



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي -

كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

العنوان:

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث " ل.م.د " تخصص: علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف:

د. دنبري لطي

إعداد الطالب:

زياد العمري

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة أم البواقي	استاذ محاضر "أ"	د/ باديس بوشامة
مشرفا/ مقررا	جامعة أم البواقي	استاذ محاضر "أ"	د/ لطفى دنبري
عضوا	جامعة أم البواقي	استاذ محاضر "أ"	د/ زكية العمراوي
عضوا	جامعة أم البواقي	استاذ محاضر "أ"	د/ ليليا حفيظي
عضوا	جامعة سكيكدة	استاذ محاضر "أ"	د/ نبيل علي زوي
عضوا	جامعة جيجل	استاذ محاضر "أ"	د/ عادل شيهب

السنة الجامعية: 2021/2020





"ألا قاتل الله الجهل؛ الجهل الذي يلبسه أصحابه ثوب العلم، فإن هذا النوع من العلم أخطر على المجتمع من جهل العوام، لأن جهل العوام بين ظاهر يسهل علاجه، أما الأول هو متخف في غرور المتعلمين"



فيلسوف الحضارة " مالك بن نبي "

شكر

بداية أشكر الله عز وجل جزيل الشكر وأحمده حمدا كثيرا

على منه وكرمه بأن يسر لي إتمام هذا العمل ،

فلله الحمد من قبل ومن بعد .

و لأنه من لا يشكر الناس لا يشكر الله

أتوجه بالشكر الجزيل والتقدير الكبير

الى مشرفي الفاضل الدكتور "دنبري لطفي"

على دعمه وتوجيهه وصبره معي، فلولاها لما تمكنت

من إخراج هذا العمل إلى أرض الواقع فشكرا

ملء الأرض حبا وكرما

و لا يفوتني أن أشكر كل الأساتذة الذين قدموا لي

يد العون لإتمام هذا العمل .

خاصة الدكتور: بلخيري مراد، الدكتورة: جغبوب دلال،

الدكتورة: طلحي يونس سميحة،

الدكتور: مكرم زواوي

كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى جميع عمال وإطارات ومسؤولي

مؤسسة كوندور خاصة القاطنين منهم في قرية عياضات

على مساعدتهم لي .

الباحث

ملخص الدراسة:

تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية"، كأحد أبرز الدراسات التي لاقى اهتماما كبيرا في وسط المتخصصين في مجال الموارد البشرية، حيث انقسمت الدراسة إلى:

- **قسم نظري:** عرض فيه الباحث ماهية الإدارة الإستراتيجية وأهميتها وكيف تم التزاوج بينها وبين إدارة الموارد البشرية لتنتج عنهما إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، كما ذكر أهم إسهامات النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية في هذا الموضوع، في حين تم التركيز على الإستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من توظيف وتنمية ومحافظة على الموارد البشرية، وكذلك تم التطرق للمؤسسة الجزائرية وتطورها تاريخيا خاصة مرحلة الخوصصة.
- **قسم ميداني:** يتمثل في إجراء دراسة ميدانية في إحدى المؤسسات الجزائرية التي تشتغل في القطاع الخاص وهي مؤسسة كوندور الناشطة على مستوى المنطقة الصناعية بولاية برج بوعرييج، حيث تم تبين إذا ما كانت ممارسات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التنمية والتحفيز، المحافظة والصيانة) لمؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي أم لا.

● أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- إظهار إلى أي مدى تعمل مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج كمؤسسة تشتغل بالقطاع الخاص على تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.
- الوصول إلى نتائج تولد حولا ومقترحات، للتحكم والسيطرة على المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية الخاصة ومحاولة توجيهها الفرد والمجتمع، مما يكسب هذا العمل بعض الفائدة العلمية.

● تساؤلات الدراسة:

التساؤل الرئيسي للدراسة:

هل ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور الخاصة ذات بعد إستراتيجي وتعتمد على الأساليب العلمية في إدارة الموارد البشرية؟

تساؤلات الدراسة الفرعية:

- هل إجراءات توظيف الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور الخاصة ذات بعد إستراتيجي؟
- هل سياسة تنمية الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور الخاصة ذات بعد إستراتيجي؟
- هل سياسة المحافظة على الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور الخاصة ذات بعد إستراتيجي؟

• منهج الدراسة:

إن طبيعة موضوع بحثنا "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" وتساؤلاته المطروحة، وفرضياته المقترحة، وأهدافه المسطرة، جعلتنا نتبع المنهج الوصفي بمدخل "المسح بالعينة" الذي يعد أحد المناهج الكمية وهو المنهج الغالب على هذه الدراسة، من خلال إستخدام البيانات الكمية والكيفية المناسبة التي تؤدي إلى فهم موضوع الدراسة، ثم التوصل إلى إستنتاجات علمية تساعد على كشف إذا ما كانت الممارسات المطبقة من طرف إدارة المؤسسة محل الدراسة الميدانية في تسيير مواردها البشرية ذات بعد إستراتيجي.

• أهم النتائج:

- إجراءات التوظيف المتبعة في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي.
- سياسة تنمية الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي.
- سياسة المحافظة على الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي.

• النتيجة العامة للدراسة:

بعدما قمنا بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها اتضح لنا أن مؤسسة كوندور (المؤسسة محل دراستنا) تولى أهمية بالغة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التنمية، إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية)، وتسعى لأن تكون ذات بعد إستراتيجي وهو ما تحققه حالياً وتحرص أن يتواصل، وبالتالي فإن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور ليست تقليدية تعتمد على الأساليب العلمية في إدارة مواردها البشرية.

Study summary:

This study begins discussion of a topic of "Human Resources Management Strategy in the Algerian Foundation", as one of the most prominent studies that received great interest among specialists in the field of human resources, as the study was divided into:

- **A theoretical part:** in this part the researcher presented what strategic management is, its importance, and how it was combined with human resources management to produce strategic human resources management. He also mentioned the most important contributions of theories explaining human resources management in this topic, while the focus was on the sub-strategies of strategic human resources management. In terms of employment, development and preservation of human resources, the Algerian institution and its historical development, especially the phase of privatization, were also addressed.
- **Field part:** It is represented in conducting a field study in one of the Algerian institutions operating in the private sector, namely the Condor Foundation, active at the level of the industrial zone in the wilaya of Bordj Bou Arreridj Strategic or not.

Aims of the study:

- Shedding light on the strategy of human resources management in the Algerian institution.
- Demonstrate the extent to which the Condor Foundation in Bordj Bou Arreridj state is working as an institution operating in the private sector to implement human resources management strategies.
- Providing theoretical and field subject on this topic for fellow researchers, and then enriching the library with new research that would support those who want to deepen research on this topic.
- Reaching results that generate solutions and proposals, to control and control the problems experienced by the private Algerian institutions and try to direct them to the individual and society, thus gaining this work some scientific benefit.

Study questions:

The main question of the study:

Are human resource management practices in Condor Private Corporation strategic dimension and rely on scientific methods in human resource management?

Sub-questions of the study:

- Are the human resources recruitment procedures adopted in the Condor private institution of a strategic dimension?
- Is the human resources development policy adopted by the Condor Private Foundation of a strategic dimension?
- Is the human resource preservation policy adopted by the Condor Private Corporation strategic dimension?

•Study Method:

The nature of the topic of our research "Human Resources Management Strategy in the Algerian Corporation" and its questions posed, its proposed hypotheses, and its ruled objectives, made us follow the descriptive approach with the introduction of "sample survey", which is one of the quantitative approaches and is the dominant approach to this study, through the use of appropriate quantitative and qualitative data That leads to an understanding of the subject of the study, and then to scientific conclusions that help to reveal whether the practices applied by the management of the institution in question in the management of its human resources have a strategic dimension.

Main results:

- The recruitment procedures followed at Condor have a strategic dimension.
- The human resources development policy adopted by the Condor Foundation has a strategic dimension.
- The policy of carry on the human resources adopted by the Condor Foundation has a strategic dimension.

The general result of the study:

After we analyzed and interpreted the obtained results, it became clear to us that the Condor Foundation (the institution under study) attaches great importance to human resource management strategies (employment strategy, development strategy, human resource preservation strategy), and seeks to have a strategic dimension, which is what it is currently achieving and keen to Communicate, and therefore the human resource management practices of the Condor Foundation are not traditional relying on scientific Styles in managing their human resources.

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر
	ملخص الدراسة
VIII - I	قائمة المحتويات
أ-ت	المقدمة
الفصل الأول: موضوع الدراسة	
05	1. الاشكالية
08	2. التساؤلات الفرعية للدراسة
08	3. أهداف الدراسة
09	4. أهمية الدراسة
10	5. مفاهيم الدراسة
19	6. الدراسات السابقة
36	7. التعقيب على الدراسات السابقة
الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية	
38	تمهيد
39	1. مقدمة في الإستراتيجية
39	1.1. مفهوم الإستراتيجية
40	2.1. خصائص الإستراتيجية
41	3.1. أبعاد الإستراتيجية
42	4.1. مراحل وإجراءات القيام بالإستراتيجية
44	2. ماهية الإدارة الإستراتيجية
44	1.2. التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية
45	2.2. أهمية الإدارة الإستراتيجية
46	3.2. أهداف الإدارة الإستراتيجية
48	4.2. أدوار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
49	3. التخطيط الإستراتيجي
50	1.3. مفهوم التخطيط الإستراتيجي

51	2.3. مميزات التخطيط الإستراتيجي
52	3.3. مبررات الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي
53	4.3. معوقات التخطيط الإستراتيجي
55	4. الرقابة الإستراتيجية
56	1.4. تعريف الرقابة الإستراتيجية
57	2.4. أهمية الرقابة الإستراتيجية
59	3.4. خطوات الرقابة الإستراتيجية
60	4.4. مستويات الرقابة الإستراتيجية
61	5. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
62	1.5. إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة
63	2.5. إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية
69	3.5. الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية
71	4.5. أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة
73	خلاصة
الفصل الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	
75	تمهيد
76	1. ماهية إدارة الموارد البشرية
76	1.1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
78	2.1. أهداف إدارة الموارد البشرية
79	3.1. وظائف إدارة الموارد البشرية
80	4.1. علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى
81	2. التأسيس النظري لإدارة الموارد البشرية
81	1.2. المدرسة الكلاسيكية
84	2.2. المدرسة السلوكية
88	3.2. مدخل الموارد البشرية
91	3. الإستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية
91	1.3. إستراتيجية توظيف الموارد البشرية
92	1.1.3. تخطيط الموارد البشرية
97	2.1.3. توصيف الوظائف

106	3.1.3.الإستقطاب
112	4.1.3.الإختيار والتعيين للموارد البشرية
114	2.3.إستراتيجية تنمية الموارد البشرية
114	1.2.3.التدريب
116	2.2.3.التكوين
117	3.2.3.الأجر
119	4.2.3.الحوافز المعنوية والمادية
123	3.3.إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية
123	1.3.3.الترقية
126	2.3.3.الخدمات الإجتماعية
127	3.3.3.الأمن والسلامة المهنية
129	خلاصة
الفصل الرابع: المؤسسة الجزائرية	
131	تمهيد
132	1.مدخل مفاهيمي للمؤسسة
132	1.1.مفهوم المؤسسة
133	2.1.تصنيف المؤسسة
133	أولا.المعيار القانوني
133	ثانيا.حسب معيار طبيعة الملكية
134	ثالثا.حسب معيار الحجم
134	رابعا.المعيار الاقتصادي
134	خامسا.من حيث الجنسية
135	3.1.خصائص المؤسسة
136	2.التطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية
136	1.2.المرحلة الأولى ما قبل 1980
136	1.1.2.التسيير الذاتي
136	أ.ماهية التسيير الذاتي
137	ب.عراقيل تطبيق التسيير الذاتي
138	ت.أسس التسيير الذاتي

138	ث. هيئات التسيير الذاتي
141	2.1.2. التسيير الإشتراكي
141	أ. هيئات التسيير الإشتراكي
143	ب. أهداف التسيير الإشتراكي
145	ت. أسباب فشل التسيير الإشتراكي
145	2.2. المرحلة الثانية ما بعد 1980
145	1.2.2. إعادة الهيكلة العضوية
145	2.2.2. إعادة الهيكلة المالية
147	3.2.2. إستقلالية المؤسسات
147	أ. إجراءات إستقلالية المؤسسات
148	ب. أسس إستقلالية المؤسسات
149	ت. مجالات تعميق إستقلالية المؤسسات
150	3. خصوصية المؤسسة الجزائرية
150	1.3. أهداف الخصوصية
150	أ. أهداف على المستوى الداخلي للمؤسسة
151	ب. أهداف على المستوى الخارجي للمؤسسة
151	2.3. طرق الخصوصية
152	3.3. هياكل الخصوصية
154	4.3. مبادئ الخصوصية
155	5.3. تقييم تجربة الخصوصية في الجزائر
157	6.3. آثار وإنعكاسات الخصوصية في الجزائر
157	أ. الآثار الإيجابية للخصوصية في الجزائر
158	ب. الآثار السلبية للخصوصية في الجزائر
160	خلاصة
الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية	
162	تمهيد
163	1. التعريف بمؤسسة كوندور إلكترونيكس-برج بوعرييج-
165	1.1. أهداف مؤسسة كوندور
166	2.1. مراحل تطور مؤسسة كوندور

166	3.1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
173	2. الاجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
173	1.2. فرضيات الدراسة
174	2.2. منهج الدراسة
174	3.2. حدود الدراسة
175	4.2. مجتمع الدراسة
176	5.2. عينة الدراسة
176	6.2. أدوات جمع البيانات
180	7.2. الخصائص السيكومترية لأداة القياس (الصدق، الثبات)
182	8.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة
184	خلاصة
الفصل السادس: تحليل وتفسير البيانات الشخصية	
186	تمهيد
187	1. متغير السن
188	2. متغير الجنس
189	3. متغير المستوى التعليمي
191	4. متغير الخبرة
192	5. متغير تسمية المنصب
194	خلاصة
الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة	
196	تمهيد
197	1. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
205	2. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
213	3. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة
222	خلاصة
الفصل الثامن: نتائج الدراسة	
224	تمهيد
225	1. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء الفرضيات
225	1.1. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى

229	2.1. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
233	3.1. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى
236	2. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء الدراسات السابقة
241	3. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء النظريات
241	1.3. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء المدخل الكلاسيكي
241	2.3. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء المدخل السلوكي
242	3.3. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء مدخل الموارد البشرية
242	4. النتيجة العامة للدراسة
245	خلاصة
	الخاتمة
	المراجع
	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
156	يوضح توزيع المؤسسات العمومية المخصصة في الفترة ما بين 2001-2009 حسب القطاعات الاقتصادية.	01
165-164	يوضح معلومات وبيانات مؤسسة كوندور	02
177	يوضح درجات الموافقة تبعا لسلم ليكرت الخماسي	03
178	يوضح تفسير قيم المتوسطات الحسابية تبعا لدرجات الموافقة	04
179	يوضح هيكل المقياس	05
181	يوضح معامل الثبات لمحاور الدراسة	06
182	يوضح القائمة الإسمية للمحكمين	07
187	يوضح توزيع العينة حسب متغير السن	08
188	يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس	09
189	يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي	10
191	يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة	11
192	يوضح توزيع العينة حسب متغير تسمية المنصب	12
198-197	يوضح الإحصائيات الوصفية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارة محور "إستراتيجية التوظيف"	13
206-205	يوضح الإحصائيات الوصفية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارة محور "إستراتيجية تنمية الموارد البشرية"	14
214-213	يوضح الإحصائيات الوصفية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارة محور "إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية"	15

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية	68
02	هرم ماسلو للحاجات	86
03	بيانات الوظيفة وبيانات شاغل الوظيفة	99
04	المؤسسات المنتمية لمجموعة بن حمادي	163
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	167
06	التوزيع النسبي للعينة حسب متغير السن	187
07	التوزيع النسبي للعينة حسب متغير الجنس	188
08	التوزيع النسبي للعينة حسب متغير المستوى التعليمي	189
09	التوزيع النسبي للعينة حسب متغير الخبرة	191
10	التوزيع النسبي للعينة حسب متغير تسمية المنصب	192

قائمة الملاحق

الرقم	الملاحق
الملاحق الأول	
01	إستبيان الدراسة
02	دليل المقابلة
الملاحق الثاني	
01	صور للباحث في مؤسسة كوندور
02	صور لمؤسسة كوندور بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريرج
03	طلب ترخيص إجراء دراسة ميدانية

مقدمة:

شهد العالم خلال العشريتين الأخيرتين تغييرات جذرية في كل المجالات الاقتصادية والاجتماعية والمعلوماتية، أثرت على المجتمعات وجعلت العالم المترامي الأطراف كقرية صغيرة ولعل أبرز تلك التغييرات تمثلت في التطورات العلمية والتقنية وانتشار تطبيقاتها خاصة تقنيات المعلومات والاتصالات، والتي يتطلب استيعابها وتطبيقها بكفاءة توفر نوعيات خاصة من الموارد البشرية، فتبلورت لدى المؤسسات المعاصرة فكرة أساسية مفادها أن المصدر الحقيقي لتكوين القدرات التنافسية واستمرارها هو المورد البشري لما له من ميزات لا يمكن استبدالها بأي كان وكونه محور الحلول في ظل هذه الظروف المستجدة والعالم المعاصر المتغير.

من هنا بدأ الاهتمام المتزايد لإيجاد قوة عمل حقيقية، مؤهلة تأهيلاً عالياً، وفعالة وقادرة على تحمل مسؤوليات وتبعات الأعمال داخل المؤسسة، ومن ثم تكون قادرة على تحقيق متطلبات وطموحات الإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل، وذلك عن طريق وضع برامج استقطاب فعّالة لجذب أفضل المهارات البشرية الموجودة في سوق العمل، من ثم تنمية هذه المهارات الابتكارية والإبداعية وإتاحة الفرص أمامها للمساهمة بأفكارها وابتكاراتها لتنمية القدرات التنافسية للمؤسسة وتوفير تعليم وتدريب مستمرين لها، وحماية هذه الطاقات البشرية من مخاطر العمل، وتصميم الوظائف بطريقة توفر لشاغليها عنصر الإثارة والتحدي وتحمل المسؤولية، مما يجعل هذه المؤسسات مكاناً محبباً للعمل بالنسبة للموارد البشرية؛ فلا تفكر في الانتقال من المؤسسة الأم إلى مؤسسة أخرى.

ومما لا شك فيه أيضاً أن هذه الممارسات والسياسات تنعكس على رفع درجة الرضا والسعادة لدى هذه الموارد البشرية، وجودة أدائها، والخفض من معدل دورانها، وقد توصلت المؤسسات إلى جودة عالية في منتجاتها وخدماتها، وأسعار مناسبة لمنتجاتها، مما يحقق لدى زبائنها وعملائها الرضا والسعادة، وحصّة سوقية أكبر للمؤسسة، فضلاً عن موقع تنافسي قوي بين المنافسين.

وكل ما سبق ذكره لا يتأتى إلا بوجود إستراتيجية إدارة الموارد البشرية القادرة على فهم البيئة الداخلية للمؤسسة، ومتطلباتها ومتغيراتها الأساسية والمؤثرة؛ من خلال: رسالتها، وغاياتها، وأهدافها وأساليبها الإدارية، وثقافتها التنظيمية، ومتطلبات العمل فيها وغيرها من الممارسات والمتغيرات التي تخصها، فضلاً عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والإحاطة بجميع متغيراتها، وقوانينها، واتجاهاتها المؤثرة أو التي قد تؤثر في أعمال المؤسسة ونشاطاتها، وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع إستراتيجيتها بنجاح وبشكل يحتوي على مواءمة كبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية، والمتغيرات والتحديات التي تحتويها البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة .

فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية عبارة عن خطة معاصرة طويلة المدى، تشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المؤسسة مع المورد (العنصر) البشري في العمل وتتفق وتتكامل وتتناسق هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتحتوي هذه الخطة على مجموعة من الإجراءات والقرارات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المؤسسة والمستقبل الوظيفي لهذه الموارد البشرية، كما تهدف، أساساً، إلى اعتبار المورد البشري استثماراً حقيقياً بموجبه تتمكن المؤسسة من كسب مكانة حقيقية يحسب لها حساب من طرف المنافسين الآخرين وتحقق نتائج وأهداف متعاضمة باستخدام هذه الموارد البشرية، وهو الأمر الذي تسعى إليه جميع المؤسسات المعاصرة بما فيها العمومية أو ذات الطابع الخاص .

هذه الحقيقة التي تسعى دراستنا هاته البحث في مكنوناتها عبر دراسة ميدانية لواقع ومستوى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، وبالضبط في نموذج مؤسسة خاصة تشهد رواجاً ونجاحاً في الجزائر وهي مؤسسة كوندور؛ التي تمتلك حالياً مكانة لا بأس بها في السوق الوطنية وحتى في سوق دول الجوار مثل: تونس والمغرب، ففي عام 2018 تحصل مجمع كوندور على جائزة أحسن مؤسسة مصدرة خارج المحروقات، حيث صدر في الموقع الرسمي لوكالة الأنباء الجزائرية أن المؤسسة صدرت تجهيزاتها الإلكترونية والكهرومنزلية نحو 16 بلداً من إفريقيا وآسيا وأوروبا.

ولتحقيق أهدافنا البحثية قمنا بتقسيم الدراسة إلى ثمانية فصول بالشكل الآتي:

- **الفصل الأول: «موضوع الدراسة»** وتطرقنا فيه إلى إشكالية البحث أهميته وأهدافه، كما تم التطرق إلى مفاهيم الدراسة والدراسات السابقة.
- **الفصل الثاني: «الإدارة الإستراتيجية»** تضمن التأصيل لكل من الإستراتيجية بشكل عام والإدارة الإستراتيجية، كما تطرقنا فيه لبعض العناصر المهمة مثل التخطيط الإستراتيجي والرقابة الإستراتيجية، إضافة إلى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.
- **الفصل الثالث: «إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية»** تطرقنا فيه إدارة الموارد البشرية والنظريات المفسرة لها وإستراتيجياتها الفرعية الثلاث الكبرى: إستراتيجية التوظيف إستراتيجية تنمية وتحفيز الموارد البشرية، إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية.
- **الفصل الرابع: «المؤسسة الجزائرية»** وشمل عرض ماهية المؤسسة الاقتصادية والتطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية من التسيير الذاتي إلى استقلالية المؤسسات، كما عرضنا فيه خصوصية المؤسسة الجزائرية.
- **الفصل الخامس: «الإجراءات المنهجية للدراسة»** وقد شمل التعريف بمؤسسة كوندور إضافة إلى الإجراءات المنهجية للدراسة من منهج ونوع العينة المستخدمة وأدوات جمع البيانات وحدود الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة.
- **الفصل السادس: « تحليل وتفسير البيانات الشخصية للمبوحثين»** وقد عرضنا فيه بالتحليل والتفسير للبيانات الشخصية للمبوحثين والمتعلقة بالمتغيرات التالية: متغير السن الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية، تسمية المنصب.
- **الفصل السابع: «تحليل وتفسير البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة»** وقد عرضنا فيه تحليل وتفسير بيانات الفرضيات الفرعية الخاصة بكل من: التوظيف، التنمية والتحفيز المحافظة على الموارد البشرية.
- **الفصل الثامن: «نتائج الدراسة»** واشتمل على عرض نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات ونتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة ونتائج الدراسة في ضوء النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية، وأخيرا النتائج العامة للدراسة والخاتمة.

الفصل الأول: موضوع الدراسة

- إشكالية الدراسة.
- تساؤلات الدراسة الفرعية.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- مفاهيم الدراسة.
- الدراسات السابقة.

1. الإشكالية:

من أهم مرتكزات نجاح المنظمات الصناعية والخدمية اليوم، في عالم تسوده المنافسة، الاهتمام بالموارد البشرية، والنظر إلى الإنسان على أنه رأس مال بشري يجب استثماره على المدى الطويل. كما أن الظروف الاقتصادية والاجتماعية قد فرضت الكثير من الأوضاع التي كان لها تأثيرا كبيرا على اعتماد كافة نشاطات التنمية في البلاد على الأيدي العاملة، في الوقت الذي لم تكن فيه المؤسسات التعليمية والتنموية قد وصلت بعد إلى حد توفير المؤهلات والخبرات اللازمة بما يلائم سوق العمل لتوطين الوظائف.

والمنظمة التي تملك موارد بشرية فعّالة وقادرة على التكيف السريع مع المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والقانونية وغيرها، في ظل ثورة المعلومات وتكنولوجيا الاتصالات التي طرأت على بيئة العمل، تكون لها ميزة تنافسية مصدرها العنصر البشري المدرب والقادر على التعامل الإيجابي مع التغيير الذي قد ينتج من المتغيرات البيئية المتعددة كما أن الاهتمام المتزايد بالعنصر البشري؛ أفضل عناصر الإنتاج على الإطلاق، جعل إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة التي تهتم بكل شؤون هذا العنصر، بداية من استقطابه وتوظيفه، إلى تكوينه وتدريبه، ثم صيانته والمحافظة عليه، تحتل مكانة مميزة في الهيكل التنظيمي، وأصبح مديرها عضو من أعضاء الإدارة العليا، الهيئة المسؤولة عن اتخاذ القرارات الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية الحديثة.

ونظرا للمكانة التي أصبحت تحتلها وظيفة إدارة الموارد البشرية مقارنة بالوظائف الأخرى الموجودة في المؤسسة، فقد أصبح معروفا أن رسالة المؤسسة وإستراتيجيتها المستقبلية لن تتحقق إلا من خلال برامج وسياسات ناجعة تضعها إدارة الموارد البشرية، تُلبّي بها حاجات إدارة المؤسسة من الموارد البشرية الصالحة والمؤهلة والمدرّبة والمحفزة جيدا.

وما يفسر أيضا المكانة البارزة والهامة لإدارة الموارد البشرية في حيز وظائف الإدارة العامة، أنها لم تعد كما كانت سابقا مقتصرة فقط على حفظ سجل الأفراد وإعداد كشوف رواتبهم الشهرية، ووضع اللوائح والقوانين المنظمة للعمل داخل المؤسسة، حيث أن المدخل الحديث

لإدارة الموارد البشرية يبني على أساس التكامل بين الخطط العامة التي ترسمها الإدارة العليا للمؤسسة وبين أنشطة الموارد البشرية، ومدى خلق تكامل جيد بين هاذين البعدين هو الذي يحقق الميزة التنافسية الكبرى للمؤسسة، ولن يتأتى، هذا كما أسلفنا أعلاه، إلا بوجود وتوافر العنصر البشري القادر على تحقيق ذلك.

حدد معظم الباحثين والمشتغلين في حقل علم اجتماع تسيير الموارد البشرية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في ثلاثة إستراتيجيات أساسية هي: التوظيف، التنمية والصيانة، وتأتي إستراتيجية التوظيف في مقدمة هذه الإستراتيجيات بما أنها المصدر الرئيسي للحصول على موارد بشرية ذات كفاءات وقدرات عالية، وذلك عبر عدة مراحل بدءًا بعملية توصيف الوظائف من ثم عملية الاستقطاب لجذب الأفراد، وصولاً إلى عملية اختيار أنسب الموارد البشرية ليتم قبولها وتعيينها في المنصب شاغر.

لتلها إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تكتسي أهمية بالغة، حيث تتضمن مجموعة من العمليات الخاصة بتأهيل الفرد تأهيلاً يسمح له بتأدية عمله بالشكل المطلوب، وذلك عن طريق تدريبه وتكوينه، كما أن تحفيزه من شأنه رفع معنوياته وبالتالي رفع مستوى أدائه. وبعد كل من إستراتيجيتي التوظيف والتنمية يأتي الدور على إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية، فما تواجهه المنظمة من منافسة خارجية يفرض عليها إتباع خطوات وإجراءات لصيانة موظفيها، خاصة ذوا الكفاءة العالية منهم، من الانتقال إلى مؤسسة أخرى بحثاً عن امتيازات أفضل غير موجودة في مؤسسته محل العمل، هذه الأخيرة التي تطلب منها إعداده وتكوينه الكثير من الوقت وكذلك مقابل مادي ليصبح، في الأخير، عرضة للضياع منها، لذلك وجب على المؤسسة إشباع رغباته المعنوية من ترفيات وتوفير الأمن والسلامة المهنية، وأيضاً رغباته المادية بتوفير خدمات اجتماعية وزيادة أجره بما يتماشى مع المستوى المعيشي العام للبلاد.

وبما أن المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، بعد دخولها اقتصاد السوق، عرفت تحولات سريعة وعميقة شملت كافة أوجه نشاطاتها، في الوقت الذي يسجل فيه على المستوى العالمي ضغوطات كثيرة، من بينها النزوع إلى التحول عن التركيز على القطاع العام صوب القطاع الخاص كجزء من التصحيح الاقتصادي الهيكلي، واتساع رقعة المنافسة العالمية واشتداد

إيقاعات التحول التكنولوجي، تحتم على الدولة الجزائرية السير في هذا الدرب أيضا؛ أي نحو خصخصة العديد من المؤسسات العمومية جزئيا لأسباب عديدة؛ منها ثقل ديون تلك المؤسسات وارتفاع نسب البطالة وتدني القدرة الشرائية للمواطنين.

وهو ما جعل الجزائر تملك العديد من المؤسسات الخاصة، بما أنها فتحت مجال الاستثمار أمام رجال الأعمال المحليين والأجانب لإنشاء مؤسسات إنتاجية وخدمية جديدة، كما أن سوق العمل الجزائري اليوم يتوفر على كم هائل من الموارد البشرية المعدة كما وكيفا، وكل مؤسسة من هذه المؤسسات لها سياستها وأهدافها، وتستعين في ذلك بوسائل وتكنولوجيا ومعدات حديثة وأساليب للتسيير... إلا أنها تستخدم الأفراد في نشاطها بصورة أو بأخرى بغية تحقيق ما هو مخطط له. وعلى هذا، فالأمر يستلزم تشكيل رأسمال بشري قادر على رفع التحدي، والمساهمة في تنمية هذه المؤسسات والمحافظة على استمرارها، وها، في نظرنا، لا يتأت إلا من خلال إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية فعالة ومخطط لها علميا.

فالمؤسسة الجزائرية الخاصة، وجدت نفسها أمام حتمية تبني إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية تمكنها من الحصول على موقع تنافسي، من خلال الحصول على مورد بشري كفاء يسهم في تحقيق الأهداف التنظيمية ورفع مستوى الأداء والفعالية وتحسين نوعية المخرجات وربط المؤسسة بالمستهلك والموردين، غير أن هذه المساعي اصطدمت بجملة من المعوقات التي حدت من إمكانية وقدرة المؤسسة الجزائرية الخاصة، ومن بين أهم هذه المعوقات عدم قدرتها على جذب كفاءات أجنبية مكونة تكوينا عاليا في إدارة الموارد البشرية، عكس ما هو موجود على مستوى الأقسام التقنية التنفيذية، فالمؤسسات الخاصة في الجزائر وظفت العديد من التقنيين والمهندسين الأجانب، وهذا ما نفسره بنوعية الصلاحيات والمسؤوليات التي يتطلبها المنصب في حد ذاته، عكس المناصب الإدارية فالمسير منصبه يقتضي بالضرورة العمل بالدوام ولا يستطيع شاغله التغيب لفترات طويلة إن لم نقل لا يستطيع التغيب نهائيا، وهو الأمر الذي يحتم على صاحب المنصب الاستقرار والإقامة الدائمة مكان تواجد المؤسسة، بالإضافة إلى نقطة مهمة جدا كون المسير يتعامل مع العنصر البشري ولكي ينجح في تسييره يجب عليه أن يكون ملما بعقليته وثقافته ونمط حياته وهذا ما يتوفر في المسيرين أهل البلد أكثر من غيرهم الأجانب،

هذا الأمر جعل الكفاءات الإدارية الأجنبية تدير ظهرها لمحاولات أصحاب المؤسسات الخاصة لانتدابهم وصعب من الأمر، وجعل المؤسسات الخاصة الجزائرية تقتصر وتركز في توظيفها في المناصب الإدارية على الكفاءات الوطنية؛ وبالتالي يتم طرح إشكال حول مدى إمكانية تسيير وتطبيق إستراتيجيات لإدارة الموارد البشرية بالشكل المطلوب من طرف هذه الكفاءات الوطنية؟ وهل أداؤها يرقى إلى التسيير العصري الذي يعتمد على الأساليب العلمية في إدارة الموارد البشرية؟ كذلك من المعوقات التي واجهتها اعتماد إستراتيجية مناسبة لتوظيف وانتقاء الأكفأ من الأفراد في ظل مجتمع تغلب عليه المحسوبية والعاطفة، ليتم تنمية القدرات والطاقات التي تحوز عليها عن طريق التكوين والتدريب، فيتم ضمان الفعالية في العمل مما ينعكس على إنتاج المؤسسة ويزيد ربحها. ومن المعوقات، أيضا، كيفية المحافظة على مواردها البشرية خاصة التي تمتلك مهارات وكفاءات وكلفت المؤسسة الكثير من الجهد والوقت لتكوينها وتدريبها لتصبح بذلك مستهدفة لإغراءات المؤسسات الخارجية المنافسة لاستقطابها.

وانطلاقا من هذه التساؤلات تبرز معالم إشكالية بحثنا التي يمكن أن نصيغها في التساؤل المحوري الآتي:

هل ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور الخاصة ذات بعد إستراتيجي وتعتمد على الأساليب العلمية في إدارة الموارد البشرية؟

2.تساؤلات الدراسة الفرعية:

- هل إجراءات توظيف الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور الخاصة ذات بعد إستراتيجي؟
- هل سياسة تنمية الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور الخاصة ذات بعد إستراتيجي؟
- هل سياسة المحافظة على الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور الخاصة ذات بعد إستراتيجي؟

3. أهداف الدراسة:

ما نتوخاه من وراء موضوع بحثنا ودراستنا هاته، هو نشر الفائدة وتعميمها على من يهمهم أمر التسيير في المؤسسات الاقتصادية من طلبة وباحثين ومهتمين، لأجل المساهمة في إثراء المعرفة العلمية ودفع عجلة البحث العلمي، وكذلك من الناحية الأخرى نحاول بدراستنا هذه المساهمة ولو بشكل بسيط في تشكيل الفكر الاجتماعي من خلال بعض الإضافات لموضوع إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي والكشف عن وظائفها الإستراتيجية في المؤسسة الجزائرية، ويمكن إيجاز الأهداف التي نرغب التوصل إليها في النقاط التالية:

- تسليط الضوء على إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية.
- إظهار إلى أي مدى تعمل مؤسسة كوندور بولاية برج بوعرييج كمؤسسة تشتغل بالقطاع الخاص على تطبيق إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية.
- توفير مادة نظرية وميدانية حول هذا الموضوع لزملائي الباحثين، ومن ثم إثراء المكتبة ببحث جديد يكون دعما لمن يريد تعميق البحث في هذا الموضوع.
- تقديم إطار مفاهيمي حول إستراتيجية إدارة الموارد البشرية والتأكيد على أهمية التعامل مع المورد البشري في المؤسسة وفق منظور إستراتيجي باعتباره أهم مورد في المؤسسة.
- إبراز المحاور الكبرى لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية: إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية تنمية وتحفيز الموارد البشرية وإستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية.
- الوصول إلى نتائج تولد حلولاً ومقترحات، للتحكم والسيطرة على المشاكل التي تعاني منها المؤسسات الجزائرية الخاصة، ومحاولة توجيهها للفرد والمجتمع.

4. أهمية الدراسة:

تتعلق أهمية هذا البحث من أهمية العنصر البشري في منظمات الأعمال، كونه يعتبر العنصر الأساسي في نجاح أو فشل أي منظمة، فمهما امتلكت المؤسسة من تكنولوجيا وأموال وكانت مواردها البشرية غير مؤهلة أو غير قادرة أو غير راغبة في العمل، فإنها حتما ستؤول إلى الفشل ومن ثم الزوال، فأى منظمة بلا أفراد لا تعدو كونها سوى مجموعة من الآلات

والمعدات والأبنية وبعض الأموال التي لا حياة ولا حراك فيها؛ لأن المورد البشري هو الأصل أو المورد الأكثر أهمية، والذي يبعث الحياة في المنظمات، ويسهم بشكل واضح في تحقيق الأهداف المنشودة.

كما تعود أهمية الدراسة إلى إبراز العلاقة بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسة الجزائرية الخاصة، ومعرفة بعض إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، باعتبارها موضوعا يهم جميع المؤسسات في الوقت الحاضر من خلال تسيير مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي وربطها بالتوجهات الحديثة التي جاءت بها التنمية المستدامة. أما على المستوى العلمي فيأتي التعرف على إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأهدافها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ليساهم في زيادة وتعميق فهم هذه الإستراتيجيات، وتحديد أبعادها بشكل يعمل على تعظيم إنتاجية العنصر البشري وبالتالي يحقق الميزة التنافسية للمؤسسة الجزائرية الخاصة بصفة عامة ومؤسسة كوندور محل الدراسة بشكل خاص.

5. مفاهيم الدراسة:

انطلاقا من عنون بحثنا الموسم بـ: "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" تبرز المفاهيم الأساسية للبحث في الآتي:

- المورد البشري.
- الإدارة الإستراتيجية.
- إدارة الموارد البشرية.
- إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية.
- إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.
- المؤسسة الخاصة.

وعلما منا بأن مرحلة تحديد المفاهيم والمصطلحات معقدة نوعا ما وتمتاز بالصعوبة، لتعدد التعريفات الخاصة بكل مفهوم خاصة في مجال تخصصنا العلوم الاجتماعية، سنحاول تقريب القارئ من أخذ صورة عامة حول المفهوم بالتطرق لمختلف التعاريف ومختلف جهات

النظر لمجموعة من الباحثين المتخصصين في المجال، مع إعطاء تعريف إجرائي في نهاية الأمر يضم الأبعاد الموجودة فعليا في ميدان دراستنا.

1.5. مفهوم المورد البشري:

إن اصطلاح الموارد البشرية مثله مثل أي اصطلاح في الإدارة يصعب تحديده تحديدا شاملا، فهي تمثل في معناها الشامل السكان، وفي معناها الدقيق القوى البشرية العاملة لذلك سنحاول الجمع بين أهم مختلف التعريفات المتطرفة لهذا المصطلح.

فهناك من يعرفها على أساس أنها قوى عاملة كالتالي: «هي ذلك الجزء من العمال المهنيين للعمل فعلا عند الطلب وتشمل كلا من المشتغلين فعلا والعاطلين، ويمثلون أغلب الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 15-65 سنة،¹ ومنه يمكن تعريف الموارد البشرية على أنها: «كل الأفراد العاملين في المؤسسة من مختلف النوعيات والجنسيات، ومهما اختلفت وتنوعت مستويات المهارات والأعمال التي يقومون بها، فهي تشمل كل هيئة في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة»

كما يشير أحمد سيد مصطفى أن الموارد البشرية لأي دولة أو مؤسسة «هي تلك المجموعات من الأفراد القادرين على أداء العمل والراغبين في هذا الأداء بشكل جاد وملتزم، وحيث يتعين أن تتكامل وتتفاعل القدرة مع الرغبة في إطار منسجم، وتزيد فرص الاستفادة الفاعلة لهذه الموارد عندما تتوفر نظم تحسين تصميمها وتطويرها بالتعليم والاختيار والتدريب والتقييم والتطوير والصيانة»، وتعرف أيضا: «هي أهم عناصر العمل والإنتاج، فعلى الرغم من أن جميع الموارد المادية ذات أهمية بالغة في بناء المؤسسات إلا أن المورد البشري يعتبر أهمها، ذلك لأنه هو الذي يقوم بعملية الابتكار والإبداع وهو الذي يصمم العمل ويشرف على تأديته ورقابة

¹ حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمانية - حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 179.

جودته وهو المسؤول عن وضع الأهداف والإستراتيجيات التي تتناسب وطبيعة نشاط المؤسسة فبدون موارد بشرية فعالة لا يمكن اكتمال أهداف المؤسسة ورسالتها".¹

في حين تطرق إليها المدخل الاجتماعي الذي يسمى أيضا بمدخل الموارد البشرية، إذ يولي هذا المدخل اهتمامه بالموظف كإنسان، فقد عرف المورد البشري بمعزل عن إدارة الموارد البشرية، على خلاف المداخل الأخرى التي تمنح للموارد البشرية مفهوما يماثل المفهوم الممنوح لإدارة الموارد البشرية، فانطلاقاً من المدخل الاجتماعي يعرف الموارد البشرية "على أنها مجموع العاملين من مختلف الفئات، المستويات والتخصصات، والذين تعتمد عليهم المؤسسة الحديثة في تحقيق أهدافها"². وهو التعريف الذي تبيناه كتعريف إجرائي لبحثنا.

2.5. مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

تعددت استخدامات الإستراتيجية حتى أنها شملت العديد من العلوم والميادين ولم يعد استخدامها قاصراً على الحالات العسكرية كما كانت سابقاً بل نجده قد أمتد اليوم إلى كافة العلوم كعلم الاجتماع، السياسة، الاقتصاد، الإدارة... الخ. ففي هذه الفقرة سنحاول التطرق لمفهوم الإستراتيجية مقروناً بالإدارة.

الإستراتيجية حسب شاندر هي تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات. انطلاقاً مما سبق وبالتطرق لمختلف التعاريف نستطيع تحديد مفهوم الإدارة الإستراتيجية.

فحسب **ثومبسون واستركلاند:** «الإدارة الإستراتيجية تعني وضع الخطط المستقبلية للمنظمة، وتحديد غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الملائم من أجل تنفيذ الإستراتيجية».³ في حين عرفها **دافيد:** «الإدارة الإستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات

¹ ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية-دراسة في الأبعاد السوسيوثقافية-، حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016/2015، ص ص 11-12.

² إيمان ايت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم اجتماع اختصاص: تنظيم وعمل، جامعة سطيف 2، 2018/2017، ص 11.

³ المعهد التخصصي للدراسات مركز الدراسات الإستراتيجية، المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، <http://www.pdfactory.com>

الإدارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل»¹، في حين نجد تعريف أنسوف كالتالي: "هي تصور المنظمة لعلاقاتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والذي يجب أن تذهب إليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها".

وهناك من ينظر إليها على أنها «العملية التي يتم من خلالها تحقيق التكامل والترابط بين رسالة وسياسة وأهداف المنظمة وممارساتها لتحقيق غاياتها»²، كما أن الإدارة الإستراتيجية عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج ايجابية تجعل من إدارة المنظمة إدارة فعالة³

ويعرفها الدكتور سعد ياسين: «بأنها منظومة من العمليات المتكاملة، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة إستراتيجيات مناسبة، وتطبيقها وتقويمها، وذلك بما يضمن ميزة إستراتيجية للمنظمة، وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة»، وحسب معهد ستانفورد: «هي الطريقة التي تخصص بها المنظمة مواردها وتنظم جهودها الرئيسية لتحقيق أغراضها»⁴.

في هذا الصدد يمكن استخلاص تعريف شامل إجرائي للإدارة الإستراتيجية: "فهي تصور مستقبلي للمؤسسة وتحديد رسالتها وكذا أهدافها على المدى البعيد ودراسة أبعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها لبيان الفرص والمخاطر المحيطة بها وكذا نقاط القوة والضعف للمؤسسة بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة ومراقبتها وتقويمها".

¹ بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مركب السيارات الصناعية بروبية 2008-2012، SNVI، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع: تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010/2011، ص 33.

² عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003، ص 105.

³ خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد رقم 2، العدد 4، 2006، ص 565.

⁴ سومة علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات العمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2006/2007، ص 17.

3.5. مفهوم إدارة الموارد البشرية:

هناك العديد من التعاريف لإدارة الموارد البشرية لكننا سنركز على أهمها وبما يخدم بحثنا، فمن بينها نجد تعريف شحاذا الذي مفاده: "أن إدارة الموارد البشرية هي كل الإجراءات والسياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتدريب العاملين ومعاملتهم في جميع المستويات والعمل على تنظيم القوى العاملة داخل المؤسسة، وزيادة ثقتها في عدالة الإدارة وخلق روح تعاونية بينها والوصول بالمؤسسة إلى أعلى المستويات الإنتاجية"، ويعرفها السالم وصالح: "بأنها المحور الأساسي في تنظيم العلاقة بين المنظمة والعاملين، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم ويتم ذلك من خلال مجموعة أنشطة وبرامج خاصة بالحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقويم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بشكل فعال، وهي من هذا المنطلق تعد إدارة إستراتيجية هامة لا يمكن الاستغناء عنها".¹

تعرف بأنها: "الإدارة التي تؤمن بأن الأفراد العاملين في مختلف المستويات والنشاطات في المنظمة هم أهم الموارد، ومن واجبها أن تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بعملهم لما فيه مصلحتهم ومصلحة المنظمة ككل"، كما "أنها سلسلة من القرارات الخاصة بالعلاقات الوظيفية المؤثرة في فعالية المنظمة والعاملين فيها"²

كما يرى أبو شيخة: "أن إدارة الموارد البشرية تتضمن مجموعة من العمليات الجزئية من تخطيط للموارد البشرية وتحليل ووصف الوظائف ونظم الاختيار والتعيين ونظم تقييم أداء العاملين ونظم الحوافز ونظم السلامة المهنية مما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة"، في حين عرفها ديسلر بقوله: "إدارة الموارد البشرية تشمل السياسات والممارسات المتعلقة باختيار الموارد البشرية أو العاملين وتوظيفهم والمفاضلة باختيار الموارد البشرية".³

من جهة أخرى تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها مجموعة من الإستراتيجيات والأنشطة والعمليات التي يتم تصميمها لدعم الأهداف المشتركة عن طريق إيجاد نوع من التكامل بين

¹ يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونيا في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009، ص 69.

² بن قايد فاطمة الزهراء، مرجع سابق، ص 40.

³ خالد محمد الحياصات، مرجع سابق، ص 565.

احتياجات المؤسسة واحتياجات الأفراد الذين يعملون بها.¹، بمعنى آخر "جميع الأنشطة الإدارية المرتبطة بتحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتنمية قدراتها، ورفع كفاءتها، ومنحها التعويض والتحفيز، والرعاية الكاملة بهدف الاستفادة القصوى من جهودها وفكرها من أجل تحقيق أهداف المنظمة".²

استنادا إلى ما سبق يمكن تعريف إدارة الموارد البشرية إجرائيا بأنها تمثل الوظائف العامة للمؤسسة، حيث تهتم بالعنصر البشري كعنصر أساسي لتأدية مهامها ولتحقيق السياسات الراشدة في المنظمة مهما كان نشاطها.

4.5. مفهوم إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

إن البعد الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية ليس له تصور واضح وثابت لدى العديد من الباحثين والممارسين. لكن بالنسبة لـ CH BESSEYRE والكثير من الباحثين غيره أن مصطلح "الإستراتيجية" في إدارة الموارد البشرية يتكون من ترابطين: ترابط خارجي لإدارة الموارد البشرية مع الضغوطات التنظيمية، وترابط داخلي لأنشطة الإدارة فيما بينها، ويتم ذلك في المدى المتوسط والطويل مع العلم أن هذان التصوران مختلفان لكن مكملان لما يمثل مصطلح "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية".³

ويمكن تعريف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الإستراتيجية بشأن العاملين في المؤسسة، على كافة المستويات التنظيمية، في ضوء الإستراتيجية العامة لها، وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية والمحافظة عليها، بمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمؤسسة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تساهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية لها.⁴

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، مصر، ط2، 2006، ص12.

² ايمان ايت مهدي، مرجع سابق، ص 13.

³ ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل عدد 24 جوان 2009، جامعة عنابة، ص 126.

⁴ مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010/2011، ص41.

فإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي رسم سياسة تعامل المؤسسة الطويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما ارتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في مكان عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجيتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها وما تشمل عليه من متغيرات متنوعة، التي تأتي على رأسها التغيرات التكنولوجية وشدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم.

كما تعرف "هي عملية تحديد خطط الموارد البشرية والوظائف التي تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها الإستراتيجية"¹، فعلى سبيل المثال العديد من المنظمات تسعى لامتلاك نظم تكنولوجية متقدمة (الميكنة أو الإنسان الآلي) أو إدارية متقدمة (نظام الجودة الشاملة) لغرض زيادة قدرتها التنافسية، غير أن هذا وحده لا يؤدي إلى الغرض ما لم يصاحبه تدعيم للقدرات البشرية القادرة على استيعاب هذه التكنولوجيا الحديثة، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في ضمان تزويد المؤسسة بالموارد البشرية التي تملك القدرات والكفاءات اللازمة لتحقيق الأهداف الإستراتيجية.²

من خلال التعاريف السابقة استطعنا تبني التعريف الموالي كتعريف إجرائي والذي مفاده: "إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المؤسسة، من أجل تحقيق أهداف المنظمة وأهداف الفرد".

5.5 مفهوم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية:

قدم Inyang تعريفا مفاده: "هو النهج الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة.والذي يهتم جميع الأنشطة التنظيمية التي تؤثر على سلوك الأفراد في جهودها الرامية إلى صياغة

¹ عادل محمد زايد، المرجع السابق، ص 104.

² المرجع نفسه، ص 105.

وتنفيذ الإستراتيجيات المخطط لها، والتي من شأنها أن تساعد المنظمة على تحقيق أهدافها"، في حين Armstrong اعتبرها: "نهج لاتخاذ القرارات بشأن نوايا وخطط المنظمة في شكل سياسات وبرامج بشأن توفير الموارد، إدارة الأداء، التعلم والتطوير، المكافآت، وعلاقات الموظفين".¹

ويرى كل من Torrington و Hall أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية تمثل الفلسفة المركزية في كيفية إدارة الأشخاص وتنظيمهم، وترجمة ذلك في سياسات وممارسات تحقق الانسجام بين الجميع داخل المنظمة.²

كما عرف جاري ديسلر إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بأنها العلاقة بين الموارد البشرية والأهداف الإستراتيجية للمنشأة بغرض تحسين أدائها وتطوير ثقافة المؤسسة من أجل زيادة مرونتها وإبداعها، ويرى المرسي أن إستراتيجية الموارد البشرية تشمل دراسة أنشطة الموارد البشرية وتحليلها وربطها بغايات وإستراتيجيات المنظمة، بحيث يصبح العنصر البشري أحد الأسلحة لتحقيق الميزة التنافسية وتحسين أوضاع المنظمة السوقية ونتائج أعمالها، في حين ترى خطاب أن إستراتيجية الموارد البشرية هي مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، التي تعمل على تدعيم إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الإستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة.³

حسب النقاط المتفق عليها في التعاريف السابقة المختلفة ومع مراعاة الأبعاد الموجودة فعليا في ميدان دراستنا نخلص إلى التعريف الإجرائي التالي: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي عملية وضع إستراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية (التوظيف، التنمية والتحفيز المحافظة وصيانة الموارد البشرية) مع الأخذ بعين الاعتبار إستراتيجية المنظمة من أجل تحقيق تميزها وتثبيت مكانتها في سوق العمل.

¹ حاتم فارس الطعان، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي -دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، العدد الثالث، ص 204.

² رزق الله محمد لخضر، دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة - ENICAB، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص 47.

³ خالد محمد الحياصات، مرجع سابق، ص ص 565-566.

6.5. مفهوم المؤسسة الخاصة:

تتموقع المؤسسة ضمن الاقتصاد كنواة أساسية فيه، كما أنها تعبر عن علاقات اجتماعية. وقد شمل دورها مجالا واسعا، فبالإضافة إلى الدور الاقتصادي والاجتماعي والخدماتي، تطور دورها إلى الناحية السياسية (الشركات المتعددة الجنسيات)، ثم إلى الناحية العسكرية والعلمية أيضا، لذلك نجد بأن المؤسسة شغلت مؤخرا حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم.

عملية تعريف أو تمييز مؤسسة معينة يمكن أن يتم بسهولة، نظرا لأخذ حالة حقيقية منفردة مثل: مؤسسة زراعية، أو صناعية أو تجارية، أو خدمية، وقد تكون مؤسسة عامة أو خاصة، فردية أو شركة تعاونية... الخ.

إن المؤسسة في مفهومها العام حسب دروكر هي: "مجموعة بشرية متكونة من أخصائيين يعملون معا لأداء مهمة مشتركة، وهي تتميز بخلاف التجمعات الاجتماعية التقليدية (المجتمع، الأسرة، الجماعة) بتصميم قصدي، ولا يعتمد على الطبيعة النفسية للإنسان ولا على الحاجة البيولوجية، ومع ذلك فقد صممت بصفقتها إنتاجا بشريا لتدوم مدة معتبرة".¹

في حين تعرف المؤسسة بأنها: "كل تنظيم مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين، هدفه دمج عوامل الإنتاج / أو تبادل سلع / أو خدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة ملائمة، وهذا ضمن شروط اقتصادية تختلف باختلاف الحيز المكاني والزمني الذي يوجد فيه، وتبعا لحجم ونوع نشاطه".²

كما تعرف المؤسسة بأنها: "مجموعة الوسائل المادية، البشرية والمالية العاملة معا لتحقيق أهداف مشتركة"، وهناك تعريف آخر يرى بأن "المؤسسة هي عدد من العمال يعملون في نفس الوقت تحت إدارة نفس رأس المال وفي نفس المكان من أجل إنتاج سلع أو تقديم خدمات".³

¹ ومان محمد توفيق، مرجع سابق، ص 13.

² فالي رمضان، انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية على سياسة التوظيف، دراسة ميدانية بمركب أرسيلور ميपाल الحجار-عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع شعبية: تنمية الموارد البشرية، جامعة عنابة، 2010/2011، ص 34.

³ رايح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -حالة سونلغاز توزيع وسط -البليدة-، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص: تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2006/2007، ص 16.

يمكن توزيع المؤسسات إلى قسمين: مؤسسات خاصة ومؤسسات عامة أو عمومية، فالأولى تخضع للقانون الخاص وتكون مملوكة من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص والثانية تابعة للدولة أو القطاع العام وتخضع للتشريعات الخاصة به، وحاليا يخضع هذا الصنف من المؤسسات إلى خليط من القانون العام والخاص مثل القانون التجاري سواء بالجزائر أو دول أخرى¹، من هنا يتجلى الفرق الوحيد بين المؤسسات الخاصة والمؤسسات العمومية، أي في صفة الملكية والقوانين الخاضعة لها.

لذلك يمكن إعطاء المؤسسة الخاصة نفس تعريف المؤسسة الاقتصادية العمومية مع التأكيد على نوع الملكية والقانون الذي يسيرها، ومن خلال ما سبق شرحة يمكن إعطاء تعريف إجرائي للمؤسسة الاقتصادية الخاصة على أنها «تنظيمات اجتماعية، إنتاجية اقتصادية، تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج، تختلف في أنواعها وأحجامها، كما تتميز بالاستعمال العقلاني لمواردها المادية، وتعود ملكيتها للخواص أفرادا كانوا أو جماعات»².

6. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: لطفي دنبري، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك -قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم في علم اجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية"، جامعة قسنطينة، 2012.

سعت هذه الدراسة إلى تناول موضوع إدارة الموارد البشرية كأحد المواضيع الهامة التي لاقت اهتماما واسعا بين المفكرين والباحثين في تخصصات مختلفة من بينها تخصص علم الاجتماع، حيث انقسمت إلى شقين: شق نظري، حاول الباحث من خلالها استقراء مساهمات وأفكار مختلف النظريات التي كان لها دور بارز في تطوير هذا العلم، بالتركيز على مساهمات العلماء السلوكيين من علماء اجتماع وعلماء نفس اجتماعي وما قدموه من آراء ساهمت في

¹ قالي رمضان، مرجع سابق، ص 35.

² زرفة بولقواس، الأجر ودورها في استقرار عمالة المؤسسات الخاصة -دراسة ميدانية بمؤسسة خدمية جزائرية، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 23، ص 128.

تنميته وتطويره من مجرد إدارة أفراد أو موظفين إلى إدارة موارد بشرية بما يحمله معنى مفهوم مورد من شمولية، وما يتبعه من أنشطة ووظائف جديدة تأخذه إلى خارج حدود الوظائف والأنشطة التقليدية التي كانت تمارس بحكم التقادم والتواتر، إضافة إلى إبراز مختلف الجوانب المتحكمة في الأداء الإنساني داخل المؤسسة والتي تتعدى تلك العالقة في أذهان المسيرين التقليديين. وشق ميداني: يتمثل في سعي الدراسة إلى تشخيص واقع ممارسات إدارة الموارد البشرية في إحدى المؤسسات الجزائرية المنتمية إلى القطاع العام، من خلال تسليط الضوء على محاورها (وظائفها) الأربعة الأساسية: التوظيف، التنمية، التحفيز والمحافظة على الموارد البشرية، بغية الوقوف على خصائصها ومقارنتها بما يجب أن يكون لمعرفة أوجه الضعف ومواضع الخلل.

وقد حاول الباحث من خلال بحثه الإجابة على التساؤل الرئيسي التالي: هل ترقى ممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية إلى معنى إدارة الموارد البشرية الحديثة التي تعنى ببعدي القدرة والرغبة على/وفي العمل لدى العامل؟
في حين كانت تساؤلات بحثه الفرعية كما يلي:

1. هل تعتمد سياسة التوظيف على المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية؟
2. هل تطور سياسة تنمية الموارد البشرية من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل؟

3. هل تحفز سياسة الأجور والحوافز المتبعة الأفراد ايجابيا نحو العمل؟

4. هل تشجع سياسة المحافظة المطبقة على استقرار العمال بالمؤسسة؟

واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي "بمدخل المسح بالعينة" الذي يعبر كفيًا وكما عن الظاهرة، تعبيرًا كفيًا بوصف وتوضيح خصائصها، وتعبيرًا كميًا بوصفها رقميًا بما يوضح حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، في الأخير خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

1. تعتمد سياسة التوظيف بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية على المعايير العلمية المتعارف عليها.

2.تطور سياسة تنمية الموارد البشرية، المطبقة في الوحدة، من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل.

3.سياسة الأجور والحوافز بهذه المؤسسة لا تحفز أفرادها ايجابيا نحو العمل.

4.لا تشجع سياسة المحافظة، المتبعة بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية، على استقرار الأفراد بها.

الدراسة الثانية: فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية: دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة سطيف1، السنة الجامعية: 2016/2017.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، التعرف على واقع ومستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في المؤسسات المتوسطة إبراز مدى استعداد وقدرة المؤسسات المتوسطة بولاية سطيف على تحقيق أبعاد بناء المزايا التنافسية. ولتحقيق أهداف الدراسة، قام الباحث بتصميم استمارة تضمنت مجموعة من العبارات المرتبطة بالمتغيرات المدروسة، وقد تم تطبيقها على مسؤولي إدارات الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة التي شملت 50 مؤسسة متوسطة بولاية سطيف. وتم تحليل البيانات المجمعة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS22).

تم الاعتماد في إنجاز هذا البحث، على المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر المناهج انتشارا في مجال العلوم الاجتماعية؛ فمن خلاله يتم جمع مختلف البيانات والمعلومات اللازمة لموضوع الدراسة وترتيبها وتبويبها وتحليلها.

أما إشكالية البحث فتمحورت حول السؤال الرئيسي التالي: هل تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية؟

ولتحليل إشكالية البحث، طرح الباحث الأسئلة الفرعية التالية: 1. هل لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بعدا إستراتيجيا، حسب آراء مسؤولي إدارات مواردها البشرية؟ 2. هل تم المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، وفق آراء مسؤولي إدارات مواردها البشرية؟ 3. هل تمتلك المؤسسات المتوسطة محل الدراسة ميزة تنافسية؟ 4. كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟ 5. كيف تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟ هل ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية تساهم بنفس الدرجة في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة؟

ولمعالجة إشكالية هذا البحث، تم صياغة الفرضيات التالية:

1. الفرضية الرئيسية: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية تؤثر في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية.

2. الفرضيات الفرعية: وينبثق عن هذه الفرضية عدة فرضيات فرعية، هي :

الفرضية الأولى: لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بعدا إستراتيجيا حسب آراء مسؤولي هذه الإدارات.

الفرضية الثانية: تم المؤسسات المتوسطة محل الدراسة بمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، وفق آراء مسؤولي إدارات مواردها البشرية

الفرضية الثالثة: تمتلك المؤسسات المتوسطة محل الدراسة ميزة تنافسية

الفرضية الرابعة: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إيجابا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة

الفرضية الخامسة: تؤثر ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية إيجابا في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسات محل الدراسة

الفرضية السادسة: ممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية والعملية لا تساهم بنفس الدرجة في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة.

في حين توصلت الدراسة إلى أن: لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة بعدا إستراتيجيا، وأنها تولي أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية، وأن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، وأن هناك تباين في درجة واتجاه تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات ذاتها.

الدراسة الثالثة: خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة العمال، 2006.

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى كفاءة وفعالية إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية، المتمثلة في تخطيط الموارد البشرية، والاختيار والتعيين، وتقييم أداء العاملين، وتدريب العاملين وعلاقتها بالأداء المؤسسي. اشتمل مجتمع الدراسة على المؤسسات الصحفية الأردنية البالغ عددها (21) مؤسسة صحفية، وقد تم اخذ المؤسسات التي عدد عاملها (50) عاملا فأكثر وتصدر أكثر من صحيفة، وبلغ عددها (4) مؤسسات صحفية.

وقد جاءت تساؤلات الدراسة على النحو التالي:

1. ما التكلفة الناتجة عن تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية؟
2. ما المهارات المطلوبة لصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية؟
3. ما مدى التزام الأفراد العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية بالقوانين والتعليمات؟
4. ما درجة تقدم الأفراد العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية؟
5. ما مدى تحقيق الأهداف على مستوى المؤسسات الصحفية الأردنية؟
6. ما مدى تحقيق الأهداف على مستوى المجتمع المحلي؟
7. هل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنفذة تساعد في تلبية احتياجات السوق؟
8. هل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنفذة تساعد في تقدم المؤسسات الصحفية الأردنية؟

أخذت هذه الدراسة بالمنهج الوصفي التحليلي المعتمد على المسح الميداني والمقابلات الشخصية، في حين كانت اعتمد الباحث على العينة الطبقية العشوائية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وتوجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، كما توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي، وكذلك توجد علاقة إيجابية بين كفاءة وفعالية إستراتيجيات تدريب العاملين وأدائها المؤسسي. ومن بين توصيات الدراسة العمل على تحليل نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية، وتحليل الوظائف ووصفها وتصنيفها على الهياكل التنظيمية للمؤسسات الصحفية الأردنية.

الدراسة الرابعة: جبلي فاتح، واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية- دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض تبسة الجزائر، أطروحة دكتوراه العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2018.

هدفت الدراسة إلى البحث في المشكلات التي تواجه النهوض بالعملية من منظور موظفيها ودراسة الفروق في الإجابات حول المراحل العملية التي تقوم عليها، ومدى الالتزام باحترام تطبيقها، والأساليب العلمية المعتمد عليها في انتقاء المرشحين للوظائف الشاغرة للحصول على أفضلها، وأهم إكراهات سوق العمل المؤثرة على تفعيل العملية من منظور مؤسسة اسمنت تبسة.

وكانت تساؤلات إشكالية الدراسة كالتالي:

ما أهم المشكلات التي تواجه النهوض بعملية التوظيف بالمؤسسة الاقتصادية العمومية المنتجة اسمنت تبسة من منظور موظفيها؟

و للإجابة على هذا التساؤل الرئيس طرح الباحث الأسئلة الفرعية التالية:

1- هل يتم احترام تطبيق مراحل عملية توظيف الموارد البشرية في المؤسسة للنهوض بها وتحسينها؟

2- هل يتم مراعاة الأساليب العلمية الموضوعية في انتقاء المرشحين للوظائف الشاغرة في المؤسسة للحصول على أفضلها؟

3- ما اكراهات سوق العمل المؤثرة على تفعيل عملية توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة؟
كما انطلق الباحث من الفرضيات التالية:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول عدم احترام المراحل العلمية لعملية توظيف الموارد البشرية بمؤسسة اسمنت تبسة للنهوض بها، راجعة إلى متغير المستوى الوظيفي عند مستوى دلالة (0.05).

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة نحو عدم مراعاة الأساليب العلمية الموضوعية في الانتقاء بين المرشحين للوظائف الشاغرة بمؤسسة الاسمنت تبسة للحصول على أفضلها راجعة إلى متغير المستوى الوظيفي، عند مستوى دلالة (0.05).

- لا توجد فروق دالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول التأثير السلبي لاكراهات سوق العمل على تفعيل عملية توظيف الموارد البشرية بمؤسسة الاسمنت تبسة راجعة إلى متغير المستوى الوظيفي، عند مستوى دلالة (0.05).

