

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة حسية بن بوعلی الشلف  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



## أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث

الشعبة: علوم التسيير  
التخصص: إدارة أعمال  
العنوان

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد  
دراسة ميدانية بمؤسسة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية "باتيميتال-هياكل غرب" وحدة عين الدفلى

من إعداد طالب الدكتوراه: **تمام بلقاسم**  
المناقشة بتاريخ 2023/10/26 من طرف اللجنة المكونة من:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
أ.د/ مزريق عاشور	أستاذ التعليم العالي	جامعة حسية بن بوعلی - الشلف	رئيسا
أ.د/ قلش عبد الله	أستاذ التعليم العالي	جامعة حسية بن بوعلی - الشلف	مقرا
أ.د/ فلاق محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة حسية بن بوعلی - الشلف	مقرا مساعدا
د/ بوقسري سارة	أستاذ محاضر أ	جامعة حسية بن بوعلی - الشلف	ممتحنا
د/ زروخي فيروز	أستاذ محاضر أ	جامعة حسية بن بوعلی - الشلف	ممتحنا
أ.د/ خثير محمد	أستاذ التعليم العالي	جامعة خميس مليانة	ممتحنا
د/ خري عبد الناصر	أستاذ محاضر أ	المدرسة العليا للدراسات التجارية	ممتحنا

السنة الجامعية 2023/2022

## ملخص الأطروحة :

تهدف الدراسة الحالية إلى إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة البناءات المصنعة والهيكل المعدنية "باتيميتال - هياكل غرب"، وحدة عين الدفلى، حيث سعت الدراسة إلى التعمق في توضيح أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على مختلف محددات السلوك الوظيفي للأفراد مع التطرق إلى العلاقات بينهما، ووقعهما في مؤسسة باتيميتال - هياكل غرب" وحدة عين الدفلى، إتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الإستبيان كأداة لجمع البيانات والمعلومات المطلوبة من عينة الدراسة المقبولة البالغ عددها (113) من أصل (125) إستبيان تم توزيعها، (حيث تم رفض 12 إستبيان لعدم صلاحيتها " نقص في الإجابات، التكرار في الإجابة، الإمتناع عن الإجابة.... وغيرها من الأسباب).

حيث تم إستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (25) لتحليل البيانات.

توصلت الدراسة إلى قبول جميع الفرضيات، التي تفسر وجود إرتفاع في نسبة درجة الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية ومدى مساهمتها في تعديل وتوجيه سلوكيات وتوجهات أفرادها، كما تشير النتائج إلى أن مؤسسة باتيميتال - هياكل غرب" وحدة عين الدفلى تمتلك مختلف الموارد (المادية، التكنولوجية، البشرية) التي ساهمت إلى حد بعيد في تنفيذ الممارسات المختلفة لإدارة الموارد البشرية وكذا تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة لها، بالإضافة إلى إقتراح مجموعة من التوصيات التي تخدم موضوع الدراسة.

**الكلمات المفتاحية:** الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، السلوك الوظيفي.

## **abstract:**

*The purpose of this study is to highlight the role played by the strategic management of human resources in directing the functional behavior of individuals through a field study of the Fabricated Buildings and Metal Structures Corporation “Batimetal - West Structures”, Ain Al-Defla Unit, where the study sought to delve deeper into clarifying the impact of the strategic management of resources. Humanity on the various determinants of the functional behavior of individuals, addressing the relationships between them, and their impact on the Batimetal Foundation - West Structures” Ain Oleander Unit.*

*The study followed the descriptive analytical approach, and the questionnaire was designed as a tool to collect the required data and information from the accepted study sample, which numbered (113) out of (125) questionnaires that were distributed. (12 questionnaires were rejected because they were not valid (lack of answers, repetition in answers, abstention from answering... and other reasons).*

*The Statistical Program for the Social Sciences (SPSS), version No. (25), was used to analyze the data.*

*The study reached the acceptance of all hypotheses, which explain the presence of an increase in the degree of strategic human resources practices in the institution subject to the field study and the extent of their contribution to modifying and directing the behaviors and attitudes of its individuals. The results also indicate that the Batimetal Foundation - West Structures “Ain Defla unit possesses various resources*

*material (technological, human) which contributed greatly to the implementation of various human resources management practices as well as achieving its general strategic objectives, in addition to proposing a set of recommendations that serve the subject of the study.*

# إهداء

أهدي هذا العمل

إلى والدتي حفظها الله وأطال في عمرها. . . . .

إلى روح والدي رحمة الله عليه. . . . .

إلى إخوتي وأخواتي. . . . .

إلى زوجتي الكريمة. . . . .

إلى أولادي حفظهم الله. . . . .

إلى كل الأهل والأقارب. . . . .

إلى كل الأساتذة الكرام. . . . .

إلى كل الأصدقاء. . . . .

"تمام بلقاسم"



## شكر وتقدير

(ربي أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي)

الحمد لله نحمده ونستعين به ونستغفره، والشكر له سبحانه وتعالى على أن أعانني ويسر لي السبل لإنجاز هذا العمل، لك الحمد ربي حتى ترضى ولك الحمد إذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا.

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

بكل عرفان وإمتنان، أتقدم بأسمى معاني التقدير والإحترام إلى الأستاذ قلش عبد الله والأستاذ فلاق محمد حفظهما الله، الذين ساهما في مساعدتي على إنجاز هذا العمل، بتقديم توجيهات قيمة كان لهما نسبة كبيرة في إنجاز هذه الأطروحة.

كما أتقدم بالشكر الجزيل والنحية الخاصة والخالصة مع التقدير إلى كل من:

رئيس لجنة المناقشة: سعادة الأستاذ/د. مزريق عاشور

السادة: الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة مع حفظ الألقاب والأسماء

إلى كل أساتذة وموظفي كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة حسينية بن بوعلي بالشف.

إلى كل موظفي مؤسسة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية"باتيميتال -هياكل غرب"، وحدة عين الدفلى.

إلى كل من ساهم في إنجاز هاته الأطروحة من قريب أو بعيد.

﴿تمام بلقاسم﴾

# قائمة المحتويات

قائمة المحتويات:

الصفحة	العنوان
II	ملخص الأطروحة
IV	إهداء
V	شكر وتقدير
VI	قائمة المحتويات
VI	قائمة المحتويات
XXIII	قائمة الجداول
XXV	قائمة الأشكال
XXV	قائمة الملاحق
أ	<b>مدخل الدراسة</b>
ب	مقدمة:
ج	2- إشكالية الدراسة
د	3- فرضيات الدراسة
و	4- أهداف الدراسة
و	5- أهمية الدراسة
ز	6- مبررات اختيار الموضوع
ز	7- حدود الدراسة
ح	8- المنهج المتبع في الدراسة
ح	9- الدراسات السابقة:
ف	10- صعوبات الدراسة
ف	11- تقسيمات الدراسة
<b>1</b>	<b>الفصل الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</b>
2	تمهيد
<b>3</b>	<b>المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.</b>
<b>3</b>	<b>المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية</b>
3	الفرع الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية
3	1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية

4	1-1 مفهوم الإستراتيجية
5	2-1 تعريف الإدارة الإستراتيجية
6	3-1. أهمية الإدارة الإستراتيجية
6	الفرع الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية
8	1. الإستراتيجية على مستوى المؤسسة
8	2. إستراتيجية وحدات الأعمال
9	3. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي
9	الفرع الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية
9	1- مرحلة التصميم
10	2- مرحلة التطبيق (عملية التنفيذ)
10	3- مرحلة التقييم
<b>11</b>	<b>المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية</b>
11	الفرع الأول: مفهوم ودور إدارة الموارد البشرية
11	أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية
11	1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية
12	ثانياً: دور إدارة الموارد البشرية
14	الفرع الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية
14	أ- مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى
15	ب - مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية
16	ث - من نهاية الستينيات إلى منتصف السبعينيات
16	ج - مرحلة سنوات الثمانينات
16	ح - من نهاية الثمانينات إلى غاية الآن
17	الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية
17	أ- الأهداف على مستوى المنظمة
17	ب- الأهداف على مستوى المجتمع
<b>17</b>	<b>المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</b>
<b>18</b>	<b>المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومتطلباتها</b>
18	الفرع الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



18	1-تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
19	2- مفاهيم عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
19	2-1 مفهوم التحدي: (challenge)
20	2-2 مفهوم الرؤية الشاملة vision
20	2-3 مفهوم دورة الحياة the life cycle
20	2-4 مفهوم المحركات
21	3- خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
22	4- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
22	5- تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
23	الفرع الثاني: متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
<b>25</b>	<b>المطلب الثاني: مراحل تكوين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بالإستراتيجية العامة.</b>
25	الفرع الأول: مراحل تكوين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
25	المرحلة الأولى: مرحلة صياغة إستراتيجية الموارد البشرية
26	المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية
30	المرحلة الثالثة: مرحلة تقييم إستراتيجية الموارد البشرية
32	الفرع الثاني: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة
32	مستويات الترابط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة
35	إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مكون رئيسي لإستراتيجية المؤسسة
36	ت-التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وواقع أداء المؤسسة
<b>37</b>	<b>المبحث الثالث: أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية</b>
<b>38</b>	<b>المطلب الأول: إستراتيجيات توفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية</b>
38	الفرع الأول: إستراتيجية التخطيط والإستقطاب للموارد البشرية
38	أولاً: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية
40	ثانياً: إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية
42	الفرع الثاني: إستراتيجية إختيار وتوظيف الموارد البشرية
43	أولاً: إستراتيجية إختيار الموارد البشرية
45	ثانياً: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

46	المطلب الثاني: إستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية بالمؤسسة
46	الفرع الأول: إستراتيجية تدريب وتكوين الموارد البشرية
47	أولاً: تعريف التدريب والتكوين
48	ثانياً: خطوات عملية التدريب
49	الفرع الثاني: إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
49	أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين
49	ثانياً: أسس تقييم الأداء
50	ثالثاً: تكامل إستراتيجية تقييم أداء العاملين مع إستراتيجية المؤسسة
50	رابعاً: دورة معلومات عملية تقييم أداء العاملين
52	الفرع الثالث: إستراتيجية تعويض ومكافئة الموارد البشرية
53	المطلب الثالث: إستراتيجيات تعزيز وتطوير قدرات ومؤهلات الموارد البشرية
54	الفرع الأول: إستراتيجية إدارة رأس المال البشري
54	1- مفهوم رأس المال البشري
55	2- خصائص رأس المال البشري
55	3- مفهوم إدارة رأس المال البشري
56	4- أهداف إدارة رأس المال البشري
56	الفرع الثاني: مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين
56	1- تعريف إستراتيجية تمكين العاملين
56	2- أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين
58	3- أهمية وأهداف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
58	3-1: أهمية إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
59	3-2: أهداف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية
59	الفرع الثالث: إستراتيجية التسويق الداخلي للموارد البشرية
59	مفهوم إستراتيجية التسويق الداخلي
60	2. خصائص التسويق الداخلي
60	3- أهمية وأهداف التسويق الداخلي
61	-أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للفرد
61	3-2 أهداف التسويق الداخلي

61	الفرع الرابع: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
62	1- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
63	2- خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية
63	3- أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشري: HRM-E
64	الفرع الخامس: الإدارة الدولية للموارد البشرية
64	1- تعريف الإدارة الدولية للموارد البشرية
64	2- أسباب الاهتمام بالإدارة الدولية للموارد البشرية
65	3- الفرق بين الإدارة الدولية للموارد البشرية والمحلية
66	4- وظائف الإدارة الدولية للموارد البشرية
<b>67</b>	<b>خلاصة الفصل الأول</b>
<b>68</b>	<b>الفصل الثاني: السلوك الوظيفي للأفراد في ظل ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية</b>
69	تمهيد
<b>70</b>	<b>المبحث الأول: ماهية وأنماط السلوك الوظيفي</b>
<b>70</b>	<b>المطلب الأول: ماهية السلوك الوظيفي</b>
70	الفرع الأول: تعريف السلوك الإنساني
72	الفرع الثاني: مفهوم السلوك الوظيفي
72	أولاً: تعريف السلوك الوظيفي
72	ثانياً: عناصر السلوك الوظيفي
74	ثانياً: التطور التاريخي لمجال السلوك الوظيفي
74	أ- مرحلة ما قبل الحقبة العلمية (الإدارة في العصور القديمة)
75	ب- مرحلة أو مدخل المدرسة الكلاسيكية (Classical School)
77	ج- مرحلة أو مدخل المدرسة السلوكية
78	د- المدخل المعاصر
78	الفرع الثالث: أهمية وأهداف السلوك الوظيفي
78	أولاً: أهمية دراسة السلوك الوظيفي للأفراد
79	ثانياً: أهداف دراسة السلوك الوظيفي للأفراد
80	الفرع الرابع: خصائص السلوك الوظيفي

81	المطلب الثالث: نماذج وأنماط السلوك الوظيفي
81	الفرع الأول: نماذج دراسة السلوك الوظيفي
81	أولاً: نموذج السلوك الفردي
82	ثانياً: نموذج السلوك بين فردين
83	ثالثاً: نموذج سلوك الجماعة
84	رابعاً: النموذج المتكامل للسلوك الإنساني
85	الفرع الثاني: أنماط السلوك الوظيفي
88	المبحث الثاني: محددات السلوك الوظيفي للأفراد
88	المطلب الأول: المحددات الفردية والجماعية للسلوك الوظيفي للأفراد
88	الفرع الأول: المحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد
88	أولاً: الاتجاهات
91	ثانياً: الإدراك
96	ثالثاً: الدافعية
98	رابعاً: التعلم
99	الفرع الثاني: المحددات الجماعية للسلوك الوظيفي:
99	1- ماهية الجماعة
99	1.1. تعريف الجماعة
100	1-2 أنواع الجماعات
101	2- الصراع التنظيمي
101	1-2 ماهية الصراع التنظيمي
102	1-2-1: تعريف الصراع التنظيمي
102	1-2-2 مستويات النزاع
102	أولاً - النزاع على مستوى الفرد
103	ثانياً: النزاع بين الأفراد (ضمن الجماعة)
103	ثالثاً: النزاع بين الجماعات
104	المطلب الثاني: المحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي:
104	الفرع الأول: القيادة الإدارية
104	1-1 مفهوم القيادة

105	1-2: خصائص وأهمية القيادة
105	ب- أهمية القيادة
106	1-3: أنماط القيادة
108	الفرع الثاني: الإتصال الإداري
108	2-1-1 تعريف عملية الاتصال
109	2-1-2 أهمية الإتصال الإداري
109	2-2 أشكال الإتصال الإداري
<b>113</b>	<b>المبحث الثالث: ماهية توجيه السلوك الوظيفي</b>
<b>113</b>	<b>المطلب الأول: مفهوم وخصائص توجيه السلوك الوظيفي</b>
113	الفرع الأول: تعريف توجيه السلوك الوظيفي
113	الفرع الثاني: خصائص توجيه السلوك الوظيفي
114	الفرع الثالث: إيجابيات وسلبيات توجيه السلوك الوظيفي
<b>115</b>	<b>المطلب الثاني: أساليب توجيه السلوك الوظيفي</b>
115	الفرع الأول: أسلوب تحليل السلوك، أسلوب التعزيز وأسلوب العقاب
115	1- أسلوب تحليل السلوك
115	2- أسلوب التعزيز
116	3- أسلوب العقاب
117	الفرع الثاني: تقنية "أفعلها" لتعديل السلوك، أسلوب الإرشاد بالواقع، أسلوب التدريب
117	1. تقنية "أفعلها" لتعديل السلوك الحرج
117	2- أسلوب الإرشاد بالواقع
118	3- أسلوب التدريب
118	الفرع الثالث: أساليب تعديل السلوك
118	1. أسلوب تعديل الذات
118	2. أسلوب الزوال أو المحو
118	3. أسلوب النمذجة
<b>120</b>	<b>المبحث الرابع : دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد</b>

120	المطلب الأول: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في توجيه المحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد
120	الفرع الأول: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإتجاهات
121	تغيير الإتجاهات
121	قابلية الإتجاه للتغيير والتعديل
121	قياس الإتجاهات
123	الفرع الثاني: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإدراك التنظيمي للأفراد
124	أ- دعم وتأكيد الذات لدى الأفراد العاملين
124	ب- العدالة التنظيمية
125	الفرع الثالث: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز التعلم
126	الفرع الرابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية المساعدة على تطوير مستوى الدافعية
126	القواعد المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية لتنمية الدافعية لدى العاملين
126	التعرف على الإختلافات بين العاملين
127	المطلب الثاني: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في توجيه المحددات الجماعية للسلوك الوظيفي
127	الفرع الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة جماعات العمل
128	1- أسلوب تطوير مشاركة جماعات العمل في صنع القرارات
128	الفرع الثاني: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في إدارة الصراع التنظيمي
128	أشكال إستراتيجية الصراع
130	2- إستراتيجيات الموارد البشرية في إدارة الصراع التنظيمي
131	الفرع الأول: دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الممارسات القيادية بالمؤسسة
132	تعزيز القدرات والمهارات القيادية في المؤسسة
132	إستثمار الإمكانيات المتاحة بالمؤسسة
132	ترسيخ مفهوم القيادة التحويلية بالمؤسسة
132	الفرع الثاني: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإتصال الإداري الفعال
134	خلاصة الفصل الثاني
135	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بوحدة باتيميتال - هياكل غرب عين الدفلى
136	تمهيد

138	المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والهياكل المعدنية <b>Batimetal</b>
138	المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.
138	الفرع الأول: نشأة المؤسسة
139	الفرع الثاني: تطور المؤسسة
139	المطلب الثاني: تقديم المؤسسة الأم (باتيميتال) ووحدة (باتيميتال-هياكل غرب) وحدة عين الدفلى.
139	الفرع الأول: تقديم المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة والهياكل المعدنية "باتيميتال" (المؤسسة الأم)
139	1-التنظيم
142	أ-الإمكانات المادية
144	ب-الإمكانات البشرية
147	1- الهيكل التنظيمي للوحدة
149	التغيير في تسمية المجمع الذي تنتمي إليه المؤسسة سنة 1983
149	ب-التغيير في تسمية المؤسسة
149	ت- التغيير في فروع المؤسسة وتخصصاتها
151	دائرة الإنجازات
152	دائرة الإنتاج
153	مصلحة التنظيم والتوجيه
154	دائرة المالية والمحاسبة
155	دائرة الإدارة والموارد البشرية
161	دائرة الصيانة
162	المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وأدواتها
162	المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية
162	الفرع الأول: نموذج الدراسة الميدانية
164	الفرع الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة الميدانية
165	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات ومعالجتها
165	الفرع الأول: أدوات جمع البيانات الميدانية:
165	1-المنهج المستخدم

166	1- 2: أدوات جمع البيانات ومعالجتها
166	*المصادر الثانوية
166	*المصادر الأولية
166	المقابلة
167	الإستبيان
168	الفرع الثاني: الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة(الإستبيان)
168	1-2- الصدق الظاهري
168	2-2- اختبار الثبات العام لأداة الدراسة
169	الفرع الثالث: الجمع والمعالجة الإحصائية للبيانات
171	خلاصة الفصل الثالث:
172	<b>الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال - هياكل غرب) عين الدفلى.</b>
173	تمهيد
174	<b>المبحث الأول: التحليل الإحصائي وتفسير نتائج الاستبيانات</b>
174	المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:
174	الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس
174	الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر
175	الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي
176	الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية
176	الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية
177	<b>المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها</b>
177	(تحليل اتجاهات الموظفين نحو استراتيجيات الموارد البشرية والسلوك الوظيفي بالمؤسسة)
177	الفرع الأول: تحليل النتائج حول تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
178	أولاً: تحليل النتائج الخاصة ببعيد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.
180	ثانياً: تحليل النتائج الخاصة ببعيد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية
183	ثالثاً: تحليل النتائج الخاصة ببعيد إستراتيجية تدريب الموارد البشرية
185	رابعاً: تحليل النتائج الخاصة ببعيد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
189	خامساً: تحليل النتائج الخاصة ببعيد إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية



192	الفرع الثاني: تحليل النتائج حول مدى الإلتزام بتوجيه وتعديل سلوك العاملين من خلال التأثير على مختلف محدداته
192	أولاً: تحليل النتائج الخاصة ببعده المحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد
196	ثانياً: تحليل النتائج الخاصة ببعده المحددات الجماعية للسلوك الوظيفي للأفراد
198	ثالثاً: تحليل النتائج الخاصة ببعده المحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد
202	الفرع الثالث: تحليل نتائج أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على توجيه السلوك الوظيفي للأفراد
202	أولاً: أثر إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على توجيه السلوك الوظيفي بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى
203	ثانياً: أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية على توجيه السلوك الوظيفي بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى.
204	ثالثاً: أثر إستراتيجية تدريب الموارد البشرية على توجيه السلوك الوظيفي بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى
205	رابعاً: أثر إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على توجيه السلوك الوظيفي بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى
206	خامساً: أثر إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على توجيه السلوك الوظيفي بالمؤسسة
207	الفرع الرابع: تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد تعزى للمتغيرات الشخصية
207	الفرضية الفرعية الأولى : تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد تعزى لمتغير الجنس
208	الفرضية الفرعية الثانية: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للعمر
209	الفرضية الفرعية الثالثة: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للمؤهل العلمي
209	الفرضية الفرعية الرابعة: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للرتبة المهنية
210	الفرضية الفرعية الخامسة: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للخبرة المهنية
<b>211</b>	<b>المبحث الثاني: مناقشة وإختبار الفرضيات</b>
<b>211</b>	<b>المطلب الأول: مناقشة وإختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية</b>
211	الفرع الأول: مناقشة وإختبار الفرضية الرئيسية الأولى
211	الفرع الثاني: مناقشة وإختبار الفرضية الرئيسية الثانية (محور أبعاد محددات السلوك الوظيفي)
<b>211</b>	<b>المطلب الثاني: مناقشة وإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة</b>
211	الفرع الأول: مناقشة وإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة

212	الفرع الثاني: مناقشة وإختبار الفرضية الرئيسية الرابعة
214	خلاصة الفصل الرابع
215	الخاتمة
220	المصادر والمراجع
232	الملاحق

### قائمة الجداول:

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
.1	جدول 1: أدوار إدارة الموارد البشرية	13
.2	جدول 2: القدرات المطلوبة لتنفيذ الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	24
.3	جدول 3: قائمة بدائل ممارسات إدارة الموارد البشرية	29
.4	جدول 4: بعض أنواع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة وما يقابلها من استراتيجيات الموارد البشرية	35
.5	جدول 5: أنماط السلوك الوظيفي	85
.6	جدول 6: مقارنة بين السلوك الأساسي والسلوك الإضافي	86
.7	جدول 7: إيجابيات وسلبيات توجيه السلوك الوظيفي	114
.8	جدول 8: الوسائل، المعدات والتجهيزات بالمؤسسة	143
.9	جدول 9: وسائل ومعدات الإنتاج بالمؤسسة	144
.10	جدول 10: عدد العمال حسب التخصص/طبيعة العقد	144
.11	جدول 11: عدد العمال حسب المستويات المهنية/طبيعة العقد	145
.12	جدول 12: أهم المشاريع المنجزة من طرف الوحدة أو المؤسسة	145
.13	جدول 13: محاور أداة الدراسة وعدد عباراتها	167
.14	جدول 14: قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach	168
.15	جدول 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس	174
.16	جدول 16: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	175
.17	جدول 17: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي	175
.18	جدول 18: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية	176
.19	جدول 19: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية	177

178	جدول 20: عرض النتائج الخاصة بتوجهات أفراد العينة نحو إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	.20
180	جدول 21: عرض النتائج الخاصة ببعء إستراتيجيتي توظيف وإدارة رأس المال البشري	.21
183	جدول 22: عرض النتائج الخاصة ببعء إستراتيجيتي تدريب وتمكين العاملين	.22
185	جدول 23: عرض النتائج الخاصة ببعء إستراتيجيتي تقييم الأداء والتسويق الداخلي للموارد البشرية	.23
189	جدول 24: عرض النتائج الخاصة ببعء إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية	.24
192	جدول 25: الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة	.25
193	جدول 26: عرض النتائج الخاصة ببعء المحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد	.26
196	جدول 27: عرض النتائج الخاصة ببعء المحددات الجماعية للسلوك الوظيفي للأفراد	.27
198	جدول 28: عرض النتائج الخاصة ببعء إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية.	.28
201	جدول 29: جدول خاص بالإتصال الداخلي	.29
201	جدول 30: جدول خاص بالإتصال الخارجي	.30
202	جدول 31: نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لخط الانحدار حسب الفرضية الفرعية الأولى	.31
204	جدول 32: نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الفرعية الثانية	.32
205	جدول 33: نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الفرعية الثالثة	.33
205	جدول 34: نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الفرعية الرابعة	.34
206	جدول 35: نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الفرعية الخامسة	.35
207	جدول 36: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد حسب متغير الجنس	.36
208	جدول 37: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للعمر	.37

209	جدول 38: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للمؤهل العلمي	.38
209	جدول 39: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للرتبة الوظيفية	.39
210	جدول 40: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للخبرة المهنية	.40

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم
7	الشكل 1: هيراركية إستراتيجية المنظمة	.41
9	الشكل 2: الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية	.42
27	الشكل 3: المتغيرات المؤثرة في نجاح تنفيذ الإستراتيجية	.43
28	الشكل 4: ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية	.44
34	الشكل 5: مستويات الترابط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة	.45
40	الشكل 6: خطوات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة	.46
51	الشكل 7: العلاقة التكاملية بين نظام تقييم أداء عمال ونظم الموارد البشرية الأخرى	.47
74	الشكل 8: عناصر السلوك الوظيفي	.48
82	الشكل 9: نموذج السلوك الفردي	.49
83	الشكل 10: نموذج السلوك بين فردين	.50
84	الشكل 11: نموذج سلوك الجماعة	.51
98	الشكل 12: عملية الدافعية	.52
117	الشكل 13: مكونات تقنية أفعالها	.53
129	الشكل 14: أشكال إستراتيجية الصراع التنظيمي	.54
141	الشكل 15: هيكل تنظيمي يوضح التطور التاريخي أو نشأة مؤسسة العمومية للبناءات المصنعة والهياكل المعدنية-وحدة عين الدفلى	.55
148	الشكل 16: الهيكل التنظيمي للمؤسسة	.56
163	الشكل 17: الأنموذج العام للدراسة	.57
191	الشكل 18: الحوافز التي تسعى المؤسسة لتجسيدها	.58

قائمة الملاحق:

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	إستبيان الدراسة الميدانية
02	إدارة المؤسسة، ورشات الإنجاز الهياكل المعدنية
03	الإنجازات الخاصة بالهياكل المعدنية
04	قائمة الأساتذة المحكمين للإستبيان

# مدخل الدراسة

يشهد العصر الحالي نمو وتطور سريع في شتى المجالات، بالخصوص مجال إدارة الأعمال، إذ تتحكم فيه جملة من المتغيرات المعقدة والمتعددة، فرضت على دول العالم ضرورة التأقلم معها ومواكبتها في ظل المنافسة الشديدة بين الدول والأسواق، وهذا ببناء نظرة إستراتيجية شاملة تقوم على دراسات معمقة لهذه المتغيرات، حيث أن هذه التغيرات قد تمس كل من التكنولوجيات، الهياكل، الأفراد والمؤسسات والدول دون استثناء.

تعتبر المؤسسة نظام فعال يساهم في بناء اقتصاد قوي وتنافسي، ولضمان هذه الأخيرة بقائها واستمرارها في المنافسة، وجب عليها التخطيط لأهدافها المستقبلية، بصياغة إستراتيجيات مبنية على تحليل معمق للمتغيرات البيئية الداخلية والخارجية باعتبارها الأساس في عملية تكوينها، كونها تؤثر على المؤسسة في تنظيمها وأدائها وسلوك أفرادها. باعتبار العناصر البشرية أهم الموارد التي تمتلكها المؤسسة كونها المصدر الجوهري لكل تفوق، وجب على هذه الأخيرة تغيير نمط الأسلوب التقليدي لإدارة مواردها البشرية القائم على النمط الروتيني في تنفيذ الأوامر لاغير، وهذا بإعادة النظر في ضرورة الاستثمار والاستغلال الأمثل لهذا المورد البشري من خلال استحداث إدارة جديدة تسمى بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تنظر إلى المورد البشري على أنه أهم مدخلات النظام الإنتاجي وأعظم القوى المحددة لهوية المؤسسة ومستقبلها، من الواجب الإهتمام به وذلك بزيادة قيمته وكفاءته من خلال إدارته برؤية إستراتيجية تتمثل في دراسة سلوكياته والتعرف على دوافعه، أهدافه، حاجاته وتوقعاته مما يساهم في التعرف على البدائل والأسس المناسبة التي يمكن من خلالها أن تساعد في توجيه سلوكيات هؤلاء الأفراد بتحفيزهم ودفعهم إلى بذل أقصى جهودهم في إطار تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة العاملين بها.

إن توسع نشاطات المؤسسة في ظل التأثيرات والضغوطات، و بروز تكنولوجيا المعلومات الحديثة وتسارعها، يتطلب منها إعادة النظر في بناء وتطوير المهارات والقدرات الفكرية لمواردها البشرية باختلاف مستوياتها في الهيكل التنظيمي، وذلك بتحفيزهم على مضاعفة جهودهم في سبيل تحقيق أهداف المؤسسة العاملين بها، لغرض تعزيز تنافسيتها وإستمراريتها.

لقد أدى بروز التغيرات التكنولوجية الحديثة إلى إحداث ضغوطات كبيرة على المؤسسات الإقتصادية الجزائرية من مختلف الجوانب بدءا من سلوكيات أفرادها وقيمهم وصولا إلى التكنولوجيات المستخدمة فيها، حيث ظهرت العديد من الإنعكاسات على السلوكيات الوظيفية للأفراد العاملين بها من(صراعات داخلية، تكتلات، عدم الرضا الوظيفي... الخ)، ظلت تهدد إستقرار ونشاط هذه المؤسسات.

فأصبحت هذه المؤسسات أمام إشكالية توجيه سلوكيات أفرادها لمواجهة تغير الظروف البيئية الداخلية و الخارجية لها، التي فرضت عليها إلتهاج أساليب إستراتيجية لتسيير مواردها البشرية تندرج تحت ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تسعى من ورائها إلى الإهتمام بالعنصر البشري من خلال العمل على التوجيه السليم لسلوكياته ومهاراته وتحفيزه على تقديم أفضل مردود، حيث أصبح هذا الأخير مطلباً إستراتيجياً وضرورياً يعزز من تنافسية المؤسسات ويضمن لها إستمراريتها وبقائها.

ضمن هذا السياق يأتي بحثنا العلمي الأكاديمي والذي نحاول من خلاله دراسة الموضوع الموسوم بالعنوان التالي: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد (دراسة ميدانية بمؤسسة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية"باتيميتال -هياكل غرب"، وحدة عين الدفلى).

## 2- إشكالية الدراسة:

رغم كل الجهود المبذولة من طرف الباحثين في الدراسات السابقة التي شملت مواضيع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإعتبارها العنصر الإستراتيجي لتسيير الموارد البشرية، الذي يعتبر بدوره المحرك الديناميكي لباقي الموارد، إلا أنه كان وما زال يعاني من نقص في الإلمام بجميع جوانبه.

بناءً على ما سبق ذكره إرتأينا التوسع في دراسة موضوع الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وإبراز مدى تأثير ممارساتها في توجيه سلوكيات الأفراد والجماعات العاملين في المؤسسة بتحفيزهم على مضاعفة جهودهم من أجل إبراز مهاراتهم العلمية والمهنية التي تساعد على تعزيز تنافسية المؤسسة وإستمراريتها.

وقد تم إسقاط الجانب النظري، ميدانياً بمؤسسة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية"باتيميتال -هياكل غرب"، وحدة عين الدفلى، لدراسة مدى تطبيقها لمفهوم الإدارة الإستراتيجية عند إدارتها لمواردها البشرية، وإبراز أثرها على توجيه سلوكيات الأفراد العاملين بها وكذا تعديلها وتوجيهها.

من هذا المنطلق يمكن صياغة إشكالية البحث الرئيسية كالتالي:

◀ مامدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة البناءات المصنعة والهياكل

المعدنية"باتيميتال -هياكل غرب"، وحدة عين الدفلى في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد العاملين بها ؟

للإجابة عن السؤال الرئيس نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

\* ما مدى التزام مؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى بالرؤية الإستراتيجية في إدارتها للموارد

البشرية؟.



\* ما مدى التزام إدارة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى بالإهتمام بمختلف محددات السلوك

الوظيفي (الفردية، الجماعية والتنظيمية) في إطار تجسيدها لعملية تعزيز وتطوير السلوك الوظيفي للأفراد بالمؤسسة؟

\* هل يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على

محددات السلوك الوظيفي للأفراد بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى؟

\* هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية

على محددات السلوك الوظيفي للأفراد بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى، تعزى للمتغيرات

الوسيطية (الجنس، العمر، المستوى لعلمي، الترتيب الوظيفي، الخبرة المهنية)؟

### 3-فرضيات الدراسة:

لمعالجة موضوع بحثنا العلمي الأكاديمي يمكن صياغة الفرضيات التالية:

\* الفرضية الرئيسية الأولى: تولى إدارة الموارد البشرية بوحدة (باتيميتال- هياكل غرب) عين الدفلى الأهمية إلى

الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية.

\* الفرضية الرئيسية الثانية: تلتزم إدارة المؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى في إطار تحقيق

إستراتيجيتها العامة، بتطبيق الممارسات المشجعة على تعديل وتوجيه محددات السلوك الوظيفي للأفراد.

\* الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجيات إدارة

الموارد البشرية على توجيه محددات السلوك الوظيفي للأفراد بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى.

تنقسم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى خمس فرضيات فرعية تتمثل في مايلي:

- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تخطيط

الموارد البشرية على توجيه المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة (باتيميتال-

هياكل غرب) وحدة عين الدفلى.

- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية توظيف

الموارد البشرية على توجيه المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد العاملين بمؤسسة (باتيميتال-

هياكل غرب) وحدة عين الدفلى.

- **الفرضية الفرعية الثالثة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على توجيه المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على توجيه المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى.
- **الفرضية الفرعية الخامسة:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية مكافأة الموارد البشرية على توجيه المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة.
- \***الفرضية الرئيسية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول تأثير الإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على محددات السلوك الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى تعزي للمتغيرات الشخصية (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الترتيب الوظيفي، الخبرة المهنية) تنقسم الفرضية الفرعية الرابعة إلى خمس فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:
- **الفرضية الفرعية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية على السلوك الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى، تعزي لمتغير الجنس.
- **الفرضية الفرعية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية على السلوك الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى لتعزي لمتغير العمر.
- **الفرضية الفرعية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية على السلوك الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى، تعزي لمتغير المستوى العلمي.
- **الفرضية الفرعية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية على السلوك الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى، تعزي لمتغير الترتيب الوظيفي.

-الفرضية الفرعية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية على السلوك الوظيفي لدى الأفراد العاملين بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى، تعزي لمتغير الخبرة المهنية.

#### 4-أهداف الدراسة:

يكمن الهدف الأساسي لهذاالدراسة في محاولة توضيح الدور الإستراتيجي الذي يمكن أن تلعبه إدارة الموارد البشرية في توظيف موردها البشري من خلال توجيه سلوكياتهم ودعم أفكارهم والاهتمام بقدراتهم، مهاراتهم و كفاءاتهم التي تساهم في زيادة أدائهم وبالتالي ضمان المؤسسة لتحقيق أهدافها التي تساعد على بقائها وإستمراريتها. ويمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية:

- محاولة إستقراء بعض الأبحاث العلمية التي تطرق لها الباحثين في ميدان الإدارة الإستراتيجية وتحليلها مع إبراز أهمية الموارد البشرية ضمن موارد المؤسسة وحاجتها إلى تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية الذي يعزز من كفاءتها ومهاراتها.
- محاولة إبراز أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- توضيح ضرورة تركيز إهتمام المؤسسات الجزائرية على العمل بتطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية في توجيه سلوكيات أفرادها بما يتوافق مع أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

#### 5-أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في جانبيه العلمي والعملية من خلال النقاط التالية:

- المساهمة العلمية للبحث في بناء الجانب النظري لإشكالية الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد، حيث أنه من الضروري على المؤسسات الجزائرية لكي تحقق أهدافها الإهتمام والإستخدام الأمثل لمواردها البشرية من خلال إدارتها بأساليب إستراتيجية تأخذ بعينالإعتبار حاجيات الأفراد العاملين بها ومن جهة أخرى متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- إن الأهمية العلمية لهذا البحث يستمدتها من خلال معرفة حاجة المؤسسات الجزائرية للدور الهام الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في تنمية طاقات وكفاءات المورد البشري وتوجيه سلوكياته وتحفيزه للمساهمة في تحقيق نمو المؤسسة والمحافظة على بقائها وإستمراريتها.
- تكمن أهمية هذه الدراسة من خلال اعتبار أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لها دور مهم وأساسي في توجيه سلوكيات الأفراد العاملين بالمؤسسات الإقتصادية الجزائرية، حيث تسعى إلى مجابهة كل المتغيرات البيئية الداخلية

والخارجية للمؤسسة وبالتالي العمل على توفير بيئة تنظيمية لهذه المؤسسات كي تحقق أهدافها وتعزز من قدراتها التنافسية التي تضمن لها بقائها وإستمراريتها.

- إبراز الحاجة الملحة للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في التطبيق العملي لإستراتيجية توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بالاعتماد على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إدارتها لمواردها البشرية باعتبارها أداة فعالة في إبراز قدرات ومهارات العاملين.

### 6- مبررات اختيار الموضوع:

- الاهتمام الواضح لدى الباحثين والمختصين في إدارة الأعمال في الآونة الأخيرة بضرورة انتهاج المؤسسات للممارسات الإستراتيجية في تعاملها مع الموارد البشرية كونها المورد الرئيسي الذي يساهم بنسبة كبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة.

- إهمال المؤسسات الاقتصادية الجزائرية للبعد الإستراتيجي في إدارة مواردها البشرية واكتفائها بالتسيير الروتيني.  
- الاهتمام أو الإحساس الشخصي بالأهمية الإستراتيجية للعنصر البشري بإعتباره أهم مورد من موارد المؤسسة كونه مصدر أساسي للميزة والقدرة التنافسية للمؤسسة بسبب ما يقدمه من مهارات ومعارف جديدة.  
- نقص البحوث والدراسات التي تطرقت إلى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد.

### 7- حدود الدراسة:

تنقسم حدود الدراسة إلى ما يلي:

- **الحدود المكانية:** الغرض منها هو القيام بدراسة ميدانية لإبراز أهمية تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في توجيه وتعديل السلوكيات الوظيفية للأفراد بالمؤسسات الجزائرية، حيث إقتصرت دراستنا المسحية على مؤسسة البناءات المصنعة والنحاس (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى.

- **الحدود الموضوعية:** جاءت الحدود الموضوعية لتحقيق أهداف الدراسة في اطار بيان تأثير استراتيجيات الموارد البشرية ( التخطيط، التوظيف، التدريب، التقييم والتحفيز) كجزء من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد باعتماد المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية مثلما هو مبين في النموذج العام للدراسة.

- **الحدود الزمانية:** إن المجال الزماني لبحثنا هذا يتوافق مع التحولات التكنولوجية الحديثة والمتسارعة الذي فرض على إقتصاديات العالم ضرورة إنتهاج إقتصاد يعتمد في بناء إستراتيجياته على مورد بشري ذو كفاءة ومهارات عالية، تسند عملية تسييره إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

حيث طبقت هذه الدراسة المسحية الخاصة بالجانب التطبيقي خلال الفترة الممتدة من شهر سبتمبر 2021 إلى غاية شهر أفريل 2022.

**-الحدود البشرية:** شملت دراستنا الميدانية معظم إطارات مؤسسة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية"باتيميتال - هياكل غرب"وحدة عين الدفلى، كونهم يمثلون نسبة كبيرة في تزويدنا بالمعلومات والمعطيات، بالإضافة إلى عينة أخرى من العمال التنفيذيين وعمال التحكم.

## 8-المنهج المتبع في الدراسة:

بهدف الإلمام بمختلف جوانب البحث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتميز بالنظرة الشمولية من خلال جمع البيانات اللازمة لوصف الظاهرة المتمثلة في الاستطلاع على مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه وتعديل مختلف سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يساهم الوصف في إظهار النتائج والعناصر المتعلقة بموضوع الدراسة.

أما التحليل فالهدف منه تحديد النتائج الرامية إلى إثبات أو نفي فرضيات الدراسة ومن ثم الوصول إلى استنتاجات يمكن أن تساعد في تطوير الواقع وتحسينه .

لقد أستعمل الباحث مدخلين في إعداد هذا البحث العلمي الأكاديمي:

**إعداد الجانب النظري:** تم الإعتماد على مدخل الدراسات الوثائقية من خلال الاعتماد على العديد من المصادر (دراسات علمية، كتب، أطروحات، أبحاث، ملتقيات دولية ووطنية).

**إعداد الجانب التطبيقي:** تم الإعتماد على مدخل دراسة الحالة بالاعتماد على أسلوب المسح الاجتماعي بالعينة من خلال الإجابة على الاستبيانات الموزعة على عينة من أفراد المؤسسة محل الدراسة التابع لمؤسسة "باتيميتال" حول مدى مساهمة الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تعديل وتوجيه السلوك الوظيفي للأفراد العاملين بها.

## 9-الدراسات السابقة:

في إطار الاطلاع على التراث الأدبي المتعلق بدراستنا وحدود اطلاع الباحث لم نتصادف بدراسات سابقة مشابهة تماما أو متطابقة مع متغيرات الدراسة، وعليه تم الاستناد إلى بعض الدراسات السابقة التي تلامس دراستنا الحالية وتخدم ما نسعى للبحث فيه وتم سرد ما توصلنا إليه من اطاريح للدكتوراه المحلية والعربية والدولية ومن المقالات الصادرة في المجالات الرصينة المحكمة وجاءت على الشكل التالي:

I. دراسة قاضي عبد الحكيم (2022): دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في

تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت

الجزائر (GICA)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريبرج، تخصص إدارة أعمال: هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية، قام من خلالها الباحث بإجراء دراسة ميدانية على مستوى المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف، حيث قام بمحاولة معرفة دور اهم سبع استراتيجيات وظيفية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي ( إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية تحليل وتصميم العمل، إستراتيجية التوظيف، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية مسارات الترقية، إستراتيجية تقييم الأداء، استراتيجيات التعويضات). وقد تم اعتماد 232 استمارة استبيان تخص الإطارات السامية والإطارات وأعوان التحكم وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي . SPSS الإصدار 22 وقد خلصت الدراسة إلى وجود دور لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث كان لخمس ممارسات إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين الأداء الوظيفي (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، إستراتيجية التدريب، إستراتيجية مسارات الترقية، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية التعويضات)، كما توصلت الدراسة إلى أن إستراتيجتي تحليل وتصميم العمل و التوظيف ليس لهما دور في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

**أوجه التشابه مع دراستنا:** هناك تشابه بين هذه الدراسة ودرستنا الحالية في الجانب النظري، واعتبار التدريب أحد أهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونعتبره في دراستنا أهم الاستراتيجيات لتوجيه السلوك الوظيفي للأفراد العاملين.

**أوجه الاختلاف مع دراستنا:** اهتمت هذه الدراسة بأثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، من خلال معرفة مدى اهتمام وتطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى مسيري المؤسسة، بينما دراستنا تهتم بدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للمورد البشري في المؤسسة من خلال دراسة أثر كل استراتيجية من الإستراتيجيات محل الدراسة على السلوك الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية ( وحدة باتميتال هياكل غرب عين الدفلى).

II. دراسة تبرورت علال (2016) "مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية - مدخل الموارد، المعرفة، الكفاءات (دراسة حالة شركة موبيليس)" أطروحة الدكتوراه علوم التسيير تخصص دراسة أعمال قسم علوم تسيير ،كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

**جامعة الجزائر 3:** تناولت الدراسة مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية في المؤسسة من مداخل: الموارد، المعرفة، الكفاءات، من خلال الدراسة ميدانية لمؤسسة موبيليس الجزائرية. تتمثل مشكلة الدراسة في محاولة البحث عن هذه المقومات وكيف يمكن أن تؤثر في تطوير الميزة التنافسية من خلال المداخل الثلاثة السابقة الذكر.

تتمثل أهمية الدراسة في الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة وعلى وجه الخصوص في مؤسسة موبيليس، من خلال مساهمتها في تطوير وتنمية أداء الموظفين، بالإضافة إلى كون الدراسة تبحث في هذا الموضوع لخصوصية بيئة مؤسسة موبيليس، وقد سعت الدراسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها التعمق في معرفة مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، والميزة التنافسية والعلاقة بينهما، ووقعهما في مؤسسة موبيليس، ووضع بعض التوصيات التي تسهم في تفعيل مقومات الإدارة الإستراتيجية، وذلك لتحقيق ميزة تنافسية في هذه المؤسسة. إتبعَت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم تصميم الإستبانة كأداة لجمع البيانات والمعلومات من عينة الدراسة، وتم إستخدام برنامج (SPSS) لتحليل البيانات، وأظهرت النتائج قبول جميع الفرضيات.

ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة هو ارتفاع درجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة موبيليس مما يؤدي إلى زيادة كفاءة وإهتمام الموظفين في تحقيق الميزة التنافسية، وتطبيق أحدث الأساليب والتقنيات في خدمة الاتصالات في المستقبل، وتشير النتائج إلى أن مؤسسة موبيليس تمتلك مقومات النجاح في تنفيذ عمليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، وأوصت الدراسة بضرورة تطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية لما توفره لمديري المؤسسة من بلورة الرؤية والتفكير الإستراتيجي الطويل المدى، بالإضافة إلى معالجة القضايا الإستراتيجية التي تواجه المؤسسات، كما إقترح الباحث القيام بالمزيد من الدراسات التي تسهم في تفعيل دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية وتطوير أداء المؤسسات.

**أوجه التشابه مع دراستنا:** هناك تشابه بين هذه الدراسة ودرستنا الحالية في الجانب النظري، واعتبار أن تدعيم رأس المال البشري أهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ونعتبره في دراستنا أهم الاستراتيجيات لتوجيه السلوك الوظيفي للأفراد العاملين.

**أوجه الاختلاف مع دراستنا:** اهتمت هذه الدراسة بالدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة وعلى وجه الخصوص في مؤسسة موبيليس، من خلال مساهمتها في تطوير وتنمية أداء الموظفين، بينما دراستنا تهتم بدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات

من خلال دراسة أثر كل استراتيجية من الإستراتيجيات محل الدراسة على السلوك الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية ( وحدة باتميتال هياكل غرب عين الدفلى).

