

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

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
فرع: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال



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

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطالبتين :

صراوي مريم

شراط زهية

تحت عنوان:

واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة

دراسة ميدانية بوحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة Cimenterie

لجنة المناقشة:

رئيسا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. سناء رحماني

مشرفا و مقررا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. حسين بركاتي

مناقشا

جامعة محمد بوضياف المسيلة

د. مصطفى حوحو

السنة الجامعية : 2022/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

شكرا لله أولا وحمدا له على نعمه وعلى تمكيننا من انجاز هذا العمل ونتوجه بالشكر الجزيل والتقدير العميق والخاص إلى الأستاذ الفاضل الدكتور "بركاتي حسين" لما منحه لنا من وقت وتوجيه ونصائح، مما سمح لنا من إتمام هذا العمل المتواضع في أحسن وأيسر الظروف.

ونتوجه بجزيل الشكر إلى جميع عمال ومسؤولي وحدة إنتاج الإسمت عين التوتة كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر للسيد الرئيس المدير العام لمؤسسة eatit بن ثابت عبد الكريم على تقديم يد المساعدة .

كما نتفضل بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة التي سيكون لها دورا كبيرا في تقييم وتثمين هذه الدراسة.

وإلى جميع أساتذة وعمال قسم علوم التسيير

شكرا للجميع

إهداء:

اهدي ثمرة جهدي إلى أغلى ما أملك وأعز الناس على قلبي أمي وأبي

حفضهما الله وأطال بعمرهما

إلى إخوتي و أخواتي قرّة عيني وسندي بالحياة

إلى صديقات من معهن سعدت وبرفقتهم في دروب الحياة سررت.

إلى هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع

اللهم انفعنا بما علمتنا وانفع غيرنا بعلمنا

مريم

زهية

فهرس المحتويات

الصفحة	المحتويات
	شكر وتقدير
	إهداء
	فهرس المحتويات
	فهرس الجداول والأشكال والملاحق
أ-ح	مقدمة
الفصل الأول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارساتها	
10	تمهيد
11	المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
11	المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
13	المطلب الثاني: تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في إطار توجهاتها الإستراتيجية
14	المطلب الثالث: خطوات تصميم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها
18	المطلب الرابع: استراتيجيات الموارد البشرية وعلاقتها بالإستراتيجيات ومواجهتها للتحديات
20	المبحث الثاني: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
20	المطلب الأول: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
27	المطلب الثاني: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية
37	المطلب الثالث: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية
42	المطلب الرابع: إستراتيجية الأجور والحوافز
49	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة ميدانية بوحدة إنتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie)	
51	تمهيد
52	المبحث الأول: تقديم عام لشركة الاسمنت عين التوتة S.CIM.A.T
52	المطلب الأول: تعريف عام بشركة الإسمنت عين التوتة S.CIM.A.T وفروعها
55	المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي
62	المبحث الثاني: الاطار المنهجي للدراسة الميدانية
62	المطلب الأول: مجتمع و عينة الدراسة
63	المطلب الثاني: منهج وحدود الدراسة
64	المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة
67	المطلب الرابع: اختبار توزيع البيانات واختيار الأدوات الإحصائية

70	المبحث الثالث: تحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات ومناقشتها
70	المطلب الأول: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الإستبيان)
72	المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
-77 91	المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات وإتجاهات أفراد العينة نحو عبارات ومحاور الإستبيان
92	خلاصة الفصل
94	الخاتمة
98	قائمة المراجع
102	الملاحق
-	الملخص

فهرس الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
13	تطور وظائف إدارة الموارد البشرية	01
14	القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	02
17	بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	03
18	العلاقة بين الإستراتيجيات العامة واستراتيجية الموارد البشرية	04
19	يوضح استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات	05
53	تصنيفات العمال لوحدة انتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie)	06
65	توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي	07
66	تحديد مستوى درجات الاستبيان	08
66	كيفية توزيع وجمع الاستبيان على عينة الدراسة	09
67	التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة	10
70	العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده الفرعية	11
71	معامل ألفا كرونباخ لاستبيان واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده الفرعية	12
72	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	13
73	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	14
74	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	15
75	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	16
76	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	17
77	ترتيب عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية و الانحرافات المعيارية	18
78	مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التخطيط للموارد البشرية كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة	19
80	ترتيب عبارات المحور الثاني عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	20
81	مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التوظيف كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة	21
83	ترتيب عبارات المحور الثالث عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	22
84	مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التدريب كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي	23

	للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة	
87	ترتيب عبارات المحور الرابع عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية	24
88	مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية الأجور والحوافز كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة	25
90	مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة وحدة انتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie) بممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة	26

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
16	خطوات تصميم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	01
25	بدائل لمواجهة العجز أو الفائض في الموارد البشرية	02
26	يوضح جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية وهدفها	03
30	مصدر استقطاب الموارد البشرية	04
33	خطوات عملية الاختيار	05
36	إجراءات عمليتي الإختيار والتعيين	06
39	أساليب الإعداد والتنمية	07
41	خطوات العملية التدريبية	08
44	هرم الأجور	09
46	عملية التحفيز عند العاملين	10
58	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة الاسمنت عين التوتة (S.CIM.A.T)	11
61	الهيكل التنظيمي لوحدة انتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie)	12
68	التوزيع الطبيعي لمتغير واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	13
72	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	14
73	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن	15
74	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية	16
75	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي	17
76	توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	18
78	ترتيب عبارات المحور الأول حسب متوسطاتها الحسابية	19

81	ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية	20
84	ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية	21
88	ترتيب عبارات المحور الرابع حسب متوسطاتها الحسابية	22

فهرس الملاحق

الصفحة	العنوان	الرقم
102	استمارة الاستبيان	01
107	مخرجات SPSS (تحليل الاستبيان)	02

المقدمة:

أصبحت المنظمة العصرية تحتاج أكثر فاكثراً إلى المورد البشري الذي يعتبر الثروة الحقيقية للمنظمات، من خلال الاستفادة من طاقاته الكامنة، ومدى استغلال مهاراته الفكرية والسلوكية واستثمارها. وللتعامل مع المورد البشري بشكل فعال ظهرت إدارة متخصصة تحكمه، والمتمثلة في إدارة الموارد البشرية التي تعنى بدراسة السياسات المتعلقة باختيار وتعيين وتنمية ومعاملة الأفراد في جميع المستويات، وتنظيم القوى العاملة داخل المنظمة، مما أدى إلى معاناة المنظمات الإنتاجية، والاقتصادية من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة. واستوجب الاهتمام المتزايد بالمورد البشري في المنظمات المعاصرة إدماجه في القرارات الاستراتيجية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

كما اعتبرت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمثابة أداة تساعد المنظمة في تحديد خططها التوجيهية وسياساتها وغايتها على المدى البعيد من أجل تحقيق رؤيتها المستقبلية لبلوغ أهدافها، وهذا باعتبارها الركيزة الأساسية لبقاء المنظمات واستمراريتها، من خلال تطبيقها لممارستها الاستراتيجية والتي تقوم على أساس التخطيط الجيد لاحتياجاتها من الموارد البشرية واستقطاب الأفراد العاملين واختيار المناسبين منهم وتعيينهم، ثم العمل باستمرار على الاستثمار فيهم وتنميتهم من خلال تدريبهم والمحافظة عليهم مع منحهم التعويضات والحوافز ومتابعة كل ما يتعلق بالنواحي الاجتماعية والإنسانية ذات العلاقة بهم وبعملهم. حيث بواسطتها يمكن وضع الرجل المناسب في المكان المناسب والزمن المناسب.

وتجسيدا لما سبق تسعى المنظمات الجزائرية إلى تحقيق تنمية مواردها البشرية في ظل البيئة المتغيرة والديناميكية التي تحيط بها، والتي تفرض عليها مواكبة التطورات ومحاولة التكيف مع المستجدات الحاصلة من خلال اعتمادها على مجموعة من الممارسات والاستراتيجيات من خلال استراتيجية التخطيط والتوظيف والتدريب وإعادة النظر في سياسة الأجور والحوافز.

وتعتبر وحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) التابعة لشركة الإسمنت عين التوتة S.CIM.A.T من أهم الوحدات الصناعية العمومية الناشطة على مستوى شرق البلاد، من خلال إنتاج مادة الإسمنت التي تتطلب إستقطاب أحسن كفاءات المورد البشري ومن هنا جاءت إشكالية الدراسة كالتالي:

أولاً: الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما تم طرحه، يمكن حصر إشكالية الموضوع في السؤال الرئيسي الآتي:

- ما هو واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بوحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) ؟

ثانياً: تساؤلات الدراسة:

بغية الإحاطة بجوانب الإشكالية المطروحة، يمكن إدراج التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تهتم وحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية التخطيط كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- هل تهتم وحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية التوظيف كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- هل تهتم وحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية التدريب كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟
- هل تهتم وحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية الأجور والحوافز كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية؟

ثالثاً: فرضيات الدراسة:

في محاولة للإجابة على التساؤلات المطروحة نقدم الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية:

- تهتم وحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) بممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية. وتتفرع من هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

- الفرضية الفرعية رقم 01: تهتم وحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية التخطيط كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية رقم 02: تهتم وحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية التوظيف كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

- الفرضية الفرعية رقم 03: تهتم وحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية التدريب كأحد وظائف التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية.
- الفرضية الفرعية رقم 04: تهتم وحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية الأجور والحوافز كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

رابعا: أهمية الدراسة:

تستمد الدراسة الحالية أهميتها من النقاط الآتية:

- أهمية الموضوع المبحوث (واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة).
- أهمية النتائج المتوصل إليها من خلال تقديم واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في مؤسسة اقتصادية بولاية باتنة، وبما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية.
- تساهم هذه الدراسة في إعطاء رؤية واضحة للقائمين على المنظمات بصفة عامة وإدارة الموارد البشرية بصفة خاصة على ضرورة ملاحظة النقائص وما يمكن تغييره.

خامسا: أهداف الدراسة

- وضع إطار نظري للتعرف على مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع أسقاط وظائفها الاستراتيجية على أرض الواقع،
- معرفة أهمية والدور الاستراتيجي الذي تلعبه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمات،
- التعرف على واقع ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية (التخطيط، التوظيف، التدريب، الأجور والحوافز) في مؤسسة اقتصادية بولاية باتنة،

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

من أهم الأسباب الداعية لاختيار موضوع الدراسة نذكر:

- الميول لمعالجة الموضوع.
- نقص الاهتمام بتطبيق وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية.
- الرغبة في إثراء المعارف في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- توافق الموضوع مع مجال العمل.

سابعاً: صعوبات الدراسة

- نقص الوعي لدى الإطارات والعاملين في المؤسسات الجزائرية بهذا الموضوع.
- صعوبة في اجراء التربص الميداني في مجمع لافارج هوسيم حمام الضلعة المسيلة مما أدى إلى تغييرنا مكان التربص لمؤسسة عمومية وحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة.

ثامناً: منهج الدراسة :

لمناقشة إشكالية الدراسة المطروحة ومدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع تم استخدام المنهج الوصفي الذي يعتبر من أبرز وأكثر المناهج شيوعاً حيث يهدف إلى وصف الظواهر والأحداث وجمع الحقائق والمعلومات عنها ومحاولاً تفسيرها بطريقة موضوعية حيث استعمل الاستبيان كأداة رئيسية في الدراسة الميدانية لملائمته، مع أسلوب دراسة حالة.

كما تم استخدام المنهج الإحصائي في معالجة وتحليل البيانات لتفسير الدلالات الإحصائية للمتغير.

تاسعاً: الدراسات السابقة

تعتبر الدراسات الآتية من أبرز المواضيع التي عالجت موضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ، ويمكن عرض بعض هذه الدراسات كما يلي:

الدراسة الأولى: نبيلة جميعع: التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية المحلية - دراسة حالة جامعة محمد بوضياف مسيلة، تتمثل هذه الدراسة في أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه علوم ، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف المسيلة ، 2015- 2016، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما أهمية التخطيط الاستراتيجي لتنمية الموارد البشرية بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة؟ حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: إن العاملين بالجامعة لديهم وعي وإدراك بمفاهيم التخطيط الاستراتيجي، بالإضافة إلى عدم وجود ربط بين الخطة الاستراتيجية واحتياجات العاملين، كما أن الجامعة لا تشرك العاملين في إعداد الخطة الاستراتيجية فضلاً عن التدريب غير الفعال.

الدراسة الثانية: عبد العزيز هاني شمس زعتري: ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية ودورها في المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية، تتمثل هذه الدراسة في مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما أثر ممارسات استراتيجيات الموارد البشرية في مرونة السوق في المصارف الإسلامية الفلسطينية؟

حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: المحافظة على الموارد البشرية من خلال التدريب ، التطوير، وأخيرا الاستقطاب والاختيار، وأن هناك أثر لممارسات الاستراتيجيات الموارد البشرية بأبعادها المختلفة في تعزيز المرونة الاستراتيجية في المصارف الإسلامية الفلسطينية،

الدراسة الثالثة: زياد مفيد القاضي: علاقة ممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وأداء العاملين وأثرهما على أداء المنظمات- دراسة تطبيقية على الجامعات الخاصة في الأردن ، تتمثل هذه الدراسة في مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط ،يونيو 2012، تم فيها طرح الإشكالية التالية: هل هناك فرضية للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية (التدريب والتطوير، ونظم التعويض، والاستقطاب والتعيين، ومشاركة العاملين) على أداء الجامعات الخاصة غير المالي في الأردن؟ حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: إن أداء العاملين في الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بنظم التعويضات المتبعة، وهذا يدل على أن ممارسة نظم التعويضات في الجامعات الخاصة في الأردن غير فعالة، كما أن أداء الجامعات الخاصة في الأردن غير مرتبط بمشاركة العاملين فيها، وهذا يدل على أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في الجامعات الخاصة في الأردن غير فعال، وهناك إرتباط وثيق بين (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، ومشاركة العاملين) كممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء العاملين. وهذا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن تهتم بهذه الممارسات بشكل عام، بالإضافة إلى أن هناك إرتباط وثيق بين (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير) كممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية وبين أداء الجامعات. وهذا أيضا يدل على أن الجامعات الخاصة في الأردن ترعى وتهتم بهذه الممارسات، وعليه فإن مستوى مشاركة مديري الأقسام الوحدات مع مدير الموارد البشرية في الاستقطاب والتعيين في الجامع الخاصة في الأردن منخفضة، كما لا يوجد تطبيق في الجامعات الخاصة الأردنية لمعيار(ISO-10015) المتعلق بالتدريب والتطوير للعاملين والذي كان منخفضا، كما أن التعويضات التي تقدمها الجامعات في الأردن لا تتناسب مع توقعات العاملين.

الدراسة الرابعة: مدوري نور الدين: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم، تتمثل هذه الدراسة في مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة تلمسان، 2010- 2011، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما مدى أهمية استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل التحديات المعاصرة للتغيرات التكنولوجية؟، حيث توصلت إلى

جملة من النتائج أهمها: مساهمة استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحقق التكيف والتأقلم مع التغيرات التكنولوجية، مع تصميم برنامج تدريبي يضمن اكتساب المهارات والقدرات المطلوبة لاستخدام التكنولوجيا الحديثة.

الدراسة الخامسة: بن حمودة يوسف: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على مستوى المؤسسة ودوره في تحسين أداء الافراد- دراسة حالة مجمع تربية الدواجن للغرب (GAO)، تتمثل هذه الدراسة في مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال جامعة الحقوق والعلوم التجارية، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2009-2010، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية باستخدام الأساليب الكمية على مستوى المؤسسة في تحسين أداء الأفراد؟ حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: يعتبر التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية نشاط مهم وجوهري لإدارة الموارد البشرية وللمؤسسة نظرا لأهميته بالنسبة للفرد والمؤسسة كما أن سوء التخطيط أو غيابه ينجر عنه عدة مشاكل ونتائج وخيمة تحد من كفاءة الأداء وتعرقل تحقيق الأهداف، كما يضع مجموعة من الحلول العملية لمعظم المشاكل في مجال الموارد البشرية كالفائض في الأفراد أو ندرة بعض التخصصات ، ويساعد على توسيع قاعدة المعلومات الخاصة بالأفراد، ويمكن من الحصول على الأنواع المناسبة من الموارد البشرية لأداء العمل المناسب ما يجعله سبب نجاح الموارد البشرية في تحقيق الأداء الجيد، كما يرجع نجاحه إلى اختيار أنسب الطرق والأساليب التي تتلاءم مع الظروف والأوضاع التي تعيشها المؤسسة وكذا نوعية البيانات التي تتوفر عليها المؤسسة ومدى دقتها وإمكانية الاعتماد عليها في إجراء التوقعات، ويعتمد اختيار الأسلوب الواجب استخدامه للتنبؤ بكل من الطلب والعرض من الموارد البشرية على مجموعة من العوامل أهمها طبيعة العمل، نوعية الإنتاج ونوعية الأفراد الذين سيقومون بهذه العملية، كما تعتبر البيانات والمعلومات المتوفرة على مستوى مديريات الموارد البشرية للمؤسسات الجزائرية بصفة عامة ومجمع تربية الدواجن للغرب (GAO) بصفة خاصة غير منظمة وناقصة من حيث مفاهيمها ومنهجيتها وهذا ما يعني أن هناك احتمال أكبر للوقوع في الخطأ عند وضع التنبؤات ما يجعل تطبيق الأساليب الكمية للتخطيط صعبا للغاية.

الدراسة السادسة: عمري سامي: فعالية تخطيط الموارد البشرية في ظل التخطيط الاستراتيجي - دراسة حالة شركة مناجم الفوسفات تبسة، تتمثل هذه الدراسة في مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، تخصص علوم تجارية، قسم علوم تجارية، فرع إدارة الأعمال، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير جامعة محمد بوضياف مسيلة، جوان 2007، تم فيها طرح الإشكالية التالية: ما هو دور عملية تخطيط الموارد البشرية في ظل عملية التخطيط الاستراتيجي للمنظمة؟ وما هي العمليات التي من خلالها تمارس عملية تخطيط الموارد البشرية دورها ضمن

عملية التخطيط الاستراتيجي؟، حيث توصلت إلى جملة من النتائج أهمها: يساهم تخطيط الموارد البشرية في تحقيق التفاعل بين نشاطات وممارسات إدارة الموارد البشرية، بما يخدم إنجاز استراتيجية المنظمة في المدى المستقبلي الطويل، يقوم تخطيط الموارد البشرية بالتنبؤ ومن ثم تقدير وتحديد احتياجات استراتيجية المنظمة من الموارد البشرية، وعلى أساس النتائج التي توصل إليها تخطيط الموارد البشرية تباشر إدارة الموارد البشرية برسم سياسات وبرامج نشاطات وممارسات في مجالات الاستقطاب، الاختيار والتعيين، التدريب والتنمية، الصحة والسلامة المهنية في مكان العمل... الخ، وتحديد نطاق ممارسة هذه السياسات والبرامج داخل المنظمة، بما يتكامل ويتوافق مع متطلبات تنفيذ استراتيجية المنظمة. ويساعد تخطيط الموارد البشرية في توفير العمالة ذات المهارة العالية فالمنظمات الحديثة الآن أصبحت تحتاج إلى عمالة ذات مهارة عالية، أي إلى أفراد متخصصين فنيا وإداريا، ويساعد تخطيط الموارد البشرية في التعرف على العمالة وتوفيرها في الوقت المناسب. كما يساعد تخطيط الموارد البشرية في وضع موازنة الوظائف والأجور، حيث يفيد تحديد الأعداد والتخصصات المطلوبة في فترة مقبلة من تمكين المنظمة من التخطيط المالي بالنسبة للأجور، ويساعد تخطيط الموارد البشرية في تقدير تكاليف إنتاج السلع أو الخدمات التي تقدمها المنظمة.

علاقة الدراسة بالدراسات السابقة: من خلال عرضنا للدراسات السابقة والنتائج المتوصل إليها نلاحظ أن دراستنا الحالية " واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة" أنها تتفق مع الدراسات السابقة في عدة نقاط خاصة بما يتعلق بالجانب المفاهيمي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجياتها المتمثلة في (التخطيط، التوظيف، التدريب، الأجور والحوافز) إلا أن بعضها ركزت على واحدة من استراتيجيات مع توسع في المعلومات، بينما دراستنا شملت جميع ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع التركيز على النقاط المهمة في الموضوع محل الدراسة.

حيث أن الفوارق بين دراستنا والدراسات السابقة يتمثل في أن هذه الأخيرة عالجت متغيرين إلى ثلاث متغيرات وحاولت إيجاد العلاقة بينهم، بينما دراستنا تبحث فقط واقع تطبيق التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة، كما أن الاختلاف الثاني يتمثل في ميدان الدراسة فمنها من قام بدراسة حالة بمؤسسة تجارية، وأخرى خدمية، وأخرى صناعية.

عاشرا: هيكل الدراسة

إن عملية تنظيم الدراسة استدعت تقسيمه إلى فصلين، فصل نظري وفصل آخر تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارستها، تم تقسيمه إلى مبحثين حيث تطرقنا في المبحث الأول إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مثل: المفهوم والأهمية، تطور وظائف الإدارة الاستراتيجية في إطار توجهاتها الاستراتيجية، خطوات تصميمها، إدارة الموارد البشرية بين دورها التقليدي والدور الاستراتيجي ، علاقتها بالاستراتيجيات المنظمة ومواجهتها للتحديات.

أما المبحث الثاني تحت عنوان الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية حيث تطرقنا إلى شرح مفصل من: مفاهيم، أهمية وأهداف، معايير، أنواع، مراحل، طرق وأساليب لمختلف الاستراتيجيات للموارد البشرية والمتمثلة في التخطيط، التوظيف (الاستقطاب-الاختيار-التعيين) ، التدريب والأجور والحوافز.

الفصل الثاني: دراسة ميدانية في وحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) لولاية باتنة: من خلال هذا الفصل تم التطرق إلى منهجية الدراسة والتعرف على المجتمع المستهدف والأدوات الإحصائية المستخدمة، عرض البيانات وتحليلها، اختبار الفرضيات وإثبات صحتها أو نفيها وتفسير النتائج المترتب عنها.

الفصل الأول:

الإدارة الإستراتيجية للموارد

البشرية وممارساتها

تمهيد:

أصبحت الموارد البشرية اليوم مورداً استراتيجياً هاماً ومصدراً للمعلومات والمعارف وأساساً للتفوق بالإضافة لكونها أحد أهم عوامل تنافسية ونجاعة المنظمات، مما جعلها تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي.

وعليه ظهرت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لكي تعمل على تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وهذا الفهم للبيئة يمكن إدارة الموارد البشرية من وضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يضمن لها الملاءمة الكبيرة بين ممارسات ونشاطات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات البيئية، حيث أن مسؤولية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كبيرة جداً وهدفها يتمثل في تهيئة وتكييف استراتيجيتها وممارساتها مع مختلف التغيرات التي تؤثر على استراتيجية المنظمة بشكل عام.

كما أن لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية ممارسات حديثة ترسم سياسة تعامل المنظمة الطويلة الأجل مع المورد البشري في العمل وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة حيث تهتم بالمورد البشري من خلال وضع التصورات المستقبلية لاستقطابه وتأهيله وتطويره والحفاظ عليه.

وبناء على ما تم طرحه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المبحث الثاني: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

في ظل التغيرات والتحويلات التي حصلت في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت الكثير من المنظمات ملزمة بتسيير مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي، الأمر الذي يجعل تلك الموارد البشرية أن تكون أكثر مهارة وكفاءة ومعرفة، ويعني هذا أن إدارة الموارد البشرية يجب إدارتها وفقا لمنظور استراتيجي يأخذ بعين الاعتبار أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين بها، كما يتم تنظيمها من خلال وضع استراتيجيات من طرف المنظمة حتى تتمكن من القيام بذاتها والحفاظ على كيانها بل أكثر من ذلك فإن وضع تلك الاستراتيجيات وتطبيقها يساعدها على التطور والنمو كمثيلاتها من المنظمات الناجحة، لذا يتطلب تصميم استراتيجيات الموارد البشرية الإجابة على ثلاثة أسئلة أساسية وهي:

أين نحن الآن؟ أين نود أن نكون بعد خمس سنوات؟ كيف نصل؟

المطلب الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إن التحديد الدقيق لمفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعد من الصعب الوصول إليه بسبب اختلاف آراء المفكرين الاقتصاديين وباختلاف الهدف الذي يرغب كل مفكر في تحقيقه، وهذا يجعلنا نتعرض لعدة مصطلحات مختلفة عن بعضها البعض، ومن هنا نتطرق لتحديد مفهوم وأهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل أكثر وضوحا وتميزا.

أولا: مفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

قدمت مجموعة من التعاريف لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من بينها ما يلي:

بأنها مدخل أو إطار لصنع القرارات الاستراتيجية بشأن العاملين في المنظمة، على كافة المستويات التنظيمية -في دور الاستراتيجية العامة للمنظمة- وذلك بغرض تهيئة ميزة تنافسية للمنظمة والحفاظة عليها، وبمعنى آخر فهي تعبير عن الاتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الاستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الاستراتيجية للمنظمة.¹

ويمكن تعريفها: الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بوضع الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية بحيث تكون ملائمة مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري.²

¹ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2009، ص 24.

² قادري أحمد معراج، بوجعدار خالد، تشخيص واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 3، ديسمبر 2021، ص 496.

ومن خلال ما تم عرضه من تعريفات للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي يتضح أن كلا منها يركز على زاوية معينة وبالتالي يقترح الاعتماد على منهج الخصائص لتحديد ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتمثل تلك الخصائص فيما يلي¹:

- الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي أو الإجرائي قصير الأجل،
- النظر للموارد البشرية باعتبارها موردا استراتيجيا.
- ضرورة الربط بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة،
- ضرورة الأخذ بالحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة، والبيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية
- النظر إلى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول إن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي خطة طويلة المدى وتشتمل على ممارسات وسياسات تتعامل من خلالها المنظمة مع المورد البشري في العمل، والتي تتكامل وتتناسق مع هذه الخطط والممارسات والسياسات مع الاستراتيجية العامة للمنظمة، من أجل العمل على تحقيق رسالتها وأهدافها وغايتها في ظل متغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي تعمل من خلالها المنظمة.

ثانيا: أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تكمن أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي²:

- أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية،
- أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي خطة طويلة الاجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة.
- حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة، وجب عليها الانخراط في عمليات الإدارة الاستراتيجية للمؤسسة
- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية المنظمة في عمليات تخصيص الموارد النادرة وتوجيهها في الاستخدامات الجيدة.
- مواكبة التغيير الكمي والنوعي المتسارع في بيئة الأعمال.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية على توقع القضايا الاستراتيجية الهامة .

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 35.

² نصر الدين بن أعمارة، مراني عمار، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04- العدد02، 2019، ص 35.

المطلب الثاني: تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في إطار توجهاتها الاستراتيجية

نظرا للبعد الاستراتيجي الذي أصبحت إدارة الموارد البشرية تتميز به، والذي أدى إلى حدوث تطور لوظائفها من خلال المراحل التي مرت بها هذا ما أدى إلى اختلاف في سياساتها ووظائفها ومضمونها، ولمواكبة هذا التطور وبغية تحقيق هذا البعد الاستراتيجي تطلب ذلك اكتساب مهارات وقدرات جديدة لمسؤولي الموارد البشرية.

أولا: تطور وظائف إدارة الموارد البشرية في إطار توجهاتها الاستراتيجية¹

نبرز التغير والتحول في التطور الذي يوضح أثر اختلاف النظرة إلى الموارد البشرية على ممارسات إدارة القوى البشرية، من خلال الجدول (01)، إن بعض التغيرات الجذرية حدثت في وظائف إدارة الموارد البشرية لتلبية متطلبات المنظمات الحديثة.

جدول رقم (01) تطور وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظائف	الكلاسيكية	ع . الإنسانية	الحديثة
تخطيط الموارد البشرية	تقدير عدد ونوع العمالة	تقدير عدد ونوع العمالة	تنمية أصول المنظمة البشرية
الاختيار والتعيين	وصف الوظائف	وصف الوظائف	الوظائف المستقبلية
تحليل وتصميم الوظيفة	تقسيم العمل والتخصص	فرق العمل	المنظمات المتعلمة
التدريب	رفع كفاءة العامل	رفع كفاءة جماعة العمل	رفع كفاءة المنظمة
تقييم الأداء	أساس فردي	أساس فردي وجماعي	القيمة المضافة
الأجور والمكافآت	ربط الأجور بالإنتاج	حوافز مادية ومعنوية	القيمة المضافة
تنمية المسار الوظيفي	التخصص	التخصص	المعرفة

المصدر: عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، مكتبة عين الجامعة، 2003، ص 37.

ثانيا: متطلبات تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية²

تلعب إدارة الموارد البشرية دورا هاما في عملية الإدارة الاستراتيجية الأمر الذي يتطلب من مسؤوليها محاولة اكتساب مهارات جديدة وقدرات تتماشى وحجم الدور الذي يلعبونه في حياة المنظمة وفي توجهاتها الاستراتيجية ، أي اعتبارهم شركاء حقيقيون في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يمكن تمثيل هذه القدرات في الجدول رقم (02)

جدول رقم(02) القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

¹ عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، مكتبة عين الجامعة، 2003، <https://ebook.univeyes.com>، ص 36-37.

² - مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص 38-39.

