

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: الإدارة الإستراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير
رقم:

عنوان الموضوع:

أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في
المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تحت الإشراف الأستاذ :
الدكتور. أحمد مير

من إعداد الطالب :
- عبد الحكيم قاضي

أعضاء لجنة المناقشة:

اللقب والاسم	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
د. مصطفى حوجو	أستاذ محاضر - أ.	جامعة المسيلة	رئيسا
د. أحمد مير	أستاذ محاضر - أ.	جامعة المسيلة	مشرفا ومقررا
د. صونيا بتغة	أستاذ محاضر - ب.	جامعة المسيلة	مناقشا

السنة الجامعية: 2017 / 2018

شكر وتقدير

إن الحمد والشكر لله تعالى على توفيقه لإتمام هذا العمل، كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل الدكتور " مير أحمد " الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة والتي ساهمت بكثير في إنجاز هذا العمل المتواضع.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام:

د. عز الدين عبد الرؤوف، د. جباري عبد الوهاب، د. بعيطيش شعبان، والدكتور بركاتي الحسين.

والى جميع أساتذة وعمال قسم علوم التسيير

ونتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال ومسؤولي الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

وفى الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بكلمة تشجيعية.

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول والأشكال
	مقدمة عامة
أ	تمهيد
أ	1- طرح الإشكالية
ب	2- فرضيات الدراسة
ج	3- أسباب اختيار الموضوع
ج	4- أهمية الدراسة
د	5- أهداف الدراسة
د	6- حدود الدراسة
د	7- المنهج المستخدم
هـ	8- الدراسات السابقة
هـ	9- هيكل البحث
و	10- مصطلحات البحث
و	11- متغيرات الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين	
21	تمهيد
21	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
22	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

24	المطلب الثالث: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية
24	- أولاً: مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
25	- ثانياً: التحول في المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية
27	المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية
27	- أولاً: وظيفة تكوين الموارد البشرية
33	- ثانياً: تدريب وتنمية الموارد البشرية
36	- ثالثاً: وظيفة التعويضات
37	- رابعاً: صيانة الموارد البشرية
37	- خامساً: علاقات الموارد البشرية
38	المطلب الخامس: أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية
38	- أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية
39	- ثانياً: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية
41	المبحث الثاني: مضمون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
41	المطلب الأول: الإطار العام للإدارة الاستراتيجية
41	- أولاً: مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية
43	- ثانياً: أهمية ومستويات الإدارة الإستراتيجية
45	- ثالثاً: مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية
47	المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
47	- أولاً: ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
48	- ثانياً: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
49	- ثالثاً: فرضيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
50	المطلب الثالث: إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية
51	المطلب الرابع: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بإستراتيجية المنظمة
51	- أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

52	- ثانيا: علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة
55	المطلب الخامس: الاستراتيجية على مستوى وظائف ادارة الموارد البشرية
57	المبحث الثالث: أساسيات حول أداء العاملين.
57	المطلب الأول: مفهوم أداء المنظمة مكوناته وانواعه
58	- أولا: مفهوم الأداء
59	- ثانيا: العناصر المكونة للأداء
60	- ثالثا: أنواع الأداء
61	المطلب الثاني: أداء العاملين في المنظمة
61	- اولاً: مفهوم أداء العاملين
61	- ثانيا: تمييز أداء العامل عن الجهد المبذول
62	- ثالثا: محددات أداء العاملين
63	المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية
63	- أولا: طرق تقييم أداء الموارد البشرية
69	- ثانيا: أهمية تقييم الأداء
69	- ثالثا: مشاكل تقييم الاداء
71	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية في المنظمة.
73	المطلب الخامس: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأداء العاملين
78	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية المسيلة	
80	تمهيد
81	المبحث الأول: المنهجية المتبعة في دراسة الحالة
81	المطلب الأول: المنهج المتبع
81	المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية
82	- أولا: أدوات جمع البيانات الميدانية

83	- ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة
84	المبحث الثاني: التعريف بالشركة ميدان الدراسة.
84	المطلب الأول: التطور التاريخي لـ "سونلغاز"
84	- أولا: مؤسسة "سونلغاز" قبل سنة 1962
85	- ثانيا: شركة "سونلغاز" للفترة (1962-1998)
89	المطلب الثاني: عملية تشييد "سونلغاز" كمجمع صناعي سنة 2006
90	المطلب الثالث: التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وكالة المسيلة
90	- أولا: نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
91	- ثانيا: التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية المسيلة
92	- ثالثا: الموقع
92	- رابعا: وكالات مديرية التوزيع بالمسيلة
93	المطلب الرابع: وظائف وأهداف شركة سونلغاز
93	- أولا: وظائف شركة سونلغاز
93	- ثانيا: أهداف شركة سونلغاز
94	المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع و قسم الموارد البشرية
94	- أولا: مهام أقسام مديرية التوزيع و هيكلها التنظيمي
98	- ثانيا: الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية
98	- ثالثا: مهام قسم الموارد البشرية
100	المبحث الثالث: الدراسة الكمية وإستخلاص ومناقشة النتائج
100	المطلب الأول: تحليل البيانات العامة
100	- أولا: تحليل البيانات الشخصية
104	- ثانيا: تحليل محاور الاستبيان
106	المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة
107	المطلب الثالث: صياغة الفرضيات وتحليل النتائج

107	- أولاً: صياغة الفرضيات
108	- ثانياً: إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة
110	- ثالثاً: التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان
129	- رابعاً: ترتيب وأهمية متغيرات الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة
130	المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة
130	- أولاً: إختبار التوزيع الطبيعي
131	- ثانياً: إختبار فروض الفروق
131	- ثالثاً: إختبار الفرضيات
140	المطلب الخامس: تحليل نتائج فرضيات الدراسة
140	- أولاً: نتائج فرضيات الدراسة
141	- ثانياً: تحليل نتائج الفرضيات
142	- ثالثاً: نموذج الدراسة الميدانية
143	خلاصة الفصل الثاني
144	الخاتمة العامة
150	قائمة المراجع
156	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01-01	أهم الفروقات بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية	26
02.01	مقياس التدرج البياني	64
03.01	طريقة الترتيب البسيط	64
04.01	اثر إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على أداء العاملين	74
05.01	اثر إستراتيجية التدريب والتنمية على أداء العاملين	76
06.01	اثر إستراتيجية التعويضات على أداء العاملين	77
07.01	اثر إستراتيجية علاقات العمل على أداء العاملين	77
08.01	اثر إستراتيجية تقييم الأداء على أداء العاملين	77
01.02	توزيع عمال مديرية التوزيع بالمسيلة حسب الوظيفة	91
02.02	توزيع عمال مديرية التوزيع بالمسيلة حسب الجنس	92
03.02	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	100
04.02	توزيع العينة حسب الجنس	101
05.02	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	101
06.02	توزيع العينة حسب الخبرة العملية	102
07.02	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	103
08.02	تقسيم محاور الإستبيان	104
09.02	إختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	109

110	ثبات عبارات محاور الاستبيان بطريقة Cronbach's Alpha	10.02
111	مقياس ليكرت الخماسي	11.02
111	تحديد مستويات الموافقة	12.02
111	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بتحليل وتصميم العمل	13.02
113	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية	14.02
114	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة باستقطاب الموارد البشرية	15.02
115	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالاختيار والتعيين	16.02
116	ترتيب إستراتيجيات تكوين الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة	17.02
117	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالتدريب والتعليم المستمر	18.02
118	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بمسارات الترقية	19.02
119	مستوى توفر وترتيب إستراتيجيات التدريب والتنمية بالشركة محل الدراسة	20.02
120	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالرواتب والأجور	21.02
121	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلق بالمزايا والحوافز الوظيفية	22.02
122	مستوى توفر وترتيب إستراتيجيات التعويضات بالشركة محل الدراسة	23.02
122	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالعلاقة مع النقابة	24.02
123	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالعلاقة مع الهيئات الحكومية	25.02
124	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالسلامة والحماية	26.02
125	مستوى توفر وترتيب إستراتيجيات تكوين الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة	27.02
126	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بإستراتيجية تقييم الأداء.	28.02
127	نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بأداء العاملين	29.02

129	مستوى توفر وترتيب متغيرات الدراسة بالشركة محل الدراسة	30.02
131	نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في تأثير المتغيرات المستقلة على أداء العاملين باختلاف المعلومات الشخصية.	31.02
132	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	32.02
134	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى	33.02
135	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية	34.02
137	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة	35.02
138	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة	36.02
139	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة	37.02
140	درجات التفسير وعلاقتها بمعامل تحديد التفسير R^2	38.02
141	ملخص نتائج فرضيات الدراسة	39.02

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
35	مراحل عملية التدريب في المنظمة	01.01
55	استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية	02.01
58	مثلث الأداء	03.01
66	درجات التوزيع الإجباري	04.01
73	العوامل المحددة لأداء الفرد	05.01
87	شركة "سونلغاز" بعد برنامج إعادة الهيكلة سنة 1983	01.02
88	شركة "سونلغاز" سنة 1998	02.02
90	فروع المهن القاعدية لشركة سونلغاز	03.02
97	الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة	04.02
98	الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية	05.02
100	توزيع الفئة العمرية	06.02
101	توزيع العينة حسب الجنس	07.02
102	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	08.02
102	توزيع العينة حسب الخبرة العملية	09.02
103	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	10.02
130	منحنى Q.Q PLOT	11.02
142	نموذج الدراسة الميداني	12.02

المقدمة

تمهيد

إن البيئة المحيطة بالمنظمة تفرض عليها مواكبة التغيرات الحاصلة في مجال الأعمال من أجل اللحاق بركب المنافسة الشديدة بين المنظمات، ومن خلال التطور الذي شهدته المنظمات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية أدى بالضرورة الى وجوب تطوير كل ماله علاقة بمكونات المنظمة، سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها او عمليات التسيير التي تسهر على استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المنظمات والذي يترتب عليه بناء استراتيجي يضمن بقاءها.

ولعل جل الباحثين في المجال الاقتصادي ركزوا على العنصر البشري باعتباره جوهر لعملية البناء و التغيير، لذلك تطور مفهوم إدارة الموارد البشرية وبرز أهميتها في تطوير المورد البشري، من خلال تنظيم كل ماله علاقة به والحفاظة عليه من اجل رفع مستوى الأداء، عن طريق إحداث التنسيق بين الجهود المشتركة للعمال وتحديد المسؤوليات ورسم خطوط الإشراف وتقسيم المهام واستغلال مجهودات العمال على اختلاف مناصبهم ومسؤولياتهم بأحسن صورة لأداء العمل بكفاءة ودقة، وضمان استقرار المنظمة والعمل على تطويرها وفق إستراتيجية سليمة.

ولكي تتطور المنظمة وجب على الإدارة العليا رسم إستراتيجية عامة تسمح لها بالنمو مع الأخذ بعين الإعتبار عنصري البيئة الداخلية والخارجية، ولكي تبنى الإستراتيجية العامة بصفة سليمة وجب على المشرفين عليها الإستعانة برؤساء الأقسام التابعة للمنظمة لرسم استراتيجيات وظيفية خاصة بكل وظيفة بالمنظمة، ويتم رسم هذه الإستراتيجيات الوظيفية بناء على المعطيات الحالية والمستقبلية وتهدف في الأساس للوصول لأهداف المنظمة عن طريق تحسين أدائها العام.

ويعتبر المورد البشري المورد الهام والفعال الذي يؤثر على أداء المنظمة لذا تسعى المنظمات في بيئة الأعمال الحالية لتحسينه من خلال قسم ادارة الموارد البشرية، وهو ما سنتطرق إليه في دراستنا التي تدور حول أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الإقتصادية من خلال دراسة أثر الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري.

1- طرح الإشكالية:

إنالتطور في مفهوم إدارة الموارد البشرية حالياً، وبالنظر الى العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة من خلال عنصري البيئة الداخلية والخارجية والتهديدات التي تهدد المنظمة في بقائها، اوجب على كل المنظمات ضرورة الاهتمام والتركيز على هذا المورد باعتباره مصدر الابداع الرئيسي فيها، كما ان نجاح وظائفها الحديثة يعتمد بدرجة كبيرة على أداء

موردها البشري، وانطلاقاً مما سبق قمنا بصياغة إشكالية بحثنا كما يلي: ما أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة؟

من خلال طرح إشكالية البحث الرئيسية يتضح لنا طرح عدة تساؤلات فرعية هي:

- ما أثر إستراتيجية تكوين الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية) على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما أثر إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما أثر إستراتيجية التعويضات على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما أثر إستراتيجية علاقات العمل على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

- ما أثر إستراتيجية تقييم الأداء على أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة:

في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف اختبار صحتها:

- الفرضية الرئيسية: هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية

وتحسين أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة (محل الدراسة).

وتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستراتيجيات الوظيفية تكوين الموارد البشرية من خلال مجموعة من

الاستراتيجيات والتي تتمثل في إستراتيجية تصميم وتحليل العمل وكذا إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

وإستراتيجية الاستقطاب وإستراتيجية الاختيار والتعيين وتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستراتيجيات الوظيفية تدريب وتنمية الموارد البشرية من خلال مجموعة

من الاستراتيجيات والتي تتمثل في إستراتيجية التعليم والتدريب المستمر وإستراتيجية مسارات الترقية

وتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستراتيجيات الوظيفية التعويضات من خلال مجموعة من

الاستراتيجيات والتي تتمثل في إستراتيجية الرواتب والأجور وكذا إستراتيجية المزايا الوظيفية وإستراتيجية

الحوافز وتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستراتيجيات الوظيفية علاقات العمل من خلال إستراتيجية العلاقة مع

النقابة وإستراتيجية العلاقة مع الحكومة وإستراتيجية سلامة وحماية المورد البشري وتحسين أداء العاملين

في المؤسسة محل الدراسة.

- هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستراتيجية الوظيفية تقييم الأداء وتحسين أداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

3- أسباب اختيار الموضوع:

هناك مجموعة من الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع أهمها:

- الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء؛
- التطورات الحاصلة في مفهوم إدارة الموارد البشرية والذي أصبح له أهمية بالغة لمسييري المنظمات خاصة بتطور أنظمة التسيير وظهور أنظمة المعلومات الحديثة؛
- رفع مستوى قدرتنا العلمية في البحث العلمي ومحاولة لفت انتباه الباحثين إلى التركيز على هذا المورد؛
- أهمية البحث تعود إلى الاهتمام الكبير الذي أولته المنظمات الرائدة في العالم لهذا المورد الثمين، وإلى الدراسات والأبحاث العديدة والمتنوعة والمنجزة من قبل أكبر الباحثين ومكاتب الدراسات في العالم بغية الوصول إلى تفكيك شفرات التميز المستدم والكامن في الموارد البشرية.

4- أهمية الدراسة:

- أهمية موضوعنا والمتمثل في أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في المؤسسة الاقتصادية؛
- توضيح مدى مساهمة إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في المؤسسات الاقتصادية؛
- أهمية نتائج الدراسة من حيث أثر كل إستراتيجية وظيفية لإدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في أداء العاملين مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية؛
- إن الدراسة التي سنقوم بها تعمل على تحديد أثر كل إستراتيجية وظيفية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين، من خلال دراسة شاملة لأثر كل الإستراتيجيات مجتمعة ومن ثم تبين أهمية أثر كل إستراتيجية مقارنة بالإستراتيجيات الأخرى على أداء العاملين، عكس الدراسات السابقة والتي تدرس أثر إستراتيجية وظيفية واحدة على أداء العاملين؛
- معرفة هل إستراتيجيات الموارد البشرية وحدها من تؤثر على أداء المورد البشري أم أن هناك عوامل أخرى مؤثرة لا تقل أهمية عن الإستراتيجيات السابقة وجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار.

5- أهداف الدراسة: يعتمد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها إلى جانب إدارتها للأصول الأخرى على حسن إدارتها للموارد البشرية من خلال إدارة إستراتيجية للموارد البشرية تتماشى مع إستراتيجية واضحة للمنظمة، تراعي التغيرات البيئية التنافسية وتعمل على تحفيز وتحسين أداء العاملين والذي يعتبر أهم عنصر في الأداء العام للمنظمة، وسيتم التطرق والإجابة في هذا الدراسة على مجموعة من المفاهيم التي لها علاقة مباشرة مع إدارة الموارد البشرية وكذا أداء العاملين وتمثل في :

- التعرف على مفهوم إدارة الموارد البشرية؛
- التعرف على أهم الوظائف والتحديات وفرضيات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛
- تناول موضوع الأداء بالمنظمة بصفة عامة، والتعرف على أداء العاملين ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه؛
- التعرف على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و أداء العنصر البشري من خلال دراسة تأثير الاستراتيجيات على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية على أداء العاملين؛
- وضع نموذج للعلاقة بين الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في المؤسسة محل الدراسة.

6- حدود الدراسة :

- هناك مجموعة من الحدود المكانية والزمنية لهذا البحث، والتي نوجزها فيما يلي :
- **الحدود المكانية:** تمت الدراسة الميدانية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.
 - **الحدود الزمنية:** تمت الدراسة النظرية خلال السنة الجامعية 2018/2017
 - تمت الدراسة الميدانية خلال شهري مارس وأفريل سنة 2018.
 - وقد تم اختيار الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة كون الشركة من أعرق الشركات الوطنية وكذا لتطبيق الشركة من خلال قسم إدارة الموارد البشرية للإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

7- المنهج المستخدم

للإجابة عن إشكالية البحث ومحاولة اختبار صحة الفرضيات ونظرا لطبيعة الموضوع سنقوم بإتباع المنهج الوصفي وهذا من خلال تجميع المادة العلمية الخام الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع ثم تعقبها بالتحليل والدراسة، كما سنتبع المنهج الوصفي في الجانب التطبيقي من الدراسة حيث سنقوم بدراسة حالة بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة سنحاول من خلالها ربط الأبعاد النظرية بالواقع عن طريق المسح الاجتماعي باستخدام الاستبيان، أين سنقوم بتحليل نتائج الاستمارة والتعليق عليها من

خلال تحليل المعطيات والمؤشرات الإحصائية الخاصة بالشركة، إضافة إلى إجراء المقابلة لتفسير وتحليل النتائج إضافة إلى استخدام الوثائق والسجلات لجمع المعلومات الضرورية للدراسة.

8- الدراسات السابقة:

- سملايحيضيه: دور التسيير الإداري للموارد البشرية في تنمية كفاءة وفاعلية الأداء، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 2004. حيث ركز الباحث في دراسته على دور إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين بالمؤسسة، تناول الباحث موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في حصول المؤسسة الاقتصادية على الميزة التنافسية.

وخلصت الى وجود علاقة بين التسيير الإداري للموارد البشرية وكفاءة وفاعلية الاداء من خلال تأثير التسيير الإداري على كفاءة أداء المورد البشري الذي يعتبر جوهر الأداء والتغيير في المنظمة

- بن خيرة سامي ، أثر تسيير الموارد البشرية في تنافسية المؤسسة الاقتصادية الخدمية دراسة حالة الصندوق الوطني للتوفير والاحتياط، مذكرة ماجستير المدرسة العليا للتجارة ، أغا الجزائر 2006، حيث ركز الباحث على دور سياسات الموارد البشرية في عرض خدمات متميزة نحو الزبائن في ظل وجود المنافسة خاصة مع وجود الارتباط بين الخدمة ذاتها وبين العنصر البشري الذي يتولى تقديمها، المنهج المتبع للدراسة هو المنهج التحليلي الوصفي، أهم النتائج المتوصل لها يمثل العنصر البشري موردا استراتيجيا يؤدي عند استثماره إلى خلق الميزة التنافسية التي تسعى إليها المنظمة.

- حسين يرقى، إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية حالة مؤسسة سوناپارك ، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الجزائر، 2008، المنهج المتبع للدراسة هو المنهج التحليلي الوصفي، حيث توصل الباحث إلى أثر مختلف استراتيجيات الموارد البشرية والتي تهدف إلى تحقيق تنمية الموارد البشرية من خلال استراتيجيات التدريب والتكوين وأثرها على تحسن أداء المؤسسات الاقتصادية.

- عز الدين عبد الرؤوف، إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير (بعد استراتيجي)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، جامعة الأغواط، 2016 حيث ركز الباحث على دور إدارة الموارد البشرية في ظل عملية التغيير ودور مختلف وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية لمواكبة التغيير من

خلال التأثير على الأفراد. وخلص الباحث أن لإدارة الموارد البشرية دور هام في تمكين المؤسسة من خلق ميزة تنافسية تسمح لها بمواكبة التغييرات المستمرة في البيئة الداخلية والخارجية.

9- هيكل البحث

وللتفصيل في الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة واثبات الفرضيات سنقوم بتقسيم البحث إلى فصلان الأول نظري والثاني تطبيقي، حيث سنتطرق في الفصل الأول من خلال المبحث الأول إلى ماهية إدارة الموارد البشرية مفهومها وتطورها التاريخي وكذا الفرق بينها وبين إدارة الأفراد، أهداف ووظائف إدارة الموارد البشرية والتحديات التي تواجهها، أما في المبحث الثاني فسننتقل إلى البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وكذا مكونات عملية الإدارة الاستراتيجية أما في المبحث الثالث فسنتناول أساسيات حول الأداء ككل، وأداء العاملين، محدداته والعوامل المؤثرة فيه، تقييم الأداء من ناحية المفهوم وطرق التقييم التقليدية والحديثة والمشاكل التي تحد من فاعلية هذه الوظيفة، وأخيرا سيتم التطرق إلى علاقة الاستراتيجيات على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية بأداء العاملين من خلال الربط بين المبحثين الأول والثاني، أما الفصل الثاني خصص للجانب التطبيقي من الدراسة حيث خصص لدراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، ومن خلاله سنحاول تطبيق وإسقاط ما تم دراسته نظريا على الشركة من خلال معرفة أثر الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية للشركة في تحسين أداء العاملين لديها من خلال معرفة النقائص في تطبيق هذه الاستراتيجيات واقتراح مجموعة من الحلول التي تؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري.

10- مصطلحات البحث:

أ- الإستراتيجية: هي عملية وضع الأهداف والغايات الكلية للمؤسسة في المدى الطويل، ثم اختيار الطرق وخطط العمل للتنسيق بين الموارد التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيطين الداخلي والخارجي.

ب- إدارة الموارد البشرية : هي العملية الإدارية المتعلقة بتخطيط وتوظيف وتنظيم، وتطوير وتعويض ورقابة الأداء والإنتاجية والحفاظة على جميع العناصر البشرية من موظفين ومدراء الذين يؤدون عملا للمنظمة¹.

ج- أداء العاملين: هو مساهمتهم في إنجاز الأعمال الموكلة إليهم، وأيضا السلوكيات التي يظهرونها أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، تصرفاتهم تجاه الآخرين، المهارات، الخبرات المكتسبة.

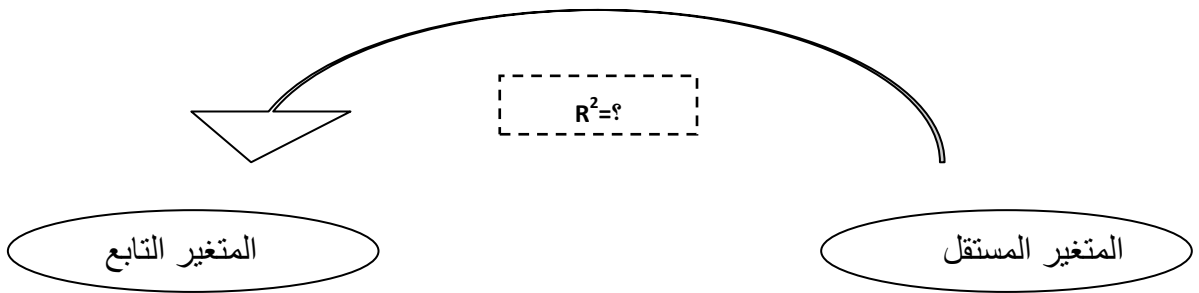
11- متغيرات الدراسة:

¹حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - إنجليزي، مكتبة لبنان، بيروت ص 01

أ - المتغيرات المستقلة: اشتملت المتغيرات المستقلة أهم الاستراتيجيات على مستوى وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الإستراتيجيات الوظيفية والتي تتمثل في استراتيجيات تكوين الموارد البشرية وكذا استراتيجيات التدريب والتنمية واستراتيجيات التعويضات واستراتيجيات علاقات العمل وإستراتيجي تقييم الأداء.

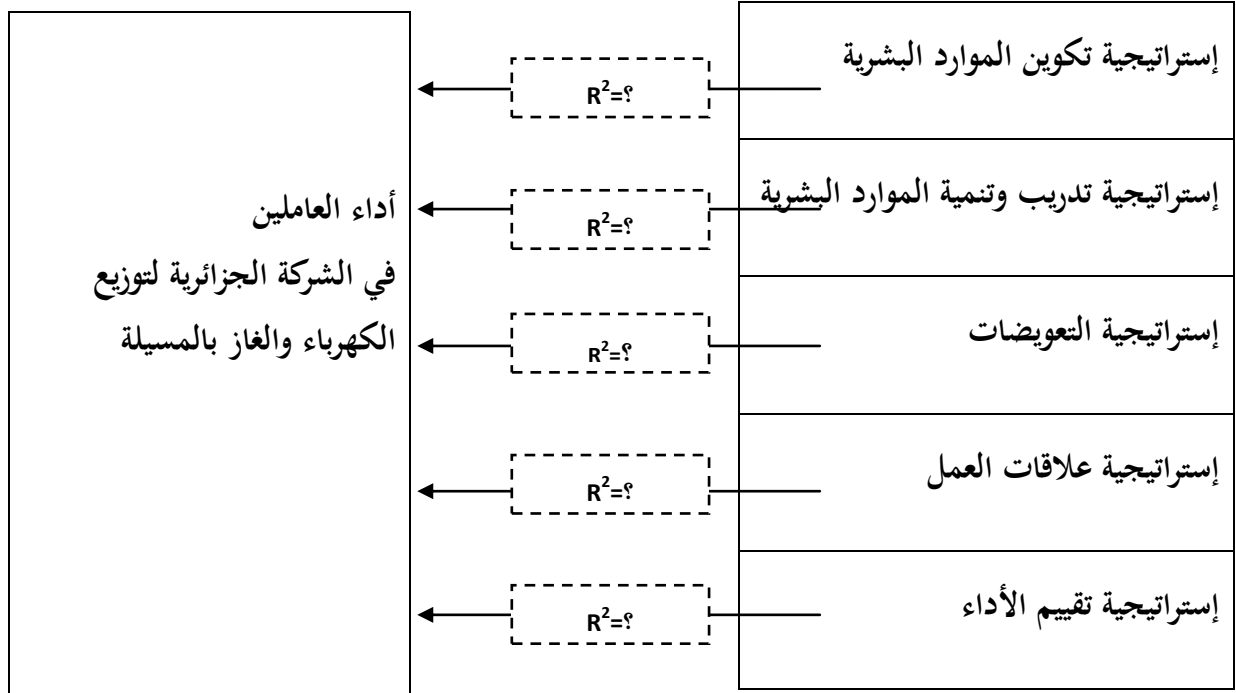
ب- المتغير التابع: اشتملت الدراسة على متغير تابع وحيد هو أداء العاملين في المنظمة الاقتصادية.

نموذج الدراسة



أداء العاملين

استراتيجيات إدارة الموارد البشرية



الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

المبحث الثاني: مضمون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الثالث: أساسيات حول أداء العاملين.

تمهيد:

تعتبر الموارد البشرية من أهم الموارد اللازمة لتشغيل وأنجاز واستمرار أي منظمة، سواء كانت تنتج سلعا أو تقدم خدمات، والمنظمة هي عبارة عن نظام اجتماعي فني مركب تضم نظما فرعية (موارد بشرية، التسويق، بحث وتطوير.... الخ) وبقدر فاعلية أداء هذه النظم تكون فاعلية المنظمة ككل، كما أنها نظام مفتوح على بيئتها الخارجية تتأثر بها وتؤثر فيها.

ونظرا لأهمية العنصر البشري يزداد اهتمام الإدارة الحديثة به، والعمل على ابتكار وتطوير أفضل السبل والآليات لاستثمار طاقاته وتوظيف قدراته وتعتبر إدارة الموارد البشرية مدخلا استراتيجيا لإدارة أهم أصول المنظمة (التمثل في المورد البشري) من خلال توظيف فاعل لعمالة عالية المهارة والكفاءة في بيئة ديناميكية سريعة التغير.

المبحث الأول: ما هي إدارة الموارد البشرية

ان إعطاء مفهوم لإدارة الموارد البشرية يتطلب منا تحديد جميع مايتعلق بها من ناحية المفهوم، والمراحل التاريخية، وكذا يجب تحديد أهداف والتحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

لقد اضحى المورد البشري من اهم الدعائم التي تستند اليها المنظمة في رفع مردوديتها وكفاءة انتاجيتها والمساهمة في عملية التغيير، باعتبار ان العنصر البشري هو العنصر المفكر في المنظمة والقادر على الابتكار والتجديد، لذا تسعى المنظمة الى إعطائه أهمية بالغة والتوجه أكثر في إدارته بطريقة علمية، في هذا المطلب سنتطرق الى تعريف الموارد البشري.

المورد لغويا يعني المنهل، الطريق، مصدر الرزق، كما تعني كلمة المورد المنبع¹. أما اصطلاحا فللموارد تعبر عن مجموع الوسائل المادية وغير المادية التي تقوم المنظمة باستغلالها من أجل تحقيق أهدافها وسياساتها، حيث يقسمها البعض إلى موارد ملموسة وأخرى غير ملموسة.

¹ المنجد الأبيجدي، ط1، دارالنشر، بيروت، لبنان، 1967، ص 14.

الموارد البشرية في المفهوم الواسع أو الكلي لها تعني ذلك الجزء من المجتمع السكاني الذي يضم مجموعة من الأفراد والأشخاص المختلفين، منظورا إليهم من جوانب مختلفة سواء اقتصادي أو اجتماعية أو سياسية أو لتوجهات عقائدية. أما عند التدقيق بشكل جزئي فنجد جل العلماء والباحثين يتفقون على أن الموارد البشرية تمثل مجموع الأفراد والجماعات التي تُكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية¹، فال مورد البشري هو مجموع الأفراد المؤهلين ذوي المهارات والقدرات المناسبة لأنواع معينة من الأعمال والراغبين في أداء تلك الأعمال بحماس واقتناع². فهي تشمل هيئة الإدارة، العاملين في مجالات الإنتاج والعاملين في مجالات الخدمات والمهن المساعدة في أي مؤسسة. بحيث يمكن المنظمة من أن تحقق ثروة أو إيرادات من خلال استخدام مهاراته ومعرفته، فبدون هذه المهارات والمعرفة يصبح الفرد عاجزا أو ذو قدرات محدودة تمنعه من إحداث التحول والتغيير لذلك ولكي يصبح الفرد مورد لا بد أن يمتلك الخبرة، المهارات، القدرات والاستعدادات اللازمة لأداء مهام متخصصة³.

أما في المفهوم الاقتصادي الشامل فينظر إلى مفهوم الموارد البشرية على أنه مجموعة الأفراد التي تنتج لاستهلاكها وتأمين حاجاته، وكذا الفئات الأخرى من السكان غير المنتجين خارج سن العمل من أطفال وشباب قبل سن العمل، والشيوخ وكبار السن الذين تجاوزت أعمارهم سن المعاش وأصبحوا غير منتجين.

مما سبق يمكن القول إن مفهوم الموارد البشرية عبارة عن كل الأفراد العاملين في المنظمة باختلاف رتبهم في السلم الوظيفي، وتم توظيفهم بناء على معايير تطلبها الوظيفة المرجوة وكفاءتهم في أداء الأعمال، وهذا بهدف القيام بوظائف المنظمة وأعمالها، والمشاركة في وضع أهدافها واستراتيجياتها، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة متمثلة في الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية الأخرى، وذلك في عملية تبادل المنفعة فيما بينهم.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

نظرا للاختلاف الموجود بين مفهوم الموارد البشرية في الجانب النظري وكذا من ناحية المقاربة العملية نجد أنه من الصعب جدا تحديد مفهوم شامل وواحد لإدارة الموارد البشرية، هذا من جهة، من جهة أخرى هناك اختلاف في تسميتها، فمنهم من سماها إدارة الأفراد، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية، كما سميت إدارة الأشخاص، وأيضا إدارة

¹ وسيلة حداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلعة، 2004، ص 25.

² فصيل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 13.

³ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة 01، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 17.

شؤون العاملين والموظفين¹. ويرجع سبب اختلاف التسميات لاختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين وأهمية تلك الإدارة داخل المنظمة، حيث تطورت تسميتها بالتطور التاريخي للفكر الإداري فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمة.

سنحاول هنا أن ندرج مجموعة من تعريفات مؤلفين تداولت أسماءهم في المراجع الأجنبية والعربية كمحاولة لوضع مفهوم شامل لها. فإدارة الموارد البشرية كمصطلح متكون من جزأين، إدارة - موارد بشرية. الموارد البشرية مصطلح قد سبق التعرض إليه في المطلب السابق، أما الإدارة فتعرف على أنها التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة². لهذا يمكن القول بأن إدارة الموارد البشرية اصطلاحاً عبارة عن تطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة بالنسبة للموارد البشرية. يتفق مع هذا التعريف ايدوين فيليبو EDWIN FLIPPO حيث عرفها " إدارة الموارد البشرية هي تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة واجتذاب وتنمية وتفويض وتكامل وصيانة وفصل الموارد البشرية، وذلك لتحقيق أهداف الفرد والتنظيم والمجتمع"³. لقد أضاف هذا الكاتب وظائف أخرى على غرار عملية تنمية وصيانة وتفويض وفصل الموارد البشرية.

اما خالد الهيثي يعرفها "هي مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف العاملين، بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية"⁴ حيث يربط هذا التعريف بين إدارة الموارد البشرية والأداء.

اما الباحثة وسيلة حمداوي وفي تعريفها لإدارة الموارد البشرية تعرفها على أنها " عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، أي أنها عملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة؛ الحصول عليهم وإعدادهم؛ تنشيطهم والإبقاء عليهم"⁵.

¹ علي ربيعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظام المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 19.

² محمد فريد الصحن، علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 22.

³ Edwun B. Flippo, **Personnel Management**, New York, Mc Graw-Hill Book Company, 1984, P 13

⁴ خالد عبد الرحمن مطر الهيثي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، عمان، 2000، ص 28.

⁵ وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

من خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن هناك بعض التباين في نظرة الباحثين حول مفهوم موحد لإدارة الموارد البشرية، ويرجع ذلك لاختلاف نظرتهم في تعريفهم لإدارة الموارد البشرية، فمنهم من ينظر لإدارة الموارد البشرية كممارسة ونشاط ومهنة، ومنهم من ينظر إليها كوحدة إدارية في التنظيم.

من الناحية العملية والوظيفية تُجمع جل التعاريف على أن إدارة الموارد البشرية هي النشاط المتعلق بالعنصر البشري في المنظمة بغض النظر عن المصطلح المستخدم سواء كان إدارة الأفراد أو إدارة شؤون الموظفين أو إدارة الموارد البشرية. وتجمع كل التعاريف أن إدارة الموارد البشرية وظيفتها الجوهرية تنظيم العلاقة بين المنظمة والأفراد العاملين فيها، وترمي إلى تحقيق أهدافها وأهدافهم من خلال المنفعة المشتركة بينهما، ويتم ذلك من خلال مجموعة من الممارسات التي تعدها تلك الإدارة، وتهدف إلى الحصول على الموارد البشرية وتنميتها وتوظيفها وتقوم أدائها وصيانتها والاحتفاظ بها بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية¹.

المطلب الثالث: التطور التاريخي لمفهوم إدارة الموارد البشرية

أولاً: مراحل التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تطور مفهوم الموارد البشرية بالتطور والأحداث التاريخية التي شهدها العالم ويرى الباحث الاقتصادي احمد ماهر في كتابه إدارة الموارد البشرية ان التطور التاريخي للموارد البشرية تم عبر عشرة مراحل وهي²:

- 1- **الثورة الصناعية:** ظهرت هذه الثورة في أوروبا في القرن الثامن عشر في إنجلترا بالتحديد، واهم ما كان يميزها ظهور الآلات والمصانع الكبيرة أي الاعتماد على المكننة واستغنائها أحياناً عن العمال، واحتياجها أحياناً إلى عمالة متخصصة مما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمال (ساعات عمل طويلة وضوضاء، وأتربة، وأبخرة... وغيرها) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة من الملاحظين والمشرفين، كما أدى كذلك إلى رقابة روتينية للعمل، مما خلق تضمر في أوساط العاملين، ولقد اظهرت هذه الفترة الاحتياج الى ضرورة تحسين ظروف العاملين.
- 2- **ظهور الحركات العالمية:** مع النقائص التي صاحبت ظهور الثورة الصناعية كان العمال أن يتحدوا في مواجهة أصحاب العمل، وظهر ذلك في شكل انتفاضات عشوائية، ثم إضرابات منظمة، ثم انقلبت إلى إنشاء اتحادات ونقابات عمالية تطالب بحقوق العمال وتتفاوض باسمهم فيما يخص الأجور وساعات العمل.
- 3- **الإدارة العلمية:** حاول فردريك تايلور أن ينضم العلاقة بين الإدارة والعمال وذلك من خلال عدة مبادئ أهمها: تصميم العمل وفق قواعد دراسات الحركة والوقت والاختيار المناسب للعاملين، وتدريبهم وإعطائهم أجور محفزة.
- 4- **ظهور علم النفس الصناعي:** اهتم علماء النفس بدراسة ظواهر معينة مثل الإجهاد والإصابات، واهم ما ركزوا عليه تحليل العمل بفرض معرفة المتطلبات الجسمية والذهنية للقيام به، وركزوا أيضاً على تطوير الاختبارات النفسية المناسبة

¹ عز الدين عبد الرؤوف، إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير (بعد استراتيجي)، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراة علوم، جامعة الأغواط، 2016، ص 17.

² احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الإسكندرية للنشر، الطبعة الأولى، 2005، صص 14-15.

للاختيار من بين المتقدمين لشغل الوظائف، ولقد أظهرت هذه الحركة نجاحا كبيرا في المنظمات التي استخدمت أساليب تحليل العمل والاختبارات النفسية.

5- ظهور حركة العلاقات الإنسانية: ركزت هذه الحركة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل) بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، ولقد ظهرت هذه الحركة نتيجة لتجارب مصانع هاوثورن التي أشرف عليها التون مايو.

6- البدء في ظهور بعض ممارسات إدارة الأفراد: كانت أول المنظمات التي أخذت بمفاهيم الإدارة العلمية، وعلم النفس الصناعي، والعلاقات الإنسانية هي منظمات الجيش والحكومة (أي الخدمة المدنية). وكان من أهم الممارسات وضع شروط للتعيين، واستخدام الاختبارات النفسية والاهتمام بأنظمة الأجور، وخدمات العاملين، ومنع الفصل التعسفي.

7- البدء في ظهور بعض المتخصصين في إدارة الأفراد: قامت بعض المنظمات الكبيرة والأجهزة الحكومية والجيش بتوظيف عاملين متخصصين في إدارة الأفراد، مثل المتخصصين مجالات التوظيف والتدريب والأجور وخدمات العاملين والأمن الصناعي، الرعاية الطبية والاجتماعية للعاملين.

8- ظهور حركة العلوم السلوكية: ظهرت في النصف الثاني من القرن العشرين عملت هذه الحركة على تطوير ممارسات الأفراد لكي تتواءم مع التطور في العلوم السلوكية، ومن أمثلتها إثراء وتعظيم الوظائف، وتخطيط المسار الوظيفي ومراكز التقييم الوظيفي.

9- تدخل الدولة بالقوانين والتشريعات: تنشط كثير من الدول في العقود الأخيرة من القرن العشرين في إصدار تشريعات تقنن بها العلاقة بين أرباب العمل (أي المنظمات) والعاملين، ولقد ركزت هذه التشريعات على موضوعات من أهمها: الحد الأدنى للأجور، والتأمينات، والمعاشات، والأمن الصناعي، وصحة العاملين.

10- الشهادة المهنية: ظهرت عدد من المنظمات العالمية التي تقدم شهادات مهنية في مجال إدارة الموارد البشرية، مثل تلك الشهادات التي تقدم في مجال المحاسبة والتمويل، ويتقدم للحصول عليها الحاصلون على شهادات البكالوريوس، مع ضرورة نجاحهم في عدة امتحانات تضم فلسفة الموارد البشرية، وتخطيط القوى العاملة، والتعيين، والتدريب، والأجور، والحوافز، ومزايا العاملين، وتقييم الأداء والمسار الوظيفي.

ثانيا: التحول في المفهوم من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية

رأينا سابقا المراحل التاريخية لتطور مفهوم إدارة الموارد البشرية كيف نشأت وتطورت ووصلت إلى ما وصلت إليه اليوم، حيث يعتبر التصنيع نقطة الانطلاق المهمة التي نبهت إلى ضرورة إعادة النظر بكيفية إدارة اليد العاملة داخل المنظمات، حيث أن ظهور المؤسسات الصناعية وتنوع أنشطتها، وتقدم التركيبة المهارية والثقافية للعاملين كانت ابرز

العوامل الحاسمة لظهور حقول إدارية متخصصة ومنها إدارة الموارد البشرية، التي بدأت بتسمية إدارة الأفراد وتطورت إلى ما يعرف بإدارة الموارد البشرية المعاصرة¹.

لقد حل اليوم مصطلح إدارة الموارد البشرية محل مصطلح إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين في أغلب الجامعات الأجنبية والعربية والشركات والمنظمات عبر مختلف الدول، وظهرت الكثير من المؤلفات والبحوث التي تحمل هذه التسمية. وفي بعض المنظمات المعاصرة يتم إضفاء الصيغة الديناميكية على وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث تأخذ تسمية مدير التنمية البشرية الاجتماعية، والتحول من استخدام تسمية رئيس الأفراد إلى استخدام مدير الأفراد يدل على منح سلطات أوسع ومتنوعة بتنوع الأنشطة لمسؤول الأفراد، ونلاحظ أن تطور تسميات هذه الإدارة بحسب التركيز على مجال اهتمام معين لهذه الإدارة، فإدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية تعطي الأهمية لمتغيرات معينة في إدارة الأفراد مثل الاتصالات، المناخ الاجتماعي والمشاركة في اتخاذ القرارات، أما العلاقات الاجتماعية أو علاقات العمل أو العلاقات الصناعية فتعطي الأهمية وتركز على المفاوضات مع الشركاء الاجتماعيين.

وهناك تفريق بين وظيفة الأفراد كجزء من مهام الإدارة وبين إدارة الموارد البشرية كجهاز أو دائرة متخصصة في المنظمات. وكما سبق تناوله في التطور التاريخي لهذه الإدارة أن سبب إنشاء إدارات متخصصة في القوى العاملة يرجع لقصور مناهج الإدارة العلمية أو العلاقات الإنسانية في الاهتمام بقضايا الأفراد وتحقيق أقصى إنتاجية ممكنة وتطوير الأفراد وحل مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة. صحيح إن إدارة الأفراد قدمت بعض الخدمات في مراحل معينة لكن مع التطورات المعاصرة والتغير الكبير الذي يشهده المحيط أصبحت إدارة الأفراد تفتقر لعملية خلق التوازن والتناسق بين تطلعات العاملين وتطلعات أصحاب رؤوس الأموال، فإدارة الأفراد بمفهومها التقليدي تفتقر إلى التنسيق والتكامل والانسجام مع أنشطة الإدارات الأخرى فيها، فقد تتخذ القرارات والممارسات من قبل إدارة الأفراد بشكل يؤثر سلباً على الوظائف الأخرى دون التفكير في النتائج المترتبة على الوظائف الأخرى². ويمكن إبراز أهم أوجه الشبه والاختلاف بين مفهوم إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية في الجدول التالي:

¹Ivancevich , John M . **Human Resource Management** .McGraw. USA. 1998, P06.

²Robert L . Mathis & John H .Jackson .**Human Resource Management** .Southwestern College Publishing. 10 ed . 2003. P12.

