول رقم (08) أعلاه أن أغلبية المبحوثين المقدرين بنسبة 66.95٪ يساهمون كثيرا في إعداد برامج ونشاطات التوجيه للموارد البشرية في المؤسسة، مقابل نسبة 27.97٪ من الذين يساهمون أحيانا فقط في إعدادها، وأخيرا نسبة 5.08٪ عند الإطارات الذين لا يساهمون على الإطلاق في إعداد هذه البرامج والنشاطات.

بالنسبة للعلاقة بين طبيعة أداء المهام والمساهمة في إعداد برامج ونشاطات التوجيه نسجل أعلى نسبة بالجدول في المحور الخاص بمن يساهمون في إعداد برامج ونشاطات التوجيه مقدرة بـ 90٪ والتي سجلت عند الذين كانت مهامهم سهلة مقابل نسبة 77.21٪ عند الذين كانت مهامهم معقولة وأخيرا نسبة منعدمة 0٪ عند الإطارات الذين كانت مهامهم شاقة.

بالنسبة للمحور الثاني والخاص بالإطارات الذين لا يساهمون إلا أحيانا في إعداد برامج ونشاطات التوجيه بالمؤسسة نسجل أعلى نسبة مقدرة بـ 84.21٪ عند الإطارات الذين أجابوا بأن مهامهم كانت شاقة، مقابل نسبة 18.99٪ عند الذين كانت مهامهم معقولة وأخيرا نسبة 10٪ عند الإطارات الذين كانت مهامهم شاقة.

12 حبيش فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991، ص 102.

الجدول رقم 09: يبين العلاقة بين طبيعة المهام والاتجاه نحو المشاركة في إعداد وتنفيذ المخططات.

المجموعة	معارض	محايد	موافق	المشاركة في إعداد وتنفيذ المخططات طبيعة المهام
المجموع	6	10	3	ك
19	6	10	3	ك
% 100	% 31.58	% 52.63	% 15.79	%
مقبولة	0	11	68	ك
79	0	11	68	ك
% 100	% 0	% 13.92	% 86.07	%
سهلة	0	18	2	ك
20	0	18	2	ك
% 100	% 6	% 90	% 10	%
المجموع	6	39	73	ك
118	6	39	73	ك
% 100	% 5.08	% 33.05	% 61.86	%

بالنسبة للمحور الخاص بمن لديهم اتجاه بالموافقة فيما يخص مساهمتهم في إعداد وتنفيذ المخططات الخاصة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة فنسجل أعلى نسبة عند الذين أجابوا بمعتقوليّة مهامهم وهي 86.07٪، مقابل نسبة 15.79٪ عند من كانت مهامهم شاقة، وأخيرا نسبة 10٪ عند من لديهم سهولة في مهامهم.

نسجل في المحور الأخير والخاص بمن لديهم اتجاه بالمعارضة فيما يخص مساهمتهم في إعداد وتنفيذ مخططات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة أعلى نسبة عند الإطارات الذين أجابوا بأن مهامهم شاقة وهي 31.58٪، مقابل نسبة منعدمة 0.0٪ عند من كانت مهامهم معقولة، وأخيرا نسبة 6٪ عند من كانت لديهم سهولة في أداء مهامهم.

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن كل الإطارات الذين أجابوا بمعارضتهم للمشاركة في إعداد وتنفيذ مخططات إدارة الموارد البشرية كانت مهامهم شاقة، وهذا ما يؤكد على العلاقة القوية بين بين طبيعة مهام الإطارات ومدى مساهمتهم في إعداد وتنفيذ مخططات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة كما تؤكد على ذلك قيمة ك² المقدرة بـ 84.54، وهو دال إحصائيا عند مستوى دلالة إحصائية 0.00، ودرجة حرية مقدارها 4°، وهذا ما يؤكد صحة هذا الفرض وبالتالي تحقق الشق الحادي عشر من الفرضية الرابعة.

تثبتت هذه النسب والأرقام عن أهمية عامل الاستقرار في أداء المهام وسهولتها في تفعيل أداء الإطارات من خلال مساهمتهم في إعداد وتنفيذ مخططات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية التي يعملون لصالحها.