القدرات المطلوبة	نقاط تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
القدرة على فهم مجال النشاط	<p>-الفهم الواسع لطبيعة نشاط المؤسسة .</p> <p>- توفير معلومات دقيقة تمكن من المعرفة الواسعة بمجال النشاط وتساعد في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الاستراتيجية للمنظمة .</p> <p>- مسؤول الموارد البشرية يجب ان يكون قادرا على حساب العائد والتكلفة المصاحبة لكل بديل، لأن فعالية القرارات يجب تقييمها على ضوء الآثار المالية وغير المالية .</p>
القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية	<p>-المعرفة الواسعة بأحدث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل: اختبار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافآت، تصميم التنظيم، تقييم الأداء .. الخ</p> <p>- الاطلاع الواسع والمعرفة بأحدث الأساليب والبرامج التي تشكل مصدرا لخلق قيمة إضافية للمنظمة .</p> <p>- القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة واستخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المنظمة.</p>
القدرة على إدارة عمليات التغيير	<p>-القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج .</p> <p>- القدرة على إدارة التغيير والحد من مشاكل مقاومته .</p> <p>- التقليل من الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة الخاصة بهذا التغيير وذلك لضمان نجاحه .</p>
القدرة التكاملية	<p>-يجب أن يتوافر مسؤول الموارد البشرية على النظرة الشمولية والعامة، على الرغم من أهمية المعرفة المتخصصة،</p> <p>-يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية القدرة على إحداث التكامل بين مجالات القدرات الثلاثة السابقة من أجل زيادة قيمة المنظمة.</p> <p>-يجب أن يكون مدير الموارد البشرية دور ملموس في إعداد الاستراتيجية العامة للمنظمة والإشراف على تنفيذها،</p>

المصدر: مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2015/2014، ص 39.

يتضح من الجدول (02) الدور الاستراتيجي الذي أصبحت إدارة الموارد البشرية تلعبه في حياة المنظمات بكل جوانبها، فقد أصبحت شريكا حقيقيا في عملية الإدارة الاستراتيجية، حيث يتم تفعيل هذا الدور كلما توافر مسؤولوها على قدرات في فهم مجالات نشاطها وامتلاكهم لمعارف مهنية وفنية وقدرتهم على إدارة التغيير وعملياته، أيضا كلما أحدثوا التكامل والتوافق والانسجام بين مختلف هذه المعارف والقدرات.

المطلب الثالث: خطوات تصميم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها

إن التغيير في إدارة الموارد البشرية إمتداد إلى المضمون والأدوار أيضاً، وأصبح لإدارة الموارد البشرية استراتيجية خاصة بها. فنجاعها يعتمد على فهم خطواتها وعناصرها للوصول إلى أهدافها. كما أن دورها الحديث ينصب على

التحرك من فكرة الإدارة التقليدية إلى اعتماد منهج لتخطيط الموارد البشرية في المنظمة وتوظيفها وتدريبها... الخ، من أجل التحول من إدارة تقليدية إلى إدارة استراتيجية للموارد البشرية.

أولاً: خطوات تصميم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:¹

إن بناء أي استراتيجية لإدارة الموارد البشرية يعتمد في أساسه على تحليل المناخ الخارجي (البيئة الخارجية) وتحليل المناخ الداخلي (البيئة الداخلية)، بالإضافة إلى تحديد التوجهات والأهداف الاستراتيجية للموارد البشرية، من ثم تصاغ وتصمم وتنفذ هذه الاستراتيجية.

1. الدراسة المفصلة للبيئة الداخلية: وتهدف هذه الدراسة إلى تحليل البيئة الداخلية من خلال التحديد الدقيق لنقاط القوة والضعف في إمكانيات الموارد البشرية العاملة في المؤسسة.

2. الدراسة المفصلة للبيئة الخارجية: ويهدف هذا التحليل إلى دراسة شاملة للبيئة الخارجية للمؤسسة وذلك لمعرفة الفرص الاستثمارية الحقيقية المتاحة لها فضلاً عن معرفة طبيعة هذه الفرص والتي يمكن للمؤسسة أن تستغلها مستقبلاً، كما لا بد من معرفة المخاطر التي تصاحب هذه الفرص، والتي تحتم على المنظمة الاستعداد لها لتجنبها أو لتخفف أثرها للحد الأدنى.

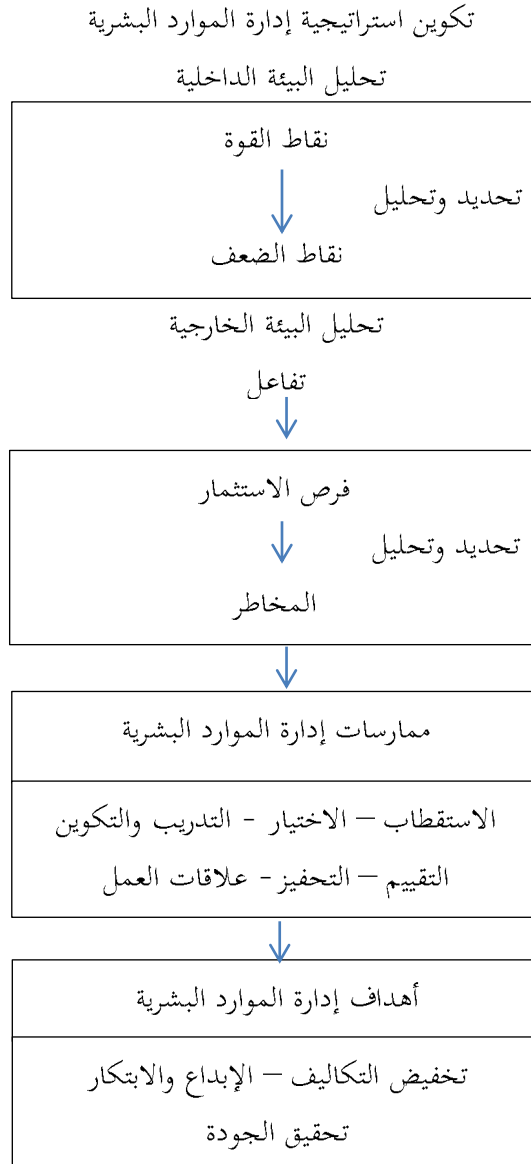
3. تطوير استراتيجية وظائف إدارة الموارد البشرية: تعمل إدارة الموارد البشرية على بناء وتطوير استراتيجية ووظائفها المتمثلة في الاستقطاب، الاختيار، التوظيف، التدريب والحوافز بطريقة تنسجم وتتكامل على تحقيق استراتيجية المنظمة وتمثل هذه الاستراتيجيات في:

- استراتيجية تحديد الموارد البشرية.
- استراتيجية التعلم والتدريب.
- استراتيجية التحفيز.
- استراتيجية علاقات العمل.

4. تقييم مدى تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية: تستخدم إدارة الموارد البشرية معايير واضحة ودقيقة لتقدير مدى تنفيذ الاستراتيجية الموضوعية ومما لا شك فيه أن هذه المعايير سوف تظهر من خلال مدى مشاركة استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق فاعلية الأداء داخل المنظمة. ومما سبق يمكننا تلخيص خطوات تصميم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في الشكل (01).

¹ -منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية: التدريب-الحوافز، دار الابتكار، الطبعة الأولى، 2013، ص 98-100.

الشكل (01): خطوات تصميم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية: التدريب- الحوافز، دار الابتكار، الطبعة الأولى، 2013، ص 101.

ثانيا: إدارة الموارد البشرية بين دورها التقليدي والدور الاستراتيجي:¹

كان ينظر إلى إدارة الموارد البشرية على أنها جزء من الإدارة التنفيذية بحيث تقوم بإدارة العمليات اليومية الخاصة بالعاملين مثل شؤون التوظيف أو إعداد بعض البرامج التدريبية، أما الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية فيختلف عن الدور التقليدي في عديد من الجوانب نذكر منها ما يلي:

- تحقيق تكيف نظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.

¹ محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 30-32.

- تحقيق التكامل بين استراتيجية الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة.
- الاهتمام بالجوانب المتعلقة بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.
- الاهتمام بقضايا التغيير.

ويمكن توضيح أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول:

الجدول (03) بعض أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

المجالات	الدور التقليدي في إدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية
1-المدى الزمني	الاهتمام بالأجل القصير	الاهتمام بالأجل الطويل
2-مجال التركيز	العمليات التنفيذية وحفظ السجلات ودعم الجوانب التشغيلية	المنظمة ككل مع مراعاة المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة
3-المستوى التنظيمي	تعتبر من الإدارة التنفيذية	تعتبر جزءا من الإدارة العليا بالمنظمة شأن الوظائف الأخرى مثل التسويق والإنتاج والتمويل.
4-حدود التنسيق التكامل:	-التكامل بدرجة منخفضة أو متوسطة مع بقية الوظائف الأخرى. -التكامل والتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.	-التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى مثل الإنتاج والتسويق والتمويل وغيرها. -تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
5-الأنشطة محل الاهتمام	-الاهتمام بالمكافآت وبرامج التعويض للعاملين -استقطاب واختيار أفراد في ظل الظروف الراهنة. -تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية -إعداد تقارير عادلة عن العمالة بالمنظمة -إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى الآمن. - حل مشكلات العاملين -تقديم الخدمات للعاملين بالمنظمة فقط.	-الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية. -الانشغال بعملية تخطيط وتطوير الموارد البشرية. -المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة. -تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ. -وضع استراتيجيات وخطط التعويضات بالمنظمة -تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المنظمة

المصدر: محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2009 ص31.

وفي ضوء المقارنة السابقة بين دور إدارة الموارد البشرية في ظل المدخل التقليدي والمدخل الاستراتيجي، يمكن التأكيد مرة أخرى على تضمين الموارد البشرية كشريك أعمال استراتيجي، ولكي تضطلع إدارة الموارد البشرية بالدور الاستراتيجي المنوط بها يجب أن تتوفر الجوانب التالية:

- تدعيم الإدارة العليا لدور إدارة الموارد البشرية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية،
- توفير المهارات والمعلومات لمديري إدارات الموارد البشرية،
- إعادة النظر في الأولويات التي يهتم بها مديرو الموارد البشرية،

- إعادة النظر في الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية بتفويض السلطات وزيادة اللامركزية في اتخاذ القرارات.
- تحقيق التكامل بين البرامج الخاصة بالموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية الخاصة بالمنظمة.

المطلب الرابع: استراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالاستراتيجيات ومواجهتها للتحديات

فرضت التحديات والتطورات العالمية على مختلف المنظمات تبني بعض الاستراتيجيات الهامة التي زادت من حاجتها إلى إدارة مواردها البشرية استراتيجياً، حيث يرتبط نجاح المنظمات في بلوغ أهدافها وغاياتها بمدى الانسجام والتكامل بين استراتيجيات الموارد البشرية مع بعضها ومع الاستراتيجية العامة وما ينبع عنها من استراتيجيات أخرى.

أولاً: علاقة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية:¹

إن الأهداف الاستراتيجية للمنظمة عليها أن توضع وتصاغ في ضوء المهارات والمعارف المتاحة وذلك تفادياً للفشل أثناء تطبيق مرحلة التنفيذ، ولذا تولي المنظمة الدور المهم لإدارة الموارد البشرية أثناء مرحلة الإعداد والتنفيذ.

الجدول (04) العلاقة بين الاستراتيجيات العامة واستراتيجية الموارد البشرية

الاستراتيجيات العامة	استراتيجية الموارد البشرية
<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجية النمو تعمل الإدارة على تنمية روح الابتكار والإبداع بتقديم منتجات/ خدمات جديدة ذات مزايا تنافسية للمنظمة 	<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين - أجور ومراتب مرتفعة ومختلفة حسب المهارات والكفاءات - وضع برامج مختلفة للحوافز والمكافأة - التوسع في التدريب - خلق وظائف جديدة - الاهتمام بفرق العمل - تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل -
<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجية تخفيض حجم المنظمة أو إعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف 	<ul style="list-style-type: none"> - استراتيجية ترك العمل الاختياري. - وقف التعيينات أو تجميدها - إعادة تصميم العمل. - العلاقة مع النقابة. - زيادة الإنتاجية. - التطور التكنولوجي لبعض الأنشطة - الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجور.
إدارة الجودة الشاملة	- تطوير ثقافة المنظمة.

¹ رجم خالد، منصور هوري، بن مصطفى ريم، واقع إستراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08- العدد 01، 2021، ص 248-249.

<p>-تحسين تدفق العمل والأنشطة</p> <p>-تحسين فعالية فرق العمل</p> <p>-جذب القوى العاملة ذات الكفاءة</p> <p>-تنمية الانتماء التنظيمي</p> <p>-إيجاد الدافع لتحسين الصورة العامة للمنظمة</p>	
--	--

المصدر: رجم خالد، منصور هوارى، بن مصطفى ريم، واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08- العدد 01، 2021، ص 248-249 .

ثانيا: استراتيجيات إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات:¹

- تقوم المنظمات بوضع سياسات داخلية وخارجية والتي تؤثر على إدارة الموارد البشرية، لاسيما المتغيرات التكنولوجية، الاجتماعية، الثقافية، القوانين والتشريعات الحكومية الخاصة بمجال العمل ويمكن إيجازها كما يلي:
- زيادة الاستثمار في رأس المال البشري من حيث المعارف والقدرات والمهارات لتكوين قوة عمل تنافسية.
 - المحافظة والإبقاء على العاملين الذين لديهم خبرات ومعارف جوهرية حيث أنهم يمثلون الثقل التنافسي والمعرفي للمنظمة.
 - تشجيع العاملين على المساهمة وتبادل المعارف والخبرات المكتسبة، وتشجيع التواصل مع الخبراء خارج المنظمة.

جدول (05) يوضح استراتيجية إدارة الموارد البشرية لمواجهة التحديات

التحديات	الاستراتيجيات
تقادم التشريعات والقوانين	تحديث القوانين والأنظمة
التنوع في الموارد البشرية	ثقافة التنوع البشري والفكري
إدارة التغيير ومقاومته	التكليف والتغيير المستمر
تقادم المهارات والخبرات	التطوير الفني والمهارات
التفجير المعرفي وتراكم المعلومات	التمكين والتعليم التنظيمي
الاحتياجات المتجددة لسوق العمل	مواكبة التحولات في تركيبة القوى العاملة
الثورة العلمية والتقنية	التطوير التقني والإداري

المصدر: محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر، الطبعة الأولى، عمان، ص 57.

¹ محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعتر، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص 57.

المبحث الثاني: الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

أدى التوجه الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المنظمات المعاصرة إلى العمل على إعداد استراتيجية عامة للموارد البشرية، تتضمن الغايات، الأهداف، السياسات والتوجهات الرئيسية التي تعتمدها الإدارة في مجالات الموارد البشرية والتي تتلاءم مع التوجهات الاستراتيجية العامة للمنظمة، حيث يجب أن تحقق التكامل مع باقي استراتيجيات المؤسسة من استراتيجية تسويقية وإنتاجية وتمويلية، كما تنبع منها مجموعة متكاملة من الاستراتيجيات الفرعية التي تعرف باسم أفضل الممارسات من خلال قراراتها وإجراءاتها وسياساتها التي تهم إدارة الموارد البشرية على جميع المستويات، والمتعلقة بتطبيق الاستراتيجيات الموجهة لتحقيق أهدافها وللمحافظة على مكانتها التنافسية وموردها البشري والمتمثلة في استراتيجية التخطيط، استراتيجية تقييم الوظائف، استراتيجية التوظيف، استراتيجية تقييم أداء العاملين، استراتيجية التدريب، استراتيجية الأجور والحوافز..... الخ.

ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى أهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

تحتاج المنظمات إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، الأمر الذي يجعلها تحدد استراتيجية للحصول على العدد والنوعية المناسبة من العاملين الذين لديهم القدرة على القيام بمهامهم بكفاءة عالية تضمن لهم مواءمة أهدافهم مع أهداف المنظمة. ومن هنا سوف نتطرق لهذه الاستراتيجية بشكل موجز، حتى تتمكن من تحديد مفهومها بشكل أكثر وضوحاً وتميزاً عن المفاهيم المجاورة لها.

أولاً: مفهوم تخطيط للموارد البشرية

قدمت مجموعة من التعاريف لمفهوم تخطيط الموارد البشرية ولعل أحسن تعريف ما جاءت به راوية حسن كالآتي: تخطيط الموارد البشرية هو عملية الحصول على العدد الصحيح من الأفراد المؤهلين للوظائف المناسبة وفي الوقت المناسب، وبطريقة أخرى فإن تخطيط الموارد البشرية، هو نظام توافق أو مقابلة عرض الأفراد داخليا (الأفراد الموجودين فعلاً)، وخارجياً (هؤلاء الذين سيتم تعيينهم أو البحث عنهم) مع الوظائف المتاحة التي تتوقع المنظمة وجودها عبر فترة زمنية محددة.¹

كما عرفه جمال الدين محمد مرسى: تخطيط الموارد البشرية هو عملية تحليل منظم ومستمر لجانبي لعرض الطلب على الموارد البشرية في المستقبل بما يساعد على مواجهة عنصر المفاجأة وعدم التأكد.²

¹ راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 75.

² جمال الدين محمد مرسى، الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، مصر، الدار الجامعية، 2003، ص 148.

وعرف بأنه التحليل المستمر للموارد البشرية في ضوء استراتيجية شاملة للمنظمة لتحديد أنواع الوظائف والمهارات والتخصصات والأعداد اللازمة من كل نوع لكل وحدة أو قسم أو إدارة في المنظمة وتوفيرها في الوقت والزمان المناسبين لكي يساعد على بقاء وتطور المنظمة، وتحقيق أهدافها.¹

من خلال هذه التعاريف يتضح أن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو عملية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية المستقبلية للمنظمة بعد تحليل الموارد البشرية الحالية للمنظمة وسوق العمل الخارجي وبيئة الموارد البشرية المستقبلية التي ستعمل بها المنظمة.

ثانياً: أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية

تظهر أهمية وأهداف تخطيط الموارد البشرية على الترتيب كما يلي:

1. أهمية التخطيط للموارد البشرية:

- يساعد المنظمة في تحديد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية ومن ثم تخفيض التكلفة التي تنتج عن النقص أو الزيادة في تلك الموارد.
- يعتبر التخطيط وسيلة هادفة في الحصول على القوى البشرية العاملة لتحقيق سير العمليات الإنتاجية والتسويقية والتمويلية خلال الفترات الزمنية اللاحقة بالكفاءات والمهارات اللازمة لإنجاز ذلك.
- يساعد على معرفة مراكز القوة والضعف في الموارد البشرية المتاحة لدى المنظمة ومن ثم في أداء تلك الموارد مما قد يتطلب تدريبها وتطويرها ورفع قدرتها الأدائية.
- يوفر قاعدة للبيانات المتاحة للمنظمة سيما وأن هذه البيانات من شأنها أن تساهم بوضع القرارات الرائدة في شأن التحسين أو التطوير أو وضع البرامج التدريبية.
- يساعد المنظمة على التأكد من تكامل وترابط أنشطة إدارة الموارد البشرية وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها.
- يساعد على التأكد من حسن توزيع واستخدام المنظمة لمواردها البشرية في كافة المجالات الأدائية.
- يساهم في تحسين الاستخدام الأمثل في التعامل مع القوى العاملة.²
- إكساب المدراء والموظفين العاملين لخبرات، معارف ومعلومات مختلفة تؤدي إلى تطويرهم وتعريفهم بأمور العمل والوظائف الإدارية والأهداف بشكل عام.

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازور العلمية، عمان، 2010، ص 76.

² طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري العلمية، عمان، 2011، ص 30-31.

- تطوير وتنمية المهارات العلمية للمدراء والموظفين على المدى البعيد وتشجيعهم وترغيبهم في عمليات التطوير وتأهيلهم لمواكبة التغيرات والتطورات الإدارية والتكنولوجية الحديثة.¹

2. أهداف تخطيط الموارد البشرية

تتلخص أهم أهداف تخطيط الموارد البشرية فيما يلي:

- الحصول على العدد اللازم والنوع المناسب من الموظفين لأداء العمل في الوقت المناسب والمكان المناسب.
- مساعدة إدارة المنظمة في تحقيق أهداف إنتاجية أكبر بتكلفة أقل وذلك بالحرص على تخفيض تكاليف العمل.
- المحافظة على طاقات العاملين واستثمارها، تعزيز دافعيتهم نحو العمل بالأساليب التي تضمن تقدمهم ونموهم الوظيفي وانتمائهم للمنظمة وإخلاصهم لها.

- إعداد ميزانية الموارد البشرية سواء في مجال التوظيف أو التدريب أو الخدمات أو إنهاء الخدمات.

- تحقيق التكامل بين الخطط الاستراتيجية للمنظمة وبين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأنشطتها المختلفة

ثالثاً: مراحل تخطيط الموارد البشرية: تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بالعديد من المراحل هي:

1. تحديد الطلب المتوقع من الموارد البشرية:

يعتمد تحديد الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية (تحديد الطلب) على الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها. ولا بد أن يبحث موضوع تحديد الاحتياجات المستقبلية في النقاط التالية:

- عدد العاملين الذين تحتاجهم المنظمة مستقبلاً.

- مواصفاتهم الشخصية.

- الوقت المناسب لتعيينهم في المنظمة.

وتتأثر الإجابة على أي من النقاط السابقة بأوضاع المنظمة الداخلية والخارجية كما تتأثر بالمدى الزمني

لتخطيط الموارد البشرية وهل نعطي فترة قصيرة أم متوسطة أم طويلة (ثلاث سنوات فأكثر).

2. تحديد العرض المتوقع من الموارد البشرية:

تتعلق هذه المرحلة بحصر الموارد البشرية العاملة حالياً في المنظمة وتحليلها وكذلك دراسة المتوافر منها في سوق

العمل من مهارات في ضوء الاحتياجات التي تم تحديدها في المرحلة السابقة.²

¹ محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2012، ص 135.

² عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث، إربد-الأردن، 2009، ص 61-62/64.

وتتضمن هذه المرحلة أربعة خطوات فرعية:

- أ. التحليل: ويركز على تحليل خزين المنظمة من مهارات وقوة العمل وحجم الاستخدام، كما يشتمل التحليل على تحديد مستويات الإنتاجية الحالية والمستقبلية وهيكل المنظمة الحالي والمتوقع وهيكل وظائفها.
- ب. التنبؤ بحجم الطلب المستقبلي على الموارد البشرية في ضوء المؤثرات التي تم تحديدها.
- ج. وضع موازنات الموارد البشرية في جانب الطلب.
- د. التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية في جانبيه الداخلي والخارجي، حيث تلجأ بعض المنظمات إلى الاعتماد على سوق العمل الداخلي في تمويل أعضائها الوظيفية من الموارد البشرية، بينما تلجأ منظمات أخرى إلى سوق العمل خارج المنظمة لإشباع طلبها على المورد البشري.¹

3. وضع خطة العمل:

بعد دراسة العرض والطلب على الموارد البشرية في ضوء الأهداف المستقبلية تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع خطة العمل. وتمثل خطة العمل نظاماً إجرائياً لتنفيذ الأهداف، وتعتمد تفاصيل ومحتويات الخطة على نتائج التحليل والمقارنة، وكذلك على اجتهادات الجهة التي تعد الخطة ومهما كان الأمر فإن خطة العمل لا بد وأن تعكس أهداف الموارد البشرية واستراتيجيتها البعيدة المدى وذلك في إطار الظروف المحيطة بالمنظمة داخليا وخارجيا، ومن بين القرارات التي يمكن وضعها في الخطة ما يلي:

- خطة الانتقاء والتوظيف.
- خطة الترقية والنقل والتقاعد.
- خطة للتدريب والتطوير.
- خطة لتعديل الأجور والرواتب.
- خطة لبحث كيفية تطوير المسار الوظيفي.... وهكذا.

4. تنفيذ الخطة ومتابعتها: وبعد أن تصبح الخطة معدة للتنفيذ تقوم إدارة الموارد البشرية بنقلها إلى حيز التنفيذ وترجمتها إلى أعمال وأفراد يؤدون تلك الأعمال وفق جدول زمني معد مستقبلا. ومن أجل أن تحقق الخطة أهدافها يتوجب مراقبة عملية تنفيذها بقصد تقويمها والوقوف على نواحي القوة والضعف فيها، وتحاول إدارة الموارد البشرية الحصول على إجابة دقيقة لكل من الأسئلة التالية وهي تراقب وتقوم الخطة:

¹ طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص32-33.

• مدى كفاءة الخطة حتى الآن في تحقيق أهداف المنظمة؟

• هل الخطة فعالة من حيث التكلفة والعائد؟

• ماهي إيجابيات وسلبيات الخطة على كل من المنظمة والعاملي

رابعاً: طرق تقدير الاحتياجات البشرية للمنظمة: يتم تحديد تقدير الاحتياجات البشرية كما يلي:

1. طرق تقدير الطلب على الموارد البشرية: وعلى الرغم من تنوع الطرق الخاصة بتقدير احتياجات العاملين في

المنظمة إلا أن أكثرها شيوعاً في المنظمات الكبيرة هي التي تبتعد قدر الإمكان عن الأحكام والتقديرات الشخصية

وتعتمد في تحديد حاجاتها من العاملين على واحدة أو أكثر من الطرق التالية:¹

أ- تحليل عبء العمل: تعتمد هذه الطريقة في الأساس على نتائج تحليل الوظائف، ويمثل حجم أو كمية العمل

المطلوب إنجازه من كل وظيفة في الفترة الزمنية الحالية أو المستقبلية، ويمكن التوصل إلى كمية العمل في الفترة المقبلة عن

طريق التنبؤ بحجم المبيعات أو الخدمات المراد تقديمها للفترة المقبلة.²

ب- تحليل قوة العمل: يركز على قوة العمل الحالية في المنظمة إضافة إلى حركة العاملين المتوقعة من وإلى المنظمة

(دوران العمل) وانعكاسات ذلك على حاجتها من الموارد البشرية مستقبلاً.

ج- تحليل النسب: تحليل النسب يستخدم في التنبؤ بحجم العمالة غير المباشرة: وهذه النسب تكون فائدتها

محدودة لخبراء تخطيط الموارد البشرية إذا لم تقارن بنفسها خلال السنوات السابقة أو مقارنتها بنسب مماثلة في المنشآت

المتشابهة. ذلك لأن مثل هذه المقارنات غالباً ما تؤدي إلى الكشف عن حالات العمالة الزائدة أو الناقصة.

2. طرق تقدير العرض الداخلي من الموارد البشرية: يتوجب ان يكون لدى إدارة الموارد البشرية قاعدة بيانات غنية

بالبينات عن الموظفين. ومن بين الطرق العديدة لتقدير المعروض المستقبلي من الموارد البشرية طريقة:

• مخزون المهارات

• خرائط الترقى والإحلال

• سلسلة ماركوف

3. تحديد الفائض أو العجز من العمالة وكيفية التصرف فيه: حيث يتم في هذه الحالة تحديد مشكلة العمالة من

خلال إجراء مقابلة بين العمالة المتاحة والعمالة المطلوبة للعمل وعلى ضوء ذلك يتم تحديد مقدار الخلل ونوعه

والأساليب الواجب اتباعها لعلاجها والوصول على حالة التوازن المطلوب.

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 66 - 67.

² طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص 34.

قد نلاحظ بنتيجة المقارنة:

- أما زيادة الطلب على العرض (وجود عجز)
- أو زيادة العرض على الطلب (وجود فائض)
- أما زيادة الطلب على مجموعة من الوظائف وزيادة العرض في مجموعة أخرى (وجود عجز)¹.

وقد تلجأ المنظمة إلى بدائل لمواجهة العجز أو الفائض، والتي يوضحها الشكل (02) بعض البدائل للتوفيق

بين العرض والطلب على العمالة:

الشكل (02) بدائل لمواجهة العجز أو الفائض في الموارد البشرية

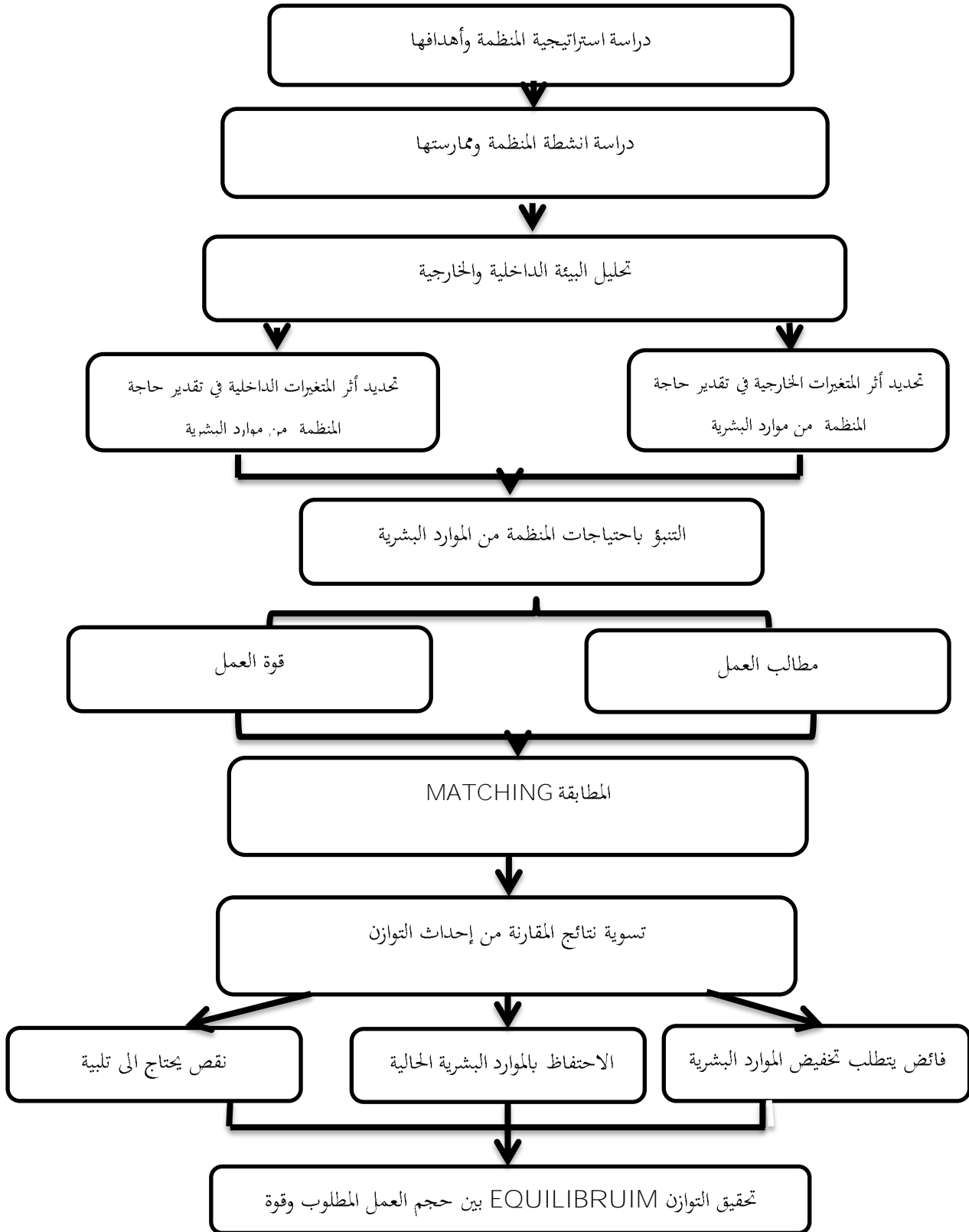


المصدر: محمد محمد إبراهيم مطر، محمد إبراهيم عطوة، تطوير إدارة الموارد البشرية: بالتعليم في ضوء بعض الخبرات العالمية، الدولية للكتب العلمية، 2021، ص 73.