جدول (01.01): اهم الفروقات بين إدارة الأفراد وإدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية	إدارة الأفراد	
<p>– تعتبر إدارة الموارد البشرية إدارة لتنفيذ أهداف المنظمة وفي نفس الوقت شريك هام في وضع الإستراتيجية الشاملة للمنظمة.</p> <p>– الإنسان كيان مستقل وليس تابع، له توقعات ومطالب.</p> <p>وجب على المنظمة الاستثمار في العنصر البشري كون العمال قوة عمل منتجة يمثلون أصلا من أصول المنظمة والإنفاق عليهم يمثل اتفاقا استثماريا يعود بالخير على الجميع المنظمة والأفراد.</p>	<p>– الإنسان عنصر إنتاجي مثله مثل عناصر الإنتاج الأخرى تهدف إدارة الأفراد لتحقيق أهداف المنظمة باستخدامها للمورد البشري ولكن بطريقة إنسانية.</p> <p>– اختصاصات إدارة الأفراد اختصاصات استشارية تحقق أهداف الإدارات الأخرى في المنظمة.</p>	<p>الفلسفة</p>
<p>هناك توافق بين أهداف المنظمة وأهداف الم ورد البشري ويمكن أن يتحقق ذلك من خلال الموازنة بين احتياجات العمل واحتياجات العمال.</p>	<p>الهدف الأساسي تحقيق أهداف المنظمة ولا مانع من تلبية بعض رغبات العمال.</p>	<p>الهدف</p>
<p>– تطوير وتنمية المورد البشري.</p> <p>–التعويض والحوافز.</p> <p>– تنمية العلاقات مع الموظفين.</p> <p>ويضاف إلى ذلك تميز إدارة الموارد البشرية بالوظائف التالية:</p> <p>– تخطيط وتطوير المسار الوظيفي.</p> <p>– التطوير التنظيمي.</p> <p>– الاتصالات والإعلام.</p>	<p>– تخطيط وتدير الاحتياجات من الكوادر البشرية</p> <p>– تطوير وتنمية الأفراد.</p> <p>– وظيفة الأجور والرواتب.</p> <p>– صيانة المورد البشري.</p> <p>– تنمية العلاقات مع الموظفين.</p>	<p>النشاطات</p>

- السلامة وصيانة المورد البشري		
الإدارة العليا كإدارة تنفيذية وشريك في صنع إستراتيجية المنظمة	الإدارة العليا ولكن كإدارة استشارية.	الموقع في الهيكل التنظيمي

المصدر: صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، مصر، 1988، ص 77.

المطلب الرابع: وظائف إدارة الموارد البشرية

بعدما تطرقنا في السابق الى المفاهيم العامة لإدارة الموارد البشرية والفرق بين ادارة الافراد وإدارة الموارد البشرية نستعرض في هذا المطلب وظائف إدارة الموارد البشرية.

بغرض تحقيق إدارة الموارد البشرية لأهدافها تقوم إدارة الموارد البشرية بعدة وظائف تختلف باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وحجمها ومستوى التكنولوجيا المستخدمة فيها نذكرها كالتالي¹:

أولاً: وظيفة تكوين الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية)

تهتم هذه الإستراتيجية بتأمين حصول المنظمة على الموارد البشرية المناسبة لاحتياجاتها في التوقيت المناسب، والاحتفاظ بقوة العمل في تناسق مستمر مع متطلبات الأداء وظروف المنظمة. ويتم تصميم هذه الاستراتيجية في ضوء الاستراتيجية العامة للموارد البشرية وأهدافها الإستراتيجية، وكذا في ضوء التعرف المستمر على أوضاع سوق العمل.

تهدف إستراتيجية تكوين الموارد البشرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- وضع الأسس السليمة لتقدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية وتحديد مواصفات وخصائص الأفراد المطلوبين بعناية.
- رسم طرق وأساليب البحث عن العناصر البشرية المطلوبة من المصادر الأكثر احتمالاً سواء من داخل المنظمة أو من خارجها في سوق العمل المحلية أو الإقليمية أو العالمية.
- تنمية وسائل استقطاب العناصر المطلوبة، وتطوير مغريات لحفزهم على الانضمام إلى المنظمة باعتبارها من أفضل جهات الاستخدام.
- تنمية وسائل ومعايير فحص المتقدمين للعمل والمفاضلة بينهم لاختيار أكثر العناصر توافقاً مع احتياجات المنظمة ومتطلبات الأعمال والوظائف الشاغرة وظروف التشغيل المادية والاجتماعية.

¹عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2004، ص 15.

- ضمان تشغيل الموارد البشرية المتاحة بطريقة مثلى بإسناد المهام المناسبة إلى الأفراد أو المجموعات بما يوافق خصائصهم المهنية والعلمية ورغباتهم وتوجهاتهم الشخصية.

- ضمان المحافظة على الموارد البشرية بالعمل المستمر على جعل مكان العمل ومتطلباته وعوائده متناسبة ومتوافقة مع تطلعات الأفراد وخصائصهم المتطورة.

وتتكون وظيفة تكوين الموارد البشرية من أنشطة فرعية متكاملة ومتراطة يشكل مجموعها سلسلة من الأعمال أو من النشاطات الفرعية، ونعرض فيما يلي هذه النشاطات الفرعية:

1/ تحليل وتصميم العمل

يقصد بتحليل العمل تحديد الأنشطة المكونة للمهام، التي تشكل في مجملها الوظيفة أو العمل، ووضع ذلك في توصيف متكامل وتحديد مواصفات شاغل الوظيفة¹.

وتعني تصميم الوظيفة تحديد طريقة أدائها ونوع الأنشطة والمهام وحجم المسؤوليات وطبيعة العلاقات وظروف العمل الخاصة بالوظيفة.

ويقصد بتوصيف الوظيفة النتيجة الملموسة لتحليل العمل وتظهر في شكل وصفي تفصيلي مكتوب للوظيفة وهدفها وطبيعتها ومهامها وظروف أداء العمل.

يعمل هذا النشاط بتقدير حاجة المنظمة من الموارد البشرية من حيث عددها ونوعيتها، وذلك بناء على الاستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

2/ تخطيط الموارد البشرية: يقصد بتخطيط الموارد البشرية تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية ذات المهارات والتخصصات المحددة خلال فترة زمنية مقبلة، واختيار أفضل هذه الاحتياجات.

ويعتبر التخطيط إحدى الوظائف الإدارية بصفة عامة، حيث يتضمن تحديد الأهداف ودراسة البدائل المتاحة والمفاضلة بينهما وتحديد البرامج والمسؤولين عن التنفيذ. وفي مجال إدارة الموارد البشرية يعتبر تخطيط القوى العاملة إحدى وظائفها الأساسية، ويهدف إلى تقدير احتياجات المؤسسة من القوى العاملة من حيث¹:

¹ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص 64.

- أنواع الوظائف أو الأعمال المطلوبة.

- أعداد الأفراد اللازمين من كل نوع من الوظائف المطلوبة.

- الفترة الزمنية التي تعد عنها خطة القوى العاملة.

من متطلبات عملية التخطيط في مجال الموارد البشرية وجود إستراتيجية جيدة واضحة المعالم ذات أبعاد شمولية تساعد على²:

- معرفة القوى العاملة الداخلية وكذلك كيفية العمل على تنميتها وتطويرها من خلال إتباع آليات تدريبية معتمدة وذات كفاءة وفعالية.

- الحصول على قوة عمل فعلية حالية ومستقبلية ذات تكاليف معقولة، والاعتماد على هذه الاستراتيجية المنظمة على استخدام المنهجية العلمية لدراسة المؤسسة وتحليلها تحليلًا علميًا.

- إمداد المؤسسة بتجديد النوعية المطلوبة من الأفراد مستقبلاً وكذلك إعادة توزيع الموارد الحالية للتخلص من الأفراد الزائدة أو إعادة تأهيلها وتوزيعها من جديد.

وتمر هذه العملية بعدة مراحل:

- **دراسة خطط المنظمة وأهدافها:** حيث تساعد هذه الدراسة على تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية خلال الفترة الزمنية القادمة.

- **تحليل بيئة المنظمة:** ويكون التحليل باتجاهين:

تحليل البيئة الخارجية: حيث يتم دراسة كل العوامل الخارجية ذات العلاقة والتي تؤثر على سوق العمل، مثل تكوين الموارد البشرية من حيث العمر والجنس ومستوى التعليم والثقافة، وكذلك دراسة التشريعات الحكومية المؤثرة على سوق العمل، والظروف الاقتصادية العامة، والعوامل الجغرافية، وظروف المنافسة على الموارد البشرية، والتطور التكنولوجي، والتغيير في شغل الوظائف (خاصة مزاحمة النساء للرجال في كثير من الوظائف)، بالإضافة إلى دراسة القيم الاجتماعية وعلاقتها بالتوظيف.

¹ صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1988، ص 77.

² صالح مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 13.

تحليل البيئة الداخلية : ويكون ذلك من خلال دراسة حجم ونوع المهارات والخبرات والقدرات ومقارنتها بالعرض والطلب في سوق العمل، ومن خلال هذا التحليل نقوم بمراجعة الوظائف الحالية بهدف معرفة نقاط القوة والضعف في الوظائف والموظفين، بالإضافة إلى عملية تدقيق المهارات حيث يتم إجراء تحليل مفصّل للموظفين ومستوى مهاراتهم لمعرفة الفجوة بين ما هو موجود وبين ما يجب أن يكون.

-التنبؤ بالاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية : ويتم ذلك من خلال الاستفادة من المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، وهنا نمر على مفهوم التسيير التنبؤي لإدارة الموارد البشرية الذي سنتطرق له لاحقاً.

-مقارنة العرض والطلب على الأيدي العاملة : ويتم ذلك من خلال ما يتوفر للمنظمة من وظائف شاغرة والتي تمثل جانب الطلب، وبين ما يتوفر في سوق العمل من أيدي عاملة والتي تمثل جانب العرض.

-اقتراح الخطة واعتمادها : وذلك في ضوء مقارنة العرض والطلب في الخطة السابقة، وإذا أظهرت المقارنة نقصاً في الأيدي العاملة يتعين على المنظمة سد هذا النقص من خلال استقطاب عمالة جديدة أو تدريب العمالة الحالية، وإذا أظهرت المقارنة فائضاً في الأيدي العاملة فإن ذلك يحتاج إلى حلول مناسبة تتمثل في تسريح جزء من العمال أو تجميد الوضع الحالي أو حث العاملين على طلب التقاعد المبكر أو التسريح المؤقت لبعض العاملين.

3/ استقطاب الموارد البشرية

في ضوء نتائج الوظيفتين السابقتين تقوم هذه الوظيفة بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في المنظمة.

يشير لفظ الاستقطاب RECRUITMENT الى عملية البحث عن الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة في سوق العمل، والتي اوضحها تخطيط الموارد البشرية في ظل متطلبات استراتيجي ة المنظمة المستقبلية، ثم العمل على توفيرها بأكبر عدد ممكن وبالنوعيات والمواصفات المطلوبة.

تمر عملية استقطاب الموارد البشرية بعدة خطوات تبدأ من تخطيط القوى العاملة وتنتهي بالتعيين¹.

1-تخطيط القوى العاملة: حيث يتم تحديد احتياجات المنظمة من الموارد البشرية طبقاً للخطة الإنتاج والعمل على الفترة القادمة.

1أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 273.

- 2- طلبات المديرين من العمالة: وتتضمن هذه الخطوات تحديد إعداد ونوعيات العمالة المطلوبة من حيث المتطلبات الجسمانية والذهنية والقدرات والمهارات.
- 3- تحديد الوظائف الشاغرة: بناء على الخطوتين السابقتين يكون لدى إدارة الموارد البشرية تصور كامل من إعداد الوظائف الشاغرة المطلوب شغلها وفي أي الإدارات والأقسام وأيضا في أي المستويات الوظيفية تقع تلك الوظائف.
- 4- النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظائف: بعد تحديد الوظائف الشاغرة يكون من ضروري مراجعة المواصفات التي ينبغي توافرها في شاغل الوظيفة من حيث المؤهل وعدد سنوات الخبرة ونوعها.
- 5- الاستقطاب: وهو البداية العملية لجذب العمالة وتتضمن هذه الخطوة عددا من الأنشطة.
- 6- الاختيار والتعيين: وهذه الخطوة هي خلاصة كل الخطوات السابقة حيث تتضمن المرحلة النهائية التي يتم فيها تصفية المتقدمين إلى عدد اقل يتم الاختيار من بينهم ثم التعيين.
- أساليب الاستقطاب:** تتعدد أساليب استقطاب وجذب الموارد البشرية، ويتوقف اختيار وسيلة الاستقطاب المناسبة على مستوى الوظيفي وحجم المنظمة والمنطقة التي تعمل لها. ومن أساليب الإستقطاب نذكر:
- الإعلان:** يتوقف اختيار الوسيلة المناسبة للإعلان على نوع الوظيفة المطلوبة.

استخدام مستقبليين محترفين لهذا الغرض : وهؤلاء المستقبليين تتوافر لديهم معلومات كاملة عن أهم الأفراد في كل مهنة من المهن وجهات عملهم.

دعوة المتقدمين لزيارة المنظمة : تقوم بعض المنظمات بجذب الأنظار إليها من خلال دعوة فئات معينة لزيارتها أو للتعرف عليها، وذلك بغرض تقديم نفسها للمجتمع الذي تعمل فيه، وهذه المنظمات غالبا ما تكون جديدة. وبعض المنظمات الأخرى تقوم بعقد المؤتمرات حيث تقوم من خلال هذه المؤتمرات بالتعريف بنفسها وبالمزاي التي تمنحها للعاملين بها.

4/ إختيار وتعيين الموارد البشرية

الاختيار هو انتقاء الفرد المناسب من بين مجموعة من الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة.

اما التعيين هو وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تناسب شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءته.

الإختيار والتعيين عملية نظامية مخططة تأخذ شكل نظام متكامل، يتكون من عناصر أساسية هي: المدخلات، العمليات، المخرجات، والتغذية العكسية المرتدة وتشمل على أسس وقواعد علمية وتسمى إلى انتقاء أفضل المتقدمين

لطلب التوظيف ممن جرى إستقطابهم للتعيين في وظائف خالية داخل المنظمة، وفق مبادئ الموضوعية، والعدالة، والمساواة بين المتقدمين¹.

إن وظيفة اختيار وتعيين الموارد البشرية تلي مباشرة وظيفة الاستقطاب ففي حين تهدف الوظيفة الأخيرة إلى تحديد مصادر احتياجات المنظمة من الأفراد، فوظيفة الاختيار والتعيين تهدف إلى المفاضلة بين الأفراد المتقدمين للوظائف الشاغرة وانتقاء واستخدام المناسب منهم.

- من أهداف سياسة الاختيار والتعيين تحقيق الشروط التالية:²

1-3/ جذب attractant و اختيار أفضل القدرات و المهارات المتاحة في سوق العمل .

2-3/ الاحتفاظ retain بالقوى العمالية المنتجة وتفضيل القوى المحلية.

3-3/ حفز motivate العمال وتحقيق الاستقرار الوظيفي لهم.

والأسس التي تقوم عليها عملية الاختيار والتعيين وهي:

- اعتماد سياسة تحليل وتوصيف الوظائف، ومن ثم تحديد المؤهلات ومواصفات الوظيفة كالمهارات والخبرات

العملية في مجال العمل المطلوب والمؤهلات العلمية ذات العلاقة بذلك.

- تحديد من لهم الحق والسلطة في اتخاذ القرارات بالتعيينات في المنظمة

عوامل أخرى مثل:

- القابلية للعمل واستيعاب الدورات التدريبية.

- تحمل المسؤولية وقدرة التحمل على القيام بالواجبات المكلف لها سواء كانت تلك المسؤولية مادية أو أدبية.

- عوامل مساعدة أخرى مثل السن، الجنس، المظهر والشخصية.

وكثيرا ما تعترض سياسة الاختيار والتعيين في منظمة ما عوامل مختلفة تشكل عوائق مانعة من تطبيق سياسة اختيار

وتعيين جيدة ومن هذه العوامل:

- السياسات التي تنتهجها المنظمات في حطف واستقطاب المورد البشري المؤهل خاصة في المجالات التي تتطلب

تقنيات وكفاءات عالية وكذا التخصصات النادرة خاصة في المنظمات الكبرى والتي باستطاعتها دفع حوافز

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 307.

² محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر و التوزيع، طبعة الأولى، 2004 ص 88.

واجور عالية، ومثال ذلك عندنا في الجزائر التنافس بين الشركات البترولية العالمية لاستقطاب الكفاءات الجزائرية من الشركات الوطنية بعرضهم محفزات وأجور اضعاف ما يتقاضونه من شركتي سوناطراك وسونلغاز والذي أصبح هاجس كبير لمسيري الشركتين، مما فرض عليهما ان يوقع العامل الجزائري المؤهل في الجنوب عند استلامه لوظيفته عقد وفاء.

- السياسات الحكومية مثل:
- أولوية تعيين عمال محليين ووضع قيود على المنظمات تحدد شروط تسريح الموظفين غير الأكفاء مما يؤدي سلبا على انتقال التكنولوجيا والكفاءة، بسبب عدم احتكاك العامل الأجنبي بالعامل المحلي مما يؤدي الى نقائص في الأداء العام للمنظمة.
- وضع قيود على هجرة الكفاءات والتخصصات العالية والنادرة.
- وجود أو احتمال قيام علاقات سياسية متوترة بين الدول المعنية بالعمالة.
- حدوث انتعاش اقتصادي وتوفر فرص عمل مريحة في موطن العمالة المطلوبة.
- ضعف المركز المالي للمنظمة بحيث لا يمكنها من دفع رواتب ومزايا منافسة ومحفزة.
- تدخل علاقات شخصية في التعيينات، وهنا قد يتم تعيين أشخاص غير مناسبين للوظيفة.
- عادات وتقاليد المجتمع حيث يرفض المواطنين في بعض البلدان العمل في بعض الوظائف لذا يتوجب على المنظمة توفير الأيدي العاملة اللازمة في تلك المجالات من أماكن أخرى.
- عوائق طبيعة تدفع بعض الأشخاص إلى عدم قبول العمل في مثل هذه الظروف.

ثانيا: تدريب وتنمية الموارد البشرية

تهدف وظيفة تدريب وتنمية الموارد البشرية السجعل الموارد البشرية قوة عمل ذات كفاءة و أداء عالي المستوى و متميز، لتلبية مطالب تحقيق إستراتيجية المنظمة و أهدافها¹، وحسب الباحث الاقتصادي د.عمر وصفي عقيلي في كتابه إدارة الموارد البشرية المعاصرة تتكون هذه الوظيفة من مجموعة من الأنشطة هي:

1/ تقييم الأداء: فهو الوظيفة التي تهدف إلى التأكد من قيام الموظف بأداء مهام وظيفته بالكفاءة المطلوبة.

¹د. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998، ص348.

وتقييم الأداء الجيد يساعد في رفع معنوية العاملين، وضمان العدالة في التعامل معهم، ويستخدم كأساس لتقييم سياسة الاختيار والتدريب، ويساهم في استمرار الرقابة والإشراف، ودعم الالتزام والانضباط.

وحتى تحقق وظيفة تقييم الأداء أهدافها، لا بد من استخدام معايير واضحة وعادلة للتقييم تطبق على الجميع دون تمييز، وأن يراعى فيها مشاعر وكرامة الإنسان، وألا يكون الهدف من التقييم تصيد الأخطاء، بل كشف نقاط الضعف من أجل التصحيح، وأن تستخدم الطريقة المناسبة من طرق تقييم الأداء، وأن تخضع تقارير التقييم للمراجعة من أكثر من جهة في المنظمة ضماناً للموضوعية والدقة والشمولية وسنتطرق الى هذه الوظيفة بالتفصيل في المبحث الثاني.

2/ التعليم والتدريب المستمر

يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة في ضوء تقييم أداءها، يعمل على معالجة جوانب الضعف في هذا الأداء، وتدعيم وتقوية جوانب القوة فيه، في مسعى إلى تطوير وتحسين أداء هذه الموارد وتمكينها مما هو مطلوب منها من مهام في الوقت الحاضر.

يعرف التدريب على أنه عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكات جديدة تؤدي إلى تغيرات في قابلية الأفراد لأداء أعمالهم¹. كما يعرف بأنه عملية تعلم تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد واتجاهات لزيادة وتحسين أداء الأفراد².

فالتدريب يهدف لتنمية المهارات ومعارف الأفراد لتطوير أدائهم من خلال تحكّمهم في الأساليب والتقنيات الحديثة للعمل، ويعتبر استثماراً للموارد البشرية يحقق عائداً للفرد والمنظمة معا وهو ما يحقق للمنظمة أهدافها ويتيح للفرد زيادة في معارفه ومهارته بغرض التكيف مع التغيرات المتواصلة.

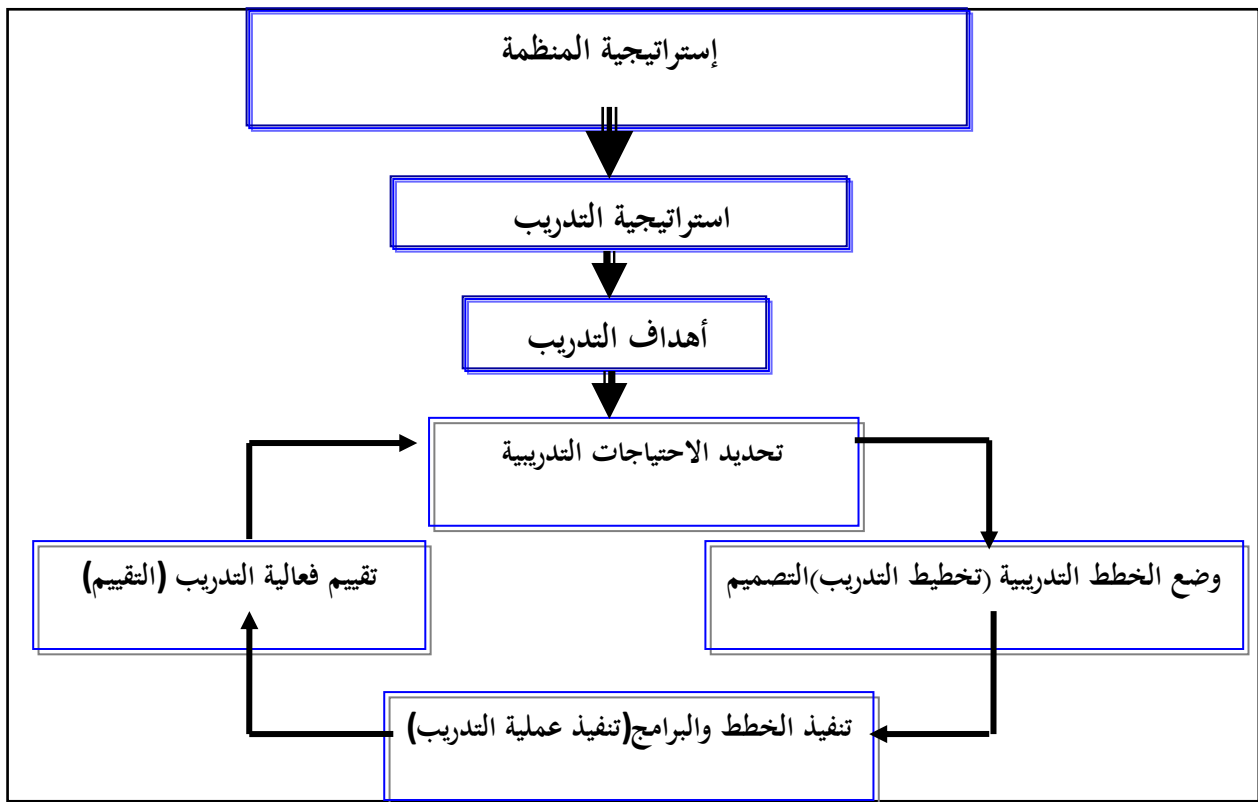
عموماً تقوم المنظمة بتدريب مواردها البشرية بناء على أهداف معينة يشكل من خلالها التدريب الموجه الأساسي لبناء وتدعيم ثقافة تنظيمية وإحداث تغيير يتماشى مع المتغيرات الخارجية. والشكل الموالي يبين لنا أن التدريب يتصف بأنه نشاط مخطط ومنظم له مجموعة من الأهداف يجب الوصول إليها، تلك الأهداف يجب أن توضع لها استراتيجية أو خطة

¹ سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 1999، ص 107.

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2002، ص 167.

عمل يتم عن طريقها تنظيم مختلف مراحل وفترات التدريب، ويجب أن تكون استراتيجية العملية التدريبية كما بينها الشكل مستقاة من الاستراتيجية الكلية للمنظمة ويتطلب ذلك معرفة الأهداف المستقبلية للمنظمة. وبعد قيام إدارة موارد البشرية بتحديد أهداف عملية التدريب في ظل الاستراتيجية المحددة يجب عليها إعداد برنامج تدريبي ينطلق حسب ما يوضحه الشكل من تحديد الاحتياجات التدريبية وصولاً إلى تقييم هذا البرنامج بطريقة فعالة تساهم في تحقيق الأهداف المسطرة له.

الشكل رقم(01.01): مراحل عملية التدريب في المنظمة



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطبع، عمان، الطبعة 01، 1999.

3/ تنمية الموارد البشرية

تعرف هذه الوظيفة على أنها "مجموعة النشاطات والإجراءات والبرامج التي تهدف إلى تأهيل وتطوير الأفراد بطريقة عقلانية تساهم في تحسين أدائهم الحالي والمستقبلي لأعمالهم"¹.

¹ الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2003، ص 187.

أهداف تنمية الموارد البشرية: يسعى هذا النشاط إلى تنمية أداء الموارد البشرية المستقبلي من أجل جعلها مؤهلة وقادرة على ممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، وتزويدها بشكل مستمر بكل جديد في مجالات المعرفة وتمكينها من التكيف مع التغيرات التي تدخل على المنظمة.

حيث ان الموارد البشرية هي العصب الحقيقي للمنظمة، ولكل منظمة قسم خاص بالموارد البشرية يتولى ذلك القسم مهمة تقييم وتطوير أداء الموظفين، والسعي نحو رفع كفاءتهم بالشكل الذي يعزز قدرات المنظمة، ويمكنها من تحقيق ميزة تنافسية تميزها على غيرها من المنظمات، ومن هنا يمكن أن نستخلص أهداف تنمية الموارد البشرية، وحصرها فيما يلي:

توزيع العمل بناء على قدرات العاملين ومهاراتهم.

- تدعيم النظام الإداري الخاص بالمنظمة، ورفع كفاءته.

- الحد من الاعتماد على العمالة الأجنبية، ومنحها مزايا مثلاً كقيامها بتولي المناصب العليا.

- التطوير المستمر للعاملين بالمنظمة بالشكل الذي يمكنها من مواجهة التحديات.

4/ وظيفة تطوير المسار الوظيفي

تعرف هذه الوظيفة على انها عملية تنظيمية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلالها برسم الأطر العامة، التي على أساسها يتحدد المستقبل الوظيفي للموارد البشرية العاملة في المؤسسة وخط سير حياتها الوظيفية فيها منذ تعيينها حتى ساعة بلوغها سن الإحالة على التقاعد، فتعرف ما هي احتمالات حركة انتقالها الوظيفي الرأسي والأفقي، التي تتيحها المؤسسة لها وذلك عبر مسيرة حياتها العملية فيها وما يمكنها تحقيقه من طموحات مستقبلية في مجالات العمل الموجودة لديها¹.

كما لا بد على المنظمة في تخطيطها للمسار الوظيفي لموظفيها أن تعمل على وضع الموظف في مسار يضمن له تنمية وتطوير مهاراته وقدراته وكذا معارفه، حيث يمر المسار الوظيفي لأي موظف بأربع مراحل تبدأ بالبحث عن الوظيفة المناسبة للمؤهل العلمي خاصته والتي تتماشى ورغبته وتحديد البدائل الوظيفية الممكنة، بعدها تأتي مرحلة اختيار الوظيفة والالتحاق بالمؤسسة التي وقع عليها الاختيار وفي الغالب هذه المرحلة يكون عمر الموظف من 18 إلى 25، بعدها تأتي مرحلة نضج الموظف في عمله والاستقرار فيه ويتراوح عمر النضج من سن 40 إلى 55 سنة، ويبدأ تمهيده وتهيئته لفكرة انسحابه عن المنظمة منذ سن 55 حتى يتم إحالته إلى التقاعد و هكذا ينتهي العمر المهني².

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 548.

² مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراة علوم التربية، جامعة بكرة، 2012، ص 102.

ثالثا: وظيفة التعويضات

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال هذه الوظيفة الرئيسية بتصميم عدد من الأنظمة التي على أساسها يجرى وضع تعويضات ومكافآت للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، وذلك وفق أسس وقواعد موضوعية وعادلة وتشتمل هذه الأنظمة على ما يلي¹:

1/ نظام تقييم الوظائف

عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتحديد قيمة وأهمية كل وظيفة من وظائف المنظمة وذلك في ضوء نتائج وتصميم وتحليل العمل التي توضح حجم مسؤوليات وصعوبة الوظائف ومواصفات شاغلها حيث على أساس نتائج التقييم يحدد التعويض المالي المباشر الذي تستحقه كل وظيفة والذي يتقاضاها شاغلها.

2/ نظام التعويض المالي المباشر

هو هيكل الرواتب والأجور تقوم بتصميمه إدارة الموارد البشرية يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وتوضع معايير في ضوء النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف.

3/ نظام المزايا الوظيفية الإضافية

ويسميه بعضهم بالتعويض غير المباشر وهو نظام للتحفيز غير المالي على شكل خدمات متنوعة يستفيد منها كل من يعمل في المنظمة، ومن هذه الخدمات على سبيل المثال : التامين الصحي، الضمان الاجتماعي... الخ، وفق التشريعات والقوانين المعمول بها.

4/ نظام الحوافز

هو نظام للتحفيز المالي تعده إدارة الموارد البشرية لإثبات من يعمل بجد ونشاط وكفاءة ويتحدد ذلك من خلال نتائج تقييم أداء الموارد البشرية، ويعتبر هذا النظام داعما وريفا لنظام التعويض المالي المباشر. يمكن اعتبار الحوافز بمثابة مقابل للأداء المتميز فالأجر هو مقابل قيمة الوظيفة وهو القادر على الوفاء بمتطلبات الأساسية للحياة، لذا فالحوافز تأتي كمكافأة للموارد البشرية عن تميزها في الأداء¹.

¹عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 17.

رابعاً: صيانة الموارد البشرية

تتكون وظيفة الصيانة من نشاطين فرعيين متكاملان، يهدفان إلى توفير السلامة والصحة للموارد البشرية في مكان عملها وتتكون من:

1/ توفير السلامة

من خلال تصميم برامج فنية إدارية مشتركة لحماية الموارد البشرية من حوادث وإصابات العمل، والتي قد تتعرض لها أثناء ممارستها لأعمالها.

2/ توفير الصحة

من خلال تصميم برامج صحية، طبية، بيئية، تحمي الموارد البشرية من الأمراض الناتجة عن طبيعة العمل ومناخه المادي.

خامساً: علاقات الموارد البشرية: تشتمل هذه الوظيفة على نشاطين فرعيين هما:

1/ دمج الموارد البشرية

نشاط يتم من خلاله تصميم برامج تشتمل على سبل من أجل تفعيل مشاركة الموارد البشرية في العمل واتخاذ القرارات، وتوفير الرعاية الاجتماعية، والمعاملة الإنسانية الطيبة لهم، وحل الصراعات التنظيمية التي تنشأ بينهم في فرق العمل، أو بينهم وبين إدارة المنظمة وهذا كله لتحقيق الولاء والانتماء لديها اتجاه المنظمة.

2/ علاقات العمل

يسمى هذا النشاط في السابق "بالعلاقات الصناعية" التي تمثل علاقة المنظمة، من خلال علاقة إدارة الموارد البشرية مع النقابات، حيث تقوم هذه الإدارة نيابة عن أصحاب المنظمة بالتفاوض معها فيما يخص شؤون العمل والتوظيف وإبرام اتفاقيات معها بخصوص ذلك. كذلك علاقة الموارد البشرية مع الهيئات الحكومية من خلال الامتثال للتشريعات والقوانين المعمول في مجال العمل.

المطلب الخامس: أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية:

أولاً: أهداف إدارة الموارد البشرية

تزداد الحاجة إلى الاهتمام بإدارة الموارد البشرية في المنظمات، بسبب زيادة في الوعي بأهمية المورد البشري الذي يوفر لها القدرة على تحدي المتغيرات البيئية من خلال نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية وكذا الفرص والتهديدات للبيئة

¹ شلاي عبد القادر، دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير إدارة أعمال، جامعة سعد دحلب البليدة 2007، ص 104.

الخارجية، وهو ما تملكه وتصنفه الكفاءات البشرية، مما زاد من أهمية التركيز عليها مقارنة بأصول المنظمة المالية والتكنولوجية.

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة، لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار بحيث تلبى احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين وأهداف المنظمة¹.

1-الأهداف الاجتماعية: تتمثل هذه الأهداف في تقديم مساعدة للأفراد بأن تلائم الوظائف المطلوبة قدرات ورغبات الأفراد العاملين، مما يجعلهم سعداء يشعرون بالحماس نحو العمل، إلى جانب رفع معنوياتهم وإقبالهم إلى العمل برضا وشغف من خلال وظيفتي التحفيز والتعويض وكل هذا من أجل تحقيق الرفاهية العامة للأفراد في المجتمع.

2-أهداف العاملين: وتتمثل في:

- إيجاد بيئة ملائمة لعمل الأفراد تسمح بتقدم وترقية الأفراد في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم.

- التحلي بالإنسانية في معاملة العاملين، وتجنّب العامل المعاملات غير الإنسانية، كالاتغلال والمس بكرامته، وانتهاج سياسات موضوعية تحد من استنزاف الطاقات البشرية.

3-أهداف المنظمة: وتتمثل في:

- توفير المورد البشري المؤهل من خلال جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.

- العمل على ترسيخ مفهوم انتماء العامل للمنظمة، من خلال تحفيزه على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهداف المنظمة مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت، والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.

- الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، تأهيلها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور المنظمة.

إضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي¹:

¹ صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

- اختيار أكفأ الأشخاص لشغل الوظائف الخالية، والقيام بإعدادهم وتدريبهم للقيام بأعمالهم على الوجه المطلوب بفاعلية وكفاءة.
- تحقيق التعاون الفعال بين العاملين لتحقيق أهداف المشروع.
- إيجاد الحافز لدى القوة العاملة لتقديم أقصى مجهود ممكن لتحقيق أهداف المشروع.
- تحقيق العدالة وتكافؤ الفرص لجميع العاملين في المنظمة من حيث الترقية والأجور والتدريب والتأهيل.
- توفير ظروف العمل المناسبة التي تكفل جواً مناسباً للإنتاج، وعدم تعريض العمال لأية مخاطر مثل الحوادث العمل والأمراض المهنية.
- إمداد العاملين بكل البيانات التي يحتاجونها والخاصة بالمشروع، ومنتجاته، وسياساته ولوائحه وتوصيل آراءهم واقتراحاتهم للمسؤولين قبل اتخاذ قرار معين يؤثر عليهم.
- الاحتفاظ بالسجلات المتعلقة بكل عامل في المشروع بشكل موحد، وكذا الاحتفاظ بسجلات العمل كسجل الأجور، سجل العطل المرضية، سجل طب العمل..... الخ.
- رعاية العاملين وتقديم الخدمات الاجتماعية والثقافية والعلمية لهم.
- توعية العاملين بمدى أهمية دورهم في تحقيق أهداف خطة التنمية الاقتصادية، من خلال مشاركتهم في صنع القرار داخل المنظمة ودفعتهم وتحفيزهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

ثانياً: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

عرفت الإدارة بشكل عام وإدارة الأعمال بشكل خاص تطورات وتغيرات جذرية أثرت على طبيعة الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية في المنظمة خصوصاً، ونتيجة لهذه التغيرات واجهت إدارة الموارد البشرية عدة تحديات جديدة ينبغي عليها أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها أهم هذه التحديات هي:²

1- التطور التكنولوجي

إن من نتائج التطور التكنولوجي الحالي هو الاعتماد على الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة والتي غيرت جذرياً في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، حيث برزت وظائف جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2006، ص 39.

² صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999، صص 103-105.

مثل أنظمة الاعلام الالي وإدارة الشبكات وأنظمة الاتصال وهو ما حتم على إدارة الموارد البشرية مواكبة هذا التطور من خلال اعداد برامج للتدريب والتكوين قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة.

2-تنوع تركيبة الموارد البشرية العاملة

نظرا لما اتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال أدى هذا إلى تغيير تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف وهذا سيلقي عبئ جديد على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

3- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية

من بين أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هو كيفية إيجاد نظام معلومات حديث، شامل، ومرن يشمل كل البيانات ويستجيب لمخططات الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة ويساعدها في اتخاذ القرارات الإستراتيجية المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة.

4-تغير القيم والاتجاهات

تلعب القيم والاتجاهات دورا مهما وجب لإدارة الموارد البشرية أخذها بالحسبان، فالنجاحات الكبيرة التي حققتها المنظمات الكبرى كانت بأثر مباشر بدرجة اهتمام الإدارة بهذه القيم، لذا فإنه يقع على عاتق إدارة الموارد البشرية كيفية وضع خطة قادرة على استغلال هذه القيم والاتجاهات (الولاء، الالتزام الخ) في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة خاصة مع الانفتاح العالمي بما يعرف بظاهرة العولمة وما أفرزته من آثار على الإدارة والأعمال.

5-العائد والتعويض

أدى تحسن وتطور مستوى الحياة الى ارتفاع مستوى الطلب على مختلف السلع والخدمات، والذي نتج عنه طلب الطبقات العمالية لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش، فهذا الضعف في أجور العاملين يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في الكثير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام والالتزام في العمل، حيث يسعى الأفراد إلى البحث

عن أعمال إضافية قصد تغطية هذا العجز، وهذا يلقي عبء آخر عن إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وحفزهم لبذل مجهود أكبر للعمل¹.

6-زيادة حجم القوى العاملة

شهد العالم منذ بداية الثورة الصناعية نموا سكانيا معتبرا رافقه تحسن مستوى الحياة في المجتمع وارتفاع المستوى التعليم بين مختلف الطبقات في المجتمع نتيجة تبني سياسات حكومية تقوم على مبدأ إجبارية التعليم مجانا، وهذا من شأنه توفير مورد بشري على قدر عال من الكفاءة في سوق العمل، وهو ما دفع إدارة الموارد البشرية في المنظمات إلى العمل على مسايرة هذا التطور من خلال القيام بعمليات التخطيط الجيد قصد استقطاب الأفراد المناسبين وتعيينهم في المكان المناسب لهم، وكذا الرفع من قدرات الأفراد العاملين بإدارة الموارد البشرية حتى يمكنهم التعامل مع عمال متخصصين ومتعلمين.

7- التشريعات واللوائح الحكومية

تعتبر التشريعات واللوائح الحكومية أحد مكونات البيئة الخارجية للمنظمة، وتؤثر على سياسات وخطط إدارة الموارد البشرية في استقطاب الأفراد العاملين بحيث تعتبر كقيود، تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة الموارد البشرية العمل به، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة إستراتيجية خاصة بما دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة².

المبحث الثاني: مضمون الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

سنحاول في هذا المبحث تناول البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها، وعلاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة.

المطلب الأول: الإطار العام للإدارة الإستراتيجية

لقد ارتبط ظهور الفكر الاستراتيجي بإدارة الحروب والمعارك، ثم تطور بعد ذلك ليشمل المجال الإداري في المنظمات بمختلف أنواعها، سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد الإطار العام للإستراتيجية والإدارة الإستراتيجية.

¹ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 105.

² صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

أولاً: مفاهيم حول الإدارة الإستراتيجية

1- ماهية الاستراتيجية

لو رجعنا إلى أصول هذه الكلمة نجد أنها قد نقلت من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها إستراتيجوس Stratégos والتي تعني فن قيادة المعارك¹، ولذلك عرفها قاموس أوكسفورد على أنها الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية بما يُمكن من السيطرة على الموقف والعدو بصورة شاملة². وارتبط مفهوم الإستراتيجية بالمفهوم العسكري لها حتى نهاية القرن التاسع عشر، غير أن هذا المصطلح أخذ حديثاً يأخذ معاني في مجالات عدة، وأصبحت ذات استعمال واسع خاصة في المنظمات التي تهتم بالمبادرة والريادة والتفاعلات البيئية.

أصبح مصطلح إستراتيجية يستعمل في العلوم الإدارية أواسط الخمسينات من القرن السابق، فمدرسة هارفارد للتجارة اعتبرت مهد انطلاق الفكر الاستراتيجي الإداري الحديث، حيث قدمت هذه المدرسة خلال سنوات الخمسينيات مادة إدارية جديدة تحت تسمية "السياسة العامة"، والتي تهدف إلى تعظيم الربح وقيمة الأنشطة في مرحلة تاريخية تميزت بتطور القطاع الصناعي وزيادة حدة المنافسة، مما أدى إلى ظهور التخطيط طويل المدى. حيث امتدت فترة التوقع في جميع الدراسات لتصبح من سنتين إلى 10 سنوات إلى أن ظهرت محدودية هذه الطريقة³. ومع بداية سنوات الستينيات قام بعض رواد هذه المدرسة باقتراح أن تركز السياسة العامة على تحليل دقيق لطاقت المنظمة وموارد المحيط، وبذلك تغيرت النظرة لمفهوم المحيط، حيث أصبح يأخذ في الحسبان قدرات المسيرين وإيديولوجياتهم وقيمهم⁴. واليوم هناك العديد من التعريفات التي قدمت عن الإستراتيجية، ويرجع هذا أساساً لاختلاف المدارس الفكرية من جهة، ولتطور استعمالها في مجال التسيير من جهة أخرى.

كما عرّفت الإستراتيجية على أنها فن وعلم تشكيل وتنفيذ وتقييم القرارات المتداخلة التي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها⁵. يتضح لنا من هذا التعريف أن الإستراتيجية عبارة عن علم وفن تمكن المنظمة من تحقيق تكامل بين مختلف قراراتها لخدمة الأهداف الموضوعة مسبقاً.

¹Ahmed Hamadouche, **Méthodes et outils D'analyse Stratégique**, édition chihab, Alger, 1997, P 24

²عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية - المواجهة لتحديات القرن الحادي والعشرين -، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999، صص 17-18.

³Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG, **Stratégie D'entreprise (Antianuel)**, Economica, Paris, 1985, P12.

⁴Jacques ORSONI, Jean Pierre HELFER, **Management Stratégique**, Vuibert, 2^{ème} édition, Paris, 1994, P 103-102.

⁵نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإبراهيمية، مصر، 2004/2003، ص 06.

مما سبق من تعاريف للإستراتيجية يمكن القولاً ن هناك خصائص رئيسية يتضمنها أي تعريف لمفهوم الإستراتيجية وهي أنها:¹

- أسلوب مترابط وموحد وكامل القرارات، فهي توفر الإطار الشامل والكامل للكيان، ومن خلالها يتم تحقيق الأهداف الرئيسية للكيان ككل بصورة واضحة، مع الربط بين تاريخ الكيان ومستقبله.
- وسيلة لتحديد البرامج من أجل تحقيق هذه الأهداف، وتخصيص الموارد الكلية للكيان من موارد بشرية، مادية، تكنولوجية بما فيها توزيع المهام والمسؤوليات على المستويات الإدارية المختلفة.
- إستجابة للفرص والتهديدات الخارجية، ونقاط القوة والضعف الداخلية من أجل تحقيق ميزة تنافسية.
- تعريف لكافة الأطراف المرتبطة بالكيان بصورة مباشرة أو غير مباشرة ومدى تأثيره بهم، وتأثيرهم فيه.
- وسيلة لتحديد رسالة الكيان في المجتمع وتحقيقها، وخلق درجة من التطابق بين هذه الرسالة والبيئة التي يحتمل فيها من جهة وبين أهداف الكيان وغاياته من جهة أخرى.²

وبالتالي يمكننا تعريف الإستراتيجية على أنها عملية وضع الأهداف والغايات الكلية للمنظمة في المدى الطويل، ثم اختيار الطرق وخطط العمل للتنسيق بين الموارد التي تسمح بتحقيق تلك الأهداف، مع الأخذ بعين الاعتبار تغيرات المحيطين الداخلي والخارجي.

2- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

يتصف تعريف الإدارة الإستراتيجية أو كما يسميها البعض التسيير الاستراتيجي بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامها من جهة، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليلها من جهة أخرى. لهذا ارتأينا أن نعرض مجموعة من التعاريف المقدمة لهذا المصطلح كمحاولة لتوضيحه أكثر:

الإدارة الاستراتيجية عملية إدارية مكونة من أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنفيذ والتوجيه، الرقابة والتقييم، يمارسها عادة مجموعة المديرين في الإدارة العليا داخل المنظمة، الذين يمتلكون قدما وظيفي ا وخبرة عملية عالية، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي ترغب المنظمة في تحقيقها، والتي

¹ أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999، ص 21.

² إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية"، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 22.

على ضوءها أو على أساسها يقوم المديرون بتحديد الأعمال والنشاطات التي يجب تبنيها و تنفيذها من اجل تحقيق هذه الأهداف، وهذا يستوجب من مجموعة المديرين اتخاذ القرارات اللازمة التي ترسم خط سير أداء المنظمة الكلي لفترة زمنية طويلة، والذي يطلق عليه مسمى "إستراتيجية المنظمة CORPORAT STRATEGY التي تسعى إلى تحقيق رسالتها وطموحاتها المستقبلية و رؤيتها البعيدة المدى¹. حسب هذا التعريف فإن الإدارة الاستراتيجية هي جملة وظائف الإدارة التي تتم على مستوى الإدارة العليا من طرف افراد تتوفر فيهم كفاءات محددة لتحقيق اهداف المنظمة.

حسب جلويك و جاوش GlueketJauch : "الإدارة الاستراتيجية عبارة عن سلسلة متصلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية أو تكوين إستراتيجية / استراتيجيات فعالة تساعد في تحقيق أهداف المنظمة، وعملية الإدارة الإستراتيجية هي الطريقة التي يمكن من خلالها تحديد الأهداف وصنع القرارات الإستراتيجية²". حسب هذا التعريف فإن الإدارة الإستراتيجية هي مجمل القرارات التي تؤدي لوضع خطط لهدف تحقيق غاية ورسالة المنظمة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة الإستراتيجية ما هي إلا عملية وسلسلة من الأعمال تشمل مجموعة من وظائف الإدارة التي تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات البيئية للمنظمة، فإذا كانت الإستراتيجية هي النقطة التي نريد الوصول إليها مستقبلا بالإمكانات والمتغيرات الحالية، فإن الإدارة الإستراتيجية هي الطريق التي تقودنا إلى هذه النقطة.

