

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

ميدان: علوم اقتصادية تجارية وعلوم التسيير
تخصص: إدارة استراتيجية



كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

إعداد الطلبة:

شميسة شيماء
عماري منال

تحت عنوان:

دور الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية

- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المسيلة -

لجنة المناقشة:

رئيسا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.
مشرفا ومقررا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د. قرواط يونس
مناقشا	جامعة محمد بوضياف المسيلة	د.

السنة الجامعية: 2022/2021

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين
أهدي هذا العمل الى:

الى روح اخي العزيز "الحاج مداني شميصة" رحمه الله الذي وافته المنية قبل ان يشهد
هذا العمل

الى من كان له الفضل الأول في بلوغي التعليم العالي والدي الحبيب "شميسة ميلود
"و"عمار بن بلحاج" اطال الله في عمرهما

والى من وضعتني على طريق الحياة وراعتني حتى صرت كبيرة امي الغالية "لقليطي
جميلة" و"لمخلطي عبلة" طيب الله ثراهما

والى اخواتي "دعاء، سهلة، صبراء، مسعودة"

والى اخوتي "محمد الطاهر، احمد ياسين، صلاح الدين"

الى رفيق دربي "عمر بشيري"

أهدي عملي هذا إليهم جميعا وأتمنى ان أكون قد أوفيتهم لهم ولو القليل من أخلصهم
معي.

الشكر والعرفان

الشكر لله أولاً، وأخيراً على نعمه التي لا تعد ولا تحصى، وعلى جليل عطائه.

نتقدم بفائق الشكر والامتنان الى استاذنا المشرف "قرواط يونس" الذي لم يبخل علينا بمساعدته وتوجيهاته.

ونتقدم بجزيل الشكر الى كل اساتذتنا بجامعة المسيلة.

والى كل من مدنا بيد العون.

فهرس المحتويات

	إهداء
	شكر وعرهان
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	مقدمة
1	الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية
1	تمهيد
1	المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية
1	المطلب الأول: مفهوم ونشأة الإدارة الاستراتيجية
4	المطلب الثاني: أهمية وفوائد الإدارة الاستراتيجية
6	المطلب الثالث: مراحل ومستويات الإدارة الاستراتيجية
8	المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية
8	المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية
9	المطلب الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية
11	المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية
13	المبحث الثالث: علاقة الإدارة الاستراتيجية بتنمية الموارد البشرية
13	المطلب الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
16	المطلب الثاني: التحول الاستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية
21	المطلب الثالث: أهم استراتيجيات الموارد البشرية

25	خلاصة
26	الفصل الثاني: دراسة حالة لمؤسسة اتصالات الجزائر - مسيلة
27	تمهيد
27	المبحث الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
27	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن اتصالات الجزائر
28	المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر
29	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي اتصالات الجزائر
36	المطلب الرابع: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
38	المبحث الثاني: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الاحصائي والنتائج
38	المطلب الأول: منهجية الدراسة والعينة واداة الدراسة
40	المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة
44	المطلب الثالث: الوصف الاحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة
48	المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها
55	خلاصة
56	خاتمة
59	قائمة المراجع
60	الملاحق

فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
21	أدوار الموارد البشرية الجديدة حسب منظور هونتر	1
38	سلم ليكارت خماسي	2
39	فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها	3
40	الصدق الداخلي لفقرات محور الثاني	4
41	الصدق الداخلي لفقرات محور الثالث	5
42	معاملات الثبات لمحاور استبانة "طريقة الفاكرومباخ"	6
43	توزيع افراد العينة حسب الجنس	7
44	توزيع افراد العينة حسب السن	8
45	توزيع افراد العينة حسب مستوى تعليمي	9
46	توزيع افراد العينة حسب خبرة مهنية	10
48	العرض الوصفي لمحور الإدارة الاستراتيجية	11
49	العرض الوصفي لتنمية المستدامة	12
51	تحليل الانحدار المتعدد للإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية	13
52	تحليل الانحدار لصياغة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية	14
52	تحليل الانحدار لتنفيذ الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية	15
53	تحليل الانحدار لتقييم الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية	16

فهرس الاشكال

صفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
33	هيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	1
34	هيكل التنظيمي لمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة	2
44	توزيع افراد العينة حسب الجنس	3
45	توزيع افراد العينة حسب السن	4
46	توزيع افراد العينة حسب مستوى تعليمي	5
47	توزيع افراد العينة حسب خبرة مهنية	6

مقدمة

تتطلع معظم المنشآت الاعمال اليوم الى تحقيق النجاح والتفوق في جميع عملياتها وأنشطتها وتتسابق من اجل تحقيق كفاءة وفاعلية ادائها وبالتالي تحقيق اهدافها وغاياتها , و بناء مركز استراتيجي قوي ومتميز يحقق لها النمو والبقاء وتحسين وتطوير الاداء في ظل البيئة التي تعمل فيها ولغرض انجاز هذه الاهداف فان الامر يتطلب أن تمتلك هذه المنظمات رؤية استراتيجية عميقة ورسالة واضحة وإستراتيجية رصينة وهذا لا يأتي إلا من خلال اتباع مدخل الادارة الحديثة التي تعبر عنها الادارة الاستراتيجية بكل مفرداتها وبصورة متكاملة لتحقيق الكفاءة والفعالية في اداء هذه المنظمات .

كما أصبح التوجه الحديث للمؤسسات المعاصرة ينص عن ضرورة الاهتمام بالموارد البشري , اذ يعتبر اهم عوامل التنافسية ونجاعة المنظمات الامر الذي أعطاها بعدا استراتيجيا في قيادتها , مما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من اطارها التسييري الى دورها الاستراتيجي وعليه ظهرت الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لكي تعمل على فهم البيئة الداخلية للمنظمة ومتطلباتها ومتغيراتها الاساسية المؤثرة فيها , فضلا عن فهمها للبيئة الخارجية المحيطة بها وهذا الفهم للبيئة الداخلية والخارجية للمنظمة يمكن ادارة الموارد البشرية من وضع استراتيجياتها بنجاح وبشكل يتضمن المواءمة الكبيرة ممارسات ونشاطات ادارة الوارد البشرية والمتغيرات والتحديات التي تحتويها بيئة داخلية وخارجية.

1. طرح الاشكالية:

واجب على كل المنظمات ضرورة الاهتمام والتركيز على المورد البشري باعتباره مصدر الابداع الرئيسي فيها، وانطلاقا مما سبق قمنا بصياغة اشكالية بحثنا كما يلي: ما دور الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية؟

من خلال اشكالية الدراسة يمكن استخراج الاسئلة الفرعية التالية:

- ما هي الادارة الاستراتيجية وما هي مختلف مفاهيمها؟
- ما هي أهم مفاهيم تنمية الموارد البشرية وأهم سبل تحقيقها؟
- ما علاقة الادارة الاستراتيجية بتنمية الموارد البشرية؟
- كيف تؤثر الادارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة؟

فرضيات الدراسة:

الفرضية الرئيسية:

يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لصياغة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر-المسيلة-.
- يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتنفيذ الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر-المسيلة-.
- يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر-المسيلة-.

اهمية الدراسة:

تجلت اهمية البحث من خلال نقاط التالية:

- ✓ ابراز اهمية الادارة الاستراتيجية ودورها في تنمية الموارد البشرية.
- ✓ التعرف على مختلف مفاهيم المرتبطة بالإدارة الاستراتيجية والموارد البشرية.
- ✓ إدراك اهمية تطبيق وممارسة الادارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات، وذلك لما يحققه تطبيق الادارة الاستراتيجية من مزايا وفوائد قد تنعكس ايجابا على كفاءة وفعالية اداء هذا القطاع بالإضافة الى المورد البشري.

اهداف الدراسة:

- التعرف على مدى تطبيق المورد البشري للإدارة الاستراتيجية مؤسسة اتصالات الجزائر
- بيان مدى إثر الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية
- التأكد على أن أهمية المورد البشري وضرورة التوجه الاستراتيجي في تنميتها بالمؤسسات.
- محاولة الفصل بين استراتيجيات الموارد البشرية.

حدود الدراسة:

الحدود المكانية: تنحصر الدراسة في الجمهورية الجزائرية ولاية المسيلة، اتصالات الجزائر بالمسيلة.

الحدود الزمانية: تنحصر الدراسة في فترة 2022/2021.

وتمت الدراسة الميدانية خلال شهر ماي سنة 2022.

منهج الدراسة:

استخدمنا في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث لموضوع الدراسة وكذلك يستخدم منهج دراسة الحالة وأسلوب التحليل الاحصائي وبرنامج (spss) لتحليل الاستبيانات واختيار الفروض.

دراسات السابقة:

يمكن ابراز اهم الدراسات التي تناولت جوانب من هذه الدراسة والمتمثلة في:

❖ مؤيد سعيد سالم، اساسيات الادارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2001، حيث ركز هذا

الباحث في دراسته على الكتب التي تدرس في الجامعات العربية من بينها نظرية المنظمة، استراتيجية ادارة الموارد البشرية، المنظمة المتعلمة، القوة التنظيمية، كما أشرف على العديد من رسائل الماجستير والدكتوراه كما نشر عشرات البحوث العلمية في الدوريات العربية والاجنبية ومن اهتماماتها الحالية: دراسة الفكر الاداري العربي، تسويق المعرفة الادارية في المؤسسات العربية، اساليب تطوير ادارة الجامعات العربية.

❖ ماهر أحمد، دارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014، متخصص في تصميم وتنفيذ

(مراكز التقييم) والخاصة بقياس المهارات الادارية للمديرين وصدر له أكثر من 40 كتاب في الادارة والتنظيم، السلوك التنظيمي، وإدارة الموارد البشرية، والاتصال، والمستقبل الوظيفي، وتقليل العمالة، التخصصية، التخطيط والإدارة الاستراتيجية.

هيكل البحث:

في التفصيل في موضوعنا وللإجابة على الاشكالية المطروحة واثبات الفرضيات سنقوم بتقسيم البحث الى فصلين الاول نظري والثاني تطبيقي حيث سنتطرق الفصل الاول من خلال المبحث الاول الى ماهية الادارة الاستراتيجية مفهومها ونشأتها، اهميتها وفوائد مراحلها ومستوياته. أما في المبحث الثاني سنتطرق الى مفهوم تنمية الموارد البشرية، وخصائصها وأهدافها، أما في المبحث الثالث سنطرق الى علاقة الادارة الاستراتيجية بتنمية الموارد البشرية، فسنتناول ماهية الادارة الاستراتيجية بتنمية الموارد البشرية، والتحول الاستراتيجي في وظائف ادارة الموارد البشرية، وأهم استراتيجيات الموارد البشرية وذلك من خلال الربط بين المبحثين الاول والثاني، اما الفصل الثاني خصص للجانب التطبيقي من الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة ومن خلاله سنتناول تطبيق واسقاط ما تم دراسته نظريا على المؤسسة.

نموذج الدراسة:

المتغير التابع



المتغير المستقل

تنمية الموارد البشرية

الادارة الاستراتيجية

تنمية الموارد
البشرية



-صياغة الاستراتيجية
-تنفيذ الاستراتيجية
-تقييم الاستراتيجية

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

تمهيد: تعتبر الادارة الاستراتيجية من بين اهم مجالات الدراسة التي حظيت باهتمام واسع خلال الفترة الأخيرة, لما لها من اهمية في تحديد الأداء الاستراتيجي للمؤسسة و كذا اهدافها المرجوة , كما أن نجاح المؤسسات في تحقيق هذه الاهداف يعتمد بدرجة كبيرة على كفاءة وفعالية مواردها البشرية, حيث أجمع المختصون و الخبراء على عمل و نجاح كل جانب من جوانب أنشطة المؤسسة يتحدد بناء على كفاءة وفعالية مواردها البشرية.

المبحث الأول: ماهية الإدارة الاستراتيجية

سنتطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب وهي:

- مفهوم الادارة الاستراتيجية ونشأتها

- اهمية الادارة الاستراتيجية وفوائدها

- مراحل الادارة الاستراتيجية ومستوياتها

المطلب الاول: مفهوم الادارة الاستراتيجية

مجال الادارة الاستراتيجية واسع بسعة حجم التطور والنمو الذي يحيط بالمنظمة ككل، والذي يحاول ان يفسر مختلف المتغيرات البيئية، كما يساعد المنظمات على تحليل المشكلات والفرص التي تواجه الافراد في الادارة العليا بشكل يساعدها على بلوغ الاهداف وتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

(1) مفهوم الادارة الاستراتيجية:

_تعريف دافيد 1995 "David":

الادارة الاستراتيجية هي مجموعة القرارات والتصرفات الادارية التي تحدد اداء المنظمة في الامد الطويل.¹

¹ مؤيد سعيد سالم، اساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص 17

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

تعريف ويلين وهينجر "wheelen , hunger" :

الإدارة الاستراتيجية هي علم وفن صياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها.¹

تعريف تومبسون "Thompson":

هي العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تأسيس اتجاه طويل الامد للمنظمة وتحديد اهدافها وتطوير الاستراتيجيات لغرض تحقيق تلك الاهداف في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية ذات صلة بها.²

تعريف انسوف "Ansoff":

هي تصور المنظمة لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضح هذا التصور نوع عمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد والذي يجب ان تذهب اليه المنظمة، والغايات التي يجب ان تحققها.³

تعريف "Barnet & wilsted":

هي عملية تحديد لنطاق عمل واسواق الشركة وذلك من خلال القيام بأنشطة تحليل الفرض والتهديدات في السوق وكذلك بناء نقاط القوة بالمنظمة والعمل على معالجة نقاط الضعف بها ووضع الاهداف المتعلقة بأسواق ومنتجات المنظمة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها.⁴

تعريف محمد احمد عوض:

هي العملية التي تضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الاثر طويل الاجل التي تهدف الى زيادة قيمة المنظمة من جهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.⁵

¹ نفس المرجع، ص 17

² جمال الدين مرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 20

³ عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة، عمان، 2007، ص 45

⁴ أمل عبد الحكم عباس، أمينة محمود حسين، الإدارة الاستراتيجية، ط1، القاهرة، 2018، ص 17

⁵ محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والاسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 6

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

تعريف شاندر "Chandler":

عرفها بأنها تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد تخصيص الموارد لتحقيق هذه الاهداف والغايات، وان عملية تخصيص الموارد او اعادة تخصيصها تعد من مسؤولية الادارة العليا.¹

التعريف الشامل للإدارة الاستراتيجية:

الإدارة الاستراتيجية هي العملية التي تتضمن تصميم وتنفيذ وتقييم القرارات ذات الاثر طويل الاجل، والتي تهدف الى زيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء المساهمين والمجتمع ككل.²

(2) نشأة الادارة الاستراتيجية:

في نهاية السبعينات من القرن الماضي اخذ اهتمام يتزايد في الدول العربية لمفهوم الادارة الاستراتيجية بهدف تزويد الباحثين والمعينين والخبراء بالمعرفة بالمشاكل الحقيقية لمنظمات الاعمال والمؤسسات وماهية الحلول لمعالجتها في ضوء المتغيرات البيئية، اذ ان التوسع في الدراسة لبيئة الداخلية والخارجية و يتيح صياغة استراتيجية قادرة على مواجهة التحديات التي تقف في طريقها بغية تحقيق الاهداف.