تضم مؤسسة الماء الأبيض تبسة 329 موظف اختير منهم 99 مبحوث بواسطة العينة التطبيقية، وقام الباحث بتصميم استبيان من 69 سؤال موزع على ثلاث محاور أساسية، بالإضافة إلى المقابلة الحرة كأداة ثانوية لتأكيد بيانات الاستبيان، واتباع الباحث المنهج الوصفي في تفسير وتحليل المعطيات السابقة ، توصل إلى النتائج التالية:

- موضوعية مستمدة من نظرية الموارد البشرية.
- أظهرت الدراسة أن المؤسسة تقوم بتحديد احتياجاتها من العمالة المطلوبة باستخدام برنامج إلكتروني ساعد على التدقيق في العملية.

- أظهرت الدراسة أن القائمين على عملية التوظيف لم يستطيعوا منذ مدة وضع سياسة محكمة لعملية استقطاب الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل ولم تستطع المحافظة على مواردها.

- أظهرت النتائج أن هناك اعتقاد قوي لدى فئة الاطارات أن الاختيار يتم وفق معايير علمية أظهرت النتائج أن هناك تقارب في رؤى كل من المشرفين والمنفذين في قدرة الدولة على التقليل من حجم البطالة في سوق العمل بالمنطقة.

الدراسة الخامسة: بلخيري مراد، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية والتطبيق دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر - شلغوم العيد، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2006.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الأساليب التي كانت، توظف بها الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية، وذلك انطلاقاً من معطيات نظرية وفكرية عديدة، حاول الباحث اختبارها بمؤسسة صناعية مهمة شهدت مختلف المراحل التي مر بها الاقتصاد الوطني، وتأثرت بالسياسات المختلفة للدولة منذ نشأتها.

وقد قسمت الدراسة إلى بابين أساسيين ضما 08 فصول: الباب الأول: الجانب النظري واحتوى أربعة فصول. تناول الفصل الأول موضوع الدراسة. فيما تعرض في الفصل الثاني للإطار العام لإدارة الموارد البشرية من حيث تاريخيتها، عوامل زيادة الاهتمام بها، أهداف قسم إدارة الموارد البشرية ووظائفها، والعنصر الأخير من هذا الفصل تناول إدارة الموارد البشرية في الدول النامية. أما الفصل الثالث فتم تخصيصه لإلقاء الضوء على أهم نظريات التنظيم وعلاقتها بعملية التوظيف، أما الفصل الرابع فركز الباحث من خلاله على الإجراءات العلمية لعملية التوظيف بناء على ما ورد في نظرية الموارد البشرية.

الباب الثاني: الجانب الميداني، وضم هذا الباب ثلاثة فصول، تناول الفصل الخامس فرضيات الدراسة، الإجراءات المنهجية للدراسة من مجالات الدراسة، ثم عينة البحث، فالمنهج

المستخدم في الدراسة، ثم الأدوات المستخدمة لجمع البيانات، أما الفصل السادس فتركزت فيه الجهود على تحليل البيانات المتعلقة بالتوظيف وفق النماذج الكلاسيكية (التيلورية والفبيرية) وتفسيرها ومحاولة ربط البيانات بما ورد في الجانب النظري. في حين خصص الفصل السابع لمناقشة تطبيقات الإجراءات العلمية للتوظيف وفق نموذج نظرية إدارة الموارد البشرية. الفصل الثامن خصص لعرض ومناقشة النتائج التي توصل إليها الباحث ليختم هذا البحث بخاتمة وإعطاء مقترحات.

وقد كانت تساؤلات الدراسة كما يلي: ما هي الإجراءات المعتمدة في توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة الصناعية الجزائرية؟ يعتبر هذا التساؤل بمثابة الانطلاقة الفعلية لهذا البحث، لكنه يتطلب نوعا من التبسيط، كونه شامل نوعا ما، ويتضمن في طياته مؤشرات عديدة يمكن إبرازها بالتساؤلات الفرعية التالية:

- هل يتم توظيف الأفراد وفق النماذج الكلاسيكية (الفبيرية، التيلورية)؟
- هل تتم عملية التوظيف بالاحتكام إلى المعايير العلمية التي تقترحها نظرية إدارة الموارد البشرية (المقابلات الشخصية، الاختبارات النفسية...)?
- ما هي الفروق التي يمكن أن تتضمنها عملية التوظيف بين الفئات المختلفة العاملة بالمؤسسة؟
- ما مدى تأثير الاعتبارات غير الموضوعية على عملية التوظيف؟

ارتأى الباحث أن يطبق المنهج الوصفي، انطلاقا من اعتقاده الجازم أن هذا النوع من المناهج هو الملائم للموضوع، كما أنه سيساعد على بلوغ أهدافه، وذلك من أجل الوصف الدقيق والشامل لإجراءات التوظيف وإبراز دور إدارة الموارد البشرية في هذه العملية، كما أن عينة الدراسة كانت عينة عشوائية طبقية مكونة من 268 فردا وفي الأخير خلص الباحث إلى مجموعة من النتائج نوجزها كما يلي:

- التوظيف في مؤسسة هنكل الجزائر (أناد سابقا)، لم يكن يتم وفق النموذج البيروقراطي، إلا في حالات قليلة، وأيضا تطبق هذه الإجراءات في مراحل معينة، خصوصا سنوات التسعينات،

وقبل الإصلاحات العضوية والمالية للمؤسسات. كما أنها تطبق على فئات معينة وبصفة قليلة (الإطارات، المشرفين المتخصصين).

- يتم توظيف الأفراد وفق النموذج التيلوري (التكوين، التدريب، القوة الفيزيائية) لكن ما تجدر الإشارة إليه أن (تيلور) كان يؤكد على الرقابة، وهو ما كان غائبا في المؤسسة قيد الدراسة حسب الشواهد الإحصائية التي قابلها الباحث أثناء إجراء البحث.

- لا يتم توظيف الأفراد وفق الطرق العلمية في الاستقطاب، الترقية، التحويل بناء على نتائج المقابلات الشخصية فقط.

- لا تتم المفاضلة بين المترشحين بناء على نتائج الاختبارات النفسية فقط.

- تطبق أغلبية الإجراءات العلمية على الإطارات والمشرفين.

- تلعب الاعتبارات غير الموضوعية الدور الأهم في عملية التوظيف خاصة الترقية والتحويل انطلاقا من إجابات وحدات العينة، وأيضا من خلال ما استقاه الباحث من المقابلات الشخصية مع المبحوثين.

الدراسة السادسة: هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة سوناريك فرجيوة، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007.

من منطلق أن تنمية الموارد البشرية بكل فئاتها ضمن المستويات التنظيمية ضرورة لكل تنظيم، وهذا من خلال تدريب عمالها أو تعليم مديريها (المسيرين والإطارات)، تناولت هذه الدراسة موضوع أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية وفق ما يقتضيه اقتصاد السوق، وانطلاقا من طبيعة الموضوع الذي يهدف إلى معاينة أساليب التنمية داخل المؤسسة العمومية ومعرفة مدى اهتمام المسؤولين بتنمية الموارد البشرية؛ فقد قسم الباحث دراسته إلى جانبين: الجانب النظري: والذي ضم بدوره خمسة فصول، بدءا بالفصل الأول والذي كان محتواه حول إشكالية الدراسة، وأهمية الموضوع وأسباب اختياره، وكذا الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة والدراسات السابقة والمشابهة لموضوع الدراسة، والفصل

الثاني والذي تطرق فيه إلى مراحل تطور الموارد البشرية، وصولاً إلى العوامل المؤثرة في محيط الموارد البشرية، أما الفصل الثالث فقد وقف فيه الباحث من جهة على ماهية الموارد البشرية وخصائصها وأهمية الاستثمار فيها، وأهم التعريفات الخاصة بتنمية الموارد البشرية، ومن جهة أخرى تطرق إلى الإدارة الخاصة بالموارد البشرية، أما الفصل الرابع فكان لأهم الأساليب التنموية الخاصة بالعمال أو المديرين، في حين جاء الفصل الخامس للتطرق للمؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية. أما الجانب الميداني فقد تضمن فصلين، السادس والذي كان تعريفاً بمجال الدراسة المكاني والزمني والبشري، وكيفية اختيار عينة الدراسة، المنهج المستخدم في الدراسة، الأدوات المستخدمة في البحث وجمع البيانات، أما الفصل السابع فكان عرضاً وتحليلاً لكل من نتائج الاستبيان الخاص لكل من العمال والمديرين، وجاء عرض النتائج العامة للدراسة كخاتمة لهذا الفصل.

أما تساؤل الإشكالية فقد كان كالتالي: ما هي الأساليب التي تستند إليها المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية في تنمية مواردها؟

وكإجابة مؤقتة لتساؤل الإشكالية حدد الباحث فرضيات للدراسة كما يلي: الفرضية الأساسية: تعتمد المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية أساليب تنمية تخص مهارات واتجاهات المديرين والعمال، الفرضيات الفرعية: - 1 يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات العمال، المؤشرات: تنمية المهارات، تنمية الاتجاهات، -2: يفرض نظام اقتصاد السوق على المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية تنمية مهارات واتجاهات المديرين، المؤشرات: تنمية المهارات، تغيير الاتجاهات.

كما استخدم الباحث منهج المسح الاجتماعي، مستخدماً في ذلك مجموعة من الأدوات لجمع المعلومات وهي: الاستمارة، السجلات والوثائق، الملاحظة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى نتائج سنذكر أهمها: التدريب في المؤسسة الوطنية للصناعات المتربطة كائن في شقيه: الداخلي من خلال طريقة المشرف المباشر والعامل القديم، والخارجي في فروع المؤسسة أو مراكز التكوين، غير أن ماهية التكوين تبقى يكتنفها نوع من

الغموض لدى العمال ويرجع ذلك أساساً إلى قنوات الاتصال الداخلي والمستوى التعليمي للعمال، وكما التدريب المحدد في المؤسسة واضح في طبيعته بتغيير أو زيادة مهارات العمال الفنية فإنه يحمل في طياته تغييراً لاتجاهاتهم، وهذا من خلال علاقتهم الحسنة مع إدارتهم، المواظبة على مواعيد العمل، وإتقانهم للعمل ومحاولة تطوير قدراتهم ذاتياً والذي ساهم في حل مشكلات الإنتاج وتطوير المنتج، أما عن تعاونهم فتقسيم العمل شكل مسارا للتعاون فيما بينهم وقواعد لعلاقات صناعية امتدت إلى علاقات إنسانية خارج مكان العمل لتساهم في التواصل بين العمال في حل مشكلاتهم ومناقشة طرق العمل.

الدراسة السابعة: طارق محمد الأكوخ، التوجهات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال وأثرها على دائرة التدريب وتحسين الأداء والتطوير للموارد البشرية- دراسة ميدانية في قطاع الخدمات بالجمهورية اليمنية، رسالة لنيل شهادة الدكتوراه في تخصص إدارة الأعمال، جامعة حضرموت للعلوم.

هدف البحث إلى دراسة واستكشاف وتحليل البرامج والخطط لصياغة استراتيجية التدريب والتطوير للعاملين باتجاه عمل معين و/أو لغرض معين لتحسين أداء منظمات الأعمال وتحقيق أهدافها. وقد قسم الباحث دراسته إلى ستة فصول: الفصل الأول قدم منهجية البحث والدراسات السابقة، الفصل الثاني قدم الأساس النظري لصياغة الإستراتيجية، الفصل الثالث تناول مؤشرات التنمية الاقتصادية وانعكاساتها على تطور التنمية البشرية في اليمن، الفصل الرابع تناول الأهمية الإستراتيجية لتدريب وتطوير الموارد البشرية، الفصل الخامس تعرض فيه للإطار الميداني، الفصل السادس عرض فيه أهم استنتاجات الدراسة والاقتراحات.

كانت تساؤلات البحث على النحو الآتي: - ما طبيعة التأثير الذي سيجدته النظام الاقتصادي العالمي الجديد، على المساعي المبذولة من قبل الجمهورية اليمنية للانضمام لمنظمة التجارة العالمية، في صياغة الإستراتيجية الشاملة لمنظمات الأعمال المبحوثة.

- ما هي التغيرات التي ستطرأ على الموقف الإستراتيجي لمنظمات الأعمال المبحوثة بعد استكمال عملية انضمام اليمن إلى «WTO»، وما هي طبيعة تأثير الموقف الإستراتيجي

(المالي، التسويقي، الموارد البشرية، والعملياتي) الخاص بالشركات المبحوثة في الإستراتيجيات التي تتبناها في مجال تدريب وتطوير HRM؟

- كيف يتم تصميم إستراتيجية التدريب والتطوير؟

- كيف تُحدّد حاجيات التدريب والتطوير الإستراتيجية؟

- ما هي أساليب تدريب وتطوير الموارد البشرية؟

- ما هي مؤشرات التقييم المعاصر لبرامج تدريب وتطوير الموارد البشرية؟

اعتمد الباحث على مجموعة من الادوات لجمع البيانات الميدانية منها: المصادر

الرسمية، المقابلة الشخصية، الانترنت، استمارة الاستبيان.

توصل الباحث إلى مجموعة من الاستنتاجات الميدانية وكما يأتي:

- كشفت نتائج التحليل الوصفي عن أن إجابات القيادات الإدارية، العليا والوظيفية، في منظمات الأعمال المبحوثة قد اشتملت على فهم واضح للالتزامات والحقوق المترتبة على سعي انضمام اليمن إلى (WTO) ، ووجود الشركات متعددة القومية، سواء أكان ذلك في السوق المحلية أم في السوق العالمية.

- برزت نتائج التحليلات الإحصائية (تحليل الانحدار) عن وجود علاقة تأثير معنوية بين إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية، وتحسين القدرة التنافسية للمنظمات المبحوثة، ويبدو أن هذا التأثير مرغوب فيه، أبرزت نتائج التحليلات الإحصائية (الانحدار المتدرج)، التي تم من خلالها اختبار قوة تأثير متغيرات إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية في تحقيق تحسين القدرة التنافسية للمنظمات المبحوثة، عن أن متغير X11 ، أصبح فيه التدريب والتطوير أحد الركائز التي تقوم عليها فلسفة إدارة الجودة الشاملة (TQM) ، حتى جاء في المرتبة الأولى، وجاء في المرتبة الثانية من حيث الأهمية النسبية متغير X15، التوجه المعاصر في إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية هو استثمار في العنصر البشري، وجاء في المرتبة الثالثة من حيث القوة التفسيرية متغير X13، إستراتيجية التدريب والتطوير جزءاً من إستراتيجية المنظمة، واحتل المرتبة الرابعة والأخيرة من حيث الأهمية النسبية متغير X14 ، التحول من سياسة التدريب والتطوير (التوجه القديم) إلى إستراتيجية تكامل وتوافق مع إستراتيجية المنظمة.

أبرزت النتائج الإحصائية (تحليل الانحدار) وجود علاقة تأثير معنوية لسعي انضمام اليمن إلى WTO، في صياغة الإستراتيجية سواء أكان ذلك في السوق المحلية أم العالمية، مما يؤثر على تبني إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية ضمن إستراتيجية المنظمة، ولكن هذا التأثير على ما يبدو لا يزال ضعيفاً كما أظهرت ذلك النتائج، وقد يعود هذا إما إلى طبيعة البيئة التي تعمل فيها منظمات الأعمال في الجمهورية اليمنية أو إلى إمكانيات وقدرات هذه المنظمات أو ربما إلى طبيعة إدراك المبحوثين (القيادة الإدارية العليا والوظيفية) لاستحقاقات WTO ومتطلبات بيئة العولمة الاقتصادية.

الدراسة الثامنة: سليمان الفارس، أثر سياسات التحفيز في الولاء التنظيمي بالمؤسسات العامة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية- المجلد 27 -العدد الأول- 2011.

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي سياسات التحفيز والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وتبيان العلاقة بين سياسات التحفيز والولاء التنظيمي. استُخدم المنهج الوصفي/التحليلي في هذه الدراسة لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية ملائمة مؤلفة من أربع مؤسسات وبأخذ 324 مفردة دراسية (موظفون من مختلف المستويات).

تلخصت مشكلة الدراسة في الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- كيف تنظر الإدارة وكيف ينظر العاملون في المؤسسات العامة إلى كل من مفهوم سياسات التحفيز والولاء التنظيمي؟
- 2- هل يختلف مستوى تأثير سياسة تحفيزية محددة عن أخرى في الولاء التنظيمي؟
- 3- ما العوامل أو المتغيرات المؤثرة أكثر من غيرها في الولاء التنظيمي؟
- 4- أليس من الممكن أن يتغير تأثير السياسات التحفيزية مع تغير الخصائص الشخصية، وخاصة تلك المتعلقة بالخصائص المهارية والمعرفية في مستوى الولاء التنظيمي؟

- 5- هل هناك من اختلاف في رؤى العاملين تجاه السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وفقاً لمستوياتهم الوظيفية وطبيعة الوظائف التي يؤديونها (إشرافية أو غير إشرافية)؟
- وبعد أن عولجت البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى أهم النتائج الآتية:
- عدم وجود إجماع في رؤى الموظفين على مفهوم السياسات التحفيزية والولاء التنظيمي وانقسام الموظفين على درجة وجود الولاء التنظيمي.
 - وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين متغيرات الدراسة (العمر، الخبرة، المرتبة، المؤهل العلمي).
 - وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والخبرة العملية، وعدم وجود علاقة مع متغيرات الدراسة الأخرى.
 - عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموظفين، ووجود علاقة قوية وإيجابية بين التحفيز والولاء التنظيمي.
 - عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية من حيث طبيعة الوظيفة (إشرافية أو غير إشرافية) برؤية الموظفين تجاه الولاء التنظيمي والسياسات التحفيزية.

الدراسة التاسعة: فتح الله أحمد غانم، ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية في المحافظة على الموارد البشرية ودورها في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين، مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية) المجلد التاسع عشر، العدد الأول، يناير 2015.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مدى إدراك مدراء ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية لدرجة ممارسة الشركة في المحافظة على الموارد البشرية ودور هذه الممارسات في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين. ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بإجراء مقابلات مع بعض العاملين في الشركة، وتم تصميم استمارة مكونة من 46 متغير، وزع منها 80 استمارة على مجتمع الدراسة - دوائر وأقسام الشركة - الإدارة العامة في نابلس، تم الحصول على 60 استمارة صالحة للتحليل، والتي شكلت عينة الدراسة.

أسئلة الدراسة:1. ما مدى إدراك مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام في شركة الاتصالات الفلسطينية لأهمية الممارسات التي تقوم بها الشركة في المحافظة على الموارد البشرية من حيث (عدالة تقديم الحوافز المادية والمعنوية، ثقافة المنظمة التنظيمية، العدالة التنظيمية، التمكين) في تعزيز الأداء الوظيفي؟

2. هل ممارسات المحافظة على الموارد البشرية في شركة الاتصالات الفلسطينية يؤدي إلى تعزيز الأداء الوظيفي للشركة؟

فرضيات الدراسة :يوجد تأثير ايجابي دال إحصائيا عند مستوى (05.0) α = لمتوسط إجابات المبحوثين في ممارسات شركة الاتصالات الفلسطينية للمحافظة على مواردها البشرية (عدالة تقديم الحوافز المادية والمعنوية، ثقافة المنظمة التنظيمية، العدالة التنظيمية، التمكين) مجتمعة في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة.

من أجل دراسة موضوع البحث ومعالجته من مختلف أبعاده وجوانبه وتوضيح الهدف منه، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وجمع البيانات والمعلومات المتوفرة من مصادرها ومعالجتها بطريقة علمية موضوعية للوصول إلى النتائج المتوقعة للبحث.

في الأخير بينت نتائج الدراسة مدى إدراك المبحوثين لأهمية ممارسات الشركة المتمثلة في (عدالة تقديم الحوافز المادية والمعنوية، ثقافة المنظمة التنظيمية، العدالة التنظيمية، التمكين) في المحافظة على مواردها البشرية، كما بينت نتائج الدراسة الأثر الايجابي لهذه الممارسات في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة. وكان من أهم التوصيات التي خرجت فيها الدراسة ضرورة الاهتمام بهذه الممارسات وخاصة العدالة في تقديم الحوافز المادية والمعنوية للعاملين، والشفافية في تقييم أداء العاملين، ومنح العاملين الثقة والحرية في أداء المهام الموكلة لهم.

الدراسة العاشرة: سماح شعبان أحمد عودة، أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2012.

هدف هذا البحث إلى التعرف على أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية، وركزت الدراسة على ثلاث مكونات رئيسية من برامج صيانة الموارد البشرية وهي: برامج الرفاهية الاجتماعية، برامج السلامة المهنية، برامج الرعاية الصحية. وقد تمحورت إشكالية الباحثة في التساؤل التالي: ما أثر صيانة الموارد البشرية على أداء العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة؟

وكإجابة مؤقتة لهذا التساؤل وضعت الباحثة فرضية رئيسية مفادها: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 بين صيانة الموارد البشرية في الجامعات وأداء العاملين في الجامعات.

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج بالاعتماد على طريق الاستبانة لجمع البيانات، في ثلاثة من الجامعات بقطاع غزة وهي: الجامعة الإسلامية، جامعة الأزهر، جامعة الأقصى، اعتمدت الباحثة على العينة العشوائية وكان حجم عينتها 297 موظف وقد تم استخدام برنامج التحليل الإحصائي SPSS لتحليل البيانات، وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر أهمها على النحو التالي:

- تشير نتائج الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تقدم برامج صيانة الموارد البشرية لموظفيها بالشكل الذي يريده الموظف.
- تشير نتائج الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تقدم برامج الرفاهية الاجتماعية للموظفين بالشكل الذي يريده الموظف.
- تشير نتائج الدراسة إلى عدم توفر برامج الرعاية الصحية للعاملين في الجامعات الفلسطينية بالشكل الذي يريده الموظف.

- تشير نتائج الدراسة إلى أن توفر برامج صيانة الموارد البشرية في الجامعات يسهم في زيادة أداء العاملين حيث أنه يحسن اتجاه العاملين نحو المؤسسات التي يعملون بها.

7.التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد الرجوع للدراسات السابقة، تبين للباحث مدى اهتمام الباحثين بالعنصر البشري خصوصا وإدارة الموارد البشرية عموما لما للفرد من قدرة عالية في التأثير في نجاح أو فشل المنظمة، وتبين للباحث وجود تشابه بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب، كما اختلفت معها في جوانب أخرى. فقد تبين وجود التشابه في ثلاث دراسات فيما يتعلق في تناول موضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ممثلة في أبعادها الرئيسية (التوظيف، التنمية والتحفيز، المحافظة وصيانة الموارد البشرية) مشتملة مع بعضها في دراسة واحدة كدراسة (لطفى دنبري، فيروز بوزورين، خالد محمد الحياصات)، واختلفت مع الدراسات المتبقية في تناولها لأبعاد الدراسة متفرقة؛ فكل دراسة اختلفت بالبحث في بعد من أبعاد دراستنا المذكورة مجتمعة، وسنذكر كل دراسة مع البعد الذي تطرقت اليه كما يلي: بُعد التوظيف دراسة كل من (جبلي فاتح، بلخيري مراد)، بُعد التنمية والتحفيز دراسة كل من (هشام بوكفوس، طارق محمد الأكوع، سليمان الفارس)، بُعد الصيانة والمحافظة على الموارد البشرية دراسة كل من (فتح الله أحمد غانم، سماح شعبان أحمد عودة)، ناهيك عن جوانب الاختلاف في ما يخص طبيعة مجتمع الدراسة، حيث كانت معظمها في مؤسسات عمومية تابعة للدولة في حين دراستنا في المؤسسة التابعة للقطاع الخاص، وهو ممكن أهم ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة، إضافة إلى أن دراستنا تطرقت إلى أبعاد ومتغيرات موضوع إدارة الموارد البشرية من بعد إستراتيجي على غرار ما جاء في بعض الدراسات كدراسة (لطفى دنبري) مثلا، مما يضيف لهذه الدراسة قيمة مضافة نرجو أن تكون في خدمة المختصين والباحثين في حقل إدارة الموارد البشرية مستقبلا.

الفصل الثاني: الإدارة الإستراتيجية

- تمهيد
- مقدمة في الإستراتيجية
- ماهية الإدارة الإستراتيجية
- التخطيط الإستراتيجي
- الرقابة الإستراتيجية
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- خلاصة

تمهيد:

تمثل الإدارة الإستراتيجية منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وصياغة إستراتيجية مناسبة وتطبيقها وتقييمها في ضوء تحليل أثر المتغيرات المهمة عليها وذلك بما يتضمن تحقيق ميزة تنافسية إستراتيجية للمنظمة وتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة وتمكينها من خلق مكانة قوية في السوق، فهي أسلوب إداري متميز يمكن المنظمة من اتخاذ القرارات الإستراتيجية التي تنظر إلى الفرص والمشكلات الحالية، كما تهتم باستشراف المستقبل والإعداد للتعامل معه، من هذا المنطلق سنحاول في هذا الفصل التعمق في كل جوانب هذا الموضوع.

1. مقدمة في الإستراتيجية:

1.1. مفهوم الإستراتيجية:

إستراتيجية هي المقابل العربي لكلمة stratégie في اللغة الفرنسية و"Strategy" في اللغة الإنجليزية ويرى الباحثون أن أصل كلمة إستراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "Strategos" والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الإستراتيجية ظهر أساساً في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى احد الباحثين أن كل من "TZU SUN و Clausevitz" كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية، يشير قاموس أكسفورد إلى معنى الإستراتيجية باعتبارها " الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة". وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الإستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة.¹

وقد بدأ الاهتمام بمفهوم الإستراتيجية في إطار حقل الإدارة الإستراتيجية في منتصف الخمسينيات من القرن العشرين، وذلك لانتقال منظمات الأعمال من بيئة مستقرة نسبياً إلى بيئة متغيرة بشكل مستمر وتتسم بندرة الموارد، استدعى منها ضرورة استعمالها للإستراتيجية للتعامل مع هذه البيئة للبقاء والمنافسة فيه. لذلك لاقى مصطلح الإستراتيجية انتشاراً واسعاً وتم التطرق إليه من طرف العديد من الباحثين،² وفي هذا الصدد عرفها (Chandler 1988) بأنها " تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات، وإن عملية تخصيص الموارد أو إعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الإدارة العليا".

كما يعرف (Porter 1985) الإستراتيجية بأنها " خطة ومركز سوقي ورأى أن الإستراتيجية التنافسية تمثل الوسائل التي تمكن المنظمة من الوصول إلى الغايات التي تصبو إليها"، في حين

¹ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية خلال

فترة 2000-2005، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2006/2007، ص 16.

² محمد حسين العيسوي، جليل كاظم العارضي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الورق للنشر، الأردن، ط1، 2012، ص 34.

عرفها (Andrews 1991) على أنها " مقارنة بين ما تستطيع الشركة عمله أي تحديد عناصر القوة والضعف داخل المنظمة، وماذا يجب أن تفعله لاغتنام الفرص وتحجيم التهديدات البيئية ".¹

عرفها المغربي: بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غايتها على المدى البعيد وتحديد ابعاد العلاقات المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها، ونقاط القوة والضعف المميزة لها، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقويتها.

عرفها العامري والغالبي: بأنها هي خطة شاملة توجه عمليات تخصيص الموارد لتحقيق أهداف المنظمة بعيدة المدى.

عرفها مساعدة: إن الإستراتيجية هي نقطة انطلاق بالنسبة للإدارة العليا في رسم وتنفيذ خطتها وأنشطتها.

عرفها عواد: بأنها تصور الرؤى المستقبلية للمنظمة ، ورسم رسالتها وتحديد غاياتها على المدى البعيد وتحديد أبعاد العقلية المتوقعة بينها وبين بيئتها بما يسهم في بيان الفرص والمخاطر المحيطة بها ، ونقاط القوة والضعف المميزة لها ، وذلك بهدف اتخاذ القرارات الإستراتيجية المؤثرة على المدى البعيد ومراجعتها وتقييمها.²

2.1. خصائص الإستراتيجية:

للإستراتيجية خصائص متعددة ومختلفة وذات أهمية متباينة لكل من له علاقة بالمؤسسة ومن أهم الخصائص يمكن التطرق إلى ما يلي:

أ- **الشمولية:** بما أن الإستراتيجية هي التصور (أو الوضعية المستقبلية) الذي تريد المؤسسة أن تحققه مستقبلا، فيجب أن يغطي هذا التصور إطارا كليا وشاملا للمؤسسة، بحيث يمكن الإلمام بجميع الجوانب، السلوكيات والممارسات الصادرة عن المؤسسة.

ب- **موجهة لنظام مفتوح:** فالمؤسسة عبارة عن نظام مفتوح يتواجد داخل بيئة خارجية ويتكون من أنظمة تحتية (تسويق، إنتاج ، موارد بشرية...الخ) تعمل فيما بينها بطريقة متكاملة ومترابطة

¹ المرجع نفسه، ص ص 37-38.

² أسامة حسن سالم القانوع، دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016، ص 24.

من أجل تحقيق الهدف الأساسي ، فتأتي الإستراتيجية بتصورها المستقبلي فتعمل على دراسة وتمحيص هذا النظام كلية بمختلف جزئياته وتوجيهه بما يضمن تحقيق هذا التصور .

ج - مجموعة من القرارات: تتكون من قرارات إستراتيجية، وهي قرارات خاصة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة ولها دور في تحديد مستقبلها، وقرارات روتينية، وهي القرارات التي تتخذ على المستوى التشغيلي وتكون يومية.

د- إلزامية الوقت: إن احترام الوقت في الجانب الإستراتيجي مهم جدا ، إذ يجب صياغة وتطبيق الإستراتيجية في الوقت المناسب والملائم، فأي تأخير خاصة مع وجود بيئة متغيرة سيؤدي إلى أن تصبح هذه الإستراتيجية لا جدوى منها.

هـ- الوضوح والإقناع: يجب أن تكون الإستراتيجية واضحة من حيث الأهداف، الصياغة والتطبيق وكذلك مقنعة ليتم تطبيقها بصورة فعالة، دون حدوث مقاومة، أو تعارض في الأهداف.

و- أسلوب المشاركة: فمن أجل نجاح صياغة الإستراتيجية يجب إشراك مختلف الكفاءات في المؤسسة واستشارتهم في الأمور الخاصة بالإستراتيجية، ثم تقوم الإدارة العليا باتخاذ القرار بشأن الإستراتيجية الملائمة ، فهذه الاستشارة ستكون حافزا لتطبيقها وتحسيسهم بأنهم قاموا بدورهم وبناتمائهم للمؤسسة.¹

3.1. أبعاد الإستراتيجية:

لقد أسهم العديد من الباحثين في تحديد أبعاد الإستراتيجية لغرض توضيح مضامينها ومن ثم تقديم مفهوم يتلاءم مع المنظمة والبيئة التي تتعامل معها، وعليه، يحدد الباحث تيلز أبعاد الإستراتيجية بالاتي:

- الانسجام والتوافق مع متطلبات البيئة.
- الملائمة وفق الموارد والإمكانيات المتاحة للمؤسسة.
- درجة القبول بالمخاطر.
- توافق الإستراتيجية مع الأفق الزمني المختار.

¹ صونية كيلاني، مرجع سابق، ص ص 18-19.

أما الباحث هاكس فقد حدد أبعاد الإستراتيجية بالآتي:

- بعد تنسيق وتكامل للقرارات ونمط صناعتها في المؤسسة.
- الوسائل الأساسية لتكوين الغاية الرئيسية للمؤسسة، والأهداف بعيدة الأمد والشاملة.
- تحديد المجال أو القطاع الأساسي للمنافسة.
- مدى الاستجابة للفرص والتهديدات الخارجية والقوة والضعف الداخلية لتحقيق ميزة تنافسية.
- إيجاد صيغ مختلفة ضمن نظام منطقي للمهام في المستويات الثلاث للإستراتيجية.¹

في حين هناك من الباحثين من يرى أن الأبعاد الواجب توافرها في الإستراتيجية هي كما

يلي:

- ❖ من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على التكييف بين الغايات والأهداف المراد الوصول إليها والوسائل الممكنة والمتاحة لبلوغ تلك الغايات أو الأهداف.
- ❖ من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على استثمار الاتجاهات التي تؤدي إلى خلق وإيجاد المزيد من البدائل التي تساهم في تحقيق أكبر عدد من الأهداف الموضوعية.
- ❖ من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على التأكد من أن الخطط والمواقع غير المستهدفة تتميز بدرجة عالية من المرونة.
- ❖ من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة استخداما إيجابيا وفعالاً وعدم وضع الموارد المتاحة في المؤسسة لغرض حماية موقع فريد فيها.²
- ❖ من الضروري أن تعمل الإستراتيجية على تحديد الأساليب والوسائل وتعزيز الموارد المتاحة للمؤسسة بالشكل الذي يمكنها من استخدام هذه الموارد وبشكل خاص الموارد البشرية باتجاه فعال وإيجابي.

4.1.1 مراحل وإجراءات القيام بالإستراتيجية:

تعد الإستراتيجية عملية مستمرة ذات مراحل متناسقة، حيث لا يمكن تقديم مرحلة على ثانية، والمرحلة الثانية ومدى نجاحها، وفعاليتها مرتبط بمدى نجاح وفعالية المرحلة التي قبلها:

¹ طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2015، ص 39.

² محمد حسين العيسوي، جليل كاظم العارضي وآخرون، مرجع سابق، ص 48.

أ. **مرحلة التخطيط الإستراتيجي:** هذه المرحلة تهتم بوضع رسالة المؤسسة، وكذا تقييم البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفجوة الإستراتيجية، كما تحتوي عملية صياغة الإستراتيجية على تحديد الإستراتيجيات المناسبة.

ب. **مرحلة تحليل البيئة:** يعتبر التحليل الإستراتيجي المسئول عن دراسة وضبط متغيرات البيئة، حيث يسعى للوصول إلى المواءمة أو التوفيق بين الفرص الخارجية وعناصر القوة الداخلية بالمنظمة، وذلك في ظل التهديدات الخارجية وعناصر الضعف الداخلية.¹

ت. **مرحلة تنفيذ الإستراتيجية:** وهي العملية التي من خلالها تتحول الإستراتيجيات والسياسات إلى تصرفات فعلية من خلال تنمية البرامج، والموازنات والإجراءات، وبصفة أساسية يمكن القول بأن وضع الإستراتيجية موضع التنفيذ يتطلب إجراءات كملئمة الإستراتيجية للسياسات التنظيمية الحالية، ووجود هيكل تنظيمي ملائم، التأكد من أن النظم المطبقة حالياً تتلاءم ومتطلبات تنفيذ الإستراتيجيات مثل نظم الأجور والحوافز، وأن تكون الإستراتيجيات الوظيفية تلعب دوراً أساسياً في تحديد جدوى الإستراتيجيات الموضوعية على مستوى المنظمات أو الأعمال ككل.

ث. مرحلة مراجعة وتقييم الإستراتيجية:

هي عبارة عن الخطوة الأخيرة من مراحل الإستراتيجية، بحيث توضع هذه الأخيرة لمواجهة وتعديل وتطوير المستقبل، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، فتخضع كل الإستراتيجيات لعملية التقييم وهذا لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية، بالإضافة إلى هذا فإن هناك ثلاث أنشطة رئيسية لتقييم الإستراتيجية وهي: اتخاذ الإجراءات التصحيحية، قياس الأداء، ومراجعة العوامل الداخلية والخارجية.²

¹ عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2016، ص ص 11-12.

² المرجع نفسه، ص ص 13-14.

2. ماهية الإدارة الإستراتيجية:

1.2. التطور التاريخي للإدارة الإستراتيجية:

لقد اكتسبت الإدارة الإستراتيجية كممارسة وتطبيق أهمية في ضوء التطورات التي وقعت في الولايات المتحدة والعالم في التسعينات من القرن الماضي، وتتمثل هذه التطورات في كبر حجم المنظمات ودراستها لتهديدات البيئة وفرصها. لقد واجهت المنظمات الكبرى منافسة حادة فيما بينها، ومن هنا كان تركيزها على الميزة التنافسية، وبدأت تعرض خدمات أفضل لمتعاملها مع تركيز واضح على الجودة والأسعار، وفي تلك الفترة شاع اندماج المنظمات واستحواذ الكبرى منها على الصغرى لتحقيق النمو والتوسع والتنوع في الخدمات والمنتجات¹، ويحتل العمل الرائد لأندروز مكانة بارزة في تشكيل حقل الإدارة الإستراتيجية وقد ساعده في ذلك كتاب اخرون، مما أدى إلى ظهور نماذج تحليل محفظة وفي مقدمتها مصفوفة جماعة بوسطن الاستشارية ومصفوفة جنرال إلكتريك ونموذج ماكينزي، وفي مطلع الثمانينات قدم مايكل بورتر نموذج، حيث اهتم بتحليل الميزة التنافسية والإستراتيجيات التنافسية التي تسعى إلى تحقيق الميزة التنافسية المتواصلة².

وبدأت الشركات تحلل أعمالها في ضوء نموذج بورتر عن القوى الخمس في السوق، وهي المنافسون والمشترون والمزودون والمنتجات البديلة والمؤسسات الجديدة المحتمل دخولها للسوق، وبدأ الإستراتيجيون الاعتراف بتهديدات البيئة الخارجية وتحويلها إلى فرص، ومن ثم أصبحت مهمة أولئك الإستراتيجيين تحقيق أداء مرتفع بتحديد العوامل الرئيسية للنجاح في الأعمال، وبدؤوا الاهتمام بقطاعات السوق المختلفة لتحقيق رضا العملاء والزبائن، واتجه اهتمام أولئك الإستراتيجيين إلى تأسيس وضع مربح مستدام للمؤسسات لمقاومة القوى التي تحد من الميزة التنافسية³.

وفي بداية عقد التسعينات ظهرت مفاهيم جديدة مثل مفهوم الكفاءة المحورية والمنافسة على القدرات، ومدخل الموارد وغيرها التي غيرت اتجاه تطبيق إستراتيجيات الأعمال من خلال التركيز

¹ عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2014، ص53.

² عبد القادر محمد الأسطة، مرجع سابق، ص 47.

³ عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 53.

على المهارات والموارد التنظيمية وعلى كفاءة الإدارة في إدارة وتوجيه الموارد¹، وفي أوائل القرن الحادي والعشرين اتجه اهتمام الإستراتيجيين إلى رصد القوى الخارجية من البيئة وبناء نظام تنافسي ذكي. وقد عزز هذا الاهتمام تغيرات هائلة غير مسبقة مثل المنافسة العالمية والثورات التكنولوجية والتوجه الجديد نحو تقدير أذواق المستهلكين وتغير في سعر صرف العملات، مما شكل تحديات هائلة للمنظمات.²

2.2. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تبرز أهمية الإدارة الإستراتيجية للمؤسسات من خلال قدرتها على رسم غايات المؤسسة وأهدافها وتحديد التوجهات طويلة الأمد لبلوغ الأهداف في مدى زمني ملائم وفي بيئة تتسم بالسرعة وعدم الثبات، والقيام بمتابعة وتقييم التنفيذ ومدى التقدم لبلوغ الأهداف، ومن أجل مواجهة التي تتعرض لها المؤسسات، وتشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي:

- تعمل على وضوح الرؤية المستقبلية، وتتمكن من اتخاذ القرارات الإستراتيجية، حيث أن صياغة الإستراتيجية تتطلب قدرا كبيرا من دقة الأحداث مستقبلا والتنبؤ بمجرياتها، فالمنظمات الناجحة هي تلك التي لها رؤية صائبة عن الأمور المستقبلية ودقة توقعاتها وبالتالي تركز مواردها واهتماماتها لهذه الأمور.³
- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات، ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.
- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.

¹ عبد القادر محمد الأسطة، مرجع سابق، ص 47.

² عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، مرجع سابق، ص 53.

³ رمزي عطية محمد مزهر، الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2017، ص 61.

- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة، وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج ايجابية.
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة، وليس كتهديد.
- تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
- تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقيبتها.¹

3.2. أهداف الإدارة الإستراتيجية:

ما من أسلوب إداري إلا وله أهداف وغايات يسعى لتحقيقها، ومن هذه الأساليب الإدارية الحديثة الإدارة الإستراتيجية؛ التي تختلف عن الإدارة التقليدية في توجهها الرئيسي، ففي حين تهتم الإدارة التقليدية بالمؤسسة من الداخل فإن الإدارة الإستراتيجية تهتم بالمستفيدين والبيئة، فهي محاولة لتعديل اتجاهات المؤسسة وجعلها أكثر ملائمة مع البيئة الخارجية، وسنعرض فيما يلي مجموعة من الأهداف للإدارة الإستراتيجية كما حددها العديد من الخبراء والمختصين في هذا المجال وهي كما يلي:

- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة.²
- تهيئة المنظمة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: تسيير الموارد البشرية، السنة الجامعية: 2010/2011، ص ص 3-4.

² رمزي عطية محمد مزهر، مرجع سابق، ص 62.

- اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل علي زيادة حصة المنظمة في السوق، وزيادة رضا المتعاملين معها، وزيادة المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم من المجتمع كله أو قطاع منه.
- تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.
- التركيز علي السوق، والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد التزام العاملين؛ لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء وفتح الحوافز داخل المنظمة.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات هي رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنافسين.
- وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.
- تسهيل عملية الاتصال داخل المنظمة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.¹
- وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.
- تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بعملية الإدارة الإستراتيجية، ومن ثم يأتي بعد الفهم الالتزام.

¹ هاني عبد الكريم وهبه، واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسيل تطويرها، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم أصول التربية (إدارة تربوية) بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007، ص 11.

- تجعل المديرين والعاملين أكثر ابتكاراً وتجديداً عندما يفهمون ويساندون رسالة المنشأة وأهدافها وإستراتيجياتها
- إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
- زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية.¹

4.2. أدوار الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

اتفق أغلب الباحثين والمؤلفين حول الأدوار التي تلعبها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، فكلما أصبحت إدارة الموارد البشرية أكثر توجهاً نحو الأعمال وأكثر تركيزاً نحو الإستراتيجية، فمن المتوقع أن تقوم بالأدوار الجديدة التالية:²

أ. شريك إستراتيجي (strategic partner):

يشار إلى مديري الموارد البشرية على أنهم جزء مهم وأساسي في فريق الإدارة وتنفيذ أمور المنظمة، والإسهام في تحقيق أهدافها من خلال وضع الإستراتيجيات موضع التطبيق. وبمعنى آخر أن مديري الموارد البشرية يجب أن يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح إيجاد أفضل الممارسات في برامج تغيير الثقافة مثلا أو في أنظمة المكافآت والتقييم. وعلى المنوال نفسه إذا تطلب تنفيذ الإستراتيجية هيكلا تنظيميا قائما على أساس فرق العمل.

ب. خبير إداري (Administrative Expert):

وصفت إدارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية، وفي دورها الجديد كخبير إداري فإنها تحتاج إلى أن تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين، وواضعة لقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة العليا، وبحيث تحسن من الكفاءات ويدخل في تطوير كفاءة المنظمة ككل،

¹ المرجع نفسه، ص 12.

² ايمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (منظور عاملي)، دار اليازوري، عمان، ط 1، 2014، ص 92.

وتشير البحوث إلى أن مستويات المؤهلات والكفاءات لمديري الموارد البشرية في المنظمات ذات الأداء العالي هي أكثر من أقرانهم الموجودين في المنظمات ذات الأداء المتدني.

ج. نصير العاملين (Employee Champion):

يتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية في المنظمة، أن يكون صوت العاملين في القرارات الإدارية، وأن يكون لفنيي الموارد البشرية القدرة والقابلية لتلبية حاجيات العاملين. كما يقع عليهم معرفة كيفية وضع الأولويات والتخلص من العمل المضاف وأعبائه، التي لا تضيف قيمة للعمل، كما يجب أن تمكين العامل أن يصبح مشاركا في اتخاذ القرار، ومشاركا في الأرباح المالية.

د. وكيل تغيير (Change Agent):

أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية أخرى وهي وظيفة بناء قدرات المنظمة وتبني التغيير والاستعداد لمواجهة، وهنا يأتي دورها في إجراء خطوات تغيير أولية من خلال تكوينها لفرق العامل ذات الأداء العالي، وتقليل دورة الزمن من أجل التجديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، كما أن إدارة الموارد البشرية تستطيع الرفع من أداء أي منظمة من خلال جعل العاملين مدركين لمهمتهم تماما وتحويلها إلى سلوكيات عن طريق مساعدتهم في تشخيص أي الأعمال يمكن وقفها أو البدء والاستمرار بها، وأن يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية.¹

3. التخطيط الإستراتيجي:

إن التطور الملحوظ في عالم اليوم أدى إلى ضرورة الاهتمام بالتخطيط الإستراتيجي، لما له من أهمية للمؤسسة خصوصا وللاقتصاد عموما إذ يمكن التخطيط من الاحتياط لأزمات المستقبل. وعليه سيتم تسليط الضوء في المبحث على مفهوم التخطيط الإستراتيجي، أهميته وأهدافه، وأنواع التخطيط الإستراتيجي.

¹ المرجع نفسه، ص ص 93-94.

1.3. مفهوم التخطيط الإستراتيجي:

يُعتبر مفهوم التخطيط الإستراتيجي من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة. فهذا المفهوم يسعى للإجابة على سؤالين أساسيين: ما هو وضع المؤسسة الحالي؟ وكيف نريد أن تصبح في المستقبل؟

فالتخطيط الإستراتيجي هو تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة. التخطيط الإستراتيجي هو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الخارجية والداخلية. او هو عملية اتخاذ قرارات مستمرة بناء على معلومات ممكنة عن مستقبلية هذه القرارات وآثارها في المستقبل، ووضع الأهداف والإستراتيجيات والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة.¹

هناك من يرى أن التخطيط الإستراتيجي عملية إدارية تهدف إلى تغيير وتحويل نظام العمل في المنظمات بطريقة تحقق الكفاية والفاعلية، وهناك من يعتبر التخطيط الإستراتيجي مجرد فلسفة تحدد طريقة ومنهاج حل المشكلات الإدارية في النظم المختلفة، ويعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية منظمة كونه يتضمن ترتيب محدد ونمط يتم التركيز عليه وعلى فاعليته، فالعملية تثير مجموعة من الاسئلة المتتابعة تساعد المخططين على اختيار الفرضيات وجمع ودمج المعلومات حول المستقبل، والتنبؤ بالبيئة المستقبلية التي ستعمل فيها المنظمة. وبالتالي فإن العملية عبارة عن مجموعة من القرارات حول ماذا ستفعل؟ لماذا نفعل ذلك؟ وكيف نفعل ذلك؟²

يرى مارتن بترسن أن التخطيط الإستراتيجي عملية مدركة تتمكن المنظمة من خلالها من إدراك وتحديد وضعها الحالي والمستقبلي والمتوقع، ثم تنمي أو تطور بعد ذلك الإستراتيجيات، السياسات والإجراءات بغية اختيار وتنفيذ إحداها أو بعض منها.

¹ ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية، تعريب علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر، عمان، 2009، ص ص 235-236.

² أنس عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية رؤيا معاصرة، دار النشر الدولي، 2018، ص 124.

أما وارن جروف فيعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه عملية قوامها الملائمة بين نتائج تقييم البيئة الخارجية للمنظمة وبين موارد البيئة الداخلية لها، بحيث تساعد على الاستفادة من نقاط القوة والسيطرة على نقاط الضعف، والإفادة من الفرص المتاحة والحد من المخاطر.

كما يعرف التخطيط الإستراتيجي على أنه "اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد رسالة المؤسسة، وتكوين السياسات وتحديد الأهداف، وتقرير المسار الأساسي الذي يستخدم لتنفيذ أهداف المؤسسة والذي يحدد أسلوبها وشخصيتها، ويميزها عن غيرها من المؤسسات.

عرف السكارنة (2015) التخطيط الإستراتيجي بأنه: تخطيط بعيد المدى يأخذ بنظر الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح المستهدفة وأسلوب المنافسة¹.

2.3. مميزات التخطيط الإستراتيجي:

توجد العديد من مميزات التخطيط الإستراتيجي وأسباب تطبيقه في المؤسسات، ولعل من أهمها وأكثرها تداولاً بين الباحثين في هذا الميدان نجد ما يلي:²

❖ يعتبر عملية مهمة للمؤسسة والعاملين على حد سواء، حيث لا يستطيعون الاعتماد على الخبرة الشخصية أو الحدس في إدارة مشروعاتهم وبرامجهم بسبب تعقد البيئة الداخلية والخارجية.

❖ يحشد التخطيط الإستراتيجي الطاقات الكامنة والموارد حيث يستدعي طاقات المؤسسة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية أو التي يمكن توفيرها من خارج المؤسسة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

❖ يتميز التخطيط الإستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

❖ يتميز التخطيط الإستراتيجي كذلك بوضع الخيارات أمام المؤسسة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولويتها وأهميتها.³

❖ يساعد التخطيط الإستراتيجي على وضع سؤال لكل مؤثر يحدث في البيئة والإجابة عليه.

¹ علاء خالد عوده، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017، ص 10.

² محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، السويس، مصر، 2007، ص 61.

³ مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الدوحة، قطر، 2014، ص ص 80-81.

- ❖ يقدم التخطيط الإستراتيجي مجموعة جديدة من أدوات اتخاذ القرارات ومنها:
 - محاكاة المستقبل وهو عبارة عن تصور شكل المستقبل قبل حدوثه وتحديد بدائل التعامل معه.
 - منهج النظم حيث يعتبر الغرض من ذلك التنسيق من خلال النظر إلى المؤسسة كوحدة واحدة وليس مجموعة أنشطة.
- ❖ المشاركة في وضع الأهداف من خلال إشراك المستهدفين وهم جميع الأفراد الذين ينتمون للمؤسسة من العامل البسيط إلى القيادات العليا وإطاراتها في وضع الأهداف.
- ❖ جعل الأهداف تتفق مع كل من الإستراتيجيات والسياسات بحيث لا يحدث خلل بينهم.
- ❖ المساعدة في تنفيذ باقي الوظائف الأخرى حيث نجد أن التخطيط هو الأساس الذي يحرك باقي العمليات الإدارية كالتوجيه والتنظيم والتقييم.
- ❖ يحقق التخطيط الإستراتيجي مجموعة من الفوائد السلوكية، كفتح وتدعيم قنوات الاتصال بين مختلف المستويات الإدارية وكذلك المشاركة في اتخاذ القرار، كما نجد من فوائده أيضا التدريب الإداري والتوعية من خلال الأسئلة التي تطرح في الاجتماعات ويتم الإجابة عنها، في حين يعتبر الشعور بالمشاركة من أهم الفوائد التي يحققها التخطيط الإستراتيجي لأن شعور جميع عمال المؤسسة بالمشاركة مع إدارة الموارد البشرية يؤدي إلى زيادة حرصهم على تحقيق الأهداف الموضوعة.¹

3.3 مبررات الأخذ بالتخطيط الإستراتيجي:

يعد التخطيط الإستراتيجي ضرورة وليس ترفا نظرا لأنه يؤدي إلى الكفاءة في الأداء، وهذا ما تجمع عليه كل المؤسسات العالمية التي تستخدم التخطيط الإستراتيجي، وتجدر الإشارة إلى وجود عدد من المبررات التي يمكن أن توجه رجال الإدارة ومخططيها للأخذ بالتخطيط الإستراتيجي ومن أبرزها ما يلي:

- التغيير الحاصل في سوق العمل، وما يتطلبه من ضرورة الرد على تلك التغيرات والعمل على مواجهتها والإجابة على التساؤل، من يستطيع التكيف مع البيئات المتغيرة؟

¹ المرجع نفسه، ص ص 61-62.

- إدراك المنظمات الإدارية بضرورة مجاراة التغيرات السريعة في عام اليوم، بهدف تزويد الأشخاص بالأدوات والوسائل الضرورية لتحقيق النجاح، حيث ستكون لديهم خطط معينة بكيفية التعامل مع ثورة المعلومات العالمية من حولهم.
- ظهور نماذج وبرامج متعددة للتخطيط نتيجة للتغيرات الحاصلة في مجالات الحياة المختلفة مثل: الإدارة بالأهداف، تقييم إدارة المنظمة، الكفاءة والإنتاجية، ومن أجل الوصول إلى عملية تخطيط فعالة، فإن ذلك يتطلب القيام بدور رئيسي في المؤسسة من قبل المديرين الذين يستطيعون تحديد أيًا من برامج التحسين والتطوير التي تستطيع المؤسسة تطبيقها.
- تعدد الحاجات وتنوع المتطلبات والتغيرات الاجتماعية والاقتصادية والإدارية، أجبرت المخططين إلى الاعتراف بأن المؤسسة الاقتصادية مرتبطة بمؤسسات المجتمع الأخرى ومتأثرة بالشرط والعوامل الاجتماعية والحضارية العامة وبما أن المؤسسة وجدت لخدمة المجتمع، فإن أعضاء المجتمع يجب أن يكون لهم دور في القرارات المتعلقة بالأعمال، مثل هذه المساهمة تساعد على إيجاد الترابط بين المؤسسة والمجتمع، وبالتالي يكون لها تأثير كبير في رؤية مهام المؤسسة، مما يوسع من فرص النجاح المطلوبة من قبل المنظمة.
- التحديات الرئيسية التي تواجه مديري المؤسسات عامة أدت إلى ضرورة إعادة هيكلة المؤسسة وتطوير الهياكل التنظيمية بها، لتكون متجاوبة بشكل أكبر مع حاجات الموظفين والمجتمع المحلي والمجتمعات العالمية السريعة التغير.¹

4.3. معوقات التخطيط الإستراتيجي:

- إن للتخطيط الإستراتيجي عدة معوقات يمكن أن نذكر أهمها وأكثرها شيوعاً في النقاط التالية:
- التغير والتبدل السريع في البيئة فبما أن الإستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (5 سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وإن التغييرات

¹ ديفيد هاريسون، مرجع سابق، ص 240.

السريعة تؤدي بالإستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها.

➤ عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة إستراتيجية فبالرغم من أن الإدارة قد يتوفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الإستراتيجي وضروراته ولكنها لا تملك مقومات وقدرات على وضع الخطة الإستراتيجية وتحديد أهدافها وخطتها التنفيذية حيث أن الخطة هي أولاً وأخراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وحتى لو استعانت بالغير في وضع خطتها ستجد صعوبة كبيرة في تنفيذها.

➤ ربط التخطيط الإستراتيجي بفترة الأزمات حيث يسود الاعتقاد بان التخطيط الإستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المؤسسة ونجاحها حيث أن التخطيط الإستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المؤسسة واستمرارها¹.

كما ذكر عوده عدة معوقات للتخطيط الإستراتيجي يمكن أن تحد من نجاعته وفعاليتها تكون على الشكل التالي:

- ضعف تأهيل القيادات الإدارية العليا والوسطى والتنفيذية للبدء بعملية التخطيط الاستراتيجي، أوع دم الالتزام بتنفيذها بالشكل المطلوب.
- المقاومة بسبب المواقف والمعتقدات الفردية والجماعية للعاملين التي قد تكون غير منسجمة مع التغييرات المرغوبة في الخطة الإستراتيجية.
- سوء فهم الإستراتيجيات، وضعف الإيمان بها، وما ستؤديه من فشل محتمل من قبل الإدارات بكل مستوياتها العليا، والوسطى، والتنفيذية.
- محدودية التخصيصات المالية، أو ثبات بعض الموازنات التي تفرضها الحكومة أو الإدارات العليا، وعدم الخروج عليها لأي سبب كان.

¹مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص 77.

- قلة الموارد البشرية التي تتفهم التخطيط الاستراتيجي وتستوعبه وتتقبله، فضلا عن مشاكلها الكثيرة التي تشغل فكر الإداريين، وضعف الحوافز والتدريب، وعدم فاعلية نظام الاتصالات والمعلومات.
- غياب الدعم الإداري وضعف الموارد الاقتصادية، وظهور أولويات سياسية جديدة خلال مرحلة تنفيذ الخطة التي تجعل الإدارة تتمايل في توجهاتها بين الخطة الحالية، وبين المطلوب تطبيقها من أولويات جديدة.
- رد الفعل المصاحب لأول تغيير يصيب الخطة الإستراتيجية بالفشل، وعدم اكتمال العملية التخطيطية للنهاية¹.

4. الرقابة الإستراتيجية:

لا تخلو مؤسسة أو منظمة من وجود نظام أو برنامج محدد ومدروس للرقابة وذلك ليساعد الموظفين على تقديم أفضل ما لديهم للعمل مما ينعكس بشكل إيجابي على تفعيل دور المؤسسة داخل المجتمع، وبالتالي تكون قادرة على تحقيق أهدافها، كما تعتبر الرقابة مشجعة للأداء وتحقيق حاجات عميقة في الكيان البشري وتشعره بأنه إنسان وليس موظف فقط له مكانه وأنه مقدر في عمله. كما أن نظام الرقابة يختلف من مؤسسة إلى أخرى وذلك حسب طبيعة ودور كل مؤسسة داخل المجتمع، وهناك عدة طرق تتخذها كل مؤسسة على حدة لتوظيف هذه الرقابة. ويتوقف نجاح أو فشل المؤسسة على مدى قدرتها على تحقيق أهدافها وهذا يتطلب وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المحيطة بالمؤسسة والوسيلة الوحيدة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيتها أو تعديلها هي في قيامها بعملية الرقابة الإستراتيجية وهذا ما سنوضحه في هذا العنصر بنوع من التفصيل.

¹ علاء خالد عوده، مرجع سابق، ص ص 43-44.

1.4. تعريف الرقابة الإستراتيجية:

يعرفها البعض بأنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات الشركة، ومدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه مع ما هو مخطط له. كما يعرفها آخرون بأنها نظام من أجل التوجيه والتقييم.

ولفعالية الرقابة لابد من وجود نظام متخصص للتزود بالمعلومات، إذ تتوقف فاعلية الرقابة على وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب للمسؤولين، في حين تعتبر الرقابة الإستراتيجية عمليات السيطرة التنظيمية المستمرة على تطبيق إستراتيجية المؤسسة بصورة كفؤة وفعالة وبما يضمن تحقيق رسالة المؤسسة والأهداف.¹

يعرف الدكتور عمر وصفي عقيلي الرقابة بأنها إحدى وظائف المديرين، من خلالها يتأكد من أن تنفيذ العمل يتم وفق ما هو مخطط ومرسوم له، وحسب ما يريده أم لا، وهي في سبيل ذلك تسعى إلى متابعة العمل، وقياس الأداء والإنجاز الفعلي له، ومقارنته مع ما هو مخطط، باستخدام معايير تدعى بالمعايير الرقابية.

أما الرقابة الإستراتيجية فهي عملية ترشيد وتقييم الإستراتيجية ككل من أجل التأكد من كفاءة تنفيذها وتركز على الأنشطة المتعلقة بالتحليل البيئي والتوجيه التنظيمي وتصميم وتنفيذ الإستراتيجية من أجل التأكيد على سلامة الخطوات والإجراءات المتبعة واتساقها مع عمليات التنفيذ.

كما عرفها الدكتور فالح حسن الحسيني، على أنها ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على قيامهم بتقييم مدى التقدم الذي تحرزه المنظمة في تحقيق أهدافها، وفي تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى عناية واهتمام أكبر.²

وتعرف أيضا الرقابة الإستراتيجية على أنها نظام للتعرف على مدى تنفيذ إستراتيجيات المنظمة أي مدى نجاحها في الوصول إلى أهدافها وغاياتها، وذلك من خلال مقارنة ما تم تنفيذه

¹ عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الإبداعية-الرقابة الحكومية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 185.

² مهمل بن علي، الرقابة الإستراتيجية للأداء وانعكاساتها على تحديد الاحتياجات التدريبية، مجلة تنمية الموارد البشرية للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي - برلين.ألمانيا - العدد الرابع، ص 101

فعلا مع ما هو مخطط وتعديل الإستراتيجية على أساس نتائج التنفيذ، وبذلك تتحسن قدرة المنظمة على إنجاز أهدافها وغاياتها.

إذا نلاحظ أن الرقابة الإستراتيجية هي نظام للتأكد من تحقيق المنظمة لأهدافها، وذلك من خلال وضع مستويات للأداء المستهدف ثم قياس الأداء الفعلي ومقارنته مع المعايير الموضوعية للتعرف على مدى تحقيق أهداف الأداء الإستراتيجية، ونظام الرقابة الإستراتيجية يتطلب وجود نظام للمعلومات فيجب وصول المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب، كما يتطلب وجود نظام جيد للاتصالات.¹

2.4. أهمية الرقابة الإستراتيجية:

- الرقابة الإستراتيجية هي نوع من أنواع الرقابة التنظيمية، تركز على مراقبة وتقييم العمليات الإدارية الإستراتيجية للتأكد من أن هذه العمليات تجرى وفق الأسس السليمة لضمان تحقيق النتائج التي سبق التخطيط لها، هذا يعني أن الرقابة الإستراتيجية عبارة عن عمليات مستمرة تتأكد بموجبها الإدارة العليا من أن الأمور تسير سيرا حسنا بالمؤشرات الأدائية العامة.
- الرقابة الإستراتيجية تعطي تغذية راجعة للتأكد من أن كافة مراحل عمليات الإدارة الإستراتيجية مناسبة وكفؤة وفاعلة وتعمل كما يفترض لغرض تحقيق النجاح وأن رؤية ورسالة المؤسسة تتحقق.
- الرقابة تعكس حالة تكيف المؤسسة وموائمة الخطط والإجراءات والسياسات والبرامج مع متغيرات البيئة الخارجية والتنافسية والبيئة الداخلية.
- يقوم المديرون الإستراتيجيون باستخدام نظام للرقابة يعمل بصفة دورية في قياس جودة السلع والخدمات ليتمكنوا من إدخال تحسينات مستمرة على الجودة على مدار الوقت الأمر الذي منحهم المزايا التنافسية.

¹ عبد اللطيف عبد اللطيف، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27 العدد 4، 2005، ص 146.

■ تساعد الرقابة الإستراتيجية في رفع مستوى عملية التحديث داخل المؤسسة، ويأخذ التحديث الناجح مكانه عندما يخلق المديرين بيئة تنظيمية حيث يشعر الموظفون بأنهم لديهم السلطة التي تمكنهم من أن يكونوا مبدعين في ظل نظام غير مركزي يهيئ الحافز للموظف على تحمل المخاطر¹.

■ إن مراقبة سلوك الموظفين يمكن أن يساعد المديرين على إيجاد طرق لزيادة مستوى أداء الموظفين وذلك قد يتحقق من خلال إتاحة برامج للتدريب على المهارات أو من خلال استحداث إجراءات جديدة تسمح للموظفين بأداء وظائفهم بشكل أفضل وعندما يعلم الموظفون أن سلوكياتهم تحت المراقبة فقد يكونون أكثر نزوعاً إلى التعاون بشكل أفضل مع العملاء، وللمساعدة على تحسين خدمة المستهلك.

وقد ذكر كل من مجد صقور وورد الصرن أنه يمكن تصور أهمية الرقابة الإستراتيجية لأنه في حال غيابها يمكن أن يحدث التالي:

- الإسراف في استخدام الموارد المادية.
- ضياع الوقت أو عدم كفاءة استغلالها.
- البطء في إنجاز الأعمال.
- تدني الإنتاجية.
- ظهور العديد من المشكلات وتفاقمها.
- عدم الوصول إلى الأهداف، وبالتالي صعوبة الحكم على فاعلية المنظمة.

إن عملية الرقابة الإستراتيجية تتوسط العديد من الفعاليات والأنشطة الإدارية، فهي وسيلة مرشدة وناصحة تحدد مجالات الإخفاق والتصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية في المنظمة، ولذلك فهي عملية تفاعلية وتكاملية مع العديد من العمليات الآتية: البيئة العامة

¹ عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص ص 86-87.

البيئة الصناعية، رسالة وغايات وأهداف المنظمة، صياغة الإستراتيجية وتنفيذها ونتائج الأداء الكلي للمنظمة.¹

3.4. خطوات الرقابة الإستراتيجية:

يتطلب تنفيذ الرقابة الإستراتيجية وجود نظام فعال للرقابة يقوم بمقارنة الأداء الفعلي بالنتائج المرغوبة واتخاذ الإجراءات المناسبة لتحقيق رسالة المنظمة ، و هذا يتطلب اتباع مراحل متابعة متسلسلة بشكل منطقي يحقق الهدف من الرقابة.

فقد تعددت واختلفت الآراء حول تحديد المراحل والخطوات الرئيسية التي تمر بها الرقابة الإستراتيجية حيث ارتأينا أن نقدم التقسيم الموالي:

○ تحديد النشاط المراد تقييمه:

تنفيذ رسالة المنظمة وأهدافها وغاياتها يستدعي القيام بالعديد من الأنشطة المتكاملة والرقابة على تنفيذها، وتحديد النشاط المراد تقييمه ومراقبته يسهل عملية الرقابة ، وذلك من خلال اختيار نوعية الرقابة هل هي كمية أو نوعية أم نوعية وكمية معا وكل ما يخص الرقابة.²

○ وضع معايير الأداء:

يعد معيار الأداء بيانا مختصرا يصف النتيجة النهائية التي يتوقع أن يصل إليها العامل الذي يؤدي عمل معين، حيث يعد معيار الأداء بمثابة القانون الداخلي المتفق عليه بين الرؤساء والمرؤوسين لتحديد الكيفية التي يتوصلون بها إلى أفضل مستوى للأداء وفي الوقت نفسه التعرف على أوجه القصور التي تشوب الأداء.