ثانيا: أهمية ومستويات الإدارة الإستراتيجية

1-أهمية الإدارة الإستراتيجية

لا بد وأن للإدارة الإستراتيجية أهمية كبيرة وهو ما يتضح من خلال الاهتمام الكبير والواضح والمستمر للباحثين في هذا المجال، فتبني المنظمات الإدارة الإستراتيجية في عملها يحقق لها:

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص55.

² عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 64.

- القدرة على إحداث التغيير : إن القائد الذي يضع الإستراتيجية تكون له عموماً نفس مواصفات قائد التغيير، حيث يعتبرون التغيير شيئاً مرغوباً فيه ويبعث على التحدي وليس معوقاً لتحقيق الأهداف¹. لذا فإن القائد الاستراتيجي يبحث دائماً عن التغيير عن طريق الاستراتيجيات التي يضعها. فالتسيير الاستراتيجي يساهم في تحقيق الفوائد باعتباره دليلاً مرشداً للمنظمة ومساعداً للمدبرين وباقي الموارد البشرية على التغيير².
- وضوح الرؤية المستقبلية واتخاذ القرارات الاستراتيجية: إن عملية صياغة الاستراتيجية تتطلب قدراً كبيراً من دقة توقع الأحداث المستقبلية مما يمكن من نجاح تطبيقها وبالتالي نمو المنظمة وبقائها.
- تخصيص الفائض من الموارد: تساعد الإدارة الاستراتيجية على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة، ويساعد أيضاً على تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد إلى تلك الأهداف ذات الأهمية الأكبر للمنظمة³.

2- مستويات الإدارة الاستراتيجية

تهتم الإدارة الاستراتيجية بوضع أجزاء المنظمة في تكامل وتناسق بغية تحقيق أهدافه وإستراتيجياتها وهذا بمشاركة أفراد المنظمة كل حسب مستواه، حيث توضع الإدارة الاستراتيجية في ثلاث مستويات هي:

1- مستوى الإدارة العليا: ويطلق عليها الاستراتيجيات الكلية، وهي الاستراتيجيات التي توضع من طرف مجلس الإدارة وتهتم بأهداف المنظمة ككل.

2- مستوى الوحدات الرئيسية: يتحور عمل وحدات الأعمال الاستراتيجية حول البيئة التنافسية، لتحديد الفرص والتهديدات، وتوضح الخطوات التي يجب على المنظمة انتهاجها من أجل أن يكون في الموقع المناسب في مواجهة منافسيه في مجال معين.

3- المستوى الوظيفي: توضع في هذا المستوى الاستراتيجيات الوظيفية مع الأخذ بعين الاعتبار استراتيجية المنظمة ككل، واستراتيجية الوحدات الرئيسية، حيث يتعلق هذا المستوى بالوظائف الرئيسية في المنظمة، أي أنها تهتم بشكل عام بالبيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة ونقاط الضعف. وتتميز هذه الإستراتيجيات بأنها ذات طابع تشغيلي وتنفيذي لا يستمر تأثيرها لمدة طويلة، ومن أمثلتها⁴:

- القرارات الاستراتيجية لإختيار الموردين، والمناطق الجغرافية التي سيتم التركيز عليها.

¹ جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 28.

² نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2004، ص 38.

³ إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات -، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 14.

⁴ نبيل مرسي خليل، دليل المدير في التخطيط الاستراتيجي " كيف تفكر وتخطط إستراتيجياً، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 33.

- الإعلان والعلاقات العامة.

- التسعير والتخزين.

- التعيين والتحفيز.

ثالثاً: مكونات عملية الإدارة الإستراتيجية

تتضمن عملية الإدارة الإستراتيجية مجموعة من المراحل المترابطة والمستمرة، فانتهاج المنظمة لإستراتيجية معينة تتم بمشاركة جميع القوى الفاعلة للمنظمة من خلال توحيد وتظافر الجهود من اجل الخروج بإستراتيجية تكون متلائمة مع رؤية ورسالة المنظمة للوصول إلى أهدافها ويمكن تلخيص مراحل التوجه الاستراتيجي كالتالي:

1-تحديد الاتجاهات المستقبلية للمنظمة

تمثل اتجاهات المنظمة رسالتها ورؤيتها المستقبلية، أي ما تريد وتطمح إلى تحقيقه في المدى الزمني البعيد والحال الذي تريد أن تكون عليه فيه، كما تمثل ثقافتها التنظيمية وفلسفتها الإدارية وما تشتملان عليه من قيم وعادات . وقد استعمل بيتر دراكر PeterDrucker مصطلح الرسالة لبيان جواب واضح وشامل لكل الأسئلة الممكن طرحها للمسيرين . " ما هو عملنا ؟ " ¹ . فالرسالة إذا توضح أسباب وجود المنظمة وما الذي يجب أن تفعله، أما الرؤية الاستراتيجية فتعرف بأنها المسار المستقبلي للمنظمة الذي يحدد الوجهة التي ترغب في الوصول إليها والمركز السوقي الذي تنوي تحقيقه ونوعية القدرات والإمكانات التي تخطط لتنميتها؛ فالرؤية الإستراتيجية إذا تشمل رسالة المنظمة بشكل يصف ما الذي ينبغي أن تكون عليه المنظمة ².

2- التحليل البيئي

ويسمى بعض الباحثين مرحلة التحليل الاستراتيجي ، ويتم من خلال هذه المرحلة تحليل البيئة الداخلية من خلال نقاط القوة التي وجب على المنظمة استغلالها وكذا نقاط الضعف التي يجب على المنظمة التقليل منها وتحليل البيئة الخارجية وما تمثله من فرص وجب على المنظمة اقتناصها وتهديدات وجب على المنظمة اجتنابها يجدر الإشارة ان البيئة الخارجية بنوعيه الخاصة والعامة لا تستطيع المنظمة التحكم بها عكس البيئة الداخلية والتي يمكن للمنظمة التحكم بها وتوجيهها بما يتماشى مع أهدافها.

¹Jacques ORSONI HELFER, Jean Pierre ,**Management Stratégique**, Vuibert, 2^e édition , Paris, 1994, P109
² جون.م. برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي (للمؤسسات العامة وغير الربحية)، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2003، ص255.

3- صياغة وتكوين الاستراتيجية

بناء على نتائج التحليل البيئي يقوم القادة في الإدارة العليا بعملية صياغة الإستراتيجية ،ويقصد بصياغة الإستراتيجية إعداد الخطط طويلة الأجل لتحقيق الإدارة الفعالة للفرص والتهديدات البيئية في ضوء ما تمتلكه المنظمة من نواحي قوة أو ضعف لغاية تحقيق أهداف المنظمة في ظل رسالتها¹، وتشتمل عملية صياغة الإستراتيجية على مجموعة من الخطوات والإجراءات ينبغي على القادة أخذها بعين الاعتبار، تلك الخطوات تتمثل في:

3-1- تحديد رسالة المنظمة :

حيث من الأهمية الكبرى أن يأخذ القادة رسالة ورؤية المنظمة بعين الاعتبار عند صياغة الإستراتيجية، وذلك لأهميتها وتأثيرها على فكر وتصرف الأفراد وانعكاسها على الأطراف الخارجية ذوي العلاقة عن الإمكانيات والطموحات والتوجهات . وعلى ضوء تلك الرسالة تتحدد هوية المنظمة وثقافتها وتوجهاتها الإستراتيجية والسياسات وقواعد العمل للتنظيم الإداري للمنظمة.

3-2- تحديد الأهداف والغايات :

الأهداف والغايات تؤدي عدة أدوار إلى كونها مقياس للأداء، كما تساعد في التوجيه والرقابة على عملية اتخاذ القرارات، كما أنها أداة للاتصال والتنسيق وأداة للتحفيز كذلك . وتتجلى أهميتها من خلال تحديد بيئة المنظمة وأسباب وجودها والتنسيق بين مراكز اتخاذ القرار².

3-3- تحديد الخيارات الاستراتيجية :

الخيارات هي البدائل التي يمكن للمنظمة الاستعانة بها بمسارات مختلفة وظروف مختلفة، لكن يمكن لجميعها تحقيق أهداف المنظمة المستقبلية، فهناك مجموعة من الاستراتيجيات يمكن أن توظف في المستويات المختلفة للمنظمة.

3-4- اختيار البديل الاستراتيجي المناسب :

تتطلب هذه المرحلة وضع معايير للمفاضلة والانتقاء بهدف تحديد البديل الأفضل الذي يتوافق مع المنظمة. وعادة ما تتمخض عملية اختيار البدائل الاستراتيجية على أكثر من بديل واحد مناسب، وهنا لا بد من اختيار القرار حول البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل المناسبة المتعددة³. وتعتبر الموارد البشرية من أهم المعايير المحددة لاختيار البديل الاستراتيجي.

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001/2002، ص 41.

² فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، داروائل للنشر، عمان، 2000، ص 56.

³ أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية- مفاهيم وحالات تطبيقية -، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002، ص 127.

4- تنفيذ الإستراتيجية: تتمحور عملية تنفيذ الإستراتيجية حول أمرين رئيسيين يتعلقان بالجانب التنظيمي ، أولاهما ذلك الذي يهتم بتحديد الأنشطة الأساسية، وثانيهما تحديد الإجراءات أي وضع خطوات متابعة تصف تفصيلاً كيف تؤدي مهمة معينة أو عمل محدد، أو تحديد النشاطات الواجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة.¹

5- تقويم الإستراتيجية

ويقصد بها العملية التي تتضمن تحديد الدرجة التي تتمكن من خلالها استراتيجيات المنظمة وبنجاح من تحقيق أهدافها وغاياتها وتقييم مدى كفاءة وفعالية الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحسين الأداء.

المطلب الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تعتبر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تطورا لمفاهيم ومبادئ نظرية رأس المال البشري في المنظمة، والتي تقوم على فرضية أساسية مؤداها وجود اختلاف في الأداء بين الأفراد فيما يتعلق بمهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم، حيث يتطلب وجود تمايز في قيمة الأفراد ضرورة وضع المنظمة لبعض السياسات والاستراتيجيات للتعامل مع الاختلافات الفردية . وباعتبار أن موضوع رسالتنا يتمثل في البعد الاستراتيجي للإدارة الموارد البشرية ارتأينا من خلال هذا المطلب تناول مفهوم الإدارة الاستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية والأسس والركائز الفكرية التي ترتكز عليها نظرياتها وفلسفة عملها.

أولاً: ماهية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

عرفت سنوات الثمانينات الانتقال من مفهوم تقليدي إلى مفهوم حديث لإدارة الموارد البشرية، وتعمق هذا الانتقال حينما ربط مصطلح الإستراتيجية بمصطلح " الموارد البشرية " . وهو ما تبلور في نموذج الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

1-تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تم تعريف إدارة الموارد البشرية من طرف عدة باحثين نذكر منهم:

-تعريفولكرWalker"الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتعلق بالإمكانيات لتعديل تسيير الموارد البشرية بما يتوافق وإستراتيجية المنظمة". حسب هذا التعريف فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجرد إمكانيات تستخدم للتوفيق بين القوى البشرية في المنظمة واستراتيجيتها الكلية.

¹ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية"منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص04.

- تعريف ميلر Miller يعرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تضم كل القرارات والأفعال المتعلقة بتسيير الأفراد على كل مستويات المنظمة، وتوجه نحو خلق ميزة تنافسية دائمة". حسب هذا التعريف فإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتكون من مجموع القرارات المتعلقة بوظائف إدارة الموارد البشرية التي تهدف لتحقيق ميزات تنافسية للمنظمة.

فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي رسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري وكل ما يرتب ط بالعلاقات الوظيفية وذلك بواسطة أساليب وطرق جديدة ومعاصرة تتأقلم مع الاستراتيجية العامة في ظل المتغيرات البيئية المختلفة لتحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وهي تتضمن ما يلي:¹

- الخطط الاستراتيجية لتدبير الموارد اللازمة وسد الفجوات في المتاح منها لوصول بالأداء في مجالات الموارد البشرية إلى المستويات المحققة للأهداف والغايات.

- الغايات التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.

- الرؤية التي تحددها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.

- الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات التكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.

- صياغة البدائل الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية المنظمة.

- السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الاستراتيجية.

- معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الأهداف.

مما سبق يمكن استنتاج الفارق بين إدارة الأفراد والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، وهي فكرة الإدماج

الاستراتيجي للموارد البشرية متوافقا مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، بالإضافة لضرورة التوافق الداخلي بين وظائف إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية الكلية للمنظمة . كما تقودنا التعاريف السابقة لاستنتاج أن الموارد البشرية تشكل جزء كبير في تحديد التوجهات الاستراتيجية للمنظمة، وأخيرا التعاريف السابقة تتفق على أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

¹ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، ط2، دار غريب، القاهرة، صص 76-77.

ليس لها معنى إلا من خلال تطوير مختلف النشاطات الأخرى المتعلقة بالاستراتيجية الكلية للمنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية.

ثانيا: البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

اختلف الأكاديميين والممارسين في مجال الإدارة في تحديد تصور واضح للبعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، غير أنه يمكن أن نميز بأن لمصطلح الاستراتيجية في مجال إدارة الموارد البشرية ترابطين، أولاهما 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 "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية".

إن أساس هذا التحول ناتج لما عرفه مكانة العنصر البشري داخل المنظمة من تغيرات كثيرة ومتنوعة تنوع نظرة المنظمة له والمرتبطة بمدى اقتناعها على أنه مورد استراتيجي¹. وكما رأينا فيما سبق أن المهمة الأساسية لإدارة العنصر البشري كان مضمونه ينحصر في العمل على تكييف هذا العنصر وفق حاجيات المنظمة من الناحية العددية، ومن الناحية النوعية، أي من ناحية التشغيل ومن ناحية الكفاءات، وليس هناك ربط واضح ودقيق بين إدارة العنصر البشري واستراتيجية المنظمة وعليه؛ فإنه في كل المراحل السابقة لا نستطيع أن نتكلم على استراتيجية في إدارة الموارد البشرية بالمفهوم العلمي والدقيق لهذا المصطلح؛ بل على تخطيط أو مخطط على أكثر تقدير. وفي هذا الصدد يقول بيسيار H.Bessiere: «يهدف التسيير التوقعي للموارد البشرية إلى وضع تحت تصرف المنظمة اليد العاملة المناسبة من الناحية التأهيلية ومن الناحية العددية وفي الوقت المناسب وحسب حاجياتها».

أما في الوقت الحاضر أصبحت إدارة الموارد البشرية تمثل عنصر استراتيجي بالنسبة للمنظمة، وتمثل عامل رئيسي التي من خلالها يمكن للمنظمة تحقيق أهدافها التنظيمية وخلق ميزات تنافسية، وأصبح مطلوب من إدارة الموارد البشرية أن تصمم استراتيجيات وتضع سياسات ومخططات عمل فعالة تمكنها من استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة. وقد تم طرح نماذج عديدة تشرح العلاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة²، نذكر منها نموذج محاسبة الموارد البشرية، والذي يدرس عمليات الدمج الاستراتيجي للموارد البشرية انطلاقاً من قيمتها. ونموذج التخطيط

¹ بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأس المال الاستراتيجي، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.

² Michel ARCAND, Mohamed BAYAD, *Gestion Stratégique des Ressources Humaines : Fondements et modèles, Revue internationale des relations de travail*, 2004, volume 02, p 78.

الاستراتيجي للموارد البشرية، الذي يركز على تحليل مصاريف الموارد البشرية ومدى تحقق الأهداف الإستراتيجية . ونموذج تنافسية الموارد البشرية، الذي يطور علاقة بين إستراتيجية الموارد البشرية وإستراتيجية نشاط المنظمة . ونموذج تسيير الكفاءات، الذي يفسر إستراتيجية الموارد البشرية والميزة التنافسية انطلاقا من كفاءات موارد المنظمة البشرية.

ثالثا: فرضيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

شهدت إدارة الموارد البشرية تطورا سريعا واكب المنظور الاستراتيجي منذ الثمانينيات حتى أواخر القرن الماضي وتم بناء النظرة الإستراتيجية للموارد البشرية بناء على ثلاثة مجموعات من الفرضيات¹:

- (1) **حجم وسرعة التغيرات البيئية:** يحدث تغير عميق وسريع في البيئة الخارجية العامة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية التي أصبحت الحاجة ملحة لظهور ثقافة التغيير التي يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن تنشرها داخل المنظمة بالتأثير عن العنصر البشري الذي يعتبر جوهر عملية التغيير.
 - (2) **ضرورة خلق كفاءات إستراتيجية وتنظيمية جديدة:** أدت التغيرات السريعة في التكنولوجيا إلى تعقد البيئة وزيادة حالة اللا تأكد الملازمة لها إلى سعي المنظمة إلى تنويع أساليب إدارتها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق لها التميز، وضمن هذا الإطار تحاول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية المساهمة المرنة سواء على صياغة الأهداف، أو اختيار البدائل الإستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.
 - (3) **الإبداع في نظم إدارة الموارد البشرية:** نظرا لتأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العنصر البشري والأداء العام بالمنظمة، وكون المنظمة تنظيم اجتماعي إنساني فان المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وحدوث التجديد وترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاح المنظمات خاصة اليابانية ارتبط إلى حد كبير بمقاربات تخصص بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- ويبرز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية، بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة للإبداع والمحفزة على الجودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاح المنظمات في بيئة ذات تغير سريع.

¹Bélangier1 et AL « Gestion strategique et operation des ressources humaine » chicotin gatanmorin 1999,p 125.

المطلب الثالث: إجراءات تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية

لوضع أي استراتيجية في المنظمة وجب على المسيرين على مستوى الإدارة العليا وضع الأهداف وتحديد توجهات المنظمة ثم الانتقال عبر مراحل للوصول الى إستراتيجية يتم تطبيقها ومتابعتها والرقابة عليها وتقييم النتائج، ومن ثم اكتشاف النقائص وتداركها من خلال التغذية العكسية. ولا تختلف إستراتيجية الموارد البشرية عن هذا السياق فان ما يتطلبه النجاح او تنفيذ إستراتيجية ادارة الموارد البشرية هو وضع اهداف التي تتعلق بالتوجهات المتعلقة بشؤون الموارد البشرية داخل المنظمة، بحيث تترجم الإستراتيجية الى واقع العمل والتنفيذ وفي الاخير المتابعة وتقييم النتائج الإستراتيجية.

1-الاهداف الإستراتيجية في مجال الموارد البشرية : من خلال الأهداف العامة للمنظمة يتم تحديد الأهداف

الاستراتيجية بناء على ذلك يكون الهدف هو الوصول لاطار عمل متكامل و معد لتطوير الافراد¹، أي ان هدف إدارة الموارد البشرية يكمن في قدرة دفع الموارد وفقا الى الاعتقاد بان الموارد البشرية للمنظمة هي المصدر الرئيسي للتميز في الاداء، وبالتالي فهي تدور حول كيفية تدريب و تنمية هذا المورد الذي تحتاجه المنظمة الى جانب التأكد من توفر الافراد ذوي الكفاءات المطلوبة للإيفاء باحتياجات المنظمة الحالية المستقبلية، وهذا يكون مرافقا لتحديد اهداف المنظمة وماهي مجموعة النتائج التي تريد الوصول اليها من خلال الإستراتيجية التي سوف تطبقها.

2-تحديد الإستراتيجية للموارد البشرية : ان هذه الخطوة في تصميم إستراتيجية الموارد البشرية هو تحديد التوجهات

التي تهدف اليها المنظمة، والتي تضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار و المفاضلة بين المصادر الداخلية او المصادر الخارجية على العناصر المطلوبة.... الخ.

لان تحديد مثل هذه التوجهات يساعد على تصميم الإستراتيجية و الخطط و البرامج التفصيلية في هذا المجال الحيوي، ويساعد في تحديد الانشطة الرئيسية و المجالات الاساسية لمساهمة الموارد البشرية و من ثم تحديد نوعيات و اعداد الافراد و مواصفاتهم الدقيقة المناسبة مع متطلبات تلك الانشطة، كما تتحدد بناء على استقرار التوجهات الإستراتيجية تتعلق بالاستثمار في نظم الموارد البشرية ومدى الاقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية، و غير ذلك من التفصيلات المتصلة بجوانب عمل تلك الادارة.

.186¹Michel ARCAND, Mohamed BAYAD, OP Cit, p

3- تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية : بمجرد الانتهاء من عملية تحديد الاتجاهات والأهداف الخاصة بالموارد البشرية، وتحديد واختيار الإستراتيجية المتبعة فإنه يجب البدء في إجراءات تصميم الإستراتيجية، ليتطلب الأمر الإجابة على العديد من الأسئلة: ما هي إجراءات العمل التي يجب ان تتبعها المنظمة من اجل تحقيق اهدافها؟ وما هي الأهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة؟ و بالتالي الاجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل و المداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل إلى الأهداف المسطرة و بالتالي تحدد إستراتيجية الموارد البشرية من اجل استخدام ما لديها من إمكانيات و باي أسلوب، وفي أي وقت حتى تحقق عنها اعلى عائد ممكن، وفي هذا المجال (أي مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، و كيفية الحصول عليها، و تحديد الواجبات و المهام الموكلة إليهم و تنميتها و استخدامها الاستخدام الأمثل، و إنهاء خدمتها، و هذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة و يمثل هذا نقطة التقاء إستراتيجية الموارد البشرية مع إستراتيجية العامة للمنظمة¹.

4- تنفيذ إستراتيجية ادارة الموارد البشرية: ان تنفيذ إستراتيجية ادارة الموارد البشرية يتطلب انجاز و تصميم برامج و وضع خطط و قواعد خاصة بالموارد البشرية و عملها داخل المنظمة، بحيث تترجم هذه الإستراتيجية الى واقع عمل و تنفيذ، كما ان التنفيذ السليم للاستراتيجيات يعتمد على سلامة و كفاءة التنظيم الذي يعهد اليه ذلك، كما يحتاج الامر الى مراجعة و اعادة التنظيم لضمان الكفاءة و سهولة التدقيق للأنشطة و العمليات لتحقيق الإستراتيجية، و منه يكون تنفيذ إستراتيجية ادارة الموارد البشرية مرتبطة بدرجة المركزية او اللامركزية في وظائف ادارة الموارد البشرية الإستراتيجية ذاتها، كما ان تنفيذ إستراتيجية ادارة الموارد البشرية تحتاج الى مرونة، أي مواكبة التغيرات و ذلك بإدخال تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما يستجد من امور داخل البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة، و تكون هذه التغيرات بمثابة استجابة لها، و ذلك بأحد الاستجابات التالية (استجابة مسبقة) او (استجابة ردة الفعل).

5- تقييم فاعلية انجاز إستراتيجية ادارة الموارد البشرية: وهذه المرحلة هي اخر مراحل إستراتيجية ادارة الموارد البشرية، بمعنى اننا بصدد الحديث عن تقييم اداء هذه الادارة و مدى فاعلية هذه الاداء، بحيث كما سبق الذكر ان هدف هذه الادارة يتمحور حول تحقيق معادلة الاداء الجيد (المقدرة * الرغبة) من اجل الوصول الى اداء عالي المستوى يحقق الفعالية، بالوصول الى هذه النتيجة تكون قدرة إستراتيجية ادارة الموارد البشرية حققت النجاح، أي معيار تقييم مدى

¹Michel ARCAND, Mohamed BAYAD, OP Cit, p 187.

النجاح يكون من خلال خلق رضا وسعادة لدى الموارد البشرية في العمل، وتحقيق اندماجها في المنظمة، وولاءهم والتزامهم.

المطلب الرابع: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بإستراتيجية المنظمة

أولاً: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

ان المنظمات في ظل العولمة لا تعاني من الافتقار للتكنولوجيات الحديثة بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها، وتوظيفها بشكل أمثل يسمح للمنظمة من استغلالها بشكل فعال في زيادة قدراتها، وبسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية أصبح ضروريا النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا لاستراتيجية المنظمة ككل. ويعتمد نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها إلى جانب إدارتها للأصول الأخرى على حسن إدارتها¹. وتتجلى أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات بسبب تحديات البيئة ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء والسبب في ذلك:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام تكنولوجيات حديثة.
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- شعور الأفراد بعد وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم لأدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز، المكافئة.
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقدم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.
- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المنظمات دولية النشاط، وتقديمها إجراءات كبيرة لاستقطابهم.
- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح إستراتيجية المنظمة تطوير مهاراتهم (التخطيطية والإدارية... الخ)، لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية.

¹ زهير صباغ وعبد العزيز ابونبعه، التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية 1990، ص 285.

— تطوير دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا مواردها البشرية وحل مشاكلهم، وإشراكها في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط.

ثانيا: علاقة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة

تتمتاز المنظمات الحديثة بارتباط كافة أنظمتها سواء كانت الفنية أو المالية أو تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية ، لهذا يجب على هذه إدارة الموارد البشرية المشاركة في وضع الاستراتيجيات الكلية للمنظمة حتى يكون هناك تناسق بين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها والموارد التي تحتويها المنظمة من كفاءات وغيرهم ،من خلال الفرع سنوضح علاقة ممارسات إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة.

1- العلاقة بين تخطيط الموارد البشرية وإستراتيجية المنظمة

يمكن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المنظمة من الحصول على احتياجاتها من العنصر البشري سواء من حيث النوع او الكم وفي الوقت المناسب، ومنه فتخطيط الموارد البشرية هو عملية التأكد من توفر الكمية والنوعية من القوى البشرية في المكان والزمان الملائمين، والقيام بما هو مطلوب منها من أعمال تتناسب مع احتياجات المنظمة وتؤدي الى تحقيق رضا العاملين¹. كما ان القيام بعملية التخطيط تتطلب من مسؤولي إدارة الموارد البشرية أن تتوفر فيهم القدرة على التنبؤ والقدرة على تطوير خطط مستقبلية في ظل ما تضعه المنظمة من إستراتيجية عامة لها، فالاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات عديدة وتمتلك دلالات مختلفة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فعلى سبيل المثال إذا اعتمدت المنظمة على إستراتيجية التنوع من خلال طرح منتجات جديدة فإن المنظمة ستحتاج الى موارد بشرية وعمالة ماهرة ذات ولاء للمنظمة، أما المنظمات التي تتبنى استراتيجيات تخفيض التكاليف فإدارة الموارد البشرية تحتاج لتوفير يد عاملة قليلة التكلفة والذين يتوافر لديهم الاستعداد لشغل وظائف تتسم بالنمطية ومحدودية فرص الترقى. إن وضع عملية تخطيط الموارد البشرية سيسمح بالقيام بباقي الوظائف بما يخدم الإستراتيجية العامة للمنظمة.

2- العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تكوين الموارد البشرية

تسعى المنظمة إلى وضع إستراتيجية للموارد البشرية من اجل ضمان توفير حاجات المنظمة من الموارد البشرية بالمواصفات المطلوبة، بحيث تقوم هذه الإستراتيجية على مجموعة من العمليات والمراحل التي من خلالها تم تحديد حاجات

¹ موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، ط 01، 1999، ص ص 285-286.

المنظمة من الموارد البشرية والمؤهلات المطلوبة فيها، بهدف استقطاب الكفاءات الخارجية للترشح في مناصب عمل داخل المنظمة إضافة الى تجديد الموارد البشرية داخلها.

ترتكز هذه الإستراتيجية على مجموعة من المراحل تبدأ في إجمالها بعد الانتهاء من عملية التخطيط الذي من خلاله يتم تحليل الاحتياجات من اليد العاملة وتصميم الوظائف الجديدة.

إن الطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف يجب أن ترتبط باستراتيجية المؤسسة العامة؛ فهي تهدف الى توفير معطيات متكاملة لإنجاح عملية الاستقطاب وضمان فعالية عملية الاختيار والمساعدة في تحديد مدى الحاجة الى برامج التكوين والتدريب.

كما تتأثر قرارات التوظيف بالإستراتيجية العامة للمنظمة، فتبني المنظمة استراتيجيات الانكماش سيؤثر سلبا على هذه الوظيفة، حيث تقوم الإدارة بإيقاف عملية الاستقطاب وتقوم بإعداد الاستراتيجيات المعاكسة لذلك وهي استراتيجيات تقليل العمالة. أما في ظل استراتيجيات النمو فهنا تكون المنظمة بحاجة لأيدي عاملة وكفاءات جديدة وهو ما يزيد من أهمية هذه الإستراتيجية.

3- العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية

يعد العنصر البشري ثروة حقيقية في المنظمة وتهدف إستراتيجية المحافظة على الموارد البشرية لضمان ولاء المورد البشري للمنظمة باعتباره رأسمال إستراتيجي، فهي تشمل مجموعة من السياسات التحفيزية ترتبط بالرواتب والأجور المكافآت، إضافة لنظام الحوافز ونظام الترقية والصحة والأمن داخل المنظمة تهدف كلها الى بث روح الرضا وكسب ولاء وولاء المورد البشري للمنظمة.

إن مجموع السياسات السابقة تعتبر من أهم العوامل التي تساعد على إيجاد علاقة طيبة بين المنظمة والموارد البشرية داخلها، حيث تمثل درجة رضاء الفرد عن عمله على قيمة ما يحصل عليه نقدا وعينا¹، لهذا فان العناية بموضوع التعويضات يعتبر كأساس في صنع إستراتيجية المنظمة . وتتجه اليوم كبريات المنظمات في العالم في جميع المجالات إلى إشراك المدراء والخبراء في الأرباح والأسهم والسندات. كما أن قيام المنظمة بوضع نظام واضح للترقية يساهم في دفع العاملين الى زيادة انتاجهم من خلال خلق شعور بالرضى عن العمل مع وجود فرص للترقية والتقدم وهو ما يضمن للمنظمة بقاء العدد الكافي من الكفاءات العالية.

¹ مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، ص 181.

4-العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وإستراتيجية تنمية وتطوير الموارد البشرية

نظرا للتغيرات المستمرة والمتلاحقة في البيئة الخارجية للمنظمة ف إن إدارة الموارد البشرية باعتباره ا مسؤولية عن عمليات التخطيط للقوى العاملة واستقطاب الكفاءات المناسبة لأداء الوظائف المختلفة، مراعية في ذلك الاختلاف والفروقات في مهارات وقدرات الافراد، كما تختلف الوظائف من حيث المسؤوليات ومتطلبات أدائها لاسيما في ظل المتغيرات التكنولوجية والتقنية السريعة، مما يحتم على المنظمة ضرورة التوفيق بين قدرات ومهارات الأفراد والتغيير المستمر فيها من خلال تهيئة كافة المستلزمات الأساسية المرسومة، وزيادة كفاءة و فعالية الأفراد لإنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح، وهو ما تتضمنه تنمية المورد البشري عبر مختلف برامج التكوين والرسكلة.

ونخلص من عرض هذه الإستراتيجية، إلى أن الهدف من ممارسة أنشطة التدريب والتنمية يكمن في امتلاك قاعدة من العاملين الذين تتوفر لديهم أحدث المهارات والمعرفة والقدرات المطلوبة لتحقيق الأداء الناجح والفعال لوظائفهم فإذا ما تحقق هذا الهدف، فإن إدارة الموارد البشرية توجه اهتماماتها إلى البحث عن الوسائل المختلفة لحفز هؤلاء العاملين وحثهم على بذل أقصى طاقتهم في العمل.

إن قرارات التدريب تؤثر حتما على أداء وفاعلية الموارد البشرية العاملة، فمهمة وأهداف وصياغة استراتيجيات المنظمة تحتاج جميعها إلى التزام الأفراد بها، وهذا الالتزام لكي يصبح عمليا وفعالاً، يتطلب بدوره تدريب وتطوير الأفراد. لذا فإن قرارات التدريب والتطوير تعتبر من القرارات الإستراتيجية والتي ترتبط مع الخطة الإستراتيجية الكلية للمنظمة وتكملها¹. هذا دون أن ننسى أن التدريب يساهم في جعل العامل أكثر فعالية ومساهمة في إنجاح التغيير بالمنظمة.

5-العلاقة بين إستراتيجية المنظمة وعملية تقييم أداء الموارد البشرية

من اجل تقييم مدى فعالية إستراتيجية الموارد البشرية فإنها غالبا ما تربط البرامج التدريبية والتنموية لغالبا بمؤشرات تقيس عملية الأداء من اجل تقييم فعالية الخطط المرسومة، حيث يتم استخدام تقييم وتسيير الأداء للتأكد من توافق أنشطة ونتائج العاملين مع الأهداف التنظيمية، ولا يتضمن تقييم الأداء إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلا في المهام الموكلة له فحسب، إنما تتعداه إلى ضرورة معرفة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري الذي يتم تحديده من قبل، على ضوء جملة من الاعتبارات والشروط العملية والواقعية كالوقت، الجودة وظروف العمل حيث تساعد عملية تقييم الأداء على التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة، مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 98.

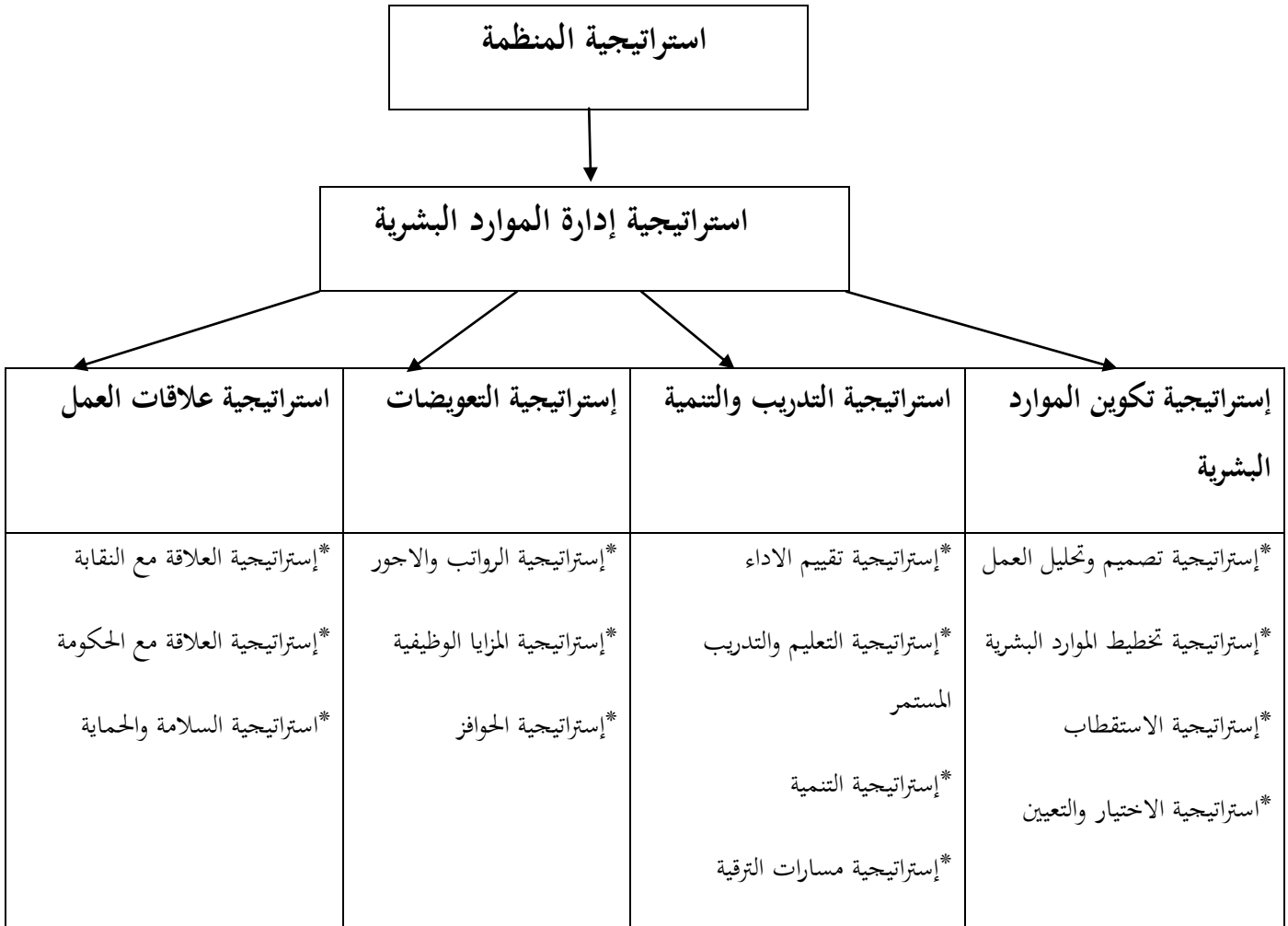
للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية والمتمثلة في التعرف على الأشخاص الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل وبالتالي من هم الأجدد للترقية والحصول على مكافآت وعلاوات، كما يمكن للمنظمة من خلال تقييم الأداء الحكم على مدى فعالية عمليات الاختيار والتعيين وكذلك عمليات التطوير والتنمية وحتى أساليب تحفيز وإرضاء العاملين.

المطلب الخامس: الاستراتيجية على مستوى وظائف ادارة الموارد البشرية

تم التطرق سابقا الى وظائف إدارة الموارد البشرية في المبحث الأول وتطرقنا في المطلب السابق إلى علاقة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بإستراتيجية المنظمة وكيف يجب على إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مراعاة ألا يحدث تضارب بين الإستراتيجية العامة للمنظمة و إستراتيجيتها الخاصة بالموارد البشرية، حيث ان كلاهما يسعيان الى تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة من خلال الخطط والسياسات التي تبنى عليها إستراتيجية المنظمة، أي أن إدارة الموارد البشرية تقوم برسم إستراتيجية وظائفه ا و ممارستها المستقبلية داخل المنظمة من تخطيط، استقطاب، تدريب، اختيار الخ، بشكل ينسجم ويتوافق ويساهم في تحقيق أهداف إستراتيجية للمنظمة ويمكن تصنيف إستراتيجية وظائ ف ادارة الموارد البشرية في أربع استراتيجيات كما سيتم توضيحه في الشكل الموالي¹:

¹ عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره، ص 89.

شكل (01-02): استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية



المصدر عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة- بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005، ص89.

لقد حدثت تغيرات أساسية تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية بفعل التحولات التي طرأت على المنظمة بسبب ما يحدث من مستجدات ومتغيرات في البيئة المحيطة بها وبعملها، وبذلك أصبحت عمليات إدارة الموارد البشرية عمليات ديناميكية متغيرة ومتطورة تعتمد على القراءة الدقيقة والفهم العميق لإستراتيجية المنظمة، وليست ثابتة ثبوت المخطط كما كان يتم في السابق، ومنه ومن خلال الشكل السابق سنعرض بإيجاز استراتيجيات الوظائف المذكورة لتنطبق في المطلب الأخير لعلاقتها مع أداء العاملين.

1- إستراتيجية تكوين الموارد البشرية: في هذه الإستراتيجية يتم تقديم احتياجات المنظمة وأعمالها من هذه الموارد من حيث النوع والمواصفات والعدد، والأخذ بالطرق الأفضل التي تساعد على اختيار أفضلها، وذلك مما يتماشى وينسجم مع متطلبات إستراتيجية المنظمة.

فكان لزاما على إدارة الموارد البشرية ضمن هذه الإستراتيجية إعادة هندسة العمل أو هيكلته، وخلق وظائف بها عنصر الإثارة والحماسة والشعور بالخير والمسؤولية في ممارستها، وتوفير لإمكانية تطور الذات، من اجل تشجيع ودفع الموارد البشرية في المنظمة للأداء الجيد والفعال ولاستغلال الموارد المادية أحسن استغلال.

كما انه ارتبطت الحاجات الإستراتيجية في المنظمة من الموارد البشرية مستقبلا بنوعيتها ومواصفاتها، فكان ضمن هذه الإستراتيجية أن تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية التخطيط والتقدير ملازمة تماما لمتطلبات إستراتيجية المنظمة الطويلة الأجل.

اما إستراتيجية الاستقطاب والاختيار والتعيين فلم تعد إستراتيجية تعتمد على انتقاء العنصر ذو التخصص الضيق ليعمل في وظيفة ثابتة محددة، وإنما أصبحت إستراتيجية يتم فيها استقطاب واختيار وتعيين العنصر الذي يمتلك مهارات متعددة تمكنه من العمل في وظائف أو مجالات مختلفة وممارسة مهام متنوعة.

2- إستراتيجية التدريب والتنمية: إن النظرة للتدريب على انه نشاط و قتي عند الضرورة و انه ذو صبغة تتسم بالمحدودية من اجل تجاوز نقاط ضعف في الأداء و تحسين المهارات لدى الموارد البشرية نظرة قديمة، بل أصبحت إستراتيجية تتبناها ادارة الموارد البشرية، تصمم فيها برامج ليتعلم فيها العاملون كل متطور و جديد، وتحسين الأداء وجعله على المستوى، وبرامج للتنمية المستمرة، الغرض منها تكييف العنصر البشري في العمل مع آخر التطورات و المستجدات على الساحتين الداخلية و الخارجية للمنظمة، وعلى ضوء هذا يمكن القول ان مضمون و اتجاه التدريب يهدف من التحول من تطوير الأداء الحالي الى تطوير الأداء المستقبلي من خلال:

- تعليم العنصر البشري في العمل أي معرفة جديدة تظهر وتخص عمله.

- إكساب العنصر البشري مهارات جديدة ومتعددة تساعد على مواجهة التغيرات التي تحدث في البيئة او تطور على أعماله الحالية والمستقبلية.

- جعل المنظمة مكانا لتعلم يتوفر فيها استمرارية عملية التعليم والتدريب والتنمية، لان ميادين الاعمال تشهد حركة مستمرة يستوجب الامر معها التكيف ومهارات الموارد البشرية معها.

- استخدام أساليب تدريب معاصرة تساعد على تفجير طاقات الابداع والابتكار لدى العنصر البشري في العمل. كما انه في ظل هذه الإستراتيجية يتطلب ان تصاحبها إستراتيجية موضوعية لتقييم اداء الموارد البشرية العامة للمنظمة، لأجل الوقوف على الاحتياجات التدريبية، كما يصاحبها إستراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين في المنظمة، التي توضح لهم الوظائف التي يمكن الوصول اليها خلال حياتهم الوظيفية¹.

3- **استراتيجية التعويضات:** في هذه الإستراتيجية تقوم ادارة الموارد البشرية الى خلق الدافعية الجدية للموارد البشرية التي تعمل في المنظمة، لتحقيق الاداء المتميز، والولاء والانتماء اتجاه اعمالها، وهي إستراتيجية محفزة ومرنة أي تتغير بتغير درجة المساهمة والمشاركة الشخصية في المشروع، كما ان المكافئة التشجيعية تتميز بالشكل الفجائي من حيث قيمتها وشكلها، وهذا كله بهدف الاسهام في تحقيق اهداف إستراتيجية المنظمة.

4- **استراتيجية علاقة العمل:** اما في هذه الإستراتيجية فان ادارة الموارد البشرية تكون إستراتيجيتها قائمة على تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين كل من النقابات والحكومات على حد سواء، مع إستراتيجية تحقق سلامة وحماية العاملين أثناء تأدية وظائفهم داخل المنظمة².

¹ عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره، ص 90.

² عمر وصفي عقيلي. مرجع سبق ذكره، ص 90.

المبحث الثالث: أساسيات حول أداء العاملين.

لقد تم التطرق في المبحث الأول من هذه الدراسة إلى إدارة الموارد البشرية وتطورها التاريخي، كذلك تم التطرق في المبحث الثاني إلى البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأهميتها وكيفية تصميم إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومختلف استراتيجيات الوظيفة لإدارة الموارد البشرية والتي لها علاقة بالإستراتيجية العامة للمنظمة.

المطلب الأول: مفهوم أداء المنظمة ومكوناته وأنواعه

مثلت إشكالية الأداء وتحسينه وتقييمه وضبط وحداته مصدر اهتمام طويل وهو ما انعكس بحوث الفكر الإداري والعلوم السلوكية عبر مراحل تطورها المختلفة، ولقد تعدت المعايير والمقاييس التي تعتمد في دراسة الأداء والتي يستخدمها المدراء في المنظمات، وبالرغم من هذا التعدد والاختلاف فإن أغلب الباحثين يعبرون عن الأداء من خلال النجاح الذي تحققه المنظمة في تحقيق أهدافها.

أولاً: مفهوم الأداء

جل اهتمام المنظمات الحديثة هو تحسين الأداء وتحفيزه للوصول إلى الأهداف المرجوة والمخطط لها سابقاً من خلال الأهداف الاستراتيجية للمنظمة ورؤيتها المستقبلية، لذا نجد أنها تخصص جزء هام من ميزانيتها لإيجاد الحلول والسبل المثلى للارتقاء بالأداء وهناك عدة تعاريف للأداء نذكر منها:

التعريف الأول "يعرف الأداء على أنه قدرة المنظمة على تحقيق التوازن بين رضا المساهمين والعمال في المدى

القصير، وبين استمرارية ورفاهية المنظمة في المدى الطويل، أو هو نتيجة لفعل ماضي لحاضر من أجل تأمين البقاء والاستمرارية في المستقبل¹، أي أن الأداء يعكس قدرة المنظمة على البقاء في المدى الطويل.