وقد أصبح يطلق على الحقل المذكور (الإدارة الاستراتيجية) من خلال التركيز على المستوى المنظمة ككل لذا جاء التركيز على مفهوم البيئة وتأثيراتها على المنظمات مما أدى الى استبدال مصطلح سياسة الاعمال الى مصطلح الادارة الاستراتيجية لشموليته وقدرته على تمكين المنظمة من تحقيق اهدافها بفعالية وكفاءة.

في ضوء ذلك فان الادارة الاستراتيجية اصبحت تمارس دورا حيويا في حياة المنظمات من خلال كونها عملية تصور مستقبلي وفق منظور تحليلي مستمر متجدد ومتكيف مع التحديات للبيئة، لقد اشتقت الاستراتيجية كمفردة من الكلمة اليونانية "strategos" اي فن القيادة، لذا فهي ترتبط بالمهام العسكرية وقد عرفها قاموس "وبستر" "بأنها علم تخطيط العمليات العسكرية وتوجيهها" ومن ثم تعددت استخداماتها في كافة العلوم الاجتماعية والادارية والسياسية وغيرها.³

¹ ديفيد هاريسون، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، تع: علاء الدين ناطورية، دار زهران، عمان، ص144

² نفس المرجع، ص145

³ إبراهيم العديلي، فن الإدارة الاستراتيجية، دار زهران، عمان، ص15

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

المطلب الثاني: أهمية وفوائد الإدارة الاستراتيجية:

● أهمية الإدارة الاستراتيجية:

يتزايد الاهتمام بالإدارة الاستراتيجية في المنظمات العامة ومنظمات الأعمال مع تعقد المشهد الاقتصادي _السياسي عالميا وامتداده على حقول وقطاعات مختلفة نظرا لتسارع العوامل والمتغيرات البيئية واحتدم المنافسة الحادة بين الشركات والمؤسسات لاسيما في ظل العولمة التي عبرت الحدود الوطنية للدول واصبحت التكتلات العالمية والتحالفات الاقليمية والشركات متعددة الجنسية العابرة للحدود القومية سمة مميزة وطبعا للقرن الحادي والعشرين الذي دشّن عالما منفتحا على بعضه اقتصاديا وإعلاميا وثقافيا واجتماعيا.¹

وايضا تواجه منظمات الأعمال العديد من التهديدات والمخاطر وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية في قدرتها على الاستجابة لهذه التحديات من خلال اجرائها التغييرات والتعديلات على خططها واستراتيجياتها والبحث عن استراتيجيات تكون أكثر واقعية وقدرة على التعبير عن حاجات المنظمة وتبرز أهمية الإدارة الاستراتيجية من خلال:²

- ان الإدارة الاستراتيجية تعد من أحد المداخل العقلانية التي تساعد المنظمة في تحديد واختيار البديل الاستراتيجي الملائم بين البدائل المختلفة.
- تشجيع الافراد على العمل بتفاعلية واشعارهم بالولاء بتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرارات وتدريبهم على التصور والتخيل ومكافأهم لأي عمل يقومون به.
- تخلق الفهم والادراك لدى المسؤولين على الإدارة الاستراتيجية من مدراء والمستخدمين في المنظمة بان المنظمة تعمل، ولماذا تعمل، فهم غالبا ما يشعرون بأنهم جزء من تلك المنظمة وهذه تعكس على زيادة تعاونهم وابداعهم عندما يدركون بأنهم يساهمون في تحقيق رسالة واهداف واستراتيجيات المنظمة.
- ان منظمات الأعمال التي تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية ترى تحسن مهم في المبيعات الربحية، الانتاجية مقارنة بالمنظمات التي لا تمتلك نشاطات تخطيط نظامية والمنظمات ذات الانجاز العالي تتحه لكي تعمل تخطيط نظامي للتحضير من اجل مستقبل الذي يضم الكثير من التقلبات في البيئة الداخلية والخارجية، فالمنظمات ذات النظام التخطيطي تكون مؤمنة بنظرية الإدارة الاستراتيجية.

¹ أكرم سالم الجباني، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد، عمان، 2016، ص53

² Fred r. David, strategic management concept cases, pearson education, 2005, p16

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

• فوائد الادارة الاستراتيجية:

1. بلورة إطار فكري شمولي واسباسي للمنظمة كما يساهم في صياغة وتقييم كل من الاهداف والخطط والاستراتيجيات والبرامج.
2. تساعد على توضيح العديد من القضايا الاستراتيجية او التغيرات المحتملة في البيئة التي تعمل فيها المنظمة، مما تمكن الادارة العليا من صياغة الاستراتيجيات والبرامج.
3. تخصيص الموارد على اوجه الاستخدامات المتعددة الانشطة المختلفة في المنظمة حيث يمكن توقع التكلفة والعائد الناتجة عن البدائل الاستثمارية المتاحة، ويمكن تحديد اولويات الاهداف المتعددة والمتداخلة ثم توجيه الموارد على تلك الاهداف.
4. توجيه وتكامل الانشطة والتنفيذية لصورة شاملة.
5. اعداد وتهيئة كوادر الادارة العليا وتنمية المهارات القيادية لهم.
6. تمكين الادارة الاستراتيجية من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة.

المطلب الثالث: مراحل ومستويات الادارة الاستراتيجية

• مراحل الادارة الإستراتيجية: تتكون الادارة الاستراتيجية من ثلاث مراحل اساسية:²

أ) **مرحلة التصميم:** ويطلق عليه ايضا **مرحلة التخطيط الاستراتيجي** او **صياغة** وتتم مرحلة التصميم بوضع رؤية والرسالة وتقييم وتحليل بيئة داخلية وخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع اهداف طويلة الاجل واختيار الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية ويلاحظ ان رسالة المنظمة تحدد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها في نفس الوقت فان اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات خلال عملية التغيير، يمكن ان تؤدي الى تغيير رسالة المنظمة وتتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ قرارات اختيار افضل البدائل في كل خطوة من خطواتها وينبغي ان تمارس بأعلى درجات من الكفاءة حيث نتائجها ذات اثر طويل الاجل يحدد لفترة

¹ جعفر عبد الله موسى ادريس، الإدارة الاستراتيجية، دار الخوارزمي العلمية، السعودية، 2013، ص21

² محمد احمد عوض، مرجع سابق، ص14

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة وما تقدمه من خدمات و سلع والاسواق التي تخدمها والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سوف تستخدم.

(ب) **مرحلة التطبيق:** تهدف هذه المرحلة الى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الاهداف قصيرة الاجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الانفاق , كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي واعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الانظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الاجراءات وتغيير مفهوم الانشطة واهتماماتها وتحديد الخصائص للقوى العاملة وتوزيعها وتنميتها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات , وفي حين تحتاج مرحلة التصميم الى نظرة فلسفية فان هذه المرحلة تحتاج الى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغير بشرية بطريقة منظمة ومرتبة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة ولعل أهم أسس النجاح هذه المرحلة هو التحقيق الكامل وتعاون بين الانشطة والوحدات الادارية المختلفة في المنظمة لتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية ويحتاج التطبيق الى افكار جديدة وخلاقة وليست تقليدية .

(ج) **مرحلة التقييم:** تخضع كل الاستراتيجيات لعملية تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغييرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة تنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات التي قد تكون في مرحلة التصميم الاستراتيجية أو في مرحلة تطبيق الاستراتيجية وتحتاج المنظمة الى تجميع بيانات من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية حتى يمكن الحكم على مدى نجاح الاستراتيجيات في تحقيق اهدافها ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات أو لتغيير بعض الانظمة وهياكل العمل التي كانت السبب في عدم تحقيق الاهداف التي استهدفتها الاستراتيجيات.

- **مستويات الادارة الاستراتيجية:** كما هو معروف فان مؤسسات الاعمال تشمل على ثلاثة مستويات ادارية تعرف بالهرم الاداري وهي:¹

مستوي الاستراتيجية العليا: يتم في هذا المستوى ممارسة الفعل الاستراتيجي التخطيطي للمؤسسة ككل من قبل الادارة العليا، ويتم التركيز على تطوير مزيج من النشاطات والاتجاهات الادارية التي تتعلق بكل ما يجرى في المؤسسة من نشاطات وممارسات ادارية ونتاجية كما يتم التركيز على اتخاذ القرارات ذات العلاقة

¹ احمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 1996، ص36

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

بعمل المؤسسة ومنتجاتها واسواقها القائمة والمستقبلية ومستويات التدفقات المالية من الوحدات الانتاجية وعلاقة المؤسسة مع الاطراف الاخرى في البيئة الخارجية.
كما ان هناك اجماع على ان الدراسة للإدارة الاستراتيجية تركز على وظيفة الادارة العليا.

مستوى الاستراتيجية الوسطى: يقوم هذا المستوى من النشاط الاستراتيجي في الاقسام الانتاجية المختلفة أو الفروع أو الخطوط الانتاجية للمؤسسة وتسمى هذه الاقسام عادة بوحدة العمل الاستراتيجي وينصب الاهتمام الرئيسي لهذا المستوى من الاستراتيجية على تحسين الموقف التنافسي لمنتجات المؤسسة في الأسواق كما تقوم ببلورة الاستراتيجية الخاصة ضمن الإطار العام للإستراتيجية الخاصة بها ضمن الإطار العام للإستراتيجية الكبرى التي تطور على مستوى الادارة العليا.

مستوى الادارة الدنيا: يتم في هذا المستوى تشكيل بعض الاستراتيجيات الهادفة الى تعظيم انتاجية التكنولوجيا والآلات والمواد الاخرى في ظل الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الاستراتيجيات الوسطى تهدف الممارسات الاستراتيجية وعلى هذا المستوى الى زيادة فعالية الاداء في المؤسسة بما يخدم اهداف الاستراتيجيات التي تطور على مستوى الادارة الوسطى والعليا.

ان هذه المستويات الثلاث من الاستراتيجيات يجب ان تتفاعل مع بعضها البعض لتحقيق الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

المبحث الثاني: تنمية الموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث ثلاث مطالب متمثلة فيما يلي:

- مفهوم تنمية الموارد البشرية

- خصائص تنمية الموارد البشرية

- أهداف تنمية الموارد البشرية

المطلب الأول: مفهوم تنمية الموارد البشرية

لقد تعددت تعاريف تنمية الموارد البشرية وذكر منها:

1. "تلك العملية المتكاملة المخططة موضوعيا والقائمة على معلومات صحيحة والهادفة الى إيجاد قوة العمل متناسبة مع متطلبات العمل في المؤسسات محددة المتفهمة لظروف وقواعد وأساليب الأداء المطلوب وامكانياته القدرة على تطبيق تلك القواعد والأساليب الراغبة في أداء الاعمال باستخدام ما لديها من قدرات ومهارات."¹
2. "عمل مخطط يتكون من مجموعة برامج مصممة من اجل تعليم الموارد البشرية وإكسابها معرف وسلوكيات ومهارات جديدة في المستقبل بالتالي التأقلم والتعايش مع أي مستجدات في البيئة تؤثر في نشاط مؤسسة."²
3. "عملية تعزيز وتدعيم فعالية الفرد الحالية والمستقبلية وتغيير كل سلوك واتجاهات الفرد في العمل بما يساهم في تحقيق الأهداف المرجوة في عملية التنمية التي تستلزم تعديل كل من الادراك والمهارات حسب المسار الوظيفي."³

¹مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية بشرية - اتجاهات معاصرة-، مجموعة النيل عربية، القاهرة، ص197

² بن عنتر عبد الرحمان، إدارة موارد بشرية - مفاهيم- أسس - ابعاد - استراتيجية، دار يازوي، الأردن، 2010، ص84

³ محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار مسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص77-78

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

وعليه من التعاريف السابقة يمكن القول ان تنمية الموارد البشرية في المؤسسات اليوم أصبحت ضرورة ملحة فرضتها الحاجة الى التكيف والتغيرات الحاصلة في جميع الجوانب الاقتصادية، الاجتماعية، والسياسية والتكنولوجية كما يمكن ابراز اهم أسباب هذه الحاجة فيما يلي:

- ✓ توجيه الموظفين الجدد وتعريفهم بشتى أنواع النشاطات والوظائف
- ✓ تعليم وارشاد كيفية ونوعية الأداء المتوقع من الموظفين
- ✓ تحسين مهارات وزيادة قدرات موارد البشرية ورفع مستوى أدائهم، بما يطابق معايير الأداء المحددة لهم، بطريقة تجعلهم يحسون بأن المؤسسة بيتهم الثاني.
- ✓ تهيئة الافراد لوظائفهم الحالية والمستقبلية وتحضيرهم لمواجهة كافة تغييرات التكنولوجيا والمعلوماتية والتسويقية التي تؤثر على خدماتهم وادائهم
- ✓ تهيئة الافراد لمواجهة التحديات التي يفرضها المحيط الخارجي في مجالات عدة، منها عولة اليد العاملة وانتشار المساحات التنافسية بين السلع والخدمات المنتجة ذات المواصفات والاحجام والمزايا والنوعيات المختلفة
- ✓ زيادة تعقد الوظائف من حيث مكوناتها ومهارتها وظهور الوظائف ذات النوعيات الخاصة والمعقدة او الوظائف المفتوحة.¹

المطلب الثاني: خصائص تنمية الموارد البشرية

تتصف وظيفة تنمية الموارد البشرية بمجموعة من الخصائص يمكن ترجمتها في النقاط التالية:²

- عملية استراتيجية تعمل على تشكيل بنية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل
- عملية مخططة مقصودة وضرورية للتغيير والتطوير البشري نحو الأفضل وبما يخدم اهداف المؤسسة
- نشاط مستمر باستمرار المؤسسات ككائنات ديناميكية متفاعلة تهدف الى تقليل الفجوة بين واقع المؤسسة بإمكانياتها الحالية وما يجب ان تكون عليه في حدود وضمن قيود البيئة المحيطة وما تفرزه من تغييرات بالتالي ضرورة تطوير نقاط القوة لديها ومعالجة نقاط الضعف من جهة واستغلال كل ما يتاح لها من فرص وتقليل الاثار التي تترتب على ما يواجهها من مخاطر وتهديدات من جهة ثانية.