III. دراسة مانع صبرينة(2015) أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات: (دراسة حالة: عينة من الجامعات الجزائرية) أطروحة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص تنظيم الموارد البشرية من إعداد الباحثة: ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة محمد خيضر- بسكرة: هدفت الدراسة الى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، المنهج المتبع هو المنهج التحليلي الوصفي، العينة المختارة عشوائية من مجموعة من الجامعات مكونة من 572 مفردة واعتمدت الباحثة على الإستبيان لجمع المعلومات، واستخدمت البرنامج الحصائي SPSS .

وقد خلصت الدراسة إلى جملة من النتائج نذكر منها:

أن كل من: التدريب، التعلم التنظيمي، التطوير (التنظيمي، الإداري وتطوير المسار الوظيفي) والإبداع تمثل استراتيجيات هامة، تبناها الجامعات محل الدراسة في تنمية مواردها البشرية من أساتذة وموظفين إداريين، كما خلصت الى وجود علاقة ارتباطية تأثيرية قوية ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية 0.05 بين استراتيجية تنمية الموارد البشرية (استراتيجية التدريب، استراتيجية التعلم التنظيمي، استراتيجية التطوير التنظيمي، واستراتيجية الإبداع الوظيفي) وأداء الموارد البشرية في الجامعات محل الدراسة.

أوجه التشابه: تتقاسم هذه الدراسة ودراستنا الحالية نقاط تشابه، ان كل من الدراستين اهتمتا بوظيفة التدريب والتنمية البشرية وربطتها بأداء الأفراد وسلوكياتهم كونها من اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما تم الإعتماد على نفس منهج الدراسة (المنهج الوصفي التحليلي).

أوجه الاختلاف: في دراستنا سنقوم بدراسة دور بعض الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في توجيه سلوك الأفراد في مؤسسات الاعمال الجزائرية، عكس دراسة الباحثة التي قامت بدراسة الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية من بينها إستراتيجية التدريب على أداء الأفراد في عينة من الجامعات الجزائرية.

IV. دراسة حاج عمر إبراهيم(2016) " دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي: أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع، دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الإستشفائية متليلي- غرداية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة: هدفت الدراسة بصفة عامة إلى محاولة وصف البيئة الداخلية بإعتبارها تمثل مصدرا للظغوط والمضايقات وطبيعة العلاقة بين مكونات البيئة الداخلية والأداء السلوكي، وكذا التعريف بأهم الملامح



والخصائص المميزة للمؤسسة الجزائرية و تأثيرها على الأداء ودورها في تشكيل سلوك الإنضباط والمتمثل في الأداء الجيد والفعال.

أكدت نتائج الدراسة بأن هناك جملة من المشكلات الإنضباطية التي تعاني منها المؤسسة العمومية الإستشفائية منها:

-عملية التوظيف تتدخل فيها نصوص قانونية غير مرنة لا تراعي متطلبات المنصب.

-عدم الإلتزام بالدوام الرسمي للعمل.

-غياب إحترام تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

-سياسة الإستقطاب غير فعالة، وعدم وجود نظام تحفيزي مشجع.

-عدم الموضوعية في نظام الترقية.

-عدم وجود ولاء تنظيمي.

**أوجه التشابه:** تتقاسم هذه الدراسة ودراستنا الحالية في نقاط تشابه المتمثلة في إستعمال الباحث لأبعاد

إستراتيجتي التوظيف والتحفيز بالنسبة لمحور إدارة الموارد البشرية.

**أوجه الاختلاف:** في دراستنا سنقوم بدراسة دور بعض الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في توجيه

سلوك الأفراد في مؤسسة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية ( وحدة باتميتال هياكل غرب عين الدفلى) بإعتبارها

مؤسسة صناعية، اما الدراسة السابقة تطرقت إلى كل من ظروف و بيئة العمل المتمثلة في التوظيف، التحفيز، الرقابة

وأثرها على الإنضباط الوظيفي داخل مؤسسة خدماتية (المؤسسة العمومية الإستشفائية متليلي).

**V.دراسة بن ميرة مصطفى(2020) الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء**

**العاملين (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أونتيبيوتيكال بالمدينة).** أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في

**علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال 2020 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم**

**التسيير جامعة يحي فارس بالمدينة:** سعت الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي:

- الإحاطة بالمفاهيم الأساسية المتعلقة بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

- شرح العلاقة وتوضيح الترابط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

-توضيح أثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أداء العاملين.

أما عن المنهج المستعمل في الدراسة، فقد تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، بإعتباره المنهج الأنسب

لدراسة الظواهر الإجتماعية والإنسانية.

وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج نذكر منها:

- إشراك العامل في صياغة الإستراتيجيات العامة للمؤسسة يولد لديه الشعور بالرضا الوظيفي عن تنفيذ هذه الإستراتيجيات مما يزيد من دافعيته نحو العمل وبذل أقصى جهد لديه.
- فشل الطرق القديمة في التقييم الدقيق لأداء العاملين بسبب كبر حجم المسؤوليات والتطور المستمر في تقنيات العمل أدى إلى ظهور طرق جديدة للتقييم تختلف حسب بيئة عمل كل مؤسسة وحجمها وثقافتها التنظيمية.
- لا تركز مؤسسة صيدال فرع أونتاريو كالمدينة على تطبيق مبادئ إستراتيجية استقطاب وفقا للمتطلبات الإستراتيجية.

**أوجه التشابه:** تتقاسم هذه الدراسة ودراستنا الحالية نقاط تشابه في المحور الأول من الدراسة (ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية)، والتشابه في المنهج المستعمل في الدراسة.

**أوجه الاختلاف:** في دراستنا سنقوم بدراسة دور بعض الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في توجيه سلوك الأفراد في مؤسسات الاعمال الجزائرية، عكس دراسة الباحث الذي قام بدراسة الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء الأفراد في مؤسسة صيدال فرع أونتاريو كالمدينة.

VI. دراسة محمد حنفي محمد نور تبيدي: أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الإتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، السودان: تهدف الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الإستراتيجية في قطاع الإتصالات السودانية، والوقوف على أثر تطبيقها على كفاءة وفعالية أداء قطاع الإتصالات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي، واستخلاص النتائج ببرنامج SPSS ، وتوصلت الدراسة ان لدى الإدارة العليا والوسطي في شركات الإتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، وان هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبحوثين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، كذلك أظهرت الدراسة توسط ممارسة وتطبيق الإدارة الإستراتيجية في شركات الإتصالات، كما تبين منها أن الغالبية العظمى من المبحوثين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الإستراتيجية في هذه الشركات كما توصلت الدراسة إلى أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي الى كفاءة وفعالية الأداء في شركات الإتصالات.

**أوجه التشابه مع دراستنا:** هناك تشابه بين هذه الدراسة ودراستنا الحالية في الجانب النظري، واعتبار التدريب أحد أهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونعتبره في دراستنا أهم الاستراتيجيات لتوجيه السلوك الوظيفي للأفراد العاملين.

**أوجه الاختلاف مع دراستنا:** اهتمت هذه الدراسة بأثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء العام لقطاع الاتصالات السوداني من خلال معرفة مدى اهتمام وتطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية لدى مسيري القطاع، بينما دراستنا تهتم بدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للمورد البشري في المؤسسات من خلال

دراسة أثر كل استراتيجية من الإستراتيجيات محل الدراسة على السلوك الوظيفي للموارد البشرية في مؤسسة البناء المصنعة والهيكل المعدنية ( وحدة باتميتال هياكل غرب عين الدفلى).

VII. دراسة محمد بن سالم بن محمد باعمر (2019)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية الموسومة ب: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال السلوك التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص في سلطنة عمان، جامعة العلوم الإسلامية ماليزيا: جاء هدف الدراسة الى تقييم العلاقات المحتملة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص في سلطنة عمان، وقد استخدم الباحث لتحقيق هذا الهدف البحثي المنهج الوصفي التحليلي، العينة المختارة عشوائية من مجموعة من مشاركين من مؤسسات القطاع الخاص بلغ 431 فردا واعتمد الباحث على الاستبيان لجمع المعلومات، واستخدم البرنامج الاحصائي SPSS / AMOS ، واستخدم الباحث كأبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية كل من ممارسات الاختيار والتعيين، المكافآت والحوافز، التدريب والتطوير، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن لممارسات إدارة الموارد البشرية علاقة سببية مباشرة بسلوك المواطنة التنظيمية، كما يلعب السلوك التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

أوجه التشابه: تتقاسم هذه الدراسة ودراستنا الحالية نقاط تشابه في مواقع متعددة اولها أن كلا الدراستين تناولت متغيري الإدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي، وأبعاد الدراستين متمثلة في الاختيار والتعيين، المكافآت والحوافز، التدريب والتطوير.

أوجه الاختلاف: في دراستنا سنقوم بدراسة دور بعض الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في توجيه سلوك الأفراد في مؤسسات الاعمال الجزائرية، ومدى تأثير كل واحدة على حدى، عكس هذه الدراسة والتي تدرس ثلاث وظائف فقط من وظائف إدارة الموارد البشرية، كما ان المتغير التابع في هذه الدراسة هو سلوك المواطنة بينما في دراستنا هو السلوك الوظيفي، كما أن في دراستنا مجتمع الدراسة هو مؤسسة عمومية واحدة، بينما هذه الدراسة تهتم بالقطاع الخاص في سلطنة عمان ككل.

VIII. دراسة أكرم محمد الحاج و أسامة محمد أ حمد(2022) أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل الازرق(كابو) بالسودان (2015/2000)، مقال منشور بالمجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية العدد 03 : هدفت الدراسة الي التحقق من صحة العلاقة بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأداء العاملين، حيث كانت الفرضية الاولي للدراسة بأن هنالك علاقة إيجابية بين استراتيجية الاختيار واداء العاملين، تلتها الفرضية الثانية بأن هنالك علاقة ايجابية بين استراتيجية التدريب واداء العاملين، بينما كانت الفرضية الثالثة بأن هنالك علاقة ايجابية بين استراتيجية التعويض واداء العاملين. فيما اعتمدت الدراسة على اساليب التحليل الاحصائي ( الاحصاء الوصفي، الفاء كرمباخ، معامل

الارتباط، ومعامل الانحدار) كما كانت نتائج الدراسة توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية التدريب وأداء العاملين، وتوجد علاقة ذات دلالة احصائية بين استراتيجية الاختيار واداء العاملين، كما توجد علاقة ارتباط بين التعويض واداء العاملين، ختاماً توصلت الدراسة لعدد من النتائج أهمها أن هنالك تأثيراً كبيراً للإدارة الاستراتيجية والمؤشرات العامة لأداء العاملين بالشركة، وأن تخطيط الموارد البشرية يتأثر بالاستراتيجية العامة للشركة وأن الخصائص الشخصية للمديرين والعاملين تؤثر على تطبيق هذه الاستراتيجية، وأن هنالك علاقة بين قوة البناء التنظيمي للشركة والاستراتيجية وبيئت الدراسة ان تغير بيئة العمل باستمرار يؤثر على قدرة الشركة في تبني نظرة استراتيجية لإدارة الموارد البشرية، كما اوصت الدراسة بالاهتمام بدراسة بيئة العمل عند وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

**أوجه التشابه:** تتقاسم هذه الدراسة ودراستنا الحالية نقاط تشابه في بعض الأبعاد المستعملة في الدراسة (استراتيجية الاختيار، استراتيجية التدريب، استراتيجية التعويض) الخاصة بالمتغير المستقل، وان ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها أثر على أداء الموظفين، وكذا التشابه في المنهج المستعمل.

**أوجه الاختلاف:** في بحثنا العلمي سنقوم بدراسة دور بعض الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في توجيه سلوك الأفراد في مؤسسات الاعمال الجزائية، عكس الدراسة السابقة التي تناولت أثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أداء العاملين بالتطبيق على شركة النيل الازرق (كابو) بالسودان.

**IX. دراسة فراس علي الزغبى وأحمد يوسف علي الحنيطي (2019) أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي دراسة حالة "المركز الجغرافي الملكي الأردني" مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية المجلد 3، العدد 11، 2019:** هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء ، استراتيجية التعويضات) في مستويات السلوك التنظيمي المتمثلة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة) في المركز الجغرافي الملكي الأردني ، تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في المركز الجغرافي وعددهم (195) موظفاً، وقد تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من (130) موظفاً، وقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) الأستراتيجيات إدارة الموارد البشرية استراتيجية التوظيف، استراتيجية تقييم الأداء، وأستراتيجية التعويضات (في السلوك التنظيمي وبنسبة مرتفعة، بينما لم تظهر نتائج الدراسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية لإستراتيجية التدريب في السلوك التنظيمي، كما توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لأبعاد السلوك التنظيمي في المركز الجغرافي قد جاءت مرتفعة وبنسب متقاربة.

**أوجه التشابه:** تتقاسم هذه الدراسة ودراستنا الحالية نقاط تشابه من خلال الأبعاد التي تم دراستها لكل من المتغيرين، المتغير المستقل المتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها المتمثلة في (استراتيجية التوظيف، استراتيجية

التدريب، استراتيجية تقييم الأداء ، استراتيجية التعويضات)، والمتغير التابع السلوك التنظيمي المتمثلة (مستوى الفرد، مستوى المجموعة، مستوى المنظمة).

**أوجه الاختلاف:** في دراستنا سنقوم بدراسة دور بعض الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في توجيه سلوك الأفراد في مؤسسة صناعية بينما في دراسة فراس علي الزغبي قام بدراسة مؤسسة ذات طابع خدماتي.

**X. Etude de NADINE QUENNEVILLE(2007):** La Théorie De L'échange Social Pour Expliquer Le Rôle Des Pra Tiques De Gestion Des Ressources Humaines Et Des VALEURS Organisationnelles Dans Les Comportements De Mobilisation Des Employés;Thèse Présentée Comme Exigence Partielle Du Doctorat En Psychologie; Université Du Québec A Montréal 2007.

يتمتع مفهوم سلوكيات التعبئة الذي تم تطويره في كيبك ببعض الخصائص التي تميزه عن المفهوم الكلاسيكي للسلوكيات التقديرية في الواقع، على عكس السلوكيات التقديرية التي تشير حصراً إلى الجهود المبذولة "بما يتجاوز ما يحدده الدور عادة" (الجهاز حصرياً للجهود المبذولة "بما يتجاوز ما يحدده الدور عادة"، يشمل مفهوم سلوكيات التعبئة أيضاً السلوكيات المرتبطة بالدور الذي يهدف إلى الاحترام الجاد لعقد العمل ولذلك قامت الباحثة في هذه العلاقة بتحليل دور إدراك الدعم والالتزام العاطفي تجاه المنظمة وتجاه الرئيس. يتم أيضاً تقديم القيم التنظيمية كأدوات محتملة في نموذج تعبئة الموارد البشرية ومع ذلك، فإن العلاقة بين هذه الرافعة وسلوكيات التعبئة لم يتم النظر فيها بعد من وجهة نظر تجريبية لذلك حللت الباحثة تأثير تطبيق مجموعات مختلفة من القيم التنظيمية على سلوكيات التعبئة مع الأخذ في الاعتبار أن عدة أنواع من القيم التنظيمية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بالالتزام العاطفي تجاه المنظمة وأن هذا الشكل من الالتزام يتبع بشكل وثيق تطور تصور الدعم التنظيمي، و اعتمدت في جميع تحليلاتها على عينة مكونة من 260 موظفاً من إحدى المؤسسات العاملة في قطاع البيع بالتجزئة، تم تقييم الرافعتين والظروف النفسية من قبل الموظفين في الاستبيان الأول، بينما تم تقييم سلوكيات التعبئة باستخدام استبيان ثانٍ تم توزيعه على رئيسهم المباشر. قامت باختبار الفرضيات باستخدام طريقة المعادلة البنائية باستخدام برنامج LISREL. توضح نتائجنا أن تنمية المهارات وممارسات الاعتراف غير النقدي ترتبط بشكل إيجابي بإدراك الدعم من المنظمة عبر تصور الدعم من رئيس الموظفين، وأن شكلي تصور الدعم يشجعان موظفيهما على تطوير الالتزام العاطفي. للمنظمة ورؤسائهم واعتماد سلوكيات التعبئة. ترتبط ممارسات تبادل المعلومات بشكل إيجابي بتصور الدعم من المنظمة ولكن ليس لها تأثير كبير على تصور الدعم من الرئيس. كما أظهرت النتائج أن تجميع قيم الرفاهية الشخصية يؤثر على الالتزام العاطفي للموظفين تجاه المنظمة من خلال تصور الدعم من المنظمة، وأن هذا الشكل نفسه من الالتزام يرتبط بشكل إيجابي بسلوكيات التعبئة. وبالتالي فإن العديد من علاقات التبادل تعتبر حاسمة في شرح العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وسلوكيات التعبئة؛ لقد أبرزت أهمية المرتبطين بالمنظمة والرئيس.

**أوجه التشابه:** تشابه هذه الدراسة مع دراستنا في عنصر مهم وهو تحفيز العامل من خلال تطبيق نظرية التبادل الاجتماعي رئيس ومرؤوس، كما تبنت كلا الدراستين نفس الإجراءات المنهجية من حيث الأدوات والمنهج المستخدم .

**أوجه الاختلاف:** في دراستنا سنقوم بدراسة دور بعض الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في توجيه سلوك العاملين في مؤسسة صناعية جزائرية من حيث تسيير وتطوير المورد البشري بحد ذاته ، أما الدراسة السابقة فقد تبنت تحليل الظروف النفسية للعاملين في بعد التحفيز والتبادل الإجتماعي.

### التعقيب على الدراسات السابقة:

بالإعتماد على الدراسات السابقة، تشكلت لدينا خلفية نظرية، ساهمت بشكل كبير في بناء المقاربة النظرية، التي ساهمت بدورها في تصميم الإطار الواضح للبحث فيما يخص المقاربة التطبيقية، حيث يتشابه موضوع دراستنا في جوانب عديدة مع الدراسات السابقة التي تطرقنا إليها، وهذا في مجال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ومجال السلوك الوظيفي أو التنظيمي، أما عن أوجه الاختلاف والتي حاولنا بفضلها العمل على اكتشاف مواطن القصور في هذه الدراسات لتبني فكرة محدثة في إشكالية الدراسة، فقمنا بمحاولة البحث في مدى تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في مختلف محددات السلوك الوظيفي للأفراد، حيث ركز موضوع البحث على مختلف الاستراتيجيات التي تنتهجها إدارة الموارد البشرية في إطار ممارساتها الاستراتيجية الرامية إلى تعزيز السلوكيات الإيجابية للأفراد، وتعزيز وتوجيه السلوكيات السلبية، مما يشكل لهم الدعم والتحفيز في تطوير مهاراتهم وكفاءتهم لتقديم أفضل مستويات الأداء التي تساهم في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

### 10- صعوبات الدراسة:

من المتعارف عليه أن أي دراسة لا تخلو من العراقيل و الصعوبات سواء من جانبها النظري أو الميداني، حيث واجهتنا مجموعة من الصعوبات في إعداد هذه الدراسة يمكن ذكرها كالآتي:

- تضارب المعلومات بين المراجع خاصة فيما يتعلق بضبط المصطلحات المتعلقة بهذه الدراسة.
- عدم شمول الدراسة لجميع الشركات العاملة في القطاع الصناعي نظرا لضيق الوقت وإرتفاع التكلفة.
- تطلب توزيع إستمارة الإستبيانات جهدا أكبر و إنتظارا أطول، لسبب عدم التجاوب من قبل أفراد عينة الدراسة.

### 11- تقسيمات الدراسة:

من أجل إعداد هذا البحث العلمي الأكاديمي تم تقسيم البحث إلى أربعة فصول (فصلين نظريين وفصلين تطبيقيين)، حيث يتضمن الفصل الأول مدخل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من خلال استعراض أهم المفاهيم التي تتعلق بموضوع البحث بالتطرق إلى: مفهوم الإستراتيجية، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الموارد البشرية، إبراز الدور الذي تلعبه الإدارة الإستراتيجية في تطوير نظام الإدارة بالمؤسسات، عرض مفاهيم عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومراحل تكوينها مع إبراز علاقتها بالإستراتيجية العامة للمؤسسة.

أما الفصل الثاني فتطرق إلى السلوك الوظيفي للأفراد من خلال إعطاء مفاهيم عن السلوك الوظيفي وعناصره، التطور التاريخي للسلوك الوظيفي، أهميته وأهدافه، بالإضافة إلى الدور الإستراتيجي الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد.

أما الفصل الثالث فتناول الدراسة الميدانية بوحدة (باتيميتال- هياكل غرب عين الدفلى )، بالتطرق إلى تقديم نشأتها، إنجازتها، هيكلها التنظيمي بمختلف دوائره والمهام المنوطة بهم.

كما تناول من جهة أخرى الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.

وقد تناول الفصل الرابع مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال- هياكل غرب) عين الدفلى.

أما في خاتمة البحث العلمي الأكاديمي قد تم التطرق إلى نتائج البحث وتقديم بعض التوصيات، كما تم إقتراح بعض المواضيع لها صلة بالموضوع يمكن البحث فيها من طرف باحثين آخرين بإعتبارها دراسات مستقبلية.

# الفصل الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



تمهيد:

يشهد العالم حاليا تغيرات سريعة، متعددة وشديدة التعقيد، أضحت في مجملها تشكل خطرا كبيرا وضغوطات متزايدة على نشاط المؤسسات، حيث أصبحت تهدد وجودها واستقرارها، مما فرض على هذه الأخيرة أن تتبنى رؤية إستراتيجية واضحة وبعيدة المدى لمواجهة هذه التغيرات، كما تسمح لها من جهة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية ومن جهة أخرى القدرة على اغتنام الفرص ومواجهة التهديدات المحتملة، الأمر الذي يفرض على المؤسسة أن يتوافر لديها مجموعة من الأدوات والموارد للتعرف على اتجاهات عناصر البيئة الداخلية والخارجية في المستقبل، حيث يساهم الاستخدام الأمثل لهذه الموارد من طرف إدارة المؤسسة في تحقيق رسالتها وخدمة أهدافها، هذا ما يعرف بالإدارة الإستراتيجية للمؤسسة.

حيث يعتبر المورد البشري أحد أهم عوامل تنافسية ونجاح المنظمات، مما أعطاها بعدا إستراتيجيا في تنظيمها وقيادتها، حيث تحولت وظيفة الموارد البشرية من إطارها الروتيني في التسيير إلى دورها الإستراتيجي، فالدور التقليدي لوظيفة الموارد البشرية لم يعد كافيا لتحقيق التميز التنافسي للمنظمة، لذلك أصبح من الواجب على هذه الأخيرة تسيير مواردها البشرية وفق منظور إستراتيجي، كونها عامل أساسي في عملية تحويل مدخلاتها المادية إلى سلع وخدمات، الأمر الذي يفرض أن تكون تلك الموارد البشرية أكثر مهارة وكفاءة ومعرفة.

إن اهتمام إدارة المؤسسة بالمورد البشري يشكل أحد أهم أهداف الإدارة الحديثة التي تهدف من وراءها إلى إستقطاب عنصر بشري ذو كفاءة ومهارة عالية، تسعى إلى تدريبه وتحفيزه لبدل أقصى جهد لزيادة إنتاجية وتنافسية المؤسسة، مما يسمح لها بتحقيق رسالتها، غاياتها، أهدافها، ثقافتها التنظيمية، وهذا ما يندرج تحت ما يسمى بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

تتم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالعنصر البشري بإعتباره ركيزة أساسية وعنصر حيوي يساعد على إدارة باقي موارد المؤسسة المادية منها والتكنولوجية، وبالتالي يعتبر العنصر البشري عنصرا هاما في بناء الإستراتيجية العامة للمؤسسة، حيث من خلاله يمكن:

- تحديد الأهداف، وكيفية الوصول إليها.
- تحديد برامج الموارد البشرية المطلوبة لمواجهة ضغوطات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- صياغة الإستراتيجيات المعتمدة للحفاظ على هذا المورد البشري.

## المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية.

يعتبر موضوع الإدارة الإستراتيجية من المواضيع التي حظيت باهتمام واسع في العصر الحالي، وهذا نتيجة لمختلف التغيرات التي تواجهها المؤسسات.

إن تطبيق مفاهيم عمليات الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى رصد وفهم التغيرات التي تحدث داخل المؤسسة وفي بيئتها، ومن ثم تحليلها، حيث تمنح متخذي القرارات الكثير من البدائل التي تمكنهم من تطوير وصياغة الإستراتيجيات وتنفيذها.

إن أهمية إدارة الموارد البشرية أصبحت في تزايد مستمر وهذا بارتباطها بتزايد الاهتمام بالموارد البشري نظرا للدور الأساسي الذي يلعبه في تمكين المؤسسة من مواجهة تحديات البيئة، وبالتالي مساعدتها على تحقيق أهدافها وتوقعاتها المستقبلية وكذا تحقيق رضا العملاء.

### المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية .

يعد مجال الإدارة الإستراتيجية من أهم المجالات التي تركز عليها معظم المؤسسات باختلاف أحجامها، أشكالها وكذا نشاطاتها.

يسعى النشاط الإستراتيجي إلى تحقيق التوافق بين أهداف المؤسسة ومتغيرات البيئة الداخلية والخارجية من خلال العمل على توجيه كل الطاقات والموارد المتاحة نحو الاستخدامات التي تم اختيارها على أساس التحليل الإستراتيجي لذلك يعتبر نظام الإدارة الإستراتيجية أحد أهم الإسهامات التي مازال الباحثون في مجال الإستراتيجية يؤكدون على فعاليتها ودورها في تمكين المؤسسات الاقتصادية من تحقيق ميزة تنافسية. (1)

### الفرع الأول: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية:

شهد العصر الحالي اهتماما كبيرا بمجال الدراسات الخاصة بالإدارة الإستراتيجية، خاصة بعد الحرب العالمية الثانية التي أفرزت ضغوطات بيئية هائلة وتغيرات واجهتها المؤسسات في تلك المرحلة، مما أجبرها على تطوير دراسات إستراتيجية حديثة كإجراء بديل للأساليب القديمة في التعامل مع المشكلات الإدارية والتنظيمية التي ظهرت في هذه الفترة والتي تساعدها على إيجاد الحلول المناسبة لها .

### 1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية:

يعد مجال الإدارة الإستراتيجية من أهم المجالات التي تركز عليها المؤسسات الحديثة في ميدان الدراسات العلمية والعملية.

1- إبتهاج مصطفى عبد الرحمان، " الإدارة الإستراتيجية" الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر 1999 ص 29.

قبل التطرق لمفهوم الإدارة الإستراتيجية نعطي لمحة وجيزة عن مفهوم الإستراتيجية.

## 1-1 مفهوم الإستراتيجية:

اشتقت كلمة الإستراتيجية من الكلمة اليونانية "strategos" والتي تعني "فن القيادة"، وهي تنقسم إلى قسمين الأول "stratos" والتي تعني "army" أي الجيش، والثاني منها "agein" بمعنى "to lead" أي القيادة في أثنائها القديمة.

ارتبطت مفاهيم الإستراتيجية ضمن الممارسات العسكرية بالخطط المستخدمة في إدارة المعارك وفنون المواجهة العسكرية، ويتضح من المفاهيم العديدة لهذه الكلمة في العلوم الحديثة أنها فن وعلم يتعلقان بالخطط والوسائل التي تهتم بالوضع الكلي للصراع، والذي تستخدم فيه القوة بشكل مباشر أو غير مباشر من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى إليها السياسة.<sup>(1)</sup>

ومن بين التعاريف التي تناولت مفهوم الإستراتيجية نذكر ما يلي:

**الإستراتيجية:** هي مجموعة من خطط وأنشطة المؤسسة التي تم صياغتها بطريقة تضمن خلق درجة من التلائم بين رسالة المؤسسة وأهدافها، وبين الرسالة والبيئة التي تنشط فيها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية، فالإستراتيجية تصف طرق تحقيق المؤسسة لأهدافها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية لهذه المؤسسة.<sup>(2)</sup>

**الإستراتيجية:** هي تحديد الأهداف الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة واختيار طرق العمل، وتخصيص الموارد اللازمة لغرض تحقيق الأهداف، وذكرت بأنها قاعدة لاتخاذ القرارات وتحدد تشكيلة حقل النشاط والمنتجات أو الأسواق واتجاه النمو والميزة التنافسية واثر الموائمة.<sup>(3)</sup>

## الإستراتيجية:

من خلال ما سبق نستخلص بان مفهوم الإستراتيجية يتضمن مجموعة من الأبعاد الأساسية نذكر منها:

**الإستراتيجية:** هي ذلك التصور الذي تتوقعه المؤسسة للمستقبل، والذي تقوم على أساسه برسم سياساتها وأهدافها، في ظل البيئة المتسمة بالتغير وعدم التأكد

**الإستراتيجية:** هي استجابة للفرص والتهديدات الخارجية ونقاط القوة والضعف الداخلية، أي أنها تسمح للمؤسسة بوضع مقابلة تشخيصية بين البيئة الخارجية والداخلية لها.

1- كاظم نزار الركابي "الإدارة الإستراتيجية، العولمة والمنافسة" دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، 2004 ص 22.

2- عبد العزيز صالح بن حبتور "الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير" دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004 ص 32.

3- وائل محمد إدريس، طاهر محسن الغال "الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والعمليات"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2013 ص 16.

الإستراتيجية: تعمل على توجه المنظمة في المدى الطويل لتحقيق ميزة تنافسية للمنظمة من خلال إدارة مواردها المختلفة ضمن بيئة متغيرة<sup>(1)</sup>.

## 1-2 تعريف الإدارة الإستراتيجية:

هناك عدة تعاريف أشارت إلى مفهوم الإدارة الإستراتيجية، حيث اختلف الباحثون في هذا المجال حول إعطاء تعريف موحد، ويعود سبب هذا التعدد في التعاريف إلى الاختلاف في الأهداف والغايات وتنوع المدخل الفكرية المعتمدة في الدراسة والتحليل ومن بين هذه التعاريف نذكر:

الإدارة الإستراتيجية: "هي سلسلة من القرارات والتصرفات التي تؤدي إلى تنمية وتكوين إستراتيجية أو استراتيجيات فعالة، تساعد في تحقيق أهداف المنظمة وصياغة القرارات الإستراتيجية"<sup>(2)</sup>.

- تعريف **ph.kotler**: "الإدارة الإستراتيجية هي عملية تنمية وصياغة العلاقة بين المؤسسة والبيئة التي تنشط فيها من خلال تنمية أو تحديد غايات وأهداف واستراتيجيات نمو وخطط محفظة الأعمال لكل العمليات والأنشطة التي تمارسها هذه المؤسسة"<sup>(3)</sup>.

تعريف **thompson**: "الإدارة الإستراتيجية هي رسم الاتجاه المستقبلي للمؤسسة وبين غاياتها على المدى البعيد، واختيار النمط الاستراتيجي الملائم في ضوء متغيرات البيئة الداخلية والخارجية ثم تنفيذ الإستراتيجية وتقويمها"<sup>(4)</sup>.  
تعرف الإدارة الإستراتيجية: بأنها عملية إدارة وتنمية العلاقة بين المؤسسة وبيئتها التي تعمل فيها عن طريق تنمية أو تحديد أهداف وغايات واستراتيجيات نمو وخطط لمحفظة الأعمال المتعلقة بكل الممارسات أو الأعمال التي تمارسها هذه المؤسسة"<sup>(5)</sup>.

كما سبق نستنتج أن:

الإدارة الإستراتيجية: تعرف بأنها فن إدارة التغيير داخل المؤسسات، فمن خلالها تتمكن هذه الأخيرة من تحقيق التفاعل الدائم بينها وبين بيئتها التنافسية .

1-العدلوني أكرم، "العمل المؤسسي" دار ابن حازن للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص

2- الحسيني، فلاح حسن، "إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز)"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006، ص146-147.

3- عبد السلام أبو قحف " الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات " الدار الجامعية الجديدة ، مصر 2002 . ص 64.

4-Thompson,A« **strategie management: concept and cases** »plano, texas,b.p.i ; 2003. P58.

5- محمد سمير أحمد " الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية" دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009 ص23.

تتطلب القضايا الإستراتيجية اخذ متغيرات البيئة الخارجية في الاعتبار، فجميع المؤسسات تمارس أنشطتها في ظل نظام مفتوح، لذلك فان تحقيق المكانة السوقية الملائمة يتطلب من المديرين النظر إلى ما هو أبعد من أنشطة وعمليات المؤسسة الداخلية.

**الإدارة الإستراتيجية:** تعرف بأنها سلسلة مترابطة من القرارات والتصرفات التي تبرز تصور المؤسسة لعلاقتها المستقبلية مع البيئة، وتسمى هذه القرارات والتصرفات بالقرارات الإستراتيجية، التي تعتمد عليها المؤسسة في تحديد مختلف توجهاتها القصيرة، المتوسطة والطويلة الأجل.

**الإدارة الإستراتيجية:** تعرف بأنها "عبارة عن مجموعة من المفاهيم المرتبطة بالمركز التنظيمي لتحقيق نتائج إيجابية تجعل الإدارة إدارة فعالة".<sup>(1)</sup>

### 1-3. أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تكمن أهمية الإدارة الإستراتيجية عند المؤسسات في تحديد أهدافها ورسالتها، حيث تقوم بتوجهات طويلة الأجل لتحقيق هذه الأهداف، تسمح لها بتحدي ومواجهة التهديدات التي تفرضها البيئة الخارجية لها، ومن جهة أخرى اغتنام الفرص المتاحة مع متابعة وتقييم تنفيذ الإستراتيجية المسطرة لبلوغ الأهداف.

ومن بين الأهمية والمنافع التي تقدمها الإدارة الإستراتيجية نذكر مايلي:

● **تخصيص الموارد والإمكانات بالطريقة المثلى:** حيث تساهم الإدارة الإستراتيجية في وضع خطط طويلة المدى للحصول على المواد الأولية من مصادرها، واستخدام الموارد المتاحة بطريقة تتلائم واحتياجات المؤسسة لمواجهة التناقص في الموارد الطبيعية.<sup>(2)</sup>

● **تعزيز وتدعيم المركز التنافسي:** تعزز الإدارة الإستراتيجية مكانة المؤسسة في ظل الظروف التنافسية سواء على مستوى الأسواق المحلية أو الخارجية، حيث تنجح المؤسسات التي تنتهج الفكر الاستراتيجي في بناء ميزة تنافسية تستند إلى فهمها لبيئتها الخارجية، وما تخلقه من فرص تنميتها لمواردها الداخلية التي تمكنها من استغلال هذه الفرص بطريقة أمثل من منافسيها.<sup>(3)</sup>

### الفرع الثاني: مستويات الإدارة الإستراتيجية

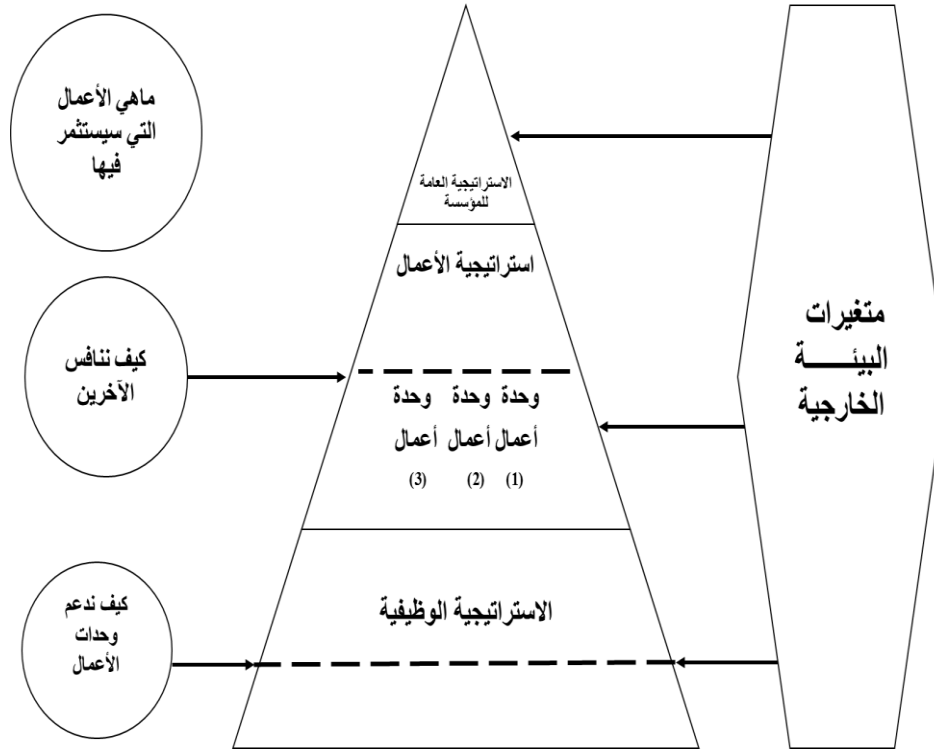
حسب تصنيف johnson and scholes فإنه للإدارة الإستراتيجية ثلاث مستويات نوضحها في الشكل التالي :

<sup>1</sup>- موفق محمد المضمور، "التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية في القطاع العام"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2001، ص20.

<sup>2</sup>- زكرياء مطلق الدوري " الإدارة الإستراتيجية ، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" الدار اليازوري للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن 2005 ص 29.

<sup>3</sup> - نادية العارف " التخطيط الإستراتيجي والعولمة " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003 ص 31.

الشكل 1 : هيراركية إستراتيجية المنظمة



المصدر: عمر وصفي عقيلي " إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي" دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2009 ص 62.

عند دراسة الإدارة الإستراتيجية من الأهم والضروري أن ينظر إلى المستوى الذي تتم عنده ممارسة الإدارة الإستراتيجية وأساليبها والمفاهيم المتعلقة بها، والتي يمكن تطبيقها على جميع المنظمات الكبيرة والصغيرة الحجم، الربحية والغير الربحية، لكن تكون الحاجة لها اشد وأكثر إلحاحا وتأثيرا في حالة المنظمات الربحية كبيرة الحجم، ويرجع السبب في ذلك لكبر حجم الأموال المستثمرة فيها وتنوع وتعدد أنشطتها والتأثير الكبير للمتغيرات البيئية عليها، ولا يعقل أن يتم إدارة مثل هذه المنظمات بنفس المنهج والطريقة التي تدار بها المنظمات ذات المنتجات والأسواق المحدودة ومن هنا فانه من اجل تسهيل العمليات الإدارية لهذه المنظمات فقد تم تقسيمها إلى عدد من الوحدات بحيث يطلق على كل وحدة منها اسم وحدة الأعمال الرئيسية (strategique business unit (sbu).

ويمكن تعريف وحدة الأعمال الرئيسية بأنها أي جزء من منظمة الأعمال والتي يتم معاملتها بصورة منفصلة لأغراض الإدارة الإستراتيجية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - إسماعيل محمد السيد " الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية " الإسكندرية: المكتب العربي الحديث 1993، ص 3.

ومن خلال ما ذكر يمكن أن نفرق بين ثلاث مستويات للإدارة الإستراتيجية وهي الإدارة الإستراتيجية على مستوى المنظمة ككل، الإدارة الإستراتيجية على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية، وأخيرا الإدارة الإستراتيجية على مستوى الوظيفي، وفيما يلي نشرح هذه المستويات بشيء من التفصيل:

### 1. الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:

هي إدارة الأنشطة التي تحدد الخصائص المميزة للمؤسسة، والتي تميزها عن بقية المؤسسات والرسالة الأساسية لهذه المؤسسة، والمنتج والسوق الذي ستعامل معه وعملية تخصيص الموارد وتجسيد مفهوم المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية.

وتتمثل أهم الأهداف الخاصة بالإستراتيجية على مستوى المؤسسة في: (1)

- تحديد ما يميزها عن غيرها من الخصائص.
- تحديد رسالة المؤسسة الأساسية في المجتمع.
- تخصيص الموارد المتاحة على الاستخدامات البديلة.
- الرفع من درجة المشاركة بين وحدات الأعمال الإستراتيجية للمؤسسة.

### 2. إستراتيجية وحدات الأعمال:

تتكون منظمة الأعمال من عدد من الوحدات الفرعية التي تؤدي كلها نشاطا معيناً، معبر عنه بوحدات الأعمال الإستراتيجية، هذه الوحدات عبارة عن إدارات مستقلة تشارك في تحقيق أهداف المنظمة من خلال إدارة مواردها لتتمكن من أن تنافس بشكل فعال في مجال نشاط معين، وتتولى وحدة الأعمال صياغة الخطة الإستراتيجية وتنفيذها على هذا المستوى استناداً إلى تحليل المتغيرات البيئية الخارجية الخاصة بالعمل، وعلى وفق الإمكانيات والموارد المتاحة لوحدة العمل في هذا المستوى تجيب الخطة الإستراتيجية على الأسئلة التالية: (2)

- ماهي المواصفات الرئيسية للمنتجات والخدمات المطلوب إنتاجها من طرف الوحدة؟.
- من هم المستهلكون والعملاء الرئيسيون أو المشترين الصناعيين لمنتجات الوحدة؟.
- كيف يمكن للوحدة مواجهة المنافسة في البيئة المحلية؟.

وعليه فإن الإدارة الإستراتيجية في هذا المستوى مسؤولة عن تخطيط وتنظيم كل الأنشطة الخاصة بالخطة الإستراتيجية للوحدة واتخاذ القرارات اللازمة للتنفيذ.

1 - عبد الحميد أحمد حسين " الإدارة الإستراتيجية " الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2014، ص 27.

2 - عبد الرحمان توفيق " منهج الإدارة العليا في التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي " دار بيمك للنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر ، 2004.

### 3. الإدارة الإستراتيجية على المستوى الوظيفي:

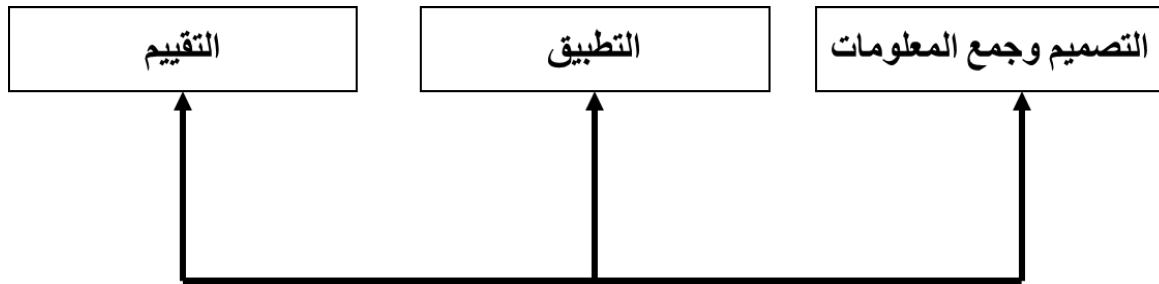
يتكون الهيكل التنظيمي من مجموعة من الوظائف والأقسام حيث يختص كل قسم بنشاط معين ويؤدي دورا معيناً وجانبا وظيفيا محددًا، حيث نجد قسم الإنتاج، الموارد البشرية، التسويق، البحث والتطوير، المالية..... الخ. تهتم الاستراتيجية الوظيفية بتحديد كيفية مساهمة كل وظيفة من وظائف المؤسسة في تحقيق الأهداف الاستراتيجية العامة للمؤسسة، حسب ما تم أعداده في المستويين السابقين.

بالرغم من أن أهم هذه القرارات يتم اتخاذها على المستوى الوظيفي إلا أن لها أهمية إستراتيجية حيث أن تحويل إستراتيجية المنظمة إلى واقع عملي يتم عند هذا المستوى ولذلك تعتبر محورا أساسيا للتنفيذ الاستراتيجي.

#### الفرع الثالث: مراحل الإدارة الإستراتيجية

تختلف الإدارة الإستراتيجية من مؤسسة لأخرى إلا أن معظمها يشترك في مكونات هذه العملية وفي نظام أو ترتيب مراحلها، حيث تتكون الإدارة الإستراتيجية من (03) ثلاث مراحل أساسية:<sup>(1)</sup>

#### الشكل 2 : الخطوات الأساسية للإدارة الإستراتيجية



المصدر: محمد احمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية"، الأصول والأسس العلمية (الإسكندرية، الدار الجامعية، 2003) ص 13.

#### 1- مرحلة التصميم:

تهتم مرحلة التصميم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية، وتحديد الفجوة الإستراتيجية ووضع الأهداف طويلة المدى، واختيار أفضل البدائل من الاستراتيجيات الكلية، واستراتيجيات الوحدات الإستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية.

حيث أن رسالة المنظمة غايتها تحديد البيئة التي سوف يتم تجميع المعلومات عنها وفي نفس الوقت فإن اكتشاف نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات من خلال عملية التغيير يمكن أن تؤدي إلى تغيير رسالة المنظمة.

<sup>1</sup> - محمد أحمد عوض، "الإدارة الإستراتيجية"، الأصول والأسس العلمية ( القاهرة، الدار الجامعية، 2003)، ص 13.



تتطلب عملية التصميم تجميع المعلومات وتحليلها واتخاذ القرارات لإختيار أفضل البدائل في كل خطوة من خطواتها ويجب أن تمارس بأعلى درجة من الكفاءة، حيث أن نتائجها ذات اثر طويل الأجل يحدد لفترة طويلة نوع النشاط الذي تركز عليه المنظمة والخدمات والسلع التي تقدمها، والأسواق التي تنافس فيها، والتكنولوجيا المستخدمة والبحوث التي سوف تجرى والموارد التي سيتم إستخدامها.

## 2- مرحلة التطبيق (عملية التنفيذ):

يتم في هذه المرحلة تنفيذ الاستراتيجيات ووضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها بين بدائل الإستخدام.

كما تتطلب هئية المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات وإنشاء الأنظمة المختلفة كنظم المعلومات وتحديد خصائص القوى العاملة وتوزيعها وتطويرها بما يساعد على تنفيذ الاستراتيجيات.

في حين أن مرحلة التصميم تحتاج إلى نظرة فلسفية فان هذه المرحلة تحتاج إلى نظرة عملية وقدرة على تحريك الموارد البشرية وغيرها بطريقة منظمة ومرتبطة تعمل على تنفيذ الاستراتيجيات التي وضعت في المرحلة السابقة ويتمثل نجاح هذه المرحلة في تحقيق التكامل والتعامل بين الأنشطة والوحدات الإدارية المختلفة في المنظمة بتنفيذ الاستراتيجيات بكفاءة وفاعلية وبحاج التطبيق إلى أفكار جديدة ذات بعد إستراتيجي.

## 3- مرحلة التقييم:

تخضع جميع الاستراتيجيات لعملية تقييم منتظمة لضمان أنها لا تزال مناسبة للبيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، ولتقييم مدى دقة التنبؤات الواردة في الخطط، ويهدف تقييم الاستراتيجية إلى:

-ضمان أن الاستراتيجية لا تزال تلي أهداف المؤسسة.