التعريف الثاني "يقصد بمفهوم الأداء المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام لتحقيقها²، وهو مفهوم

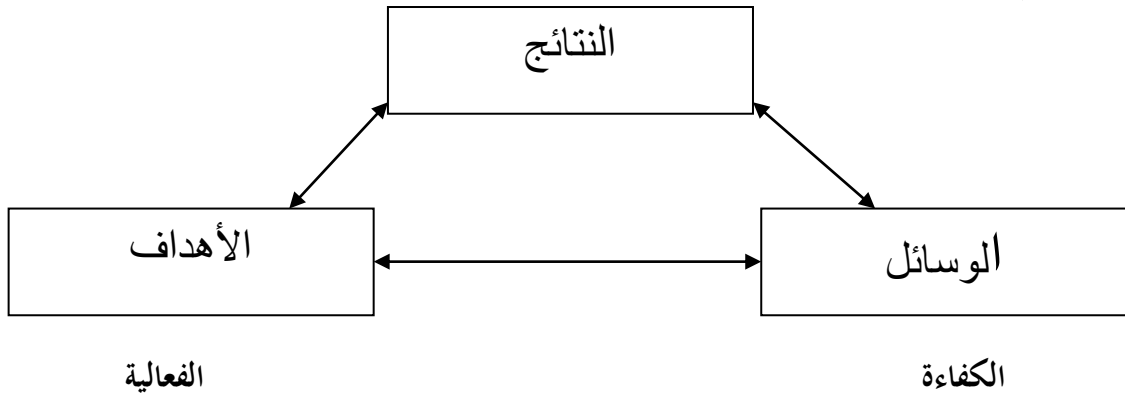
يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يرتبط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها.

¹Dauker: **Lavenir de management Person**, Edition France, paris, 2005,p 63

²عايدة خطاب، التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1989، ص 05.

ومن خلال التعاريف السابقة نلاحظ أن أداء المنظمة يتمثل في تمكّنها وقدرتها إلى الوصول لنتائج تتلاءم مع أهدافها التي تم صياغتها من خلال استراتيجيته العامة، وتحسيد هذه الأهداف باستغلالها الامثل لمواردها الملموسة وغير ملموسة إذن الأداء هو الكفاءة والفعالية معا، وهو ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (03.01) مثلث الأداء



المصدر: نعيم بوراس، دور محاسبة الموارد البشرية في تحسين المنظمات الاقتصادية ، ص 52.

ونظرا لارتباط مفهوم الأداء لمبدأ النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيق المنظمة لهذه الأهداف يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة الأداء¹.

1- كفاءة في الأداء

يعني هذا المصطلح "فعل أشياء على نحو صحيح" أي أن هذا المفهوم يستخدم عندما يتعلق الأمر بمواد المنظمة المستعملة مدخلات النظام أي بالاستغلال العقلاني لها.

فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية (الإنتاج والتكاليف) أي الكفاءة هي العلاقة بين النتائج (قيمة حجم النشاط) أو المنتجات المحصلة "الأداء" والوسائل المستعملة "تكاليف" ذات الطبيعة المختلفة اقتصادية بسيكولوجية ... الخ.

¹ سلمان خليبي الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الهولندية، 2008، ص 58.

2- الفعالية في الأداء

قد تعني خاصية ماهو فعال، أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود (مع ملاحظة عدم الخلط مع الكفاءة)، إلا أن الفعالية مصطلح مستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المنظمة ومقارنتها مع الأهداف.

فالفعالية أيضا هي إنجاز المهمة المناسبة والقيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المنظمة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها.

ثانيا: العناصر المكونة للأداء

هي الصفات والمميزات التي يتمتع به الفرد والتي تمكنه من أداء العمل الموكل إليه بالكفاءة المطلوبة، حيث يحكم علة مدى كفاءة هذا الفرد بناء على مدى توافر هذه العناصر فيه. ومن العناصر المكونة للأداء ما يلي:¹

1- الدقة: هو قدرة العامل على أداء مهمته بالشكل المطلوب منه من ناحية الإتقان، نعني بها أن يستطيع العامل أداء العمل الموكل إليه بالدرجة المطلوبة من الإتقان مقابلا في ذلك المعايير الموضوعة مسبقا، وتعتبر القدرة بدرجاتها المختلفة حصيلة التفاعل لمتغيرين هامين هما:

● **المهارة:** يقصد بها أداء مهمة أو نشاط معين بصورة مقنعة وبالأساليب والإجراءات الملائمة وبطريقة صحيحة وبسرعة في التنفيذ.

● **المعرفة:** تعبر عن تراكم المعلومات والمعارف التي توجد عند أفراد اتجاه شيء معين.

2- الرغبة: هي الشق الثاني من معادلة الأداء، وتعلق بدوافع الفرد وهي أصعب من القدرة سواء في تكوينها أو معالجتها أو التنبؤ بها، وتتكون الرغبة من ثلاثة عناصر متداخلة هي: الاتجاهات، المناخ الأسري، مناخ العمل.

● **الاتجاهات:** هي حالة فكرية أو مجموعة من الآراء في ذهن الفرد نحو الأشياء التي توجد حوله مثل: مكان العمل، الزملاء، المجتمع..... الخ.

● **مناخ العمل والمناخ الأسري:** إن إنتاجية الفرد هي محصلة تفاعل مجموعة من العوامل، ويوضح التفاعل الذي يتم بين القدرة والرغبة ومكوناتهما لتحقيق كفاءة العنصر البشري، من خلال منظومة تربط بين مدى توافر مناخ

¹ راوية حسين، مرجع سبق ذكره، ص 109.

أسري من ناحية ومن ناحية أخرى مدى توافر مناخ عمل تقدمه المنظمة للعامل، يتمثل في طبيعة الوظيفة وأسلوب القيادة والحاجات المشبعة للأفراد.

3- التكنولوجيا: هي فكرة وأداء وحلول المشكلات قبل أن تكون مجرد اقتناء معدات، فهي ليست مجرد علم أو تطبيق العلم أو مجرد أجهزة، بل هي أعم وأشمل من ذلك بكثير فهي نشاط إنساني يشمل عدة جوانب.

4- الدافعية: تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كم تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل، حيث تعبر الرغبة في العمل وتنعكس في شكل مجهود يبذله الفرد في العمل وفي درجة مشاركته واستمراره فيه.

ثالثا: أنواع الأداء

تختلف تقسيمات الموارد فنجد الموارد البشرية، مالية، طبيعية، وكذا من منطلق اخر فهي تتكون من موارد ملموسة وغير ملموسة، لذا نجد ان الأداء يختلف باختلاف المعايير المستخدمة في تقسيم موارد المنظمة وهي كلها تساهم في الأداء بدرجات متفاوتة ومنه يمكن تقسيم أنواع الأداء إلى¹:

1- الأداء الظاهري (الخارجي): ويكون خارج نطاق تحكم المنظمة، ونعني به أسواق جديدة واعدة أو أزمات تعاني منها مؤسسات أخرى منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة وغيرها، هذا النوع من الأداء ليست للمنظمة دور في خلقه، ولذلك يطلق عليه بالأداء الظاهري.

2- الأداء الذاتي (داخلي)

تبحث المنظمة الاقتصادية دائما للوصول على أهدافها أخذة بعين الاعتبار عناصر البيئة داخلية كانت ام خارجية وهذا هو البعد الاستراتيجي للأداء، ولا يتأتى لها ذلك الا باستغلال نقاط القوة والتقليل من نقاط الضعف للمحيط الداخلي واستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات بالنسبة لمحيطها الخارجي، سمي الأداء ذاتي كون أن المنظمة هي التي تصنعه وتؤثر فيه، ويتمثل الأداء الذاتي في أداء المنظمة في مجموعة او توليفة الأداء التالية:

¹صالح سعاد، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير بعنوان دور البقطة التنافسية في أداء المؤسسة الاقتصادية، 2013-2014، ص 58.

أ - **الأداء المالي:** إن الإدارة المالية هي تلك الإدارة المسؤولة عن توفير وتحسين وتطوير الدفعات النقدية بالمنشأة، وبالتالي لا بد من الاستخدام الأمثل بما يحسن من فرص تحقيق المنشأة لأهدافها، ونظام الأداء المالي يقوم على العديد من المحاور ولكن من أهمها: النسب المالية، تحليل القوائم.

ب- **الأداء البشري:** كونه ذلك الإجراء الذي يهدف الى تقسيم منجزات الأفراد عن طريق وسيلة موضوعية للحكم على مساهمة كل فرد في إنجاز الأعمال التي توكل إليه، وكذلك الحكم على سلوكه وتصرفاته أثناء العمل وعلى مقدار التحسين الذي طرأ على أسلوبه في أداء العمل.¹

ج- **الأداء التموييني:** يتمثل الأداء التموييني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء والنقل، التخزين، لتزويد المنظمة بالموارد الأولية والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة في الوقت المناسب، وقد صنف بورتر في نموذج سلاسل القيمة وظيفة الإمداد الداخلي والخارجي ضمن الأنشطة الرئيسية للمنظمة، التي من خلالها يتم خلق القيمة من خلال تخفيض تكاليفها ويعتبر زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التموييني.

د- **الأداء التقني:** ان بيئة الأعمال الحالية يميزها التطور التكنولوجي ما يفرض على المنظمة مواكبة هذا التطور، لذا يمثل الأداء التقني قدرة المنظمة على الإنتاج واستخدام واستغلال وصيانة تجهيزات الإنتاج (الاستثمارات) في العملية الإنتاجية، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمنظمة.

هـ- **الأداء التجاري:** يصف الأداء التجاري كفاءة وفعالية الوظيفة التجارية والتسويقية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن وتعبر عن رقم الأعمال، المردودية، عدد الزبائن، معدل شراء المنتجات والخدمات التي تعتبر من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمنظمة.²

المطلب الثاني: أداء العاملين في المنظمة

بعد أن تعرضنا في المبحث السابق لمفهوم الأداء في المنظمات وعند تحديد أنواعه وجدنا أن الأداء البشري هو أهم أنواع الأداء في المنظمة، باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق إذ أنه لا معنى للموارد الأخرى مهما كانت مالية، تكنولوجية أو تنظيمية إذ غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، وانطلاقاً من هذا سوف نتطرق إلى مفهوم أداء المورد البشري ومحددات هذا الأداء إلى جانب طرق تقييم أداء الموارد البشرية.

¹ مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، مكتب العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 188.

² صالح سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 59.

أولاً: مفهوم أداء العاملين

إن النظرة المعاصرة لأداء المنظمات أياً كانت طبيعتها وحجمها تقوم على فكرة بسيطة مفادها أن هذا الأداء يحركه ويشكله العنصر البشري أينما كان مستواه التنفيذي أو الإداري، فالفرد يلعب دوراً حيوي في كافة مستويات الأداء ولتحديد مفهوم أداء العنصر البشري ينبغي إعطاء التعريف المقبول له وتمييزه عما يشابهه من المفاهيم.

يمثل أداء العامل في قيامه بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، يبين هذا التعريف على بساطته أن أداء العامل هو القيام بواجبات العمل أو الوظيفة، إلا أن العمل البشري ظاهرة معقدة متعددة الجوانب الشخصية، السلوكية والاجتماعية مما يجعل هذا التعريف سطحي رغم بساطته. كما يجسد أداء العاملين في مدى مساهمتهم في إنجاز الأعمال التي توكل إليهم ومدى سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء العمل وعلى مقدار التحسن الذي يطرأ على أسلوبهم¹. من خلال التعريف نجد أن أداء العامل هو مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وأيضاً السلوكيات التي يظهرها العامل أثناء القيام بالعمل مثل إتمام المهام، تصرفاته تجاه الآخرين، المهارات، الخبرات المكتسبة.

ثانياً: تمييز أداء العامل عن الجهد المبذول

يوجد فرق كبير بين مفهوم أداء العامل والجهد المبذول، إذ يشير الجهد إلى الطاقة المبذولة أثناء العمل من طرف الفرد وهو يتكون من ثلاث عناصر هي²:

1- كمية الجهد المبذولة: وهي مقدار الطاقة البدنية والعقلية التي يبذلها الفرد في العمل خلال فترة زمنية محددة، وهي من مقاييس سرعة وكمية الأداء، وإن كانت غير كافية لوجود الأداء.

2- نوعية الجهد المبذول: تعبر نوعية الجهد المبذول عن الدقة والجودة ومطابقة المواصفات المطلوبة في المنتجات أو الخدمات، وهي ضرورية لفعالية الأداء وكفاءته.

3- طريقة بذل الجهد (نمط الأداء): تعبر طريقة بذل الجهد أو نمط الأداء عن الأسلوب الذي يقوم به الفرد بالأنشطة والحركات سواء كانت بدنية أو فكرية وهي هامة للأداء، إلا أنها تحدد كمية الجهد اللازم والكافي لإنجاز العمل.

¹ أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، 1983، ص 10.

² أحمد صقر عاشور، مرجع سبق ذكره، ص 50.

والفرق بين الأداء والجهد المبذول إن الجهد المبذول هو الطاقة المبذولة من طرف العامل لإنجاز العمل، بينما الأداء فهو اشتمل من الجهد المبذول لأنه يتعلق بالنتائج أي تحقيق العمل المطلوب ويتعلق أيضا بالمرودية، أي انه يقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد العامل ولتوضيح الفرق بينهما أكثر نقدم المثال التالي:

إن العامل الذي يبذل جهدا كبيرا في حل مشكلة إدارية دون أن يتمكن من القيام بحلها يكون في هذه الحالة الجهد المبذول كبيرا ولكن الأداء معدوم.

ثالثا: محددات أداء العاملين

يتطلب تحديد مستوى أداء العنصر البشري معرفة العوامل التي تحدد هذا المستوى والتفاعل بينها، ونظرا لتعدد هذه العوامل وصعوبة معرفة درجة تأثير كل منها على الأداء، وضع porter and Lawler نموذجا نظريا يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات أداء العاملين، والتي تتكون من ثلاثة عوامل رئيسية:

1. الجهد المبذول: نعني به كمية الطاقة المبذولة من طرف العامل في أداء مهام عمله، وهذا الجهد يرتبط بقوة الدافع أكثر من ارتباطه بالأداء وكمية الجهد، وتعتمد كمية الجهد هنا على التفاعل بين تقدير المكافأة، كالزيادة في الراتب، الترقية، التقدير والحوافز، وإدراك احتمالية هذه المكافأة، بمعنى احتمالية ما إذا كان الجهد المبذول من طرف العامل سيتم مكافأته فعلا أو لا؟ وبالتالي فإن الجمع بين هذين المتغيرين - تقدير المكافأة وإدراك احتمالية مكافأة الجهد - يتحدد من خلال كمية الجهد المبذول، فإن كان العمال يعطون تقييما عاليا للجهد ويدركون احتمالية كبيرة بأن جهودهم ستعود إلى هذه المكافأة، فإنهم سوف يبذلون كمية عظيمة من الجهد، ولكن هذا الجهد لا يقود مباشرة إلى مستوى مهم من الأداء.¹

2. قدرات الفرد وخبراته السابقة: وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل واستعداداته التي اكتسبها خلال مراحل عمله، يجعله يبذل جهدا كبيرا إلى الأداء المستمر.

3. إدراك العامل لدوره الوظيفي: ويشمل مجموع التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم.

¹ محمد بن علي المناع، تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، مذكره مقدمة لنيل شهادة الماجستير، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006، ص 79.

لذا فإن تحديد مستوى أداء العامل داخل المنظمة هو عملية جد معقدة لأنها تتطلب معرفة جميع العوامل المؤثرة على العامل سواء كانت سلوكية أو تنظيمية أو وظيفية، إضافة إلى أن الأداء هو تفاعل بين السلوك والإنجاز يتحدد من خلال الجهد المبذول من طرف العامل ومدى قدرته وخبراته السابقة، وكذلك إدراكه لدوره الوظيفي.

المطلب الثالث: تقييم أداء الموارد البشرية

يعرف تقييم أداء المورد البشري على أنه "العملية التي يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل، لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون، وذلك بالاستناد إلى معدلات يتم بموجبها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به"¹.

هناك عدة طرق وأدوات لتقييم أداء العاملين حيث تختلف كل طريقة عن الأخرى فمنها من تهتم بالجانب الكمي ومنها من يكون اهتمامها منصب نحو الجانب النوعي، وتتم عملية تقييم الأداء باستخدام عدة طرق اعتمادا على مقاييس معينة والتي تتمثل في المقاييس التقليدية والمقاييس الحديثة.

أولاً: طرق تقييم أداء الموارد البشرية

هناك عدة طرق وأدوات لتقييم أداء العاملين حيث تختلف كل طريقة عن الأخرى فمنها من تهتم بالجانب الكمي ومنها من يكون اهتمامها منصب نحو الجانب النوعي، وتتم عملية تقييم الأداء باستخدام عدة طرق اعتمادا على مقاييس معينة والتي تتمثل في المقاييس التقليدية والمقاييس الحديثة.

1- طرق التقييم الأداة التقليدية:

2:

تعتمد الطرق التقليدي ة في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء ومن أهمها

1-1- طريقة التدرج البياني:

تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات والمعايير التي تتعلق بالأداء والعمل مثل: كمية العمل، المعرفة في العمل، التعاون، نوعية العمل، اقتراح الأفكار حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل

¹ شحادة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر، عمان، 2000، ص75.

² بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، اطروحة لنيل شهادة الماجستير، دراسة عينية من البنوك التجارية الجزائرية، 2012-2013، ص80.

متسلسل، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل مسؤول التقييم، الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه في مستوى أداء الموظف والجدول التالي يمثل نموذجاً لهذه الطريقة:

جدول رقم (02.01): مقياس التدرج البياني

اسم الفرد: القسم: التاريخ:						
المعدل %	غير مرضي	متوسط	مرضي	جيد	متميز	الصفات والخصائص المصنفة
						كمية العمل وفقاً لما هو محدد
						نوعية العمل "الجودة"
						المعرفة بالعمل "الخبرة" "المهارة"
						التعاون
						اقتراح الأفكار
						علاقته بالرؤساء
						الحرص على الالتزام
التوقيع	الملاحظات					اسم المشرف أو المقيم

المصدر: نظمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 81.

إن أهمية هذه الطريقة في تقييم الأداء، تتمثل في اعتمادها على الدقة في تحديد الصفات أو الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، كما تتميز بالسهولة والبساطة، ومن سلبياتها احتمال تحفيز الرئيس أو المقيم قد لا ترتبط ببعض الخصائص الموضوعية.

1-2- طريقة الترتيب البسيط

يقوم كل رئيس مباشر طبقاً لهذه الطريقة بترتيب مرؤوسيه تنازلياً من الأحسن إلى الأسوأ كفاءة في قائمة، ولا يتم الاعتماد هنا على معايير أو خصائص وإنما يتم الترتيب على أساس الأداء العام، ويتم التوصل إلى قائمة ترتيب العاملين بحسب أدائهم¹.

جدول رقم (03.01): طريقة الترتيب البسيط

الموظفون الخاضعون للتقييم				عناصر التقييم
أ	ب	ج	د	
				كمية الإنتاج
				جودة الإنتاج
				تحمل المسؤولية
				المواظبة
				العلاقة مع الرؤساء
				العلاقة مع الزملاء
				المجموع
				الترتيب

المصدر: بودراع أمينة، دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينية من البنوك التجارية الجزائرية، 2012-2013، ص 80.

¹أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 376.

وهي طريقة سهلة ولكن من سلبياتها نذكر:

- احتمال التحيز من قبل الشخص المقيم، لارتباط عملية التقييم بالعنصر البشري حيث لا يتم ذكر نقاط القوة والضعف في العامل، لا يتم تحديد مقدار الفرق بين أداء العاملين، هذه الطريقة صعبة التطبيق خاصة عندما يكون عدد العمال كبيرا.

3-1 طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين

نجد هذه الطريقة في الشركات الوطنية الاقتصادية خاصة عندما يتعلق الأمر بمناصب حساسة وذات أهمية بالغة، في هذه الطريقة يعطى كل فرد الفرصة لكي يتم مقارنته بباقي الأفراد في نفس القسم، ويكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات، ويحدد في كل منهما أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم وحسب المقارنات التي تمت، ويعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا وفق عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم، كما أنها لا تصلح للاعتماد عليه لأغراض التدريب و الترقية و النقل، لأنها لا تحدد نواقص العاملين ويكاد يكون غرضها الوحيد هو اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين.

4-1 طريقة القوائم المرجعية

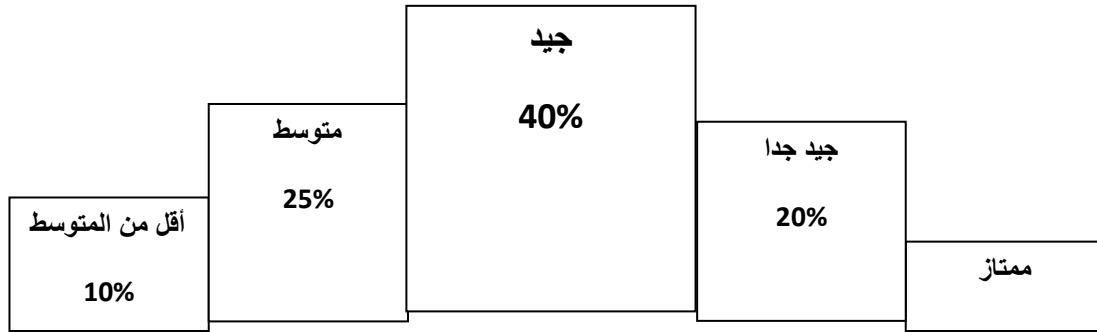
يتم إعداد قوائم تشرح جوانب كثيرة من العناصر الواجب توفرها في العمل، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد أهمية كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضح قيمة كل عنصر في تأثيره على أداء الوظيفة، وتوضع قيمة كل عنصر أو صفة حسب أهميته، بحيث لا يعرف هذه القيم إلا مدير الموارد البشرية، وما على الرئيس المباشر إلا أن يحدد تلكالصفات التي تتوفر في أداء مرؤوسيه بوضع علامة (X) مثلا، ثم يقوم مدير الموارد البشرية بعد ذلك بوضع القيمة المناظرة لكل عنصر يتوافر في أداء المرؤوسين¹.

5-1 طريقة التوزيع الإجباري

في هذه الطريقة يكون كل رئيس مجبرا على توزيع مرؤوسيه على درجات قياس الكفاءة بشكل تحدده المنظمة، ويأخذ هذا الشكل ما يطلق عليه بالتوزيع الطبيعي. والشكل التالي يوضح استخدام طريقة التوزيع الإجباري.

¹ حمداوي وسيلة، مرجع سبق ذكره، ص 127.

الشكل رقم (04.01): درجات التوزيع الإجباري



المصدر: أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، دار المعرفة، ط7، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 376.

من الشكل يتضح أنه على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات ، فإذا فرض أن لديه 20 عاملا سيقوم بتوزيعهم على النحو التالي 1 ممتاز، 4 جيد جدا، 8 جيد، 5 متوسط، و 2 أقل من المتوسط، حيث أن استخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين، ويجدر الإشارة إلى أن النسب المذكورة هنا هي للاسترشاد فقط حسب المثال المقدم، وما يعاب على هذه الطريقة ان إدارة الموارد البشرية لا تستطيع الحكم على أداء العامل ومقارنته بأداء العمال الآخرين إلا باستخدام طريقة ثانية للفصل بين العاملين، كون إن المسؤول أو الرئيس المباشر يستطيع تقييم مجموعة من العمال بنفس الدرجة.

1-6 طريقة التقرير المكتوب

تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

إن ملاحظات المقيم إذا رغبت المنظمة يمكن أن ترتب في مجموعات تحت عناوين مثل، طبيعة تقييم الوظيفة، أسباب هذا السلوك، صفات العامل أو الموظف، تنمية الحاجات المستقبلية، ومن سلبيات هذه الطريقة أن التقرير يعتمد على مهارة القائم بإعداده وطول التقارير أو قصره ومحتوياته المهمة¹.

¹ رنجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 165.

2- طرق تقييم الأداء الحديثة

لقد وجهت انتقادات كثيرة إلى طرق التقييم التقليدية لاعتمادها على السمات الشخصية للمرؤوسين بدلا من اعتمادها على الأهداف الممكن قياس أدائها، كما أنها تعتمد على الحكم الشخصي للقائم بالتقييم، وهذا يبدو واضحا وملموسا في تطبيق هذه الطرق، ولمعالجة جوانب الخلل في الطريقة التقليدية اتجهت الإدارة إلى البحث عن طرق أفضل، وبدأ التفكير في استخدام طرق تقييم حديثة لتقييم أداء الأفراد ومن أهم هذه الطرق نجد:

2-1 طريقة التقييم على أساس النتائج

في هذه الطريقة يتم اتخاذ النتائج التي تحصل عليها الفرد كأساس لتقييم أدائه، وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض منظمات الدول المتقدمة وفيما يلي أهم خصائص هذه الطريقة:

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر والمعايير التي يتم استخدامها أساسا في قياس أداء هذا المرؤوس من خلال وظيفتي تصميم وتوصيف الوظيفة.
- على الرئيس التعاون مع المرؤوس بتحديد النتائج المطلوبة للعامل والمدة اللازمة لتحقيق هذه النتائج، أي الاهتمام بعنصر الفعالية في الأداء.
- على الرئيس أن يقدم إرشاداته ونصائحه للعامل خلال أداء العامل لعمله، وأن يتأكد من خلال أن العمل يسير حسب الخطة الموضوعية، وخلال المدة المتفق عليها.
- عند انتهاء المدة المتفق عليها، وحلول موعد قياس أداء العامل، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساسا على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة.
- وتدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة من شأنه أن يخلق جوا مناسبا من التعاون والمشاركة وتحريك الدوافع من خلال المنافسة بين العاملين، كما تشجع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء¹.

2-2 طريقة تقييم الأحداث الحرجة

تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتتطلب هذه الوسيلة من المقيم تدوين الأحداث وفقا لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته المهام في عمله وفقا لتواريخ حدوثها، ثم يقوم بعد ذلك الرئيس بمراجعة هذا السجل عند

¹ رنجي مصطفى عليان، مرجع سبق ذكره، ص 166.

عملية التقويم الدوري، ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تقلل من التمييز الشخصي¹.

2-3 طريقة البحث الميداني (التقرير الحقلية)

تطبيق هذه الطريقة يتمثل في قيام ممثل أو ممثلين عن إدارة الموارد البشرية بجمع معلومات عن الموظف بمساعدة رئيسه المباشر وذلك بمقابلة كل رئيس وتوجيهه بعض الأسئلة و الحصول على إجابات لها بخصوص كل فرد يعمل تحت إشراف ذلك الرئيس، ثم تصاغ الإجابات بشكل وصفي مكتوب وعندئذ تعطى درجة التقويم لأداء العامل على أساس أحد التقديرات التالية : أداء ممتاز، أداء جيد، مقبول غير مرض، وما يعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتاً طويلاً لانتهاء من عملية التقييم، وكذلك فإن قياس أداء العاملين دون حضوره أو مقابلته قد يؤثر على سلامة النتائج، كما أن نجاح هذه الطريقة يتوقف إلى حد بعيد على مهارة و قدرة وكفاءة ممثل إدارة الموارد البشرية في استخلاص نتائج موضوعية وسليمة.

2-4 طريقة التقييم الجماعي

يتم بموجب هذه الطريقة قياس أداء العامل من قبل لجنة تتكون من عدد من الأعضاء، يكون أحدهم الرئيس المباشر للعمل، كما قد يكون من أعضاء اللجنة، ويجب عند اختيار أعضاء اللجنة أن يكونوا من الذين يعرفون العامل وطبيعة عمله فعمل اللجنة في الواقع هو مناقشة التقييم الذي كان قد أعده الرئيس المباشر عن العامل، ثم الاجتماع بالعامل لمناقشة كيفية تحسن أدائه في المستقبل أو لعرض عليه وظيفة أخرى تتلاءم مع قدراته.

2-5 طريقة الإدارة بالأهداف

يستخدم أسلوب الإدارة بالأهداف في مجال تقييم الأداء بشكل واسع النطاق من خلال الإداريين، حيث تعتمد هذه الطريقة على الخطوات التالية:

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يصل إليها الفرد.
- وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.
- تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الآلية.

¹ حضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص151.

- متابعة مدى الإنجاز المحقق للأهداف دورياً (الرقابة).
- اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.
- تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.

2-6 إدارة الأداء:

إدارة الأداء هي عبارة عن عملية تواصل مستمرة، تنفذ بالاشتراك بين الموظف ورئيسه المباشر، وتهدف إلى التوصل إلى توقعات وفهم واضحين بخصوص¹:

- واجبات العمل الأساسية التي يتوقع من الموظف تأديتها.
 - كيف يسهم عمل الموظف في تحقيق أهداف المنظمة.
 - ماذا يعني إتقان العمل بعبارات محددة.
 - كيف سيعمل الموظف والمشرف معا للمحافظة على الأداء الحالي للموظف وتحسينه والبناء عليه.
 - كيف سيجري تقييم أداء العامل.
 - ما هي العقوبات التي تعترض الأداء وكيفية التغلب عليها.
- إذن فإدارة الأداء تقوم على عدة عمليات متداخلة ومتكاملة، تهدف إلى تحقيق نتائج الأداء المحددة، وبما يحقق أهداف المنظمة ذاتها، وهذا من خلال تحديد المستوى المطلوب من الأداء ثم قياس المستوى الفعلي للأداء وتحديد الفارق بين المستويين والعمل على تضيقه وتحسين وتطوير الأداء الفعلي ليصل إلى المستوى المستهدف.

ثانياً: أهمية تقييم الأداء

باستطاعتنا تفهم أهمية تقييم أداء العاملين كأحد أبعاد تنمية الموارد البشرية في المنظمة، من خلال التعرف على مدى الفائدة التي تعود على المنظمة بشكل عام وعلى العاملين بشكل خاص كالتالي²:

- تمكين المنظمة من تقييم المشرفين و المدراء و مدى فاعليتهم في تنمية و تطوير أعضاء الفريق الذين يعملون تحت إشرافهم؛
- تزويد المنظمات بمؤشرات عن أداء و أوضاع العاملين و مشكلاتهم؛
- ينظر إليه على أنه مقياس أو معيار للأعمال؛
- تمكين العاملين من معرفة نقاط ضعفهم و قوتهم في أعمالهم و العمل على تفادي و التخلص من جوانب القصور و الضعف؛

¹ روبرت باكال: تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999، ص26.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001، صص 169-170.

- أسلوب تتبعه المنظمات لاستخدام الموضوعية و العدالة في التعامل مع موظفيها بإتباع معايير واقعية و مقاييس محددة؛
- أسلوب للكشف عن نواحي الضعف في الأنظمة و الإجراءات و القوانين و أساليب العمل و المعايير المتبعة ومدى صلاحيتها؛
- يشكل فرصة للعاملين لتدراك أخطائهم و العمل على تجنبها و تنمية مهاراتهم و تحقيق ما يصبون إليه من ترقية والحصول على مكافآت و تعويضات مجزية؛
- يفيد في رفع الروح المعنوية للعاملين وتوطيد الصلات و العلاقات بين الرئيس و المرؤوس؛
- يفيد في خفض معدل الدوران الوظيفي و السلبيات في سلوك العاملين من غياب وإهمال وعدم الحماس للعمل؛
- يسهم في الكشف عن الكفاءات الكامنة غير المستغلة للعاملين؛
- يسهم في تعديل معايير الأداء وزيادة أداء العاملين و المنظمة بشكل عام؛
- يسهم في رسم خطة القوى العاملة للمنظمة وما تتطلبه من تنمية و تدريب و توفير المكافآت و الحوافز للعاملين.

ثالثاً: مشاكل تقييم الاداء:

لتقييم الأداء في المنظمة جملة من الإيجابيات تهدف كلها الى تنمية وتحفيز المورد البشري، لكن هناك العديد من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه المشاكل تشمل الآتي¹:

1-عدم وضوح الهدف من نظام تقييم الأداء

ان عملية تقييم الأداء تستخدم للعديد من الأهداف في المنظمات، فنجد ان طريقة تقييم الأداء تختلف من هدف لأخر حسب ما تصبوا اليه المنظمة من عملية تقييم الأداء، لكن يمكن ان تكون هذه الأهداف متناقضة وتؤدي الى اختلاف نتائج تقييم موظف معين، فمثلا إذا كان الهدف هو منح الزيادات والمكافآت والترقيات فإن الرئيس يلجأ عادة الى وضع تقييم أعلى من المتوقع عن الموظف أي أنه لا يعطي النتائج الحقيقية لتقييم هذا الموضع وهنا تظهر مشكلة التقييم حسب شخصية المقوم، اما إذا كان الهدف هو تسجيل الموظف من ذوي الأداء المنخفض في دورات تدريبية فإن الرئيس يلجأ الى وضع تقييم أداء بأقل من المتوقع عن الموظف بهدف مساعدته في الاستفادة من هذه الدورات.

¹ محمد احمد اسماعيل، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، تم الإطلاع على الموقع بتاريخ 2018/04/07 على الساعة 19.33.

2- سرية التقييم

بالرغم من ان الهدف من التقييم هو أن يكون حكما ومساعداً لأي موظف في آن واحد، لذا يجب على التقييم ان يكون عاملاً يهدف الى مساعدة الموظفين من خلال التعرف على الأحكام التي صدرت عنهم، كما ينبغي للعاملين أن يحصلوا على التغذية المرتدة عن تلك الأحكام بغية تحسين أداؤهم، فإذا كانت المنظمة تهدف الى مساعدتهم على تطوير وتنمية أداؤهم فإنه يجب الإعلان عن نتائج الأداء، وان تكون هناك مناقشة لنواحي القصور في الأداء، وفي حال اضطرار الإدارة إلى اللجوء إلى عدم الإعلان عن نتائج التقييم رغبة منها في عدم خلق توتر في جو العمل فإن تقارير الأداء يجب ان تبقى سرا عن الموظفين الآخرين فقط خلافا للموظف المعني بالأمر.

3- عدم موضوعية المقيوم

ترجع عدم موضوعية التقييم الى كون العنصر البشري هو الذي يقوم بعملية التقييم مهما تطورت الأساليب وطرق التقييم ويتأثر المقيم بعوامل داخلية وخارجية عديدة، وعدم موضوعية المقيوم قد تنجم عن المؤثرات التالية :

أ- أثر الهالة (The Halo Effect)

من الممكن ان يتأثر الرئيس في تقويمه لمروسيه بشعوره الشخصي وليس بالاعتبارات الموضوعية، وذلك بأن يقوم بتصنيف الموظف ووضع درجة عالية أو منخفضة عنه على أساس صفة معينة يجدها أو يكرهها.

ب- التساهل أو التشدد (Leniency or Strictness)

بعض المقيومين يميلون إلى التساهل في تقويم العمال إما لأنهم يخافون من المواجهة أو لأنهم حديثو التعيين فيالوظيفة الإشرافية أو لأنهم غير ملمين بعمل الموظفين الذين يتم تقويمهم او غير متمكنين من عملية التقييم، ومن جهة أخرى هناك بعض المسؤولين يقومون بتقويم موظفيهم بشكل صارم بسبب اعتقادهم بأن كلما كانوا صارمين زاد شعور الموظفين بالخوف منهم والطاعة لهم ويعتبرون ذلك أحد أساليب القيادة.¹

ج- الميل نحو المركزية أو الوسيطة (Central Tendency)

ويعني ذلك أن يميل الرئيس لتقويم كافة الموظفين بشكل متشابه، وعادة يتم تصنيفهم بدرجة متوسطة وذلك إما لأن المقيوم لا يؤمن بنظام التقييم أو لا يريد أن يبين الفروق بين موظفيه، أو لينتقم من أحد الموظفين، لأسباب لاعلاقة لها

¹ محمد أحمد إسماعيل، مرجع سبق ذكره، ص 31.

بالأداء لخوفه من اعتراض أحد الموظفين من ذوي الأداء المتوسط على التقدير الموضوع عنه في حال منح الآخرين تقديرا أعلى.

د- المحاباة الشخصية (Personal Bias)

يتعلق هذا المفهوم بالتفضيلات الشخصية التي تعتمد على معايير ليست لها صلة بالعمل ، مثل العرق والدين والصدقة والروابط العائلية أو التفضيلات التنظيمية والسياسية.

4- اعتبار التقويم جزءا من العملية الانضباطية

يتعلق التقويم بعملية إصدار الأحكام عن أداء المورد البشري، ولتحسين أداء العامل وجب أن تدرس وتناقش نواحي القصور مع الموظف بهدف معالجته، ولا يعني ذلك ان الأمور الانضباطية او التأديبية يجب ادخارها لعدة أشهر كي يتم مناقشتها في مقابلة الأداء، ففي حال حصول أي تجاوز لقواعد العمل فإن تلك المسألة يجب التعامل معها مباشرة ولا يجب إرجاؤها الى نهاية السنة.

5- إهدار الكثير من الوقت في عملية التقويم

ان الشكوى من عدم وجود الوقت الكافي لإجراء تقويم فعال يعكس حقيقة مفادها ان الإدارة تعطي عملية التقويم أولوية منخفضة جدا بين المسؤوليات المنوطة للإشرافيين، وفي الحقيقة فإن هناك العديد من المدراء يخفقون في الإدراك بأن إدارة الأفراد ليست جزءا صغيرا من الواجبات الإدارية المنوطة بهم ، ولكنها في الحقيقة تـعـبر جزءا رئيسيا من المسؤوليات وتتطلب تخصيص وقت كاف لهذه العملية ، كما أنه ليس من العدالة أن نقوم بتقييم عمل الموظف عن سنة كاملة خلال فترة وجيزة خاصة إذا كان لنتائج التقويم آثار واضحة على المرتبات والمزايا التي تمنح للموظف ، أو تؤثر على مستقبله الوظيفي

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية في المنظمة

إن أداء الفرد ليس عنصرا مستقلا بذاته بل يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المحيطة به، حيث يرى العلماء أنه لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء، وإلى جانب تعدد و اختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان و المكان ومرحلة حياة الفرد و كذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيرها فبعض العوامل تؤدي إلى رفع الأداء في حين يؤدي البعض الآخر

إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى¹:

1-العوامل الخارجية: حيث تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل في المنظمة بشكل عام إلى أن أهم عواملها هي:

أ-ظروف العمل المادية: تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل في المنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الحرارة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية، وغيرها وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح لذلك فإنه لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.

ب-العوامل الفنية: تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.

ج-العوامل الاجتماعية: تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاوثورن" في ثلاثينيات القرن الماضي وأثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل والنمط القيادي والإشراف والعلاقات الرسمية داخل العمل.

د-عوامل ذاتية: وهي العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل الذي يمثل أداءه الوظيفي، وهذا الأخير ينتج من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل.

2-العوامل الداخلية: حيث تتعلق هذه العوامل بالأمور الشخصية والنفسية للعامل لذا وجب على إدارة الموارد البشرية مراعاتها من خلال وظائف التعويض والتحفيز وكذا صيانة المورد البشري ويمكن إدراجها في:

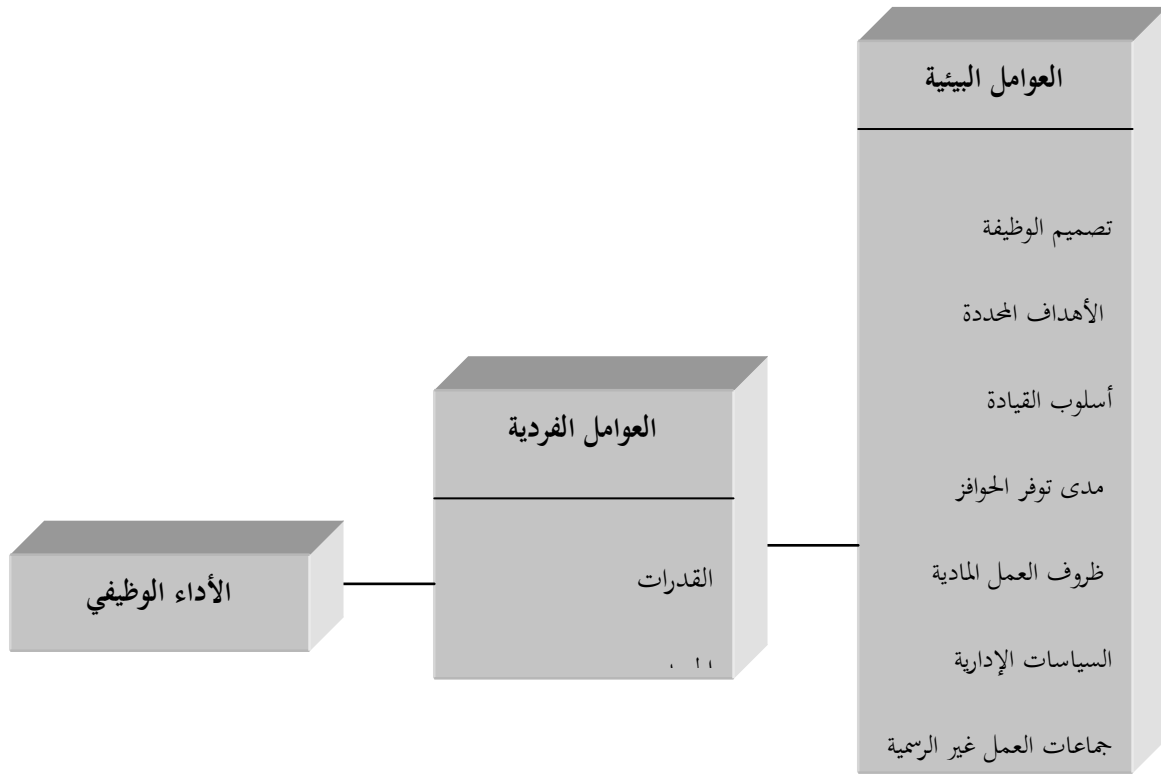
أ- القدرة على العمل: تمثل القدرة على العمل في قدرات الفرد الشخصية التي تحدد درجة فعالية وكفاءة الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن تقسيم هذه القدرات إلى:

- قدرات فطرية أو موروثية: وهي القدرات التي يمتلكها الفرد أصلا ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعداد وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

¹ العاقل يوسف، مرجع سبق ذكره، ص 46.

- القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بممارسة التدريب وتمثل في المؤهلات والخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي يعتبره البعض منفصلاً عن القدرة.
- ب- **الدافعية للعمل**: تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس التي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل "أي أنها قوة تدفع الفرد للعطاء اتجاه حاجته" وبدرجة وعيه تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتنعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

الشكل رقم (05.01): العوامل المحددة لأداء الفرد



المصدر: راوية حسن: إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-، مجموعة النبل العربية للنشر والتوزيع، 2002، ص218.