¹ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت، ص237-238

² مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015/2014، ص49

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

- نظام فرعي ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية لنظام تسيير الموارد البشرية الذي يركز على الارتقاء بمستوى الأداء البشري بما يتكامل مع الأنظمة الفرعية الأخرى داخل المؤسسة.
 - نشاط شاملا يمتد ليشمل جميع الموظفين بالمؤسسة بداية من التحاقهم بها يعمل على ضمان زيادة مقدرتهم على الأداء المميز كذا مساعدتهم على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي.
- اما عمر وصفي عقيلي فيرى ان تنمية الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة تختلف خصائصها لاعتبار ان مفهوم التنمية من وجهة نظر حديثة يجب ان تتصف بخاصيتين أساسيتين من خلالهما تكون خصائص الأخرى واضحة هما:¹

❖ تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية:

ينظر الى تنمية الموارد البشرية على انها عملية استراتيجية تأخذ شكل نظام فرعي مكون من أجزاء متكاملة، تعمل ضمن نظام واستراتيجية أكبر هي استراتيجية المؤسسة حيث تتكون استراتيجية تنمية الموارد البشرية من مجموعة مخططة من برامج التنمية المستمرة الخاصة بالموارد البشري التي تهدف وتسعى الى تطوير وتحسين مستوى كل من يعمل في المؤسسة وتعليمه كل جديد بشكل مستمر، من اجل مساعدة الجميع على تحقيق مكاسب وظيفية ومستقبل وظيفي جيد كما تسعى هذه الاستراتيجية الى تشكيل بنية تحتية من المهارات البشرية التي تحتاجها المؤسسات على اختلافها في الحاضر والمستقبل لرفع الكفاءة والفعالية التنظيمية باستمرار وتحقيق الرضا كذلك التأقلم والتكيف مع التغييرات التي تحدث في البيئة وينعكس اثرها على نشاط المؤسسة في المدى القصير والبعيد.

❖ تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمرة:

ان تنمية الموارد البشرية كاستراتيجية وعملية منتظمة، تهدف الى بناء معارف ومهارات واتجاهات وسلوكيات لدى الموارد البشرية من اجل تطوير وتحسين وضعها الحالي والمستقبلي والتكيف مع تغييرات البيئة الديناميكية، لأحداث المطابقة والمواءمة بين خصائص الموارد البشرية من جهة

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة موارد بشرية معاصرة- بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005، ص437-438

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

وخصائص اعمالها الحالية والمستقبلية من جهة ثانية، وبالتالي من اهم خصائص تنمية الموارد البشرية هي كونها عملية تعلم مستمرة استمرار الحياة الوظيفية للمورد البشري بالمؤسسة مهما كان نوعها ونشاطها.

المطلب الثالث: أهداف تنمية الموارد البشرية

تعمل المؤسسات على النهوض بطاقتها البشرية من خلال العمل المستمر على تنميتها والاستثمار فيها، حيث تسعى في ذلك إلى تحقيق جملة من الأهداف يمكن عرضها على مستويين هما المؤسسة والمورد البشري فيها على النحو:

أولاً: الأهداف على مستوى المؤسسة

تعمل المؤسسات على اختلافها على تنمية الموارد البشرية ساعية بذلك إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نبرزها في النقاط التالية:¹

- ❖ تعتبر تنمية الموارد البشرية صفة المؤسسات الحديثة التي تحرص على مواجهة كل تغيير في كل المجالات سيما التكنولوجية منها، فمن دون قوة بشرية مطورة وقادرة على استيعاب التغيير لن تستطيع المؤسسة تحقيق أهدافها
- ❖ الرفع من كفاءة وفعالية الأداء الكلي للمؤسسة نتيجة لتحسن أداء مواردها البشرية، وهذا يعود إلى تنمية مهاراتها ومعارفها الوظيفية
- ❖ تحسين معارف ومهارات العمل في كل مستويات المؤسسة
- ❖ تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين الموظفين في المؤسسة
- ❖ تخفيض حوادث واصابات العمل، نتيجة للخبرة التي يكتسبها الموظفون داخل المؤسسة من عملية التنمية

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديث، عمان، ط2، 2006، ص132-133

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

- ❖ اكتساب المؤسسة وتشكيلتها لبنية من المهارات البشرية التي تحتاجها في الحاضر والمستقبل
- ❖ عملية الاستثمار في تنمية الموارد البشرية عملية استراتيجية تستفيد المؤسسة من عوائدها الضخمة على المدى الطويل

ثانياً: الأهداف على مستوى المورد البشري بالمؤسسة

- ❖ تتمثل أهداف تنمية الموارد البشرية على مستوى الفرد فيما يلي:¹
- ❖ اكتساب المورد البشري معلومات ومعارف وظيفية متخصصة تتعلق بأعمالهم وأساليب الأداء الأمثل فيها
- ❖ صقل المهارات والقدرات التي يتمتع بها المورد البشري
- ❖ تعديل السلوك وتطوير أساليب الأداء التي تصدر عن الموارد البشرية فعلا
- ❖ توسيع معرفة الموارد البشرية وصقل مهاراتهم ورفع قدراتهم عن طريق التشجيع المستمر على تعلم واستخدام الأساليب الحديثة لتتفق مع الطموح الشخصي
- ❖ مساعدة الموارد البشرية على التخطيط السليم لمستقبلهم الوظيفي في الأجلين القصير والطويل. بالإضافة إلى جملة الأهداف التالية:²
- ❖ تساعد الموارد البشرية على اتخاذ القرارات الأحسن، كما تزيد من قابليتهم ومهارتهم في حل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل
- ❖ تساعد الموارد البشرية في التغلب على حالات القلق والتوتر والصراع داخل المؤسسة
- ❖ تمكن الموارد البشرية من اكتساب معارف ومعلومات عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات الإيجابية لديهم
- ❖ تعمق الإحساس بالرضا الوظيفي والانجاز
- ❖ الاستمرار والثبات في حياة العاملين الوظيفية وزيادة رغبتهم في خدمة المؤسسة والإخلاص لها.

¹ نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار البازوري، عمان، 2010، ص224

² مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، مرجع سابق، ص133-134

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

المبحث الثالث: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

سنتناول في هذا المبحث الى ثلاث مطالب ايضا و هم كالتالي:

- ماهية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

- التحول الاستراتيجي في وظائف ادارة الموارد البشرية

- اهم استراتيجيات الموارد البشرية.

المطلب الاول: ماهية الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

● مفهوم الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

عرفت الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها " تلك العملية التي تكون فيها التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة اي ان تكون اهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط ادارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة يعني هذا ان تستمد اهداف واستراتيجيات وخطط ادارة الموارد البشرية من اهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل. " ¹

عرفت ايضا بأنها "رسم سياسة تعامل المنظمة مع العنصر البشري في العمل, وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في العمل وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع استراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها. " ²

"هي عملية وضع استراتيجية خاصة بالوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية بالتوافق مع استراتيجية المنظمة والفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية من اجل زيادة قدرة المنظمة على تحقيق النجاح والبقاء في ميادين الأعمال. " ³

¹ ماهر أحمد، دارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014، ص 86.

² محمد سمير، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 25.

³ الطعان حاتم، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، العدد الثالث، 2013، ص 205.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

— هي تلك الوظيفة التي تتمثل في اختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيز هؤلاء العاملين وتقييم اعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات تعاون بينهم وبين زملاءهم ورؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الانتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد.¹

• خصائص الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية:

تتمثل فيما يلي:²

- ✓ الاهتمام بالجانب الاستراتيجي، ضافة الى الجانب التنفيذي الاجرائي قصير الاجل عند ادارة الموارد البشرية في المنظمة.
- ✓ النظر الى الموارد البشرية باعتبارها موردها استراتيجيا.
- ✓ ضرورة الربط بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
- ✓ ضرورة الاخذ بعين الاعتبار البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة او نواحي ضعف.
- ✓ النظر للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على انها اداة لتحسين مستويات الاداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الاداء.

¹ الشطيبي أحمد، تعاريف ومقدمة عن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، منتديات جامعة الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الاستراتيجية، متوفر على الموقع الالكتروني بتاريخ (2017/07/30):

<http://forum.kan.edu.sa/vb/ansso-caincoce-caaoenceiie-80/eucniy-aeathiae-uae-caaicne-caaoenceiie-aaaaecni-/caeonie-64943>.

² محمد سمير، مرجع سابق، ص 25.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

• العلاقة بين استراتيجيات المنظمة واستراتيجيات الموارد البشرية:

تم تطوير خمسة نماذج تظهر طبيعة العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية من قبل الباحثين تورينتون وهال (Torrington et Hall) وهي: كالتالي:¹

النموذج المستقل: حسب هذا النموذج لا توجد علاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح، وهو نموذج كان سائدا لأكثر من عشرين عاما، وقد يكون موجودا اليوم في بعض المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة العاملة في الدول النامية، وذلك بسبب عدم اهتمام الإدارة بإستراتيجية الموارد البشرية.

النموذج التوافقي: حسب هذا النموذج تعد الموارد البشرية مفتاحا أساسيا لتنفيذ استراتيجية المنظمة، إذ يتم تصميم استراتيجية موارد بشرية تتوافق مع استراتيجية المنظمة، حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد أهدافها نزولا إلى المستويات التنفيذية يجب هنا على إدارة الموارد البشرية الاستجابة للإستراتيجية العامة للمنظمة من خلال تحديد استراتيجية تتلاءم وتنسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عملها الآن وفي المستقبل.

النموذج التحويري: حسب هذا النموذج تحتاج العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية إلى اتصالات باتجاهين وبعض المحاور والمناقشة، فما تحتاجه استراتيجية المنظمة ربما لا تنظر إليه استراتيجية الموارد البشرية كبديل واجب التطبيق لهذا يجب تبادل وجهات النظر والتحاور لضمان تبادل وإشراك أكبر للإستراتيجيتين.

النموذج الشمولي: حسب هذا النموذج ينظر لإستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة على أنها مفتاح تحقيق الميزة التنافسية، وليس فقط كونها ادلة لتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

النموذج التكاملي: حسب هذا النموذج تحتل استراتيجية الموارد البشرية مركزا رئيسيا، حيث إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحا لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد البشرية

¹ الغنيزي سعد، صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009، ص 131-132.

المطلب الثاني: التحول الاستراتيجي في وظائف ادارة الموارد البشرية

• اسباب تحول ادارة الموارد البشرية الى ادارة استراتيجية:

ان تحول ادارة الموارد البشرية من الدور التقليدي الى الدور الاستراتيجي هي محاولة لمشاركة المورد البشري في القرارات الاستراتيجية، عن طريق التخطيط ووضع برامج خاصة قابلة للتغيير من اجل توفير المورد البشري الملائم والضروري لتحقيق الاهداف التنظيمية. وتعود اسباب التحول الى الدور الاستراتيجي لما يلي:¹

- التحول من النظم المركزية الى النظم اللامركزية.
- التحول من التكنولوجيا البسيطة والمحدودة الى التكنولوجيا عالية التطور.
- التحول من اهتمامات المدى القصير الى اهتمامات المدى البعيد.
- التحول الى التخصصة واقتصاد السوق الحر.
- اصبحت الانظمة الادارية أكثر تعقيدا.
- اهمية رفع كفاءة انتاجية الموارد البشرية.
- تزايد كلفة المورد البشري.
- ضغوط تخفيض تكاليف الانتاج والموارد البشرية في المنظمة.
- تزايد احتياجات الموارد البشرية وتغير تطلعاتهم.
- التغيرات التكنولوجية المتسارعة.

• اهم التغيرات التي فرضت التحول الاستراتيجي في وظائف ادارة الموارد البشرية:

ان التغيرات التي تعرضت لها وظائف ادارة الموارد البشرية فرضت عليها تحولات استراتيجية نوجزها فيما يلي:²

¹ عمرو محمد، أسس ادارة الموارد البشرية: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، البوابة السعودية للموارد البشرية متوفر على الموقع الالكتروني

بتاريخ:(10/07/2017): https://www.youtube.com/watch?v4v8c3D_20

² عقيلي عمر، دارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص ص 30_33.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

1_ وظيفة تصميم العمل وتوصيف الوظائف: لقد فرض التغير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية والمعرفة الادارية واستراتيجية المنظمة على ادارة الموارد البشرية ان تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في الموارد البشرية التي ستشغل هذه الوظائف , الى اعادة هيكلة العمل (هندسة العمل) من اجل ان توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر اقبال على العمل والحماسة اليه , والتحفيز بأشكاله المتنوعة , و ايجاد الشعور بالمسؤولية لدى الموارد البشرية عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة , و هي تهدف من وراء ذلك الى تشجيعهم , واستخراج طاقاتهم وابداعاتهم , فضلا عن الاستغلال الامثل للموارد المالية من ناحية اخرى , مما يصب في النهاية في الصالح الخاص للموارد البشرية الصالح الاخص للمنظمة.

2_ وظيفة تخطيط واستقطاب واختيار لموارد البشرية: ان عملية تخطيط الموارد البشرية اصبحت مرتبطة ارتباطا تاما بمتطلبات استراتيجية المنظمة طويلة المدى. اما بالنسبة للاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار, فتبني على اساس استقطاب واختيار المورد البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والامكانيات , و التي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة , فأسلوب العمل الحديث يقوم الان على العمل الجماعي من خلال فرق العمل, وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي, حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناء على اساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وامكانياته للقيام بمهام وظيفة او عمل ثابت مستمر في ادائه طبقا لما هو محدد سنوات عديدة ,دون تغيير او تطوير يواكب التغيرات سريعة الايقاع في محيط البيئة الداخلي والخارجي سواء للوظيفة او المورد البشري ."¹

3_ وظيفة التدريب: ان النظرة الى التدريب على انه نشاط وقي تلجأ اليه المنظمة عند الضرورة , كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية او تحسين مهاراتهم, حيث اصبحت هذه النظرة من مخلفات الماضي, فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الان اختلفت كثيرا عنها في الماضي, فالنظرة الى التدريب الان تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم ,تدريب ,تنمية,تلتصق جميعها بالمورد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه -وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - الى لحظة تقاعده او تركه للعمل في المنظمة الغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج افضل ما عنده , وجعله قادرا على اداء عدة اعمال في الحاضر والمستقبل, ضمن

¹ عقيلي عمر, مرجع سابق,ص31.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

فريق عمل عالي المستوى والكفاءة, ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفرق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من اهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكييف المورد البشري في العمل, فضلا عن وضعه في الصورة دائما مع احدث وآخر التطورات والاساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة, و قد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على انه من افضل انواع استثمارات المنظمة, وانه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور, و المدى البعيد على السواء, يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية الموارد البشرية مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق اعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين, ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.¹

4_وظيفة التحفيز : بعد تغير اسلوب اداء العمل من اسلوب قائم على العمل الفردي الى اسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل, لم تعد اساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الاسلوب الجديد المعاصر, حيث تطلب هذا الاسلوب م ادارة الموارد البشرية تصميم واعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وتركز على الحفز الجماعي, و ان تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر, الذي لا يعدد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة اجيرة لدى المنظمة, بل يعدها شريكة فيها, وطبقا لذلك اعدت ادارة الموارد البشرية برامج لتمليك الموارد البشرية اسهما في المنظمة تعديل نسب المشاركة في الارباح, ووضع اساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة, و تتوافق هذه الاساليب التحفيزية مع التوجهات والاساليب المعاصرة في مجال الحفز الانساني بشكل عام.

5_وظيفة تقييم الأداء : بعد تغير اسلوب تنفيذ الاعمال من الاسلوب الفردي الى الاسلوب الجماعي, اصبح تقييم اداء الاعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي, بدلا من الانظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي, حيث اتسمت انظمة وبرامج ومعايير تقييم الاعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم اداء جديدة وهي: التكلفة, الوقت, والجودة, و خدمة العملاء في اثناء البيع, و خدمتهم فيما بعد البيع, و قياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به.²

¹ عقيلي عمر، مرجع سابق، ص 31.