حيث أن هذه العلاقة تكشف لنا عن تأثير الإطارات بطبيعة مهامهم، فكلما كانت المهام شاقة قلّ اتجاههم نحو المساهمة في إعداد وتنفيذ هذه المخططات نتيجة تأثرهم بطبيعة المهام الموكلة إليهم ما يجعل أداءهم أقل فعالية في تنظيم الموارد البشرية.

يبين الاتجاه العام لهذا الجدول أن غالبية الباحثين من الإطارات لديهم اتجاه بالموافقة على مساهمتهم في إعداد وتنفيذ المخططات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بنسبة 61.86٪ مقابل نسبة 33.05٪ من الإطارات الذين اتسم اتجاههم بالحياد، وأخيرا نسبة 5.08٪ عند الذين لا يساهمون في ذلك، وهي نسب تدل على الحرص الكبير الذي يتمتع به أغلب الإطارات في إعداد وتنفيذ هذه المخططات.

بالنسبة للعلاقة بين طبيعة مهام الإطارات ومدى مساهمتهم في إعداد وتنفيذ المخططات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة فنسجل أعلى نسبة بالجدول وهي 90٪ بالمحور الخاص بمن التزموا الحياد بشأن الإجابة والذين كانت مهامهم سهلة مقابل نسبة 52.63٪ التي سجلت عند من أجابوا بأن مهامهم شاقة، ونسبة 13.92٪ عند من أجابوا بأن مهامهم معقولة.

بالنسبة للعلاقة بين طبيعة مهام الإطارات ومدى مساهمتهم في إعداد وتنفيذ المخططات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالمؤسسة فنسجل أعلى نسبة بالجدول وهي 90٪ بالمحور الخاص بمن التزموا الحياد بشأن الإجابة والذين كانت مهامهم سهلة مقابل نسبة 52.63٪ التي سجلت عند من أجابوا بأن مهامهم شاقة، ونسبة 13.92٪ عند من أجابوا بأن مهامهم معقولة.

وجود علاقة بين المعاناة من كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في ضبط مضامين آليات التوجيه، حيث لاحظنا أن الأكثر معاناة من الأعباء التنظيمية هم الأقل مساهمة، بينما الأقل معاناة من الأعباء هم الأكثر مساهمة في ضبط مضامين هذه الآليات، مما يؤكد صحة الشق الثالث من هذه الفرضية. في ضوء الفرضية الثانية:

لا توجد دلالات إحصائية قوية بين الصعوبة في أداء المهام والحرص على متابعة تنفيذ آليات التكوين، حيث لاحظنا أن الإطارات ممن لديهم صعوبة في المهام كانوا أكثر حرصا على متابعة تنفيذ آليات التكوين من الإطارات الذين يجدون صعوبة في أداء المهام، وهو ما يبين عدم وجود علاقة قوية بين المتغيرين، ومنه فالشق الأول من الفرضية الثانية غير صحيح. الذين لا يجدون صعوبة في أداء مهامهم كانوا أكثر مساهمة في صياغة آليات التحفيز، وبنسبة معتبرة، وفي مقابل ذلك فالذين يجدون صعوبة في أداء مهامهم كانوا أقل مساهمة في صياغة هذه الآليات مما يبين التأثير الكبير لصعوبة المهام في ضمان مساهمة الإطارات في صياغة مضامين آليات التحفيز. مما يؤكد صحة الشق الثاني من الفرضية الثانية.

وجود علاقة بين صعوبة المهام وكثرة تفويضها، حيث لاحظنا أن الذين أجابوا بوجود صعوبة في أداء مهامهم كانوا أكثر تفويضا للمهام من زملائهم الذين لا يجدون صعوبة في أداء مهامهم، مما يؤكد صحة الشق الثالث من الفرضية الثانية. في ضوء الفرضية الثالثة:

الأهمية الكبيرة لطبيعة مهام الإطارات من حيث سهولتها ومشقتها في رفع أو عرقلة أداء الإطارات لوظائف إدارة الموارد البشرية من حيث مساهمتهم في صياغة المضامين الخاصة بآليات التخطيط الذي يكتسي أهمية كبيرة في مجال إدارة الموارد البشرية كونه يمكن من توفير النفقات، وتسهيل عملية انتقال المؤسسة من الحاضر إلى المستقبل وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف والاستغلال العقلاني للموارد، فكلما زادت الدراسات المبينة على التخطيط زادت البدائل الممكنة في التعامل مع ما هو متوقع. وهذا ما يؤكد صحة الشق الأول من الفرضية الثالثة.