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص 71-72/75.

ومن خلال ما سبق نستخلص الشكل (03): الذي يوضح جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية وهدفها

الشكل (03) جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية الاستراتيجية وهدفها



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازور العلمية،

عمان، 2010، ص134.

المطلب الثاني: استراتيجية توظيف الموارد البشرية

تسعى المنظمة جاهدة إلى توفير اليد العاملة المؤهلة حسب احتياجاتها على المدى الطويل، فنجاح وتحقيق المنظمة أهدافها مرتبط بكفاءة وفعالية موردها، وعلى هذا الأساس تتبع استراتيجية التوظيف وذلك من خلال أبعادها الاستراتيجية الثلاث (الاستقطاب، الاختيار والتعيين).

أولاً: ماهية استراتيجية توظيف الموارد البشرية

1. مفهوم استراتيجية توظيف الموارد البشرية

يعرف على أنه: الدخول التعاقدى لفرد أو العديد من الأفراد في مؤسسة معينة، ومن بين هذه الشروط العمل في حاجات المؤسسة، من الموظفين، وذلك من أجل الحفاظ على أهداف كل توظيف، بالبحث عن المنصب الذي يليق والكفاءة الفردية، مع رؤية قدرات الأفراد على التأقلم وتحقيق كفاية مباشرة.¹ كما عرفت استراتيجية التوظيف بأنها مجموعة من الأبعاد تهدف لتوفير العاملين للشركات بالتنوع والعدد المطلوب وتمتد أبعادها لتشمل استقطاب المرشحين واختيار أفضلهم وتعيينهم في الوظائف التي تتوافر فيهم شروط شغلها.²

كما عرفت بأنها تتضمن استراتيجية التوظيف وضع الخطط الفعالة من أجل استقطاب الكفاءات وحسن اختيارهم وعلى المدى الطويل، كما تهدف إلى وضع الشخص المناسب في المكان المناسب. كما تعتبر أهمية استراتيجية التوظيف في تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة المستقبلية والخطط المستقبلية للتوظيف.³ من خلال التعريف السابقة نستخلص بأن استراتيجية التوظيف تتكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الاستقطاب والاختيار والتعيين.

2. أهمية توظيف الموارد البشرية

إن أهمية التوظيف تكمن في الدور الفعال التي تشغله وهو توفير احتياجات الشركات من العاملين المناسبين والمؤهلين للقيام بأعمالها، و ذلك من خلال أبعادها الاستراتيجية الثلاث (الاستقطاب، الاختيار والتعيين) والقيام بكافة أنشطتها وإجراءاتها استناداً للخطط الموضوعية، تتمثل أهمية التوظيف بهدفها الرئيسي وهو توفير العاملين من ذوي الكفاءات والمؤهلات وتزويد الشركات بالأيدي العاملة لتحقيق الأهداف المرجوة منها، أن أهمية استراتيجيات

¹ بن بجنة السعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 12

² أحمد مجد حمدان الحجاج، أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل، دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2020، ص 15.

³ رجم خالد، منصورى هواري، بن مصطفى ريم، مرجع سابق، ص 250.

التوظيف الصحيحة تساعد في التقليل من التوظيف الخاطئ الذي يشكل عبء على الشركة من حيث التكلفة والوقت والجهد المبذول، إضافة إلى الخسائر المترتبة عليها من حيث الرواتب والدورات التدريبية التي قد تصل إلى خسارتها.

3. أهداف التوظيف: يهدف التوظيف إلى زيادة الأعداد الكافية من المترشحين المؤهلين وزيادة فعالية الاختيار والتعيين، من خلال جذب الأفراد المناسبين وتقليل عدد الأفراد غير المؤهلين، ويتجه الاختيار والتعيين إلى وضع الشخص المناسب في المكان والوقت المناسب، مما يجعل أمر تأهيله واستمراره في العمل قائما، ويسهم بتحقيق الإنتاجية الأفضل، بالإضافة إلى قوانين وتشريعات معظم الدول التي تؤكد على ضرورة المساواة والعدالة في الاختيار والتعيين، إن أهداف التوظيف تتمثل بقيام الشركات باختيار الأفراد المؤهلين ذوي المهارات المطلوبة لشغل الوظيفة الشاغرة، بالإضافة لتخفيض معدلات الدوران ودعم الاستراتيجية الشاملة للشركات.¹

ثانيا: الاستقطاب: تولى المنظمة اليوم أهمية بالغة لعملية الاستقطاب وذلك من خلال جذب أكبر عدد من القوى العاملة ذات الكفاءة العالية والمتاحة في سوق العمل وفقا لمقاييسها المطلوبة.

1. مفهوم الاستقطاب:

يعرف بأنه: البحث عن الأفراد الصالحين لملاءم الوظائف الشاغرة في العمل واستمالتهم وجذبهم واختيار الأفضل منهم بعد ذلك للعمل.²

ويعرف أنه: العملية التي يمكن من خلالها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة، عن طريق نشر مواصفات الوظيفة وشروط شغلها، وقد يكون هذا الجذب من داخل المؤسسة أو خارجها.³

ويضاف أن استقطاب الموارد البشرية يشير إلى النشاط التنظيمي المصمم بغرض التأثير في:

- عدد الأفراد المتقدمين لشغل الوظائف
- نوعيات الأفراد المتقدمين لشغل تلك الوظائف
- احتمالات قبول الأفراد الملائمين للوظيفة لعروض المنظمة لشغلها.⁴

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن الاستقطاب هو عملية جذب المرشحين لوظائف شاغرة بالعدد والنوعية المطلوبة وفي الوقت والزمان المناسبين للمنظمة.

¹ أحمد مجّد حمدان الحجاج، مرجع سابق، ص 16-17.

² عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 81.

³ مجّد إبراهيم مطر، مجّد إبراهيم عطوة، مرجع سابق، ص 84.

⁴ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011، ص 120.

2. أهمية وأهداف الاستقطاب:

أ. أهمية الاستقطاب: وتتمثل هذه الأهمية في النقاط الآتية:

- الاستقطاب الجيد يفتح جميع أبواب ومصادر العمل المتاحة أمام المنظمة،
 - من خلال الاستقطاب تستطيع المنظمة توصيل رسالتها إلى المرشحين بأهم المكان المناسب لهم للعمل ولبناء وتطوير حياتهم الوظيفية.¹
 - يعد نجاح عملية الاستقطاب الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة.²
- وتتمثل هذه الخطوة في:

- هو الإعلان عن الوظيفة بالطريقة التي تحث المؤهلين فقط لشغلها على التقدم بينما تجنب الأفراد غير المؤهلين عن الاستجابة لذلك الإعلان،
- هو التمييز بين الأفراد المؤهلين لشغل الوظائف،
- هو توفير معلومات كافية للأفراد عن الوظائف المتوقع شغلها وليس خداع الأفراد لقبول وظائف سوف يرفضونها،
- إن أحد الأسباب القوية لاستقالة الأفراد من الوظائف بعد شغلها هو أنها لا ترقى إلى توقعاتهم وطموحاتهم وآمالهم ومسارهم الوظيفي المزعوم.³

ب. أهداف الاستقطاب: وتتمثل أهداف الاستقطاب فيما يلي:

- حصر عملية الاستقطاب التي يقتضيها كل من تحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية.⁴
- توفير مجموعة كافية من المرشحين الملائمين لشغل الوظائف وبأقل تكلفة ممكنة.
- كما تساعد في زيادة فاعلية عملية الاختيار بجذب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم، مما يؤدي إلى تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين.⁵
- تقليص الجهود ونفقات الأنشطة الخاصة بالموارد البشرية التي تلحق عملية الاختيار كالتدريب.
- الموازنة بين زيادة عدد المتقدمين (البدائل) لاختيار الأفضل، وتخفيض تكاليف الاختيار إلى أدنى قدر ممكن.⁶

¹ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع نفسه، ص 82.

² محمد إبراهيم مطر، محمد إبراهيم عطوة، مرجع سابق، ص 84.

³ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 120.

⁴ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 83.

⁵ طاهر محمود الكلالده، مرجع سابق، ص 61.

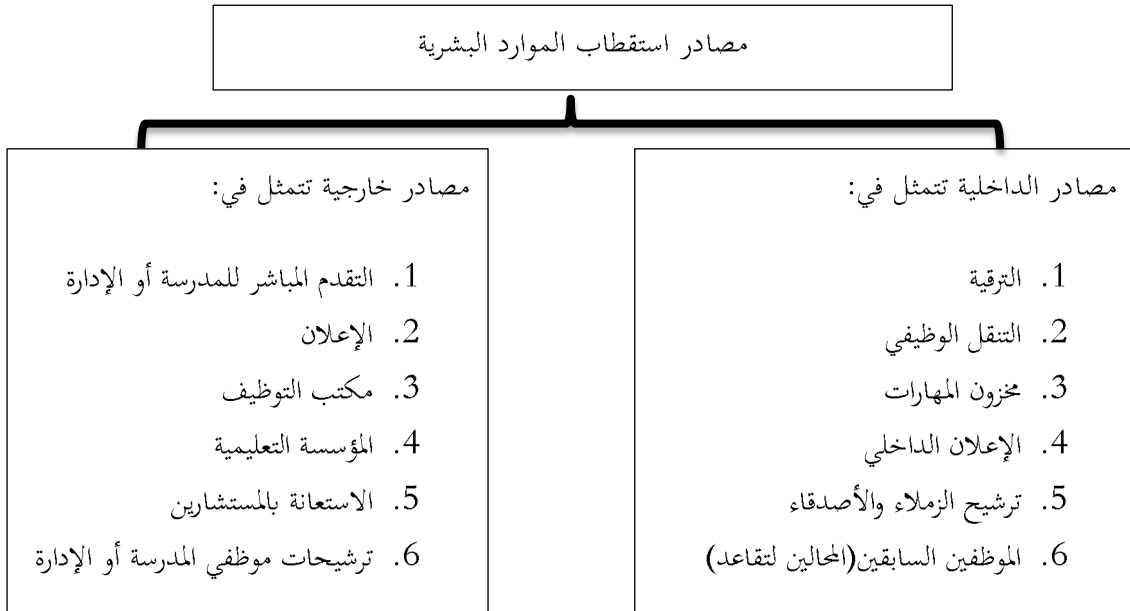
⁶ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 150.

3. العوامل المؤثرة على الاستقطاب: تتأثر عملية الاستقطاب بالعوامل التالية:

- أ. الحجم: لا شك أن حجم المنظمة يعتبر من العوامل الهامة المؤثرة على نطاق نشاطها في جذب الموارد البشرية التي تحتاج إليها.
- ب. الظروف المحيطة بسوق العمل: تتمثل في العرض الكلي والطلب الكلي على العمالة في سوق العمل المحلية.
- ج. الخبرة السابقة للمنظمة: تؤثر بلا شك على نطاق نشاطها الاستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على أفراد أكفاء.
- د. ظروف العمل والأجور والمزايا المختلفة: إن الأجور والمزايا التي توفرها المنظمة تؤثر بلا شك على دوران العمل وبالتالي على الحاجة للاستقطاب في المستقبل.
- هـ. اتجاه المنظمة نحو النمو أو الانكماش.
- و. طبيعة الوظائف المعروضة وسمعة المنظمة: هناك منظمات تستقطب العاملين بسهولة أكبر من منظمات أخرى.¹

4. مصادر الاستقطاب: ويمكن تصنيف مصادر القوى العاملة بنوعيتها الداخلية والخارجية ويمكن إجمالها في الشكل (04) على النحو الآتي:

الشكل (04) مصدر استقطاب الموارد البشرية



المصدر: محمد محمد إبراهيم مطر، محمد إبراهيم عطوة، تطوير إدارة الموارد البشرية بالتعليم في ضوء بعض الخبرات العالمية، الدولية للكتب العلمية، مصر، 2021، ص 89.

¹ انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011، ص 102-103.

ثالثاً: الاختيار:

يعتبر معيار الاختيار من أهم مؤشرات العملية التوظيفية، فهو يشكل امتداداً لوظيفة الاستقطاب للقوى العاملة، يهتم بانتقاء الأفراد المرشحين لشغل المناصب الشاغرة وفق أسس ومعايير تحددها المنظمة.

1. مفهوم الاختيار:

يعرف على أنه: عملية مقارنة بين مواصفات العمل ومتطلباته وبين مواصفات الأفراد وخصائصهم المهنية والسلوكية¹، ويعرف بأنه مجموعة الأنشطة الخاصة بالمفاضلة والكشف عن أفضل المتقدمين من خلال تطبيق بعض الأساليب العلمية مثل الاختبارات والمقابلات وغيرها من الأساليب المتعددة.² كما يمكن تعريفه بأنه: عملية انتقاء الأفراد الذين لديهم المؤهلات الضرورية والمناسبة لشغل وظائف معينة في المنظمة.³

من خلال ما سبق ذكره نستخلص بأن الاختيار هو مجموعة خطوات يتم من خلالها المفاضلة بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة ليتم بعد ذلك تعيينهم فيها.

2. معايير الاختيار: يتضمن الاختيار مجموعة من المواصفات والتي تتوفر في المرشح لشغل الوظيفة بمستوى معين:

- المستوى الأكاديمي.
- اللياقة البدنية
- السمات الشخصية: يمكن تقسيمها إلى مجموعتين
- السمات الداخلية: مثل توفر الدافعية للعمل مع الاتزان الانفعالي والاتساق وتحري الصدق والوضوح والشفافية.
- السمات الخارجية: تتعلق بالعناية بالمظهر الخارجي للشخص والتصرفات السليمة، التفاهم والتعاون والابتسام.
- التركيبة.
- المعرفة والخبرة السابقة.⁴

3. خطوات الاختيار: تعتمد عملية الاختيار على الخطوات والإجراءات التالية:

أ- استقبال طالبي العمل: بعد أن تتم عملية الاستقطاب تبدأ عملية استقبال طالبي العمل الذين يتوافدون إلى المنظمة وذلك بغرض التزود ببعض المعلومات المتعلقة بالعمل والشروط اللازم توافرها فيمن سيشغل هذه الوظيفة، وغيرها من المعلومات التي تقوم إدارة الموارد البشرية بتزويدهم بها.

¹ مُجّد هاني مُجّد، مرجع سابق، ص 145.

² أحمد مُجّد حمدان الحجاج، مرجع سابق، ص 21.

³ عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 85.

⁴ مُجّد هاني مُجّد، مرجع سابق، ص 147-148.

- ب- الفحص الأولي لطلبات التوظيف: ويتم من خلال هذه العملية فحص الطلبات والتأكد من مطابقتها للشروط والمواصفات المعلنة للوظائف الشاغرة، ومن ثم استبعاد الطلبات التي لا تنطبق عليها الشروط.¹
- ج- الاختبارات: استخدام الاختبارات له حدود يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، وهي:
- تحدد الاختبارات مقدرة الشخص على أداء عمل معين، لكنها لا تضمن أنه سيؤدي ذلك العمل في المستقبل.
 - إن الاختبارات تعتبر جزء من عملية المفاضلة بين المتقدمين، ولا يمكن الاعتماد عليها فقط في تقرير صلاحية المتقدم من عدمها.
 - تتوقف نتائج الاختبار على الطريقة التي يعد بها وعلى أمانة المشرفين عليه، ومدى إلمامهم بأبعاده.
- د- المقابلات الشخصية: عبارة عن محادثة تدور بين طرفين، يديرها الطرف الأول الذي ينوب عن المؤسسة بهدف اكتشاف المزايا والصفات الإيجابية والسلبية في الطرف الثاني المتمثل في المتقدم أو المتقدمين للعمل في المنظمة.²
- هـ- الاختيار الأولي: هنا تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء مراجعة شاملة ومتعمقة لكل المعلومات بشأن المرشح للوظيفة ومقارنة ذلك مع نتيجة الاختبار من أجل الوقوف على مدى ملاءمة المرشح للوظيفة الشاغرة.
- و- القرار النهائي: بعد تحديد وتحليل البيانات الخاصة بالمرشح الذي اجتاز الاختبار أو المقابلة بنجاح، تقوم إدارة الموارد البشرية بتقديم ترشيحات التعيين إلى رئيس المنظمة أو إلى الجهة المخولة بالتعيين بغية إصدار الأمر الإداري الخاص بتعيين المرشح وإعلانه بذلك.
- ز- الفحص الطبي: والتي يتم فيها تأكيد الإدارة من أن المرشح يتمتع بحالة صحية جيدة تمكنه من أداء العمل، وخال من الأمراض المعدية، وتلك هي الخطوة الأخيرة قبل صدور قرار التعيين.³

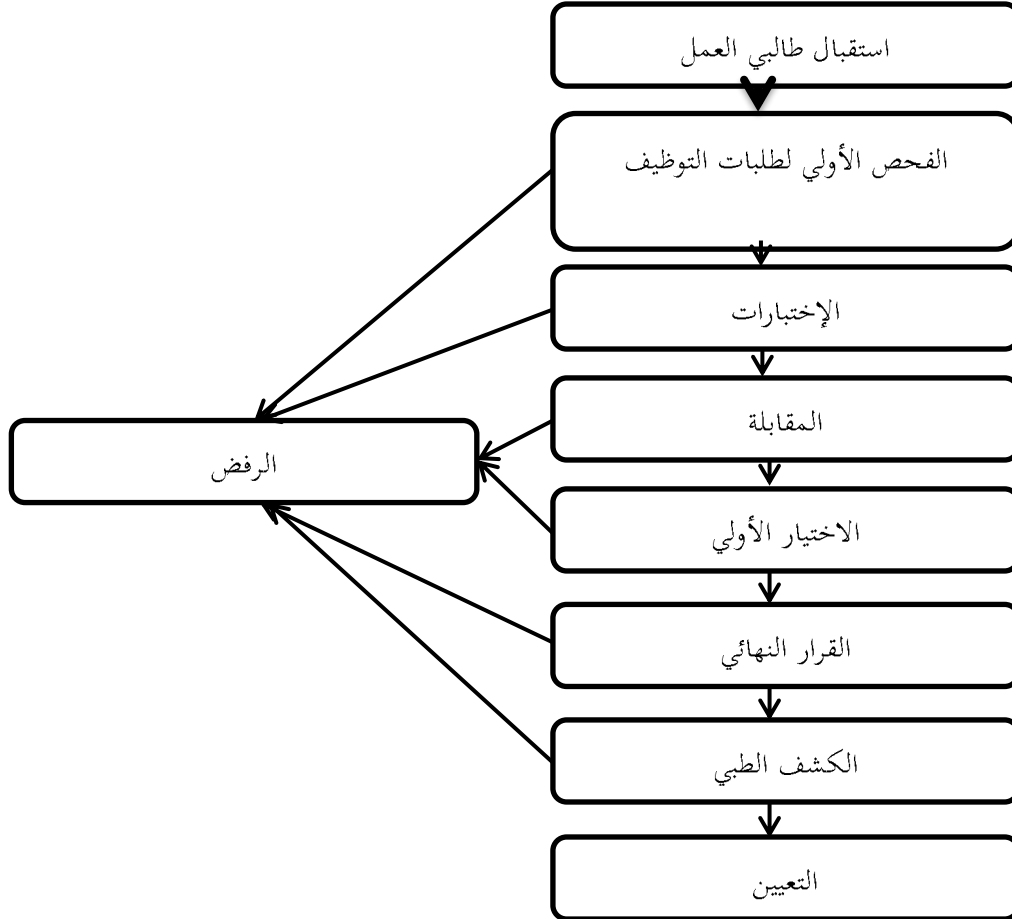
¹ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 86، 88.

² محمد هاني محمد، مرجع نفسه، ص 154، 160.

³ عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 93-94.

ويمكن تلخيص ما تم طرحه من خطوات عملية الاختيار بالشكل (05):

الشكل (05) خطوات عملية الاختيار



المصدر: عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث، إربد، 2009، ص 87.

4. طرق وأساليب الاختيار: توجد العديد من الطرق والأساليب لعملية الاختيار نذكر منها:

- أ- طلب التوظيف: يحمل بيانات ومعلومات عن الفرد المتقدم للوظيفة.
- ب- طلبات التوظيف المرجع: يتركز على معلومات معينة توضح وتفيد إمكانية التنبؤ بنجاح الفرد من خلال تصميم جيد بهذه الأداة.¹
- ج- اختبارات الأداء: تهدف لقياس الأداء العضلي والمهارة التي يملكها للمتقدم لشغل الوظيفة المعنية،
- د- اختبارات الذكاء: كلما ارتفع مستوى الوظيفة في الهيكل التنظيمي كلما تطلبت درجة أعلى من الذكاء.
- هـ- اختبارات الاستعداد والقدرات: تسعى لاختبار القدرات الكامنة أو المحتمل ظهورها من التعلم.

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص 144.

و- اختبارات الميول للعمل: الغرض من هذه الاختبارات هو قياس مدى رغبة المتقدم للوظيفة للعمل الذي سيسند إليه وميله وحبه وولائه لأدائه،¹

ز- اختبارات الشخصية: وتقيس مدى توافر خصائص التي تحتاج إليها الوظيفة في الشخص المتقدم لها،

ح- اختبارات المهارة أو الدقة: في بعض الأحيان يتطلب العمل درجة عالية من الدقة والمهارة،

ط- اختبارات الاتجاهات: يهدف إلى قياس المواقف (الاتجاهات) الفعلية للشخص من بعض القضايا العامة.²

ي- المقابلة غير موجهة: تترك فيها حرية كاملة للقائم على المقابلة في توجيه الأسئلة، التي تساعد في الحكم على صلاحية المتقدم من عدمها، أيضا تترك للمتقدم حرية الإجابة،

ك- المقابلة الموجهة: هي المقابلة المخططة، حيث يحدد الإطار العام للمناقشة والخطوط الرئيسية التي يسير المقابل على هوداها،

ل- المقابلة المقننة أو النموذجية: ويستخدم المقابل نموذج موحد للأسئلة بالنسبة لجميع المتقدمين للحصول على المعلومات المطلوبة،

م- المقابلة الانفعالية: يتمثل هذا النوع بأن يقوم المقابل بوضع الشخص الذي تجري معه المقابلة في وضع المدافع عن طريق توجيه أسئلة انتقادية، وذلك لاختبار قدرته على التحمل في المواقف العصبية والأزمات،³

رابعاً: التعيين: بعد الانتهاء من إجراءات الاختيار وتحديد الأفضل وظيفياً وطيباً، يتم تعيين المتقدمين للوظائف في مكان العمل وإحاقهم بوظائفهم.

1. مفهوم التعيين:

يعرف بأنه: العملية التي يتم بموجبها شغل الشخص الذي تم اختياره للوظيفة بصفة نظامية، ويحدث ذلك بقرار تصدره سلطة ذات اختصاص أو بعقد يوقع عليه كل من السلطة المختصة والموظف المعين.⁴

ويعرف التعيين بأنه: إصدار قرار تعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة محددة، بقسم أو إدارة معينة اعتباراً من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوقاً للموظف في الأجر، والواجبات والمسؤوليات المطلوبة منه.⁵

¹مُجّد هاني مُجّد، مرجع سابق، ص 154-156.

²أنس عبد الباسط عباس، مرجع سابق، ص: 120-121.

³مُجّد هاني مُجّد، مرجع سابق، ص 163-164.

⁴مُجّد إبراهيم مطر، مُجّد إبراهيم عطوة، مرجع سابق، ص 94.

⁵أحمد مُجّد حمدان الحجاج، مرجع سابق، ص 26.

من خلال ما تم ذكره يعرف التعيين بأنه هو الخطوة الأخيرة من عملية التوظيف من خلاله يتم تعيين المتقدمين للوظائف في مكان العمل وإلحاقهم بوظائفهم بناء على قرار تعيين يتضمن حقوق وواجبات العامل وأجره المستحق يصدر من الإدارة الوصية.

2. مراحل التعيين: تنطوي عملية التعيين عدد من المراحل وهي:

أ- التوثيق: وهنا يتم تقديم الوثائق التي تتضمن البيانات والمعلومات اللازمة للتعيين، وثائق يقدمها من تم اختياره (شهادة الخبرة، نموذج طلب التوظيف، السيرة الذاتية،) ووثائق تعد في المنظمة (إقرار بالعمل في المنظمة لمدة محددة، مشروع قرار التعيين...)

ب- إصدار قرار التعيين المبدئي: يتم تعيين الأشخاص الجدد تحت التجربة لفترة من الزمن تختلف هذه الفترة من منظمة إلى أخرى،

ت- التهيئة المبدئية: ويقصد بها تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه.¹

ث- متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة: سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة والملاحظة، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريراً نهائياً يحدد فيه كفاءة الموظف الجديد، ويضع تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر.

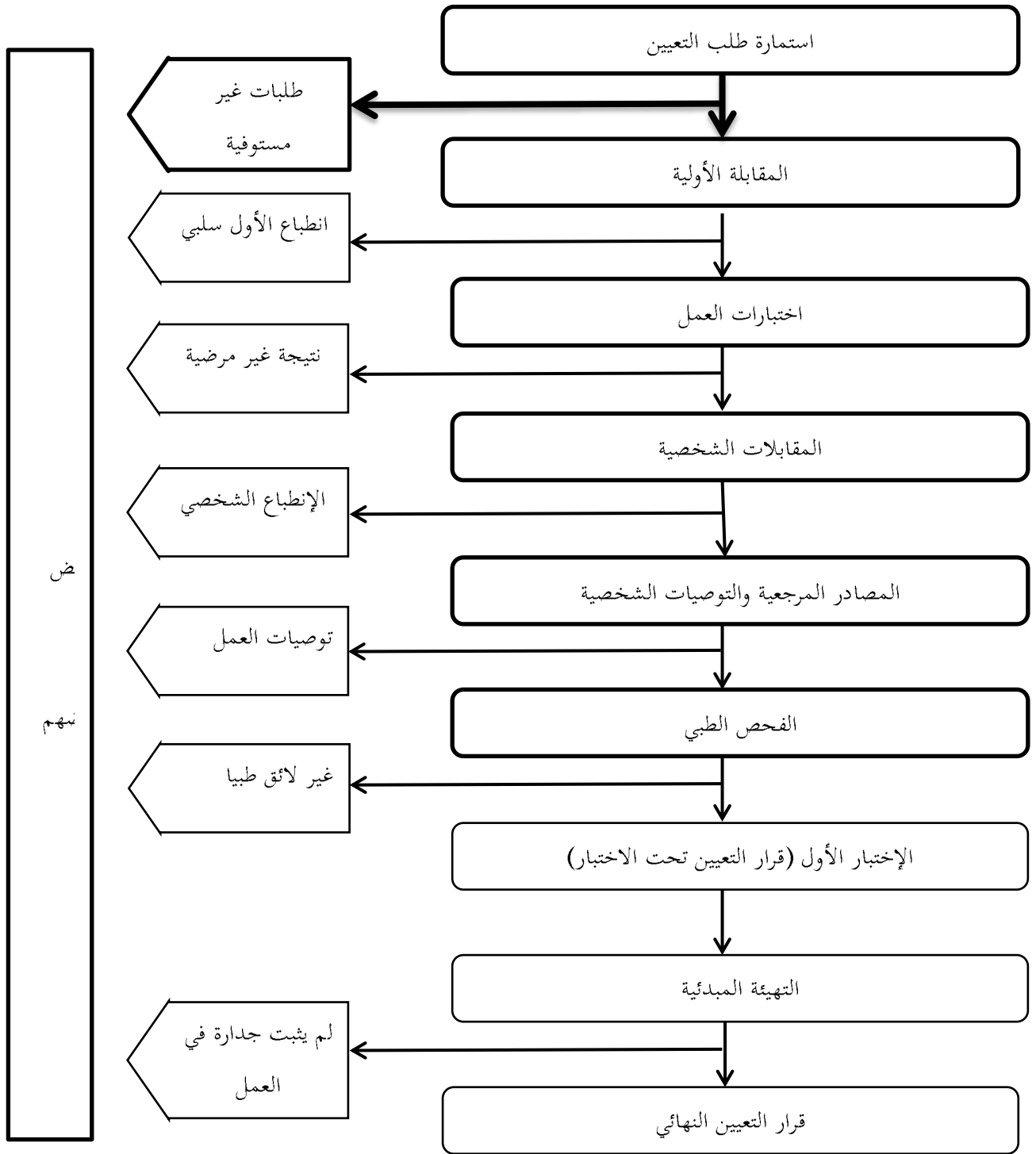
ج- تثبيت الموظف وتمكينه: يتم تمكين الفرد من أداء العمل من خلال منحه الصلاحية الكاملة وتهيئة الظروف المادية والمعنوية اللازمة لتنفيذ العمل.²

ومما سبق ذكره يمكن إجمال إجراءات عمليتي الاختيار والتعيين في الشكل رقم (06):

¹ مُجّد هاني مُجّد، مرجع نفسه، ص168-170.

² عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص 95، 96.

الشكل (06) إجراءات عمليتي الاختيار والتعيين



المصدر: محمد محمد إبراهيم مطر، محمد إبراهيم عطوة، تطوير إدارة الموارد البشرية: بالتعليم في ضوء بعض الخبرات العالمية، الدولية للكتب العلمية، 2021، ص 96.

3. المشاكل التي تواجه عملية التعيين:

- أن تكون سلطة الاختيار النهائي والتوصية بالتعيين بيد إدارة الموارد البشرية فقط،
- زيادة عدد الأفراد الصالحين لشغل الوظائف عن العدد المطلوب،
- إن التحيز من قبل بعض المدراء لبعض الأفراد المعنيين، يؤدي إلى إصدار تقريرا نهائيا من قبل المديرين يثبت فيه كفاءة الفرد من عدم كفاءته.
- توقيع الفرد المعين على وثيقة تتضمن طلب استقالة، وهي كتهديد من قبل بعض المنظمات يؤدي إلى شعور بعدم الأمان الوظيفي،¹

المطلب الثالث: استراتيجية التدريب:

تسعى المنظمة لإكساب أفرادها معارف ومهارات وإمكانيات وسلوكات، لزيادة معدل كفاءتهم وأدائهم ولذا تسهر على إخضاعهم لبرامج تكوينية وتدريبية،

أولا: تعريف استراتيجية التدريب:

عرف بأنه: محاولة لتغيير سلوك الأفراد يجعلهم يستخدمون طرقا وأساليب مختلفة في أداء الأعمال ويجعلهم يسلكون شكلا مختلفا بعد التدريب عن ما كانوا عليه قبله، كما يعرف التدريب بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات والخبرات والاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما.²

يعرف بأنه: الجهد المخطط والمنظم من قبل المؤسسة لتزويد العاملين بمعارف معينة وتحسين مهاراتهم وقدراتهم وتطويرها وتغيير سلوكهم واتجاهاتهم بشكل إيجابي بناء.³

من التعاريف السابقة نستنتج أن التدريب هو محاولة محددة وواضحة ومبرمجة لتغيير سلوك العاملين من خلال تطبيقهم لطرق وأساليب تحسن وترفع مستوى أدائهم في العمل.

ثانيا: أهمية تدريب الموارد البشرية:

انطلاقا من التعاريف السابقة نعرض أهمية تدريب الموارد البشرية كما يلي:

1. الأهمية بالنسبة للمنظمة:

- تنمية كفاءات وخبرات العاملين وزيادة مهاراتهم .

¹ مُجّد هاني مُجّد، مرجع سابق، ص171-172.

² يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية-عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد (04)، ص 34.

³ مُجّد إبراهيم مطر، مُجّد إبراهيم عطوة، مرجع سابق، ص 98.

- إعداد أجيال من الأفراد لشغل الوظائف القيادية على جميع مستويات العمل داخل المنشأة.
- مواجهة التغييرات التي تحدث في النظم الاقتصادية والاجتماعية

2. الأهمية بالنسبة للأفراد العاملين:

- اكتساب الفرد خبرات جديدة تؤهله إلى الارتقاء وتحمل مسؤوليات أكبر من العمل.
- اكتساب الفرد الصفات التي تؤهله لشغل المناصب القيادية.
- زيادة ثقة العاملين بأنفسهم نتيجة لاكتساب معلومات وخبرات وقدرات جديدة.¹

ثالثاً: أنواع وأساليب البرامج التدريبية: تعددت واختلفت وجهات الآراء حول أنواع وأساليب التدريب لاختلاف الاحتياجات التدريبية سواء للفرد أو المجتمع أو المنظمة، وعلى سبيل المثال نلاحظ المفارقة والاختلاف بين المنظمة الإنتاجية والمنظمة الخدمية وهذا راجع إلى اختلاف أهداف ونشاط المنظمة في حد ذاتها.

1. أنواع التدريب: تتمثل أنواع البرامج التدريبية فيما يلي:

أ. التدريب في ضوء احتياجات المنشأة: يقسم إلى نوعين:

- التدريب التخصصي.
- التدريب القيادي: يشتمل مستويات الإدارة الثلاث.

– التدريب لمستوى الإشراف الأول.

– التدريب لمستوى الإدارة الوسطى.

– التدريب لمستوى الإدارة العليا.

ب. التدريب في ضوء احتياجات الدولة: ويقسم إلى نوعين:

• التدريب الداخلي.

• التدريب الخارجي.

ت. التدريب في ضوء احتياجات الأفراد: ويقسم إلى ثلاثة أنواع:

• التدريب الذاتي.

• التدريب الفردي.

• التدريب الجماعي.

¹ فالي ياسين، شوقي نور الدين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04 – العدد 01، 2019، ص 165.

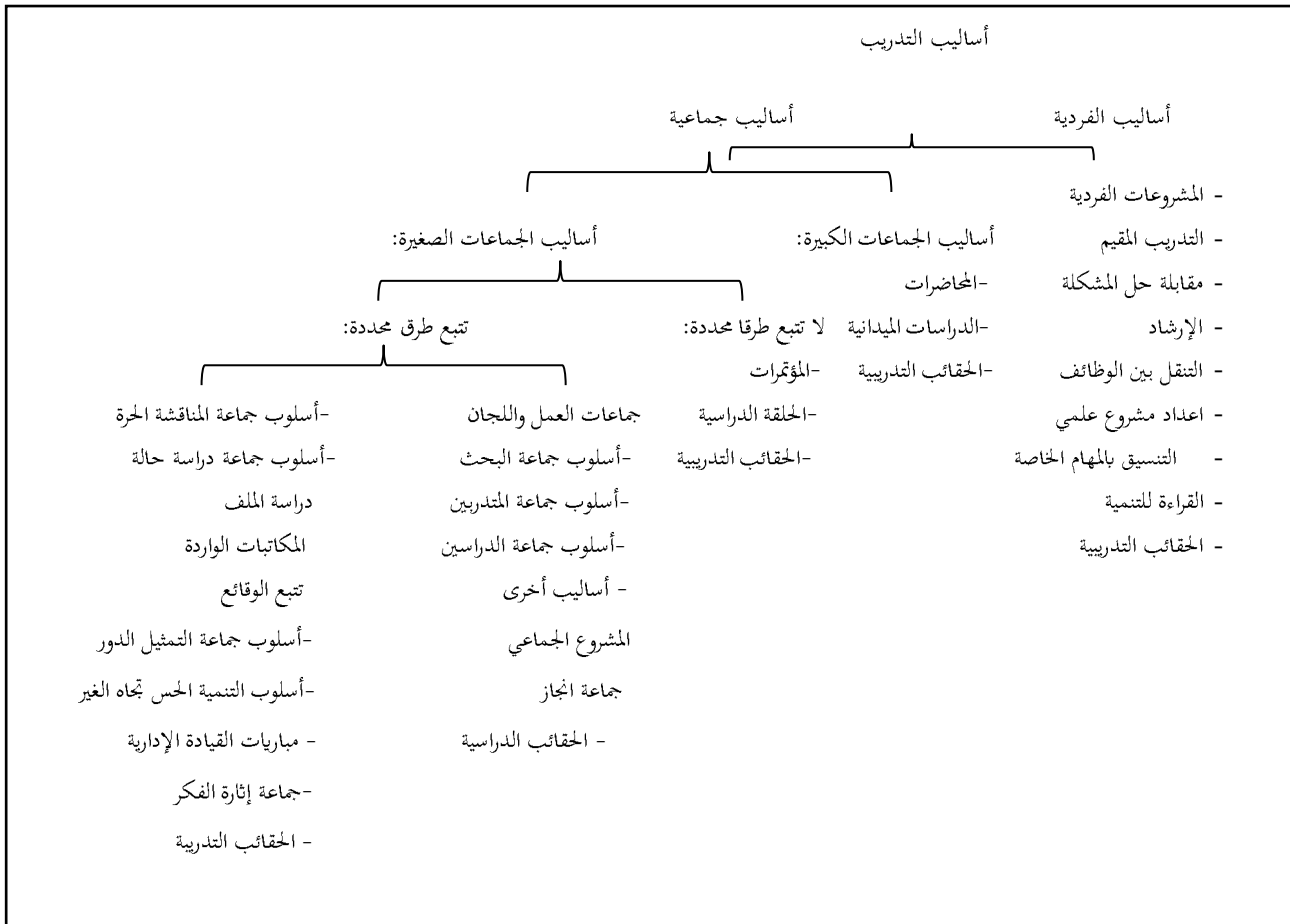
د. التدريب في ضوء احتياجات العمل: ويقسم إلى ثلاثة أنواع:

- التدريب السابق.
- التدريب التوجيهي.
- التدريب أثناء العمل.¹

2. أساليب التدريب: هناك عدد من أساليب التدريب أو التقنيات التي صممت من أجل استثارة مشاركة المتدربين وتحسين فعالية فهم الموضوعات واستيعابها وتحقيق التفاعل اللازم، وأجراء تغيير في الاتجاهات وسلوك المتدرب، لذا فإن اختيار أساليب التدريب المناسب تؤدي إلى نجاح عملية التدريب وتحقيق أهدافها.

وهناك الكثير من الأساليب التدريبية كما هو مبين في الشكل (07) والذي يوضح أساليب الإعداد والتنمية:

الشكل (07) أساليب الإعداد والتنمية



المصدر: نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازور العلمية، عمان، 2020، ص 235.

رابعاً: خطوات تدريب الموارد البشرية: وتتمثل خطوات نجاح تدريب الموارد البشرية فيما يلي:

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 230-233.

1. تحديد الاحتياجات التدريبية: هي العملية التي يتم بها تحديد وترتيب الاحتياجات التدريبية واتخاذ القرارات ووضع الاستراتيجيات بشأن تلبية هذه الاحتياجات.

ويشتمل تحديد الاحتياجات التدريبية ثلاث مستويات أساسية هي:

أ. تحليل المنظمة: حيث يتطلب هنا تشخيص وفحص شامل لكل المتغيرات التنظيمية كرسالة المنظمة وهيكلها التنظيمي، ولذلك فإن نقطة البدء في تقدير احتياجات التدريب تتمثل في دراسة مؤشرات الأداء التنظيمي، وحتى يكون هذا التحليل علمي ومؤسس لابد من مراعاة النقاط التالية:

- دراسة الأهداف الحالية للمنظمة.
- دراسة تطورات المنظمة.
- تحليل الهيكل التنظيمي.

ب. تحليل المهام: يهدف تحليل المهام إلى تحديد نوع المهارات، المعلومات، والاتجاهات المطلوبة لإنجاز العمل والمعايير التي تقاس بها تحصيل الفرد لهذه المتطلبات، ويتم ذلك من خلال وضع مواصفات شاغل المنصب أو الوظيفة، وأهداف الوظيفة، ومعدلات الأداء، كذلك يتم معرفة حاجات التدريب من خلال المهام، عن طريق المقارنة بين نتائج الوظائف وما تحتاجه من مواصفات لأدائها بشكل كفؤ، وبين المواصفات المتوفرة لدى شاغليها، ومن بين المعايير التي يعتمد عليها في تحليل المهام ما يلي:

- وصف الوظائف
- تحديد الأهداف

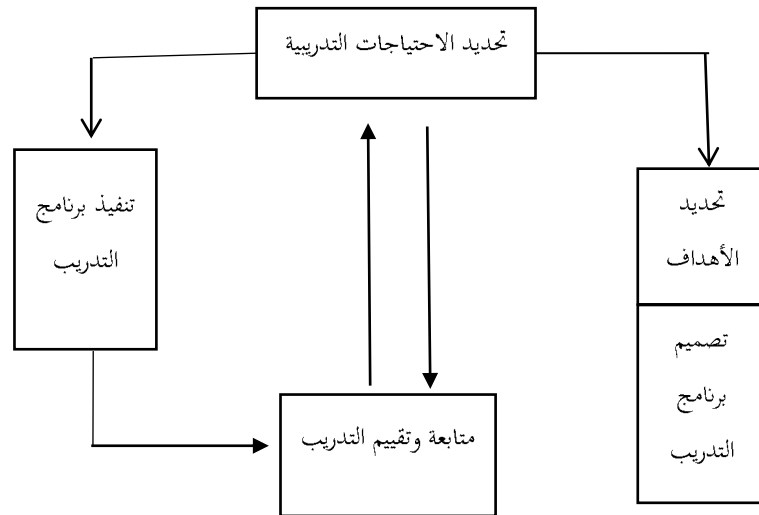
ج. تحديد الاحتياجات التدريبية على مستوى الفرد: يعد هذا المستوى هاما وأساسيا، لكونه يزودنا بمعلومات واضحة ودقيقة حول من يحتاج من الموارد البشرية في المنظمة إلى تدريب، وهذا المستوى يعتمد على تحليل أداء الأفراد من خلال تحديد نقاط القوة والضعف في أداء مهامهم كما يساعد كثيرا في معرفة وتحديد طبيعة الحاجات التدريبية، ولهذا النوع من التحليل مجموعة من المعايير نذكرها فيما يلي:¹

- تحليل وتقييم ناتج الوظائف والأعمال.
- تحليل التقارير السنوية أو الدورية لكفاءة وأداء العمال.
- مقابلة الأفراد.
- الملاحظة غير المعلنة للسلوك والأداء.

¹ منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 124-130.

2. تصميم برنامج التدريب: تتضمن هذه العملية تحديد موضوعات التدريب، تحديد أساليب التدريب، تجهيز المعدات والمستلزمات التدريبية، إعداد المدربين المناسبين والذين تتوفر فيهم خصائص ومقومات رئيسية.¹
3. مرحلة تنفيذ برنامج التدريب: تتضمن أنشطة أساسية مثل تحديد الجدول الزمني للبرنامج، كما يتضمن تحديد مكان التدريب، والمتابعة المستمرة لإجراءات تنفيذ البرنامج خطوة بخطوة.
4. تقييم برنامج التدريب ويتم ذلك من خلال تقييم المدربين محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج. فعملية تقييم البرنامج التدريبي تعتمد على مؤشرات فاعلية البرنامج، ومن أهم هذه المؤشرات ما يلي:
- أ. أهداف التدريب: أي لا بد من التوافق بين الأهداف الاستراتيجية وأهداف البرامج التدريبية.
- ب. تكلفة التدريب: إن تكلفة أي برنامج تكوين تتضمن تكلفة الإعداد والتهيئة للبرنامج وتكلفة البرنامج ذاته بكل مكوناته،
- ج. درجة نجاح التدريب عند التنفيذ: من هذه المؤشرات ما يتعلق بفلسفة واتجاهات المدير وإيمانه بأهمية التكوين والتعليم للفرد والمنظمة، ومنها ما يتعلق بالثقافة التنظيمية الداعمة للتغيير.²
- ومن خلال كل ما سبق يمكننا استنباط هذا المخطط رقم (08) الذي يشمل خطوات العملية التدريبية:

الشكل (08): خطوات العملية التدريبية



المصدر: منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسة العمومية: التدريب-الحوافز، دار الابتكار، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص134.

المطلب الرابع: استراتيجية الأجور والحوافز

¹ فالي ياسين، شوقي نور الدين، مرجع سابق، ص165.

² منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 132، 124.

هنالك علاقة ترابط وتكامل بين المنظمة وأفرادها، فالمنظمة تحاول جذب أفرادها بما يضمن لها النمو والتطور للوصول لأهدافها، بينما يسعى أفرادها بمنح جهودهم ووقتهم لتحقيق أهداف المنظمة مقابل تعويضات مادية، لذا تم وضع استراتيجية الأجور والحوافز لزيادة عطاء الأفراد وضمان انتمائهم للمنظمة.

أولاً: الأجور:

1. مفهوم الأجر:

يعرف الأجر في النظام الرأسمالي على أنه الثمن الذي يحصل عليه العامل نظير الجهود العضلي الذي يبذله في العمل.¹ مفهوم الأجر في الأنظمة الاشتراكية: نصيب الفرد العامل من الدخل القومي أو من الناتج الاجتماعي الإجمالي.²

كما تعرف الأجور بأنها: المقابل الذي يحصل عليه الفرد في محاولة لتعويض مساهمته الواعية سواء أكانت تلك المساهمة على شكل جهود عضلية أم عقلية في أداء عمل يقدر بأنه مفيد اقتصادياً واجتماعياً.³ من خلال ما ذكرناه نستخلص بأن الأجر هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل مقابل أدائه عمل يقدر بأنه مفيد اقتصادياً واجتماعياً.

2. أنواع الأجور: يمكن تقسيم الأجر إلى أنواع عديدة ومتباينة لكن نتناول الأكثر شيوعاً وتداولاً، ومن أهمها نجد:

أ- الأجر الدوري والأجر غير الدوري: فالأجر الدوري هو القابل للتكرار كل فترة صرف ومثال ذلك الأجر الأساسي والأجر الغير الدوري هو الذي يدفع على فترات طويلة لا تتفق ودورية الأجر، ومثل ذلك المنح النقدية التي يحصل عليها العامل في المناسبات، كالمكافأة السنوية، ومنح الأعياد وما في حكمها.

ب- الأجر الاسمي والأجر الحقيقي: الأجر الاسمي هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل لقاء العمل الذي يقوم به، والأجر الحقيقي هو قيمة الأجر الاسمي وقدرته على إشباع الحاجات،

ج- الأجر النقدي والأجر العيني: فالأجر يتكون من جزأين جزء ثابت يدفع بشكل دوري، وجزء متحرك يرتبط بظروف العمل والجهد المبذول من جانب العامل.

¹ منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 136.

² محمد إبراهيم مطر، محمد إبراهيم عطوة، مرجع سابق، ص 119.

³ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، ص 194.

د- الأجر الثابت: يدفع الأجر الثابت عن الساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة حسب نظام دفع الأجر في المنظمة، وحسب طبيعة العمل الذي يؤدي. ويتم تعديله نتيجة لتوفر مجموعة من الظروف زيادة الخبرة بمرور الزمن وتزايد أعباءه العائلية، ولذلك يسمح بزيادة هذا المبلغ الثابت بمعدل معين يحددها نظام الأجر، وتسمى هذه الزيادة " العلاوة الدورية".

ح- الأجر المتحرك: تدفع المنظمات لعمالها إضافة إلى الأجر الثابت مبالغ إضافية من أمثلتها:

- الأجر التشجيعي الذي يعطى للعمال نتيجة زيادة إنتاجهم عن المستوى المحدد.
- المكافآت التشجيعية التي ترتبط بالأعمال الخلاقية أو المبتكرة التي يقوم بها العامل بحيث تحقق فائدة للمنظمة قد تتمثل في تخفيض التكاليف أو زيادات الإيرادات.
- الأجر الإضافية: التي تدفع للعمال مقابل الساعات الإضافية التي تفرضها طبيعة أو ظروف الوظيفة.
- البدلات التي تدفع للعمال نتيجة لتحمل أعباء معينة مرتبطة بطبيعة الوظيفة كبديل الانتقال.
- الأرباح التي قد تدفعها المنظمة للعاملين.

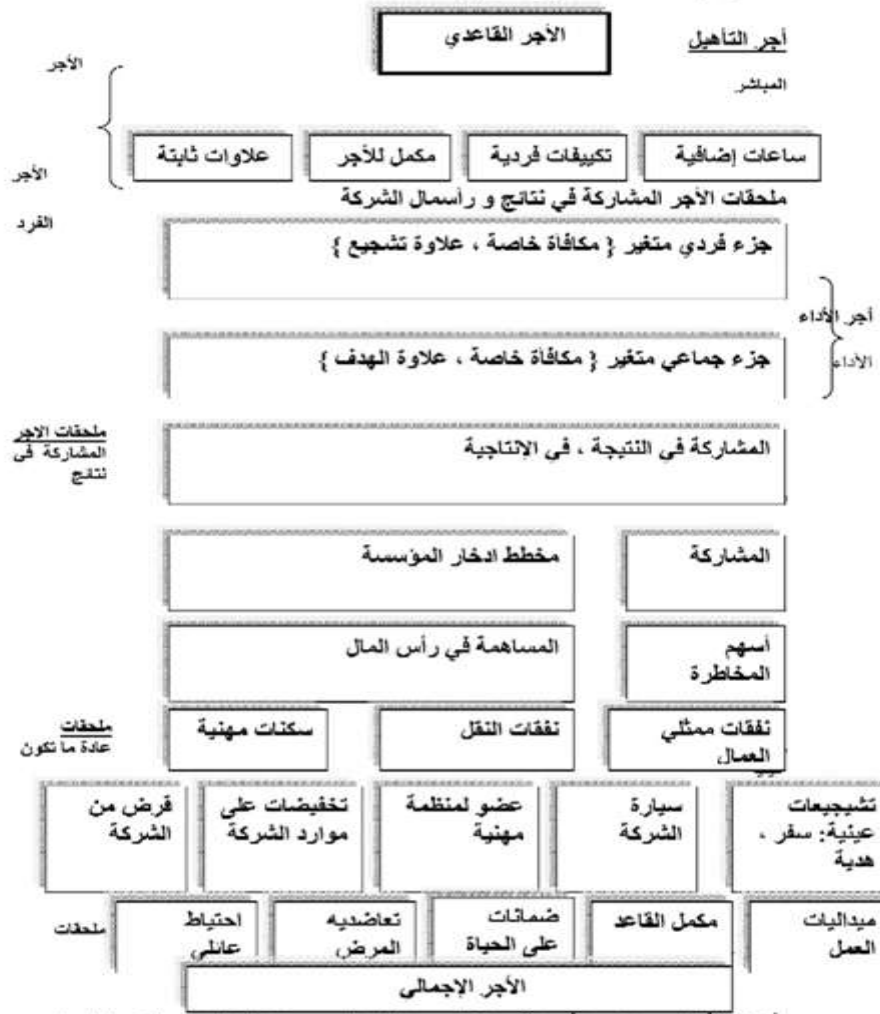
و- الأجر بالقطعة: تحسب أجرة العامل بعدد الكيلو غرامات التي يجمعها وبعدد المهام التي يستطيع إنجازها بشكل عام وفي الميادين المختلفة وبالتالي يكون الأجر هنا مرتبط بالإنتاجية مباشرة.

3. مكونات الأجر الأساسية: (هرم الأجر):

يشتمل الأجر على عدة عناصر ثابتة ومتغيرة يختلف تكوينها من نظام لآخر ومن دولة لأخرى حيث تصنف بعض العناصر في نظام ما ضمن الجزء الثابت بينما يصنف نفس الجزء في نظام آخر ضمن الجزء المتغير الأمر الذي يجعل المقارنة بين الأنظمة صعبة إلى حد ما نظرا لاختلاف البيانات والمنطلقات ويتكون الأجر في الغالب من عنصرين أساسيين: الأجر الثابت والأجر المتغير.¹ ويمكن تلخيص ذلك في الشكل (09)، الذي يوضح هرم الأجر:

¹ الكر محمد، سياسة الأجر في الجزائر " واقع وأفاق" (1990-2008)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر- بن يوسف بن خدة-، 2007-2008، ص 33-36.

الشكل (09) هرم الأجر



المصدر : الكر محمد، سياسة الأجور في الجزائر " واقع وأفاق " (1990-2008)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر- بن يوسف بن خدة-، 2007-2008، ص 38.

4. أنظمة دفع الأجور: تختلف أنظمة دفع الأجور والمرتبات للعاملين من منظمة لأخرى، ويمكن تقسيمه إلى نوعين:
 أ. نظام الدفع على أساس الوقت (الأجر الزمني): وفقا لهذا النظام يتم دفع الأجر على أساس المدة الزمنية التي يقضيها الفرد في عمله، وقد يتحدد الدفع في هذه الحالة بالساعة أو اليوم أو الأسبوع أو الشهر أو السنة،¹
 وتتلخص هذه الطريقة في حساب الأجر المدفوع من خلال ضرب عدد الساعات في معدل الدفع المتفق عليه في الساعة الواحدة وفق القانون البسيط:

$$\text{الأجر الزمني} = \text{عدد ساعات العمل} \times \text{معدل أجر الساعة الواحدة}^2$$

¹ الكر محمد، مرجع سابق، ص 79.

² محمد محمد إبراهيم مطر، محمد إبراهيم عطوة، ص 122.

ب. نظام الأجر التشجيعي (الأجر على أساس الإنتاج أو القطعة): "يكون الدفع في هذا النظام على أساس الإنتاج سواء الفردي أو الجماعي ويمكن تقسيمه إلى قسمين:

• **تحديد الأجر على أساس الإنتاج الفردي:** حيث يتقاضى الفرد أجره على أساس عدد الوحدات التي قام بإنتاجها بمفرده ويختلف مقدار الأجر المتحقق باختلاف الأساليب المعتمدة والتي تتضمن:

- **أجر القطعة الموحد:** وفيه يدفع الأجر عن كل قطعة منتجة بغض النظر عن العدد، ويعتمد الاحتساب إما على أجر القطعة أو زمن(الوقت) القطعة المعياري ويتم احتساب الأجر على مرحلتين.

في الأولى على أساس عدد الوحدات المنتجة \times أجرة القطعة الوحدة وفي الثانية يحسب وقت معياري لكل وحدة بضرب في عدد الوحدات المنتجة فيكون عدد الساعات أساس في احتساب الأجور، وبغض النظر عن الزمن الفعلي الذي لزمه للإنتاج.

- **أجر القطعة المتغير:** وفيه يحدد الأجر على أساس سعرين لكل مستوى إنتاج كأن يكون مثلاً:

أجر القطعة المنتجة 100 حتى 49 قطعة.

أجر القطعة المنتجة 150 حتى 50 فما فوق

يحفز هذا الأسلوب على زيادة الإنتاج كما يؤدي إلى تحقيق وفورات بسبب اقتصادي الحجم وتحميل التكاليف الثابتة على عدد أكبر من الوحدات المنتجة، وتستخدم المنظمات أساليب لتحفيز الأفراد العاملين على زيادة الإنتاجية منها:

- أسلوب فردريك تايلور، طريقة هاملي، طريقة روان، طريقة ميريك، طريقة جانن، طريقة أمرسون.

• **تحديد الأجر على أساس إنتاج جماعي:** يتم في ضوءها حساب الأجر على أساس الجهد الجماعي وليس الجهد الفردي المبذول في العمل، وتوزع المكافأة أو التعويض الجماعي بين الأفراد الذين ينتمون للجماعة حسب الأسس المتفق عليها،¹

ثانياً: الحوافز:

1. مفهوم الحوافز:

تعرف الحوافز بأنها: مجموعة العوامل أو المؤثرات التي تدفع للفرد نحو بذل أكبر الجهود في عمله، والابتعاد عن ارتكاب الأخطاء، في مقابل حصوله على ما يضمن تحقيق رغباته وإشباع حاجاته المتعددة، وتحقيق مشروعه وتطلعاته التي يسعى إليها.²

¹ الكرمي، مرجع سابق، ص 80-82.

² محمد إبراهيم مطر، محمد إبراهيم عطوة، مرجع سابق، ص 125.

اختيار الأفراد وذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي لوحده لضمان الإنجاز بالشكل المرغوب وإنما يحتاج إلى عامل آخر يعتبر من واجبات المنظمة ألا وهو خلق الحافز الكافي لديهم حتى يمكن تحقيق ذلك الإنجاز.¹

ويمكن معرفة حاجات العاملين من خلال السلوك الذي يسلكونه، حيث يتأثر سلوكهم بالعوامل التالية:

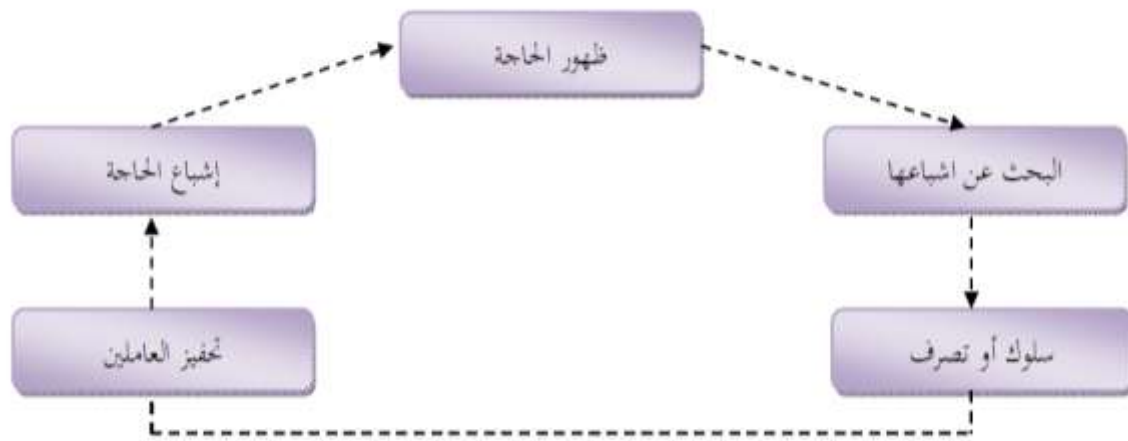
-السبب: وهو أي تغير في ظروف العامل الداخلية أو الخارجية،

-الدافع: وهو الذي يوجه سلوك العامل لإشباع رغبة غير مشبعة لديه، فهو يحدد اتجاه السلوك ومدى قوته،

-الهدف: وهو الغاية التي يسعى العامل إلى تحقيقها.²

انطلاقاً مما سبق، يمكن تحديد السلوك الإنساني وطريقة تحفيزه في الشكل (10) الذي يوضح عملية التحفيز عند العاملين.

الشكل(10) عملية التحفيز عند العاملين



المصدر: جريبي عبد الحكيم ، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية : دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير ، جامعة فرحات عباس سطيف -1- ، 2017-2018 ، ص64

ومن خلال هذا الشكل يتبين لنا أن عملية تحفيز العامل تبدأ بظهور حاجة غير مشبعة لديه، وبالتالي يشعر بالنقص ويحاول أن يقوم بالبحث عن إشباعها، وبترتب عن ذلك سلوك أو تصرف معين، ويقابل هذا السلوك أو التصرف مؤثر خارجي يعمل على إشباع الحاجة التي يبحث عنها.