² المرجع نفسه، ص 32.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

6_وظيفة علاقات العمل: انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام ادارة الافراد (و التي سميت بداية من العام 1980م ادارة الموارد البشرية) نيابة عن اصحاب العمل والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية بهدف التوصل الى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الاطراف ,فيما يخص انظمة التعويضات المالية ,و العديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص وظيفة ادارة الموارد البشرية , في حين تغير الان هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجه وظيفة ادارة الموارد البشرية , ليعتلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان من قبل ,و يقوم النظام الجديد على تحقيق اقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للموارد البشرية في المنظمة, مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد اصبح هذا النظام الجديد جزءا من استراتيجية المنظمة وادارة الموارد البشرية ,اذ ان توفر رضا النقابات الممثلة للموارد البشرية يعني توفر رضا الموارد البشرية في المنظمة هذا الرضا يؤدي الى رفع الروح المعنوية للموارد البشرية مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة ,و هذا يكون له ابلغ الاثار الايجابية على الانتاجية وجودتها داخل المنظمة ,ومن ثم تحسين موقعها التنافسي

1".

7_وظيفة التعويضات: ان هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والاجور والمكافآت على اساس الاداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع اسلوب تنفيذ الاعمال الفردي، اما الان انتهاج المنظمات اسلوب تنفيذ الاعمال الجماعي، كان لزاما على ادارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والاجور والمكافآت مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على:

__جودة اداء الموارد البشرية.

__تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.

__زيادة الانتاجية.

__الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.

● الادوار الجديدة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

¹ عقيلي عمر مرجع سابق،ص 33.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

اصبحت الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية تلعب عدة ادوار جديدة مهمة كما يلي:

1- شريك استراتيجي: يعتبر مدير الموارد البشرية جزءا مهما واساسيا في فريق الادارة وتنفيذ امور المنظمة، والاسهام في تحقيق اهدافها من خلال وضع الاستراتيجيات موضع التطبيق، اي ان مديري الموارد البشرية يجب ان يأخذوا على عاتقهم مسؤولية القيادة والإدارة في اقتراح وايجاد أفضل

الممارسات في برامج التغيير المتعلقة بمختلف أنشطة الموارد البشرية.

2- خبير اداري: وصفت ادارة الموارد البشرية ولعدة عقود مضت كإدارة تنفيذية , وفي دورها الجديد كخبير اداري , فإنها تحتاج الى ان تتخلص من صورتها التقليدية كمعدة للقوانين , ووضعة لقواعد العمل ومنفذة لقرارات الادارة العليا , حيث اصبحت تعمل على تحسين الكفاءات من خلال اعادة هندسة وتصميم العمليات من اجل تطوير كفاءة المنظمة ككل , وضمن وظيفة الموارد البشرية هناك العشرات من العمليات التي يمكن انجازها بشكل افضل واسرع وارخص في التكلفة , و ان ايجاد مثل هذه العمليات يعد جزء من دورها المميز الجديد في الوقت الحاضر والمستقبل.

3- نصير الموارد البشرية: يتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية في المنظمة, ان يكون كمثل لصوت الموارد البشرية في القرارات الادارية , و يكون لديه القدرة والقابلية بتلبية حاجات الموارد البشرية . كما يقع عليه معرفة كيفية وضع الاولويات والتخلص من العمل المضاف واعبائه التي لا تضيف قيمة للعمل مع توضيح الأهداف تبسيط العمليات المعقدة بالإضافة الى ضرورة شراك الموارد البشرية في عملية اتخاذ القرار واحتوائهم فيها والمشاركة في الارباح المالية يتطلب هذا الدور من مدير الموارد البشرية بأن يكون ايضا كمثل لصوت المنظمة في القرارات الإدارية السماح له ان يكون جزءا من فريق العمل بمستوى الادارة العليا قد تؤدي المسؤولية المزدوجة لمدير الموارد البشرية بوصفه نصير للموارد البشرية ونصير للمنظمة الى بعض المشكلات على الرغم من تعلمه الموازنة بين طلبات الدورين معا ومحاولة تطبيقها.

4- وكيل تغيير: أصبح لإدارة الموارد البشرية مسؤولية اخرى وهي وظيفة بناء قدرات المنظمة وتبني التغيير والاستعداد لموجهته هنا يأتي دورها في اجزاء خطوات تغيير اولية من خلال تكوينها لفرق العمل ذات الاداء العالي، وتقليل دورة الزمن من اجل التجديد او تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، والقيام بالتطوير والتجديد في الوقت المناسب. بالإضافة الى جعل

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

الموارد البشرية مدركين لمهمتهم تماما وتحويلها الى سلوكيات عن طريق مساعدتهم على تشخيص الاعمال اي متى يمكن وقفها او البدء والاستمرار بها، وان يشعروا في العمل على جعل رؤيتهم واقعية.¹

لقد اشار هونتر (Hunter) الى الادوار الجديدة للموارد البشرية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01): ادوار الموارد البشرية الجديدة حسب منظور هونتر

النتائج	النشاط	دور الادارة	الدور المجازي
تنفيذ الاستراتيجية	دمج الموارد البشرية واستراتيجية الأعمال معا	ادارة المواد البشرية الإستراتيجية	الشريك الاستراتيجي
بناء بنية تحتية	عملية اعادة الهندسة	ادارة البنية التحتية للمنظمة	الخبير الاداري
زيادة التزام الموارد البشرية وقدراتهم	الاستماع بشكاوى الموارد البشرية والاستجابة لها	ادارة مشاركة الموارد البشرية	نصير للموارد البشرية
خلق بنية تحتية ناجحة	ادارة التمويل والاتصالات المرغوبة	ادارة التغيير	وكيل التغيير

المصدر: العنيزي سعيد، الدهان ايمان، العبيدي نور، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الاولى، 2014، ص 95.

من خلال الجدول السابق، يمكن القول بأن دور الشريك الاستراتيجي يمكن المواد البشرية من مواجهة القضايا الاستراتيجية، اما دور الخبير الارادي فيساعد في تفسير دور الموارد البشرية ودعمها للأهداف المالية للمنظمة من خلال التركيز على امتلاك خدمة ذات جودة عالية وكفاءة. ما دور نصير للموارد البشرية يركز على العلاقات ما بين الموارد البشرية وتطوير وتحسين قدرات او قابليات الموارد البشرية. كما يسمح دور وكيل التغيير من مواجهة التحديات التي تفرضها بيئة الاعمال المتغيرة ومن ثم تنفيذ الاستراتيجية.

المطلب الثالث: أهم استراتيجيات الموارد البشرية

¹ العنيزي سعد، الدهان ايمان، العبيدي نور، مرجع سابق، ص 93-94.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

• تعريف تخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

• **التعريف الأول:** عرف التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية بأنه وسيلة للتنبؤ لضمان الحصول على الموارد

البشرية الماهرة والتحليل العلمي للعرض والطلب في سوق العمل بما يعود بالنفع على المنظمة ويخدم رسالتها واهدافها ورؤيتها يساعد باختيار الموارد البشرية المناسبة على التطبيق الناجح لإستراتيجية المنظمة.¹

• **التعريف الثاني:** عرف ايضا بأنه عملية ربط اهداف ادارة الموارد البشرية بالأهداف الاستراتيجية للمنظمة والتي تشمل على عدة نشاطات على شكل برامج وسياسات.²

• **التعريف الثالث:** وعرف بأنه عملية تحديد معالم الطريق الذي سوف تسير فيه المنظمة فيما يتعلق بمواردها البشرية على أساس الموازنة ما بين نواتج تحليل البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) ونواتج تحليل البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).³

• أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:

تتجلى أهمية التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية فيما يلي:⁴

*التنبؤ الدقيق باحتياجات الادارات المختلفة من الموارد البشرية المطلوبة مسبقا.

*الاستعداد المسبق لاستغلال الفرص المتاحة وتجنب مختلف التهديدات في سوق العمل.

*تحليل بيئة المنظمة الداخلية للحصول على أفضل الموارد البشرية مستقبلا، حيث تركز عملية تحليل البيئة الداخلية على ما يلي:⁵

• معرفة هيكل العاملين الحاليين (الاعمار، المؤهلات).

¹ جودة محفوظ, دارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات, دار وائل للنشر والتوزيع, 2006, ص 31.

² ديسلر جاري, دارة الموارد البشرية, ترجمة عبد المعتال محمد وجودة عبد المحسن, دار المريخ, الرياض, 2007, ص 37.

³ الشاذلي عبد الرحيم, التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الاعمال منحنى معاصر, مجلة اماراباك, الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا, المجلد 06, العدد التاسع عشر, 2015, ص 164.

⁴ شاويش مصطفى, ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد), دار الشروق للنشر والتوزيع, عمان, 2004, ص 21.

⁵ المرجع نفسه.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

__التنبؤ بعدد الافراد الحاليين والمتوقع تركهم للمنظمة.

__التوسع المقترح لأوجه نشاط المنظمة بشكل مبني على نتائج تحليل الخارجية (سوق العمل، التقدم التكنولوجي، تقدم التعليم والتدريب، القوى التنافسية).

__اجراء المقارنة بين الموارد البشرية الحالية والاحتياجات المستقبلية منها.

● تعريف استراتيجية التسويق الداخلي:

__عرف بأنه "بناء التوجه نحو الزبائن والاهتمام بهم من خلال العاملين وذلك بالتدريب وتحفيز كل من موظفي الخطوط الامامية والخطوط الخلفية باعتبارهم فريق عمل".¹

__عرف بأنه "فلسفة ادارية قائمة على الاستثمار في الموارد البشرية من خلال الاهتمام الكبير بهم، وذلك بممارسة الاجراءات الصحيحة في تعيينهم، وتهيئتهم، تدريبهم، تحفيزهم، توفير البيئة المناسبة لهم والعمل على اشباع حاجاتهم ورغباتهم قبل التوجه بشكل فعلي الى السوق الخارجية."

__وعرف ايضا بأنه "النظر الى العاملين على انهم زبائن داخل المنظمة، والنظر الى الوظائف التي يقومون بها على انها منتجات داخلية العمل على تقديم هذه المنتجات بشكل يرضي عملاء الداخلين من اجل تحقيق اهداف المنظمة."

● اهمية استراتيجية التسويق الداخلي:

ان الهدف من استراتيجية التسويق الداخلي هو خلق قوة عمل مستقرة ومتطورة في المنظمة تتصف بروح معنوية عالية واحساس مهم بالمسؤولية ومما يقلل من مستوى دوران العمل وزيادة في رضا العاملين وبناء بيئة منظمة ومستقرة تؤثر ايجابا في تحقيق اهداف المنظمة هو ما يتطلب الاهتمام الجاد بالرضا الوظيفي للعاملين بالمنظمة وما يعكسه ذلك من زيادة حماس العاملين واستقرارهم تحقيقا للأهداف المرسومة بفاعلية وكفاءة."

¹ KOTLER P .and others, Marketing **for hospitality and tourism**, Prentice hall Upper Saddle River,NJ

Vol 893,2006,p 22.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

• تعريف الادارة الالكترونية للموارد البشرية:

عرفت الادارة الالكترونية للموارد البشرية بأنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على الويب في النظم المرتبطة بالموارد البشرية والذي سيسهم مع بعض التغييرات التنظيمية الاخرى في اتاحة امكانية الوصول الى المعلومات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.¹

عرفت ايضا بأنها التطبيق العلمي لاستراتيجيات وممارسات المنظمة في الموارد البشرية، عن طريق الدعم الموجه والاستغلال الكامل لقنوات شبكة المعلومات الداخلية والخارجية والدولية فهي طريق للأداء المتميز.²

وعرفت كذلك بأنها شبكات الهياكل والقرارات والعلاقات الالكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية من حيث التوظيف الالكتروني الذي يتم فيه الاعلان عن الوظائف والتقدم لها فوراً بالإنترنت، والتدريب الالكتروني باستخدام الانترنت والوسائط المتعددة والمحاكاة ودفع الاجور والحوافز من خلال البنوك الالكترونية والاتصالات والمفاوضات بين العاملين والمدربين والنقابات والحكومة عن طريق شبكات الاتصال.³

• اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية:

تتجلى اهمية الادارة الالكترونية للموارد البشرية في قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وتمكن اهميتها

فيما يلي:

تحسين فاعلية اداء الموارد البشرية واتخاذ القرار ن خلال اتاحة المعلومات والبيانات لمن أرادها تسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية وامكانية الحصول عليها بأقل مجهود من خلال وسائل البحث الالي المتوفرة.

المرونة في عمل الموارد البشرية من حيث سهولة الدخول الى الشبكة الداخلية من اي مكان قد يتواجدون فيه للقيام بالعمل في الوقت والمكان الذي يرغبون فيه، حيث أصبح المكتب باستخدام تطبيقات الادارة الالكترونية ليس له حدود.

¹ هويكنز بريان، ماركهام جيمس، ترجمة العامري خالد، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007، ص 05.

² النجار فريد، الحوكمة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008، ص 241.

³ النجار فريد، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007، ص 357.

الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

__سهولة عقد الاجتماعات عن بعد بين الإدارات المتباعدة جغرافياً.

__سهولة وسرعة وصول التعليمات والمعاملات الإدارية للموظفين والزبائن والمراجعين.

__سهولة تخزين وحفظ البيانات والمعلومات وحمايتها من الكوارث والعوامل الطبيعية من خلال الاحتفاظ بالنسخ الاحتياطي في أماكن خارج حدود المنظمة وهو ما يعرف بنظام التحوط من الكوارث.¹

خلاصة:

ان الإدارة الاستراتيجية هي تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل...) على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها ان تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها واهدافها والوسائل التي يستعملها للوصول لهذا المستقبل، وكذلك فان العنصر البشري يعد من بين كل موارد المؤسسة هو الاكثر اهمية والاكثر محورية لدى الإدارة العليا مما يحققه من اعلى انتاجية وأكبر ربحية في المؤسسة.

¹ عامر طارق، الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 34.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

تمهيد:

بعد التطرق الى الفصل النظري والذي تم التناول فيه الجوانب النظرية الخاصة بموضوع الدراسة، تم اسقاط تلك الجوانب في الجانب التطبيقي من خلال القيام بدراسة ميدانية بإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بغية الحصول على نتائج تؤكد وتوضح ما تم عرضه في ثنايا الفصل السابق المتعلق بالإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية.

اذ سيتم عرض هذا الفصل الذي يخص الدراسة الميدانية بمؤسسة اتصالات الجزائر والتي اجريت بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة من خلال المباحث الرئيسية التالية:

- ❖ المبحث الاول: منهجية البحث والتعريف بميدان الدراسة
- ❖ المبحث الثاني: تحليل البيانات واختبار فرضيات الدراسة

المبحث الأول: تعريف بمؤسسة اتصالات الجزائر

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة اتصالات الجزائر

باشرت الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء احتكار الدولة على قطاع البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم واستغلال وتسيير الشبكات تطبيقاً لهذا المبدأ تم انشاء سلطة ضبط مستقلة إدارياً ومالياً، المتعاملين أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة بريد الجزائر ثانيهما بالاتصالات ممثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة واستغلال شبكة الهاتف النقال واستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى. حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات vsat وشبكة الربط المحلي في المناطق الريفية كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماماً في 2005، وذلك في ظل احترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي الى تأهيل مستوى المنشآت الأساسية اعتماداً على تدارك التأخر المتراكم.