المطلب الخامس: علاقة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بأداء العاملين

تم التطرق سابقا الى وظائف إدارة الموارد البشرية في المبحث الأول وتطرقنا في المبحث الثاني الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من حيث المفهوم وكذا مراحل صياغة إستراتيجية الموارد البشرية، ثم تطرقنا الى استراتيجيات وظائف ادارة الموارد البشرية وفي المبحث الثالث الى الأداء بشكله الشامل والذي يمثل اداء المنظمة ثم تطرقنا الى انواع الأداء ودرسنا بالتفصيل اداء المورد البشري وطرق تقييمه محدداته والعوامل المؤثرة فيه، وفي هذا المطلب سنتطرق الى جوهر موضوعنا كيف تؤثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين من خلال الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية. كما تطرقنا سابقا استراتيجيات وظائف ادارة الموارد البشرية تقسم الى أربع استراتيجيات:

2/ إستراتيجية تكوين الموارد البشرية : من خلال مجموعة من الاستراتيجيات (استراتيجية تصميم وتحليل العمل. إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية. إستراتيجية الإستقطاب واستراتيجية الإختيار والتعيين) فيتم من خلال إستراتيجية تصميم وتحليل العمل تحليل الوظيفة ومعرفة مختلف الأنشطة والعمليات المتعلقة بها كذلك يتم من خلالها معرفة النتائج المرجوة من شاغل الوظيفة وتهدف هذه الاستراتيجية لنزع اللبس حول الوظيفة والأعمال المتعلقة بها، إن عملية تحليل وتوصيف الوظائف تساهم في قرارات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال قرارات التوظيف، كما تساهم في تحديد قرارات الرواتب والأجور والمسؤوليات التي يجب أن يتولاها شاغل الوظيفة¹، كذلك تمنع التداخل في مجال العمل او في الصلاحيات مما يؤدي الى تحسين أداء العاملين، اما إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية فتسمح بتقدير احتياجات إدارات المنظمة واعمالها من هذا الموارد من حيث النوع والمواصفات والعدد متماشية مع إستراتيجية المنظمة، وتعود عملية تخطيط الموارد البشرية بعدة فوائد على المنظمة وعلى الأفراد بصفة عامة، تلك الفوائد تتمثل في التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين و النقل، و الترقية، والتدريب. كما تعتبر عملية التخطيط العامل الأساسي في نجاح خطط وسياسات الأفراد الأخرى كالاختيار، التعيين والتدريب، والتطوير... الخ. كما يتم من خلال إستراتيجية التنبؤ المستقبلي والاستقطاب للموارد البشرية تحديد الاحتياجات المستقبلية للمنظمة من حيث النوعية والعدد في الوقت المناسب والتي تلائم اهداف المنظمة المستقبلية مما ينعكس إيجابا على أداء الكلي بصفة عامة وأداء العاملين بصفة خاصة، اما إستراتيجية الاستقطاب واستراتيجية الإختيار والتعيين فتهدف الى تحديد مصادر توفر الموارد البشرية وبرامج استقطابها وتبني السبل الكفيلة التي تساعد على اختيار

¹ Claude Lévy, Claude Louche, Jean Pierre Rolland, **RH-Les apport de la psychologie du travaille**, Edition des organisation, 2006, P 50

أفضلها بما يتماشى مع متطلبات إستراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تحسين أداء المنظمة. أي البحث عن العاملين في سوق العمالة وتحديد المصادر المناسبة للحصول على العناصر البشرية المرغوبة وتصنيفتها من خلال طلبات العمل والاختبارات المختلفة والمقابلات الشخصية، وهذا بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب¹.
من خلال ما سبق يمكن ان نستنتج أثر إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على أداء العاملين في الجدول التالي:

جدول (04.01): يوضح أثر إستراتيجية تكوين الموارد البشرية على أداء العاملين

الإستراتيجية	التأثير على أداء العاملين	إستراتيجية تكوين الموارد البشرية
إستراتيجية تصميم وتحليل العمل	نزع اللبس والغموض حول الوظيفة والعمليات المتعلقة بها والنتائج المرجوة من شاغل الوظيفة، كما تساهم في تحديد قرارات الرواتب والأجور والمسؤوليات التي يجب أن يتولاها شاغل الوظيفة مما يساعد على تأدية العمل بأريحية بدون لبس او تداخل في مجال العمل او في الصلاحيات.	
إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	الحصول على الموارد البشرية المطلوبة التي تلبي إستراتيجية المنظمة والأهداف المستقبلية للمنظمة في الوقت الازم كذلك يسمح بالتعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل، والترقية، والتدريب. مما يؤدي الى الحصول على كفاءة في أداء العاملين.	
إستراتيجية الاستقطاب	تحديد مصادر توفر الموارد البشرية وبرامج استقطابها مما يسمح بتوفير اليد العاملة المؤهلة في الوقت الازم من ناحية الكم والنوع مما يؤدي إلى توفير الوقت والنوعية المطلوبة من المورد البشري (تجنب حدوث نقص في اليد العاملة المؤهلة في المستقبل).	
إستراتيجية الاختيار والتعيين	توفير اليد العاملة المطلوبة وفق مجموعة مراحل يمر عليها طالب الوظيفة بناء على شروط مسبقة للحصول على العناصر البشرية المرغوبة وتصنيفتها من خلال طلبات العمل والاختبارات المختلفة والمقابلات الشخصية، وهذا بهدف وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما وضعه الباحثون حول إستراتيجية تكوين الموارد البشرية.

2/ إستراتيجية التدريب والتنمية: وتندرج ضمنها مجموعة من الاستراتيجيات (إستراتيجية تقييم الأداء. إستراتيجية

التعليم والتدريب المستمر. إستراتيجية التنمية. إستراتيجية مسارات الترقية) فمن خلال إستراتيجية التعليم والتدريب المستمر تصمم إدارة الموارد البشرية برامج ليتعلم العاملون كل ما هو جديد ومتطور في ميدان عملهم لكون التكنولوجيا الحديثة تتطلب من الإدارة العليا ووضع برامج التدريب المستمرة لتأهيل العاملين لوظائفهم المستقبلية ولتمكينهم من التفاعل مع أي جديد يدخل إلى المنظمة مستقبلا مما يسمح بوجود كفاءة في الأداء، كما ان التدريب يساهم في إنتاج المهارات وتنميتها، وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية التي تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها، فعملية تدريب

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، القاهرة، 1999، ص 30.

وتطوير الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الموكلة لإدارة الموارد البشرية المعاصرة، وذلك يرجع أساساً إلى سرعة التطورات التي تحدث في المحيط الخارجي خاصة تلك التطورات التكنولوجية ووسائل الاتصال التي جعلت من المحيط محيط تنافسي بالدرجة الأولى يعتمد على التحديث ومتابعة الجديد¹. لكن يتطلب الأمر ان يصاحب إستراتيجية موضوعية لتقييم الأداء الموارد البشرية العاملة في المنظمة للتعرف على الاحتياجات التدريبية للعاملين ، تخدم عملية تقييم أداء الأفراد العديد من الأغراض ، فهو يقدم المعلومات المتعلقة بالمقدرة غير العادية للفرد². كما أن تقييم الأداء يساعد في مقارنة العمل المنجز مع العمل المتوقع و بيان الإجراءات التصحيحية الواجب اتخاذها. أما إستراتيجية التنمية فتهدف إلى تنمية أداء الموارد البشرية من أجل جعلها مؤهلة لممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، ويتم تزويدها بكل ما هو جديد في ميدان المعرفة بصفة دائمة ومستمرة مما يؤهلها إلى التكيف مع التغيرات التي تطرأ على المنظمة مما يؤدي إلى تحسين أداء العاملين واستقراره، كما يجب أن تكون هناك إستراتيجية لرسم مسارات الترقية الوظيفية لكل العاملين التي توضح وتبين لهم الوظائف التي باستطاعتهم الوصول لها في المستقبل مما يحفزهم نحو العمل الجيد وتحسين ادائهم. فوظيفة تسيير الحياة المهنية أو رسم مسارات الترقية هي مجموعة الأنشطة المتعلقة بمتابعة وتوجيه المسار الاحترافي لشخص معين داخل المنظمة أو خارجها بطريقة تسمح له بالحصول على مستوى أفضل من المهارات أخذاً بالاعتبار استعداداته ومؤهلاته³. وبصفة عامة تسعى إستراتيجية التدريب والتنمية إلى جعل المنظمة مكاناً للتعليم والتدريب المستمرين.

من خلال ما سبق يمكن ان نستنتج أثر إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية على أداء العاملين في الجدول التالي :

جدول (05.01): يوضح أثر إستراتيجية التدريب والتنمية على أداء العاملين

التأثير على أداء العاملين	الإستراتيجية	التدريب والتنمية
تساهم في إنتاج المهارات وتنميتها، وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية التي تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها بتكوين وتعليم العمال المستمر على التكنولوجيات الحديثة وكذا طرق العمل الحديثة مما يؤثر إيجاباً على أداء العاملين.	إستراتيجية التعليم والتدريب المستمر	
إستراتيجية التنمية فتهدف الى تنمية أداء الموارد البشرية من أجل جعلها مؤهلة لممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل، بالاستعانة بإستراتيجية التدريب والتعليم لترقية قدرات ومعارف المورد البشري.	إستراتيجية التنمية	

¹ عز الدين عبد الرؤوف، مرجع سبق ذكره، ص 32.

² صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات، مداخلة ضمن فعاليات الملتقى الدولي حول التنمية البشرية. وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة ، 9-10 مارس 2004 ص 18.

³ J.M.Peritti, Ressources humaines et gestion du personnel, Vuibert, Paris, 2^{ème} édition, 1998, P116.

<p>توضيح للعامل الوظائف التي يمكنه الوصول إليها في المستقبل من خلال مساره الوظيفي وبالتالي تسمح للمورد البشري بالحصول على مستوى أفضل من المهارات أخذًا بالاعتبار استعداداته ومؤهلاته، مما يحفز العامل للتفاني وبذل جهود إضافية في العمل للحصول على هذه الترفيقات كما تخلق جو من المنافسة بين العمال مما يدفعهم لتحسين أدائهم.</p>	<p>إستراتيجية مسارات الترقية</p>	
---	----------------------------------	--

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما وضعه الباحثون حول استراتيجي تدریب وتنمية الموارد البشرية.

3/ إستراتيجية التعويضات: فتتضمن الاستراتيجيات التالية (استراتيجية الرواتب والأجور. استراتيجية المزايا الوظيفية وإستراتيجية الحوافز) فإستراتيجية الرواتب والأجور تمثل هيكل الرواتب والأجور وتصممه إدارة الموارد البشرية ويشتمل على معايير يتم على أساسها دفع الرواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وبناء على النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف، أما إستراتيجية المزايا الوظيفية فتمنحها إدارة الموارد البشرية لبعض العمال الذين تكون وظائفهم خاصة تمتاز ببذل مجهودات أكبر من الوظائف الأخرى وتتطلب مهارات ومعارف نوعية وتهدف الى استقرار العمال وزيادة ولائهم للمنظمة مما يؤدي الى تحسين اداؤهم الوظيفي، نفس الشيء مع إستراتيجية الحوافز وتهدف الى تشكيل وخلق الدافعية الجيدة لدى الموارد البشرية العاملة في المنظمة فالتحفيز هو تشجيع الأفراد و استنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المؤسسة . وتبدأ العملية بالتأثير الخارجي على الأفراد كأن يعرض عليه أجر أعلى من أجل القيام بعمل أكثر¹. وكل هذه الاستراتيجيات توضع بشكل يساعد على انجاز استراتيجيات وظائف المنظمة وتهدف لتحقيق الأداء المتميز والولاء والانتماء للعمال اتجاه المنظمة بما يساهم بشكل فعال في تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.

في الجدول التالي نوضح أثر استراتيجية التعويضات على أداء العاملين

جدول (06.01): يوضح اثر إستراتيجية التعويضات على أداء العاملين

التأثير على أداء العاملين	الإستراتيجية	إستراتيجية التعويضات
يشتمل على معايير يتم على أساسها دفع الرواتب وأجور العمال، ويجري تصميم هذا الهيكل وبناء على النتائج التي يتوصل إليها تقييم الوظائف ويؤدي التصميم الجيد لهيكل الرواتب والأجور الى عمل الموظفين في بيئة تسودها العدالة بين الموظفين مما يسمح بتحسين اداؤهم.	استراتيجية الرواتب والأجور	
تهدف الى استقرار العمال وزيادة ولائهم للمنظمة مما يؤدي الى تحسين اداؤهم الوظيفي.	استراتيجية المزايا الوظيفية	
وتمنح نظير النتائج المحققة من طرف العمال وتهدف إلى تشجيع الأفراد واستنهاض همهم حتى ينشطوا في أعمالهم وتشكيل وخلق الدافعية الجيدة لديهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة.	استراتيجية الحوافز	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما وضعه الباحثون حول استراتيجي التعويضات.

¹ صالح مفتاح، مرجع سبق ذكره، ص 19

4/ إستراتيجية علاقات العمل : وتشتمل على (إستراتيجية العلاقة مع النقابة وإستراتيجية العلاقة مع الحكومة وكذا إستراتيجية السلامة والحماية) فإستراتيجية العلاقة مع النقابة فتسعى المنظمة من ورائها إلى تحقيق الانسجام والتفاهم المشترك بينها وبين العمال من اجل النظر إلى مطالبهم وكذلك لخلق جو تشاركي في صناعة القرار مما يحسس العمال بأهميتهم في المنظمة ويؤثر ذلك على أدائهم بشكل إيجابي، أما إستراتيجية العلاقة مع الحكومة فكون ان المنظمة تتعامل في هذه الإستراتيجية مع بيئتها الخارجية فهي تسعى المنظمة الى مجاراتها من خلال تطبيق القوانين المعمول بها خاصة في مجال التشريعات العمالية والمحافظة على البيئة كذلك مع الجانب المالي بخصوص تطبيق التشريع الجبائي المعمول به مما يسمح للمنظمة بالعمل بأريحية وخلق جو من الانسجام والتفاهم بينها وبين الحكومة.

اما إستراتيجية السلامة والحماية او كما تسمى أيضا بصيانة العنصر البشري فتسعى من ورائها المنظمة إلى الحماية والمحافظة على موردها البشري، ونقصد هنا السلامة الصحية وبرامج الحماية الاجتماعية والتي تسمح للعمال بالعمل بأريحية وكذا احساسهم بالانتماء والولاء للمنظمة مما يعود بالفاعلية على أدائهم لوظائفهم.

من خلال ما سبق يمكن ان نستنتج أثر إستراتيجية علاقات العمل على أداء العاملين في الجدول التالي

جدول (07.01): يوضح اثر إستراتيجية علاقات العمل على أداء العاملين

التأثير على أداء العاملين	الإستراتيجية	أثر إستراتيجية علاقات العمل
فتسعى المنظمة من ورائها الى تحقيق جو من الانسجام والتفاهم المشترك بينها وبين النقابة ممثلة العمال مما يحسس العمال بأهميتهم في المنظمة ويؤثر ذلك على أدائهم بشكل إيجابي	إستراتيجية العلاقة مع النقابة	
تسعى المنظمة الى تعاونها مع الحكومة من خلال تطبيق القوانين المعمول بها مما يسمح للمنظمة بالعمل بأريحية وخلق جو من الانسجام والتفاهم بينها وبين الحكومة	إستراتيجية العلاقة مع الحكومة	
او صيانة العنصر البشري فتسعى من ورائها المنظمة إلى حماية والمحافظة على عمالها وتسمح للعمال بالعمل بأريحية وكذا احساسهم بالانتماء للمنظمة مما يؤدي لتحسين ادائهم	إستراتيجية السلامة والحماية	

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما وضعه الباحثون حول إستراتيجي علاقات العمل.

5/ إستراتيجية تقييم الأداء

تعتبر إستراتيجية تقييم الأداء إستراتيجية هامة للمنظمة وأساسية لجميع الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية فبالنسبة لإستراتيجية التدريب والتنمية تقوم ادارة الموارد البشرية باستخدام هذه الإستراتيجية لمعرفة الإحتياجات التدريبية اللازمة للمورد البشري من اجل تنميته ومعالجة النقائص في ادائه، ومن خلالها يمكننا معرفة النقائص في إستراتيجية تكوين الموارد البشرية من ناحية تحليل وتصميم العمل والاستقطاب والاختيار والتعيين من خلال نتائج عمل هذا المورد بناء على تقييم أدائه وبالتالي تقييم سياسة التوظيف في المنظمة، وبالنسبة لإستراتيجية التعويضات فتقوم

استراتيجية تقييم الأداء بإختبار مدى عدالة ونجاعة هذه الإستراتيجية، أما إستراتيجية علاقات العمل فمن خلالها يقيم المدراء مدى فعالية الجهود المبذولة من طرف المنظمة لتحقيق طموحات العاملين.

مما سبق نستنتج أن إستراتيجية تقييم الأداء توضح للمنظمة النقص الواردة في الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية مما يسمح لهم بتصحيح هذه الإختلالات وتحقيق الأداء الأمثل للعاملين.

جدول (08.01): يوضح أثر إستراتيجية تقييم الأداء على أداء العاملين

الإستراتيجية	علاقتها بالإستراتيجيات الأخرى
إستراتيجية تكوين الموارد البشرية	تقوم هذه الإستراتيجية بمعرفة النقص الواردة في تصميم وتحليل العمل وكذا سياسة الاستقطاب والاختيار والتعيين في المنظمة وبصفة عامة كشف النقص في سياسة توظيف المنظمة.
إستراتيجية التنمية والتدريب	بتقييم الأداء نتعرف المنظمة على الاحتياجات التدريبية للعاملين مما يسمح لإدارة الموارد البشرية بتحسين أدائهم
إستراتيجية التعويضات	تقوم إستراتيجية تقييم الأداء بإختبار مدى عدالة ونجاعة هذه الإستراتيجية.
إستراتيجية علاقات العمل	يقيم من خلالها المدراء مدى فعالية الجهود المبذولة من طرف المنظمة لتحقيق طموحات العاملين

إستراتيجية تقييم الأداء

المصدر: من إعداد الطالب اعتمادا على ما وضعه الباحثون حول إستراتيجية تقييم الأداء.

خلاصة الفصل الأول

تسعى المنظمة في الوقت الحالي إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها التطور والاستمرارية، ولا يتأتى لها ذلك إلا إذا اهتمت بالعنصر البشري كونه هو جوهر الأداء وذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والتي تهدف كلها إلى تحسين أداء المورد البشري.

فباستراتيجيات تكوين الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية بالحصول على المورد البشري اللازم من ناحية الكم والنوعية في الوقت المناسب، فبالاستراتيجية الوظيفية لتخطيط الموارد البشرية تهدف المنظمة إلى معرفة الاحتياجات المستقبلية من المورد البشري، وبالأستراتيجية الوظيفية للاستقطاب ووظيفة الاختيار والتعيين تسعى المنظمة لجلب واختيار العنصر البشري الأمثل لشغل الوظائف داخل المنظمة.

وباستراتيجيات تنمية الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية بتدريب ونمو وتنمية الموارد البشرية على المستحدثات العملية والتكنولوجية في ميدان عمله ومعالجة النقص في الأداء، وبالأستراتيجية الوظيفية لتنمية المورد البشري فتهدف المنظمة إلى تنمية أداء الموارد البشرية من أجل جعلها مؤهلة لممارسة وظائف أعلى مستوى في المستقبل وبالأستراتيجية الوظيفية لمسارات الترقية تسمح للمنظمة بخلق جو تنافسي بين العمال يستطيعون من خلاله الإبداع في الأداء.

أما استراتيجيات الرواتب والأجور فهي مجموعة استراتيجيات وظيفية تسمح كلها بتحفيز وتنمية ولاء المورد البشري للمنظمة من خلال استراتيجيات الوظيفية الرواتب والأجور والحوافز الوظيفية والاستراتيجيات الوظيفية للحوافز.

أما استراتيجيات علاقات العمل فتسعى المنظمة من خلال جملة من الاستراتيجيات الوظيفية الحماية والمحافظة على عمالها من خلال استراتيجيات سلامة وحماية المورد البشري كما تسعى المنظمة لخلق جو تشاركي وتوافقي مع العمال مما يحسنهم بدورهم في المنظمة من خلال استراتيجيات العلاقة مع النقابة، كما تسعى المنظمة للتعاون مع الهيئات الحكومية من خلال الامتثال للقوانين المعمول بها.

وأخيراً إستراتيجية تقييم الأداء فهي إستراتيجية هامة توضح للمنظمة النقص الواردة في الإستراتيجيات الوظيفية السابقة، مما يسمح للمنظمة عن طريق قسم إدارة الموارد البشرية بمعالجة هذه النقص من أجل تحقيق الأداء الأمثل للعاملين.

وتهدف المنظمة بكل هذه الاستراتيجيات الوظيفية لتحسين أداء المورد البشري الذي يعبر عن مساهمة العامل في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، وأيضا السلوكيات التي يظهرها أثناء القيام بالعمل، ولكي تستطيع المنظمة للوصول لأهدافها المسطرة وجب عليها الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على العامل والتي تقسم إلى قسمين: عوامل خارجية وداخلية (بالنسبة للفرد) فالعوامل الخارجية تشمل ظروف العمل المادية والفنية والمؤثرات الاجتماعية و الذاتية والتي تتعلق بسلوك الفرد في

العمل، والعوامل الداخلية والمتمثلة في القدرة على العمل من خلال مؤهلات الفرد الفطرية كالصحة واللياقة وروح المبادرة والمؤهلات المكتسبة كالمؤهلات والخبرات العلمية الازمة والتي يتحصل عليها من التدريب والتكوين كما وجب الأخذ بعين الاعتبار طريقة تقييم الأداء من خلال طرق التقييم التقليدية والحديثة والمشاكل التي تواجه وتحد من فاعلية هذه الوظيفة.

الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية المسيلة

المبحث الأول: المنهجية المتبعة في دراسة الحالة

المبحث الثاني: التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ميدان الدراسة.

المبحث الثالث: الدراسة الكمية واستخلاص ومناقشة النتائج.

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لموضوعنا من خلال التعرف على المفاهيم العامة التي تخص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين والعلاقة التي تربط بينهما، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم دراسته على الواقع، وكنموذج ميداني اخترنا في دراستنا الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز فرع ولاية المسيلة، حيث سنتطرق في هذا الفصل الى التعريف بميدان التربص بداية بنشأة الشركة ومراحل تطورها وأهدافها والهيكل التنظيمي لها ثم سنتطرق الى الجانب العملي والذي يتمثل في تحليل المعلومات المستخلصة للوصول الى نتائج توضح وتفسر مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في العوامل المؤثرة على أداء العاملين، ونسعمن خلال هذا الفصل لتحقيق الهدف الأساسي للبحث، والذي يتمثل في الكشف عن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين كل هذا سنتطرق اليه في ثلاثة مباحث هي:

المبحث الأول: المنهجية المتبعة في دراسة الحالة.

المبحث الثاني: التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ميدان الدراسة.

المبحث الثالث: الدراسة الكمية واستخلاص ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: المنهجية المتبعة في دراسة الحالة

المطلب الأول: المنهج المتبع

حسب منهجية البحث العلمي فإنه للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة عليها، وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها ، من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعرف على بأنه "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه" ⁹⁵ ، ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانياً اعتمدنا المنهج الوصفي التحليلي المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع.

وفي هذا البحث يود الباحث معرفة أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة ، كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة " الذي يقوم على أساس اختيار حالة معينة يقوم الباحث بدراستها قد تكون وحدة إدارية أو اجتماعية، وتكون دراسة هذه الحالة بشكل مفصل يتناول كافة المتغيرات المرتبطة بها وتناولها بالوصف الكامل والتحليل الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات في دراسة وصفية، وكذلك يمكن تعميم نتائجها على الحالات المشابهة بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد الحكم عليه" ⁹⁶ .

المطلب الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

بما أن الموضوع يتعلق بأثر الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز فرع شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة ، فقد استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي، الشيء الذي استوجب منا اللجوء إلى أدوات الدراسة التالية: الاستمارة، واستخدام عدد من المعطيات الرقمية لنموذج البسيط وهو التكرارات والنسب المئوية وذلك لإحصاء الإجابات وتحليلها، وتم تبويب الإجابات على شكل محاور تمثل مختلف الاستراتيجيات الوظيفية للمتغير المستقل ومحور واحد هو أداء العاملين والذي يمثل في دراستنا المتغير التابع.

⁹⁵ رشيد زرواتي، التدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008، ص176.

⁹⁶ محمد نشوان الأتاسي، مناهج البحث العلمي، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2014، أطلع عليه يوم: 23 أبريل 2018، على الساعة

11:10 على الموقع الإلكتروني: www.ao-academy.org/.../manahij.

أولاً: أدوات جمع البيانات الميدانية

1-الاستمارة

تعد الاستمارة من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في البحوث التربوية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها، وتعرف الاستمارة بأنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلى الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى مجتمع الدراسة عن طريق البري⁹⁷، فهي قائمة أسئلة توجه لعينة الدراسة من أجل الحصول على معلومات حول ظاهرة وموضوع معين، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اعتماد الاستمارة كأداة بحثية رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالبحث.

تتكون هذه الاستمارة من المعلومات الشخصية لأفراد العينة من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، ومحورين رئيسيين للإستبيان المحور الرئيسي الأول يمثل المتغير المستقل الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية ويتشكل من 05 محاور فرعية تتمثل في (إستراتيجية تكوين الموارد البشرية أو تخطيط الموارد البشرية - إستراتيجية التدريب والتنمية- إستراتيجية التعويضات- إستراتيجية علاقات العمل- إستراتيجية تقييم الأداء)، والمحور الرئيسي الثاني يمثل المتغير التابع أداء العاملين.

ولقد تم توزيع 65 استمارة، وجمعت في مدة أقصاها 08 أيام لإعطاء الوقت الكافي للإجابة، تم توزيعها على مستوى الإدارة المركزية للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة وعلى مستوى ثلاث وكالات تجارية وتمثل في وكالة المسيلة وكالة بوسعادة ووكالة سيدي عيسى، تم استرداد 59 استمارة تم الإجابة عليها، وتم اعتماد 51 استمارة وتخص الإطارات والإطارات السامية وتم إلغاء 8 استمارات تخص العمال التنفيذيين والعمال المتحكمين وذلك لطريقة اجابتهم العشوائية على أسئلة الاستبيان ويرجع ذلك لعدم فهمهم للأسئلة، وبعدها قمنا بتحليل محتويات الاستمارات ليسهل وضعها في جداول وتفسيرها للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

وقبل توزيع الاستمارة على عينة الدراسة خضعت لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة من جامعة المسيلة، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الاستمارة من مختلف الجوانب من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.
 - مدى شمولية الاستمارة.
 - توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية للوقوف على مشكلة التصميم.
- وفي الأخير وبناءً على ملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم والتي مكنتنا من تدارك النقائص التي وقفنا عليها تم بعدها صياغة الاستمارة بشكلها النهائي.

⁹⁷ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص182.

2- الملاحظة

الى جانب الاستمارة تم الاعتماد على الملاحظة في دراستنا هذه لما لها من دور مكمل للاستمارة من جمع للبيانات حول عينة الدراسة، ويمكن تعريفها على أنها "عملية يقوم بها العقل، يستفاد منها في جمع البيانات والحقائق ذات الصلة بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة"⁹⁸، فأنشاء تجولنا في أقسام وإدارات الشركة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بالعلاقات بين العمال وبعض من سلوكياتهم، كما لاحظنا جانب الانضباط والتزام العاملين بالقانون الداخلي للشركة ومدى احترام العمال لأوقات العمل، كما لاحظنا المناخ الفني للعمل من حيث الترتيب الداخلي للمكاتب وإجراءات السلامة المتبعة، كما لاحظنا العلاقات الاجتماعية بين العمال وعلاقات العمال برؤسائهم لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الأفراد والأفراد ورؤسائهم، ولقد تأكد لنا من خلال الملاحظة مدى تطابق إجابات الأفراد على العديد من أسئلة الاستمارة مع الواقع.

3- المقابلة

تم الإعتماد على المقابلة مع رئيس قسم الموارد البشرية ومختلف رؤساء المصالح لقسم إدارة الموارد البشرية للإجابة على مختلف الأسئلة التي تخص الجانب التطبيقي خاصة فيما يتعلق بالإحصائيات والوثائق اللازمة ولقد ساعدتنا هذه الأداة في إعطاء تحليل البيانات بشكل سهل وواضح كون الموضوع يتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية حيث تتم صياغة الاستراتيجيات وطريقة تنفيذ هذه الاستراتيجيات على مستوى إدارة الموارد البشرية وهو ما أعطى بحثنا جانب كبير من الصدق حيث تم توزيع الاستبانة على الفئة المستهدفة وإجراء المقابلة مع الأطراف الفاعلة في الشركة.

ثانيا: مجتمع وعينة الدراسة

لقد تم اختيار الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز شركة توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة كون ملائمة الشركة لموضوع بحثنا من ناحية توفر جميع الوظائف الاستراتيجية للموارد البشرية في الشركة وطريقة التسيير الحديثة المنتهجة في الشركة والتي تهدف الى تحسين أدائها العام من خلال تحسينها لأداء العاملين فيها. وتتكون عينة الدراسة من 51 استمارة تمثل مجتمع الدراسة (660 عامل) وتمثل العينة الفئة المستهدفة وهي العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية المسيلة، وتم توزيع الاستمارة على الإطارات والإطارات السامية لكون أسئلة الاستبيان تتعلق بالاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وهو ما جعل الأسئلة صعبة نوعا ما على العمال التنفيذيين والمتحكمين مما جعل أجوبتهم عشوائية لذا تم الغاء أجوبتهم على الاستمارة.

⁹⁸ رشيد زرواتي، مرجع سابق، ص 216.

المبحث الثاني: التعريف بالشركة ميدان الدراسة.

سنتطرق في هذا المبحث الى التطور التاريخي لمجمع سونلغاز من قبل الإستقلال الى يومنا هذا، ثم نقوم بتعريف الشركة محل الدراسة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة وكذا وظائف وأهداف الشركة ومختلف مصالحتها وكذا هيكلها التنظيمي العام والهيكل التنظيمي لقسم ادارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لـ "سونلغاز"

لقد أنشأت هذه الشركة سنة 1944 من طرف الاستعمار الفرنسي ابان الحقبة الاستعمارية، حيث كان التسيير والإدارة من مهام المستعمر بينما كان العمال الجزائريون عبارة عن عمال تنفيذيون، وبقيت على هذا الحال إلى غاية سنة 1947، وأصبحت محتكرة من طرف المستثمر الفرنسي (Lebon) وسميت لذلك بإسمه، وكان نشاطها يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط باستخدام الفحم الحجري⁹⁹.

المطلب الثاني: التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز وكالة المسيلة

أولا: نشأة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

في نهاية 2016 أقر المخطط التنظيمي الجديد المعد من طرف السلطات العمومية إنشاء الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسماة اختصارا SDC¹⁰⁰ شركة ذات أسهم، كنتيجة لضم شركات التوزيع للشرق والوسط والغرب من جهة وإلحاق شركة التوزيع للجزائر كفرع من جهة أخرى. حيث أنشئت الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SDC "ش ذ أ" شركة ذات أسهم بتاريخ 2017/04/04 برأس مال يفوق 64 مليار دينار جزائري يتواجد مقرها الإجتماعي بـ 20 نوح محمد بوضياف - بالبلدية، تسيير عبر 52 مديرية للتوزيع 48 ولاية موزعة عبر التراب الوطني¹⁰¹.

بتواجدها في السوق الوطنية، تطور الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز مجموعة من النشاطات تمس مجال شراء الطاقوتين (الكهرباء والغاز) وبيعهما للزبائن النهائيين (توتر عالي ومتوسط ومنخفض وضغط عالي ومتوسط ومنخفض)، كما تسيير الشركة نمو وتطور الشبكات والتكبيات الكهربائية والغازية وتضمن معها تلبية كافة طلبات الربط بالتوتر المتوسط والمنخفض والضغط المتوسط والمنخفض في إطار دفاتر الشروط و النظام ساري المفعول.

وتتمحور مهام الشركة حول:

• تكييف الشبكات الحالية مع التكنولوجيات الحديثة للغد من أجل البقاء دوما على استعداد لتلبية حاجيات الزبائن.

• تأمين الهياكل والبنيات الأساسية لمواجهة تزايد الاستهلاك وخاصة استهلاك الطاقة الكهربائية (قدرات

⁹⁹Echo sonelgaz : histoire de sonelgaz- quatre décennies de savoir-faire au service de développement économique et social du pays, site internet de groupe sonelgaz, p13 vu le 12/02/2018 a 11.20

¹⁰⁰S.D.C : Societe de Distrubition de Centre
¹⁰¹ موقع www.sdc.dz موقع الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط، تاريخ التصفح 2018/04/21 على الساعة 13.40.

الشبكات والمحولات الرئيسية، تأمين الخطوط من العوامل المناخية) من جهة، والتزايد المستمر في الإنتاج والحوادث واسعة النطاق.

• تلبية طلبات الربط بالكهرباء والغاز في أحسن الظروف

• المساهمة في بناء السياسة الاجتماعية انسجاما مع قيمنا وأهدافنا

• في إطار برامج الدولة مرافقة وإنجاز مشاريع التنمية وفقا لمهام الشركة .

وبتعداد إجمالي للعمال يفوق 60 030 عامل معظمهم من الموارد الشابة والمؤهلة، تسعى الشركة إلى تسخير كل طاقاتها وإمكاناتها في تحسين نوعية خدماتها التقنية والتجارية المقدمة لزيائنها وهذا من خلال إدخال الوسائل التكنولوجية الحديثة لتسهيل منظومة تسيير الزبائن واستغلال الشبكات الكهربائية والغازية.

ثانيا: التعريف بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية المسيلة

هي مديرية تابعة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء و الغاز للوسط (SDC) وتتبع إقليميا ناحية الشرق الموجود مقرها بولاية قسنطينة.

حيث نشأت مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة سنة 1978 م، فكان حينها يطلق عليها اسم " مركز توزيع الكهرباء و الغاز" و كان عمالها آنذاك لا يتعدى 30 عاملا، وبعدها تم تطويرها وتغيير اسمها إلى "مديرية توزيع الكهرباء و الغاز" و تم إنشاء عدة وكالات لها أصبحت تضم ما يقارب 666 عاملا على مستوى مقر المديرية وكالاتها.

ويقسم عمال مديرية التوزيع بالمسيلة حسب الوظيفة والجنس الى:

الجدول رقم (01.02): يوضح توزيع عمال مديرية التوزيع بالمسيلة حسب الوظيفة

التعيين	العدد	النسبة
إطارات سامية	42	6,31%
إطارات	114	17,12%
العمال المتحكمون	280	42,04%
العمال التنفيذيون	230	34,53%
المجموع	666	100%

المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

الجدول رقم (02.02): يوضح توزيع عمال مديرية التوزيع بالمسيلة حسب الجنس

التعيين	العدد	النسبة
إناث	38	5.71%
ذكور	628	94.29%
المجموع	666	100%

المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

ثالثا: الموقع

تقع مديرية توزيع الكهرباء و الغاز في وسط المدينة في شارع 'ابن باديس' و هو عبارة عن بناية بطابقين بالإضافة إلى طابق ارضي يطل على الشارع، واجهة جنوبية يوجد بها المدخل الرئيسي للمديرية أين يتم تسديد فواتير الكهرباء والغاز واستقبال الزبائن، وواجهة غربية تتمثل في المدخل الرئيسي للإدارة. كما يوجد مدخل ثالث من الناحية الشرقية يطل على مجمعات سكنية خاص بموقف السيارات والشاحنات الخاصة بالمديرية.

رابعا: وكالات مديرية التوزيع بالمسيلة

تضم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز بالمسيلة (05) وكالات تجارية لهم مهام مشتركة، مقسمة حسب الدوائر كالتالي :

- الوكالة التجارية بالمسيلة 1-2 : و تضم دائرة المسيلة، دائرة حمام الضلعة، دائرة الشلال
- الوكالة التجارية ببوسعادة 1-2: و تضم دائرة بوسعادة، دائرة بن سرور، دائرة بير هني، دائرة سيدي عامر، دائرة أولاد سيدي براهيم.
- الوكالة التجاري بسيدي عيسى: دائرة سيدي عيسى، دائرة عين الحجل.
- الوكالة التجارية بعين الملح: دائرة عين الملح، دائرة جبل مساعد .
- الوكالة التجارية ببرهوم : دائرة برهوم، دائرة مقرة، دائرة أولاد دراج.

ومن مهام الوكالات نذكر:

- تقديم الخدمات (تركيب العدادات، صيانة الشبكات ذات التوتر الضعيف)
- التحصيل.
- استقبال وتوجيه الزبائن.
- إعداد الفواتير.

المطلب الرابع: وظائف وأهداف شركة سونلغاز

أولاً: وظائف شركة سونلغاز

من خلال التطورات التي عرفتها شركة سونلغاز أصبحت تقوم بمجموعة من الوظائف و المهام، ومن خلال المادة 06 من الجريدة الرسمية رقم 54 المؤرخة في ديسمبر 1995 و في إطار الأهداف المسطرة والخدمات العمومية تقوم الشركة بمجموعة من الوظائف و المهام و من بين هذه الوظائف والمهام نذكر مايلي:

- ضمان نوعية إنتاج ونقل و توزيع الطاقة الكهربائية وكذا ضمان توزيع الغاز في إطار احترام شروط الحماية والأمن وبأقل التكاليف.
- تركيب و تصليح و صيانة و إعادة تجديد مراكز الإنتاج ونقل وتوزيع الطاقة الكهربائية، بالإضافة إلى مراكز التوزيع العمومي للغاز.
- التخطيط ووضع البرامج السنوية و كذا المراكز المعدة لسنوات
- ضمان التمويل اللازم لتحقيق وتنفيذ البرامج المسطرة.
- توفير المنشآت الضرورية (التجهيزات، الهياكل البنائية) لضمان مهمتها .
- التحديد و التعريف بالكميات و الإمكانيات المتعلقة بالتطبيق (التجهيزات والتركيبات الكهربائية والغازية) وكذا المتعلقة بأجهزة القياس والحساب.
- ضمان التحكم في السير الحسن للبرامج.
- تطبيق السياسة التجارية للشركة ومراقبتها.
- ضمان تطبيق التنمية فيما يخص البناء والإصلاح واستغلال الموارد.
- ضمان التسيير الحسن للموارد البشرية والعتاد اللازم للعمل.
- ضمان امن الأشخاص والمواد التي لها علاقة مع نشاط العمل والتوزيع.
- ضمان تمثيل سونلغاز على المستوى المحلي أحسن تمثيل.

و عموماً فان شركة سونلغاز تضمن تحقيق الاستثمارات للشركة والتحكم في الطاقة وهو عامل ضروري للاقتصاد الوطني، وبصفة خاصة الدراسات والرقابة والمساهمة في التطوير الاقتصادي والصناعي للوطن .

ثانياً: أهداف شركة سونلغاز

تسعى شركة سونلغاز من خلال الوظائف التي تمارسها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والنتائج و لقد حددت سونلغاز أهداف تسعى لبلوغها وهي كما يلي:

- الاستعمال الأمثل للوسائل و التقنيات بهدف الترقية و التحسين الدائم لتلبية الحاجات الوطنية من الطاقة.
- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية وتنويع منتجاتها.

- المشاركة في الانتاجات الصناعية التجارية في الخارج حيث تكون اقرب من الزبون النهائي.
 - استقلالية التسيير وإدخال قواعد ذات طابع تجاري.
 - الحصول على حصة في السوق العالمية.
- و عموما فان هدفها هو ان تصبح أكثر تنافسية و تتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء و الغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط، ومن أهداف شركة سونلغاز ذات أسهم هي :
- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
 - نقل الغاز لتلبية احتياجات السوق الوطنية.
 - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر او في الخارج وتسويقها.
 - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها وتنميتها.
 - إنشاء فروع وأخذ مساهمات و حيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.
 - تطوير كل نشاط لها علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن ان تترتب عنه فائدة سونلغاز (ش. ذ. أ)
 - وبصفة عامة كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
 - تضمن سونلغاز(ش. ذ. أ) مهمة الخدمة العمومية وفقا للتشريع والتنظيم المعمول بهما.

المطلب الخامس: الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع و قسم الموارد البشرية

لمديرية التوزيع بالمسيلة هيكل تنظيمي خاص بها يوضح أقسامها و لكل قسم مهامه، بحيث نجد من أهمها قسم إدارة الموارد البشرية والذي يعد المقود المحرك لها.

اولا: مهام أقسام مديرية التوزيع و هيكلها التنظيمي

1- مهام أقسام مديرية التوزيع

- تحتوي مديرية توزيع الكهرباء والغاز على مصالح عديدة ولكل منها مهام كالآتي:
- **مدير التوزيع:** يقوم بتسيير الإدارة للشركة حيث يعمل على احترام القانون الداخلي لها من طرف العمال، والسهر على حماية وأمن الشركة ولذا مراعاة حقوق وواجبات العمال.
- **أمانة المدير (الأمانة العامة):** وهي واحدة فقط على مستوى المديرية وتقوم بالتنسيق بين الأقسام الموجودة بالمديرية بالنيابة عن المدير والتنسيق بين لقاءات العمال والمدير وتنظيم الأمور، وإيصال المراسلات للمدير.

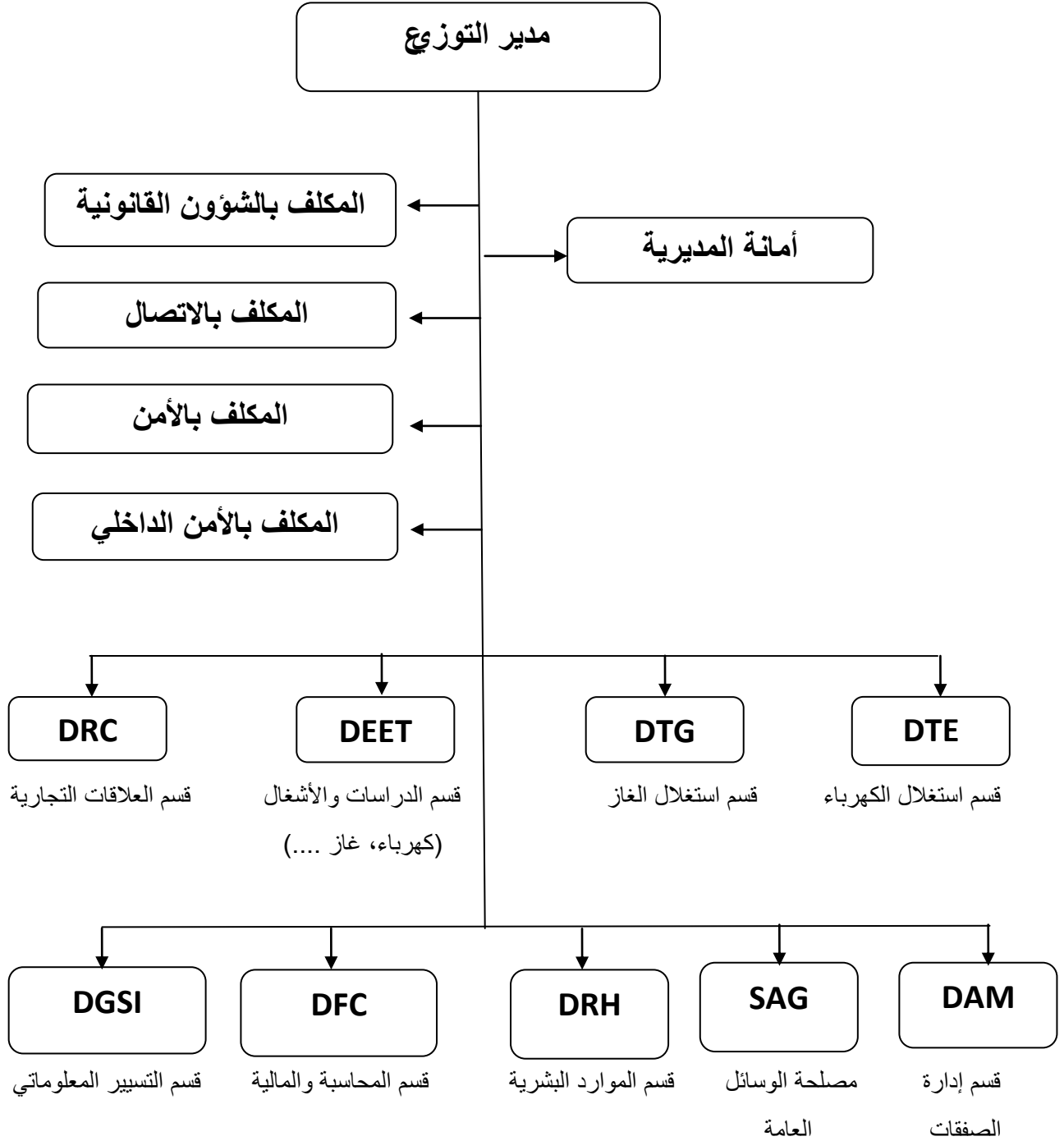
- **المكلف بالشؤون القانونية:** يهتم بالمشاكل وتتبع ملفات النزاع في العدالة بترخيص من المدير، والاستشارة القانونية والأمور القانونية للأقسام الأخرى.
- **المكلف بالاتصال:** يتكفل بالاتصالات الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتمثل مهامها في تصميم وتنظيم المعلومة الموجهة للعامة وللزبون الخاصة، باستعمال وسائل الإذاعة المحلية وأيضا المساهمة مع المديرية العامة في الأنشطة التجارية واقتراح مواضيع حول الإعلام نحو الزبون وفق المعطيات المحلية.
- **المكلف بالأمن:** ويهتم بحماية العمال ومعرفة مدى تطبيق قواعد الوقاية والأمن والمحافظة على المحيط والنظافة، وتوفير العوامل المساعدة لإنجاز العمل.
- **المكلف بالأمن الداخلي:** يهتم بتوفير الأمن والحماية للعمال داخل المديرية و ذلك من الاعتداءات والتحرشات التي قد تمسهم.
- **قسم العلاقات التجارية:** هو قسم يتكلف بتسيير المصالح التجارية له المساحة الواسعة وعدد كبير من العمال، حيث يتم في هذا القسم تسديد فواتير الكهرباء والغاز وكذا استقبال شكاوى الزبائن وينقسم هذا القسم الى ثلاث مصالح:
 - أ - **مصلحة حسابات الزبائن الكبرى:** حيث تقوم هذه المصلحة بمتابعة الشركات العمومية والخواص أصحاب الحسابات الكبرى والذين يملكون خط توتر عالي HT وخط غاز الضغط العالي HP ومن زبائن هذه المصلحة نجد الشركة الجزائرية للإسمنت و أصحاب مصانع الأجر ومصنع الحديد..... الخ.
 - ب - **مصلحة الزبائن** وتقوم ب:
 - استقبال طلبات الزبائن والرد عليها.
 - التعامل الإداري مع الزبائن.
 - تقسيم المشاريع ووضع فواتير بالتعاون مع مصلحة الدراسات والأشغال.
 - ج - **مصلحة التحصيل:** وتندرج مهامها في متابعة مستحقات الشركة اتجاه الزبائن سواء كان الزبون إدارة او شركة عمومية، خواص، او زبائن عاديين، كذلك تقوم المصلحة بمتابعة ديون الزبائن العاديين ورسم خطط التحصيل للوكالات التجارية.
- **قسم الدراسات والأشغال (كهرباء، غاز):** حيث يقوم هذا القسم بعدة مهام منها:
 - القيام بدراسات قصد إنشاء مشاريع جديدة معينة (كهرباء، غاز).
 - الزيارة الميدانية لاماكن العمل وكذلك يقوم بعملية التسويق وكذلك التسيير ويتكون ها القسم من عدة مصالح هي:
 - أ - مصلحة دراسة أشغال الغاز.
 - ب - مصلحة دراسة أشغال الغاز مصلحة دراسة أشغال الكهرباء.
 - ج - شعبة التسويق.