-تحديد أي تغييرات مطلوبة في الاستراتيجية استجابة للتغيرات في البيئة.

-تحسين فعالية الاستراتيجية وكفاءتها.

يتم تنفيذ عملية تقييم الاستراتيجية من خلال مجموعة من الخطوات، بما في ذلك:

-جمع البيانات وتحليلها حول البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

-مقارنة أداء المؤسسة بالأهداف الاستراتيجية.

-تحديد أي فجوات بين الأداء والأهداف.

-تطوير توصيات لتحسين الاستراتيجية.

## المطلب الثاني: ماهية إدارة الموارد البشرية

تعتبر إدارة الموارد البشرية من أهم الوظائف التي تعتمد عليها أي مؤسسة، فهي إدارة تختص بتنظيم عمل الأفراد العاملين، حيث تقوم بمتابعة نشاطاتهم، أدائهم، إنشغالهم، توجهاتهم وذلك بالإعتماد على صياغة إستراتيجية تختص بشؤون الموارد البشرية تتماشى وتلائم مع أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ولتوضيح أهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية سنتطرق في هذا المطلب مفهوم إدارة الموارد البشرية، مراحل تطورها، بالإضافة إلى الدور الذي تلعبه وظيفة الموارد البشرية والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.

## الفرع الأول: مفهوم ودور إدارة الموارد البشرية

### أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يعتبر مفهوم إدارة الموارد البشرية من أهم المفاهيم الإدارية المستخدمة في الفكر الإداري الحديث نظراً لعلاقتها بالموارد البشري، وتولد هذا المفهوم نتيجة لعدة تطورات يرجع تاريخها إلى بداية الثورة الصناعية التي ساهمت في إبراز الحاجة الملحة إلى ضرورة إنتاج إدارة متخصصة تعمل على إدارة شؤون العاملين من خلال وضع برامج وسياسات كفيلة بتنظيمهم وتحسين أدائهم، وبالتالي تحفيزهم من أجل زيادة إنتاجيتهم وفعاليتهم التي تؤدي بدورها إلى استمرارية وزيادة تنافسية المؤسسة العاملين بها.

### 1.1. تعريف إدارة الموارد البشرية:

يقدم الفكر الإداري مجموعة من التعاريف التي تختص بدراسة شؤون إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه التعاريف نذكر: **إدارة الموارد البشرية:** هي الإدارة التي تقوم بتوفير ما تحتاج إليه المنشأة من الأيدي العاملة والمحافظة عليها، تدريبها وتطويرها والعمل على استقرارها والرفع من روحها المعنوية مع العمل على تطبيق اللوائح والقوانين المصاغة من طرف الإدارة العليا، والعمل على تعديلها لتتوافق مع مصلحة المنشأة والعاملين فيها.<sup>(1)</sup>

أو هي الإدارة المعنية بالتخطيط، التنظيم، التوظيف، القيادة ورقابة الموارد البشرية للوصول إلى أهداف الفرد والمؤسسة، فهي المسؤولة عن توجيه عنصر العمل في المؤسسة من خلال أنشطة تعمل على زيادة الفاعلية كالأستقطاب، التدريب، التطوير.<sup>(2)</sup>

— إن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف الهامة في المنشآت الحديثة بحيث تختص بتسيير شؤون العمال في المنظمة، بغية وضع الفرد المناسب وذلك من أجل تحقيق أهدافها وضمان إستمرارها.<sup>(3)</sup>

1 - محمد فاتح صالح " إدارة الموارد البشرية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 20-21.

2 - Bernard Martory , Daniel Grazel « gestion des ressources humaines , pilotage social et performance » 4 eme édition, Dunod, Paris, 2004.p 238.

3 - د. عبد الكريم أحمد جميل، "إدارة الموارد البشرية"، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015، ص 9.

تعريف شاردن وشيرمان: (h. churden et a sherman) : إدارة الموارد البشرية تشتمل على عمليات أساسية وأساليب ينبغي أداؤها، ومجموعة من القواعد العامة يجب إتباعها، وكذلك مجموعة أدوات وأساليب يتعين استخدامها لإدارة مجموعة الأفراد في التنظيم والمهمة الرئيسية لمديري الموارد البشرية هي مساعدة المديرين في المؤسسة وتزويدهم بما يحتاجون إليه من رأي ومشورة متخصصة تمكنهم من إدارة مرؤوسيههم بطريقة أكثر فعالية.<sup>(1)</sup>

تعريف بيار سيتو (j.pierre citeau) : إدارة الموارد البشرية هي إدارة تساهم في البحث على أفضل فعالية للمؤسسات من خلال:<sup>(2)</sup>

- ترقية وتنفيذ أفضل تخصيص للموارد البشرية .

- تعبئة طاقات كل أجير وتأليف الطموحات الفردية والجماعية حول نشاط ونمو المؤسسات .

نلاحظ أنكل التعاريف السابقة تتفق حول حقيقة أساسية ألا وهي أن إدارة الموارد البشرية تمثل إحدى الوظائف المهمة في المؤسسات الحديثة، فهي تعنى بمتابعة الاستخدام الأمثل للطاقات والكفاءات البشرية بما يحقق الإنتاجية والفعالية المطلوبة لإدارة الموارد البشرية تنطوي على ممارسة العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة للعنصر البشري في المؤسسة، مما يجبرها على القيام بمجموعة من الأنشطة المميزة التي تعكس مساهمة الموارد البشرية في تحقيق الأهداف التنظيمية.

### ثانيا: دور إدارة الموارد البشرية

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال وظائفها بعدة أدوار مختلفة داخل المؤسسة تتكامل مع أهداف ومتطلبات إستراتيجية المؤسسة سواء في الوقت الحاضر أو في المستقبل، وتندرج أهم أدوار إدارة الموارد البشرية في (03) ثلاثة أصناف هي:

أ- الدور الإداري (Administrative Rôle): يعتبر هذا الدور إداري بطبيعته، فهو يتمثل في الاحتفاظ والتعامل مع الملفات التفصيلية الخاصة بالعاملين مثل الأجور، التدريب، الخبرات ونتائج النقل وتقييم الأداء وحركات النقل والترقية، هذا بجانب الاحتفاظ بجميع السياسات والقرارات المتعلقة بالموارد البشرية والتأكد من تنفيذها من قبل كافة الإدارات الأخرى في المؤسسة، وكذلك رفع التقارير الدورية إلى الجهات ذات العلاقة داخل وخارج المؤسسة.

<sup>1</sup> - نعيم إبراهيم الظاهر "تنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر 2002، ص 16.

<sup>2</sup>- Jean Pierre Citeau « gestion des ressources humaines, principes généraux et cas pratiques», édition Armand Colin, France, 2002.p 38.

ب- الدور التشغيلي (**Rôle Opérationnel**): يعتبر هذا الدور تكتيكي بطبيعته، لذلك فهو يتعلق بالأمر التكتيكية المتعلقة بتطبيق الأنشطة اليومية والسياسات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية من حيث الإعلان عن الوظائف الشاغرة، ووضع خطط الاستقطاب والقيام بعملية الاختيار وتعديل الأجور ومتابعة عملية تقييم أداء العاملين واستلام التقارير وتنفيذ قرارات النقل والترقية ومتابعة الأنشطة التدريبية وما إلى ذلك من متابعة خطط المديرين والمشرفين المتعلقة بإدارة الموارد البشرية وحل المشكلات المتعلقة بإدارة الموارد البشرية في المؤسسة.<sup>(1)</sup>

ت- الدور الاستراتيجي (**Rôle strategique**): ظهر هذا الدور حديثا بجانب الدورين السابقين لإدارة الموارد البشرية، وذلك بسبب الاهتمام والتركيز الشديدين للاستفادة بشكل فعال من الموارد البشرية والتي تعتبر إحدى أهم الكفاءات المحورية corecompetentier التي تساعد المؤسسة على تحقيق الميزة التنافسية، كما أنها تمثل استثمارا مستقبليا يعتبر بمثابة عائد ومردود للمؤسسة.

عندما تكون كفاءات ومهارات العاملين ذات قيمة، نادرة، صعبة التقليد ومنظمة يمكن للمؤسسة أن تحقق ميزة تنافسية مستدامة من خلال عمالها، فالدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية يركز على كيفية تمكين العاملين العاديين من تحقيق أداء غير عادي<sup>(2)</sup>.

إن التركيز على التطبيقات الطويلة المدى لقضايا الموارد البشرية، مثل تأثيرات التغيرات الديموغرافية للقوى العاملة على المؤسسة والوسائل التي تستخدم لمعالجة ذلك النقص مع مرور الوقت، هي أمثلة توضيحية للدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، وقد تزايد الاهتمام والتركيز على أهمية هذا الدور في نهاية القرن العشرين وبداية القرن الحادي والعشرون، والتأكيد على الحاجة إلى تفعيل دور إدارة الموارد البشرية لتصبح مساهما وشريكا استراتيجيا أكثر في نجاح المؤسسات.<sup>(3)</sup>

جدول 1: أدوار إدارة الموارد البشرية

الإداري	التشغيلي	الاستراتيجي	
العمليات الإدارية و الاحتفاظ بالسجلات	الدعم التشغيلي	على نطاق المؤسسة الخارجي.	التركيز
على المدى القصير (1-2) سنوات.	على المدى المتوسط (2-5) سنوات.	على المدى الطويل أكثر من 5 سنوات	التوقيت

<sup>1</sup>- Robert I. Mathis & John Jackson « **Human.RessourceManagement** »cengagelearning ,Inc,USA,11th edition, 2004, p15

<sup>2</sup>- v,s,p . Rao, « **Human RessourceManagement , Text and case** » Second édition, exel books, India, 2007,p 46.

<sup>3</sup>- Robert I. Mathis, op. cit, p16 .

## الفصل الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

<p>تقييم اتجاهات وتغيير القوى العاملة والقضايا.</p> <p>الانخراط في تخطيط وتنمية القوى العاملة في المجتمع المحلي.</p> <p>المساعدة في إعادة هيكلة المؤسسة والتقليص.</p> <p>تقديم المشورة بشأن عمليات الاندماج والاستحواذ.</p> <p>وضع وتخطيط استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.</p>	<p>متابعة برامج الأجور و استحقاقات الموظفين .</p> <p>التوظيف والاختيار للمناصب الحالية الشاغرة.</p> <p>إجراء وتنفيذ التدريب وبرامج التدريب.</p> <p>معالجة وإيجاد حلول لشكاوي العاملين.</p>	<p>العمليات الإدارية المتعلقة بالأجور واستحقاقات الموظفين.</p> <p>توجيه الموظفين الجدد .</p> <p>تفسير وترجمة وتوضيح سياسات وإجراءات الموارد البشرية .</p> <p>إعداد التقارير الدورية المطلوبة.</p>	<p>فرع الأنشطة</p>
--	--	---	--------------------

Source: robertl.mathis, john Jackson op.cit, p 15.

### الفرع الثاني: مراحل تطور إدارة الموارد البشرية

إرتبط مفهوم إدارة الموارد البشرية مع ظهور المؤسسات الحرفية، غير أنّها لم تظهر في الهيكل التنظيمي إلا في بداية القرن العشرين، حيث إنّ تفاقم وتعقد المشكلات الإدارية تطلب في بداية نشأة وتطور منظمات الأعمال إعطاء أهمية بالغة للتمويل، ثم الإنتاج والتوزيع كوظائف تُمثّل الأعمال الرئيسية للإدارات في التنظيم الصناعي، إلا أنّه مع توسع الأعمال وكبر حجم المؤسسات دفع المسؤولين والقادة إلى إعادة تنظيم مؤسساتهم ومراجعتها، وذلك لقناعة متخذي القرارات أنّ الاهتمام بالموارد البشرية هو الدعامة الأساسية لاجتياز مراحل التطور المختلفة، وتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة، هكذا أصبحت إدارة الموارد البشرية تحتل مكانة أساسية وحيوية ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات، وعليه فإنّ إدارة الموارد البشرية مرّت بالمراحل الآتية<sup>(1)</sup>:

#### أ- مرحلة ما قبل الحرب العالمية الأولى:

في العصور البدائية، كان العمل جماعياً وتعاونياً، ولم يكن هناك مفهوم للتوظيف كما هو معروف اليوم، كان الأفراد ينضمون إلى مجموعات للعمل معاً من أجل البقاء والازدهار مع تطور الحضارات، ظهر مفهوم الرق والعبودية. أصبح العمال العبيد ملكاً لأصحابهم، وكانوا يتقاضون أجرًا على شكل غلات أو خدمات، لم يكن لديهم أي حقوق أو امتيازات، وكانوا يخضعون لإرادة أصحابهم.

<sup>1</sup> - علي عبد الله، "تحليل المنظمات"، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة الجزائر، الجزائر، 2002، ص-ص 6-8.

تميزت هذه الفترة بقلّة المؤسسات ذات الحجم الكبير التي كانت تُدار من قبل مالكيها والذي كان يقوم بتسيير الأفراد، فالمالك أو المدير هو الذي يتولى إدارة مهامه، وقد يساعده في ذلك الكاتب العام أو المحاسب، أما وظيفة الأفراد كممارسة كانت موجودة لكن دون أن يكون لها ظهور في الهيكل التنظيمي، فعادةً ما يتولى الوظيفة مندوب الأمانة العامة أو مندوب رب العمل بالرجوع إلى الوظائف الأساسية التي تمثل الإدارة التي أكد عليها فايول (Fayol) والتي لم يتطرق فيها إلى وظيفة الأفراد، حيث ذكر الوظيفة التقنية، التجارية، المالية، المحاسبية والأمنية للإدارة، التي تطبق على الأفراد دون شرح لمضمون ذلك، على عكس جيوليك<sup>1</sup> الذي ينظر إلى أن وظيفة إدارة الموارد البشرية بمثابة دعائم للنشاط الذي يتضمن التخطيط، التقييم، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير وتقديمها.

## ب - مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية: (2)

أظهرت الحرب العالمية الأولى الحاجة إلى استخدام طرق إختيار الموظفين قبل تعيينهم للتأكد من إمكانيةهم لشغل الوظائف، ومع تطور حركة الإدارة وعلم النفس الصناعي ظهرت مدرسة السلوك البشري بقيادة ( ماري بارك فوليت) التي إهتمت بدراسة الإدارة، حيث ركزت على العلاقات بين الأشخاص، وضرورة الإهتمام بالفرد ودوافعه كإنسان نفسي إجتماعي، ومن رواد المدرسة السلوكية نجد أيضا (إلتون مايو) وتجاربه على مصنع هاورثون في شركة واسترن إلكترويك الأمريكية عام 1926 لدراسة أثر معنويات العمال على الكفاءة الإنتاجية وقد توصل إلى النتائج التالية:

- لا مركزية القرارات.

- قوة التكامل تستند إلى ثقة أفضل بين الرئيس والمرؤوس.

- القائد الديمقراطي يفوق القائد التسلطي من حيث الأثر على الموظفين.

## ت - مرحلة سنوات الخمسينات والستينات:

<sup>1</sup> - صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 ص. 35.

● يعتبر من أكثر رواد النظرية الكلاسيكية للإدارة شهرة، اعتمد على أعمال فايول بصفة خاصة في تقديمه للمبادئ الرئيسية للإدارة، حيث يرى أن النشاط الإداري يتضمن: (التخطيط، التنظيم، التوظيف، التوجيه، التنسيق، إعداد التقارير وتقديمها، الموازنات التخطيطية).، كما تعرض للجوانب الرسمية في إدارة المؤسسات، ونبه إلى أهمية الجوانب غير الرسمية، كما نوه لأهمية العلاقات الإنسانية، إلا أن المبادئ التي قدمها تتعادل مع الجانب الرسمي فقط. \* تشير إلى علاقات صاحب العمل بمجموعة العمل في الجانب التنظيمي وبالتحديد في مجال المفاوضة الجماعية، عقود العمل المشتركة وتسوية منازعات العمل، ولقد شاع استعمال هذه التسمية في القطاع الصناعي، ولكن بعد أن شمل العمل المنظم قطاعات أخرى، استبدلت هذه التسمية بعلاقات العمل حيث أصبحت أكثر ملائمة

تميزت هذه المرحلة بالتغيرات البيئية كتنامي دور الدولة كمستخدم ومعدل من جهة، وقوة النقابة من جهة أخرى، الأمر الذي خلق مواقف وصعوبات خطيرة كان لابد من مواجهتها والتغلب عليها ومن أمثلة هذه المشاكل: تقييد الإنتاج، الإضرابات ومقاومة التغيير.

في هذه المرحلة شهدت التشريعات الاجتماعية تطوراً كبيراً، كما نشطت المفاوضات الجماعية والمفاوضات على الإنتاج، حيث أدى ذلك إلى ظهور إدارة العلاقات الصناعية، التي تركز على العلاقات بين الشركاء الاجتماعيين، و تحولت إدارة الأفراد إلى وظيفة اجتماعية يديرها إداريون ذوو إلمام واسع بالقانون، كان هدفهم الإستراتيجي الوحيد هو التركيز على احترام القوانين.

### ث - من نهاية الستينيات إلى منتصف السبعينيات:

بعد أن كبر حجم المؤسسات وتزايد عددها وزيادة العاملين فيها، أصبحت هذه الأخيرة بمثابة منظمات اجتماعية ومجتمعات إنسانية، وتعزز هذا الاتجاه بتجارب هاورثون، حيث لم تترك مجالاً في التأكيد بأن العامل البشري لا يمكن اعتباره على نفس مستوى عوامل الإنتاج الأخرى، بعد أن تبين له أن العامل البشري تدفعه اعتبارات نفسية معينة تفوق بشكل كبير الاعتبارات المادية الأخرى، وأنّ طريقة الاستفادة من الطاقات البشرية الكامنة هي عن طريق الإقناع والتّغيب، وأنّ تحقق الأهداف النهائية للمنظمة يكون ببذل العمال لقدراتهم ومهاراتهم طواعية واختياراً لا كرهاً وإجباراً.

### ج - مرحلة سنوات الثمانينات:

في هذه المرحلة إتسمت الوظيفة الاجتماعية بمرحلةً نوعيةً تخطت فيه الجهد الديناميكي للعمال، وانتقلت إلى مرحلة تطوير مساهمات الأفراد وتحفيزهم بطريقة تؤهلهم وتمكنهم من تعظيم النتائج والتأكيد بشكل أكثر على المشاركة والمساهمة في صنع واتخاذ القرارات.

### ح - من نهاية الثمانينات إلى غاية الآن:

في ظل التحديات التي واجهتها المؤسسات، تغيرت النظرة إلى العناصر البشرية من كونها وحدات فردية إلى كونها مورداً استراتيجياً يجب تعبئته وتطويره وتنميته، وذلك نتيجةً لعوامل عديدة، منها اشتداد المنافسة، وتسارع التغيير التكنولوجي، وتغير التقنيات.

في ظل تحديات التسعينيات من القرن العشرين، أصبحت الموارد البشرية مصدراً رئيسياً للقوة والتطور والنجاح للمؤسسات، فهي تساعد المؤسسات على مواجهة التحديات واختيار مراحل النمو المختلفة، لذلك فإن المؤسسات الرائدة تحتاج إلى إعادة ترتيب أولوياتها وجعل الموارد البشرية في مقدمة اهتماماتها.

### الفرع الثالث: أهداف إدارة الموارد البشرية

تسعى إدارة الموارد البشرية لتحقيق مجموعة من الأهداف الإستراتيجية وهي:<sup>(1)</sup>

#### أ- الأهداف على مستوى المنظمة:

- إن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية في جميع المنظمات على اختلاف أحجامها وأنواعها، هو تزويد المنظمة بالموارد البشرية الفعالة وتطوير الأفراد بالإضافة إلى مجموعة من الأهداف الأخرى هي:
  - تكامل إدارة الموارد البشرية مع الخطط الإستراتيجية للمنظمة وولاء العاملين لأهداف المنظمة.
  - المرونة في التكيف والقدرة على إدارة التغيير، وقدرة التنبؤ باحتياجات المنظمة من القوى العاملة.
  - زيادة مهارة العاملين وجودة الخدمات التي تقدمها المنظمة وصورتها الذهنية.
  - وضع خطط للقوى العاملة والإشراف على تنفيذها.

#### ب-الأهداف على مستوى المجتمع:

- إستخدام وتشغيل الأفراد بالأعمال المختلفة وفقا لكفاءاتهم وتحسين جو العمل للعمال.
- إتاحة فرصة تطور المجتمع ونموه في جميع الجوانب.

كما يمكن القول أن لإدارة الموارد البشرية أهداف أخرى هي:<sup>(2)</sup>

- أهداف تنظيمية:** تساهم إدارة الموارد البشرية في تحقيق الفعالية التنظيمية، من خلال إبتكار طرق تساعد المديرين على تنمية وتطوير أداءهم، ويظل المديرون مسؤولين عن أداء مرؤوسيههم كل في تخصصه.
- أهداف وظيفية:** لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من الحفاظ على المستويات المناسبة لمتطلبات المنظمة، يجب على إدارة الموارد البشرية تزويدهم باحتياجاتهم الكمية والنوعية من الأفراد.
- أهداف شخصية:** من خلال تحقيق الأهداف الشخصية للموظفين بالشكل الذي يساعد على حمايتهم والحفاظ عليهم وتنميتهم، فتحقيق الرضا الوظيفي ومتابعة المسارات الوظيفية لهم يحفزهم على بذل أقصى الجهود.

<sup>1</sup> - يوسف حجيم الطائي وآخرون " إدارة الموارد البشرية ، مدخل إستراتيجي متكامل " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن ، 2006 ص 45.

<sup>2</sup> - زاهر عبد الرحيم " مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية " دار الراجية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص 16.



## المبحث الثاني: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

إن التحولات العميقة التي شملت السلوك البشري في المنظمة بسبب الانتقال من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، والذي أخذ بعين الاعتبار العنصر البشري كعامل مهم في المنظمة، حثها على ضرورة تسييرها بالشكل الأمثل في مختلف المستويات والنشاطات، كما عرفت تحولات أخرى تمثلت في الانتقال من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وهو مفهوم أكثر حداثة دفع إلى تبني صفة الإستراتيجية في مختلف الوظائف، مما أدى إلى ظهور ما يعرف بالتسويق الاستراتيجي، والرقابة الإستراتيجية، والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

## المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ومتطلباتها

يتجلى الدور الأساسي لإدارة الموارد البشرية في إستقطاب وتطوير وتحفيز الأفراد الذين يمتلكون القدرات، المواهب والكفاءة اللازمة للمؤسسات التي تساعد على التنافس في بيئة متغيرة ومعقدة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر حيوية في كل المؤسسات، وذلك بالتطبيق الأمثل لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

## الفرع الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

### 1- تعريف الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

**تعريف حسن راوية:** "هي مجموعة من الأفعال والتصرفات المنسقة والتي تهدف إلى تكامل البيئة التنظيمية، ويتضمن هذا المفهوم المشاركة الإستراتيجية للموارد البشرية في تكوين وإعداد وتطبيق إستراتيجية العمل ككل من خلال تنمية مفاهيم وأدوات المشاركة في وضع الخطط طويلة الأجل على مستوى المنظمة.<sup>(1)</sup>

- تعرف بأنها: "الإتجاه العام للمنظمة لبلوغ أهدافها الإستراتيجية من خلال مواردها البشرية والتي تسهم بجهودها في تنفيذ الخطة الإستراتيجية للمنظمة"<sup>(2)</sup>

- **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:** هي تلك العملية التي تكون فيها التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة. ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة.<sup>(3)</sup>

1 - حسن راوية "مدخل إستراتيجي للتخطيط و تنمية الموارد البشرية" الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ص 94.

2 - محمد سمير أحمد "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية" دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 1، 2009، ص 25.

3- ماهر أحمد، "إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 4002، ص 12.

هناك مجموعة أخرى من التعاريف للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والتي في مضمونها تشير إلى نفس المعنى ونذكر منها:

"هي تلك الإدار التي تعنى بصياغة إستراتيجيات وسياسات الموارد البشرية بالتوافق مع الفرص البيئية وإستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي، وتهدف إلى تحقيق المزايا التنافسية بواسطة العنصر البشري، حيث تبرز الإدارة الإستراتيجية للموارد البشري في الجوانب التالية:<sup>(1)</sup>

- تلعب إدارة المورد البشري دور حيوي في تحديد نجاح المؤسسة وتحقيق الميزة التنافسية لها.
- تعتبر تطبيقات إدارة الموارد البشرية وسائل لربط نشاطات الوحدات التنظيمية المختلفة والتي تساهم في تحقيق الإنتاجية والربحية.
- تقع مسؤولية إدارة الموارد البشرية على عاتق كل من الإدارة العليا والمديرين التنفيذيين .
- من التعاريف السابقة وغيرها يتبين لنا مايلي:
- إن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة، حيث تنسجم مع الإستراتيجية الكلية لها، وهي تهدف إلى خلق قوة عمل مؤهلة وفعالة وقادرة على تحقيق متطلبات النشاط الاستراتيجي.
- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي نظام يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية، من خلال اعتماد الإستراتيجيات الملائمة والسياسات والبرامج المناسبة التي تعمل على استغلال كل الطاقات والإمكانات المتاحة للأفراد العاملين بالمؤسسة.
- تشير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى مجموعة من الإستراتيجيات التي تهدف إلى إدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم إستراتيجية المؤسسة الهادفة إلى مواجهة التغيرات البيئية.

## 2- مفاهيم عن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يستند النموذج الأساسي لإدارة الموارد البشرية إلى عدد من المفاهيم الرئيسية، أهمها مايلي: <sup>(2)</sup>

## 2-1 مفهوم التحدي: (challenge)

تواجه إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في المنظمات المعاصرة عددًا من التحديات، من أهمها:

1 - أحمد مصنوعة "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للتغيير في السلوك التنظيمي" أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، علوم تسيير، جامعة الشلف 2015، ص 28.

2 - علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية" دار الغريب، مصر، 2001، ص 78.

\*تكوين وتنمية هيكل بشري متميز وفعال: يتطلب هذا التحدي فهم احتياجات المنظمة وأهدافها، واختيار الأفراد المناسبين، وتوفير التدريب والتطوير المستمر.

\*تحمل تكلفة الهيكل البشري المتميز: يتمثل هذا التحدي في زيادة تكلفة الأجور والمزايا والتدريب والتطوير، في ظل تقلص الأرباح وتزايد الضغوط من أجل ترشيد الإنفاق.

## 2-2 مفهوم الرؤية الشاملة: vision

تتعدد الزوايا التي تنظر منها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى الواقع المحيط، ومن ثم تتكون لديها صورة أوضح وأمثل لها مما يجري حولها، وتتمكن من صياغة استراتيجيات أقرب إلى الصحة والدقة وإحتمالات التحقق مما لوافقت تلك الرؤيا الشاملة وإنحصرت فقط في بعض زوايا القضايا أو المشكلات التي تتعامل معها.

وتمثل ضغوط العولمة في تناقضها مع متطلبات وظروف الواقع الحالي أحد أهم محاور الرؤية الشاملة التي يتعين على إدارة الموارد البشرية الالتفات إليها.

من جانب آخر، يشير مفهوم الرؤية الشاملة إلى ضرورة إدراك إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لمتطلبات واستراتيجيات وخطط وبرامج عمل القطاعات الأخرى داخل المنظمة والمختصة بالتسويق والإنتاج والخدمات الإنتاجية وغيرها، حتى تأتي ممارساتها في تكوين وتنمية الموارد البشرية متوافقة مع جميع تلك المتطلبات.

## 2-3 مفهوم دورة الحياة: the life cycle

يشير مفهوم الدورة الحياتية إلى أن استراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية تمر بنفس المراحل التي تمر بها أي سلعة أو مؤسسة أو نظام أو عملية، وهي مراحل النشأة والنمو والنضج والاضمحلال. حيث تختلف فعالية استراتيجيات وفعاليات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية من مرحلة لأخرى، وذلك بسبب التغيرات التي تحدث في بيئة العمل والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، لذلك لا بد من تطوير هذه الاستراتيجيات والفعاليات بشكل مستمر، وذلك من أجل مواكبة هاته التغيرات الحاصلة.

## 2-4 مفهوم المحركات:

يوضح هذا المفهوم إن هناك محركات تستخدمها إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية لتحقيق غاياتها. تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية على مجموعة من المحركات الإستراتيجية، والتي تعبر عن صفات للإمكانات أو الموارد التي تتاح للمنظمة، من أهم هذه المحركات الإستراتيجية نجد: (1).

<sup>1</sup> -**abdelwahab ait razouk**, "Gestion Strategique Des ressources Humaines ,Recherche Theorique et Empirique sur la Durabilité De La Relation Entre Strategie RH et Performance » Thèse de doctorat en science de gestion , Institut d'administration des entreprises, Université nancy 2,2007 ,p121.

- **التكلفة:** حيث يكون تخطيط التكلفة هو أساس تحقيق الأهداف كما في حالة إعداد إستراتيجية للتدريب تراعي اعتبار التكلفة في الأساس ومن ثم تلجأ إلى الاستعانة بمراكز التدريب الخارجية.
- **محرك السوق والمنافسة:** تعتمد إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية في اتخاذ قراراتها على المحركات السوقية، مثل حالات السوق وعرض وطلب العمال وممارسات المنافسين.
- حيث تؤثر هذه المحركات السوقية على العديد من قرارات إدارة الموارد البشرية، مثل الاستقطاب والاختيار والتعيين وهياكل الرواتب والمكافئات وقرارات تخفيض حجم العمال.
- تلعب المنافسة دورا مهما في توجيه استراتيجيات وممارسات إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إذ أن التنافس على الموارد البشرية من ذوي المعرفة هو اخطر وأهم أشكال الحروب التنافسية بين المنظمات سواء كانت محلية أو عالمية.
- تعتبر سياسات وقرارات الدولة وتوجهاتها وما يصدر عنها من تشريعات ونظم من أهم المحركات التي تحاول إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية التعامل معها، وخاصة في الدول التي يكون لها دور في تنظيم الحياة الاقتصادية، وتأتي أمور الموارد البشرية في مقدمة اهتمامات الدول بغرض تنظيم علاقات العمل وترتيب أوضاع سوق العمل والحد من البطالة، وتأمين الرعاية الاجتماعية والصحية والضمانات الاقتصادية للقوى العاملة، لذلك فإن إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية مطالبة بالالتزام بتلك القواعد واللوائح المحددة من الدولة، أو العمل على إستكمالها أو تعويض أوجه القصور فيها بسبب الأحوال والظروف.

### 3- خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تتلخص خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في النقاط التالية:

- النظر للموارد البشرية بإعتبارها مورد إستراتيجي هام في الإستراتيجية العامة للمنظمة.
- إعطاء أهمية بالغة للبيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه من فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية وما تتضمنه من نقاط قوة ووضف.
- الإهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة إلى الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل لإدارة الموارد البشرية في المنظمة.
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.

- النظر للإدارة الإستراتيجية باعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.<sup>(1)</sup>

#### 4- أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

يعكس إهتمام الإدارة المعاصرة بقضايا الموارد البشرية المحاولة لإيجاد التوازن الدائم بين أهداف المنظمة وأهداف عمالها، وهذا من خلال التعامل مع الأفراد على أساس معيار التكلفة والعائد، وأن فهم معنى الموارد البشرية وتحديد أهميتها كموارد متاحة للمؤسسة يوفر نطاقا لتحديد مدى الحاجة لتطبيق مفهوم الإدارة الإستراتيجية على مستوى هذا النوع من الموارد.

يتمثل دور إدارة الموارد البشرية في إستقطاب وتنمية الأفراد الذين يمتلكون المواهب والخيال اللازمين للمؤسسات لتحقيق التنافس في بيئة متغيرة، معقدة ومتصارعة، وهذا يعني أن إدارة الموارد البشرية يجب أن تكون الوظيفة الأكثر أهمية في كل الأعمال.<sup>(2)</sup>

ويمكن حصر أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في:

- نظام يهدف إلى تحقيق الإستثمار الفعال للقدرات والمهارات البشرية.
- إن إستراتيجية الموارد البشرية هي خطة طويلة الأجل مكونة من مجموعة من النشاطات على شكل برامج وسياسات تتعلق بالعنصر البشري داخل المؤسسة حيث تستخدم مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وهي تهدف إلى تكوين قوة عمل مؤهلة وفعالة قادرة على تحقيق متطلبات النشاط الإستراتيجي داخل المؤسسة.
- أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تشير إلى مجموعة الإستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية.
- حتى تحقق إدارة الموارد البشرية الفعالية المطلوبة في مختلف الجهود المبذولة لإعداد البرامج والسياسات المتعلقة بالأفراد وحب عليها المشاركة في عمليات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية فيما يلي:
- المساهمة في صياغة إستراتيجية المؤسسة خاصة المتعلقة بالقضايا ذات العلاقة بالعنصر البشري.
- إمتلاك المعرفة التامة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

1- محمد سمير أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 25.

2- عبد الحكيم أحمد الخزامي: إدارة الموارد البشرية إلى أين؟ التحديات، التجارب والتطلعات، دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، مصر، 2003، ص 18.

## 5- تحديات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية:

تقوم المنظمات بأداء نشاطاتها ووظائفها، ضمن بيئة عمل غير مستقرة، حيث تواجه مختلف التحديات التي تفرضها بيئتها الداخلية، والخارجية، مما يزيد من حاجتها إلى صياغة إستراتيجيات مثلى لإدارة مواردها البشرية، ولعل من أهم هذه التحديات نذكر مايلي:

◀ **التحديات الداخلية:** تعتبر الموارد البشرية من أهم التحديات والعوائق التي تسببها البيئة الداخلية للمنظمة، والتي تقف عائقاً أمام تطورها ونموها، لمواجهة مختلف التحديات لاسيما التغيرات التكنولوجية، حيث يعود السبب في ذلك إلى التغير في سلوكيات وإتجاهات الأفراد المتعلقة بالعمل والمتمثلة في:

- انخفاض شعور الأفراد بالأمان الوظيفي الناجم عن النقص في بعض كفاءاتهم ومهاراتهم اللازمة للعمل نتيجة التطورات التكنولوجية السريعة.

- انخفاض مستوى رضا الأفراد عن المكافآت والمزايا الممنوحة لهم، مما ينعكس على ولائهم وإتمائهم الوظيفي.

- إعتقاد الأفراد بعدم الإستغلال الكامل لقدراتهم من طرف المنظمة.

- شعور الأفراد بنقص المعلومات المتاحة لهم واللازمة لأداء العمل بالشكل المناسب.

- شعور الأفراد بعدم الوضوح في الطرق المستعملة في تقييم أدائهم.<sup>(1)</sup>

◀ **التحديات الخارجية:** تواجه المنظمات العديد من التحديات التي تفرضها بيئة العمل والتي تؤثر بدورها على الإدارة الإستراتيجية لمواردها البشرية، ومن أهم هذه التحديات نذكر مايلي:

- زيادة حدة المنافسة العالمية، الأمر الذي أدى إلى إعادة تنظيم المنظمات.

- التطور التكنولوجي السريع في مجال المعلومات والعلاقات الدولية.

- التغيرات الديموغرافية للقور العاملة في سوق العمل.<sup>(2)</sup>

## الفرع الثاني: متطلبات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

لتطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يجب توفر العديد من المتطلبات لدى المؤسسة التي تساعد على تحقيق التناسق بين استراتيجيات الموارد البشرية وبين الإستراتيجية العامة للمؤسسة ككل، وفيما يلي أهم هذه المتطلبات:

- إشراك إدارة الموارد البشرية في تصميم وإعداد الخطط الإستراتيجية منذ البداية وعدم الاقتصار على التنفيذ في المراحل الأخيرة فقط.

1- محمد سمير أحمد، مرجع سابق، ص 26.

2- محمد سمير أحمد، نفس المرجع، ص 27.

## الفصل الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- تحميل هيكل الموارد البشرية المتاحة بالمؤسسة، وتقييم مهاراتها وقدراتها قياسا مع متطلبات الأداء.
  - تغيير ماهية مدير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من أجل زيادة قدرته على التعامل مع الاختلافات في الأفراد والاستراتيجيات المطلوب تحقيقها.
  - تحديد الفجوة بين هيكل الموارد البشرية المستهدف (قدرات، مهارات، اتجاهات،... الخ) وبين الهيكل المتاح والبحث عن المداخل المناسبة لسد الفجوة بينهما.
  - التخطيط لأساليب وحوافز تحقيق أقصى عائد من الاستثمار البشري.
  - تخطيط الأداء البشري وتوجيه هيكل المهارات والقدرات توافقا مع متطلبات الأداء الحالي والمستقبلي.
  - توفير بيئة العمل الجماعي والمشاركة الايجابية للعناصر البشرية فيحل مشاكل المؤسسة وتطوير أدائها.
- جدول 2: القدرات المطلوبة لتفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية

القدرات المطلوبة	نقاط تفعيل الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
القدرة على فهم مجال النشاط	- فهم نشاط طبيعة المؤسسة بشكل واسع. - توفير معلومة دقيقة تمكن من المعرفة الجيدة بمجال النشاط وتساعد في اتخاذ قرارات منطقية لدعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة. - يجب أن يكون مسؤول الموارد البشرية قادرا على حساب العائد والتكلفة المصاحبة لكل بديل لان القرارات يجب تقييمها على ضوء الآثار المالية وغير المالية .
القدرة على امتلاك المعرفة المهنية والفنية	- المعرفة الجيدة بأحداث التطورات والممارسات في المجالات ذات العلاقة مثل: اختيار العاملين، التدريب والتنمية، أنظمة المكافآت، تصميم التنظيم، تقييم الأداء.... الخ. - الإطلاع الجيد والمعرفة بأحدث الأساليب والبرامج التي تشكل مصدرا لخلق ميزة تنافسية للمؤسسة. - القدرة على تقييم هذه الأساليب والبرامج الجديدة واستخدام تلك التي يمكن أن تستفيد منها المؤسسة.
القدرة على إدارة عمليات التغيير	- القدرة على تشخيص المشكلات وتطبيق استراتيجيات التغيير وتقييم النتائج. - القدرة على إدارة التغيير والحد من مشاكل مقوماته. - التقليل من الصراع والغموض في الأدوار والمهام بين الأفراد المنوط بهم تنفيذ الخطط أو البرامج الجديدة الخاصة بهذا التغيير وذلك لضمان نجاحه .
القدرة التكاملية	يجب أن يمتلك مسؤول الموارد البشرية نظرة شاملة وعمامة على الرغم من أهمية المعرفة المتخصصة.

المصدر: مانع صبرينة، اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014 جامعة محمد خبضر، بسكرة، 2015، ص39.

المطلب الثاني: مراحل تكوين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بالإستراتيجية العامة.

تعتبر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية عملية مستمرة، منسقة ومتكاملة ومتسلسلة، حيث يرتبط نجاح وفعالية كل مرحلة منها بمدى نجاح المرحلة السابقة لها، وقد أدى التوجه الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الحديثة إلى صياغة إستراتيجية للموارد البشرية تشمل الغايات، الأهداف، والتوجهات التي تتلائم وتتماشى مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الفرع الأول: مراحل تكوين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تمر في الغالب عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمرحلتين الثلاثية التالية:

أ- صياغة إستراتيجية الموارد البشرية.

ب- تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية.

ج- تقييم إستراتيجية الموارد البشرية.

وفيما يلي سيتم تقديم شرح لهذه المراحل، على النحو الآتي:

المرحلة الأولى: مرحلة صياغة إستراتيجية الموارد البشرية

يعد مجال صياغة الاستراتيجية من أهم المجالات بالنسبة للمؤسسة، حيث يعبر عن الجهود المخططة لصنع القرارات الحاسمة التي تحدد هوية المؤسسة ومبررات وجودها، وتستند صياغة الاستراتيجية إلى مجموعة من المبادئ والخطوات والأدوات التي تساعد القادة والمدبرين والمخططين على التفكير والتصرف بشكل إستراتيجي. حيث تهدف صياغة الاستراتيجية إلى مساعدة المؤسسة على اتخاذ قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق رسالتها وإرضاء الفئات المستهدفة، وذلك في ظل الفرص والتحديات التي تحيط بها من البيئة الخارجية، ونقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية.

تعتبر عملية صياغة إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية جزءاً رئيسياً من التخطيط الإستراتيجي لها<sup>(1)</sup>، ففي هذه المرحلة يتم وضع أهداف إستراتيجية لنظام إدارة الموارد البشرية التي تدعم وتتكامل مع أهداف المؤسسة، ووضع الإستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية التي تعزز وتدعم تنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة.<sup>(2)</sup>

1 - خالد محمد الحياصات، معايير قياس كفاءة وفعالية استراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المدبرين، مجلة دراسة العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2، الأردن 2007، ص 391.

2 - مغريش عبد الكريم، دور إستراتيجية المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي، مذكرة ماجستير غير منشورة في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012 ص 39.



إن صياغة أو تكوين الإستراتيجية يتم بناء على خطط طويلة الأجل، شاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المؤسسة، يحدد فيها رسالة المؤسسات والغايات والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، وطرق تحقيقها، والبرامج الزمنية لتحقيقها، مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية، والموارد والإمكانات الحالية للمؤسسة.<sup>(1)</sup>

تتولى الإدارة العليا للمؤسسة صياغة الاستراتيجيات وبالرغم من ذلك فإن كل عنصر من عناصر صياغة الإستراتيجية يحتوي على مكون بشري هام، ومن هذا المنطلق فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يجب أن تشترك في كل عنصر من عناصر صياغة الإستراتيجية.<sup>(2)</sup>

ولا شك أن مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، تكون مطلوبة في كل هذه الخطوات التي تدخل في مرحلة صياغة الإستراتيجية، ولكي تكون تلك المساهمة فعالة ويتحقق للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية دور الشريك المتكامل في هذه المرحلة، فإن عليها مسؤولية تحديد الاحتياجات من المورد البشري اللازمة لتنفيذ الإستراتيجية ثم يلي ذلك القيام بوضع البرامج التنفيذية للعمل.<sup>(3)</sup>

#### المرحلة الثانية: مرحلة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية

بعد مرحلة الصياغة تأتي مرحلة تنفيذ إستراتيجية الموارد البشرية من خلال مديري الدوائر حسب الهيكل التنظيمي لكل مؤسسة، ويتم هذا التنفيذ حسب الإستراتيجية المنتهجة ضمن المعايير المحددة مسبقا .

إن الفرضية الرئيسية وراء تنفيذ الإستراتيجية هو أن " المؤسسة لديها مجموعة متنوعة من الأشكال الهيكلية والعملية التنظيمية للاختيار من بينها عند تنفيذ إستراتيجية معينة، وهذه الخيارات هي التي تصنع الفارق، وهناك خمسة متغيرات تتحكم في مدى النجاح في تنفيذ الإستراتيجية، وتشمل كل من: الهيكل التنظيمي، تصميم المهام، اختيار وتطوير وتدريب الموارد البشرية، أنظمة المكافآت، أنواع المعلومات ونظم المعلومات.<sup>(4)</sup>

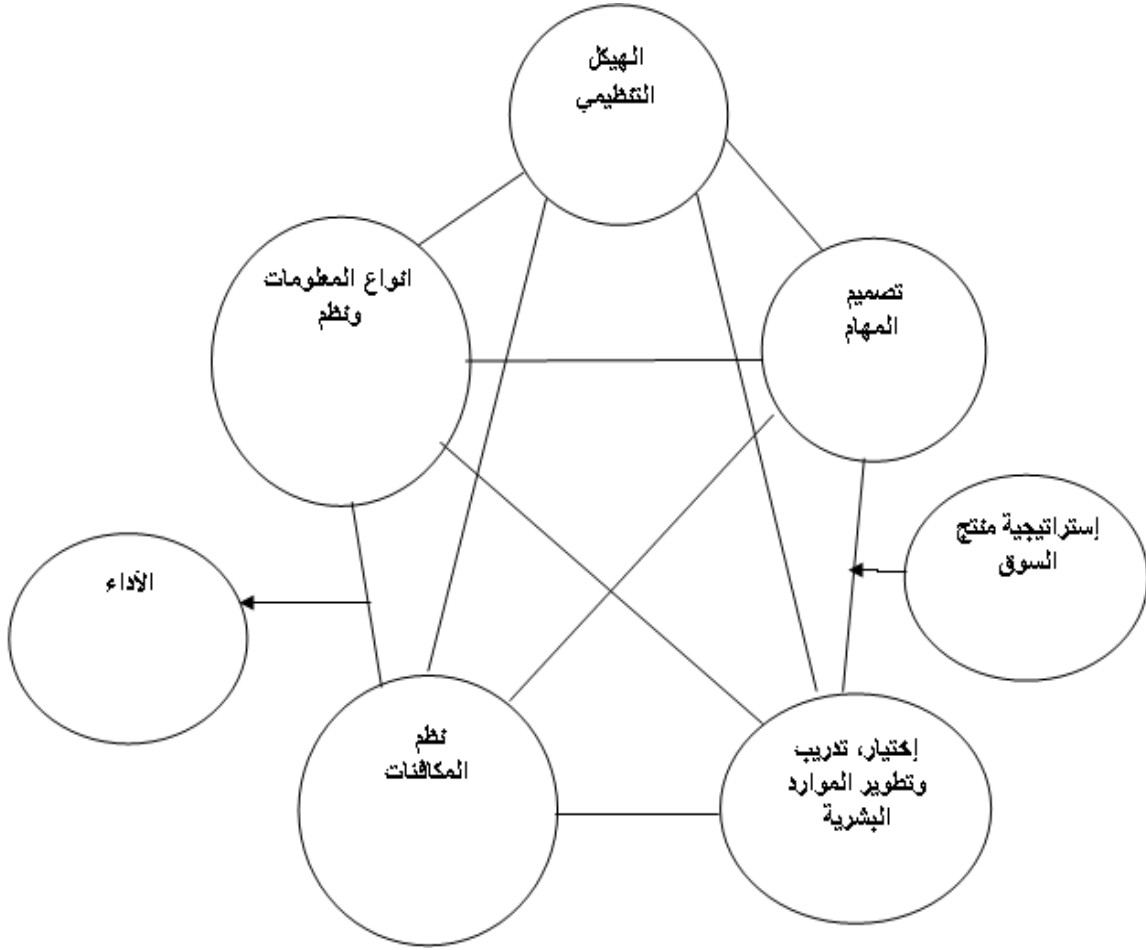
1 - عاطف محمد عوض، التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - المجلد 29، العدد الأول، 2013 ص 158.

2 - عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية"، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2003 ص 137 .

3 - مصطفى مصطفى كامل، المدخل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وأثره على إستراتيجيات الإحلال ص 08.

4 Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright. "Human Resource Management: Gaining a Competitive Advantage", McGraw-Hill/Irwin ; 8th edition, 2012, p83.

الشكل 3: المتغيرات المؤثرة في نجاح تنفيذ الإستراتيجية



Source: Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick Wright.