قانون 2000/03 وميلاد اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات حيث تم بموجب هذا القرار إنشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد، وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر التي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، إذ وبعد هذا القرار أصبحت اتصالات الجزائر مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة. لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعي تنشط في مجال الاتصالات. بعد أزيد من عامين وبعد دراسات قامت بها وزارة البريد وتكنولوجيات الإعلام والاتصال تبعت القرار 2000/03، أضحت اتصالات الجزائر حقيقة جسدت سنة 2003.

01-جانفي 2003 الانطلاقة الرسمية لمجمع اتصالات الجزائر

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

كان على اتصالات الجزائر وإطاراتها الانتظار حتى الفاتح من جانفي سنة 2003 لكي تبدأ الشركة في إتمام مشوارها الذي بدأته منذ الاستقلال. لكن برؤى مغايرة تماما ملا كانت عليه قبل هذا التاريخ، حيث أصبحت الشركة مستقلة في تسييرها على وزارة البريد، ومجبرة على إثبات وجودها في عالم اليرحم، فيه المنافسة شرسة البقاء فيها للأقوى والأجدر خاصة مع فتح سوق الاتصالات على المنافسة.

المطلب الثاني: التعريف بالمؤسسة:

اتصالات الجزائر هي مؤسسة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد هذه الأخيرة أوكلت لها مهمة المراقبة، لتصبح اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأس مال اجتماعيا تنشط في مجال الاتصالات، فاتصالات الجزائر تسييرها مديرية عامة مقرها العاصمة و12 مديرية إقليمية: لكل من الجزائر، وهران، قسنطينة، سطيف، عنابة، ورقلة، بشار، الشلف، باتنة، تيزي وزو، البليدة، تلمسان. أين تم التقسيم حسب الأقاليم، وتحتوي هذه المديرية الإقليمية على مديريات ولائية أين تتواجد اتصالات الجزائر في 48 ولاية بمديريات ولائية إضافة إلى مديريتين إضافيتين للعاصمة بمجموع 50 مديرية عبر التراب الوطني. من جهتها هذه المديرية الولائية تحتوي على وكالات تجارية ومراكز هاتفية. ومن بين هذه المديرية العملية للاتصالات الجزائر بولاية المسيلة.

• التعريف بالمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة:

تعود بدايات انشاء المديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة لعام 2003، حيث تم تأسيس المديرية الولائية للاتصالات بالمسيلة وهذا بعد هيكلة قطاع البريد والمواصلات، وانقسامه الى مؤسستين (بريد الجزائر واتصالات الجزائر)، و باعتبار اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات اسهم (spa) تم اطلاق اسم الوحدة العملية للاتصالات الجزائر والتي تتواجد بالولاية وهي تابعة الى المديرية الإقليمية للاتصالات بولاية سطيف، لتستمر في النشاط الى غاية شهر جوان 2010 ليصبح اسمها بعد ذلك "المديرية العملية للاتصالات الجزائر" وهذا في اطار تطوير مؤسسة اتصالات الجزائر لكافة هياكلها ومديرياتها عبر التراب الوطني.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

يتكون الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة اتصالات الجزائر من 08 مديريات إقليمية و50 وحدة عملياتية متواجدة في كامل ولايات الوطن، ووكالات تجارية موزعة على الدوائر التابعة للوحدات العملياتية بكل ولاية. وستناول شرح مختصر للهيكل التنظيمي:

1. الرئيس المدير العام (PDG)

هو رئيس مجلس الإدارة، ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة، حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة، ومن مهامه السهر على ما يلي:

- الحفاظ على الحصص السوقية، وتطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها، والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسيير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل إليها من المصالح المختلفة
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح، وكذلك المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.

2. مدير المشروع (IDT)

ويقوم بالمهام التالية:

- التغذية الإعلامية العامة.
- تطبيق المهام الموكلة عند طلب الرئيس المدير العام، والتنسيق ما بين المديريات عبر المعلوماتية.
- الاطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخليص أو عدم تخليص أو تعطيلات

3. المفتشية العامة:

وهي تحت الرقابة المباشرة للمدير، وهي مكلفة بـ:

- قاعدة الأعمال السنوية.
- تنفيذ المهام المفاجئة بطلب من المدير العام شخصيا، والقيام بتحقيقات في حالة أي مضره للشركة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

- تنسيق ومتابعة ومراقبة مصالح المفتشيات الإقليمية، وتطبيق المخطط السنوي الجهوي بموافقة المدير العام.

4. المفتشية المركزية:

ومن مهامها ما يلي

- رقابة السير القانوني أو غير القانوني لمهام ومصالح الشركة، ورقابة الأهداف المسطرة واحترام مواعيدها.

- تشخيص وتحليل أي خلل في الشركة، وتقييم نوعية الخدمة للزبون.

5. مديرية الوسائل العامة اليومية:

وهي مكلفة بـ:

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية للشركة.

- تسيير مشاريع، التطوير المضبوطة، بالخصوص تحديد التقنيات، التخطيط العملي، خالصة العقود،

- التحقيق، استقبال المراجع، تأدية الخدمات وإرسالها إلى التشغيل.

- تسيير المراكز الملحققة:

وتتكون من أربعة مديرين هم على التوالي: مدير التسيير التجاري والنوعية، مدير الصفقات التجارية الدولية،

مدير الحسابات الكبرى، مدير الدراسات والبرمجة.

6. مديرية تجهيزات الربط:

وهي تختص بكل ما يخص أجهزة الاتصال من هواتف، أسلاك خاصة بالاتصال، جهاز الحاسوبي... الخ

7. مديرية التراسل:

مهمتها التزويد بالأجهزة الخاصة بعملية المراسلات بين الشركة والزبائن.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

8. مديرية التسيير التقني لشبكة الاتصالات:

وهي مكلفة بـ

- المشاركة في إعداد المخططات السنوية ولعدة سنوات أخرى.
- مراقبة وتحليل سير الخدمات والبحث عن توسيع الشبكات، تسيير المراكز الوطنية وإعادة ربطها.

9. مديرية مشروع موارد الحاسوب:

وهي مكلفة بـ:

- تحديد فرضيات لتطوير شبكة الاتصال، إعداد الدراسات قبل مشاريع البرامج العملية
- متابعة مخططات الاستثمارات.
- تخطيط، تصميم والمساعدة في الصيانة وتطوير الأنظمة العامة فيها، خاصة فيما يخص الإعلام الآلي والتسيير.

10. مديرية الطاقة والبيئة:

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف المؤسسة، بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

11. مديرية الموارد البشرية:

وهي مكلفة بالقيام بالمهام التالية:

- تعتبر العمود الفقري للشركة، بحيث تقوم بإعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير.
- المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير املاال والكفاءات
- إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي، تسيير أنظمة المكافأة والتحفيزات.

12. مديرية الإدارة العامة والإمدادات: وتقوم بـ:

- معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة الشركة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

- المحافظة على هيكل الشركة في معالجة المسائل القضائية
- تسيير وحماية الذمم المالية، وإعادة تسجيل عقود الملكية وإعادة الملفات العقارية.
- تهيئة المراكز وتسيير المراكز التابعة، وتنشيط التسيير الإداري باستنتاج وفحص الصفقات.

13. مديرية المالية والمحاسبة:

وهي مكلفة بـ:

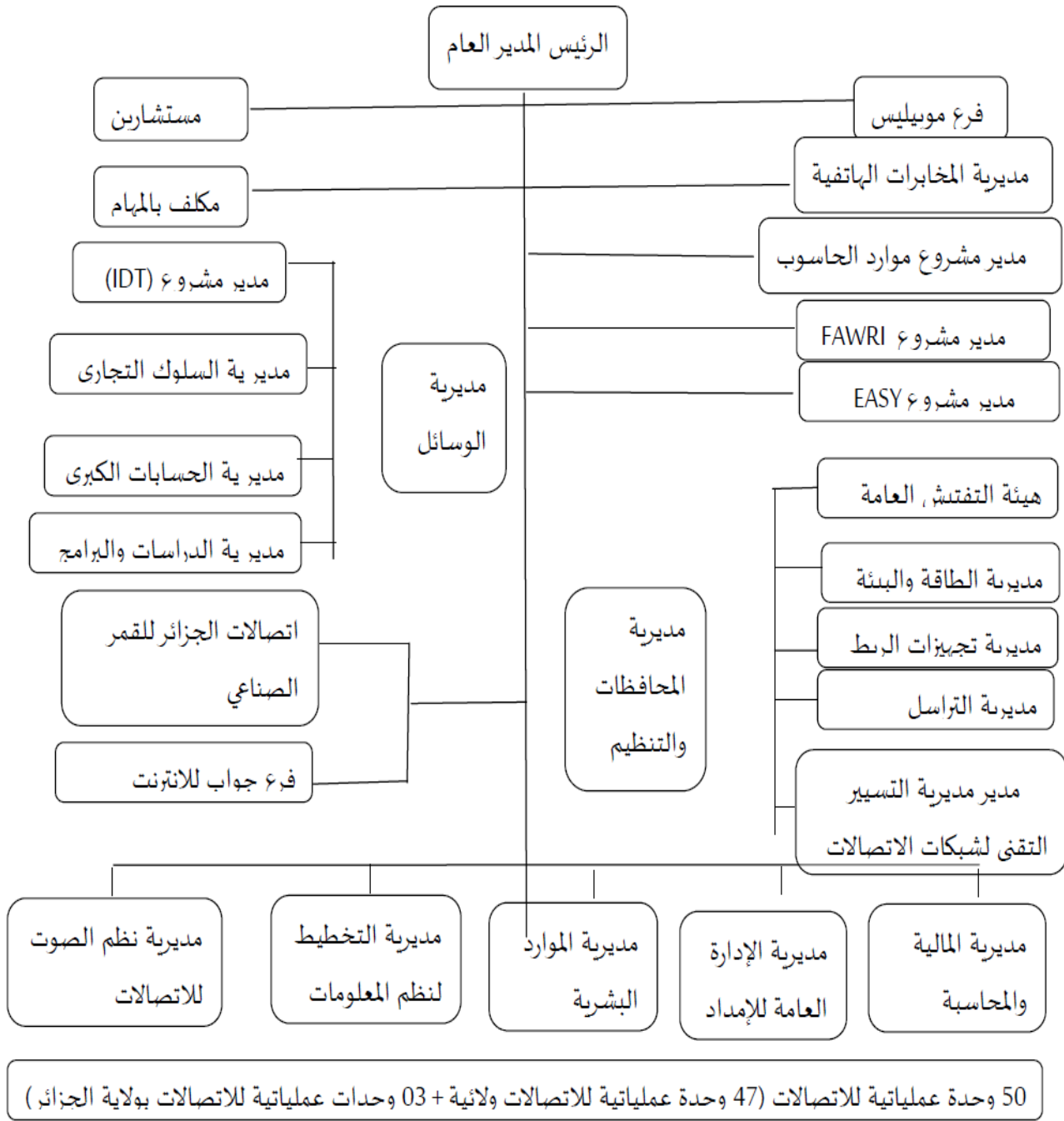
- تقديم المساعدة للهياكل وتنشيط السير المحاسبي واملالي للشركة،
- تسيير الميزانية والجباية، وإعداد القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

14. الخطوط المباشرة:

وهي على التوالي:

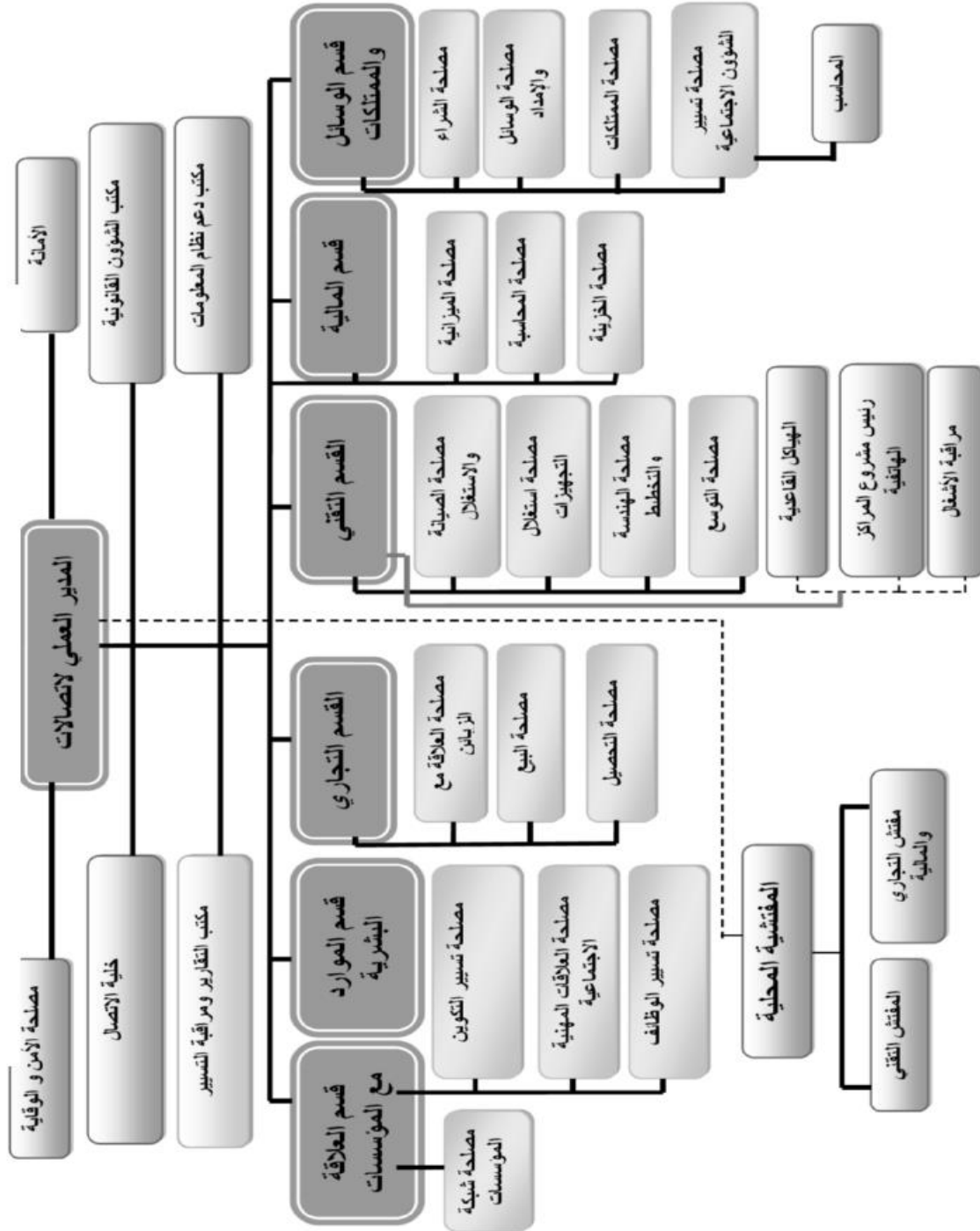
- خط موبيليس: وهو خط خاص بالهاتف النقال Mobilis.
 - خط اتصالات الجزائر للقمر الصناعي: وهو الخط المباشر لاتصالات الجزائر مع المحطة الفضائية.
 - خط جواب: وهو خط مباشر خاص بالمول الرئيسي لخدمات الإنترنت لشركة اتصالات الجزائر.
- بالإضافة إلى ثماني مديريات إقليمية للاتصال تشرف عليها مديرية التسيير التجاري والنوعية، وكل مديرية إقليمية للاتصالات تشرف على وحدة عمليات للاتصالات (حيث توجد وحدة واحدة في كل ولاية)، وكل وحدة عملية للاتصال تشرف على الوكالات التجارية للاتصالات، ويختلف عدد الوكالات حسب الكثافة السكانية. ويلخص الشكل الموالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر



الشكل(1): الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر



المصدر: مصلحة تسيير الوظائف.