○ قياس الأداء:

يقصد بقياس الأداء تحديد قيمة الشيء بمقارنته مع متغير متفق عليه، جوهر هذه الخطوة في عملية الرقابة هو جمع المعلومات التي تمثل الأداء الفعلي للنشاط أو للأفراد كما يتوجب أن يشمل قياس الأداء الفعلي عموما كالا الجانبين، سواء تعلق الأمر بالجانب الكمي أو النوعي، لأن جمع المعلومات الكمية يكون أسهل من جمع المعلومات النوعية وأقل تكلفة كقياس عدد الزبائن

¹ مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018، ص ص 148-149.

² عبد اللطيف عبد اللطيف، مرجع سابق، ص 151.

المستفيدين من خدمة ما مثلاً أما المعلومات النوعية كتلك المتعلقة بالأداء الفكري، والتي يصعب وضع مقاييس محددة وثابتة لقياسها.

○ مقارنة الأداء بالمعايير:

يتم في هذه المرحلة مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب لتحديد ما إذا كان هناك تطابق بينهما أم يوجد هناك اختلاف، وهل هذا الاختلاف مقبول أو غير مقبول؟، فمن خلال المقارنة بين الأداء الفعلي والأداء المرغوب يمكن تحديد الفجوة بينهما، ونحاول العمل على إغلاقها بمعرفة التغيرات الداخلية والخارجية للمؤسسة، كما يتوجب التعرف خلال هذه المرحلة على الاختلاف بين الأداء الفعلي والمخطط، وهل هذا الاختلاف ذو أهمية ويجب تصحيحه أو يمكن قبوله؟ وتبنى المقارنة على التغذية العكسية أو على الأداء الفعلي.

○ اتخاذ الإجراءات التصحيحية:

وهي الخطوة الأخيرة في عملية الرقابة الإستراتيجية، نصل من خلالها إلى خيارين: يتعلق الأول بتطابق الأداء الفعلي مع الأداء المخطط له، وفي هذه الحالة يتم متابعة عملية الرقابة، أما الخيار الثاني فيتعلق بوجود انحراف عن الأداء المخطط، وفي هذه الحالة لابد من اتخاذ الإجراءات التصحيحية¹.

4.4. مستويات الرقابة الإستراتيجية:

تقسم الرقابة الإستراتيجية إلى ثلاثة مستويات رئيسية هي:

✓ الرقابة على المستوى الاستراتيجي:

التي تهدف إلى إحكام الرقابة على الاتجاه الاستراتيجي العام للمنظمة نحو المستقبل، وعلاقتها مع المجتمع الذي تخدمه.

✓ الرقابة على المستوى التكتيكي:

وتشمل الرقابة على عملية تنفيذ الخطط الإستراتيجية والتأكد من مطابقة الأداء مع الخطط الموضوعة.

✓ الرقابة على المستوى التشغيلي:

¹ مهملبي بن علي، مرجع سابق، ص ص 104-105.

وتتمثل في الرقابة على النشاطات والخطط قصيرة الأمد.

ويتعين على كل المستويات أن يقوموا بتطوير مجموعة من المقاييس لتقويم الأداء على هذه المستويات. وتلك المقاييس يجب أن ترتبط بالأهداف المتعلقة بتحقيق التفوق في كل من الكفاءة والجودة والتحديث والاستجابة للعميل. وكذلك يجب الأخذ بالاعتبار أن المقاييس المستخدمة في كل مستوى لا تسبب مشكلات للمستويات الأخرى¹.

كما أن هناك من يقسمها بالشكل التالي:

• الرقابة حسب مستوى الإدارة:

وتنقسم بدورها إلى ثلاثة أقسام هي: الرقابة الإستراتيجية العامة، الرقابة التكتيكية، الرقابة التشغيلية.

• الرقابة حسب زمن ممارستها:

وتنقسم بدورها إلى قسمين هما: الرقابة السابقة، الرقابة اللاحقة.

• الرقابة حسب طريقة تنفيذها:

وتنقسم بدورها إلى قسمين: الرقابة المباشرة، الرقابة غير المباشرة.²

5. الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يبرز استخدام مفاهيم الإدارة الإستراتيجية في منظمات الأعمال وغيرها من المنظمات الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف متعاضمة باستخدام الموارد البشرية. ومن ثم بدأ التزاوج بين إدارة الموارد البشرية وبين الإدارة الإستراتيجية، لتأخذ إدارة الموارد البشرية بعدها الإستراتيجي في تسيير وإدارة الموارد البشرية يتفوق على الأساليب التقليدية التي كانت ممارسة فيما سبق، والتي لم تعد توت أكلها في ظل المتغيرات الجديدة التي تفرض تنافسية عالية ونظرة في التسيير أكثر شمولية وطموحا تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الإستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

¹ مجد صقور، رعد الصرن، مرجع سابق، ص 150.

² عائشة يوسف الشميلي، مرجع سابق، ص ص 187-188.

1.5. إستراتيجية الموارد البشرية جزء من إستراتيجية المنظمة:

إن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء لا يتجزأ من إستراتيجية المنظمة، لذلك نجد أن وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية تعمل جميعها في خدمة إستراتيجيات الإدارات (الوظائف) الأخرى، أي في خدمة إستراتيجية المنظمة، تحت مظلة التكامل والتوافق معاً.

يتوافق هذا الاتجاه مع مفهوم يُدعى "التكامل الإستراتيجي strategic integration" الذي يؤكد على أن إستراتيجية المنظمة تتوافق مع رسالتها، وإستراتيجيات الهيكل التنظيمي (إدارات: الإنتاج، والتسويق، والمبيعات، والمشتريات... الخ) تتطابق أيضاً مع إستراتيجية المنظمة؛ لأنها تعمل على خدمتها، وإستراتيجية إدارة الموارد البشرية تتطابق وتعمل على خدمة إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية الهيكل التنظيمي، في ظل تأثير متغيرات البيئة الخارجية التي تعمل في ظلها المنظمة ككل، وتستخدم إستراتيجيتها للتكيف معها لتضمن لنفسها البقاء والاستمرار¹.

ومما سبق يتضح لنا أن بناء إستراتيجية الموارد البشرية يتطابق ويتكامل مع:

- متطلبات إستراتيجية المنظمة بما تشمله من رسالتها، وغاياتها، وأهدافها، ووسائلها.
- متطلبات إستراتيجية الهيكل التنظيمي (الإدارات المختلفة واحتياجاتها من الموارد البشرية ذات الكفاءة والفاعلية).

ومما تقدم يتضح لنا أن صفة التكامل والتطابق التي وصف بها بناء إستراتيجية الموارد البشرية تشمل على جانبين:

- تكامل وتطابق داخلي: ويُقصد به أن إدارة الموارد البشرية نظام متكامل، يتكون من وظائف تتفاعل مع بعضها بشكل متكامل، بهدف خدمة وإنجاز الإستراتيجية العامة للمنظمة، وإستراتيجية الهيكل التنظيمي.
- تكامل وتطابق خارجي: ويقصد به تكامل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المنظمة والهيكل التنظيمي في مواجهة التحديات الخاصة بالبيئة الخارجية.

¹ <https://www.alukah.net/culture/0/913> صباحا 10 الساعة: 2018/08/13 على

فإستراتيجية إدارة الموارد البشرية جزء أو نظام فرعي من نظام كلي أشمل وأكبر هو إستراتيجية المنظمة، التي تشتمل على إستراتيجيات الهيكل التنظيمي بما فيها إستراتيجية الموارد البشرية، التي تتكامل جميعها مع بعضها؛ لتحقيق رسالة وأهداف المنظمة.¹

2.5. إجراءات بناء إستراتيجية الموارد البشرية:

إجراءات أو مراحل بناء إستراتيجية الموارد البشرية تحاكي إجراءات باقي الإدارات في بناء إستراتيجيتها، والتي تشكل في مجملها إجابة عن أربع أسئلة هامة تشكل الإطار العام لهذه المراحل: المرحلة الأولى مرحلة التحليل الإستراتيجي يقابلها السؤال الأساسي: أين نحن الآن؟ والمرحلة الثانية: مرحلة إعداد الإستراتيجيات، ويقابلها السؤال " إلى أين نريد أن نذهب؟ والمرحلة الثالثة هي مرحلة تنفيذ الإستراتيجيات ويقابلها السؤال الرئيسي: كيف نصل إلى هناك؟ أما المرحلة الرابعة فهي مرحلة تقييم الإستراتيجيات وقابلها السؤال الرئيسي: كيف نعرف أننا وصلنا؟ وعليه إدارة الموارد البشرية في بنائها لإستراتيجيتها لا تخرج عن هذه المحطات الأساسية التي نوردتها في العناصر الآتي:²

(1) **تكوين وتحديد فلسفة الشركة:** وتعد هذه المرحلة مرحلة تمهيدية قبل القيام بالإجراءات اللازمة لإقامة إستراتيجية الموارد البشرية، والتي تتعلق بتحديد ثقافة المؤسسة (سبب وجودها) من خلال القيم الأساسية التي تبنى عليها المنظمة، فثقافة المؤسسة تعرف كعنصر من عناصر نمة المؤسسة، فهي معرفة أداء المؤسسة وطريقة نشاطها وتفكيرها وتحديد سبب وجود الشركة ودورها في المجتمع الذي ينتمي إليه وماهي دوافع أصحابها وكبار الإداريين.

وبعد تحديد فلسفة المنظمة، تأتي إقامة أهم العناصر والإجراءات المبنية عليها إستراتيجية الموارد البشرية والمتمثلة في:

(2) **تحليل المناخ الخارجي:** يقصد به بتحليل المناخ والتعرف الدقيق والمتابعة النشيطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، وهو يضم كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر، فهي تسبب عدة تأثيرات قد تؤثر على

¹ عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة 1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005، ص 74.

² أبو عريش وسيم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الأردن، ص 107-111.

المنظمة كونها تسبب الغرض أو التهديدات لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "حيث تتمثل هذه الفرص والتهديدات في بعض الأمور ومنها: عرض العمالة والمتطلبات القانونية المتزايدة والتي تحكم سياسات وممارسات إدارة الموارد البشرية والتغير التكنولوجي السريع، أيضا يجب الإلمام بإستراتيجيات المنافسين المتعلقة بالموارد البشرية.

فكل هذه التغييرات المذكورة سابقا تؤثر على الاتجاهات المستقبلية للعمل مثل القدرة على جذب والحفاظ على أفضل المهارات البشرية المتاحة.

(3) تحليل المناخ الداخلي: ونقصد بالمناخ الداخلي مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل فيما بينها من أجل تحقيق الأهداف التي قامت من أجلها المنظمة والتي تقوى أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة وهذه العوامل تتمثل في:

- الأفراد كونهم أهم مورد في المنظمة.
- مختلف الوظائف الموجودة في المنظمة.
- المعدات والتجهيزات والأموال.
- الأساليب المتبعة في أداء الأعمال داخل وخارج المنظمة.
- المعلومات والتقنيات المتوفرة في المؤسسة.
- العلاقات الإنسانية والتنظيمية القائمة عليها المنظمة.

ويجمع المناخ الداخلي بصفة عامة ما تتمتع به المنظمة من قدرات وإمكانيات توظفها في تحقيق أهدافها كما يضم القيود والمحددات التي توضح القدرة الحقيقية أو الفعلية التي يمكن للمنظمة الاعتماد عليها فعلا.

إن تحليل عناصر المناخ الداخلي يمثل من أهم العناصر الذي تهتم به إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، وتتبلور نتائج تحليل المناخ الداخلي في التعرف على نقاط القوة ومصادر التميز في المنظمة ونقاط الضعف ومصادر التخلف التي تعاني منها، وبالتالي "تحديد ماهية العوامل التي قد تقوى أو تضعف وتحد من اختيار تصرفات معينة من مجموعة التصرفات المستقبلية المحتملة للمنظمة".

وفي أغلب الأحوال تكون نتائج تحليل المناخ الداخلي مصدرا مهما للمعلومات في بناء إستراتيجيات الموارد البشرية وغيرها من الإستراتيجيات الوظيفية بالمنظمة.

4) تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية: إن الخطوة الثالثة في بناء إستراتيجية الموارد البشرية هي تحديد التوجهات التي تسعى إليها المنظمة والإدارة العليا بها في مجالات الموارد البشرية والتي تتضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالأستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية للحصول على العناصر المطلوبة... الخ.

فتحديد مثل هذه التحديات يساعد في بناء الإستراتيجية والخطط والبرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمات الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات وأعداد الأفراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقراء التوجهات الإستراتيجية قضايا تتعلق بالاستثمار في تطوير نظم الموارد البشرية، ومدى الإقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الإدارة.

5) تحديد الأهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية: أي تحديد ماهية أهداف المنظمة، وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها وخطط الموارد البشرية، فالطبع يتطلب الأمر معرفة الأهداف الخاصة بالمبيعات والربح والعائد على الاستثمار أي نتائج كمية يمكن قياسها حتى تكون مرشدا للعمل، وربط هذه الأهداف بعنصر الزمن للتحقق من مدى إنجازها، كما لا ننسى أنه يجب أن تكون هناك أهداف لكل من مجالات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "بمعنى أن تحدد النتائج المستهدفة من كل نشاط تباشره إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية كي تكون تلك الأهداف هي المعبر التي تتم في ضوءها متابعة التنفيذ وتقييم الإنجازات على المستوى التفصيلي. وينبغي أن تتوفر صفات أساسية خمسة (SMART) وهي الأحرف الأولى لهذه الصفات:¹

¹ جودة، محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010، ص77.

- S=Specific محدد
- M=Measurable قابلة للقياس
- A=Achievable واقعية
- R=Relevant تتعلق بالموضوع
- T=Time bound خلال مدة محددة

(6) صياغة وتكوين الإستراتيجيات: أخيرا يتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب أن تتبعها المنظمة من أجل تحقيق أهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغييرات المطلوبة في الهيكل التنظيمي، العمليات الإدارية والأفراد المطلوبين؟ وبالتالي فالإجابة تكون على شكل خطة عامة Master plan للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة، وبالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من أجل استخدام ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن وفي هذا المجال أي (مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، وكيفية الحصول عليها، وتحديد المهام والواجبات الموكلة إليهم، وتنميتها واستخدامها الاستخدام الأمثل، وإنهاء خدماتها، ويمثل هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة، ويمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة.

(7) تنفيذ الإستراتيجية: يتم تنفيذ الإستراتيجية من خلال ترجمتها في شكل خطط وبرامج وموازنات تعبر كل منها عن الأنشطة التي يجب تنفيذها، والموارد المخصصة لكل منها والتوقيت المحدد للأداء ومعايير الأداء المقبول، كذلك فإن التنفيذ السليم للإستراتيجيات يعتمد على سلامة وكفاءة التنظيم الذي يعهد إليه بذلك، كما يحتاج الأمر إلى مراجعة وإعادة التنظيم لضمان الكفاءة وسهولة التدفق للأنشطة والعمليات تحقيقا للإستراتيجية، أما بالنسبة للإستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، فحيث تكون المركزية هي النمط السائد تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية الموضوعية والإشراف على التزام القطاعات المختلفة في المنطقة بمراعاة ما تفرضه

الإستراتيجية، أما في المنظمات التي تتبع النمط اللامركزية في إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في إستراتيجية الموارد البشرية..

(8) متابعة تنفيذ وتقييم نتائج الإستراتيجية: إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب يكشف عما يلي من عملية تنفيذ الإستراتيجية:

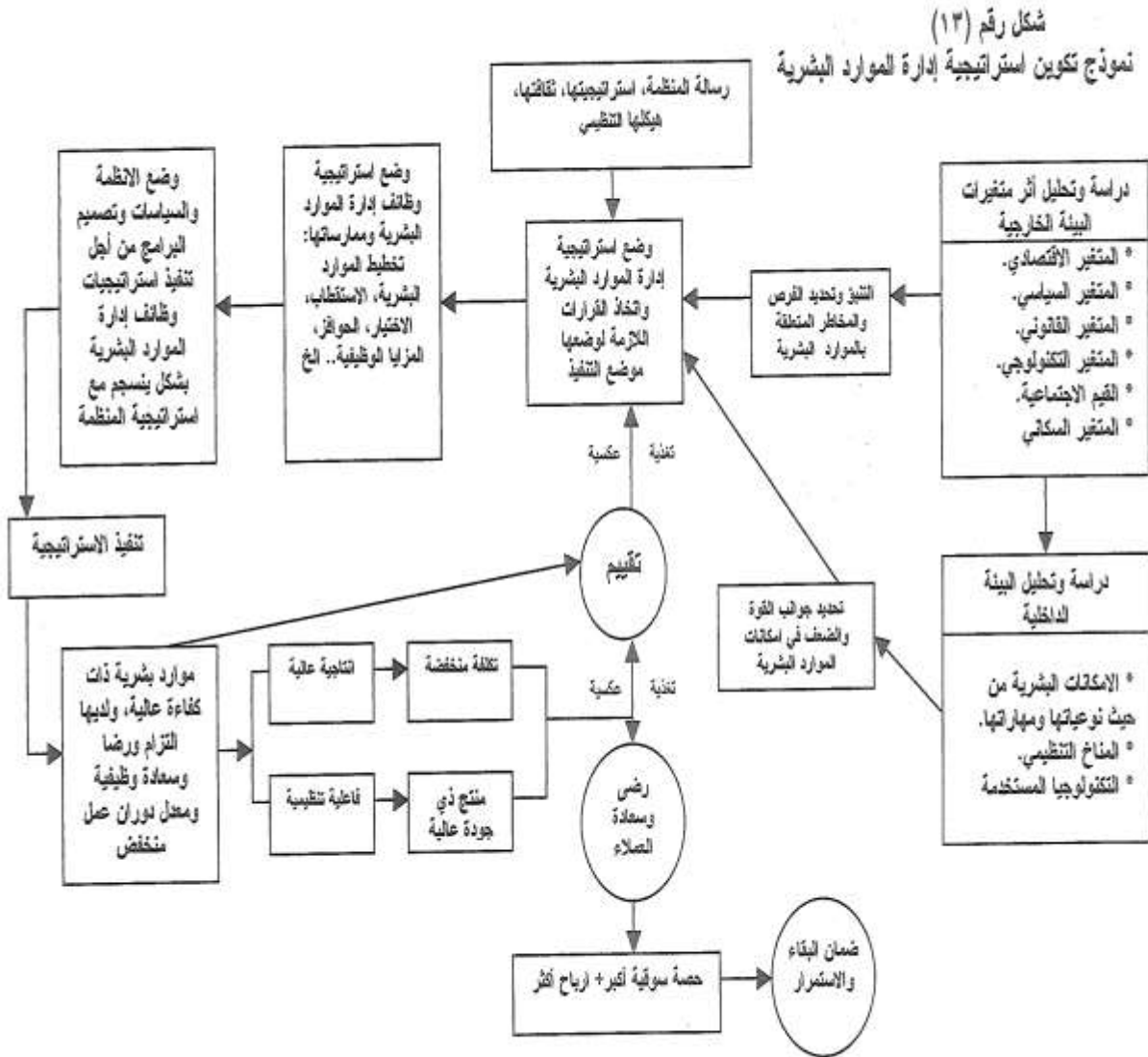
- مراجعة رؤية المنظمة ورسالتها وإستراتيجياتها: الخطوة الأولى تكمن في دراسة الرؤية المستقبلية للمنظمة ومراجعة رسالتها وإستراتيجيتها.
- وضع معايير الأداء: تشير المعايير إلى الأهداف المطلوب تحقيقها. وقد تكون من هذه المعايير كمية أو وصفية لمستوى جودة أو وقت أو تكلفة أو حجم إنتاج.
- قياس الأداء الفعلي: تحديد مستوى الانجاز الفعلي للأفراد أو الجماعات أو الوحدات الإدارية، وهذه الخطوة تتضمن تسجيل نتائج القياس.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير الموضوعية: تهدف عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية إلى تحديد مدى أو حجم الانحرافات عن تلك المعايير، حيث قد تكون هذه الانحرافات طبيعية أو أكثر من الحدود المسموح بها.
- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: يتم في الخطوة الأخيرة التحقيق في الانحرافات من حيث طبيعتها وأسبابها ومكان ووقت حدوثها وحجمها، ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية الكفيلة بتعديل المسار. وتتضمن هذه الخطوة كذلك اتخاذ أية إجراءات وقائية من شأنها منع وقوع مثل هذه الانحرافات أو الأخطاء في المستقبل.¹

ويعد تقييم الأداء عنصراً أساسياً للعملية الإدارية؛ حيث يساهم في تقديم المعلومات التي تستخدم في تحقيق أهداف المنظمة، وبالتالي التعرف على اتجاهات الأداء فيها، سواء السابقة أو اللاحقة لفعاليات المنظمة، وبما يمكنها من اتخاذ القرارات اللازمة لتحديد مسيرة المنظمة وأهدافها وبرامجها الإستراتيجية.² وتتم الرقابة على تنفيذ الإستراتيجية على مستوى الرقابة الإستراتيجية للتأكد

¹ جودة، محفوظ أحمد، مرجع سابق، ص 79.

² الحسيني، فلاح حسن عداي. الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 241.

من سلامة التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية وكذلك على مستوى الرقابة التكتيكية، للتأكد من تطبيق الخطة الإستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى.



الشكل رقم (01): نموذج تكوين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

المصدر: عمر وصفي عقيلي: إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر - عمان -

الأردن، 2005، ص 71.

3.5. الأبعاد الإستراتيجية لدور إدارة الموارد البشرية:

لقد أصبحت مسؤولية إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مسؤولية جسيمة، فمطلوب منها وباستمرار تكييف إستراتيجيتها وممارساتها مع تغيرات البيئة التي تؤثر في إستراتيجية المنظمة، فحلول المشاكل التي كانت ناجحة في السابق، قد لا تكون كذلك في الأوضاع البيئية المستقبلية، وهذا يستدعي من إدارة الموارد البشرية ابتكار وتجديد مستمر لممارساتها تتماشى مع البيئة وإستراتيجية المنظمة. وذلك عن طريق تصميم برامج ووضع سياسات حديثة فعّالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة من سوق العمل، وتتنقي أنسبها، وتعلمها، وتدريبها وتنميتها، وتحفزها، وتزرع لديها روح الولاء والانتماء للمنظمة، وتحافظ على سلامتها وصحتها في العمل، وهذا كله من أجل خلق قوة عمل فعّالة قادرة على إنجاز إستراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، فنشاط إدارة الموارد البشرية الإستراتيجي يتغلغل في جميع أنحاء المنظمة، فهي قريبة من المديرين، تمد لهم العون والمساعدة في تهيئة رؤوسهم وجعلهم قادرين على تنفيذ المطلوب منهم بأعلى كفاءة.¹

يمكننا إيجاز الأبعاد الإستراتيجية لأدوار ومهام إدارة الموارد البشرية فيما يلي:

1. تأمين المورد أو العنصر البشري المناسب والمؤهل تأهيلاً علمياً معاصراً، والذي تحتاجه المنظمة، وذلك من خلال إستراتيجية واضحة ومحددة تتكامل وتتوافق مع الإستراتيجية العامة للمنظمة، بمعنى المشاركة الفعالة في تحقيق المنظمة لرسالتها، ورؤيتها، وغاياتها، وأهدافها ووسائلها. ولن تتمكن إدارة الموارد البشرية من توفير هذا العنصر أو المورد البشري، وجعله قوة عمل حقيقية وفعالة ومفيدة داخل المنظمة، ويدين لها بالانتماء والولاء، ويعمل بكل طاقاته وإمكانياته لرفع شأن المنظمة - إلا من خلال خطة إستراتيجية طويلة المدى، تشتمل على رؤية واضحة، ورسالة محددة، وأهداف واقعية قابلة للتطبيق العملي - بعيدة عن الفلسفات النظرية - وسياسات وبرامج وإجراءات في مجال التحفيز المعنوي والمادي لهذا المورد البشري، فضلاً عن تهيئة وتوفير بيئة عمل مناسبة تمكّن هذا المورد أو العنصر البشري من استخراج إبداعاته وابتكاراته، فضلاً عن القيام بأداء واجبات عمله.

¹ وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص 76.

2. على إدارة الموارد البشرية - وهي تقوم بإعداد إستراتيجيتها وتحديد دورها داخل المنظمة - أن تتماشى هذه الإستراتيجية مع الاتجاهات الحديثة والمتطورة التي انتشرت أو المتوقع انتشارها عالمياً في المدى المنظور، وذلك في جميع المجالات: الإدارية، والإنتاجية، والتسويقية، والقانونية.. وغيرها من مجالات البيئة الخارجية.
3. ينبغي للمنظمة أن توفر العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمحترفة للعمل في إدارة الموارد البشرية، حتى يتسنى لهذه الإدارة القيام بمهامها، والأعمال المنوطة بها، والمتوقعة وغير المتوقعة منها، فضلاً عن تحقيقها لآمال المنظمة المنعقدة عليها. ومن نافلة القول: ألا تعد المنظمة الإنفاق على إدارة الموارد البشرية إنفاقاً لا عائد من ورائه، وأنه يمثل خسارة بالنسبة لها، بل تعد هذا الإنفاق استثماراً في مورد هام يعود من ورائه عائدٌ مادي وغير مادي، أو عوائد مادية ملموسة وعوائد معنوية محسوسة.
4. على إدارة الموارد البشرية القيام بتحديث البرامج والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية، وجعلها متوافقة مع الاتجاهات الحديثة المتعلقة بالموارد البشرية، وهذه البرامج وتلك السياسات الحديثة من شأنها زيادة الإنتاجية والفعالية والجودة مما يؤدي إلى نجاح المنظمة وازدهارها.
5. على إدارة الموارد البشرية أن تعمل من خلال التكامل والتنسيق والتعاون مع الإدارات الأخرى داخل المنظمة، لكي تضمن نجاح إستراتيجيتها، فمسؤولية إدارة الموارد البشرية مسؤولية تشترك فيها جميع الإدارات عن طريق مديريها، وخاصة الإدارة المباشرة، والإدارة الوسطى، وهما الإدارتان المنوط بهما وضع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية موضع التنفيذ على أرض الواقع العملي.¹

¹ شلتوت أماني خضر، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري". رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009، ص 18.

6. العلاقة مع النقابة جزء من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية، يجب النظر إليها على أنها جهة داعمة لجهودها، وليست عدوا بالمفهوم التقليدي، لذلك يجب التعاون معها لخدمة الطرفين المنظمة والعاملين فيها، وحل جميع المشاكل بينها وبين المنظمة بروح التآخي¹.

4.5. أهم إستراتيجيات الموارد البشرية البديلة: يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن كلاهما تسعيان إلى تحقيق الأهداف المسطرة.

كما لا ننسى أن الإستراتيجية العامة تسعى إلى اتخاذ القرارات والمسارات التي تكفل التعامل مع المتغيرات والتحويلات واتجاهية النمو والتطور من أجل بلوغ الغايات، ولهذا وجود تكامل بين الإستراتيجيتين يعتبر المنطق الأساسي الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، ولهذا نستطيع ترصد على الأقل إستراتيجيات بديلة للموارد البشرية عند وجود اختلاف بين الإستراتيجيتين من أجل تحقيق التوازن.

1. الإستراتيجية الهجومية: هذا النوع من الإستراتيجية يساهم في مواجهة المعوقات والقيود من أجل مقاومتها والتخلص منها حيث أن الإدارة المعاصرة للمواد البشرية الإستراتيجية تقوم بصياغتها عند تواجد المنظمة في رحلة انطلاق "إستراتيجية انطلاق" في بداية نشاطها، فتعتمد على سياسات الاستقطاب من أجل اختيار وتعيين أفراد ذوي مهارات وكفاءات عالية مع التركيز على الفعالية الجمالية وإجراءات توظيف خالية من القيود والتعقيد البيروقراطي كما أن بعض المنظمات تعتمد على هذا النوع من الإستراتيجيات عند تواجدها في مرحلة النمو " إستراتيجية النمو" من أجل تدعيم وتحسين مركزها وموقعها التنافسي فهي بحاجة إلى أفراد ذوي روح الابتكار والإبداع مع وضع حزمة برامج للحوافز والمكافأة.

2. الإستراتيجية الدفاعية: والتي تساعد في المحافظة على مكتسبات الإدارة، أي الفرص التي تستثمرها فعلا وتصد عنها هجوم عوامل التغيير، مثال ذلك أن تعتمد إدارة الموارد البشرية

¹وصفي عقيلي، مرجع سابق، ص78.

الإستراتيجية إلى تطبيق نظم جديدة وسخية للحوافز لإغراء العاملين المتميزين بالبقاء وحثهم على مقاومة مغريات الانتقال إلى المنظمات المنافسة.

إن هذا النوع من الإستراتيجيات يطبق في مرحلة النمو " للمؤسسة حيث أنها تحاول الحفاظ على الإطار الكفاءة في منشأتها من أجل تعزيز موقعها التنافسي.

3. الإستراتيجية الانهزامية: نستطيع القول أنها ستسلم للقيود بتأثير نقاط الضعف الذاتية والمتغيرات المحيطة الذي تأثر سلبا على نشاط المنظمة مما يؤدي بها إلى الانحطاط والتوقف عن العمل لفترات قد تطور مما يؤدي إلى تسريح العمال.

4. الإستراتيجية الوسطية: وهي عبارة عن الحل الوسط بالمساومة إلى هذا النوع من الإستراتيجيات في مواقف التفاوض خاصة مع نقابات العمال على شروط وعلاقات العمل، إذ يطالب كل من الطرفين بمميزات وضمانات ويكون الحل عادة هو في التنازل الجزئي عن بعض الشروط في مقابل الحصول على بعض المنافع.

كما نستطيع القول أن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية المعاصرة، تتبع الإستراتيجية البديلة للموارد البشرية المناسبة لقوتها النسبية وذلك في مواجهة عناصر التغيير المتوقعة من كل إستراتيجية أم القوة النسبية فهي مقياس لمدى سيطرة الإدارة على الموقف وتحكمها في سلوك المتغيرات المتفاعلة فيه، والمبدأ أنه كلما زادت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجية هجومية، وبالعكس كلما قلت القوة النسبية اتجهت إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى اختيار إستراتيجيات دفاعية وحين تتعادل القوة النسبية لأطراف الموقف تميل الإدارة إلى الإستراتيجيات التوفيقية أو الوسطية.¹

¹ علي السلمي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001، ص82.

خلاصة:

من خلال ما سبق تتضح أهمية الإدارة الإستراتيجية سواء بالنسبة للمورد البشري داخل المؤسسة أو بالنسبة للمؤسسة في حد ذاتها من تحقيق توازن بين جميع الممارسات الإدارية من تخطيط وتسيير وتوجيه وتقييم، والممارسات الإنسانية كاعتبار المورد البشري استثمار وشريك، وكل هذا بنظرة شمولية ومستقبلية.

الفصل الثالث: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

- تمهيد
- ماهية إدارة الموارد البشرية
- التأصيل النظري لإدارة الموارد البشرية
- الإستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية
- خلاصة

تمهيد:

من أهم المبررات التي استدعت النظر إلى الممارسات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية على أساس إستراتيجي، ظهور مفهوم التكامل النظمي لوظائف إدارة الموارد البشرية، حيث يركز هذا المفهوم على اعتبار أن وظائف إدارة الموارد البشرية عناصر متصلة ومتفاعلة فيما بينها تؤثر وتتأثر بالسياقات المحيطة فيها، وفي ضوء هذا المفهوم ينبثق مستويان من المواءمة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، وهما المواءمة الأفقية التي تحقق ترابط وتكامل ما بين الإستراتيجيات الخاصة بإدارة الموارد البشرية، والمواءمة العمودية التي تتطلب تحقيق ترابط وتكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

تتضمن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تصميم وتنفيذ مجموعة من الممارسات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية المنسجمة داخليا، والتي تدعم رأس المال البشري الذي يتمثل في الخبرات والمهارات والمعرفة والقدرة على الإبداع والابتكار، كما أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتبنى ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية ضمن المحتوى الإستراتيجي المحيط بها، حيث تعمل على الأخذ بنظر الاعتبار ذلك المزيج من العوامل البيئية الداخلية والخارجية، الأمر الذي يحتم على المؤسسات تبني نماذج ثقافية وهيكلية جديدة، تتكيف مع متطلبات المنافسة العالمية ضمن سوق عالمي من، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في: إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية تنمية وتحفيز الموارد البشرية، وأخيرا إستراتيجية المحافظة الموارد البشرية.¹

وسنحاول، في الفصل الموالي، التفصيل في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل يسمح للقارئ من أخذ فكرة عامة وشاملة حولها.

¹ عبد الله أحمد العولقي، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الأول، العدد الأول، 2017، ص 130.

1. ماهية إدارة الموارد البشرية:

تعد إدارة الموارد البشرية من أهم الإدارات بالمؤسسات لأنها تلعب دورا كبيرا في استقطاب القوى العاملة، اختيارها، والمحافظة عليها. وقد أخذت أهميتها في التعاضم والتزايد لتعادل وتفوق سائر إدارات المؤسسة كالتسويق والإنتاج والمالية... الخ.

و عموما تعرف إدارة الموارد البشرية على أنها " مجموعة الأنشطة التسييرية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتمميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وأهداف العاملين، بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية.¹

يتضح من التعريف السابق أن إدارة الموارد البشرية، تمثل إحدى الوظائف الهامة في المؤسسة الحديثة والتي تختص بالعناية والتركيز على المورد البشري كأهم مورد لديها، في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة.

1.1. التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية:

مرت الإدارة بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، بعدة تطورات عبر الزمن، وتعتبر الصورة التي وصلت إليها الآن إدارة الموارد البشرية هي نتيجة لعوامل اقتصادية واجتماعية وإدارية وثقافية كثيرة ومتشابهة، ونستطيع ذكر أهم المحطات التاريخية التي مر بها هذا التطور في المراحل التالية:

أ-مرحلة ما قبل الثورة الصناعية:

تميزت هذه المرحلة بممارسة الإنسان الأعمال اليدوية البسيطة، التي استطاع من خلالها الإنسان أن يحقق الحد الأدنى من متطلبات العيش الضرورية التي تكفيه لمواصلة الحياة والبقاء ولم يكن فيها نشاط لإدارة العنصر البشري، بل إن صاحب العمل كان ينظر إلى العامل عنده كسلعة يبيعه ويشتره وفقا لحاجات العمل، وعلى ذلك فإن إدارة الموارد البشرية لم تكن معروفة أو مستخدمة كما هي عليه الآن.

¹ يوسف مسعداوي، أساسيات في إدارة المؤسسات، دار هومة للنشر، الجزائر، 2013، ص 303.

ب-مرحلة الثورة الصناعية:

وقد شهدت هذه الفترة البدايات الفكرية والفلسفية لإدارة الأفراد، وقد تميزت هذه الفترة بظهور الآلات والأجهزة والمعدات والمصانع الكبيرة، وقد صاحب كل ذلك سوء الظروف الفيزيائية (ساعات العمل، الضوضاء، ...الخ) المصاحبة لأداء العاملين، رافقها الحملات الواسعة لتشكيل النقابات والاتحادات المهنية التي بدأت تطالب بتحسين ظروف العمل، وتحسين القوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بالعمل.

ج-مرحلة القرن العشرين:

ظهرت في هذه المرحلة أنشطة وفعاليات واسعة النطاق في إطار الموارد البشرية، ولقد تميزت بظهور الإدارة العلمية، فقد حاول فريدريك تيلور أن ينظم العلاقة بين الإدارة والعمال من خلال عدة مبادئ، كما سبق ذكرها في عنصر المداخل النظرية لإدارة الموارد البشرية.¹

د-مرحلة ظهور علم النفس الصناعي:

تلا حركة الإدارة العلمية اهتمام من علماء النفس بدراسة ظواهر معينة، مثل الإجهاد والإصابات وأهم ما ركزوا عليه هو تحليل العمل بغرض معرفة المتطلبات الذهنية والجسمية للقيام به، وركزوا أيضا على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة للاختيار ما بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في الشركات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

هـ-مرحلة ظهور حركة العلاقات الإنسانية:

في هذه المرحلة بدأت منظمات مختلفة تأخذ بمفاهيم الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي والعلاقات الإنسانية في إدارة مواردها البشرية، وتبلورت أنشطة إدارة الأفراد لديهما إلى: وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية، والاهتمام بأنظمة الأجور أكثر، والتدريب، والرعاية الطبية والاجتماعية...الخ، كما تم توظيف أفراد متخصصين بهذه الأنشطة.²

¹ طاهر محمود الكلاله، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية، عمان، الأردن، 2013، ط1، ص ص 19-20.

² دنبري لظفي، مرجع سابق، ص 174.

2.1. أهداف إدارة الموارد البشرية:

تهدف إدارة الموارد البشرية بالدرجة الأولى إلى تزويد المؤسسة بـموارد بشرية فعالة، وتطوير العاملين تطويراً مستمراً يلبي رغباتهم وحاجاتهم، ويحقق أهداف واحتياجات المؤسسة، وينبثق عن هذا الهدف العديد من الأهداف نوردتها فيما يلي:¹

- **الأهداف الاجتماعية:** تسعى هذه الأهداف إلى تحقيق أهداف المجتمع وتطلعاته، وذلك عن طريق استخدام الأفراد وتوظيفهم للقيام بالمهام المختلفة وفقاً لتخصصاتهم وخبراتهم وكفاياتهم، وبما يتيح الفرصة للمجتمع للتطور والنمو في كل نشاطاته، وإدارة الموارد البشرية غالباً ما تستجيب لبعض المحددات الاجتماعية في هذا المجال كالتشريعات والقوانين الخاصة بالعمل والعمال، وتوفير جو من العمل تسوده حرية الحركة والعاملين بما يؤدي إلى رفع مستويات المعيشة، وتمكين الأفراد من بذل أقصى جهودهم وطاقاتهم، والحصول على مقابل لهذا البذل، مع تأمين الأمن والحماية للعاملين والمحافظة عليهم.
- **الأهداف التنظيمية:** بما أن إدارة الموارد البشرية تمثل نظاماً في المنظمة، وتعتبر جزءاً من النظام الأشمل فإنها تؤدي وظائفها بشكل مترابط مع الأجزاء الأخرى للمنظمة، وتتبلور الأهداف التنظيمية لإدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها التنفيذية والاستشارية.
- **الأهداف الوظيفية:** تتحقق هذه الأهداف من خلال قيام إدارة الموارد البشرية بوظائفها التخصصية المتعلقة بالعاملين في جميع أجزاء المنظمة ووفقاً لحاجاتها، وإتاحة لهم فرص التقدم والتطور، وتوفير ظروف العمل التي تمكن العاملين من العمل القائم على التعاون الفعال الذي يزيد من قدرتهم الإنتاجية، كما يزيد من مكافآتهم ورواتبهم.
- **الأهداف الإنسانية:** تتمثل هذه الأهداف في مساعدة العاملين على إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم، على اعتبار أنهم هدف العملية الإنتاجية والعنصر الأساسي والمهم من عناصر الانتاج، هذا بالإضافة إلى تحسين وزيادة المساهمة الخاصة بالموارد البشرية

¹ رفاة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، 2018، ص 12.

للتنظيم بطريقة أخلاقية ومشروعة، مع مراعاة العدالة في معاملة الأفراد سواء من ناحية توزيع المهام، أو من ناحية منح الحوافز والمكافآت.¹

3.1. وظائف إدارة الموارد البشرية:

نعني بها الأعمال التي تمارسها إدارة الموارد البشرية كالتوظيف والتدريب وتحديد الأجور والمرتبات، وعلاقات العاملين وتخطيط القوى العاملة وتظهر هذه الوظائف في العادة في هيكلها التنظيمي كوحدات مستقلة ضمن الأطر التالية:²

- تدريب وتطوير القوى العاملة من أجل رفع كفاءتها الإنتاجية حتى تستطيع تلك القوى العاملة تحقيق الهدف المنشود للمؤسسة في أقل وقت ممكن وأقل تكلفة ممكنة.
- تحديد مستلزمات العمل من إعداد ونوع القوى العاملة المطلوبة حتى تستطيع المنشأة تحديد برامجها والوصول إلى أهدافها ونتائج أعمالها.

وهناك من يرى أن لإدارة الموارد البشرية، سبع وظائف أساسية نذكرها فيما يلي:

- إمداد المنظمة بالكفاءات اللازمة والقادرة على تحقيق أهدافها.
- التأكد من ضمان استمرار إمداد المؤسسة باحتياجاتها من العمالة المطلوبة.
- العمل على تطوير الأداء داخل المؤسسة وذلك من خلال تدريب الأفراد وتطوير قدراتهم ومهاراتهم بما يضمن إنجاز الأهداف المنشودة.
- المحافظة على وجود تعاون وعلاقات طيبة بين العاملين في المؤسسة وذلك لضمان أداء جميع أعمال المؤسسة بفاعلية وكفاءة.
- تحديد سياسات عادلة خاصة بالأجور والحوافز المادية والمعنوية بالنسبة لجميع العاملين بما يضمن بذل مجهود أكبر لتحقيق أهداف المؤسسة.
- توفير عوامل الأمان بالنسبة لظروف العمل هذا بالإضافة إلى توفير الرعاية الصحية لجميع العاملين بالمؤسسة.

¹ رافدة الحريري، نفس المرجع، ص 12.

² ظاهر محمود الكلاهد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص ص، 8-9.

- المحافظة على العاملين الذين يتوافر فيهم الصفات اللازمة لنجاح المؤسسة.¹

4.1. علاقة إدارة الموارد البشرية بالإدارات الأخرى:

إدارة الموارد البشرية هي إدارة متخصصة في شئون العاملين في المنظمة إلا أن هذه الحقيقة لا تعني إلغاء دور الإدارات الأخرى في رعاية شئون العاملين بها والتأكد من صلاحيتهم للعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة، فعلى مديري الإدارات الأخرى التأكد من قدرة الأفراد واستغلال طاقاتهم بأعلى كفاءة ممكنة، ويساعدهم في ذلك إدارة الموارد البشرية، فالعلاقة قوية إذن بين هذه الإدارة والإدارات الأخرى، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بمساعدة هذه الإدارات في ضمان الحصول على هذه الطاقات وتطويرها والمحافظة عليها وذلك من خلال برامج وسياسات مخصصة لهذا الغرض.

ومن هذا المنطلق فإن لإدارة الموارد البشرية وظيفة أو سلطة استشارية تميز نمط علاقة هذه الإدارة بالإدارات الأخرى الموجودة في المنظمة، وما نقصده بهذه السلطة هو أن إدارة الموارد البشرية (على عكس الإدارات التنفيذية الأخرى والتي تتمتع بسلطة تنفيذية أو خطية)، لا تتمتع بحق إصدار الأوامر والتوجيهات إلى الإدارات الأخرى الواقعة على خط السلطة، بل فقط تتمتع بحق المشورة والنصح للإدارات التنفيذية الأخرى عندما تطلب منها ذلك بخصوص المواضيع المرتبطة بكيفية الإدارة العامة للموارد البشرية فيها.²

ومن جهة أخرى، يجب عدم الخلط بين السلطة الاستشارية التي تصف علاقة إدارة الموارد البشرية مع الإدارات الأخرى، وبين السلطة التنفيذية أو الخطية التي تتم مزاولتها داخل هذه الإدارة، ذلك أن مدير إدارة الموارد البشرية، بينما لا يملك حق إصدار الأوامر والتوجيهات للعاملين في الإدارات الأخرى، لكنه يملك سلطة إصدار مثل هذه الأوامر والتوجيهات للعاملين داخل إدارته.

¹ أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، المملكة المتحدة، ص ص، 24-25.

² أيمن صلاح الدين حسن الشيخ، أثر إدارة الموارد البشرية بصناعة التشييد في السودان، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الهندسة المدنية، جامعة السودان، 2015، ص ص، 7-8.

وإذا كانت إدارة الموارد البشرية حكمها في ذلك حكم العديد من الإدارات الاستشارية الأخرى مثل المشتريات والتخزين والشؤون القانونية والتخطيط والمتابعة والبحث والتطوير تتمتع أساسا بسلطة استشارية، فإن الكثير من علماء الإدارة وممارسيها أصبحوا يؤمنون اليوم بأهمية هذه الإدارة على مستوى المنظمة إجمالاً، ويؤمنون بعدم جدوى الفصل القاطع بين السلطة التنفيذية والسلطة الاستشارية فيها لاسيما في المنظمات الحديثة الضخمة والمعقدة. فمدير إدارة الموارد البشرية في مثل هذه المنظمات يجب إعطاؤه الحق في إصدار قرارات تنفيذية ملزمة لباقي الإدارات في العديد من المسائل المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية أصبحت تمارس نوعاً ثالثاً وجديداً من السلطة يطلق عليه السلطة الوظيفية.

وتستمد إدارة الموارد البشرية سلطتها الثالثة هذه من خلال الخدمة التي تقدمها للوحدات الإدارية الأخرى مثل: إعداد مشروعات القوانين واللوائح الخاصة بشؤون العاملين، ووضع الأنظمة المتعلقة بتعيينهم وتقييمهم، ونقلهم، ومقابلة المرشحين، وجمع المعلومات عن العاملين، وتوصيف وتقييم الوظائف... الخ.¹

2. التأسيس النظري لإدارة الموارد البشرية:

نحاول من خلال هذا العنصر إلقاء نظرة على أهم النظريات التي ساهمت في تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية، وسنعتمد في ذكرها على ترتيب يتوافق مع التسلسل التاريخي للنظريات، بدءاً بالمدرسة الكلاسيكية ثم المدرسة السلوكية لنصل إلى المدخل الحديث وهو مدخل إدارة الموارد البشرية

1.2. المدرسة الكلاسيكية:

تتضمن هذه المدرسة ثلاث نظريات أساسية هي: نظرية التنظيم البيروقراطي، نظرية

الإدارة العلمية ونظرية التقسيم الإداري.

¹ أيمن صلاح الدين حسن الشيخ، نفس المرجع، ص 8.

أ- نظرية التنظيم البيروقراطي:

اهتم كثير من الباحثين بدراسة وتحليل البيروقراطية ، والظروف التي أسهمت في ظهور التنظيمات المعقدة. ويبدو أن هناك اتفاقا ملحوظا بين هؤلاء الباحثين على أن البيروقراطية ليست ظاهرة جديدة، وإنما هي ظاهرة قديمة ظهرت في أشكالها البسيطة منذ آلاف السنين. غير أن نموها وانتشارها قد تسارع خلال القرن التاسع عشر، إلى أن أصبحت النظام المهيمن في مجتمعنا المعاصر، الذي أطلق عليه برثيوس مجتمع التنظيم، ومن هذه الزاوية يميل بعض الدارسين إلى ربط فهمنا لحياتنا اليومية بكل تعقيداتها وتناقضاتها بفهم البيروقراطية، ولعل فيبر هو أول من حاول صياغة رؤية نظرية وواقعية لمقاربة التنظيمات البيروقراطية.¹

حيث حدد ماكس فيبر عددا من السمات التي تميز البيروقراطية الحديثة كنموذج مثالي لممارسة السلطة، ويمكن الإشارة بإيجاز إلى أهمها في العناصر التالية:

- ترتبط السلطة في المنظمات البيروقراطية بالمكتب ولا ترتبط بمن يشغل الوظيفة.
- يخضع الموظف لسلطة المنظمة فيما يتعلق بالجوانب الرسمية فقط.
- يفصل النظام البيروقراطي الحديث بين الجوانب الشخصية في حياة الموظف وكل من حقوقه الرسمية وممتلكات المنظمة.
- يحكم أداء الموظفين مجموعة من الأنظمة العامة التي يمكن تعلمها والتي تنسم إلى حد ما بالثبات النسبي والشمولية.
- يتم اختيار الموظفين بناء على ما لديهم من مؤهلاتهم تقنية.
- يتم تعيين الموظفين ولا يتم انتخابهم كما يُصرف لهم مرتبات مقابل لقاء ما يقومون به من أعمال تتناسب مع المكانة الوظيفية التي يشغلها كل واحد منهم.²
- يخضع تقسيم العمل في المنظمات البيروقراطية الحديثة لنطاقات قانونية رسمية مما يعني وجود نظام هرمي يخضع فيه من يشغل المنصب الأدنى لإشراف صاحب المنصب الأعلى.

¹ بلقاسم سلاطونية، إسماعيل فيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التطور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008، القاهرة، ص121.
² عبد الله الودداني، البيروقراطية وإدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. قاعة الملك فيصل للمؤتمرات. الرياض، المملكة العربية السعودية. 13-16 ذو القعدة 1430 هـ الموافق 1-4 نوفمبر 2009 م، ص 4.

- يشكل العمل الوظيفي مسار مهني للموظفين البيروقراطيين وهذا يتضمن العمل لفترة دوام كامل والتطلع لمناصب ومراتب عليا وحرية العمل في المنظمة البيروقراطية أو ترك الوظيفة.

- تعتمد الإدارة في المنظمة البيروقراطية على الوثائق المكتوبة التي يحتفظ الموظفون بأصولها أو بصور منها في ملفات.¹

ب- نظرية الإدارة العلمية:

ظهرت نظرية الإدارة العلمية في أمريكا فيما يمكن تسميته بحركة المهندسين الصناعيين في أواخر القرن 19. وأوائل القرن 20، ويعتبر تايلور الأب الروحي لها، حيث أن الهدف من الأعمال التي قام بها تايلور هو تحقيق الكفاءة الإنتاجية، وكان يحرص على الكشف عن مقدار الخسارة الكبيرة نتيجة عدم الكفاءة في جميع الأعمال اليومية كما أنه كان يحاول التأكيد على أن علاج عدم الكفاءة يمكن أن يتحقق بالإدارة المنظمة الرشيدة التي تستند على قواعد مبادئ وأسس علمية، وليست المسألة وقفا على وجود رجل غير عادي يقوم بهذا العمل.

وكانت المساهمة الأساسية لتايلور في إرساء المبادئ الأساسية للإدارة العلمية هي:

- إحلال الطرق العلمية محل الطرق البدائية في العمل. الاختبار العلمي للعمال وتدريبهم على أساس علمي.

- تعاون كل من الإدارة والعمال طبقا للطريقة العلمية.

- تقسيم عادل للمسؤولية بين المسيرين والعمال مع قيام المسيرين بتخطيط وتنظيم العمل، وقيام العمال بالتنفيذ.

وقد وضع فريدريك Taylor مبادئ مثل الرشد والتخصص، والكفاءة الفنية، إلا أن تركيزه

على هذه المبادئ كان أقل من تركيز Weber في نموده البيروقراطي الأمثل.²

¹ عبد الله الودداني، مرجع سابق، ص 5.

² عبد العالي بلعيفة، التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية -دراسة نظرية وميدانية بوحدة التل لانتاج الحليب ومشتقاته مزلق سطيف، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007/2006، ص 46.

ج-نظرية التقسيم الإداري:

ربما لا يعد من قبيل المبالغة عندما يؤكد الكثير من المنتبعين للتطور في الفكر الإداري التنظيمي أن من أكثر النظريات الكلاسيكية تأثيراً على الفكر الإداري تلك النظرية التي يطلق عليها " التقسيم الإداري " أو مدرسة مبادئ الإدارة التي قادها أحد الرواد الأوائل المعروفين في تاريخ الإدارة وهو: هنري فايول (Fayol Henri Fayol 1925/ 1841)، ويعد هنري الفرنسي الأصل . الأب الحقيقي للإدارة الحديثة. والتي ما زالت أعماله يؤخذ بها في مجال الإدارة العامة وإدارة الأعمال حتى اليوم. وقد كان أول من وضع مجموعة من المبادئ الرسمية للإدارة. وأول من حدد الوظائف الرئيسية العملية للإدارة، ولقد جمعت أعمال Fayol الشهيرة في مؤلفه المعروف باسم " الإدارة العامة والصناعية " الذي نشر عام 1916.

ويمكن تلخيص أهم مساهمات Fayol في النظرية الكلاسيكية للتنظيم في الأعمال الرئيسية التالية:

- وظائف الإدارة (التنبؤ، التخطيط، التنظيم وإصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).
- المبادئ العامة (المسؤولية والسلطة، وحدة الأمر، وحدة الإدارة، الهرمية، المركزية، تغليب المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة... الخ).
- الأنشطة الرئيسية للمنظمة (فنية والتكنولوجية، تجارية؛ كالشراء والبيع والتبادل، مالية؛ كالبحث عن رأس المال والاستخدام الأمثل له، الأمان؛ كحماية الأشخاص، الحماية للممتلكات، الإدارية؛ كالأرصدة الميزانية والتكاليف والإحصائيات).
- الصفات الواجب توافرها في المديرين (صفات بدنية، عقلية، خلقية، فنية، تربوية، وأخيراً صفات تتعلق بالخبرة والممارسة).¹

2.2. المدرسة السلوكية:

أفكار هذه المدرسة جاءت كرد فعل على أفكار المدرسة الكلاسيكية التقليدية، لإهمالها للعنصر الإنساني وعدم إعطائه الأهمية اللازمة، وعلى الرغم من أنه يؤرخ لبداية حركة هذه

¹ عبد العالي بلعيفة، مرجع سابق، ص ص 56-60.

المدرسة على أنها في العشرينات والثلاثينات من هذا القرن، فإن بدايتها تعود لفترة ما بعد الحرب العالمية الأولى التي أثارت اهتماماً بالعلاقات الإنسانية، ففي 2018 عقد أول مؤتمر حول العلاقات الإنسانية في الصناعة في ضواحي مدينة نيويورك، وتكرر انعقاد هذا المؤتمر بعد ذلك، وهذه المدرسة مثلت مجموعة كبيرة من الاتجاهات السلوكية من أهمها: دراسات الهوثورن (العلاقات الإنسانية)، نظرية الحاجات الإنسانية، نظرية X ونظرية Y، الشخصية والمنظمة.¹

أ-دراسات الهوثورن: (إلتون مايو)

إن المنطلق الرئيسي في الاتجاه هو الدراسات التي أجرتها شركة Electric Western تسمى اليوم Technologies Lucent في موقعها المسمى Hothorne في ولاية شيكاغو الأمريكية. وفحوى الدراسة هو معرفة ما إذا كان هناك علاقة بين الحوافز الاقتصادية والظروف المادية لمكان العمل وإنتاجية العاملين. وبعد سلسلة من الأبحاث لمعرفة تأثير الإضاءة والوضوء والحرارة وغيرها تبين أن تأثير هذه العوامل لا يرتبط بعلاقة من نوع محدد الأمر الذي دفع الباحثين إلى الاعتقاد بأن هناك عوامل غير مرئية تساهم في تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية وليس الظروف المادية والحوافز الاقتصادية لوحدها.

وقد استعان المصنع بفريق عمل من جامعة Harvard برئاسة Mayo Elton في عام 1927. وقد بدأ مايو دراسته بالبحث عن تأثير التعب على الإنتاجية حيث تم عزل ست عمال في غرفة خاصة وتم ترتيب عملهم بحيث يحصلوا على فترات راحة متباينة، وكذلك أسابيع العمل كانت ذات فترات مختلفة، وعند قياس إنتاجيتهم بشكل مستمر وجد أن هناك تحسن في الإنتاجية ولكن بدون وجود علاقة بين الإنتاجية وظروف العمل المادية.² فقد زادت إنتاجية العمال موضع الاختبار بصرف النظر عن التغييرات في ظروف العمل المادية. من هذه التجربة استنتج مايو وفريقه أن هناك عوامل أخرى تفسر هذه الزيادة في الإنتاجية تم تلخيصها بعاملين

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان الأردن، ط2، 2004، ص83.

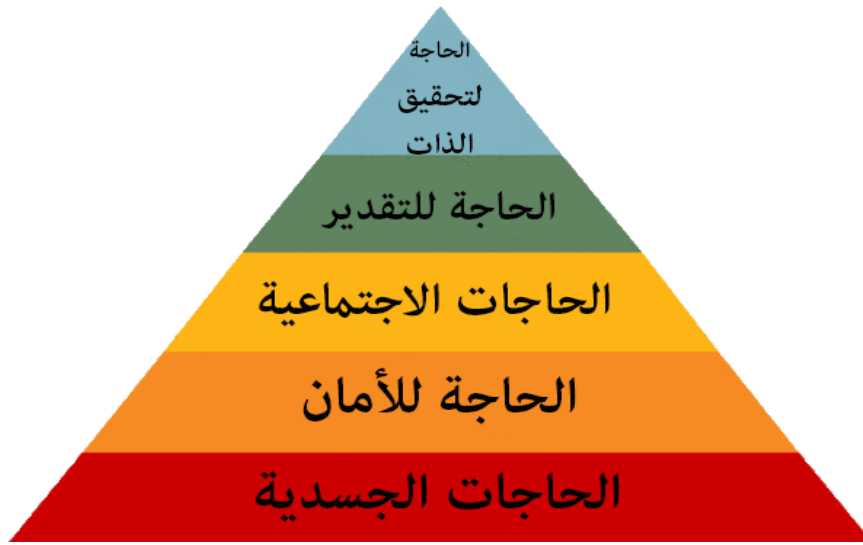
² عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، حلب، دوار الباسل، مطبوعات جامعة عين شمس، 2009، ص ص، 113-114.

أساسيين هما: المناخ الجماعي والإشراف المشترك، وخلاصة القول أن هذه النظرية أعطت أهمية بالغة للشعور الإنساني والسلوك والعلاقة بين العاملين.

ب- نظريات الحاجات الإنسانية: (أبراهام ماسلو)

يقصد بالحاجة نقص في إشباع مادي أو نفسي يشعر به الفرد ويميل إلى إشباعه، ومن المنظور الإداري يعتبر هذا المفهوم غاية في الأهمية حيث أن النقص في إشباع حاجات الفرد يؤدي إلى وجود مؤثرات تؤثر على اتجاهات العمل لديه وعلى سلوكياته. وقد أشار ماسلو إلى وجود خمسة مستويات من الحاجات وضعها في تسلسل هرمي وهذه الحاجات هي: الحاجات الفسيولوجية، حاجات الأمان، الحاجات الاجتماعية، حاجات التقدير وأخيرا حاجات تقدير الذات.¹

الشكل رقم (02): يمثل هرم ماسلو للحاجات



المصدر: عمر محمد دره، مرجع سبق، ص 115.

ج - نظرية X ونظرية Y: (دوغلاس ماكريجور)²

وضع دوغلاس ماكريجور أنماطا مثالية حول مفهوم الإنسان وسلوكه، واصفا واحدا منها بافتراضات X السلبية والثاني بافتراضات Y الإيجابية، وقد كان الافتراضين كالتالي: نظرية X: تصف هذه الافتراضات النظرة التقليدية للعامل، وتقوم نظرية X على مجموعة من الافتراضات

¹ عمر محمد دره، نفس المرجع، ص ص 114-115.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 94.

السلبية، حيث أن: الإنسان سلبي ولا يحب العمل، إن الإنسان كسول ولا يرغب في تحمل المسؤولية في العمل، يفضل الفرد دائماً أن يجد شخصاً يقوده ويوضح له ماذا يعمل، يعتبر العقاب أو التهديد به من الوسائل الأساسية لدفع الإنسان للعمل، أي أن الإنسان يعمل خوفاً من العقاب والحرمان وليس حبا في العمل.

فالمدرء في إطار نظرية X يتصرفون بطريقة محددة ومباشرة في إطار سلسلة الأمر والرقابة، ولا يعطون العاملين مجالاً لإبداء الرأي في أعمالهم. إن هذا الجو يخلق مناخاً سلبياً وشعوراً بالتبعية يجعل العاملين يؤدون أعمالهم وفق ما يقال لهم وحسب المتطلبات¹. نظرية Y: تخالف هذه النظرية تلك الافتراضات والتي وصفت الفرد بنوع سلبية. إن نظرية Y إلى جانب إيمانها بدوافع العمل وحاجات العاملين، تحاول تقديم فروض تفسر السلوك الإنساني على النحو التالي: تنظر للعاملين على طبيعتهم الحقيقية كبشر لم يخلقوا ضد آمال الإدارة وأهدافها، ليست الإدارة من تخلق لدى العاملين الإحساس بالمسؤولية بل هو مغروس في نفوس العمال، الإنسان يطلب الحرية وينفر من التبعية، الإنسان يعمل أملاً في الأهداف لا خوفاً من العقاب.²

فالمدرء في إطار نظرية Y فإنهم يؤمنون بالمشاركة ويخلقون جواً من الحرية وتكريس الجهود وتحمل المسؤولية، وهذا يخلق مناخاً مفعماً بالرضا والتقدير وتحقيق الذات وتقديم المبادرات. وبالتالي يمكن القول: بأن أهم ما ولدته أفكار ماكريجر في إطار الممارسات الإدارية هو أن المدرء يخلقون بيئة عمل تتماشى وتتسجم مع الافتراضات التي لديهم حول العاملين، وبالتالي فإن العاملين يمارسون عملهم بآليات وطرق تتسجم مع هذه الافتراضات وما يتوقعه مدرءهم منهم.

د - نظرية الشخصية والتنظيم: (كريس أرجيرس)

اهتم أرجيرس بكل من الشخصية والتنظيم، وركز على حاجات المستوى الأعلى، وافترض أن هناك مجموعة من المبادئ الكلاسيكية للإدارة التي لا تتفق مع شخصية الفرد مما يترتب

¹ محمد دره، مرجع سابق، ص 118.

² محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 95.

على ذلك نوعاً من الصراع والإحباط وربما الفشل، ومن أمثلتها نجد: التخصص وتقسيم العمل، تسلسل الأوامر من الأعلى إلى الأسفل، وحدة التوجيه، نطاق الرقابة والإشراف.

من كل ما سبق يمكن القول أن المدرسة السلوكية ركزت على مجموعة من النقاط هي:

- إنه لا يمكن النظر إلى التنظيم على أنه كيان مادي، بل هو كيان ديناميكي وحيوي وليس آلياً، ويتكون من عناصر إنسانية.
- إن التنظيم جزء من بيئة أكبر يؤثر فيها ويتأثر بها وفي حالة تفاعل مستمر للتكيف مع ظروف تلك البيئة.
- إن دوافع الأفراد في التنظيم ليست مادية فقط بل اجتماعية ونفسية وأهدافهم ليس من الضروري أن تكون متوافقة مع الأهداف العامة للتنظيم.
- إن العلاقات والاتصالات بين الأفراد لا تتم فقط لأغراض العمل وفقاً للنظم والسياسات والإجراءات الرسمية بل إن هناك نمطاً من العلاقات غير الرسمية يمارس دوراً مؤثراً في سلوك المنظمة.¹

3.2. مدخل الموارد البشرية:

امتداداً لكل التطورات التي حصلت في حقل التنظير الإداري، أفرزت البحوث والدراسات الحديثة مدخل الموارد البشرية؛ هذا الأخير الذي ينادي بفكرة جوهرية مفادها وجوب النظر إلى الأفراد على أساس أنها موارد، متجاوزاً في ذلك الأفكار الكلاسيكية التي كانت تعتبر الأفراد مجرد وسائل إنتاج كباقي الوسائل الأخرى، وأفكار المدرسة السلوكية التي ركزت على عنصر دافع العمل والرغبة، حيث اتخذ هذا المدخل (الموارد البشرية) رأياً شمولياً متكاملًا فيما يخص أداء العنصر البشري؛ ينطلق من أن الأداء يتحدد بتفاعل متغيري القدرة والرغبة معاً، لا بأحدهما دون الآخر، ومنه على الإدارة في هذه النظرية، أن تتبنى منهاجاً في تعاملها وتسييرها لمواردها البشرية ينطلق أساساً من هذه القناعة، أي بوجود الاهتمام بتنمية قدرات الأفراد بغية تحقيق الفعالية في الأداء وضرورة إشباع الحاجات المتنامية للأفراد في الوقت نفسه، وسنحاول في

¹ عمر محمد دره، مرجع سابق، ص ص 118-119.

عرضنا الموالى التطرق لأهم ثلاث انظريات حديثة (نظرية النظم، الإدارة بالأهداف، الإدارة اليابانية) ساهمت في تطوير مدخل الموارد البشرية، لأخذ نظرة أكثر شمولية حول هذا المدخل.

أ-نظرية النظم: ¹

تعتبر نظرية النظم وسيلة عملية حديثة جدا لتفسير الأشياء والأحداث، حيث تعتبر النظام هنا يتكون من أجزاء متداخلة في بعضها البعض بطريقة تكون كلا متكاملًا يزيد عن مجرد الجمع المادي لهذه الأجزاء، وإن مدخل النظم في دراسة العملية الإدارية تهىء وسيلة لتقدير وتقييم الصعوبات الداخلية لهذه العملية، وفي نفس الوقت يربط بينها وبين البيئة الأكبر، أي المجتمع الخارجي الذي توجد بداخله الإدارة.