كما يظهر من الشكل رقم (03)، فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تتحمل المسؤولية الرئيسية عن ثلاثة من المتغيرات الخمسة التي تؤثر على نجاح عملية تنفيذ الإستراتيجية، وهي:

- **تصميم المهام**: يحدد تصميم المهام طبيعة العمل الذي يقوم به الموظفون، ويؤثر بشكل مباشر على أدائهم وإنتاجيتهم.

- **تدريب وتطوير الموارد البشرية**: يهدف تدريب وتطوير الموارد البشرية إلى تنمية قدرات ومهارات العاملين، مما يساعدهم على أداء مهامهم بشكل أكثر كفاءة وفاعلية.

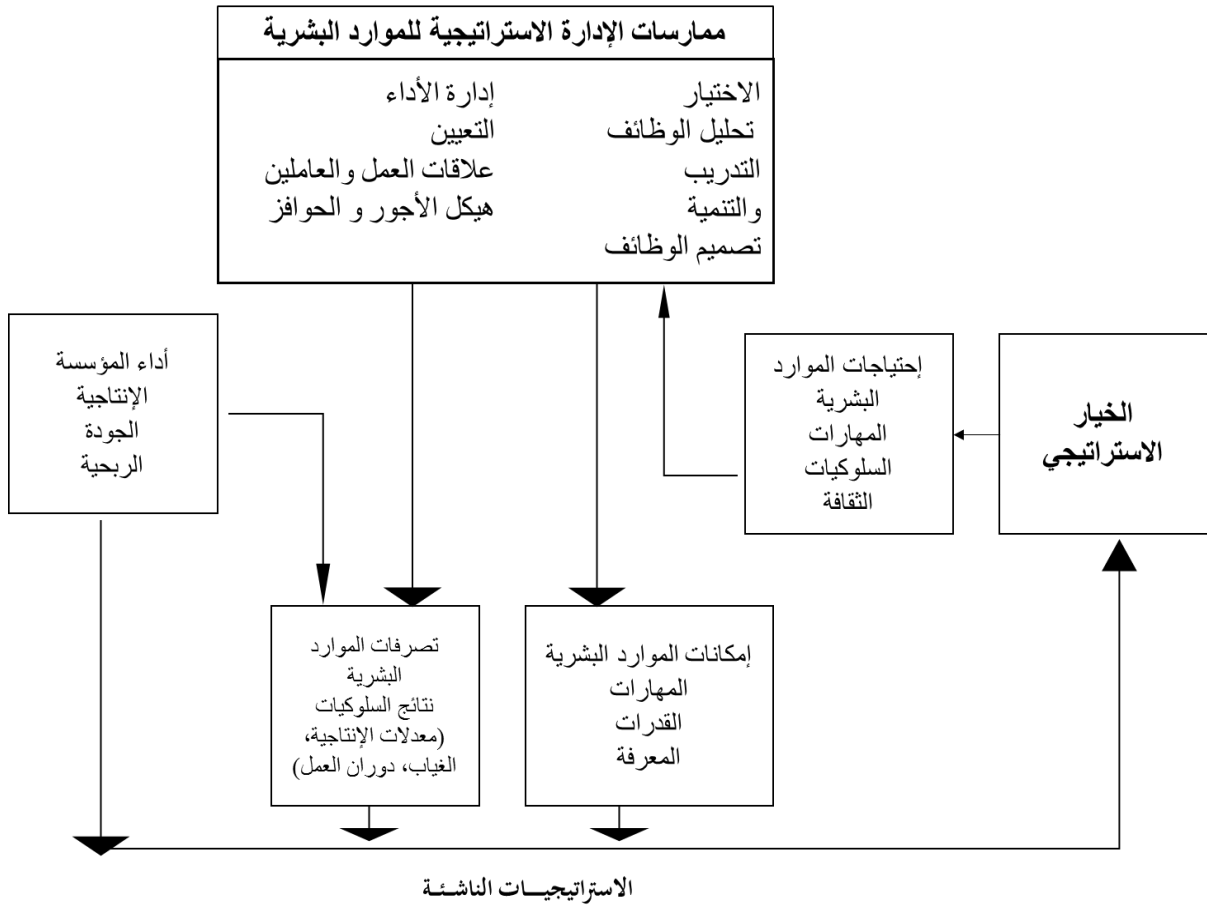
- **أنظمة المكافآت**: تتمثل أنظمة المكافآت في مجموعة من الأساليب التي تستخدمها المؤسسة لتحفيز العاملين على تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

بالإضافة إلى ذلك فإن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يمكنها أن تؤثر أيضا بشكل مباشر في المتغيرين الآخرين وهما الهيكل وأنظمة المعلومات وعمليات اتخاذ القرارات، ويتطلب التنفيذ الناجح للإستراتيجية أولا، تصميم وتجميع الوظائف

## الفصل الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بطريقة تحقق لها الكفاءة والفعالية وهو ما تستطيع أن تقوم به الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية من خلال عمليات تحليل الوظائف وتصميم الوظائف، ويجب أن تعمل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على ضمان تزويد المؤسسة بالموارد البشرية التي تمتلك المعرفة، المهارة والقدرة اللازمة لأداء المطلوب منهم في تنفيذ الإستراتيجية، ويتم تحقيق هذه الغاية من خلال عمليات الإستقطاب، الإختيار والتعيين، التدريب والتنمية، إدارة المسار الوظيفي، بالإضافة إلى أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية يجب عليها تصميم أنظمة إدارة الأداء والمكافآت التي تحفز العاملين على الأداء وتدعم تنفيذ الخطط الإستراتيجية على النحو المرغوب.<sup>(1)</sup>

الشكل 4 : ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تنفيذ الإستراتيجية التنظيمية



Source: Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, op.cit, p 86.

كما هو مبين في الشكل رقم (04) يمكن للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية تنفيذ الإستراتيجية من خلال إدارة الممارسات التي تشمل تحليل الوظائف وتصميمها، أنظمة الإختيار والتعيين، برامج التدريب والتنمية، أنظمة إدارة الأداء، أنظمة المكافآت، برامج علاقات العمل والعاملين .

<sup>1</sup> - Raymond A. Noe, John R. Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M. Wright, Op, Cit, 84

## الفصل الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تلعب إدارة الموارد البشرية دوراً محورياً في مرحلة التنفيذ، حيث تشرف على تنفيذ العمليات والممارسات لمصلحة العاملين وبالتالي المديرين التنفيذيين، كما يلعب الموظفون والزبائن أيضاً دوراً مهماً في نجاح عملية التنفيذ، وتترابط المرحلة الثانية مع المرحلة الأولى في اتجاهين، هما تكامل أنظمة إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية الموارد البشرية ومخرجاتها بتوفير المعلومات المتعلقة بالسياق التنظيمي لصياغة إستراتيجية المؤسسة، وهذا الرابط في اتجاهين يعزز دور إدارة الموارد البشرية باعتبارها الشريك الاستراتيجي للإدارة العليا في المؤسسة. (1)

يمكن تصور وظيفة إدارة الموارد البشرية على أنها مصدر لستة (06) قوائم من الممارسات التي يمكن للمؤسسات الاختيار من بينها تلك التي تتناسب مع التنفيذ الفعال للإستراتيجية، وتشير كل واحدة من القوائم إلى مجال وظيفي محدد من مجالات إدارة الموارد البشرية وهي: (2)

### جدول 3: قائمة بدائل ممارسات إدارة الموارد البشرية

المجال	بدائل الممارسات
1- المهام	مهام محددة ←→ مهام متعددة
	مهام بسيطة ←→ مهام معقدة
	متطلبات مهارة محددة ←→ متطلبات مهارة متعددة
	توصيفات وظائف محددة ←→ توصيفات وظائف عامة
2- الاستقطاب والاختيار	مصادر خارجية ←→ مصادر داخلية
	التنشئة الاجتماعية محدودة ←→ التنشئة الاجتماعية محدودة
	تقييم مهارات محددة ←→ تقييم مهارات عامة
	مسارات وظيفية ضيقة ←→ مسارات وظيفية واسعة
3- التدريب والتنمية	التركيز على مهارات الوظيفة الحالية ←→ التركيز على مهارات الوظائف المستقبلية
	التوجيه الفردي ←→ التوجيه الجماعي
	تدريب عدد قليل من الموظفين ←→ تدريب جميع الموظفين
	عفوية، غير مخططة ←→ مخططة ونظامية
	المعايير السلوكية ←→ المعايير الكمية

<sup>1</sup> -Sandeep Krichnan , Manjari Singh , "STRATEGIC HUMAN RESOURCEMANAGEMENT :THREE-STAGE PROCESS AND INFLUENCING ORGANISATINAL FACTORS",W.P.No 2004-06-04,June 2004,Workings Papers at Reaserch And Publication Departement ,Indian Institute of Management (IIM),vastrapur ,Ahmedabad,Gujarat, India P15-16.

<sup>2</sup> - أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001، ص ص 201-203.

## الفصل الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

توجيه تطويري	← →	توجيه إداري	4 - إدارة الأداء
المعايير قصيرة الأجل	← →	المعايير طويلة الأجل	
التوجيه الفردي	← →	التوجيه الجماعي	
ترجيح الأجور ، الرواتب والعلاوات	← →	ترجيح الحوافز	5 - هيكل الحوافز والأجور
حوافز قصيرة الأجل	← →	حوافز طويلة الأجل	
التركيز على المساواة الداخلية	← →	التركيز على المساواة الخارجية	
الحوافز الفردية	← →	الحوافز الجماعية	
المساومة الجماعية	← →	المساومة الفردية	6-علاقات العمل والعاملين
صنع القرارات من أعلى إلى أسفل	← →	المشاركة في صنع القرارات	
مناخ تنظيمي رسمي	← →	مناخ تنظيمي غير رسمي	
النظر إلى العاملين كعنصر تكلفة	← →	النظر إلى العاملين كأصول	

Source :Raymond A. Noe , John R.Hollenbeck , Barry Gerhart, Patrick M .Wright ,op.cit, p87

### المرحلة الثالثة: مرحلة تقييم إستراتيجية الموارد البشرية

في هذه المرحلة يقع على عاتق القائمين بوضع إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة مراقبة الخطة الإستراتيجية ومتابعة تطبيقها من أجل معرفة مدى تنفيذ هذه الإستراتيجية ومعرفة الإنحرافات والاختلافات عما هو مخطط له في إدارة الموارد البشرية، وبالتالي إعادة النظر في هذه الإنحرافات ومعرفة مسبباتها والعمل على إيجاد حلول مناسبة لها من أجل عدم الوقوع فيها مستقبلاً، وهذا ما يساعد على تحقيق التناسق بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.

أ- دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مرحلة مراجعة وتقييم الإستراتيجية التنظيمية: تعتبر هذه المرحلة الخطوة الأخيرة من مراحل الإدارة الإستراتيجية بحيث توضع لمواجهة المستقبل وتعديله، والذي يتميز بوجود عوامل داخلية وخارجية باستمرار، بحيث تخضع جميع الإستراتيجيات لعملية التقييم وهذا قصد معرفة مدى تلائمها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية<sup>(1)</sup>، وتقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بتوفير المعلومات اللازمة للقيام بتقييم أداء الإستراتيجية وكذلك المقارنة بين البدائل المختلفة في حالة وجود إنحراف للعمل على منع تكراره مستمرة بالشكل الذي يضمن رضى الزبون وتحقيق فرص الإستمرار والنمو المستقبلية، وأمام الإدارة عدة بدائل لدراسة القدرات

<sup>1</sup> - عمر تيمجدين، "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعربريج)"، ماجستير غير منشورة في العلوم الاقتصادية، تخصص: إقتصادصناعي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013 ص

البشرية ومعرفة مدى تناسبها عددا ونوعا للوفاء بالاحتياجات الإستراتيجية المستقبلية وتتمثل أهم هذه الأساليب فيما يلي:<sup>(1)</sup>

**1- المراجعة الداخلية للمورد البشري (مخزون المهارات البشرية) (skillsinventory) :** يتم مراجعة الموارد البشرية الحالية باستخدام قائمة مخزون المهارات البشرية، والتي تحتوي على بيانات شخصية عن الفرد، وخبراته ومهاراته، سواء التي يستخدمها حالياً في عمله الحالي، أو التي لا يستخدمها حالياً، ولكنها تجعله قادراً على القيام بوظائف أخرى. عادةً ما توجد قائمة خاصة بمخزون مهارات الوظائف الإدارية، وقائمة أخرى خاصة بمخزون مهارات الوظائف غير الإدارية، ويتم ملء قوائم مخزون المهارات البشرية بواسطة إدارة الموارد البشرية، من الرئيس المباشر للفرد، والفرد نفسه.

**2- خرائط الإحلال (replacement charts):** تقوم خرائط الإحلال على من سوف يمكن أن يتحرك إلى شغل الوظائف الرئيسية في داخل المؤسسة، وتحدد هذه الخرائط من سيتم ترقيته أو نقله إلى الوظيفة أو حضور بعض الدورات التدريبية والتطويرية التي تساعدهم على إتمام ذلك بنجاح، وعليه فإن خرائط الإحلال تساعد مخطط إستراتيجية الموارد البشرية على التنبؤ بالتحركات المستقبلية للأفراد وتحديد أفضلهم ومن يعتبر منهم أكثر نضجا وقدرة لشغل الوظائف والمناصب المختلفة.

**3- ملخصات الإحلال (replacement summaries):** وتتميز ملخصات الإحلال عن خرائط الإحلال بأنها توفر المعلومات المطلوبة عن الأفراد الذين يشغلون الوظائف حالياً وأسباب تركهم لها وكذلك مستوى الخبرات لدى كل منهم، وأيضاً تحدد المرشحين المحتملين لكل وظيفة ومدى إستعدادهم للتحويل إليها ومستوى الأداء الخاص بكل منهم.

**4- تخطيط التابع (succession planning):** يعد تخطيط التابع من الوسائل والأدوات المستخدمة ولكن بطريقة غير رسمية لإعداد القادة لشغل المناصب والوظائف العليا في الهرم التنظيمي، ويساعد هذا التخطيط على قيادة استراتيجيات التدريب والتنمية بالمؤسسة وبالشكل الذي يساهم في تنمية رجال الصف الثاني من القيادات، وهذا النوع من التخطيط والذي يتم بشكل غير معلن أو بشكل غير رسمي يحقق تكوين الصف الثاني من القيادات لضمان استمرار المؤسسة في تحقيق أهدافها والرسالة التي قامت لأجلها، كما يعتبر جزءاً لا يتجزأ من عمليات واستراتيجيات تخطيط العمالة وتخطيط المسارات الوظيفية داخل المؤسسة.

**ب- تقييم ومراجعة فعالية أنظمة إدارة الموارد البشرية والتكاملات الإستراتيجية بينها:** تتعامل المرحلة النهائية من عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع تقييم ومراجعة فعالية نظم إدارة الموارد البشرية والتكاملات الإستراتيجية فيما بينها، وتعتبر نتائج وترباط نظم إدارة الموارد البشرية المختلفة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية جزءاً لا يتجزأ من

<sup>1</sup> - مصطفى مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره ، ص ص 09-10.

عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، ويحتاج مدى تكامل نظم إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة ومساهمتها في تحقيق الأهداف الإستراتيجية إلى أن يخضع للتقييم من أجل تحديد التكامل الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية وتقييم العلاقات، مثل: (1)

- تقييم فعالية تكامل إدارة الموارد البشرية مع إستراتيجية المؤسسة.

- تقييم العلاقة بين ممارسة إدارة الموارد البشرية والأداء.

- تحليل العلاقة بين العناصر الثلاثة (إدارة الموارد البشرية، إستراتيجية المؤسسة، الأداء).

وتشمل مرحلة التقييم في عملية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مختلف عمليات وأدوات وأساليب التقييم و المسح، وتحتاج مقاييس التقييم إلى أن تهيكّل بعناية، حيث من الصعب تقييم نظم إدارة الموارد البشرية، كون أن معظم المؤسسات غير واضحة في ما تريد تقييمه، سواء تعلق الأمر بكفاءة قسم إدارة الموارد البشرية، أو فيما يخص العوائد المالية من حيث إنتاجية الموظفين، ودوران العاملين، أو تحسين أداء العاملين في المؤسسة، فما عدا النتائج المتوقعة التي لا لبس فيها، من الصعب إبتكار أساليب التقييم المناسبة.

يعتبر تحديد وقياس الأهداف المنجزة أو نتائج الممارسات والأنشطة المختلفة لإدارة الموارد البشرية الخطوة الأولى في مقاييس التقييم، ويمكن أن تشمل أيضا النتائج التنظيمية مثل دوران الموظفين.

إن المعيار الرئيسي الذي تقوم عليه عملية تقييم إستراتيجية الموارد البشرية، هو مدى مساهمتها في تحقيق فاعلية الأداء التنظيمي، فنجاح هذه الإستراتيجية يعني أنه هناك أداء تنظيمي عالي المستوى للمورد البشري، الذي يساهم بدوره في رضاهم وتحقيق إندماجهم، ولائهم والتزامهم التنظيمي .

#### الفرع الثاني: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة

أدى التوجه الجديد لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة إلى وجود علاقة ترابط وتوافق بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية والإستراتيجية العامة لها، حيث أصبح نجاح المؤسسات المعاصرة مرهون بمدى قوة ترابط وتكامل هذه العلاقة.

#### مستويات الترابط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة

يتفق معظم الباحثين في مجال الإدارة الإستراتيجية على أن هناك ثلاثة أدوار أساسية لتحقيق التلاؤم بين إستراتيجيات الموارد البشرية وصياغة الإستراتيجية، وهي كالتالي:

1- مصطفى مصطفى كامل، مرجع سبق ذكره ، ص11.

أولاً: الترابط ذو الاتجاه الواحد : في هذه الحالة يتم إعداد الاستراتيجيات بواسطة الإدارة العليا ثم يتم إبلاغ إدارة الموارد البشرية بما دون أن يكون لها مساهمة واضحة في ذلك، ويعود سبب ذلك الاعتقاد أن دور إدارة الموارد البشرية يبدأ في مرحلة تنفيذ الاستراتيجيات وليس في صياغتها، غير أن مثل هذا الاعتقاد قد يؤثر بالسلب على قدرة المؤسسة في تنفيذ الاستراتيجيات.(1)

ثانياً: الترابط ذو الاتجاهين : يسمح في هذا المستوى الارتباط من خلال ثلاثة مراحل:

1- يعلم مدير الموارد البشرية الفريق القائم على صياغة وإعداد الخطة الإستراتيجية بالبدائل الإستراتيجية المتاحة التي يتم دراستها أو النظر فيها.

2- يقوم مسؤولو الموارد البشرية بدراسة وتحليل دلالات الاستراتيجيات.

3- بعد إقرار الإستراتيجية المقترحة تحال لمسؤول الموارد البشرية للقيام بتصميم البرامج المراد تنفيذها، وفي ضوء ذلك نستطيع القول بأنه يوجد اعتماد متبادل ذو اتجاهين بين إستراتيجية المؤسسة ووظيفة الموارد البشرية.

ثالثاً: الترابط التكاملي:

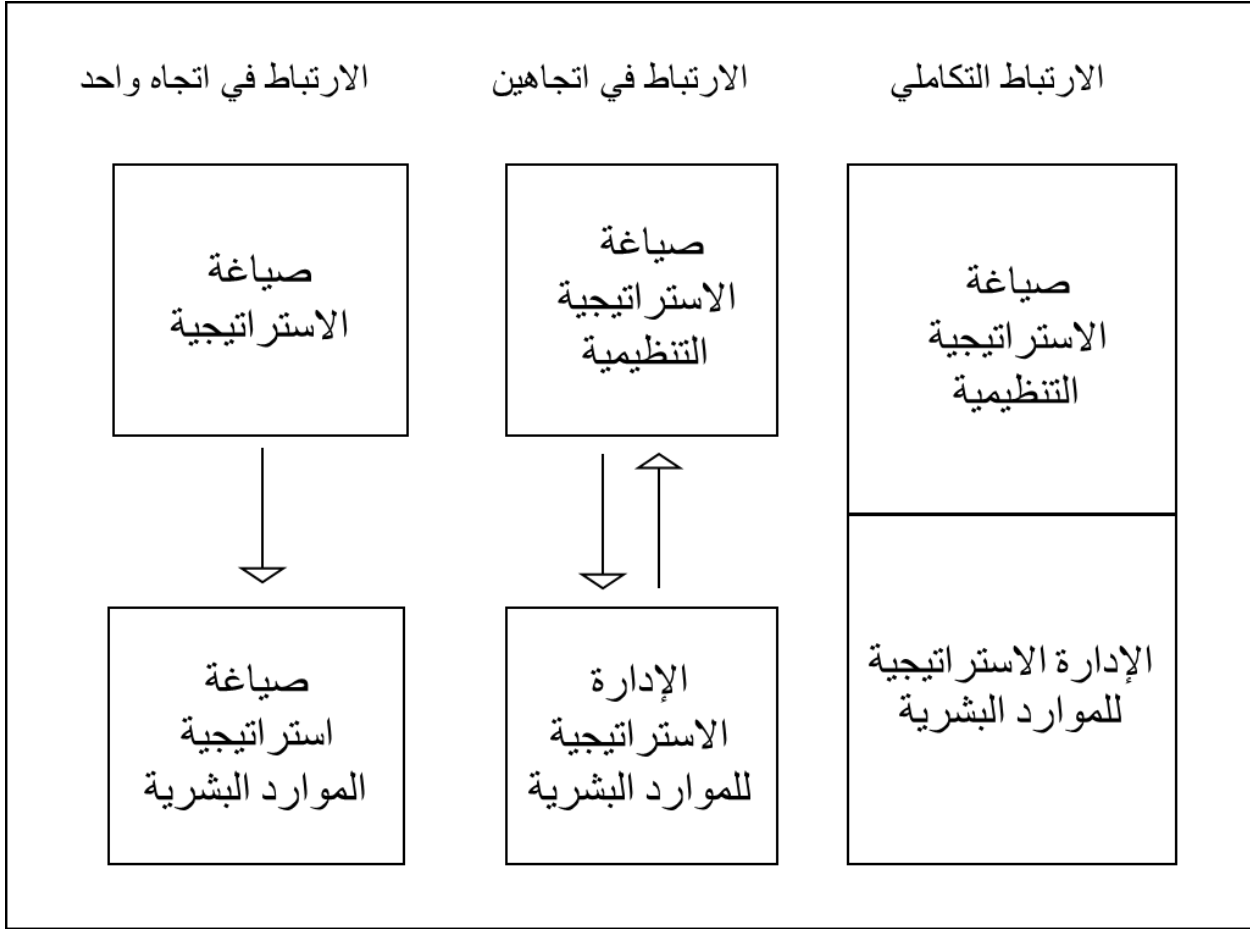
أ- يتمثل الدور الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية في هذا النوع من التكامل، من حيث الدور المهم الذي يقوم به مدير الموارد البشرية في صياغة إستراتيجية الموارد البشرية حيث يكون عضواً في فريق الإدارة العليا، بالإضافة إلى أنه يؤدي الدور نفسه في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة انطلاقاً من تعزيز التكامل والتطابق بين إستراتيجية الموارد البشرية الوظيفية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.(2)

1 - حسين يرقى، "إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية" حالة مؤسسة سوناطراك، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2007-2008، ص 68.

2 - سعد علي محمود العنزي، أيمن عامر دهان، نور خليل العبيدي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014.



الشكل 5 : مستويات الترابط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة



المصدر : تيرورت علال، مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد المعرفة الكفاءات دراسة حالة موبيليس، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015-2016، ص 94، (بتصرف).  
يُلاحظ أن معظم أو أغلب المؤسسات تقع في المستويين الثاني والثالث من مستويات الارتباط، باستثناء عدد محدود منها يتواجد في المستوى الثالث، ولكن في ظل المنافسة الشديدة وعصر العولمة المتصف بالسرعة والتغيرات المستمرة، أصبحت الموارد البشرية ذات أهمية قصوى بالنسبة للمؤسسات باعتبارها أهم المصادر الحيوية لتحقيق الميزة التنافسية، وبالتالي فمن المتوقع أن يزداد الاتجاه نحو تحقيق الارتباط المتكامل بين وظيفة الموارد البشرية وعمليات التسيير الاستراتيجي في المؤسسة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - جمال الدين محمد مرسي، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2003، ص 104.

إستراتيجية إدارة الموارد البشرية مكون رئيسي لإستراتيجية المؤسسة:

أصبحت في الوقت الراهن إدارة الموارد البشرية تمثل عنصرا إستراتيجيا هاما بالنسبة للمؤسسة، وتمثل عامل نهائي ورئيسي، حيث تتمكن المؤسسة بواسطتها من تحقيق أهدافها التنظيمية، فأصبح من مهام إدارة الموارد البشرية استقطاب أفضل الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة، وقد تم صياغة نماذج مختلفة لهذا الغرض نذكر منها: (1)

**1- نموذج التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية:** يركز هذا النموذج على تحليل نفقات الموارد البشرية ومدى التحقيق والتجسيد الفعلي للأهداف الإستراتيجية.

**2- نموذج محاسبة الموارد البشرية :** يدرس هذا النموذج عمليات التكامل الاستراتيجي للموارد البشرية بناء على قيمتها وإعداد التقارير عن الديناميكيات البشرية في المؤسسة، وهي عملية تقييم حالة الموارد البشرية في المؤسسة وقياس التغيير في هذه الحالة بمرور الوقت.

**3- نموذج تنافسية الموارد البشرية:** يطور هذا النموذج العلاقة بين إستراتيجية إدارة الموارد البشرية وإستراتيجية المؤسسة.

حتى تقوم وظيفة الموارد البشرية بدورها الهام يجب أن تكون إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية متكيفة إيجابيا مع إستراتيجية المؤسسة، أي أن تكون بالضرورة شريك أساسي في صياغة وتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وتعمل على التنبؤ بالتغيير.

**جدول 4: بعض أنواع الاستراتيجيات العامة للمؤسسة وما يقابلها من استراتيجيات الموارد البشرية**

الإستراتيجية العامة	استراتيجيات الموارد البشرية
إستراتيجية النمو: تعمل الإدارة على تنمية روح الابتكار بتقديم منتجات وخدمات جديدة تحقق مزايا تنافسية المؤسسة.	- إستراتيجية هجومية في الاختيار والتعيين. - أجور ومرتبات مرتفعة ومختلفة حسب المهارات. - وضع حزمة برامج للحوافز والمكافآت. -التوسع والتدريب. -خلق وظائف جديدة. - الاهتمام بفرق العمل. -تقييم الأداء والاهتمام بالنتائج طويلة الأجل.
إستراتيجية تخفيض حجم المنظمة أو إعادة الهيكلة أو تخفيض التكاليف.	- إستراتيجية ترك العمال اختياري - وقف التعيينات أو تجميدها . -التطوير التكنولوجي لبعض الأنشطة. -الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجور.

<sup>1</sup> - نيق بوبكر، "الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لإدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016-2017 ص 67.

## الفصل الأول: مدخل للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

<ul style="list-style-type: none"> <li>- خلق وظائف محددة</li> <li>- إستبعاد بعض الوظائف.</li> <li>- تدريب متخصص لبعض الوظائف.</li> </ul>	<p>إستراتيجية التركيز</p>
<ul style="list-style-type: none"> <li>- تطوير ثقافة المنظمة.</li> <li>- تحسن تدفق العمل والأنشطة.</li> <li>- تحسين فاعلية فرق العمل .</li> <li>- جذب القوى ذات الكفاءة.</li> <li>- إيجاد الدافع لتحسين الصورة الكلية العامة للمنظمة.</li> </ul>	<p>إستراتيجية تحسين الجودة الشاملة</p>

المصدر: مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007، ص 72.

### ت -التوافق بين استراتيجيات الموارد البشرية وواقع أداء المؤسسة:

إن نجاح إستراتيجية موارد بشرية يعتمد على الحالة أو السياق الذي تستخدم فيه، بمعنى آخر تستند آثار إستراتيجية الموارد البشرية المؤثرة في أداء المؤسسة على درجة التوافق مع عوامل أخرى هي:

السمات التنظيمية، الاستراتيجيات التنظيمية، البيئة الخارجية، هذه الحقيقة تؤدي إلى أهمية تحقيق التوافق بين الإستراتيجية والعوامل المختلفة وتأثيرها على أداء المؤسسة، حيث يشير التوافق إلى الثبات والانسجام بين إستراتيجيات الموارد البشرية وبين العوامل الأربعة المذكورة سابقا.

حيث أن المساهمة النسبية لاستراتيجيات الموارد البشرية تزيد في أداء المؤسسة، كلما زادت درجة التوافق مع الاستراتيجيات التنظيمية العامة والخصائص التنظيمية، وكلما زادت قدرة إستراتيجية الموارد البشرية على رفع كفاءة وفعالية المؤسسة كلما زادت درجة التناسب بين استراتيجيات الموارد البشرية.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - رندة الياحي الزهري، "التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد الأول، 2000، ص 281.

### المبحث الثالث: أبعاد استراتيجيات إدارة الموارد البشرية

في ظل الإستراتيجية العامة للمؤسسة يتم وضع وصياغة الإطار العام لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية، وبناء على معطيات هذا الإطار تقوم هذه الإدارة برسم إستراتيجياتها، نشاطاتها، وظائفها وممارساتها المستقبلية المختلفة من تخطيط، إستقطاب، إختيار، توظيف، تدريب، تقييم، مكافحة... الخ.

حيث سنتطرق فيما يلي إلى تفصيل أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المتعارف عليها من طرف معظم الباحثين والكتاب، بإعتبارها ممارسات وإستراتيجيات أساسية لدى مختلف المؤسسات، حيث تساهم بنسبة كبيرة في تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة لها.

### المطلب الأول: إستراتيجيات توفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية

تعتبر إستراتيجيات توفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من أهم أبعاد إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة بإعتبارها المرحلة الأولى والأساسية في تحقيق رسالة المؤسسة وترجمتها إلى أهداف حقيقية التي تسعى المؤسسة إلى تجسيدها فعليا، وتتمثل هذه الإستراتيجيات في كل من إستراتيجيتي التخطيط والتوظيف.

### الفرع الأول: إستراتيجية التخطيط والإستقطاب للموارد البشرية

تعتبر إستراتيجية تخطيط وإستقطاب المورد البشري أهم مرحلة أو خطوة بالنسبة لأي مؤسسة مهما كان حجمها، نشاطها أو نوعها، حيث تتولى هاتين الإستراتيجيتين توفير إحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية بالمواصفات والمؤهلات والخصائص التي تتناسب مع حاجات الإستخدام لمختلف النشاطات والأقسام الوظيفية المكونة لها.

### أولا: إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية:

تعرف إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بأنها: "عملية تهدف إلى تقدير ومن ثمّة تدبير العدد اللازم من الأفراد بالنوعيات المناسبة خلال فترة زمنية معينة<sup>(1)</sup>."

يعرف تخطيط الموارد البشرية على أنه تنظيم وتوجيه الموارد البشرية والمستلزمات الداخلية في العملية الإنتاجية بشكل متناسق وفعال بموجب برجة متكاملة ومتحددة مسبقا تهدف إلى الوصول إلى أفضل النتائج وبأقل الجهود والتكاليف.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - مدني عبد القادر علافي، مرجع سابق، ص130.

<sup>2</sup> - معين أمين السيد، "إدارة الموارد البشرية في ظل المتغيرات الاقتصادية العالمية الحالية"، مع دراسة حالات تطبيقية لبعض الدول العربية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الطبعة الأولى 2010.

وتُعرف أيضاً بأنها: "ذلك العمل الإداري المنتظم والمستند إلى أسس علمية ومعلومات موضوعية من أجل تكوين قوة عمل قادرة على الوفاء بمتطلبات أعمال معينة في تنظيم محدد، وراغبة في أداء تلك الأعمال وعلى أساس مستقر ومستمر نسبياً<sup>(1)</sup>، ويُعرف أيضاً بأنه: "تقديرات وتنبؤات المؤسسة باحتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة أو الأهداف الخاصة للقطاعات العاملة بها."<sup>(2)</sup>، أمّا فيما يخص خطوات بناء إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية فهي عديدة ومتنوعة حسب شمولية العملية وأهميتها في المؤسسة وعلاقتها بالتخطيط الاستراتيجي العام فيها، وبالرغم من اختلاف الكُتاب في تحديد عدد هذه الخطوات، إلا أن الشائع أن هذه العملية تمر بأربعة خطوات أساسية تشمل مجموعة من الخطوات الفرعية:

**1- عملية التنبؤ:** يسمح تخطيط الموارد البشرية بالتعرف على إحتياجات المؤسسة والتعرف على طلب وعرض العمالة، وتزويد المؤسسة بالعمال ذوي الكفاءات كلما تطلب الأمر ذلك.<sup>(3)</sup>

تعد التنبؤات خطوة مهمة في عملية التخطيط، فهي تزود المؤسسة بمعلومات عن المستقبل تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة. ومع ذلك، فإن التنبؤات لا تُعد بديلاً عن التخطيط، فالإكتفاء بإعداد تنبؤات دقيقة عن المستقبل لا يعني أن المؤسسة قد قامت بعملية التخطيط بشكل صحيح، وتشمل عملية التخطيط أربعة خطوات فرعية، وهي:

**أ- التحليل:** يستند على تحليل مخزون المؤسسة من المهارات والقوى العاملة، وحجم الاستخدام أي التركيبة الحالية والمستقبلية للقوى العاملة التي تتحدد في ضوءها الأجر، عدد الوظائف ... الخ.

**ب- التنبؤ بالحجم المستقبلي في طلب الموارد البشرية:** يتمثل هذا العنصر في حجم الموارد التي تحتاجها المؤسسة مستقبلاً، في ظل المعطيات المحددة في العنصر السابق.

**ج- وضع موازنات الموارد البشرية:** أي الموازنة بين ما هو متوفر من عمالة في المؤسسة وبين ما يجب أن يكون فعلياً.

**د- التنبؤ بالعرض من الموارد البشرية:** تعتمد المؤسسات على سوق العمل الداخلي والخارجي في طلبها على المورد البشري، حيث تقوم بإختيار أفضل البدائل عند إتخاذ قراراتها.

**2- وضع الأهداف:** تتطلب هذه الخطوة أن يتم إتخاذها في ضوء أهداف وسياسات إدارة الموارد البشرية، فإذا كانت سياسات طُمُوحه، فزيادة حجم الموارد البشرية شيء منطقي، فإن كان العكس فهي لا ترفع من حاجياتها إلا في حالات: التقاعد، أو الاستقالة أو الوفاة.

1- علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى، الجزائر، 2002، ص83.

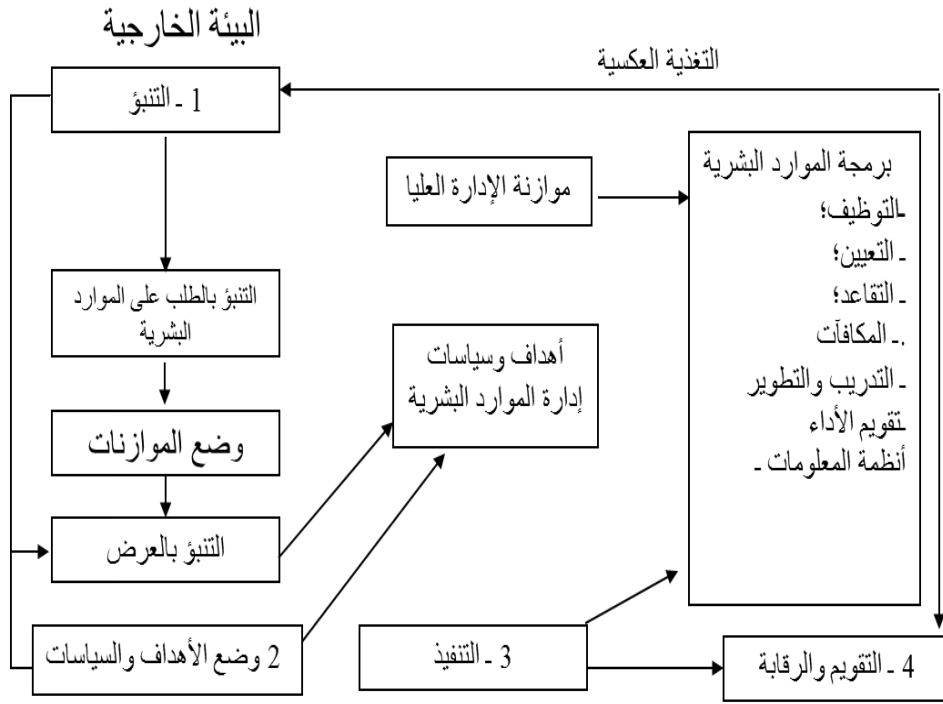
2- مدني عبد القادر علافي، مرجع سابق، ص131.

3- حمداوي وسيلة، "إدارة الموارد البشرية"، مديرة النشر لجامعة ورقلة، الجزائر، 2004، ص68.

**3- تنفيذ الخطة:** تتضمن هذه الخطوة على تصميم البرامج الخاصة بالاستقطاب والتعيين والتقاعد كما تشمل إعداد وتنفيذ برامج التدريب والتطوير وسياسات الأجور والمكافآت وأنظمة المعلومات، أما في حالة رغبة المؤسسة في تقليص العمالة فإنها تستعمل مجموعة من الخطط لإجراء التعديلات الضرورية.

**4- فيها،** ويوضح الشكل التالي الخطوات المختلفة لتخطيط الموارد البشرية في المؤسسة:  
الشكل رقم(06): خطوات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة

الشكل 6 : خطوات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسة



المصدر: حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2002، ص138.

### ثانيا: إستراتيجية إستقطاب الموارد البشرية.

يعتبر الإستقطاب من أهم النشاطات المؤثرة في أداء المؤسسة ، وكذا في تحقيق رسالتها المتمثلة في بلوغ الأهداف الإستراتيجية لها، حيث أن تنفيذ إستراتيجية المؤسسة يتطلب توافر مورد بشري مؤهل له القدرة على تحقيق الأعمال بمستويات عالية من المهارة والكفاءة المطلوبة.

يشير الإستقطاب إلى عملية البحث والتوفير للمورد البشري الذي تحتاجه المؤسسة وذلك بأكبر قدر ممكن، بناء على تعزيز ودعم رغبته ودافعيته، ودعوته للتقدم إلى طلب التوظيف، وهي عملية ذات إتجاهين يجب أن يتجسدا حتى تتحقق الغاية منها، و يتمثل هاذين الإتجاهين فيما يلي:<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - عمر وصفي عقيلي "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، دار وائل، الأردن، 2005، ص273.

◀ **الإنتاج الأول:** هو أن الإستقطاب يعبر عن حاجة المؤسسة لموارد بشرية بمواصفات معينة، والإتصال بأكبر قدر منها في سوق العمل، وتقديم التحفيز التي تولديهم الرغبة في التقدم إلى طلب التوظيف.

◀ **الإنتاج الثاني:** هو أن يحدث عاملي الرغبة والقناعة لدى الأفراد الراغبين أو المستعدين للعمل بالمؤسسة.

تتمثل مختلف الإجراءات والأساليب الفنية التي تتبعها أغلب إدارات الموارد البشرية عند بناء إستراتيجية الاستقطاب حتى تكون عملية التوظيف فيما بعد فعالة وبأقل كلفة ممكنة فيما يأتي:<sup>(1)</sup>

**1- تحديد موعد الإعلان عن فرص العمل:** يتمثل الإجراء الأول في اختيار أو تحديد الموعد الزمني الذي يتم فيه الإعلان في سوق العمل عن توفر فرص عمل بالمؤسسة، وعادةً ما تقوم منظمات الأعمال بتمديد مدة الإعلان عن وجود فرص عمل ، من أجل ضمان جذب أكبر عدد ممكن العاملين الأكفاء.

وتحذر الإشارة كذلك إلى أن موعد الإعلان عن التوظيف إنما يتوقف أيضا على الظروف والمتغيرات التي يفرضها سوق العمل من حيث عدد العاملين الذين يمتلكون المؤهلات المطلوبة.

**2- انتقاء المعلومات التي توجه إلى سوق العمل:** يجب في بداية الأمر اختيار الأسلوب أو الطريقة التي يتم من خلالها عرض المعلومات بشكل واضح ودقيق، فالغاية من ذلك هو جذب انتباه أفراد القوى العاملة الذين تتوفر فيهم المؤهلات اللازمة للاطلاع عليها، ويعتبر الإعلان الوسيلة الأكثر استخداما لهذا الغرض.

ولكن طريقة أو كيفية عرض المعلومات تبقى غير كافية بمفردها لاستقطاب العاملين المؤهلين وحثهم أو ترغيبهم على تقديم طلب الالتحاق للعمل بالمؤسسة، وأي كان الأمر فإنه لا بد كذلك من القيام بدراسة دقيقة ومعقدة محتوية ومضمون المعلومات التي ستنتشر بحيث يجب أن يتوافر فيها عاملي الوضوح، وكذا الموضوعية والصدق من خلال التوصيف المختصر للوظائف الشاغرة، إذ من خلال هذا العنصر يمكن لأفراد القوى العاملة الراغبين بالتقدم للتعيين التعرف على طبيعة العمل المعروض عليهم من حيث مسؤولياته وواجباته وأعبائه وسلطاته، وكذا معرفة إن كانت هذه الوظائف تناسب مؤهلاتهم .

وإلى جانب التوصيف المختصر للوظائف الشاغرة فإنه لا بد أيضا من عرض الشروط الواجب توافرها في من يشغلها من حيث التأهيل العلمي والخبرة والقدرات والمهارات وغيرها، هذا فضلا عن شروط التوظيف الأخرى مثل العمر والجنس والحالة الصحية، فالدراسة المسبقة بهذه الشروط تجعل فقط أولئك الذين يرون أنفسهم أنهم أقدر وأجدر، يتقدمون إلى عرض طلبات ترشحهم.

<sup>2</sup>- صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية" مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1990، ص80.

كما تجدر الإشارة إلى أن كفاءة وفعالية طريقة أو أسلوب عرض المعلومات ومدى صحتها ودقتها، يساهم بنسبة كبيرة في نجاح إجراءات وخطوات عملية التوظيف.

**3- تحديد الوسيلة المناسبة لإيصال المعلومات:** إن اختيار وتحديد الوسيلة الإعلانية المناسبة التي يمكن من خلالها نقل أو إيصال المعلومات للجمهور بشكل صحيح ودقيق يضمن للمؤسسة الحصول على الكمية والنوعية اللازمة من القوى العاملة التي تريدها، وقد تعتمد المؤسسة أحد الأسلوبين في نقل وإيصال المعلومات:

أ- إيصال المعلومات بصفة مباشرة للجمهور دون الاعتماد على وسطاء.

ب- إيصالها بصفة غير مباشرة.

#### \* مصادر بحث وإستقطاب الموارد البشرية:

تعتمد المؤسسات مهما كان نوعها، حجمها، أو نشاطها في توفير إحتياجاتها من الموارد البشرية المؤهلة وذات كفاءة بغية أداء وظائفها ونشاطاتها التي تساعد في تحقيق أهدافها الإستراتيجية على نوعين من مصادر البحث والإستقطاب:<sup>(1)</sup>

**أ- مصادر الإستقطاب الداخلية:** تتمثل المصادر الداخلية للمؤسسة في كافة الموارد البشرية العاملة بها بمختلف تخصصاتهم وأنواعهم، حيث تتحقق عملية الإستقطاب الداخلي عن طريق عدة وسائل منها الترقيات، النقل والتحويل والإنتداب للموظفين، الموظفون السابقون، ويعبر عن هذه العملية بمصطلح "البحث الداخلي".

تتمثل أهم مزايا إستخدام مصادر الإستقطاب الداخلية فيما يلي:<sup>(2)</sup>

- تشجيع الأفراد ذوي الكفاءات والمهارات العالية، تفاديا لتسربهم وتوجههم للعمل في مؤسسات أخرى.
- تنمية العلاقات بين الأفراد العاملين ورفع روحهم المعنوية، مما يساهم في تعزيز وتنمية ولائهم التنظيمي.
- إنخفاض تكلفة الإستقطاب مقارنة بمصادر الإستقطاب الخارجية.

**ب- مصادر الإستقطاب الخارجية:** تلجأ المؤسسة إلى هذا النوع من الإستقطاب، في حالة عدم توفر المورد البشري المطلوب داخل المؤسسة، فقد تكون مصادر البحث متوفرة في السوق المحلي ويمكن أن تتعداه إلى السوق العالمية، وتتمثل أهم مصادر الإستقطاب الخارجية في:

- مكاتب ووكالات التشغيل الحكومية.

<sup>1</sup> - نصر الدين عشوي، "التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة - كنظام" -، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 - 2006، ص 241.

<sup>2</sup> - سعاد نائف بزوطي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001، ص 220.



- مكاتب التوظيف الخاصة.

- الجامعات والمدارس.

- توصيات العاملين.

- المنظمات المنافسة.

### الفرع الثاني: إستراتيجية إختيار وتوظيف الموارد البشرية .

تمثل إستراتيجية إختيار وتوظيف الأفراد أهم جوانب النشاط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية، حيث تهدف إلى تحقيق التوافق بين متطلبات الوظيفة، وكفاءات ومؤهلات الشخص المتقدم للوظيفة، حيث تبدأ عملية الإختيار والتعيين من طلب التوظيف، مقابلة التوظيف، ثم إختبارات التوظيف، ثم الفحص الطبي، التعيين الأولي أو التجريب، وأخيرا التعيين النهائي.

سوف نتطرق إلى هاتين الإستراتيجيتين بشيء من التفصيل على النحو الآتي:

### أولاً: إستراتيجية إختيار الموارد البشرية .

تُعرف إستراتيجية الإختيار بأنها: "مجموع العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وتتم هذه العملية طبقاً لمعايير الإختيار التي تطبقها المؤسسة، كما تقوم عملية الإختيار على عنصرين أساسيين هما: تقييم ومقارنة المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة لإختيار من بينهم أولئك الأفراد الذين تتفق مؤهلاتهم وبشكل أكثر مع ما تتطلبه الوظائف من شروط<sup>(1)</sup>، أي أنّ العملية تنطوي على رفض بعض المتقدمين وقبول البعض الآخر منهم.

تعتمد إستراتيجية الإختيار على مجموعة من العوامل التي تعتبر بمثابة أساس لإختيار الأفراد العاملين الملائمين لحاجة المؤسسة وفيما يلي أبرز هذه العوامل:<sup>(2)</sup>

**1- المهارة:** تتمثل في مدى قدرة الفرد على الربط بين قدراته العقلية والبدنية خلال أدائه للعمل وتوظيف هذا الربط على رفع كفاءة مستوى أدائه للعمل.

**2- الخبرات السابقة:** ويقصد بها مجموع ما يمتلك الفرد من معلومات ومعارف اكتسبها خلال حياته العملية والتي تمكنه من القيام بالعمل بسهولة، فهذه الخبرة ستحقق وفورات للمؤسسة المعنية سواء على صعيد الوقت أو الجهد والكلفة المالية وذلك لعدم وجود حاجة إلى تدريب الفرد الذي يمتلك خبرة سابقة كافية.

1- عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين"، "منحى نظمي"، دار وائل، عمان، 2007 ص65.

2- عبد الواسع عبد الوهاب، "علم إدارة الأفراد"، دار النشر غير مذكورة، الرياض، 1983، صص 186 - 187.

**3- القابلية:** حيث يتم الكشف عن قابلية الفرد من خلال الاختبارات النفسية، وقابلية الفرد على أداء العمل تعتمد بالأساس على ما يمتلكه من معلومات وخبرات سابقة.

**4- مستوى التعليم والدورات التدريبية السابقة:** تتطلب غالبية الوظائف مستوى معين من التحصيل العلمي، ولذلك فإنّ المؤسسة تحاول أن تختار الأفراد الذين تنطبق معارفهم وتحصيلهم العلمي مع ما يتطلبه العمل من مؤهلات، وبالإضافة إلى تركيز المؤسسة على التحصيل العلمي للفرد المرشح بالتعيين فإنّها تركز على الدورات التدريبية التي اجتازها الفرد، لأنها تعتبر بمثابة مكملة للتحصيل العلمي وتخلق معارف جديدة، وخاصة في المجال التقني والتي ربما لا يمكن الحصول عليها في الدراسات الأكاديمية التقليدية.

**5- الاستعداد لتحمل المسؤولية:** يتضمن كل عمل مجموعة من الواجبات والمسؤوليات التي يجب أن يتحملها القائم بالعمل، بالإضافة إلى تحمله مسؤولية التعامل مع الآلات والمعدات والأجهزة المختلفة كما أنّه قد يكون مسؤولاً عن عمل المرؤوسين الذين يقعون تحت مسؤوليته، أو استعداداته على تحمل المسؤولية وذلك من خلال المقابلات والاختبارات التي تجرى للمتقدمين للتوظيف.

بالإضافة إلى العوامل السابقة هناك مجموعة أخرى من العوامل التي لها درجة من الأهمية والتأثير تعتمد بالأساس على طبيعة الأعمال ومن بين هذه العوامل نذكر مثلاً: العمر والجنس والشخصية... الخ.

تمر عملية الاختيار المهني عبر مجموعة من المراحل والخطوات المتسلسلة والمتراصة، التي تشكل سيرورة اختيار أفضل المرشحين، قبل اتخاذ قرار تعيينهم النهائي، وتمثل هاته المراحل في:

**أ- الاختيار الأولي:** تقوم عملية الاختيار الأولي، على فرز أولي يهدف إستبعاد الأفراد غير المؤهلين لشغل المناصب الشاغرة، ويتم غالباً من خلال دراسة ملفات الترشيح، وتحليل بيانات المترشح، والتأكد منها بهدف تكوين فكرة أولية على جانب من الدقة، والإبقاء على الأفراد الذين يبدون قدرة وكفاءة على التوافق مع شروط المنصب. وغالباً ما يكون هذا الاختيار بمقابلة أولية من أجل تأكيد المعطيات وتوضيح بعض المعلومات المتعلقة سواء بالمؤسسة أو بالمترشح لتكون فرصة لتعرف كل طرف على الآخر، أين يمكنها أن تكون إتما نقطة مرور للمراحل اللاحقة، أو سبباً للانسحاب أو الإقصاء.

**ب- الفحص النفسي:** هو عملية تقييم شاملة للصحة العقلية والسلوكية للشخص، يتم إجراؤه من قبل طبيب نفسي أو أخصائي نفسي مؤهل آخر، ويهدف إلى تحديد أي حالات طبية أو نفسية قد تؤثر على الصحة العقلية أو السلوك.

وتمثل أهم مراحل الاختيار المهني، ويتم بموجبه الفحص الدقيق للمرشحين، استناداً لما حددته المراحل السابقة من شروط ومعايير، بالاستعانة بمجموعة من التقنيات والمناهج، تمكنه من قياس هذه التنبؤات، وتأكيد توافقها مع متطلبات المهنة.

يستخدم في الفحص النفسي عدة تقنيات لفحص وتقييم المرشحين، والتي تختلف موضوعيتها وصدقها حسب نوعها وطبيعة مكوناتها، ونذكر منها المقابلة، الاختبارات النفسية، الفحص الطبي، التحليل الخطي، المراجع والشهادات، استمارات الترشيح والسيرة الذاتية...، وغيرها من التقنيات التي قد يستعملها القائم بعملية الفحص منفردة أو مجتمعة مع بعضها، ومن ثمة يتم اختيار الأفراد الذين لديهم إمكانيات جيدة للنجاح، ثم من بينهم اختيار أحسنهم للمناصب الشاغرة.

ت- اتخاذ قرار التعيين: ويقصد به وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب وشروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته.<sup>(1)</sup>

إن عملية تحويل الإختيار والتعيين لمهمة إستراتيجية يتطلب العمل المستمر وجذب أفضل الأفراد في كل مستوى من مستويات المنظمة، ومن كل مصدر، حيث عندما تريد المنظمة صياغة قرار إستراتيجي يجب عليها أن تضع معايير للإختيار والتعيين وتراقب الأنشطة المرتبطة بهذه العملية وتقيس مخرجاتها.

#### ثانياً: إستراتيجية توظيف الموارد البشرية.

أشار (Denisi end Griffin) إلى أن إستراتيجية التوظيف عبارة عن مجموعة السياسات التي تقوم من خلالها المنظمة بتحديد إحتياجاتها من الموارد البشرية، وإستقطاب المؤهلين لشغل الوظائف، وإختيار الأفضل من المتقدمين،<sup>(2)</sup> فإستراتيجية التوظيف متكامل بإنجاز مجموعة من الأنشطة تتمثل في الإستقطاب، الإختيار، والتعيين.<sup>(3)</sup> تُعرّف إستراتيجية التوظيف بأنها: "مجموعة من الأنشطة تقوم بها المؤسسة لإيجاد إحتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ثم إختيار أفضل المتقدمين بوصفهم عاملين جدد"<sup>(4)</sup>.

إنّ الخيارات الفرعية الخاصة بإستراتيجية التوظيف تتراوح ما بين الانتقاء من داخل المؤسسة أو خارجها وإعطاء الصلاحية للمشرفين المباشرين في اتخاذ قرارات التعيين مباشرة، أو جعل هذه القرارات مركزية في قسم إدارة الموارد البشرية

1- حسن إبراهيم بلوط، إدارة املاورد البشرية من منظور إستراتيجي، الطبعة الأولى، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 2002، ص 195-196.

2 - Denisi, A. S. & Griffin, R. W, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, USA, 2001, p48.

3- خالد عبد الرحيم الهبتي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003، ص 121.

4- عقيلي عمر وصفي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد إستراتيجي"، دار وائل، عمان، 2005، ص 93.

وتكوين درجة من التوافق بين المتقدمين للعمل والمؤسسة وتعيين أكثر الأفراد إلماماً بمتطلبات العمل من خارج أو داخل المؤسسة بغض النظر عن الاعتبارات الشخصية.

إن اختيار العاملين الجيد هو عملية استراتيجية تعتمد على استقطاب واختيار العاملين الذين يرغبون في الاستمرار في المؤسسة لفترات طويلة ويتميزون بأداء متميز.

تتضمن هذه العملية تحديد مصادر التوظيف المناسبة، واختيار الاختبارات والشروط العامة التي تتناسب مع احتياجات المؤسسة.

كما يدخل ضمن إستراتيجية التوظيف أيضاً عملية استقبال وتوجيه وإدماج الأفراد الجدد والترحيب بهم وتقديمهم إلى إدارة المؤسسة وإلى زملاء العمل فضلاً عن إعطاء العاملين الجدد فكرة عن المهام الوظيفية التي سيقومون بأدائها بالإضافة إلى التجهيزات التي ستكون تحت تصرفهم، كما تحيطهم علماً بأهداف ورسالة المؤسسة.

أمّا فيما يخص الإجراءات الواجب إتخاذها لادماج العاملين الجدد فهي تتمثل في:<sup>(1)</sup>

**1-** تقديم إدارة المؤسسة معلومات واضحة ودقيقة للعاملين القدامى تتعلق بالأوضاع التي أدت بالمؤسسة إلى جذب وتعيين أفراد من الخارج موضحة بذلك رغبتها في تدعيم المؤسسة بأفكار ووجهات نظر جديدة، وذلك ليس بهدف خلق جو داخلي مشحون بالتوترات والصراعات وإنما لتطوير الجماعات العاملة وإخراجها من الروتين والعادات القديمة.

**2- تكييف العاملين الجدد مع البنية التنظيمية للمؤسسة وتدريبهم:** يحتاج العاملون الجدد عند التحاقهم للعمل في المؤسسة إلى مهلة زمنية محددة للتأقلم والتكيف مع تركيبة الوحدة التنظيمية أو القسم الذي سيعملون فيه، أي بمعنى لكي يتعودوا على ظروف وبيئة العمل من حيث ضوابط العمل وكيفية اشتغال آلات الإنتاج، وأماكن وضع المعدات... الخ، وإذا كانت المعارف التخصصية والمهارات المهنية للفرد الجديد لا تتناسب أو لا تتطابق بالضبط مع الشروط اللازمة لشغل الوظيفة المعنية، فإنه لا بد في هذه الحالة من تدريب تمهيدي أو أولي للفرد يوفر له قاعدة نظرية وعملية تمكنه من تحمل وممارسة كامل مسؤولياته وواجباته.

**3- تخصيص مدة تربص طويلة نوعاً ما:** توفر مدة التربص الممنوحة للعامل الجديد فرصة للتمرّن على أداء الأعمال التي سوف تسند إليه مستقبلاً، وللتلاؤم والتكيف مع زملائه وظروف عمله الجديد في القسم أو الإدارة التي يعمل بها. إنّ مثل هذه الإجراءات تتطلب وقتاً كثيراً، وتُحمل المؤسسة أعباءً إضافيةً، كتعطيل عمل كل من الرئيس المباشر والزملاء ومسؤولي إدارة الموارد البشرية، بالإضافة إلى دفع أجرة قد لا تناسب مع نوعية العمل المطلوب، لكن نتائج هذه الإجراءات في الميدان قد أثبتت بأنها مثمرة وذات فاعلية على المدى المتوسط.

<sup>1</sup> - يوسف حجيّم الطائي وآخرون، "إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل"، مؤسسة الوراق، عمان، 2006، ص78.

## المطلب الثاني: إستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية بالمؤسسة

يركز هذا النوع من الإستراتيجيات على مجموعة الأنشطة التي من شأنها المحافظة على مختلف موارد المؤسسة (التكنولوجية، المادية، والبشرية) من خلال صيانتها، تطويرها، تحفيزها ومتابعتها.

تتمثل إستراتيجيات الحفاظ على الموارد البشرية بالمؤسسة في مجموعة من الإستراتيجيات وهي: إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، إستراتيجية تقييم الأداء، إستراتيجية تعويض ومكافئة الموارد البشرية.

## الفرع الأول: إستراتيجية تدريب وتكوين الموارد البشرية

يرتبط مفهوم إستمرارية المؤسسة وتنافسيتها بتوفر مورد بشري ذو كفاءة عالية يضمن لها أداء جيد لوظائفها ونشاطاتها، حيث يحتاج هؤلاء الأفراد إلى عملية تدريب وتكوين، التي توفر لهم إمكانية تعزيز وترقية مساهمهم الوظيفي، الأمر الذي يفرض على الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة تصميم برنامج تدريب وتكوين للأفراد العاملين بها، يتلائم مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة من جهة، وحاجيات الأفراد الخاصة من جهة أخرى.

### أولاً: تعريف التدريب والتكوين.

1-التدريب هو: "عملية تعلم تهدف إلى تطوير وتحسين الأداء، أي إحداث تغيير فيه برفع مستواه إلى مستويات أعلى عن طريق الخبرة والتمرن، وسواءً تم ذلك للأفراد من غير العاملين ذاتياً أو تحت إشراف المؤسسة مباشرة أو بالاستفادة من جهود جهات أخرى في ذلك المجال بطريقة غير مباشرة"<sup>1</sup>، ويُعرف أيضاً بأنه: "مجموعة من الأفعال التي تسمح لأعضاء المؤسسة لأن يكونوا في حالة الاستعداد والتأهب بشكل دائم ومتقدم من أجل وظائفهم الحالية والمستقبلية في إطار مؤسستهم وبيئتها"<sup>2</sup>.

2-التكوين: أما التكوين فهو: "العملية التي من خلالها يجب أن يكتسب الفرد سلوك ومهارات ومعارف علمية تمكنه من القيام بمسؤولياته المتمثلة في التشغيل والإنتاج والصيانة والخدمات وهو بذلك يكتسب مهارات فكرية، ومنه مقدرة مهنية بحيث يصبح قادراً فيما بعد على المساهمة في التنمية الاقتصادية والإنتاج"<sup>3</sup>، ويعرف التكوين أيضاً بأنه: " نشاط مخطط يهدف إلى إحداث تغييرات في الفرد والجماعة من ناحية المعلومات ثم الخبرات والمهارات ومعدلات الأداء، وطرق العمل والسلوك والاتجاهات، لما يجعل هذا الفرد أو تلك الجماعة تتقن العمل بكفاءة وإنتاجية عالية"<sup>4</sup>، وللتكوين

<sup>1</sup> أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 319.

<sup>2</sup> منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب، التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الموارد البشرية -نظرة سيكولوجية-، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، 2004، ص 17.

<sup>3</sup> زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة الكويت، الكويت، 1989، ص 255.

<sup>4</sup> عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، "أصول الإدارة العامة"، القاهرة، المطبعة الانجلو مصرية، 1976، ص 594.

تعريف آخر مفاده: "هو البرامج الرسمية التي تستخدمها المنظمات لمساعدة الموظفين والعمال على كسب الفاعلية والكفاية في أعمالهم الحالية والمستقبلية عن طريق تنمية العادات الفكرية والعملية المناسبة والمهارات والمعارف والاتجاهات لما يناسب تحقيق أهداف المنشأة<sup>(1)</sup>، أما التعريف المناسب وهو الذي يعرف التكوين بأنه: "عملية منظمة ومستمرة، محورها الفرد في مجمله، تهدف إلى إحداث تغييرات محددة سلوكية وفنية وذهنية لمقابلة احتياجات محددة حالية أو مستقبلية، يتطلبها الفرد والعمل الذي يؤديه المؤسسة التي يعمل فيها والمجتمع الكبير<sup>(2)</sup>."

تعدّ وظيفة التكوين في المؤسسات الاقتصادية الحديثة من أهم مقومات التنمية التي تعتمد عليها هذه المؤسسات في بناء جهاز قادر في الحاضر والمستقبل على مواجهة الضغوطات والتحديات الإنسانية، التقنية والإنتاجية والإدارية التي ترتبط ارتباط مباشر بالفرد كونه إنسان من جهة والمحرك الأساسي لكافة عناصر الإنتاج من جهة أخرى، وتتوقف على كفاءته كفاءة كامل هذه العناصر وبالتالي كفاءة الأداء التنظيمي.

ثانيا: خطوات عملية التدريب.

تمر في الغالب عملية التدريب بالمرحل والخطوات الآتية<sup>(3)</sup>:

أ- **تحديد الاحتياجات التدريبية:** يتم في هذه المرحلة تحديد المهارات المطلوب تطويرها لدى أفراد وإدارات معينة والتي يتم تفصيلها من مجموعة الأهداف المطلوب تحقيقها بنهاية التدريب.

ب- **تصميم البرامج التدريبية:** يتضمن تصميم برنامج التدريب الخطوات التالية:

1. **ترجمة الأهداف إلى موضوعات تدريبية:** يتم في هذه الخطوة تحديد المهارات والمعارف التي يحتاجها المشاركون في التدريب، ثم يتم تقسيمها إلى موضوعات تدريبية محددة.

2. **تحديد الأساليب التدريبية:** يتم في هذه الخطوة تحديد الأساليب التدريبية التي سيتم استخدامها لتوصيل موضوعات التدريب للمشاركين. يمكن أن تشمل الأساليب التدريبية المحاضرة، التمارين، المناقشة، وغيرها.

3. **تحديد المدربين:** يتم في هذه الخطوة اختيار المدربين المناسبين لتنفيذ البرنامج التدريبي. يجب أن يتمتع المدربون بالمهارات والخبرات اللازمة لتنفيذ البرنامج بنجاح.

4. **تحديد التكلفة أو الميزانية:** يتم في هذه الخطوة تحديد التكلفة الإجمالية للبرنامج التدريبي، بما في ذلك تكاليف المدربين، ومواد التدريب، وإقامة المشاركين، وغيرها.

<sup>1</sup>-عبد الرحمان عبد الباقي عمر، "إدارة الأفراد"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975، ص205.

<sup>2</sup>-علي محمد عبد الوهاب، "التدريب والتطوير، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات"، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

<sup>3</sup>-Benraouane(S.A)., "Le Management des ressources humaines", OPU, Alger, 2010, P159.

ت- تنفيذ البرامج التدريبية: تتضمن هذه المرحلة أنشطة مهمّة مثل تحديد الجدول التنفيذي للبرنامج من حيث مواعيد الجلسات، والزّاحات وأزمنتها مثلاً، كما تتضمن كذلك تحديد مكان التدريب، والمتابعة اليومية لإجراءات تنفيذ البرنامج وذلك خطوة بخطوة.

ث- تقييم كفاءة التدريب: من خلال تقييم أداء الأفراد محل التدريب، أو تقييم رأيهم حول إجراءات البرنامج، كما لا يجب أن ننسى أن تجميع نتائج التقدير في كل البرنامج وقد يعني محاولة المؤسسة تقييم نشاط التدريب ككل<sup>(1)</sup>. إنّ أنشطة التدريب والتّطوير تصمم لتلبية احتياجات المؤسسة من المهارات والقدرات غير المتوافرة حالياً ولمساعدة العاملين على اكتشاف مهاراتهم الكامنة، فعندما يواجه العاملون تحدّي بخصوص تعلم المهارات الجديدة فإن أهمية التدريب تصبح واضحة لكي يحافظ العاملون على كفاءتهم أو ليصبحوا مؤهلين للتّرقية.

عموماً يجب أن ينظر إلى التدريب على أنّه استثمار أكثر من كونه نفقة، لأنّ التدريب عملية مستمرة توفر للعاملين الخبرة المهنية اللاّزمة طوال حياتهم الوظيفية، فهو بمثابة استثمار للموارد البشرية المتاحة في مختلف مستوياتها ترجع عوائده على كل من المؤسسة والموارد البشرية فيها<sup>(2)</sup>.

وفي جميع الأحوال يجب أن تنسجم إستراتيجية التدريب والتّطوير مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فعندما تتبع المؤسسة إستراتيجية التمييز فإنّها سوف تكون بحاجة إلى تخصيص أموال كبيرة لتدريب العاملين بهدف تقديم منتجات تمتاز بجودة عالية.

### الفرع الثاني: إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

يعد تقييم أداء المورد البشري من أهم وظائف إدارة الموارد البشرية، بدونها لا يمكن ضبط سلوكيات ونشاطات العمال، ولا يتطابق أداء الموارد البشرية مع الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، فعملية تقييم أداء العمال تهدف إلى توجيه العمال نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية من خلال وضع برنامج أو نظام تقييم يقوم على مبدأ مكافأة العمال الملتزمين بمبادئ وأخلاقيات السلوك الوظيفي، بتحفيزهم ومتابعة تحسّن مستوى أدائهم.

### أولاً: مفهوم تقييم أداء العاملين.

تعددت الدراسات والأبحاث الخاصة بموضوع تقييم أداء العاملين، وهذا ما أدى إلى وجود اختلافات من وجهة النّظر العلمية في تقديم تعاريف مختلفة ومتعددة لهذا المفهوم، وهذا ما توضحه التعاريف الآتية:

1- محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم، بيروت، 2002، ص 49.

2- زكي محمود هاشم، مرجع سابق، ص 258.

أ- هو تقييم كل شخص من العاملين في المؤسسة على أساس الأعمال التي أتمها خلال فترة زمنية معينة وتصرفاته ع العاملين معه، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم بها لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يؤدونه<sup>(1)</sup>.

ب- يعرف تقييم الأداء بأنه العملية التي بموجبها يقاس أداء العاملين طبقاً لمهامهم وواجباتهم الوظيفية في ضوء الإنجاز الفعلي للفرد وسلوكه، والأداء الأفضل له مما يساعد على معرفة جوانب الخلل والقوة في نشاطه بغرض معالجته وتدعيم جوانب القوة<sup>(2)</sup>.

### ثانياً: أسس تقييم الأداء

يعتمد نجاح وفعالية التقييم بالنسبة للمشرفين والعاملين على تحديد الغرض من التقييم، ذلك أن العاملين ينبغي أن يكونوا على إطلاع بالغرض الذي سوف يستخدم من أجله التقييم، إذ ليس من المنطقي أن يتم تقييم أداء العاملين دون أن يكونوا على دراية بالغرض الذي من أجله يتم تقييمهم، ذلك أن الجهل بالغرض من التقييم سوف يخلق لديهم نوعاً من الشك في مصداقية هذا التقييم، وبالتالي التذمر من نتائج، و لهذا يتطلب إنجاز العمل في المؤسسة حتى يكون الأداء على درجة عالية من الكفاءة والفعالية، ضرورة تنظيم فعال وتخطيط سليم بالإضافة إلى متابعة حقيقية لأوجه النشاط وبالتالي إلى أداء العاملين وتقييم مستمر لهم وللإدارة ككل، ومن بين أسس تقييم الأداء نذكر:<sup>(3)</sup>

● استخدام النموذج الموضوعي والنموذج الذاتي في تقييم الاداء حيث يلجأ بعض المدراء القائمين على عملية التقييم إلى إستعمال مؤشرات ملموسة مثل عدد الوحدات المنتجة، كما يلجأ البعض الأخر إلى الملاحظات الشخصية والتقييم الذاتي .

● استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية محددة لقياس وتقييم العاملين في العمل الواحد والمجموعة الوظيفية المتجانسة بما يكفل وحدة موضوعية القياس والتقييم.

● انتقاء المعلومات عن أداء الأفراد ومصادرها الأصلية المعتمد عليها مثل الفرد نفسه ورئيسه المباشر.

● إدراك الرؤساء والمرؤوسين لمفهوم وأهداف ومعايير التقييم وإيمانهم بفعاليتهم في تنميتهم الذاتية<sup>(4)</sup>.

1-مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، دار الصفاء، عمان، 2003، ص195.

2-أحمد سيد مصطفى، "إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21"، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 2000، ص-ص332 - 333.

3- حسين إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره ص368-369.

4-عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل، عمان، 2005، ص365.



ثالثاً: تكامل إستراتيجية تقييم أداء العاملين مع إستراتيجية المؤسسة.

يتطلب الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية تحقيق التكامل والتنسيق والتفاعل المستمر من الجزء إلى الكل، ثم من الكل إلى الجزء مرة أخرى، فقد تؤدي الظروف البيئية المحيطة بالمؤسسة إلى تغيير إستراتيجيتها العامة أو بعض أجزائها، مما قد يتطلب أيضاً تغيير إستراتيجية الموارد البشرية أو بعض أجزائها كسياسة عملية التقييم التي تخضع لجملة من الشروط التي إذا استجابت لها تجعلها أكثر فاعلية وهي كما يأتي:

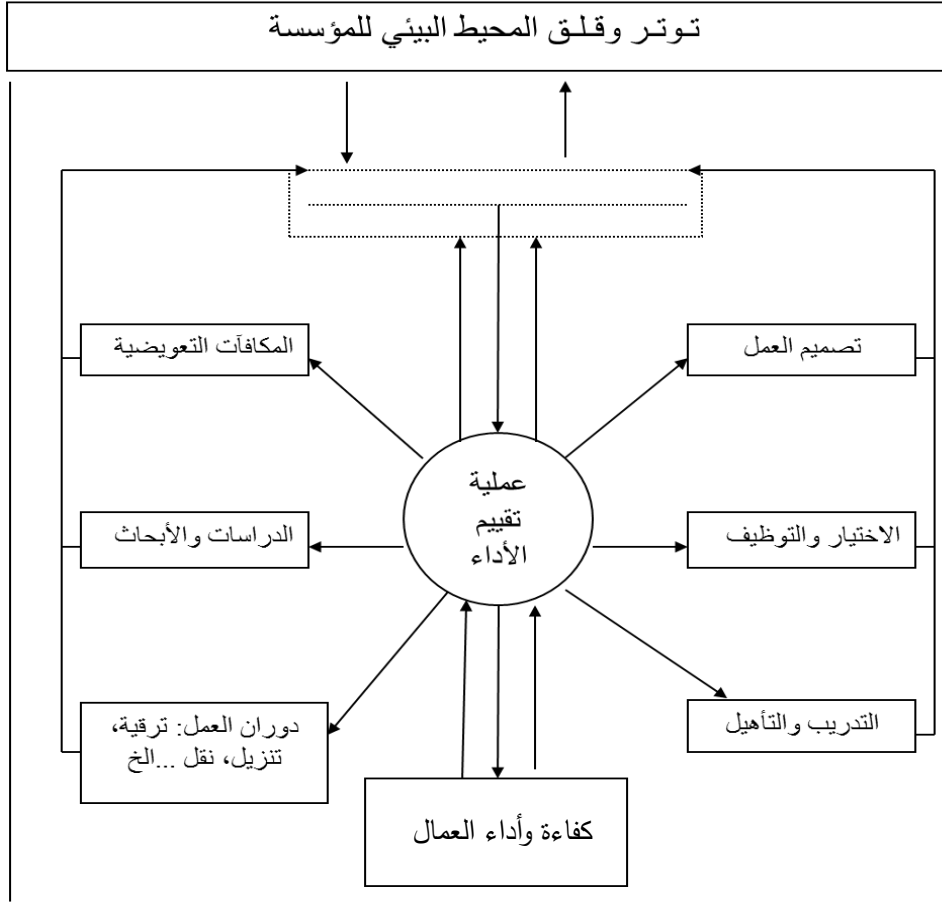
- يجب أن تكون عملية التقييم منبثقة من إستراتيجية المؤسسة وامتداداً لها.
- ينبغي أن لا تكون مجرد أسلوب من أساليب إدارة مصالح العمال، بل يجب أن تكون أسلوباً للتدخل والتأثير الفعّال على هيكل المؤسسة وعلى اتجاهات العمال وعلى العلاقات بين الرؤساء والمرؤوسين.
- ينبغي أن تكون عملية التقييم مُصمّمة وفقاً لأهداف المؤسسة وكجزء من إستراتيجيتها الشاملة.
- يجب أن تكون مصممة لتحقيق أهداف إستراتيجية أي لا تكون استجابة مباشرة لضغوط خارجية كتنقبات العمال أو الحكومة أو لضغوطات داخلية من العمال.
- يجب أن تعمل على تحقيق الأهداف التنظيمية وتحسين مستوى الأداء.

**رابعاً: دورة معلومات عملية تقييم أداء العاملين:** تعد نتائج تقييم أداء العمال أداة قيمة للمؤسسات التي ترغب في

وضع خطط موارد بشرية فعالة، يمكن لهذه النتائج أن توفر للمؤسسة رؤى حول مهارات وقدرات العمال الحاليين، واحتياجاتهم التدريبية، وإمكاناتهم المستقبلية، فمن خلال تحليل نتائج تقييم أداء العمال، يمكن للمؤسسة تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية على المدى القصير والطويل. يمكن للمؤسسة استخدام هذه المعلومات لإنشاء برامج تدريب وتطوير، وخطط توظيف وتخطيط التعاقب الوظيفي، وبرامج مكافأة وتحفيز العمال.

على سبيل المثال، إذا وجدت المؤسسة أن هناك فجوة في المهارات بين العمال الحاليين والمهارات المطلوبة لأداء المهام المطلوبة، فيمكن للمؤسسة إنشاء برامج تدريب لسد هذه الفجوة. إذا وجدت المؤسسة أن هناك موظفين ذوي أداء متميز، فيمكن للمؤسسة إنشاء برامج تطوير المواهب للحفاظ على هؤلاء الموظفين.

فعملية التقييم هاته تعد نظاماً للمعلومات يتفاعل مع العناصر المرتبطة بأداء العامل كعمليات التخطيط والتدريب والتحفيز والأبحاث التطويرية للأفراد ودوران العمل من ترقية وفصل وتنزيل وإنهاء خدمة... الخ، كما يوضحه الشكل رقم (07) الذي يوضح العلاقة التكاملية بين نظام تقييم الأداء للعمال مع نظم الموارد البشرية الأخرى إلى جانب ارتباطه بالمتغيرات البيئية المحيطة بالمؤسسة العامة منها والخاصة، حيث يضمن هذا التكامل التدفق المنتظم للمعلومات الصحيحة والدقيقة عن الأداء.



المصدر: عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل، عمان، 2005، ص 365.

### الفرع الثالث: إستراتيجية تعويض ومكافئة الموارد البشرية.

في ظل البيئة المعاصرة أصبحت طرق استثمار الموارد من أهم المصادر التي تعتمد عليها المنظمات في كسب الميزة التنافسية، حيث أكدت الدراسات السابقة على أن المؤسسات التي تمتلك إستراتيجية إدارة تعويضات تكون بمثابة ميزة تنافسية للمنظمة، والتي تمكنها من إستقطاب المواهب والمحافظة عليهم.<sup>(1)</sup>

تُعرّف إستراتيجية التعويض بأنها: "إعطاء الأجر المادي النقدي الذي يستحقه الموظف سواء على شكل راتب أو إمتيازات مادية أخرى.<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - Odunlade, R.O. (2012). **Managing employee compensation and benefits for job satisfaction in libraries and information centres in Nigeria.**

<sup>2</sup> - جونانان سميلانسكي، ترجمة هند راشدي، "إدارة الموارد البشرية"، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009، ص 111.

إنّ إستراتيجية التعويض التي تخطط لها إدارة الموارد البشرية جيّداً تساعد على نمو المؤسسة خصوصاً إذا استخدمت المكافآت بالشكل الأمثل، وذلك بربطها بأداء العاملين وسلوكهم، وبشكل عام هنالك ثلاث إستراتيجيات أساسية للتعويض هي:

**1- إستراتيجية الأجور المرتفعة:** في هذه الإستراتيجية تقدم المؤسسة مستوى تعويض للعاملين أعلى من المستويات السائد في السوق بهدف جذب أفضل العاملين والحفاظ عليهم.

**2- إستراتيجية الأجور الاعتيادية:** هذه الإستراتيجية هي أكثر الأنواع استخداماً، فهي تضع التعويض في موقع السيادة فيما يخص معدل الأجور المعتادة في السوق والهدف ببساطة هو تقديم التعويض بوصفه أساساً تنافسياً.

**3- إستراتيجية الأجور المنخفضة:** تتبع هذه الإستراتيجية من قبل المؤسسات التي تقدم التعويض في أدنى المعدلات المطلوبة لتعيين عدد كافٍ من العاملين للحفاظ على استمرارية العمل، ويرجع السبب في استخدام هذه الإستراتيجية في المؤسسة كمحاولة لزيادة أرباحها القصيرة الأمد بأعظم ما يمكن، ومن الواضح عدم صلاحية استخدام هذه الإستراتيجية في حالة العمل طويل الأمد والاحتفاظ بقوة عمل كفؤة.

تلجأ أغلب المؤسسات إلى تصميم برامج التعويض لغرض تحقيق ثلاثة أهداف أساسية هي:

◀ جذب العاملين ذوي المهارة والقدرة إلى المؤسسة.

◀ تحفيز هؤلاء العاملين باتجاه أفضل أداء.

◀ الحفاظ أو الإبقاء على خدماتهم أطول مدة من الزمن.

### المطلب الثالث: إستراتيجيات تعزيز وتطوير قدرات ومؤهلات الموارد البشرية

تعتبر هذه الإستراتيجيات بمثابة دعامة للإستراتيجيات السابقة المتمثلة في كل من إستراتيجيات توفير حاجيات المؤسسة من الموارد البشرية وإستراتيجيات الحفاظ على هاته الموارد، حيث تساهم في منح الثقة لدى الأفراد في إظهار قدراتهم، كما تمنح لهم نوع من الحرية وإثبات الذات، مما يفتح لهم المجال من جهة في تحقيق حاجياتهم، ومن جهة أخرى في تجسيد الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة العاملين بها، وولائهم التنظيمي لها.

تتمثل إستراتيجيات تعزيز وتطوير قدرات ومؤهلات الموارد البشرية في كل من:

إستراتيجية إدارة رأس المال البشري، إستراتيجية تمكين العاملين، إستراتيجية التسويق الداخلي للموارد البشرية، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، الإدارة الدولية للموارد البشرية، التي سنتطرق إليها بنوع من التفصيل فيما يلي:

## الفرع الأول: إستراتيجية إدارة رأس المال البشري:

عرف منتصف القرن العشرين، إهتمام المنظمات بالدور الذي يلعبه المورد البشري في تحقيق أهدافها الإستراتيجية العامة، خاصة بعد ظهور الثورة الصناعية وتطبيق مبادئ الإدارة العلمية.

وقد شهدت المنظمات مع بداية القرن الواحد والعشرون، تركيز إهتمامها بشكل واسع في إدارة ذكاء ومهارات وفكر المورد البشري، كونه عنصر مهم في إدارة باقي مواردها، وأصبحت في حاجة ماسة وضرورية في تزويد حاجياتها من الموارد البشرية المؤهلة التي تتلائم مع مبدأ تحقيق وترجمة رسالتها إلى أهداف حقيقية.

سنحاول فيما يلي إعطاء بعض المفاهيم عن إدارة رأس المال البشري، من خلال التطرق إلى العناصر الآتية:

### 1- مفهوم رأس المال البشري:

يعتبر رأس المال البشري أهم عنصر من العناصر المكونة للمؤسسة، بوصفه وسيلة من وسائل الإنتاج، حيث أنه تختلف قدراته ومكائنه من مؤسسة إلى أخرى، حسب ما تتضمنه من كفاءات ومهارات لموردها البشري، ومن بين التعاريف التي عرفها رأس المال البشري، نذكر ما يلي:

- يعرف برنامج الأمم المتحدة الإنمائي: أن "رأس المال البشري هو كل ما يزيد ويرفع من إنتاجية العمال من خلال الكفاءات والمهارات المعرفية المكتسبة من الخبرة العلم والمعرفة.<sup>(1)</sup>

- عرف رأس المال البشري: بأنه "مجموع القدرات والخبرات والمهارات والمعارف البشرية المكتسبة خلال مراحل الحياة.<sup>(2)</sup>

من التعاريف السابقة يمكن القول أن رأس المال البشري يعتبر نوع من أنواع رؤوس أموال المنظمة، وعنصر من رأس المال الفكري، يساهم في زيادة فاعلية المنظمة بإدارة مختلف مواردها المادية، المالية، والتكنولوجية، وبالتالي تحقيق ميزة تنافسية تضمن لها بقاءها وإستمراريتها.

### 2- خصائص رأس المال البشري:

يمكن تلخيص خصائص رأس المال البشري في النقاط التالية:<sup>(3)</sup>

- عنصر غير ملموس، وصعب قياسه بدقة.

- تتزايد قيمته بالاستعمال، وأنه سريع الزوال والفقدان.

<sup>1</sup> - بوحديد ليلي، يحيواي إلهام، "قياس عائد الإستثمار في تدريب المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم

التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد العاشر، ديسمبر، 2013، ص 34.

<sup>2</sup> - الخطيب سعيد محمد "التعليم نحو التنمية الإقتصادية المستدامة في العالم العربي"، منشورات جامعة الجزائر، الزائر 2004، ص 262.

<sup>3</sup> - بوحديد ليلي، يحيواي إلهام، مرجع سابق ص 35.

- تتجسد قيمته عند الأشخاص المستعدين لحمله، كما أن له تأثير كبير على المؤسسة.

بالإضافة إلى أنه هناك خصائص شخصية يجب أن يتمتع بها رأس المال البشري، نذكر منها: (1)

### 3- مفهوم إدارة رأس المال البشري:

تعددت التعاريف لإدارة رأس المال البشري ومن أهمها نذكر:

- إدارة رأس المال البشري: هي " إدارة عوامل مختلفة مثل الأفكار، الآراء، الأحاسيس، الممارسات، وغيرها... والتي

تصدر عن الموارد البشرية عند أدائهم لنشاطاتهم ووظائفهم في المنظمة. (2)

إدارة رأس المال البشري: هي " إدارة المعرفة والمهارات"، حيث أن هناك عنصرين أساسيين في إدارة المعرفة

والمهارات في المنظمات يجب أن يؤديان بكفاءة بمناسبة أداء وظيفة الموارد البشرية، هذين العنصرين يتمثلان في: (3)

- تحديد وإدارة المعرفة والمهارات المرتبطة بالعمل نفسه.

- تحديد وإدارة ومعرفة مهارات الموارد البشرية.

- إدارة رأس المال البشري: هي " عملية تركيب المهارات والمعارف في المسارات، المنتجات والتنظيمات من أجل

خلق القيمة للمنظمة". (4)

من خلال ما ورد في التعاريف السابقة، يمكن القول أن إدارة رأس المال البشري هي إدارة معرفة ومهارات المورد

البشري والعمل على الإستقطاب الجيد لهم، ثم تطويرهم من أجل المحافظة عليهم بهدف خلق القيمة المضافة وتحقيق

الأهداف الإستراتيجية للمنظمة.

### 4- أهداف إدارة رأس المال البشري:

تتمثل الأهداف الأربعة الأساسية لإدارة رأس المال البشري (HCM) فيما يلي: (5)

- تحديد تأثير الأشخاص على الأعمال ومساهماتهم في زيادة قيمتها.

- إثبات أن ممارسات الموارد البشرية تنتج قيمة مقابل المال من حيث على سبيل المثال، العائد على الاستثمار.

- تقديم التوجيه بشأن استراتيجيات الموارد البشرية والأعمال المستقبلية.

1- النجار فايز، عبد الستار محمد، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 10-13.

2- السعيد هاني، رأس المال الفكري، " انطلاقة إدارية معاصرة"، جامعة قناة السويس، مصر، الطبعة الأولى، 2008.

3- العنيزي سعد، صالح أحمد، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال" دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009، ص 109.

4- الحبيب ثابتي، بن عبو الجليلي، " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009، ص 114.

5 - Armstrong, Michael, "Strategic human resource management" : a guide to action / Michael Armstrong. - 4th ed. p. cm Includes bibliographical references and index , Library of Congress Cataloging-in-Publication Data 2008, p 117.

- توفير البيانات التي من شأنها أن تفيد الاستراتيجيات والممارسات المصممة لتحقيق تحسين فعالية إدارة الأفراد في المنظمة.

الفرع الثاني: مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين:

إن كلمة أو مصطلح التمكين (empowerment) مفهوم مشتق من كلمة ( power )، معناها القوة أو السلطة<sup>(1)</sup>.

**1- تعريف إستراتيجية تمكين العاملين:**

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم إستراتيجية تمكين العاملين، نظرا لتعدد آراء وتوجهات الكتاب والباحثين، ومن بين هذه التعاريف نذكر:

- إستراتيجية تمكين العاملين: هي "تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات وسلطات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي".<sup>(2)</sup>

- إستراتيجية تمكين العاملين: هي "عملية منح العاملين صلاحيات واسعة في تحمل المسؤولية وممارسة الرقابة، وفي استخدام قدراتهم من خلال تشجيعهم على إتخاذ القرارات".<sup>(3)</sup>

من خلال التعاريف السالفة الذكر، نستطيع القول أن إستراتيجية تمكين العاملين هي عملية يتم من خلالها منح المرؤوسين الثقة والحرية في أداء عملهم لغرض زيادة طاقاتهم وقدراتهم حتى يتمكنوا القيام بمهامهم بثقة عالية.

**2- أبعاد إستراتيجية تمكين العاملين:**

تعتبر بمثابة متطلبات لنجاح سيرورة إستراتيجية تمكين العاملين، ومن بين الأبعاد الأساسية لإستراتيجية تمكين العاملين نجد:

- منح المرؤوسين تفويض السلطة: التفويض حالة مؤقتة تنتهي بإنهاء المهمة التي تم التفويض لها، أما إستراتيجية التمكين يتحمل فيها العاملون النتيجة النهائية.<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup>- البنا قاسم، الجفاجي نعمة، "استراتيجية التمكين التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص48.

<sup>2</sup>- عطية حسين، "تمكين العاملين: مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2003، ص30.

<sup>3</sup>- جودة محفوظ، "إدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص138.

<sup>4</sup>- أحمد سيد، "المدير ومهاراته السلوكية"، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005، ص240.

- فريق العمل: يقصد به مجموعة من الأفراد يعملون معا لأجل تحقيق أهداف محددة ومشتركة، حيث يجب أن يتمتع الفريق بمهارات متكاملة ويلتزم بتحقيق الأهداف المشتركة ومسؤولية جماعية، لذلك يعد تشكيل فرق العمل من إحدى الآليات المهمة لتطبيق التمكين الإداري في المنظمات.<sup>(1)</sup>

- المشاركة في المعلومات: إن إمكانية الوصول إلى المعلومات عن غايات وأهداف المنظمة وإستراتيجياتها عامل مهم مرتبط بالتمكين، لأن إمتلاك المعلومات والمعرفة عن المنظمة وكيفية علاقاتها مع البيئة الخارجية سيمنح العاملين الإحساس بملكية المنظمة، ويفهمهم كذلك أدوارهم وسلوكياتهم في تحقيق نجاحات المنظمة.

وقد أشار (Wilkinson) إلى أن توفر المعلومات يعزز من الإلتزام الذاتي للأفراد العاملين عن طريق منحهم الثقة.<sup>(2)</sup>

- الحرية والإستقلالية: تعد حرية التصرف عاملا مهما والأكثر أهمية في تمكين العاملين، ذلك لأنها تمنح الأفراد سعة التصرف في النشاطات الخاصة بالمهام التي يمارسونها.<sup>(3)</sup>

- الإتصال الفعال: وهو عملية نقل وتبادل المعلومات بين أجزاء المنظمة حتى يتوحد الهدف وتنسق المفاهيم<sup>(4)</sup>، والإتصال الفعال يتميز بإتجاهين:<sup>(5)</sup>

الإتجاه الأول: إتاحة العاملين فرصة إبداء الرأي وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات مما يسهل لهم من جهة معرفة أدوارهم ومهامهم، ومن جهة أخرى معرفة أهداف المنظمة.

الإتجاه الثاني: إهتمام الإدارة بإيجاد وسائل إتصال فعالة بين العاملين على مختلف مستوياتهم وتوفير فرصة وصول المعلومات التي تساعدهم على أداء مهامهم.

### 3- أهمية وأهداف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

تعتبر إستراتيجية تمكين العاملين أهم إستراتيجية تعتمد عليها المنظمات، في تسيير وظائفها ونشاطاتها اليومية، لما لها من فوائد كثيرة ومتعددة على كافة المستويات التنظيمية (الفرد، المجموعة، التنظيم).

<sup>1</sup>- المعاني أمين، عقلة عبد الحكيم، " التمكين الإداري وأثاره في إبداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 5، العدد2، 2009، ص 239.

<sup>2</sup> wilkinson Adrian, "Empowerment : theory and practice" , personal review, vol27, no 1,1998, p44.

<sup>3</sup>-جلال سعد الملوك، "دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة لأراء القيادات العلمية في جامعة الموصل"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002، ص68.

<sup>4</sup>-البرادعي بسيوني، "تنمية مهارات تخطيط المواد البشرية"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005، ص319.

<sup>5</sup>- العميان محمود "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل، عمان، 2008، ص44.

### 3-1: أهمية إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

يمكن تصنيف هذه الأهمية حسب المستويات التنظيمية (الفرد، المجموعة، التنظيم) إلى ثلاثة وهي:

أ- **على مستوى المنظمة:** حيث تتمثل أهمية إستراتيجية التمكين في أنها:

- تساهم إستراتيجية التمكين في توفير فرص أكثر لنمو المنظمة.
- تساعد في تسهيل التخطيط الخارجي.
- تعزز قدرة المنظمة على إتخاذ القرارات.
- تؤدي إلى زيادة الإنتاجية من خلال التحكم في إدارة الوقت والإستجابة السريعة للتغيرات البيئية.
- زيادة رضا الزبون الخارجي من خلال رضا الزبون الداخلي (العمال) عن وظيفتهم ومرووسيتهم.<sup>(1)</sup>

ب- **على مستوى المجموعة:** حيث تتمثل أهمية إستراتيجية التمكين في:<sup>(2)</sup>

- زيادة قدرة الفريق على التحليل.
- بناء فريق عمل مبني على أساس الثقة.
- تطوير فريق عمل من خلال تفويض أداء العمل بما يتناسب مع كفاءاتهم.
- التعاون على حل المشكلات ورفع القدرات الإبتكارية.<sup>(3)</sup>

ج- **على مستوى الفرد:** حيث تتمثل أهميتها في :

- زيادة مسؤوليات الأفراد مما يعزز من ولائهم لعمليهم ويقلل معدلات الدوران الوظيفي.
- زيادة الرضا الوظيفي للأفراد.
- تنمية مهارات وقدرات المرؤوسين.

-التوجه من عقاب العامل الذي أخطأ إلى ضرورة السماح له ودعمه والجعل من خطئه المرتكب فرصة للتعلم وتطوير الذات.

-زيادة مشاركة الموظفين، فالأفراد يمكنهم تقدير ما تحتاجه المنظمة وبالتالي العمل على تحقيقه.

-التقليل من مقاومة التغيير.

<sup>1</sup> -cheng HUNG , "A correlational study betwween junior high school teacher and job satisfaction in kaoshiung area of taiwan", université of incamate word 2005, p103.

<sup>2</sup> عطية حسن أفندي، "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003، ص43.

<sup>3</sup> - S.TOLKON the payoff of Employee Empowerment « plastic News , vol.16.no 2,2004,p13.



### 3-2: أهداف إستراتيجية تمكين الموارد البشرية:

إن الهدف الرئيسي لاستراتيجية التمكين يكمن في تشجيع الأفراد وتحفيزهم على المشاركة في تطوير المنظمة، عن طريق تهيئة بيئة عمل محفزة داخليا ونابعة من ذات الأفراد.

وأشار ميسون احمد وأضواء حسين إلى الأهداف التالية:

- زيادة النفوذ الفعال للأفراد وخلق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء أعمالهم.

- يركز التمكين في القدرات الفعلية للأفراد في حل مشكلات العمل والأزمات.

- يستهدف التمكين استغلال الكفاءات التي تكمن داخل الأفراد استغلالا كاملا.

### الفرع الثالث: إستراتيجية التسويق الداخلي للموارد البشرية

تقوم المنظمات بمناسبة أداء مهامها ونشاطاتها، بعمليات تبادل مع بيئتها الخارجية، من خلال التعامل مع العملاء الخارجيين (زبائن، موردون، مستهلكون...) والعمل على تلبية حاجياتهم وإشباع رغباتهم، من أجل تحقيق هذا الهدف ركزت هذه المنظمات على الإهتمام بموردها البشري، بتوطيد العلاقة التكاملية والتبادلية بين المنظمة وموردها البشري من جهة، وتبادل المعلومات والاتصالات الداخلية بين الأفراد من جهة أخرى، مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد يهتم بالموارد البشري وتعاملاته داخل المنظمة يعرف بالتسويق الداخلي للمورد البشري.