الشكل 2: الهيكل التنظيمي للمديرية العملية للاتصالات الجزائر بالمسيلة

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

المطلب الرابع: مهام واهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

في هذا المطلب سوف نتطرق إلى مختلف المهام التي تقدمها مؤسسة اتصالات الجزائر بالإضافة إلى أهدافها.

أول - مهام مؤسسة اتصالات الجزائر:

- تتكفل مؤسسة اتصالات الجزائر بتنمية المجتمع الإعلامي الجزائري، وهي تنشط في سوق الهاتف الثابت، والحلول الشبكية بتحويل المعطيات والصوت بالنسبة للشركات والخواص، حيث تعد اتصالات الجزائر الرائدة في قطاع الاتصالات بالجزائر، لذا فهي تسهر على تقديم أحسن وأرقى الخدمات لزيائنها كما يلي: 1
- تتكفل بالخدمات الهاتفية ومختلف الإرسالات عبر الأقمار الصناعية، حيث توفر للغير خدمات إرسال المعلومات أو الحصول عليها "أصوات، صور، معطيات"، عن طريق أي واسطة كهربائية أو راديو كهربائية بصرية أو كهرومغناطيسية كانت... الخ، وذلك بغية رفع تحديات معقدة ومتعددة،
- العمل على استقطاب الكفاءات والخبرات الضرورية من مهندسين وتقنيين خاصة في مجال الاتصالات، - زيادة عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل وصول خدمات الاتصال إلى عدد كبير من المواطنين، خاصة في المناطق الريفية،
- تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصوت والصورة والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية،
- تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة،
- إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات،
- محاولة تصميم نظام معلوماتي متميز، (GAIA) وفاء للزيائن، وذلك عن طريق ما يلي:
- كل زيون له شبك وحيد على مستوى الوكالة التجارية لاتصالات الجزائر، التي تحفظ طلب الزيون، ومعلومات

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

خاصة به، عنوانه، الخ،

- إزالة تبادل الورق (الوثائق) بين المصالح التقنية والوكالة التجارية (تسيير صفري للأوراق)،
- السماح للزبائن بالاستشارة فيما يخص فواتيرهم عبر الإنترنت.

يتمثل النشاط الرئيس ي مؤسسة اتصالات الجزائر في:

- تقدير حاجيات الزبائن وتلبيتها،
- مردودية الهياكل القاعدية والمحافظة عليها، لا سيما فيما يتعلق بصيانة أفضل،
- عرض خدمات ذات نوعية ال يعاب عليها،
- تحصيل الديون في أجلها المستحقة.

ثانيا - أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر:

دخلت مؤسسة اتصالات الجزائر عالم تكنولوجيا المعلومات والاتصال بغية تحقيق الأهداف التالية:

- الزيادة في عرض الخدمات الهاتفية وتسهيل عمليات المشاركة في مختلف خدمات الاتصال بأكثر عدد من المستعملين خاصة في المناطق الريفية.
- الزيادة في جودة ونوعية الخدمات المعروضة، والتشكيلة المقدمة وجعلها أكثر تنافسية في خدمات الاتصال
- تنمية وتطوير شبكة وطنية للاتصالات، وفعالية توصيلها بمختلف طرق الإعلام،
- المشاركة كممثل رئيسي في مجال فتح برامج تطوير لمؤسسة الإعلام في الجزائر،
- تطوير الخدمات الجديدة (البيع والشراء) عبر الشبكة العنكبوتية، وكذلك تطوير مراكز المعلوماتية والتوجيه،
- لتزويد بخدمات الاتصال عن بعد، والتي تسمح بنقل وتبادل الأصوات، الرسائل المكتوبة، المعطيات الرقمية، المعلومات المرئية والمسموعة... الخ،

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

- العمل على كسب سمعة حسنة والمحافظة عليها بالتخلي على أنماط التسيير التقليدية والتصرفات السلبية.

المبحث الثاني: دراسة عينة من المؤسسة والتحليل الإحصائي والنتائج.

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار نتائج التحليل الإحصائي الذي تم التوصل إليه عند إجراء الدراسة الميدانية، من خلال أداة القياس (الاستبانة) التي تم إعدادها مسبقا وتعديلها مع المشرف، حيث تم توزيع الاستبيانات على عينة من مستخدمي المؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة وعينة وأداة الدراسة

أولا: منهجية الدراسة الميدانية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الاستنباطي الاستقرائي والذي يعتمد على دراسة الظاهرة ووصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا وكميا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التطرق لدراسة دور الإدارة الاستراتيجية في تحقيق تنمية الموارد البشرية، دراسة عينة من مستخدمي المؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة، وقد اعتمدت الدراسة على مصدرين أساسيين في جمع البيانات وهما:

- **البيانات الثانوية:** وذلك من خلال الاطلاع على الكتب والمجلات والمراجع والأبحاث والدراسات السابقة والمواقع الالكترونية، المتعلقة بموضوع الدراسة.
- **البيانات الأولية:** وذلك من خلال البحث في الجانب الميداني بتوزيع الاستبانة لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية (SPSS)، واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول إلى دلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من مستخدمي مؤسسة مطاحن الحضنة، ومن خلال هذه العينة المنتقاة تم توزيع الاستبانات على مختلف مستخدمي هذه المؤسسة، حيث بلغ عدد الاستبانات الموزعة 60 استبانة وقد استردت منها 58 استبانة، حيث تم الغاء 3 استبانات تفتقر لعدد كبير من الأجوبة.

ثالثاً: أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثين بتطوير وبناء استبانة الدراسة بالاستعانة بالجانب النظري للدراسة من خلال الفصل السابق واستشارة ذوي الخبرة والاختصاص من أساتذة الجامعة داخل الوطن، وقد تكونت هذه الاستبانة من جزأين هما:

- الجزء الأول: يتعلق هذا الجزء بالبيانات الشخصية المتعلقة بالمجيبين أنفسهم، حيث تضمنت 4 معلومات متمثلة في الجنس والسن والمستوى التعليمي، إضافة إلى الخبرة المهنية.
- الجزء الثاني: وقد احتوى هذا الجزء على مجموعة من الفقرات والتي بلغ عددها 37 فقرة، حيث تتعلق الفقرات من 1 إلى 24 بالمحور الثاني بعنوان الإدارة الاستراتيجية، والفقرات من 25 إلى 37 تتعلق بالمحور الثالث المعنون بالتنمية تنمية الموارد البشرية، وكانت الإجابات على كل فقرة وفق مقياس ليكارت الخماسي كما يلي:

الجدول (2): سلم ليكارت الخماسي

التصنيف	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
الدرجة	5	4	3	2	1

المصدر: من اعداد الطالبتين.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

ففي مقياس ليكارت نلاحظ أننا نأخذ العدد 5 على درجة موافق بشدة، و4 على درجة موافق، و3 على درجة محايد، و2 على درجة غير موافق، وأخيرا 1 لدرجة غير موافق بشدة.

ولأجل تحديد فئات هذ المقياس يستخرج طول الفئة الذي يحسب كما يلي:

طول الفئة = المدى / عدد درجات المقياس

$$0.80 = 5/4 = 5/(1-5) =$$

ومنه تتكون فئات المقياس كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول (3): فئات مقياس ليكارت الخماسي ودلالاتها

الفئات	الدرجة	دالاتها
من 1.00 إلى 1.79	غير موافق بشدة	درجة عالية من الرفض
من 1.80 إلى 2.59	غير موافق	درجة ضعيفة من الرفض
من 2.60 إلى 3.39	محايد	درجة متوسطة
من 3.40 إلى 4.19	موافق	درجة ضعيفة من الموافقة
من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة	درجة عالية من الموافقة

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على سلم ليكارت الخماسي

المطلب الثاني: صدق وثبات أداة الدراسة

من خلال هذا العنصر نعمل على تأكيد صدق الاستبانة والاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان وأيضا ثبات الاستبيان وذلك كما يلي:

أولا: صدق أداة الدراسة

يعني قيام الأداة بالقياس الفعلي لما وضعت لقياسه، وقد اعتمد صدق الأداة على صدق المحتوى حيث بينت الأداة في ضوء قدرة محتواها على قياس الأبعاد والمفاهيم الخاصة بالدراسة.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

1. الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة

تم حساب الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان على عينة الدراسة البالغ حجمها 55 مفردة، وذلك بحساب معاملات الارتباط بين كل فقرة والدرجة الكلية للمحور التابعة له، وهذا بالنسبة للمحورين الثاني والثالث من الاستبيان وذلك كما يلي:

أ. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الجدول (4): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني

الرقم	الفقرات	R	SIG
1.	المؤسسة لديها رؤية ورسالة استراتيجية محددة ومكتوبة.	,376**	0,005
2.	المؤسسة معلومة ومفهومة لدى جميع الأطراف ذات المصلحة.	,540**	0,000
3.	رسالة المؤسسة تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.	,604**	0,000
4.	رسالة المؤسسة تعتر المرشد الرئيسي لكافة القرارات.	,632**	0,000
5.	المؤسسة لديها أهداف محددة وقابلة للتحقيق.	,650**	0,000
6.	المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية.	,668**	0,000
7.	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	,810**	0,000
8.	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتهديدات.	,809**	0,000
9.	تلتزم مؤسستكم بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية من قبل.	,630**	0,000
10.	يتم التنظيم على مستوى مؤسستكم على مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة.	,801**	0,000
11.	تتسم خطة مؤسستكم بالمرونة.	,875**	0,000
12.	توجد بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة.	,846**	0,000
13.	تتميز إدارة المؤسسة بقدرتها بين الجمع بين المركزية ولا مركزية.	,674**	0,000
14.	توفر مؤسستكم أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل.	,601**	0,000
15.	الهيكل التنظيمي لمؤسستكم يتلاءم مع الإستراتيجية المراد تنفيذها.	,596**	0,000

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

0,000	,562**	16. تقوم مؤسستكم بوضع برامج تساعد على تنفيذ خططها.
0,000	,672**	17. تقوم مؤسستكم بتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها.
0,000	,621**	18. تحرص مؤسستكم على تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة.
0,000	,734**	19. تتخذ مؤسستكم الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة.
0,000	,628**	20. تلتزم مؤسستكم بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية.
0,000	,829**	21. لدى مؤسستكم نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.
0,000	,716**	22. تابع مؤسستكم التطور المستقبلي وفق المردودية المحددة مسبقا.
0,000	,678**	23. عملية تقييم الإستراتيجية في مؤسستكم مستمرة ومتواصلة.
0,000	,490**	24. تقوم مؤسستكم بمقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثاني والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثاني صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ب. الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث:

الجدول (5): الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث

الرقم	الفقرات	R	SIG
25.	يساهم التوظيف بالمؤسسة في تعزيز مبدأ تكافؤ فرص الترشح.	,681**	0,000
26.	يتم جذب المهارات الجديدة لمصلحة الموارد البشرية عن طريق عملية التوظيف.	,826**	0,000
27.	تحدد المؤسسة احتياجات العمال لبرامج تدريبية بناءً على دراسات تقنية ودقيقة سابقة.	,583**	0,000
28.	حصولك على التدريب المناسب يجعلك أكثر قدرة على أداء عملك بشكل جيد.	,785**	0,000
29.	تولي المؤسسة أهمية كبيرة في تدريب عمالها.	,743**	0,000
30.	تساهم المؤسسة في تعزيز مشاركة ثقافة العمل بروح الفريق.	,753**	0,000
31.	تشجع المؤسسة على تطوير قدرات عمالها من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	,647**	0,000
32.	تتيح المؤسسة للعاملين فيها جميع الوسائل والامكانيات التي تدعم عملية التعلم.	,503**	0,000
33.	يستطيع العامل تقديم معارف وخبرات جديدة ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها.	,714**	0,000

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

0,000	,696**	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات والمكافآت.	34.
0,000	,705**	يتناسب أجرك الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل.	35.
0,000	,692**	أشعر بالاستقرار في عملي ولم يسبق لي أن بحثت عن فرص عمل أخرى.	36.
0,000	,729**	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تزيد من دافعتك ورغبتك في العمل.	37.

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معاملات الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور الثالث والمعدل الكلي لعباراته موجبة ودالة إحصائيا عند مستوى المعنوية 0.05، ومنه تعتبر جميع عبارات المحور الثالث صادقة ومتناسقة داخليا لما وضعت لقياسه.

ثانيا: ثبات الاستبانة

يقصد بثبات الاستبانة الاستقرار في نتائجها، حيث أن الاستبانة ستعطي نفس النتيجة لو تم إعادة توزيعها أكثر من مرة، تحت نفس الظروف والشروط، وقد تم تقدير ثبات الاستبانة على العينة الاختيارية باستخدام معامل ألفا كرومباخ (Alpha Cronbach) وذلك لأن هذه الطريقة تسعى إلى قياس معامل التباين الداخلي بين إجابات أفراد مجتمع الدراسة، وتعتبر القيمة مقبولة إحصائيا لمعامل ألفا كرونباخ إذا بلغت 60 % فأكثر، وهذا يعني أن الاختبار يستخدم بهدف التحقق من مقدار التجانس لأداة القياس كأحد المؤشرات على ثباتها ودرجة الاعتماد على عباراتها فهذا الاختبار يعتبر من أكثر الأساليب استخداما للتأكد من درجة التجانس والاتساق الداخلي للأداة المعتمدة في الدراسة، وفي هذا الاختبار سنقوم باستخراج معامل ألفا كرونباخ بالنسبة لعناصر الاستبيان كما يلي:

الجدول (6): معاملات الثبات لمحاور الاستبانة (طريقة ألفا كرومباخ)

المحور	الأبعاد والمحاور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرومباخ
2	أولا: صياغة الاستراتيجية	8	0.900
	ثانيا: تنفيذ الاستراتيجية	8	0.872
	ثالثا: تقييم الاستراتيجية	8	0.894
	المحور الثاني: الإدارة الاستراتيجية	24	0.947

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

0.908	13	المحور الثالث: تنمية الموارد البشرية	3
0.957	37	جميع المحاور	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه والذي يبين ثبات الاستبيان بناءً على حساب معامل الفاكرونباخ بالنسبة للاستبيان ككل قد بلغت 95.7% وهي نسبة تتعدى 60% أي أن درجة المعقولية والثبات لأداة القياس عالية، أما بالنسبة لمحاور الدراسة فقد بلغت بالنسبة للمحور الثاني 94.7% أما بالنسبة للمحور الثالث فقد بلغت نسبة معامل الثبات 90.8% وهو ما يدل على أن الاستبانة ومحاورها تتمتع بمعامل ثبات عال.