وبشكل أساسي يرى أنصار هذه النظرية أن النظام هو كل شيء يتضمن أجزاء متداخلة، وهدفاً موحداً يسعى للوصول إليه، ويؤيد مدخل النظم الاعتقاد بأن النظر إلى الأنظمة كنظام يساعد على معرفة أن الأجزاء المختلفة، والأقسام، والنظم الفرعية في المنظمة تمثل أجزاء متداخلة يجب أن تعمل على تحقيق أغراض المنظمة.

وقد ساعدت أعمال ويست تشرشمان على توضيح منهج النظم في الإدارة، حيث انتهج تشرشمان منهجا كميًا في تحليل النظم، وخلص إلى أن النظم تتصف بأربعة خصائص أساسية هي: تعمل النظم من خلال بيئة معينة قد تتضمن عملاء المنظمة، منافسيها، وحداتها، الحكومة...وقد تتكون هذه البيئة من مكونات في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمة ولكنها تكون أبعد ما تكون عن سيطرتها وتحكمها، تتكون النظم من من عنصر أو مكونات أو نظم فرعية تشكل وحدات البناء، تتسم النظم بسمة التداخل بين أجزائها الفرعية، لكل النظم وظيفة رئيسية أو هدف رئيسي بموجبه يتم تقويم أداء المنظمة وأداء مكوناتها الفرعية .

ب-الإدارة بالأهداف:

تعتبر الإدارة بالأهداف من أكثر الأساليب الحديثة الشائعة والتي تعتمد على المشاركة، عرفت في وسط الإداريين في الخمسينات من هذا القرن على يد بيتر دركر، إذ تقوم على

¹ بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص ص 60-62.

وضوح الأهداف الإدارية وتحديدتها بحيث تكون قابلة للقياس والتطبيق. وقد أكد بيتر دركر على أن المديرين يجب أن يركزوا على تحقيق الأهداف ويبرروا كافة الأنشطة من خلال مساهمتها في تحقيق تلك الأهداف، فالعمل يجب أن لا يكون من أجل العمل نفسه بل ليوصل إلى غاية محددة. ومن هذا المنطلق فعلى المديرين من كافة المستويات الإدارية أن يحددوا الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها بالاتفاق مع مرؤوسيه، بحيث تكون الأهداف واقعية وضمن الإمكانيات المتاحة، وان يتم تطوير معايير لقياس الأداء بشكل دوري، وذلك للتعرف على المشاكل التي يمكن أن تعيق تحقيق تلك الأهداف والعمل على حلها، فمن شأن ذلك أن يعزز الثقة بين الإدارة والعاملين من ناحية، وثقة العاملين في أنفسهم من ناحية أخرى، مما يؤدي إلى شعورهم بالرضا وهو أمر يخدم المنظمات التي يعملون فيها، ولهذا تصبح الرقابة ذاتية تعتمد على المرؤوسين أنفسهم، وليس على خوفهم من الرؤساء المباشرين، ولا بسبب الخوف من العقوبات التي يمكن أن تقع عليهم في حال تقصيرهم في القيام بمهامهم.

ونستطيع تلخيص أهم ما يقوم عليه أسلوب الإدارة بالأهداف في ما يلي:

- وضع أهداف واضحة وموجزة ومفهومة.
- أن يشارك في وضع الأهداف الأشخاص الذين ينتظر منهم على تحقيقها.
- أن يتم تقييم الأداء على أساس النتائج المتحققة.¹

ج- الإدارة اليابانية:

لقي نموذج الإدارة اليابانية اهتمام العديد من الباحثين والمفكرين والمختصين، لما يتسم به من خصائص تطويرية هادفة في مجال زيادة الإنتاجية وتحسين النوعية، هذه السمات هي في الأساس نتيجة انعكاس طبيعة وخصائص المجتمع والفرد الياباني، ونوع القيم التي تحكمه والتي تختلف عن قيم غالبية مجتمعات وشعوب العالم، هذه القيم التي انعكست بالإيجاب على الجانب العملي والوظيفي داخل المؤسسات اليابانية ما أضفى عليها خصوصية معينة، ويحدد العلماء هذه القيم في: الثقة، الحذق والمهارة، الألفة والمودة.

¹ محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 152-153.

فنتيجة التطور الكبير في الصناعة في اليابان بعد الحرب العالمية الثانية، سلط الضوء على دراسة تجربتها الإدارية فقام وليام أوشي بإعداد دراسة قارن فيها بين الأساليب الإدارية اليابانية والأمريكية التي تمثلت في نظريتي نظرية J اليابانية وA الأمريكية واستخلص نظرية ثلاثة هي Z، والتي تعتبر تطويعا للنموذج الياباني في الإدارة للبيئة الأمريكية ويفسر هذا النموذج الأسباب الكامنة وراء نجاح المؤسسات اليابانية وأهم شيء تدعو له نظرية Z هو المشاركة في صنع واتخاذ القرارات حيث " تؤكد المدرسة اليابانية انطلاقا من مفهوم العمل الجماعي على أن تكون عملية اتخاذ القرار مستندة على المشاركة الجماعية من خلال إبداء كل فرد رأيه بشكل موضوعي في الأمر موضوع القرار، وبالتالي تتيح للمستويات الدنيا أخذ المبادرة وإعطاء الرأي في أهداف ومشاكل المنظمة.

بمعنى أنه كلما زادت الثقة بالعامل زادت إنتاجيته، وتنمو هذه الثقة من خلال المصارحة والمشاركة

والتعاون بين العاملين على كافة المستويات الإدارية.¹

3. الإستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية الإستراتيجية:

3.1. إستراتيجية توظيف الموارد البشرية:

تعد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية إحدى الإستراتيجيات التي تلعب دورا مركزيا في تحديث مستمر للقدرات التي تتطلبها المنظمة، فالهدف الأساسي من إستراتيجية توظيف الموارد البشرية هو التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية، وتحديد إجراءات التوظيف التي ينبغي اتخاذها على المدى القريب والقضاء على المشاكل التي قد تحدث مستقبلا، وهي بذلك تتضمن سلسلة عمليات ذات أهداف موجهة بطرائق مستقبلية تدعم إستراتيجية المنظمة وتعزز من فاعليتها.

¹ علي بشاغة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة سطيف2، 2014/2015، ص67.

ان الأهمية البارزة في إستراتيجية التوظيف تكمن في جملة من العناصر تتمثل في: تخطيط الموارد البشرية، توصيف الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، وهي العناصر التي اتفق عليها معظم الباحثين والكتاب في الفكر الإداري، وسيتم توضيحها كآلاتي:¹

1.1.3. تخطيط الموارد البشرية:

أولاً. تعريف تخطيط الموارد البشرية: لقد عرف (باتن Patten) تخطيط الموارد البشرية على أنه عملية التأكد من توافر الكمية والنوعية الصائبة من الموارد البشرية في المكان والزمان الملائمين والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال.

ثانياً. أهمية تخطيط الموارد البشرية:

- ❖ يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد والتخلص من الانعكاسات السلبية الادارية في تلك الحالة.
- ❖ يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الانتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك.
- ❖ يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية.²
- ❖ يساهم التخطيط في معالجة المشاكل الموروثة عن غياب التخطيط، كما يمكن المؤسسات من استشراف المستقبل والإعداد والتهيؤ له، ويحد تخطيط الموارد البشرية من الآثار السلبية لثلاث ظواهر رئيسية هي: التضخم الوظيفي، دوران العمل وأخيراً التغيب والانقطاع عن العمل.³

¹ سهير عادل حامد الجادر، احمد قاسم صيهود، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي/ بحث ميداني في وزارة الزراعة/العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 98، المجلد 23، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد، ص 156.

² طاهر محمود الكلالده، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية، عمان، الأردن، 2013، ط1، ص ص31-32.

³ محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، 2010، ط1، ص ص 69-74.

ثالثا.خطوات تخطيط الموارد البشرية:

تتعدد وتتوزع خطوات تخطيط الموارد البشرية وفقا لشمولية العملية وأهميتها في المؤسسة، وعلاقتها بالتخطيط الإستراتيجي العام فيها، وبالرغم من اختلاف الكتاب في تحديد عدد هذه الخطوات، إلا أن معظمهم يتفقون أن خطط القوى العاملة يجب أن ترتبط بإستراتيجية المؤسسة وكلاهما يعتمد على الحقائق المستمدة من تاريخ المنظمة وحاضرها، والتوقعات المستقبلية لحجم ونوع أعمالها والتأثيرات البيئية في مسارها الإستراتيجي. هذه الخطوات تتابع كما يلي:

•الخطوة الأولى: تحديد تأثيرات الأهداف التنظيمية على وحدات تنظيمية معينة

وتبدأ هذه الخطوة بتحديد الرسالة، الأهداف طويلة الأجل والإستراتيجيات ثم الأهداف القصيرة والمتوسطة الأجل للإدارات والأقسام، ويتم بعد ذلك دراسة تأثير هذه الأهداف على عدد ونوعيات العمال المطلوبين في مختلف الإدارات.وينبغي القيام في هذه المرحلة بتحليل ودراسة ما يلي:

- مراجعة خطط المنظمة وأهدافها بعيدة المدى ومعرفة هل هي في التوسع أو الانكماش في نشاطاتها وفق سياسات وتطلعات الإدارة العليا.
- مراجعة رسالة المنظمة وثقافتها وسياستها، فرسالة المنظمة تحدد سبب وجودها وأهدافها والشكل القانوني لها، بينما ثقافة المنظمة والقيم المشتركة والتي تبني بمرور الوقت
- ربط دورة حياة المنظمة بخطة القوى العاملة لإكسابها الواقعية والموضوعية.
- إدراك الإدارة العليا للقيود والمعوقات في تنفيذ الخطة الإستراتيجية والمتمثلة بالنقص في اليد العاملة وندرتها في بعض الأحيان والاهتمام المطلوب لتأمين التخصصات المطلوبة

• الخطوة الثانية: تحديد المهارات والخبرات المطلوبة

أي تحديد احتياجات المنظمة من المهارات والخبرات المحتملة لمقابلة أهدافها المحددة على مختلف المستويات وتبدأ هذه المرحلة بمراجعة التوصيف الوظيفي الذي سنحاول التفصيل فيه لاحقا، ثم ترجمة المهارات والخبرات المطلوبة إلى العدد والنوع من كل صنف.

الهدف من التنبؤ باحتياجات المنظمة (تحديد الطلب) من القوى العاملة ويتم ذلك بالإجابة

على الأسئلة التالية:

- ما هو عدد العاملين الذين تحتاج لهم المنظمة مستقبلاً؟ - ما هي مواصفات هؤلاء العاملين كالخبرة والتعليم، المهارات... الخ؟ - ما هو الوقت الملائم لتعيينهم في المنظمة؟

فتحديد الطلب على القوى العاملة يرتبط بالإجابة على هذه الأسئلة، والتي بدورها تتأثر بأوضاع المنظمة داخليا وخارجيا وتتأثر بمدى تخطيط القوى العاملة، بمعنى هل هو قصير أم متوسط أم طويل؟ فكلما كان التخطيط بعيدا كانت نسبة التغيير في المنظمة أكثر وضوحا وتأثيرا.

هناك اتجاه مهم تقوم عليه عملية التنبؤ باحتياجات المنظمة المستقبلية من القوى العاملة وهو: التنبؤ والتخطيط من الأسفل إلى الأعلى: تطلب إدارة الموارد البشرية من الإدارات في المؤسسة أن تقدر حجم أعمالها المطلوبة (وفق توجهات الإستراتيجية للمنظمة) وإمكانيات قوة العمل لديها، وذلك باستشارة اطاراتها التنفيذية على مستوى جميع الوحدات والأقسام، بدءا من قاعدة الهرم التنظيمي باتجاه المستويات الإدارية العليا.

• الخطوة الثالثة: تحديد المتطلبات الإضافية من الموارد البشرية.

عند تقييم ودراسة ما يتوفر داخل المؤسسة من الموارد البشرية كما ونوعا وقد يتبين أن المؤسسة قادرة على إشباع احتياجاتها من الموارد البشرية اعتمادا على مصادرها الذاتية (الداخلية)، وفي حالة عدم التأكد من الإيفاء باحتياجاتها اعتمادا على المتوفر حاليا عندئذ يجب على المؤسسة أن تدرس أسواق العمالة الخارجية لمعرفة إمكانية الاعتماد عليها لإشباع احتياجاتها من القوى العاملة مستقبلا.

وفي هذه الحالة يجب على مخططي الموارد البشرية في المؤسسة أن يدركوا ويتفهموا العناصر التالية عند دراسة تلك الأسواق:

- النوعية والخبرة (القدرات) المتوفرة في الأسواق.
- نسبة (معدل) البطالة ونوعيتها وهل هي موسمية أم مقنعة؟
- اتجاهات وسياسات التدريب والتعلم في الدولة.
- الهجرة الداخلية والخارجية للقوى العاملة (العامة).

- حجم وتوزيع الموارد البشرية على الأنشطة المختلفة، والوضع الاقتصادي القائم.¹

رابعاً . من يخطط للموارد البشرية؟

يقع عبء التخطيط للموارد البشرية داخل المشروع إما على إدارة الأفراد وشئون العاملين أو على وحدات الإنتاج والتنفيذ الأساسية في المشروع. وفيما يلي سنذكر النقاط الأساسية التي تركز عليها مهام تخطيط الموارد البشرية من طرف إدارة الأفراد والمديرين التنفيذيين، ووجب الإشارة إلى أن ظروف أي مشروع قد تفرض بعض التعديلات على هذه المهام:

أ- إدارة الموارد البشرية:

- ✓ تحديد أهداف المشروع من تخطيط القوى العاملة.
- ✓ تصميم نظم المعلومات والإجراءات والنماذج الخاصة بتخطيط القوى
- ✓ البدء في متابعة إجراءات تخطيط الموارد البشرية.
- ✓ جمع المعلومات من المديرين التنفيذيين بصدد احتياجات الأقسام.
- ✓ التنبؤ باحتياجات المشروع كله وتجميع الاحتياجات الجزئية في خطة كلية.
- ✓ ترجمة الاحتياجات إلى خطة عمل في التعيين والنقل، والترقية، والندب.

ب- المديرون التنفيذيون:

- ❖ تحديد الأعمال والوظائف اللازمة للأداء، وتحديد المهارات ومواصفات شاغليها.
- ❖ تحديد احتياجات الأقسام من العاملين استناداً على حجم العمل
- ❖ التخطيط للترقيات والتنقلات وتحديد احتياجات العاملين من التدريب.
- ❖ استيفاء المعلومات المرسله من إدارة الأفراد بصدد تخطيط القوى العاملة.
- ❖ مراجعة ومناقشة خطة القوى العاملة ومدى مناسبتها.

¹ قرمات نوري، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي مذرة ماجستير ، تحت اشراف:الدكتور قاسمي فيصل، المركز الجامعي سوق اهراس، السنة الجامعية 2010/2011، ص81-82.

ويلاحظ من هذه النقاط أنه لا يمكن الاضطلاع بهذه المسئوليات ما لم يكن هناك تنسيق بين أدوار إدارة الموارد البشرية وأدوار المديرين التنفيذيين، ويلزم لذلك التحديد الواضح لهذه الأدوار، وخلق التعاون بينها من خلال اللجان والاجتماعات والمناقشات¹.

خامسا. المشاكل الخاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية ومعايير نجاحها:

أ- المشاكل الخاصة بعملية تخطيط الموارد البشرية:

يعتبر تخطيط الموارد البشرية أكثر تعقيدا من تخطيط الموارد الأخرى كالموارد المالية وذلك لعدة أسباب منها:

- من الصعب توقع ما يقوم به الأشخاص فمن الممكن أن يعطلوا سير الخطط بسهولة عن طريق الاستقالة أو الإصابة بالمرض أو رفض القيام ببعض الأمور.
- هناك اختلافات بين كل شخص وآخر ومن ثم فانه من الصعب وضع سياسات ومناهج تتناسب جميع الأشخاص بشكل متساو.
- ان احتياجات المؤسسة لا تتمثل في قدر معين من منتج متجانس ولكنها تتمثل في أعداد مختلفة من أنواع خاصة جدا من الأشخاص مثل: المحاسبين، السكرتارية، الكهربائيين، المهندسين... الخ.
- يكون من المطلوب وضع مثل هؤلاء الأشخاص في مكان معين وفي وقت معين ويكون تحريك هؤلاء الأشخاص من موقع لآخر أقل سهولة من تحريك أي مورد اخر مثل المال.
- تعتبر إدارة العجز والزيادة من الموارد البشرية أصعب من الموارد الأخرى غالبا لا يكون تخفيض أعداد الأشخاص العاملين بالشيء السهل، كما أن الحصول على عمالة اضافية قد يكون مكلفا كما يستهلك الكثير من الوقت.
- يحتاج الأشخاص العاملون إلى تعامل حساس وحذر والذي يتطلب وجود فكر متمكن وعناية من جانب المديرين.

¹محمد أحمد العطار، تخطيط الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ص 3-4.

ب- معايير نجاح تخطيط الموارد البشرية:

توفر خطة الموارد البشرية خارطة سير المنظمة مستقبلاً بحيث يتم تحديد الأعداد من القوى العاملة المطلوبة، والمصادر لتوفيرها، ومتى ستظهر الحاجة للعمالة، ونوع التدريب المطلوب لتنمية المهارات، والترقيات والإعداد لها، لتنسجم مع متطلبات العمل في المؤسسات، وفيما يلي نبين عوامل النجاح الأساسية لتخطيط الموارد البشرية:

- أن تكون خطة الموارد البشرية مستوحاة من الخطة الإستراتيجية العامة للمؤسسة وتهدف إلى المساعدة في نجاح تلك الخطة.
- اعتماد الخطة من الإدارة العليا ومتابعة تنفيذها وإدخال التعديلات عليها حسب متطلبات الظروف مستقبلاً.
- أن تبنى الخطة على دراسة الواقع الفعلي والحاجات التي يشترك في تحديدها الرؤساء والمرؤوسين.
- أن تعطى الخطة الفترات الثلاثة القصيرة والمتوسطة والبعيدة المدى.
- عدم وجود أي نقص أو فائض في الموارد البشرية في المؤسسة حتى لا يؤثر ذلك على إنتاجيتها أو زيادة التكاليف أو تعطيل العمل.
- يجب أخذ بعين الاعتبار رأي الاطارات التنفيذيون ورؤساء الأقسام فهم أدري باحتياجات المؤسسة من القوى العاملة من الناحية التقنية ومن الناحية الكمية.¹

2.1.3. تحليل وتوصيف الوظائف:

أولاً. مفهوم تحليل وتوصيف الوظائف:

عملية تحليل الوظائف هي أسلوب علمي من شأنه تجميع حقائق محددة عن متطلبات كل وظيفة، عن طريق تقنياتها إلى عناصرها الأولية، وتحديد طبيعتها ومهام كل عنصر بالشكل

¹ نهال موسى شحدة حجازي، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة"، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية - جامعة الأزهر - غزة، تحت إشراف د. نهاية عبد الهادي التلباني 1437هـ-2016م، ص ص 31-32.

الذي يمكن معه التعرف على متطلباتها الكمية والمهارات والمؤهلات والقدرات التي يجب توافرها فيمن يشغلها.

أي أن تحليل الوظائف هو عملية رصد لمجموعة من المعلومات عن مميزات وخصائص واحتياجات كل وظيفة من الوظائف داخل المؤسسة، لكي نصل إلى تحديد الأشخاص والكفاءات والنتائج المراد الوصول إليها ضمن كل وظيفة.

أما وصف الوظيفة يقصد به وصف كتابي عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات، وظروف العمل والأدوات المستخدمة.

ومن خلال تحديد وصف كامل للوظيفة تستطيع المؤسسة تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات والكفاءات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة¹.

إن الهدف الأول والأخير من توصيف الوظائف هو المساعدة على إعطاء صورة صادقة عن الوظيفة وشاغلها حتى يتسنى اختيار الفرد الذي يستطيع أداء وظيفته على أكمل وجه بكفاية ونجاح وبأقل مجهود، ولهذا فقد أصبحت عملية توصيف الوظائف من أهم المقومات التي تستند إليها الإدارة الحديثة في كافة المجالات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.

ثانيا. مواصفات الوظيفة وشاغل الوظيفة:

تأسيا لما سبق، فإن تحليل وتوصيف الوظيفة من شأنه أن يضم مجموعة من العناصر تخص التوظيف في حد ذاتها ومواصفات تخص شاغل الوظيفة، ويمكن توضيح ذلك من خلال الشكل الموالي:²

¹ قداش سمية، اثر التسيير التوقي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، 2011، ص 3.

² علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004، ص 32.

مواصفات شاغل الوظيفة

التعليم من حيث المستوى والنوع، الخبرة من حيث مجالها ومدتها، المهارات التي يتمتع بها شاغل الوظيفة سواء كانت يدوية، ذهنية، أو اجتماعية، السمات الشخصية والميول والاتجاهات والدوافع، الصفات الاجتماعية، الصفات الجسمية.

وصف الوظيفة

مستواها التنظيمي، اسم الوظيفة وموقعها في التنظيم، ملخص عام بواجباتها، الواجبات الأساسية المتكررة وغير المتكررة التي تتضمنها الوظيفة، المسؤوليات المختلفة (إدارية، مالية، فنية، مادية...)، الصلاحيات في اتخاذ القرارات أو السلطات التي تخولها الوظيفة لشاغلها، معدلات الأداء المحددة للتوظيف (كمية الانتاج، جودة الأداء، وقت تنفيذ الواجبات...)، الظروف التي يتم تنفيذ الوظيفة فيها (عمل مكتبي، عمل ذهني، عمل ميداني، عمل جسماني...)، العلاقات الوظيفية، وذلك من حيث تحديد الوظائف التي تخص الوظيفة المعنية بالتوظيف والوظائف التي تدخل ضمن نطاق إشرافها إلى جانب الوظائف التي تعادلها في المضمون والمستوى.

شكل رقم (03): يوضح بيانات الوظيفة وبيانات شاغل الوظيفة (مأخوذ من كتاب علي غربي بتصريف مرجع سابق ص ص 33-34)

ثالثاً. أساليب تحليل وتوصيف الوظائف:

يعتمد التحليل الوظيفي في تجميعه للبيانات والمعلومات على أساليب متعددة أهمها أسلوب نموج الاستبيان وأسلوب المقابلات الشخصية مع الموظف الشاغل الوظيفة ورئيسه المباشر، وسنتطرق لهذين الأسلوبين بالتفصيل فيما بعد.

كما توجد أساليب أخرى مكملة تفيد في تجميع البيانات والمعلومات لغرض الدراسة التحليلية للوظائف مثل الملاحظة سواء الملاحظة المستمرة للعمل ككل أو ملاحظة عينة من العمل فقط، وذلك بان يتولى أخصائي التحليل الوظيفي متابعة الموظف أثناء تأديته للعمل ويأخذ الملاحظات في أوقات عشوائية بالمهام والواجبات التي أدت والظروف التي يؤدي فيها

العمل، على أن هذه الوسيلة في جمع البيانات تلاؤم الوظائف والأعمال الروتينية أو التكرارية التي لها دورة كاملة للعمل بحيث يسهل ملاحظتها.¹

أ. أسلوب نموذج الاستبيان:

يستخدم هذا النموذج في تجميع البيانات والمعلومات عن الوظائف، ويتضمن هذا النموذج عدداً من الأسئلة المرتبطة بطبيعة ومستوى وظروف العمل الذي يؤديه الموظف، وعادة يتولى شاغل الوظيفة استيفاء بيانات هذا النموذج، ويعرض النموذج بعد استيفاءه من الموظف على رئيسته المباشر لكي يراجع البيانات التي دونها الموظف عن وظيفته ويصحح ما قد يكون هناك من أخطاء أو مغالاة في بعضها، وكذلك لكي يحدد - بحكم إشرافه على الوظيفة - الشروط اللازم توفرها لشغل الوظيفة سواء تعلق بالمؤهل العلمي أو الخبرة العملية أو التدريب أو القدرات الذهنية أو النفسية أو الإدارية أو غيرها.

وعادة ما يعرض الاستبيان على الرئيس الأعلى من الرئيس المباشر لمراجعة النموذج مراجعة نهائية لإبداء رأيه بخصوص البيانات والمعلومات والآراء التي دونها كل من شاغل الوظيفة ورئيسته المباشر، والهدف من إشراك هذا المستوى الإداري الأعلى في عملية استيفاء بيانات النموذج هو توفير قدر أكبر من الحياد والموضوعية لهذه العملي، وفي حالة كون الوظيفة شاغرة أو كان شاغرها في إجازة وقت توزيع نموذج الاستبيان يتولى، الرئيس المباشر استيفاء بيانات النموذج نيابة عن شاغل الوظيفة.

وفيما يلي نموذج للاستبيان المستخدم في تجميع بيانات ومعلومات عن الوظائف:

نموذج استبيان

لتجميع بيانات ومعلومات عن الوظيفة

((القسم الأول))

((تستوفى بياناته بمعرفة الموظف شاغل الوظيفة))

¹ رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي وآخرون، تحليل وتصنيف الوظائف إطار نظري... و عملي في الشركة العامة للإسمنت الجنوبية، الكوفة، العراق، بحث منجز من طرف فريق مكون من باحثين من كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة ومهندسين من الشركة محل البحث تابعين لوزارة الصناعة والمعادن، 2008، ص 43.

1. عنوان الوظيفة

2. الموقع التنظيمي للوظيفة: ...شركة...معمل.....قسم.....شعبة.....ورشة.....

3. بيانات خاصة بشاغل الوظيفة الحالي:

A. الاسم:

B. آخر مؤهل دراسي حاصل عليه وتاريخه¹:

C. مدة الخبرة في الوظيفة الحالية:

D. مدة الخبرة في وظائف سابقة (داخل الشركة وخارجها):

E. البرامج التدريبية التي حضرها:

اسم البرنامج	مدة البرنامج	تاريخ عقد البرنامج	الجهة المنظمة للبرنامج

4- واجبات الوظيفة:

(وضح الأعمال التي تؤديها في إيجاز مع بيان النسب التقديرية للوقت الذي يستغرقه أداء كل عمل من الأعمال، والإشارة إلى الأجهزة أو الأدوات المستعملة في أداء العمل).

A. واجبات دائمة

الواجبات	النسبة التقديرية للوقت	الأجهزة أو الأدوات المستخدمة

B. واجبات موسمية (الأعمال ليس لها طابع التكرار وتؤدي خلال فترة محددة من العام)

الواجبات	النسبة التقديرية للوقت	الأجهزة أو الأدوات المستخدمة

¹رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي وآخرون: نفس المرجع، ص 44-45.

C. واجبات عرضية (اعمال قد تسند إلى الموظف في بعض الاحيان).

الواجبات	النسبة التقديرية للوقت	الأجهزة أو الأدوات المستخدمة

5. الإشراف الذي تباشره الوظيفة:

A. اذكر أسماء الوحدات التنظيمية التي تشرف عليها (إدارات أقسام شعب... الخ) مع ذكر مسميات الوظائف بكل وحدة تنظيمية وعدد شاغلي كل وظيفة منها.¹

.....

B. ما هو نوع الإشراف الذي تمارسه على مرؤوسيك؟

- إشراف عام يتضمن إصدار وتوجيهات وتعليمات ومراجعة نتائج العمل فقط (بنسبة %)
- إشراف مباشر تفصيلي يتضمن إصدار توجيهات وتعليمات مفصلة ومراجعة تفصيلية للعمل (بنسبة %)

C. ما مدى السلطة المخولة لك في اعتماد أعمال مرؤوسيك؟

- سلطة الاعتماد النهائي لكافة الأعمال.
- سلطة الاعتماد النهائي لبعض الأعمال (بنسبة %).
- رفع أعمال المرؤوسين لرئيسك المباشر لاعتمادها مع تقديم توصيات بشأنها.

6. الإشراف الذي تخضع له الوظيفة:

A. اذكر مسمى وظيفة رئيسك المباشر؟

B. ما هو نوع الإشراف الذي تخضع له وظيفتك؟

- إشراف عام يتضمن تلقي توجيهات وتعليمات عامة ومراجعة لنتائج العمل فقط (بنسبة %)
- إشراف مباشر تفصيلي يتضمن تلقي توجيهات وتعليمات مفصلة ومراجعة تفصيلية للعمل (بنسبة %)

7. وضع خطط وبرامج للعمل:

¹ رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي وآخرون، مرجع سابق، ص 45.

A. إذا كنت تشارك في وضع خطط أو برامج لعمل، وضح ذلك مبيناً طبيعة هذه الخطط والبرامج وطبيعة مشاركتك في وضعها:

8. إصدار القرارات:

إذا كنت تصدر قرارات أو تعليمات خاصة بالعمل، وضح ذلك في إيجاز مبيناً طبيعة القرارات أو التعليمات التي لك سلطة إصدارها¹:

9. الاتصالات: إذا كانت طبيعة عملك تتطلب إجراء اتصالات مع الغير وضح: ما يلي:

الجهة التي يتم الاتصال به	الغرض من الاتصال	وسيلة الاتصال	مدى تكرار الاتصال (بصفة دائمة) أو (على فترات متباعدة) أو (أحياناً)

10. المسؤولية عن حفظ سجلات أو وثائق:

إذا كنت مسؤولاً عن حفظ سجلات أو وثائق أو أوراق ذات قيمة وضح ذلك في إيجاز:

11. المسؤولية المالية:

إذا كنت مسؤولاً عن اعتماد صرف مبالغ أو عن حفظ أموال نقدية أو سلف مستديمة أو مؤقتة أو اصناف مخزونة أو غيرها من المسؤوليات المالية، وضح ذلك في إيجاز:

12. ظروف العمل:

A. ما هي الظروف التي تؤدي فيها عملك (من ناحية الاضاءة والتهوية ودرجة الحرارة وغيرها)²؟

¹رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي وآخرون: نفس المرجع، ص 46.

²رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي وآخرون: نفس المرجع، ص ص (46، 47).

ظروف سيئة	ظروف عادية	ظروف جيدة

B. إذا كنت تتعرض لأمراض مهنية أو إخطار أو إصابات نتيجة أداء العمل، وضح ذلك

بإيجاز:

(التاريخ) (توقيع شاغل الوظيفة)

القسم الثاني

((تستوفي بياناته بمعرفة الرئيس المباشر))

1. اسم الرئيس المباشر:

2. وظيفته:

3. اذكر ملاحظتك على البيانات والمعلومات التي دونها الموظف شاغل الوظيفة، بما يكفل

تحديد ما يجب ان يؤدي من اعمال وصولاً للوضع الافضل للعمل:

5. ما هي في رأيك المتطلبات اللازمة لشغل الوظيفة؟

A. المؤهل العلمي:

B. الخبرة العلمية (نوع الخبرة ومدتها).

C. برامج تدريبية.

D. قدرات اخرى لازمة لشغل الوظيفة(قدرات ذهنية او نفسية او ادارية او حسابية او جسمانية

او معرفة بلغات اجنبية او غيرها):.....

(التاريخ) (توقيع الرئيس المباشر)

=====

القسم الثالث

((تستوفي بياناته بمعرفة الرئيس الاعلى من الرئيس المباشر))

اسم الرئيس الاعلى القائم باستيفاء البيانات:
وظيفته¹:

اذكر ملاحظتك على البيانات والمعلومات التي دونها الموظف شاغل الوظيفة، ورئيسه المباشر بما يكفل تحديد ما يجب ان يؤدي من اعمال وصولاً للوضع الافضل للعمل:

.....

التاريخ (توقيع الرئيس الأعلى)²

ب. أسلوب نموذج المقابلة:

يتم الحصول على المعلومات في هذه الطريقة بناء على مقابلة محلل الوظائف مع الشخص المراد جمع معلومات منه، وهناك ثلاثة أنواع من المقابلات يمكن استعمالها وهي: المقابلة الفردية مع كل موظف، المقابلة الجماعية مع مجموعات من الموظفين يشغلون نفس الوظيفة والمقابلة مع المشرفين أو الإطارات التنفيذية بحكم درايتهم ومعرفتهم المباشرة والجيدة بالوظيفة موضع التحليل، وهذه المقابلة تعتبر مهمة جدا باعتبار أن الإطار التنفيذي ملم بحديثات الوظيفة المسؤول عنها، والمعلومات التي يعطيها تكون أكثر دقة من غيرها.³

رغم أن المقابلة تكلف جهدا ومالا ووقتا أكثر من الطريقة السابقة، إلا أن التجربة أثبتت أنها أكثر فاعلية وأعظم فائدة للموظف والشركة، ويفضل أن تتم المقابلة في مكان العمل حيث يستطيع القائم بالتوصيف أن يلاحظ العمل ويتحدث مع القائم به ويرجع إلى المشرف في نفس الوقت، ويتم إخبار رئيس القسم قبل المقابلة عن نوع العمل المراد توصيفه فكما ذكرنا سابقا رأيه في وإرشاداته مهم جدا لنجاح ودقة عملية التوصيف، ويقوم الرئيس أيضا بتقديم الموصف إلى الموظف كنوع من الراحة النفسية ليجيبه بأريحية عن كل الأسئلة التي تخص عملية التوصيف. وبعدها يحصل الموصف على المعلومات اللازمة فانه يطلع الموظف أو الموظفين القائمين بالعمل عليها كما يراجعها مع المشرف لكونه محور عملية التوصيف.

¹ رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي وآخرون، نفس المرجع، ص ص (47، 48).

² رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي وآخرون، مرجع سابق، ص 48.

³ دنيري لطفي، مرجع سابق، ص 218.

وهناك بعض القواعد الأساسية التي يجب أن يراعيها الباحث عند قيامه بإجراء مقابلات التوصيف لأهميتها في تسهيل عمله:

- 1) ضرورة شرح فكرة التوصيف للموظف والهدف منها قصد كسب ثقته.
- 2) ضرورة إبداء الاهتمام للعامل ونوع العمل الذي يؤديه.¹
- 3) الهدف من المقابلة هو معرفة كيف يؤدي الموظف عمله الآن وليس تنبيهه إلى كيف يجب أن يؤدي عمله.
- 4) ضرورة التخاطب مع الموظفين والمشرفين بطريقة تسهل التفاهم وتزيد من فرص التعاون.
- 5) لا يجب أن يخلط الموصف بين الموظف والوظيفة، إن موضع التوصيف هو الوظيفة وليس الموظف.
- 6) ضرورة مراجعة البيانات التي يحصل عليها الموصف إما بسؤال أشخاص آخرين يمارسون نفس العمل أو بالرجوع إلى المشرف.²

إن نموذج وصف الوظيفة باستعمال طريقة أو أسلوب المقابلة تقريبا يحوي نفس الأسئلة الموجودة في أسلوب الاستبيان فالغرض من الأسلوبين هو نفس المعلومات حول الوظيفة محل التوصيف، إلا أن الاختلاف يكون فقط في الجانب الشكلي وفي نوع الأسئلة، ففي أسلوب المقابلة تستعمل الأسئلة المفتوحة التي تعطي حرية أكثر للموظف في الإجابة مع توجيه نسبي من الموصف لكي لا يبتعد الموظف كثيرا في إجابته حول الوظيفة المراد جمع معلومات عنها.

3.1.3. الاستقطاب:

بعد الانتهاء من عمليتي تخطيط الموارد البشرية وتوصيف الوظائف، يصبح لدى المشرفين على إستراتيجية التوظيف معلومات كافية عن عدد ونوعية العمالة المطلوبة لتلبية

¹ علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب للنشر، القاهرة، مصر، ص. 157، 158.

² المرجع نفسه، ص 158.

احتياجات المؤسسة وسد النقص الموجودة فيها، ومن هنا تأتي عملية الاستقطاب لتسريع عملية التوظيف.

أولاً. مفهوم الاستقطاب:

لقد تعددت تعاريف الاستقطاب في أوساط المختصين بشؤون الموارد البشرية نذكر منها: تعتبر سياسة الاستقطاب من بين أهم سياسات إدارة الموارد البشرية والتي تعتمد عليها باقي السياسات كالاختيار والتعيين والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء، وهو حلقة وصل بين من يرغب بملء الوظائف وبين من يبحث عن التوظف.¹

كما يعرفها درة والصباغ بأنها: مجموعة من الأنشطة الساعية لجذب الأفراد المؤهلين للعمل في المنظمة بهدف إشباع رغبات الطرفين²، فيما يعرفها *et. Al* NOE على أنها عملية تحديد واجتذاب الموظفين المرتقبين.

وبالتالي، فإن عملية الاستقطاب تمثل علاقة تبادلية مشتركة ما بين كل من المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها من خلال استقطاب وتعيين أفضل العاملين من جهة، ومن جهة أخرى طالب الوظيفة أو الشخص المستقطب الذي يحتاج إلى ذلك العمل لإشباع حاجاته. وفي حالة النقاء وتناغم توقعات الفرد بما سيحصل عليه من المنظمة لإشباع حاجاته وتوقعات المنظمة من الفرد لما يتم تقديمه من قبله لتحقيق أهداف المؤسسة، يكون من السهل على المنظمة إتباع أسلوب الترغيب لجذب الأفراد المؤهلين، ومن ثم اختيارهم وتعيينهم، كما أن التوافق ما بين حاجات كل من الطرفين يعني اتساع المجال أمام المؤسسة لاختيار الأفضل من مجموعة أكبر من الأفراد³، وانتقاء الأفضل منهم لتحقيق الفعالية التنظيمية وزيادة الإنتاج وبالتالي تعد سياسة الاستقطاب في غاية الأهمية حسب ما جاء في التعاريف سالفة الذكر.

¹ عطا آدم حمو صالح، كاوه محمد روستم، دور الاستقطاب الإلكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السلبيانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 3، جامعة بوليتكنيك السلمانية، 2016، ص 315.

² أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العنبي، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية - بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 10، العدد 2، 2010، ص 57.

³ المرجع نفسه، ص 51.

ثانياً. أهمية الاستقطاب:

يعتبر نجاح عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة، ويمكن التعرف على المؤسسات وأهميتها من خلال التعرف على مواصفات العاملين فيها فالمؤسسات المبدعة والناجحة هي التي تمتلك أناس مبدعين.

وعليه فإن الاستقطاب المخطط بأسلوب علمي هو أمر هام جداً بالنسبة للمؤسسات وبالأخص المؤسسات الخاصة منها، لأن قياس مقدار كفاءة العاملين بها يكون مقدار كفاءتها. وتبرز أهمية عملية الاستقطاب في الفوائد التالية:

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة، وكلما ازداد عدد المتقدمين للعمل أصبحت الخيارات واسعة في اختيار الأكفأ والأفضل من بين المتقدمين.
- إن نجاح عملية الاستقطاب هو الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.
- الحصول على قوى عاملة مؤهلة وذات كفاءة عالية مما يؤدي إلى استقرار العمالة وزيادة فعالية المؤسسة.¹
- الإسهام في زيادة عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب الأفراد المناسبين الذين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد الأفراد غير المؤهلين لشغل الوظائف.

من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة إيصال رسالة إلى المرشحين بأنها هي المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.²

ثالثاً. مصادر الاستقطاب:

ويمكن تقسيم المصادر التي تلجأ إليها المؤسسة للحصول على الموارد البشرية اللازمة إلى مصادر داخلية ومصادر خارجية.

¹ ميرفت محمد بيان الغلايني، علاقة استقطاب وتعيين الموارد البشرية بتحقيق الميزة التنافسية (دراسة ميدانية على البنوك العاملة في قطاع غزة)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الأزهر، غزة، 2015، ص 22.

² المرجع نفسه، ص 22.

أ.المصادر الداخلية:

حيث يعتبر العاملون بالمؤسسة في الوقت الحاضر من أهم المصادر التي يعتمد عليها في شغل الوظائف الشاغرة، وهذا يعني أنه إذا خلت وظيفة معينة في المؤسسة فإنه يجب الإعلان عنها حتى يمكن لمن تتوفر فيه الشروط أن يتقدم لشغلها، ويتميز المصدر الداخلي بالميزات التالية :

- معرفة المؤسسة لمواطن القوة والضعف في مواردها، وإذا كانت المؤسسة تملك مخزون مهارات، فإنه يمكنها استخدامه كنقطة بداية يتم استقطاب الأفراد من خلاله، وبالإضافة إلى ذلك فإن تقييم أداء الموارد البشرية يكون متاحا للمؤسسة، ويمكن من خلاله إجراء المقابلات مع المديرين الحاليين أو السابقين للفرد موضع الاستقطاب، للتعرف على مدى نجاح الفرد في المستقبل ومدى استعداداه وتأهيله للترقية، وبصفة عامة فإنه كلما زادت دقة وصحة المعلومات المتاحة عن الأفراد الحاليين كلما قلت فرص الأخطاء في اتخاذ القرارات.
- إن الموارد البشرية الحالية للمؤسسة تعرف الكثير عنها وعن كيفية تشغيلها، لذلك فإن احتمال تبني الأفراد لتوقعات غير صحيحة يكون في حد أدنى إذا ما تم الاستقطاب من الداخل.
- إن الاستقطاب من الداخل له تأثيرات ايجابية على دافعية ومعنويات الأفراد، عندما تخلق المؤسسة فرص ترقية أو تمنع الاستغناء عن الأفراد، فعندها يعلم الأفراد أن المؤسسة تنتظر إليهم بعين الاعتبار عند محاولة شغلها للوظائف الأعلى، إن هذا سيكون له التأثير الايجابي على تحفيزهم لتحسين مستوى أدائهم، والعكس إذا ما كانت الأولوية تعطى للأفراد من الخارج.¹
- وآخر ميزة هي أن المؤسسة عندما تقوم بالاستقطاب الداخلي فهي تحاول الاستخدام والاستفادة الكاملة من قدرات الأفراد العاملين بها، وبالتالي الاستفادة من عوائد استثماراتها في الموارد البشرية.

¹ سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تمييز الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة - عمر البرناوي- بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2014/2015، ص ص 37، 38.

ب. المصادر الخارجية:

فهما كان لدى المؤسسة من اكتفاء ذاتي لشغل الوظائف الشاغرة، قد يكون من الضروري لها أن تلجأ إلى المصادر الخارجية للحصول على بعض العاملين ذوي الكفاءات الخاصة وتدعيم المؤسسة بأفكار ووجهات نظر جديدة، وتتميز المصادر الخارجية للاستقطاب بما يلي:

- كبر الوعاء الذي يضم المواهب والمهارات، وذلك عكس الاستقطاب الداخلي؛
- إن الفرد المستقطب من الخارج يأتي بوجهات نظر وأفكار ورؤى جديدة تفيد المؤسسة؛
- إن تعيين الأفراد الفنيين أو الإداريين من ذوي المهارات العالية يكون أرخص وأسهل في حالة التعيين من الخارج، وبالتالي يفيد المؤسسة أكثر.

رابعاً. طرق الاستقطاب: هناك عدة طرق تستعملها المؤسسة للإعلان عن الوظائف الشاغرة نذكر من أهمها:

الإعلان عن الوظيفة بلوحة الإعلانات داخل المؤسسة: ويعتبر بمثابة وسيلة إعلام العاملين بوجود وظائف حالية شاغرة، ويتضمن الإعلان شروط الالتحاق بالوظيفة والفترة الزمنية. **الإعلان:** من الملاحظ أن هناك تركيزاً على الإعلان كمصدر توفير انتقائي للأفراد، ويتم ذلك من خلال أسلوبين أساسيين، الأول: أنه يمكن نشر الإعلانات في الوسائل التي تقرأ فقط بواسطة مجموعات مهنية معينة، على سبيل المثال مجلة الإدارة. أما الأسلوب الثاني: فيتمثل في نشر إعلان في صحيفة عامة تحتوي على معلومات كثيرة عن المؤسسة، والوظيفة، ومواصفات شغلها التي يمكن أن تفيد في عملية التصفية الذاتية.

مكاتب التوظيف: تساهم مكاتب التوظيف على كافة أنواعها، سواء كانت عامة أو خاصة، مساهمة إيجابية في تحقيق الاتصال بين المطلوب من الكفاءات المختلفة والمعروض منها، وتتبع هذه الطريقة خصوصاً في الدول المتقدمة، وإن كانت الوكالات العامة التابعة للدولة تقدم خدماتها مجاناً، فإن الوكالات الخاصة تلزم المستفيدين (الفرد أو المؤسسة) من دفع مقابل خدماتها.¹

¹ المرجع نفسه، ص 38.

الاستقطاب من الجامعات: تعتبر المدارس والمعاهد الفنية المتخصصة وكذلك الجامعات من المصادر الهامة في الحصول على الموارد البشرية، فقد تلجأ بعض المؤسسات إلى إقامة علاقات مع هذه المصادر بغرض جذب خريجها للعمل بها، ومن الأساليب التي تتبعها بعض المؤسسات الصناعية في ذلك هي تدريب تلك العمالة الفنية من المدارس والمعاهد بها خلال العطل الصيفية، أو حتى العام الدراسي، كما يتوفر للمؤسسة التي تتبع هذا الأسلوب فرصة تقييم الأفراد من خلال ملاحظة سلوكهم ورغبتهم في التعلم ودافعيتهم على أن تختار منهم من ترغب تعيينه وهذا الأسلوب يوفر لها عمالة مدربة على أساليب وتكنولوجيا العمل بها.

التقدم المباشر للمؤسسة: تستطيع المؤسسة أن تحصل على مواردها البشرية، من خلال الأفراد الذين يتقدمون لها مباشرة أو عن طريق البريد بغرض طلب وظائف، حيث تقوم المؤسسة بالاحتفاظ بطلبات التقدم التي يملأها الأفراد والتي تتضمن بيانات كاملة عنهم، وعن مستوى تعليمهم وخبراتهم السابقة، وقدراتهم، ومهاراتهم ثم تقوم إدارة الموارد البشرية بتصنيف هذه الطلبات طبقاً للتخصصات الوظيفية، على أن تقوم بالاتصال بأصحابها عند الحاجة إليهم، حيث تجري عليهم الاختبارات اللازمة للاختيار، وقد تقوم وكالات التوظيف أيضاً بهذه المهمة حيث يكون لديها عدد كبير من البيانات عن طالبي التوظيف، ويتم الرجوع إلى تلك البيانات عند طلب أي مؤسسة لتخصصات معينة¹.

خامساً. القائم بالاستقطاب:

تعد إدارة الموارد البشرية في المؤسسات هي المسؤولة عن الاستقطاب، وعادة ما يوجد مكتب للتوظيف في هذه الإدارة يكون مسؤولاً عن الاستقطاب والمقابلات والأعمال الإدارية اللازمة للقيام بأنشطة الاستقطاب.

ويعود للعاملين بمكتب التوظيف دور القيام بالأعمال الهامة والحرجة، ويرجع سبب ذلك إلى أن العاملين بهذا المكتب هم الذين يتصلون بطريقة مباشرة مع المتقدمين لشغل الوظائف سواء داخل المنظمة أو خارجها، ومن ثم فإن طريقة معاملتهم للأفراد واحترامهم لهم، وتقديم

¹ سميرة هيشر نفس المرجع، ص 39.

المعلومات الضرورية عن الوظيفة والمساواة في معاملة الأفراد، كل هذا يؤدي إلى الانطباع الايجابي الجيد عن المنظمة ككل، وإذا ما عومل المتقدمون بطريقة غير لائقة وغير عادلة فإن هذا يؤثر على تكوين انطباع سيء وسلبى اتجاه المؤسسة، ولذلك تدريب العاملين بهذا المكتب على الاتصال الفعال، وعلى المهارات الشخصية والعلاقات المتبادلة، هذا بالنسبة للاستقطاب من داخل المؤسسة في حين إذا تعلق الأمر بالاستقطاب من خارج المؤسسة، فإن دور الفرد القائم بالاستقطاب يكون حرج أيضا لأن المتقدم للوظيفة عن المنظمة يتأثر تأثيرا ذو دلالة بمدى معرفة وخبرة الفرد القائم بالاستقطاب.¹

فتقوم المؤسسات الكبيرة بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية، ومنها ما يسمى بقسم التوظيف أو مكتب التوظيف حيث يعمل به عدد من المتخصصين في الإعلان عن الوظائف وجذب العمالة وإجراء المقابلات المبدئية.

أما في المؤسسات صغيرة الحجم فإن وظيفة الاستقطاب يقوم بها فرد واحد عادة ما يكون مدير مكتب الوظائف أو المدير التنفيذي.²

4.1.3. الاختيار والتعيين للموارد البشرية:

تمثل وظيفة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لوظيفة البحث والاستقطاب للقوى العاملة المناسبة وتعتبر عملية الاختيار والتعيين عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيتهم لتلك الوظيفة، وهي أيضاً تهدف إلى تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة وبين مؤهلات وخصائص الشخص المتقدم لشغل الوظيفة.

¹ جبلي فاتح، واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض نسبة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2، 2018، ص 126.

² المرجع نفسه، ص 126.

أولاً. مفهوم عملية الاختيار والتعيين:

يمكن تعريف عملية الاختيار " بأنها العملية التي يتم بمقتضاها فحص طلبات المتقدمين للتأكد ممن تنطبق عليهم مواصفات وشروط الوظيفة، ثم مقابلتهم، وتعيينهم في نهاية الأمر. كما يمكن تعريفها: "بأنها العملية الإدارية التي بمقتضاها يقسم المرشحون إلى فريقين فريق تقبله المنظمة لتعيينه للوظيفة الشاغرة وفريق ترفضه، وهي تلك العمليات التي تقوم بها المنظمة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة وهذا الاختيار يتم طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقه المنظمة¹.

هي أيضاً: " عملية انتقاء مرشح أو أكثر من بين مجموعة من المرشحين لشغل وظيفة ما بناء على المؤهلات"².

ثانياً. العوامل المؤثرة على عملية الاختيار:

يمكن القول بأن عملية الاختيار تتأثر كنظام بمجموعتين أساسيتين من العوامل هي:

أ. مجموعة العوامل الداخلية: وهي العوامل التي ترتبط بالمؤسسة وبعملية الاختيار ذاتها وتتضمن ما يلي:

- نوع وطبيعة المؤسسة: تتأثر عملية الاختيار بنوع وطبيعة المؤسسة، فالعمل أو نوع النشاط الذي تمارسه المؤسسة يؤثر على عملية الاختيار.
- استخدام التقنيات الحديثة: ان استخدام الحاسب الالى والمقابلات الذاتية جعل عملية الاختيار أكثر دقة من غيرها.
- الوقت المتاح أمام المؤسسة: كلما كان الوقت المتاح أمام المؤسسة أكبر كلما كان الاختيار أكثر دقة.

ب. مجموعة العوامل الخارجية: وهي العوامل المرتبطة بالبيئة الخارجية والتمثلة بالاتي:

¹ منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال /إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة، 2011م، ص45.

² محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط1، 2012، ص 43.

- خصائص سوق العمل من حيث العرض والطلب والتركيبه العمريه، والخصائص المهاريه للمدخلات، فكلما كان العرض أكبر من الطلب، كلما كانت الحرية أكبر أمام المؤسسة في إجراء عملية الاختيار.
- الشروط والمتطلبات الحكوميه المتمثله بالقوانين واللوائح والأنظمة الخاصه بالتوظيف.
- شروط نقابات واتحادات العمال، كشرط الأقدميه أو المهارة الذي تفرضه بعض النقابات على منظمات الأعمال.¹

ثالثا.خطوات عملية الاختيار:

- تمر عملية اختيار الأفراد المتقدمين للعمل بخطوات محددة هي:
- أ.استقبال طلبات العمل:تأتي هذه الخطوة بعد عملية الاستقطاب وتتم من خلال ملء المتقدم للعمل لاستمارة التقديم وإرسالها إلى المؤسسة.² ومن خلال هذه الخطوة تتعرف المؤسسة على المتقدمين للعمل، ويتعرف المرشح عليها.³
- ب.المقابلة الأولية: تعد المقابلة الأولية أو المبدئية ضرورة أساسية يمكن اعتمادها.

2.3. إستراتيجية تنمية الموارد البشرية:

بعد ما يتم الانتهاء من عملية التوظيف يأتي الدور على إستراتيجية تنمية الموارد البشرية التي تكتسي أهمية بالغة حيث أصبحت من أهم الاتجاهات التي تعنى أساسا بطرق التدريب والتكوين، الأجر والتحفيز، فهي تهدف إلى تحسين مستوى الأداء لدى العاملين، وتنمية مهاراتهم وقدراتهم الفنية والإدارية والسلوكية إضافة إلى تعزيز معنوياتهم وحفزها.

1.2.3. التدريب:

أولا.تعريف التدريب:

يعد التدريب عملية منظمة مستمرة محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغيرات محددة سلوكية وفنية وذمونية لمقابلة الاحتياجات محددة حاليا أو مستقبليا يتطلبها الفرد والعمل

¹ رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، 2014، ص 68.

² المرجع نفسه، ص 69.

³ محمود عبد الفتاح رضوان، مرجع سابق، ص 44.

الذي يؤديه والمؤسسات التي يعمل بها والمجتمع بأكمله، كما يعتبر مجموعة من الأنشطة التي تسعى إلى إكساب المتدرب المعلومات والمهارات والاتجاهات بناء على حاجاته الملحة باستخدام أساليب تدريب فردية أو جماعية¹.

أيضا عرف بأنه محاولة لتغيير سلوك الأفراد بجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء الأعمال بجعلهم يسلكون شكلا مختلفا بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله. وهناك تعريف آخر للتدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.²

من خلال ما سبق من التعاريف نستنتج أن للتدريب أهمية بالغة نلخصها في النقاط التالية:

- ❖ تهيئة الفرص أمام المتدرب لاكتساب معارف ومهارات جديدة.
- ❖ التدريب يساعد على تغيير الاتجاهات واكتساب اتجاهات ايجابية تجاه المهنة الممارسة من قبل المتدرب، مما يؤدي إلى رفع روحه المعنوية، وزيادة إنتاجيته بالعمل.
- ❖ يكسب الفرد أفاقا جديدة في مجال ممارسة مهنته وذلك من خلال تبصيره بمشكلات مهنته وتحدياتها وأسبابها، وكيفية التخلص منها، أو التقليل من آثارها على الأداء.
- ❖ التدريب باستطاعته غرس مفاهيم وإكساب أساليب التعلم المستمر في الفرد من خلال تمكينه من مهارات التعليم الذاتي المستمر.
- ❖ مساعدة الفرد على الانفتاح على الآخرين من زملائه بهدف تنميته مهنيا، وذلك من خلال إيجاد فرص الاحتكاك مع الزملاء في إطار المهام والنشاطات الجماعية.

إن التدريب يتم وفق ثلاث مراحل متلاحقة ومتكاملة هي:

قبل النشاط: أو القيام بالمهمة، وفي هذه المرحلة يتم التساؤل حول كيفية إجراء أو القيام بالعمل، مع إمكانية توقع مختلف الصعوبات الممكنة مع جردها ومحاولة تقويمها ثم دعوة المساعد إلى إمكانية المبادرة مع وصف ما ينوي القيام به. وبناءا على هذه المرحلة يمكن للمشرف أن يقترح تدريباً معيناً.

¹ صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، دبيونو للطباعة والنشر، الاردن، ط1، 2010، ص 39.

² دنيري لطف، مرجع سابق، ص 240-241.

خلال النشاط: تعتمد على الطريقة والكيفية التي يعتمد عليها المساعد مع تقديم له يد المساعدة، ثم تذكيره بأهم النقاط التي تؤخذ بعين الاعتبار، مع مراقبته ومراقبة مدى تنفيذه وتحكمه في ضرورة العمل.

بعد النشاط: يجب القيام بقياس النتائج، وحث المساعد والمشرف على تقويم التدريب.

ثانيا. إسهامات المشرف في وضعية التدريب:¹

إن على المشرف أن يتدخل بكيفية مباشرة أو غير مباشرة ولكن بكيفية لبقة يتقاضي من خلالها الإحباط والتثبيط وغيرها من السلوك السلبية، وسنلخص أهم واجباته في النقاط التالية:

- المساعدة على تشخيص الوضع.
- اقتراح طرف العمل.
- توفير الجوانب التقنية.
- توجيه الجهود واتجاهات النمو.
- المساعدة على تحضير الأعمال.
- التحقق من أن الشخص المساعد حريص على الشروحات المقدمة له.
- العمل باستمرار على التحقق من أن التفاهم بين الطرفين واقعي وفعلي.
- تحديد جملة من البيانات التي تمكن الشخص من مواصلة تعلمه بنفسه.

2.2.3. التكوين:

يعتبر التكوين عملية إعداد وتحضير الفرد لمنصب تسيير وإشراف، حيث يكتسب رصيذا معرفيا جديدا يؤهله لإبراز قدراته، وكذا تكييفه مع الوضع الجديد في ظروف جديدة وذلك قصد النهوض بالطاقات وتحسين الأداء وزيادة الفاعلية والاستمرارية. كما أن عملية التكوين تتطلب مرتكزات أساسية وهي: تحديد الهدف، تحديد الوسائل، تحديد المنهج.

إن سياسة التكوين تندرج ضروريا في السياسة العامة للمؤسسة التي تشكل أو تمثل الخط التنبؤي الديناميكي للمستقبلي للمؤسسة، وهذا لا يتم إلا في وجود إستراتيجية واضحة، سياسة

¹ محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية، دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر، ص 52.

التكوين في المؤسسة ينبغي أن تكون مكتوبة وموزعة، فهي بذلك تشكل وثيقة تتكون من ثلاثة محاور:

- إلى أين نتجه؟
- ماهي المبادئ التنظيمية للتكوين التي ينبغي احترامها؟
- ما هي مبادئ أو شروط النجاح والفعالية؟

تتغير أشكال التكوين من دورات تكوينية، محاضرات، ملتقيات... الخ ويجب أن تتصف بالتكيف الأحسن مع مناصب العمل الحالية والمستقبلية، وتحافظ على مناخ اجتماعي سليم للعمل، كما يجب أن تساهم في تطوير الحالة الذهنية والعقلية للمتكون.¹

3.2.3. الأجر:

الأجور هي من الموضوعات المهمة والأساسية التي تشغل الإدارة الصناعية على الخصوص، وذلك لما للأجر من أهمية مشتركة بين كافة الأطراف الفاعلة في المؤسسة والحكومة... كما يتوقف على الأجر جانب أساسي من جوانب نجاح الإدارة لارتباطه بالتكلفة من ناحية، والإنتاجية من ناحية أخرى.²

أولاً. تعريف الأجر:

يعرّف الأجر بأنه: "عبارة عن المقابل المادي للزمن الذي يكون فيه الفرد تحت تصرف المؤسسة، ويعكس مجهود العامل خلال العملية الإنتاجية"، كما يشير إلى: "المكافأة التي يحصل عليها الفرد من المؤسسة، والتي تأخذ بعين الاعتبار عند تحديد مبلغ التعويضات، خصائص الفرد: الأداء المستحق، القدرة المثبتة أو المتوقعة أو مجموع كل هذه المتغيرات".
وتعرّف الأجر كذلك بأنها: "ما يدفع للفرد مقابل قيامه بالعمل. وهي تتكون من جزء ثابت يرتبط بموقع المنصب في التسلسل الهرمي، وجزء متغير يرتبط بتحقيق الأهداف". حيث تستهدف ضمان حصول العاملين على أجر عادل يتناسب مع أعباء وظائفهم. وسياسة الأجر هي نتيجة

¹ المرجع نفسه، ص ص 74-78.

² علي غربي، مرجع سابق، ص 75.

مزيج يعكس ثقافة المؤسسة التي تشجع وتكافئ السلوكيات المرغوبة خاصة الأداء الفردي، النتائج الجماعية المحققة، العمل الفردي أو الجماعي، تثمين الجهود والنتائج. وتُشكل المكافآت العادلة والمشجعة جزء من سياسة إدارة المؤسسة، وهي تقوم على أساس الأهداف التنفيذية وتتضمن المادية منها مثل: الأجر، المكملات المدفوعة للأجر، وغير المادية مثل الشكر، والتقدير، وهي ترتبط بتلقي التغذية العكسية عن العمل المنتج.¹

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن الأجر التي يحصل عليها المورد البشري في المؤسسة لقاء جهده المبذول سواء كان فكرياً أو عضلياً، تلعب دوراً كبيراً في تحقيق الفرد لإشباع حاجاته المادية والنفسية، وتحقيق مستوى الرضا المتحقق للفرد ذاته، وتنعكس آثار الرضا للفرد في السلوك العام للأداء في المؤسسة مثل الاستقرار بالعمل وتقليل الغيابات وتطوير كفاءاته وقدراته... الخ، ويؤثر نظام الأجر على نوعية العاملين الذين تستقطبهم المؤسسة والرضا الذي يشعرون به إزاء أعمالهم.²

ثانياً. أنظمة دفع الأجر:

تختلف أنظمة دفع الأجر في المؤسسات كما تختلف في المؤسسة الواحدة بالنسبة لأنواع مختلفة من الأفراد، أو أنواع مختلفة من العمل، ويعتبر الأجر الذي يحصل عليه العامل محصلة تفاعل العديد من العوامل.

يوزع الأجر على العامل بطرق عديدة، حيث لكل منها أثر على حفزه ودفعه للعمل ومن هذه الطرق نذكر:

* **الأجر الزمني:** حيث يدفع للعامل اجر معين يحدد على أساس الوقت الذي يقضيه في عمله دون الرجوع إلى كمية وجودة العمل الذي يقوم به. ومن مزايا هذه الطريقة سهولة الحساب ويفضلها كثيراً من العاملين، كما أنها تطبق في الأعمال التي تحتاج إلى دقة، والأعمال التي يصعب قياس الإنتاجية فيها كالقطاعات الخدمائية. ومن عيوبها أنها تغفل عن الفروق الفردية بين العاملين، ومن ثم لا فرق بين العاملين المجتهدين والمهملين، أي أنها

¹ فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص 44.

² خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2010، ص 175.

لا تشجع المجددين منهم على بذل جهود أكبر وتحتاج إلى رقابة وإشراف دقيقين حتى لا تتاح الفرصة للعاملين للتكاسل والتباطؤ في العمل.

*** الأجر على أساس الإنتاج:** يرتبط أجر العامل طبقاً لهذه الطريقة بكمية الإنتاج التي ينتجها في فترة زمنية معينة، حيث يكون هناك أجر معين للوحدة أو القطعة المنتجة، ويصبح أجر العامل عن الساعة أو اليوم هو عدد القطع التي ينتجها في هذه الساعة أو اليوم مضروباً في الأجر المحدد للقطعة. و تحقق هذه الطريقة بعض المزايا وهي تحفيز العاملين على زيادة الإنتاج، كما وأنها تفرق بين العاملين على أساس المجهود الذي يبذلونه، غير أن هناك عيوب تصاحب هذه الطريقة من أهمها مشكلة تحديد المعايير التي يتم دفع الأجر على أساسها، وإرهاق الموارد البشرية، الاهتمام فقط بسرعة العامل وزيادة إنتاجه وإهمال عوامل أخرى لها أهميتها مثل سلوكه الوظيفي وتعامله مع الآخرين.

*** الأجر حسب الخبرة في العمل:** كلما كانت خبرة العامل كبيرة كلما كان الأجر عالياً، ويمكن المعيار في ذلك عادة في عدد السنوات التي قضاها الفرد في العمل أي الإقدمية.

*** الأجر حسب احتياجات الفرد:** يزداد أجر الفرد كلما ازدادت احتياجاته ومع زيادة أفراد أسرته، عموماً تدفع الأجر بناءً على الأسلوب الذي يضمن تحقيق أكبر قدر من الرضا والإشباع لدى الفرد.

و مما تقد يمكن القول أن الأجر يعد من أولى الأهداف التي يسعى الفرد إلى تحقيقها، من وراء عمله لكونه يتيح له فرصة تلبية مختلف احتياجاته التي تضمن له تحقيق أكبر قدر من الرضا، وبالتالي هذه العوامل تنعكس على تنمية قدراته وتطويرها.¹

4.2.3. الحوافز المعنوية والمادية:

ليس الأجر هو المحرك الوحيد لسلوك العاملين كما اعتقدت الاتجاهات التقليدية للإدارة، فالأجر والميزات، والمشاركة والسلطة والهيبة والنفوذ وغير ذلك من أشكال يصعب التعبير عنها بقيم مادية كلها تعد محركات ومحددات لسلوك الأداء. في حين التحفيز يعتبر قوة تستثير الفرد لأداء أفضل لتساهم بذلك في تنمية قدراته بصورة غير مباشرة، فيما إذا كانت الإدارة عندها

¹ سمية قامون، مرجع سابق، ص 131.

إستراتيجية للتحكم بهذه القوة وتوجيهها في إثارة الدافعية لبذل مجهودات أكبر، وذلك عن طريق الربط وفق آلية معينة بين الوضعية الخارجية (الحوافز) والوضعية الداخلية التي تتعلق ببيئة العمل وبالفرد وخصائصه الفيزيولوجية والثقافية والمهارية والمعرفية في مواقف معينة.

أولاً. مفهوم التحفيز:

يعبر التحفيز عن رغبات أو احتياجات أو تمنيات غير محققة، يحاول الفرد العمل على إشباعها، وهذا التحفيز يبدأ من شعوره بالحاجة إلى شيء معين ثم تحديدها، ثم يتخذ الفرد سلوكاً معيناً لإشباع هذه الحاجة.