2. أنواع الحوافز: هناك مقاييس متعددة يمكن أن تصنف بموجبها أنواع الحوافز:

¹ منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 135.

² جريبي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1-، 2017-2018، ص64.

أ. الحوافز السلبية والإيجابية:

- الحوافز السلبية: هي خوف العاملين من العقاب والتهديد، وتتصف الحوافز السلبية بمعارضتها لكل تجديد وإبداع. وتفتقر على أحسن تقدير بأقل ما يمكن من مستوى العطاء والالتزام.
- الحوافز الإيجابية: فهي تلك الحوافز التي تنمي روح الإبداع والتجديد في العمل.

ب. الحوافز المادية والمعنوية:

- الحوافز المادية: هي الحوافز التي تشبع حاجات الفرد المادية. وهي حوافز ملموسة تتخذ أشكالاً متنوعة، كالأجر والعلاوات السنوية، والزيادات في الأجر لمقابلة الزيادة في نفقات المعيشة،..... الخ،
- الحوافز المعنوية: فهي تلك الحوافز التي ترضي الحاجات الذاتية للإنسان إلى جانب إشباعها للحاجات الاجتماعية والتي تزيد من تماسك العاملين، وشدهم نحو العمل. ومن أبرز أشكالها إتاحة فرص التقدم أمام الأفراد، وإتاحة الفرصة لهم للمشاركة في رسم السياسات واتخاذ القرارات الخاصة بإدارة العمل،..... الخ،¹

ج. الحوافز الفردية والجماعية:

- الحوافز الفردية: "هو ذلك التحفيز الذي يقصد به تجييع أو تحفيز أفراد معينين لزيادة الإنتاج كتخصيص مكافأة، للفرد الذي ينتج أفضل إنتاج، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل."²
- الحوافز الجماعية: "هي التي تقدم للجماعة ما دامت أهداف الوحدة الإنتاجية رهينة في تحقيقها بجهود المجموعة ومدى تعاونهم.

- د. حوافز أولية أو أساسية وحوافز اجتماعية وذاتية: إنها الحوافز التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات الأفراد الأساسية والاجتماعية والذاتية.³

3. أسس تقدير الحوافز:

تعتبر الحوافز ذات فعالية إذا توفرت على مجموعة من الأسس تعتمد عليها الإدارة في منحها، ويمكن عرض هذه الأسس كما يلي:

— الأداء: يعتبر التمييز في الأداء من أهم الأسس لمنح الحوافز، ويمكن أن نلاحظ هذا التمييز في كمية المنتج أو وقت العمل والتكاليف التي يتم توفيرها.

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سابق، ص: 299-300.

² جري عبد الحكيم، مرجع سابق، ص79.

³ سامح عبد المطلب عامر، مرجع نفسه، ص 300.

– **المجهود:** تلجا المنظمة لهذا الأسلوب عندما يصعب قياس ناتج العمل كما هو الحال في وظائف الخدمات والأعمال الحكومية،

– **الاقدمية:** ويقصد بها طول الفترة التي قضاها الفرد في العمل، وتظهر هذه المكافأة على شكل علاوة وحوافز.

– **المهارة:** في معظم الأحيان نجد بعض المنظمات تعوض وتكافئ الفرد على ما يحصل عليه من شهادات عليا أو إجازات أو دورات تدريبية.

4. مراحل تصميم نظام الحوافز: يمر نظام الحوافز بالمراحل التالية:

أ. **تحديد هدف النظام:** "على من يقوم بوضع نظام الحوافز أن يدرس هذا جيدا، ويحاول بعد ذلك ترجمته في شكل

هدف لنظام الحوافز، وقد يكون هدف نظام الحوافز تعظيم الأرباح، رفع المبيعات، وغيرها من الأهداف.

ب. **دراسة الأداء:** الهدف من هذه الخطوة هو تحديد وتوصيف الأداء المطلوب، وذلك يستدعي ما يلي:

– تصميم سليم للوظائف.

– وجود عدد كاف من العاملين.

– وجود ظروف عمل ملائمة.

– وجود سيطرة كاملة للفرد على العمل.

ج. **تحديد ميزانية الحوافز:** هو ذلك المبلغ الإجمالي المتاح لمدير إدارة الموارد البشرية لكي ينفق على نظام الحوافز،

ويجب أن يغطي المبلغ الموجود الجوانب التالية:

- **قيمة الحوافز والجوائز:** وهي تمثل الغالبية لميزانية الحوافز وهي تتضمن جوانب جزئية مثل المكافآت،
- **التكاليف الإدارية:** تغطي تكاليف تصميم النظام وتعديله، الاحتفاظ بسجلاته وتدريب المسؤولين على النظام.
- **تكاليف الترويج:** تغطي جوانب عديدة مثل النشرات والكتيبات التعريفية، الملصقات الدعائية، الخ¹

¹ منير بن أحمد بن دريدي، مرجع سابق، ص 143-145.

خاتمة الفصل

من خلال هذه الدراسة التفصيلية للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارستها ، يتضح لنا أن إدارة الموارد البشرية تمتلك من السياسات والآليات التي تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها وتحسين أدائها، خاصة وأنها تهتم بأهم أصول المنظمة بداية من التخطيط الجيد ووضع الاستراتيجيات لوظائفها، و من خلال عملية الاستقطاب لأحسن الكفاءات التي تحددها عبر توقع وتشخيص الاحتياج من الموارد البشرية والعمل على تطوير وتنمية القوى العاملة بالمنظمة من خلال وضعها للبرامج التدريبية بغية معالجة نقاط الضعف في آدائهم وتعزيز نقاط القوة لديهم، كذلك من خلال دفعهم لتقديم أفضل ما لديهم بتقديم تعويضات تتناسب مع إمكانياتهم ومؤهلاتهم مما يساهم في الحفاظ عليهم

الفصل الثاني:

دراسة ميدانية بوحدة إنتاج الإسمنت

عين التوتة Cimenterie

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل السابق إلى الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارستها، قمنا بطرح مختلف المفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارستها الاستراتيجية المتمثلة في التخطيط، التوظيف، التدريب، الحوافز والأجور.

وكمحاولة لدراسة وتشخيص أكثر عن الموضوع قمنا بإسقاط الدراسة النظرية من خلال الجانب الميداني على وحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) التابعة لشركة الإسمنت عين التوتة S.CIM.A.T بولاية باتنة، حيث نسعى إلى معرفة مدى اهتمام الوحدة محل الدراسة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال تطبيقها للممارسات الاستراتيجية، كما سنحاول اكتشاف مدى التطابق بين الجانب النظري والجانب الميداني للدراسة وذلك من خلال عملية استقصاء على عينة الموظفين لوحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) مستخدمين بذلك أداة الاستبيان، وعليه كخطوة أولى في هذا الفصل نقوم بتعريف بالوحدة محل الدراسة تليها خطوة إعداد الاستبيان و توزيعه تليها خطوة جمع البيانات وفحصها وتحليلها وفي الأخير اختبار فرضيات الدراسة.

ومنه فإنه سيتم في هذا الفصل التطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الإسمنت عين التوتة S.CIM.A.T

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

المبحث الثالث: تحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات ومناقشتها.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الإسمنت عين التوتة S.CIM.A.T

تعتبر S.CIM.A.T من أهم الشركات الجزائرية التي تنشط على مستوى شرق الوطن، وهي إحدى أهم فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA) سواء من حيث الإنتاج أو رقم الأعمال، وهذا من خلال أدائها المقبول ودورها في تغطية جزء من العجز الوطني في مادة الإسمنت، وستتطرق في دراستنا لوحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie):

المطلب الأول: تعريف عام بشركة الإسمنت عين التوتة S.CIM.A.T وفروعها

أولاً: نشأة وحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie):

تعود فكرة إنشاء مصنع الإسمنت - عين التوتة - إلى العقد المبرم بين مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق ERCE آنذاك مع الشركة الدانماركية F.L.S بالتعاون مع الشركات التالية:

- الشركة البلجيكية SCI قامت بإنجاز شؤون الهندسة المدنية

- الشركة البلجيكية BLI قامت بإنجاز أعمال التركيب الميكانيكي والكهرباء

حيث تم توقيع عقد الموافقة على المشروع في 15-05-1983، وكانت بداية الإنجاز في 28-11-1983 وحددت مدة الإنجاز بـ 32 شهراً. انتهت الأعمال بالمصنع في جويلية 1986 وتم استلامه في 25-05-1987، وبدأ الإنتاج الفعلي بالمصنع في 30-09-1989.

يعود أصل ملكية وحدة الإسمنت - عين التوتة - إلى مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق، حيث كانت هناك ثلاث مؤسسات للإسمنت على المستوى الوطني ولكل مؤسسة فروع تابعة لها:

1. مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للشرق: تضم خمس وحدات إنتاجية وهي:

- فرع عين الكبيرة بسطيف

- فرع الحامة بوزيان بقسنطينة

- فرع عين التوتة بباتنة

- وحدة الماء لبيض بتبسة

- فرع حجر السود بعنابة

2. مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للوسط

3. مؤسسة الإسمنت ومشتقاته للغرب

أما الآن فقد أصبحت تابعة لشركة الإسمنت عين التوتة S.CIM.A.T تحت إشراف المجمع الصناعي

لإسمنت الجزائر "GICA"، توظف 384 عامل موضحين في الجدول التالي:

جدول رقم (06) تصنيفات العمال لوحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie):

نوع التصنيف		العدد
حسب الجنس		360 ذكور 24 إناث
حسب نوع العقد		35 عقد عمل غير المدة (CDI) 349 عقد عمل محدود المدة (CDD)
حسب الفئات الاجتماعية المهنية		181 إطار (Cadre) 148 عمال مهارة 55 عمال تنفيذ (Exécution)
عدد العمال الإجمالي		384 عامل

المصدر: من أنجاز الطالبين بالاعتماد على وثائق الوحدة

ثانيا: التعريف بالشركة الأم S.CIM.A.T

شركة الإسمنت عين التوتة S.CIM.A.T هي شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم (SPA) برأس مال يقدر بـ 2 250 000 00 دج تابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "GICA"، حيث تتمتع بالاستقلالية في القرارات على كافة المستويات وتسير من طرف مجلس إدارة الشركة مقره باتنة، تتواجد وحدة إنتاجها ببلدية تيلاطو (عين التوتة) دائرة سقانة، وتتكون شركة S.CIM.A.T من الوحدات التالية:

1. مقر المديرية العامة: (D.G)

يقع المقر الاجتماعي للمديرية العامة في نهج 73 شارع بن فليس-الاضرار باتنة، ويعتبر وحدة مستقلة عن الوحدات التابعة لـ S.CIM.A.T وذلك لطبيعة النشاطات التي تقوم بها، ومن أنشطتها الرئيسية رسم الأهداف والسيطرة على الوحدات الأخرى.

2. وحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie):

تقع Cimenterie على بعد 50 كم غرب مدينة باتنة وعلى بعد 15 كم عن مقر الدائرة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بريكة، تبلغ مساحتها 20 هكتار وارتفاع يقدر بـ 870 م. تقوم هذه الوحدة بإنتاج نوعين من الإسمنت:

• إسمنت رمادي نوع: CPJ – CEM 2 / A 42.5.

• إسمنت مقاوم للأملاح نوع: CPA – CEMI / ES 420.

تنتج هذه الوحدة منتوجا واحدا وهو الإسمنت، الذي يمثل مادة صناعية تدخل في إنتاج سلع صناعية أخرى.

3. وحدة إنتاج الحصى والرمل (Agrégat)

تقع Agrégat على مقربة من Cimenterie ودخلت في الإنتاج شهر جويلية 2009 بطاقة إنتاجية 60 % رمل و 40 % حصى.

4. وحدة توزيع الإسمنت بسكرة (Unité Commerciale Biskra):

تقع بالمنطقة الصناعية بسكرة تم تحويلها إلى شركة S.CIM.A.T في 01-07-2008، حيث تخصص بتسويق الإسمنت في المناطق: بسكرة، باتنة جزئيا، المسيلة، دائرة عين مليلة (ولاية أم البواقي)، ودائرة قايس (ولاية خنشلة) بسعة 200.000 طن / سنويا.

5. وحدة توزيع الإسمنت تقرت ولاية ورقلة (Unité Commerciale Touggourt):

تتواجد بالمنطقة الصناعية تقرت (ورقلة)، تم تحويلها إلى شركة S.CIM.A.T في 01 جويلية 2008، تخصص بتوزيع الإسمنت للولايات التالية: ورقلة، إليزي، والوادي بسعة 320.000 طن / سنويا.

ثالثا: أهمية وأهداف شركة S.CIM.A.T

لشركة الإسمنت عين التوتة S.CIM.A.T عدة أهداف تصبوا لتحقيقها، وذلك لما تحظى به من أهمية كبيرة

1. الأهمية: للشركة أهمية بالغة في النشاط الاقتصادي، كونها تنتج الإسمنت، الرمل، والحصى بالإضافة لعملية توزيعه ويمكن إبراز أهميتها فيما يلي:

• ساهمت في تغطية العجز الوطني خلال فترة ما قبل 1986.

• تخفيض الطلب السنوي وذلك بفضل طاقتها الإنتاجية الكبيرة (حوالي 1 مليون طن / سنويا).

• المساهمة في رفع الإنتاج الوطني العام.

2. الأهداف: إن أهداف للشركة تأخذ ثلاثة أبعاد أو جوانب هي:

• الجانب السياسي: كون الإسمنت من القطاعات الحساسة في الجزائر وذلك لاحتكار الدولة لسوق

الإسمنت، فإن الدولة تعتمد عليه في التنمية الاقتصادية. وبالتالي العمل على الرفع من الطاقة الإنتاجية

• الجانب الاقتصادي: إن هدف أي شركة اقتصادية هو تحقيق الربح، وفي نفس الوقت تحقيق السياسة

الاقتصادية العامة للحكومة.

- الجانب الاجتماعي: طبيعة الوضعية المالية نجد أنها تحاول أن تكون لها إدارة موارد بشرية مثلى، من خلال الخدمات الاجتماعية وتوفير متطلبات العمل.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي

يعرض الهيكل التنظيمي التسلسل الهرمي للوظائف والمسؤوليات المرتبطة ببعضها بروابط السلطة، حيث يعمل كل حسب اختصاصه وصلاحيته من أجل الإشراف والتنسيق والقيام بمختلف المهام نحو تحقيق أهداف المؤسسة، وبذلك يتم عرض الهيكل التنظيمي لكل من شركة الإسمنت عين التوتة S.CIM.A.T ووحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie):

أولاً: الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة S.CIM.A.T:

إن الهدف من وجود هيكل تنظيمي هو ضمان تسهيل عملية توزيع المهام والمسؤوليات بين المديرين والمصالح حيث يكون الهيكل التنظيمي لمقر شركة S.CIM.A.T كالتالي:

- **المدير العام:** هو الذي يقوم بالإشراف على إدارة الوحدة وتسيير الشركة وله كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات، ومن بين مهامه ما يلي:

- الإشراف على المديرين والوظائف والتنسيق بينها،
- تعيين وعزل الموظفين (المستخدمين) في حدود القانون،
- العمل على تحقيق الأهداف المسطرة.

- **مدير الاستغلال:** يقوم بضمان الربط بين الإدارة العامة للشركة والإدارة التقنية ومختلف المباني والهيكل، بالإضافة لإعداد مختلف التقرير الخاصة بعملية الاستغلال.

- **مساعد المدير العام المكلف بالأمن:** ومن بين مهامه

- اكتشاف المخاطر التي تهدد العمال،
- توفير أجهزة الحماية،
- الوقاية من الحوادث الصناعية،
- حفظ المواد الخطيرة بشكل سليم،
- القيام بمهام الإسعاف في حالة مرض العمال أو إصابتهم أثناء القيام بالعمل.

- مدير التدقيق ومراقبة التسيير: من مهامه:
 - دراسة وتحليل التقارير التي تصله من مختلف المصالح والدوائر، وبالتالي المساهمة في إعداد خطة مستقبلية خاصة بالمبيعات والاستهلاكات ويقدم مختلف الاقتراحات والتوصيات المناسبة لحسن سير العملية الإنتاجية
 - فحص مختلف العمليات المحاسبية التي تقوم بها كافة الوحدات،
 - حماية أصول المؤسسة،
 - مراقبة مدى تطبيق نظام الرقابة الداخلية في الوحدة.
- مساعد المدير العام المكلف بالجودة: يعمل على مراقبة جودة ونوعية المنتج، ومن بين مهامه:
 - التأكد من تنفيذ وصيانة نظام إدارة الجودة والبيئة الاجتماعية،
 - مساعدة وتقديم المشورة لهيكل الوحدة من حيث إدارة الجودة والبيئة،
 - ضمان أن يتم تأسيس وتنفيذ العمليات المطلوبة لنظام إدارة الجودة والمحافظة عليها.
- مساعد المدير العام المكلف بالمنازعات: من بين مهامه:
 - ضمان خدمات الأعمال القضائية للعلاقات بين الهيئات ووكالات الأعمال،
 - دراسة ملفات المنازعات واقتراح أحسن الحلول،
 - متابعة تسيير الممتلكات المنقولة وغير المنقولة الخاصة بالشركة.
- مدير الموارد البشرية: يقوم بتنسيق وتوجيه ومراقبة مختلف الأنشطة المرتبطة بتسيير الموارد البشرية بين الوحدات بالإضافة إلى تسيير ملفات المستخدمين منذ توظيفهم إلى غاية تقاعدهم ومتابعة تكوين المستخدمين ومختلف التربصات بالوحدات، كذلك يقوم بضمان تطبيق واحترام القانون الداخلي وتطوير وتحسين ظروف العمل، والسهر على تطبيق الاتفاقات الجماعية والقانون العام للعمل.
- مدير المالية والميزانية: من بين مهامه القيام بعمليات التسيير المحاسبي والمالي وإعداد الكشوفات المالية ويضم:
 - نائب مدير المالية والمحاسبة: من بين مهامه مساعدة مدير المالية والميزانية في مهامه.
 - رئيس مصلحة المالية والميزانية: من بين مهامه جمع مختلف المعلومات من الوحدات ومراقبة الوحدات
 - رئيس مصلحة المحاسبة المركزية: من بين مهامه إعداد السجلات، السهر على حسن سيرورة العمليات المالية للمقر، مراقبة اليوميات المعدة من طرف المحاسب.

- المحاسب: يقوم المحاسب بمختلف عمليات التقييد المحاسبي، ومراجعة الملفات الخاصة بمختلف المعاملات، بالإضافة إلى قيامه بمختلف عمليات المقارنة وتحليل الحسابات.

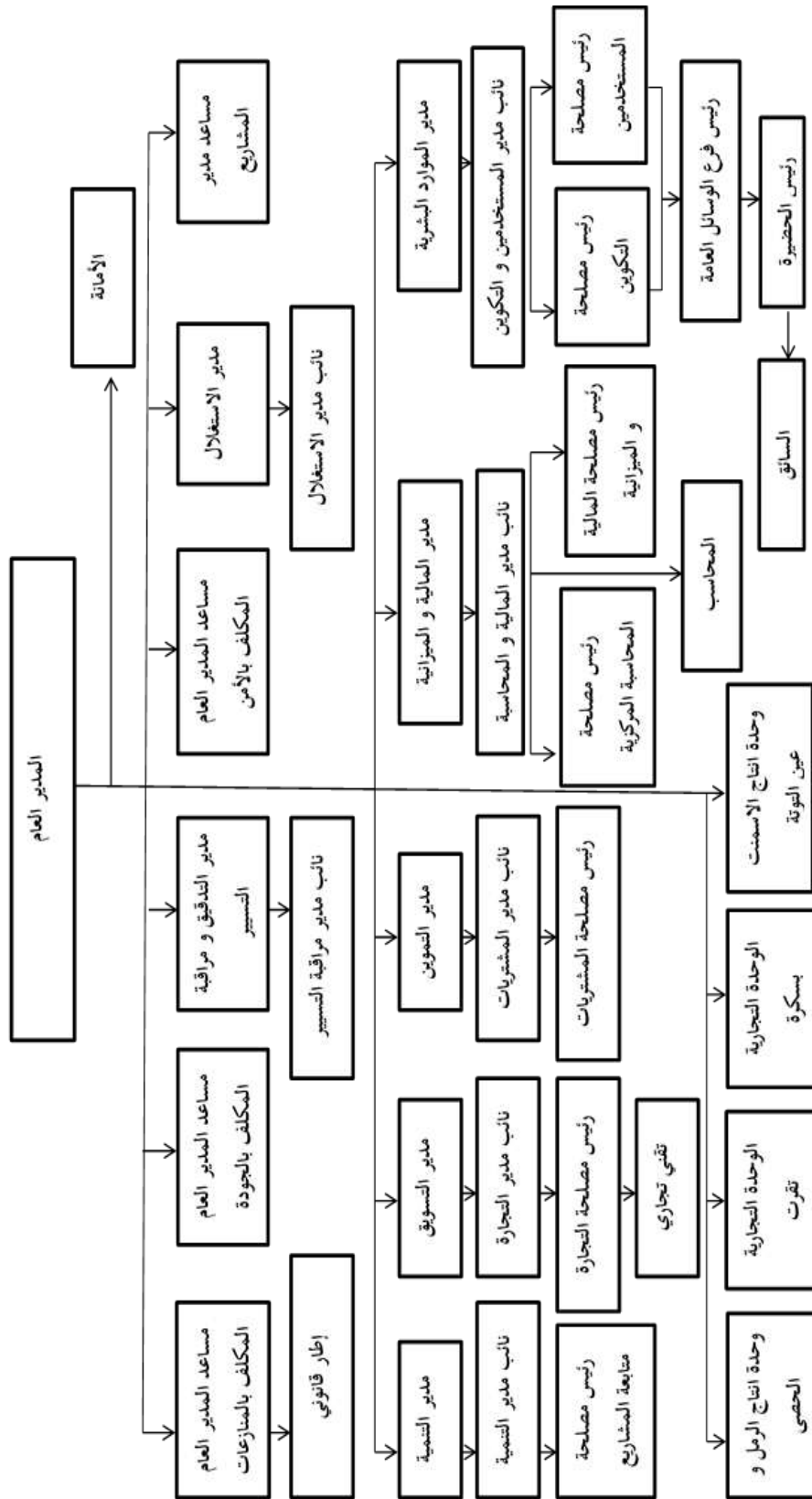
● مدير التمويل: هو المسؤول عن عملية تمويل الشركة بكل ما تحتاج إليه من مواد أولية ولوازم، بالإضافة إلى مراقبة تسيير المخزون من خلال ضمان احترام قوانين الوقاية والأمن من النقل وتفريغ البضائع.

● مدير التسويق: من بين مهامه القيام بدراسة السوق وتقديم خدمات تتوافق ومتطلبات الزبون، بالإضافة إلى التخطيط والإشراف على التنمية التجارية وتوفير الوسائل اللازمة لذلك.

● مدير التنمية: من بين مهامه تحضير مخطط تنمية الشركة واقتراح طرق أكثر فعالية لتحقيق المخطط، بالإضافة إلى توجيه وتسيير وإدارة الأعمال الخاصة بالتخطيط وضمان متابعة الاستثمار.

ويمكن توضيح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة الإسمنت عين التوتة S.CIM.A.T كالتالي:

شكل رقم (11): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لشركة الإسمنت عين التوتة S.CIM.A.T



المصدر: وثائق الوحدة

ثانيا - الهيكل التنظيمي لوحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie):

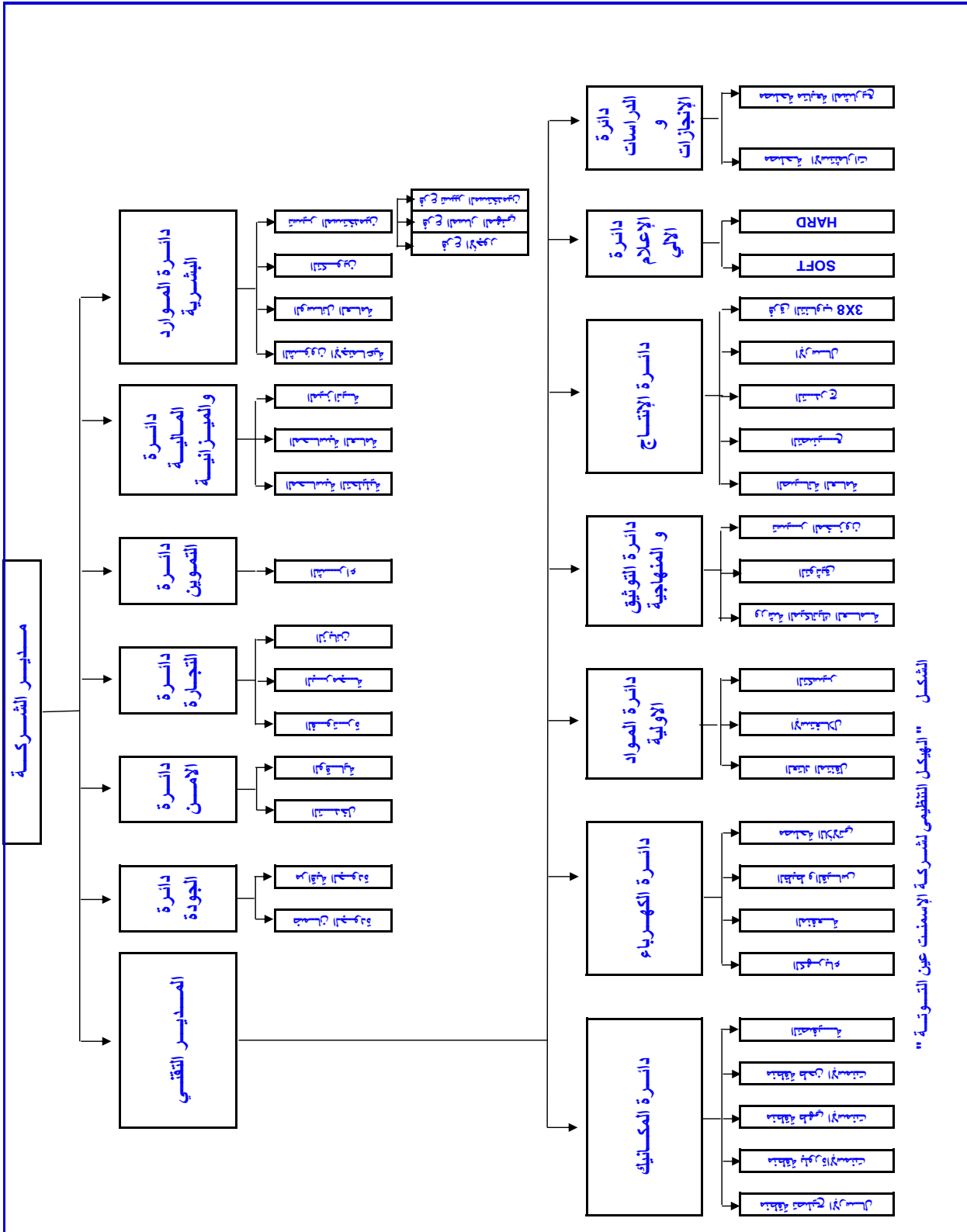
يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة محل الدراسة مختلف الوظائف التي تمارسها الوحدة ويتكون من أربعة عشر

دائرة وهي:

- **مديرية الوحدة:** يرأسها مدير يعمل على حسن سير الوحدة من خلال جميع الدوائر التابعة وهي سبعة دوائر
- **دائرة الموارد البشرية:** تهتم بتنظيم العمل داخل الوحدة من خلال ارتباطها بجميع الدوائر ومراقبتهم عن طريق تسيير مصلحة المستخدمين، مصلحة التكوين، مصلحة الوسائل العامة، مصلحة الشؤون الاجتماعية. ومن مهامها:
 - تسيير شؤون المستخدمين ومراقبة تحركات المستخدمين والعمال داخل الوحدة
 - معرفة التغيرات الخاصة بالشركة وحاجتها من الموارد البشرية عن طريق التخطيط مع المديرية العامة
 - السهر على التنظيم الحسن لملفات مستخدميها؛
 - متابعة الاحصائيات الخاصة بالمستخدمين (ساعات العمل الفعلية؛ الغيابات ...)
 - وضع قرارات تسيير المستخدمين في إطار القانون بصفة فعالة؛
 - إصدار القوائم التقديرية الخاصة بالعمال والأجور؛
 - تسيير المستخدمين: مع الأخذ بعين الاعتبار كل القرارات القانونية والتنظيمية عن طريق: (إصدار شهادات العمل واللوائح؛ وضع أسس كفيلة لمراقبة العمل؛ مراقبة تغيرات المستخدمين من ناحية العمال الجدد؛ الطرد؛ والاستقبال الخ).
 - السهر على احترام قوانين العمل وأسس التوظيف؛
 - التنسيق مع مختلف الدوائر الوحدة وإقتراح برامج تدريبي ليتم دراسته على مستوى المديرية العامة
 - الرواتب والأجور: من خلال حساب المرتبات والأجور الشهرية للعمال، حيث أن هناك علاقة مع مدير المالية والمحاسبة بخصوص إظهار الحسابات والمعلومات الجديدة عن الأجور.
- **دائرة المالية والميزانية:** تعمل على تقييم النشاط وتسيير الموارد المالية داخل الوحدة، كما تقوم بإعداد الميزانية التقديرية وتقييم الموارد المخزنة نقدا، وتحتوي مصلحة الميزانية، مصلحة المحاسبة العامة ومصلحة المحاسبة التحليلية، حيث تعتبر بمثابة المرجع لمراقبة العمليات،
- **دائرة التموين:** ومهمتها تموين الشركة من خلال شراء وتخزين المواد وقطع الغيار المطلوبة بالكمية والنوعية، حيث تحوي مصلحة الشراء.