المطلب الثالث: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات العامة

ويشمل الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق البيانات الشخصية توزيع أفراد العينة حسب الجنس والسن والمستوى التعليمي، والخبرة المهنية.

1. توزيع أفراد العينة حسب الجنس: الجدول والشكل التاليين يوضحان توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس.

الجدول (7): توزيع أفراد العينة حسب الجنس

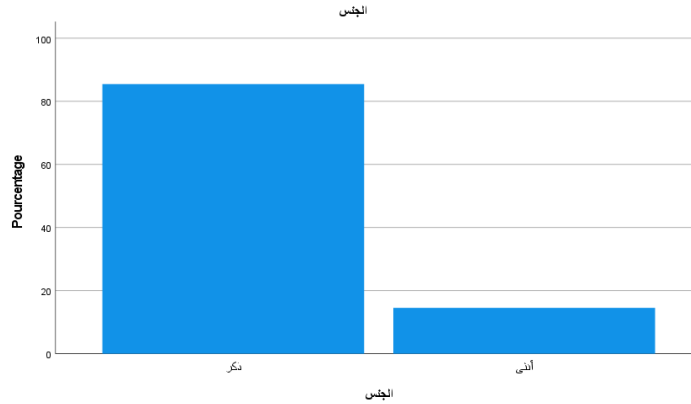
النسبة %	التكرار	الجنس
85.5	47	ذكر
14.5	8	أنثى
100	55	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

الشكل رقم (3): توزيع أفراد العينة حسب الجنس



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول والشكل نلاحظ أن أفراد العينة معظمها ذكور، حيث أن نسبتهم 85.5 % في حين أن نسبة الإناث 14.5%، وبالرغم من أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث فإن هذا لا يؤثر على مصداقية الدراسة.

2. توزيع أفراد العينة حسب السن: الجدول والشكل التالي يوضح ان توزيع عينة الدراسة حسب السن.

الجدول (8): توزيع أفراد العينة حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
أقل من 30	0	0
من 30 إلى 50	43	78.2
أكبر من 50	12	21.8

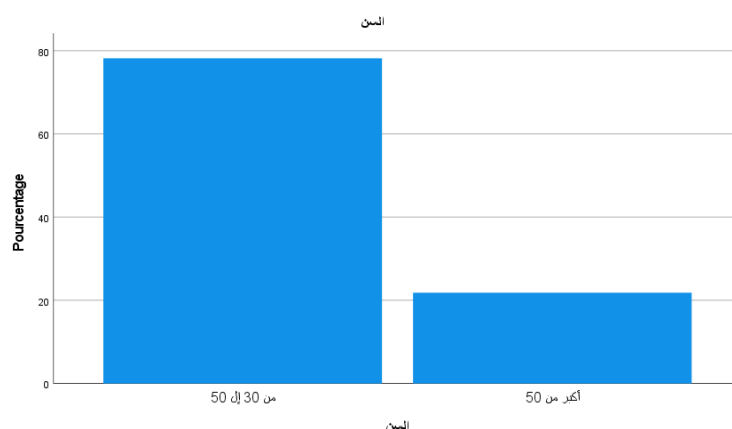
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

المجموع	55	100
---------	----	-----

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم(4): توزيع أفراد العينة حسب السن



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول والشكل السابقين: يتضح أن أعمار المستجوبين تتوزع بما نسبته 0% هم أقل من 30، وما نسبته 78.2% تتراوح بين 30 و 50 سنة أما البقية تتجاوز أعمارهم الخمسين سنة بنسبة 21.8%.

3. توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي.

الجدول (9): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى التعليمي
52.7	29	مهني
34.5	19	جامعي

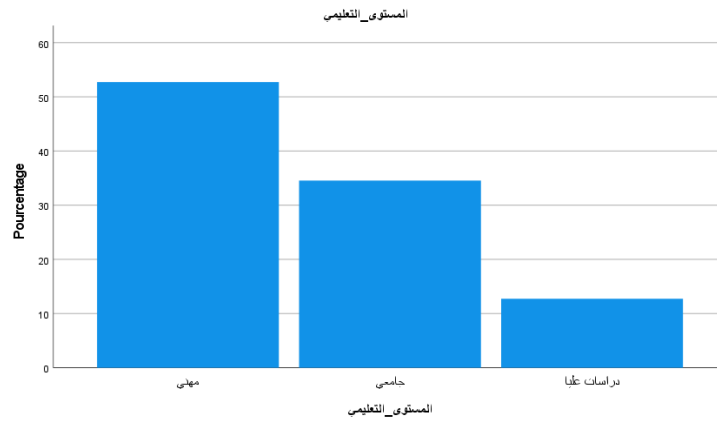
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

12.7	7	دراسات عليا
100,0	55	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (5): توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول والشكل السابق يتضح أن المستوى التعليمي لأفراد العينة يتوزع بنسبة 52.7% لمستوى مهني، و34.5% لمستوى جامعي، و12.7% لمستوى دراسات عليا، وهذا يعكس تنوع أفراد العينة من حيث المستوى التعليمي.

4. توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية: الجدول والشكل المواليين يوضحان توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية.

الجدول (10): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

النسبة %	التكرار	الخبرة المهنية
----------	---------	----------------

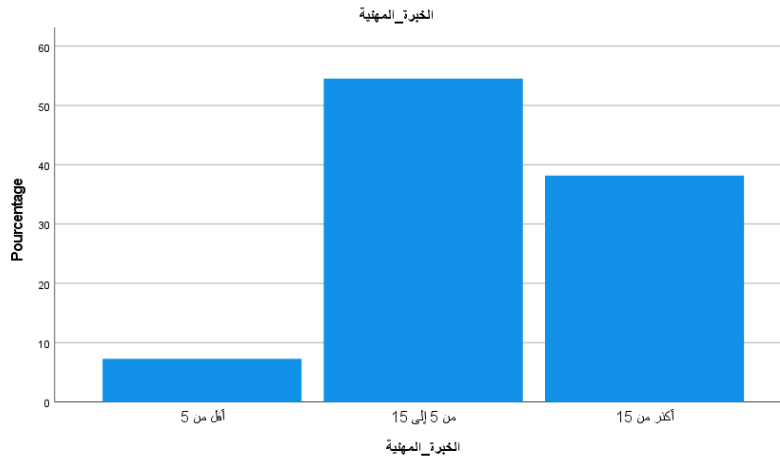
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

7.3	4	أقل من 5
54.5	30	من 5 الى 15
38.2	21	أكثر من 15
100,0	55	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

وقد قمنا بتمثيل معطيات الجدول في الشكل التالي:

الشكل رقم (6): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الشكل والجدول السابقين نلاحظ أن المستجوبون ذوي خبرة أقل من 5 سنوات بلغ 4 أفراد بنسبة 7.3%، والمستجوبين ذوي خبرة تتراوح بين الخمس سنوات و 15 سنة عددهم 30 فرد بنسبة 54.5%، و 21 فرد من المستجوبين خبرتهم أكثر من 15 سنة بنسبة 38.2%.

المطلب الرابع: عرض النتائج وتحليلها

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

يتناول هذا المطلب عرض لنتائج التحليل الإحصائي الوصفي للبيانات، وهي قيمة المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، والأهمية النسبية لجميع متغيرات الدراسة، والفقرات المكونة لكل متغير، مع الأخذ بعين الاعتبار تدرج المقياس المستخدم في الدراسة.

أولاً: العرض الوصفي للمتغيرات المستقلة والتابعة

تم استخدام أساليب الإحصاء الوصفي لمتغيرات الدراسة المستقلة والتابع، حيث تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل متغير على حدا، كما تم استخراج الوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع عبارات المحاور، حيث تم التعرف على قبول أو رفض عينة الدراسة لكل عبارة اعتماداً على متوسط الإجابات، فإذا تجاوز متوسط الإجابات الإجابة المحايدة يكون هناك موافقة من قبل مجتمع الدراسة على السؤال، وفي حال كان المتوسط أقل من محايد، فإن ذلك يعني رفض المجتمع للسؤال أو لمجموعة الأسئلة.

1. المتغير المستقل (الإدارة الاستراتيجية)

الجدول (11): العرض الوصفي لمحور الإدارة الاستراتيجية

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الإجابة
1	المؤسسة لديها رؤية ورسالة استراتيجية محددة ومكتوبة.	4,4000	0,56437	موافق بشدة
2	المؤسسة معلومة ومفهومة لدى جميع الأطراف ذات المصلحة.	4,1636	0,68755	موافق
3	رسالة المؤسسة تتوافق مع الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسة.	4,1091	0,76189	موافق
4	رسالة المؤسسة تعتر المرشد الرئيسي لكافة القرارات.	4,0182	0,73260	موافق
5	المؤسسة لديها أهداف محددة وقابلة للتحقيق.	3,9818	0,91269	موافق
6	المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية.	3,9818	0,82756	موافق
7	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف.	3,6545	1,05792	موافق
8	تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل البيئة الخارجية لتحديد الفرص والتحديات.	3,7818	0,99426	موافق
9	تلتزم مؤسستكم بتنفيذ الخطط والبرامج الموضوعية من قبل.	3,8545	1,06141	موافق
10	يتم التنظيم على مستوى مؤسستكم على مبدأ تساوي المسؤولية مع السلطة المفوضة.	3,4182	1,04865	موافق
11	تتسم خطة مؤسستكم بالمرونة.	3,8182	1,07309	موافق

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

موافق	1,08339	3,7818	توجد بدائل متعددة في الخطة للتعامل مع المتغيرات المتوقعة.	12
موافق	0,99561	3,5636	تتميز إدارة المؤسسة بقدرتها بين الجمع بين المركزية ولا مركزية.	13
موافق	0,97856	3,5273	توفر مؤسستكم أنظمة تحفيز فاعلة تساهم في إثارة دافعية موظفيها في العمل.	14
موافق	0,87694	3,8364	الهيكل التنظيمي لمؤسستكم يتلاءم مع الإستراتيجية المراد تنفيذها.	15
موافق	1,15090	3,5636	تقوم مؤسستكم بوضع برامج تساعد على تنفيذ خططها.	16
موافق	1,05153	3,9273	تقوم مؤسستكم بتحديد مدى مساهمة الإستراتيجية في تحقيق أهدافها.	17
موافق	0,92223	3,9636	تحرص مؤسستكم على تحقيق الأهداف حسب الخطة الموضوعة.	18
موافق	0,96644	3,7455	تتخذ مؤسستكم الإجراءات التصحيحية في حالة وجود انحرافات عن الخطط الموضوعة.	19
موافق	0,91637	3,7091	تلتزم مؤسستكم بالجدول الزمني الخاص بالخطة الإستراتيجية.	20
موافق	1,11555	3,4000	لدى مؤسستكم نظام مراقبة وتقييم واضح ومكتوب.	21
موافق	1,00168	3,8182	تابع مؤسستكم التطور المستقبلي وفق المردودية المحددة مسبقا.	22
موافق	0,85988	4,0364	عملية تقييم الإستراتيجية في مؤسستكم مستمرة ومتواصلة.	23
موافق	0,84805	4,0545	تقوم مؤسستكم بمقارنة النتائج المتوقعة مع النتائج الفعلية.	24
موافق	0,63792	3,8379	المحور ككل	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من الجدول أعلاه نلاحظ أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول الإدارة الاستراتيجية قد أظهرت اتجاهها بدرجة موافق، وذلك بمتوسط حسابي قدره 3.84، وبانحراف معياري قدره 0.64، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة حول الفقرات المتعلقة بمحور الإدارة الاستراتيجية.

2. المتغير التابع (تنمية الموارد البشرية)

الجدول (12): العرض الوصفي للتنمية المستدامة

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه الاجابة
25	يساهم التوظيف بالمؤسسة في تعزيز مبدأ تكافؤ فرص الترشح.	3,8545	0,98917	موافق
26	يتم جذب المهارات الجديدة لمصلحة الموارد البشرية عن طريق عملية التوظيف.	3,6364	0,88952	موافق
27	تحدد المؤسسة احتياجات العمال لبرامج تدريبية بناءً على دراسات تقنية ودقيقة سابقة.	3,5273	1,01570	موافق

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

28	حصولك على التدريب المناسب يجعلك أكثر قدرة على أداء عملك بشكل جيد.	3,9636	0,92223	موافق
29	تولي المؤسسة أهمية كبيرة في تدريب عمالها.	3,9455	0,95099	موافق
30	تساهم المؤسسة في تعزيز مشاركة ثقافة العمل بروح الفريق.	3,8182	0,90453	موافق
31	تشجع المؤسسة على تطوير قدرات عمالها من خلال التعلم الذاتي والتعلم المستمر.	3,7818	0,83202	موافق
32	تتيح المؤسسة للعاملين فيها جميع الوسائل والامكانيات التي تدعم عملية التعلم.	3,7818	1,06616	موافق
33	يستطيع العامل تقديم معارف وخبرات جديدة ولديه القدرة على مشاركتها وتطبيقها.	3,4909	1,05185	موافق
34	تعد كفاءة العاملين معيارا مهما في نظام الترقيات والمكافآت.	3,5091	0,95980	موافق
35	يتناسب أجرك الذي تتقاضاه مع الجهود التي تبذلها في العمل.	3,8182	1,12367	موافق
36	أشعر بالاستقرار في عملي ولم يسبق لي أن بحثت عن فرص عمل أخرى.	4,0909	0,79983	موافق
37	الحوافز التي تقدمها المؤسسة تزيد من دافعتك ورغبتك في العمل.	3,9636	0,79264	موافق
				المحور ككل
		3,7832	0,65625	موافق

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

تبين نتائج الجدول أعلاه أن اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول تنمية الموارد البشرية قد أظهرت اتجاهها بدرجة موافق، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي لهذا الجزء من المحور الثالث 3.78، بانحراف معياري قدره 0.65، وهذا يدل على موافقة أفراد العينة على عبارات المتغير التابع حول تنمية الموارد البشرية.

ثانيا: اختبار فرضيات الدراسة وتحليل النتائج

لاختبار الفرضية الرئيسية تم الاعتماد على الانحدار المتعدد الذي يهدف إلى معرفة مدى معنوية أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، حيث تم الاعتماد على أسلوب الانحدار المتعدد لبيان العلاقة بين المتغير المستقل بأبعاده الثلاثة على المتغير التابع، وكانت قاعدة القرار مبنية على الدلالة المعنوية Sig المحسوبة، من جهة أخرى تمت الاستعانة بمعامل التحديد R^2 والذي يعد مؤشرا أساسيا في تقييم مدى معنوية وتفسير العلاقة بين المتغير التابع والمتغيرات المستقلة، حيث أنه يوضح نسبة مساهمة التباين في المتغيرات المستقلة في تفسير التغير الحاصل في المتغير التابع.