### مفهوم إستراتيجية التسويق الداخلي:

تعددت التعاريف التي تناولت مفهوم التسويق الداخلي، وهذا بتعدد آراء ووجهات نظر الكتاب والباحثين الذين إهتموا بهذا المصطلح ومن هذه التعاريف نذكر:

- يرى الأستاذ كاهيل (Cahil): أن التسويق الداخلي هو "عملية اختيار وتحفيز للعاملين المؤهلين مع الاحتفاظ بالأفراد الذين لديهم مهارات وإمكانيات توافق طبيعة العمل الذي يشبع حاجاتهم، و لذلك فهو فلسفة معاملة الأفراد العاملين في المنظمة كزبائن حقيقيين".<sup>(1)</sup>

- أما الأستاذ كوتلر (Kotler): فقد عرف التسويق الداخلي على أنه " العمل الذي تقوم به المنظمة لتدريب و تحفيز زبائنها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يتكون مع الزبائن بشكل مباشر، ودعم الخدمة من أجل العمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع الزبائن".<sup>(2)</sup>

1- صالح عمر الكرامة الجريبي، "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراة تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة سوريا 2006، ص39

2- نظام موسى السويدان، عبد المجيد البراوري، "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية"، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008، ص57.

## 2. خصائص التسويق الداخلي :

ويتصف التسويق الداخلي بعدة خصائص أهمها: (1)

أ-التسويق الداخلي عملية اجتماعية: فهو يطبق داخل المنظمة لإدارة عملية التبادل و التفاعل بين المنظمة و العاملين بها، فالعاملين لا تقتصر حاجاتهم على الحاجات المادية فقط، وإنما هناك حاجات اجتماعية مثل الأمن و الانتماء و الصداقة، وهذا ما يتحقق من خلال التسويق الداخلي

ب - التسويق الداخلي عملية إدارية: تعمل على تكامل الوظائف المختلفة داخل المنظمة من خلال:

- التأكد من أن كل العاملين لديهم دراية وخبرة كافية عن الأنشطة التي يقومون بها، وأن هذه الأنشطة تؤدي إلى إشباع حاجات العملاء الخارجيين.

-التأكد من كل العاملين تم إعدادهم وتحفيزهم لأداء عملهم بكفاءة.

## 3-أهمية وأهداف التسويق الداخلي:

3-1أهمية التسويق الداخلي: يكتسي التسويق الداخلي أهمية بالغة في إشباع حاجات ورغبات الأفراد العاملين، وتحقيق أهداف المنظمة، كونه يعمل على تحقيق الرضا الوظيفي للعاملين وتوفير بيئة داخلية تدعم الروح المعنوية وتنمي السلوكيات الايجابية لدى الأفراد اتجاه المنظمة.

وفيما يلي سنتطرق لأهمية التسويق الداخلي للمنظمة والأفراد العاملين:

-أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للمنظمة: يعد التسويق الداخلي طريقة إدارية، تهدف إلى الوصول إلى الزبائن من خلال تطوير و تحفيز أفراد المنظمة بالقيام مهامهم على أكمل وجه أثناء الاتصال بالزبائن، وتطبيق فلسفة الإدارة والجودة في أداء الخدمات من قبل جميع أعضاء المنظمة بالطريقة التي تحقق الجودة ورضاء الزبائن.(2)

حيث يكتسي التسويق الداخلي أهميته بالنسبة للمنظمة إنطلاقاً من ثلاثة محاور:(3)

-إدارة التغيير.

-بناء الصورة العامة.

-إستراتيجية المنظمة.

1-حامد شعبان، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة

للأمين الصحي بالقاهرة الكبرى"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003، ص8.

2-عمر الجري، مرجع سبق ذكره، ص55.

3-هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005، ص343.

### -أهمية التسويق الداخلي بالنسبة للفرد:

العديد من المنافع والمزايا يستفيد منها الموظفون تنجم عن تطبيق برامج التسويق الداخلي نذكر منها:

- أهم المزايا التي تنتج عن تطبيق برامج التسويق الداخلي هو تحقيق الرضا والشعور بالاستقرار لدى العاملين.
- يعتبر العامل أول المستفيدين من برامج التسويق الداخلي لأنها تعمل على توفير كافة الظروف الملائمة، بالإضافة إلى برامج التدريب والتطوير وغيرها من الأنشطة التي تدخل ضمن برامج التسويق الداخلي.
- تحسين العلاقات بين العاملين .

- برامج التسويق الداخلي تولد شعور لدى الموظف بأهمية المهام والواجبات التي يقوم بها في المساهم في تحقيق الأهداف المشتركة للمنظمة والعاملين، وبالتالي تتغير نظرتهم لمعنى العمل مما يجعله يسعى إلى تحقيق الذات والتميز في العمل.

### 3-2 أهداف التسويق الداخلي:

إن أهداف التسويق الداخلي متضمنة في أهداف التسويق الخارجي وأهداف المنظمة ككل، والتسويق الداخلي يعمل على إدارة العاملين وتدعيم دافعيتهم بغرض تحسين أدائهم وسلوكياتهم بطريقة تضمن نجاح البرامج الداخلية والخارجية التي يتم تنفيذها بواسطة المنظمة، وبصفة عامة يهدف التسويق الداخلي إلى تحقيق الأتي: (1)

- تحفيز العاملين وإثارة دافعيتهم نحو إنجاز وظائفهم بكفاءة، وتغيير مواقفهم وسلوكياتهم تجاه الزبائن.
- إكتساب التزام الموظفين اتجاه خطط واستراتيجيات وثقافة المنظمة.

- مساعدة العاملين على فهم واستيعاب رسالة المنظمة وأهدافها ونظام وأساليب العمل المطبقة داخل المنظمة.

-يعمل على المساعدة في بناء ثقافة تنظيمية تركز على خدمة الزبون وجودة الخدمة وبذلك فهو يؤدي إلى الحفاظ على معايير الجودة في تسليم الخدمات.(Norman.R)

### الفرع الرابع: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

كانت وظيفة نظم الموارد البشرية تقتصر في حفظ السجلات، مع التركيز على الهوية الأساسية للموظفين، وغيرها من البيانات ذات الصلة، لكن مع توسع حجم ونشاطات المنظمات إزداد الأمر تعقداً، وأصبحت لا تتحكم في زمام أمورها وهذا الأمر راجع لزيادة حجم المعلومات والبيانات المرتبطة بالأفراد العاملين بها، جراء ما يحدث من تغيرات في مساهم المهني من (تدريب، وترقية، ومهارات،...).

1-محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص408.

حيث أصبحت هذه المنظمات في حاجة ماسة إلى طرق وسبل أخرى كفيلة بحفظ المعلومات والبيانات المرتبطة بمورده البشري، ومع ظهور تكنولوجيا المعلومات والاتصال صارت إدارة الموارد البشرية تعتمد بشكل كبير على ما توفره تلك التكنولوجيات من أنظمة، وبرامج، وأصبح الحديث في الوقت الحاضر عن ممارسات إدارة الموارد البشرية لمختلف وظائفها إلكترونيا.

## 1- مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تعددت المفاهيم والمصطلحات التي أطلقت على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فهناك من يشير إليها بالمصطلح (E-HRM)، وهناك من يشير إليها بمصطلح (HR Web-Based)، وهناك من يعرفها بمصطلح (Virtual HRM)، والبعض الآخر يطلق عليها مصطلح (Computer-Based HRM).

يؤدي هذا الاختلاف في المفاهيم، إلى عرض مجموعة من التعاريف المتعلقة الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية نذكر منها ما يلي:

- تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها تطبيق متميز للتقنيات المعتمدة على تكنولوجيا المعلومات والاتصال في النظم المرتبطة بالموارد البشرية، والذي سيسهم مع التغييرات التنظيمية الأخرى في إتاحة فرصة الوصول إلى المعلومات والبيانات الخاصة بالموارد البشرية على نطاق واسع، وكذلك توفير فرص عديدة لإدارة تلك المعلومات.<sup>(1)</sup>

- تعرف الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية: أنها شبكات المياكل والقرارات والعلاقات الإلكترونية المستخدمة في تقديم ومزاولة وظائف الموارد البشرية من حيث التوظيف الإلكتروني الذي يتم فيه الإعلان عن الوظائف والتقدم لها فوراً بالإنترنت، والتدريب الإلكتروني، ودفع الأجور والحوافز من خلال البنوك الإلكترونية، والاتصالات بين العاملين والمديرين والنقابات عن طريق شبكات الإتصال.<sup>(2)</sup>

## 2- خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية:

تتميز الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية بأنها نمط جديد من ممارسات الفكر الإداري تقوم على تبني المعطيات المتغيرات السريعة للعصر الحالي وإستيعابها لتقنياته المتجددة، وتطبق الياته الفاعلة وتستثمر تكنولوجيا المعلومات والاتصال في أداء وظائفها، وتتمثل أهم خصائص الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية فيما يلي:<sup>(3)</sup>

<sup>1</sup> - فريد راغب النجار: "الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008، ص242.

<sup>2</sup> - النجار فريد، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الإسكندرية، 2007، ص357.

<sup>3</sup> - حسين علي، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة جازي للاتصالات"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر3، الجزائر، 2014.

- التطوير المستمر والسريع لإعادة هندسة الهياكل التنظيمية ونظم إجراءات العمل وأسس إتخاذ القرارات وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات في شؤون إدارة الموارد البشرية لمواكبة التطورات التقنية.
- تسيير التعلم وإستثمار الخبرات والمعرفة المتراكمة للموارد البشرية وتوظيفها لتنمية القدرات التنافسية للمنظمات.
- التعامل في سوق العمل العالمي بحثا عن الموارد البشرية.
- تبني مفاهيم الإدارة الإستراتيجية من حيث وضوح الرؤية والرسالة الأساسية للمنظمة وتحديد الأهداف الإستراتيجية للموارد البشرية.
- الإعتماد على التكنولوجيات الأساسية المعاصرة المثلثة في الإعلام الألي، تكنولوجيات المعلومات والإتصال، مثل شبكة الأنترنت (internet) وشبكات الربط الداخلية (intranets).

### 3-أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشري: HRM-E

- إن أهداف الإدارة الإلكترونية للموارد البشري HRM-E نابعة من تكاملها مع أهداف الإدارة الإلكترونية ومواكبتها للتغيرات في بيئة الأعمال، حيث يمكن حصر أهم هذه الأهداف في النقاط التالية: (1)
- تحسين التوجه الاستراتيجي للموارد البشرية.
  - تخفيض تكلفة العمالة والنفقات الإدارية .
  - تحقيق مكاسب من الموارد البشرية .
  - تسهيل أداء وظائف إدارة الموارد البشرية.
  - رفع معدلات الأداء والإنتاجية في المؤسسة.
  - تنمية وتحسين عالقات العمل وإرضاء العمالي
  - دعم أفضل للإدارة عبر أقسام المؤسسة .
  - توفير فرص أكبر للمشاركة والتدريب .
  - تحسين صورة المؤسسة.

### الفرع الخامس: الإدارة الدولية للموارد البشرية

لقد فرض تعدد نشاطات المؤسسات، ضرورة إعادة النظر في تسيير هذه الأخيرة لمواردها المختلفة، بالأخص موردتها البشري بإعتباره المحرك الرئيسي لباقي الموارد، حيث تزايد الاهتمام بالموارد البشري في السنوات الأخيرة نتيجة

<sup>1</sup> د.أحمد مصنوعة، مطبوعة بيداغوجية بعنوان "محاضرات في مقياس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فرع علوم التسيير، السنة الجامعية: 2021 - 2022.

توسع نشاطات المنظمات من المستوى المحلي إلى المستوى الدولي على غرار الشركات الدولية المتعددة الجنسيات، مما أدى إلى ظهور مفهوم جديد للموارد البشرية على الساحة الدولية تحت مسمى الإدارة الدولية للموارد البشرية، حيث أصبحت المنظمات في حاجة ماسة إلى قادة أو مدراء دوليين للموارد البشرية لديهم مهارات وكفاءات عالية تمكنهم من التعامل بإحترافية ومرونة مع متطلبات التسيير الإستراتيجي لمواردها البشرية.

سنحاول فيما يلي التطرق إلى ماهية الإدارة الدولية للموارد البشرية من خلال العناصر الآتية:

## 1- تعريف الإدارة الدولية للموارد البشرية:

وردت عدة تعاريف فيما يخص هذا المصطلح كونه حديث، ويختلف مفهومه باختلاف وجهة نظر الكتاب والباحثين، حيث نذكر من بينها:

- هي عملية تدريب، إستقطاب وإستخدام الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها لتحقيق أهداف التوجه العالمي للشركة.<sup>(1)</sup>

- إدارة الموارد البشرية الدولية عملية معقدة، وتزداد تعقدا كلما زاد عدد العاملين في الشركات المتعددة الجنسيات، وزاد تشتتها وإنتشارها في مناطق جغرافية واسعة وبلدان مختلفة، وقد يكون جميعهم من جنسية الشركة الأم أو من جنسيات مختلفة.<sup>(2)</sup>

## 2- أسباب الاهتمام بالإدارة الدولية للموارد البشرية:

تكتسب الإدارة الدولية للموارد البشرية أهمية خاصة في الشركات الدولية متعددة الجنسيات، وذلك لعدة أسباب من أهمها:

- اتساع الرقعة الجغرافية التي تجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عال من الكفاءة، قادرة في الكثير من الأحيان على اتخاذ قرارات رئيسية هامة بمعزل عن الإدارة العليا للشركة .

- اختلاف الأنظمة الاجتماعية والاقتصادية في المناطق التي تمارس فيها الشركات الدولية متعددة الجنسيات أعمالها، الأمر الذي يستوجب وجود إدارة قادرة على تكييف ظروف هذه الشركات وسياساتها وفقاً . لهذه المتغيرات.

- إن استثمار الشركات الدولية متعددة الجنسيات لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرضها للكثير من مخاطر الاستثمار في هذه المناطق، ولذلك يجب أن تكون لدى هذه الشركات الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية والاقتصادية ومحاولة استقراء نتائجها ومدى تأثيرها عليها.

1- عائدة خطاب وأخرون، "إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات الدولية"، الأهرام، القاهرة، 2007، ص34.

2- عبد الرحمان، "إدارة الأعمال الدولية"، دار المريخ، عمان، 2001، ص369.

- نتيجة للأسباب السابقة، نجد أن الشركات الدولية متعددة الجنسيات تولي اهتماماً كبيراً لتخطيط احتياجاتها من الموارد البشرية بشكل مسبق وفي متسع من الوقت.

### 3- الفرق بين الإدارة الدولية للموارد البشرية والمحلية:

تختلف الإدارة الدولية للموارد البشرية عن إدارة الموارد البشرية المحلية فيما يلي: (1)

- إن وظائف إدارة الموارد البشرية العاملة على المستوى الدولي للأعمال هي ذاتها المعمول بها على المستوى المحلي للأعمال مع فارق واحد وهو أن الأولى تخضع لقوانين العمل الدولية والمحلية، أما الثانية فتخضع لقوانين العمل المحلية فقط.

- إن العاملين في مجال الأعمال الدولية هم من جنسيات وبلدان مختلفة، أما العاملين في المنظمات المحلية غالبيتهم من أبناء البلد.

- إن العاملين في مجال الأعمال الدولية يتم تأهيلهم مسبقاً للعمل، أما العاملين في المنظمات المحلية فيتلقون تعليماً يقتصر على الأعمال المحلية.

- إن العاملين في مجال الأعمال الدولية يواجهون مشاكل لا يواجهها مثيلهم الذين يعملون في بيئة بلدهم الأصلي أو في الوظائف الحكومية في أي بلد أو في المنظمات الدولية التي ال تهدف للربح.

- إن المسافات الجغرافية التي تفصل بين المركز والفروع، والتنوع المستمر للمنتجات والمهارات والمعارف، يجعل من عملية التحكم بالعمليات الخارجية أصعب بكثير من العمليات المحلية.

### 4- وظائف الإدارة الدولية للموارد البشرية:

تتمثل وظائف الإدارة الدولية للموارد البشرية فيما يلي: (2)

- **تحليل الوظيفة والبيئة والتنظيم:** فيما يختص بالوظيفة المراد شغلها، يجب على الموارد البشرية أن تحدد، ما هو السلوك المطلوب في شغلها للأداء المرغوب، حيث يعتبر ذلك أمراً مهماً جداً لتطوير إجراءات تحديد الأشخاص المناسبين، وتدريبهم ولتطوير معايير لتقييم صلاحيتهم وأدائهم.

وفيما يخص التنظيم، فعلى إدارة الموارد البشرية معرفة الخصائص التنظيمية التي تؤثر في الأداء وأسلوب القيادة والإشراف، ودرجة تمركز القرارات، وما مدى الصلاحيات التي يمنحها التنظيم للمدير المحلي.

<sup>1</sup>-عباس علي، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص55-56.

<sup>2</sup>-القحطاني محمد إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 243.

أما تحليل البيئة التي سيعمل فيها المدير في الخارج، فيعد أمراً ضرورياً، وذلك عن طريق معرفة الموقف ومتغيراته في البلد المضيف ومدى تشابهاً مع بيئة البلد الأم من عدة جوانب مثل: العادات، الثقافة، اللغة... الخ.

- **الإستقطاب:** يتمثل في التعرف على الأشخاص الملائمين وأين يمكن إيجادهم داخل الشركة أم خارجها، فبعض الشركات توفر على نفسها مشقة البحث وتقوم بشراء شركة محلية عاملة أو تشارك فيها بما فيها من مديرين متمرسين ومتاحين، وهناك أساليب متعددة في الاستقطاب، فبعض الشركات العالمية تترك تلك المهمة للإدارات المحلية والإقليمية أو تختار من دوة ثالثة، وتوجد شركات أخرى تعتمد على الإعلانات ووكالات الترخيم وأحياناً على الإتصالات غير الرسمية.

أما بالنسبة لعملية الإختيار الفعلي للأفراد، فتستعمل طريقة الإختيار ولكنه في الأونة الأخيرة أصبح يستعمل المقابلات الطويلة وهي أحسن عملية للإختيار لمعرفة ميول وقدرات المترشحين ونظرتهم للعمل في الخارج.

- **التدريب والتطوير:** يميز بعض الكتاب بين التدريب والتطوير على أساس أن التدريب للعمال، بينما التطوير للمديرين من الإدارة الوسطى فما فوق، وعلى ذلك سنركز على التطوير للمديرين لأنهم هم الفئة التي تعمل وتتعامل مع الخارج، حيث يعرف التطوير على أنه عملية تكسبهم مهارات وخبرات وتوجهات تجعلهم أكثر كفاءة.<sup>(1)</sup>

<sup>1</sup> - الفحطاني محمد، مرجع سابق، ص 249.



## خلاصة الفصل الأول :

تقوم المؤسسات بمزاولة نشاطاتها المختلفة، ضمن بيئة أعمال غير مستقرة، تشهد العديد من العوامل الإقتصادية، الإجتماعية، البيئية... الخ، حيث بات من الضروري على هذه المؤسسات مجابهة هذه العوامل لتضمن بقاءها، تنافسيتها وإستمراريتها، وذلك بالإستخدام الأمثل لكافة مواردها المادية، التكنولوجية، البشرية.

باعتبار أن المورد البشري أهم مورد ضمن موارد المؤسسة، إزداد إدراك المؤسسات للأهمية الإستراتيجية له، حيث تخلت عن النظرة التقليدية التي تقوم على أن العنصر البشري عنصر بسيط من عناصر الإنتاج، ينحصر في الجانب الفيزيولوجي فقط، وانتقلت مع مرور الوقت إلى النظرة الحديثة التي تعتبره أصلا من أصول المؤسسة له أهمية كبيرة، بدلا من أنه تكلفة لا بد من تخفيضها.

إن هذا الإنتقال من المفهوم التقليدي إلى المفهوم الحديث للمورد البشري، مر بعدد من التطورات والتحولت الجذرية، حيث إنتهت في المطاف إلى إعتبره إستثمار يمكن أن يحقق مكاسب كثيرة ودعامة أساسية لخلق القيمة والمحافظة على إستمراريتها.

إن تحقيق المؤسسات لأهدافها الإستراتيجية لا يقتصر فقط على إستثمار الأموال، وتوفير التكنولوجيات الحديثة والوسائل والمعدات المتطورة، بل يجب أن تدعمه بمورد بشري ذو كفاءات ومهارات عالية على مختلف المستويات الإدارية لها.

إن مهمة الإستثمار في المورد البشري من وظائف إدارة الموارد البشرية، وحتى تقوم هذه الأخيرة بدورها على أكمل وجه، يجب أن يكون لها دور أساسي ومشاركة فعالة في صياغة وتنفيذ الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وأن تكون على دراية كافية بمتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لها، التي من شأنها التأثير على كفاءة المورد البشري وهذا ما يقتضي الإعتماد على مدخل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية .

وقد تسعى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى القيام بالممارسات الإستراتيجية المختلفة داخل التنظيم المعمول به من طرف المؤسسة، ومن أجل الحصول على أفضل النتائج يجب تجسيد العلاقة التوافقية والتكاملية بين إستراتيجيات الموارد البشرية مع حاجيات الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

**الفصل الثاني: السلوك الوظيفي  
للأفراد في ظل ممارسات الإدارة  
الإستراتيجية للموارد البشرية**

## تمهيد:

عرفت العقود الأخيرة من القرن العشرين بحوث ودراسات إدارية متعددة، تمحور موضوعها حول تشخيص وضعية المؤسسات الإقتصادية بهدف التعرف على أهم المشاكل والصعوبات التي تعيق مسيرتها، والتي كان لها الأثر البالغ في إنخفاض إنتاجيتها، وتراجع مستوى كفاءتها، حيث كان هدف هذه الدراسات هو المساهمة في إيجاد الحلول المناسبة لهذه الوضعيات.

وقد توصلت معظم هذه الدراسات إلى أن العنصر البشري وسلوكه في بيئة العمل هو المحرك الرئيسي لمختلف موارد المؤسسة، حيث يتطلب من هذه الأخيرة العمل على الإستخدام الأمثل والفعال لمواردها البشرية، من هنا برزت الحاجة إلى الإهتمام بدراسة السلوك الإنساني داخل المؤسسات والذي يعبر عنه بمصطلح السلوك الوظيفي للأفراد. تواجه المنظمات الكثير من المشكلات في تعاملها مع الأفراد العاملين بها، وأهم هذه المشكلات هي المشكلات السلوكية لهؤلاء العاملين، حيث تسعى هذه المنظمات إلى رفع الأداء والكفاءة الإنتاجية للعاملين بدراسة وتحليل سلوك العاملين، وذلك بهدف التوجيه والتحكم في هذا السلوك لصالح المنظمة.

حيث تلعب ممارسات إدارة الموارد البشرية دورا مهما في ميدان تطوير الأداء داخل المؤسسات من خلال تعديل وتوجيه وترقية مختلف المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي، فهي تسعى جاهدة إلى تصميم الإستراتيجيات المتعلقة بالأفراد، التي تمنح لهم المساهمة بمهاراتهم وكفاءاتهم وإبداعاتهم في المشاركة في إتخاذ القرارات وتحقيق السياسات والبرامج التي تهدف إلى تحسين الوضع التنافسي للمؤسسة.

سنحاول ضمن هذا الفصل التطرق إلى المحاور الفرعية التالية:

- ماهية وأنماط السلوك الوظيفي.
- التطور التاريخي لمجال السلوك الوظيفي.
- محددات السلوك الوظيفي.
- دور إستراتيجيات الموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد.

### المبحث الأول: ماهية وأنماط السلوك الوظيفي

شهدت العقود الثلاثة الأخيرة دراسات ومحاولات مكثفة ومتواصلة لإيجاد الحلول المناسبة لمشكلات الأداء و الإنتاجية والفعالية في المنظمات، وتناولت هذه المحاولات والأبحاث البحث عن قيادات جديدة، وإعادة تصميم العمل والمنظمات وتبني نماذج جديدة لإشراك العاملين في وضع السياسات والأهداف وإتخاذ القرارات وكيفية تحفيز العاملين وتحقيق الإستفادة المثلى من قدراتهم وإمكاناتهم... الخ.

ركزت الكثير من الدراسات والأبحاث على سلوك الأفراد في المنظمات من أجل توجيه هذا السلوك لخدمة أهداف المنظمة، وكان هذا التركيز والاهتمام كبيرا إلى حد أن أحد الكتاب قد إعتبر أن مدخل السلوك الوظيفي يهيمن على المدخل السلوكي للإدارة في الوقت الحاضر، وسيستمر كذلك في المستقبل<sup>(1)</sup>.

### المطلب الأول: ماهية السلوك الوظيفي

إن نمو المنظمات وانتشارها الواسع في جميع أنشطة الأفراد والشعوب بالنظر إلى أن نسبة كبيرة من أفراد المجتمع تعمل في المنظمات المختلفة، كل ذلك دفع الباحثين والكتاب وغيرهم من المعنيين إلى إيلاء المزيد من الاهتمام بإنتاجية وأداء وفعالية هذه المنظمات.

كما أن المنافسة الشرسة بين المنظمات في مختلف المجالات والميادين، سواء على المستوى المحلي أو الإقليمي أو الدولي ضاعفت من إهتمام الباحثين والكتاب بضرورة الإلمام بدراسة جميع الجوانب التي من شأنها تحسين مستوى أداء هذه المنظمات، حيث كانت مختلف دراساتهم تصب في ضرورة الإهتمام بالعنصر البشري، وهذا بتغيير النظرة والمفاهيم والممارسات التقليدية فيما يتعلق بالعنصر الإنساني في المنظمات من إفتراض أن الإنسان كسول يجب إرغامه على العمل بواسطة العقاب والتهديد إلى مفهوم أن الإنسان كائن حي تحكمه سلوكيات قد تكون إيجابية أو سلبية يجب الإهتمام بدراستها وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة وهذه الدراسات تدخل تحت ما يسمى بدراسة السلوك الإنساني وكذا السلوك الوظيفي للأفراد داخل المنظمات.

### الفرع الأول: تعريف السلوك الإنساني

قام الباحثون والكتاب بمحاولات متعددة لتحديد مفهوم وطبيعة السلوك الإنساني ومن أهم هذه المفاهيم: -السلوك الإنساني"عبارة عن سلسلة من الاختيارات والممارسات التي يقوم بها الفرد عند الانتقال من موقف لأخر وسواء كانت هذه الممارسات حركية أو عقلية أو انفعالية".

<sup>1</sup> - Fred luthans, « Organization Behavior »5 th ed, (N.Y :MgGraw Hill Book,Co,1989) P.8 .

- السلوك الإنساني هو "محصلة استجابة الفرد لمثير أو أكثر في موقف معين وذلك في ضوء طبيعة وملامح شخصيته".
- السلوك الإنساني هو "ردود الفعل الظاهرة والخفية لمثير ما سواء كانت ردود الفعل هذه عقلية أو غريزية أو غيرها".
- السلوك الإنساني هو "مجموعة السلوكيات والتعبيرات الخارجية والداخلية التي يسعى عن طريقها الفرد لأن تكون عملية التكيف والتوفيق بين عناصر وجوده ومتطلبات الإطار الاجتماعي الذي يعيش فيه".
- مما سبق ذكره فإن السلوك الإنساني يتميز بخصائص محددة من أهمها:<sup>(1)</sup>
  - سيطرة العقل على الجانب الإرادي منه، وشدة التعقيد وصعوبة التنبؤ بنمط التغيير فيه.
  - يتم اكتساب غالبية السلوك عن طريق الممارسة، وقد يعكس سلوك واحد دوافع مختلفة، وقد تؤدي الدوافع المختلفة إلى سلوك واحد.
  - السلوك البشري هو سلوك مسبب، أي أن هناك دائمًا سبب يؤدي إلى ظهور السلوك، أي أنه لا يظهر من العدم.
  - إنه سلوك هادف، معنى يسعى السلوك البشري عادة إلى تحقيق هدف محدد أو تلبية حاجة معينة.
  - وهو سلوك متنوع بمعنى أن السلوك البشري يظهر بأشكال متعددة ومتنوعة بحيث يمكن أن يتكيف ويتوافق مع المواقف التي تواجهه.
  - إنه سلوك مرن، بمعنى أن السلوك البشري يعدل ويتغير وفقًا للظروف والمواقف المختلفة التي تواجه الفرد
  - مع الأخذ في الاعتبار أن مرونة السلوك عملية نسبية تختلف من شخص لآخر باختلاف مكونات الشخصية والعوامل البيئية المحيطة.
- ويمكن تصنيف السلوك الإنساني إلى سلوك معتاد وسلوك غير معتاد. فالسلوك المعتاد هو السلوك المتوقع من الفرد في موقف معين، أما السلوك غير المعتاد فهو نادر الحدوث إحصائيًا ويخرج عن نطاق المعايير المقبولة والمتعارف عليها.
- والتمييز بين السلوك المعتاد وغير المعتاد ليس مطلقًا، وإنما يتحدد في ضوء عدد من الاعتبارات، أهمها:
  - السياق الثقافي** : يختلف ما يعتبر سلوكًا معتادًا وغير معتادًا من ثقافة إلى أخرى. على سبيل المثال، قد يعتبر شرب الكحول في الأماكن العامة أمرًا معتادًا في بعض الثقافات، ولكنه غير معتاد في ثقافات أخرى.
  - العمر**: يتغير ما يعتبر سلوكًا معتادًا وغير معتاد مع تقدم العمر. على سبيل المثال، قد يعتبر البكاء في الأماكن العامة أمرًا معتادًا للأطفال، ولكنه غير معتاد لدى البالغين.

<sup>1</sup>- محمد إسماعيل بلال، "السلوك التنظيمي، بين النظرية والتطبيق"، دار الجامعة الجديدة 28 ش سوتير الأزاريطة، الإسكندرية، 2005 ص 18.

الحالة الاجتماعية: قد يختلف ما يعتبر سلوكًا معتادًا وغير معتادٍ حسب الحالة الاجتماعية للفرد. على سبيل المثال، قد يعتبر التحدث بصوت مرتفع أمرًا معتادًا لدى الأشخاص من الطبقة العاملة، ولكنه غير معتادٍ لدى الأشخاص من الطبقة العليا.

### الفرع الثاني: مفهوم السلوك الوظيفي

ذكر الكتاب والباحثون العديد من التعاريف المختلفة للسلوك الوظيفي، نذكر منها على سبيل المثال:

#### أولاً: تعريف السلوك الوظيفي

عرفه Davis Keith و John Newstrom بأنه:

"دراسة وتطبيق المعرفة المتعلقة بكيفية تصرف وسلوك الأفراد في المنظمة"

عرفه العلماء والباحثون المعنيون بهذا المجال علماً:

السلوك الوظيفي يعني مباشرة تفهم وتفسير السلوك الإنساني في المنظمات والتنبؤ به، وضبطه والتحكم به من أجل تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.<sup>(1)</sup>

يقصد بالسلوك الوظيفي "دراسة سلوك وأداء العاملين في المنظمة، وذلك بإعتبار أن بيئة المنظمة لها تأثير كبير على سلوك وتصرفات العاملين ومن ثم إنتاجيتهم."<sup>(2)</sup>

#### ثانياً: عناصر السلوك الوظيفي:

تشمل العناصر الأساسية في السلوك الوظيفي كل من<sup>(3)</sup>:

أ-الأفراد (People): الأفراد هم أساس النظام الاجتماعي الداخلي للمنظمة. فهم يعملون كأفراد ومجموعات رسمية وغير رسمية. يتغيرون ويتطورون باستمرار، حيث يختلفون في شخصياتهم ومشاعرهم وتفكيرهم ودوافعهم.

ب- الهيكل التنظيمي (Structure): يحدد الهيكل التنظيمي العلاقات الرسمية بين الأفراد داخل المنظمة، حيث يوضح أنواع الوظائف وعلاقاتها ومستوياتها، ويؤدي ذلك إلى ظهور مشكلات متعددة تتطلب التنسيق والتعاون واتخاذ القرارات لتحقيق أهداف المنظمة.

<sup>1</sup>-Fred luthans , "Organization Behavior" 5 th ed, (N.Y :MgGraw Hill Book,Co,1989) P.8.

<sup>2</sup>.Sziogy ,A.,and Wallance M."Organizational Behavior and Performance", Good Year Publishing Company , Inc,1981,p 29.

<sup>3</sup>-صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، مصر، 2003، ص 12-13.

**ت- التكنولوجيا Technology:** التكنولوجيا هي الطريقة التي يستخدمها العاملون في المنظمة لأداء مهامهم، فهي تساعدهم على إنجاز العمل بشكل أكثر كفاءة وإنتاجية، كما أنها تؤثر على سلوكهم في العمل، حيث يمكن أن تؤدي إلى زيادة الإنتاجية أو الرضا الوظيفي أو غيرها من النتائج.

**ث- البيئة (Environnement):** يساهم دراسة السلوك الوظيفي في فهم البيئة المحيطة بشكل أفضل، وذلك من خلال التعرف على مكوناتها وخصائصها وعلاقتها مع المنظمة، حيث يساعد ذلك في تنظيم تفاعل إيجابي مع البيئة، من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة، كما يساعد في تجنب الآثار الضارة التي قد تحدث من البيئة، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر، وكذلك يحسن دراسة السلوك الوظيفي مع البيئة من خلال توفير العديد من العناصر أهمها:<sup>(1)</sup>

- تنمية مهارة الإستماع الجيد للآخرين من خلال تجنب هيمنة الأفكار المسبقة التي نرسنها في أذهاننا عن البعض مع توضيح أي غموض قبل إصدار أي حكم، وكذلك مقاومة القابلية للإستهواء أي قابلية تصديق أفكار الآخرين على عجل دون دليل أو برهان.

- الإلمام بأصول إقامة الحجج وكيفية استخدامها بشكل إيجابي لصالح عملية التفاوض، وفهم طبيعة وإنعكاسات هذه الأصول والثقافات المختلفة.

- تجنب أساليب المخالطات والدفاع عن الأوضاع الخاطئة أو عدم الاعتراف بالخطأ إذا وقعنا فيه.

- تجنب العزلة الذاتية والخوف من المواجهة الإيجابية مع الغير.

- تحديد أولويات التفاوض والوزن النسبي لكل عنصر متغير.

- تقييم الموقف التفاوضي دائما للتعرف على المستجدات التي حدثت أثناء العملية التفاوضية والتكيف مع التطورات.

ما يمكن إستنتاجه أن العناصر الأربعة (04) للسلوك الوظيفي المذكورة سابقا، لا يمكن للمؤسسة الإستغناء عن

إحداها في سياق تنفيذ إستراتيجياتها العملية المختلفة، حيث أن الأفراد داخل المؤسسة يقومون بمزاولة مهامهم بغية

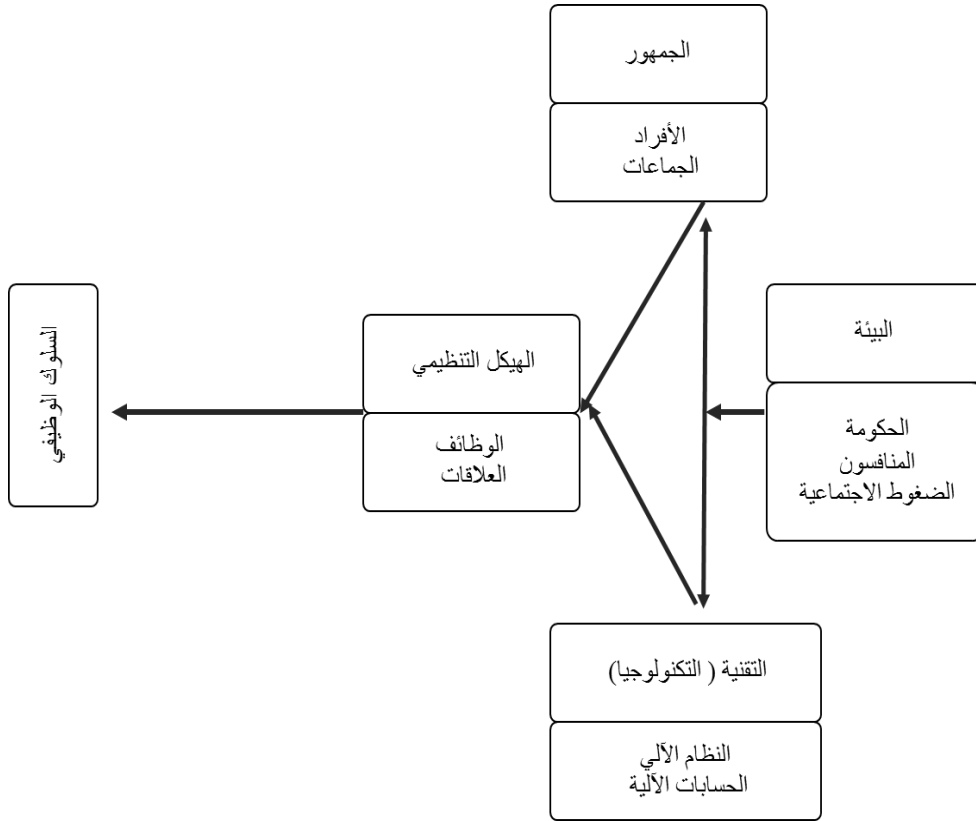
تحقيق الأهداف المحددة ضمن الإستراتيجية، لذلك من الضروري أن يكون هناك إطار تنظيمي يسمح بتحديد

المسؤوليات، والوظائف والعلاقات بين الأفراد، يعزز هذا التنظيم بإستخدام تكنولوجيا حديثة تساهم في مرونة المعاملات

<sup>1</sup> - محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص 21-22.

الإدارية، كل هذه العناصر تؤثر وتتأثر بالبيئة الخارجية التي تنشط فيها المؤسسة، وهذا ما يمكن توضيحه في الشكل التالي:

الشكل 7: عناصر السلوك الوظيفي



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.

### ثانياً: التطور التاريخي لمجال السلوك الوظيفي

يتفق العديد من الكتاب والباحثين في هذا المجال بالإجماع على أن تجارب ودراسات العلاقات الإنسانية تمثل بداية الإنطلاقة الحقيقية للسلوك الوظيفي ولكنهم في نفس الوقت يقرون بوجود بعض الدراسات والأبحاث والممارسات العملية التي سبقت ذلك وطورت قاعدة معرفية لا يمكن التغاضي عنها وإغفالها، ويمكن القول بأن تطور مجال السلوك قد مر بالمراحل التالية:

#### أ- مرحلة ما قبل الحقبة العلمية (الإدارة في العصور القديمة):

تعتبر الإدارة نشاط وممارسة يمتد نشاطها إلى العصور القديمة، فقد أشار العديد من الكتاب والباحثين إلى أن الحضارات الفرعونية والبابلية والإسلامية القديمة وغيرها حققت تطوراً وإنجازات كبيرة لم تكن لتتحقق بدون ممارسة بعض أوجه وجوانب العملية الإدارية (تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ورقابة)، ولم تتجاهل هذه الحضارات تماماً أهمية



الإنسان، وخاصة الحضارة الإسلامية، وأشادت هذه الأخيرة بضرورة التشاور مع المرؤوسين عند إتخاذ القرار، و نبهت القائد إلى ضرورة أن يتشاور مع مرؤوسيه، وأن يعاملهم بلطف ورقة.

كانت المجتمعات والأمم قديما بدائية وزراعية، حيث كان الناس يعملون فرديا أو في شكل مجموعات صغيرة بحيث كان من السهل التعامل مع علاقات العمل فيها ، لكن هذا لا يعني أنهم كانوا يعملون في ظروف مثالية، بل كانوا يعملون في ظروف غير لائقة من حيث الخطر والأمراض.... الخ، لتحقيق الحد الأدنى من ضروريات الحياة.

بعد ظهور الثورة الصناعية وما صاحبها من تحولات إقتصادية وإجتماعية ضخمة، بما في ذلك التغيير في طبيعة المجتمعات وطبيعة عملهم، حيث إنتقلوا من العمل في المزارع في الأرياف إلى المصانع في المدن، مما أدى إلى إزدياد المعروض من السلع وتحسين الأجور، لكن من ناحية أخرى أدى ذلك إلى تزايد في المشكلات التنظيمية والإدارية فصارت أكثر صعوبة وتعقيدا.

تناول Andrew Ure في كتابه "فلسفة الصناعة" سنة 1935 العوامل الإنسانية كعامل ثالث يضاف إلى الجوانب الميكانيكية والتجارية في الصناعة، حيث أكد على ضرورة تزويد العمال بالشاي الساخن، والعلاج الطبي، وتحسين الظروف المادية والتعويض عن فترة المرض.... الخ.<sup>(1)</sup>

لقد أدت الثورة الصناعية وتوسع الصناعات إلى زيادة تعقيد المشكلات التنظيمية والإدارية، مما أثر على الإهتمام بالسعي نحو تحقيق الرشد والعقلانية في العملية الإدارية، ولم تعد الممارسات الإدارية التقليدية والعشوائية غير المنظمة مناسبة لعمليات التصنيع الكبيرة، وهذا كله أدى إلى ولادة عصر الإدارة الكلاسيكية.

### ب -مرحلة أو مدخل المدرسة الكلاسيكية (Classical School) :

التوجه الرئيسي لهذه المرحلة<sup>(2)</sup> هو زيادة إنتاجية المنظمات من خلال التركيز النسبي على مجموعة من العناصر أو الوسائل من أهمها:

- دراسة أفضل الأساليب الفنية لأداء العمل.
- تطوير المبادئ المعيارية التي توجه وتتحكم في العمل في المنظمة.
- الإهتمام بكفاءة العملية الإدارية.

من رواد هذه المدرسة نجد فردريك تايلور، هنري فايول، ماكس ويبر حيث:

1\_ حسين حريم "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن ، 2004، ص 24.

2\_ محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره ، 2005، ص 23.

فريدريك تايلور (Frederick Taylor): أرسى قواعد حركة الإدارة العلمية، فهو الذي حدد المبادئ التي تقوم عليها، وهو الذي أعلن الأهداف الحقيقية التي تسعى إليها وهي زيادة الإنتاج وتحقيق السلام والتفاهم محل الخصام والصراع بين الإدارة والعمال وإقناع الطرفين بأن ما يحكم العلاقة بينهما مصالح مشتركة وليست مصالح متضاربة لا يمكن التوفيق بينهما.

هنري فايول Henri Fayol: يسند إلى هذا الباحث النظرية الإدارية (نظرية المبادئ)، وهو صناعي فرنسي اشتملت حياته الفنية على عدة مراحل مختلفة بدءاً بمهندس تعدين، ثم باحث بيولوجي، ثم مدير وتضمن كتابه "الإدارة الصناعية والعامية" الصادر عام 1916 الوظائف الخمسة للمدير وهي: التخطيط، التنظيم، القيادة، التنسيق والرقابة، كما أنه إقترح أربعة عشر (14) مبدءاً عالمياً للإدارة تتسم بالمرونة ولكنها ليست مطلقة ويجب إستخدامها في ضوء الظروف المتغيرة الخاصة بكل مشروع ومن أهم هذه المبادئ: (التخصص، وحدة القيادة، وحدة التوجيه، إخضاع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة)، ومن بين مساهماته نذكر أيضاً:

أ- تقسيم جوانب النشاط التي تقوم بها المشروعات الصناعية إلى: الأنشطة الفنية (الإنتاج)، الأنشطة التجارية (الشراء، البيع، التبادل)، جوانب أنشطة التأمين (حماية الأفراد والممتلكات)، أوجه نشاط محاسبية بما في ذلك الإحصاء، الأنشطة المالية (الحصول على رأس المال والإستخدام المثالي له)، أوجه نشاط إدارية (التخطيط، التنظيم، إصدار الأوامر، التنسيق، الرقابة).

#### ب- تحديد عناصر الإدارة.

مساهمات ماكس ويدر Max Wiber: على عكس تايلور وفايول، الذين استندوا إلى الممارسات العملية لصياغة مبادئهم، قدم ماكس ويدر (wiber) مبادئاً وقواعداً معيارية، يعتقد أنها ستؤدي إلى زيادة كفاءة التنظيم، ومن أهم هذه المبادئ ما يلي::

- **تدرج السلطة:** ويقصد به ضرورة الإلتزام بالخط الرسمي للسلطة حيث يجب أن تتدفق السلطة من أعلى إلى أسفل ويكون كل فرد مسؤولاً أمام رئيسه الأعلى عن تصرفات وقرارات مرؤوسيه وبالتالي تتركز الرقابة في قمة السلطة.

- **معايير التوظيف:** أي أن توظيف الأفراد يعتمد على المهارات المهنية التي يمتلكها الفرد، حيث يتم إختيار الأفراد بإستخدام إختبارات موضوعية وبالاعتماد على خبراء متخصصين.

- ضرورة وجود قرارات رسمية: يشير هذا المبدأ إلى وجود قواعد محدودة، ثابتة ومكتوبة توجه العمل وتحكم عملية إتخاذ القرارات في المنظمة مما يساعد على زيادة درجة الموضوعية في العلاقات بين موظفي المنظمة، ووجود سجلات رسمية ونظام معلومات مركزي يزيد في درجة توثيق البيانات والوثائق.

#### واجهت المدرسة الكلاسيكية عدة إنتقادات من أهمها:

- الإفتراض بأنه يمكن حث الأفراد على العمل من خلال المكاسب المادية فقط، مع إهمال تطوع الأفراد إلى تحقيق مطالب إجتماعية ونفسية خاصة بعد إرتفاع مستواهم المادي.

- إفتراض وجود وظائف إدارية ومبادئ لها صفة العمومية وتجاهل تأثير المتغيرات الظرفية.

-إهمال دور العنصر البشري في تحديد فاعلية الأداء.

- إفتراض أن المنظمة والأداء الإداري بها يمثل نظاما مغلقا، أي أن المنظمة نظام ثابت يمكن تحديد معايير الأداء فيه بشكل مسبق.

#### ج - مرحلة أو مدخل المدرسة السلوكية:

كان للمدرسة السلوكية<sup>(1)</sup> رد فعل قوي للإفتراض الذي قامت عليه المدرسة الكلاسيكية والمتمثل في أن الطاقة البدنية للفرد هي العمل الهام المؤثر في إنتاجيته، وكان لها توجه أساسي هي زيادة الإنتاجية من خلال وضع إفتراضات حول العنصر البشري من أهمها:

- تعميم مفهوم الرجل الإجتماعي أي أن الشخص يرغب في العمل في جو تسوده العلاقات الطيبة والشعور بالإنتماء (ألتون مايو وزملاؤه).