ويقصد بالتحفيز أنه: "توجيه سلوك العاملين وتقويته ومواصلته لتحقيق أهداف مشتركة" ويعرف كذلك بأنه: "العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وإشباع حاجاته الذاتية"، كما يعرف بأنه: "مجموعة من القوى التي تحرك الأفراد لأن يتصرفوا بطرق أو باتجاهات معينة، وهذه القوى تحرك سلوكهم نحو تحقيق هدف أو أهداف محددة".¹

عرف ديموك التحفيز على أنه "مجموعة العوامل التي تجعل الأفراد ينهضون بعملهم نحو الأفضل ويبذلون معه جهد أكبر، مما يبذله غيرهم"، أما باش Beach فعرف التحفيز على أنه "الاستعداد لبذل مجهود لتحقيق هدف أو منفعة"، وهناك من يعرفه على أنه "شحن وتقوية مشاعر الفرد وأحاسيسه الداخلية والتي تقوده إلى تحقيق أهدافه وتسهيل عليه القيام بها".

ومما سبق يمكن إعطاء تعريف للتحفيز "بأنه مجموعة من العوامل البيولوجية والسيكولوجية والتي تعمل على إحداث أو توجيه السلوك للعمل بشكل مستمر وبطريقة أفضل".²

ثانياً. أهمية التحفيز:

يمكن أن نوجز أهمية الحوافز في الآتي:

¹ فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف -1، السنة الجامعية: 2016/2017، ص40.

² فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير شعبه تسيير، جامعة باتنة 1، السنة الجامعية: 2016 / 2017، ص93.

* المساهمة في إشباع حاجات الأفراد العاملين، ورفع روحهم المعنوية بما يحقق هدفا إنسانيا مهما في حد ذاته وغرضا رئيسيا له انعكاساته على زيادة الإنتاجية لهؤلاء الأفراد، وتعزيز انتمائهم وعلاقتهم وولائهم للمؤسسة وإدارتها ومع أنفسهم وزملائهم * المساهمة في التحكم في سلوك الأفراد العاملين بما يضمن تحريك هذا السلوك وتعزيزه أو توجيهه أو تعديله أو تغييره أو إلغائه حسب المصلحة المشتركة بين المؤسسة والأفراد.

* تنمية عادات وقيم سلوكية جديدة تسعى المؤسسة إلى إيجادها بين صفوف أفرادها، العاملين كالمساهمة في تعزيز العاملين لأهداف المؤسسة أو سياساتها وتعزيز قدراتهم وميولهم للتكيف معها، لأن الأفراد كثيرا ما يسيئون فهم الإدارة ويخضعون ممارساتها إلى تفسيرات كثيرا ما تكون خاطئة، مما يولد مناخا ملبدا بسوء الفهم والعداوة والسلبية بين المؤسسة وبين أفرادها، وبصورة تنعكس سلبا على المؤسسة والعاملين معا، وقد تكون مدمرة أحيانا.

* تنمية الطاقات الإبداعية لدى العاملين بما يضمن ازدهار المؤسسة وتحقيق أهدافها المسطرة وتفوقها.¹

* إشباع احتياجات العاملين بمختلف أنواعها، وعلى الأخص ما يتعلق بالتقدير والاحترام.
* شعار العاملين بروح العدالة بالمؤسسة، وبذلك تحسين صورتها أمام المجتمع وجذب أفضل الكفاءات إليها.

* زيادة الالتزام التنظيمي، والذي يعكس ولاء العاملين للمؤسسة التي ينتمون إليها، بحيث يمثل عملية مستمرة يظهرون من خلالها اهتمامهم بمؤسستهم واستمرارية نجاحها ورفاهيتها. ويمكن وصفه بثلاث عوامل، تتمثل في:

- ✓ إيمان كامل بالقيم التي تتبناها المؤسسة وقبول الأهداف التي تسعى لتحقيقها.
- ✓ استعداد تام لبذل جهود كبيرة لصالح المؤسسة.

¹سمية قامون، العوامل التنظيمية والرضا الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر-سطفى-، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في علم اجتماع تخصص: تنظيم وعمل، جامعة سطيف 2، 2014/2015، ص 128.

✓ رغبة قوية في استمرار العضوية أو الانتماء إلى المؤسسة.¹

ثالثا. أنواع الحوافز:

أظهرت الدراسات المختلفة في مجال التحفيز ضرورة تنوع الحوافز نظرا لتنوع الحاجات المرتبطة بالأفراد، وتختلف أنواع الحوافز بشكل عام من منظمة إلى أخرى، لذا فقد سعى الكثيرون لإخضاع الحوافز لتصنيفات محددة، نذكر فيما يلي أهمها:²

أ. **الحوافز المادية:** رغم كون الحوافز المادية من أقدم أنواع الحوافز إلا أنها مازالت تعطى لها أهمية - كبيرة حتى الآن ودرجة هذه الأهمية تختلف من فرد لآخر ومن جماعة لأخرى وحتى من مجتمع إلى آخر وهذا الاختلاف راجع إلى تطلعات الأفراد وتوقعاتهم وكذلك حسب المستوى الذي يعيش فيه الأفراد. والحوافز المادية هي "تلك الحوافز التي تشبع حاجات الإنسان المادية والفسولوجية، أو الإنسانية، ويمكن أن تستخدم الحوافز المادية في صورة الزيادة في الأجر أو تحسين ظروف العمل المادية، والمشاركة في الأرباح.

كما تعرف هذه الحوافز بأنها " تلك الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية، وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالا متنوعة، كالعلاوات السنوية، الزيادات في الأجر، المشاركة في الأرباح، السكن، النقل، الإطعام...إلخ.

ب. **الحوافز المعنوية:** يقصد بالحوافز المعنوية تلك "الحوافز التي لا تعتمد المال كأسلوب إثارة العاملين وتحفيزهم بل تعتمد وسائل معنوية غير مالية، كتوفير التقدير والاحترام والاعتراف بالجهود، وقد تستخدم عدة طرق في ذلك، كما تعرف الحوافز المعنوية أيضا بأنها "هي التي تشبع حاجات الإنسان الاجتماعية والنفسية أو الذاتية، ومن ضمن هذه الحوافز الاجتماعية فرص الترقية والنقل والاحترام والتقدير وإشعار الأفراد العاملين بأهميتهم، والاعتراف بإنجازاتهم، وسميت بالحوافز المعنوية لما لها من تأثير مباشر وغير مباشر على الحالة المعنوية للأفراد العاملين".³

¹ فيروز بوزورين، مرجع سابق، ص ص 41-42.

² سمية قامون، مرجع سابق، ص 130.

³ فطيمة زعزع، مرجع سابق، ص ص 97-98.

3.3. إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية:

إن الموارد البشرية هي الأصل الأكثر أهمية من أصول المؤسسة الأخرى، وهذا الأصل شأنه شأن باقي أصول المؤسسة في حاجة إلى صيانة، بما يكفل المحافظة على القدرات والكفاءات الضرورية لضمان فعالية المؤسسة، لذلك تم تحديد نشاطات داخل المؤسسة خاصة تبذل للمحافظة على قدرات الأفراد واتجاهاتهم ومعنوياتهم، وتتمثل هذه النشاطات في خدمات عديدة تقدم للعاملين مثل الترقية، الخدمات الاجتماعية، الأمن والسلامة المهنية.

1.3.3. الترقية:

تعتبر سياسة الترقية من أهم الوظائف التي توليها أهمية كبيرة إدارة الموارد البشرية في أي مؤسسة من المؤسسات، فهي من الأمور الحيوية للتنمية الإدارية، ووسيلة من الوسائل التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعداد لتحمل عبء ومسؤولية العمل، والمنصب المرفق إليه، وبالتالي فهي تساهم في توفير الاحتياجات اللازمة من القوى البشرية لشغل الوظائف بكفاءة عالية.

أولاً. تعريف الترقية:

تعددت التعاريف المقدمة لهذا المفهوم، وفي هذا الإطار يرى أحمد ماهر أن الترقية هي: "الانتقال من درجة إلى درجة أعلى أو من مسمى وظيفي أدنى إلى مسمى وظيفي أعلى". كما عرفها عادل حسن أنها: "نقل الفرد من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى في مستوى تنظيمي أعلى لها مسؤوليات وواجبات أكبر ويدفع لها أجر أكبر".

وأما حسب عبد الغفار حنفي فالترقية هي: "النقل إلى مركز أو وظيفة أعلى وغالبا ما تتم الترقية إلى مستوى أعلى نتيجة لتقييم الوظائف أو تصنيف المهام". هذا ويرى صلاح الدين عبد الباقي أن الترقية تعني: "نقل الشخص من وظيفته الحالية إلى وظيفة أخرى يترتب عنها زيادة في دخل الموظف في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وزيادة في الصلاحيات والمسؤوليات في الوظيفة التي رقي إليها.¹

¹ نسيم أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجا، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوث 1955 بسكيدة، السنة الجامعية: 2006-2008، ص6.

وتشير هذه التعاريف إلى عملية نقل الموظف من وظيفته الحالية إلى وظيفة درجتها أو رتبها أعلى منها إضافة إلى ما يصاحبها من زيادة المرتب وتحسين مركز العامل وترفيح شبكة عمله وذلك لزيادة اختصاصاته الوظيفية.¹

ثانياً. أهداف الترقية:

تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال سياسة الترقية التي تنتهجها إلى مجموعة من الأهداف سنحاول تلخيصها في النقاط التالية:

- جلب العناصر ذات الكفاءة المؤهلة لشغل وظائف تحتاج إلى خبرات فنية، ومعارف علمية متخصصة تتحدد بموجبها عملية تدرج الأفراد في السلم الإداري للمؤسسة.
- تحفيز العمال على العمل بخلق جو من التنافس، مما يدفعهم إلى تحسين الإنتاج والإنتاجية، وكذلك تعمل على الرفع من معنويات العمال، وكل هذا في حالة ما إذا كانت الترقية قائمة على أسس موضوعية، خاصة إذا كان دور الإدارة هاماً في إبراز أهميتها من حيث إتقان الرؤساء لدورهم في تحفيز العمال.
- شعور العامل بالاطمئنان لعدل المؤسسة نتيجة تحسن مستواه المعيشي برفع الأجر دون تغيير مكان العمل، لكون الفرد بطبيعته يميل إلى احتلال مكانة اجتماعية داخل المؤسسة والمجتمع.
- استغلال مهارات الأفراد وقدراتهم خاصة الذين أبدوا استعداداً خلال فترة تدريبهم وتكوينهم لممارسة وظائف جديدة.²
- أهداف نفسية: تتمثل في الرضا عن العمل، وشعور العامل بوجوده الفعلي داخل المؤسسة، هذه الأمور المعنوية تشجع على الابتكار وإيجاد المهارة الفنية.
- أهداف ثقافية: المهارة، الخبرة، التدريب، التكوين لها أثر في توسيع الأفق الثقافي للعامل وبالتالي اكتساب ثقافة تساهم في التطور الاجتماعي.

¹ جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب- قسنطينة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2005-2006، ص19.

² جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني، مرج سابق، ص 33.

• وبتناول الترقية من الجانب الاجتماعي: من خلال التنافس على تطوير الكفاية الإنتاجية وتحسين الأداء، يجعل العامل يبذل أقصى جهد للفوز بالترقية وإيجاد عمال مهرة داخل المؤسسة مؤهلين لتحمل المسؤوليات.

يمكن أن تتحقق هذه الأهداف في حالة قيام نظام الترقية على معايير عملية موضوعية تستبعد الاعتبارات الشخصية، وكافة الطرق اللاموضوعية التي تؤدي إلى وجود فوضى داخل المؤسسة، ونشوب صراع بين الإدارة والعمال وبين العمال أنفسهم، مما يؤثر على الإنتاج والإنتاجية.¹

رابعاً. أشكال الترقية:

تعددت وتنوعت ويمكن حصرها فيما يلي:

أ. تبعاً لمصادرها:

• **ترقية داخلية:** يعطى بعض الأفراد العاملين بالمؤسسة فرصة شغل الوظيفة الشاغرة بها، وتسمى هذه السياسة بالترقية من الداخل، ولهذه السياسة العديد من المميزات التي ترفع من الروح المعنوية للعاملين وتساهم في تحقيق رضاهم واستقرارهم وانسجامهم مع زملائهم كما تحفز على العمل أكثر ومنه زيادة الإنتاجية والفعالية.

• **ترقية خارجية:** تميل بعض المؤسسات إلى تفضيل الترقيات من الخارج وذلك بحجة تدعيم الكفاءات العاملة داخلها بكفاءات جديدة، لتجنب الجمود وعقم الأفكار، والتقليل من التكاليف.

ب. تبعاً لمجالها:

• **ترقية مفتوحة:** تشمل جميع أفراد المؤسسة باعتبارهم مرشحين محتملين لشغل الوظائف الأدنى منها في المستوى بإمكانية الانتقال والتحرك إليها شريطة انطباق شروط الترقى عليها.

• **ترقية مغلقة:** هنا لا يتاح للأفراد فرصة الترقى باعتبار وظيفتهم هي نقطة النهاية لشاغلي هذه الوظيفة، ومنه تقتصر الترقية على بعض الأفراد فقط وقد تقتصر على المستويات الدنيا.

¹ المرجع نفسه، ص 34.

ج.تبعاً لامتيازاتها:

- ترقية في الأجر: تحدث نتيجة للكفاءة أو الأقدمية وتحدث من مستوى إلى آخر داخل الدرجة أو من درجة لأخرى.
- ترقية في المستوى التنظيمي(الجافة): يجب أن تحدث فقط حينما تتوافر مواصفات شاغل الوظيفة الأعلى في الفرد الذي يشغل مستوى تنظيمي أدنى.¹

2.3.3. الخدمات الاجتماعية:

لقد ظهرت الخدمة الاجتماعية العمالية كضرورة حتمية، لكونها من العوامل الهامة في ميدان الصناعة، وذلك لما تقدمه للعامل من مساعدات مادية، اجتماعية، نفسية وصحية، كون العامل هو محور العملية الإنتاجية، لذلك اهتم بها أصحاب الأعمال والمؤسسات الصناعية عن قصد ودراية، نظراً لأهمية هذه الخدمات الاجتماعية العمالية في تنمية مواردهم البشرية. ولقد تعددت أشكال الخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد في المؤسسات وتطرق إلى أهمها:

-الخدمة الصحية: نظراً لأهمية الجوانب الصحية للعمال فقد اهتمت المؤسسات بهذه الجوانب، وذلك لأن صحة الموظف تتأثر بظروف العمل المختلفة (المخاطر الميكانيكية، المخاطر الكيميائية، المخاطر الطبيعية)، بالإضافة إلى تمكين العامل المريض من الاستعادة من العلاج الطبي لرفع روحه المعنوية، ولكي يحيى حياة صحية سليمة تسمح له بإنتاجية مناسبة.

-الخدمات والمساعدات المالية: قد يحتاج الموظف نتيجة لطارئ عارض إلى نوع من العون المادي حتى يعيد توازنه مرة أخرى، لذلك توفر المؤسسات هذا النوع من المساعدات لفك الضغط على عاملها.

-الخدمات التثقيفية والتعليمية: تلعب هذه الخدمات دوراً هاماً في تعليم العمال وتثقيفهم، مع تزويدهم بالمعارف الأساسية وبما يدور حولهم في مجتمعهم الصغير (المؤسسة) ومجتمعهم

¹ نسيمه أحمد الصيد، مرجع سابق، ص 11.

الكبير (خارج المؤسسة)، وأهم مصادر هذا التعلم والتثقيف هي: الفصول الدراسية، المحاضرات والندوات، المكتبة..الخ.¹

- **خدمات التأمين الاجتماعي:** لقد راعت المؤسسات ظروف عاملها وأقرت لهم حقوقا، تتمثل في اشتراكهم في نظام الضمان الاجتماعي والتأمينات الاجتماعية، وذلك كحل أمثل للمشاكل التي تهدد العامل خاصة أثناء عجزه أو مرضه أو موته أو تسريحه.

- **الخدمة الغذائية:** تتخذ الخدمات الخاصة بالتغذية والتي تنظم في المؤسسات أو بالقرب منها أشكالا عديدة، وأكثر هذه الأشكال هو الذي يتضمن تنظيم مطاعم بالمؤسسة أو قربها، بحيث تمكن العمال من تناول وجبات ساخنة وبأسعار معقولة.

- **خدمة النقل والمواصلات:** تعتبر خدمات النقل من أهم الخدمات الاجتماعية التي تقدم للعمال بالمؤسسات، وتعود أهميتها كونها تحافظ على قوة ووقت العمل، فبدلا من أن يضيع العامل نصف ساعة في التنقل إلى مكان عمله ساعيا في ذلك وراء المواصلات، مجهدا نفسه فإن المؤسسة هي المسؤولة عن توفير النقل من مقر سكنه إلى المؤسسة.²

3.3.3. الأمن والسلامة المهنية:

لقد أولت إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة للحفاظ على القوى البشرية العاملة من الآثار السلبية الناتجة عن حوادث وإصابات العمل سواء ما تعلق منها بالسلامة المهنية، والتي تعني صيانة وحماية العاملين من الإصابات الناجمة من حوادث العمل، وكذلك الصحة (الأمن) المهنية، والتي تعني الحفاظ على العاملين من الأمراض النفسية والبدنية الناجمة عن العمل. ولذا فإن مفهوم السلامة بشقيها الصحي والمهني يتطلب اتخاذ جميع الإجراءات والخدمات من قبل إدارة الموارد البشرية في المؤسسة لصيانة وحماية جميع عناصر العملية الإنتاجية أو الخدمية من الإصابات والحوادث الناجمة عن العمل.³

أولا. أهمية السلامة والصحة المهنية:

¹ جمال بن الخالد، الخدمات الاجتماعية العمالية والثقافية التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة، رسالة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة سطيف 2، 2016، ص 151.

² المرجع نفسه، ص ص 156-159.

³ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، مرجع سابق، ص 225.

تتمثل أهمية السلامة والصحة المهنية في التالي:

- **تقليل تكاليف العمل:** إن الإدارة السليمة لبيئة العمل تجنب المنظمة الكثير من المشاكل المتمثلة بالحوادث والأمراض المهنية، هذه الحوادث التي تكلف المنظمة الكثير من التكاليف المادية والمعنوية المتضمنة التعويضات المدفوعة للعاملين أو لعوائلهم من بعدهم، وكذلك تعطل العمل.
- **توفير بيئة عمل صحية وقليلة المخاطر:** إن الإدارة مسؤولة عن توفير المكان المناسب والخالي من المخاطر المؤدية إلى الإضرار بالعاملين أثناء عملهم، إن هذه المسؤولية أصبحت متزايدة في ظل التطور التكنولوجي وبصورة خاصة في المنظمات الصناعية ومن ثم فإن الإدارة تعمل على التقليل من الآثار النفسية الناجمة عن الحوادث والأمراض الصناعية، إذ أن الحوادث لا يقتصر تأثيرها على الجوانب المادية في العمل، وإنما تمتد آثارها إلى مشاعر العاملين داخل المنظمة وكذلك الزبائن المتعاملين معها.
- **توفير نظام العمل المناسب:** من خلال توفير الأجهزة والمعدات الواقية واستخدام السجلات النظامية حول أية إصابة أو حوادث وأمراض.
- **تدعيم العلاقة الإنسانية بين الإدارة والعاملين:** حيث تخلق الإدارة الجيدة للسلامة المهنية والصحية السمعة الجيدة للمنظمة تجاه المنافسين، هذه السمعة ينتج عنها استقطاب الأفراد الكفؤين والاحتفاظ بأفضل الكفاءات.¹

¹ أميمة صقر المغني، واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2006 ص 17.

خلاصة:

إن تطبيق المؤسسات لأسلوب إدارة للموارد البشرية الإستراتيجية، بما يتضمنه من ضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على تحقيق التوجيه السليم لأنشطته ورسم السياسات الإدارية الكفيلة بتحقيق الاستخدام الأمثل لكل مهاراته، إنما يعتبر متطلبا إستراتيجيا ومنطلقا ضروري لتحقيق مشروع التغيير التنظيمي والذي يمكن المنظمة من بلوغ مستوى مقبول من التنافسية يؤمن بقاءها واستمرارها وكذا نموها وتطورها.

الفصل الرابع: المؤسسة الجزائرية

- تمهيد
- مدخل مفاهيمي للمؤسسة
- التطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية
- خصوصية المؤسسة الجزائرية
- خلاصة

تمهيد:

إن المتتبع لتاريخ تطور المؤسسة الجزائرية يجدها مرت بعدة مراحل شهدت خلالها تحولات عميقة في بنيتها التنظيمية، حيث طبقت التسيير الذاتي في بداية الاستقلال كمرحلة أولى لعدم اتضاح الرؤى وعدم توفر الإمكانيات البشرية والمادية، لكن سرعان ما انتقلت إلى التسيير الاشتراكي ودفعتها الظروف الاقتصادية والاجتماعية الصعبة التي ميزت تلك الفترة إلى التوجه نحو إعادة الهيكلة واستقلالية المؤسسات وهو ما مثل انتقالا من التسيير الموجه إلى التسيير الحر، كما لجأت إلى الخصخصة من أجل التخلص من عبء المؤسسات التي كانت تحقق خسائر كبيرة.

و في هذا الفصل سوف نعرض مختلف المحطات التي شهدتها المؤسسة الجزائرية مع التركيز أكثر على مرحلة الخصخصة أو اقتصاد السوق.

1. مدخل مفاهيمي للمؤسسة:

1.1. مفهوم المؤسسة:

تعتبر المؤسسة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي والاجتماعي للمجتمعات، ويبدو جليا الاختلاف الواضح في تحديد الباحثين لمفهوم المؤسسة، ولعل السبب في هذا الاختلاف هو تعدد الزوايا التي ينظر منها الباحثون إلى المؤسسة. فبالنسبة للاقتصاديين فهي وحدة تقنية للإنتاج تعمل على استمرار حياتها في محيطها المتغير عن طريق تطوير إستراتيجيتها التي تسمح لها باغتنام الفرص المتاحة من المحيط ومواجهة تهديداته فتساهم في سير المجتمع ومشروع التنمية الصناعية لهذا الأخير.

والباحثين في مجال الإدارة يرون بأنها عبارة عن منظمة اجتماعية تضم أفراد أو مجموعات من الأفراد، تتمتع بخصائص نفسية واجتماعية، تترجم في شكل فئات اجتماعية - مهنية، ومستويات مهنية تفرض وجود علاقات سلطة وإشراف معينة تساهم في تطوير النظام الاجتماعي الذي تنتمي إليه.

وأخيرا بالنسبة لعلماء الاجتماع فهم يعتبرونها نظام سياسي، بعني مكان للتفاوض المستمر في مختلف الميادين حيث تمارس المؤسسة سلطتها، إذ يصعب عليها نمذجة علاقتها مع الغير فتنتقل من عون إنتاج إلى عون سياسي مفاوض، هذه العلاقة الجديدة لا تخص المؤسسة في حد ذاتها بل تمثل الطابع الثقافي للمجتمع.¹

هذا بالنسبة لتعريف المؤسسة بشكل عام، وبما أن بحثنا هذا يركز على المؤسسة الاقتصادية فإننا سنحاول التركيز على تعريف المؤسسة في هذا الجانب، ولقد قدمت للمؤسسة الاقتصادية مجموعة من التعاريف يمكن أن نورد أهمها:²

□ المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي.

¹ هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيوة"، رسالة مكملة لنيل ش.ه.د. الماجستير تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007، ص 105.

² يوسف مسعداوي، مرجع سابق، ص 18.

- المؤسسة الاقتصادية هي كل تنظيم اقتصادي مستقل ماليا في إطاره القانوني والاجتماعي، حيث يقوم بإنتاج سلع أو خدمات، وفق أهداف اقتصادية مضبوطة معينة.
- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين، الهدف منه إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة، ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج.

2.1. تصنيف المؤسسة:¹

قدم الباحثون والمختصون في هذا المجال عدة تصنيفات للمؤسسة الاقتصادية لكننا سنذكر أهم تصنيف حسب معايير التأسيس فيما يلي:

أ.المعيار القانوني: تصنف المؤسسات حسب المعيار القانوني إلى صنفين أساسيين هما:

أ.المؤسسات الخاصة:

وبدورها يمكن أن تتخذ عدة أشكال هي: المؤسسات الفردية التي يملكها شخص واحد وتتميز بالسهولة في التنظيم، مؤسسات الشركات التي يملكها أكثر من شخص واحد وتخضع لبعض الشروط طبقا للقانون التجاري ويقسم هذا النوع من الشركات لعدة أنواع(شركات الأشخاص، شركات ذات مسؤولية محدودة، شركات ذات المساهمة كمؤسسة كوندور محل دراستنا هذه).

ب.المؤسسات العمومية:

هي شركات تكون ملكيتها تابعة للدولة بصفة كاملة إما في شكل مؤسسات وطنية أو مؤسسات تابعة للجماعات المحلية، وقد تكون مؤسسات يشترك في رأسمالها القطاع العام والقطاع الخاص.

ثانيا. حسب معيار طبيعة الملكية: نجد عدة أنواع منها:

أ.المؤسسات الخاصة: وهي مؤسسات تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد لشركات الأموال أو الأشخاص أو الشركة ذات المسؤولية المحدودة.

¹ بابة وقنوني، محاضرات في مقياس الاقتصاد، موجهة إلى طلبة السنة الثانية في العلوم التجارية، جامعة البويرة، 2020/2019، ص15.

ب. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع الخاص والقطاع العام.

ت. المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة، فلا يحق للمسؤولين عنها التصرف بها كما يشاءون ولا يحق لهم بيعها وإغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك.

ثالثا. حسب معيار الحجم: يمكن تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب حجم العمال إلى نوعين هما: □ المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: وتدخل ضمن هذا التصنيف كل المؤسسات التي تشغل أقل من 500 عامل.

□ المؤسسات الكبيرة: وهي المؤسسات التي تشغل أكثر من 500 عامل.

رابعا. المعيار الاقتصادي: قسم الاقتصادي CLARK COLIN النشاطات الاقتصادية إلى ثلاث قطاعات، وهي: القطاع الأول ويجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الفالحة، القطاع الثانوي ويجمع المؤسسات الصناعية، القطاع الثالث ويجمع المؤسسات الخدمائية¹.

خامسا. من حيث الجنسية: تنقسم المؤسسات الاقتصادية من حيث جنسية مالكيها، أو جنسية الدول التي تعمل فيها إلى الأنواع التالية :

- مؤسسات وطنية: هي تلك المؤسسات المحلية التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية وطنية.
- مؤسسات أجنبية: هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسية أجنبية واحدة.
- مؤسسات مختلطة: هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن بحيث تعود ملكيتها إلى شراكة بين أفراد من نفس الدولة وأفراد من دولة أخرى واحدة، كالمؤسسات الجزائرية-الفرنسية.
- مؤسسات متعددة الجنسيات: هي تلك المؤسسات التي تعمل داخل الوطن ويكون مالكوها من جنسيات أجنبية مختلفة كمؤسسات دول الخليج.

¹ المرجع نفسه، ص ص 16-17.

3.1. خصائص المؤسسة:

تتميز المؤسسات بمجموعة من الخصائص من بينها:¹

- المؤسسة مركز للتحويل؛ حيث أنها ذلك المكان التي يتم فيها تحويل الموارد (المدخلات) إلى منتجات تامة الصنع (سلع وخدمات)، وتتمثل الموارد في المواد الأولية، رؤوس الأموال، المعلومات، الأفراد.
- المؤسسة مركز للتوزيع؛ حيث تعتبر المكان الذي يتم فيه تقسيم وتوزيع الأموال المتأتية من بيع السلع والخدمات، وذلك تحت أشكال مختلفة مثل الأجور والأرباح ليستفيد منها مختلف الأعوان الاقتصادية التي ساهمت في العملية الإنتاجية.
- المؤسسة مركز للحياة الاجتماعية؛ حيث تعتبر مكان يتم فيه العمل جماعيا من أجل الوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة وذلك بالتعاون والتنسيق في إطار احترام القواعد وقيم المؤسسة، حيث يقضي أغلبية العمال ثلث أو أكثر من حياتهم في المؤسسة مما يؤدي إلى ترسيخ العديد من المظاهر بين العمال: صراعات، محبة، خيبة أمل، رضاء.... وعليه فإن المسير في المؤسسة يحاول التكيف مع الاختلافات في اتجاهات العمال وأفكارهم وأيديولوجياتهم وأهداف تواجههم في المؤسسة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة بأكبر فعالية.
- المؤسسة مركز القرارات الاقتصادية؛ حيث تلعب دورا مهما في الاقتصاد باعتبارها مركزا للقرارات الاقتصادية التي تخص: نوع المنتجات، كمية المنتجات، الأسعار التوزيع، التصدير، الاتصال،.... الخ.
- المؤسسة شبكة للمعلومات؛ حيث أن اتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب معلومات من مصادر مختلفة (داخلية وخارجية عن المؤسسة)، وبالتالي يتحتم على المؤسسة إعداد أنظمة قادرة على إنتاج المعلومات أو ما يسمى بنظام المعلومات وتحويلها إلى المقررين (نظام

¹ عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية العالمية-دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، رسالة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2016، ص8.

اتصالات) من أجل انجاز المهام المنوطة لهم على أكمل وجه، وتعتبر الشبكة المعلوماتية والاتصالية بمثابة العنصر الحيوي للمؤسسة.

- المؤسسة مركز للمخاطرة، حيث أنها معرضة للخطر باستمرار فيمكن ان تخسر جزء أو كل مواردها المادية والبشرية في حالة الفشل، وترتبط هذه المخاطر بصعوبات التسيير وضغط المنافسين ومتطلبات الزبائن.¹

2. التطور التاريخي للمؤسسة الجزائرية:

تعتبر المؤسسة الجزائرية العمود الفقري والركيزة الأساسية للتنمية الاقتصادية والاجتماعية، وقد فرضت نفسها كمرجع مهم لتحليل تجارب القطاعات الاقتصادية في بلدان العالم الثالث، لذلك يمكن أن نلتمس دور المؤسسة الجزائرية باعتبارها واجهة من واجهات النشاط الاقتصادي الوطني، والتي مرت بمرحلتين أساسيتين محددتين زمانيا كما يلي:²

1.2. المرحلة الأولى ما قبل 1980: اعتمدت عملية البناء الاقتصادي في هذه المرحلة مجملا على الريع النفطي حيث كان المغذي الأساسي للمؤسسات الوطنية، ويمكن تقسيم هذه المرحلة إلى:

1.1.2. التسيير الذاتي:

أما هيبة التسيير الذاتي: لقد شهدت الجزائر مباشرة بعد الاستقلال أزمة متعددة الأوجه خاصة بعد الترحال الجماعي للأوروبيين، الذي ترك شغور في معظم المؤسسات الزراعية الصناعية والخدمية مع وجود جهاز إداري يكاد يخلو من الإطارات القادرة على تسييره نظرا لحدثة الاستقلال أمام هذا الوضع قام بطريقة تلقائية بإدارة هذه المؤسسات دون خيار ولا تردد³ فالمشهد السائد في ذلك الوقت هو وجود هياكل اقتصادية وتنظيمية دون وجود مسيرين أي وجود فراغ قانوني وإداري مما كان يستوجب وجود مسيرين يقودنا هذه المرحلة بأي أسلوب

¹ المرجع نفسه، ص 9.

² بن عنتر بن عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وأفاقها، مجلة العلوم الإنسانية جامعة بسكرة، العدد الثاني، جوان 2002، ص 110.

³ رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 الجزائر، 2003، ص 58

يمكن "حيث أهم ما يميز هذه المرحلة أنها بدأت بقاعدة اقتصادية شبه معدومة تميزت بتخلف وتدهور في كافة المجالات".¹

لم تنثني هذه الأوضاع من عزيمة العمال والفلاحين الجزائريين الذين تحركوا بصورة تلقائية وعفوية وقاموا بتسيير هذه المزارع، وقد أدى هذا المسعى إلى تجسيد نمط من التسيير يسمى التسيير الذاتي فما كان من السلطات السياسية وقتها إلا تركية هذا النوع من الإدارة، حيث قامت بإصدار عدة قرارات تحدد الصيغة التنظيمية للمزارع والمؤسسات المسيرة ذاتيا والتي تتمثل في:

- قرار 23 نوفمبر 1962 المتعلق بتشكيل لجان التسيير الذاتي داخل المؤسسات الصناعية المنجمية والحرفية.
 - قرار 18 مارس 1963 الخاص بحماية الأملاك المتروكة من النهب.
 - قرار 28 مارس 1963 ينص على تأسيس الهيئات التالية: مجلس العمال، المجلس العام العمالي لجنة التسيير، المدير.²
- حيث جاءت هذه القرارات كمحاولة لتنظيم عملية التسيير العشوائي والفوضوي للمؤسسات، فواجهت هذا التسيير جملة من المشكلات

ب. عراقيل تطبيق التسيير الذاتي:

- عرف التسيير الذاتي العديد من العراقيل والمشكلات في بداية تطبيقه منها:
- مشكلة الأمية حيث بلغت 90% سنة 1962 مع العلم بأن عدد السكان كان في ذلك الوقت 10 ملايين نسمة.
 - مشكلة متعلقة بقلّة الكفاءات باعتبار أن نموذج التنمية المتبع يستلزم استخدام تكنولوجيا متطورة لتدارك التأخر ومواكبة الدول المتقدمة، إلا أنه لم تكن توجد الكفاءات المطلوبة

¹ صالح مفتاح، تطور الاقتصاد الجزائري وسماته منذ الاستقلال إلى الإصلاحات التحول نحو اقتصاد السوق، [الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية والممارسة التسويقية]، المركز الجامعي بشار، يومي 20-21 أبريل، 2004، نسخة الكترونية متاحة على الرابط المباشر: <https://elbassair.net/Centre> في يوم: 2017/01/12 في الساعة 22:00

² عليواش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص ص 2-3.

لتشغيل هذه التكنولوجيا مما تجسد في عدم استخدامها بكفاءة عالية وترتب عنه دوران المصانع بقوتها واستطاعتها الحقيقية ومن ثمة ترجمة ذلك في انخفاض نتائجها"¹

- مشكلة متعلقة بالتسيير والإدارة ويرجع في الأصل إلى الإدراك المعتقد الاشتراكي الذي يرى بأن العناصر الإنتاج تتمثل في (العمل، وسائل العمل، مواد العمل)².

ت.أسس التسيير الذاتي:

ومن هنا ظهرت المؤسسات المسيرة ذاتيا وظهر ما يسمى بالتسيير الذاتي وهو تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت والمستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها وهو يقوم على:

- تحقيق الاستقلال الاقتصادي للوحدة الإنتاجية في إطار الخطة العامة.
 - تحقيق الاستقلال الإداري للوحدة الإنتاجية التي يتولى العمال تسييرها ذاتيا وفق القوانين المسطرة.
 - توزيع الأرباح المحققة داخل الوحدة الإنتاجية على العمال بعد اقتطاع الحصة وفقا للقوانين المسطرة"³
- إن اختيار التسيير الذاتي لم يكن وليد تخطيط مسبق بل كان نتيجة لظروف فرضت على المؤسسات "حيث بلغت المؤسسات المسيرة ذاتيا ما بين 345 إلى 413 مؤسسة"⁴
- ### ث.هيئات التسيير الذاتي:

وقد وجد هذا النوع من التسيير تجاوب عمالي كبير حيث قامت الدولة بتنظيم وتحديد الأسس الفعلية لتسيير الذاتي من خلال الهيئات المتخصصة التالية:

¹ المرجع نفسه، ص3

² ساهل سيدي محمد، بلمقدم مصطفى، خصصة المؤسسة العمومية الجزائرية لماذا؟ متاحة على الرابط المباشر:

<https://elbassair.net/Centre> في يوم: 2019/12/15 في ساعة: 13:22

³ يوسف سعدون، علم الاجتماع ودراسة التغيير التنظيمي في المؤسسات الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، المكتبة الجهوية، الجزائر، ص8.

⁴ ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم الاجتماع و. الديمغرافيا، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2011، دون صفحة، نسخة الكترونية متاحة على الرابط المباشر: <http://theses.univ-batna.dz> في يوم

2017/12/22 في الساعة 11:50

• الجمعية العامة: التي تضم عدد من العمال تشتت فيهم الديمومة، وظيفتهم الأساسية المصادقة على القانون المتعلق بتنظيم العمل، وتوزيع وتحديد المهام والمسؤوليات، إلى جانب أنها موكلة بانتخاب أعضاء مجلس العمال إذا لزم الأمر، وهذه الجمعية تعد أهم الهيئات في نظام التسيير الذاتي.¹

• مجلس العمال: ينتخب من طرف الجمعية العامة يتراوح عدد أعضائه ما بين 10 و100 لمدة 3 سنوات، يجدد انتخاب ثلثهم كل سنة ويجب أن يكون ثلثي أعضائه يباشرون العمل في الإنتاج وتتمثل مهامهم في:

- انتخاب ومراقبة لجنة التسيير.

- التقرير والبت في التنظيم الداخلي للمؤسسة وارتباطاتها الخارجية (شراء وبيع العتاد،

التجهيز، توظيف وطردهم العمال، القروض...)

إن الهدف من وجود مجلس العمال داخل المؤسسة هو منع لجنة التسيير من جهاز منفصل عن القاعدة، حيث يهدف مجلس العمال إلى تجنب هيمنة الإدارات الإدارية على المديرية ومنعها من تحد السلطة العمالية.²

• لجنة التسيير:

يتراوح أعضاؤها بين 3 و11 عضو اجتماعاتها شهرية من مهامها:

- انتخاب رئيسها.

- وضع ترتيبات العمل بالمؤسسة في توزيع الأدوار والبت في المسائل التي تهم

المؤسسة.³

• المديرية:

تشكل المديرية جهازا تنفيذيا لقرارات هيئات مداولة، تتمثل صلاحياتها في الحفاظ على شرعية العمليات الاقتصادية المالية، يتولى عمليا التسيير الإداري ويقوم بدور المراقب المالي

¹ محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر إستقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992، ص 13-14.

² محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية والتجارب العالمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 15

³ رشيد واضح، مرجع سابق، ص 60.

وتقني، يوقع التعهدات وينظر في حسابات آخر السنة، يسهر على حسابات المؤسسة ويحضر أموالها العقارية المنقولة.¹

وما يميز التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي إضافة إلى الهيئات السابقة وجود ازدواجية في القيادة الإدارية حيث يمثلها كل من رئيس لجنة التسيير يتكفل بالإشراف والإدارة العليا للمؤسسة فيقوم برئاسة الاجتماعات مختلف الهيئات المنتخبة في حين نجد المدير يتكفل بالتوقيع وتحضير الوثائق والنظر في الحسابات آخر السنة.²

ويرجع سبب فشل التسيير الذاتي إلى وجود تناقضات في تطبيق السلطة الممنوحة للعمال أما الواقع فالدولة هي التي تحكم. وقد ترتب عن التسيير الذاتي هو وجود تناقضات في تطبيق السلطة الممنوحة للعمال أما الواقع فالدولة هي التي تحكم وقد ترتب عن التسيير الذاتي عدة مشكلات، ساهمت في فشله نذكر منها:

- شعور العمال بالغبين نتيجة أوضاعهم كما كانوا يتوقعون ويرجون.
- سوء الاتصال التنظيمي بين العمال والإداريين نتيجة احتكار السلطة والمعلومات من طرف البيروقراطيين.
- فقدان الثقة في مبادئ التسيير الذاتي.
- انخفاض الروح المعنوية وضعف الأداء.³

إن الطريقة التي اختيرت بها التسيير الذاتي كانت تنبئ بفشله لأنه جاء دون تخطيط وحتى دون هيئات وإطارات تسهر على نجاحه لذلك يمكن اعتباره مجرد مرحلة انتقالية كانت الهدف منها الحفاظ على استقلالها وقطع كل الطرق المؤدية إلى استعمار جديد.

رغم كل المعوقات التنظيمية التي واجهت هذا النوع من التسيير لأنه كان يحمل في طياته بعض مبادئ المسؤولية الاجتماعية من بينها التسيير من طرف العمال مما منحهم الحافز المادي والمعنوي وتولد على ذلك الحصول على الكثير من الحقوق لكن رغم وجود النواة

¹ المرجع نفسه، ص 60.

² ليندة عابد، مرجع سابق، دون صفحة.

³ مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 230.

الأولى للمسؤولية الاجتماعية إلا أن غياب برامج واضحة للمسؤولية الاجتماعية تفعلها القوانين وتشريعات العمل.

2.1.2. التسيير الاشتراكي:

كانت مرحلة التسيير الذاتي هي مرحلة انتقالية في تبني النهج الاشتراكي حيث بداية 1971 وضعت الدولة تنظيم جديد للمؤسسات والمتمثل في التسيير الاشتراكي والذي يبحث في إيجاد الوفاق بين إطارات التسيير وممثلي العمال ، وهذا التنظيم ليس مجرد إصلاح بل هو مرحلة جديدة الثورة الاقتصادية واجتماعية¹

بما أن أساس النظام الاشتراكي هو الملكية العامة لوسائل الإنتاج فإنه من غير المنطقي أن لا يكون عمال الشركات طرفا مهما في تسييرها ومراقبتها وبالتالي أصبح العامل يتمتع بصفة المسير المنتج.²

فالتسيير الاشتراكي للمؤسسات يشكل إطار ملائم لتعبئة العمال من أجل التنمية الاقتصادية والاجتماعية والثقافية.³

أ. هيئات التسيير الاشتراكي:

وتضمن التسيير الاشتراكي على مجموعة من الهيئات والهياكل التنظيمية التي تساعد على تفعيل أهداف هذا التسيير وتمثل في ما يلي:

• مجلس العمال:

ينتخب لمدة ثلاث سنوات ويتمتع هذا المجلس بعبء صلاحيات من بينها أنه يكلف بمهام مراقبة المؤسسة أو الوحدة ويسهر على التنفيذ البرامج كما يضع تقرير سنويا يخلص فيه النتائج التي توصل إليها والتخطيط للمستقبل.

□مجلس المديرية:

¹ معمر داود، وضعية ومراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 13، 2005، ص ص 241-260.

² سعيد أوكيل وآخرون، إستقلالية المؤسسات العمومية، الجزائر، جامعة الجزائر، 1994

³ الميثاق الوطني الصادر بموجب الأمر رقم 75-60 المؤرخ في أول نوفمبر 1975، الجزائر، ص 33

يختلف عدد أعضاءه من مؤسسة لأخرى حسب أهمية كل منها على أن يكون من بينهم ممثلان يعينهما مجلس العمال من بين أعضاءه يرأسه المدير العام.

تتمثل صلاحيته في إدارة وتسيير المؤسسة ويسهر على تطبيق قراراتها، ينسق بين مختلف وحداتها، يحضر للمشاركة في مجلس التسيير الخاصة بالمؤسسات الاشتراكية، كما يتولى وضع المشروع الأولي لمخطط المؤسسة ويصادق عليه.¹

يشارك المجلس في إعداد البرامج العامة لنشاطات المؤسسة أي برامج البيع والإنتاج والتمويل الميزانيات وحساب الخسائر والأرباح بالإضافة إلى المشاركة في تعيين ممثلين للمديرية في اللجان الدائمة².

• اللجان الدائمة:

تتكون اللجان الدائمة من لجان مختلفة كل حسب تخصصه وحيث تختص كل لجنة منها بمهام معينة

- لجنة الشؤون الاقتصادية والمالية: إعداد المشاريع الاقتصادية (الإنتاج، التمويل، التسويق، إعداد الميزانية) بالإضافة لإبرام الصفقات في مجال الاستثمار.
- لجنة الشؤون الاجتماعية والثقافية: تهتم بتسيير شؤون العمال الحاليين والمتقاعدين والإشراف على هيئات الخدمات الاجتماعية.³
- لجنة المستخدمين والتكوين: دراسة البرامج العامة لسياسة المستخدمين وفق مخطط التنمية الخاص بالمؤسسة.
- لجنة الشؤون التأديبية: قضايا التأديب الخاصة بالعمال ودراسة الشكاوي.
- لجنة حفظ الصحة والأمن: صحة العامل وحمايته من حوادث المهنة.⁴

¹ رشيد واضح، مرجع سابق، ص ص 67-68

² المرجع نفسه، ص 69.

³ يوسف سعدون، مرجع سابق، ص 14

⁴ المرجع نفسه، ص ص 14-15

ب. أهداف التسيير الاشتراكي:

- وكان التسيير الاشتراكي يهدف إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر أهمها:
- هذا النوع من تنظيم المؤسسة العمومية يعني بجعلها إطار تعبئة للعمال ومن هؤلاء " مصدر إلهام " وقوة تنفيذ للقرارات وجعلهم يعملون باستمرار لإرضاء كل المجتمع.
 - باعتبار المؤسسة هي ملك للعمال وتنمية حسم السياسي ، وقدرتهم من أجل مساهمة فعلية ومسؤولية في تسيير المؤسسة ومن هنا فهو يهدف إلى إنشاء مدرسة تكوين سياسة اقتصادية واجتماعية " ¹.

وقد أصبح التسيير الاشتراكي للمؤسسات واقعا ملموسا من خلال إعطائه الدور المنوط به ضمن إستراتيجية التنمية الوطنية، ومقارنة هذا الدور مع التوجه السياسي والفكري الذي يحكم تلك الإستراتيجية وينطلق هذا التوجه من قناعة مفادها أن العامل الذي يقوم بعمله في المؤسسة تابعة فإن له الحق أيضا في أن يشارك بصورة فعلية في نتائج هذه العملية وكذلك في تسييرها وهذه القناعة مستمدة أصلا من فلسفة المدرسة الاشتراكية التي تعتبر المؤسسة (ملكا خاصا للعامل) حيث أنها ملك للشعب وتسعى لربط العامل مصيريا ومصليا بالمؤسسة التي يعمل بها " ².

إن إشراك العامل في امتلاك المؤسسة دون أن يكون مؤهلا من الناحية الإدارية. والتنظيمية وغياب ثقافة تنظيمية تساعد على ذلك أدى إلى ظهور بعض السلوكيات التنظيمية مثل اللامبالاة والمحسوبية الناتجة عن المركزية وغيرها ساهمت في فشل هذا النظام ولازالت تشهد على منظومة الفساد الذي تعاني منها المؤسسات الوطنية.

ت. أسباب فشل التسيير الاشتراكي:

- و قد حدد ناصر دادي عدون فشل هذه السياسة في الأسباب التالية:
- عدم ملائمة المناصب لأصحابها وذلك ناتج عن نقص التكوين.
 - التكنولوجيا المستوردة لم تأخذ بعين الاعتبار نوع التكوين الموجود في الجزائر.

¹ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار العجيدة العامة، ط2 الجزائر ص 162

² أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقت الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص 117

- ضعف التكامل الاقتصادي بين الصناعات جعل هذه الأخيرة تشكو من نقص قطاع الغيار.
- درجة تكامل المرتفعة بين المؤسسات تجعلها متوقفة لأتفه الأسباب فنقص قطعة غيار واحدة من شأنه أن يوقف مركب بأكمله.
- سوء تسيير مخزوناتا حيث تصل قيمة هذه الأخيرة إلى ما يزيد عن قيمة عدة شهور من رقم أعمال الدولة.¹

إن فشل سياسة التسيير الاشتراكي وما نجر عنها من مشاكل اقتصادية واجتماعية وتأزم الوضع مع سقوط أسعار البترول وأزمة أكتوبر، لجأت الحكومة الجزائرية إلى البحث عن برامج أخرى لتسيير المؤسسات العمومية الاقتصادية.

ما يمكننا القول على المسؤولية الاجتماعية في هذه المرحلة من تطور المؤسسة الاقتصادية هو استمرار التسيير من طرف العمال حيث كان يستفيد العمال من جزء من الأرباح التي كانت تحققها المؤسسات وبالتالي كان العمال يتمتعون بعدالة اجتماعية ومستوى معيشي مقبول إلى حد ما، إلا أن ارتباط تحقيق الأرباح بسعر برميل البترول من جهة والثقافة للعامل الجزائري النابع من المجتمع.

وفشل المؤسسات في خلق قيم تنظيمية مثل الولاء للمؤسسة والقضاء على قيم المجتمع مثل الولاء إلى القبيلة أو العرش.

كما كان لغياب الضغط الاجتماعي المتمثل خاصة في النقابات التي كانت في هذه الفترة ضعيفة وتابعة لسلطة مما جعلها عامل سلبي في معادلة الضغط الاجتماعي.

مما سبق يمكن القول أن الجذور الأولى للمسؤولية الاجتماعية كانت متوفرة داخل المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، إلا أن عدم وجود سياسات واضحة كان سبب في عدم تطور المسؤولية الاجتماعية في مؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية.

¹ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص ص 166-167.

2.2. المرحلة الثانية ما بعد 1980:

يعتبر الميثاق الوطني لسنة 1986 نقطة انطلاق في صنع المزيد من الاستقلالية الاقتصادية للمؤسسة الجزائرية قصد تحسين فعاليتها سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية والشاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج والإنتاجية، وعن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير. ومما تجدر الإشارة إليه انه سبق عملية استقلالية المؤسسات إجراءن في عام 1980 تمثلا فيما يلي¹:

1.2.2. إعادة الهيكلة العضوية:

هدفت هذه السياسة إلى تحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم وأكثر تخصصا وكفاءة، وكان صدور هذه الإجراءات في بداية الثمانيات وطبقت ابتداء من الخطة الخماسية الأولى 1980-1984 وتدعى بإعادة الهيكلة العضوية والتي استمرت حتى النهاية الثمانيات تقريبا اي في سنة 1988²

وقد تم تقسيم المؤسسات الوطنية من نحو 150 مؤسسة إلى حوالي 480 خلال عام 1982 وقد تم تنفيذ الهيكلة العضوية على أساس مجموعة من المعايير كميّار التخصص ممثلا في تحديد اختصاص كل مؤسسة جديدة، ومعيّار التقسيم الجغرافي حيث تقسم المؤسسة كبيرة الحجم الموجودة بمدينة معينة إلى وحدات صغيرة وفروع.³

2.2.2. إعادة الهيكلة المالية:

وتعتبر بمثابة إعادة توزيع جغرافي لمراكز اتخاذ القرار وتتويج لإعادة الهيكلة العضوية وكان الغرض منها إعادة هيكلة ديون المؤسسة بإعادة تنظيم سجلات استحقاقات الفائدة ورأس المال وتصفية الذمم بين المؤسسات⁴، وهكذا ترفع كل العراقيل وخاصة الأعباء المالية المتمثلة

¹ عامر حبيبة، مرجع سابق، ص 20.

² زياني سفيان، أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بلقايد بوبكر تلمسان، 2014، ص 24.

³ براكتة سليمة، ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وانعكاساتها على وضعية العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، غير منشورة، جامعة باتنة، 2012، ص 97.

⁴ بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 115.

في الخسائر الضخمة التي عرفتھا البلاد في المرحلة السابقة، وبعبارة أخرى التخلص من الاعتماد على إعانة الدولة وتمحي كل الأعباء والخسائر المالية السابقة، لتبدأ المؤسسة من جديد.¹

إذا كانت عملية إعادة الهيكلة تهدف إلى تحسين التسيير والتحكم أكثر في نشاطات المؤسسة التي أصبحت ذات حجم اصغر، وبالتالي تحقيق مردودية اكبر من وراءها فان الواقع أثبت عكس ذلك.

حيث بعد مرور نصف عشرية 1980-1985 منذ بداية الإصلاحات فان الكثير من السلبيات الاقتصادية وحتى الاجتماعية قد تفاقمت كانتشار البطالة، التضخم...، وما ينجر على ذلك من انحرافات اجتماعية كالسرقة والمخدرات.²

ويمكن أن نذكر أهم سلبيات هذه المرحلة في النقاط التالية:

- التدخل المركزي في الإدارة المحلية بشكل بيروقراطي مكثف.
- عدم استعمال التوجه الاقتصادي.
- سوء متابعة العمال والمؤطرين لعملية الهيكلة.
- عدم وجود مقاييس للتشغيل أدت إلى تفشي المحسوبية.
- عدم إعطاء صلاحية اتخاذ القرارات في تسيير الإطارات أدى إلى تهميشها.
- عدم استغلال الإمكانيات والوسائل الإنتاجية استغلالا كافيا نتيجة لتشتتها من جراء عملية تقسيم المؤسسات
- التنظيم الغير المحكم للعمل ونقص الاهتمام بالعمل أدى لحدوث اضطرابات داخل المؤسسة مما أثر سلبا على المردودية الإنتاجية.³

¹ المرجع نفسه، ص 98.

² غريب منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007، ص 221.

³ ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص 179.

3.2.2. استقلالية المؤسسة:

لم تكن عملية إعادة الهيكلة في الثمانيات إلا خطوة لاستعداد عملية الاستقلالية التي دخلتها المؤسسات في مجملها مع بداية التسعينات، إن هذه الاستقلالية للمؤسسات العمومية كانت لا تعني فقط فصل حق الملكية للدولة عن حق التصرف في موجوداتها، بل يتعدى ذلك إلى إنشاء علاقات مع محيطها بتجربة دون أن يفرض عليها تدخل أو طرق معينة، ماعدا تحديد الأدوات المناسبة لضبط الاقتصاد مع تحديد لبعض الحالات التي يمكن أن تتدخل فيها بعض الأجهزة الإدارية، ودون أن ننسى طرق عمل البنوك أو الجهاز المصرفي.¹

ومن جهة أخرى الأزمة البترولية التي بينت وكشفت عن مدى هشاشة الاقتصاد الجزائري فإنه تعين القيام بإصلاحات عميقة وجذرية تهدف أساسا إلى إعطاء الاستقلالية، ويقوم مبدأ الاستقلالية على إعطاء المؤسسة قانون أساسيا ووسائل العمل تجعلها تأخذ فردية المبادرة والتسيير من أجل استغلال طاقاتها الذاتية كما تتاح المؤسسة إمكانية التعاقد بحرية وفق القانون التجاري الذي يحمل مسؤولية السوق سلبيا أو إيجابيا.²

إذن يمكن القول أن الاتجاه نحو استقلالية المؤسسات كان خيار فرضته مجموعة من الظروف التنظيمية والاقتصادية وحتى الاجتماعية.

أ. إجراءات استقلالية المؤسسات:

وافق المجلس الشعبي الوطني في إطار عملية تسيير المؤسسة الاقتصادية في ظل الاستقلالية على عدة إجراءات تتمثل في:

- تسيير المؤسسة من طرف مجلس يتكون من 7 إلى 12 عضو.
- إنشاء 8 صناديق للمساهمة تقوم بتسيير ومراقبة أموال الدولة لدى المؤسسات المستقلة.
- لامركزية التخطيط عن طريق إعداد خطط سنوية للمؤسسات بالتنسيق مع خطط القطاع والاقتصاد الوطني ككل.

¹ بهدي عيسى بن صالح: ملامح هيكل المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث جامعة بسكرة، العدد 3، 2004، ص 9.

² حواس رشيد: القيادة الإدارية ودورها في تطوير المؤسسة الاقتصادية العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، غير منشورة، جامعة لحاج لخضر، باتنة، 2008، دون صفحة، نسخة الكترونية متاحة على الرابط المباشر: theses.univ-batna.dz/index.php?option=com

- توزيع العملة الصعبة عن طريق الغرفة التجارية.
 - وضع نظام عقود بين المؤسسات وهذا
 - ما جاء في القانون التوجيهي للمؤسسات العمومية رقم 88/01 الصادر في: 12/01/1988¹
- ب. أسس استقلالية المؤسسات:

وتقاديا لسلبيات المرحلة السابقة من خلال إعادة النظر في أهم المشكلات التي رافقت المرحلة السابقة وهي:

- "تعدد المهام وكثرة الوظائف الملحقة بالمهام الرئيسية للمؤسسة.
- كبر حجم من خلال إعادة تقسيم العمل إلى مجموعة الوحدات المشكلة للمؤسسة الواحدة.
- التوزيع الجغرافي والقطاعي للمشاريع، والاعتماد على الخارطة الاقتصادية للوطن والتنوع في المشاريع الجهوية وتوزيع الكفاءات البشرية عبر أرجاء البلاد.
- استيعاب التكنولوجيا وذلك بإنشاء هياكل تكوين وتدريب كفيلة بذلك".²

لقد تم الشروع في التطبيق الفعلي لقوانين الاستقلالية وفقا لبرنامج المخطط من طرف الحكومة في مارس 1988 والذي تضمن ثلاث مراحل:

- في المرحلة الأولى التي انطلقت مع بداية النصف الثاني لعام 1988 تضمنت إنشاء صناديق المساهمة.
- في المرحلة الثانية تم وضع نظام تشريعي حيث يتم بمقتضاها نقل المؤسسة العمومية إلى مؤسسة مستقلة.
- أما المرحلة الأخيرة والتي بدأت 1989 حيث ظهر نظام تخطيط يقوم على ثلاث مستويات: مخطط قصير المدى، فرعي، وطني³

¹ ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية، دار المجيبة العامة ن الجزائر، 2004، ص 92

² بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 116.

³ يوسف سعدون، مرجع سبق ذكره، ص 32.

ت. مجالات تعميق الاستقلالية:

ويمكن تعميق الاستقلالية من خلال المجالات التالية:

- **التخطيط والتسيير:** تحديد ديمقراطية ولا مركزية في تخطيط عن طريق التقليل من تدخلات المركز وعموما يحذر المؤسسات من التدخل المباشر لأجهزة الدولة في التسيير المتمثل في مجرد تعليمات إدارية لا تقيم أدنى حساب لربحية المؤسسة.
 - **التمويل:** يخلق نظام جديد العلاقات بين المؤسسة والبنك قائم على تجسيد الفعالية في الاستثمارات وتكييف لإجراءات توظيف المؤسسة وتحسين أكثر للخدمات وبالتالي تمكين المؤسسة من الحصول على الأموال بصفة منتظمة.
 - **تحرير نظام تحديد الأسعار:** حيث قسم الأسعار إلى 3 فئات: أسعار حرة، أسعار ذات هوامش مراقبة، أسعار مراقبة.
 - **تحديد نظام الأجور:** حيث يكون على أساس التفاوض من معطيات اقتصادية وحسب مردود العامل.
 - **تحديد التجارة الخارجية:** من أجل الحصول على حصص عالمية من خلال زيادة الكفاءة وتخفيض التكاليف ورفع الجودة.
- وما يمكننا استخلاصه هو أنه بحكم التجربة التي اكتسبتها المؤسسة العمومية، كانت مستهدفة لعملية إصلاح شاملة تأخذ على عاتقها معياري الفعالية الاقتصادية والاجتماعية والربحية كمعيار للنجاعة وتثمين القدرات الإنتاجية وتحفز المؤسسة على أداء النشاطات الموكلة إليها فاعتبرت بذلك هذه المرحلة بداية لعمل منظم¹.
- إن دخول الجزائر في أزمة البترول واضطرابها لمديونية وما نجر على ذلك من تطبيق شروط البنك العالمي وصندوق النقد الدولي من تصحيحات هيكلية أو ما يعرف ببرنامج التكيف، فرضت على الجزائر الاتجاه نحو الخصوصية وهو ما سنتطرق إليه بنوع من التفصيل في العنصر الموالي.

¹ ساهل سيدي محمد، بلمقدم مصطفى: مرجع سابق، ص 9.

3. خصوصية المؤسسة الجزائرية:

مثلما تميزت الستينات والسبعينات من هذا القرن بالتوسع السريع في إنشاء المؤسسات العامة فإن الثمانينات منه قد شهدت محاولات عديدة بواسطة صانعي السياسات للحد من دور الدولة في إدارة الاقتصاد. وفي هذا الإطار جاءت سياسة الخصوصية كأحد المحاولات الهامة بنفس القدر من الحماس الذي أبداه صانعو السياسات قبل ثلاثة عقود نحو تأكيد ضرورة تدخل الدولة لمعالجة الخلل الناتج من الاعتماد على آلية السوق.

وقد أوضحت الدراسات التي أجريت حديثاً أنه بنهاية العام 1987 كانت هناك حوالي 1400 محاولة للتخصيص في مختلف دول العالم. هذه المحاولات جرى جزء كبير منها في ما يزيد عن 80 دولة نامية¹ والجزائر إحدى هذه الدول؛ فقد شهدت في منتصف الثمانينات تراجعاً كبيراً في عائدات المحروقات، وبالتالي تراجعاً في الاقتصاد الجزائري، مما جعل السلطات الجزائرية تسارع في البحث عن أنجع الوسائل والحلول لتحقيق الفعالية الاقتصادية، فكان نهج الخصوصية هو الخيار المطروح بجدّة في النقاش السياسي والحوار الوطني للخروج من الأزمة، ليثمر هذا النقاش انتقال الجزائر إلى اعتماد اقتصاد السوق، فأصبح القطاع الخاص يحتل مكانة هامة في الاقتصاد الوطني، وعقدت عليه آمال كبيرة في تحقيق أهداف التنمية المحلية والوطنية.

3.1. أهداف الخصوصية:

إن التوجه الجديد للدولة بتطبيق الخصوصية يساعدها في التخلص من التسيير المباشر للاقتصاد ومركزية اتخاذ القرار، والأخذ بمبادئ الحرية الاقتصادية التي أصبحت فكرة مسلم بها، سواء كان ذلك عن طريق خصوصية المؤسسات العمومية التابعة للدولة، أو فتح المجال للخواص نحو بناء مؤسساتهم والوقوف على تطويرها في ظل قوانين تيسر العملية سنّها المشرع الجزائري بطبيعة الحال، ولعملية الخصوصية مجموعة من الأهداف نذكر أهمها:²

أ. أهداف على المستوى الداخلي للمؤسسة:

¹ أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية منظور إستراتيجي، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008، ص 175.
² الطيب داودي، ماني عبد الحق، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، جامعة بسكرة، ص

- التوجه نحو أحسن كفاءة وفعالية.
- فرض انضباط وجدية في استغلال المؤسسة باللامركزية والمراقبة التي يفرضها الشركاء والملاك.
- تعميق ثقافة المؤسسة بتشجيع روح الإبداع.
- تحسين مردودية المؤسسات والتخفيف من عبء المديونية العمومية.
- تحسين إنتاجية عوامل الإنتاج وخاصة إنتاجية المورد البشري.
- كما تهدف إلى الديمقراطية وعدم الاحتكار في كل المجالات وتجديد الإدارة بمؤهلات جديدة لمسؤولي التسيير من أجل تحقيق مستويات عالية من الأداء.

ب. على المستوى الخارجي للمؤسسة:

- التخفيض من دور الدولة في الاقتصاد.
- تدعيم المنافسة في السوق والتشجيع عليها.
- تشجيع المبادرة الخاصة قصد إنشاء المؤسسات على اختلاف حجمها تكون مهمتها المساهمة في زيادة الإنتاج الوطني.
- امتصاص اليد العاملة المعطلة وتوفير مناصب شغل أكثر، مما يساهم ذلك في القضاء والحد من ظاهرة البطالة.¹
- تفعيل دور المؤسسات في التنمية وتطوير الاقتصاد.

2.3. طرق الخوصصة:

حيث يمكن التمييز بين طريقتين أساسيتين:

الأولى لا تمس الملكية العمومية للدولة لرأس المال المؤسسة، وهي تعني إدخال طرق وتقنيات تسيير خاصة في المؤسسة العمومية لشركة أو متعامل خاص.

أما الثانية فترتكز على تحويل كلي أو جزئي لرأس المال المؤسسة العمومية وفق ملكية إلى قطاع خاص وهو يجمع عدد من التقنيات تتمثل في:

¹ المرجع نفسه، ص 148.

- المساهمة العمالية: وتعني دخول العمال كشركاء في جزء من رأسمال المؤسسة العمومية.
- رفع رأسمال المؤسسة: إصدار أسهم اكتتاب من طرف القطاع الخاص بحيث تذوب حصة الدولة في رأسمالها وتستطيع إعادة تمويل المؤسسات وتعديل هيكلها.
- طرح عام للأسهم: عملية بيع أسهم من رأسمال المؤسسة أو كله بشكل شفاف وسعر ثابت.
- بيع أصول المؤسسة العمومية: في حالة توقف التسديد، يمكن للمحكمة لأمر ببيع أصولها في مجموعات منفصلة جزئيا أو كليا.
- تنازل مباشر للأسهم: تقوم الدولة فيه باختيار مشترين لرؤوس الأموال والتكنولوجيا وذلك بهدف معين للمؤسسة العمومية ومصيرها.¹

3.3. هياكل الخصوصية:

وتقوم الخصوصية في الجزائر على الجهاز المؤسسي الذي ينص عليه القانون والأمر: 04/01 المؤرخ في 20 أوت 2001 المتعلق بتنظيم وتسيير وخصوصية المؤسسات العمومية الاقتصادية وهذه الأجهزة هي:

• مجلس الوزراء:

اشترطت المادة 20 من رقم الأمر: " أن يقوم مجلس الوزراء بتبنى إستراتيجية وبرنامج الخصوصية إن هذا الإجراء المتمثل في إدخال حادثة كبيرة، والمتعلقة بإشراك أعلى سلطة في البلاد، وهو رئيس الجمهورية.