د - شعبة التسيير .

- **قسم استغلال الغاز:** ويقوم بمراقبة شبكات الغاز على مدى السنة اعتمادا على برنامج سنوي عبر مختلف المصالح التالية:
 - أ - مصلحة تطوير شبكة الغاز.
 - ب- مصلحة مراقبة استغلال الغاز.
 - ج- مصلحة صيانة الغاز.
- **قسم استغلال الكهرباء:** يقوم هذا القسم بتسيير المخازن والأدوات الخاصة بأعمال الكهرباء، كما يتكون هذا القسم من مصلحتين:
 - أ - مصلحة تطوير الشبكة.
 - ب- مصلحة مراقبة استغلال الشبكة.
- **قسم تسيير شبكة الإعلام الآلي:** ويعمل أساسا على توفير مستلزمات الإعلام الآلي و ضمان سيرورة الاتصال بين جميع الأقسام والوحدات على أكمل وجه لضمان سير الأعمال بالطريقة التكنولوجية الحديثة.
- **قسم المحاسبة المالية:** يعتبر هذا القسم هام جدا وحساس حيث يقوم بمهام عديدة ومتنوعة ومن بينها طريقة تسيير ميزانية الشركة ومتابعة حسابات الشركة لدى البنوك والمتعاملين الإقتصاديين كما تقوم بإعداد الجداول والتقارير المالية، ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح وهي:
 - مصلحة الاستغلال.
 - مصلحة المالية.
 - مصلحة المحاسبة.
- **قسم الموارد البشرية:** يهتم هذا القسم بتزويد المديرية بالموارد البشرية وتسيير شؤون العمال وينقسم بدوره إلى مصلحتين، مصلحة الإدارة ومصلحة التنمية والتكوين، ولكل منهما نشاطات متعلقة بها.
- **مصلحة الوسائل العامة:** يهتم بكل ما يخص بنايات المصلحة وضمان تأثيرها وتموينها بالتجهيزات والوسائل المختلفة للسير الحسن.
- **قسم إدارة الصفقات:** يعتبر هذا القسم من الأقسام المحورية في مديرية توزيع الكهرباء والغاز، إذ يعد همزة وصل ما بين الأقسام الأخرى، ويعمل على متابعة الشركة المناوبة منذ اقتنائها لدفتر الشروط إلى غاية إتمام المهام وإيصال الخدمة للزبون.

2- الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة:

الشكل رقم (04.02): يمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع بالمسيلة

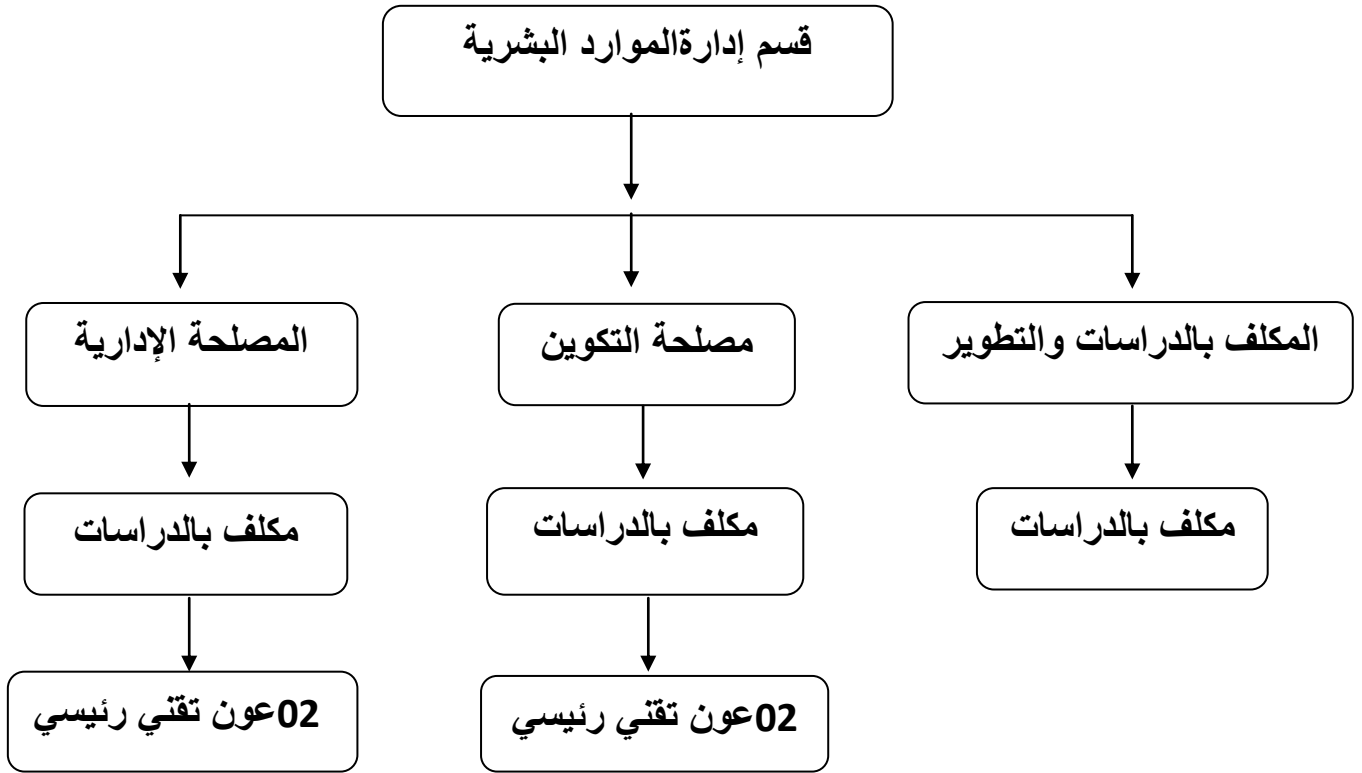


المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

ثانيا: الهيكل التنظيمي لقسم ادارة الموارد البشرية

تكمّن ركيزة نجاح أي منظمة في مدى حسن اختيارها للهيكل التنظيمي الذي يوافق نشاطها و يحقق أهدافها والشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية :

الشكل رقم (05.02): الهيكل التنظيمي لقسم إدارة الموارد البشرية



المصدر: قسم الموارد البشرية لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

ثالثا: مهام قسم الموارد البشرية

يمكن تصنيف المهام الرئيسية لقسم الموارد البشرية إلى المجموعات السبع الآتية، حيث ينطوي تحت كل مجموعة عدد من المهام الفرعية المتعلقة بها.

بناء القوى العاملة: وتتمثل في:

- التخطيط الاستراتيجي للعمالة.
- الاستقطاب .
- الاختيار و التعيين .
- إدارة المسار المهني.

تطوير الهيكل الوظيفي: و يكون ب:

- تصميم الوظائف.
- تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين (التدوير الوظيفي، الإثراء الوظيفي)

تنمية و تطوير العاملين: و تتمثل في:

- التقديم والتهيئة المدنية.
- التدريب داخل وخارج المنظمة.
- تنوع وتطوير مهارات العاملين.
- تطوير المسار المهني .

تحفيز العاملين: و تكون ب:

- دراسة دوافع العاملين.
- الأجور والتعويضات.
- تنظيم الحوافز والمزايا.
- التأديب الجزاءات.

صيانة القوى العاملة: تتمثل في:

- برامج الأمن والسلامة.
- الرعاية الصحية، والطبية و النفسية.
- خدمات العاملين.
- الاستشارات المهنية.

متابعة تقدم العاملين: تتمثل في:

- تقويم الأداء.
- متابعة المسار المهني (النقل، الترقية،... الخ)
- خطط التقاعد.

بحوث الموارد البشرية: و تتمثل في:

- تنظيم معلومات الموارد البشرية.
- تحليل التركيب الحالي والمستقبل للموارد البشرية.
- معدلات الغياب ودوران العمل.
- عوامل الرضا والإنتاجية.

المبحث الثالث: الدراسة الكمية وإستخلاص ومناقشة النتائج

سنقوم في هذا المبحث بتحليل بيانات الإستبيان وصياغة الفرضيات ومن ثم اختبارها واستخلاص النتائج وتحليلها بغرض الإجابة عن اشكالية البحث والاسئلة الفرعية وبعدها نقوم برسم النموذج البياني للدراسة.

المطلب الأول: تحليل البيانات العامة

أولاً: تحليل البيانات الشخصية

بعد عملية توزيع الاستبيان وجمعه كان توزيع الفئة المشاركة في الإستبيان كالتالي:

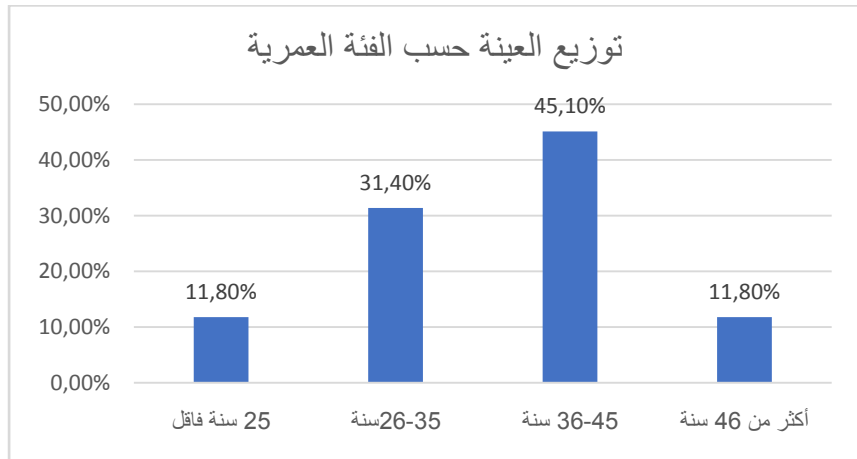
أ-العمر

الجدول رقم(03.02): يوضح توزيع العينة حسب الفئة العمرية

التعيين	العدد	النسبة
25 سنة فاقل	6	11,80%
26-35 سنة	16	31,40%
36-45 سنة	23	45,10%
أكثر من 46 سنة	6	11,80%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V 25

شكل رقم (06.02): يوضح توزيع الفئة العمرية



نلاحظ من الجدول ان نسبة الافراد البالغين من سن 45-36 سنة بلغت 45.10 % ثم تليها نسبة الأفراد الشباب البالغين من 35-26 سنة 31.40% وهذا راجع لسياسة توظيف الشباب المنتهجة من طرف الشركة في السنوات الماضية، لكن تراجع النسبة عند الشباب الاقل من 25 سنة 11.80% وهذا راجع لسياسة التقشف التي تنتهجها الدولة خاصة فيما يخص التوظيف في الشركات الوطنية بسبب الأزمة الاقتصادية بداية من

سنة 2014، ويعزى انخفاض النسبة للأفراد الأكثر من 46 سنة الى خروج العمال السابقين في اطار التقاعد المسبق.

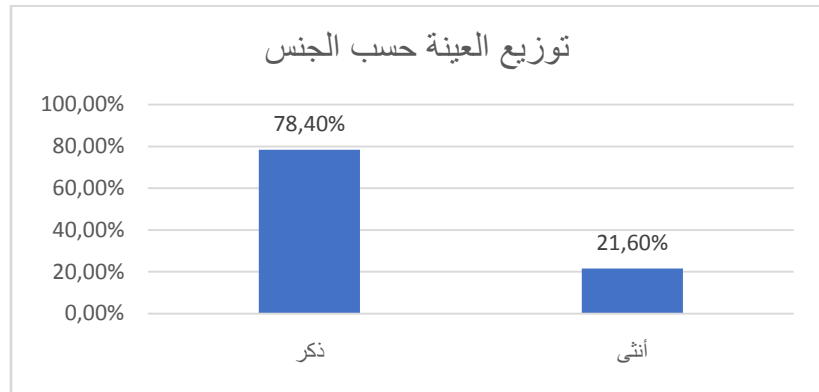
ب-الجنس

جدول رقم (04.02) : يوضح توزيع العينة حسب الجنس

التعيين	العدد	النسبة المئوية
ذكر	40	78,4%
أنثى	11	21,6%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

شكل رقم (07.02): يوضح توزيع العينة حسب الجنس



نلاحظ من الجدول ان نسبة الذكور بلغت 78.40% أي انها شكلت معظم افراد العينة ثم تليها نسبة الاناث ب 21.60% أي ان هناك الإطارات الذكور أكثر من الاناث والسبب يرجع الى عدم قدرة المرأة على الأداء الجيد في بعض الأحيان لأن هناك بعض الاعمال من اختصاص الرجال فيصعب على المرأة اداؤها.

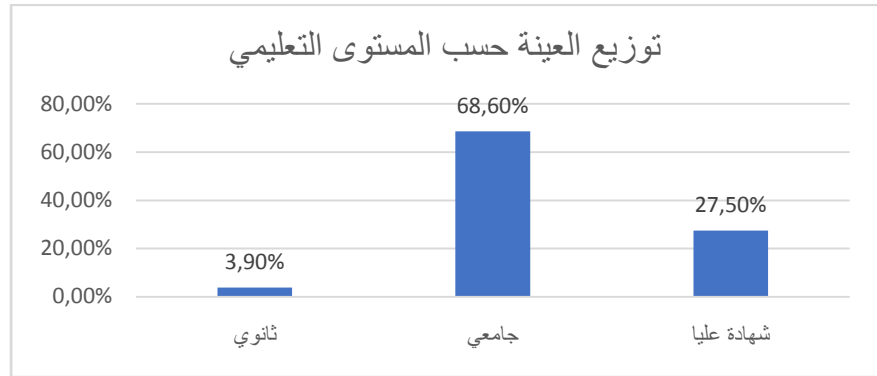
ج-المستوى التعليمي

جدول رقم (05.02): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

التعيين	العدد	النسبة المئوية
ثانوي	2	3,9%
جامعي	35	68,6%
شهادة عليا	14	27,5%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

شكل رقم (08.02): يوضح توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



نظرا لاختيارنا عينة الإطارات والإطارات السامية فإن أغلبية العينة نجدها تمتلك الشهادات الجامعية بنسبة 68.60% اما نسبة حاملي شهادات عليا(ماستر- دكتور) فتبلغ 27.50%، اما نسبة الإطارات التي تحمل مستوى ثانوي فتبلغ 3.90% ويطلق عليها في الشركة إطارات التسيير وهي الإطارات التي لا تملك شهادة جامعية لكن تتوفر على خبرة تسمح لها بشغل مناصب الإطارات.

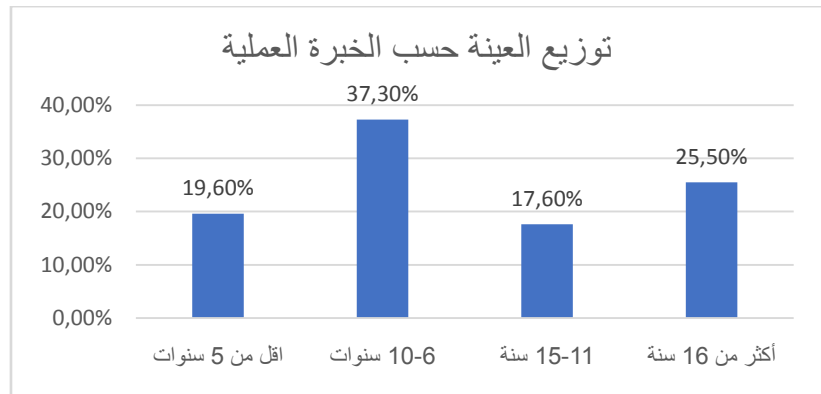
د-الخبرة العملية

جدول رقم (06.02) : يوضح توزيع العينة حسب الخبرة العملية

النسبة المئوية	العدد	التعيين	الخبرة العملية
19,6%	10	اقل من 5 سنوات	
37,3%	19	6-10 سنوات	
17,6%	9	11-15 سنة	
25,5%	13	أكثر من 16 سنة	
100%	51	المجموع	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

شكل رقم (09.02) : يوضح توزيع العينة حسب الخبرة العملية



بالنسبة للخبرة العملية نجد ان الذين خبرتهم بين 6-10 سنوات وكذا أكثر من 16 سنة تتراوح نسبتهم على التوالي 37.30% و 25.50% أي يشكلان مع بعض اغلبية العينة نظرا كما تحدثنا سابقا عن سياسة التوظيف المنتهجة من طرف الشركة في السنوات السابقة نظرا لحجم استثمارات الدولة الضخمة في هذا القطاع، وتنخفض هذه النسبة عند ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات وتصل الى 19.60% نسبة منخفضة نظرا لسياسة التقشف وعدم التوظيف في الشركة في السنوات الأربع الماضية.

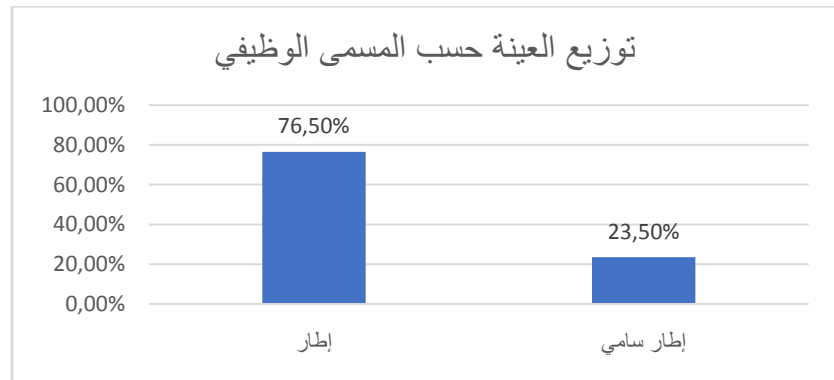
هـ- المسمى الوظيفي

جدول رقم (07.02): يوضح توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

التعيين	العدد	النسبة المئوية
إطار	39	76,5%
إطار سامي	12	23,5%
المجموع	51	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

شكل رقم (10.02): يوضح توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



عينة الدراسة المختارة تشمل الإطارات والإطارات السامية نظرا لصعوبة الأسئلة المقدمة في الإستبيان وكذا رغبة منا في الحصول على إجابات تعكس الواقع حيث لاحظنا في إجابات العمال التنفيذيين والمتحكمين تضارب وعشوائية في الإجابة، حيث أن أغلبية العينة المشاركة في الإستبيان تشمل الإطارات بنسبة 76.50% وذلك لشغل مناصب متعددة في كل قسم ومصالحة بينما الإطارات السامية نسبتهم 23.50% وهي نسبة منطقية كوننا لا نجد الإطارات السامية إلا على رأس المصالح والأقسام.

ثانيا: تحليل محاور الاستبيان

قمنا بتقسيم محاور الإستبيان الى محورين رئيسيين المحور الرئيسي الأول يمثل المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وقسم المحور الرئيسي الأول الى خمس محاور فرعية تمثل الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية (استراتيجية تكوين الموارد البشرية، استراتيجية التدريب والتنمية، استراتيجية التعويضات، استراتيجيات علاقات العمل، استراتيجية تقييم الأداء)، بينما يمثل المحور الرئيسي الثاني المتغير التابع والذي يتمثل في أداء العاملين.

الجدول (08.02): يمثل تقسيم محاور الإستبيان

المحور الرئيسي الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المحور الفرعي الأول: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية)

جميع العمال على دراية تامة بمختلف الأنشطة المتعلقة بوظائفهم.	تحليل وتصميم العمل
جميع العمال على دراية تامة بطريقة أداءهم للأنشطة التابعة لوظائفهم.	
يعلم العمال بحجم المسؤوليات المتعلقة بوظائفهم.	
يعلم قسم التوظيف بالتفصيل خصائص الأشخاص المطلوب تعيينهم في المستقبل.	تخطيط الموارد البشرية
يعلم قسم التوظيف عدد العمال المطلوب تعيينهم في المستقبل.	
تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل احتياجات الشركة من الموارد البشرية من حيث العدد في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي.	
تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية من حيث النوعية.	
تحدد إدارة الموارد البشرية الإجراءات اللازمة لتحصل الشركة في الوقت المناسب على الأفراد اللازمين.	
تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في الشركة.	
يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة بكل شفافية مما يمكن طالبي الوظائف من التعرف عليها في الوقت اللازم.	الاستقطاب
عملية جذب واختيار الموارد البشرية موجهة نحو الأفراد الذين يمتلكون مهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة بالشركة.	
تتم عمليتي اختيار وتعيين الموارد البشري ةاعتمادا على احتياجات الشركة من الموارد البشرية.	الاختيار والتعيين
تتم عملية اختيار الأفراد وتعيينهم بناء على كفاءتهم ومعارفهم حسب خصائص الوظيفة.	
تتم عملية اختيار الأفراد بشفافية بحيث يخضع جميع المترشحين لنفس الشروط.	

المحور الفرعي الثاني: إستراتيجية التدريب والتنمية (تنمية الموارد البشرية)

التدريب والتعليم المستمر	يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة تساعدهم في المستقبل.
--------------------------	--

لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للشركة يتم وضع خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية.	مسارات الترقية
تخصص الشركة جزء من ميزانيته التدريب وتطوير مهارات العاملين لديها.	
تحدد إدارة الموارد البشرية البرامج التدريبية بشكل عادل بين جميع العمال.	
كل العمال على دراية تامة بالمناصب التي يمكن ان يشغلوها في المستقبل.	
عمليات الترقية تتم خدمة للاستراتيجية العامة للشركة.	
فرص الترقية متاحة لجميع العمال بصفة عادلة.	

المحور الفرعي الثالث: إستراتيجية التعويضات

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم هيكل الأجور بناء على نتائج تقييم الوظائف في الشركة.	الرواتب والأجور
الأجور والرواتب تمثل المقابل الحقيقي للجهود المبذولة من طرف العمال.	
هناك تباين في أجور نفس الرتبة الوظيفية حسب أهمية الوظيفة والجهد المبذول لأدائها.	
تمنح المزايا الوظيفية للعاملين الذين يقومون بوظائف نوعية ومجهودات خاصة.	المزايا والحوافز الوظيفية
تلجأ إدارة الموارد البشرية لمنح المزايا الوظيفية لبعض العاملين لاستقطابهم وضمان ولائهم للشركة.	
يستفيد جميع العمال من الحوافز السنوية بنسب متفاوتة بناء على مجهوداتهم.	

المحور الفرعي الرابع: استراتيجية علاقات العمل

تقوم الشركة بعقد اجتماعات دورية واستثنائية مع ممثلي العمال (النقابة).	العلاقة مع النقابة
لجنة المشاركة (CP) لها دور فعلي في قرارات الشركة.	
يخس العاملون من خلال ممثليهم بأن لهم دور في قرارات الشركة.	
تقوم إدارة الموارد البشرية بالامتثال للقوانين والتشريعات المعمول بها فيما يخص قانون العمل.	العلاقة مع الهيئات الحكومية
تساهم الشركة من خلال قسم إدارة الموارد البشرية في ابداء الراي حول التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل في الاجتماعات مع الحكومة.	

المحور الفرعي الخامس: تقييم الأداء

يتم تقييم الأداء في الشركة بناء على أسس موضوعية تعتمد على كفاءة وفاعلية أداء العاملين.	تقييم الأداء
تهدف عملية تقييم الأداء لمعرفة مدى مشاركة الأفراد في تطبيق استراتيجية الشركة.	

هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء ووظائف إدارة الموارد البشرية.
يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييم أداءهم بعد كل عملية تقييم للأداء.
بعد عملية التدريب تقوم إدارة الموارد البشرية بتقويم البرامج التدريبية.
تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية الترقية بناء على نتائج تقييم الأداء (تقييم كفاءة العاملين).
طريقة التقييم الدورية للمسؤول المباشر في العمل تعتبر شخصية ولا علاقة لها بأداء العمل.
طريقة التقييم على أساس النتائج تحفز العاملين على بذل جهود أكبر لتحسين أداءهم.
طريقة تقييم أداء العمال بالأهداف طريقة عادلة وموضوعية.

المحور الرئيسي الثاني: أداء العاملين

يؤدي العاملون وظائفهم على أكمل وجه حسب ما هو مطلوب.	أداء العاملين
يقوم العمال بتأدية وظائفهم بأقل قدر من الجهود.	
يقوم العاملون بتأدية وظائفهم بأساليب متجددة.	
يقوم العمال بإحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.	
كل عامل يبذل جهود كبيرة في العمل يحقق النتائج المرجوة من وظيفته.	
هناك علاقة بين قدرات وخبرة العمال وتأدية العمال لوظائفهم بصفة جيدة.	
تبين إدارة الموارد البشرية لكل عامل دوره الوظيفي لتأدية وظيفته بشكل جيد.	
للظروف المادية للعمل (مناخ العمل) أثر على أداء العمال.	
للعوامل الفنية (نوعية التجهيزات وأساليب العمل المستخدمة) أثر على أداء العمال.	
تؤثر الظروف الاجتماعية للعمل (العلاقات الاجتماعية بين العمال) على أداءهم.	

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V 25) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية كمايلي :

1- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.

2- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول الاستبيان التقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.

3- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات، ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات أو العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.

4- اختبار الصدق و الثبات : بالاستعانة بمعامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة

5- اختبار التوزيع الطبيعي: سننعمد في اختبار التوزيع الطبيعي على طريقة Q.Q.PLOT

ونظرية النهاية المركزية التي تنص على انه كلما زاد حجم العينة اقترب تباينها من تباين المجتمع ويمكن اعتبار ان التوزيع يكون طبيعياً بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة 30 فما فوق.

6- تحليل الانحدار البسيط : توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج. ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA والقيمة الإحصائية F.

7- معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.

المطلب الثالث: صياغة الفرضيات وتحليل النتائج

أولاً: صياغة الفرضيات

01- الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لـ الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

02- الفرضيات الفرعية:

لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع كلا على حدا ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات و كذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور كل متغير مستقل على حدا (X1): إستراتيجية تكوين الموارد البشرية ، (X2): إستراتيجية التدريب والتنمية ، (X3):

إستراتيجية التعويضات، (X4): إستراتيجية علاقات العمل، (X5): إستراتيجية تقييم الأداء في المتغير التابع (Y: أداء العاملين) في الشركة محل الدراسة.

01-02 الفرضية الفرعية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية تكوين الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

02-02 الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية التدريب والتنمية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

03-02 الفرضية الفرعية الثالثة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية التعويضات على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

04-02 الفرضية الفرعية الرابعة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية علاقات العمل على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

05-02 الفرضية الفرعية الخامسة

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية تقييم الأداء على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

ثانيا: إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة

بعدما تمت صياغة الاستبيان الموجه للأفراد عينة الدراسة في الصورة الأولى لابد من إخضاعه لاختباري الصدق والثبات.

01- صدق الاستبيان: يقصد بصدق أداة الدراسة؛ أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا

بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، الصدق الظاهري لعبارات الاستبيان، الصدق البنائي لمجاور الاستبيان.

01-01 الصدق الظاهري لأداة الدراسة

ويقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات كل الاستبيان لما يقيس ولما يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة

ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل الاستبيان، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، وفي ضوء آراء السادة المحكمين تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

01-02 صدق الاتساق البنائي لأداة الدراسة:

يعتبر صدق الاتساق البنائي أحد مقاييس صدق أداة الدراسة، حيث يقيس مدى تحقق الأهداف التي تسعى الأداة الوصول إليها، ويبين صدق الاتساق البنائي مدى ارتباط كل بعد من محاور أداة الدراسة بالدرجة الكلية لعبارات محورها.

حساب صدق الاتساق البنائي لمحاور كالاتبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 666 فرد

✓ قاعدة: إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية، فإنه يوجد ارتباط معنوي

✓ أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05، فإنه يوجد ارتباط معنوي.

وعليه نقوم باختبار صدق البنائي لمحاور أبعاد الاستبيان: (حيث تم استخدام برنامج spss.25 في حساب معامل الارتباط) ونلخص النتائج في الجدول التالي كما يلي:

الجدول رقم (09.02): إختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

**. Correlation is significant at the 0.01	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية			Correlations
	Pearson Correlation	Sig	N	
** تعني مقارنة قيمة (مستوى)	0,908**	0,000	20	إستراتيجية تكوين الموارد البشرية
المعنوية) أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value)	0,911**	0,000	20	إستراتيجية التدريب والتنمية
بمستوى دلالة 0.01	0,847**	0,000	20	إستراتيجية التعويضات
	0,957**	0,000	20	إستراتيجية علاقات العمل
	0,896**	0,000	20	إستراتيجية تقييم الأداء
<p>✓ قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى الدلالة 0.01، 0.05، فإنه يوجد ارتباط معنوي.</p>				

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V 25 من خلال الجدول أعلاه نجد قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور المتعلق بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دالة إحصائيا قيمة SIG (مستوى المعنوية) اقل من بمستوى دلالة 0.01، وأعلي قيمة لمعامل الارتباط بلغت 0.911 لدى بعد إستراتيجية التدريب والتنمية وأدني قيمة بلغت 0.847 لدى بعد إستراتيجية التعويضات وهي معاملات مرتفعة ومنه متغيرات الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ضمن متغيرات الممثلة لإشكالية الدراسة.

02- ثبات الاستبيان

يقصد بثبات الاستبيان؛ أنها تعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيع الاستبيان أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، أو بعبارة أخرى، أن ثبات الاستبيان؛ يعني الاستقرار في نتائج الاستبيان، وعدم تغييرها بشكل كبير، فيما لو تم إعادة توزيعها على أفراد العينة، عدة مرات، خلال فترات زمنية معينة، وقد تم التحقق من ثبات أبعاد الاستبيان الدراسة، وتم تحقق من ثبات الاستبيان من خلال طريقة ألفا كرومباخ كما هو مبين في الجدول: (حيث تم استخدام برنامج spss v25 في حساب معامل الارتباط)

جدول رقم (10.02): يبين ثبات عبارات محاور الاستبيان بطريقة Cronbach's Alpha

القاعدة حسب أغلب المراجع والدراسات السابقة	Reliability Statistics		
	N of Items	Cronbach's Alpha	
معامل ألفا كرومباخ كلما كان	43	0,875	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
وأكبر من الحد الأدنى 0.6 دل	10	0,757	أداء العاملين
ذلك على ثبات العبارات المحور والاستبيان	53	0,873	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V 25

- من خلال الجدول أعلاه نجد فان قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة وقيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان للمعامل ثبات بلغت 0.873 حيث بلغت عند محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية 0.875 ومحور أداء العاملين 0.757 وتجدر الإشارة انه معامل ألفا كرومباخ كلما اقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة وأكبر من الحد الأدنى 0.6 ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة هي صادقة وثابتة في جميع فقراتها وهي جاهزة للتطبيق على عينة الدراسة.

ثالثا: التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان

قبل اختبار الفرضيات نحاول معرفة الآراء واتجاهات أفراد العينة من خلال تحليل عبارات كل محور من محاور المقياس حيث ارتبطت الفقرات بمقياس ليكرت الخماسي والذي يعبر من خلاله أفراد العينة عن مدى موافقتهم (اتجاه ورأي إيجابي لأفراد العينة) أو اعدم موافقتهم (اتجاه ورأي سلبي لأفراد العينة) لكل عبارة من عبارات المقياس ضمن خمس درجات كما يلي :

الجدول رقم (11.02): مقياس ليكرت الخماسي

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافقا بشدة
5	4	3	2	1

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- ✓ المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات المقياس ومقارنتها.
- ✓ والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- ✓ المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، م منخفضة جدا
- ✓ تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $(5 - 1) / 5 = 0.8$ حيث نحصل على مجالات كما يلي :

الجدول رقم (12.02): يمثل تحديد مستويات الموافقة

مجال المتوسط الحسابي	مقياس ليكرت	درجة الموافقة	مجال الوزن النسبي
من 01 إلى 1.79 درجة	غير موافق بشدة	درجة منخفضة جدا	اقل من 36.00 %
من 1.80 إلى 2.59 درجة	غير موافق	درجة منخفضة	من 36.00 % إلى 52.00 %
من 2.60 إلى 3.39 درجة	محايد	درجة متوسطة	من 52.10 % إلى 68.00 %
من 3.40 إلى 4.19 درجة	موافق	درجة عالية	من 68.10 % إلى 84.00 %
من 4.20 إلى 5 درجة	موافق بشدة	درجة عالية جدا	من 84.10 % إلى 100.00 %

- ✓ ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.
- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الرئيسي الاول من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

01 - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الفرعي الأول والمتعلق باستراتيجية

تكوين الموارد البشرية

01-01 تحليل وتصميم العمل

جدول رقم (13.02) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بتحليل وتصميم العمل

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
1.	جميع العمال على دراية تامة بمختلف الأنشطة المتعلقة بوظائفهم.	3,510	1,271	70,20	درجة عالية
2.	جميع العمال على دراية تامة بطريقة أدائهم للأنشطة التابعة لوظائفهم.	3,549	1,205	70,98	درجة عالية
3.	يعلم العمال بحجم المسؤوليات المتعلقة بوظائفهم.	3,667	1,125	73,33	درجة عالية
تحليل وتصميم العمل					
		3,575	0,969	71,50	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بتحليل وتصميم العمل بلغ ($\bar{x}=3,575$) وبالانحراف المعياري بلغ ($\delta=0,969$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أمتستوى تحليل وتصميم العمل لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 71.50% حسب وجهة نظرهم

وترتيب فقرات **المتعلقة بتحليل وتصميم العمل** حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لآراء أفراد العينة هي كمايلي:

حيث من الشكل اعلاه نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على الفقرة رقم 03: ' يعلم العمال بحجم المسؤوليات المتعلقة بوظائفهم.' احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالم توسط حسابي بلغ 3.667 وان قيمة المتوسط تشير إلأن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أنه لدى العمال الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة علم بحجم مسؤوليتهم اتجاه وظائفهم التي يشغلونها بالشركة وهذا بنسبة 73.33% حسب وجهة نظرهم ، وهذا راجع لوظيفة تحليل وتوصيف وتصميم العمل حيث من خلال المقابلة¹⁰² التي تمت مع رئيس قسم الموارد البشرية وضح لنا ان عند توقيع العامل عقد العمل يوقع على وثيقة توضح أنشطة التابعة لوظيفته وحجم المسؤولية التابعة لوظيفته كذلك الدورات التدريبية الأولية التي تقوم بها الشركة للعامل الجديد تسمح له بمعرفة كل ما يتعلق بوظيفته، وبرز أيضا دور وظيفة تحليل

¹⁰²مقابلة مع رئيس قسم ادارة الموارد البشرية بتاريخ 2018/04/11

وتصميم العمل في إجابات العمال بالترتيب في الفقرتين الثانية والاولى حيث تشير النتائج الى موافقتهم بدرجة عالية بنسبة 70.98 % و 70.20% على التوالي.

1-2. تخطيط الموارد البشرية

جدول رقم(14.02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
4.	يعلم قسم التوظيف بالتفصيل خصائص الأشخاص المطلوب تعيينهم في المستقبل.	3,471	0,924	69,41	درجة عالية
5.	يعلم قسم التوظيف عدد العمال المطلوب تعيينهم في المستقبل.	3,373	0,958	67,45	درجة متوسطة
6.	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل احتياجات الشركة من الموارد البشرية من حيث العدد في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي.	3,529	0,966	70,59	درجة عالية
7.	تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية من حيث النوعية.	3,510	0,809	70,20	درجة عالية
8.	تحدد إدارة الموارد البشرية الإجراءات اللازمة لتحصل الشركة في الوقت المناسب على الأفراد اللازمين.	3,373	0,824	67,45	درجة متوسطة
	تخطيط الموارد البشرية	3,451	0,582	69,02	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد : المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بتخطيط الموارد البشرية بلغ ($\bar{x}=3,451$) وبالانحراف المعياري بلغ ($\delta=0,582$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تخطيط الموارد البشرية لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 69,02 حسب وجهة نظرهم وترتيب فقرات والمتعلقة ب: تخطيط الموارد البشرية حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لآراء أفراد العينة هي كما يلي :

حيث من الشكل اعلاه نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على الفقرة رقم 06 ' تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل احتياجات الشركة من الموارد البشرية من حيث العدد في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي¹⁰³ احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالم توسط حسابي بلغ 3.529 وان قيمة المتوسط تشير إلأن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أنه لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة سياسة تسمح لها بتوقع الحاجات من الموارد البشرية بناء على برامج الدولة الموضوعية والاستثمارات في القطاع وهذا بنسبة 70.59% حسب وجهة نظرهم . كما يجمع العمال من خلال اجابتهم على فقرات الاستبيان انهم موافقون بالترتيب على الفقرات 07-04-05-08 على التوالي بنسبة 70.20-69.41-67.45-67.45% أي ان الشركة تمتلك وتتحكم في وظائف تخطيط الموارد البشرية وذلك لموافقة إجابتهم على الفقرات بدرجة عالية، وهو ما أوضحه رئيس قسم الموارد البشرية حيث أكد لنا ان ادارة الموارد البشرية على مستوى ناحية الشرق تقوم بعملية تحليل لاحتياجاتها المستقبلية بناء على التغيرات المتوقعة في الهيكل التنظيمي والوظيفي وبناء على التكنولوجيا الحديثة المقتناة فمثلا مع اقتناء الشركة للمحولات الكبرى تم التخطيط لتشغيل مهندسين جدد في الإلكترونيات يتصفون بميزات محددة من بينها إتقانهم الجيد للغة الإنجليزية كون إن المعدات المقتناة من أمريكا وجب عمل دورة تدريبية معمقة باللغة الإنجليزية¹⁰³ .

1-3. الاستقطاب

جدول رقم (15.02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة باستقطاب الموارد البشرية

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
9.	تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في الشركة.	3,294	0,879	65,88	درجة متوسطة
10.	يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة بكل شفافية مما يمكن طالبي الوظائف من التعرف عليها في الوقت اللازم.	3,608	0,874	72,16	درجة عالية
11.	عملية جذب واختيار الموارد البشرية موجهة نحو الأفراد الذين يمتلكون مهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة بالشركة.	3,529	0,924	70,59	درجة عالية

¹⁰³مقابلة مع رئيس قسم ادارة الموارد البشرية بتاريخ 2018/04/11

الاستقطاب	3,477	0,684	69,54	درجة عالية
-----------	-------	-------	-------	------------

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25 من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالاستقطاب بلغ $(\bar{x}=3,477)$ وبالانحراف المعياري بلغ $(\delta=0,684)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أمتوى الاستقطاب لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 69,54% حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات والمتعلقة بالاستقطاب حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لأراء أفراد العينة هي كما يلي: حيث من الجدول أعلاه نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على الفقرة رقم 10 ' يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة بكل شفافية مما يمكن طالبي الوظائف من التعرف عليها في الوقت اللازم " احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالم توسط حسابي بلغ 3.608 وان قيمة المتوسط تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أنه لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة ووظيفة تسمح بالاستقطاب الجيد للموارد البشرية المطلوبة بصفة عادلة وبشفافية تسمح للمرشحين بمعرفة الوظائف الشاغرة، وهو ما يبرز في إجابات العمال بنسبة 72,16% حسب وجهة نظرهم . ثم تأتي إجابات العمال بالترتيب في الفقرات 11 ثم 9 وتشيران الى أن الشركة محل الدراسة تعمل وتتحكم في وظيفة الإستقطاب الموارد البشرية وهو ما اتضح من إجابات العاملين بدرجة عالية بنسبة 65.88 و 70.59% على التوالي.

1-4.. الاختيار والتعيين

جدول رقم (16.02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالاختيار والتعيين

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
12.	تتم عمليتي اختيار وتعيين الموارد البشرية اعتمادا على احتياجات الشركة من الموارد البشرية.	3,745	0,821	74,90	درجة عالية
13.	تتم عملية اختيار الأفراد وتعيينهم بناء على كفاءتهم ومعارفهم حسب خصائص الوظيفة.	3,412	1,023	68,24	درجة عالية
14.	تتم عملية اختيار الأفراد بشفافية بحيث يخضع جميع المرشحين لنفس الشروط.	3,588	1,062	71,76	درجة عالية
	الاختيار والتعيين	3,582	0,711	71,63	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة بالاختيار والتعيين بلغ $(\bar{x}=3,582)$ وبالانحراف المعياري بلغ $(\delta=0,684)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أمتوى الاختيار والتعيين لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة % 69,54 حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات والمتعلقة بالاختيار والتعيين حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لآراء أفراد العينة كما يلي: حيث من الجدول اعلاه نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على الفقرة رقم 12 ' تتم عمليتي اختيار وتعيين الموارد البشرية اعتمادا على احتياجات الشركة من الموارد البشرية ' احتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالم توسط حسابي بلغ 3.745 وان قيمة المتوسط تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أنه لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة وظيفة تسمح بالإختيار والتعيين الأمثل للموارد البشرية المطلوبة بناء على متطلبات الشركة وتكملة للوظائف السابقة. وباقي إجابات العمال متقاربة وبدرجة عالية ماعدا الفقرة 13 'تتم عملية اختيار الأفراد وتعيينهم بناء على كفاءتهم ومعارفهم حسب خصائص الوظيفة' فمن خلال مقابلتنا مع رئيس قسم الموارد البشرية وضح لنا ان هناك بعض الوظائف متخصصة نوعا ما ولا يوجد تكوين جامعي او أي تكوين آخر يشمل خصائص هذه الوظائف لذا يتم توظيف العمال في هذه الوظائف حسب طبيعة الوظيفة فمثلا يتم توظيف التقني صاحب الشهادات التقنية مثل مهندس أو تقني سامي الكترول تقني ثم تأتي وظيفة التدريب لمعالجة النقص ببرامج تخصصية تخص كل وظيفة¹⁰⁴.

01-05 ترتيب إستراتيجيات تكوين الموارد البشرية حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم (17.02): ترتيب إستراتيجيات تكوين الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة

الترتيب	مستوى التوفر	الوزن النسبي %	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
02	درجة عالية	71,50	0,96857	3,5752	1-1 تحليل وتصميم العمل
04	درجة عالية	69,02	0,58219	3,4510	1-2 تخطيط الموارد البشرية
03	درجة عالية	69,54	0,68396	3,4771	1-3 الاستقطاب
01	درجة عالية	71,63	0,71132	3,5817	1-4 الاختيار والتعيين
	درجة عالية	70,22	0,55464	3,5112	إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS.V 25

حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي:

¹⁰⁴مقابلة مع رئيس قسم ادارة الموارد البشرية بتاريخ 2018/04/11

بالنسبة لمتغيرات إستراتيجيات تكوين الموارد البشرية فإن الاختيار والتعيين احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت **71.63%** يليه متغير تحليل وتصميم العمل بنسبة **71.50%** يليه الاستقطاب بنسبة **69.54%** يليه تخطيط الموارد البشرية بنسبة **69.02%** أن نسبة الإجمالية لمتغيرات استراتيجيات تكوين الموارد البشرية لدى الشركة محل الدراسة حسب وجهة نظرهم هي **70.22%** وهي نسبة عالية توضح انتهاج الشركة لاستراتيجية تكوين الموارد البشرية.

02- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الفرعي الثاني والمتعلق باستراتيجية التدريب والتنمية (تنمية الموارد البشرية)

02-01 التدريب والتعليم المستمر

جدول رقم (18.02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالتدريب والتعليم المستمر

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
15.	يسعى التدريب إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة تساعدهم في المستقبل.	3,431	0,944	68,63	درجة عالية
16.	لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة يتم وضع خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية.	3,275	0,896	65,49	درجة متوسطة
17.	تخصص الشركة جزء من ميزانيتها لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها.	3,627	0,999	72,55	درجة عالية
18.	تحدد إدارة الموارد البشرية البرامج التدريبية بشكل عادل بين جميع العمال.	3,490	1,007	69,80	درجة عالية
	التدريب والتعليم المستمر	3,456	0,744	69,12	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد : المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على

فقرات الإستبيان والمتعلقة بـ **التدريب والتعليم المستمر** بلغ ($\bar{x}=3,456$) وبالانحراف المعياري بلغ

($\delta=0,744$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال

(من **3.40** إلى **4.20** درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أمتوى **التدريب والتعليم المستمر**

لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة **69.12%** حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات **المتعلقة بـ التدريب والتعليم المستمر** حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لآراء أفراد

العينة هي كما يلي : من الجدول أعلاه نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على الفقرة رقم 17

تخصص الشركة جزء من ميزانيتها لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها " احتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بالم متوسط حسابي بلغ 3.627 وان قيمة المتوسط تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة تولي إهتماما لتدريب والتعليم المستمر للعمال وهو ما برز في إجابات العمال بنسبة 72.55% حسب وجهة نظرهم . لكن ظهرت إجابات العمال في الفقرة 16 لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة يتم وضع خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية بنسبة متوسطة بنسبة 65.49% ويرجع هذا الإنخفاض الى الأزمة المالية التي تمر بها الشركة منذ سنة 2014 والتي أثرت على سياسة التدريب التي كانت لدى الشركة لكن حسب رأي المسؤول الأول عن إدارة الموارد البشرية ان هذا الإنخفاض موقت وأنه في سنة 2018 اجرت الشركة خطة سنوية لإجراء عمليات تدريب واسعة تزامنا مع بداية استغلال الشركة للطاقة البديلة (الطاقة الشمسية) وكذا التعافي وضعيتها المالية، ثم جاءت إجابات العمال بالترتيب على الفقرات 18-15-16 بوزن نسبي قدر ب 69.80-68.63-65.49% على التوالي وهو ما يبرز مجهودات الشركة لتدريب وتنمية المورد البشري بغية الرفع من أدائهم رغم الأزمة المالية التي كانت تمر بها.