- **دائرة التجارة:** تشرف على جميع العمليات الخاصة بتوزيع المنتج لعملاء الوحدة، وتحديد نصيب كل زبون من الإسمنت، الكميات المنتجة مقدمة من قبل مصلحة الإنتاج، حسب البرامج محددة من قبل المديرية العامة والتي تدخل ضمن البرنامج العام لتوزيع الإسمنت عبر المناطق المتعامل معها، وتحتوي مصلحة الفوترة والبرمجة والزبائن.
- **دائرة الأمن:** وتقوم بعدة مهام ومن بينها: مراقبة وسائل الحماية كأجهزة إطفاء الحرائق، الإشراف على أمن وسلامة العاملين، التدخل أثناء حدوث حوادث العمل... الخ. وتنقسم إلى مصلحتين وهما مصلحة التدخل ومصلحة الوقاية.
- **دائرة الجودة:** وتقوم بعدة مهام ومن بينها: مراقبة جودة المنتجات، تنفيذ ومتابعة متطلبات الحصول على شهادة الإيزو في الجودة (ISO9001) الخ، وتنقسم هذه الإدارة إلى مصلحتين مصلحة ضمان الجودة ومصلحة مراقبة الجودة.
- **المديرية التقنية:** وتمثل مهمتها في إعداد وتنفيذ برنامج الإنتاج يرأسها مدير تقني يعمل على تسيير المصالح والدوائر التقنية ومراقبة العمليات الإنتاجية خلال مختلف مراحلها بتنسيق مع دائرة التموين ودائرة الجودة كما أنها تشمل الدوائر التالية دائرة الميكانيك، دائرة الكهرباء، دائرة المواد الأولية، دائرة التوثيق والمنهاجية، دائرة الإنتاج، دائرة الإعلام الآلي، دائرة الدراسات والإنجازات.

الشكل رقم (12) الهيكل التنظيمي لوحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie):



الشكل " الهيكل التنظيمي لشركة الإسمنت عين التوتة "

المصدر: وثائق الوحدة

ثالثا: منهج العمل وفقا لنظام الجودة:

حازت S.CIM.A.T على عدة شهادات جودة منها:

- شهادة ISO 9002 للتسيير سنة 2000.
- شهادة ISO 14001 للجودة سنة 2004.
- شهادة ISO 9001 لإدارة الجودة سنة 2008 .
- كما تحصلت على شهادة للجودة و البيئة من مؤسسة AFAQ .
- تحصلت على علامة تاج لجودة المنتج الممنوحة من طرف المعهد الجزائري للتقييس ANOR.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

يحتاج البحث العلمي إلى أساليب وطرق وخطوات لكي يصل إلى الهدف المطلوب، من بينها التعرف على مجتمع الدراسة، عينة الدراسة، المنهج الذي يتبعه الباحث الذي يوضح له مختلف المعالم وكذلك حدود الدراسة، بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات والأدوات الإحصائية المستخدمة من خلال ما يلي:

المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً: مجتمع الدراسة: يعرف مجتمع الدراسة بأنه مجموعة من الأشياء أو الأشخاص الذين سيتم تعميم نتائج الدراسة عليهم،¹ ويتمثل مجتمع الدراسة في دراستنا الحالية في مجموعة من العاملين لوحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) لولاية باتنة.

ثانياً: عينة الدراسة: هي جزء من مجتمع الدراسة الذي تجمع منه البيانات الميدانية وهي تعتبر جزءا من الكل، بمعنى أن تؤخذ مجموعة من أفراد المجتمع على أن تكون ممثلة لمجتمع البحث² والمتمثلة في:

- الجنس: (ذكور وإناث)
- العمر: (أقل من 25 سنة إلى أكثر من 55 سنة)
- المستوى التعليمي: (ثانوي، ليسانس، دراسات عليا)
- الحالة الاجتماعية: (أعزب، متزوج)
- الأقدمية: أقل من 05 سنوات إلى أكثر من 20 سنة)

¹ سليمان حسن أبو بدر، استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية مع دليل كامل لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (spss)، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، فيفري 2019، ص 60.

² رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الهدى، الجزائر، 2007، ص 334.

المطلب الثاني: منهج وحدود الدراسة

يتبع الباحث منهجا معيناً للبحث العلمي، ويتطلب منه استخدام أدوات البحث المناسبة لموضوع الدراسة، ومن خلال موضوع بحثنا واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة ومناقشة إشكالية الدراسة ومحاولة معرفة مدى توافق الجانب النظري مع ما هو مطبق في الواقع اعتمدنا المنهج الوصفي والمنهج الإحصائي.

أولاً: منهج الدراسة:

1. المنهج الوصفي: عرف بأنه أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد من خلال فترة من فترات زمنية معلومة، وذلك من أجل الحصول على نتائج علمية ثم تفسيرها بطريقة موضوعية، ومما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة¹

2. المنهج الإحصائي: يتمثل في فرز البيانات من خلال تصنيفها وجدولتها ويتم بعدها تحليلها بطريقة كمية وكمية.

ثانياً: حدود الدراسة: تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

1. الحدود الزمنية: قمنا بزيارة الوحدة خلال شهر ماي 2022 بسبب ظروف تغييرنا لمحل الدراسة تم خلالها توزيع وجمع الاستبيانات، كما تم الحصول على نسخة من المخططين التنظيميين الخاص بالشركة الأم والوحدة، بالإضافة إلى حصولنا على بعض المعلومات التي تم إستخدامها في دراستنا.

2. الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الاقتصادية بولاية باتنة المسماة وحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) على بعد 50 كم غرب مدينة باتنة وعلى بعد 15 كم عن مقر الدائرة بمحاذاة الطريق الوطني رقم 28 الرابط بين دائرة عين التوتة ودائرة بريكة.

3. الحدود الموضوعية: تتمثل أهداف الدراسة في التعرف على واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة.

4. الحدود البشرية: تتمثل الحدود البشرية في العناصر التي تمثل وحدات العينة وتتكون من عمال الوحدة محل الدراسة.

¹ محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة، الأردن، 1999، ص46.

المطلب الثالث: الأدوات المستخدمة في الدراسة

يتطلب إعداد وتحليل أي دراسة جمع المعلومات التي تحيط بالموضوع، ثم الاستعانة بمجموعة من الأدوات للحصول على البيانات المطلوبة والمتمثل في:

• **الوثائق والسجلات:** تم استخدام مجموعة من الوثائق المتعلقة بالجانب التعريفي للوحدة وأهدافها والبيانات الخاصة بهيكلها التنظيمي.

• **الاستبيان:** الاستبيان بأشكاله المختلفة هو وسيلة لتجميع البيانات الأولية التي تكون في معزل عن الباحث، والتي تبقى لدى الفرد لحين إيجاد ما يمكن أن تثير في نفسه مثل هذه الأسئلة، وذلك بتوجيه أسئلة معينة بأسلوب معين تجعل الفرد في موقف يشجعه عن ابداء رأيه والاجابة عما يوجه اليه.

وعادة ما يتخذ الاستبيان شكلا معيناً ومتعارف عليه، إذ توجه الأسئلة ويتبعها أن يقوم المجيب بتحديد الجواب بالإيجاب أو السلب، أو أن تكون الإجابة وفق أجوبة متعددة يتم الاختيار المناسب منها بحيث تناسب البحث

1

أولاً: تصميم الاستبيان: لتصميم الاستبيان لابد من تحديد موضوع الدراسة بشكل عام من خلال وضع إشكالية البحث والتي تتضمن أهداف الدراسة يتم بعدها تحويلها إلى مجموعة من الأسئلة الفرعية، حيث يرتبط كل سؤال فرعي بجانب من جوانب الإشكالية بعدها يتم اسقاطه على فرضيات الدراسة، مع مراعاة الإيجاز والبساطة مع وضوح العبارات وسهولة فهمها مع تجنب البيانات التي لا تتفق مع هدف البحث، فقد قمنا بتحديد الأبعاد الرئيسية التي يشملها الاستبيان، ثم الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبيان وصياغة عباراته، تم مراجعة وتعديل الاستبيان من قبل الأستاذ المشرف، ليصبح في شكله النهائي والذي يتكون من قسمين كما يلي:

• **القسم الأول:** يتمثل في الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة كالجنس، العمر، المستوى التعليمي، الحالة الاجتماعية، الأقدمية.

• **القسم الثاني:** ويتعلق بواقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة. يحتوي على أربعة أبعاد المتمثلة في:

- **البعد الأول:** ويمثل استراتيجية التخطيط (من العبارة رقم 01 الى العبارة رقم 06)

- **البعد الثاني:** ويمثل استراتيجية التوظيف (من العبارة رقم 07 الى العبارة رقم 14)

¹ أبي سعيد الديوهجي، بحوث التسويق، الطبعة الأولى، الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2020، ص 196.

-البعد الثالث: ويمثل استراتيجية التدريب (من العبارة رقم 14 الى العبارة رقم 28)

-البعد الرابع: ويمثل استراتيجية الأجور والحوافز (من العبارة رقم 29 الى العبارة رقم 36)

ويكون إجمالي عبارات الاستبيان 36 عبارة تم تنقيطها وفق مقياس ليكارت (Likert Scale) الخماسي.

ثانيا: مقياس ليكارت المستخدم في الإجابة على الاستبيان:

عام 1932، ويعتبر الأكثر استخداما وشيوعا (Likert) هذا المقياس صممه ليكارت في ميدان قياس الاتجاهات النفسية الاجتماعية، ويتميز بأن جميع فقراته تقيس نفس الاتجاه، ويعكس مضمون العبارات درجة تفضيل محايده لموضوع الاتجاه، وأمام كل عبارة سلم متدرج من أعلى درجة من القبول إلى أدنى درجة من القبول ويختلف عدد درجات السلم.¹

وتم في الاستبيان استخدام الصيغة: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) يقابلها التدرج بالدرجات (1،2،3،4،5) والجدول التالي يوضح ذلك:

جدول رقم(07): توزيع درجات مقياس ليكارت الخماسي

بدائل القياس	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة/الترميز	01	02	03	04	05

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مقياس ليكارت (Likert Scale)

لإعداد دليل الموافقة لتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبيان: فإنه تم اعتماد على الأدوات الإحصائية التالية التكرارات والنسب المئوية، المتوسط الحسابي والانحراف المعياري، المتوسط النظري 3 واختبار t-test العينة واحدة للحكم على معنوية الفرضيات، ولتحديد مجالات لمقياس ليكارت الخماسي المستخدم في الاستبيان الدراسة حيث تم حساب المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة- أدنى درجة) / عدد البدائل، وهذا لتحديد مستوياتهم في درجة الاهتمام. ويتحدد طول الفئة باستخدام المدى حيث: (5-1) / 4 = 0.8 حيث نحصل على مجالات كما يلي:

¹ عبد الله بن سعيد بن عبد الله القصبي، بناء مقياس لتقييم اتجاهات الطلبة العمانيين الوافدين للدراسة في الجامعات الأردنية نحو الدراسة في الأردن، مذكرة ماجستير، تخصص القياس والتقييم، قسم الإرشاد والتربية الخاصة، الأردن، 2005، ص30.

الجدول رقم (08): يمثل تحديد مستوى درجات الاستبيان

درجة الموافقة	مجال المتوسط الحسابي
درجة ضعيفة جدا	[1.8 - 1]
درجة ضعيفة	[2,6-1,8]
درجة متوسطة	[3.4 - 2.6]
درجة عالية	[4,2 - 3.4]
درجة عالية جدا	5-4,2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ثالثا: توزيع الاستمارات وجمعها وفحصها: تم اختيار عينة عشوائية وتوزيع 60 استبيان على العاملين بوحدة انتاج الإسمنت عين التوتة محل الدراسة وفيما يلي جدول يبين كيفية توزيع وجمع الاستبيانات:

جدول رقم (09) كيفية توزيع وجمع الاستبيانات على عينة الدراسة

البيان	العدد
عدد الاستبيانات الموزعة	60
عدد الاستبيانات المسترجعة	55
عدد الاستبيانات الملغاة (غير الصالحة) بسبب عدم إكمال المستجيب الإجابة على كل عبارات الاستبيان	05
عدد الاستبيانات الصالحة	50

المصدر: من إعداد الطالبين

رابعا: تجهيز البيانات لتحليلها:

بعد الانتهاء من جمع وفحص البيانات المطلوبة ليتم تحويلها وإدخالها إلى الحاسب الآلي وتحليلها وذلك من

اجل إخراجها على شكل معلومات ليتم استخدامها بهدف الإجابة على اسئلة معينة مثلا: ذكر = 1، اناث = 2،

موافق = 4 الخ ، وهذا تمهيدا لإدخالها إلى برنامج SPSS.

المطلب الرابع: اختبار توزيع البيانات واختيار الأدوات الإحصائية

إن الاختبارات الإحصائية في البحث العلمي التي يعتمد تحليلها الإحصائي على التوزيع الطبيعي يطلق عليها اسم الإحصاء البارامترية، كما أن صحة نتائج الاستبانة في هذا الإحصاء تتوقف على تحديد نوع الاختبار المناسب لطبيعة البحث ليتم التحليل.

أولاً: اختبار كشف التوزيع الطبيعي للبيانات (Tests of Normality)

قبل البدء في مرحلة معالجة الفرضيات باستخدام الأساليب الإحصائية المختلفة والملائمة وجب أولاً التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغيرات محل الدراسة الحالية، والجدول التالي يوضح ذلك:

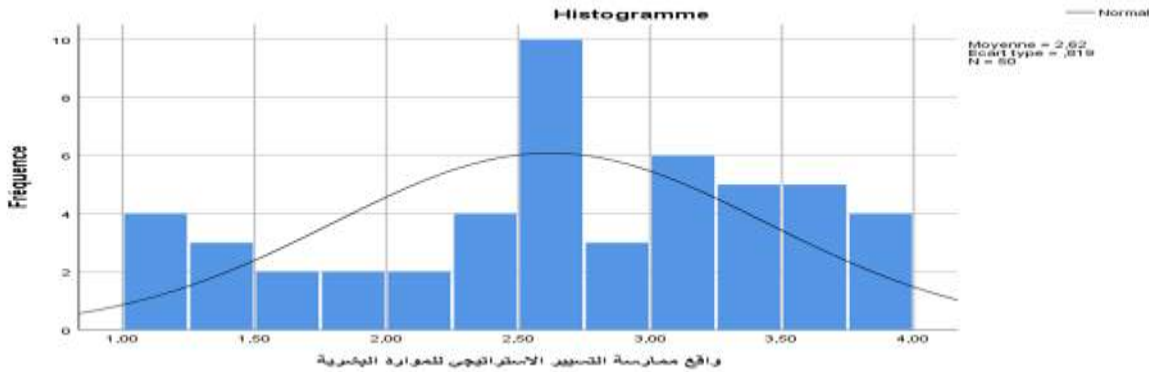
جدول رقم (10) التحقق من شرط اعتدالية التوزيع بالنسبة للمتغير محل الدراسة

القرار	Shapiro-Wilk			Kolmogorov-Smirnova			الاستبيان
	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	مستوى الدلالة	درجة الحرية	الإحصاءات	
غير دال	0,027	50	0,948	,200* 0	50	0,102	واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال المعطيات المبينة بالجدول أعلاه نلاحظ وبناء على قيم اختبار كولموغوروف سميرنوف وكذا اختبار شبيرو ويلك في درجات أفراد عينة الدراسة على الاستبيان ككل كانت غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ألفا (0.05) وهذا يعني أن توزيع البيانات اعتدالي وبالتالي فإن كل الأساليب الإحصائية التي ستستخدم في المعالجة هي أساليب بارامترية كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(13) التوزيع الطبيعي لمتغير واقع ممارسة التسيير الإستراتيجي للموارد البشرية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لنتائج الجدول

ثانيا: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم معالجة البيانات بإخضاعها لعملية التحليل الإحصائي بالاستعانة ببرنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية SPSS : Statistical Package for the Social Sciences وتم الاعتماد

على بعض الأساليب الإحصائية كما هو موضح فيما يلي :

- التكرارات والنسب المئوية: يستعمل في خصائص العينة أي لمعرفة البيانات الأولية لمجتمع الدراسة وتحديد استجابات أفرادها اتجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة،
- الرسوم البيانية: للتمثيل البياني للقيم مؤشرات الإحصائية.
- المتوسط الحسابي: يعتبر من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها استخداما، حيث أن استخدامه لإجابات عينة الدراسة على الاستبانة يعبر عن مدى أهمية الفقرة عند أفراد العينة.
- الانحراف المعياري: من مقاييس التشتت، يستخدم لقياس وبيان تشتت إجابات مفردات عينة الدراسة حول وسطها الحسابي، ويكون هناك اتفاق بين أفراد العينة على فقرة معينة إذا كان انحرافها المعياري قليلا،
- المتوسط النظري 3: الدرجة الوسطى على بدائل الإجابة.
- التوزيع الطبيعي (Tests of Normality) لمعرفة نوع توزيع بيانات العينة نحو كل المتغيرات الدراسة.
- معادلة ألفا كرونباخ: ويمثل متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة الاختبار بطرق مختلفة، وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين جزأين من أجزاء الاختبار.¹

¹ محمد أبو هاشم حسن، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2006، ص 9.

- اختبار t -test لعينة واحدة: يستخدم هذا الاختبار لقياس الفرق المعنوي بين متوسط مجتمع الدراسة والذي يعبر عنه بقيمة ثابتة.¹
- كولموغوروف سميرنوف Kolmogorov-Smirnova: هو اختبار إحصائي يقارن توزيع المجتمع الإحصائي من خلال عينتين مستقلتين مأخوذتين من هذا المجتمع ويمكن استخدامه لمقارنة أي توزيع نظري مع التوزيع، كما يفحص ما إذا كان من المحتمل أن تتبع الدرجات بعض التوزيع في بعض السكان.
- شبيرو ويلك Shapiro-Wilk: هو اختبار إحصائي تكون فيه الفرضية المنعدمة هي انتماء العينة المدروسة إلى جمهرة موزعة طبيعياً حسب المتغير المدروس، مقارنة بالاختبارات الأخرى التي تهدف إلى التحقق من التوزيع الطبيعي، يعرف اختبار شابيرو بمواءمته للعينات الصغيرة.²
- معامل الارتباط بيرسون: ويستخدم لقياس اتجاه وقوة العلاقة الخطية بين المتغيرين وتقع قيمة معامل الارتباط بين -1 إلى $+1$ وهذه القيمة تدل على قوة أو ضعف العلاقة بين المتغيرين.³

1 <http://cte.univ-setif2.dz>

2 <https://blog.ajsrp.com>

³ مجّد بلال الزغبي، عباس الطلافحة: النظام الإحصائي SPSS - فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار النشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2012، ص 279.

المبحث الثالث: تحليل نتائج المستجوبين واختبار الفرضيات ومناقشتها

سننتظر في هذا المبحث إلى تحليل وتفسير مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال أداة الدراسة في مختلف أقسامها من صدق وثبات الاستبيان، إضافة إلى التحليل الوصفي لإجابات و اتجاهات أفراد العينة نحو عبارات ومحاور الاستبيان، كذلك التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة.

المطلب الأول: الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة (صدق وثبات الاستبيان)

تستخدم لقياسات النفسية أو القياس النفسي الذي هو حقل يهتم بنظريات وآليات قياس الإدراكات والتي تشمل قياس المعرفة والقدرات العقلية والتوجهات وسمات الشخصية وقياس التعلم. يعنى العاملون بهذا الحقل بإعداد الاستبيانات والتحقق من صلاحيتها.

أولاً: الصدق: يعرف بأنه تقييم شامل يوفر من خلاله الدليل المادي والمبرر النظري اللازمين لإثبات كفاية وملائمة ومعنى أي تأويل أو فعل يبنى على درجة الاختبار.

صدق الاتساق الداخلي: وتعتمد هذه الطريقة على مدى ارتباط الوحدات أو البنود مع بعضها البعض داخل الاختبار، وكذلك ارتباط كل بند مع الاختبار ككل.¹

تم حساب صدق الاستبيان عن طريق الاتساق الداخلي بحساب ارتباط كل بعد بالدرجة الكلية للاستبيان باستخدام معامل الارتباط بيرسون كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (11) العلاقة الارتباطية بين الدرجة الكلية لاستبيان واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأبعاده الفرعية.

مستوى الدلالة	معامل الارتباط	أبعاد استبيان واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
0,01	0,507**	استراتيجية التخطيط
0,01	0,414**	استراتيجية التوظيف
0,01	0,706**	استراتيجية التدريب
0,01	0,996**	استراتيجية الاجور والحوافز

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

¹ محمد أبو هاشم حسن، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2006، ص 178.

تشير البيانات الموضحة في الجدول أعلاه إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط لأبعاد استبيان واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كلها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$)، حيث بلغت جميعها على التوالي: (0,99/0,70/0,41/0,50) وهذا ما يؤكد مدى التجانس وقوة الاتساق الداخلي للاستبيان كمؤشر لصدق التكوين في قياس واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة.

ثانياً: الثبات:

يختص بمدى الوثوق بالدرجات التي نحصل عليها من تطبيق الاختبار بمعنى ان هذه الدرجات أو النتائج يجب ان لا تتأثر بالعوامل التي تعود الى أخطاء الصدفة، فهو يعني دقة الاختبار أو اتساقه.¹

• معامل ألفا كرو نباخ للتناسق الداخلي: تم حساب معامل الثبات ألفا كرونباخ لهذا الاستبيان فتحصلنا

على النتيجة التالية:

الجدول رقم (12): معامل ألفا كرو نباخ لاستبيان واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

ولأبعاده الفرعية

عدد العبارات	معامل ألفا كرو نباخ	أبعاد الاستبيان والدرجة الكلية
6	0,913	استراتيجية التخطيط
8	0,849	استراتيجية التوظيف
14	0,952	استراتيجية التدريب
8	0,903	استراتيجية الاجور والحوافز
36	0,964	الدرجة الكلية للاستبيان

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول أعلاه أن جميع معاملات ألفا كرو نباخ لأبعاد استبيان واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة بلغت على التوالي: (0,90/0,95/0,84/0,91) بينما بلغ معامل ألفا كرو نباخ استبيان واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ككل (0,96) وهذا بمثابة مؤشر دال على ثبات الاستبيان، وهذا يعني أن استبيان واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية يتمتع بمعامل ثبات قوي مما يجعله صالحاً للتطبيق في الدراسة الأساسية.

¹ محمد أبو هاشم حسن، الخصائص السيكومترية لادوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2006، ص 2.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي للبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة
أولاً: الجنس:

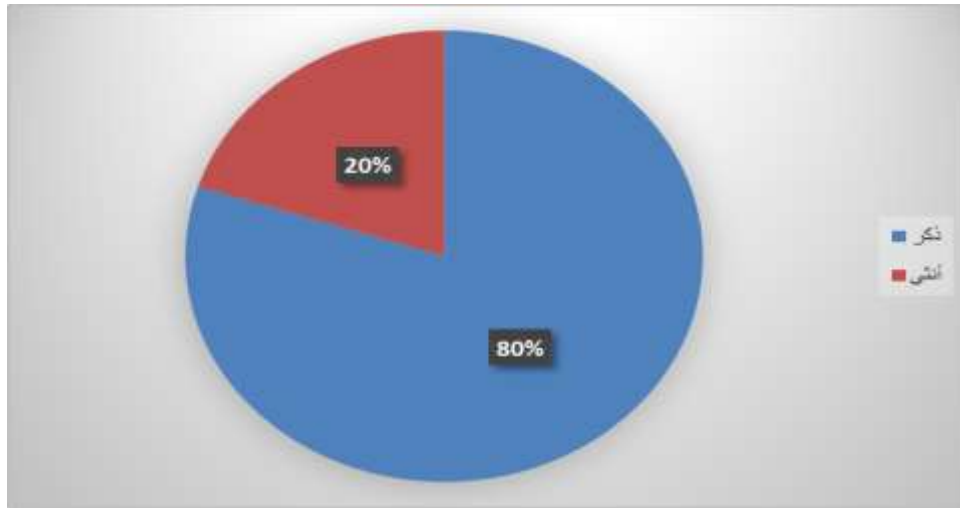
الجدول رقم (13) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

النسبة المئوية	التكرارات	الجنس
80,0%	40	ذكر
20,0%	10	أنثى
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً (50) فرداً، نلاحظ أن حجم الذكور (40) بنسبة 80%، أما الإناث فقد بلغ عددهن (10) أنثى بنسبة قدرت بـ 20% كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (14) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لنتائج الجدول

ثانيا: العمر:

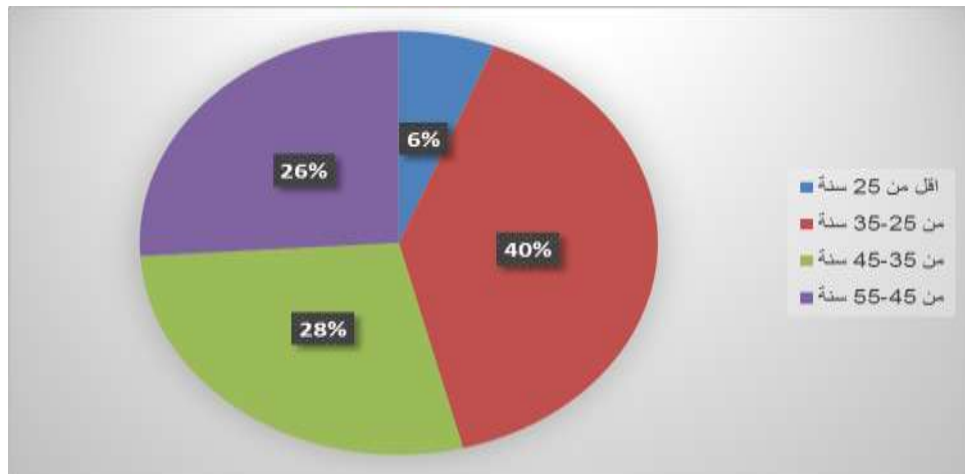
الجدول رقم (14) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن

النسبة المئوية	التكرارات	السن
6,0%	3	اقل من 25 سنة
40,0%	20	من 25-35 سنة
28,0%	14	من 35-45 سنة
26,0%	13	من 45-55 سنة
100%	50	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (50) فردا، نلاحظ أن (03) أفراد (أقل من 25 سنة) بنسبة بلغت 06 %، كما نلاحظ أن (20) فرد (من 25 سنة الى 35 سنة) بنسبة بلغت 40 %، أما من تتراوح أعمارهم من (35 سنة الى 45 سنة) فقد بلغ عددهم (14) فرد بنسبة قدرت بـ 28 %، أما من تتراوح أعمارهم من (من 45-55 سنة) فقد بلغ عددهم (13) فرد بنسبة قدرت بـ 26 %، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (15) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير السن



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لنتائج الجدول

ثالثا: الأقدمية:

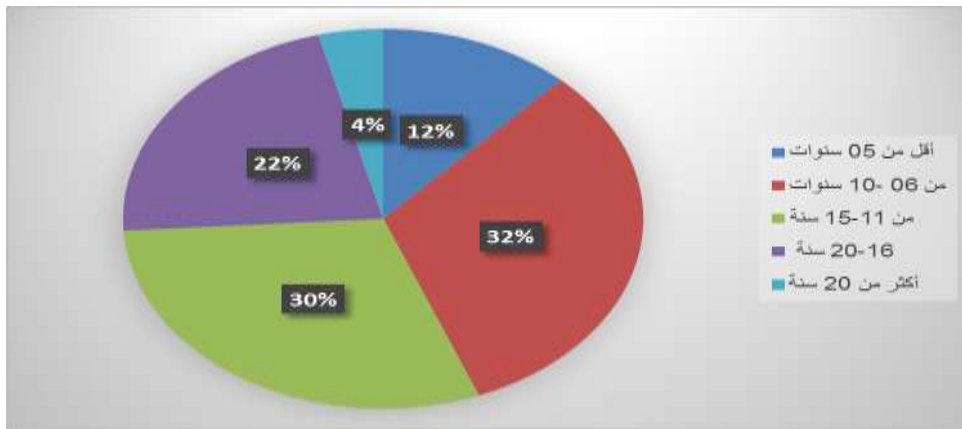
الجدول رقم (15) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية

الأقدمية	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من 05 سنوات	6	12,0%
من 06-10 سنوات	16	32,0%
من 11-15 سنة	15	30,0%
16-20 سنة	11	22,0%
أكثر من 20 سنة	2	4,0%
المجموع	50	100%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا (50) فردا، نلاحظ أن (06) أفراد تتراوح أقدميتهم في العمل (من اقل من 05 سنوات) بنسبة بلغت 12 %، أما من تتراوح خبرتهم من (6 سنة الى 10 سنوات) فقد بلغ عددهم (16) فرد بنسبة قدرت بـ 32%، أما من تتراوح خبرتهم من (11 سنة الى 15 سنوات) فقد بلغ عددهم (15) فرد بنسبة قدرت بـ 30%، أما من تتراوح خبرتهم في العمل (من 16 الى 20 سنة) فقد بلغ عددهم (11) فرد بنسبة بلغت 22 %، أما من تتراوح خبرتهم في العمل (كثير من 20 سنة) فقد بلغ عددهم (02) فرد بنسبة قدرت بـ 04%، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (16) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الأقدمية.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لنتائج الجدول

رابعاً: المستوى التعليمي:

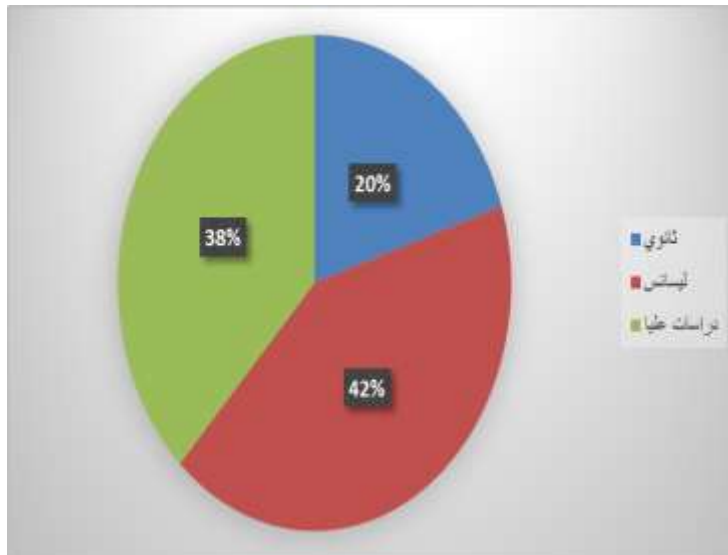
الجدول رقم (16) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
20,0%	10	ثانوي
42,0%	21	ليسانس
38,0%	19	دراسات عليا
100%	50	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالاً 50 فرداً، نلاحظ أن 10 أفراد لديهم مستوى تعليمي (متوسط) بنسبة بلغت 20%، في حين نلاحظ أن (21) فرد يمثلون الأفراد ذوي مستوى ليسانس بنسبة بلغت 42%، أما حجم الذين لديهم مستوى (دراسات عليا) فقد بلغ عددهم 19 بنسبة قدرت بـ 38%، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (17) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير المستوى التعليمي.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لنتائج الجدول

خامسا: الوظيفة:

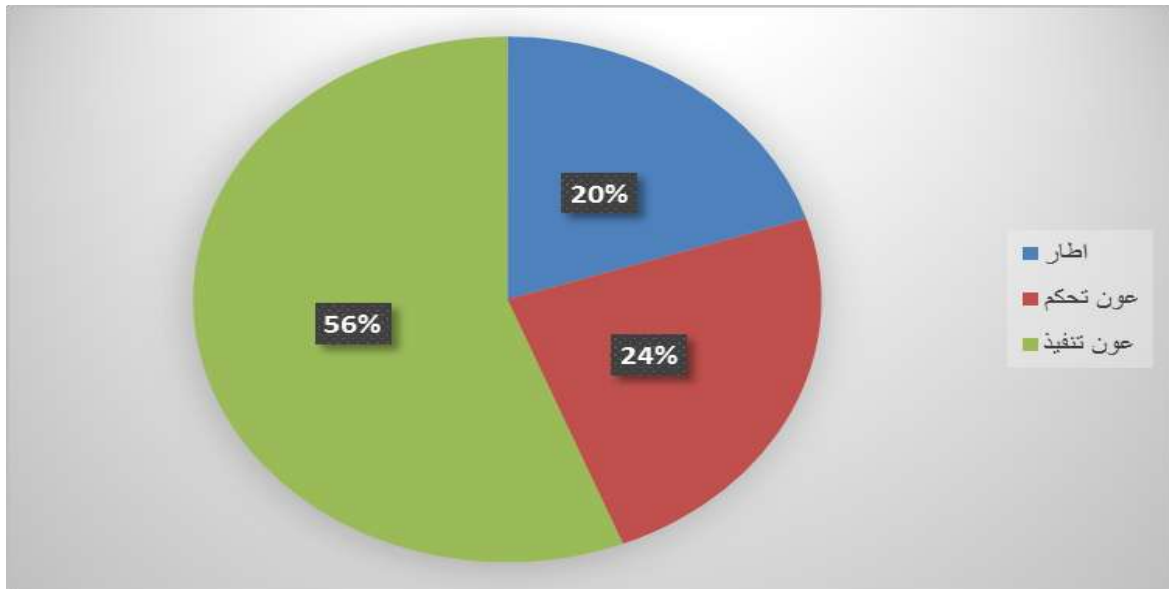
الجدول رقم (17) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة

النسبة المئوية	التكرارات	المستوى التعليمي
20,0	10	إطار
24,0	12	عون تحكم
56,0	28	عون تنفيذ
%100	50	الإجمالي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى تكرارات أفراد عينة الدراسة والبالغ حجمهم إجمالا 50 فردا، نلاحظ أن 10 أفراد يشغلون وظيفة (إطار) بنسبة بلغت 20%، في حين نلاحظ أن (12) أفراد يشغلون وظيفة (عون تحكم) بنسبة بلغت 24%، أما حجم الذين يشغلون (عون تنفيذ) فقد بلغ عددهم 28 بنسبة قدرت بـ 56%، وهذا كما هو موضح من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (18) يوضح توزيع نسب أفراد عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة.