يسجل بالفعل سبق عظيما بالنسبة لنص عام 1995 ، مؤكدا في الوقت ذاته الميزة البارزة لسياسة الخصوصية والمصادقة ورغبة من أعلى سلطة في الدولة باستمرارية وتعميق الإصلاحات الجارية مع الميل إلى إنشاء اقتصاد إداري بواسطة ميكانيزمات المشروع وعلى الأخص خصوصية المؤسسات العمومية ويتم إخضاع الإستراتيجية وبرنامج الخصوصية لمصادقة مجلس الوزراء وعبر (CPE)، حيث يتكفل بوضع الإستراتيجية وتحديد برامج التحويل.

¹ أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة دراسة جدوى المثالية والخصخصة، الدار الجامعية، مصر، 1996، ص ص 336-337

• مجلس مساهمات الدولة CPE:

يتأهله رئيس الحكومة من بين عدد جد مختصر من الوزراء يقدر بـ 11 وذلك بقصد منح تسهيل أكبر بشأن القرارات وذلك عكس الأسبق CNPE، الذي كان يتسم بالثقل في عملية تشغيله بوجود عشرين وزيرا، يتكفل CPE بتحديد إستراتيجية الخوصصة، وتحديد ووضع برامج الخوصصة بالإضافة إلى وصايته المباشرة على شركات التسيير والمساهمات (SGP).

• الوزارة المفوضة المكلفة بالمساهمات والمشاركة:

يتكفل هذا العضو الموصول مباشرة برئيس الحكومة ورئيس (CPE)، ودائما في إطار تنفيذ إستراتيجية الخوصصة، بتقييم الأنشطة المقترحة للتنازل لدى لجنة المراقبة، يتم إنجاز جميع هذه المهام من طرف شركات تسيير المساهمات SGP حيث تهتم الوزارة بعملية التأطير وتقييم الأشغال المنجزة.¹

• لجنة مراقبة عمليات الخوصصة ccop:

وتعد عضوا موضوعا تحت سلطة رئيس الحكومة، ومن مهام لجنة المراقبة السهر لاحقا على مطابقة الملفات التقنية وعلى الشفافية والإنصاف والإخلاص في الإجراءات. وهي تتألف من الأعضاء: قاض مختص في المحاكم، رئيس محكمة، ممثل عن المفتشية العامة للمالية، ممثل عن خزينة الدولة وممثل عن التنظيم النقابي الأكثر تمثيلا.

شركات تسيير مساهمات الدولة (SGPE):

عوضت الشركات القابضة العمومية السابقة لكن مع اختصاصات جد محدودة، في الاتجاه المعاكس الذي لا يمكن للشركات القابضة السابقة الاستحواذ على صفة الملكية فيما يتعلق بالمحافظة المتكفل بها. حددت مهامها كما يلي:

¹ غرداين عبد الواحد، خوصصة المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة وهران، 2012/2013، ص103.

- تقييم المؤسسات؛
- تحضير مذكرة دبلوماسية؛
- تحرير دفاتر الشروط الخاصة بإعلانات المسابقة؛
- إصدار إعلانات المناقصة؛
- إعداد ملخص إعلام؛
- تقرير الإعلام؛
- التقرير الشامل والملف حول الاتصال؛¹

4.3. مبادئ الخصوصية:

إن الخصوصية هي سياسة الدولة وطريقتها في الانتقال من القطاع العام إلى القطاع الخاص حيث تقوم هذه العملية على مجموعة من المبادئ أهمها:

➤ مبدأ التدرج:

أي أن تخضع عملية الخصوصية تتم بطريقة تدرجية بحيث تقوم المؤسسات القابلة للخصوصية ويتم إدراجها ضمن برنامج الحكومة حتى تقدم بشكل مضبوط.

➤ حماية مصالح الدولة:

أي أن تخضع عملية التقييم لمعايير موضوعية من شأنها الحفاظ على مصالح الخزينة العمومية، فلا تباع المؤسسات بأثمان بخسة، وتوضع دفاتر للشروط تحدد التزامات المشتريين أو على العموم في حالة الخصوصية الجزئية عن طريق المحافظة على الأسهم العينية.

➤ الشفافية:

تتضمن عملية الشفافية بإطلاع الجمهور وكل المعنيين بأي صفة تحويل الملكية عن طريق الإشهار الواسع وتخضع بجميع الأحكام القانونية والتنظيمية السارية المفعول.

➤ عدم التمييز:

¹ غرداين عبد الواحد، مرجع سابق، ص 104

أي عدم التفرقة بين الفئات الاجتماعية وهو أمر لا يتناقض مع بعض الامتيازات الخاصة والمتعلقة بالإجراءات الواردة في هذا القانون.¹

5.3. تقييم تجربة الخوصصة في الجزائرية:

من خلال مختلف القوانين المسيرة لعملية الخوصصة يمكن تقسيم تقييم سياسة الخوصصة إلى ثلاثة مراحل هي:

• عملية الخوصصة والشراكة المنجزة خلال الفترة بين 1998-2001 نجد أهمها ما يلي:

- العرض في البورصة للمؤسسات العمومية الاقتصادية حيث تم فتح رأس مال 20 لشركات فندق الاوراسي، رياض سطيف، صيدال.
- الشراكة بين مؤسسة ENAD والمجموعة الألمانية HENKEL ومنه تأسيس الشركة المختلطة HENKEL ENAD يقسم الأسهم إلى 60% حصة الشريك الأجنبي و40% حصة مجمع ENAD
- الشراكة بين الشركة القابضة الهندية LNM والمجموعة الصناعية للحديد والصلب ومنه تأسيس شركة الاقتصاد المختلط الجزائرية الهندية Arcelor-Mital steel annaba برأس مال قدره 18004720000 دج منها 70% للشريك الاجنبي و30% حصة المجمع الجزائري.
- التنازل لصالح العمال عن بعض أصول المؤسسة المنحلة.

و بعد 2001 تم سن قانون جديد ينظم عملية الخوصصة ترتب عنه شراكة أخرى "حيث أصبحت 1270 شركة معنية بالخوصصة منها 459 مؤسسة عمومية واقتصادية وحسب الحصيلة نشرها مجلس مساهمات

الدولة عن العمليات المنجزة في إطار الخوصصة بين 2003 إلى 2007 تتمثل في 417 مؤسسة تم خوصصتها"¹

¹ شيماء مبارك، إستراتيجية الخوصصة في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، سبتمبر 2016، ص 437.

مرحلة الانطلاقة الفعلية لبرنامج خوصصة المؤسسات العمومية 2001-2009:

وما يبرز جدية الحكومة نسبيا في هذه المرحلة هو عدد المؤسسات العمومية الاقتصادية التي تمت خوصصتها بمختلف الأساليب في الفترة ما بين 2001-2009، مقارنة بالفترة السابقة ويمكن توضيح ذلك من الجدول التالي:²

الجدول رقم 01: توزيع المؤسسات العمومية المخصصة في الفترة ما بين 2001-2009 حسب القطاعات الاقتصادية.

القطاعات الاقتصادية	العدد المؤسسات	النسبة
البناء والأشغال العمومية	116	25%
التجارة والتوزيع	102	22%
الصناعات الغذائية	84	18%
الخدمات والفندقة	74	16%
الصناعة	60	13%
الطاقة والمناجم	19	04%
الكيمياء والصيدلة	09	02%
المجموع	464	100%

المصدر: بن نعمون حمادو، مرجع سابق، ص 174

مرحلة التراجع عن الخوصصة وعودة هيمنة الدولة على المجرىات الاقتصادية -2014-2009:³

إن تتبع مختلف القرارات والأحداث الاقتصادية التي ميزت هذه المرحلة، يجعلنا نشكك في جدية ورغبة السلطات السياسية في إجراء تحول جذري وعميق في أساليب تسيير الاقتصاد الجزائري، والوصول لتحرير فعلي للاقتصاد الوطني والانتقال إلى اقتصاد السوق. للتذكير فإن

¹ محمد زرقون، انعكاسات إستراتيجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 07، 2010، ص 156.

² بن نعمون حمادو، تقييم برنامج خوصصة المؤسسات العمومية في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، العدد الثاني، ديسمبر 2017، ص 172.

³ المرجع نفسه، ص ص 176-177.

هذه المرحلة عرفت تحسنا كبيرا في الوضعية المالية للجزائر نتيجة لارتفاع سعر المحروقات التي تمثل المورد الأساسي لمداخل الدولة بالعملة الصعبة، فالقرارات التي اتخذتها السلطات خلال هذه المرحلة بشأن استرجاع بعض المؤسسات العمومية المخصصة، باستعمال حق الشفعة، دليل واضح على ذلك، ووصفه العارفون بالشؤون الاقتصادية "بعمليات تأميم" مقنعة وأهم المؤسسات العمومية من العيار الثقيل التي تعرضت إلى هذا الإجراء هي:

- مركب الحجار للحديد والصلب بعنابة.
- مؤسسة Mittal-Arcelor .
- مؤسسة هياكل العربات الصناعية Tiarret BTK .
- مؤسسة الاتصالات أوراسكوم تلكوم (جيزي) Telecom Orascom Djezzy .
- مؤسسة طونيك أمبلاج Société TONIC emballage .

6.3. آثار وانعكاسات الخوصصة في الجزائر:

ترتب على انتهاء الجزائر لسياسة التوجه نحو اقتصاد السوق باعتمادها على سياسة الخوصصة عدة آثار منها الايجابية وأخرى سلبية ونذكر أهمها في النقاط التالية:

أ. الآثار الإيجابية للخوصصة في الجزائر:

- تسمح بإدخال التكنولوجيا، وهذا يعتبر ضرورة حتمية بالنظر إلى أن التغيير في الإدارة سيجلب معه غالبا تكنولوجيا متقدمة، وهو معيار مهم؛ لأن جل المؤسسات الجزائرية تعمل في ظل تكنولوجيا لا تواكب معايير الإنتاج المفروضة في المنافسة الدولية.[]
- تسمح بتحديد طرق التسيير والإدارة وخاصة أغلب القرارات المتعلقة بالنوعية والحجم والأسعار وتتم مباشرة عن طريق التخطيط المركزي بعيدا عن الاحتمالات التنافسية الدولية.
- للخوصصة أثر ايجابي بالنسبة لسعر المنتجات بفضل جودة المنافسة، وتعرض الأسعار لقانون العرض والطلب؛ وهذا يعود بالإيجاب على المستهلك، وهكذا يتمكن هذا الأخير من الحصول على السلعة بجودة جيدة وكمية كبيرة.

- يسمح بتنمية رؤوس الأموال.
- تحقيق أفضل خدمة بأقل تكلفة، لكن مع منع الاحتكار الخاص بسن قوانين تحد من ذلك.
- القضاء على البطالة المقنعة من خلال مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.
- تحسين الوضعية المالية العمومية من خلال تخفيض النفقات العمومية من جهة والحصول على موارد مالية إضافية من خلال بيع المؤسسات العمومية من جهة أخرى.¹

ب. الآثار السلبية للخصوصية في الجزائر:

إن سياسة الخصوصية في الجزائر، منذ انطلاقتها سنة 1994 وإلى غاية اليوم، لم تحقق النتائج المنتظرة منها على الرغم من ترسانة القوانين والتصريحات المتكررة المعلنة من قبل السلطات السياسية. فبرغم من حل وخصوصية عدد من المؤسسات العمومية الاقتصادية الوطنية والمحلية، مازال معظمها قائما ويعاني من مشاكل مالية رهيبة تستدعي في كل مرة تدخل الدولة من خلال برامج التطهير المالي التي تكلف خزينة الدولة مبالغ طائلة دون جدوى. فالمؤسسات المعنية بالتطهير المالي سرعان ما تعود مجددا لوضعيتها الكارثية السابقة.²

إضافة إلى ما سبق ذكره يمكننا إيجاز الآثار السلبية للخصوصية في الجزائر في النقاط التالية:

- حل عدد كبير من المؤسسات العامة.
- انتشار البطالة بفقدان العديد من العمال لمناصبهم.
- تدهور القدرة الشرائية.
- حدوث توترات تهدد تماسك النسيج الاجتماعي، لا سيما حين تعود سياسة الخصوصية إلى ازدواجية النظام التربوي من حيث نظامين متناقضين، أحدهما في القطاع العام والآخر في

¹ موسى سعادوي، دور الخصوصية في التنمية الاقتصادية-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط إقتصادي، جامعة الجزائر، 2007، ص297.

² بن نعمون حمادو، مرجع سابق، ص177.

القطاع الخاص، وهذا ما يحدث في الجزائر، ولكن بصورة بطيئة مع انتشار المدارس والمعاهد الخاصة المعتمدة من طرف الدولة.

- تخلي الحكومة عن مسؤولياتها اتجاه قطاعي الصحة والتربية والتعليم إلى القطاع الخاص؛ حيث من الممكن جداً في حالة ما إذا قررت الدولة خوصصة قطاع التربية والتعليم سيؤدي إلى تفكك الترابط الاجتماعي الذي شهدته الجزائر نتيجة أداء قطاعاتها التربوية.¹

¹ موسى سعداوي، مرجع سابق، ص 298.

خلاصة:

تطور الوضع السياسي والاقتصادي والاجتماعي في الجزائر وتأثره بالتحويلات الجارية على المستوى الدولي، دفع بالجزائر إلى الإسراع في إجراء الإصلاحات الهيكلية الضرورية لتكثيف القطاع لشروط تسيير اقتصاد السوق، وهذا عبر الإصلاحات والأنظمة المتتالية التي طبقت على المؤسسة الاقتصادية، ابتداء من تطبيق التسيير الذاتي وصولاً إلى الخصخصة؛ التي دخلت عن طريقها الدولة في مرحلة جديدة ألا وهي الحرية الاقتصادية وفتح الأبواب على مصراعيها أمام الخواص، ولم تكتمل معالم الخصخصة في البلاد لما شهدته من العقبات في السياسات والعقليات، إلا أنه ظهرت بعض الملامح الايجابية على مستوى المؤسسة الجزائرية بشكل خاص وعلى الاقتصاد ككل بشكل عام.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

- تمهيد
- التعريف بمؤسسة كوندور
- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
- خلاصة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري إلى نوع من التفصيل حول متغيرات الدراسة المتمثلة في إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (التوظيف، التنمية، الصيانة) والإدارة الإستراتيجية، إضافة إلى المؤسسة الجزائرية، سنحاول في هذا الفصل إسقاطه على الواقع الميداني من خلال دراسة حالة مؤسسة كوندور إلكترونيكس _ برج بوعرييج _ للتعرف على مدى فعالية الممارسات المنتهجة من طرف إدارة مؤسسة كوندور في تسيير شؤون عاملها، وللتعرف أيضا إذا ما كانت هذه الممارسات ذات بعد إستراتيجي، ولهذا الغرض تم التطرق في هذا الفصل إلى:

- التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.
- الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

1. التعريف بمؤسسة كوندور إلكترونيكس_ برج بوغيريج_:

كوندور إلكترونيكس_ برج بوغيريج (Condor Electronics): هي مؤسسة جزائرية اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تنتمي إلى مجموعة بن حمادي التي تحتوي على عدة مؤسسات كما هي موضحة في الشكل التالي:

الشكل رقم (04): يوضح المؤسسات المنتمية لمجموعة بن حمادي.



الشكل مأخوذ من إدارة المؤسسة

ظهرت شركة كوندور (CONDOR) للصناعات الالكترونية بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوغيريج في أفريل 2002، وهي شركة ذات مسؤولية محدودة تحت اسم TRADE ANTAR، يتمثل نشاطها في صناعة الأجهزة الالكترونية والكهرومنزلية. يقدر رأسمالها الذي بدأت به 68320000 دج وبحيز مساحة إجمالية تقدر بـ 52522م² منها 40627م² مغطاة،

وهي تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية، وهذا بموجب قوانين المرسوم الوزاري رقم 74/2000 المؤرخ في 2 أفريل 2000، المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر في إطار التركيب وهي SKD و CKD ، بدأت المؤسسة نشاطها الفعلي في فيفري 2003، وأصبح شكلها القانوني مؤسسة خاصة ذات أسهم SPA في جوان 2012، ويمكن تلخيص جميع بيانات ومعلومات المؤسسة في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يوضح معلومات وبيانات مؤسسة كوندور

اسم التجاري	Antar Trade عنتر تراد
الشكل القانوني	"SPA" مؤسسة خاصة ذات أسهم (2012)
تاريخ التأسيس	2002
بداية النشاط الفعلي	2003
المقر الرئيسي	برج بوعريرج
رقم السجل التجاري	0462772B02
رقم المؤسسة CNA	34 586 358 38
رقم التعريف الضريبي	000234046277228
المساحة	80104م ² منها 42665 م ² مغطاة و43937م ² غير مغطاة، وهي بملكية كاملة للمؤسسة.
الشعار	الحياة... ابتكار Innovation is Life
العلامة التجارية	كلمة كوندور تشير إلى طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش أمريكا الجنوبية، ومعروف أنه يخلق عاليا، واللون المميز للمؤسسة هو الأزرق. أما الرمز ® يعني أن المؤسسة مسجلة في الديوان الوطني للمؤلفات والابتكارات " L'INPI "
المدير العام	عبد الرحمان بن حمادي.
المدير التنفيذي	عمر بن حمادي.
المنتجات	معدات الغسيل للاستخدام المنزلي، مكيفات الهواء، معدات للاتصالات الفضائية، تلفزيونات

الهواتف النقالة والألواح الالكترونية، أجهزة الكمبيوتر.	
zone d' activité route de M' sila ilot 70, section 161 Bordj Bou Arreridj 34000_ Algérie	عنوان المقر
+21335876300	الهاتف
+21335876363	الفاكس
www.condor.dz	الموقع الإلكتروني

المصدر: من وثائق إدارة مؤسسة كوندور

1.1. أهداف المؤسسة:¹

- تسعى مؤسسة كوندور إلى تحقيق مجموعة من الأهداف هي:
- الرفع من رقم الأعمال وتحسين مردودية المؤسسة.
- المداومة على تحسين وتنظيم هياكل المؤسسة.
- وضع سياسة تجارية تستجيب لتطورات السوق، وتوسيع نطاق انتشار منتجات المؤسسة محليا ودوليا.
- استقطاب وتوظيف مختلف الطاقات والكفاءات لتحسين إنتاج ومرودية المؤسسة.
- وضع خطة محكمة لتكوين وتدريب عمال وإطارات المؤسسة بشكل مستمر ومتزايد.
- العمل على جعل المؤسسة قادرة على مواكبة التطور التكنولوجي في العالم ومواجهة المنافسة.
- العمل على تشجيع البحث العلمي والاستفادة من مخرجاته لصالح المؤسسة لينعكس على صالح البلاد، وذلك من خلال إبرام اتفاقيات مع مختلف الجامعات الوطنية والدولية.
- العمل على الرفع من حجم الصادرات بالإضافة إلى جعل نصف الإنتاج موجه للتصدير.
- الاهتمام بالبيئة من خلال التحكم قدر المستطاع بنفاياتها الصناعية.

¹ وثيقة من إدارة مؤسسة كوندور

- تلبية حاجيات السوق الوطنية من المنتجات الالكترونية والكهرومنزلية بصفة مقبولة.
- التحسين المستمر لأجور والخدمات الاجتماعية تماشياً مع المستوى المعيشي العام للبلاد بالشكل الذي يضمن استقرار الموارد البشرية للمؤسسة والمحافظة عليهم.
- امتلاك وسائل انتاج عصرية من شأنها تسريع العملية الإنتاجية وتحسينها وتطويرها.

2.1. مراحل تطور مؤسسة كوندور:

مرت المؤسسة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن:

- **الشراء للبيع (vent en état)** : كانت المؤسسة تقوم بشراء المنتجات الإلكترونية جاهزة وبيعها على حالتها في السوق الجزائرية، ونظراً لأن الطلب كان كبيراً على هذه المنتجات انتقلت المؤسسة إلى المرحلة الثانية.

- **شراء المنتج مفككا جزئياً (semiknock down)** : في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بشراء المنتجات مفككة جزئياً لتقوم بعد ذلك بتركيبها.

- **شراء الجهاز مفككا كلي (complet knock down)** : أي شراء المنتجات مفككة كلياً وإعادة تركيبها.

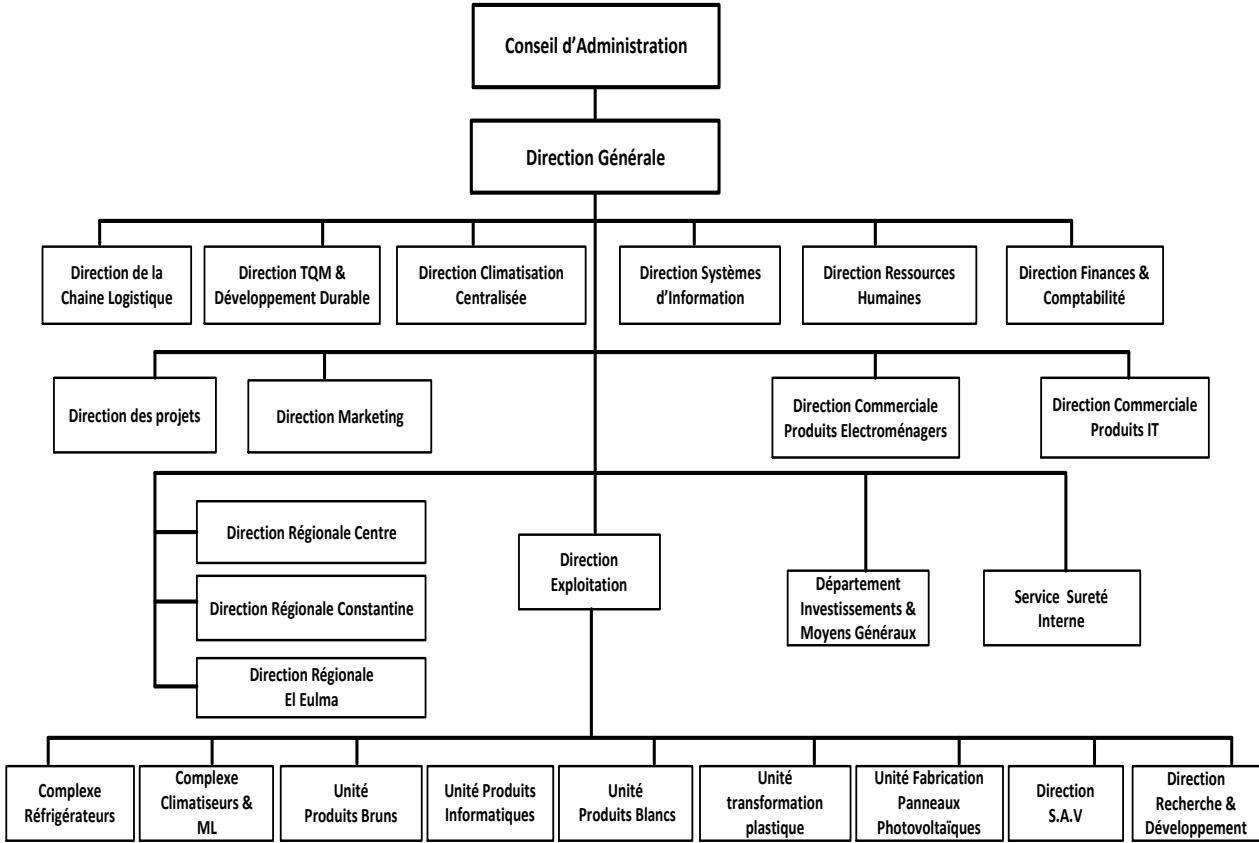
- **الإنتاج**: في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت المؤسسة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراءها محلياً أو إنتاجها ذاتياً، لم يبقى سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص من المؤسسة الصينية Hisens.

3.1. الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:

يقصد بالهيكل التنظيمي "البناء الذي يحدد التركيب الداخلي للوحدة الصناعية، ويوضح المراكز الوظيفية وما يرافقها من مسؤوليات وصلاحيات وظيفية، وعلاقات رسمية تنشأ بين شاغلي الوظائف المختلفة، من أجل تحقيق أهداف الوحدة الصناعية"، إذن فالهيكل التنظيمي هو الإطار الذي يساعد على تحقيق الأهداف المسطرة من طرف الشركة. والهيكل التنظيمي

لشركة كوندور مكون من مجموعة من الوظائف، والتي تندرج تحتها مجموعة من المصالح تكون في مجموعها كيانا تنظيميا متكاملًا، كما يظهر في الشكل الموالي:

الشكل رقم (05): يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: إدارة مؤسسة كوندور

من خلال الشكل يتضح أن الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور يتكون من:
أولاً. المديرية العامة: والتي تتكون بدورها من: المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام،

ومسؤول تسير الجودة وتتمثل مهامهم في:

أ. المدير العام: ومهامه هي:

✓ الإشراف على إدارة الشركة.

✓ الإمضاء باسم المؤسسة ويمثلها في الهيئات القضائية.

✓ يقوم باتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر وإصدار التعليمات واللوائح للمديرين التنفيذيين، وكذا لرؤساء المصالح وجماعات العمل، ويوافق على تنفيذها وتطبيقها على أحسن وجه واحترام ما جاء فيها من قوانين سارية المفعول.

ب. الأمانة العامة:

تمثلها السكرتارية التي تقوم بإعداد برامج المواعيد الخاصة باللقاءات الرسمية والاجتماعات التي يترأسها المدير، وكل ما يتعلق بالوثائق الصادرة والواردة بحيث تقوم بترتيبها وتصنيفها، تجيب على جميع المراسلات الخاصة بالمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية، وتقوم بالرد على جميع الاتصالات الهاتفية وتحويلها إلى السلطة العليا، وتعتبر السكرتارية عنصر اتصال فعال بين الرئيس والمرؤوسين.

ت. نائب المدير العام: مكن تلخيص مهامه في ما يلي:

✓ يساعد المدير العام في أداء مهامه، والسهر على تطبيق القوانين والأوامر والتعليمات واللوائح التي يملئها المدير العام للمديرين التنفيذيين، وكذا رؤساء المصالح والمجموعات،
✓ يعمل على تنفيذ وتطبيق الإجراءات على أحسن وجه واحترام كل ما جاء فيها من قوانين.
✓ الإشراف على وحدات الإنتاج.

✓ استخلاف المدير العام في حالة غيابه.

ث. مسؤول تسيير الجودة: تتمثل مهامه في:

✓ مراقبة النوعية لمختلف الأجهزة المصنوعة داخل الوحدات، وذلك من خلال مراقبة جيدة وفعالة للمنتجات ومراقبة المنتج من كل النواحي.
✓ القيام بتقويم ومراجعة نظام الجودة الشاملة لكل المصالح.
✓ تقديم تقرير للإدارة العليا يبين تقدم دليل الجودة الشاملة، وما يواجهها من عراقيل وتقديم بعض الآراء والتوجيهات.

ج. أمين الإدارة: وظيفته تتمثل في: []

- تنظيم وبرمجة عمل العاملين التابعين للإدارة العامة، وتنسيق الاجتماعات واللقاءات بين العمال والإدارة.

- مسئول عن تنظيم العلاقات بين المدير العام ونائبه، وبين الأفراد المتواجدين في الشركة والمتعاملين معها مثل الزبائن.

ومنه يمكن حصر مهام المديرية العامة بشكل عام في:

- تحقيق التسيير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين.
- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة.
- ضمان السير الحسن للمؤسسة.
- ترتيب الأولويات، وتطبيق حق المسئول على العمال في المؤسسة.
- تقرير ماذا يجب فعله ومن يقوم بذلك، وبأي طريقة.

ثانياً. المصالح الاستشارية: تتكون من: مسئول تسيير الجودة، المساعدون، مديرية الموارد البشرية، مصلحة العتاد، مصلحة المالية والمحاسبة، مصلحة الأمن والوقاية، المديرية التقنية، مصلحة البيع، مصلحة المشتريات، مديرية التسويق وتتمثل مهامهم في:

أ. مسئول تسيير الجودة: وتتمثل مهامه في إعطاء إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة ISO .

ب. المساعدون: هذه الوظيفة مشتركة بين جميع المرؤوسين في المؤسسة، إذ أن أي قرار في هذه المؤسسة يشترك فيه الجميع، ويتم تنظيم الاجتماعات في هذه المصلحة. فهناك أنشطة مؤقتة تقوم بها المؤسسة مثل: مصنع مفلس وتود المؤسسة شراءه، لذا فإنها تستعين بخبير أو مجموعة خبراء لدراسة الجدوى من شراء هذا المصنع وأهميته، كما يقوم بإعطاء نصائح لمختلف المصالح الأخرى.

ت. مديرية الموارد البشرية: وتعنى بإدارة الموارد البشرية للمؤسسة وتتمثل مهامها في ما يلي:

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
- توفير الاحتياطات الأمنية في حالة إصابة العمال بالأخطار المهنية.
- تطبيق برامج التكوين.
- معالجة القضايا القانونية المتعلقة بالعمال.

- ضمان الربط بين الهياكل الخارجية التي تتعلق بالشؤون الاجتماعية للعمال.
- ث. **مصلحة العتاد**: وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات اللازمة من السيارات، شاحنات النقل التخزين... الخ، بالإضافة إلى التكفل بصيانة وسائل النقل.
- ج. **مصلحة المالية والمحاسبة**: ويجب على هذه المصلحة أن تقوم بما يلي:
 - القيام بالإحصاء السنوي وتحليله.
 - المتابعة الجبائية وشبه الجبائية.
 - متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم، كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات وتحديد أسباب وقوع الانحرافات.
 - المتابعة المالية لملفات الاستثمار.
 - متابعة الخزينة.
 - إعداد المخطط المالي على المدى الطويل والتقصير.
- ح. **مصلحة الأمن والوقاية**: هذه المصلحة لديها المسؤولية للقيام بتغييرات في أجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات المؤسسة، وتقوم بما يلي:
 - تكوين عمال المصلحة في مجال الأمن والوقاية.
 - تنشيط وتسيير البرنامج العام للأمن والوقاية من الأخطار التي تهدد المؤسسة.
 - تقوم بتوجيه سلوك العمال الخاضعين لها بهدف تحقيق أقل تكلفة ولتقادي تذيير المواد، الوقت والوسائل.
 - ضمان استعمال الوسائل بصورة جيدة، وتسييرها لمكافحة الحرائق أو أي خطر آخر.
 - تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات وعمال الوحدات.
 - الإشراف على مصلحة الأمن والصيانة.
- خ. **المديرية التقنية**: ويجب عليها أن تقوم بما يلي:
 - المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج.

- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها.
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات.
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار.
- د. مصلحة البيع: ويجب عليها أن تقوم بما يلي:
 - الاستماع إلى الزبون.
 - تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
 - دراسة السوق (الثمن، الجودة (وإدارة مخزونه.
 - الإمداد والتكفل بالنقل.
- ذ. مصلحة المشتريات: ويجب عليها أن تقوم بما يلي:
 - التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات ومتابعتها في مراكز العبور.
 - معالجة الطلبات اتجاه البنك.
 - الإمضاء على الموافقة من طرف البنك.
 - فرز ملفات الشراء.
- ز. مديرية خدمات ما بعد البيع: ويجب عليها أن تقوم بما يلي:
 - توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
 - جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
 - توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
 - إدارة ومتابعة مراكز خدمات ما بعد البيع.
 - معالجة شكاوى الزبائن.
- ر. مديرية التسويق: ويجب عليها أن تقوم بما يلي:
 - دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
 - القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
 - تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
 - تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت.

- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية.
- تقوم بحملات إشهار عن طريق الصحافة والتلفزيون والراديو.
- تسجيل اقتراحات الزبائن المتعلقة بمنتجات المؤسسة.

ثالثا. وحدات الإنتاج: والتي تتكون من: وحدة جهاز الاستقبال الرقمي، وحدة التلفاز، وحدة

البلاستيك، وحدة البوليسثيران، وحدة الثلجات، وتتمثل مهامهم في:

أ. وحدة جهاز الاستقبال الرقمي: وتقوم هذه الوحدة بـ:

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب أجهزة الاستقبال الرقمي.
- تركيب أجهزة الاستقبال الرقمية.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

ب. وحدة التلفاز: وتقوم هذه الوحدة بـ:

- إنتاج البطاقات الإلكترونية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز.
- تركيب جهاز التلفاز.
- تطبيق كافة الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

ت. وحدة البلاستيك: وتقوم هذه الوحدة بـ:

- صنع المنتجات البلاستيكية المستعملة في تركيب جهاز التلفاز والثلجات والمكيفات الهوائية.

- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات وحدة التلفاز ووحدة المكيفات الهوائية.

ث. وحدة البوليسثيران: وتقوم هذه الوحدة بـ:

- صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات وحدة التلفاز ووحدة المكيفات الهوائية.

ج. مسؤول وحدة الثلاجات: وتقوم هذه الوحدة بـ:

- تركيب الثلاجات.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

2. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية:

1.2. فروض الدراسة:

بناء على ما تم عرضه في مشكلة البحث من تساؤل رئيسي وتساؤلات فرعية، قمنا بصياغة إجابات مؤقتة في شكل فرضية رئيسية وفرضيات فرعية، لنقوم عن طريق إجراء الدراسة الميدانية التأكد من صدقها أو خطئها مستعملين في ذلك مجموعة من التقنيات والأساليب المنهجية.

أ. الفرضية الرئيسية للدراسة:

- ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور تقليدية ولا تعتمد على الأساليب العلمية في إدارة الموارد البشرية.

وللتحقق من الفرضية الرئيسية قمنا بصياغة ثلاثة (03) فرضيات فرعية هي:

□ الفرضيات الفرعية للدراسة:

(1) إجراءات التوظيف المتبعة في مؤسسة كوندور ليست ذات بعد إستراتيجي.

□ ومؤشراتها:

- تخطيط الموارد البشرية.
- استقطاب الموارد البشرية.
- اختيار وتعيين الموارد البشرية.

(2) سياسة تنمية الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور ليست ذات بعد إستراتيجي.

□ ومؤشراتها:

- تدريب وتكوين الموارد البشرية.
- الأجر.
- الحوافز المادية والمعنوية.

3 سياسة المحافظة على الموارد البشرية في مؤسسة كوندور ليست ذات بعد إستراتيجي.

□ مؤشراتها:

- الترقية.
- الخدمات الاجتماعية.
- الأمن والسلامة المهنية.

2.2. منهج الدراسة:

إن المنهج في العلم مسألة جوهرية، كما أن الإجراءات المستخدمة أثناء أعداد البحث وتنفيذه هي التي تحدد النتائج، بحيث تعتمد صحة أي بحث علمي وبدرجة كبيرة على المنهج المستعمل والكيفية التي استعمل وفقها لدراسة الواقع.¹

وعليه فطبيعة أي بحث علمي ومعطياته وبياناته هي التي تدفع إلى تحديد المنهج المناسب، وطبيعة موضوع بحثنا "إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية" وتساؤلاته المطروحة، وفرضياته المقترحة، وأهدافه المسطرة، جعلتنا نتبع المنهج الوصفي بمدخل "المسح بالعينة" الذي يعد أحد المناهج الكمية وهو المنهج الغالب على هذه الدراسة، من خلال استخدام البيانات الكمية والكيفية المناسبة التي تؤدي إلى فهم موضوع الدراسة، ثم التوصل إلى إستنتاجات علمية تساعد على كشف إذا ما كانت الممارسات المطبقة من طرف إدارة المؤسسة محل الدراسة الميدانية في تسيير مواردها البشرية ذات بعد إستراتيجي.

3.2. حدود الدراسة:

تحددت مجالات الدراسة كالتالي:

¹ موريس أنجريس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي واخرون، دار القصة للنشر، ط2، الجزائر 2006، ص36.

- الحدود البشرية:

يتمثل المجال البشري الخاص بدراستنا في عمال مؤسسة كوندور المشتغلين على مستوى وحداتها الإنتاجية، أي عمال التنفيذ (maitrise).

- الحدود المكانية:

أجريت الدراسة الميدانية بمؤسسة كوندور التابعة لمجموعة بن حمادي، والتي تقع في المنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج.

- الحدود الزمانية:

دامت الدراسة الاستطلاعية النظرية والميدانية بالتوازي في الفترة الممتدة من بداية شهر جانفي 2018 حتى شهر سبتمبر 2018، حيث تم جمع المادة النظرية الخاصة بموضوع البحث، وتم الحصول على موافقة إجراء دراسة ميدانية من طرف إدارة مؤسسة كوندور.

ثم تلتها زيارات متعددة إلى مؤسسة كوندور بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعرييج، أين كان يتم استقبالنا في حالات ويتم رفض استقبالنا في حالات أخرى، قمنا بالعديد من المقابلات مع مدراء ومسؤولين في المؤسسة (مقابلات مباشرة في المؤسسة، مقابلات غير مباشرة عن طريق الهاتف) وذلك في الفترة الممتدة من ديسمبر 2018 حتى جويلية 2019.

خلال هذه الفترة (ديسمبر 2018 جويلية 2019) تم بناء استبيان البحث وبعد تحكيمة على مجموعة من الأخصائيين قمنا بتوزيعه، حيث تم توزيع 300 استبيان وإسترجعنا 248 استبيان.

4.2. مجتمع الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم الحرص على أن يكون المجتمع جميع عمال مؤسسة كوندور؛ الذين يشتغلون على مستوى وحداتها الإنتاجية وهم عمال التنفيذ (maitrise)، وقد قدر مجتمع دراستنا بثلاثة آلاف عامل (3000 عامل)، أخذت من هذا المجتمع عينة قدرت بنسبة 10%.

5.2. العينة:

بما أن الدراسة وصفية ومجتمع بحثنا كبير نوعا ما (3000)، إرتأينا أن نعمل بقاعدة 10 % في الدراسات الوصفية، وبالتالي قدرت عينة دراستنا: 300 مفردة/3000 تسيم 10=300 مفردة بحث.

أما في ما يخص نوع العينة فقد اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة وهي نوع من أنواع العينات الاحتمالية، ولذلك راجع لطبيعة موضوع بحثنا ولرغبتنا في تحقيق درجة مناسبة من الدقة في تحصيل نتائج بحثنا.

قام الباحث كخطوة أولى بالاتصال بإدارة المؤسسة حيث تم تقديم له قائمة تحوي رقم تعريف خاص بجميع عمال التنفيذ الذين يشتغلون على مستوى الوحدات الإنتاجية (وحدات التصنيع والتركييب)، في مؤسسة كوندور بالمنطقة الصناعية بولاية برج بوعرييريج، أي كل عامل تنفيذ له رقم تعريف معين في المؤسسة، ثم قام بإجراء قرعة لأخذ عينة مقدارها 300 مبحوث؛ وكانت القرعة كالتالي: وضع قصاصات فيها رقم تعريف كل عامل (3000 عامل=3000 قصاصة)، ومن ثم قام بطيها ومزجها ونثرها لكي تختلط في بعضها البعض، ثم أخيرا قام بأخذ القصاصات (300 قصاصة) بطريق عشوائية، تم تقديم القصاصات المأخوذة وهي عبارة عن أرقام تعريف للعمال لإدارة المؤسسة مع 300 استبيان، وتم استرجاعهم بعد مدة حوالي خمسة وعشرون يوما.

6.2. أدوات جمع البيانات:

(1) الملاحظة:

تم الاعتماد على أداة الملاحظة بشكل كبير أثناء الدراسة الاستطلاعية، أما بالنسبة للدراسة ككل فقد كانت أداة ثنائية، حيث لجأ إليها الباحث في المرات القليلة التي سمح له بالدخول للوحدات الإنتاجية للمؤسسة من طرف الإدارة، بحكم أن القوانين الخاصة بالنظام الداخلي للمؤسسة صارمة ولا يسمح بدخول الأجانب في أي وقت، هذا لا يعني أن الزيارة ممنوعة نهائيا لكن يجب إتباع إجراءات معينة وأخذ مواعيد للزيارة، وبالرجوع لأداة الملاحظة فقد استخدمها

الباحث في ملاحظة بعض ممارسات المؤسسة الظاهرة كـ بعض الخدمات (النقل، والإطعام على سبيل المثال)، وكالسيرورة العامة لعمل الموظفين داخل الوحدات الإنتاجية بالإضافة إلى الممارسات العامة داخل إدارة الموارد البشرية بحكم الزيارات المتكررة إليها فأول مكان تتوجه إليه مباشرة للقيام بأي خطوة هي إدارة المؤسسة.

(2) المقابلة:

تم الاعتماد على المقابلة بشكل كبير أثناء عملية بناء إستبيان الدراسة، فقد تم دعم المعلومات والمعطيات التي تم جمعها للتأكد من وجود مؤشرات الاستبيان في ميدان الدراسة عن طريق مقابلة بعض المسؤولين في الإدارة كمدير الموارد البشرية ورئيس مصلحة الإحصاء والمحاسبة، وبعض الإطارات المسؤولين في الوحدات الإنتاجية كرئيس دائرة إنتاج في مركب المثلجات وقائد فرع المواد الأولية بمركب المواد البيضاء.

(3) الوثائق والسجلات:

تحصل عليها الباحث من طرف إدارة المؤسسة وتم الاعتماد عليها لمعرفة التركيبة البشرية لمجتمع البحث والهيكل التنظيمي للمؤسسة إضافة لجميع المعلومات التي تخص المؤسسة وقد تم ذكرها سابقا في عنصر التعريف بالمؤسسة ميدان الدراسة.

(4) أداة الاستبيان (مقياس):

وهي الأداة التي اعتمدها بشكل أساسي لجمع البيانات وتحقيق أهداف الدراسة، كما اعتمدنا في تفسير استجابات أفراد العينة من خلال المقياس على سلم ليكرت الخماسي ذو الخمس بدائل الموزونة من التدريجية 1 إلى التدريجية 5، لأنه سهل التطبيق ويعطي المبحوث حرية الإجابة، وكانت بدائل المقياس المرفقة على الشكل التالي:

الجدول رقم (03): يوضح درجات الموافقة تبعا لسلم ليكرت الخماسي.

مستوى الموافقة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
درجات الموافقة	5	4	3	2	1

يتم التحليل الوصفي لإستجابات الأفراد بالاعتماد على قيم المتوسط الحسابي وفيما يلي وصف لخطوات التفسير:

- يتم حساب المدى والذي يساوي: $4=1-5$.
- يتم حساب طول الفئة من خلال تقسيم المدى على عدد الفئات: $0.8=5/4$.
- تكون الفئة الأولى لقيم المتوسط الحسابي: من 1 إلى (1 زائد 0.8) وتضاف نفس القيمة تدريجيا بالنسبة لبقية المتوسطات الحسابية، حيث تكون كما هي موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (04): يوضح تفسير قيم المتوسطات الحسابية تبعا لدرجات الموافقة.

الدرجة	التفسير	فئة المتوسط الحسابي
1	معارض بشدة	من 1 إلى 1.80
2	معارض	من 1.81 إلى 2.60
3	محايد	من 2.61 إلى 3.40
4	موافق	من 3.41 إلى 4.20
5	موافق بشدة	من 4.21 إلى 5

تم تصنيف المتوسطات الحسابية إلى ثلاثة مستويات حسب المعادلة التالية:

($1.33=3/(1-5)$ ، حيث 5: هو الحد الأعلى للمقياس، 1: هو الحد الأدنى للمقياس، 3: هو عدد المستويات المطلوبة، وبعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى نهاية كل فئة وبالتالي نحصل على الفئات حيث تكون مجالات درجة القبول بالشكل التالي:

✓ منخفضة ضمن المجال: $[1-2.33]$.

✓ متوسطة ضمن المجال: $[2.34-3.66]$.

✓ مرتفعة ضمن المجال: من 3.67 فما فوق، [5-3.67].

الجدول رقم(05): يوضح هيكل المقياس.

المحاور	عدد الفقرات	تقسيم الفقرات
إستراتيجية التوظيف	13	من الفقرة 1 إلى الفقرة 13
إستراتيجية التنمية	14	من الفقرة 14 إلى الفقرة 28
إستراتيجية المحافظة	15	من الفقرة 29 إلى الفقرة 42
المجموع	42	من الفقرة 1 إلى الفقرة 42

حيث:

من الفقرة 01 إلى الفقرة 13 تقيس بعد إستراتيجية التوظيف، تم تقسيم الفقرات حسب مؤشرات هذا البعد كالتالي:

✓ من الفقرة 01 إلى الفقرة 02 تقيس مؤشر التخطيط.

✓ من الفقرة 03 إلى الفقرة 05 تقيس مؤشر الاستقطاب.

✓ من الفقرة 06 إلى الفقرة 13 تقيس مؤشري الاختيار والتعيين.

من الفقرة 14 إلى الفقرة 28 تقيس بعد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية، تم تقسيم الفقرات حسب مؤشرات هذا البعد كالتالي:

✓ من الفقرة 14 إلى الفقرة 23 تقيس مؤشري التدريب والتكوين.

✓ من الفقرة 24 إلى الفقرة 25 تقيس مؤشر الأجر.

✓ من الفقرة 25 إلى الفقرة 28 تقيس مؤشر التحفيز.

من الفقرة 29 إلى الفقرة 42 تقيس بعد إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية، تم تقسيم الفقرات حسب مؤشرات هذا البعد كالتالي:

✓ من الفقرة 29 إلى الفقرة 33 تقيس مؤشر الترقية.

✓ من الفقرة 34 إلى الفقرة 35 تقيس مؤشر الخدمات الاجتماعية.

✓ من الفقرة 36 إلى الفقرة 42 تقيس مؤشري السلامة والأمن المهنيين.

7.2. الخصائص السيكومترية لأداة القياس (الصدق، الثبات):

إن التقدم الذي أحرزته العلوم إنما كان بفضل الدقة في القياس التي تتميز بها، والتقدم السريع الذي عرفه علم النفس وعلم الاجتماع وعلوم التربية منذ بداية القرن التاسع عشر إنما كان بفضل تطور أدوات القياس، فمنذ اكتشاف ظاهرة الفروق الفردية في القدرات العقلية والخصائص النفسية والاجتماعية والتربوية، من هذا المنطلق أصبح علماء الاجتماع والنفس والتربية يكرسون جهودهم وأعمالهم في تصميم المقاييس والاختبارات النفسية والتربوية والاجتماعية التي تقيس مختلف الظواهر ذات الصلة بهذه العلوم، وقد أدى هذا إلى ظهور المئات من الاختبارات التي أصبحت تستعمل لعدة أغراض وفي عدة مجالات، وفي هذا السياق أصبحت الاختبارات والمقاييس النفسية والتربوية والاجتماعية أدوات لا يستغني عنها أي باحث في ميدان علم النفس وعلوم التربية وعلم الاجتماع.

إن القياس كمفهوم امبريقي له عدة تعريفات، ولعل أبسطها أنه وصف البيانات المتعلقة بخصائص الأشياء باستخدام الأعداد أو الجوانب الكمية في وصف السمات أو خصائص الأفراد، وتعد جودة الأدوات المستخدمة في البحث مهمة جدا لأن النتائج التي يتوصل إليها الباحث تعتمد على المعلومات التي يتحصل عليها باستخدام هذه الأدوات ولهذا كان لزاما التأكد من خصائصها السيكومترية الخاصة بها¹.

○ الثبات:

هو درجة الاتساق أو الاستقرار اختبار معين، ويمثل نظريا نسبة تباين الدرجة الحقيقية إلى تباين الدرجة الملاحظة، حيث أن الدرجة الملاحظة هي التي يحصل عليها الفرد في الاختبار، والدرجة الحقيقية هي الدرجة التي يحصل عليها من خلال طرح درجة الخطأ، التي تمثل خطأ القياس من الدرجة الملاحظة².

¹. زيدان جميلة، بوجردة محمد، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس النفسي والتربوي والاجتماعي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع،

العدد الأول، مارس 2017، ص 210

² المرجع نفسه، ص 197.

أي أن الثبات يعبر على قدرة أداة الدراسة على إعطاء نفس النتائج إذا تم تكرار القياس على نفس الشخص عدة مرات، وتوجد عدة طرق إحصائية لقياس الثبات، أكثرها شيوعاً طريقة ألفا كرونباخ والتي تعتمد على الاتساق الداخلي وتعطي فكرة عن اتساق الأسئلة مع بعضها البعض ومع كل الأسئلة بصفة عامة¹.

الجدول رقم (06): يوضح معامل الثبات لمحاور الدراسة.

المحور	عدد الفقرات	معامل الثبات
استراتيجية التوظيف	13	0.987
إستراتيجية التنمية	14	0.820
إستراتيجية المحافظة	15	0.836

المصدر: من إعداد الباحث اعتماداً على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول يتضح أن الاستبيان مقبول لإجراء الدراسة واختبار الفرضيات بما أن قيمة معامل الثبات كانت مرتفعة حيث فاقت قيمة المعامل لمحاور الاستبيان 0.8، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى صلاحية الاستبيان وثباته كما سبق وأشرنا إليه.

○ الصدق:

يعتبر الصدق من أكثر مفاهيم القياس إثارة للجدل، حيث يجد إختلاف كبير حوله وبتعبير بسيط الصدق هو أن يقيس الاختبار ما وضع لقياسه، أي يقيس فعلاً الوظيفة التي وضع لقياسها ولذلك يشير القياس إلى مدى صلاحية استخدام درجات المقياس للقيام بتفسيرات معينة، وهو تقدير للارتباط بين الدرجة الخام على الاختبار والحقيقة.²

¹ يحيوي خديجة، مرجع سابق، ص 227.

² مسعودة منتصر، اسماعيل حساني، الخصائص السيكومترية لمقياس معايير جودة التعليم، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 4(1)، مارس 2017، ص 197.

للتحقُّق من صدق المحتوى قام الباحث بعرض المقياس على خمسة (05) من المحكمين المختصين في علم اجتماع وعلم النفس بالإضافة إلى علوم التسيير كون موضوعنا يتقاطع مع هذه التخصصات وذلك للتعرف على مدى وضوح البنود والتعليمات بغية التحقُّق من الصدق الظاهري للمقياس.

وبناء على آراء المحكمين تمَّ تعديل بعض عبارات المقياس وقد بلغت نسبة الصدق الظاهري 88,10%.

حيث تم الاعتماد في حساب نسبة صدق المقياس الظاهري على معادلة " لاوشي " لصدق البند، والتي مفادها كالتالي: صدق البند يساوي عدد المحكمين الذين أجابوا ب: يقيس ناقص عدد المحكمين الذين أجابوا بلا يقيس تقسيم العدد الإجمالي للمحكمين.

حيث كانت القائمة الاسمية للمحكمين إضافة للأستاذ المشرف الدكتور دنبري لطفى كالتالي:
الجدول رقم (07): يوضح القائمة الإسمية للمحكمين.

المحكم	مؤسسة الإنتماء
الدكتورة طلحي يونس سميحة	جامعة برج بوعريريج
الدكتور بلخيري مراد	جامعة قسنطينة 2
الدكتورة جغبوب دلال	جامعة أم البواقي
الدكتور بارة لخير	جامعة أم البواقي
الدكتور زواوي مكرم	جامعة سطيف 2

8.2. الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم استخدام حزمة البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (spss) في نسختها 22 من أجل تفرغ الاستبيانات المقبولة، والتي تعتبر من أهم برمجيات التحليل الإحصائي المستعملة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، في حين لاختبار ووصف الفرضيات تم استعمال الأساليب الإحصائية التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: تم استعمالها من أجل التعرف على البيانات العامة لأفراد العينة.
2. المتوسط الحسابي: كما هو معروف مجموع قيم المشاهدات مقسوم على عددها، نهدف من وراء استعماله إلى التعرف على مستوى إجابات أفراد العينة اتجاه فقرات الاستبيان.
3. الانحراف المعياري: الانحراف المعياري هو الجذر التربيعي للوسط الحسابي لمربعات انحرافات القراءات عن وسطها الحسابي.
4. معامل ألفا كرونباخ: ألفا كرونباخ هو مقياس الاتساق الداخلي، أي مدى ارتباط مجموعة من العناصر ارتباطاً وثيقاً، ومقياس ألفا كرونباخ هو طريقة بسيطة لقياس ما إذا كانت النتيجة موثوقة أم لا.
5. اختبار T: اختبار T هو اختبار يستخدم لتحديد فيما إذا كان هناك فرق جوهري بين متوسطين اثنين أو نسبتين أو معاملين ارتباط أم لا بغية الحصول على مستوى الدلالة الإحصائية للفرق¹.
6. تحليل التباين الأحادي ANOVA: استخدم لقياس الفروق في استجابات المبحوثين.
7. معامل الارتباط R: يقيس قوة الارتباط بين متغيري الدراسة (المتغير التابع، المتغير المستقل).
8. معامل التحديد: استخدم في تفسير تأثير المتغير المستقل على التابع.
9. معامل الانحدار: تم الاعتماد على معامل الانحدار الذي يسمح باختبار أثر المتغير المستقل على المتغير التابع اعتماداً على القيمة الإحصائية لكل من T و F ومستوى المعنوية. بالإضافة إلى قيمة معامل الارتباط r ومعامل التحديد R^2 .

¹محمد نعيم أبو سكران، مطبوعة برنامج الماجستير، مساق الإحصاء التربوي، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، 2018/2019، ص4.

خلاصة:

تناولنا في هذا الفصل التعريف بمؤسسة كوندور محل دراستنا الميدانية، كما تطرقنا إلى الإجراءات المنهجية للدراسة بداية من فروض الدراسة وصولاً إلى الأساليب الإحصائية المستعملة في دراستنا، وبما أن أداة جمع البيانات الغالبة هي الاستبيان فقد ركزنا على الجانب الإحصائي.

الفصل السادس: تحليل وتفسير البيانات الشخصية الخاصة بأفراد العينة

- تمهيد
- متغير السن
- متغير الجنس
- متغير المستوى التعليمي
- متغير الخبرة المهنية
- متغير تسمية المنصب
- خلاصة

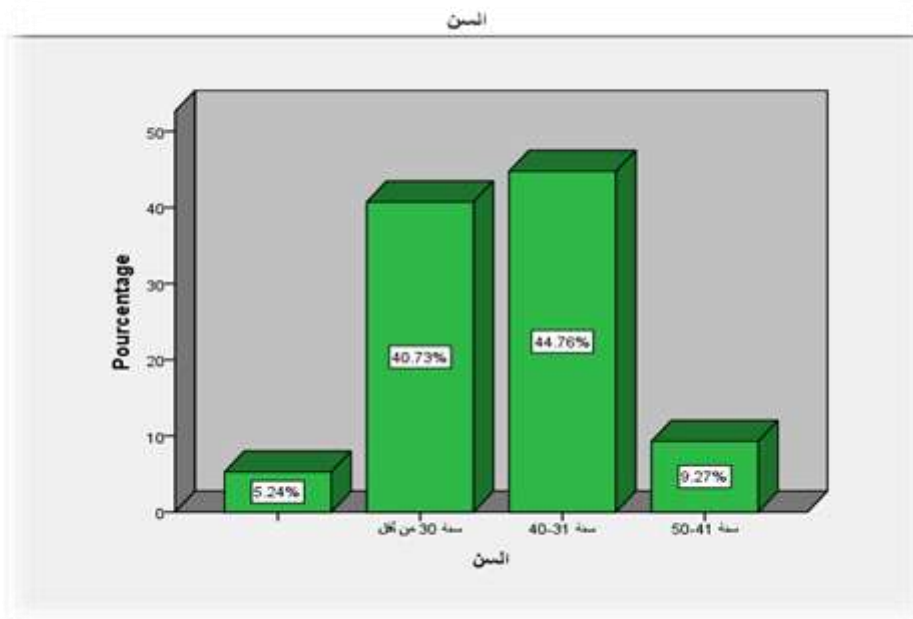
تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بتحليل وتفسير البيانات التي تم جمعها بمختلف أنواع أدوات جمع البيانات من الميدان (مؤسسة كوندور)، والتي تخص المتغيرات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

1. متغير السن:

الجدول رقم(08): يوضح توزيع العينة حسب متغير السن.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valid e		13	5.2	5.2	5.2
	أقل من 30 سنة	101	40.7	40.7	46.0
	40-31 سنة	111	44.8	44.8	90.7
	50-41 سنة	23	9.3	9.3	100.0
	Total	248	100.0	100.0	

الشكل رقم (06): يوضح التوزيع النسبي للعينة حسب متغير السن.



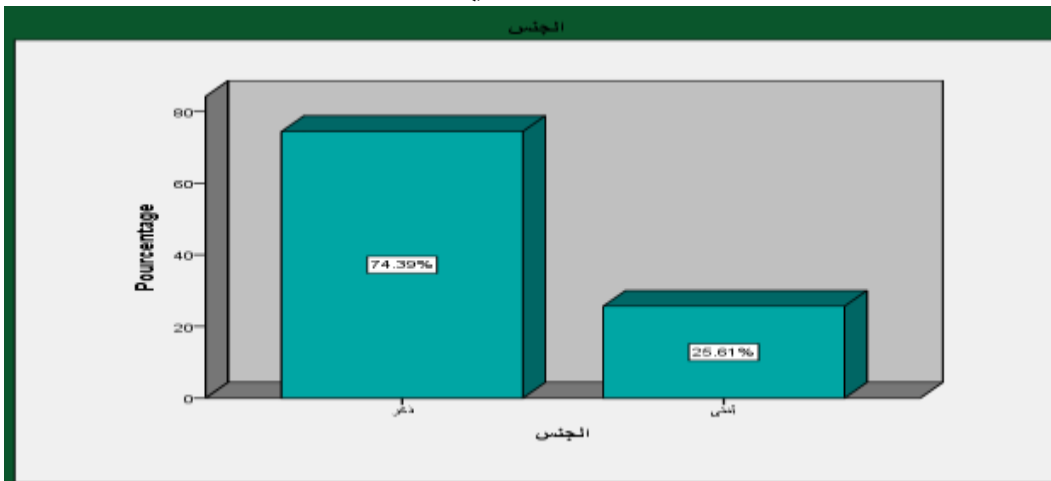
يتبين من الجدول رقم (08)؛والذي يمثل توزيع العينة حسب متغير السن، بأن نسبة عمال مؤسسة كوندور الذين تتراوح أعمارهم من 40-31 سنة قد تجاوزت باقي المراحل العمرية الأخرى، إذ بلغت نسبة 44.76%، لتليها نسبة 40.73% الخاصة بالعمال ذوي السن أقل من 30 سنة، بينما بلغت نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم من 50-41 سنة 9.27%، لتأتي

أخير كأقل نسبة فئة العمال ذوي السن أكبر من 51 سنة بنسبة 5.24%، الملاحظ أن نسبة الشباب أو الفئة التي تقل أعمارها عن 40 سنة هي الغالبة وهذا راجع لعدة أسباب، منها عمر المؤسسة في حد ذاته فمؤسسة كوندور تعتبر فتية نوعا ما على غرار القطاع الخاص ككل الذي لا يتعدى عمر تطبيقه العشرين سنة، إضافة إلى خصوصية المؤسسة الصناعي الذي يتميز بالصعوبة، خاصة إذا علمنا أن نسبة الأعوان (أعوان الإنتاج، أعوان الشحن والتفريغ) هي الغالبة على إجمالي مجموع العينة، وهذا النوع من الوظائف يتطلب لياقة بدنية وصحة جيدة وهو ما يتوفر في الفئات الشابة أكثر من الفئات المتقدمة في السن.

2. متغير الجنس:

الجدول رقم (09): يوضح توزيع العينة حسب متغير الجنس.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	183	73.8	74.4	74.4
	أنثى	63	25.4	25.6	100.0
	Total	246	99.2	100.0	
Manquant	Systeme	2	.8		
Total		248	100.0		

الشكل رقم (07): يوضح التوزيع النسبي للعينة حسب متغير الجنس.

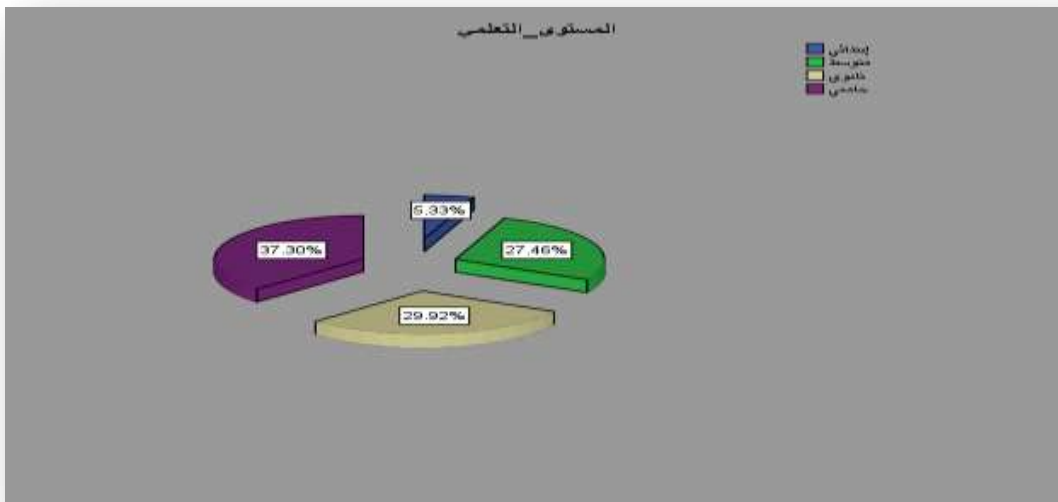


يتبين من الجدول رقم (09)؛ والذي يمثل توزيع العينة حسب متغير الجنس، بأن نسبة الذكور في مؤسسة كوندور أكبر من نسبة الإناث بفارق 48.8%؛ حيث بلغت نسبة الذكور 74.4% مقابل نسبة الإناث البالغ نسبتها 25.6%، وهذا ما تفسره خصوصيات القطاع الخاص وبالأخص الصناعي منها، حيث تقع معظم المؤسسات في المناطق الصناعية المعزولة نوعا ما عن المجمعات السكنية، كما يتميز العمل فيها بالخشونة نوعا ما وهذا ما لا يتناسب مع المرأة الجزائرية المسلمة، نوعا ما، ذات الطابع المحافظ عموما.

3. متغير المستوى التعليمي:

الجدول رقم (10): يوضح توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	إبتدائي	13	5.2	5.3	5.3
	متوسط	67	27.0	27.5	32.8
	ثانوي	73	29.4	29.9	62.7
	جامعي	91	36.7	37.3	100.0
	Total	244	98.4	100.0	
Manquant	Systeme	4	1.6		
Total		248	100.0		

الشكل رقم (08): يوضح التوزيع النسبي للعينة حسب متغير المستوى التعليمي.



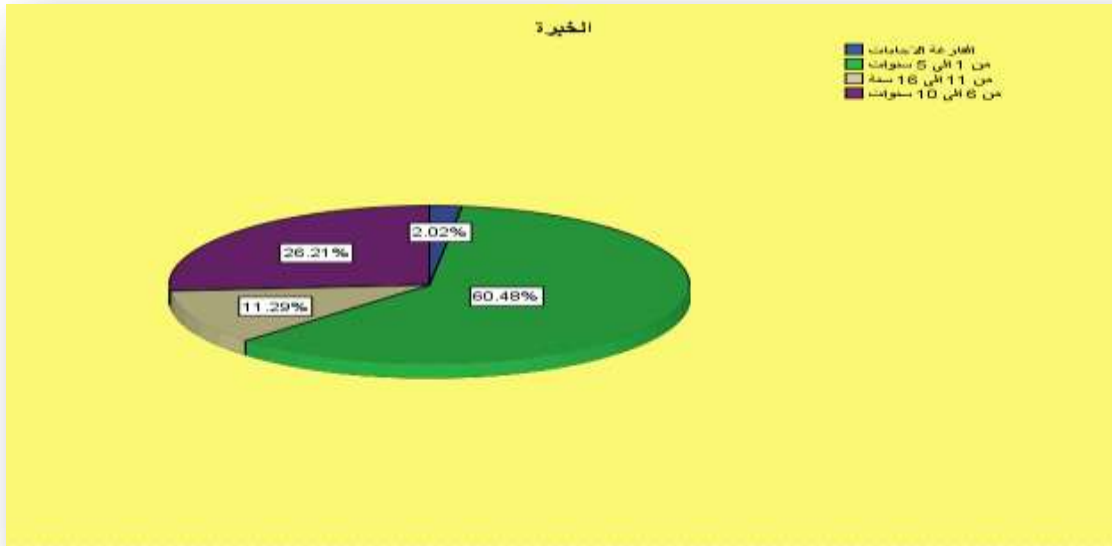
يتبين من الجدول رقم (10)؛ والذي يمثل توزيع العينة حسب متغير المستوى التعليمي، بأن نسبة العمال ذوي المستوى الجامعي فاقت نسبة باقي المستويات، حيث قدرت نسبتهم 37.30% كأعلى نسبة، ثم تلتها نسبة 29.92% الخاصة بمستوى ثانوي، ثم نسبة 27.46% الخاصة بمستوى متوسط، ليأتي في الأخير مستوى ابتدائي بنسبة ضعيفة قيمتها 5.33%، أي كلما زاد المستوى زاد عدد العمال والعكس صحيح، وهذا ما نفسره بإستراتيجية التوظيف المنتهجة من طرف إدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور المرتكزة أساسا على توظيف ذوي المستوى والكفاءة من المتقدمين للعمل، وهي إحدى خصائص القطاع الخاص التي يتميز بها عن القطاع العمومي، أين يقل فيها التوظيف على أساس المحسوبية وتعطى الأولوية للكفاءة والمهارة، إضافة إلى أن القطاع الخاص يعتبر ملاذا لخريجي الجامعات في ظل شح وقلة مناصب العمل المفتوحة في القطاع العمومي، لذلك نجد أصحاب المستوى الجامعي يقبلون العمل حتى في مناصب عمل أقل من مستواهم.