02-02 مسارات الترقية

جدول رقم(19.02) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بمسارات الترقية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
19.	كل العمال على دراية تامة بالمناصب التي يمكن ان يشغلوها في المستقبل.	3,451	0,986	69,02	درجة عالية
20.	عمليات الترقية تتم خدمة للإستراتيجية العامة للشركة.	3,059	1,085	61,18	درجة متوسطة
21.	فرص الترقية متاحة لجميع العمال بصفة عادلة.	3,373	1,019	67,45	درجة متوسطة
مسارات الترقية					درجة متوسطة
		3,294	0,753	65,88	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بمسارات الترقية بلغ ($\bar{x}=3,294$) وبالانحراف معياري بلغ ($\delta=0,753$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن

اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى مسارات الترقية لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 65.88 % حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات والمتعلقة بمسارات الترقية حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لأراء أفراد العينة كما يلي :

في المرتبة الأولى أتت إجابات العمال في المرتبة الأولى على الفقرة 19 ' كل العمال على دراية تامة بالمناصب التي يمكن ان يشغلوها في المستقبل ' بنسبة 69.02% حسب رأيهم وبمتوسط حسابي قدر ب 3.451 حيث ان العمال مباشرة بعد شغلهم لوظائفهم يعرفون الوظائف الشاغرة التي يمكن ان يشغلونها حسب المخطط التنظيمي للشركة وذلك حسب الشهادة المتحصل عليها والخبرة العملية فمثلا للحصول على منصب رئيس مصلحة وجب ان تتوفر على شهادة ليسانس او ماستر او مهندس حسب خاصية الوظيفة كذلك وجب ان تكون لديك خبرة عمل في الشركة تتعدى 5 سنوات عند تاريخ اجراء المسابقة، اما الإجابات الأخرى فاتت بالترتيب الفقرة 20-21 بنسبة 67.45- 61.18% على التوالي.

وجاءت الفقرة 20 عمليات الترقية تتم خدمة للاستراتيجية العامة للشركة في المرتبة الأخيرة كون ان الشركات الوطنية عامة تمتاز بعدم المرونة في الهيكل التنظيمي ونعلم ان الترتيبات في هذه الشركات تتبع الهيكل التنظيمي للشركة بغض النظر على الاستراتيجية العامة.

ترتيب إستراتيجيات للتدريب والتنمية (تنمية الموارد البشرية) حسب وجهة نظر أفراد العينة
جدول رقم(20.02) مستوى توفر وترتيب إستراتيجيات التدريب والتنمية بالشركة محل الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التوفر	الترتيب
1-2 التدريب والتعليم المستمر	3,456	0,744	69,12	درجة عالية	01
2-2 مسارات الترقية	3,294	0,753	65,88	درجة متوسطة	02
استراتيجية التدريب والتنمية (تنمية الموارد البشرية)	3,387	0,684	67,73	درجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V 25

حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي :

بالنسبة لمتغيرات التدريب والتنمية (تنمية الموارد البشرية) فإن التدريب والتعليم المستمر احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت 69.12% يليه متغير مسارات الترقية بنسبة 65.88% وأن نسبة الإجمالية لمتغيرات استراتيجية للتدريب والتنمية (تنمية الموارد البشرية) لدى الشركة محل الدراسة) حسب وجهة نظرهم هي 67.73 % وهي نسبة متوسطة وكما وضح لنا من خلال مقابلة رئيس قسم إدارة الموارد البشرية ان عملية التدريب والتنمية شهدت تراجعاً كبيراً بسبب الحالة المالية الصعبة التي مرت بها الشركة في السنوات السابقة.

03. - عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الفرعي الثالث والمتعلق باستراتيجية

التعويضات

01-03 الرواتب والأجور

جدول رقم (21.02) : نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالرواتب والأجور

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
22.	تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم هيكل الأجور بناء على نتائج تقييم الوظائف في الشركة.	3,608	0,802	72,16	درجة عالية
23.	الأجور والرواتب تمثل المقابل الحقيقي للجهود المبذولة من طرف العمال.	3,451	0,966	69,02	درجة عالية
24.	هناك تباين في أجور نفس الرتبة الوظيفية حسب أهمية الوظيفة والجهد المبذول لأدائها.	3,373	1,058	67,45	درجة متوسطة
	الرواتب والأجور	3,477	0,725	69,54	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد : المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالرواتب والأجور بلغ $(\bar{x}=3,477)$ وبالانحراف المعياري بلغ $(\delta=3,477)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الرواتب والأجور لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 69,54% حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات والمتعلقة بالرواتب والأجور حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق آراء أفراد العينة هي كما يلي في المرتبة الأولى الفقرة رقم 22 تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم هيكل الأجور بناء على نتائج تقييم الوظائف في الشركة احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالم متوسط حسابي بلغ 3.608 وان قيمة المتوسط تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية بوزن نسبي قدر ب 72.16% أي أنهم موافقون على ان الأجور تتلائم مع الوظائف ويرجع ذلك حسب رئيس مصلحة الأجور بالشركة لتحديد الأجور بناء على تقييم الوظائف الجيد من حيث المسؤولية والجهد المبذول لادائها. وجاءت ترتيب إجابات العينة على الفقرات 23-24 بنسب قدرت ب 69.02 و 67.45% على التوالي.

03-02 المزايا والحوافز الوظيفية

جدول رقم (22.02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالمزايا والحوافز الوظيفية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
25.	تمنح المزايا الوظيفية للعاملين الذين يقومون بوظائف نوعية ومجهودات خاصة.	3,216	1,083	64,31	درجة متوسطة
26.	تلجأ إدارة الموارد البشرية لمنح المزايا الوظيفية لبعض العاملين لاستقطابهم وضمان ولائهم للشركة.	3,098	1,044	61,96	درجة متوسطة
27.	يستفيد جميع العمال من الحوافز السنوية بنسب متفاوتة بناء على مجهوداتهم.	3,039	0,999	60,78	درجة متوسطة
	المزايا والحوافز الوظيفية	3,118	0,884	62,35	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالمزايا والحوافز الوظيفية بلغ $(\bar{x}=3,118)$ وبالانحراف المعياري بلغ $(\delta=0,884)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى المزايا والحوافز الوظيفية لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 62.35% حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات والمتعلقة بـ : المزايا والحوافز الوظيفية حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لأراء أفراد العينة هي كما يلي : حيث من خلال الجدول اتضح أن إجابات العمال كانت على الفقرة 25 تمنح المزايا الوظيفية للعاملين الذين يقومون بوظائف نوعية ومجهودات خاصة في المرتبة الأولى بنسبة 64.31% وبوسط حسابي قدر ب 3.216 حسب وجهة نظرهم ويرجع ذلك لصعوبة الوظائف وحجم المسؤوليات المتعلقة بها، وعلى العموم فإن الإجابة على الفقرات الأخرى 26-27 بنسبة 61.96 و 60.78 بالترتيب وجميعها نسب متوسطة ويرجع ذلك لصعوبة عمليات التقييم للوظائف التي تكون نوعية وخاصة في الشركة والتي تمنح على أساسها المزايا الوظيفية.

ترتيب إستراتيجيات التعويضات حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم(23.02): مستوى توفر وترتيب إستراتيجيات التعويضات بالشركة محل الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التوفر	الترتيب
3-1 الرواتب والأجور	3,477	0,725	69,54	درجة عالية	01
3-2 المزايا والحوافز الوظيفية	3,118	0,884	62,35	درجة متوسطة	02
إستراتيجية التعويضات	3,297	0,731	65,95	درجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي:

بالنسبة لمتغيرات التعويضات فإن الرواتب والأجور احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت **69.54%** يليه متغير المزايا والحوافز الوظيفية بنسبة **62.35%** ويرجع ذلك لكون المزايا والحوافز الوظيفية نادرة في الشركة حيث تسلم الحوافز للعمال حسب الوظيفة وليس للأهداف المحققة، وأن نسبة الإجمالية لمتغيرات إستراتيجيات التعويضات لدى الشركة محل الدراسة حسب وجهة نظرهم هي **65.95%** وهي درجة متوسطة بسبب إجابات العينة على إستراتيجية الحوافز الوظيفية.

04- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الفرعي الرابع والمتعلق باستراتيجية علاقات**العمل****04-01 العلاقة مع النقابة**

جدول رقم(24.02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالعلاقة مع النقابة

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
28.	تقوم الشركة بعقد اجتماعات دورية واستثنائية مع ممثلي العمال (النقابة).	3,3137	1,15741	66,27	درجة متوسطة
29.	لجنة المشاركة (CP) لها دور فعلي في قرارات الشركة.	3,0980	1,06311	61,96	درجة متوسطة
30.	يخس العاملون من خلال ممثليهم بأن لهم دور في قرارات الشركة.	3,1176	1,35125	62,35	درجة متوسطة
	العلاقة مع النقابة	3,1765	1,03140	63,53	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال الجدول أعلاه نجد : المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة **بالعلاقة مع النقابة** بلغ ($\bar{x}=3,1765$) والانحراف المعياري بلغ ($\delta=1,03140$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أمتسوى **العلاقة مع النقابة لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة** وهذا بنسبة 63,53% حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات **والمتمعلقة بالعلاقة مع النقابة** حسب توفرها **بالشركة محل الدراسة** وفق لآراء أفراد العينة هي كما يلي : حيث احتلت الفقرة 28 المرتبة الأولى بنسبة 66.27 % وهذا حسب وجهة نظرهم وتعود هذا لاستراتيجية الإدارة لخلق جو تشاركي مع العمال لإبراز دورهم في الشركة من خلال التشاور مع النقابة العمالية واللجنة التشاركية إلا ان اللجنة التشاركية ليس لها دور بحجم دور النقابة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة وهو ما برز في إجابات العينة حيث احتلت الفقرة 29 **لجنة المشاركة (CP) لها دور فعلي في قرارات الشركة** المرتبة الأخيرة بنسبة 61.69 % لكن في العموم فان إجابات أفراد العينة جاءت بدرجة متوسطة وهو يعكس إنطباعهم الإيجابي حول هذه الإستراتيجية.

04-02 العلاقة مع الهيئات الحكومية

جدول رقم (25.02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلق **ة بالعلاقة مع الهيئات الحكومية**

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
31.	تقوم إدارة الموارد البشرية بالامتثال للقوانين والتشريعات المعمول بها فيما يخص قانون العمل.	3,2549	1,21397	65,10	درجة متوسطة
32.	تساهم الشركة من خلال قسم إدارة الموارد البشرية في ابداء الراي حول التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل في الاجتماعات مع الحكومة.	2,9804	1,12232	59,61	درجة متوسطة
العلاقة مع الهيئات الحكومية					درجة متوسطة
		3,1176	1,08898	62,35	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال الجدول أعلاه نجد : المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة **بالعلاقة مع الهيئات الحكومية** بلغ ($\bar{x}=3,1176$) والانحراف المعياري بلغ ($\delta=1,08898$) مما

يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أمتسوى العلاقة مع الهيئات الحكومية لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 62,35% حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات والمتعلقة بالعلاقة مع الهيئات الحكومية حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لأراء أفراد العينة هي كما يلي: من الجدول اعلاه نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إيجابتهم على الفقرة رقم 31 'تقوم إدارة الموارد البشرية بالامتثال للقوانين والتشريعات المعمول بها فيما يخص قانون العم ل' احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالم توسط حسابي بلغ 3.2549 وان قيمة المتوسط تشير إلأن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة متوسطة على أن الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة تتمثل للقوانين والتشريعات الحكومية وهو ما يبرز في إجابات العمال بنسبة 65.55% حسب وجهة نظرهم. وهو ما يبرر من خلال مقابلتنا لرئيس قسم الموارد البشرية ان الشركات الوطنية والشركات العمومية تلتزم بقوانين الحكومية عكس الشركات الخاصة والتي تتلاعب بهذه القوانين¹⁰⁵، لكن ظهرت إجابات العمال في الفقرة 32 تساهم الشركة من خلال قسم إدارة الموارد البشرية في ابداء الراي حول التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل في الاجتماعات مع الحكومة قبول العمال بدرجة متوسطة بنسبة 59.61% حيث لا تبرز كثيرا دور الشركة في ابداء الرأي حول التشريعات كون ان الاجتماعات مع الهيئات الحكومية قليلة ولا تظهر إلا في اجتماع الثلاثية (حكومة- نقابة- ارباب العمل).

03-04 السلامة والحماية (صيانة المورد البشري)

جدول رقم (26.02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بالسلامة والحماية

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
33.	تسعى مديريتكم إلى توفير بيئة تشغيل تقلّل المخاطر لصالح صحة وسلامة العمال.	3,2745	1,29736	65,49	درجة متوسطة
34.	ترقى مجهودات إدارة الموارد البشرية لصحة وسلامة العمال لتطلعات العاملين في الشركة.	3,5098	1,25495	70,20	درجة عالية
السلامة والحماية					درجة متوسطة
		3,3922	1,09231	67,84	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

¹⁰⁵مقابلة مع رئيس قسم ادارة الموارد البشرية بتاريخ 2018/04/11

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة ب: السلامة والحماية بلغ $(\bar{x}=3,3922)$ وبالانحراف المعياري بلغ $(\delta=1,09231)$ مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أمتسوى السلامة والحماية لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 62,35% حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات والمتعلقة ب: السلامة والحماية حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لآراء أفراد العينة هي كما يلي: من الجدول في المرتبة الأولى نجد الفقرة 34 'ترقى مجهودات إدارة الموارد البشرية لصحة وسلامة العمال لتطلعات العاملين في الشركة' بمتوسط حسابي 3.5098 وبدرجة عالية بنسبة 70.20 وهو ما يبرزه قبولهم بإجراءات الشركة فيما يخص الصحة والسلامة، فحسب رئيس قسم الموارد البشرية فإن الشركة تمتلك قاعات علاج مخصصة للعمال وعائلاتهم كما تتوفر على مراكز سياحية وترفيهية على مستوى التراب الوطني لفائدة العمال وعائلاتهم، كما توقع الشركة مع مخابر التحاليل الخارجية والأطباء المختصين عقود لاستقبال العمال وعائلاتهم، كما تتوفر على قاعة علاج خاصة بطب العمل تقوم بفحص العمال دوريا وإجراء فحص شامل سنوي كما تتوفر على سيارات إسعاف وبرامج الحج والعمرة لفائدة عمالها وهو ما يبرر رضا العمال على هذه المجهودات، لكن في الفقرة 33 كانت إجابات العمال بدرجة قبول متوسطة بنسبة 65.49 % لكون أن بعض العمال لا يرون أن بيئة التشغيل جيدة لممارسة وظائفهم كون أن المقر الحالي أصبح ضيق وغير ملائم لعدد العمال، فمن خلال الملاحظة نجد مكتب به 03 أو 04 عمال وهو عدد كبير لممارسة الوظيفة بأريحية لكن هناك مشروع تم الموافقة عليه لإنجاز مقر جديد للشركة يسلم مع نهاية السنة المقبلة.

ترتيب إستراتيجيات علاقات العمل حسب وجهة نظر أفراد العينة

جدول رقم(27.02): مستوى توفر وترتيب إستراتيجيات تكوين الموارد البشرية بالشركة محل الدراسة

المتغيرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التوفر	الترتيب
1-4 العلاقة مع النقابة	3,176	1,031	63,53	درجة متوسطة	03
2-4 العلاقة مع الهيئات الحكومية	3,118	1,089	62,35	درجة متوسطة	02
3-4 السلامة والحماية (صيانة المورد البشري)	3,392	1,092	67,84	درجة متوسطة	01
استراتيجية علاقات العمل	3,221	0,936	64,43	درجة متوسطة	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS. V 25

حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي:

بالنسبة لمتغيرات استراتيجيات علاقات العمل فإن السلامة والحماية احتل المرتبة الأولى بنسبة بلغت 67.84% لأهميتها البالغة بالنسبة للعمال ، يليه متغير العلاقة مع النقابة بنسبة 63.53% يليه العلاقة مع الهيئات الحكومية بنسبة 62.35% أن نسبة الإجمالية لمتغيرات استراتيجيات علاقات العمل لدى الشركة محل الدراسة حسب وجهة نظرهم هي 64.43% .

05.- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الفرعي الخامس والمتعلق بإستراتيجية تقييم الأداء.

جدول رقم(28.02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بإستراتيجية تقييم الأداء.

الرقم	العبارة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي%	الاتجاه العام
35.	يتم إستراتيجية تقييم الأداء في الشركة بناء على أسس موضوعية تعتمد على كفاءة وفاعلية أداء العاملين.	3,451	1,205	69,02	درجة عالية
36.	تهدف عملية إستراتيجية تقييم الأداء لمعرفة مدى مشاركة الأفراد في تطبيق استراتيجية الشركة.	3,412	1,203	68,24	درجة عالية
37.	هناك ربط بين نتائج إستراتيجية تقييم الأداء ووظائف إدارة الموارد البشرية.	3,314	1,273	66,27	درجة متوسطة
38.	يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييم أداءهم بعد كل عملية تقييم للأداء.	3,627	0,916	72,55	درجة عالية
39.	بعد عملية التدريب تقوم إدارة الموارد البشرية بتقوية البرامج التدريبية.	3,333	0,973	66,67	درجة متوسطة
40.	تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية الترقية بناء على نتائج إستراتيجية تقييم الأداء (تقييم كفاءة العاملين).	3,333	1,306	66,67	درجة متوسطة
41.	طريقة التقييم الدورية للمسؤول المباشر في العمل تعتبر شخصية ولا علاقة لها بأداء العمل.	2,686	1,208	53,73	درجة متوسطة
42.	طريقة التقييم على أساس النتائج تحفز العاملين على بذل جهود أكبر لتحسين أداءهم.	3,451	1,390	69,02	درجة عالية

43.	طريقة تقييم أداء العمال بالأهداف طريقة عادلة وموضوعية.	3,353	1,180	67,06	درجة متوسطة
	إستراتيجية تقييم الأداء	3,329	0,956	66,58	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS .V25

من خلال الجدول أعلاه نجد : المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بإستراتيجية تقييم الأداء بلغ ($\bar{x}=3,329$) وبالانحراف المعياري بلغ ($\delta=0,956$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 2.60 إلى 3.40 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أمتوى إستراتيجية تقييم الأداء لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 66.58% حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات والمتعلقة بإستراتيجية تقييم الأداء حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لآراء أفراد العينة هي كما يلي :

حيث من الشكل اعلاه نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على الفقرة رقم 38: 'يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييم أداؤهم بعد كل عملية تقييم للأداء' احتلت المرتبة الأول من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بالمتوسط حسابي بلغ 3.627 وان قيمة المتوسط تشير إلأن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية بنسبة 72.55% على أن الشركة تقوم بإعلامهم بنتائج تقييمهم بعد كل عملية تقييم حسب وجهة نظرهم ، وهو ما أكده رئيس قسم الموارد البشرية خلال المقابلة حيث صرح لنا بأن هناك عمليات تقييم دورية شهرية او سنوية او حسب متطلبات الشركة حيث تقوم الشركة بتقييم العامل شهريا لحساب منحة المردودي ة الفردية ويتم إبلاغ العامل بنتيجة التقييم في كشف الراتب، كما تقوم الشركة بتقييم العامل سنويا عن طريق المسؤول المباشر في العمل في دفاتر تسلم للعامل بعد عملية التقييم للتوقيع عليها¹⁰⁶ ، اما بقية الفقرات فقد جاءت إجابات العمال متقاربة وبدرجة عالية في الغالب ويرجع ذلك لرضائهم عن طريقة التقييم ما عدا ما ورد في الفقرة 41'طريقة التقييم الدورية للمسؤول المباشر في العمل تعتبر شخصية ولا علاقة لها بأداء العمل ' فكانت إجابة العمال بدرجة متوسطة بنسبة 53.73% ويعزى ذلك لما ذكرنا سابقا في الجانب النظري حول مشاكل التقييم من حيث ارتباط نتائج التقييم بشخصية المقيم في بعض الأحيان.

ثانيا /عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الرئيسي الثاني من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بالمتغير التابع أداء العاملين

¹⁰⁶مقابلة مع رئيس قسم ادارة الموارد البشرية بتاريخ 2018/04/11

جدول رقم (29.02): نتائج تحليل إجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بأداء العاملين

الرقم	العبرة	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	الاتجاه العام
.44	يؤدي العاملون وظائفهم على أكمل وجه حسب ما هو مطلوب.	3,588	1,203	71,76	درجة عالية
.45	يقوم العمال بتأدية وظائفهم بأقل قدر من الجهود.	3,412	1,080	68,24	درجة عالية
.46	يقوم العاملون بتأدية وظائفهم بأساليب متجددة.	3,392	1,150	67,84	درجة متوسطة
.47	يقوم العمال بإحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لأخرى.	3,412	1,062	68,24	درجة عالية
.48	كل عامل يبذل جهود كبيرة في العمل يحقق النتائج المرجوة من وظيفته.	3,157	1,173	63,14	درجة متوسطة
.49	هناك علاقة بين قدرات وخبرة العمال وتأدية العمال لوظائفهم بصفة جيدة.	3,569	1,153	71,37	درجة عالية
.50	تبين ادارة الموارد البشرية لكل عامل دوره الوظيفي لتأدية وظيفته بشكل جيد.	3,549	1,137	70,98	درجة عالية
.51	للظروف المادية للعمل (مناخ العمل) أثر على أداء العمال.	4,039	0,799	80,78	درجة عالية
.52	للعوامل الفنية (نوعية التجهيزات وأساليب العمل المستخدمة) أثر على أداء العمال.	4,059	0,858	81,18	درجة عالية
.53	تؤثر الظروف الاجتماعية للعمل (العلاقات الاجتماعية بين العمال) على أدائهم.	4,000	0,938	80,00	درجة عالية
	أداء العاملين	3,618	0,569	72,35	درجة عالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS. V25

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الإستبيان والمتعلقة بأداء العاملين بلغ ($\bar{x}=3,618$) وبالانحراف المعياري بلغ ($\delta=0,569$) مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أتمتوى أداء العاملين لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 72.35 % حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات والمتعلقة بأداء العاملين حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لأراء أفراد العينة هي كما يلي: من خلال الجدول يتفق العاملون وبدرجة كبيرة ان للعوامل الفنية اثر كبير على ادائهم وهو مابرز من خلال اجابتهم على الفقرة 52 'للعوامل الفنية (نوعية التجهيزات وأساليب العمل المستخدمة) أثر على أداء العمال' حيث حلت في المرتبة الأولى بوسط حسابي 4.059 وبنسبة 81.18% حسب وجهة نظرهم، وهو مابرز ايضا في الإجابة عن الفقرة 51 و 53 حول تأثير الظروف المادية ' بإجماعهم بدرجة عالية أن للظروف الاجتماعية دور هام في التأثير على الأداء . اما باقي الفقرات فجاءت بنسب متقاربة تتراوح بين 67.84 و 71.76 % وتدل الإجابات على قبول العمال على هذه العبارات ما عدا العبارة رقم 48 'كل عامل يبذل جهود كبيرة في العمل يحقق النتائج المرجوة من وظيفته' والتي حلت في المرتبة الأخيرة بنسبة 63.14% وهو ما ابرزناه في الجانب النظري حول الاختلاف بين الجهد المبذول والأداء.

رابعا: ترتيب وأهمية متغيرات الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقويم مستوى توفر أبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وابعاد أداء العاملين نقوم بتحديد أكثر المتغيرات وترتيبها حسب اهميتها لدى أفراد العينة في الشركة محل الدراسة والجدول الآتي يوضح ذلك.

جدول رقم(30.02): مستوى توفر وترتيب متغيرات الدراسة بالشركة محل الدراسة

الرقم	متغيرات	المتوسط الحسابي	انحراف المعياري	الوزن النسبي %	مستوى التوفر	الترتيب
1.	إستراتيجية تكوين الموارد البشرية	3,511	0,555	70,22	درجة عالية	01
2.	إستراتيجية التدريب والتنمية	3,387	0,684	67,73	درجة متوسطة	02
3.	إستراتيجية التعويضات	3,297	0,731	65,95	درجة متوسطة	04
4.	إستراتيجية علاقات العمل	3,221	0,936	64,43	درجة متوسطة	05
5.	إستراتيجية تقييم الأداء	3,329	0,956	66,58	درجة متوسطة	03
	الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	3,376	0,586	67,51	درجة متوسطة	
	أداء العاملين	3,618	0,569	72,35	درجة عالية	

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي:

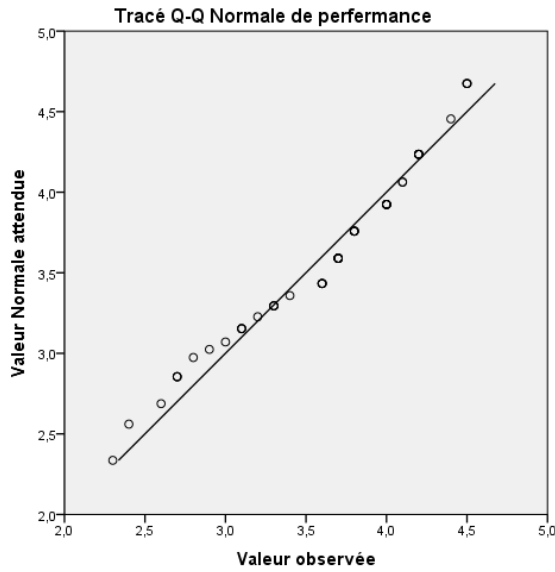
بالنسبة لمتغيرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فإن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية احتلت المرتبة الأولى بنسبة بلغت 70.22% يليه متغير إستراتيجية التدريب والتنمية بنسبة 67.73% يليه إستراتيجية تقييم الأداء بنسبة 66.58% يليه إستراتيجية التعويضات بنسبة 66.58% يليه إستراتيجية علاقات العمل بنسبة

64.43% أن نسبة الإجمالية لمتغيرات الأداء الإدارية الإستراتيجية للموارد البشرية لدى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - المسيلة-محل الدراسة حسب وجهة نظرهم هي **67.51%**.
 في حين أن نسبة الإجمالية لمتغير أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - المسيلة-محل الدراسة حسب وجهة نظرهم هي **72.35%**
 وعليه وجب علينا معرفة مدى دور ومساهمة وأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - المسيلة-محل الدراسة وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة لتحديد مستوى مساهمة المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع أم أن أداء العاملين في الشركة تتحكم فيع عوامل ومؤشرات أخرى لم نتطرق إليها في دراستنا.

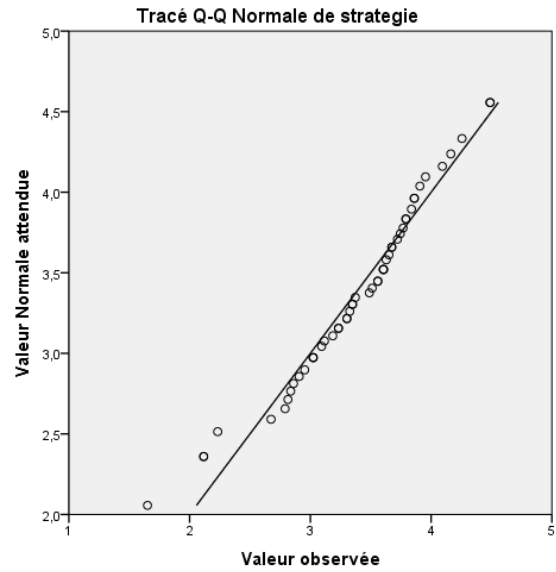
المطلب الرابع: اختبار فرضيات الدراسة

أولاً: اختبار التوزيع الطبيعي: سنقوم باختبار التوزيع الطبيعي بطريقة Q.Q.PLOT بالنسبة لمتغيري الدراسة المستقل (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين).

الشكل رقم (11.02): يوضح منحنى Q.Q PLOT



منحنى Q.Q PLOT لأداء العاملين



منحنى Q.Q PLOT للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS .V 25

نلاحظ تجمع العينة بشكل منتظم على خط هونري بالنسبة للمتغيرين المستقل (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) والمتغير التابع (أداء العاملين)، وبالتالي يمكننا القول بأن التوزيع طبيعي لكلا المتغيرين، كذلك حسب نظرية النهاية المركزية فإنه كلما زاد حجم العينة اقترب تباينها من تباين المجتمع ويمكن اعتبار ان التوزيع يكون طبيعياً بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة 30 فما فوق، وحسب هذه النظرية وحجم عينة الدراسة 51 فإننا نستنتج ان التوزيع طبيعي.

ثانيا: اختبار فروض الفروق:

تم إجراء تحليل التباين لاختبار وجود فروق في تأثير المتغيرات المستقلة، تعزى لبعض الخصائص الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة)، حيث يقوم هذا الاختبار بالتحقق على إمكانية وجود فروق في المتوسطات بين أكثر من مجموعة ولأكثر من متغير.

H_0 : لا توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع باختلاف احد الخصائص الشخصية.

H_1 : توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات المستقلة على المتغير التابع باختلاف احد الخصائص الشخصية.

القاعدة الإحصائية تنص على رفض الفرضية العدمية في حال كون F المحسوبة أكبر من F الجدولية وقيمة $P(Sig.)$ أقل من 0.05 وقبول الفرضية البديلة.

- اختبار وجود فروق في تأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يعزى للخصائص الشخصية.

H_0 : لا توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات المستقلة على أداء العاملين باختلاف الخصائص الشخصية.

جدول رقم (31.02): نتائج اختبار تحليل التباين بوجود فروق في تأثير المتغيرات المستقلة على أداء العاملين باختلاف المعلومات الشخصية.

المتغير	F	Signification	القاعدة الإحصائية
الفئة العمرية	1,573	0,192	لا توجد فروقات
الجنس	1,048	0,489	لا توجد فروقات
المستوى التعليمي	0,856	0.660	لا توجد فروقات
الخبرة العملية	1,04	0,495	لا توجد فروقات
المسمى الوظيفي	1,137	0.420	لا توجد فروقات

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مخرجات SPSS.V 25.

من الملاحظ عدم وجود فروق في تأثير كل من المتغيرات المستقلة، تعزى للخصائص الشخصية (الفئة العمرية، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

ثالثا: إختبار الفرضيات

ولاختبار الفرضيات السابقة التي سبق ذكرها في الجانب النظري على مدى تطابق النتائج النظرية مع الجانب الميداني في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، نتاح العديد من الأساليب الإحصائية من بينها معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي البسيط والمتعدد والذي يستخدم بشكل واسع لتحديد وتوضيح علاقة وتفسير أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما يستخدم للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة للتباين الحاصل في المتغيرات المستقلة. ولاختبار الفرضيات نتبع الخطوات التالية:

- صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة

حيث نتوقع في الفرضية الصفرية (H_0) عدم وجود علاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين، أما الفرضية البديلة (H_1) فهي تقر بوجود علاقة.

+ الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية:

لإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام تحليل الانحدار الخطي لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور المتغيرات المستقلة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية (إستراتيجية تكوين الموارد البشرية ، إستراتيجية التدريب والتنمية ، إستراتيجية التعويضات ، إستراتيجية علاقات العمل ، إستراتيجية تقييم الأداء) في المتغير التابع أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.

- مستوى الدلالة: مستوى الدلالة المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى الدلالة 0.05 وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.

- قاعدة اتخاذ القرار: بخصوص دلالة الإحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:

- الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة F المحسوبة (F_{cal}) و قيمة F الجدولية (F_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

- الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة المستوى المعنوية (sig) المحسوبة باستخدام برنامج spss مع المستوى الدلالة المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من مستوى الدلالة 0.05 فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).

01. - اختبار الفرضية الرئيسية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ل الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة أي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) ل الممارسات

الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للممارسات

الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

باستخدام الانحدار البسيط والجدول التالي هو ملخص للجداول (ملخص نموذج الانحدار (r ، R^2)،

تحليلًا لتباين ANOVA، النتائج معاملات الانحدار (b).

جدول رقم (32.02): يبين نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المنعوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المنعوية (SIG)	t	B	R ²	r	مستوى المنعوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,000	4,572	1,817	0,302	,5490	,0000	21,154
		Constant				
0,000	4,599	0,534				
		الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية				

قيمة F المجدولة: 4.0440 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 49)
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 51 - 2 = 49

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المتغير التابع (أداء العاملين) بلغ $R = 0.549$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 21.154 أكبر من قيمة F المجدولة: 4.0440 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 49) . أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة. ومنه يمكن تفسير مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة كما يلي :

- وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ: 0.302 وهذا يعني أن (إستراتيجية تكوين الموارد البشرية / إستراتيجية التدريب والتنمية / إستراتيجية التعويضات / إستراتيجية علاقات العمل / إستراتيجية تقييم الأداء) معاً تفسر وتساهم بـ 30.20% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة والباقي (100-30.20) = 69.80% راجع إلى عوامل أخرى.
- وبالنسبة لاختبار معنوية معامل الانحدار 0.549 للمتغير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائية حيث بلغت المحسوبة $T_{cal} = 0.534$ (وأن قيمة (Sig=0,000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 معامل الانحدار للمتغير (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) لنموذج الانحدار معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي) وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في

المتغير (الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) تؤدي زيادة في أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة بقيمة 0.534

02- اختبار الفرضيات الفرعية:

لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع كلا على حدا ندرس العلاقة بينهما باستخدام تحليل الانحدار الخطي البسيط لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور كل متغير مستقل على حدا ((X1): إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، (X2): إستراتيجية التدريب والتنمية (X3): إستراتيجية التعويضات، (X4): إستراتيجية علاقات العمل، (X5): إستراتيجية تقييم الأداء) في المتغير التابع (Y): أداء العاملين) في الشركة محل الدراسة.

01-02 اختبار الفرضية الفرعية الأولى :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإستراتيجية تكوين الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة أي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإستراتيجية تكوين الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإستراتيجية تكوين الموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

باستخدام الانحدار البسيط والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2)، تحليل التباين ANOVA ، النتائج معاملات الانحدار (b).

جدول رقم (33.02): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	R ²	r	مستوى المعنوية (SIG)	F
0,000	4,299	2,004	0,200	,4480	,0010	12,276
		Constant				
0,001	3,504	0,460				
<p>قيمة F المجدولة: 4.0440 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 49)</p> <p>حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 51 - 2 = 49</p>						

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في المتغير التابع (أداء العاملين) بلغ : $R = 0.448$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 12.276 أكبر من قيمة F الجدولة 4.0440 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 49). أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية تكوين الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة. ومنه يمكن تفسير مساهمة إستراتيجية تكوين الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة كما يلي:

- وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ: 0.200 وهذا يعني أن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تفسر وتساهم بـ 20.00% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة والباقي (100-20.00) = 80.00% راجع إلى عوامل أخرى.
- وبالنسبة لاختبار معنوية معامل الانحدار 0.460 للمتغير إستراتيجية تكوين الموارد البشرية نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائية حيث بلغت المحسوبة $T_{cal} = 3.504$ وأن قيمة ($Sig = 0.001$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 معامل الانحدار للمتغير (إستراتيجية تكوين الموارد البشرية) لنموذج الانحدار معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي) وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير (إستراتيجية تكوين الموارد البشرية) تؤدي إلى زيادة في أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة بقيمة 0.460.

02-02 اختبار الفرضية الفرعية الثانية :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية التدريب والتنمية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة أي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية التدريب والتنمية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية التدريب والتنمية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

باستخدام الانحدار البسيط والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (R2، r)، تحليل التباين ANOVA، النتائج معاملات الانحدار (b). جدول رقم (34.02): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
مستوى المعنوية (SIG)	t	B	R ²	r	مستوى المعنوية (SIG)	قيمة F المحسوبة
0,000	6,223	2,225	0,244	,4940	,0000	15,798
		Constant				
0,000	3,975	0,411	إستراتيجية التدريب والتنمية			

قيمة F المجدولة: 4.0440 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 49)
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 51 - 2 = 49

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين إستراتيجية التدريب والتنمية في المتغير التابع (أداء العاملين) بلغ : $R = 0.494$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 15.798 أكبر من قيمة F المجدولة : 4.0440 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 49) . أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية التدريب والتنمية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

ومنه يمكن تفسير مساهمة إستراتيجية التدريب والتنمية في تحسين أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة كما يلي :

- وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ: 0.244 وهذا يعني أن إستراتيجية التدريب والتنمية تفسر وتساهم بـ 24.40% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة والباقي (100-24.40) = 75.60% راجع إلى عوامل أخرى.
- وبالنسبة لاختبار معنوية معامل الانحدار 0.411 للمتغير إستراتيجية التدريب والتنمية نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائية حيث بلغت المحسوبة $(T_{cal}) = 3.975$ وأن قيمة (Sig=0.000) أقل من مستوى الدلالة 0.05 معامل الانحدار للمتغير (إستراتيجية التدريب والتنمية) لنموذج الانحدار معنوي وهو موجب (تأثير إيجابي) وهذا يعني زيادة وحدة واحدة في المتغير (إستراتيجية التدريب والتنمية) تؤدي إلى زيادة في أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة بقيمة 0.411.

03-02 اختبار الفرضية الفرعية الثالثة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية التعويضات على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
أي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية التعويضات على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية التعويضات على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
باستخدام الانحدار البسيط والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2), تحليل التباين ANOVA، النتائج معاملات الانحدار (b).
جدول رقم (35.02): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

معنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار	
قيمة المحسوبة	F	مستوى المعنوية (SIG)	r	R ²	B	t
39519,		,0090	5205,0	2700,	Constant	7,668
					إستراتيجية التعويضات	2,719
						0,282

قيمة F المجدولة: 4.0440 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 49)
حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 51 - 2 = 49

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين إستراتيجية التعويضات في المتغير التابع (أداء العاملين) بلغ: $R = 0.5205$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 19.395 أكبر من قيمة F المجدولة: 4.0440 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 49). أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية التعويضات على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.
ومنه يمكن تفسير مساهمة إستراتيجية التعويضات في تحسين أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة كما يلي:

- وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ: **0.270** وهذا يعني أن إستراتيجية التعويضات تفسر وتساهم بـ **27.00%** من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة والباقي (100-27) = 73 % راجع إلى عوامل أخرى.
- وبالنسبة لاختبار معنوية معامل الانحدار 0.282 للمتغير إستراتيجية التعويضات نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائيا حيث بلغت المحسوبة $(T_{cal})=2.719$ وأن قيمة (Sig=0.009) أقل من مستوى الدلالة 0.05 معامل الانحدار للمتغير (إستراتيجية التعويضات) لنموذج الانحدار معنوي وهو موجب (تأثير إيجابي) وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير (إستراتيجية التعويضات) تؤدي إلى زيادة في أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة بقيمة 0.282

04-02 اختبار الفرضية الفرعية الرابعة :

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإستراتيجية علاقات العمل على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة أي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإستراتيجية علاقات العمل على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
 الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لإستراتيجية علاقات العمل على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة
 باستخدام الانحدار البسيط والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (R2 ، r) ، تحليل التباين ANOVA ، النتائج معاملات الانحدار (b) .
 جدول رقم (36.02): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة

معنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		
قيمة المحسوبة	F	مستوى المعنوية (SIG)	r	R ²	B	t	مستوى المعنوية (SIG)
893,15		,0030	97,40	2470,	Constant	2,827	0,000
					إستراتيجية علاقات العمل	0,245	0,003

قيمة F المجدولة: 4.0440 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 49)
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 51 - 2 = 49

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين إستراتيجية علاقات العمل في المتغير التابع (أداء العاملين) بلغ : $R = 0.497$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 15.938 أكبر من قيمة F الجدولة : 4.0440 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 49). أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية علاقات العمل على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

ومنه يمكن تفسير مساهمة إستراتيجية علاقات العمل في تحسين أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة كما يلي:

- وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ: 0.247 وهذا يعني أن إستراتيجية علاقات العمل تفسر وتساهم بـ 24.70% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة والباقي (100-24.70) = 75.30% راجع إلى عوامل أخرى.
- وبالنسبة لاختبار معنوية معامل الانحدار 0.245 للمتغير إستراتيجية علاقات العمل نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائية حيث بلغت المحسوبة $T_{cal} = 3.085$ وأن قيمة ($Sig = 0.003$) أقل من مستوى الدلالة 0.05 معامل الانحدار للمتغير (إستراتيجية علاقات العمل) لنموذج الانحدار معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي) وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير (إستراتيجية علاقات العمل) تؤدي إلى الزيادة في أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة بقيمة 0.245.

02-05 اختبار الفرضية الفرعية الخامسة:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية تقييم الأداء على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة أي:

الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية تقييم الأداء على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لإستراتيجية تقييم الأداء على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

باستخدام الانحدار البسيط والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار (r, R^2), تحليل التباين ANOVA، النتائج معاملات الانحدار (b). جدول رقم (37.02): يبين نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة

معنوية الكلية لنموذج الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الجزئية لمعاملات الانحدار		
قيمة المحسوبة	F	مستوى المعنوية (SIG)	r	R ²	B	t	مستوى المعنوية (SIG)
11,674		,0010	,4390	0,192	Constant	10,38	0,000
					إستراتيجية تقييم الأداء	0,261	0,001

قيمة F المجدولة: 4.0440 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 49)
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1 ، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 51 - 2 = 49

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على بيانات الاستبيان، مخرجات برنامج SPSS.V25

من خلال النتائج الجدول أعلاه نجد أن معامل ارتباط بيرسون بين إستراتيجية تقييم الأداء في المتغير التابع (أداء العاملين) بلغ $R = 0.439$ وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 11.674 أكبر من قيمة F المجدولة: 4.0440 عند مستوى الدلالة 0.05 ودرجة الحرية (1 ، 49) . أي توجد علاقة دالة إحصائية المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لـ إستراتيجية تقييم الأداء وأداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

ومنه يمكن تفسير مساهمة إستراتيجية تقييم الأداء في تحسين أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة كما يلي:

- وأن قيمة معامل التفسير R^2 بلغ: 0.192 وهذا يعني أن إستراتيجية تقييم الأداء تفسر وتساهم بـ 19.20% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة والباقي (100 - 19.20) = 80.80% راجع إلى عوامل أخرى.
- وبالنسبة لاختبار معنوية معامل الانحدار 0.261 للمتغير إستراتيجية تقييم الأداء نجد أن قيمة (T) المحسوبة دالة إحصائية حيث بلغت المحسوبة $T_{cal} = 3.417$ وأن قيمة (Sig=0.001) أقل من مستوى الدلالة 0.05 معامل الانحدار للمتغير (إستراتيجية تقييم الأداء) لنموذج الانحدار معنوي وهو موجب (تأثير إيجابي) وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير (إستراتيجية تقييم الأداء) تؤدي زيادة في أداء العاملين لدى الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة محل الدراسة بقيمة 0.261.