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لنتائج الجدول

المطلب الثالث: التحليل الوصفي لإجابات واتجاهات أفراد العينة نحو عبارات ومحاور الاستبيان
أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول من الاستبيان الموجه للأفراد
والمتعلق ب: استراتيجية التخطيط

1- عرض نتائج المحور الأول استراتيجية التخطيط:

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الأول من الاستبيان استراتيجية التخطيط
فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

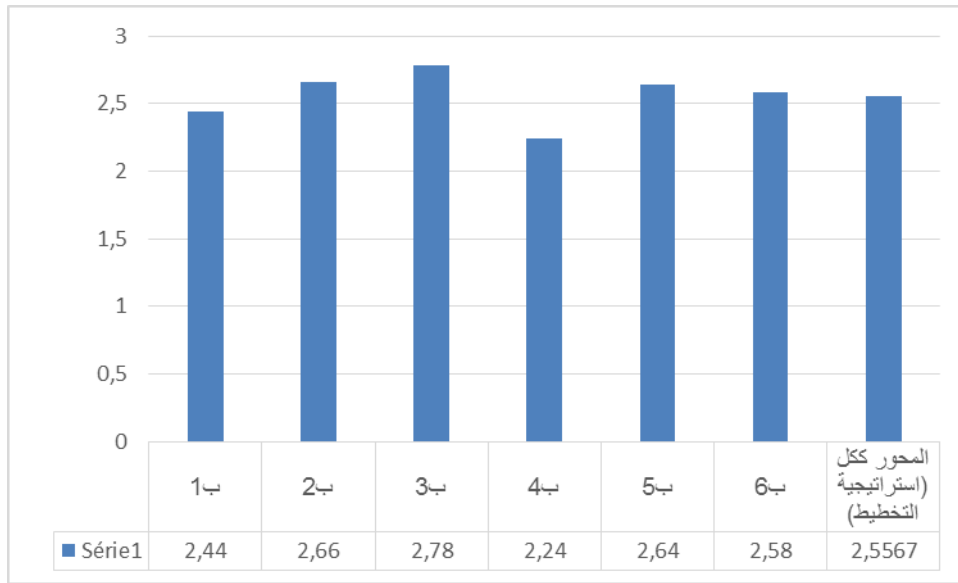
الجدول رقم (18) يوضح ترتيب عبارات المحور الأول عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات المحور الأول استراتيجية التخطيط	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
01	لدى ادارة المؤسسة خطة استراتيجيية تساهم في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل مناصب العمل	50	2,4400	1,14571
02	تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث العدد في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي	50	2,6600	1,04217
03	تضع ادارة المؤسسة الاجراءات اللازمة لتحصل على الافراد اللازمين لشغل مناصب العمل في الوقت المناسب	50	2,7800	0,95383
04	تتيح ادارة المؤسسة للعمال المشاركة في تخطيط الموارد البشرية	50	2,2400	1,00122
05	تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع الخطط اللازمة لشغل المناصب الجديدة أو المتوقع ان تكون شاغرة	50	2,6400	0,96384
06	تعتمد المؤسسة على أفراد لديهم خبرات ومهارات عالية في عملية تخطيط الموارد البشرية	50	2,5800	1,10823
0,86675	المحور ككل استراتيجية التخطيط	50	2,5567	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الأول استراتيجية التخطيط نلاحظ أن العبارات (2، 3، 5) تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60 - 3.40)، أما العبارات رقم (06/04/01) فهي تنتمي إلى المجال المنخفض (1.80-2.60)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الاول والذي بلغ (2,55) والذي ينتمي إلى المجال المنخفض (1.8-2.6) ومنه يمكن القول أن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة استراتيجية التخطيط حسب تقييم أفراد عينة الدراسة منخفضة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (19) يوضح ترتيب عبارات المحور الاول حسب متوسطاتها الحسابية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لنتائج الجدول

2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الاولى:

نصت الفرضية الاولى لهاته الدراسة على: تهتم المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التخطيط للموارد البشرية كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية"، ولتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة وهذا لتحديد طبيعة الاتجاهات، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (19) يوضح مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التخطيط كأحد وظائف

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة

المحور الأول ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
التخطيط	50	03	2,5567	0,86675	-0,44333	49	-3,617	0,001	دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور استراتيجية التخطيط للموارد البشرية كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية و مقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الأول بلغ (2,5567) درجة وانحراف معياري قدره (0,86675) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (-0,44333) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في

المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح النظري (3)، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت

(-3,617) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$). كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال [2.60-1.80] أي المجال المنخفض وبناء عليه فإن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التخطيط للموارد البشرية كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية منخفضة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعليه نستنتج أن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة وحدة إنتاج الاسمنت عين التوت (Cimenterie) باستراتيجية التخطيط كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية منخفضة.

● مناقشة الفرضية:

- ويعود ذلك أن الوحدة محل الدراسة تابعة للشركة الأم S.CIM.A.T وليس لها سلطة من ناحية إتخاذ القرارات الخاصة بالتخطيط ذلك لأن لكل رئيس لديه رئيس أعلى منه يشرف عليه ويراقب أعماله و هذا ما يوضحه الهيكل التنظيمي من جهة ومن جهة أخرى بإعتبار تخطيط الموارد البشرية كما تم تعريفه في الفصل النظري بأنه تقديرات وتنبؤات المؤسسة بإحتياجاتها من الأفراد كما ونوعاً في الوقت والمكان المناسبين وذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية مع إدارة المحاسبة والمالية بتقديم دراسة لمديرية الوحدة تتضمن اقتراحات احتياجاتها من الموارد البشرية مع تقديرات وضعية العمالة بمقارنة بالأهداف بالإضافة لملف يتضمن ما تم استثماره من معدات وأدوات وألات... الخ إن وجد ليتم دراستها والتقرير فيها على مستوى مجلس الإدارة للمديرية العامة للشركة الأم S.CIM.A.T.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للأفراد

والمتعلق ب: استراتيجية التوظيف

1- عرض نتائج المحور الثاني استراتيجية التوظيف :

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الثاني من الاستبيان استراتيجية التوظيف فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

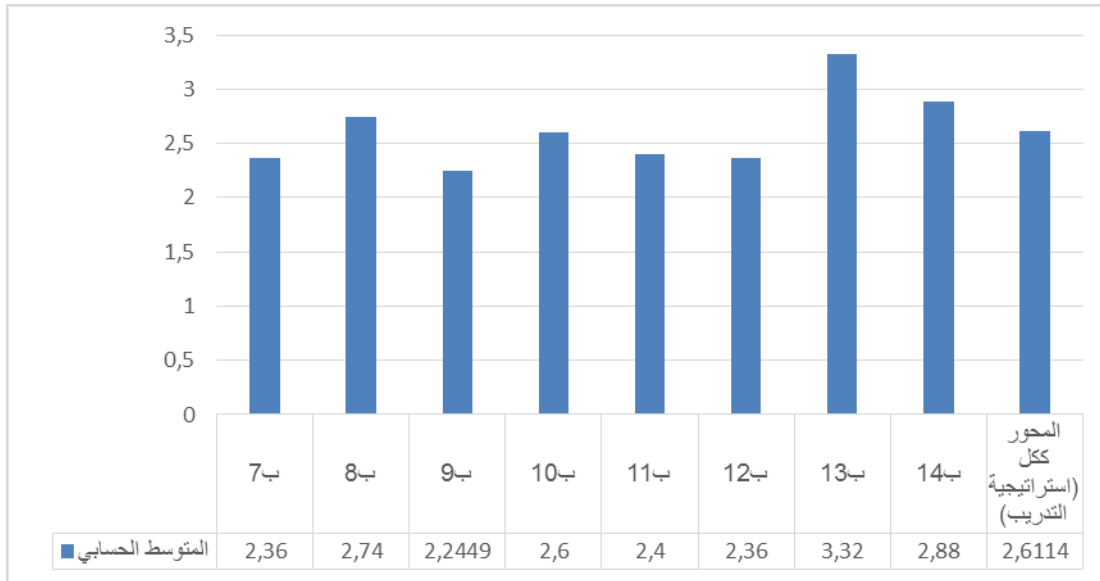
الجدول رقم (20) يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني عن طريق المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات المحور الثاني استراتيجية التوظيف	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
07	تسهر المؤسسة على استقطاب أفضل الافراد الذين لديهم المهارات والخبرة الكافية	50	2,3600	1,02539
08	تعمل ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة على وضع متطلبات وشروط لشغل أي وظيفة	50	2,7400	1,08440
09	تعمل ادارة الموارد البشرية على تشجيع الباحثين عن العمل للتقرب من اجل تقديم طلب التوظيف لمناصبها المعلن عنها	50	2,2449	0,94716
10	تعمل ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة على التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية	50	2,6000	1,01015
11	يتم اختيار الأفراد المتقدمين للوظائف بطرق موضوعية وبكل شفافية	50	2,4000	0,94761
12	تعتمد المؤسسة على أفراد ذوي كفاءة وخبرة ومؤهلين للقيام بعملية الاختيار والانتقاء لطالبي العمل	50	2,3600	1,06445
13	تقوم ادارة المؤسسة بوضع العاملين الجدد تحت التجربة قبل تعيينهم النهائي في اماكن عملهم	50	3,3200	1,05830
14	يتم تعيين العاملين في اماكن عملهم بما يتناسب وخبراتهم وقدراتهم	50	2,8800	1,00285
	المحور ككل استراتيجية التوظيف	50	2,6114	0,71013

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من إجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثاني استراتيجية التوظيف نلاحظ أن العبارات (08، 10، 13، 14) تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60- 3.40) أما العبارات رقم (07، 09، 11، 12) فهي تنتمي إلى المجال المنخفض (1.80-2.60)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الثاني والذي بلغ (2,61) والذي ينتمي إلى المجال المتوسط (2.6-3.4) ويمكن القول أن: مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التوظيف متوسطة. حسب تقييم أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (20) يوضح ترتيب عبارات المحور الثاني حسب متوسطاتها الحسابية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لنتائج الجدول

2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثانية:

نصت الفرضية الثانية لهاته الدراسة على: تهتم المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التوظيف كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ولتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة وهذا لتحديد طبيعة الاتجاهات، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (21) يوضح مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التوظيف كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية لدى أفراد العينة

المحور الثاني ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
استراتيجية التوظيف	50	3	2,6114	0,71013	-0,38857	49	-3,869	0,000	دال

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التوظيف كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في الاستبيان بلغ (0,71013) درجة وانحراف معياري قدره

(2,6114) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (-0,38857) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائياً بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح المحسوب، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (-3,869) وهي دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال [3.4-2.6] أي المجال المتوسط، وبناء عليه فإن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التوظيف كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية متوسط. ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة وحدة إنتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie) تهتم باستراتيجية التوظيف كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية متوسط.

مناقشة الفرضية:

ويعود ذلك أن الوحدة شأنها شأن أي مؤسسة تسعى لتحقيق هدفين من خلال إستراتيجية التوظيف هما:

- تسعى لاختيار أفرادها على أسس علمية تسمح لها بالإستاد منهم لتحسين نوعية وكمية الإنتاج.
- تعطي الأولوية للعامل الذي يقدم قيمة مضافة للوحدة.

ومن الأسباب التي أثرت سلباً على استراتيجية التوظيف

• في حالة احتياج الوحدة لتوظيف العمال تقوم بكل الإجراءات الخاصة بهذه العملية ولكن يتم إبلاغ المديرية العامة للشركة الام S.CIM.A.T.

• تطبيق الوحدة أحكام القانون الجزائري للتوظيف وما تمليه وزارة العمل والضمان الاجتماعي الذي يفرض التوظيف بالمؤسسات الجزائرية عن طريق الوكالة الوطنية للتشغيل ومنع التوظيف المباشر داخل المؤسسات وهذا ما يؤدي إلى حصولها على يد عاملة حاصلة على شهادة فقط عكس ما أرادت الوحدة الحصول عليه من شروط من خبرة وكفاءة ومهارة.

ثالثا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثالث من الاستبيان الموجه للأفراد

والمترقب بـ: استراتيجية التدريب

1- عرض نتائج المحور الثالث استراتيجية التدريب: تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور

الثالث من الاستبيان استراتيجية التدريب فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (22) يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث عن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات المحور الثالث استراتيجية التدريب	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
15	تهتم المؤسسة بعملية التدريب وتعتبرها أفضل وسيلة لتطوير مهارات أفرادها	50	3,1224	1,07301
16	تخصص ادارة المؤسسة ميزانية كافية لعملية التدريب	50	2,9400	1,23569
17	تضع ادارة المؤسسة برامج تدريبية وفق احتياجات العاملين	50	3,0600	0,99816
18	البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة تتضمن أهم المعارف والمهارات الأساسية التي يحتاجها العاملون	50	3,0200	1,05926
19	يخضع جميع العاملين الجدد بالمؤسسة لعملية التدريب	50	3,1600	1,14927
20	توجد بالمؤسسة مصلحة خاصة بعملية التدريب	50	3,1000	1,14731
21	تستعين المؤسسة بخبراء أجانب للقيام بعملية التدريب	50	2,6800	1,13281
22	كل العمال بالمؤسسة لهم الحق في عملية التدريب	50	3,2400	1,07968
23	برامج الدورات التدريبية تتناسب ومؤهلاتك ومستواك العلمي	50	3,0400	1,17734
24	تهدف ادارة المؤسسة من خلال عملية التدريب الى الرفع من معارف ومهارات العاملين	50	3,3600	1,06445
25	تقوم ادارة المؤسسة بتقييم فاعلية البرامج التدريبية بصورة دورية	50	3,0612	1,04897
26	تقوم ادارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين المستفيدين من الدورة التدريبية	50	2,8400	1,05676
27	تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على التقنيات والأساليب الحديثة في العمل	50	3,1000	1,21638
28	تعتمد المؤسسة على التدريب داخل مكان العمل كنوع من انواع التدريب	50	3,1600	0,99714
0,87043	المحور ككل استراتيجية التدريب	50	3,0621	

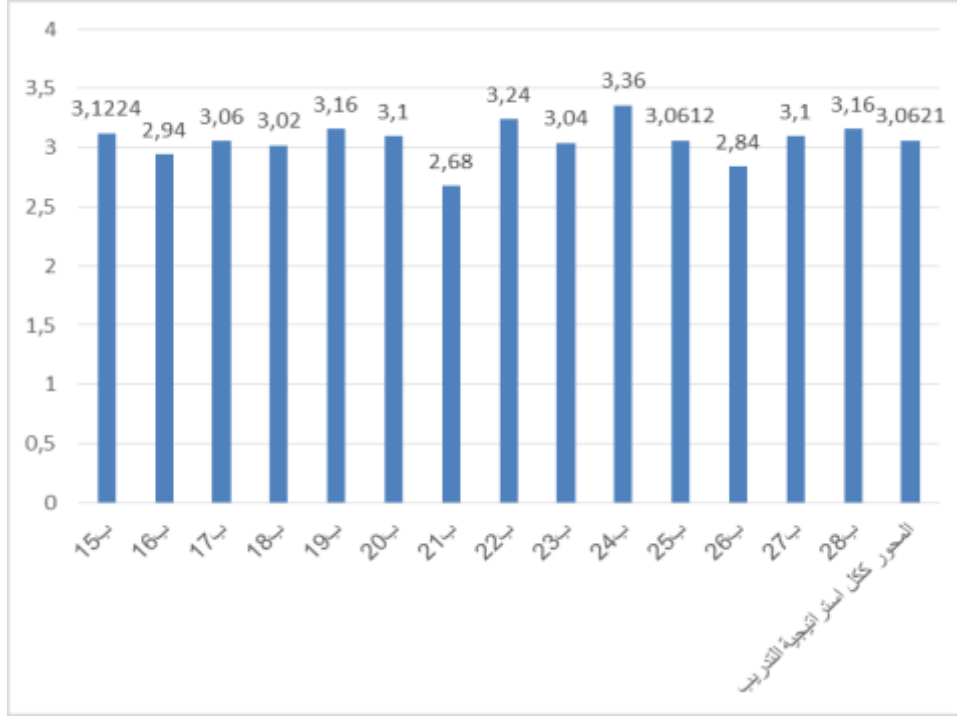
المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات

أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الثالث استراتيجية التدريب نلاحظ أن جميع العبارات تنتمي إلى

المجال المتوسط (2.60-3.40)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الثالث والذي بلغ (3,06) والذي ينتمي إلى المجال المتوسط (2.6-3.4) ويمكن القول أن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التدريب متوسط. حسب تقييم أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (21) يوضح ترتيب عبارات المحور الثالث حسب متوسطاتها الحسابية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لنتائج الجدول

2- عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الثالثة:

نصت الفرضية الثالثة لهاته الدراسة على: تهم المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التدريب كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، ولتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة وهذا لتحديد طبيعة الاتجاهات، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (23) يوضح مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التدريب كأحد وظائف

التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة

المحور الثالث ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
استراتيجية التدريب	50	3	3,0621	0,87043	0,06209	49	0,504	0,616	غير دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التدريب كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة أفراد العينة ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في الاستبيان بلغ (3,0621) درجة وبانحراف معياري قدره (0,87043) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (0,06209) درجة لصالح المحسوب، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق غير دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (0,504) وهي غير دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)]. وهذا يعني أنه لا توجد فروق دالة بين المتوسط الحسابي للأفراد والمتوسط النظري للمحور الثالث إلا أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال [2.6-3.4] أي المجال المتوسط وبناء عليه فإن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية التدريب كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة أفراد العينة متوسط. إلا أن هذه النتيجة جاءت غير دالة إحصائيا.

وعليه نستنتج أن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة وحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية التدريب كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة متوسط.

مناقشة الفرضية:

- تتم الوحدة باستراتيجية التدريب نظرا لاعتمادها في إنتاجها على تكنولوجيا متطورة وخصوصا في مجال التقنية ومراقبة الجودة إلا أنها تأثرت بعدت عوامل ما أدى إلى تراجع قليل في إستراتيجية التدريب من خلال
- تأثر الوحدة كغيرها من المؤسسات بوباء كوفيد-19 ما أدى إلى تباطؤ اقتصادي أثر على التجارة، الاستثمار، النمو والتوظيف والتدريب.... الخ.
 - بالإضافة إلى تطبيق الوحدة لتعليمات المرسوم التنفيذي رقم 20-69 المؤرخ في 21-03-2020 الذي يهدف إلى تحديد تدابير التباعد الاجتماعي الموجهة للوقاية من انتشار فيروس كورونا (كوفيد-19) ومكافحته حيث ترمي هذه التدابير إلى الحد بصفة استثنائية من الاحتكاك الجسدي بين المواطنين في الفضاءات العمومية وفي أماكن العمل.
 - كما طبقت الوحدة سياسة الحد الأدنى من التدريب طبقا لتعليمات المجمع GICA حيث طبقا لقانون المالية 2007 المؤرخ في 27 ديسمبر 2006 احكام القسم الرابع تطبيقا لأحكام:

المادة 79: تعدل وتتم المادة 54 من القانون رقم 90-36 المؤرخ في 30 ديسمبر سنة 1990 والمتضمن قانون المالية لسنة 1991، المعدلة بأحكام المادة 55 من القانون رقم 97-02 المؤرخ في 31 ديسمبر 1997 والمتضمن قانون المالية لسنة 1998 وتحرر كما يأتي:

المادة 54: يتعين على الهيئات المستخدمة باستثناء المؤسسات والإدارات العمومية، تخصيص نسبة تساوي 1% على الأقل من كتلة الأجور السنوية لفائدة نشاطات التكوين المهني المتواصل لمستخدميها.

وإذا تعذر ذلك، يجب على الهيئات المستخدمة، أن تدفع رسماً على التكوين المهني المتواصل يتكون من الفارق بين المعدل القانوني البالغ 1% والمعدل الحقيقي المخصص لنشاطات التكوين المهني والذي يصب ناتجه في حساب تخصيص خاص.

لا يخضع الرسم على التكوين المهني المتواصل من وعاء الضريبة على الدخل أو الأرباح ولا يخضع لقواعد الإعفاء المنصوص عليها في التشريع المعمول به.

يحصل الرسم على التكوين المهني المتواصل بنفس طريقة التحصيل في المجال الضريبي.

تحدد شروط وكيفيات تطبيق هذه المادة عن طريق التنظيم

رابعاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على عبارات المحور الرابع من الاستبيان الموجه للأفراد

والمتعلق بـ: استراتيجية الأجور والحوافز

أ- عرض نتائج المحور الرابع استراتيجية الأجور والحوافز:

تمت معالجة إجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات المحور الرابع من الاستبيان استراتيجية الأجور والحوافز

فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

الجدول رقم (24) يوضح ترتيب عبارات المحور الرابع عن طريق المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية

الرقم	عبارات المحور الرابعة (استراتيجية الأجور والحوافز)	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
29	تطبق المؤسسة نظام للحوافز واضح ومعروف لدى كل العاملين	50	2,6200	1,19335
30	تمنح المؤسسة حوافز للعمال الذين يقومون بمجهودات إضافية	50	2,1600	0,88893
31	يستفيد جميع العمال من المنح بشكل عادل بناء على أدائهم	50	2,7800	1,13011
32	تقدم المؤسسة بعض الحوافز المعنوية لعمالها لتشجيعهم على تحسين أدائهم	50	2,4082	0,99830
33	تمنح المؤسسة الأجر لعمالها بناء على الجهد المبذول من طرفهم	50	2,6600	1,06157
34	يتلاءم الاجر الممنوح للعامل مع المنصب الذي يشغله	50	2,6122	1,09576
35	تتيح ادارة المؤسسة الفرصة لعمالها للترقية في مناصب عملهم	50	2,4694	0,95964
36	تحتترم إدارة المؤسسة القوانين المحددة للأجور وساعات العمل	50	3,2245	1,19487
	المحور ككل (استراتيجية الأجور والحوافز)	50	2,6301	0,83314

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول أعلاه وبالنظر إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية المستخرجة من استجابات

أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات المحور الرابع (استراتيجية الأجور والحوافز) نلاحظ أن العبارات

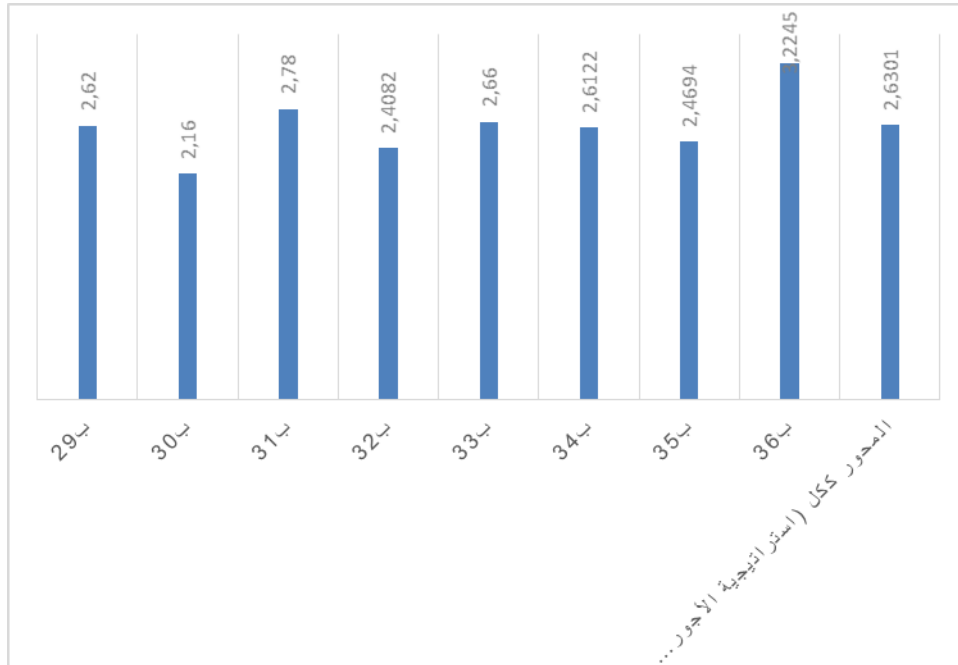
(29، 31، 33، 34، 36) تنتمي إلى المجال المتوسط (2.60- 3.40) أما العبارات رقم (30، 32،

35) فهي تنتمي إلى المجال المنخفض (1.80-2.60)، وبالنظر إلى المتوسط الحسابي الاجمالي للمحور الرابع

والذي بلغ (2,63) والذي ينتمي إلى المجال المتوسط (2.6-3.4) ومنه يمكن القول أن مستوى اهتمام

المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية الأجور والحوافز متوسط حسب تقييم أفراد عينة الدراسة، وهذا ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (22) يوضح ترتيب عبارات المحور الرابع حسب متوسطاتها الحسابية



المصدر: مخرجات برنامج SPSS لنتائج الجدول

ب - عرض وتفسير ومناقشة النتائج على ضوء الفرضية الرابعة:

نصت الفرضية الرابعة لهاته الدراسة على: تهتم المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية الأجور والحوافز كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة وهذا لتحديد طبيعة الاتجاهات، وبعد المعالجة الإحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (25) يوضح مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية الأجور والحوافز كأحد

وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة

المحور الرابع ككل	حجم العينة	المتوسط النظري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفرق بين المتوسطين	درجة الحرية	T	مستوى الدلالة	القرار
الأجور والحوافز	50	3	2,6301	0,83314	-0,36988	49	-3,139	0,003	دال

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية الأجور والحوافز كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في المحور الرابع بلغ (2,6301) درجة وانحراف معياري قدره (0,83314) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (-0,36988) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، حيث تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسطين المحسوب والنظري لصالح النظري (3)، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (-3,139) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.01)]. كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال [3.4-2.6] أي المجال المتوسط وبناء عليه فإن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة باستراتيجية الأجور والحوافز كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية متوسط ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 95% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 5%.

وعليه نستنتج أن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة وحدة إنتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية الأجور والحوافز كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية متوسط.