4. متغير الخبرة:

الجدول رقم (11): يوضح توزيع العينة حسب متغير الخبرة.

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
الفارغة 5 سنوات إلى 16 سنة 10 سنوات	الإجابات	5	2.0	2.0	2.0
	من 1 إلى	150	60.5	60.5	62.5
	من 11	28	11.3	11.3	73.8
	من 6 إلى	65	26.2	26.2	100.0
	Total	248	100.0	100.0	

الشكل رقم (09): يوضح التوزيع النسبي للعينة حسب متغير الخبرة.



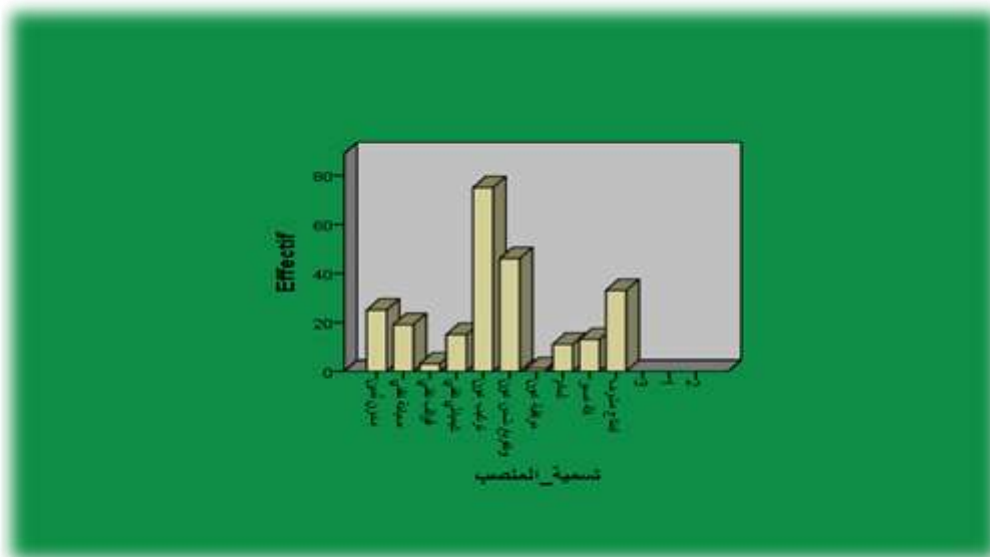
يتبين لنا من خلال الجدول رقم (11)؛ الذي يمثل توزيع العينة حسب متغير الخبرة، بأن نسبة الخبرة من سنة إلى 5 سنوات قد تجاوزت باقي النسب الأخرى حيث قدرة نسبتها 60.48%، ثم تلتها نسبة 26.2% الخاصة بفئة العمال ذوي الخبرة من 06 إلى 10 سنوات، ثم نسبة 11.30% الخاصة بفئة العمال ذوي الخبرة من 11 إلى 16 سنة، كما سجلنا نسبة 2.02% من الإجابات الفارغة الخاصة بالعمال الذين لم يصرحوا بخبرتهم لأسباب نجهلها، ما يفسر هذه النتائج هو كما سبق وذكرنا صغر عمر المؤسسة في حد ذاتها مما يؤدي إلى قلة

نسبة العمال ذوي الخبرة فيها، كما أن تنقلات العمال المتكررة سواء إلى مؤسسة خاصة أخرى أو مؤسسة ذات الطابع العمومي التابعة للدولة، جعل المتوسط العام للعمال ذوي الخبرة الكبيرة يقل مقارنة بذوي الخبرة القليلة، وهو ما يؤثر على عدم فعالية إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية المطبقة في مؤسسة كوندور.

5. متغير تسمية المنصب:

الجدول رقم (12): يوضح توزيع العينة حسب متغير تسمية المنصب.					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide		7	2.8	2.8	2.8
	أمين مخزن	25	10.1	10.1	12.9
	تقني صيانة	19	7.7	7.7	20.6
	تقني قوالب	3	1.2	1.2	21.8
	تقني كيميائي	15	6.0	6.0	27.8
	عون تركيب	75	30.2	30.2	58.1
	عون شحن وتفريغ	46	18.5	18.5	76.6
	عون مراقبة	1	.4	.4	77.0
	لحام	11	4.4	4.4	81.5
	مسير الة	13	5.2	5.2	86.7
	مشرف انتاج	33	13.3	13.3	100.0
	Total	248	100.0	100.0	

الشكل رقم (10): يوضح التوزيع النسبي للعينة حسب متغير تسمية المنصب.



يتبين من الجدول رقم (12)؛ والذي يمثل توزيع العينة حسب متغير تسمية المنصب، بأن منصب عون تركيب قد تجاوز باقي المناصب الأخرى حيث قدرة نسبته 30.2%، ثم تلتها نسبة 18.5% لمنصب أو وظيفة عون شحن وتفرغ، ثم نسبة 13.30% الخاصة بمنصب مشرف إنتاج، كما سجلنا نسبة 10.10% الخاصة بمنصب أمين مخزن، لتأتي بعدها باقي النسب تتاليا بالشكل التالي: نسبة 07.70% تقني صيانة، 06% تقني كيميائي، 05.20% مسير آلة، 04.40% لحام، 01.20% تقني قوالب، 0.4% عون مراقبة، 02.80% لم يعطوا تسمية مناصبهم.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى تحليل وتفسير البيانات الشخصية للمبحوثين التي تم جمعها بواسطة أداة الاستبيان، والخاصة بمتغيرات الدراسة التالية: السن، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة وتسمية المنصب.

الفصل السابع: تحليل وتفسير البيانات الخاصة بفرضيات الدراسة

- تمهيد
- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الأولى
- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثانية
- تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة
- خلاصة

تمهيد

من خلال النتائج المتحصل عليها من المبحوثين بمؤسسة كوندور عن طريق الاستبيان بدرجة أساسية، والتي تخص الفرضيات الفرعية الثلاثة للدراسة (الفرضية الفرعية الأولى حول عملية التوظيف، الفرضية الفرعية الثانية حول سياسة التنمية والتحفيز، والفرضية الفرعية الثالثة حول سياسة المحافظة على الموارد البشرية)، سنحاول التطرق بالتفسير والتحليل لهذه النتائج.

1. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الأولى:

الجدول رقم (13): يوضح الإحصائيات الوصفية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارة محور "إستراتيجية التوظيف"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الوزن النسبي %	SIG	ترتيب العبارة
01	يتم تحديد القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة قبل التوظيف.	4.07	0.740	مرتفعة	82.37	000	02
02	يتم الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت المناسب.	3.92	0.776	مرتفعة	78.90	000	03
03	تسعى مؤسسة كوندور لتوسيع وتنويع قاعدة استقطاب الأفراد مما يؤدي لفاعلية الاختيار.	3.90	0.817	مرتفعة	78.45	000	04
04	يتم استقطاب الأفراد في مؤسسة كوندور على أساس مؤهلاتهم العلمية وكفاءتهم واستعداداتهم العملية.	3.74	1.100	مرتفعة	74.90	000	06
05	تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور أفضل الوسائل لجذب الأفراد من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك.	3.72	0.953	مرتفعة	74.60	000	07
06	أثناء مقابلة التوظيف في مؤسسة كوندور يتم التركيز على المعلومات الأكاديمية، الخبرة، الكفاءة والمظهر العام للفرد.	3.77	1.090	مرتفعة	75.28	000	05
07	يتم انتقاء أفضل الموارد البشرية المناسبة للمؤسسة ووفق أسس موضوعية.	3.66	1.064	متوسطة	73.59	000	08
08	يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف في مؤسسة كوندور.	4.31	0.840	مرتفعة	86.03	000	01
09	يتم تعيين الأفراد في مناصبهم حسب تخصصهم.	3.64	1.240	متوسطة	73.28	000	09
10	لا يتم الاعتماد على الوساطة من طرف الأفراد عند توظيفهم في مؤسسة كوندور.	3.17	1.290	متوسطة	63.78	000	13

10	000	72.75	متوسطة	1.166	3.61	من المصادر التي تتبعها المؤسسة في الحصول على الموارد البشرية ترقية العاملين من داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة.	11
12	000	66.50	متوسطة	1.200	3.34	تم تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.	12
11	000	70.89	متوسطة	1.065	3.52	بصفة عامة إستراتيجية التوظيف المعتمدة في مؤسسة كوندور جيدة.	13
/	000	74.60	مرتفعة	0.949	3.72	إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	

كما هو موضح من خلال الجدول أعلاه بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات إستراتيجية توظيف الموارد البشرية (3.72)، ما يقابل مستوى موافقة مرتفعة، كما بلغت قيمة الانحراف المعياري (0.949) وهذا يدل على تناسق وتقارب إجابات أفراد العينة بمختلف التسميات الوظيفية والتخصصات، وبالتالي تعتمد مؤسسة كوندور (المؤسسة محل الدراسة) على فقرات هذا البعد بصورة مرتفعة حسب آراء عمالها، هذا من شأنه التأكيد على أن مؤسسة كوندور ضمن ممارساتها لإدارة مواردها البشرية، تمارس عملية التوظيف ببعد إستراتيجي مدروس لأن إستراتيجية توظيف الموارد البشرية بمستوى مرتفع.

بناء على مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة البحث حول محور إستراتيجية توظيف الموارد البشرية تم ترتيب الفقرات بالشكل التالي:

- الفقرة رقم (08):

التي تنص على (يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف في مؤسسة كوندور)، والتي توضح إجبارية إجراء الفحص الطبي في عملية التوظيف بمؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "4.31" كأعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [4.20-5]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (0.840)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 86.03%؛ حول اعتبار إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف في

مؤسسة كوندور؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء عملية التوظيف تولي الأهمية لمرحلة من أهم المراحل المعمول بها دولياً في كبريات المؤسسات العالمية، حتى تكون عملية التوظيف عملية إستراتيجية معتمدة على الأسلوب العلمي.

- الفقرة رقم (01):

التي تنص على (يتم تحديد القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة قبل التوظيف)، والتي توضح أهمية تحديد القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة قبل التوظيف بمؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "4.07" كثنائي أكبر متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (0.740)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 82.37%؛ حول اعتبار تحديد القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة يتم قبل التوظيف في مؤسسة كوندور؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء عملية التوظيف تولي الأهمية البالغة للتخطيط الإستراتيجي المعتمد على الأسلوب العلمي.

- الفقرة رقم (02):

التي تنص على (يتم الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت المناسب)، والتي توضح التركيز الكبير على الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت المناسب بمؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.92" كثالث أكبر متوسط حسابي ضمن مجال موافق بشدة الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (0.776)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 78.90%؛ حول اعتبار الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية يتم في الوقت المناسب بمؤسسة كوندور؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء عملية التوظيف تولي الأهمية لمرحلة أخرى من أهم

المراحل المعمول بها دوليا في كبريات المؤسسات العالمية، حتى تكون عملية التوظيف عملية إستراتيجية معتمدة على الأسلوب العلمي، وعلى التخطيط الإستراتيجي.

- الفقرة رقم (03):

التي تنص على (تسعى مؤسسة كوندور لتوسيع وتنويع قاعدة استقطاب الأفراد مما يؤدي لفاعلية الاختيار)، والتي توضح أهمية سعي مؤسسة كوندور لتوسيع وتنويع قاعدة استقطاب الأفراد مما يؤدي لفاعلية الاختيار حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.90" ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [4.20-3,41]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (0.817)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 78.45% كما يدل على تناسق وتقارب إجاباتهم؛ حول سعي مؤسسة كوندور لتوسيع وتنويع قاعدة استقطاب الأفراد مما يؤدي لفاعلية الاختيار؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء عملية التوظيف تولي أهمية بالغة للاستقطاب كما هو عليه الحال في جميع المؤسسات الناجحة؛ التي تصبوا إلى التميز وفرض نفسها في الأسواق المحلية والدولية.

- الفقرة رقم (06):

التي تنص على (أثناء مقابلة التوظيف في مؤسسة كوندور يتم التركيز على المعلومات الأكاديمية، الخبرة، الكفاءة والمظهر العام للفرد)، والتي توضح التركيز أساسا أثناء مقابلة التوظيف في مؤسسة كوندور يكون على المعلومات الأكاديمية، الخبرة، الكفاءة والمظهر العام للفرد حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.77" ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [4.20-3,41]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.090)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 75.28%؛ حول اعتبار أثناء مقابلة التوظيف في مؤسسة كوندور يتم التركيز على المعلومات الأكاديمية، الخبرة، الكفاءة والمظهر العام للفرد؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء عملية التوظيف تولي الأهمية الكبرى للكفاءة والمهارة، حتى تزيد فاعلية عاملها وإنتاجها.

- الفقرة رقم (04):

التي تنص على (يتم استقطاب الأفراد في مؤسسة كوندور على أساس مؤهلاتهم العلمية وكفاءتهم واستعداداتهم العملية)، والتي توضح أهمية استقطاب الأفراد على أساس مؤهلاتهم العلمية وكفاءتهم واستعداداتهم العملية في عملية التوظيف بمؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.74" ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.100)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 74.90%؛ حول اعتبار استقطاب الأفراد في مؤسسة كوندور يتم على أساس مؤهلاتهم العلمية وكفاءتهم واستعداداتهم العملية؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء عملية التوظيف تولي الأهمية الكبيرة لاستقطاب الأفراد بالاعتماد على الأسلوب العلمي، وتسعى إلى أن يكون ذا بعد إستراتيجي ليساهم في نجاحة عملية التوظيف ككل.

- الفقرة رقم (05):

التي تنص على (تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور أفضل الوسائل لجذب الأفراد من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك)، والتي توضح أهمية استخدام مؤسسة كوندور أفضل الوسائل لجذب الأفراد من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.72" ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (0.953)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 74.60%؛ حول استخدام إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور أفضل الوسائل لجذب الأفراد من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء عملية التوظيف تولي الأهمية لواحدة من أهم عناصر عملية التوظيف وهو جذب الأفراد معتمدة على تقنيات متطورة حتى تكون عملية التوظيف ناجحة بنسبة كبيرة وترقى إلى أن تكون ذات بعد إستراتيجي، من شأنها تجنيد المؤسسة مستقبلاً بذل المزيد من الوقت والمقابل المادي.

- الفقرة رقم (07):

التي تنص على (يتم انتقاء أفضل الموارد البشرية المناسبة للمؤسسة ووفق أسس موضوعية)، والتي توضح بناءا على ماذا يتم انتقاء الموارد البشرية من المتقدمين للعمل بمؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.66" ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.064)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 73.59%؛ حول اعتبار انتقاء أفضل الموارد البشرية المناسبة للمؤسسة ووفق أسس موضوعية في مؤسسة كوندور؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء عملية التوظيف تعتمد على الأسلوب العلمي الذي ينص على الموضوعية في انتقاء الموارد البشرية المطلوبة، بدلا من الاعتماد على المحسوبة، محاولة بذلك ضم أفضل الأفراد لمؤسسة فهي بذلك تحرص على نجاح إستراتيجية التوظيف بالشكل المطلوب؛ وهذا من شأنه أن ينعكس على المؤسسة ككل فتصبح أكثر مردودية في إنتاجها.

- الفقرة رقم (09):

التي تنص على (يتم تعيين الأفراد في مناصبهم حسب تخصصهم)، والتي توضح حرص مؤسسة كوندور على تعيين الأفراد في مناصبهم حسب تخصصهم كما أقر عاملوها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.64" ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.240)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 73.28%؛ حول اعتبار تعيين الأفراد في مناصبهم حسب تخصصهم بمؤسسة كوندور؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء تعيين الأفراد في مناصبهم كآخر عنصر من عناصر عملية التوظيف، تحرص على أن يكون ذلك التعيين حسب تخصصاتهم وقدراتهم المتطابقة مع منصبهم المراد شغله، وهذا ما يتطابق مع إضفاء البعد الإستراتيجي على العملية ككل.

- الفقرة رقم (11):

التي تنص على (من المصادر التي تتبعها المؤسسة في الحصول على الموارد البشرية ترقية العاملين من داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة)، والتي توضح حرص مؤسسة كوندور على ترقية العاملين من داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.61" ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.166)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 72.75%؛ حول اعتبار ترقية العاملين من داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة في مؤسسة كوندور؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء عملية التوظيف تعطي الأولوية لكفاءاتها من عاملها قبل التفكير في الاعتماد على توظيف أفراد من خارج المؤسسة، وهذا من شأنه إكساب المؤسسة الكثير من الجهد والوقت والمادة، بالإضافة إلى أن العامل في المؤسسة لما تتم ترقيته إلى منصب جديد داخل المؤسسة يكون أكثر قابلية للتأقلم بحكم خبرته ومعرفته الجيدة بالمؤسسة، مع زيادة ولاء للمؤسسة فالترقية بالنسبة له أمر مشجع ومحفز على المزيد من البذل والعطاء للمؤسسة، وهي من أهم الأساليب المعتمدة في عملية التوظيف ذو البعد الإستراتيجي والمعمول بها دوليا في كبريات المؤسسات العالمية.

- الفقرة رقم (13):

التي تنص على (بصفة عامة إستراتيجية التوظيف المعتمدة في مؤسسة كوندور جيدة)، والتي توضح نجاعة عملية التوظيف بمؤسسة كوندور بصفة عامة حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.52" ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري 1.065، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 70.89%؛ حول اعتبار إستراتيجية التوظيف المعتمدة في مؤسسة كوندور جيدة؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور تولي أهمية بالغة لعملية التوظيف وتحرص على نجاحها، معتمدة في ذلك على الأسلوب العلمي

أثناء جميع مراحلها، فإن ترقى عملية التوظيف لأن تكون ذات بعد إستراتيجي واحدة من بين أهم أهداف المؤسسة المسطرة، وهذا ما هو معمول به بمؤسسة كوندور حسب استجابات أفراد العينة.

- الفقرة رقم (12):

التي تنص على (تم تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة)، والتي توضح تعيين الفرد المناسب حسب إمكانياته وقدراته الأكاديمية والميدانية في الوظيفة التي تناسبه بمؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.34" ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.200)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة محايدة بنسبة كبيرة بلغت 66.50%؛ حول اعتبار تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة بمؤسسة كوندور؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور قد تعاني من مشاكل في هذه النقطة بالذات نظرا لتحفظ أفرادها على الإجابة عليها أو قد يكون لها تفسير آخر، لأن الحياد لا يعني بالضرورة عدم الرضا بل ممكن يعني أن هذه النقطة ليس للعمال رأي فيها ولا يملكون المعلومة الدقيقة بخصوصها.

- الفقرة رقم (10):

التي تنص على (لا يتم الاعتماد على الوساطة من طرف الأفراد عند توظيفهم في مؤسسة كوندور)، والتي توضح إذا كان يتم الاعتماد على الوساطة من طرف الأفراد عند توظيفهم بمؤسسة كوندور ام لا حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.17" ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.290)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة محايدة بنسبة كبيرة بلغت 63.78%؛ حول الاعتماد على الوساطة من طرف الأفراد عند توظيفهم في مؤسسة كوندور؛ والذي يدل على أن الوساطة يتم استعمالها من طرف الأفراد للفوز بمنصب عمل بمؤسسة كوندور لكنها بشكل قليل أو ممكن تكون من أجل تسريع وتأكيد

التوظيف، بما أنه رأي أفراد العينة ليس إقراراً صريحاً بالموافقة على ذلك، بل كان الحياد وهذا الحياد لا يعني أن الوساطة طاغية في عملية التوظيف وفي نفس الوقت لا ينفي عدم وجوده إطلاقاً.

2. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:

الجدول رقم (14): يوضح الإحصائيات الوصفية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات محور

"إستراتيجية تنمية الموارد البشرية"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الوزن النسبي %	SIG	ترتيب العبارة
14	التدريب الذي يتلقاه الفرد في مؤسسة كوندور يتفق مع وظيفته التي يشغلها.	3.67	1.080	مرتفعة	73.5	000	05
15	يتم العمل على تطوير معارف ومهارات الأفراد المتعلقة بمهامهم الوظيفية عن طريق اقامة محاضرات وملتقيات وأيام دراسية.	3.62	1.10	متوسطة	72.81	000	07
16	يتم اخضاع الأفراد لدورات تكوينية في المؤسسة.	3.72	1.113	مرتفعة	74.60	000	04
17	تتنفق الدورات التكوينية التي يخضع لها الافراد مع وظيفتهم في المؤسسة.	3.64	1.075	متوسطة	73.28	000	06
18	التكوين الذي توفره مؤسسة كوندور يكسب العامل معارف جديدة تؤهله لتحسين قدراته.	3.87	0.984	مرتفعة	77.33	000	02
19	التدريب الذي توفره مؤسسة كوندور يكسب العامل معارف جديدة تؤهله لتحسين قدراته.	3.92	0.993	مرتفعة	78.45	000	01
20	يوجد مسؤول مباشر يعمل على تقويم أداء الفرد في مكان العمل بالمؤسسة.	3.84	0.991	مرتفعة	77.12	000	03
21	التدريب الذي يتحصل عليه الفرد يساهم في تمكينه من الشعور بالانتماء للمؤسسة.	3.72	1.021	مرتفعة	74.60	000	04
22	سياسة التدريب المنتهجة داخل المؤسسة تتماشى مع تطلعات الفرد.	3.42	1.163	متوسطة	67.02	000	08

12	000	61.16	متوسطة	1.240	2.73	الراتب الذي يتقاضاه الفرد يعكس الأداء الذي يقدمه في المؤسسة.	23
13	000	60.89	متوسطة	1.281	2.69	نظام الأجور والحوافز المعمول به داخل المؤسسة نظام عادل يعتمد على المساواة بين الأفراد.	24
11	000	61.48	متوسطة	1.155	2.81	يتم إشراك الأفراد في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة.	25
09	000	66.50	متوسطة	1.154	3.34	الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة تركز العمل الجماعي.	26
10	000	62.50	متوسطة	1.315	3.05	يتلقى الفرد الإشادة والشكر من طرف إدارة المؤسسة إذا استحق ذلك.	27
/	000	67.07	متوسطة	1.118	3.43	إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	

كما هو موضح من خلال الجدول أعلاه بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات إستراتيجية تنمية الموارد البشرية (3.42)، ما يقابل مستوى موافقة متوسطة، كما أن قيمته أكبر من قيمة متوسط أداة القياس (3)، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.118) وهذا يدل على تناسق وتقارب إجابات أفراد العينة بمختلف التسميات الوظيفية والتخصصات، وبالتالي تعتمد مؤسسة كوندور (المؤسسة محل الدراسة) على فقرات هذا البعد بصورة متوسطة حسب آراء عمالها، هذا من شأنه التأكيد على أن مؤسسة كوندور ضمن ممارساتها لإدارة مواردها البشرية، تمارس إستراتيجية تنمية مواردها البشرية بمستوى متوسط ولا توليها اهتماما كبيرا.

بناء على مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة البحث حول محور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تم ترتيب الفقرات بالشكل التالي:

- الفقرة رقم (19):

التي تنص على (التدريب الذي توفره مؤسسة كوندور يكسب العامل معارف جديدة تؤهله لتحسين قدراته)، والتي توضح إجبارية إجراء الفحص الطبي في عملية التوظيف بمؤسسة

كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.92" كأعلى متوسط حسابي ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [4.20-3,41]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (0.993)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 78.45%؛ حول اعتبار التدريب الذي توفره مؤسسة كوندور يكسب العامل معارف جديدة تؤهله لتحسين قدراته؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور تقوم بتنمية مواردها البشرية من خلال سياسة التدريب الفعالة المنتهجة من طرف إدارتها.

- الفقرة رقم (18):

التي تنص على (التكوين الذي توفره مؤسسة كوندور يكسب العامل معارف جديدة تؤهله لتحسين قدراته)، والتي توضح أهمية التكوين الذي توفره مؤسسة كوندور يكسب العامل معارف جديدة تؤهله لتحسين قدراته بمؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.87" ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [4.20-3,41]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (0.984)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 77.33%؛ حول اعتبار التكوين الذي توفره مؤسسة كوندور يكسب العامل معارف جديدة تؤهله لتحسين قدراته؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور تولي أهمية كبيرة لتكوين عاملها وهذا ضمن إستراتيجيتها المنتهجة لتنمية مواردها البشرية وذلك بمستوى مرتفع.

- لفقرة رقم (20):

التي تنص على (يوجد مسؤول مباشر يعمل على تقويم أداء الفرد في مكان العمل بالمؤسسة)، والتي توضح التركيز الكبير على الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت المناسب بمؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.84" ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [4.20-3,41]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (0.991)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 77.12%؛ حول اعتبار

أنه يوجد مسئول مباشر يعمل على تقويم أداء الفرد في مكان العمل بمؤسسة كوندور؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء إضافة إلى التكوين والتدريب المستمر تقوم بإعطاء الأوامر للمسؤولين المباشرين على العمال لتقويم أخطائهم حتى تطور من إمكانياتهم وتزيد في خبراتهم بخصوص أعمالهم المنوطة بهم.

- الفقرتين رقم (16) ورقم (21):

تتصان على (يتم اخضاع الأفراد لدورات تكوينية في المؤسسة)، (التدريب الذي يتحصل عليه الفرد يساهم في تمكينه من الشعور بالانتماء للمؤسسة)، والتين توضحان تواليا أهمية سعي مؤسسة كوندور لإخضاع أفرادها لدورات تكوينية في المؤسسة والتركيز أساسا أثناء تدريب العاملين على زيادة شعورهم بالانتماء من خلال إعطائهم التدريب الجيد المطلوب الذي يحتاجه العامل ويحس أنه يحسن مهاراته حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطهما الحسابي "3.72" أكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.72 ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافهما المعياري (1.113)، (1.021)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 74.60% كما يدل على تناسق وتقارب إجاباتهم؛ حول سعي مؤسسة كوندور بدورات تكوينية داخلية لصالح عمالها واعتبار التدريب الذي يتحصل عليه الفرد يساهم في تمكينه من الشعور بالانتماء للمؤسسة؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور في سبيل تنمية مواردها البشرية تقوم بتكثيف الدورات التكوينية والتدريب الجيد، مما يساهم في زيادة قدرات عاملها وزيادة فعاليتهم في العمل، كما يساهم ذلك في زيادة ولائهم للمؤسسة، وهذا كله يدل على أن المؤسسة في هذا العنصر من عناصر تنمية الموارد البشرية تم دراسته وفق إستراتيجية محكمة وطويلة المدى ذات نظرة مستقبلية.

- الفقرة رقم (14):

التي تنص على (التدريب الذي يتلقاه الفرد في مؤسسة كوندور يتفق مع وظيفته التي يشغلها)، والتي توضح التركيز أساسا أثناء تدريب العاملين على تطابق نوعية التدريب مع

الوظيفة المشغولة حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.67" أكبر من المتوسط الفرضي بفارق 0.67 ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20] وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.080)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 73.5%؛ حول اعتبار التدريب الذي يتلقاه الفرد في مؤسسة كوندور يتفق مع وظيفته التي يشغلها؛ والذي يدل بدوره، على أن مؤسسة كوندور تحاول جاهدة تنمية أفرادها بالشكل المطلوب من خلال إعطائهم التدريب الجيد.

- الفقرة رقم (17):

التي تنص على (تتفق الدورات التكوينية التي يخضع لها الافراد مع وظيفتهم في المؤسسة)، والتي توضح أهمية الدورات التكوينية التي يخضع لها الافراد بمؤسسة كوندور حيث تتفق مع وظائفهم حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.64" ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.075)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 73.28%؛ حول اعتبار الدورات التكوينية التي يخضع لها الافراد في مؤسسة كوندور تتفق مع وظيفتهم؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء تنمية مواردها البشرية تعطيهم دورات تكوينية في مستوى تطلعاتهم وتطلعات مناصبهم الوظيفية التي تتماشى مع نوعية هذه الدورات التكوينية بمستوى متوسط.

- الفقرة رقم (15):

التي تنص على (يتم العمل على تطوير معارف ومهارات الأفراد المتعلقة بمهامهم الوظيفية عن طريق اقامة محاضرات وملتقيات وأيام دراسية)، والتي توضح أهمية استخدام مؤسسة كوندور أفضل الوسائل لجذب الأفراد من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.62" أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.62 ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.10)، وهذا يعني موافقة كبيرة

للعيينة المبحوثة بنسبة **72.81%** وتقارب إجاباتهم؛ حول أنه يتم العمل على تطوير معارف ومهارات الأفراد المتعلقة بمهامهم الوظيفية عن طريق إقامة محاضرات وملتقيات وأيام دراسية؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء تنمية أفرادها تولي الأهمية لواحدة من أهم عناصر عملية التنمية وهو تطوير الجانب المعرفي للعامل بمستوى متوسط.

- الفقرة رقم (22):

التي تنص على (سياسة التدريب المنتهجة داخل المؤسسة تتماشى مع تطلعات الفرد)، والتي توضح إمكانية تماشي سياسة التدريب المنتهجة بمؤسسة كوندور مع تطلعات الفرد أم لا حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.42" أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.42 ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.163)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعيينة المبحوثة بنسبة **67.02%**؛ حول اعتبار سياسة التدريب المنتهجة داخل المؤسسة تتماشى مع تطلعات الفرد مؤسسة كوندور؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور تعتمد على سياسة تدريب داخل تتماشى مع تطلعات الفرد بمستوى متوسط.

- الفقرة رقم (26):

التي تنص على (الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة تركز العمل الجماعي)، والتي توضح حرص مؤسسة كوندور على تعيين الأفراد في مناصبهم حسب تخصصهم كما أقر عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.34" ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.154)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعيينة المبحوثة بنسبة **66.50%**؛ حول الحياد بخصوص اعتبار الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة تركز العمل الجماعي؛ والذي يدل بدوره على أن الثقافة التنظيمية السائدة داخل مؤسسة كوندور تركز العمل الجماعي بمستوى متوسط.

- الفقرة رقم (27):

التي تنص على (يتلقى الفرد الإشادة والشكر من طرف إدارة المؤسسة اذا استحق ذلك)، والتي توضح حرص مؤسسة كوندور على ترقية العاملين من داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.05" أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.42 ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.315)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 62.50%؛ حول الحياد بخصوص تلقى الفرد الإشادة والشكر من طرف إدارة المؤسسة اذا استحق ذلك في مؤسسة كوندور؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور أثناء عملية تنمية مواردها البشرية تقوم بتحفيزهم معنويا (الشكر والتقدير) بمستوى متوسط، وذلك من شأنه التأثير على معنويات عاملها ويثبط قدرتهم على العمل بجهد أكثر وفعالية أكبر.

- الفقرة رقم (25):

التي تنص على (يتم إشراك الأفراد في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة)، والتي توضح مدى أهمية إشراك الأفراد في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في مؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "2.81" أقل من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.19 ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.155)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 61.48%؛ حول الحياد بخصوص إذا ما كان يتم إشراك الأفراد في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في مؤسسة كوندور أم لا؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور لا تولي أهمية بالغة لإشراك عاملها في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل حسب استجابات أفراد العينة، مما يقلل من شعورهم بالانتماء للمؤسسة ويضعف ولاءهم لها.

- الفقرة رقم (23):

التي تنص على (الراتب الذي يتقاضاه الفرد يعكس الأداء الذي يقدمه في المؤسسة)، والتي توضح مدى رضا الأفراد على الراتب الذي يتقاضونه مقابل أدائهم بمؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "2.73" أقل من المتوسط الفرضي بفارق 0.27 ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.240)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة محايدة بنسبة كبيرة بلغت 61.16%؛ حول اعتبار الراتب الذي يتقاضاه الفرد يعكس الأداء الذي يقدمه في مؤسسة كوندور؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور قد تعاني من مشاكل بالنسبة لعنصر الأجر نظرا لتحفظ أفرادها على الإجابة عليها، وهذا ما يبين أن الراتب الذي يتقاضاه الفرد يعكس الأداء الذي يقدمه في المؤسسة بمستوى متوسط.

- الفقرة رقم (24):

التي تنص على (نظام الأجور والحوافز المعمول به داخل المؤسسة نظام عادل يعتمد على المساواة بين الأفراد)، والتي توضح إذا كان نظام الأجور والحوافز المعمول به نظام عادل يعتمد على المساواة بين الأفراد بمؤسسة كوندور أم لا حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "2.69" أقل من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.31 ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.281)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة محايدة بنسبة كبيرة بلغت 60.89%؛ حول اعتبار نظام الأجور والحوافز المعمول به داخل المؤسسة نظام عادل يعتمد على المساواة بين الأفراد؛ والذي يدل على أن نظام الأجور والحوافز المعتمد في مؤسسة كوندور بمستوى متوسط، تأكيدا لما جاءت به نتائج الفقرة السابقة حول راتب العمال الذي يتوافق مع أداء العمال بمستوى متوسط أيضا.

3. تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة:

الجدول رقم (15): يوضح الإحصائيات الوصفية لإجابات أفراد العينة المتعلقة بعبارات محور "إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية"

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مستوى الموافقة	الوزن النسبي %	SIG	ترتيب العبارة
28	مزايا الترقيات في المؤسسة تساهم في احياء روح المنافسة بين الأفراد.	3.33	1.232	متوسطة	66.45	000	10
29	سياسة الترقية في مؤسسة كوندور تمتاز بالعدل والمساواة بين جميع الأفراد.	2.95	1.238	متوسطة	61.64	000	15
30	نظام الترقية المعتمد يشجع على الاستقرار والتمسك بالمؤسسة.	3.17	1.190	متوسطة	63.78	000	12
31	نظام الترقية المعتمد في مؤسسة كوندور أفضل من نظام الترقية المعتمد في المؤسسات العامة التابعة للدولة.	3.06	1.100	متوسطة	62.53	000	13
32	نظام الترقية المعتمد في مؤسسة كوندور أفضل من نظام الترقية المعتمد في المؤسسات الخاصة الأخرى.	3.39	1.040	متوسطة	66.67	000	09
33	الخدمات الاجتماعية المقدمة في مؤسسة كوندور جيدة وتشجع رغبات الفرد الحقيقية.	3.31	1.122	متوسطة	66.22	000	11
34	انتقال الأفراد العاملين بمؤسسة كوندور لمؤسسة أخرى نادرا ما يحدث.	3.42	1.055	متوسطة	67.02	000	08
35	يتم توفير ظروف جيدة بمكان العمل في المؤسسة، خاصة ما تعلق منها بالضوضاء، الحرارة، البرودة، الاضاءة والتهوية.	3.49	1.120	متوسطة	67.15	000	07
36	يتم توفير وسائل الأمن والوقاية في مكان العمل بالمؤسسة.	4.03	0.803	مرتفعة	82.31	000	02
37	توجد اجراءات وقوانين متبعة تجبر الأفراد على الالتزام باستعمال وسائل الأمن في مكان العمل بالمؤسسة.	4.14	0.788	مرتفعة	84.22	000	01

03	000	78.66	مرتفعة	0.936	3.97	يتم تكوين الأفراد على استعمال وسائل الأمن استعمالاً صحيحاً في المؤسسة.	38
04	000	77.30	مرتفعة	0.930	3.86	يتم تجديد وسائل الانتاج في المؤسسة اذا أصبحت غير امنة وغير مريحة.	39
05	000	74.93	مرتفعة	0.874	3.75	نادراً ما يقع حادث عمل للأفراد أثناء تأديتهم عملهم في مكان العمل بالمؤسسة.	40
06	000	71.10	متوسطة	1.10	3.55	تعمل المؤسسة على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.	41
14	000	62.50	متوسطة	1.236	3.02	يتم تأمين المستقبل الوظيفي بمؤسسة كوندور.	42
/	000	70.85	متوسطة	1.052	3.51	إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية	

كما هو موضح من خلال الجدول أعلاه بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد عينة الدراسة عن فقرات إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية (3.51) أكبر من المتوسط الفرضي بفارق 0.51، ما يقابل مستوى موافقة متوسطة، وقد بلغت قيمة الانحراف المعياري (1.052) وهذا يدل على تناسق وتقارب إجابات أفراد العينة بمختلف التسميات الوظيفية والتخصصات، وبالتالي تعتمد مؤسسة كوندور (المؤسسة محل الدراسة) على فقرات هذا البعد بصورة متوسطة حسب اراء عمالها، هذا من شأنه التأكيد على أن مؤسسة كوندور ضمن ممارساتها لإدارة مواردها البشرية، تمارس إستراتيجية المحافظة على مواردها البشرية بمستوى متوسط ولا توليها اهتماماً كبيراً.

وبناء على مخرجات جدول التحليل الوصفي لاستجابات أفراد عينة البحث حول محور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية تم ترتيب الفقرات بالشكل التالي:

- الفقرة رقم (37):

التي تنص على (توجد إجراءات وقوانين متبعة تجبر الأفراد على الالتزام باستعمال وسائل الأمن في مكان العمل بالمؤسسة)، والتي توضح إجبارية إجراء الفحص الطبي في عملية التوظيف بمؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "4.14" كأعلى متوسط حسابي وأكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 1.14 ضمن مجال موافق الذي يتراوح

بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (0.788)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 84.22%؛ حول اعتبار وجود إجراءات وقوانين متبعة تجبر الأفراد على الالتزام باستعمال وسائل الأمن في مكان العمل بالمؤسسة؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور تقوم بالمحافظة على مواردها البشرية من خلال سياسة الأمن والسلامة المهنية الفعالة المنتهجة من طرف إدارتها.

- الفقرة رقم (36):

التي تنص على (يتم توفير وسائل الأمن والوقاية في مكان العمل بالمؤسسة)، والتي توضح أهمية توفير وسائل الأمن والوقاية في مكان العمل بمؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "4.03" ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (0.803)، وهذا يعني موافقة كبيرة وتقارب في الإجابات للعينة المبحوثة بنسبة 82.31%؛ حول اعتبار أنه يتم توفير وسائل الأمن والوقاية في مكان العمل بالمؤسسة؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور تولي أهمية كبيرة لسلامة وأمن عاملها وهذا ضمن إستراتيجيتها المنتهجة للمحافظة على مواردها البشرية وذلك بمستوى مرتفع، كما أن هذه الفقرة أكدت ما جاءت به نتائج الفقرة السابقة حول حرص المؤسسة على توفير الأمن والسلامة المهنيين بمكان العمل داخلها.

- الفقرة رقم (38):

التي تنص على (يتم تكوين الأفراد على استعمال وسائل الأمن استعمالا صحيحا في المؤسسة)، والتي توضح التركيز الكبير على تكوين الأفراد على استعمال وسائل الأمن استعمالا صحيحا بمؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.97" ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (0.936)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 78.66%؛ حول اعتبار أنه يتم تكوين الأفراد على استعمال وسائل الأمن

استعمالا صحيحا في مؤسسة كوندور؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور إضافة إلى توفير وسائل الأمن داخلها لعمالها تقوم بإعطائهم تكوينا خاصا في كيفية استعمال هذه الوسائل بالطريقة الصحيحة، وهذا من شأنه تقليل نسبة الحوادث والأخطاء المهنية، كما يحسن الفرد العامل بمزيد من الأمن.

- الفقرة رقم (39):

التي تنص على (يتم تجديد وسائل الإنتاج في المؤسسة إذا أصبحت غير آمنة وغير مريحة)، والتي توضح أهمية سعي مؤسسة كوندور لتجديد وسائل الإنتاج في المؤسسة إذا أصبحت غير آمنة وغير مريحة حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.86" أكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.86 ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (0.930)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 77.30%، كما يدل على تناسق وتقارب إجاباتهم؛ حول سعي مؤسسة كوندور إلى تجديد وسائل الإنتاج في المؤسسة إذا أصبحت غير آمنة وغير مريحة؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور في سبيل المحافظة على مواردها البشرية تقوم دوريا بتجديد وسائل الإنتاج حتى لا تشكل خطرا على عمالها وتمنحهم مزيدا من الراحة في العمل، مما يساهم في زيادة ولائهم للمؤسسة، وهذا كله يدل على أن المؤسسة في هذا العنصر من عناصر المحافظة على الموارد البشرية تم دراسته وفق إستراتيجية محكمة وطويلة المدى ذات نظرة مستقبلية.

- الفقرة رقم (40):

التي تنص على (نادرا ما يقع حادث عمل للأفراد أثناء تأديتهم عملهم في مكان العمل بالمؤسسة)، والتي توضح التركيز أساسا من خلال سياسة السلامة المهنية المتبعة من طرف إدارة المؤسسة على عدم وقوع حوادث عمل للأفراد أثناء تأديتهم عملهم في مكان العمل بمؤسسة كوندور حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.75" أكبر من المتوسط الفرضي بفارق 0.75 ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال

الأهمية المرتفعة الذي يتراوح من (3.67) فما فوق، بينما بلغ انحرافها المعياري (0.874)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 74.93%؛ حول ندرة وقوع حوادث العمل للأفراد أثناء تأديتهم عملهم في مكان العمل بالمؤسسة؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور تحاول جاهدا المحافظة على أفرادها بالشكل المطلوب من خلال الحرص على سلامتهم.

- الفقرة رقم (41):

التي تنص على (تعمل المؤسسة على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة)، والتي توضح إذا ما كانت تعمل مؤسسة كوندور على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة حسب رأي عامليها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.55" أكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.55 ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [4.20-3.41]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [3.66-2.34]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.10)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 71.10%؛ حول اعتبار المؤسسة تعمل على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور تتبنى إستراتيجية المحافظة على مواردها البشرية من خلال تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية بمستوى متوسط.

- الفقرة رقم (35):

التي تنص على (يتم توفير ظروف جيدة بمكان العمل في المؤسسة، خاصة ما تعلق منها بالضوضاء، الحرارة، البرودة، الإضاءة والتهوية)، والتي توضح أهمية توفير ظروف جيدة بمكان العمل في المؤسسة حسب رأي عامليها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.49" أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.49 ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [4.20-3.41]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [3.66-2.34]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.120)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 67.1% وتقارب إجاباتهم؛ حول أنه

يتم توفير ظروف جيدة بمكان العمل في المؤسسة، خاصة ما تعلق منها بالضوضاء، الحرارة، البرودة، الإضاءة والتهوية بمستوى متوسط.

- الفقرة رقم (34):

التي تنص على (انتقال الأفراد العاملين بمؤسسة كوندور لمؤسسة أخرى نادرا ما يحدث.)، والتي توضح إمكانية انتقال الأفراد العاملين بمؤسسة كوندور لمؤسسة أخرى حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.42" أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.42 ضمن مجال موافق الذي يتراوح بين [3,41-4.20]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.055)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 67.02%؛ حول اعتبار انتقال الأفراد من مؤسسة كوندور نادرا ما يحدث؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور تحافظ على مواردها البشرية وتحببهم البقاء للعمل فيها.

- الفقرة رقم (32):

التي تنص على (نظام الترقية المعتمد في مؤسسة كوندور أفضل من نظام الترقية المعتمد في المؤسسات الخاصة الأخرى.)، والتي توضح حرص مؤسسة كوندور على اعتماد نظام ترقية فعال وأفضل مما هو معمول به في المؤسسات الخاصة الأخرى كما أقره ذلك عاملوها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.39" ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.040)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 66.67%؛ حول الحياد بخصوص اعتبار نظام الترقية المعتمد في مؤسسة كوندور أفضل من نظام الترقية المعتمد في المؤسسات الخاصة الأخرى؛ والذي يدل بدوره على أن نظام الترقية المعتمد في مؤسسة كوندور عموما يتميز بمستوى متوسط.

- الفقرة رقم (28):

التي تنص على (مزايا الترقيات في المؤسسة تساهم في احياء روح المنافسة بين الأفراد.)، والتي توضح مدى مساهمة الترقيات في المؤسسة في إحياء روح المنافسة بين حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.33" أعلى من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.33 ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.232)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 66.45%؛ حول الحياد بخصوص مدى مساهمة الترقيات المعتمدة في المؤسسة في إحياء روح المنافسة بين الأفراد في مؤسسة كوندور؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور لا تعطي أهمية كبيرة للترقية وتعتمد عليها بمستوى متوسط، وذلك من شأنه التأثير على معنويات عاملها ويثبط قدرتهم على العمل بجهد أكثر وفعالية أكبر.

- الفقرة رقم (33):

التي تنص على (الخدمات الاجتماعية المقدمة في مؤسسة كوندور جيدة وتشبع رغبات الفرد الحقيقية.)، والتي توضح مدى إشباع الخدمات الاجتماعية المقدمة في مؤسسة كوندور رغبات الفرد الحقيقية حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.31" أكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.31 ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.122)، وهذا يعني موافقة كبيرة للعينة المبحوثة بنسبة 66.22%؛ حول الحياد بخصوص إذا ما كانت الخدمات الاجتماعية تشبع حاجات الفرد أم لا؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور لا تولي أهمية بالغة للخدمات الاجتماعية وهي نوعا ما ليست في مستوى تطلعات الأفراد، مما يقلل من فعاليتهم في العمل وينقص مردوديتهم وعطاءهم .

- الفقرة رقم (30):

التي تنص على (نظام الترقية المعتمد يشجع على الاستقرار والتمسك بالمؤسسة.)، والتي توضح مدى مساهمة نظام الترقية المعتمد في المؤسسة على التشجيع والاستقرار بها حسب رأي

عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.17" أكبر من المتوسط الفرضي بفارق 0.17 ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.190)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة محايدة بنسبة كبيرة بلغت 63.78%؛ حول اعتبار نظام الترقية المعتمد في مؤسسة كوندور يشجع على الاستقرار والتمسك بالمؤسسة؛ والذي يدل بدوره على أن مؤسسة كوندور قد تعاني من مشاكل بالنسبة لسياسة الترقية المعتمدة نظرا لحياذ أفرادها على الإجابة عليها، وهذا ما يبين أن سياسة الترقية في المؤسسة تشجع على الاستقرار والتمسك بها بمستوى متوسط.

- الفقرة رقم (31):

التي تنص على (نظام الترقية المعتمد في مؤسسة كوندور أفضل من نظام الترقية المعتمد في المؤسسات العامة التابعة للدولة.)، والتي توضح إذا كان نظام الترقية المعتمد في مؤسسة كوندور أفضل من نظام الترقية المعتمد في المؤسسات العامة التابعة للدولة ام لا حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.06" أكبر من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.06 ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.100)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة محايدة بنسبة كبيرة بلغت 62.53%؛ حول اعتبار نظام الترقية المعتمد في مؤسسة كوندور أفضل من نظام الترقية المعتمد في المؤسسات العامة التابعة للدولة ؛ والذي يدل على أن نظام الترقية المعتمد في مؤسسة كوندور بمستوى متوسط، تأكيدا لما جاءت به نتائج الفقرة السابقة حول سياسة الترقية الذي يتوافق مع تشجيعهم على البقاء والتمسك بالمؤسسة بمستوى متوسط أيضا.

- الفقرة رقم (42):

التي تنص على (يتم تأمين المستقبل الوظيفي بمؤسسة كوندور)، والتي توضح إذا كان يتم تأمين المستقبل الوظيفي بمؤسسة كوندور ام لا حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "3.02" أقل من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.02 ضمن مجال محايد الذي يتراوح

بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.281)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة محايدة بنسبة كبيرة بلغت 62.50%؛ حول اعتبار يتم تأمين المستقبل الوظيفي بمؤسسة كوندور؛ والذي يدل على أن عمال المؤسسة عندهم نوع من التخوف في ما يخص مستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة.

- الفقرة رقم (29):

التي تنص على (سياسة الترقية في مؤسسة كوندور تمتاز بالعدل والمساواة بين جميع الأفراد)، والتي توضح إذا كانت سياسة الترقية في مؤسسة كوندور تمتاز بالعدل والمساواة بين جميع الأفراد ام لا حسب رأي عاملها، حيث بلغ متوسطها الحسابي "2.95" أقل من المتوسط الفرضي (3) بفارق 0.05 ضمن مجال محايد الذي يتراوح بين [2.61-3.40]، وضمن مجال الأهمية المتوسطة الذي يتراوح من [2.34-3.66]، بينما بلغ انحرافها المعياري (1.238)، وهذا يعني أن العينة المبحوثة محايدة بنسبة كبيرة بلغت 61.64%؛ حول اعتبار سياسة الترقية في مؤسسة كوندور تمتاز بالعدل والمساواة بين جميع الأفراد ام لا ؛ والذي يدل على أن سياسة الترقية بصفة عامة لا تتوافق مع تطلعات العمال ولا تشبع احتياجاتهم بخصوصها، وعلى مؤسسة كوندور العمل جاهدا على تحسين سياسة الترقية وإعادة النظر فيها بشكل يرضي جميع الأطراف (الإدارة، العمال).

خلاصة:

قمنا في هذا الفصل بالتطرق إلى تحليل وتفسير البيانات الخاصة بالفرضية الفرعية الأولى حول إستراتيجية التوظيف، ثم بعدها قمنا بالتطرق تحليلاً وتفسيراً لبيانات الفرضية الفرعية الثانية الخاصة بإستراتيجية تنمية وتحفيز الموارد البشرية، وأخيراً فسرنا وحللنا بيانات الفرضية الفرعية الثالثة الخاصة بإستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية

الفصل الثامن: نتائج الدراسة

- تمهيد
- نتائج الدراسة الفرعية في ضوء الفرضيات
- نتائج الدراسة الفرعية في ضوء الدراسات السابقة
- نتائج الدراسة الفرعية في ضوء النظريات
- النتيجة العامة للدراسة
- خلاصة

تمهيد

سنقوم في هذا الفصل بمناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة، وفي ضوء الدراسات السابقة، كما سنعطي تفسيراً لهذه النتائج حسب ما جاء في النظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية، وقد قسمناها إلى ثلاثة مداخل رئيسية وهي: المدخل الكلاسيكي، السلوكي، والمدخل الموارد البشرية، وفي الأخير سنعطي نتيجة عامة للدراسة.

1. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء الفرضيات:

1.1. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الأولى:

من خلال نتائج الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على: إجراءات التوظيف المتبعة في مؤسسة كوندور ليست ذات بعد إستراتيجي؛ من خلال مؤشرات: تخطيط الموارد البشرية، استقطاب الموارد البشرية، اختيار وتعيين الموارد البشرية، حيث يعتبر التوظيف الحلقة الأهم في سياسات إدارة الموارد البشرية، بما أنه المسؤول عن الحصول على الموارد البشرية؛ التي تعتبر القلب النابض لأي مؤسسة والقوة الدافعة التي تصنع امتيازها، ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج نستطيع القول أن إجراءات التوظيف المتبعة في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي بنسبة كبيرة وصلت إلى 74.60% حسب متوسطها الحسابي (3.72)، في مؤشرات التوظيف المذكورة سابقاً (التخطيط، الاستقطاب، الاختيار والتعيين).

- تخطيط الموارد البشرية:

يهدف تخطيط الموارد البشرية لوضع مجموعة من القواعد والإجراءات المتكاملة لتحديد وتوفير النوع والكم الذي تحتاجه المؤسسة من العمال في أوقات محددة وبتكلفة مناسبة، معتمداً على الأهداف العامة التي تبنتها المؤسسة، سواء كانت قائمة أو قيد الإنشاء، مما يجعلنا نؤكد أن تخطيط الموارد البشرية جزء من التخطيط العام للمؤسسة.

حيث يقوم المدراء في كبريات المؤسسات العالمية الناجحة بالتخطيط لمتطلبات المؤسسة من الموارد البشرية تماماً كما يخططون بخصوص الموارد الأخرى، ويحاول هؤلاء المدراء العمل على ضمان أن لديهم الأعداد المناسبة من الأشخاص العاملين في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لتنفيذ الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

حقيقة أن العمال لا يدخلون بصورة مباشرة في عملية التخطيط بما أنها تخص رؤساء الأقسام والإطارات السامون للمؤسسة، لكن العمال يتم إشراكهم بصورة غير مباشرة في ذلك كما هو معمول به في المؤسسات المتطورة المتميزة، حيث يتم من حين إلى آخر تمرير استمارات أو وثائق لجمع المعلومات بخصوص النقص من حيث الكم ومن حيث النوع في العمالة، وهو

الأمر الذي وقفنا عليه ووجدناه معمولا به في مؤسسة كوندور من خلال مقابلة مع الإطارات التنفيذيون ومسؤولي الوحدات الإنتاجية؛ وهم بدورهم يقومون بأخذ رأي العمال الذين تحت إشرافهم، هذا الأمر الذي جعل إجابات أفراد العينة متقاربة جدا وبنسبة كبيرة، حول موافقتهم بشدة على أن التخطيط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور جيد وفعال، كما يرقى أن يكون ذا بعد إستراتيجي، وإضافة إلى استشارتهم بخصوص ما تحتاجه المؤسسة من عمالة، فالعمال بمختلف تسمياتهم الوظيفية يعلمون إذا ما كان يتم تحديد القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة قبل التوظيف أم لا، كما أنهم يعلمون أيضا، إذا كان يتم الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت المناسب، من خلال نقص ضغط العمل عليهم وتسريع العملية الإنتاجية، وذلك يكون بعد انضمام زملاء جدد إليهم، إذ أن العملية متسلسلة ومدروسة. الفريق المتكون من مجموعة أعوان تركيب أو أعوان شحن يقوم برفع انشغالاته إلى مسؤوله المباشر في العمل، كون الفريق أصبح لا يستطيع تحمل ضغط العمل المتزايد بهذا العدد القليل، والمسؤول المباشر بدوره يقوم بنقل الانشغال إلى رئيس الوحدة الإنتاجية أو نائبه، وهو بدوره يوصله إلى إدارة المؤسسة، يتم الاستجابة في الوقت المناسب لانشغالهم من طرف إدارة المؤسسة.

- استقطاب الموارد البشرية:

بعد أن تنتهي عملية تخطيط الموارد البشرية في جميع النقاط التي تمسها؛ من تحديد مناصب العمل المطلوبة والأفراد المراد توظيفهم كما ونوعا، تبدأ الخطوة التالية وهي البحث عن أنسب الأشخاص لهذه المناصب الشاغرة، ومحاولة جذب واستقطاب أكفأ الأشخاص للعمل بالمؤسسة، حيث يتم استعمال تقنيات وأساليب علمية مدروسة ليتم الاستقطاب بفعالية. والاستقطاب هو محاولة جذب أكبر عدد من الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط معينة يتم تحديدها مسبقا من خلال التخطيط، وللوصول إلى هؤلاء الأفراد الذين تتوفر فيهم هذه الشروط كما ذكرنا؛ وجب البحث بدقة جميع المصادر سواء كانت من داخل المؤسسة أو خارجها، فالمصادر وأهميتها تختلف من وقت لآخر ومن مؤسسة لأخرى باختلاف ظروف العرض

والطلب في سوق العمل، كما أن اختيار المصدر المناسب يتوقف على عدة عوامل أساسية، منها درجة توسع نشاط المؤسسة وحجم الطلب على منتجاتها، وأيضا ظروف سوق العمل في المنطقة التي تنشط فيها المؤسسة بصفة خاصة، والظروف الاقتصادية بصفة عامة. ولكي تكون عملية الاستقطاب ناجحة وذات بعد إستراتيجي بعيدا عما كان عليه الأمر سابقا، بأسلوب تقليدي يكلف المؤسسة هدر الكثير من الوقت والأموال، تعمل المؤسسات على توسيع وتنويع قاعدة استقطاب الأفراد مما يؤدي لفاعلية الاختيار، كما يتم استقطاب الأفراد على أساس مؤهلاتهم العلمية وكفاءتهم واستعداداتهم العملية، في حين تستخدم إدارة الموارد البشرية في المؤسسات أفضل الوسائل لجذب الأفراد من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك، وهي النقاط التي تعتمد عليها مؤسسة كوندور في عملية الاستقطاب وتوليها أهمية بالغة؛ فغالبيتها أفراد العينة بمختلف أعمارهم ومستوياتهم ومناصبهم الوظيفية إناثا وذكورا، أقروا بذلك وأكدوا أن ما يتم في مؤسسة كوندور بخصوص الاستقطاب هو تماما ما ذكرناه في النقاط السابقة، هذا ما يؤكد أيضا النتائج المتوصل إليها بخصوص مؤشر التخطيط؛ فالتخطيط إذا كان جيدا يؤدي بنسبة كبيرة إلى نجاح باقي عناصر عملية التوظيف، فهو القاعدة التي تبنى عليها بقية الخطوات.

- اختيار وتعيين الموارد البشرية:

تعد مرحلة الاختيار والتعيين الامتداد الطبيعي لمرحلة الجذب والاستقطاب للأفراد المناسبين، وتعتبر عملية الاختيار عن عملية المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل منصب شاغر معين من حيث درجة ملاءمتهم لذلك المنصب، وكما تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب له، وذلك بتحقيق التوافق بين متطلبات شغل الوظيفة وبين قدرات وإمكانيات الفرد المتقدم لها، وعملية الاختيار والتعيين ضرورية وذلك لوجود عدة خيارات للمؤسسة في حال ما إذا كان الاستقطاب فعّالا، وتقدم الكثيرون للترشح لنيل مختلف المناصب الوظيفية الشاغرة المعروضة من طرف المؤسسة، ويتم من خلال عملية الاختيار والتعيين قبول من تتوفر فيه الشروط اللازمة والمواصفات المعدة سابقا في حين يتم رفض الباقي.

ولكي تتجح عملية الاختيار والتعيين وجب إتباع مجموعة من الخطوات المنهجية، بدءاً بتقديم استمارة المعلومات للمرشحين ليقوموا بملئها لكي تتم المفاضلة، في بداية الأمر، بين المتقدمين من خلال معلوماتهم العامة حول الاختصاص والخبرة وما إلى ذلك من معلومات تؤهل المترشح لاستدعائه للمقابلة؛ والتي بدورها يتم فيها التفصيل والتركيز على المعلومات الأكاديمية للمتقدم وخبرته، كفاءته ومظهره العام، ووجب التنويه إلى أن هذه الخطوات لن تتجح إلا إذا تم اعتمادها وفق أسس موضوعية بعيداً عن المحسوبية والتحيز، وفي حالة ما تم التوصل إلى انتقاء الأفراد المطلوبين تخضعهم إدارة المؤسسة إلى فحص طبي للتأكد من سلامتهم البدنية وخلوهم من الأمراض المزمنة والمعدية التي من شأنها التأثير على استقرار العمال في ما بينهم.

وإذا ما ألقينا نظرة على النتائج المتحصل عليها من خلال إجابات أفراد العينة، نجد أن مستوى الموافقة بخصوص إتباع الأسس الموضوعية وعدم استخدام الوساطة أثناء خطوة الاختيار والتعيين كان متوسطاً، مما يدل على أنه رغم حرص مؤسسة كوندور على أهمية نجاح هذه الخطوة بإتباع الأسلوب العلمي، إلا أن ذلك لا ينفي تماماً عدم التقصير وعدم فعالية الإستراتيجية المنتهجة في عملية الاختيار والتعيين في بعض الأوقات حسب رأي عاملها، فرغم الجهد المبذول من طرف مؤسسة كوندور لتكون هذه الخطوات ذات بعد إستراتيجي إلا أنها لازالت بحاجة إلى المزيد من التطوير والتحديث في المنهج المتبع، وربما حتى إعادة النظر في قيادتها ومسئوليتها ممن لا تتوفر فيهم شروط تمكين المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة، أو حتى أنهم بعد مرور الوقت أصبحوا غير قادرين على تقديم إضافة أكثر للمؤسسة (المؤسسة أصبحت كبيرة عليهم)، وهذا الأمر نجده معمولاً به في المؤسسات المتميزة التي فرضت نفسها في مختلف الأسواق المحلية والدولية، بعيداً عن العاطفة؛ فالعامل مهما كانت درجته أو مركزه في المؤسسة يُقيّم حسب مقدار عطاءه ومردوديته في منصبه حالياً، وليس ما كان يقدمه سابقاً، صحيح أن فضله لا ينسى، لكن إذا صار غير مناسب للمنصب الذي يشغله وغير مسائر لدرجة تطور المؤسسة يتم الاستغناء عنه واستبداله بطاقة جديدة ذات كفاءة أعلى منه، تقدم إضافة نوعية للمؤسسة إذا ما تم الاستتجاد بها وتعيينها.

2.1. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثانية:

من خلال نتائج الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على: سياسة تنمية الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور ليست ذات بعد إستراتيجي؛ من خلال مؤشرات: تدريب وتكوين الموارد البشرية، الأجر، الحوافز المادية والمعنوية، حيث تعتبر تنمية الموارد البشرية المهمة المالية سياسات إدارة الموارد البشرية التي تواجه المؤسسة بعد التوظيف، بما أن سياسة التنمية المسؤولة عن تعزيز وتطوير قدرات الأفراد بالشكل الذي يضمن تحسين أدائهم وزيادة فعاليتهم، ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج نستطيع القول أن سياسة تنمية الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي بنسبة كبيرة وصلت إلى 67.07% حسب رأي أفراد العينة في حين بلغ متوسطها الحسابي (3.43) أي مستوى القبول متوسط، في مؤشرات سياسة تنمية الموارد البشرية المذكورة سابقاً (تدريب وتكوين الموارد البشرية، الأجر، الحوافز المادية والمعنوية).

- تدريب وتكوين الموارد البشرية:

يعتبر التدريب والتكوين أساس تنمية الموارد البشرية في المؤسسة، فهو وسيلة لتطوير وصقل مهارات وقدرات وسلوكيات الأفراد مما ينعكس على كفاءة وفعالية المؤسسة وحجم إنتاجها، وبالتالي الرفع من قدرتها التنافسية، حيث توليه المؤسسات الأهمية البالغة من بين أنشطتها التي تمارسها في إدارة مواردها البشرية، نتيجة لطبيعة التحولات والتغيرات المتتالية والمتسارعة التي تمر بها وحاجتها للتكيف مع تلك التغيرات.

ونشاط التدريب والتكوين يعتبر عملية مدروسة ومنظمة داخل المؤسسة، تصبو منه إدارة المؤسسة إلى تطوير أداء عمالها، خاصة منهم الجدد الذين تم توظيفهم حديثاً، كما يستفيد منه أيضاً، باقي موظفيها الحاليين بمختلف تخصصاتهم ومستوى مناصبهم في السلم الهرمي السلطوي، فعملية زيادة المعارف والمهارات التي من شأنها جعل الفرد يقوم بعمله بدقة بالشكل المطلوب منه وكما أسند إليه، لا يجب أن تنقطع؛ بل تبقى متواصلة وتخضع للتحديث في وسائلها وتقنياتها فقط.

يهدف نشاط التدريب والتكوين إلى العمل على تطوير معارف ومهارات الأفراد المتعلقة بمهامهم الوظيفية، ويتم بعدة بطرق وأساليب منها: عن طريق إقامة محاضرات وملتقيات وأيام دراسية، ودورات تكوينية وتدريبية في مختلف التخصصات بالاستعانة بأخصائيين متمرسين في مجالهم، ويمكن إقامتها داخل أو خارج المؤسسة حسب الحاجة، ووجب الحرص في ذلك على مراعاة أن تتفق الدورات التكوينية والتدريبية التي يخضع لها الأفراد مع وظيفتهم في المؤسسة، وأن يكتسب العامل معارف جديدة تؤهله لتحسين قدراته، ومن بين أهم تقنيات التدريب أيضا نجد توفير تواجد مسؤول مباشر من طرف إدارة المؤسسة يعمل على تقويم أداء الفرد في مكان العمل، والغاية من التركيز على هذه الطرق هي أن تتم سياسة التدريب والتكوين بفعالية وتتماشى مع تطلعات الفرد، فكلما كانت ذات فعالية أكثر وتماشت مع تطلعات العمال ساهم ذلك في زيادة شعورهم بالانتماء للمؤسسة، وكل ذلك في صالحها ويحسن من إنتاجها ومكانتها في السوق.

تشير إجابات أفراد العينة إلى موافقة بمستوى مرتفع بخصوص توفير مؤسسة كوندور التدريب والتكوين لعمالها بشكل عام، وهي سياسة معتمدة فعليا داخل المؤسسة حسب رأي عامليها، لكن الملاحظ أن في غالبها تركز على الجانب العملي التطبيقي دون التركيز على الجانب المعرفي، وهو ما يعاب على سياسة التكوين والتدريب في المؤسسة، فمن الواجب الحرص على الجانبين معا لكي تكون النتائج أكثر فعالية، فالجانب المعرفي أيضا يعتبر مهم جدا لتطوير قدرات ومهارات الفرد، وهذا ما يبين الحرص الكبير على الإسراع في تحصيل النتائج ولو كان التدريب والتكوين الذي يتلقاه الفرد غير فعال بالصورة المرجوة.