المطلب الخامس: تحليل نتائج فرضيات الدراسة

أولا: نتائج فرضيات الدراسة:

إن معامل تحديد التفسير R^2 : وهو محصور بين 0 (أدنى قيمة) و 1 (أعلى قيمة) حيث يكشف لنا النسبة % التي يساهم بها المتغير المستقل في تفسير تغيرات في المتغير التابع وكلما اقتربت النسبة من 100 % يعني ذلك ارتفاع نسبة التفسير وعليه نحدد مجالات R^2 كما يلي: ($0 - 1$) = $3/0.333$ حيث (رقم 3) معناه ثلاثة مستويات للتفسير: (منخفض، متوسط، مرتفع) و نحصل على المجالات كما يلي:
جدول رقم (38.02): يبين درجات التفسير وعلاقتها بمعامل تحديد التفسير R^2

مجال معامل التحديد R^2	من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1
درجة التفسير	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية	أقل من 33.3 %	من 33.4 % إلى 66.6 %	أكثر من 66.7 %

وباستخدام معامل التحديد نلخص النتائج الفرضيات المتوصلا إليها كما يلي:

جدول رقم (39.02): يبين ملخص نتائج فرضيات الدراسة

قوة التفسير	التفسير	نتيجة الفرضية	R2 القدرة التفسيرية	المتغيرات الفرضية	
				التابع	المستقل
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية تفسر وتساهم بـ 30.20% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين	قبول البديلة (H_1)	0.302	أداء	المتغيرات المستقلة) معا
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن إستراتيجية تكوين الموارد البشرية تفسر وتساهم بـ 20.00% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين	قبول البديلة (H_1)	0.200	العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع	الفرضية 1 $(X1)$: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية
قدرة تفسيرية منخفضة	يعني أن إستراتيجية التدريب والتنمية تفسر وتساهم بـ 24.40% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين لدى الشركة	قبول البديلة (H_1)	0.244	الكهرباء والغاز بالمسيلة	الفرضية 2 $(X2)$: إستراتيجية التدريب والتنمية
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن إستراتيجية التعويضات تفسر وتساهم بـ 27.00% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين لدى الشركة	قبول البديلة (H_1)	0.270		الفرضية 3 $(X3)$: إستراتيجية التعويضات
قدرة تفسيرية	إستراتيجية علاقات العمل تفسر وتساهم	قبول البديلة	0.247		الفرضية 4 $(X4)$: إستراتيجية

منخفضة	بـ 24.70% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين	(H ₁)		علاقات العمل	
قدرة تفسيرية منخفضة	وهذا يعني أن إستراتيجية تقييم الأداء تفسر وتساهم بـ 19.20% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع أداء العاملين	قبول البديلة (H ₁)	0.192	(X5): إستراتيجية تقييم الأداء	الفرضية 5

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على نتائج الفرضيات

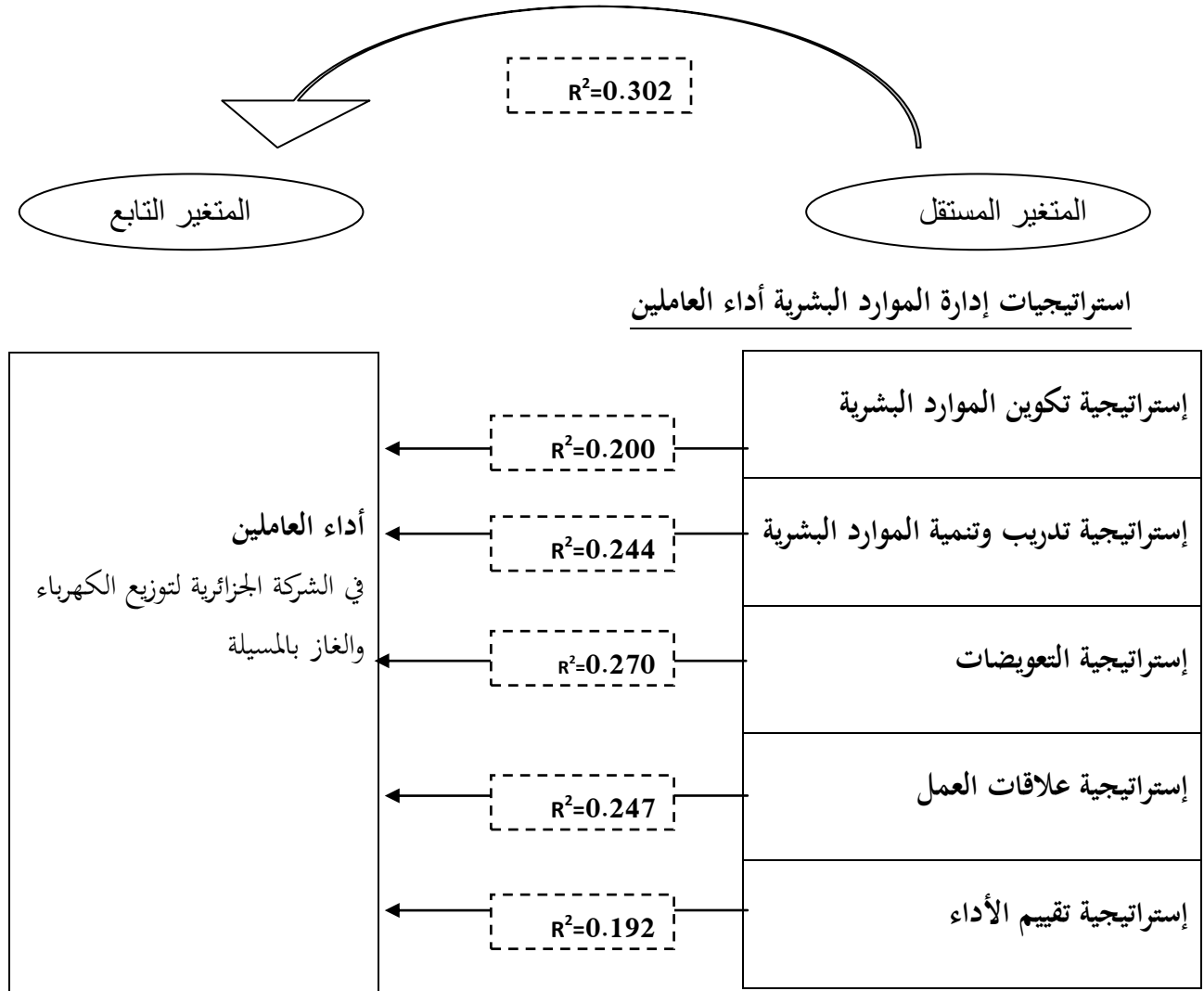
ثانيا: تحليل نتائج الفرضيات

من خلال النتائج السابقة اتضح لنا من خلال إجابات العينة أن مجموعة الإستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية تساهم بنسبة 30.20% من العوامل المؤثرة على الأداء، ونجد في المرتبة الأولى إستراتيجية التعويضات تساهم وتؤثر بنسبة 27% ويرجع ذلك لأهمية الحوافز للعامل والتي تعتبر كمحرك للعامل لبذل مجهودات أكبر، أما إستراتيجية علاقات العمل فجاءت في المرتبة الثانية بحيث تساهم بنسبة 24.70% من التغيرات التي تحدث في أداء العاملين وذلك لأهمية هذه الإستراتيجية حيث تشعر العامل بالانتماء والولاء للشركة، تليها إستراتيجية التدريب والتنمية بنسبة 24.40% وذلك لأهميتها في تنمية وتطوير المورد البشري والتقليل من النقائص المسجلة في أداءه، وفي المرتبة الرابعة حلت إستراتيجية تكوين الموارد البشرية 20% بنسبة مساهمة في التغيرات التي تحدث في الأداء، وفي المرتبة الأخيرة نجد إستراتيجية تقييم الأداء بنسبة مساهمة 19.20% في التغيرات التي تحدث في أداء المورد البشري، وكل هذه الإستراتيجيات جاءت بنسب مساهمة منخفضة في الأداء وذلك لوجود عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين غير تلك الممارسات الإستراتيجية وتتعلق بالبيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل أو عوامل تخص الفرد وتتعلق بعوامل التأثير الخارجية والتي تتمثل في ظروف العمل المادية كالإضاءة الرطوبة، والعوامل الاجتماعية كالتنظيم غير رسمي في العمل والعوامل الذاتية وتتمثل في العوامل التي ترتبط بسلوك الفرد في العمل، والعوامل الداخلية والتي تتعلق بالأمور الشخصية والنفسية للعامل كالقدرة والدافعية للعمل.

ثالثا: نموذج الدراسة الميدانية

من خلال آراء وإجابات المستجوبين وتحديد مستوى المتغيرات ومدى توفرها لدى الشركة محل الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات توصلنا إلى بناء النموذج الميداني للدراسة.

الشكل رقم (12.02): يبين نموذج الدراسة الميداني



خلاصة الفصل الثاني

من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالمسيلة تمكنا من معرفة نشأة وتطور مجمع سونلغاز وفروعه، كما تم التطرق للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز المسيلة أين تم تعريف الشركة ومعرفة دور مختلف الأقسام والمصالح التابعة لها، أين ركزنا على قسم الموارد البشرية ومختلف المهام التابعة له والمخطط التنظيمي للقسم.

وبغرض الإجابة عن موضوع بحثنا المتمثل في أثر الإدارة الاستراتيجية على للموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة قمنا بدراسة أثر مختلف الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين من خلال دراسة ميدانية أجريت على الشركة، تم من خلالها توزيع الاستبيان وتحصلنا على اجابات عينة مكونة من 51 فردا ممثلة في الإطارات والإطارات السامية، حيث تشكل الاستبيان من 53 فقرة تشكل أسئلة تمثل محورين رئيسيين واحد يمثل المتغير المستقل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و يتشكل من 05 محاور فرعية تابعة ومحور رئيسي واحد يمثل المتغير التابع وهو أداء العاملين في الشركة محل الدراسة، وتتمثل محاور المتغير المستقل في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (استراتيجي) تكوين الموارد البشرية او تخطيط الموارد البشرية - استراتيجية التدريب والتنمية- استراتيجي) التعويضات- استراتيجي) علاقات العمل- إستراتيجية تقييم الأداء)، كما تم الاستعانة لتفسير النتائج المحصل عليها بإجراء مقابلة مع رئيس قسم إدارة الموارد البشرية وإطارات قسم إدارة الموارد البشرية في الشركة.

ومن خلال النتائج المتوصل إليها يمكن القول ان الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تتبع وتطبق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لكن مع وجود نقائص، كما أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباط بين الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة من جهة وأداء العاملين من جهة أخرى، ومن خلال اختبار الفرضيات تبين وجود أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها الخمسة في تحسين أداء العاملين بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة لكن بدرجات منخفضة و متفاوتة، حيث جاءت استراتيجي التعويضات في المرتبة الأولى حيث تساهم بنسبة 27% من العوامل المؤثرة على الأداء، تلتها استراتيجي علاقات العمل فاستراتيجي التدريب والتنمية واستراتيجي تكوين الموارد البشرية على التوالي وحلت أخيرا إستراتيجية تقييم الأداء بنسبة 19.20% تمثل مساهمتها في العوامل المؤثرة في أداء المورد البشري بالشركة. وجميعها جاءت بنسب منخفضة ويرجع ذلك لبعض النقائص الموجودة في تنفيذ الاستراتيجيات السابقة وإهمالنا في الدراسة لعوامل أخرى هامة ومؤثرة في أداء المورد البشري وتعلق بالأفراد يجب على الشركة أخذها بعين الاعتبار، ومن هذه العوامل ما تستطيع الشركة التأثير عليها كتحسين ظروف العمل، وعوامل خارج سيطرة الشركة وتعلق أساسا بشخصية ونفسية العامل.

الخاتمة

تسعى المنظمة في الوقت الحالي إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها التطور والاستمرارية ولا يتأتى لها ذلك إلا إذا اهتمت بالعنصر البشري كونه هو جوهر الأداء وذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والتي تهدف كلها إلى تحسين أداء المورد البشري.

من خلال دراستنا لموضوع بحثنا حاولنا أن نجيب عن إشكالية الدراسة والتي تتمثل في أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة والأسئلة الفرعية من خلال دراستنا للإستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية وأثرها على أداء العاملين في الشركة، وفيما يلي أهم نتائج الدراسة:

أولاً: نتائج الجانب النظري

تم التوصل في الجانب النظري الى النتائج التالية:

- ضرورة وجود توافق بين وظائف إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية الكلية للمنظمة فوظائف إدارة الموارد البشرية مبنية في الأساس لتحقيق إستراتيجية المنظمة وأهدافها.

- نظرياً هناك علاقة بين الاستراتيجيات الوظيفية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين من خلال رسم السياسات التي تسمح بالتخطيط للموارد البشرية المطلوبة والاستقطاب والاختيار وتعيين المورد البشري اللازم، وتدريب وتنمية هذا المورد لمواجهة التحديات المستقبلية وتحفيز والحفاظة على سلامة هذا المورد الهام، وهذا وفقاً لما يلي:

بالنسبة لإستراتيجية تكوين الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية باختيار المورد البشري اللازم من ناحية الكم والنوعية في الوقت المناسب، فبالإستراتيجية لتخطيط الموارد البشرية تهدف المنظمة الى معرفة الاحتياجات من المورد البشري والتي تلي تطلعاتها وتحدياتها المستقبلية، وبالإستراتيجيات الوظيفية للاستقطاب والاختيار والتعيين تسعى المنظمة لجلب واختيار العنصر البشري الأمثل من ناحية الكمية والنوعية اللازمة لشغل الوظائف داخل المنظمة.

وباستراتيجيات تدريب وتنمية الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية بتطوير وتنمية المورد البشري بغية الوصول للأداء الأمثل لهذا المورد، فبوظائف التدريب تقوم بتعيين كفاءات المورد البشري على المستجدات العلمية والتكنولوجية في ميدان عمله، وبالإستراتيجية الوظيفية لتنمية المورد البشري فتهدف المنظمة إلى تنمية وتطوير أداء الموارد البشرية من أجل جعلها مؤهلة لممارسة وظائف تلي احتياجاتها المستقبلية، وبالإستراتيجية الوظيفية لمسارات الترقية فإنها تعمل على تحفيز العامل للتفاني وبذل جهود إضافية في العمل كما تخلق جو من المنافسة بين العمال مما يدفعهم لتحسين أدائهم.

أما إستراتيجية **التعويضات** فهي مجموعة استراتيجيات وظيفية تسمح كلها بتحفيز وتنمية ولاء المورد البشري للمنظمة من خلال استراتيجيات الوظيفة الرواتب والأجور والتي تهدف الى تحفيز العمال بناء على مجهوداتهم المبذولة وتحقيقهم للأهداف المرجوة، وإستراتيجية الحوافز الوظيفية والتي تعمل على جذب المورد البشري المتميز وبقائه وولائه للمنظمة، والإستراتيجية الوظيفة الحوافز والتي تسعى المنظمة من خلالها كي تبرز للعاملين مكافأتهما للعمال الذين يبذلون جهود كبيرة لتحقيق أهدافها، مما يزيد من ولائهم لها وتحفيزهم لبذل أقصى جهود ممكنة.

أما إستراتيجية **علاقات العمل** فتسعى المنظمة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية الحماية والمحافظة على عمالها فمن خلال إستراتيجية سلامة وحماية المورد البشري تسعى المنظمة لحماية المورد البشري والمحافظة عليه من خلال توفير الرعاية الصحية والاجتماعية والمعاملة الإنسانية الطيبة لهذا المورد، ومن خلال استراتيجيات العلاقة مع النقابة تسعى المنظمة لتفعيل مشاركة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات داخل المنظمة وتهدف من خلالها المنظمة لخلق جو تشاركي مع العمال مما يحسبهم بدورهم في قرارات المنظمة مما يزيد من ولائهم لها، كما تسعى المنظمة للتعاون مع الهيئات الحكومية من خلال الامتثال للقوانين المعمول بها وخاصة المتعلقة منها بتشريعات العمل.

أما إستراتيجية **تقييم الاداء** فتسعى المنظمة من خلالها معالجة النقائص في الاستراتيجيات الوظيفية السابقة وكذا معرفة الإحتياجات التدريبية اللازمة للرفع من كفاءة وفاعلية اداء المورد البشري.

وكل هذه الإستراتيجيات متكاملة وتهدف المنظمة بكل هذه الاستراتيجيات الوظيفية للوصول الى الأداء الأمثل للمورد البشري والذي يحقق أهدافها وأهداف هذا المورد المتمثلة في توفير بيئة ملائمة لعمل الأفراد تسمح بتقديم وترقيتهم في إطار ظروف عمل منشطة تحفزهم على أداء العمل بإتقان وفعالية وهذا ما يرفع من دخلهم. لكن اذا ارادت المنظمة الوصول للأداء الأمثل لعاملها فان هذه الإستراتيجيات لا تكفي لوحدها بل على المنظمة الأخذ بعين الإعتبار العوامل المؤثرة على الأفراد والتي تقسم بالنسبة للعاملين الى قسمين عوامل خارجية وداخلية فالعوامل الخارجية تشمل ظروف العمل المادية والمتعلقة بمناخ العمل داخل المنظمة، والعوامل الفنية وتتعلق بنوعية التكنولوجيا والتجهيزات المستعملة، وظروف العمل الإجتماعية والمتمثلة أساسا في العلاقات بين العمال والعلاقات الرسمية داخل العمل، والعوامل الذاتية والتي تتعلق بسلوك الفرد في العمل والناجمة من تفاعل القدرة على العمل والدافعية للعمل لدى الفرد في ظل البيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل، والعوامل الداخلية والمتمثلة في القدرة على العمل من خلال مؤهلات الفرد الفطرية كالصحة واللياقة وروح المبادرة والمؤهلات المكتسبة كالمؤهلات والخبرات العلمية اللازمة والتي يتحصل عليها من التدريب والتكوين. كما وجب الأخذ بعين الاعتبار طريقة تقييم الأداء داخل المنظمة من خلال طرق التقييم التقليدية والحديثة والمشاكل التي تواجهه وتحد من فاعلية هذه الوظيفة.

ثانيا: نتائج الدراسة الميدانية:

في الجانب التطبيقي قمنا بإسقاط ما تم معالجته في النظري في الجانب الميداني من خلال دراسة عملية في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لأثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين من خلال تقييم مدى مساهمة كل إستراتيجية وظيفية للموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة محل الدراسة.

وعند تحليلنا للنتائج توصلنا إلى مايلي:

- بالنسبة للفرضية الرئيسية هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة ، حيث ان الدراسة الميدانية أثبتت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين المتغيرين حيث توصلنا ان مجموعة الإستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية تساهم بنسبة 30.20% من العوامل المؤثرة على الأداء، وهي نسبة تفسير منخفضة، ويرجع ذلك لبعض المشاكل الموجودة في تنفيذ الإستراتيجيات السابقة وإهمالنا في الدراسة لعوامل أخرى هامة ومؤثرة في أداء المورد البشري ومن هذه العوامل ما تستطيع الشركة التأثير عليها كتحسين ظروف العمل، وعوامل خارج سيطرة الشركة وتعلق أساسا بشخصية العامل.

- بالنسبة للفرضيات الفرعية فقد توصلنا إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإستراتيجيات الوظيفية الخمسة لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة ، ولكن بنسب متفاوتة فقد جاءت في المرتبة الأولى إستراتيجية التعويضات حيث تساهم وتؤثر بنسبة 27% في أداء العاملين وتعتبر النسبة منخفضة ويرجع ذلك لسياسة التعويضات والأجور المنتهجة والتي يتساوى فيها جميع العمال بنفس الأجر والتعويض بغض النظر على الأهداف والجهد المبذول، أما إستراتيجية علاقات العمل فجاءت في المرتبة الثانية بحيث تساهم بنسبة 24.70% وهي نسبة منخفضة من ناحية المساهمة في التأثير في أداء العاملين وذلك لنقص التنسيق بين الشركة وممثلي العمال مما يحسس العمال بنقص الانتماء والولاء للشركة، تليها إستراتيجية التدريب والتنمية بنسبة 24.40% ورغم أهميتها في تنمية وتطوير المورد البشري والتقليل من النقائص المسجلة في أداءه إلا انها جاءت بنسبة منخفضة وذلك لنقص خطط وبرامج التدريب لصالح العمال ما برره رئيس قسم الموارد البشرية بسياسة التقشف الحالية للشركة بسبب ضعف وضعها المالي، وفي المرتبة الرابعة حلت إستراتيجية تكوين الموارد البشرية بنسبة مساهمة في التغيرات التي تحدث في الأداء قدرت ب 20% ورغم أهميتها في اختيار المورد البشري الأمثل إلا أنها جاء تأثيرها في أداء العاملين بنسبة منخفضة ويبرر ذلك سياسة التوظيف التقليدية المنتهجة في الشركات الوطنية والتي تغلب عليها الحسابات الضيقة بعيدا عن أهداف الشركة وفي المرتبة الأخيرة نجد إستراتيجية تقييم الأداء بنسبة مساهمة 19.20% في التغيرات التي تحدث في أداء المورد البشري وهي نسبة منخفضة أيضا ويرجع ذلك لمشاكل التقييم والمتمثلة في غياب الموضوعية لدى المسؤولين عن التقييم وانتهاجهم للأساليب

التقليدية، وكل هذه الإستراتيجيات جاءت بنسب مساهمة منخفضة في الأداء ويرجع ذلك للمشاكل السابقة ووجود عوامل أخرى تؤثر في أداء العاملين باستطاعة المنظمة التأثير عليها كالبيئة أو الظروف التي يمارس فيها العمل أو عوامل خارج سيطرتها وتخص شخصية ونفسية الفرد.

كما يجدر بالذكر انه يتوجب توفر فريق عمل مؤهل في قسم إدارة الموارد البشرية يسمح بتنفيذ هذه الاستراتيجيات بأساليب علمية حديثة وتدارك الأخطاء عن طريق تفعيل الرقابة وتحليل نتائج هذه الإستراتيجيات.

وبغية معالجة المشاكل السابقة نقترح مجموعة من الحلول لتحسين أداء المورد البشري في الشركة:

1. ربط إستراتيجية التشغيل بالإستراتيجية العامة للشركة، وانتهاج أساليب تسمح بالحصول على المورد البشري اللازم في الوقت المناسب كالتخطيط الجيد للمناصب المتوقعة في المستقبل من خلال رسم سياسات مستقبلية في التشغيل تلي احتياجات الشركة من المورد البشري اللازم بغض النظر لسياسات الدولة في التشغيل الهادفة للتقليل من البطالة دون النظر للنتائج الوخيمة المترتبة عن هذه السياسة على الشركة.
2. الرقابة على خطط التدريب المنتهجة وتقييم النتائج التي توصلت إليها الشركة بعد كل عملية تدريب أو تكوين يسمح للشركة بالحصول على النتائج المرجوة من هذه البرامج التدريبية والمتمثلة في تحسين أداء العاملين.
3. إعادة رسم لسلم الأجور والحوافز يتماشى مع تقييم الوظائف وعملية التقييم الدورية للعامل ويكون مبني أساسا على المسؤوليات المترتبة عن الوظيفة والجهد المبذول لأدائها وكذا الأهداف المحققة والابتعاد عن الطابع النمطي السابق في حساب الأجور والحوافز حيث تحسب على أساس الرتبة الوظيفية.
4. تلعب نتيجة وظيفة إستراتيجية تقييم الأداء دور هام على الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية لذا وجب اتخاذ أساليب التقييم الحديثة المنتهجة في الحاضر. والابتعاد عن الطابع الشخصي والعقابي لهذه الوظيفة يخلق جو من التنافس الشريف بين العاملين ويجفزهم على أداء وظائفهم.
5. وجب على الشركة تحسين علاقتها مع ممثلي العمال كالنقابة واللجنة التشاركية والهيئات الحكومية فمن خلال علاقتها مع ممثلي العمال تظهر لهم دورهم الهام في قراراتها مما يزيد إحساسهم بالإنتماء والولاء للشركة كما تخلق جو يسمح بالعمل بأريحية بإمتثالها للقوانين والمراسيم المعمول بها.
6. وجب على الشركة الاهتمام بالمورد البشري من خلال وضع من أهدافها الرئيسية حماية وسلامة هذا المورد فبالإضافة إلى البرامج الصحية والترفيهية الموجودة بالشركة وجب عليها تحسين هذه البرامج كالإهتمام

- أكثر بالجانب الصحي فمن غير المعقول وجود طبية عامة واحدة وطبية أسنان واحدة فقط لعمال كل فروع سونلغاز بالمسيلة.
7. توفير الوسائل والمعدات اللازمة لأداء العمل من خلال توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة والتخلص من الوسائل القديمة المتواجدة في المكاتب والتي تشوه صورة مكاتب الشركة.
8. الإهتمام بالجانب النفسي للعامل من خلال وضع أخصائيين نفسيين للاهتمام بالعمال من خلال التحدث معهم وطرح انشغالاتهم حول ظروفهم ومشاكلهم الاجتماعية وإيجاد الحلول لها.
9. تخصيص قاعات لممارسة الرياضة لفائدة العمال تسمح لهم بتغيير الروتين اليومي والتفكير بإيجابية مما يؤثر على أدائهم داخل الشركة.
10. تخصيص فريق عمل مؤهل لقيادة إدارة الموارد البشرية وتسيير وظائفها لتحقيق أهداف الاستراتيجية العامة للشركة.

الأفاق المستقبلية للدراسة

من خلال دراستنا لموضوع أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين حاولنا الإجابة بشكل عام وبشكل عملياتي من خلال دراستنا لتأثير أهم الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العمال في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

لكن من خلال تحليلنا لنتائج دراستنا في الشركة اتضح لنا وجود عوامل أخرى تؤثر على أداء المورد البشري وجب على الشركة دراستها وأخذها بعين الإعتبار لذا نقترح مجموعة مواضيع للباحثين من اجل إجراء دراسات مستقبلية للعوامل المؤثرة على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة

- ✓ أثر ثقافة المنظمة على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.
- ✓ أثر العلاقات الاجتماعية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.
- ✓ أثر بيئة العمل المادية والمعنوية على أداء المورد البشري في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.
- ✓ أثر العوامل الذاتية للعامل على أدائه الوظيفي في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.
- ✓ دور فرق العمل في توجيه المورد البشري لتحقيق أهداف المنظمة في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً- الكتب باللغة العربية:

1. احمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، دار الإسكندرية للنشر، الطبعة الأولى، 2005.
2. أحمد القطامين، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية -، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2002.
3. أحمد صقر عاشور: إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت ، 1983,
4. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل لبناء المهارات، دار المعرفة، الطبعة السابعة، الإسكندرية، مصر، 1999.
5. أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية ، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
6. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.
7. إسماعيل محمد السيد، الإدارة الإستراتيجية " مفاهيم وحالات تطبيقية" ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1999.
8. الفارس، سليمان خليل وآخرون، إدارة الموارد البشرية، منشورات جامعة دمشق، 2003.
9. النجار، محمد عدنان، إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، منشورات جامعة دمشق، 1998.
10. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
11. جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، 2006.
12. جمال الدين محمد مرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية للنشر والطباعة، الإسكندرية، مصر، 2002.
13. جون.م. برايسون، ترجمة محمد عزت عبد الموجود، التخطيط الإستراتيجي (للمؤسسات العامة وغير الربحية) ، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2003.
14. وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، 2004.
15. حسن ابراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
16. حضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار الميسرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007.
17. حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، 2001.
18. محمد فالخ صالح، إدارة الموارد البشرية، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
19. محمد نشوان الأتاسي، مناهج البحث العلمي، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، 2014.
20. محمد فريد الصحن، علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2002.
21. مصطفى محمود أبو بكر، الموارد البشرية، مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2004.
22. مصطفى نجيب شاويش، إدارة الموارد البشرية إدارة الأفراد، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
23. مهدي حسين زويلف، إدارة الأفراد، مكتب العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
24. موسى اللوزي، التطوير التنظيمي، أساسيات ومفاهيم حديثة، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 1999.
25. نادية العارف، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الطبعة الثانية، الإبراهيمية، مصر، 2004/2003.

26. نبيل مرسي خليل، دليل المديري في التخطيط الإستراتيجي " كيف تفكر وتخطط إستراتيجيا ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995
27. نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الإستراتيجية (المدخل والمفاهيم والعمليات)، دار الثقافة، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
28. سلمان خليلي الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الهولندية، 2008.
29. سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، الأردن، الطبعة الأولى، 1999.
30. عايدة خطاب، التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي للنشر، القاهرة، 1989.
31. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية - المواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين - ، مجموعة النيل العربية، الطبعة الأولى، القاهرة، 1999.
32. عبد السلام أبو قحف، الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.
33. علي السلمي، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الثانية، دار غريب، القاهرة، 1998.
34. علي ربيعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظام المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003.
35. عمر وصفي العقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2005.
36. صلاح الدين عبد الباقي، عبد الغفار حنفي، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، 1988.
37. صلاح عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، 1999.
38. فلاح حسنا الحسيني، الإدارة الاستراتيجية : مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، دار وائل للنشر، عمان، 2000 .
39. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011 .
40. راوية حسن، إدارة الموارد البشرية - رؤية مستقبلية -، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، 2002.
41. رجي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
42. رشيد زرواتي، التدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط3، 2008.
43. روبرت باكال، تقييم الأداء، ترجمة موسى يونس، بيت الأفكار الدولية للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 1999.
44. شحاذة نظمي وآخرون: إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر، عمان، 2000.
45. شلالى عبد القادر، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير إدارة أعمال بعنوان دور إدارة الموارد البشرية في التخطيط الاستراتيجي، جامعة سعد دحلب البليدة 2007.
46. ثابت عبد الرحمان إدريس وآخرون، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002/2001.
47. خالد عبد الرحم مطراهي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، عمان، 2000.

ثانياً - القواميس:

48. المنجد الأبجدي، الطبعة الأولى، دار النشر، بيروت، لبنان، 1967.
49. حبيب الصحاف، معجم إدارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، عربي - إنجليزي، مكتبة لبنان، بيروت، 2003.
50. محمد فتحي، 766 مصطلح إداري، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر، 2003.

ثالثا- المقالات والدوريات:

51. زهير صباغ وعبد العزيز ابونبعه، التدقيق الإستراتيجي لإدارة القوى الإستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية . 1990.
52. بن عيسى محمد المهدي، العنصر البشري من منطلق اليد العاملة إلى منطلق الرأسمال الإستراتيجي ، مداخلة ضمن الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، 09-10 مارس 2004.
53. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات) ، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، 9-10 مارس 2004.

رابعا- المذكرات:

54. عز الدين عبد الرؤوف، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم بعنوان إدارة الموارد البشرية المعاصرة في ظل التغيير (بعد استراتيجي)، جامعة الأغواط، 2016.
55. بودراع أمينة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينية من البنوك التجارية الجزائرية، 2012-2013.
56. محمد بن علي المانع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.
57. عبد الله لفايدة، مذكرة نيل شهادة ماجستير تحت عنوان التسيير التنبؤي للموارد البشرية في المنشأة الجزائرية، جامعة قسنطينة، السنة الجامعية 2006/2007.
58. صالح سعاد، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير بعنوان دور اليقظة التنافسية في أداء المؤسسة الاقتصادية، 2013-2014.
59. محمد بن علي المانع، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تحت عنوان تقنيات الاتصال ودورها في تحسين الأداء، غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض، 2006.

سادسا-المراجع باللغة الأجنبية:

60. EdwunB.Flippo ,**Personnel Management** ,New york, McGraw-Hill Book Company, 1984.
61. Ivancevich , John M . **HumanResource Management**.Mc Graw. USA. 1998.

62. Jacques ORSONIHELPER, Jean Pierre ,**Management Stratégique** , Vuibert, 2^o édition , Paris, 1994.
63. Patrick JOFFRE, Gerhard KOENIG, **Stratégie d'entreprise) Antianuel**, (Economica, Paris, 1985.
64. Robert L. Mathis & John H. Jackson .**Human Resource Management**. South western College Publishing. 10 ed. 2003.
65. Ahmed Hamadouche, **Méthodes et outils d'analyse Stratégique**, édition chihab, Alger, 1997.
66. Bélanger Et AL « **Gestion Strategique et Operation des Ressources Humaine** » chicotin gatanmorin. 1999.
67. Claude Lévy, Claude Louche, Jean Pierre Rolland, **RH-Les apport de la psychologie du travaille**, Edition des organisation, 2006.
68. Dauker, **lavenir de management pearson** , Edition France , paris , 2005.
69. Jacques Aubert, Patrick Gilbert, Frédérique Pigeyser, **Management des compétences réalisations**. Concepts. Analyse 2e ed, édition DUNOD, Paris, 2005.
70. Michel ARCAND, Mohamed BAYAD, Nada Aliani, **leffetdes pratique de la gestion ressources humaines sur l'innovation**. university quebec. 2002.
71. Michel ARCAND, Mohamed BAYAD, **Gestion Stratégique des Ressources Humaines: Fondements et modèles**, Revue internationale des relations de travail, 2004.

سابعا- المواقع الالكترونية:

72. الموقع الإلكتروني للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز للوسط www.sdc.dz
73. الموقع الإلكتروني لمجمع سونلغاز www.sonalgaz.dz
74. الموقع الإلكتروني المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية www.hrdiscussion.com

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

سيدي الكريم السلام عليكم.

تعد الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز من أعرق الشركات الوطنية بفضل أهميتها الوطنية بالنظر الى نوع نشاطها، رقم اعمالها وهيكلها التنظيمي وطريقة التسيير الحديثة المنتهجة، وقد تم اختيار فرع الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية المسيلة لكونه من أكبر فروع الشركة على مستوى الشرق ونظرا لعدد العاملين واختلاف رتبهم في الهيكل التنظيمي لتعدد نشاطات الشركة، وتتوفر بها جميع أنواع الأداء من أداء تقني بشري مالي..... الخ وتتوفر على قسم إدارة الموارد البشرية تمارس مختلف الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية تماشيا مع الاستراتيجية العامة للشركة وهو ما يتماشى مع موضوع بحثنا.

إن الهدف من الاستبيان الذي بين أيديكم هو جمع معلومات تسمح لنا بمعرفة أثر الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على أداء العمال، وهذا في إطار إعدادنا لمذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين .وبحكم عملكم في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لولاية المسيلة نرجو منكم سيدي الإجابة عن فقرات الاستبيان بكل موضوعية.

– ملاحظة: إن المعلومات التي ترد في هذا الاستبيان ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تأطير: د. مير أحمد

الطالب: قاضي عبد الحكيم

شكرا لحسن تعاونكم

أولاً: المعلومات الشخصية:

- العمر:

25 سنة فأقل 35-26 سنة 45-36 سنة أكثر من 46 سنة

- الجنس:

ذكر أنثى

- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي شهادة عليا

- عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل 10-6 سنوات 15-11 سنة أكثر من 16 سنة

- المسمى الوظيفي:

إطار إطار سامي

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية					
1/ إستراتيجية تكوين الموارد البشرية (تخطيط الموارد البشرية)					
1-1 تحليل وتصميم العمل					
					01 جميع العمال على دراية تامة بمختلف الأنشطة المتعلقة بوظائفهم.
					02 جميع العمال على دراية تامة بطريقة أدائهم للأنشطة التابعة لوظائفهم.
					03 يعلم العمال بحجم المسؤوليات المتعلقة بوظائفهم.
1-2 تخطيط الموارد البشرية					
					04 يعلم قسم التوظيف بالتفصيل خصائص الأشخاص المطلوب تعيينهم في المستقبل.
					05 يعلم قسم التوظيف عدد العمال المطلوب تعيينهم في المستقبل.
					06 تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل احتياجات الشركة من الموارد البشرية من حيث العدد في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي.
					07 تقوم إدارة الموارد البشرية بتحليل احتياجات الشركة الحالية والمستقبلية من الموارد البشرية من حيث النوعية.
					08 تحدد إدارة الموارد البشرية الإجراءات اللازمة لتحصل الشركة في الوقت المناسب على الأفراد اللازمين.
1-3 الاستقطاب					
					09 تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في الشركة.
					10 يتم الإعلان عن المناصب الشاغرة بكل شفافية مما يمكن طالبي الوظائف من التعرف

					عليها في الوقت اللازم.
					11 عملية جذب واختيار الموارد البشرية موجهة نحو الأفراد الذين يمتلكون مهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة بالشركة.
1-4 الاختيار والتعيين					
					12 تتم عمليتي اختيار وتعيين الموارد البشرية اعتمادا على احتياجات الشركة من الموارد البشرية.
					13 تتم عملية اختيار الأفراد وتعيينهم بناء على كفاءتهم ومعارفهم حسب خصائص الوظيفة.
					14 تتم عملية اختيار الأفراد بشفافية بحيث يخضع جميع المترشحين لنفس الشروط.
2/ إستراتيجية التدريب والتنمية (تنمية الموارد البشرية)					
1-2 التدريب والتعليم المستمر					
					15 يسعى هذا النشاط إلى اكتساب الموارد البشرية مهارات جديدة تساعدهم في المستقبل.
					16 لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة يتم وضع خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية.
					17 تخصص الشركة جزء من ميزانيتها لتدريب وتطوير مهارات العاملين لديها.
					18 تحدد إدارة الموارد البشرية البرامج التدريبية بشكل عادل بين جميع العمال.
2-2 مسارات الترقية					
					19 كل العمال على دراية تامة بالمناصب التي يمكن أن يشغلوها في المستقبل.
					20 عمليات الترقية تتم خدمة للإستراتيجية العامة للشركة.
					21 فرص الترقية متاحة لجميع العمال بصفة عادلة.
3- إستراتيجية التعويضات					
1-3 الرواتب والأجور					

					تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم هيكل الأجور بناء على نتائج تقييم الوظائف في الشركة.	22
					الأجور والرواتب تمثل المقابل الحقيقي للجهود المبذولة من طرف العمال.	23
					هناك تباين في أجور نفس الرتبة الوظيفية حسب أهمية الوظيفة والجهد المبذول لأدائها.	24
3-2 المزايا والحوافز الوظيفية						
					تمنح المزايا الوظيفية للعاملين الذين يقومون بوظائف نوعية ومجهودات خاصة	25
					تلجأ إدارة الموارد البشرية لمنح المزايا الوظيفية لبعض العاملين لاستقطابهم وضمان ولائهم للشركة.	26
					يستفيد جميع العمال من الحوافز السنوية بنسب متفاوتة بناء على مجهوداتهم.	27
4 / استراتيجية علاقات العمل						
4-1 العلاقة مع النقابة						
					تقوم الشركة بعقد اجتماعات دورية واستثنائية مع ممثلي العمال (النقابة).	28
					لجنة المشاركة (CP) لها دور فعلي في قرارات الشركة.	29
					يخس العاملون من خلال ممثليهم بأن لهم دور في قرارات الشركة.	30
4-2 العلاقة مع الهيئات الحكومية						
					تقوم إدارة الموارد البشرية بالامتثال للقوانين والتشريعات المعمول بها فيما يخص قانون العمل.	31
					تساهم الشركة من خلال قسم إدارة الموارد البشرية في ابداء الرأي حول التشريعات والقوانين المتعلقة بالعمل في الاجتماعات مع الحكومة.	32
4-3 السلامة والحماية (صيانة المورد البشري)						
					تسعى مديريتكم إلى توفير بيئة تشغيل تقلل المخاطر لصالح صحة وسلامة العمال.	33

					ترقى مجهودات إدارة الموارد البشرية لصحة وسلامة العمال لتطلعات العاملين في الشركة.	34
5 / تقييم الأداء						
					يتم تقييم الأداء في الشركة بناء على أسس موضوعية تعتمد على كفاءة وفاعلية أداء العاملين.	35
					تهدف عملية تقييم الأداء لمعرفة مدى مشاركة الأفراد في تطبيق استراتيجية الشركة.	36
					هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء ووظائف إدارة الموارد البشرية.	37
					يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييم أداءهم بعد كل عملية تقييم للأداء.	38
					بعد عملية التدريب تقوم إدارة الموارد البشرية بتقوم البرامج التدريبية.	39
					تقوم إدارة الموارد البشرية بعملية الترقية بناء على نتائج تقييم الأداء (تقييم كفاءة العاملين).	40
					طريقة التقييم الدورية للمسؤول المباشر في العمل تعتبر شخصية ولا علاقة لها بأداء العمل.	41
					طريقة التقييم على أساس النتائج تحفز العاملين على بذل جهود أكبر لتحسين أداءهم.	42
					طريقة تقييم أداء العمال بالأهداف بطريقة عادلة وموضوعية.	43
6 / أداء العاملين						
					يؤدي العاملون وظائفهم على أكمل وجه حسب ما هو مطلوب.	44
					يقوم العمال بتأدية وظائفهم بأقل قدر من الجهود.	45
					يقوم العاملون بتأدية وظائفهم بأساليب متجددة.	46
					يقوم العمال بإحداث تغييرات في أساليب العمل من فترة لآخرى.	47
					كل عامل يبذل جهود كبيرة في العمل يحقق النتائج المرجوة من وظيفته.	48
					هناك علاقة بين قدرات وخبرة العمال وتأدية العمال لوظائفهم بصفة جيدة.	49

					تبين ادارة الموارد البشرية لكل عامل دوره الوظيفي لتأدية وظيفته بشكل جيد.	50
					للظروف المادية للعمل (مناخ العمل) أثر على أداء العمال.	51
					للعوامل الفنية (نوعية التجهيزات وأساليب العمل المستخدمة) أثر على أداء العمال.	52
					تؤثر الظروف الاجتماعية للعمل (العلاقات الاجتماعية بين العمال) على أدائهم.	53

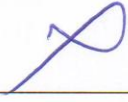
الملحق رقم (02) : تحكيم الاستبيان المستخدم في الدراسة

مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان: أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين.
دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز لولاية المسيلة

تحت إشراف الأستاذ: د. مير أحمد

من إعداد الطالب: قاضي عبد الحكيم

تحكيم الاستبيان

الملاحظة	الامضاء	الرتبة	الاستاذ	الملاحظة		
				مقبول	مقبول بعد التعديل	مرفوض
		استاذ مستشار (1)	- د. حسين بركاتي	مقبول		
		استاذ مستشار 2	- د. مصطفى جوحو			
		استاذ مستشار 1	- د. عبد الرؤوف عز الدين	مقبول		

نشكركم على تعاونكم معنا.

الملحق رقم (03): إستمارة المقابلة

إستمارة المقابلة

التاريخ: 2018/04/11 الساعة: من 09.00 إلى 11.00 صباحا. المكان: مكتب رئيس قسم إدارة الموارد

البشرية، الخبرة: 30 سنة، المنصب: رئيس قسم إدارة الموارد البشرية بالشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز

بالمسيلة

تحية طيبة

إنني أشكركم عن منحي جزءا من وقتكم وأذكركم باسمي وهو الطالب(ة): قاضي عبد الحكيم طالب
بالسنة الثانية ماستر تخصص الإدارة الإستراتيجية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية
وعلوم التسيير، جئت لمحاورتكم في إطار بحث يتناول أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في
المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة إذا كنتم لا تمانعون فسأقوم بإجراء
هذه المقابلة معكم.

أ- الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

- أين تتم صياغة الإستراتيجية العامة للشركة؟ وهل لقسم إدارة الموارد البشرية دور في صياغتها؟ وكيف يتم

ذلك؟

- هل تقوم الشركة بعملية التخطيط للموارد البشرية؟

- هل يعلم العمال في الشركة بالأعمال التابعة لوظائفهم والمسؤوليات المترتبة عليها وكيف يتم ذلك؟

- كيف تجرى عمليات استقطاب وتوظيف الموارد البشرية في الشركة؟

- كيف يتم تقييم الأداء في الشركة وهل تواكب الشركة الأساليب الحديثة في عملية التقييم؟

- هل تقوم الشركة بإجراء عمليات تدريبية للعمال؟ وهل يتم التخطيط لها مسبقا؟ وكيف تتم عملية

التخطيط؟

- هل البرامج التدريبية تلبى الأهداف المرجوة منها؟ وهل هناك وسيلة لتقييم نتائج التدريب؟

- هل لدى العمال علم بالمناصب التي بإمكانهم توليها في المستقبل؟ وكيف يتم تعيينهم في هذه المناصب؟

- لاحظنا من خلال إجابات العمال عدم رضاهم عن سياسة التدريب الحالية فحسب رأيك ما هي الأسباب التي جعلت التدريب لا يلقى قبولا عند العمال؟
- كيف يتم حساب الرواتب والأجور في الشركة؟ وهل ترتبط الرواتب والأجور بالأهداف المحققة والمسؤوليات التي يتحملها العامل؟
- هل تمنح الشركة مزايا وظيفية خاصة لبعض العمال؟ وعلى أي أساس يتم منح هذه المزايا؟
- ماهي اشكال الحوافز في الشركة؟ وعلى أي أساس يتم منحها؟
- هل تجتمع الشركة بصفة دورية مع ممثلي العمال؟
- هل تخضع الشركة وتطبق جميع القوانين المعمول بها فيما يخص قوانين وتشريعات العمل؟
- هل يوجد بالشركة مصلحة تهتم بحماية وسلامة الموظفين؟ وهل تقوم هذه المصلحة بالوظائف المنوطة بها على أكمل وجه؟
- هل الإجراءات التي تقوم بها الشركة فيما يخص السلامة والحماية تلي طموحات العاملين في الشركة؟

ب- أداء العاملين

- حسب رأيك هل يؤدي العاملون وظائفهم حسب ما هو مطلوب منهم؟ وفي حالة العكس كيف تستطيع الشركة بالدفع بالعمال لكي يقوموا بتحسين أدائهم؟
- هل تحسن الشركة بيئة العمل باستمرار؟
- هل يتوفر للعاملين الوسائل الضرورية للعمل؟ وهل تواكب التطور التكنولوجي الحاضر؟
- للجانب النفسي للعامل أثر بالغ على أداءه هل تقوم الشركة بالنظر لهذا الجانب؟ وهل تقوم الشركة بمتابعة الجوانب النفسية للعامل؟
- هل للعلاقات الاجتماعية بين العاملين تأثير على أداءهم داخل الشركة؟
- أخيرا ما هي المشاكل التي تواجه إدارة الموارد البشرية لتنفيذ الإستراتيجيات الوظيفية السابقة؟

وفي الأخير تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة، من خلال الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية (إستراتيجية تكوين الموارد البشرية، إستراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، إستراتيجية التعويضات، إستراتيجية علاقات العمل، إستراتيجية تقييم الأداء).

وقد تم توزيع 65 استمارة استبيان تم اعتماد 51 منها تخص الإطارات والإطارات السامية وتم استبعاد أعوان التنفيذ والتحكم نظرا لعشوائية إجاباتهم.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود تأثير الاستراتيجيات الوظيفية للموارد البشرية على أداء العاملين، لكن بدرجات متفاوتة حيث كانت إستراتيجية التعويضات هي الأكثر تأثيرا، لكن تم إهمال مؤثرات أخرى ذات أهمية تتعلق بالفرد (العوامل الداخلية والخارجية).

الكلمات المفتاحية: استراتيجية، إدارة الموارد البشرية، أداء العاملين.

Summary:

The aim of this study is to highlight the impact of human resources management strategy on the employees performance in SONELGAZ company-M'sila.using functional strategies of human resources management: (planning strategy, human resources development strategy, wages strategy, Work relationship strategy, performance évaluation stratégie).

Liquefied sample of individuals reached 51 workers.

The results of the study are as follows:

The human resources management strategy affects significantly on employees performance

wages strategy is the most effect on employees performance.

-we avoid many factors (internal and external factors)

Keywords: Strategy, Human resources management, employees performance.