مناقشة الفرضية:

- هناك عدة عوامل أدت إلى تغيير في شبكة الأجور والتي مست كل المؤسسات وتأثرت بها من بينها
- الإصلاحات التي قامت بها الدولة في مختلف المؤسسات الجزائرية سنة 2012 والتي حددت الاجر الوطني الأدنى المضمون (IDR(SNMG) والذي وحد كل قطاعات العمل في البلاد
 - توحيد منظومة شبكة الأجور خصوصا من ناحية المنح والتعويضات.
 - التغييرات التي قامت بها الدولة في جوان 2020 التي مست الضريبة على الدخل (IRG) لفئة العاملين بأجر إجمالي خاضع للضريبة على الدخل بمبلغ ثلاثون ألف دينار جزائري وما ترتب عليه من أثر سلبي في منظومة الاجور وبعدها تم إعادة النظر وتغييره في جانفي 2022.

خامسا: عرض وتفسير ومناقشة الفرضية العامة:

نصت الفرضية العامة لهاته الدراسة على: تهتم المؤسسة محل الدراسة وحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) بممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشري، وللتحقق من صحة هاته الفرضية تم اللجوء إلى اختبار الدلالة الإحصائية (T) بالنسبة للعينة الواحدة وهذا لتحديد طبيعة الاتجاهات، وبعد المعالجة الاحصائية تم التوصل إلى النتيجة كما هو موضح في الجدول التالي:

الجدول رقم (26) يوضح مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة وحدة انتاج الإسمنت عين التوتة

(Cimenterie) بممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة نظر أفراد العينة

القرار	مستوى الدلالة	T	درجة الحرية	الفرق بين المتوسطين	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتوسط النظري	حجم العينة	الاستبيان ككل
دال	0,002	-3,279	49	-0,37988	0,81925	2,6201	3	50	بممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال النتائج المبينة بالجدول أعلاه وبعد استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستبيان واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة محل الدراسة؟ وحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) ومقارنته بالمتوسط النظري تبين أن متوسط درجات أفراد عينة البحث في الاستبيان بلغ (2,6201) درجة وبانحراف معياري قدره (0,81925) درجة، وعند إجراء المقارنة بين المتوسط الحسابي المتحقق (المحسوب) والمتوسط النظري البالغ (3) درجة، حيث أن الفرق بين المتوسطين بلغ (-0,37988) درجة، [وباستخدام الاختبار التائي لعينة واحدة وسيلة إحصائية في المعالجة، تبين أن الفرق دال إحصائيا بين كلا الوسيطين المحسوب والنظري لصالح النظري (03)، وما يؤكد ذلك هو قيمة (t) التي بلغت (-3,279) وهي دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.01$)]. كما أن المتوسط المحسوب ينتمي الى المجال [2.6-3.4] أي المجال المتوسط وبناء عليه فإن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة وحدة انتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) بممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية متوسطة ونسبة التأكد من هذه النتيجة هو 99% مع احتمال الوقوع في الخطأ بنسبة 1%.

وعليه نستنتج أن مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة وحدة إنتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie) بممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية متوسطة.

مناقشة الفرضية:

اهتمام وحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة بممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية متوسطة راجع لكل ما تم ذكره من أسباب جعلت الوحدة مقيدة نوعا ما في اتخاذ قراراتها، ولكن يبقى السبب الرئيسي جائحة كورونا التي أدى إلى انعكاسات سلبية اقتصادية واجتماعية في العالم وتأثر الوحدة كغيرها من المؤسسات الاقتصادية خصوصا حيث تراجع الاستهلاك الداخلي لمادة الإسمنت بالجزائر وهو ما أدى إلى انعكاس سلبي بطريقة غير مباشرة لممارستها الإستراتيجية (التخطيط، التوظيف، التدريب والأجور والحوافز).

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تعرفنا على المؤسسة محل الدراسة واعتمدنا في دراستنا الميدانية على الاستبيان الذي تم توزيعه على عينة من العاملين بالمؤسسة، وتضمنت الاستمارة أربعة أبعاد لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمتمثلة في استراتيجية التخطيط، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية الأجور والخوافز. ومن أجل دراسة محتوى الاستمارة تم تفريغها وتحليل بياناتها بالاعتماد على برنامج SPSS، حيث تم الاعتماد على الاختبارات الإحصائية اللازمة للإجابة على إشكالية الدراسة واختبار فرضياتها، ومن خلال تحليل إجابات أفراد العينة وتفسيرها توصلنا إلى أن مستوى اهتمام وحدة إنتاج الإسمنت عين التوتة (Cimenterie) متوسط لممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية.

خاتمة

الخاتمة:

من خلال هذه الدراسة تطرقنا لمعالجة إشكالية واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بوحدة انتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie)، والذي يبين مستوى الاهتمام بالممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال التخطيط، التوظيف، التدريب، الأجور والحوافز في محاولة منا للإجابة عن هذه الإشكالية فإنه تم تقسيم البحث إلى جانبين نظري وتطبيقي.

انطلاقاً من الجانب النظري والذي تناولنا فيه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وممارستها التي تهدف إلى تهيئة وتكييف استراتيجيتها وممارساتها مع مختلف التغيرات التي تؤثر على إستراتيجية المنظمة بشكل عام، من خلال الاهتمام بموردها البشري واعتباره مورداً استراتيجياً ينبغي الاستثمار فيه.

أما في الجانب التطبيقي فحاولنا معرفة ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية المطبق داخل المنظمة والموجه لتحقيق أهدافها والمحافظة على مكانتها التنافسية وموردها البشري من خلال استراتيجية التخطيط لتقدير وتنبؤ المؤسسة باحتياجاتها من الأفراد كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، استراتيجية التوظيف من خلال رسم السياسات التي تسمح باستقطاب و اختيار وتعيين المورد البشري اللازم وفقاً للمقاييس المطلوبة ومن خلال استراتيجية التدريب التي تسمح بتكوين كفاءات المورد البشري على المستجدات العلمية والتكنولوجية في عمله لمواجهة التحديات المستقبلية أما استراتيجية الأجور والحوافز فتضمن بقاء وولاء المورد البشري بناء على مجهوداته المبذولة ، ويمكن القول أنه كلما ارتفعت جودة ممارسات التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية كلما حققنا أهداف إستراتيجية أكبر.

ومن خلال بحثنا توصلنا للنتائج التالية:

- مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة وحدة انتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية التخطيط كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية منخفضة.
- مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة وحدة انتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية التوظيف كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية متوسط.
- مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة وحدة انتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية التدريب كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية من وجهة أفراد العينة متوسط.

- مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة وحدة انتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie) باستراتيجية الأجور والحوافز كأحد وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية متوسط.
- مستوى اهتمام المؤسسة محل الدراسة وحدة انتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie) بممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية متوسطة.
- تهتم إدارة الموارد البشرية بتحليل احتياجاتها من المورد البشري كما ونوعا في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي.
- تهتم إدارة الموارد البشرية بوضع سياسات وإجراءات للحصول على موردها البشري لشغل المنصب في الوقت المناسب.
- تضع إدارة الموارد البشرية شروط ومتطلبات لوظائفها الشاغرة على ضوء احتياجاتها من الموارد البشرية
- تسهر إدارة الموارد البشرية بوضع العاملين الجدد تحت التجربة قبل تعيينهم في مناصبهم.
- توظف المؤسسة العاملين وفقا لمؤهلاتهم وقدراتهم.
- تهتم المؤسسة بعملية التدريب من خلال وضع برامج تدريبية وفقا لمتطلبات منصب العمل
- لدى دائرة الموارد البشرية مصلحة خاصة بالتكوين تسهر على اعداد وتقييم برامج تدريبية دوريا وفقا لبرنامج مسطر.
- تقوم إدارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين بعد خضوعهم لدورات تدريبية على أساليب وتقنيات تكنولوجية حديثة في العمل.
- يستخدم التدريب داخل المؤسسة من خلال مكونين متخصصين داخليا.
- تسهر الوحدة على تقديم كشوف الرواتب للعاملين يتضمن نظام واضح للأجور والحوافز والمنح.
- تسهر إدارة المؤسسة على منح الأجور طبقا لمنظومة الأجور المعمول بها.
- تطبيق واحترام أحكام قانون العمل والاتفاقية الجماعية خصوصا من ناحية الأجور وساعات العمل المعمول بها.

التوصيات:

- وفقا للنتائج المتوصل إليها نقترح بعض التوصيات
- إعطاء المزيد من الاهتمام للخطط الاستراتيجية من ناحية التوظيف واختيار أفضل الكفاءات
- تشجيع العمال على إبداء آرائهم واقتراحاتهم مما يساهم في تخطيط الموارد البشرية وفي نجاح المنظمة

- استقطاب أفراد ذو كفاءة ومهارة وخبرة عالية
- اتباع أفضل المعايير للتوظيف وتطبيق سياسة الشفافية في اختيار الافراد المتقدمين للوظائف
- ضرورة تكوين لجان ذو كفاءة وخبرة ومتخصصين للقيام بعملية الاختيار والانتقاء الطي.
- وضع مقياس للبرامج التدريبية بناء على معارف ومهارات اساسية مع اشراك العاملين الجدد في عملية التدريب
- محاولة القيام بدورات تدريبية خارج البلاد والاستعانة بمكونين أجنبي
- الالتزام بتحقيق التكافؤ بين المستوى العلمي والبرنامج التدريبي.
- ضرورة منح حوافز للعاملين الذين يقومون بمجهودات إضافية
- الاهتمام بمنح حوافز معنوية للعاملين لتشجيعهم على تحسين الأداء
- تحسين نظام الترقية في مناصب العمل.

أفاق الدراسة:

- إنّ هذا البحث لا يقدم رؤية كاملة لتوسع مفهومه، مع إمكانية دراسته من جوانب عديدة، لذا نقترح بعضا من البحوث المستقبلية، التي يمكن أن تكون مصدرا للبحث نظرا لأهميتها النظرية والتطبيقية ومنها:
- واقع إستراتيجية الأجور والحوافز في المؤسسات الجزائرية.
 - دور واهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين فعالية التكوين.
 - فعالية تخطيط وتوظيف الموارد البشرية في ظل التسيير الاستراتيجي في المؤسسات العمومية

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المؤلفات:

- 1) أبي سعيد الديوهجي، بحوث التسويق، الطبعة الأولى، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2020.
- 2) انس عبد الباسط عباس، إدارة الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2011.
- 3) بن يمينة السعيد، تنمية الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 4) جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرون، مصر، الدار الجامعية، 2003.
- 5) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
- 6) رشيد زرواتي، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، الطبعة الأولى، دار الهدى، الجزائر، 2007.
- 7) سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2011.
- 8) سليمان حسن أبو بدر، استخدام الأساليب الإحصائية في بحوث العلوم الاجتماعية مع دليل كامل لبرنامج الحزمة الإحصائية في العلوم الاجتماعية (SPSS)، الطبعة الأولى، المركز العربي للأبحاث ودراسة السياسات، بيروت، فيفري 2019.
- 9) طاهر محمود الكلالده، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية، عمان، 2011.
- 10) عادل حرحوش صالح، مؤيد سعيد السالم، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي، الطبعة الثالثة، عالم الكتب الحديث، إربد-الأردن، 2009.
- 11) محمد أبو هاشم حسن، الخصائص السيكومترية لأدوات القياس في البحوث النفسية والتربوية باستخدام SPSS، كلية التربية، جامعة الملك سعود، 2006.
- 12) محمد بلال الزغي، عباس الطلافحة: النظام الإحصائي SPSS- فهم وتحليل البيانات الإحصائية، دار النشر، عمان، الطبعة الثالثة، 2012.
- 13) محمد سرور الحريري، طرق واستراتيجيات تنمية وتطوير الموارد البشرية، الطبعة الأولى، دار صفاء، عمان، 2012.
- 14) محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، عمان، 2009.
- 15) محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي، الطبعة الثانية، دار وائل للطباعة، الأردن، 1999.
- 16) محمد هاني محمد، إدارة الموارد البشرية، دار المعترف، الطبعة الأولى، عمان، 2015.

17) منير بن أحمد بن دريدي، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات العمومية: التدريب-الحوافز، دار الابتكار، الطبعة الأولى، 2013

18) نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازور العلمية، عمان، 2010

الأطروحات:

19) جربي عبد الحكيم، دور تدريب وتحفيز الموارد البشرية في تعزيز الأداء المستدام للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية بولاية سطيف، أطروحة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، جامعة فرحات عباس سطيف -1، 2017-2018

20) مانع سبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014/2015

21) عبد الله بن سعيد بن عبد الله القصابي، بناء مقياس لتقييم اتجاهات الطلبة العمانيين الوافدين للدراسة في الجامعات الأردنية نحو الدراسة في الأردن، مذكرة ماجستير، تخصص القياس والتقويم، قسم الإرشاد والتربية الخاصة، الأردن، 2005

22) أحمد محمد حمدان الحجاج، أثر استراتيجيات التوظيف على جودة حياة العمل، دراسة ميدانية على شركات التأمين الأردنية، مذكرة ماجستير، كلية الأعمال، قسم إدارة الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، 2020.

23) الكر محمد، سياسة الأجور في الجزائر " واقع وأفاق " (1990-2008)، مذكرة ماجستير، كلية العلوم السياسية والإعلام، قسم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، تخصص إدارة الموارد البشرية، جامعة الجزائر- بن يوسف بن خدة، 2007-2008

المجلات:

24) رجم خالد، منصور هوارى، بن مصطفى ريم، واقع استراتيجية التوظيف من وجهة نظر مدراء الموارد البشرية: دراسة حالة عينة من المؤسسات البترولية بحاسي مسعود، مجلة المالية والأسواق، المجلد 08- العدد 01، 2021

25) فالي ياسين، شنوفي نور الدين، دور إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية، مجلة الأستاذ الباحث للدراسات القانونية والسياسية، المجلد 04 - العدد 01، 2019

26) قادري أحمد معراج، بوجعدار خالد، تشخيص واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة البشائر الاقتصادية، المجلد السابع، العدد 3، ديسمبر 2021

27) نصر الدين بن أعمارة، مراني عمار، دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 04-العدد 03، 2019

28) يونس قرواط، أهمية الكفاءات البشرية وتطويرها في الإدارة المحلية-عرض لاستراتيجية تطوير الكفاءات في الجماعات المحلية في الجزائر، مجلة التنمية والاقتصاد التطبيقي، جامعة المسيلة، العدد (04)

مواقع الأنترنت:

29) عادل محمد زايد، إدارة الموارد البشرية: رؤية استراتيجية، مكتبة عين الجامعة، 2003،

<https://ebook.univeyes.com>

<http://cte.univ-setif2.dz>(30)

<https://blog.ajsrp.com>(31)

الملاحق

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

استمارة استبيان

سيدي الكريم، سيدي الكريمة تحية طيبة وبعد،

نضع بين أيديكم استمارة الاستبيان والتي تعد جزءا من متطلبات إعداد مذكرة ماستر في علوم التسيير بعنوان "

واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة دراسة حالة

"، راجين منكم التكرم بالإجابة على ما تضمنته الاستمارة من تساؤلات بتمعن ودقة.

ونعلمكم أن إجاباتكم ستعامل بشكل سري ولغايات وأغراض البحث العلمي حصرا وستوضع

نتائج الدراسة تحت تصرفاتكم في أي وقت.

شاكرين تعاونكم معنا.....والله الموفق.

ملاحظات عامة:

- يرجى بيان اتفاقك مع كل فقرة من الفقرات من خلال وضع (✓) في المكان المناسب الذي يتفق مع رأيك بدقة.
- ليس هناك إجابة صحيحة أو خاطئة، فنحن نطلب رأيك الصريح والدقيق اتجاه العبارة المطروحة.
- يرجى عدم ترك أي عبارة من دون الإجابة عليها، لأن ذلك يعني عدم صلاحية الاستمارة للتحليل.

السنة الجامعية 2021-2022

المحور الأول: المعلومات الشخصية

الجنس: ذكر أنثى

السن: أقل من 25 سنة من 25-35 سنة من 35-45 سنة أكثر من 45 سنة

المستوى التعليمي: ثانوي ليسانس دراسات عليا

الوظيفة:

الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج

الأقدمية: أقل من 05 سنوات من 06-10 سنوات 11-15 سنة

20-16 سنة أكثر من 20 سنة

المحور الثاني: وظائف التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية

أولاً: استراتيجية التخطيط					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					01 لدى ادارة المؤسسة خطة استراتيجية تساهم في اختيار أفضل الكفاءات البشرية لشغل مناصب العمل
					02 تقوم ادارة الموارد البشرية بتحليل احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث العدد في ضوء متطلبات الوضع الحالي والتوجه المستقبلي
					03 تضع ادارة المؤسسة الاجراءات اللازمة لتحصل على الافراد اللازمين لشغل مناصب العمل في الوقت المناسب
					04 تتيح ادارة المؤسسة للعمال المشاركة في تخطيط الموارد البشرية
					05 تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع الخطط اللازمة لشغل المناصب الجديدة أو المتوقع ان تكون شاغرة
					06 تعتمد المؤسسة على أفراد لديهم خبرات ومهارات عالية في عملية تخطيط الموارد البشرية
ثانياً : استراتيجية التوظيف					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					07 تسهر المؤسسة على استقطاب أفضل الافراد الذين لديهم المهارات والخبرة الكافية
					08 تعمل ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة على وضع متطلبات وشروط لشغل أي وظيفة
					09 تعمل ادارة الموارد البشرية على تشجيع الباحثين عن العمل للتقرب من اجل تقديم طلب التوظيف لمناصبها المعلن عنها
					10 تعمل ادارة الموارد البشرية بالمؤسسة على التحديد الدقيق لاحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية
					11 يتم اختيار الأفراد المتقدمين للوظائف بطرق موضوعية وبكل شفافية
					12 تعتمد المؤسسة على أفراد ذوي كفاءة وخبرة ومؤهلين للقيام بعملية الاختيار والانتقاء لطالبي العمل
					13 تقوم ادارة المؤسسة بوضع العاملين الجدد تحت التجربة قبل تعيينهم النهائي في اماكن عملهم
					14 يتم تعيين العاملين في اماكن عملهم بما يتناسب وخبراتهم وقدراتهم

الملاحق

ثالثا: استراتيجية التدريب					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					15 تهتم المؤسسة بعملية التدريب وتعتبرها أفضل وسيلة لتطوير مهارات أفرادها
					16 تخصص ادارة المؤسسة ميزانية كافية لعملية التدريب
					17 تضع ادارة المؤسسة برامج تدريبية وفق احتياجات العاملين
					18 البرامج التدريبية التي تضعها المؤسسة تتضمن أهم المعارف والمهارات الأساسية التي يحتاجها العاملون
					19 يخضع جميع العاملين الجدد بالمؤسسة لعملية التدريب
					20 توجد بالمؤسسة مصلحة خاصة بعملية التدريب
					21 تستعين المؤسسة بخبراء أجنبى للقيام بعملية التدريب
					22 كل العمال بالمؤسسة لهم الحق في عملية التدريب
					23 برامج الدورات التدريبية تتناسب ومؤهلاتك ومستواك العلمي
					24 تهدف ادارة المؤسسة من خلال عملية التدريب الى الرفع من معارف ومهارات العاملين
					25 تقوم ادارة المؤسسة بتقييم فاعلية البرامج التدريبية بصورة دورية
					26 تقوم ادارة المؤسسة بتقييم أداء العاملين المستفيدين من الدورة التدريبية
					27 تعمل المؤسسة على تدريب العاملين على التقنيات والأساليب الحديثة في العمل
					28 تعتمد المؤسسة على التدريب داخل مكان العمل كنوع من انواع التدريب
رابعا: استراتيجية الأجور والحوافز					
موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					29 تطبق المؤسسة نظام للحوافز واضح ومعروف لدى كل العاملين
					30 تمنح المؤسسة حوافز للعمال الذين يقومون بمجهودات إضافية
					31 يستفيد جميع العمال من المنح بشكل عادل بناء على أدائهم
					32 تقدم المؤسسة بعض الحوافز المعنوية لعمالها لتشجيعهم على تحسين أدائهم
					33 تمنح المؤسسة الأجر لعمالها بناء على الجهد المبذول من طرفهم

					يتلاءم الاجر الممنوح للعامل مع المنصب الذي يشغله	34
					تتيح ادارة المؤسسة الفرصة لعمالها للترقية في مناصب عملهم	35
					تحتزم إدارة المؤسسة القوانين المحددة للأجور وساعات العمل	36

الملحق رقم 02: مخرجات spss (نتائج تحليل الاستبيان)

يتضمن مخرجات برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية

1- مخرجات spss توضح نتائج اختبار التوزيع الطبيعي لبيانات إجابات أفراد العينة

Tests de normalité						
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		Sig.
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	
واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	0,102	50	,200*	0,948	50	0,027
* . Il s'agit de la borne inférieure de la vraie signification.						
a. Correction de signification de Lilliefors						

2- مخرجات spss توضح صدق وثبات واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمنظمة

مخرجات SPSS يوضح الاتساق الداخلي (معامل الارتباط بيرسون)

Corrélations						
		استراتيجية التخطيط	استراتيجية التوظيف	استراتيجية التدريب	استراتيجية الاجور و الحوافز	واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية
استراتيجية التخطيط	Corrélation de Pearson	1	,653**	,514**	,519**	,507**
	Sig. (bilatérale)		0,000	0,000	0,000	0,000
	N	50	50	50	50	50
استراتيجية التوظيف	Corrélation de Pearson	,653**	1	,681**	,407**	,414**
	Sig. (bilatérale)	0,000		0,000	0,003	0,003
	N	50	50	50	50	50
استراتيجية التدريب	Corrélation de Pearson	,514**	,681**	1	,694**	,706**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,000		0,000	0,000
	N	50	50	50	50	50
استراتيجية الاجور و الحوافز	Corrélation de Pearson	,519**	,407**	,694**	1	,996**
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,003	0,000		0,000
	N	50	50	50	50	50
واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,507**	,414**	,706**	,996**	1
	Sig. (bilatérale)	0,000	0,003	0,000	0,000	
	N	50	50	50	50	50

3- مخرجات spss توضح مدى التناسق الداخلي (معامل ألفا كرونباخ)

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,913	6	0,849	8	0,952	14

Statistiques de fiabilité		Statistiques de fiabilité	
Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments	Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
0,903	8	0,964	36

4- مخرجات spss توضح توزيع أفراد العينة حسب متغيرات المعلومات الشخصية:

الجنس					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	40	80,0	80,0	80,0
	أنثى	10	20,0	20,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

السن					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 25 سنة	3	6,0	6,0	6,0
	من 25-35 سنة	20	40,0	40,0	46,0
	من 35-45 سنة	14	28,0	28,0	74,0
	من 45-55 سنة	13	26,0	26,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

المستوى التعليمي					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ثانوي	10	20,0	20,0	20,0
	ليسانس	21	42,0	42,0	62,0
	دراسات عليا	19	38,0	38,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

حالة اجتماعية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أعزب	12	24,0	24,0	24,0
	متزوج	38	76,0	76,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

الإقدمية					
		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	أقل من 05 سنوات	6	12,0	12,0	12,0
	من 06-10 سنوات	16	32,0	32,0	44,0
	من 11-15 سنة	15	30,0	30,0	74,0
	سنة 16-20	11	22,0	22,0	96,0
	أكثر من 20 سنة	2	4,0	4,0	100,0
	Total	50	100,0	100,0	

5- مخرجات spss توضح نتائج اختبار الفرضيات

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
1س	50	2,4400	1,14571	0,16203
2س	50	2,6600	1,04217	0,14739
3س	50	2,7800	0,95383	0,13489
4س	50	2,2400	1,00122	0,14159
5س	50	2,6400	0,96384	0,13631
6س	50	2,5800	1,10823	0,15673
استراتيجية التخطيط	50	2,5567	0,86675	0,12258
7س	50	2,3600	1,02539	0,14501
8س	50	2,7400	1,08440	0,15336
9س	50	2,2449	0,94716	0,13531
10س	50	2,6000	1,01015	0,14286
11س	50	2,4000	0,94761	0,13401
12س	50	2,3600	1,06445	0,15054
13س	50	3,3200	1,05830	0,14967
14س	50	2,8800	1,00285	0,14182
استراتيجية التوظيف	50	2,6114	0,71013	0,10043
15س	49	3,1224	1,07301	0,15329
16س	50	2,9400	1,23569	0,17475
17س	50	3,0600	0,99816	0,14116
18س	50	3,0200	1,05926	0,14980
19س	50	3,1600	1,14927	0,16253
20س	50	3,1000	1,14731	0,16225
21س	50	2,6800	1,13281	0,16020
22س	50	3,2400	1,07968	0,15269
23س	50	3,0400	1,17734	0,16650
24س	50	3,3600	1,06445	0,15054
25س	49	3,0612	1,04897	0,14985
26س	50	2,8400	1,05676	0,14945
27س	50	3,1000	1,21638	0,17202
28س	50	3,1600	0,99714	0,14102
استراتيجية التدريب	50	3,0621	0,87043	0,12310
29س	50	2,6200	1,19335	0,16877
30س	50	2,1600	0,88893	0,12571
31س	50	2,7800	1,13011	0,15982
32س	50	2,4082	0,99830	0,14261
33س	50	2,6600	1,06157	0,15013
34س	50	2,6122	1,09576	0,15654
35س	50	2,4694	0,95964	0,13709
36س	50	3,2245	1,19487	0,17070
استراتيجية الاجور و الحوافز	50	2,6301	0,83314	0,11782
واقع ممارسة التنسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	50	2,6201	0,81925	0,11586

Statistiques sur échantillon uniques				
	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
استراتيجية التخطيط	50	2,5567	0,86675	0,12258
استراتيجية التوظيف	50	2,6114	0,71013	0,10043
استراتيجية التدريب	50	3,0621	0,87043	0,12310
استراتيجية الاجور و الحوافز	50	2,6301	0,83314	0,11782
واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	50	2,6201	0,81925	0,11586

Test sur échantillon unique						
Valeur de test = 3						
	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 %	
					Inférieur	Supérieur
استراتيجية التخطيط	-3,617	49	0,001	-0,44333	-0,6897	-0,1970
استراتيجية التوظيف	-3,869	49	0,000	-0,38857	-0,5904	-0,1868
استراتيجية التدريب	0,504	49	0,616	0,06209	-0,1853	0,3095
استراتيجية الاجور و الحوافز	-3,139	49	0,003	-0,36988	-0,6067	-0,1331
واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية	-3,279	49	0,002	-0,37988	-0,6127	-0,1471



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير



المسيلة في: 2022/05/12

رقم: 2022/005

إلى السيد:
.....
ولاية بائنة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات

نيل شهادة الماستر في شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة الأعمال

فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسستكم.

تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ا/ر/س	الإمضاء
01	زهيدة سترال	18999475176	994912	
02	مربيع مياوي	18034023618	206626400	
عنوان المذكرة: واقع ممارسة: الإدارة:				
المشرف (الاسم و اللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): نضال زحميد المولود(ة) بتاريخ: 1979/03/19 ب عين الخريف 11
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أورنم) رقم: 994982 الصادرة بتاريخ: 2016/03/29 عين الخريف 11
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال خلال السنة الجامعية: 2021/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد
البشرية بالمنظومة"

أصبح بشرقي أنني إلتمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/10/13

التوقيع و البصمة

.....



تصريح شرقي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسفله:

الطالب (ة): **صبر اوج حديب** المولود(ة) بتاريخ: 10.11.1984 بـ **بريكية**
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (اور.س.) رقم: 2066261000 الصادرة بتاريخ: 2021.04.08 عن: **بريكية**
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **علوم التسيير تخصص: إدارة أعمال** خلال السنة الجامعية: 2021/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: **واقع هارست التسيير الإستراتيجي للوارد**
المباشرة بالمنظمة: **دواست عبد النبي بوحدة إنتاج الإسمنت**
..... **سبيل المونتي Cimenterie**

أصرح بشرقي أنني إلزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/...06/...13

التوقيع والبصمة

.....

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة واقع ممارسة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية ومدى مساهمته في تحقيق أهداف المنظمة، من خلال أهم الممارسات الاستراتيجية المتمثلة في: (التخطيط، التوظيف، التدريب، الأجور والحوافز) التي تتبعها المؤسسة محل الدراسة وحدة انتاج الاسمنت عين التوتة (Cimenterie)، وذلك باستطلاع آراء عينة تتضمن 50 عامل، اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي والتحليلي من خلال تصميم الاستبيان كأداة بحثية رئيسية وحللت البيانات المتحصل عليها ببرنامج SPSS، كما خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج:

أن الممارسات الاستراتيجية المطبقة في إدارة الموارد البشرية أساسها التحديد الدقيق لاحتياجاتها من الموارد البشرية، من ثم استقطاب أفضل الكفاءات وفقا لأسس ومعايير معينة وتحاول تنمية المهارات من خلال برامج تدريبية، كما تعمل على تطبيق جيد لنظام الأجور والحوافز لضمان بقاء وولاء موردها البشري.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الاستراتيجية، الموارد البشرية، التخطيط، التوظيف، التدريب، الأجور والحوافز

Abstract:

This study aims to know the reality of the practice of strategic management of human resources and the extent of its contribution in achieving the objectives of the organization, through the most important strategic practices represented in: (Planning, recruitment, training, wages and incentives) which followed by the institution under study, **the cement production unit, Ain Al-Tuta (Cimenterie)**, by surveying the opinions of a sample that includes 50 workers. In our study, we adopted the descriptive and analytical approach by designing the questionnaire as a main research tool and analyzed the data obtained with the **spss** program, and the study also concluded a set of results:

The strategic practices applied in human resource management are based on accurate identification of its human resource needs, and then attract the best competencies according to certain principles and standards, and try to develop skills through training programs, and work on a good application of the wages and incentives system to ensure the survival and loyalty of its human resource.

Keywords: strategic management, human resources, planning, recruitment, training, wages and incentives