- تدعيم مفهوم الرجل المحقق لذاته، أي أن الفرد يكون أكثر إنتاجية عندما يشعر بأهميته وعندما يتمتع بالرقابة الذاتية، أي أن الناس موجهون ذاتيا للوصول إلى الأهداف المعنيين بتحقيقها، وأن تكامل وإتساق هذه الأهداف له مساهمة في تحقيق أهدافهم الشخصية. (Douglas McGregor)

- أن الفرد لا يسعى للعمل لتحقيق إشباع حاجات إقتصادية فقط، بل هناك حاجات إنسانية لا تقل أهمية بالنسبة للفرد (ماسلو).

من بين أهم الإنتقادات الموجهة إلى المدرسة السلوكية:

- يفترض هذا المدخل أن المنظمة نظام شبه مغلق.

- محمد إسماعيل بلال، مرجع سبق ذكره، 2005، ص. 27<sup>1</sup>

- المبالغة في الإهتمام بالدور الذي يلعبه العنصر البشري، حيث أنه كان رد فعلي قوي لإغفال المدخل الكلاسيكي للعنصر البشري.

- إفتراض علاقات مبسطة للعلاقة بين الإنتاجية والعوامل المؤثرة فيها وكذلك لمحددات السلوك الإنساني.

#### د- المدخل المعاصر:

يفترض هذا المدخل أنه لا توجد سلوكيات وممارسات أو مبادئ إدارية مماثلة تصلح للتطبيق في جميع المواقف، وإنما تتحدد المثالية في ظل طبيعة الموقف وينطوي هذا الموقف على ثلاثة (03) تيارات أساسية هي:

-مدخل النظم - المدخل الكمي - المدخل الموقفى

- **مدخل النظم:** يفترض هذا المدخل أن المنظمة تتكون من مجموعة عناصر تتبادل التأثير والتأثر فيما بينها، ومع البيئة المحيطة.

يتكون النظام من ثلاثة عناصر أساسية هي المدخلات والأنشطة التحويلية والمخرجات والمعلومات المرتدة.

- **المدخل الكمي:** يتكون هذا المدخل من ثلاثة فروع رئيسية:

أ-علم الإدارة: الذي يقدم أساليب ونماذج رياضية يمكن إستخدامها لرفع كفاءة عملية إتخاذ القرارات.

ب-بحوث العمليات: تهتم بكيفية تطبيق الأساليب والنماذج في المجالات الإدارية.

ت-نظم المعلومات: تهتم بتوفير قاعدة بيانات تساعد في توفير معلومات دقيقة وسريعة بتكلفة ملائمة.

-**المدخل الموقفى:** يشير المدخل الموقفى إلى أن فعالية المدير تتحدد بقدرته على تحقيق التوفيق الأمثل بين متطلبات

الموقف وطبيعة المشاكل المطلوب البث فيها، فهو لا يبحث دائما عن الحلول المثلى ولكنه قد يقنع بالحلول المرضية التي تحقق التوازن بين الأطراف المختلفة.

#### الفرع الثالث: أهمية وأهداف السلوك الوظيفي

##### أولا: أهمية دراسة السلوك الوظيفي للأفراد

أدى الدور المهم الذي تلعبه المنظمات والمتمثل في السلع والخدمات التي تنتجها وتقدمها لنا، إلى أهمية دراسة

وفهم سلوك الأفراد الذين يمثلون العنصر الأكثر أهمية في إنتاجية المنظمة، لذلك سعى الكثير من الكتاب والباحثين إلى

فهم السلوك الفردي والجماعي داخل المنظمات، ولقد إكتسب دراسة السلوك الوظيفي هذه الأهمية بناء على إعتبرات عديدة من أهمها:<sup>(1)</sup>

- الإنسان أهم حلقة وعنصر في المنظمة يؤثر سلوكه على كفاءة التنظيم ككل، لذلك من مصلحة الإدارة معرفة لماذا ومتى وكيف يتصرف هذا العنصر الإنتاجي.

- النظرة التقليدية للفرد على أنه كائن إقتصادي وأن الإدارة يجب أن تعتمد على الأنظمة والقوانين واللوائح الرسمية و الحوافز المادية فقط لتوجيه السلوك البشري لم تثبت صحتها، فالمنظمة عبارة عن نظام مفتوح يتكون من العديد من العناصر بما في ذلك الإنسان، وهي في حالة تفاعل مستمر تؤثر وتتأثر ببعضها بعضا داخليا ومع بيئتها الخارجية، هذه التفاعلات تؤثر سلبا أو إيجابا على سلوك العنصر البشري.

- فهم السلوك العمالي يسهل مهام القيادة، فالقيادة الناجحة تتمثل في القدرة على التأثير، لذلك نجد العديد من الأشخاص المهتمين بالجانب السلوكي حاولوا تحديد أسلوب القيادة الأكثر تأثيرا في سلوك المرؤوسين .

- هناك علاقة إيجابية بين بيئة العمل الداخلية المادية والمعنوية وإنتاجية العامل، فالإدارة مسؤولة في هذه الحالة عن معرفة العوامل البيئية التي تؤثر إيجابا على سلوك العامل وبالتالي على أدائه وإنتاجيته.

- يعمل السلوك الوظيفي على فهم وإحتواء جميع التفاعلات المتبادلة بين المستويات المختلفة للمؤسسة، والصراعات والنزاعات التي تحتويها والتي تنعكس على سلوكيات الموظفين في المنظمة، ولا بد على القادة الإستثمار في هذه الظاهرة وتوجيهها في الإتجاه الصحيح بما يخدم مصلحة المنظمة ولا يعيق تحقيق أهدافها.

- العامل أو الموظف معرض لحالات نفسية متقلبة والتوترات والإنفعالات التي تعد من بين المتغيرات التي تؤثر على سلوك الفرد وبالتالي على أدائه.

- سلوك الفرد محكوم بإشباع رغباته لذلك من الضروري دراسة الكيفية التي من خلالها تستطيع المنظمة سد هذه الحاجيات، بمعنى آخر ما هي أفضل الطرق لإستخدام هذه الحاجيات لتوجيه سلوك الفرد بما يخدم مصلحة المنظمة.

### ثانيا: أهداف دراسة السلوك الوظيفي للأفراد:

تهدف دراسة السلوك الوظيفي<sup>(2)</sup> للأفراد إلى فهم الأبعاد النفسية والسلوكية والإجتماعية للإنسان بصفته موظفا أو عاملا، على إعتبر أن الشخص يخضع لقوانين وتعليمات وأعراف تنظم سلوكه إداريا وتنظيما سواء قام بهذا العمل

<sup>1</sup> د- بطرس حلاق، "السلوك التنظيمي"، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص37.

هذا الكتاب منشور تحت رخصة المشاع المبدع، متوفر للتحميل من موسوعة الجامعة/ <https://pedia.svuonline.org/>

1- د: بطرس حلاق ، مرجع سبق ذكره ، ص 39.

منفردا أم عضوا في الجماعة، وذلك لفهم المؤثرات الإيجابية والسلبية على سلوك الموظف أو العامل سواء كانت تلك المؤثرات من داخل المنظمة التي يعمل بها أم خارجها أي البيئة الإجتماعية الأكبر التي ينتمي إليها، يساهم في تسخير تلك المعرفة والمعلومات لصالح العمل والمنظمة.

وبما أن السلوك الوظيفي يركز على سلوكيات وتفاعلات العنصر البشري الذي يعد أهم عناصر الإنتاج في المنظمة فإن نجاح المنظمة يعتمد على نجاح وتفعيل العنصر البشري وتحسين أدائه، يمكننا تلخيص أهداف السلوك الوظيفي في ثلاثة أهداف رئيسية هي:

- المساعدة في شرح السلوك الإنساني من خلال التعرف على مسببات السلوك .
- التنبؤ بالسلوك وذلك من خلال معرفة مسببات السلوك، وتوجيهه والسيطرة عليه.
- ضبط السلوك من خلال التأثير في المسببات، فالتعرف على المسببات المؤدية إلى السلوك يمكنها أن تقيد بدرجة كبيرة في محاولة التنبؤ بهذا السلوك في المستقبل إذا توفرت هذه الأسباب.

بمعنى آخر أنه يمكننا التبصر بما حولنا لتعرف على بعض العناصر التي تسبب السلوك، وأنه في حالة توفر هذه العناصر أو المسببات يمكننا التنبؤ بالسلوك المتوقع لشخص معين، ولزيد من التحليل يمكن القول إنه يمكننا توجيه السلوك داخل العمل، فالمنظمات ذات الفعالية العالية تشجع مديريها على دراسة مبادئ السلوك الوظيفي لأن المعرفة هي أساس تفسير وتحليل للسلوك، وهي أيضا أساس للتنبؤ به، وهي أساس لتوجيه هذا السلوك والسيطرة عليه، ووجود مديرين ذوي خبرة ومعرفة علمية يمكنهم من تصميم أنظمة وقواعد وسياسات ذات تأثير على سلوك العاملين، ذلك لأنها تعتمد على المعرفة العلمية لكيفية التفسير والتنبؤ بسلوك الآخرين والتحكم فيه، وتحديد مسببات السلوك وتفسيره وتحليله يتطلب وجود نماذج ونظريات تقوم بتقديم المبادئ والأصول التي يمكن من خلالها تفسير وتحليل السلوك، ولحسن الحظ فإن التقدم في العلوم السلوكية منذ بداية القرن الماضي وحتى الآن استطاع أن يقدم لنا العديد من النظريات والنماذج التي تمثل حصيلة من المعرفة الجيدة التي تساعد على معرفة السلوك، وكيف تعمل هذه المسببات بشكل فردي أو جماعي في التأثير على السلوك يبقى عملية جزئية أو نسبية ذلك لأن هذه النظريات والنماذج تقدم للدارسين بعض وليس كل مسببات السلوك الوظيفي، كما أنه لا يمكننا التنبؤ كليا بالسلوكيات التنظيمية ولكن جزئيا فقط مع السلوك المتوقع للآخرين، ولا يمكننا أيضا السيطرة والتحكم كليا في السلوك بل يكون التحكم والسيطرة جزئيا.

### الفرع الرابع: خصائص السلوك الوظيفي

- يعد السلوك الوظيفي بصفة عامة طريق للتفكير، وبصورة أضيق يمكن النظر إليه كمجال للمعرفة يغطي عددا محددًا من الموضوعات التنظيمية الأساسية.<sup>(1)</sup>
- يؤثر العاملون بسلوكياتهم التنظيمية على كفاءة التنظيم ككل وعلى تحقيق الأهداف التنظيمية، ولهذا من الضروري معرفة ودراسة سلوك وإتجاهات وأداء الفرد والجماعة.
- ينظر السلوك الوظيفي إلى السلوك داخل المؤسسات كنتيجة لإرتباطه بمفاهيم كالأداء وكل ما يتعلق بالكفاءة و الرضا والإنتاجية، وكل ما يؤدي إلى تحقيق الأهداف التنظيمية.
- يوجد إتفاق على الموضوعات الرئيسية التي تشكل محور السلوك الوظيفي مثل (الدوافع، الحوافز والقيادة، القوة والثقة... الخ) بينما لا يزال هناك قدر كبير من النقاش والحوار يدور حول أي الموضوعات التي يتوجب أن تحظى بقدر أكبر من الأهمية.

- يلعب التنظيم غير الرسمي وبيئة المنظمة دورًا رئيسيًا في كيفية توجيه سلوك وأداء العمال، لذلك يجب أن تكون العلاقة بين مكونات التنظيم غير الرسمي من ناحية والبيئة من ناحية أخرى مجالًا للبحث والدراسة.<sup>(2)</sup>
- من أجل التعرف على الجوانب المختلفة للسلوك الوظيفي، هناك حاجة ماسة للبحث في العلوم السلوكية واستخدام طرق البحث العلمي لدراسة المتغيرات المختلفة في هذا المجال المتجدد.

### المطلب الثالث: نماذج وأنماط السلوك الوظيفي

هناك ثلاثة نماذج أساسية لدراسة وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات المختلفة وهي:

### الفرع الأول: نماذج دراسة السلوك الوظيفي

- تهدف هذه النماذج إلى محاولة التعرف على الفرد وسلوكه، من خلال تفسير العلاقات بين المؤشرات التي يتعرض لها الإنسان، وهناك ثلاثة نماذج أساسية لدراسة وتفسير السلوك الإنساني داخل المنظمات المختلفة وهي<sup>(1)</sup>:

### أولاً: نموذج السلوك الفردي.

يفسر هذا النموذج السلوك الإنساني من خلال مبادئ ثلاثة هي:

1- إبراهيم محمد محمد، " السلوك الإنساني في التنظيم " ، شبين الكوم ، الولاء للطبع والنشر والتوزيع، 1994، ص .

- نفس المرجع، ص 2

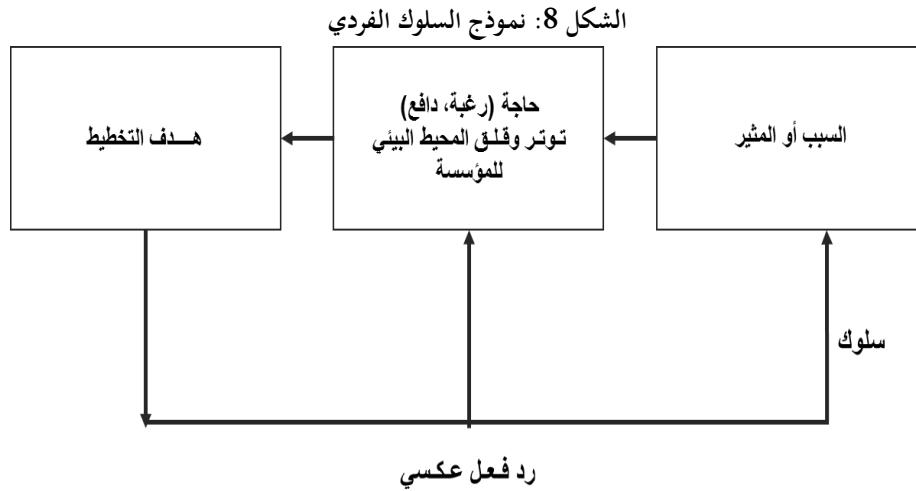
1\_ صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص37.

**1- مبدأ السببية:** تستند فكرة أو مبدأ السببية إلى حقيقة أن السلوك الإنساني هو سلوك سببي ، لذلك كل سلوك له سبب، وبالتالي لكي تكون قادرًا على شرح سلوك الفرد، من الضروري البحث وراء أسباب هذا السلوك، وهذه الأسباب ناتجة عن تأثير العوامل البيئية التي يعيش فيها الإنسان، وتلك العوامل الوراثية الخاصة به.

**2- مبدأ الحاجة أو الدافع:** بجانب وجود أسباب محددة للسلوك، هناك حاجات أو رغبات أو دوافع أو محرك لهذا السلوك.

**3- مبدأ الهدف:** ويقصد بذلك أن الفرد يسلك سلوكاً معيناً لتحقيق هدف معين.

ويمكن النظر إلى أن السلوك الإنساني نشاط مستمر يبدأ بالسبب ثم الدافع، وينتهي بتحقيق الهدف، ويمكن توضيح ذلك بمثال بسيط فعندما يشعر الفرد بالجوع، فإن هذا الشعور بالجوع ينشأ بسبب أن المعدة خالية من الطعام، وهذا السبب يخلق الحاجة أو الشعور بالجوع، ويتحقق الهدف بحصول الفرد على الطعام، وهنا يتوقف الشعور بالحاجة إلى الطعام وينتهي السبب بامتلاء المعدة بالطعام، ويمكن توضيح ذلك بالنموذج التالي:



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2010

ثانياً: نموذج السلوك بين فردين:

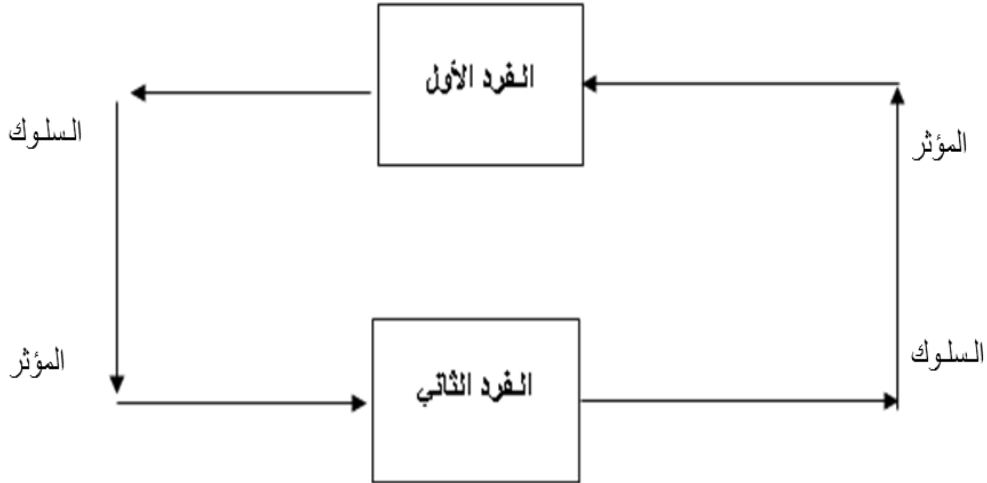
يركز النموذج<sup>(1)</sup> الأول على متغيرات الفرد كمحدد اريسي للسلوك، ويظهر أن الشخص يتأثر بالعالم المحيط به، والأشخاص الذين يتعامل معهم، وكل هذه الأشياء تؤثر على سلوكه.

1 - صلاح عبد الباقي، مرجع سبق ذكره، ص 38 .



ويعني هذا أن سلوك الفرد الأول يؤثر على سلوك الفرد الثاني، فسلوك الفرد الثاني لا يتحدد فقط على ظروف الفرد بحسب، بل يتأثر أيضاً بسلوك الفرد الآخر الذي يتعامل معه، مثال ذلك لو كان سلوك الفرد الأول غاضباً، فإن ذلك بسبب السلوك الغاضب للفرد الثاني.

الشكل 9: نموذج السلوك بين فردين



المصدر: صلاح عبد الباقي نفس المرجع.

### ثالثاً: نموذج سلوك الجماعة.

في النموذج السابق "نموذج السلوك بين فردين" يؤثر سلوك الفرد على سلوك فرد آخر، لكن في نموذج سلوك المجموعة نجد أن كل فرد في المجموعة يتفاعل مع باقي أفرادها، ويتم تحديد السلوك الفردي وربطه بسلوك الجماعة ويستجيب للمطالب السلوكية الجماعية حتى يحقق المنافع لنفسه، وبالتالي فإن الفرد يرتبط بالمجموعة ويأخذ من سلوك الجماعة كنموذج لسلوكه.

إذن سلوك الفرد وفقاً لهذا النموذج يتكون من العناصر التالية:

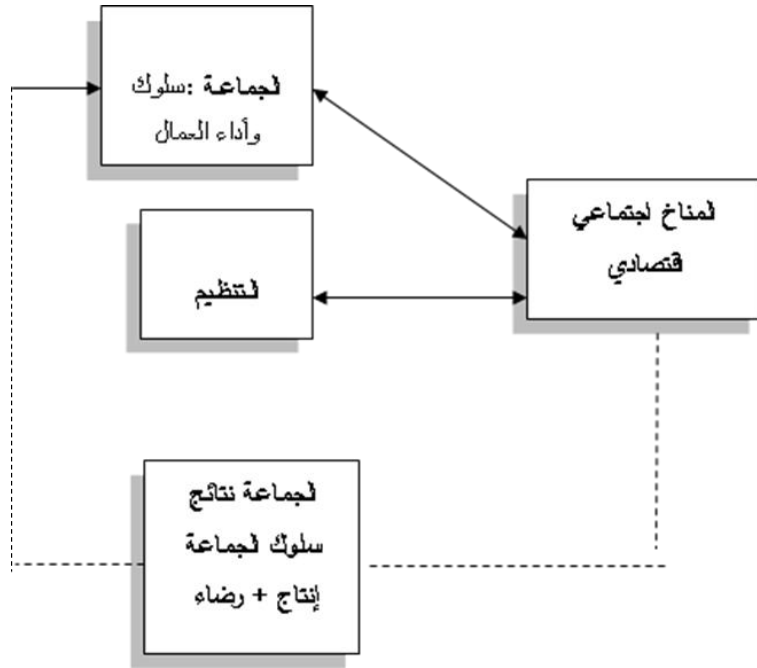
1- الجماعة.

2- المنظمة التي توجد بها الجماعة.

3- المناخ والظروف الاجتماعية.

ونتيجة للتفاعل بين هذه العناصر يتحدد سلوك الجماعة ككل كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل 10 : نموذج سلوك الجماعة



المصدر: صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2110

#### رابعاً: النموذج المتكامل للسلوك الإنساني:

يعتمد النموذج المتكامل للسلوك الإنساني على ثلاثة مجموعات من العوامل المحددة للسلوك الإنساني:

أولاً: العوامل الخاصة بالفرد : يتضمن هذا النوع من العوامل على النقاط التالية:

1- إدراك أو تفكير الفرد: ينتج سلوك الفرد وتصرفاته عن أفكاره، وبالتالي يمكن تفسير سلوك الفرد من خلال فهم الطريقة التي يفكر بها الفرد.

2- رغبات ودوافع الفرد: يتحدد سلوك الفرد أيضاً بدوافعه ورغباته وحاجياته التي يريد إشباعها، لذلك يمكن تفسير الفرد من خلال تحديد دوافعه ورغباته وحاجياته.

3- اتجاهات الفرد: تؤثر اتجاهات الفرد ومشاعره على سلوكه، وبالتالي يتم تفسير سلوك الفرد من خلال معرفة توجهاته.

4- الخصائص الشخصية للفرد: تعمل خصائص الفرد وصفاته بالإضافة إلى العوامل السابقة على تشكيل السلوك الإنساني، وتشكل هذه الخصائص في الفرد بحكم الوراثة والخبرات المكتسبة.

ثانياً: العوامل الاجتماعية للإنسان : الإنسان عضو في مجموعات متعددة، كالعائلة، الأصدقاء، الزملاء في العمل، وتؤثر هذه الجماعات في الفرد وتمارس ضغوطاً معينة عليه ، فالفرد في تفاعل مستمر مع جماعة أو أكثر من تلك

الجماعات، وبالتالي فإن سلوكه وتصرفاته يتحدد بسلوك وأهداف الجماعة، وفي داخل المنظمات يتأثر سلوك الفرد بنمط القيادة والاتصالات وكذلك الأفكار السائدة في المنظمات.

ونلخص مما سبق أن سلوك الفرد يتأثر بمجموعة من العوامل المتعلقة بالفرد نفسه، وكذلك بظروف الجماعة التي ينتمي إليها الفرد، وكذلك الظروف الحضارية والثقافية في المجتمع.

### الفرع الثاني: أنماط السلوك الوظيفي

لما كان التنظيم يضم كلا من الفرد والمؤسسة على حد سواء، فإن علماء التنظيم يميلون أثناء الدراسة إلى التمييز بين نمطين من السلوك الوظيفي هما:

**أولاً: السلوك الوظيفي الكلي:** يستند هذا النمط على دراسة الفرد وما يمتلكه من قدرات ودوافع وإتجاهات وخبرات من جهة، ومن جهة أخرى المؤسسة التي يعمل بها هذا الفرد وما تشتمل عليه من بيئة داخلية وخارجية، حيث ينظر هذا النمط إلى المؤسسة كوحدة تحليل، فهو يهتم بأهدافها التنظيمية وكيفية بنائها والتقنيات التي تستعملها وأساليب العمل السائدة فيها.

**ثانياً: السلوك الوظيفي الجزئي:** يركز على دراسة سلوك الفرد في المؤسسة التي يعمل بها، حيث يهتم بالمكونات النفسية لكل فرد وبالمتغيرات التي تحدد الكيفية التي يحتمل أن يتجاوب بها الفرد في موقف معين.<sup>(1)</sup>

على مستوى التنظيم يمارس الأفراد داخل بيئة العمل أربعة أنماط متميزة من السلوك التنظيمي تختلف باختلاف درجة التأهيل الاجتماعي التنظيمي والتفردية، حيث يعبر التأهيل الاجتماعي عن العملية المستمرة لإنتقال العناصر المكونة لثقافة التنظيم إلى العاملين به، بينما تشير التفردية إلى محاولات أعضاء المنظمة التأثير على النظام الاجتماعي لبيئة العمل المحيطة بهم والخروج عن قواعدها والجدول رقم (05) يوضح الأنماط المحتملة للسلوك الوظيفي داخل المؤسسات.

جدول 5: أنماط السلوك الوظيفي

عالي	منخفض	درجة التفردية
		درجة التأهيل الاجتماعي التنظيمي
متمرد (Rébellion)	إنعزالي (isolation)	منخفض
إبداعي (créative)	إلتقائي (conformity)	عالي

المصدر: طارق طه "السلوك التنظيمي، السلوك التنظيمي في بيئة العولمة والأنترنت" الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 28.

من خلال الجدول السابق نلاحظ بأن الأنماط المحتملة للسلوك الوظيفي المحتملة على مستوى المؤسسات هي:

<sup>1</sup> إعادة خطاب وأخرون "العلوم السلوكية" دار الحريري للطباعة، القاهرة، الجمهورية المصرية، 2002، ص 304.

**1- السلوك الإنعزالي:** يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الإنعزالي عندما تكون درجة تفردية ، ولكن يعانون من إنخفاض في معدل التأهيل الإجتماعي التنظيمي .

**2- السلوك المتمرد:** عندما تكون درجة التفردية عالية، ودرجة التأهيل الإجتماعي منخفضة

**3- السلوك الإبداعي:** يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الإبداعي عندما يتصفون بدرجة تفردية عالية، وفي نفس الوقت بمعدل تأهيل إجتماعي عالي .

**4- السلوك الإلتقائي:** يمارس الأفراد داخل العمل السلوك الإلتقائي عندما تكون درجة التفردية لديهم منخفضة لكن معدل التأهيل الإجتماعي التنظيمي فيتميز بالإرتفاع.

حدد **كاتز katz** في تحليله للأسس الدافعة للسلوك التنظيمي أنماط رئيسية لسلوكيات الأفراد تؤثر بشكل جوهري في الكفاءة والفعالية الكلية للمؤسسة، حيث تعكس هذه الأنماط حسب تحليله حالة من الإلتزام تظهر في شكل واجبات أهمها: (1)

- يجب أن يتوافر لدى الفرد الحافز الكافي للإلتزام إلى المؤسسة ومواصلة العمل بها.

- يجب أن ينفذ الفرد واجباته الوظيفية والتي يحددها الوصف الوظيفي بطريقة مرضية ويطلق على هذه الواجبات سلوكيات الدور الأساسي.

- يجب أن يمارس الفرد بعض السلوكيات التعاونية الإبتكارية التلقائية أثناء تحديد أهداف المنظمة، حيث تنحرف هذه السلوكيات عن الواجبات التي يحددها الوصف الوظيفي، ويطلق على هذه السلوكيات بسلوكيات الدور الإضافي ومن خلال تحليل كانز نستنتج أن السلوك الوظيفي ينقسم إلى نمطين أساسيين، حيث يمكن إبراز مجال الإختلاف بينهما من خلال الجدول رقم (06):

جدول 6: مقارنة بين السلوك الأساسي والسلوك الإضافي

وجه المقارنة	السلوك الأساسي للدور	السلوك الإضافي للدور
الفائدة التنظيمية	مفيد تنظيميا	مفيد تنظيميا
التوقع والتحديد	متوقع ومحدد مسبقا	غير متوقع وغير محدد مسبقا
المحدد الأساسي	العوامل الوظيفية كالقدرة، المعرفة، المهارة، نظم الحوافز.	العوامل الإيجابية والشخصية

<sup>1</sup> - عابدة خطاب وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 304.

علاقتها بتقييم الرئيس المباشر لأداء المرؤوسين	يتضمنها التقييم الذي يجريه الرئيس لأداء مرؤوسيه	لا يتضمنها التقييم الذي يجريه الرئيس لأداء مرؤوسيه
علاقتها بنظام المكافئة	يتضمنها نظام المكافئات	لا يتضمنها نظام المكافئات
طبيعة العقاب	العقاب الرسمي	العقاب الرسمي
مدى إختيارته	سلوكيات إجبارية وأساسية	سلوكيات إختيارية وإضافية

المصدر: عابدة خطاب وآخرون مرجع سبق ذكره، ص 322.

من خلال الجدول يتضح لنا أن النمطين المذكورين أعلاه يختلفين عن بعضهما البعض في بعض العناصر كما أنهما يتوافقان في البعض الآخر.

حيث نستنتج أن السلوك الأساسي للدور يتميز بأنه سلوك تم وضعه أو وصفه مسبقا ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة في إطار وتنظيم رسمي، حيث يتم تحديد الأنشطة والمهام التي يمارسها الأفراد مسبقا بواسطة المؤسسة، ومن أمثلة هذا السلوك أن يصبح الفرد متمرس في المهنة حيث يستطيع أن يدرّب أو ينصح العاملين الجدد، أما السلوك الإضافي للدور فهو سلوك غير موصوف مسبقا من طرف المؤسسة، حيث يعبر عنه بأفعال إختيارية يمارسها الأفراد بغض مساعدة أفراد الجماعة التي يعملون فيها، ومن أمثلة هذا السلوك: تقديم خبرات وإقتراحات إبتكارية ومبدعة تساهم بطريقة إيجابية في تطوير أداء المؤسسة.

## المبحث الثاني: محددات السلوك الوظيفي للأفراد

يتميز سلوك الأفراد العاملين بالمؤسسات بنوع من التعقيد والتشعب في مفاهيمه، مما يصعب على المؤسسة التحكم فيه، حيث نجد أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة تسعى جاهدة إلى دراسة وتحليل مختلف أنواع وأشكال سلوكيات الأفراد العاملين بها، لغرض توجيهها لخدمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما تعمل على تحفيزها من أجل زيادة قدرتها الإنتاجية مما يساهم في تنافسية وإستمرارية نشاطها .

يشتمل تكوين السلوك الوظيفي للأفراد على مجموعة من المحددات، والتي يمكن تقسيمها إلى:

-مجموعة المحددات الفردية: التي تتمثل في المكونات النفسية للفرد.

-مجموعة المحددات الجماعية: التي تتمثل في شكل وطبيعة الجماعات التي ينتمي إليها الفرد.

-مجموعة المحددات التنظيمية: والتي تشير إلى التفاعل بين مختلف الأنظمة السلوكية في المؤسسة.

### المطلب الأول: المحددات الفردية والجماعية للسلوك الوظيفي للأفراد

يقوم علم السلوك الوظيفي بدراسة مختلف السلوكيات والتصرفات التي تصدر من الفرد ذاته داخل بيئة العمل التي يعمل فيها، وكذا دراسة سلوكياته في إطار جماعة العمل التي ينتمي إليها، وهذا بدراسة مختلف المحددات الفردية والجماعية التي تعكس إهتماماته، سلوكياته وتصرفاته، لغرض التنبؤ بها مستقبلا والتحكم فيها .

حيث يقصد بالمحددات الفردية و الجماعية مجموعة التصرفات والإستجابات التي تنشأ من الفرد ذاته، أوفي إطار جماعات الأفراد التي ينتمي إليها.

تأخذ محددات السلوك الفردي أبعاد متعددة مثل(الإتجاهات، الإدراك والتعلم، الدافعية) المحددات الفردية، حيث نحاول التطرق إلى ذكرها من خلال هذا المطلب.

### الفرع الأول: المحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد

#### أولاً: الإتجاهات

يتصف كل إنسان ويتميز بسلوكيات تميزه عن غيره، ومن خلال هذا التنوع تتولد هناك إنفعالات ومشاعر تصحبها إتجاهات مختلفة صوب الأحداث والأشخاص من حوله، حيث تتكون لديه إتجاهات نحو مسؤوليه ونحو المؤسسة التي يعمل بها بشكل عام، ونحو القرارات والأوامر والممارسات التي تصدرها المؤسسة، حيث يشكل تكامل وترابط وإتساق هذه الإتجاهات، السلوك الذي يتصرف به الإنسان.

## 1- تعريف الإتجاهات:

هناك العديد من التعاريف المقدمة لمصطلح الإتجاه ومن بينها نذكر:

يعرف **Gibson** الإتجاه بأنه "شعور أو حالة إستعداد ذهني، إيجابية أو سلبية، مكتسبة ومنظمة من خلال الخبرة والتجربة، والذي يحدث تأثيراً محددًا في إستجابة الفرد نحو الناس والأشياء والمواقف.<sup>(1)</sup>

- ويعرف الغمري بأن الإتجاه هو "الميل والنزوع للتجاوب والتفاعل بطريقة إيجابية أو سلبية تجاه فرد آخر أو حدث معين".

بالتالي يمكن التعرف على جانبين أساسيين من أي إتجاه:

- جانب الميل والنزوع ودرجته.

- إتجاه هذا الميل أو النزوع.<sup>(2)</sup>

كما يعرف الإتجاه بأنه " توجه واستعدادات مسبقة للتصرف بطريقة معينة، يكتسبها الفرد عبر سنوات التنشئة الاجتماعية الطويلة في الأسرة، وجماعات الزمالة، المدرسة والجامعة، النادي ومختلف المؤسسات الإجتماعية.<sup>(3)</sup>

أما **kinicki** و **Kreitner** يعرف الإتجاه على أنه " ميل مكتسب تعلمه الفرد للاستجابة بطريقة محبة أو غير محبة وبصورة ثابتة إتجاه شيء ما".<sup>(4)</sup>

من التعاريف السابقة للإتجاه نستنتج ما يلي:

-الإتجاه عملية معرفية ذهنية معقدة .

-هو عبارة عن حالة من الإستعداد والتهيأ للتصرف، يكتسب عن طريق الخبرة والتعلم.

-الإتجاه هو ميل أو نزوع مكتسب نحو شيء أو شخص .....الخ. لدى الإنسان مشاعر ومعتقدات خاصة به.

- تحدد الإتجاهات مستوى تقييم الفرد للمحفزات الإجتماعية والتنظيمية .

في مجال السلوك الوظيفي تمثل الإتجاهات مختلف الأفكار والمشاعر التي تتشكل في عقل العامل وضميره، بحيث يقتنع بها وتشكل له الأساس الذي يحكم وجهة نظره وتقييمه لنفسه وللآخرين والمواقف التي يواجهها، فهي تحددها يجب وما يكرهون ثم فهي تؤثر على نمط سلوكه في بيئة العمل، وبالتالي يصبح من الضروري على الإدارة العمل على دراسة وفهم

<sup>1</sup> . James L. Gibson ,john M. Ivancevich , and James H.Donnely Jr , «Organizations : Behavior , structure, and Processes » , 7 th ed. (HomewoodIII ,IRWIN , 1994), P.114.

<sup>2</sup> إبراهيم الغمري، "السلوك الإنساني والإدارة الحديثة"، دار المعارف المصرية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 123.

<sup>3</sup> هاني عبد الرحمان الطويل، "الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي"، ( عمان: شقير وعكاشة ) ، 1986، ص 147-148.

<sup>4</sup> Robert Kreitner and Angelo Kinicki , Organizational Behavior, 2<sup>nd</sup> ed (Home wood , III, IRWIN) 1992 ,P 98.

الإتجاهات السائدة لدى الأفراد في المؤسسة حتى يمكن التنبؤ بسلوكهم في مواقف معينة، وفهم هذه الإتجاهات يجعل الآخرين أكثر إستعدادا لقبول تصرفات الفرد وسلوكه إذا ما تم فهم الإتجاهات التي تسيطر عليه.

## 2- مكونات الإتجاهات:

تتكون الإتجاهات من ثلاثة جوانب أو أجزاء: (1)

أ- **الجانب العاطفي (الإنفعالي):** يشير هذا الجانب من الإتجاه إلى ما نريد أو ما لا نريد، ما نحب وما نكرهه، ما نرغبه وما لا نرغبه، في الشيء أو المواقف أو الشخص موضوع الإتجاه، أي أنه يشمل مشاعر الفرد أو عاطفته إتجاه الشيء إن كان إيجابيا، محايد أو سلبي.

حظي هذا الجانب بإهتمام كبير في السلوك الوظيفي فيما يتعلق بالرضا الوظيفي ويكتسب الفرد هذا الجانب ويتعلمه من الأباء، المعلمين، والزملاء في الجماعات التي ينتمي إليها الفرد.

ب- **الجانب المعرفي المعلوماتي:** فهو يتعلق بإعتقادات الفرد ومدركاته وأرائه التي يتبناها حيال الشيء أو الشخص أو الحدث، وتتكون تلك الإعتقادات من الأفكار والمعارف والمشاهدات والتفسير المنطقي للعلاقات بينها أي بمعنى آخر أن العملية التفكيرية، مع تركيز على العقلانية والمنطق، أما الإعتقادات التقييمية فتظهر في صورة إنطباعات إيجابية أو سلبية لدى الفرد تجاه الشيء أو الشخص. (2)

ت- **الجانب السلوكي:** يطلق عليه البعض " النوايا السلوكية"، وهو ميل الفرد للتصرف بطريقة معينة إتجاه شيء ما (صدق أو عدائية أو ود، مساندة أو غيرها)، و يمكن تقدير هذه الأفعال وقياسها لفحص الجانب السلوكي في الإتجاهات.

## 3- وظائف الإتجاهات:

تساهم الإتجاهات في عدة وظائف، من أهمها:

أ- تساعد على التنبؤ بالسلوك الأدائي للفرد.

ب- **وظيفة التأقلم والتكيف:** حيث تساعد الإتجاهات الأفراد على التأقلم والتكيف مع الأحداث والمواقف والأشخاص في بيئة العمل.

1- علي السلمي، " السلوك الإنساني في الإدارة"، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، بلا تاريخ، ص 118.

2- محمد الفاتح محمود بشير المغربي، " السلوك التنظيمي"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016، ص 47.



**ت- وظيفة الدفاع عن الذات:** فإتجاهات الفرد تساعد في الدفاع عن نفسه ومصالحه، فمثلا العامل المنتسب إلى النقابة والذي يحمل إتجاهات إيجابية نحوها لأنها تخدم مصالحه، بينما المدير الذي يحمل مواقف وإتجاهات سلبية نحو النقابة هو يدافع فقط عن مصلحته ومركزه.

يواجه الفرد صعوبات تعترض حياته، حيث تعمل الإتجاهات على تخفيض التوتر والتأكيد على المصالح لدى الفرد ، فالإتجاه يعتبر السلاح الذي يستخدمه الفرد في الدفاع عن ذاته إتجاه الصراعات الداخلية والخارجية، فهو يعيش في صراع داخلي مع نفسه وذلك عندما تتعارض قيمه ومعتقداته مع تصرفاته وسلوكه، كما يعيش صراعا خارجيا مع غيره ممن يتعاملون معه في البيئة المحيطة.<sup>(1)</sup>

**ث-التعبير عن القيم والمثل:** تستند الإتجاهات إلى قيم ومعتقدات الفرد، ويمكن للإتجاهات أن توفر أساسا يمكن للأفراد والجماعات أن يعبروا من خلاله عن قيمهم ومثلهم وثقافتهم.

#### ج-وظيفة معرفية:

تساعد إتجاهات الفرد في توفير معايير وأطر مرجعية، وهذه تسمح للفرد وتساعد في تنظيم معارفه ومدركاته للأمور والأشياء من حوله وتفسيرها، أي بمعنى آخر أن إتجاهات الفرد حيال الناس والأحداث والأشياء تساعد في تكوين معنى لما يجري حوله.<sup>(2)</sup>

#### 4-خصائص الإتجاهات:

للإتجاهات مجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:<sup>(3)</sup>

- الإتجاهات مكتسبة ومتعلمة وليست وراثية أو فطرية.
- لها قوة تنبؤية فهي تسمح بالتنبؤ باستجابة الفرد لبعض المثيرات الإجتماعية.
- تكون موجهة نحو شئ ما مادي كان أو معنوي يعرف بإسم موضوع الإتجاه.
- الإتجاهات لها خصائص إنفعالية.

1 - كامل محمد المغربي " السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم" دار الفكر، عمان، الأردن، 1993 ص 145.

2 - عبد المعطي عساف، " السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، مكتبة المحتسب، عمان، 1994، ص 120 - 122 .

3-فاروق عبده فليح ومحمد عبد المجيد، "السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 199.

## ثانيا: الإدراك:

**1- الإدراك الإنتقائي:** يواجه الإنسان باستمرار لمثيرات متعددة ومتنوعة لا تثير بالضرورة إنتباهه جميعها، حيث يقوم الإنسان بعملية إنتقاء وإختيار لبعض المثيرات التي من شأنها التأثير على إنتباهه وإهتمامه، وهذا يفسر لنا وجود تباين وإختلاف في تصوراتهم ومدركاتهم.

تتأثر عملية الإنتقاء الفردي للمثيرات بعدة عوامل منها تلك المتعلقة بالفرد المدرك، وبعضها يتعلق بالمثير نفسه، وهناك عوامل مرتبطة بالموقف والبيئة :

### أ-العوامل المتعلقة بالمثيرات:

من أهم العوامل التي تتعلق بالمثيرات الخارجية والتي تؤثر في عملية الإنتقاء الإدراكي، مايلي: <sup>(1)</sup>

**-حجم الظاهرة أوالمثير:** كلما كان المثير محل الإدراك أكبر حجما كلما ساعد على جذب إنتباه الفرد المدرك بصورة أكبر، فاليقظة الكبيرة والمكتوبة بحروف كبيرة تعمل على جذب إنتباه الفرد بدرجة أكبر مما لو كانت اللافتة صغيرة الحجم ومكتوبة بحروف صغيرة.

**-شدة المثير وقوته:** كلما زاد المثير قوة وشدة، كانت احتمالات جذب الإنتباه إليه وإدراكه أكبر فالصوت العالي والقوي تكون احتمالات إنتباه الفرد إليه وإدراكه أكبر مما لو كان الصوت ضعيفا منخفضا، والضوء الباهر يثير إنتباهها أكبر من الضوء الباهت .

**-التباين:** كلما زاد إختلاف المثير وتميزه عن المجال أو الإطار المحيط الذي يتواجد فيه، ولا ينسجم معه، ساعد ذلك بصورة أكبر على جذب إنتباه الفرد إليه، فسماع صوت خفيف وسط الهدوء والسكون يثير إنتباه الفرد، وكذلك مشاهدة ضوء خافت في الظلام الدامس.

**-التكرار:** إن حدوث أمر أو موقف بشكل متكرر، يزيد من احتمالات جذب إنتباه الفرد إليه أكثر مما لو تم مرة واحدة عرضيا، وذلك وفقا لأسباب نشر المواد الدعائية بشكل متكرر.

**-الحركة:** تؤثر حركة المثير وسرعة هذه الحركة في جذب إنتباه الفرد وإدراكه للمثير، فالأشياء المتحركة لديها فرصة أكبر من الأشياء الساكنة في جذب الإنتباه للإدراك .

### ب- العوامل الفردية:

<sup>1</sup>-Luthans op cit .p 109, Gibson et Al op .cit. p.115.

تلعب العوامل الفردية في إختيار المثيرات وتحديد ما يود الفرد إدراكه من هذه المثيرات، ويميل الفرد بشكل عام إلى انتقاء الأحداث والظواهر والأشياء التي تتوافق مع شخصيته وإحتياجاته ودوافعه وخبراته، ومن بين أهم العوامل الفردية نذكر ما يلي:

-**الخبرات السابقة:** يؤثر التعلم السابق للفرد وكذلك خبراته وتجاربه السابقة، على إختيار وإنتقاء المثيرات، فالموظف الذي تعرض لموقف وتصرف تجاهه بطريقة معينة، فإن ذلك الموقف وأهميته وما يعنيه بالنسبة له حسب خبرته السابقة سيحدد مدى حساسيته للموقف وإدراكه له إذا ما تعرض له مرة أخرى.

-**الحاجات والدوافع:** تلعب حاجات الفرد غير المشبعة ودوافعه دورا هاما في إختيار ما يثير إنتباهه من مواقف وأحداث وظواهر، وتؤثر أيضا في إعطاء المعاني والتفسيرات للمعلومات المنتقاة .

-**الشخصية:** تؤثر شخصية الفرد المدرك على إدراكه للمثيرات من مواقف وأحداث وأمور يواجهها، ويتضح ذلك من الفجوة بين الأجيال (مديرين صغار السن ومديرين كبار السن) حيث يتباين ويتفاوت إدراكهم لنفس الأمور والمواقف.

-**النسق الإدراكي:** يتعلم بعض الأفراد العاملين في نفس المنظمة تفسير الأمور من حولهم بصورة متشابهة، ولكنه ينشأ أيضا عن التعلم في نفس الوقت فروقات في المدركات فقد ينظر مثلا مسؤولي المبيعات إلى مشكلة تدني المبيعات على أنها ترجع في معظم الأحيان إلى نقص في مندوبي المبيعات، بينما يرى مدير الموارد البشرية أن السبب يعود إلى عدم الإستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة أو المتوفرة.<sup>(1)</sup>

### ج- العوامل المتعلقة بالموقف والبيئة:

مما لا شك فيه أن البيئة بمختلف أنواعها وأشكالها الإقتصادية والسياسية والإجتماعية التي يعيش فيها الفرد تلعب دورا لا ينبغي التقليل من أهميته في تحديد كيفية إدراكه للعالم والأشياء من حوله، وتلعب الأسرة وجماعات العمل والجماعات الأخرى (المدرسة والجامعة، والنادي..... الخ) دورا رئيسيا في تكوين شخصية الفرد وقيمة إتجاهاته ومعتقداته والتي بدورها تؤثر على تفسيره للظواهر والمواقف والأحداث، كما أن بيئة العمل والموقف والذي يتعرض فيه الفرد لمثير معين (تلقي أمر من رئيسه) يؤثر على كيفية إدراكه لهذا المثير.

### 2- التنظيم الإدراكي:

#### أ- الشكل والخلفية:

<sup>1</sup>.Gibson et Al op .cit. p.116.

تعتبر هذه الطريقة من أهم الطرق الأساسية في تنظيم المدركات، وترتكز أساسا إلى مشاهدة الأشياء والأشكال منفصلة أو منعزلة عن خلفيتها العامة.

#### ب- التجميع:

يوجد هناك ميول لدى الإنسان نحو تجميع عدة مثيرات في نمط معروف (مجموعة واحدة) ويتم التجميع على أساس: التجميع أو التقارب أو الإغلاق.<sup>(1)</sup>

**- التجميع على أساس التشابه:** كلما زاد التشابه بين خصائص عدد من المثيرات، زاد الميل نحو إدراكها كمجموعة واحدة، فإذا ما رأيت مجموعة من العاملين في مؤسسة ما يرتدون جميعهم الزي الرسمي الموحد فإنك تميل إلى إدراكهم كفتة واحدة متجانسة، وقد يكون الواقع خلاف ذلك، حيث أن الأشياء متشابهة الخصائص إذن يتم إدراكها على أنها تمثل مجموعة واحدة أو فئة واحدة متجانسة .

#### - التجميع على أساس التقارب:

يرتكز هذا النوع من التجميع على أساس التقارب الزماني والمكاني، وهو ظهور عدة مثيرات متقاربة زمنيا، أي أنها تحدث في نفس الوقت، مما يجعل الفرد المدرك لها يربطها في مجموعة واحدة، وكذلك عند تواجد عدة مثيرات متجاورة في تقارب مكاني يميل الفرد إلى إدراكها في مجموعة واحدة.