بالنسبة للعلاقة بين طبيعة مهام الإطارات ومدى مساهمتهم في إعداد وتنفيذ مخططات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة فنسجل أعلى نسبة وهي 90٪ بالمحور الخاص بمن التزموا الحياد بشأن الإجابة والذين كانت مهامهم سهلة مقابل نسبة 52.63٪ التي سجلت عند من أجابوا بأن مهامهم شاقة، ونسبة 13.92٪ عند من أجابوا بأن مهامهم معقولة.

من خلال تحليلنا لبيانات الفرضية الرابعة المتعلقة بتأثير الأعباء التنظيمية والمهنية للإطارات في إعداد وتنفيذ وصياغة مضامين آليات إدارة الموارد البشرية لاحظنا أن الأعباء التنظيمية من حيث صعوبتها وكثرتها وطبيعتها لها تأثير كبير في أداء الإطارات لهذه المهام، وهذا ما يتطلب من الإطارات اتخاذ إجراءات تساعدهم على التقليل من هذه الأعباء كتفويض المهام للعمال وإشراكهم في عملية التسيير واتخاذ القرارات، مثلما أشارت إلى ذلك نظرية "الإدارة اليابانية" التي تركز على الأسلوب الأسري في إدارة المؤسسات بهدف تدعيم العلاقات الاجتماعية بين العمال¹³.

كما تشير أيضا نظرية "اتخاذ القرارات" ل"هربرت سيمون" (H. Simon) الذي اعتبر المؤسسة عبارة عن نظام اجتماعي يقوم على الأسلوب التعاوني واتخاذ القرارات باعتماد أسلوب التفاوض والاقناع¹⁴، وكذلك نظرية "الإدارة العليا التي جاء بها "هنري فايول" (H. Fayol) والتي ركز من خلالها على مبدأ "تفويض السلطة"، كآلية لإشراك العمال في تسيير المؤسسة، وهذا كله يهدف الرفع من مساهمة الإطارات في إعداد وتنفيذ وصياغة مضامين آليات إدارة الموارد البشرية.

4. نتائج الدراسة:

في ضوء الفرضية الأولى:

وجود علاقة قوية بين المعاناة من كثرة الأعباء التنظيمية والمساهمة في إعداد برامج ومخططات التكوين، فكلما قلت الأعباء زادت المساهمة والعكس بالعكس، مما يؤكد صحة الشق الأول من الفرضية الأولى.

كثرة الأعباء التنظيمية التي يعاني منها الإطارات تحد من فعالية نشاطهم في مجال توجيه العمال، وتسبب خللا في الوظائف يعرقل أداء الإطارات، وينعكس على الوضعية العامة للمؤسسة، مما يؤكد صحة الشق الثاني من الفرضية الأولى.

14 مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014، ص 184.

13 طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 131.

بعد الانتهاء من قياس العلاقة بين مؤشرات فرضيات هذا البحث والوقوف على أهم النتائج المتوصل إليها وتحليلها يمكننا الخروج بالاستنتاجات والتوصيات التالية:

ضرورة التقليل من الأعباء التنظيمية للإطارات لمساعدتهم على أداء المهام على أكمل وجه، وذلك من خلال تقسيم أعباء العمل وعدم تركزها على عاتق مجموعة قليلة من الإطارات، بقصد استغلال أحسن لجهودهم في تفعيل أداء العمال وتحقيق أكبر قدر من أهداف المؤسسة، حيث لاحظنا أن الإطارات الذين يعانون من كثرة الأعباء التنظيمية كانوا أقل فعالية في أداء مهامهم من نظرائهم الذين لا يشكون كثرة الأعباء، سواء من حيث المساهمة في صياغة مضامين آليات إدارة الموارد البشرية أو من حيث مراقبة تنفيذها وتفعيلها.