- الأجر:

يعتبر تحديد قيمة الأجر واحدة من أصعب المهام التي تتكلف بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسة، لأهميته الكبيرة لكل من المؤسسة والأفراد العاملين بها، فالأجر بالنسبة للمؤسسة هي أكبر جانب يتم صرف عليه تكاليف مالية من الميزانية العامة للمؤسسة، في حين تمثل بالنسبة للأفراد الجانب الرئيسي لتواجدهم وتوظيفهم في المؤسسة فمن دون أجر ما كانوا يعملون

أساسا في المؤسسة، كما تعتبر الأجور شرطا أساسيا لتنمية الموارد البشرية، فعدالة نظام الأجور يعزز ويحسن أداء العاملين بالشكل المراد الوصول إليه.

يشير الأجر إلى المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء عمله الذي يقوم به في المؤسسة، ويتم تقسيم وتوزيع الأجور بين العمال حسب تخصصاتهم ومناصبهم الوظيفية، فكلما كان المنصب ذو مسؤوليات أكبر ويتطلب كفاءة ومهارة أكبر كلما كان الأجر مرتفعا والعكس صحيح، وحتى يكون تأثير الأجر إيجابيا وجب أن يعكس الأداء الذي يقدمه الفرد للمؤسسة، وأن يكون نظام الأجر المعمول به في المؤسسة نظام عادل يعتمد على المساواة بين الأفراد ومعد وفق أسس موضوعية.

من خلال النتائج المتوصل إليها نجد المتوسط الحسابي لمؤشر الأجر أقل من المتوسط الفرضي، ضمن مجال محايد وضمن مجال الأهمية المتوسطة، ولعل حياد أفراد العينة على الإجابة بخصوص هذا المؤشر يدل على عدم رضاهم بالأجور التي يتقاضونها ولا تلبية احتياجاتهم ولا تعكس مستوى أدائهم والجهد الذي يبذلونه، مما يؤثر على معنوياتهم ويجعلهم يعملون من غير حافز وبشكل ضعيف، كما يؤثر سير عملية تنميتهم ككل فبمجرد أن يفقد العامل الرغبة وتضعف إرادته، يصبح غير قابل للتطور على جميع الأصعدة سواء على مستوى أدائه أو على مستوى زيادة قدراته وكفاءته، لذلك على مؤسسة كوندور أن ترفع في أجور موظفيها على الأقل بالشكل الذي يضمن رضاهم، ففي كل الحالات النظرة التقليدية من خلال إعطاء الأهمية للجانب المادي على جانب رضا العامل وجعله محفزا، تعود على المؤسسة بالضرر وقد تجعلها تسير نحو الإفلاس والانقراض، فمن الأحسن استبدال النظرة التقليدية بالنظرة ذات البعد الإستراتيجي طويلة المدى، لكي تكون النتائج المستقبلية في صالح المؤسسة تكسيها مكانة تنافسية بامتياز.

- الحوافز المادية والمعنوية:

تستخدم المؤسسة الحوافز، سواء كانت مادية أو معنوية، لجعل عمالها يبذلون جهدا كبيرا في سبيل خدمتها، وبذلك تحقيق مستويات أداء عالية، فالحوافز تعبر عن رغبات أو احتياجات

ذاتية يسعى الفرد لتلبيتها، وفي سعيه لإشباعها يساعد في تحقيق أهداف المؤسسة وبذلك تكون المنفعة مشتركة، كما أن الفرد وفي سعيه لتلبية تلك الرغبات يحقق فائدة أخرى على المستوى الشخصي تتمثل في تنمية قدراته وصقل مهارته، فالحوافز تجعله يبذل ويسعى إلى ابتكار أفضل الطرق يتمكن من خلالها تنفيذ العمل المطلوب منه بفعالية أكثر وفي وقت أسرع مقابل الحافز المعروض عليه من طرف إدارة المؤسسة.

تعمل المؤسسة كل ما في وسعها لوضع خطة مدروسة تنظم سير عملية توزيع الحوافز بالشكل الذي يضمن زيادة أداء العمال وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم نحو الأفضل، ولعل ذلك الجهد الكبير الذي تبذله المؤسسة في سبيل تنظيم الحوافز نابع من أهميتها العظيمة وفائدتها الكبيرة التي تعود على المؤسسة في حالة ما إذا تم توزيعها بعدل ومساواة بين الأفراد، فأهمية الحوافز تكمن في زيادة النواتج كما ونوعا مما يقابلها زيادة في المبيعات والأرباح، هذا على مستوى المؤسسة ككل أما على المستوى الشخصي للعمال فتشبع احتياجاتهم خاصة منها التقدير والاحترام.

هناك عدة صور للحوافز في شقيها المادي والمعنوي، كالعلاوات والزيادات في الأجر وتوزيع الهدايا، إضافة إلى إشراك الفرد في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة، وإعطاء الفرد الإشادة والشكر من طرف إدارة المؤسسة إذا استحق ذلك أو بالأحرى إذا قام بعمل جيد، كما أن هناك صورا أخرى للحوافز تحفز الفرد بصورة غير مباشرة، كأن تركز الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة العمل الجماعي؛ الذي يجعل الفرد يحس بالمسؤولية الذاتية ويصبح رقيبا على نفسه ولا يشعر أبدا بالملل أثناء تأدية عمله المطلوب.

سياسة التحفيز من السياسات التي تتطلب وضع إستراتيجية محكمة لإنجاحها، وتتطلب تأطيرها من قبل طاقم إداري على أعلى درجة من الكفاءة والمهارة، حتى تكون لديه رؤية بعيدة المدى وواسعة للفائدة الكبيرة المرجوة من التحفيز، لذلك تحاول مؤسسة كوندور محل دراستنا العمل على تحديث متواصل لطاقمها الإداري المسؤول عن العملية، فمن خلال إجابات أفراد عينة الدراسة اتضح أن المستوى العام لموافقتهم على السياسة المنتهجة بخصوص نظام الحوافز متوسط جدا يكاد يكون معارض، هذا يوضح أن الحوافز المعتمدة في مؤسسة كوندور لا تشبع

احتياجات الأفراد بالصورة المطلوبة، لذلك وجب على المؤسسة إعادة النظر في هذا النظام ومحاولة تحسين بالشكل الذي يخدم الأهداف الخاصة للأفراد والأهداف العامة للمؤسسة.

3.1. تحليل ومناقشة نتائج الفرضية الفرعية الثالثة:

من خلال نتائج الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على: سياسة المحافظة على الموارد البشرية في مؤسسة كوندور ليست ذات بعد إستراتيجي؛ من خلال مؤشرات: الترقية، الخدمات الاجتماعية، الأمن والسلامة المهنية، حيث سياسة المحافظة على الموارد البشرية مهمة جدا للمؤسسة في ظل بذلها الكثير من الوقت والمقابل المادي، في سبيل إيجاد أفرادها وإعدادهم ليصبحوا بعد ذلك عرضة للضياع منها، ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج نستطيع القول أن سياسة المحافظة على الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي بنسبة كبيرة وصلت إلى 70.85% حسب رأي أفراد العينة في حين بلغ متوسطها الحسابي (3.51) أي مستوى القبول متوسط، في مؤشرات سياسة المحافظة على الموارد البشرية المذكورة سابقا (الترقية، الخدمات الاجتماعية، الأمن والسلامة المهنية).

- الترقية:

الترقية في مفهومها العام هي انتقال الفرد العامل بالمؤسسة من منصب عمل إلى منصب آخر أعلى منه في السلم الوظيفي من حيث السلطة والمسؤولية إضافة إلى الاختلاف في الأجر أيضا، حيث يصبح أكبر من الأجر السابق، وتتم الترقية في حق الأفراد الذين أصبحت كفاءتهم وقدراتهم تتلاءم مع مناصب أعلى من المنصب الحالي، كما أن المؤسسة في صالحها شغل المناصب الفارغة من داخل المؤسسة بأفرادها الحاليين من خلال الترقية بدل توظيفهم من خارج المؤسسة، مما يكلفها خسارة الوقت وخسارة تكاليف إضافية، وتعتبر الترقية واحدة من أهم العناصر والسياسات التي تعتمد عليها المؤسسة للمحافظة على مواردها البشرية، فهي سياسة لرفع معنويات الفرد وتحفيزه بالشكل الذي يحسن أدائه ويجعله يحس بالرضا عن عمله في المؤسسة فلا يفكر في تغييرها أو الانتقال منها، لذلك توليه المؤسسات الأهمية البالغة من بين أنشطتها التي تمارسها في إدارة مواردها البشرية.

تعتبر سياسة الترقية في مؤسسة كوندور محل دراستنا هذه أضعف سياسة من بين سياسات إدارة المؤسسة حسب رأي عاملها، حيث تشير النتائج عدم رضا أفراد العينة بالشكل المطلوب عن الأسلوب المنتهج داخل المؤسسة بخصوص الترقية، فقد كانت إجابتهم بالحياد في ما يخص إذا ما كان نظام الترقية يساعد على الاستقرار، وإذا ما كان نظام الترقية يمتاز بالعدل والمساواة بين جميع الأفراد، وبالتالي فإن سياسة الترقية المعتمدة في مؤسسة كوندور لا ترقى أن تكون ذات بعد إستراتيجي.

- الخدمات الاجتماعية:

تعمل المؤسسات على منح أفرادها مزايا معينة مثل المعاشات والتأمينات الخاصة بالمرض، الإسكان والمواصلات وغيرها، وتسعى الخدمات الاجتماعية التي توفرها المؤسسة إلى تحقيق مستوى يوفر للعامل وأفراد أسرته معيشة كريمة بعيدة عن الحاجة، فيها نوع من الاستقرار وبالتالي تجعله يشعر بالرضا على المؤسسة فتحافظ عليه من مغادرتها والانتقال إلى مؤسسة أخرى توفر له خدمات اجتماعية أفضل تلبي احتياجاته بصورة أحسن، كما تأخذ الخدمات الاجتماعية أشكالاً عدة وهي تمارس بصفة مستمرة في المؤسسة كتجسيد لصيانتها لمواردها البشرية، إذ تتمثل هذه الممارسات الاجتماعية إضافة إلى ما تم ذكره في العطلات وفترات الراحة، مساعدات مادية في المناسبات والأعياد.

من خلال النتائج المتوصل إليها نجد المتوسط الحسابي لمؤشر الخدمات الاجتماعية ضمن مجال الأهمية المتوسطة، مما يبين عدم رضا أفراد العينة على الخدمات المقدمة من طرف مؤسسة كوندور لعاملها بالصورة المطلوبة، وهذا يجعل مواردها البشرية عرضة للضياع منها خاصة منها ذات الكفاءة والمهارة العالية؛ فهي تحت ضغط إجراءات المؤسسات الأخرى التي تسعى للاستفادة منها ومن خبراتها، فهذه الكفاءات، بالنسبة للمؤسسات الأخرى، مكسب كبير في حال الضفر بها، بما أنها معدة ومكونة ومدربة مسبقاً وجاهزة للعمل مباشرة، في حين هي بمثابة خسارة كبيرة لمؤسسة كوندور إذا ضاعت منها، لذلك على مؤسسة كوندور تكثيف جهودها بخصوص الإستراتيجية المتبعة في الخدمات الاجتماعية المقدمة لموظفيها.

- الأمن والسلامة المهنية:

يقصد بالسلامة المهنية حماية العاملين وتوفير لهم الأمن في مكان عملهم داخل المؤسسة، على اختلاف تخصصاتهم وطبيعة عملهم سواء كانت أخطار مادية (فيزيولوجية) أو كانت نفسية، وذلك من خلال وضع مجموعة من برامج الأمن يمكن من خلالها تفادي حوادث العمل أو التقليل من أخطارها على العمال، ويتم وضع هذه البرامج بمراعاة نوع العمل والمكان الذي يكون فيه، فهذه البرامج تختلف من تخصص لأخر؛ فالتالي يكون العامل يتعامل فيها مع محاليل كيميائية ليست نفسها التي يكون العامل يتعامل فيها مع المكتب، وتعد الأمن والسلامة المهنية مهمة جدا للمؤسسات لذلك تركز عليها بشكل كبير وتحرص كل الحرص على توفيرها بالشكل الذي يجعل الفرد يحس أنه مؤمن على حياته ومن مخاطر إصابات وحوادث العمل، فهذا الجانب له تأثير كبير على معنويات الأفراد ومستوى أدائهم من جهة، وعلى تكلفة العمل ومستوى دورانه من جهة أخرى، فإذا ما رجعنا إلى التأثير الذي ينتج عليها عند الفرد نجد أن الفرد الذي يحس بأن إدارة المؤسسة قلقة على حياته ويهتمها سلامته، لاشك بأن معنوياته تكون مرتفعة ويحب المؤسسة والعمل فيها، وسوف يجعله ذلك يصرف النظر عن تغيير المؤسسة بحثا عن أخرى توفر له الأمن.

إن تحديد المصادر التي يمكن أن ينجم عنها الخطر وحوادث العمل، هي أساس توفير الوقاية والسلامة المهنية، ومن بين هذه المصادر يمكن أن نذكر ضغوط العمل في شقها النفسي ومحيط العمل في شقه المادي، لذلك تراعي المؤسسة توفير ظروف جيدة بمكان العمل في المؤسسة خاصة ما تعلق منها بالضوضاء، الحرارة، البرودة، الإضاءة والتهوية، كما توجد إجراءات وقوانين متبعة تجبر الأفراد على الالتزام باستعمال وسائل الأمن في مكان العمل بالمؤسسة، ويمكن أن يتعدى الأمر إلى تكوين الأفراد على استعمال وسائل الأمن استعمالا صحيحا، بالإضافة إلى حرص المؤسسة على تجديد وسائل الإنتاج إذا أصبحت غير آمنة وغير مريحة، فإذا ما تم العمل بجميع هذه الاحترازا الوقائية يصبح من النادر أن يقع حادث عمل للأفراد أثناء تأديتهم عملهم في مكان العمل بالمؤسسة.

ومن خلال إجابات أفراد العينة اتضح أن مؤسسة كوندور توفر السلامة المهنية لأفرادها بدرجة عالية، جعلت مستوى قبولهم لها مرتفع وضمن مجال موافقة بشدة حسب رأي عاملها، فهي تحرص على أمن عاملها وعلى توفيرها الشروط اللازمة لجعلهم يعملون بأريحية، مما يدل على أن الإستراتيجية المنتهجة في هذه السياسة مدروسة ودقيقة بأسلوب علمي، وبمنظرة شمولية تتطلع إلى مستقبل جيد يمكن المؤسسة من الاحتفاظ بمواردها البشرية بدرجة كبيرة.

2. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء الدراسات السابقة:

في هذا العنصر سنحاول عرض نتائج الدراسات السابقة التي تعرضنا إليها سابقا في الفصل الأول (موضوع الدراسة)، حيث سنسلط الضوء على مواطن التشابه والاختلاف بين نتائج دراستنا هذه المتحصل عليها ونتائج الدراسات السابقة. يكمن التشابه والاختلاف بين دراستنا والدراسات السابقة في النقاط التالية:

دراسة: لطفي دنبري	
أوجه الاختلاف	
دراسة السابقة	دراستنا الراهنة
- لا تشجع سياسة المحافظة، المتبعة بالمؤسسة مجال الدراسة الميدانية، على استقرار الأفراد بها.	- سياسة المحافظة على الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي.
أوجه التشابه	
- الحوافز المعتمدة في كلا المؤسستين لا تشبع احتياجات الأفراد بالصورة المطلوبة عدم رضاهم بالأجور التي يتقاضونها ولا تلبى احتياجاتهم ولا تعكس مستوى أدائهم والجهد الذي يبذلونه.	
- إجراءات التوظيف المتبعة في كلا المؤسستين ذات بعد إستراتيجي وتستخدم فيها الأسلوب العلمي بنسبة كبيرة.	
- تطور سياسة تنمية الموارد البشرية، المطبقة في المؤسستين، من قدرات الأفراد ومهاراتهم بما تتطلبه احتياجات العمل.	

دراسة: فيروز بوزورين
أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> - لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة بعدا إستراتيجيا، وأنها تولي أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية.

دراسة: خالد محمد الحياصات
أوجه التشابه
<ul style="list-style-type: none"> - كفاءة وفعالية إستراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسستين محل الدراسة. - كفاءة وفعالية إستراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسستين محل الدراسة. - كفاءة وفعالية إستراتيجيات تدريب العاملين في المؤسستين محل الدراسة.

دراسة: جبلي فاتح	
أوجه الاختلاف	
دراسة السابقة	دراستنا الراهنة
<ul style="list-style-type: none"> - أظهرت الدراسة أن القائمين على عملية التوظيف لم يستطيعوا منذ مدة وضع سياسة محكمة لعملية استقطاب الموارد البشرية الموجودة في سوق العمل. - كما أظهرت الدراسة أن السياسة المتبعة من طرف إدارة المؤسسة لم تمكنها من المحافظة على مواردها. 	<ul style="list-style-type: none"> - في حين تبين نتائج دراستنا الراهنة أن القائمين على عملية التوظيف في مؤسسة كوندور، تمكنوا من وضع سياسة استقطاب فعالة وذات بعد إستراتيجي مكنتها من استقطاب أفراد ذوي خبرة وكفاءة عالية. - في حين أن نتائج دراستنا الراهنة بينت أن الإستراتيجية المتبعة من طرف إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور مكنتها من المحافظة على مواردها البشرية.
أوجه التشابه	

- كلا المؤسستين تقومان بتحديد احتياجاتهما من العمالة المطلوبة بطريقة حديثة ساعدت على التدقيق في العملية.
- أظهرت النتائج أن هناك اعتقاد قوي لدى المبحوثين أن الاختيار يتم وفق معايير علمية موضوعية مستمدة من نظرية الموارد البشرية.

دراسة: بلخيري مراد

أوجه الاختلاف

دراسة السابقة	دراستنا الراهنة
<ul style="list-style-type: none"> - يتم توظيف الأفراد وفق النموذج التيلوري (التكوين، التدريب، القوة الفيزيائية) لكن ما تجدر الإشارة إليه أن (تيلور) كان يؤكد على الرقابة، وهو ما كان غائبا في المؤسسة قيد الدراسة حسب الشواهد الإحصائية التي قابلها الباحث أثناء إجراء البحث. - لا يتم توظيف الأفراد وفق الطرق العلمية في الاستقطاب، الترقية، التحويل بناء على نتائج المقابلات الشخصية فقط. 	<ul style="list-style-type: none"> - يتم توظيف الأفراد وفق المدخل الإستراتيجي وتتوفر الرقابة داخل المؤسسة بشكل كبير وبوسائل متعددة ومتطورة. - يتم توظيف الأفراد وفق الطرق العلمية وبعيد إستراتيجي في: الاستقطاب، التحويل.

أوجه التشابه

- تعتبر سياسة الترقية في مؤسسة كوندور محل دراستنا هذه أضعف سياسة من بين سياسات إدارة المؤسسة، تلعب الاعتبارات غير الموضوعية الدور الأهم في عملية التوظيف خاصة الترقية والتحويل انطلاقا من إجابات وحدات العينة، وأيضا من خلال ما استقاه الباحث من المقابلات الشخصية مع المبحوثين في مؤسسة هنكل محل الدراسة الميدانية للدراسة السابقة.
- التوظيف في مؤسسة هنكل الجزائر (أناد سابقا)، لم يكن يتم وفق النموذج البيروقراطي، إلا في حالات قليلة، وهو ما يحدث أيضا خلال عملية التوظيف في مؤسسة كوندور.
- لا تتم المفاضلة بين المترشحين بناء على نتائج الاختبارات النفسية فقط.

دراسة: هشام بوكفوس	
أوجه الاختلاف	
دراستنا الراهنة	الدراسة السابقة
<p>- موافقة بمستوى مرتفع بخصوص توفير مؤسسة كوندور التدريب والتكوين لعمالها بشكل عام، وذلك راجع لحرص المؤسسة على توفير تكوين في المستوى ويتمشى مع تطلعات أربابها لتحسين أدائهم بالشكل المطلوب.</p>	<p>- ماهية التكوين تبقى يكتنفها نوع من الغموض لدى العمال ويرجع ذلك أساسا إلى قنوات الاتصال الداخلي والمستوى التعليمي للعمال.</p>
أوجه التشابه	
<p>- التدريب في كلا المؤسسات كائن في شقيه: الداخلي من خلال طريقة المشرف المباشر والعامل القديم، والخارجي في فروع المؤسسة أو مراكز التكوين، وكما التدريب المحدد في المؤسسة واضح في طبيعته بتغيير أو زيادة مهارات العمال الفنية فإنه يحمل في طياته تغييرا لاتجاهاتهم، وهذا من خلال علاقتهم الحسنة مع إدارتهم، المواظبة على مواعيد العمل، وإتقانهم للعمل ومحاولة تطوير قدراتهم ذاتيا والذي ساهم في حل مشكلات الإنتاج وتطوير المنتج.</p>	

دراسة: طارق محمد الأكوخ	
أوجه التشابه	
<p>- توصلت نتائج التحليلات الإحصائية إلى وجود علاقة تأثير معنوية بين إستراتيجية تدريب وتطوير الموارد البشرية وزيادة فعالية الأفراد في كلا المؤسسات محل الدراسة، مما يؤكد نجاعة سياسة المؤسسات في ما يخص التدريب والتطوير.</p>	

دراسة: سليمان الفارس	
أوجه التشابه	
<ul style="list-style-type: none"> - عدم وجود علاقة بين سياسات التحفيز المستخدمة والعوامل الشخصية للموارد البشرية. - المستوى العام لموافقة المبحوثين على السياسة المنتهجة بخصوص نظام الحوافز متوسط جدا يكاد يكون معارض، هذا يوضح أن الحوافز المعتمدة في كلا المؤسسات لا تشبع احتياجات الأفراد بالصورة المطلوبة، لذلك وجب على المؤسسة إعادة النظر في هذا النظام ومحاولة تحسينه بالشكل الذي يخدم الأهداف الخاصة للأفراد والأهداف العامة للمؤسسة. - عدم وجود إجماع في رؤى الأفراد على مفهوم السياسات التحفيزية. 	

دراسة: فتح الله أحمد غانم	
أوجه التشابه	
<ul style="list-style-type: none"> - بينت نتائج الدراسة عدالة تقديم الحوافز المادية والمعنوية. - نجاعة سياسة المحافظة على الموارد البشرية في كلا الدراستين. - كما بينت نتائج الدراسة الأثر الايجابي لهذه الممارسات في تعزيز الأداء الوظيفي للعاملين في المؤسسة. 	

دراسة سماح شعبان أحمد عودة	
أوجه الاختلاف	
دراستنا الراهنة	الدراسة السابقة
<ul style="list-style-type: none"> - مؤسسة كوندور توفر السلامة المهنية لأفرادها بدرجة عالية، جعلت مستوى قبولهم لها مرتفع وضمن مجال موافقة بشدة. - توفر مؤسسة كوندور برامج الرعاية الصحية لأفرادها بالشكل المطلوب. 	<ul style="list-style-type: none"> - تشير نتائج الدراسة إلى أن الجامعات الفلسطينية لا تقدم برامج صيانة الموارد البشرية لموظفيها بالشكل الذي يريده الموظف. - تشير نتائج الدراسة إلى عدم توفر برامج الرعاية الصحية للعاملين في الجامعات الفلسطينية بالشكل الذي يريده الموظف.
أوجه التشابه	

- تشير النتائج في كلا الدراستين إلى عدم رضا أفراد العينة على الخدمات وبرامج الرفاهية الاجتماعية المقدمة لهم، كما أنها ليست بالشكل الذي يريده العامل.
- توفر برامج صيانة الموارد البشرية في أي مؤسسة يسهم في زيادة أداء العاملين حيث أنه يحسن اتجاه العاملين نحو المؤسسات التي يعملون بها

3. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء النظريات:

3.1. نتائج الدراسة الفرعية في ضوء المدخل الكلاسيكي:

يمكن القول أن المدخل الكلاسيكي يتفق في جل مبادئه الأساسية مع ما هو معمول به في المؤسسة محل الدراسة، حيث يتم العمل بالأسلوب العلمي بشكل كبير في جميع سياسات إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة، ففي سياسة التوظيف على سبيل المثال تتبع الإدارة الخطوات المتعارف عليها كالتخطيط، توصيف الوظائف، الاستقطاب، الاختيار والتعيين، ويطغى التنظيم الرسمي واحترام السلم الهرمي للسلطة والمسؤولية في المؤسسة؛ فكل التعاملات الإدارية تتم وفق وثائق رسمية في جميع المستويات، فالعامل إذا أراد إجازة يقوم بملء طلب خطي ويقدمه إلى مشرفه المباشر، والمشرف بدوره يقوم بتقديمه للإدارة حيث يتم قبوله أو رفضه، ويقسم العمل حسب التخصص ونطاق الإشراف فلا تتداخل المهام في بعضها البعض بل كل فرد يقوم بما هو مطالب به وفق ما جاء في عقد العمل ووفق ما وضعه له مشرفه المباشر أثناء فترة التجريب، أما بخصوص الحوافز عموماً تكون مادية لتحفيز الأفراد على العمل وتحسين أدائهم مما ينعكس على تحسين الإنتاج داخل المؤسسة؛ التي تحاول من خلال ذلك كسب مكانة تنافسية في السوق الوطنية والدولية.

3.2. نتائج الدراسة في ضوء المدخل السلوكي:

من خلال ما خلصت إليه الدراسة تبين أن الحوافز بشكل عام والحوافز المعنوية بشكل خاص مثل الترقية تعد آخر اهتمامات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور، حيث لا يعمل بها بالشكل الذي يلبي رغبات الأفراد داخل المؤسسة، وهي النقطة الأساسية التي جاء بها المدخل السلوكي ومن أهم مبادئه، بما أن هذا المدخل جاء كرد فعل للمدخل الكلاسيكي الذي

أهمل الحوافز المعنوية وركز على الحوافز المادية، صحيح أن دراستنا لا تتفق مع هذا المدخل في أحد أهم مبادئه الأساسية، لكن هذا لا يعني أنه منعدم تماما، فالمدخل السلوكي ركز أيضا على الجانب الإنساني وهو ما ظهر من خلال حرص مؤسسة كوندور على توفير السلامة المهنية لأفرادها بدرجة عالية، أي أن الجانب الإنساني يلعب دورا هاما في إستراتيجية المؤسسة المتبناة في تعاملها مع أفرادها.

3.3. نتائج الدراسة في ضوء مدخل الموارد البشرية:

يعتبر مدخل الموارد البشرية أحدث مدخل على غرار باقي المداخل التي تم التطرق إليها، فقد بدأ استعماله مع مطلع السبعينات من القرن العشرين حيث أكدت البحوث والدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والإدارية على أن اعتبار الأفراد كاستثمار وليسوا مجرد أشخاص يتحركون ويتصرفون فقط على أساس رغباتهم وعواطفهم، وهذا من شأنه أن يحقق أرباحا وفوائد كثيرة لكل من المؤسسة والفرد على حد سواء، وهذه النقطة بالذات حسب نتائج الدراسة وإجابات المبحوثين يتم التركيز عليها بشكل كبير، حيث نجد أن سياسة المؤسسة ومنذ عملية التوظيف التي تركز فيها على جانب الخبرة والكفاءة إلى غاية محاولتها المحافظة على مواردها البشرية، تعطي أهمية كبيرة لتحسين مستوى أفرادها والاستثمار فيهم بالشكل الذي ينعكس على مردوديتهم وفعاليتهم في العمل؛ وبالتالي زيادة الإنتاج والربح، فمؤسسة كوندور تستثمر أموالا طائلة في سبيل تكوين وتدريب أفرادها. وقد بينت أيضا نتائج الدراسة أن سياسة تنمية الموارد البشرية في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي، من خلال تهيئة بيئة للعمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم بالشكل المطلوب.

4. النتيجة العامة للدراسة:

بعدما قمنا بتحليل وتفسير النتائج المتحصل عليها اتضح لنا أن مؤسسة كوندور (المؤسسة محل دراستنا) تولي أهمية بالغة لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية (إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التنمية، إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية)، وتسعى لأن تكون ذات بعد إستراتيجي وهو ما تحققه حاليا وتحرص أن يتواصل، حيث أن إجراءات التوظيف المتبعة في

مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي بنسبة كبيرة، وذلك من خلال التخطيط الجيد والفعال الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور، كما يرقى أن يكون ذا بعد إستراتيجي يراعي متطلبات المؤسسة الآنية والمستقبلية ويضمن عدم هدر الكثير من الوقت والمقابل المادي، في حين أن استقطاب الأفراد كان على أساس مؤهلاتهم العلمية وكفاءتهم واستعداداتهم العملية، وتستخدم أيضا إدارة الموارد البشرية في هذه الخطوة أفضل الوسائل لجذب الأفراد من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك مدروسة ومخطط لها سابقا أثناء عملية التخطيط، أما الاختيار والتعيين فيتم بإتباع الأسس الموضوعية مع الحرص على تجنب الوساطة لتتم العملية بالشكل المطلوب.

كما أن سياسة تنمية الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي، حيث كانت إجابات أفراد العينة موافقة بخصوص توفير مؤسسة كوندور التدريب والتكوين لعمالها بشكل عام، فهي تولي هذا الجانب أهمية بالغة وتخصص له ميزانية كبيرة لتطور من أداء موظفيها وتحسن كفاءتهم وفعاليتهم، والنقطة السلبية الوحيدة في هذه السياسة هي عدم رضا عمالها بالأجور التي يتقاضونها ويعتبرونها لا تلبى احتياجاتهم ولا تعكس مستوى أدائهم والجهد الذي يبذلونه، نفس الشيء بالنسبة للحوافز المعتمدة في المؤسسة التي هي بدورها لا تشبع احتياجاتهم بالشكل المطلوب، هذا ما يفسر بالاقتطاعات الكبيرة من الأجر التي تأخذها المؤسسة بما أنها توفر النقل لعمالها لجميع مناطق الولاية فالعامل يركب من أمام منزله ليذهب للعمل وهو ما وقفنا عليه ومعروف بالنسبة لقاطني الولاية ففي أي منطقة من ولاية برج بوعرييج(في جميع القرى والبلديات والدوائر) تشاهد حافلات خاصة بنقل عمال مؤسسة كوندور، وتوفر المؤسسة أيضا مطعما مهينا بشكل جيد يقدم وجبات غذائية معتبرة ومقبولة للعمال، ناهيك عن العيادة التي تقدم جميع الخدمات الصحية لعمالها والتأمين الصحي... الخ من خدمات يتم اقتطاع ثمنها في ما بعد من الأجر، لكن رغم ذلك إلا أنه على المؤسسة أن تعيد حساباتها في هذه النقطة بالذات وتحاول تحسين أجور عمالها لتتوافق نوعا ما مع القدرة الشرائية والمستوى المعيشي العام للبلاد.

وأخيرا أسفرت النتائج المتحصل عليها أيضا على أن سياسة المحافظة على الموارد البشرية المعتمدة في مؤسسة كوندور ذات بعد إستراتيجي، بما أن المؤسسة توفر السلامة المهنية لأفرادها بدرجة عالية وتحرص على أمنهم وصحتهم، وتوفر لهم العمل في جو خال من خطر الحوادث المهنية، وتعتبر سياسة الترقية من أضعف السياسات التي تعتمدها إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور، ربما يمكن تفسير ذلك بعدم علم العمال بقواعد الترقية، في حين أيضا نجد أن العمال غير راضين على الخدمات المقدمة من طرف المؤسسة، مع أن المؤسسة توفر خدمات كبيرة لا توفرها باقي المؤسسات الخاصة الأخرى على أقل تقدير التي تنشط في ولاية برج بوعريريج، فالعامل دائما ما يحاول إظهار عدم رضاه بخصوص الفوائد التي تخصه لكي يتم تحسينها مستقبلا، وهو ما يجب أن يكون من طرف مؤسسة كوندور فهي مطالبة دائما بتحسين هذه الخدمات لكي لا يحس العامل بالإهمال واللامبالاة ويصبح يفكر في الانتقال إلى مؤسسة أخرى.

ويمكن أن نستخلص في آخر المطاف على أن ممارسات إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور ذات بعد استراتيجي إلى حد ما، تشوبها بعض النقائص التي تحتاج إلى إعادة النظر خاصة ما تعلق بمؤشرات تنمية الموارد البشرية كما أسلفنا التوضيح.

خلاصة:

تطرقنا في هذا الفصل إلى نتائج الدراسة التي تخص الفرضيات الفرعية الثلاثة، ثم النتيجة العامة للدراسة، ثم انتقلنا إلى نتائج الدراسة في ظل كل من الدراسات السابقة والنظريات المفسرة لإدارة الموارد البشرية.

خاتمة:

وفي الأخير، بعد دراستنا لموضوع إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية تحليلاً وتفسيراً للنتائج المتوصل إليها من الدراسة الميدانية، توصلنا إلى بعض التصورات الأساسية في ما يخص هذا الموضوع، حيث نجد أن إستراتيجية إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الممارسات والسياسات والخطط الحديثة والمعاصرة طويلة المدى، تشمل على إستراتيجيات فرعية تدير من خلالها المؤسسات مواردها البشرية في العمل، وتلتقي هذه الإستراتيجيات الفرعية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وتعمل على تحقيق أهدافها المسطرة في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المؤسسة، والتي من أهمها المنافسة القوية بين المؤسسات الداخلية (داخل الوطن) والخارجية (خارج الوطن).

إن الإستراتيجيات الفرعية لإدارة الموارد البشرية والمتمثلة أساساً في إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التنمية والتحفيز وإستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية، كما تطرقنا إليها في دراستنا، قد برز استخدامها في كبريات المؤسسات العالمية الهادفة إلى تحقيق نتائج وأهداف متعاضدة باستخدام المورد البشري، فالبعد الإستراتيجي في تسيير وإدارة الموارد البشرية قضى على البعد التقليدي الذي كان ممارساً فيما سبق، والذي لم يعد يؤت أكله في ظل المتغيرات الجديدة التي تفرض تنافسية عالية ونظرة في التسيير أكثر شمولية وطموحاً تحاول إدماج المورد البشري في القرارات الإستراتيجية عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من أجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الأهداف التنظيمية.

قائمة المراجع

أولا. الكتب باللغة العربية:

1. أبو عريش وسيم، الاتجاهات الحديثة في إدارة الأعمال، من المحيط إلى الخليج للنشر والتوزيع، الأردن.
2. أحمد طرطار، الترشيد الاقتصادي للطاقات الإنتاجية في المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993.
3. أحمد عثمان طلحة، إدارة المؤسسات العامة في الدول النامية منظور إستراتيجي، دار الحامد، الأردن، ط1، 2008 .
4. أحمد ماهر، اقتصاديات الإدارة دراسة جدوى المثالية والخصخصة، الدار الجامعية، مصر، 1996.
5. أنس عبد الباسط عباس، الإدارة الإستراتيجية رؤيا معاصرة، دار النشر الدولي، 2018.
6. ايمان عامر الدهان، نور خليل العبيدي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية(منظور عالمي)، دار اليازوري، عمان، ط1، 2014 .
7. باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر، مصر، ط2، 2006.
8. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
9. بلقاسم سلاطنية، إسماعيل قيرة، التنظيم الحديث للمؤسسة التطور والمفهوم، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2008، القاهرة.
10. جودة، محفوظ أحمد، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2010
11. الحسيني، فلاح حسن عداي، الإدارة الإستراتيجية: مفاهيمها ومداخلها وعملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .
12. خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، ط3، 2010.
13. ديفيد هاريسون، الإدارة الإستراتيجية، تعريب علاء الدين ناطورية، دار زهران للنشر، عمان، 2009
14. رافدة الحريري، اتجاهات حديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، 2018.
15. رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ط1 الجزائر، 2003.
16. سعيد أوكيل وآخرون، استقلالية المؤسسات العمومية، الجزائر، جامعة الجزائر، 1994 .
17. السلمي علي. إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية، دار غريب للنشر والتوزيع، القاهرة، 2001 .
18. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للطباعة والنشر، الاردن، ط1، 2010 .
19. طاهر محسن الغالبي، وائل محمد إدريس، الإدارة الإستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر، عمان، ط3، 2015.
20. طاهر محمود الكلاهد، إدارة وتنمية الموارد البشرية، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.

21. طاهر محمود الكلالده، إدارة الموارد البشرية الحديثة، دار البداية، عمان، الأردن، ط1، 2013.
22. عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية، جامعة القاهرة، 2003.
23. عائشة يوسف الشميلي، الإدارة الإستراتيجية الحديثة التخطيط الاستراتيجي-البناء التنظيمي-القيادة الإبداعية-الرقابة الحكومية، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
24. عبد الباري ابراهيم درة، ناصر محمد سعود جرادات، الإدارة الإستراتيجية في القرن الحادي والعشرين النظرية والتطبيق، دار وائل للنشر، عمان، ط1، 2014 .
25. عبد القادر محمد الأسطة، أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2016.
26. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
27. علي غربي، تنمية الموارد البشرية، منشورات جامعة منتوري قسنطينة، 2004.
28. عمر محمد دره، مدخل إلى الإدارة، مطبوعات جامعة عين شمس، القاهرة، 2009.
29. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2005.
30. مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الإستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، 2018.
31. مجيد الكرخي، التخطيط الإستراتيجي المبني على النتائج، مطبعة الريان، الدوحة، قطر، 2014.
32. محمد أحمد عبد النبي، إدارة الموارد البشرية، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2010.
33. محمد السويدي، التسيير الذاتي في التجربة الجزائرية والتجارب العالمية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر.
34. محمد الصغير بعلي، تنظيم القطاع العام في الجزائر استقلالية المؤسسات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1992.
35. محمد حسين العيساوي، جليل كاظم العارضي وآخرون، الإدارة الإستراتيجية المستدامة مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، دار الوراق للنشر، الأردن، ط1، 2012.
36. محمد عبد الغني حسن هلال، مهارات التفكير والتخطيط الإستراتيجي كيف تربط بين الحاضر والمستقبل، مركز تطوير الأداء والتنمية، السويس، مصر، 2007.
37. محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط2، 2004.
38. محمد مسلم، تنمية الموارد البشرية دعائم وأدوات، دار طليطلة للنشر.
39. محمود عبد الفتاح رضوان، الإستراتيجيات الأساسية في إدارة الموارد البشرية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ط1، 2012.
40. مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي والتنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.

41. موريس أنجرس، **منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية،** تدريبات عملية، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، دار القصبه للنشر، ط2، الجزائر 2006.
42. ناصر دادي عدون وآخرون، **مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية،** دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
43. ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة،** دار المحمدية العامة، ط2 الجزائر، 1998.
44. يوسف سعدون، **علم الاجتماع ودراسة التغير التنظيمي في المؤسسات الصناعية،** ديوان المطبوعات الجامعية، المكتبة الجهوية، الجزائر.
45. يوسف مسعداوي، **أساسيات في إدارة المؤسسات،** دار هومة للنشر، الجزائر، 2013 .

ثانيا. الكتب باللغة الأجنبية:

46. Jean-Marc Le Gall : **La gestion des ressources humaines,** sixième édition, puf, paris, 2002.
47. Patrick bellegarde : **Critique de la GRH,** L'Harmattan, Paris, 2005.
48. Alain Meignant, **Resources humains, Déployer la stratégie,** édition liaisons, SA, Paris, 2000, P :226

ثالثا. المقالات:

1. أحمد عريقات، ناصر جردات، محمود العتيبي، دور تطبيق معايير الاستقطاب والتعيين في تحقيق الميزة التنافسية حالة دراسية – بنك الإسكان للتجارة والتمويل الأردني، مجلة الزرقاء للبحوث والدراسات الإنسانية، المجلد 10، العدد2، 2010.
2. بن نعمون حمادو، تقييم برنامج خوصصة المؤسسات العمومية في الجزائر، مجلة الأصيل للبحوث الاقتصادية والإدارية، جامعة خنشلة، العدد الثاني، ديسمبر 2017
3. بهدي عيسى بن صالح: ملامح هيكل المؤسسة الشبكية، مجلة الباحث جامعة بسكرة، العدد 3، 2004
4. حاتم فارس الطعان، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الإستراتيجي –دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، العدد الثالث.
5. حكيم بن جروة، سامي بن خيرة، مساهمة الموارد البشرية في تحسين تنافسية المؤسسات الخدمية –حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، العدد 01، ديسمبر 2014.
6. خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر الموظفين، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد رقم 2، العدد 4، 2006.
7. زرفة بولقواس، الاجور ودورها في استقرار عمالة المؤسسات الخاصة –دراسة ميدانية بمؤسسة خدمية جزائرية، مجلة الحقيقة، جامعة أدرار، العدد 23.

8. زيدان جميلة، بوجرادة محمد، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس النفسي والتربوي والاجتماعي، مجلة السراج في التربية وقضايا المجتمع، العدد الأول، مارس 2017.
9. سهير عادل حامد الجادر، احمد قاسم صيهود، إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتأثيرها في الأداء العالي/ بحث ميداني في وزارة الزراعة/العراق، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، العدد 98، المجلد 23، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
10. شيماء مبارك، إستراتيجية الخوصصة في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، سبتمبر 2016.
11. الطيب داودي، ماني عبد الحق، تقييم إعادة هيكلة المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية، مجلة المفكر، العدد الثالث، جامعة بسكرة.
12. عبد اللطيف عبد اللطيف، الرقابة الإستراتيجية وأثرها على زيادة فعالية أداء المنظمات، مجلة جامعة تشرين للدراسات والبحوث العلمية - سلسلة العلوم الاقتصادية والقانونية المجلد 27، العدد الرابع، 2005 .
13. عبد الله أحمد العولقي، أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنمية الإبداع التنظيمي من خلال عمليات المعرفة كمتغير وسيط دراسة ميدانية في البنوك التجارية اليمنية، مجلة جامعة الجزيرة، المجلد الأول، العدد الأول، 2017
14. عطا آدم حمو صالح، كاوه محمد روستم، دور الاستقطاب الالكتروني في إدارة الموارد البشرية على نجاح المنظمات لمدينة فاروق الطبية في السلیمانية، مجلة جامعة التنمية البشرية، المجلد 2، العدد 3، جامعة بوليتكنيك السلیمانية، 2016
15. ليندة رقام، إدارة الموارد البشرية من منطق إدارة القوة العضلية إلى منطق إدارة الفكر والمعرفة: دراسة واقع إدارة الموارد البشرية في منظمات الأعمال الجزائرية، مجلة التواصل عدد 24 جوان 2009، جامعة عنابة.
16. محمد زرقون، انعكاسات إستراتيجية الخوصصة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة بعض المؤسسات الجزائرية، مجلة الباحث، العدد 07، 2010 .
17. مسعودة منتصر، اسماعيل حساني، الخصائص السيكومترية لمقياس معايير جودة التعليم، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 4(1)، مارس 2017.
18. معمر داود، وضعية ومراحل تسيير المؤسسة العمومية في الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والانسانية، العدد 13، 2005 .
19. مهملی بن علي، الرقابة الإستراتيجية للأداء وانعكاساتها على تحديد الإحتياجات التدريبية، مجلة تنمية الموارد البشريّة للدراسات والأبحاث - المركز الديمقراطي العربي - برلين، ألمانيا، العدد الرابع.

رابعا. الرسائل الجامعية:

1. أسامة حسن سالم القانون، دور القيادة الإستراتيجية في تمكين العاملين بوزارة الداخلية والأمن الوطني- الشق المدني، رسالة ماجستير في إدارة الدولة والحكم الرشيد، جامعة الأقصى، فلسطين، 2016.
2. أسامة محمد عبد المنعم، إدارة الموارد البشرية، دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، المملكة المتحدة

3. أميمة صقر المغني، واقع إجراءات الأمن والسلامة المهنية المستخدمة في منشآت قطاع الصناعات التحويلية في قطاع غزة، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية- غزة، 2006.
4. ايمان ايت مهدي، تسيير الموارد البشرية في ظل الإدارة الالكترونية، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم اجتماع اختصاص: تنظيم وعمل، جامعة سطيف 2، 2017/2018 .
5. أيمن صلاح الدين حسن الشيخ، أثر إدارة الموارد البشرية بصناعة التشييد في السودان، بحث تكميلي لنيل شهادة الماجستير في الهندسة المدنية، جامعة السودان، 2015.
6. براكثة سليمة، ظروف العمل داخل المؤسسة المخصصة وانعكاساتها على وضعية العمال، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، غير منشورة، جامعة باتنة، 2012.
7. بلخيري مراد، إجراءات توظيف الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين النظرية و التطبيق دراسة ميدانية بمركب هنكل الجزائر - شلغوم العيد -، مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، جامعة - محمد خيضر - بسكرة، السنة الجامعية : 2005 / 2006.
8. بن قايد فاطمة الزهراء، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مركب السيارات الصناعية برويبة 2008-2012 SNVI، رسالة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع: تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2010/2011
9. جبلي فاتح، الترقية الوظيفية والاستقرار المهني دراسة حالة المؤسسة الوطنية للتبغ والكبريت وحدة الخروب- قسنطينة-، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري قسنطينة، السنة الجامعية 2005-2006.
10. جبلي فاتح، واقع توظيف الموارد البشرية في المؤسسة العمومية الجزائرية دراسة ميدانية بمؤسسة الاسمنت الماء الأبيض تبسة الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة قسنطينة 2، 2018.
11. جمال بن الخالد، الخدمات الاحتماعية العمالية و الثقافية التنظيمية في ظل التغير التنظيمي للمؤسسة الجزائرية - دراسة ميدانية بمؤسسة تيندال بالمسيلة، رسالة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنظيم و العمل، جامعة سطيف 2، 2016.
12. حرز الله محمد لخضر، دور الإستراتيجية الحديثة لإدارة الموارد البشرية في مواجهة تحديات البيئة التنظيمية دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل - بسكرة -ENICAB، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في العلوم السياسية تخصص: إدارة الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2014/2015
13. حواس رشيد، القيادة الادارية ودورها في تطوير المؤسسة الاقتصادية العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل، غير منشورة، جامعة لحاج لخضر، باتنة، 2008.

14. دنبري لطفي، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للنقل بالسكة الحديدية وحدة صيانة عتاد السكة الحديدية بسيدي مبروك قسنطينة، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه في العلوم في علم الاجتماع، فرع: "تنمية و تسيير الموارد البشرية"، جامعة منتوري- قسنطينة، السنة الجامعية 2010/2011.
15. رابح يخلف، نحو تقييم فعال لأداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية -حالة سونلغاز توزيع وسط -البلدية-، مذكرة ماجستير في علوم الاقتصاد، تخصص : تسيير المنظمات، جامعة بومرداس، 2006/2007.
16. رمزي عطية محمد مزهر، الإدارة الإستراتيجية ودورها في تحقيق جودة الخدمات التعليمية والبحثية: دراسة ميدانية مقارنة بين الجامعات العربية والأجنبية، رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في إدارة الأعمال، جامعة قناة السويس، 2017.
17. زياني سفيان، أثر العجز المالي على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بلقايد بوبكر تلمسان، 2014.
18. سمية قامون، العوامل التنظيمية و الرضا الوظيفي دراسة ميدانية على عينة من الإطارات العاملة بمؤسسة اتصالات الجزائر-سطيف-، مذكرة مقدمة لنيل الماجستير في علم اجتماع تخصص : تنظيم وعمل، جامعة سطيف 2، 2014/2015.
19. سميرة هيشر، دور تقييم المهارات في تمييز الموارد البشرية بالمؤسسة الجزائرية دراسة حالة مركز البحث العلمي والتقني للمناطق الجافة -عمر البرناوي- بسكرة، رسالة دكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة بسكرة، 2014/2015.
20. سومة علي سليطين، الإدارة الإستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات العمال - دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة تشرين، 2006/2007.
21. شلتوت أماني خضر، "تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري، رسالة ماجستير، كلية التجارة، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2009
22. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الإستراتيجية دراسة حالة مجمع صيدال للأدوية خلال فترة 2000-2005، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في الاقتصاد تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة بسكرة، 2006/2007.
23. عبد العالي بلعيفة، التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية -دراسة نظرية وميدانية بوحدة التل لانتاج الحليب ومشتقاته مزلق سطيف، دراسة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2006/2007.
24. علاء خالد عوده، معوقات تطبيق التخطيط الإستراتيجي في الجامعات الحكومية في بغداد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، رسالة ماجستير في الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2017.
25. علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة "دراسة حالة مؤسسة موبيليس"، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص: تسيير الموارد البشرية، السنة الجامعية: 2010/2011.

26. علي بشاغة، اللامركزية وفعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل، جامعة سطيف2، 2015/2014.
27. عليواش أمين عبد القادر، أثر تأهيل المؤسسات الاقتصادية على الاقتصاد الوطني، مذكرة مكملة لنيل الماجستير في علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007.
28. غرداين عبد الواحد، خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والاجتماعية، جامعة وهران، 2013/2012.
29. غريب منية، علاقات العمل والتعلم الثقافي في المؤسسة الصناعية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007.
30. فالي رمضان، انعكاسات الإستراتيجية التوجيهية للمؤسسة الاقتصادية على سياسة التوظيف، دراسة ميدانية بمركب أرسيلور ميपाल الحجار - عنابة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير في علم اجتماع شعبة: تنمية الموارد البشرية، جامعة عنابة، 2011/2010.
31. فطيمة زعزع، أهمية الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الإنتاجية في الجزائر لاندماجها في اقتصاد المعرفة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علوم التسيير شعبة تسيير، جامعة باتنة 1، السنة الجامعية: 2017 / 2016.
32. فيروز بوزورين، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية-دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف -1، السنة الجامعية: 2017/2016.
33. قداش سمية، اثر التسيير التوقعي للوظائف والكفاءات على الخدمة المقدمة دراسة حالة اتصالات الجزائر موبيليس، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011.
34. قرماط نوري، واقع تخطيط القوى العاملة في مؤسسات الشباب والرياضة لولاية أم البواقي، مذرة ماجستير، تحت اشراف:الدكتور قاسمي فيصل، المركز الجامعي سوق اهراس، السنة الجامعية 2011/2010.
35. ليندة العابد، النسق القيمي للإدارة وعلاقته بتوجيه الفعل التنظيمي، أطروحة مقدمة لنيل الدكتوراه في علم الاجتماع و، الديمغرافيا، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2011.
36. مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية -دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر مستغانم، مذكرة ماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2011/2010.
37. منير زكريا أحمد عدوان، واقع سياسة الاختيار والتعيين وأثرها على المسار الوظيفي للعاملين في المصارف العاملة في قطاع غزة، قدم هذا البحث استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال /إدارة الموارد البشرية، الجامعة الإسلامية غزة، 2011م.

38. موسى سعادوي، دور الخوصصة في التنمية الاقتصادية-حالة الجزائر-، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، فرع تخطيط إقتصادي، جامعة الجزائر، 2007.
39. نسيمة أحمد الصيد، الترقية والفعالية التنظيمية مركب مطاحن الحروش نموذجاً، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوث 1955 بسكيكدة، السنة الجامعية: 2006-2008.
40. نهال موسى شحده حجازي ، التوظيف وعلاقته بالتميز المؤسسي "دراسة ميدانية على المنظمات الأهلية غير الحكومية - قطاع غزة"، ، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية الاقتصاد والعلوم الادارية - جامعة الأزهر -غزة، تحت اشراف د. نهاية عبد الهادي التلبناني 1437هـ-2016م.
41. هاني عبد الكريم وهبه، واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير قسم أصول التربية(إدارة تربوية) بكلية التربية في الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين، 2007.
42. هشام بوكفوس، أساليب تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية العمومية الجزائرية -دراسة ميدانية بمؤسسة "سوناريك فرجيو"، رسالة مكملة لنيل شهادة الماجستير تخصص:تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، 2007.
43. ومان محمد توفيق، تنمية الموارد البشرية في ظل البيئة الرقمية-دراسة في الأبعاد السوسيو-تقنية حالة مديرية الأمن لولاية بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه علوم في علم الاجتماع تخصص: تنمية الموارد البشرية، جامعة بسكرة، 2016/2015.
44. يوسف محمد يوسف أبو أمونة، واقع إدارة الموارد البشرية الكترونياً في الجامعات الفلسطينية -قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية غزة، 2009 .

خامسا. مواقع الأنترنت:

1. المعهد التخصصي للدراسات مركز الدراسات الإستراتيجية، المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، <http://www.pdfactory.com>
2. ساهل سيدي محمد، بلمقدم مصطفى، خصصة المؤسسة العمومية الجزائرية لماذا؟ متاحة على الرابط المباشر: <https://elbassair.net/Centre>
3. المعهد التخصصي للدراسات مركز الدراسات الاستراتيجية، المفاهيم الأساسية للإدارة الإستراتيجية، <http://www.pdfactory.com>
4. <https://www.alukah.net/culture/0/913>

سادسا. أخرى:

1. الميثاق الوطني الصادر بموجب الأمر رقم 75-60 المؤرخ في أول نوفمبر 1975، الجزائر.
2. محمد أحمد العطار، تخطيط الموارد البشرية، المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية.

3. عبد الله الوجداني، البيروقراطية وإدارة المعرفة، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الدولي للتنمية الإدارية. قاعة الملك فيصل للمؤتمرات. الرياض، المملكة العربية السعودية. ١٣-١٦ ذو القعدة ١٤٣٠ هـ الموافق ١-٤ نوفمبر ٢٠٠٩ م
4. رضا صاحب أبو حمد، سنان كاظم الموسوي وآخرون: تحليل وتوصيف الوظائف اطار نظري و عملي في الشركة العامة للاسمنت الجنوبية، الكوفة، العراق، بحث منجز من طرف فريق مكون من باحثين من كلية الإدارة والاقتصاد بجامعة الكوفة ومهندسين من الشركة محل البحث تابعين لوزارة الصناعة والمعادن، 2008.
5. محمد نعيم أبو سكران، مطبوعة برنامج الماجستير، مساق الإحصاء التربوي، الجامعة الإسلامية، كلية التربية، 2019/2018
6. صالح مفتاح:تطور الاقتصاد الجزائري وسماته منذ الاستقلال إلى الاصلاحات التحول نحو اقتصاد السوق، الملتقى الوطني حول الإصلاحات الاقتصادية والممارسة التسويقية، المركز الجامعي بشار، يومي 20-21 أبريل، 2004.

الملاحق

الملحق الأول

1. استبيان البحث

2. دليل المقابلة



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique

Université Larbi Ben M'hidi - Oum El Bouaghi-

جامعة العربي بن مهيدي-أم البواقي
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: علم الاجتماع

الميدان: علوم إنسانية واجتماعية
الشعبة: علم الاجتماع
التخصص: تنمية وتسيير الموارد البشرية

إستبيان بحث:

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية

رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه " ل.م.د " تخصص علم اجتماع تنمية وتسيير
الموارد البشرية

إشراف الأستاذ(ة):

د. دنبري لظفي

إعداد الطالب (ة):

زياد العمري

ملاحظة:

تم اعداد هذا الاستبيان، لاستكمال متطلبات بحثنا الموسوم " بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الخاصة " لذلك نرجو منك الاجابة على أسئلة الاستبيان وذلك بوضع علامة (x) أمام الاحتمال الذي تراه مناسباً حسب رأيك، ع لما أن البيانات ستستعمل لأغراض علمية بحثية، وتقبل منا فائق عبارات الشكر والتقدير لتفهمك ومساعدتك لنا في خدمة البحث العلمي

محور البيانات الشخصية:

- 1.الجنس: ذكر () أنثى ()
- 2.السن: أقل من 30 سنة () 30-40 سنة () 41-50 سنة () أكبر من 51 سنة ()
- التعليمي: 3: المستوى
ابتدائي () متوسط () ثانوي () جامعي () أخرى.....
- 4.عدد سنوات خدمتك في هذه المؤسسة:.....
- 5.التسمية الوظيفية للمنصب الذي تشغله:.....

المحور الأول: إستراتيجية التوظيف.

الرقم	بنود الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	معارض بشدة
06	يتم تحديد القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة قبل التوظيف.					
07	يتم الإعداد الجيد لملء الشواغر الوظيفية لتوفير احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية في الوقت المناسب.					
08	تسعى مؤسسة كوندور لتوسيع وتنويع قاعدة استقطاب الأفراد مما يؤدي لفاعلية الاختيار.					
09	يتم استقطاب الأفراد في مؤسسة كوندور على أساس مؤهلاتهم العلمية وكفاءتهم واستعداداتهم العملية.					
10	تستخدم إدارة الموارد البشرية في مؤسسة كوندور أفضل الوسائل لجذب الأفراد من خلال وضع برامج وإجراءات لذلك.					
11	أثناء مقابلة التوظيف في مؤسسة كوندور يتم التركيز على المعلومات الأكاديمية،الخبرة،الكفاءة والمظهر العام للفرد.					
12	يتم انتقاء أفضل الموارد البشرية المناسبة للمؤسسة ووفق أسس موضوعية.					
13	يعتبر إجراء فحص طبي ضروري في عملية التوظيف في مؤسسة كوندور.					
14	يتم تعيين الأفراد في مناصبهم حسب تخصصهم.					
15	لا يتم الاعتماد على الوساطة من طرف الأفراد عند توظيفهم في مؤسسة كوندور.					
16	من المصادر التي تتبعها المؤسسة في الحصول على الموارد البشرية ترقية العاملين من داخل المؤسسة لشغل المناصب الشاغرة.					
17	تم تعيين الشخص المناسب في الوظيفة المناسبة.					
18	بصفة عامة إستراتيجية التوظيف المعتمدة في مؤسسة كوندور جيدة.					

المحور الثاني: إستراتيجية تنمية وتحفيز الموارد البشرية

الرقم	بنود الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	موافق بشدة
19	التدريب الذي يتلقاه الفرد في مؤسسة كوندور يتفق مع وظيفته التي يشغلها.					
20	يتم العمل على تطوير معارف ومهارات الأفراد المتعلقة بمهامهم الوظيفية عن طريق اقامة محاضرات وملتقيات وأيام دراسية.					
21	يتم اخضاع الأفراد لدورات تكوينية في المؤسسة.					
22	تتفق الدورات التكوينية التي يخضع لها الافراد مع وظيفتهم في المؤسسة.					
23	التكوين الذي توفره مؤسسة كوندور يكسب العامل معارف جديدة تؤهله لتحسين قدراته.					
24	التدريب الذي توفره مؤسسة كوندور يكسب العامل معارف جديدة تؤهله لتحسين قدراته					
25	يوجد مسؤول مباشر يعمل على تقويم أداء الفرد في مكان العمل بالمؤسسة.					
26	التدريب الذي يتحصل عليه الفرد يساهم في تمكينه من الشعور بالانتماء للمؤسسة.					
27	سياسة التدريب المنتهجة داخل المؤسسة تتماشى مع تطلعات الفرد.					
28	الراتب الذي يتقاضاه الفرد يعكس الأداء الذي يقدمه في المؤسسة.					
29	نظام الأجور والحوافز المعمول به داخل المؤسسة نظام عادل يعتمد على المساواة بين الأفراد.					
30	يتم إشراك الأفراد في صياغة القرارات المتعلقة بالعمل في المؤسسة.					
31	الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة تركز العمل الجماعي					
32	يتلقى الفرد الاشادة والشكر من طرف إدارة المؤسسة اذا استحق ذلك.					

المحور الثالث: إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية

الرقم	بنود الاستبانة	موافق بشدة	موافق	محايد	معارض	موافق بشدة
33	مزايا الترقيات في المؤسسة تساهم في احياء روح المنافسة بين الأفراد.					
34	سياسة الترقية في مؤسسة كوندور تمتاز بالعدل والمساواة بين جميع الأفراد.					
35	نظام الترقية المعتمد يشجع على الاستقرار والتمسك بالمؤسسة.					
36	نظام الترقية المعتمد في مؤسسة كوندور أفضل من نظام الترقية المعتمد في المؤسسات العامة التابعة للدولة.					
37	نظام الترقية المعتمد في مؤسسة كوندور أفضل من نظام الترقية المعتمد في المؤسسات الخاصة الأخرى.					
38	الخدمات الاجتماعية المقدمة في مؤسسة كوندور جيدة وتشبع رغبات الفرد الحقيقية.					
49	انتقال الأفراد العاملين بمؤسسة كوندور لمؤسسة أخرى نادرا ما يحدث.					
40	يتم توفير ظروف جيدة بمكان العمل في المؤسسة، خاصة ما تعلق منها بالوضوء، الحرارة، البرودة، الاضاءة والتهوية					
41	يتم توفير وسائل الأمن والوقاية في مكان العمل بالمؤسسة.					
42	توجد اجراءات وقوانين متبعة تجبر الأفراد على الالتزام باستعمال وسائل الأمن في مكان العمل بالمؤسسة.					
43	يتم تكوين الأفراد على استعمال وسائل الأمن استعمالا صحيحا في المؤسسة.					
44	يتم تجديد وسائل الانتاج في المؤسسة اذا أصبحت غير امنة وغير مريحة.					
45	نادرا ما يقع حادث عمل للأفراد أثناء تأديتهم عملهم في مكان العمل بالمؤسسة.					
46	تعمل المؤسسة على تعزيز الجهود للاحتفاظ بالعاملين ذوي القدرات الإبداعية المتميزة.					
47	يتم تأمين المستقبل الوظيفي للفرد بمؤسسة كوندور.					

دليل المقابلة

تستخدم المقابلة لجمع بيانات الدراسة الأولية من بعض الإطارات والمسؤولين وموظفي إدارة الموارد البشرية بمؤسسة كوندور حول متغيرات الدراسة :

المحور الأول : إستراتيجية توظيف الموارد البشرية.

1. اذا كنت تشارك في وضع خطط او برامج خاصة بعملية التوظيف، وضح ذلك مبيناً طبيعة هذه الخطط والبرامج وطبيعة مشاركتك في وضعها ؟
2. هل يتم عقد اجتماعات و نقاشات دورية تخص عملية التوظيف ؟
3. هل يتم إعداد وصف كتابي عن متطلبات الوظيفة كالواجبات والمسؤوليات ، وظروف العمل والأدوات المستخدمة؟
4. هل يتم إنجاز تقارير مفصلة حول تحديد المهارات والمعارف والقدرات والخبرات والكفاءات التي يجب توافرها في شاغل الوظيفة ؟
5. ما هي مصادر استقطاب الموارد البشرية بالمؤسسة؟ وكيف تتم عملية الاستقطاب؟
6. ما هي الأساليب المستعملة في تحليل و توصيف الوظائف ؟ ومن يقوم بتوصيفها ؟
7. ما هي الخطوات المتبعة في اختيار الأفراد المتقدمين بمؤسستكم ؟
8. ما هي الخطوات المتبعة في تعيين المنتقنين بمؤسستكم؟

المحور الثاني: إستراتيجية تنمية الموارد البشرية.

1. هل يتم إعطاء العمال تدريب قبل انطلاقهم الفعلي في عملهم؟ وما هي نوعية البرامج التدريبية؟
2. من يقوم بتصميم البرامج التدريبية؟
3. هل تقوم المؤسسة بدورات تكوينية لصالح العمال؟ وكيف يتم تحديد الأفراد الذين يدخلون الدورة؟
4. ما هي معايير إعداد نظام الأجور والحوافز داخل مؤسسة كوندور؟
5. ما هي الحوافز (المعنوية والمادية) المقدمة للأفراد بمؤسسة كوندور؟

المحور الثالث: إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية.

1. كيف تتم الترقيات بمؤسسة كوندور؟ ومن له الصلاحية لاتخاذ القرار بخصوص الترقيات؟
2. كيف ترى نظام الترقية المعمول به في مؤسستكم مقارنة بما هو معمول به في باقي المؤسسات؟
3. ما هي الخدمات الاجتماعية المقدمة للأفراد بمؤسسة كوندور؟
4. كيف تقوم مؤسسة كوندور بحماية مواردها البشرية من الانتقال إلى مؤسسات أخرى؟
5. ما هي برامج السلامة المهنية المطبقة من طرف مؤسسة كوندور؟

الملحق الثاني

1. صور خاصة بالباحث
2. صور لمؤسسة كوندور بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج
3. ترخيص الدراسة الميدانية



صورة للباحث في أحد الوحدات الإنتاجية لمؤسسة كوندور



صورة للباحث في قسم إدارة الموارد البشرية لمؤسسة كوندور



صور لمؤسسة كوندور بالمنطقة الصناعية لولاية برج بوعريريج

صورة ترخيص الدراسة الميدانية

يوم 22/02/2018

الاسم واللقب : العمري زياد

الهاتف : 0791260628

الى السيد : مدير مؤسسة

العنوان : عياضات-عين تسرة-رأس الوادي

كوندور (CONDOR)

الموضوع : طلب ترخيص اجراء دراسة ميدانية

يشرفني ان اتقدم الى سيادتكم المحترمة بطلبي هذا المتمثل في ترخيص اجراء دراسة ميدانية
بمؤسستكم على مستوى ادارة الموارد البشرية ، علما ان هذه الدراسة تدخل في اطار التحضير لرسالة
المتكرواه المعنونة " استراتيجية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة الجزائرية الخاصة " ، وقد استقر اختيارنا
على مؤسستكم لتقدمها واكتساحها السوق الجزائرية والدولية مؤخرا ، وللنظور الكبير الملحوظ في جانب
التسيير على مستوى الادارة .

في انتظار ردكم تقبلا مني فائق عبارات التقدير والاحترام.

الامضاء



Chef Service Formation

Au service
Le 22/02/2018