1. اختبار الفرضية الرئيسية: تم ذلك من خلال استخدام الانحدار المتعدد بين المتغير المستقل المتمثل في الإدارة

الاستراتيجية والمتغير التابع (تنمية الموارد البشرية) ككل وفق نص الفرضية التالية:

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

H_1 : يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 للإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

وقد كانت نتيجة تحليل الانحدار كما يلي:

الجدول (13): تحليل الانحدار المتعدد للإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R^2	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig
الإدارة الاستراتيجية / تنمية الموارد البشرية	0.784	0.615	27.170	0.000

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة ($Sig=0.000$) وهي أقل من 0.05 مما يدل على معنوية النموذج المستخدم وصلاحيته، ومن جهة ثانية يظهر وجود علاقة طردية قوية بين كل من الإدارة الاستراتيجية مع تنمية الموارد البشرية، حيث قدرت قيمة معامل الارتباط ($R=0.784$)، كما أن قيمة معامل التحديد ($R^2=0.615$) تعني أن الإدارة الاستراتيجية تفسر ما قيمته 61.5% من تنمية الموارد البشرية، في حين تعود النسبة الباقية لمتغيرات أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الرئيسية البديلة H_1 ، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لممارسات الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

2. اختبار الفرضيات الفرعية:

يتم اختبار هذه الفرضيات والتي تم تقسيمها إلى ثلاث فرضيات فرعية كما يلي:

أ. الفرضية الفرعية الأولى:

H_1 : يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 صياغة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر-المسيلة-.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (14): تحليل الانحدار لصياغة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R ²	الارتباط R	البيان
0.004	9.181	0.148	0.384	صياغة الاستراتيجية/ تنمية الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.004) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.384$) يدل على وجود علاقة طردية متوسطة بين صياغة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.148$) إلى أن صياغة الاستراتيجية يفسر ما قيمته 14.8% من تنمية الموارد البشرية والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لصياغة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمنسيلة.

ب. الفرضية الفرعية الثانية:

H_1 : يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 تنفيذ الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر -المنسيلة-.

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار موضحة في الجدول التالي:

الجدول (15): تحليل الانحدار لتنفيذ الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

البيان	الارتباط R	معامل التحديد R ²	F المحسوبة	مستوى الدلالة Sig

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

0.000	42.528	0.445	0.667	تنفيذ الاستراتيجية / تنمية الموارد البشرية
-------	--------	-------	-------	--

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.667$) يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تنفيذ الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.445$) إلى أن تنفيذ الاستراتيجية يفسر ما قيمته 44.5% من تنمية الموارد البشرية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتنفيذ الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

ج. الفرضية الفرعية الثالثة:

H_1 : يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 تقييم الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر- المسيلة-

وقد كانت نتائج تحليل الانحدار المتعدد موضحة في الجدول التالي:

الجدول (16): تحليل الانحدار تقييم الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية

مستوى الدلالة Sig	F المحسوبة	معامل التحديد R^2	الارتباط R	البيان
0.000	79.488	0.600	0.775	تقييم الاستراتيجية / تنمية الموارد البشرية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات نظام SPSS اصدار 28.

الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن قيمة مستوى الدلالة (Sig=0.000) وهي أقل من 0.05 مستوى الدلالة المعتمد، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 .

كما أن قيمة معامل الارتباط ($R=0.775$) يدل على وجود علاقة طردية قوية بين تقييم الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، في حين تشير قيمة معامل التحديد ($R^2=0.600$) إلى أن تقييم الاستراتيجية يفسر ما قيمته 60% من تنمية الموارد البشرية، والباقي يرجع لعوامل أخرى.

وعليه نحكم بقبول الفرضية الفرعية البديلة H_1 ، أي يوجد أثر معنوي عند مستوى معنوية 0.05 لتقييم الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية بمؤسسة اتصالات الجزائر بالمسيلة.

خلاصة:

لقد تم في هذا الفصل القيام بعرض الدراسة الميدانية حول مؤسسة اتصالات الجزائر والتي أجريت بالمديرية العملية لاتصالات الجزائر بالمسيلة، حيث تم التطرق الى كيفية اختيار العينة ومجتمع الدراسة، واداة جمع البيانات والمعلومات بالإضافة الى تحليل هذه البيانات واختبار الفرضيات التي تم وضعها في بداية الدراسة حيث تم تأكيد الفرضيات الفرعية والفرضية الرئيسية من خلال الأدوات الإحصائية، وذلك عن طريق البرنامج الاحصائي (spss) والذي كانت نتائجه مفيدة جدا في هذه الدراسة.

خاتمة

ترتب على التطبيق الصحيح للإدارة الإستراتيجية العديد من المزايا التي أسفرت عنها المتابعة الواقعية والدراسات العلمية ذلك لأنها تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الإستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الإستراتيجية وبتغيير الفكر التسيير وفي ظل التحديات التي تفرضها الفترة الحالية، اوجدت تنمية الموارد البشرية مكانتها ضمن وظائف المؤسسة المعاصرة، فصارت هذه الأخيرة تعتبر تنمية الموارد البشرية وسيلة فعالة تحقق لها الاستفادة التامة من مواردها البشرية، عن طريق تطوير وتحسين معارفهم وقدراتهم ومهاراتهم بشكل الذي يضمن لها تحقيق أهدافها.

ان المؤسسات المعاصرة أدركت الأهمية الاستراتيجية لتنمية الموارد البشرية من اجل الارتقاء الى مستوى الأداء المتميز للعاملين ومن ثم للمؤسسة، وهذا بغرض الحفاظ على نموها وبقائها في ظل عالم سريع التغيير. ومن هذا المنطلق يتضح ان وظيفة تنمية الموارد البشرية لا غنى عنها في أي مؤسسة سواء كانت صغيرة او متوسطة او كبيرة لان جميع هذه المؤسسات على اختلاف احجامها تشترك في حتمية توفير موارد بشرية مدربة قادرة على تحقيق الإنتاج المطلوب وفقا لمعايير الكمية، الجودة، الزمن والتكلفة.

أن البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية أخذ يتشكل في الإطار العام لمكونات العملية الاستراتيجية بمراحلها المختلفة من وضوح الرؤية والرسالة الأساسية والتعامل الاستراتيجي مع البيئة الداخلية والخارجية بهدف تحديد الأهداف الاستراتيجية لهذه الإدارة وتعتبر رؤية ورسالة الموارد البشرية جزء من رؤية ورسالة المنظمة وتسعى إدارة الموارد لتحقيق أهدافها ضمن أهداف المنظمة على أن يكون لها توجهها استراتيجيا وفق الخطة الاستراتيجية الشاملة للمنظمة.

أولاً: نتائج البحث

1. الإدارة الاستراتيجية الية متكاملة تعمل على توليد الاستراتيجيات المتلائمة، فهي مجموعة من العمليات التي يترتب عليها اعداد وتطبيق و تقييم الاستراتيجيات المصممة لتحقيق اهداف المؤسسة، وتعمل الإدارة الاستراتيجية على ربط المؤسسة بمحيطها وتحديد العناصر الاستراتيجية في المحيط و خاتمة العامة من ثم تحقيق التفاعل مع هذا الأخير من خلال تخصيص موارد المؤسسة وفق ما يساهم باستغلال الفرص الممكنة و الاستفادة من نقاط القوة المتاحة، وتجنب التهديدات المحيطة او على الأقل التخفيض من وطأتها وتقليل عوامل الضعف الداخلية و إضافة الى تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة.
2. يعتبر المورد البشري اهم مورد تمتلكه المؤسسات، حيث لا يمكن تصور هذه الأخيرة بدون افراد، لان ذلك سوف يقتصر فقط على اصولا جامدة بلا روح فلا يمكنها فعل أي شيء في ظل غياب الروح المحركة الممثلة في الموارد البشرية، التي تبقى الركيزة الأساسية لنشاط المؤسسات.
3. تعتبر عملية التسيير لموارد البشرية في الأساس عملية فنية متكاملة تهدف الى تحقيق نتائج عملية فيما يتعلق رفع الإنتاجية، وخفض التكاليف دون المساس بمستوى الأداء.
4. تتجه المقاربات الحديثة في تسيير الموارد البشرية نحو توسيع وتفعيل دورها في إدارة المؤسسات، حيث أصبح من الضروري وضع استراتيجية متكاملة لتسيير الموارد البشرية تضمن التكيف مع التغيرات السريعة للبيئة.
5. تتمتع العمليات الرسمية في المؤسسات الجزائرية بعلاقات إيجابية مع الاستراتيجية المحللة، وذلك للاحتفاظ بالزبائن الحاليين.

ثانياً: التوصيات

1. ان تدرك المؤسسة أهمية وفعالية قدراتها وطاقاتها البشرية المتمثلة في الأصول الفكرية وتعمل على بنائها وتفعيلها و حمايتها من التقليد لتضمن الريادة والتفوق عن طريق المزايا التنافسية التي تحققها.

خاتمة

2. الاهتمام بالكفاءات لا يقتصر في اعتبارها كمورد وكفى، بل يجب الاهتمام بها كونها ثلاثية الابعاد فهي مادة يجب الحفاظ عليها ومراعاتها خاصة وان العقل المفكر والمبدع بحاجة الى تدعيم والاهتمام والتشجيع والتغذية فكرية.
3. ضرورة وضع نظام لتقييم أداء الموظفين إضافة لتنقيطهم، مع ضرورة التركيز عند عملية تقييم الموظفين على الموظف ومؤهلاته واستعداداته وليس بالأطر القانونية فقط.
4. اتاحة الفرصة للمشاركة في تسيير المؤسسة قد تؤدي الى تلبية مجموعة من الحاجات متمثلة في ابراز المواهب والقدرات والامكانيات التي يتمتع بها الافراد والتي يمكن للمؤسسة ان تستفيد منها.

قائمة المراجع

- إبراهيم العديلي، فن الإدارة الاستراتيجية، دار زهران، عمان.
- احمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، دار مجدلاوي، عمان، 1996.
- أكرم سالم الجباني، الإدارة الاستراتيجية وتحديات القرن الحادي والعشرين، دار أمجد، عمان، 2016.
- أمل عبد الحكم عباس، أمينة محمود حسين، الإدارة الاستراتيجية، ط1، القاهرة، 2018.
- بن عنتر عبد الرحمان، إدارة موارد بشرية - مفاهيم - أسس - ابعاد - استراتيجية، دار يازوي، الأردن، 2010.
- جعفر عبد الله موسى ادريس، الإدارة الاستراتيجية، دار الخوارزمي العلمية، السعودية، 2013.
- جمال الدين مرسي، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- جودة محفوظ، دارة الجودة الشاملة مفاهيم وتطبيقات، دار وائل للنشر والتوزيع، 2006.
- حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، ط1، بيروت.
- ديسلر جاري، دارة الموارد البشرية، ترجمة عبد المعتال محمد وجودة عبد المحسن، دار المريخ، الرياض
- ديفيد هاريسون، الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي، تع: علاء الدين ناظورية، دار زهران، عمان،
- الشاذلي عبد الرحيم، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية في منظمات الاعمال منحي معاصر، مجلة اماراباك، الاكاديمية الامريكية العربية للعلوم والتكنولوجيا، المجلد 06، العدد التاسع عشر، 2015.
- شوايش مصطفى، ادارة الموارد البشرية (ادارة الافراد)، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
- الشطيري أحمد، تعاريف ومقدمة عن الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، منتديات جامعة الملك عبد العزيز، مركز الدراسات الاستراتيجية، متوفر على الموقع الالكتروني بتاريخ (2017/07/30)

- الطعان حاتم، أثر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل، مجلة الدنانير، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة العراقية، العراق، العدد الثالث، 2013
- عامر طارق، الإدارة الالكترونية، دار السحاب للنشر والتوزيع، مصر، 2007
- عبد العزيز بن حبتور، الإدارة الاستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير، دار الميسرة، عمان، 2007
- عقيلي عمر، دارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005
- عمر وصف عقيلي، إدارة موارد بشرية معاصرة- بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2005.
- عمرو محمد، أسس ادارة الموارد البشرية: الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، البوابة السعودية للموارد البشرية
- العنيزي سعد، صالح أحمد، ادارة رأس المال الفكري في منظمات الاعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الاردن، 2009
- مانع صبرينة، أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات، أطروحة دكتوراه، جامعة بسكرة، 2015/2014
- ماهر أحمد، دارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2014
- محمد احمد عوض، الإدارة الاستراتيجية الأصول والاسس العلمية، الدار الجامعية، القاهرة، 2003
- محمد سمير أحمد، الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار مسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009
- محمد سمير، الادارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009
- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية بشرية -اتجاهات معاصرة-، مجموعة النيل عربية، القاهرة،
- مؤيد سعيد سالم، اساسيات الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001
- مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية -مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديث، عمان، ط2، 2006.

- النجار فريد، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007
- النجار فريد، الحوكمة الالكترونية بين النظرية والتطبيق، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2008.
- نجم عبد الله العزاوي، عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري، عمان، 2010
- هويكنز بريان، ماركهام جيمس، ترجمة العامري خالد، الادارة الالكترونية للموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، 2007
- Fred r. David, strategic management concept cases, Pearson education
- <http://forum.kan.edu.sa/vb/ansso-caincoce-caaoenceiiiie-80/eucniy-aeathiae-uae-caaicne-caaoenceiiiie-aaaaecni-/caeonie-64943>.
- KOTLER P .and others, Marketing **for hospitality and tourism**, Prentice hall Upper Saddle River, NJ Vol 893,2006,p 22



تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا المضي اسقله:

الطالب (ة): كماري منال المولود(ة) بتاريخ: 1999/11/03 ب. بوسعادة
الحامل لبطاقة التعرف الوطنية (أور.س.) رقم: 11999 102229 34000 1
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم التسيير تخصص: إدارة استراتيجيات خلال السنة الجامعية: 2021/2022
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: "....."

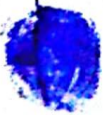
حول الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية
دراسة حالة مؤسسة إشارات الجزائر - مسيلة

أصح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/11

التوقيع و البصمة

.....



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

Université Mohamed Boudiaf a M'sila

Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion

Département:



جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم:

تصريح شرفي

بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): مستحيية لتيجا المولودة(ة) بتاريخ: 1998/05/01 ب بو سعادة

الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: 1199810281003 الصادرة بتاريخ: 2017/03/05 عن د. ليل بو سعادة

المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: علوم الماستر تخصص: إدارة الأعمال خلال السنة الجامعية: 2022/2023

والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: دور الإدارة الاستراتيجية في تحديث الموارد البشرية

دراسة حالة إتصالات الجزائر - الهليلي

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: 2022/06/11

التوقيع و البصمة