أهمية العمل على تحسين مناخ العمل بشكل عام خاصة من ناحية تقسيم وتوزيع الأعباء التنظيمية لما لها من آثار إيجابية في فعالية أداء الإطارات داخل المؤسسة، حيث بينت هذه الدراسة أن الإطارات الذين لا يشعرون بكثرة الأعباء التنظيمية كانوا أكثر فعالية في تفعيل آليات إدارة الموارد البشرية بمؤسساتهم.

يعتبر الارتياح في ممارسة المهام التنظيمية داخل المؤسسة من أهم عوامل نجاحها واستقرارها، لذلك من الضروري على المؤسسات الاقتصادية توفير الظروف التنظيمية المناسبة التي تساعد الإطارات في أداء مهامهم على أكمل وجه، وتعزيز الشعور بالانتماء وتنمية روح المبادرة والنشاط لديهم ولدى العمال.

الإطارات الذين تتصف مهامهم بالسهولة كانوا أكثر مساهمة في إعداد برامج ونشاطات التوجيه للموارد البشرية، بينما الإطارات الذين تتصف مهامهم بالصعوبة كانوا أقل مساهمة في إعداد هذه البرامج والنشاطات، وهذا ما يؤكد على أهمية تحسين ظروف عمل الإطارات والتقليل من الأعباء المهنية التي تواجههم في أداء مهامهم. مما يؤكد صحة الشق الثاني من الفرضية الثالثة.

لاحظنا أن الأعباء التنظيمية من حيث صعوبتها وكثرتها وطبيعتها لها تأثير كبير في أداء الإطارات لهذه المهام، وهذا ما يتطلب من الإطارات اتخاذ إجراءات تساعدهم على التقليل من هذه الأعباء كتفويض المهام للعمال وإشراكهم في عملية التسيير واتخاذ القرارات. وهذا ما يؤكد صحة الشق الثالث من الفرضية الثالثة.

5. خاتمة:

وقفنا في هذا البحث على مختلف التأثيرات والانعكاسات التي تحدثها الأعباء المهنية لدى إطارات المؤسسات الاقتصادية على أدائهم لوظيفة إدارة الموارد البشرية بمؤسساتهم، حيث لاحظنا تحقق ما افترضناه في البداية بنسبة كبيرة كما أثبتته البيانات والإحصائيات والنسب الواردة في الجداول إضافة إلى قيمة الكا² التي تؤكد الدلالة الإحصائية وحجم العلاقة التأثيرية بين متغيرات الدراسة والمؤشرات المستخدمة في قياسها.

أسفرت نتائج هذه الدراسة عن تحقق الفرضيتين الأولى والثالثة من خلال قياس العلاقة بين المؤشرات الثلاثة لكل فرضية، في حين لم تتحقق صحة العلاقة بين أحد مؤشرات الفرضية الثانية.

قائمة المراجع:

- 1-كتب باللغة العربية:
1-زرواتي رشيد، تدريبات على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ط1، دار هومة، الجزائر، 2002.
2-جندي عبد الناصر، تقنيات ومناهج البحث في العلوم السياسية والاجتماعية، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
3-بوحوش عمار والذنيبات محمد محمود، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
4-معن خليل عمر، مناهج علم الاجتماع، ط1، دار الشروق، عمان، 1995.
5-أونيس عبد المجيد، إدارة العلاقات الإنسانية، ط1، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2011، ص ص 195، 196.
6-حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.
7-عتاد أحمد، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2006.
- 8-عبد المجيد لطفي، علم الاجتماع، ط7، دار المعارف، القاهرة، 1976.
9-موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات علمية، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006.
10-حيثش فوزي، الإدارة العامة والتنظيم الإداري، دار النهضة العربية، بيروت، 1991.
11-طلعت إبراهيم لطفي، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 2007.
12-مسعداوي يوسف، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2014.
2-كتب باللغة الأجنبية:
13-André, Piere et des autres, **Savoir préparer une recherche**, les presses de L'université de Montréal, Canada, 1990, p 57.
14-Bernard Marcory et Daniel Grazie, **Gestion des ressources humaines : Pilotage social et performances**, Dunod, Paris, 2001, p 238.
15-Jean longatte, Jacques Muller, **économie d'entreprise**, Dunod, Paris 2004, P01.