**- التجميع على أساس سد الثغرات:** عند تلقي الفرد معلومات ناقصة في بعض جوانبها ولا تمثل كلا مترابطا ومتناسقا، فإنه يميل إلى إستكمال هذا النقص ذهنيا، ليدركها كلها في النهاية بمعنى واحد بإضافة بعض الأجزاء والأفكار من خياله أو فكره التي يراها أجزاء مكملته لهاته المعلومات الناقصة.

**- التجميع على أساس السبب-النتيجة:** يميل الأفراد إلى تنظيم مدركاتهم في مجموعات متناسقة تبعا لمدى السبب و النتيجة بين تلك المدركات، فالدول الرأسمالية قد يتم إدراكها على أنها سبب الفقر في الدول النامية، أو أن الإستعمار هو سبب تخلف بلدان إفريقيا، ولا شك أن تحديد علاقة السبب والنتيجة بين الأشياء المختلفة يتوقف على مدى التقارب أو التشابه بينها.<sup>(2)</sup>

#### ج- الثبات الإدراكي:

<sup>1</sup>Gibson et Al op .cit .p.118.

<sup>2</sup>د-علي السلمي، " السلوك التنظيمي في الإدارة"، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1976، ص ص 124-126.

يوفر الثبات الإدراكي للفرد إحساسا بالإستقرار في عالم معقد ومتنوع ومتغير بإستمرار، ويلعب التعلم هنا دورا أكبر مما كان عليه في الطريقتين السابقتين (الشكل والخلفية، والتجميع)، نتعلم من خلال التجربة والخبرة أن حجم شئ ما ولونه وشكله ورائحته ثابتة نسبيا بغض النظر عن المعلومات الواردة من الحواس، وتجدر الإشارة إلى أن الثبات الإدراكي ينشأ من أنماط التلميحات، وهي في أغلبها مكتسبة، ولو لم يكن هناك ثبات لكان العالم في فوضى وإضطراب بالنسبة للفرد.

**-الموقف الإدراكي:** كثير ما نفسر الأحداث والمواقف والأشياء والأشخاص ونعطيها معنى في إطار الموقف الذي نتعرض فيه للحدث أو المثير، فالأمور والأشياء التي نلاحظها لا تعطي بمفردها معنى كاملا، ولكنها تكون ذات معنى وأهمية للفرد المدرك إذا ما أدركها في إطار أو محيط موقف معين.

**-الدفاع الإدراكي:** إذا ما واجه الفرد موقفا أو حدثا أو مثيرا معيناً يراه غير مقبول ومؤلم شخصيا أو إجتماعيا، فمن الممكن أن يسعى لإقامة عقبة أو حاجز أمام هذا المثير، ومن أشكال وصور الدفاع الإدراكي: الإنكار، التعديل والتشويه، والتغيير في الإدراك، والإعتراف ولكن رفض التغيير.

### 3- الإدراك الإجتماعي:

يشير الإدراك الإجتماعي إلى كيف يدرك الناس بعضهم البعض، كيف يعرف الناس الآخرين، حيث أن إدراك الناس لبعضهم البعض أكثر صعوبة وتعقيدا من إدراك الناس للأشياء، ويتأثر إدراك الناس بعضهم لبعض بخصائص الفرد المدرك والمدرك، ومن أهم الإستنتاجات حول هذه الخصائص:

**أ-خصائص الشخص المدرك:** ويمكن ذكر أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

- معرفة الإنسان لذاته يجعل من السهل عليه رؤية وفهم الناس الآخرين بشكل صحيح.
- إن خصائص الفرد المدرك تؤثر في الخصائص التي يمكن أن يجدها في الآخرين.
- الناس الذين يقبلون أنفسهم أكثر احتمالا أن يكونوا قادرين على إدراك الجوانب المحببة والإيجابية لدى الآخرين.

**ب- خصائص الشخص المدرك:** ويمكن ذكر أهم هذه الخصائص في النقاط التالية:

- مكانة الشخص المدرك تؤثر في الصورة التي يدركه بها شخص آخر.
  - يوضع الشخص المدرك عادة ضمن فئة ليسهل على الشخص المدرك عملية الإدراك.
  - الخصائص والصفات المرئية في الفرد ستؤثر على كيفية إدراك إنسان آخر له.
- هناك عدة عوامل معقدة تدخل في عملية الإدراك الإجتماعي نذكر منها:

**التعميم والتنميط:** أصبح التعميم والتنميط من المصطلحات الشائعة التي تستخدم للإشارة إلى الأخطاء الإدراكية وعادة ما يعزى التعميم إلى السمات الإيجابية أو السلبية للشخص المدرك على الرغم من أنها في الواقع قد لا تنطبق عليه، على سبيل المثال حينما نصنف فردا في فئة معينة (المهندسين أو المحامين أو المحاسبين) غالبا ما ينسب إليه الخصائص والسمات التي ندركها عن فئة المحامين أو المحاسبين التي ينتمي إليها.

**أثر الهالة:** يشير إلى إستخدام خاصية أو سلوكا معين إيجابي أو سلبي، أساسا للحكم الإجمالي على شخص معين وأما التعميم كما أوردنا فهو إدراك شخص ما، أو تكوين فكرة أو إنطباع عام عنه، وفقا لفئة معينة ينتمي إليها الفرد. **الأعزاء:** يشير الأعزاء إلى طريقة شرح سبب سلوك الشخص نفسه أو سلوك شخص آخر، أهما العملية التي يتوصل الناس من خلالها إلى إستنتاجات حول العوامل التي تؤثر في سلوك فرد آخر، ويمكن أن تعزى أسباب سلوك الإنسان نحو إتجاه معين إلى عوامل داخلية مثل أنظمة العمل والطرق والأساليب الإشرافية وغيرها.<sup>(1)</sup>

**التوقع المحقق لنفسه:** يسمى أيضا التنبؤ المؤكد لذاته، وجوهر التنبؤ هو أن توقعات الناس ومعتقداتهم تحدد سلوكهم وأداءهم، وبالتالي تعمل على تحقيق توقعاتهم، وبعبارة أخرى نحاول دائما إثبات صدق إدراكنا للأمر والواقع، بغض النظر عما إذا كان خاطئا، وبمعنى آخر تتمثل هذه العملية في جعل الأمور تحصل كما يريد الفرد حدوثها.

**الإسقاط:** ويعني أن يعزى الفرد خصائصه ومشاعره لشخص آخر، أو يرى الشخص صفات الآخرين من خلال صفاته الذاتية، أي أن يسقط الفرد مشاعره ودوافعه ورغباته وخصائصه في الحكم على الآخرين.<sup>(2)</sup>

### ثالثا: الدافعية:

يعود مصطلح الدافعية إلى الأصل اللاتيني لكلمة (movere) والتي تعني "تحرك".<sup>3</sup> حظي موضوع الدافعية، ولا يزال باهتمام كبير من قبل الكتاب والباحثين السلوكيين، وخاصة علماء النفس، و الإداريين، ويعتبر الكثيرون الدافعية عملية نفسية رئيسة، تشكل أهم محور ومرتكز في المدخل النفسي للسلوك التنظيمي، فقد سعي العلماء والكتاب والباحثون والمديون إلى معرفة الأسباب التي تدفع الفرد إلى التصرف والسلوك بطريقة معينة، وقبل ذلك حاولت الأديان والفلسفات القديمة معرفة القيم والحاجات والبواعث الإنسانية التي تدفع الإنسان إلى سلوك معين.

<sup>1</sup> Keith Davis and John W. Newstrom ; Human Behavior At Work : Organizational Behavior ; 8<sup>th</sup> ed ( Mc Graw-Hill Book Co ,1989,p.179.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1993، ص 107

<sup>3</sup> نفيسة محمد بشري وآخرون، "السلوك التنظيمي"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017، ص 73.

- إن مصطلح "الدافعية" على الرغم من أهميته الواضحة، نجد صعوبة في تعريفه وتحليله، وهو ما نلاحظه من حيث الاختلاف والتباين في مفاهيم وتعريف الكتاب والباحثين وتحليلاتهم التي سنستعرض بعض منها فيما يلي:

**الدافعية:** هي القوة التي تحرك وتثير الفرد، لكي يقوم بالعمل، أي قوة الحماس أو الرغبة للقيام بمهمة العمل وهذه القوة تنعكس في شدة الجهد الذي يبذله الفرد، وفي درجة مثابرته وإستمراره في الأداء وفي مدى تقديمه أفضل عنده قدراته، ومهاراته في العمل.

- **يعرف ميلفين: الدافعية** "بأنها مجموعة من العوامل الداخلية النشطة، والقوة التي توجه تصرفات الإنسان، إن الأداء الإنساني يمكن تعريفه أساسا على أنه يتم تحديده بمستوى الدافعية والقدرة وتفاعلهما معا بمعنى:

"الأداء = الدافعية × القدرة".<sup>(1)</sup>

كما تعرف الدافعية على أنها "تلك القوى التي توجه وتدعم إستجابة الفرد طالما إختار تصرفا معيناً وتمثل الإصرار على السلوك."<sup>(2)</sup>

- وحسب **ألبانز (Albanese):** تعرف الدافعية على أنها "كل من الحاجة والرغبة والغريزة الداخلية لدى الفرد حيث أنها تحركه نحو الهدف المحدد سواء كان ذلك بوعي تام أو لاشعوريا".<sup>3</sup>

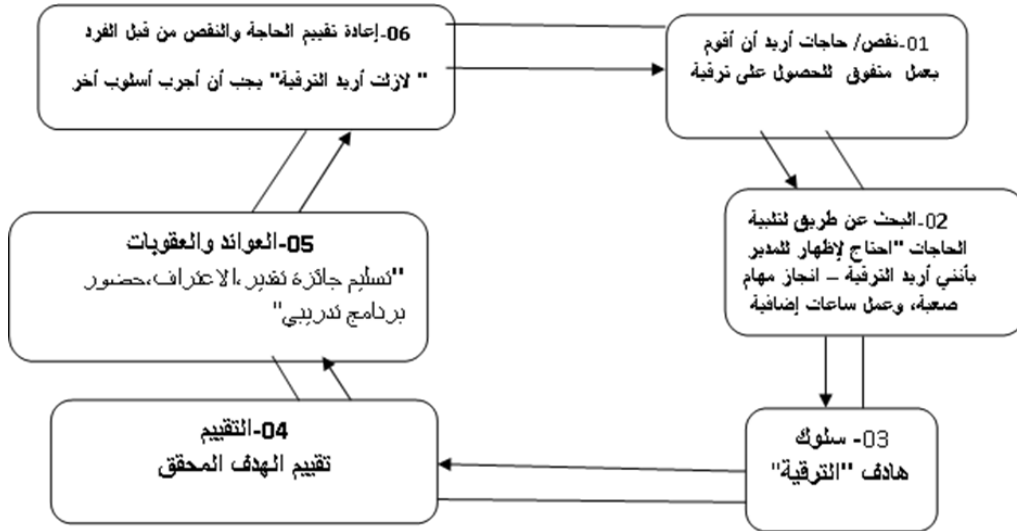
- ويقترح (غيبسون) وزملاؤه تفسيراً مشابهاً ولكنه أكثر شمولاً لآلية الدافعية، فهم يرون بان الفرد يسعى لتقليص النقص في حاجة معينة، وهذا ينشط ويجرك عملية البحث عن طريق تقليص التوتر الناشئ عن النقص، فيتم اختيار إجراء/نشاط، ويحدث سلوك هادف، وبعد فترة من الوقت يقوم المدير بتقييم هذه النتائج (المكافأة أو العقاب) وإعادة النظر في النقص في الحاجة، وهذا دوره يجرك العملية من جديد، ويبدأ نمط جديد من الدورة الدافعية.

1- ثائر سعدون محمد، "السلوك التنظيمي ومنظمات الأعمال"، مركز رماح لتطوير الموارد البشرية، ط1، العراق، 2016، ص 69.

2- جمال الدين محمد مرسى وثابت عبد الرحمان إدريس، "السلوك التنظيمي، نظريات ونماذج وتطبيق علمي إدارة السلوك في المنظمات"، دار الجامعة الإسكندرية، 2004، ص 264.

3- جمال الدين عويسات: "السلوك التنظيمي والتطوير الإداري"، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص 12.

الشكل 11 : عملية الدافعية



Source:Gibson et Al op .cit .p.118

#### رابعاً- التعلم:

يعرف السلمي **التعلم** بأنه "التغير في الميل للاستجابة تحت تأثير الخبرة المكتسبة، بمعنى أن الإنسان إذ يكتسب مزيداً من الخبرة والتجربة، يميل إلى التصرف والسلوك بأشكال تختلف عن أشكال السلوك التي كان يأتيها قبل مروره بتلك الخبرات والتجارب. أما أحمد ماهر فيعرف التعلم "هو ذلك التغير الدائم نسبياً في السلوك الفردي والنتائج عن تدعيم الخبرات والممارسة السابقة".

ويعبر إبراهيم ناصر عن رأي مشابه فيقول بان **التعلم** هو "تغير في سلوك الإنسان بفعل الخبرة التي يكتسبها. وفي رأي **gibson** وزملائه فان **التعليم** هو العملية التي يتم بواسطتها حدوث تغير دائم نسبياً في السلوك نتيجة الممارسة.<sup>(1)</sup>

نستنتج من هذه التعاريف بأن التعلم:

- هو تغير في سلوك الفرد، قد يشمل جوانب جيدة أو سيئة من السلوك.
- يتصف التغير الذي نصفه بالتعلم بالدوام النسبي.
- يتم التغير في السلوك نتيجة الخبرة أو الممارسة، كما يمكن أن يتم التغير في السلوك من خلال ملاحظة ومشاهدة الآخرين.
- التغيير في السلوك يمكن أن يكون ظاهراً أو باطناً لا يمكن مشاهدته (تغيير الميول والاتجاهات).

<sup>1</sup> - James Gibson ,John Ivancevich and James H. Op. cit .p.172



## الفرع الثاني: المحددات الجماعية للسلوك الوظيفي:

إن العنصر الأساسي في أي منظمة هي أفرادها فهم أساسها وموردها الأنفس، و بالتأكيد فإن تجمع الأفراد في منظمة واحدة ينافي منطقياً العمل الفردي لكل فرد من أفرادها على حدى بل هو تقاسم للأدوار وتكامل معرفي ووظيفي كلما اكتمل وارتقى أدى إلى تحقيق أهداف المنظمة بفاعلية وكفاءة عاليتين بأفضل الطرق وأقل وقت وأقل تكاليف، إذاً فالمنظمات تقوم على العمل الجماعي المنظم والمنسق والموجه جيد.

فالمنظمة هي عبارة عن جماعة ينضم إليها أي فرد كما ينضم لغيرها من الجماعات كالأصدقاء والأقارب وغيرها من الجماعات.

وضمن المنظمة الواحدة قد يتواجد أكثر من جماعة غير الجماعة الرسمية التي تشكل المنظمة ككل، مما قد ينجر عنه صراعات تنظيمية يصعب على المنظمة التحكم فيها.

### 1- ماهية الجماعة:

لقد إستقطب موضوع الجماعات إهتمام الكتاب والباحثين من مختلف العلوم السلوكية، ونتيجة لذلك ظهرت تعاريف جديدة للجماعة، وسنلظ الضوء على بعضها فقط بما يتيح تعرف خصائص وسمات الجماعة بصورة عامة

#### 1.1. تعريف الجماعة :

يعرف الكاتب (Davis) الجماعة بأنها " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها".

هذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد.<sup>(1)</sup>

عرف كاتب آخر الجماعة بأنها " تجمع عدد صغير من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء و المواجهة المباشرة ( وجهها لوجه) ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالإنتماء لعضوية نفس الجماعة.<sup>(2)</sup>

كما يمكن تعريف جماعات العمل على أنها "مجموعة إنسانية منظمة يكون التأثير بين عناصرها متبادلاً".<sup>(3)</sup>

يتبين من التعاريف السابقة وغيرها أن للجماعة خصائص وسمات عامة، من أهمها ما يلي:

- عدد أفراد المجموعة محدود نسبياً ليسمح بالتفاعل والوعي المتبادلين بين الأفراد .
- لدى هؤلاء الأفراد هدف أو رسالة مشتركة، أي أن الجماعة تشكل لتحقيق أهداف مشتركة.
- يقوم الأفراد بأدوار متنوعة من أجل العمل على تحقيق هذه الأهداف .

<sup>1</sup> -Robert Krietner , Angelo Kinicki « Organizationnel behavior » Edition Richard Irwin Boston U.S.A 1992,p375.

<sup>2</sup> - كامل محمد المغربي " السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم " دار الفكر، عمان، الأردن، 1993، ص175.

<sup>3</sup> - محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية، دار العلوم، الجزائر، 2006، ص 155.

- يتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض بصورة منتظمة شبه دائمة أثناء قيامهم بأدوارهم ليحقق أهداف الجماعة.
- كل فرد عضو في الجماعة يعي ويدرك الفرد الآخر .
- كل جماعة تطور قواعد ومعايير تنظم و تضبط سلوك الأفراد في الجماعة، وتحدد ما هو السلوك المتوقع والمرغوب والمقبول، والسلوك غير المرغوب وغير المقبول .

## 1-2 أنواع الجماعات:

الجماعات عديدة ومتنوعة بالإضافة إلى أنها تتداخل فيما بينها، فنجد الفرد منها مثلاً عضواً في جماعة عمل في منظمة ما، وأباً، وعضواً في نقابة، أو لجنة ثقافية وغيرها، ويصنف الكتاب والباحثون الجماعات وفق معايير وأسس متعددة مثل الهدف، والحجم، ومدى الألفة ودرجة التطوع وغيرها، فهناك الجماعات الرسمية وغير الرسمية والجماعات الأولية والجماعات الثانوية، والجماعات المرجعية والجماعات العضوية، والجماعات الصغيرة والجماعات الكبيرة، ولكل نوع خصائص وتأثيره على الفرد .

ومن أهم جماعات العمل:<sup>(1)</sup>

- **الجماعات الوظيفية:** وتتكون كل جماعة من جميع الأفراد الذين يخضعون لإشراف وتوجيه رئيس واحد، ويمكن أن تسمى دائرة أو قسم أو شعبة وغيرها.
- **جماعة فريق العمل:** وتتكون غالباً من عدة أفراد من نفس الدائرة تشكل لإنجاز مهمة أو مشروع معين.
- **فريق العمل المؤقت:** وتشكل هذه الجماعة من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لإنجاز مهمة أو حل مشكلة معينة لها علاقة بتلك الوحدات، وتنتهي الجماعة بإنتهاء الغرض الذي شكلت من أجله.
- **اللجان:** وهي جماعات تشكل من ممثلين من عدة وحدات تنظيمية لمعالجة قضايا ومشكلات ذات صفة إستمرارية وتهم هذه الوحدات.
- **التحالفات:** وهي ليست ذات صفة رسمية وتضم مجموعة أفراد معينين بتحقيق غرض معين في سبيل النهوض بأهداف الفرد.
- **جماعات الصداقة والزمالة:** وهي تضم أفراداً متشابهين في الخبرة والعمر والميول والإتجاهات والحالة الإجتماعية وغيرها، بهدف إشباع الحاجات الإجتماعية لدى الأفراد.

<sup>1</sup> - Fred luthans , op.cit.P373-375.

-الجماعات الرسمية: "هي الجماعات التي تتكون من خلال التفاعل داخل المنظمة، والتي تسعى لتحقيق هدف مشترك ومحدد وواضح، ضمن الهيكل التنظيمي للمنظمة، حيث يحترم فيه الرتبة الوظيفية في إصدار وتنفيذ القرارات، ويعتبر هذا النوع من الجماعات أكثر الأنواع تأثيراً على كفاءة وأداء العاملين"<sup>(1)</sup>

- **الجماعات غير الرسمية:** "هذه الجماعات التي لا يحددها الهيكل التنظيمي ولا السلطة الوظيفية، حيث تتشكل الجماعات الغير رسمية إنطلاقاً من تشارك الأفراد إهتمامات وأهداف وميولات لا يمكن للتنظيم الرسمي تحقيقها، كما لا يحكم الجماعات غير الرسمي قوانين ومبادئ فهي غير مفروضة على الأفراد وإنما تتميز بالصفة الإختيارية أي أن الفرد له حرية الإنضمام للجماعات الغير رسمية"<sup>(2)</sup>.

## 2- الصراع التنظيمي:

تقوم المنظمات على إختلاف أنواعها بإنجاز أعمالها وتحقيق أهدافها من خلال الأفراد والجماعات، حيث أن التفاعل بين الأفراد هو أحد أهم عناصر ومكونات هذه الحركية، وحيثما هناك تفاعل بين الأفراد، فإن ظاهرة النزاع أو الصراع حتمية، وهي شائعة في الجماعات والمنظمات، بمثل شيوع التعاون والتماسك الإجتماعي، بل وأكثر، ويجمع الكتاب والباحثون على أن للنزاع نتائجها الإيجابية والسلبية، وبأنه لا ينبغي أن ينظر إليه دائماً بأنه أمر غير مرغوب فيه أو سلوك يجب القضاء عليه.

## 2-1 ماهية الصراع التنظيمي:

يستخدم البعض مصطلحات عديدة مترادفة للدلالة على الظاهرة، ومن بينها الإحتكاك والنزاع و التعارض والصراع، وحينما يسمع البعض كلمة صراع فقد يتصور حالة فوضى أو عراك، بل هي في الحقيقة حالات معقدة وغير عنيفة من الجدل والنقد وعدم الإتفاق.

يمكن أن ننظر للنزاع على أنه جميع أنواع التعارض أو التفاعل العدائي، ويستند إلى ندرة القوة، الموارد والمركز الإجتماعي والإختلاف في النظم القيمية.

سنحاول التطرق في هذا الفرع إلى تعريف الصراع التنظيمي (النزاع)، مستويات النزاع، ومسببات النزاع، نتائجه وأثاره.

1 - ناصر دادي عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص91.

2 - حسين حريم، السلوك التنظيمي "سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات"، دار الحامد، الأردن، 2004، ص 159.

## 2-1- تعريف الصراع التنظيمي:

من بين التعاريف المتعددة التي قدمها الكتاب والباحثون للصراع التنظيمي نذكر:

- **الصراع التنظيمي:** هو "العملية التي تبدأ حين يدرك أحد الأطراف بأن الطرف الآخر يؤثر عليه أو يوشك أن يؤثر سلبا في شيء ما يهتم به الطرف الآخر" (1).
- كما يعرف بأنه: ظاهرة صحية، وعليه فهو ظاهرة مطلوبة، لأن وجوده يمنع ديكتاتورية أفكار معينة ويمثل دليلا مادي على حيوية المؤسسة. (2)

## 2-1-2 مستويات النزاع:

تقوم المؤسسات على إختلاف أنواعها، وأنشطتها بإنجاز أعمالها، من خلال إعتماها على موردها البشري، حيث تتكون هناك حركية التعاون والتماسك بين الأفراد والجماعات بغية تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، إلا أن هذا لا يمنع أن تكون هناك إختلافات في الآراء وتضارب في المصالح ينجر عنها حدوث نزاعات وصراعات على مختلف المستويات (النزاع على مستوى الفرد، النزاع بين الأفراد "ضمن الجماعة"، النزاع بين الجماعات).

### أولا - النزاع على مستوى الفرد:

نادرا ما يستطيع الفرد أن يحقق أهدافه وطموحاته ويشبع حاجاته ورغباته بسهولة دون صعوبات أو معوقات أو إحباطات تسبب لديه شعورا بالتعارض والنزاع الداخلي، ولهذا النزاع علاقة مباشرة بضغط العمل، ومن المسببات والعوامل التي تساعد على نشوء هذا النزاع والتعارض لدى الفرد نذكر منها:

أ- **الإحباط:** يواجه الإنسان حالة إحباط حينما يقف عائق ما دون وصوله وتحقيقه لهدف أو غاية معينة يسعى إليها بدافع تلبية حاجات معينة، فحينما يشعر الفرد بنقص أو حاجة ما، فإن سلوكه وأفعاله تكون مدفوعة وموجهة صوب هدف أو حافز معين لتلبية هذه الحاجة، فإذا ما ظهر عائق ما أمام تحقيق الهدف أو الحصول على الحافز فإن ذلك يؤدي إلى ما يسمى بحالة إحباط وهنا يلجأ الفرد إلى السلوك الدفاعي، الذي يتخذ صورا وأشكالا عديدة ومن أهمها (3)، (الانسحاب والتخلي عن الهدف أو الحافز، المساومة، التعويض، العدوانية.... الخ).

1 - Robbins. s" **Organization Behavior" Edition Prentice Hall International** ,Inc, Upper Saddle River, New Jersey,2001,P243.

2- محمد قاسم القريوتي " السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة " دار الشروق، عمان، الأردن، 2003، ص 235.

3-Fred luthans ,op.cit :PP399-400.

**ب- تعارض أهداف الفرد:** هذا السبب يتعلق بأهداف الفرد، والاختلافات بين الإحباط وتعارض الأهداف، هو أنه في حالة الإحباط يسعى الفرد لتحقيق هدف محدد، ولكن هناك عقبة تحول دون ذلك، أما في حالة تعارض الأهداف فيكون لدى الفرد دافعين أو أكثر يعيق أحدهما الآخر.

**ت- تعارض الأدوار وغموضها:** نجد في المنظمات كثيرا من الأفراد من لا يتفهم دوره وطبيعة مهامه ومسؤولياته، وفي هذه الحالة تقع على عاتق المشرف مسؤولية توضيح مهام وواجبات الفرد والتأكد من أن كل فرد يعمل معه وتحت إشرافه يتفهم ويستوعب جيدا وبصورة كاملة وشاملة دوره وعلاقة هذا الدور بالآخرين.

### ثانيا: النزاع بين الأفراد (ضمن الجماعة)

إذا كان التفاعل بين أفراد الجماعة هو أحد أهم عناصر العملية الجماعية، فإن النزاع بين الأفراد يصبح أمرا حتميا، مهما بلغت درجة تماسك الجماعة، فلا يزال الأفراد لهم شخصياتهم ومدركاتهم وقيمهم وإتجاهاتهم ورغباتهم وحاجاتهم التي تختلف قليلا أو كثيرا فيما بينهم، مما يجعل الاختلافات وبالتالي النزاع بين أفراد الجماعة شيء طبيعي وحتمي، والأفراد في الجماعات يتعاونون بدرجات متفاوتة من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين.

تتعدد أشكال وصور النزاع بين الأفراد فقد يكون منصبا على السلطة، أو على المركز الاجتماعي، أو يتركز على الحصول على نصيب أكبر من العوائد والمكافئة.

وهذه الأشكال وغيرها من النزاع تتضمن نوعا من المنافسة بين أطراف النزاع على موارد محدودة.

**مصادر وأسباب النزاع بين الأفراد:** بصفة عامة ينشأ النزاع بين الأفراد لأسباب عديدة، أهمها: (1)

- التغييرات التنظيمية.
- صدام بين الشخصيات.
- نظم قيمية مختلفة.
- وجود خطر يهدد المكانة / المنزلة.
- مدركات و وجهات نظر متباينة.
- بعض النزاعات تكون ردا على إجراءات تتخذها المنظمة.

### ثالثا: النزاع بين الجماعات:

تشهد المنظمات نزاعات مستمرة بين الدوائر، الأقسام المختلفة، بين الإنتاج والتسويق، بين الإنتاج والمشتريات وهكذا، وهذه النزاعات قد تكون بسيطة وثانوية، وقد تكون جوهرية وبالغة الأهمية والخطورة، وهذه النزاعات شأنها شأن النزاع بين الأفراد، ليست بالضرورة جميعا دائما سلبية وضارة بالمنظمة ولكن يمكن أن تكون إيجابية.

**- مصادر وأسباب النزاعات بين الجماعات:**

<sup>1</sup> - Keith Davis and John W. Newstrom ,op.cit.p256.

- تتفاوت جماعات العمل في مدى تعاونها، يمثل تفاوت الأفراد في تعاونهم، من تعاون كامل إلى منافسة ونزاع كاملين، ومن الأسباب الرئيسية التي تدعو الجماعات للتعاون فيما بينها هو الرغبة المتبادلة لإنجاز العمل أو التكاتف معاً لمواجهة خطر مشترك، وأما الأسباب الرئيسية التي تدعو للإحتكاك بين الجماعات فهي كثيرة ومن أهمها:
- السعي للوصول إلى أهداف متضاربة.
  - المنافسة على الموارد المحدودة حيث تتنافس الوحدات التنظيمية المختلفة على الموارد المفتوحة.
  - المنافسة على المكانة أو المركز.
  - المنافسة على القوة والسلطة.
  - النزاع الوظيفي بين الوحدات التنظيمية ، تنزع بعض الوحدات على القيام بإنجاز نفس الأعمال.
  - المنافسة بين المستويات الإدارية المختلفة.

### المطلب الثاني: المحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي:

تعتبر المحددات التنظيمية من بين أهم المحددات، التي تعتمد عليها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالحسبان في تسييرها لموردها البشري، ولعل من أهم هذه المحددات التنظيمية نجد عاملين أساسيين هما **الإتصال الإداري والقيادة الإدارية**، لما لهما من تأثير في توجيه وتعديل سلوكيات الأفراد، فالإتصال والقيادة يشكلان علاقة تكاملية معاً بعضهما البعض لها تأثير على فعالية مختلف المستويات الإدارية للمؤسسة وفي كافة الإتجاهات والمعاملات بين الأفراد (تصاعدياً، تنازلياً، أفقياً)، سنتطرق فيما يلي إلى شرح وتفسير المفاهيم المرتبطة بهذين العنصرين (**القيادة والإتصال**):

### الفرع الأول: القيادة الإدارية:

تولي الإدارة المعاصرة أهمية قصوى لموضوع القيادة الإدارية، حيث أن القيادة هي عملية التأثير على سلوكيات الأفراد والجماعات من أجل توجيههم نحو تحقيق الغايات والأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، فالقيادة تسعى إلى الإهتمام بالموارد البشري من خلال تحفيزه وتشجيعه إلى بذل مجهودات إضافية، كما تعمل على تطوير وتنمية الكفاءات والمهارات الإبداعية لهم.

### 1-1 مفهوم القيادة:

يعتبر موضوع القيادة من المواضيع البالغة الأهمية التي تطرق إليها الكتاب والباحثون، فالقيادة ظاهرة إهتم الإنسان بها لفترة تاريخية طويلة، ولكن مشكلة القيادة أضحت ذات أهمية بالغة الحيوية والحساسية في القرن الحادي والعشرين، الذي يشهد تطورات وتغيرات متسارعة في شتى المجالات، وتزايد المشكلات التنظيمية وتعقيدها، حيث تلجأ

بعض المنظمات عند إخفاقها في تحقيق أهدافها إلى إستبدال القائد، هذا مما يدلي بوضوح الأهمية البالغة للدور القيادي في المنظمات، والإعتراف بأن نجاح المنظمة يتوقف على نجاح قائدها.

- تعريف فليمر **Flumer**: القيادة هي "القدرة على إقناع الآخرين للسعي لتحقيق أهداف معينة، ومهارة إيصالهم إليها".<sup>(1)</sup>

- تعريف كريتنر وكينيكى (Kreitner et Kinicki): القيادة هي "عملية إجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق أهداف المؤسسة".<sup>(2)</sup>

تعرف القيادة على أنها: "فن التأثير في المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم بكل حماس وإخلاص".<sup>(3)</sup> كما عرفها الباحثان (كانز وكان) **kanz & kahn** على أنها "القدرة على إحداث التأثير على المرؤوسين إضافة على ذلك الكم من الذي يمكن أن يحدثه الرؤساء والمديرون العاديون بحكم السلطات المخولة لهم".<sup>(4)</sup>

## 1-2: خصائص وأهمية القيادة:

أ - **خصائص القيادة**: إن القيادة ضرورية للتفاعلات بين القائد والمرؤوسين، فالقائد رقيب ومنظم وموجه للمرؤوسين في سلوكهم ومواقفهم نحو تحقيق أهداف مشتركة، وهذا يعني أن القيادة نشاطات وتأثير وتعاون وهدف حيوي لهذا يمكن حصر خصائصها في ما يلي:

- القيادة تؤثر في الأفراد والجماعات ليسلكوا نحو هدف مشترك تسعى الجماعة لتحقيقه والتأثير يأتي عادة عن طريق المناقشة والإقناع لا عن طريق الأمر والفرص.

- القيادة نشاط وحركة لأن القائد يتعامل مع أشخاص لديهم قدرات جسمية وعقلية ووجدانية فالقائد الناجح هو الذي يوجه هذه القدرات توجيهها بناء لا توجيهها تجريبيا.

- القيادة هدف حيوي ومن ثم فواجب القائد أن يحفز المرؤوسين لأجل تحقيق الأهداف المرجوة.

- القيادة بمثابة تعاون، على القائد أن ييث روح التعاون بين المرؤوسين خاصة عند تنفيذ الأهداف المشتركة.

## ب- أهمية القيادة:

تعتبر القيادة معيارا هاما في الحكم على مدى فعالية ونجاعة المنظمة، وتبرز أهمية القيادة من خلال جانبين:

<sup>1</sup> - Robert M. Fulmer, op.cit.p302.

<sup>2</sup> - Robert Krietner , Angelo Kinicki ,op.cit.p516.

<sup>3</sup> - عبد الغفار حنفي، " السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص57.

<sup>4</sup> - زاهد محمد ديري، "السلوك التنظيمي"، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص28.

ب-1: أهمية القيادة بالنسبة للمنظمة: تبرز هذه الأهمية من خلال:

- القيادة أداة أساسية في تسيير العمل داخل المنظمة، فمن خلالها يتم تحديد الأهداف وتوجيه جهود الأفراد إلى تحقيق فعاليتها، إضافة إلى تخصيص الموارد وتوزيعها .
- تتحمل القيادة مسؤولية الإبقاء على إستمرارية المنظمة من خلال القدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات التنظيمية والتكنولوجية .
- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل الخارجي بين المنظمة وبيئتها الخارجية من خلال توفير إحتياجات المنظمة من الموارد المتاحة.
- القيادة مسؤولة عن تحقيق التكامل للمنظمة من خلال الربط والتنسيق بين جهود الموظفين والموارد الأخرى المتاحة.
- تعمل القيادة على تدعيم السلوك الإيجابي والتقليل من السلبيات ووضع إستراتيجيات راشدة في عملية تحريك محفزة نحو هدف رفيع.

ب-2 : أهمية القيادة بالنسبة للموظفين: تبرز هذه الأهمية من خلال:

- التعلم والجدارة، حيث يثمن القادة مسألة التعلم لدى الموظفين فهم حريصون على وضوح فكرة تعلم الإنسان من أخطائه وتصحيحها وعدم إنتشار فكرة الفشل.
- الشعور بالأهمية، من خلال شعور كل فرد بأنه يستطيع المساهمة ولو بقليل في نجاح التنظيم، مما يمنحه الشعور بالثقة والإعتزاز.
- تقوية روح الجماعة، حيث كلما كانت هناك قيادة تكون الجماعة والإتحاد حتى مع وجود خلافات، فهناك شعور بالجماعة والأعمال المشتركة يتم إنجازها على أحسن وجه.

### 1-3: أنماط القيادة:

تعددت الدراسات والتجارب المكثفة حول أساليب (أنماط) القيادة في العديد من المنظمات، لما لها من أهمية كبيرة في إحداث عملية التغيير، ويمكن تصنيفها إلى (05) خمسة أنماط قيادية:

1-3-1: نمط القائد الأسطوري: إن لهذا القائد القدرة على تطوير أداء المؤسسة ولكن بمعدل نمو أقل من المعدلات

التي تتطلبها البيئة المحيطة، فهو ليس لديه الوقت الكافي للتفكير الإستراتيجي المستقبلي.

يتميز القائد من خلال هذا النمط بالخصائص التالية:<sup>(1)</sup>

1 - عبد الرحمان توفيق " التغيير، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج " مركز الخبرات المهنية للإدارة، بميك، القاهرة، مصر ، 2009، ص25.



- أنه يحرص على تطوير مستوى مهاراته في العمل.
- تظهر مهاراته في أوقات الأزمات .
- يقضي وقته في إدارة العمل .
- هو الوحيد الذي يعرف مجريات الأمور.
- ينظر إليه الفريق كبطل أسطوري.

### 1-3-2: نمط القائد الماهر: يتميز القائد من خلال هذا النمط بالخصائص التالية:

- يعتبر نفسه أحد أعضاء الفريق.
- يركز إهتمامه على المنتج والعمل .
- عدم الإنشغال بتفاصيل المهام الروتينية.
- إنخفاض مستوى مهارات العمل والموارد الإدارية نظرا لقيام معظم الأفراد بالمهام الرئيسية.
- عندما يسيطر هذا النمط تنعكس آثاره على تطوير الأعمال وإدارة التغيير، حيث يقيد جهود النمو المتوقعة نظرا للإعتماد على القائد في كل أعمال المؤسسة.<sup>(1)</sup>

### 1-3-3: نمط القائد الفضولي: يتميز القائد من خلال هذا النمط بالخصائص التالية:<sup>(2)</sup>

- يقضي الكثير من وقته في تعديل وإقتراح النظم الإدارية التي قد لا تكون ضرورية.
- يعمل على رفع مستوى المهارات الإدارية إما عن طريق التدريب أو التعيين، إلا أنه لا يتمكن من تسيير الأمور والمهام الروتينية.
- عندما يفوض الأعمال للآخرين يقضي معظم وقته في متابعتهم ومراقبتهم ويتدخل لمنع حدوث الأخطاء.

### 1-3-4: نمط القائد الإداري المتكامل: يتميز القائد من خلال هذا النمط بالخصائص التالية:<sup>(3)</sup>

- يحقق أهدافه عالية.
- تظهر فاعليته من خلال إهتمامه بالعمل والعاملين.
- إيجابي ديناميكي يشير ويستشار وهو معلم بارع في نفس الوقت.
- يحدد مستويات أدائه للأداء والإنتاج.

1 - عبد الرحمان توفيق، مرجع سبق ذكره ، ص 24.

2- عبد الرحمان توفيق، نفس المرجع، ص 26.

3- أحمد عبد المحسن العساف "مهارات القيادة وصفات القائد " ، النشر العلمي والمطابع، الطبعة الأولى الرياض، سنة 2005 ، ص 10.

### 1-3-5: نمط القائد الإستراتيجي:

يعتبر هذا النمط الأكثر ملائمة لأن القائد يبدو فيه قادرا على رؤية المستقبل وهو يعمل على ضمان المحافظة على إستمرارية سير عملية التغيير وتقدمها وتحفيز وإعطاء الصلاحيات الكاملة للأفراد، ونجاح القائد الإستراتيجي يرتبط من ناحية بمدى قدرته على تمثيل أهداف مرؤوسيه وإشباع حاجاتهم كما يرتبط من ناحية أخرى بمدى إدراك المرؤوسين بأنه أصلح شخص للقيام بمطالب هذا الدور .

يتميز القائد من خلال هذا النمط بالخصائص التالية:

- يحرص على تطوير مستوى مهارات وقدرات فريق العمل إلى أقصى حد ممكن.
- يحرص على تخصيص الجزء الكافي من وقته ووقت أفراد الفريق في التفكير الإستراتيجي.

### الفرع الثاني: الإتصال الإداري:

تعتبر المؤسسات كيان إجتماعي يضم مجموعة من الأفراد وهؤلاء الأفراد يشكلون جماعات العمل المختلفة من أجل إنجاز العمل في جميع مجالات وأنشطة المؤسسة، حيث أن العنصر الأساسي في حركية وديناميكية الجماعة هو الإتصال فيما بينهم، مما يسمح بتبادل الأفكار والمعلومات والأوامر والقرارات بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة.

**1-2 مفهوم وأهمية الإتصال الإداري:** ينظر إلى عملية الإتصال أنها عملية تفاعل بين طرفين، تسير وتنتقل في إتجاهات مختلفة ، لذلك فهي تختلف عن عملية الإعلام التي تقتصر على نقل المعلومات من جهة واحدة، وذلك بهدف التأثير على الآخرين دون التواصل معهم ومعرفة وجهات نظرهم.<sup>(1)</sup>

### 1-1-2 تعريف عملية الاتصال:

التعريف الذي قدمه **Hawkins و Prestion** "الاتصال هي عملية التي من خلالها يتم تعديل السلوك الذي تقوم به الجماعات داخل المنظمات وبوساطة تبادل المعلومات لتحقيق الأهداف التنظيمية."<sup>(2)</sup>

**-تعريف سيد محمد الهواري:** "الاتصال هو عملية يتم عن طريقه إيصال معلومات من أي عضو في الهيكل التنظيمي إلى عنصر آخر بقصد إحداث تغيير."<sup>(3)</sup>

1- مصطفى حجازي "الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة"المركز العربي للتطوير الإداري ، بيروت ،لبنان، 1982، ص 19 .  
2- محمد قاسم القريبوتي ،"السلوك التنظيمي"، مكتبة دار الشروق، عمان، 1993، ص157.  
3- شعبان فرج "الإتصالات الإدارية " دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 137.

## 2-1-2 أهمية الإتصال الإداري:

إن الإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، ونعليه يتوقف بقاؤها وبدون الإتصال لا يعرف الموظفون ماذا يعمل زملاؤهم، ولا تستطيع الإدارة أن تتسلم المعلومات عن المداخلات التي يحتاجها، ولا يستطيع المشرفون إصدار التوجيهات والتعليمات والإرشادات اللازمة وبدون الإتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلا، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينها لان الأفراد لا يستطيعون إيصال حاجتهم ورغباتهم ومشاعرهم للآخرين وهذا يؤدي حتما إلى انهيار المنظمة "إذن أن أي عمل في الإتصال يؤثر على المنظمة بطريقة ما".<sup>(1)</sup>

ويشير إلى أن الإتصال في المنظمات يخدم عدة أغراض، وأهمها:

- نقل المعلومات والمعارف من شخص الأخر من اجل تحقيق التعاون.

- تحفيز الأفراد و توجيههم للعمل .

- يساعد على تغيير الاتجاهات تكوين الاعتقادات من اجل الإقناع والتأثير في السلوك.

- تعريف الموظفين بيئتهم الاجتماعية والمادية .

## 2-2 أشكال الإتصال الإداري:

تتم الإتصالات بين الأفراد والجماعات داخل المنظمات وفق شكلين هما:

- الإتصالات الرسمية .

- الإتصالات غير الرسمية.

## 2-2-1: الإتصالات الرسمية: تتم عملية الإتصالات الرسمية في المنظمات وفق (03) إتجاهات رئيسية هي:

اتصالات نازلة(من أعلى إلى أسفل)، اتصالات صاعدة(من أسفل إلى أعلى)، إتصالات أفقية بين الموظفين في وحدات مختلفة، فهي ضرورية لا غنى عنها لأي منظمة تسعى للبقاء والنجاح والإستمرار .

◀ **الإتصالات النازلة (من الأعلى إلى الأسفل):** تسيير الإتصالات من هذا الشكل من أعلى مستوى في

المنظمة إلى أدنى مستوى، حيث تنساب المعلومات من السلطة الأعلى المتمثلة في المدير إلى السلطة الأدنى المتمثلة في الموظفين عبر مختلف المستويات الإدارية، حيث تهدف الإتصالات من الرئيس نحو المرؤوسين إلى تحقيق الكثير

من الغايات:<sup>(2)</sup>

<sup>1</sup> - Keith Davis and John W. Newstrom ,op.cit.p71.

<sup>2</sup> - عبد السلام مخلوفي، كمال برباوي "دور نظم الإتصالات في عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة " الملتقى الدولي، جامعة بوضياف المسيلة، الجزائر ، أفريل 2009 ص05.

- إعطاء معلومات بشأن أساليب ممارسة المنظمة.

- إعطاء توجيهات معينة بشأن تعليمات العمل.

- إطلاع المرؤوسين على تقييم أدائهم.

- تقييم معلومات ذات طبيعة إيدولوجية لتشجيع الإلتزام بالأهداف.

◀ **الإتصالات الصاعدة (من الأسفل إلى الأعلى):** في هذا الشكل من الإتصالات تنساب المعلومات من المرؤوسين

إلى رئيسهم، وهي هامة لكل من الطرفين حيث تنقل هذه الإتصالات إلى المدير المعلومات الآتية:

- ماذا يفعل المرؤوسون، إنجازاتهم، تقدمهم، إنشغالهم وخطط عملهم المستقبلية.

- المشاكل التي يواجهها المرؤوسين في أداء عملهم والتي يحتاجون فيها إلى مساعدة.

- إقتراحاتهم وأفكارهم التي من شأنها تحسين عمل المؤسسة بصفة عامة.

- كيفية تفكير وإتجاهات المرؤوسين حيال أعمالهم وزملائهم والمنظمة.

◀ **الإتصالات الأفقية:** يحد هذا النوع من الإتصال بين الأفراد في نفس المستوى الإداري في المؤسسة، وهذه

الإتصالات هامة وحيوية لتحقيق فاعلية المؤسسة، حيث هناك العديد من الأعمال والوظائف التي لا يمكن إنجازها بدون

وجود تنسيق بين الأفراد في عملهم، وتتضح أهمية الإتصالات الأفقية في المنظمات كبيرة الحجم والمعقدة التي تشهد

تغيرات بيئية كبيرة.

حيث لا يمكن حصر فائدة الإتصالات الأفقية في تسهيل إنجاز العمل، وإنما يمكن أن توفر الدعم العاطفي

والإجتماعي للفرد، والفهم المتبادل بين الزملاء هو أحد أسباب قوة جماعة الزملاء.<sup>(1)</sup>

◀ **الإتصالات القطرية (الشبكية أو المتقاطعة):** هذا الشكل من الإتصالات يتم بين الأفراد بغض النظر عن مراكزهم

وحدات عملهم وأنشطتهم، فالرئيس والمرؤوسين كل منهم يسعون إلى تقديم أعمال وأفكار تساهم في إنجاز العمل

بفاعلية وكفاءة، حيث أن الإتصالات بينهم تتم بين أشخاص في وحدات ومستويات تنظيمية مختلفة، فالإتصال المباشر

بينهم يغني عن جعل الرسالة تسير أو تمر عبر سلسلة الأوامر إلى الأعلى لتصل مستوى إداري أعلى أو أكثر ومن ثم

تسير أفقياً وبعدها إلى الأسفل حتى تصل إلى المستقبل المعني، بالتالي فهي تساعد على تقليص الوقت اللازم لنقل ونشر

الرسالة، هذا ما يتطلب إيجاد تفاهم بين الرؤساء حول:

- تشجيع العلاقات المتقاطعة.

<sup>1</sup>. Katz and Kahn ,op .cit. p244.

- إمتناع المرؤوسين عن القيام بأي إلتزامات تتعلق برسم السياسات خارج إطار سلطاتهم.
- إطلاع رؤسائهم بإستمرار على علاقتهم بالعاملين في الوحدات الأخرى.(1)

**2-2-2:الإتصالات غير الرسمية:** تتمثل في التنظيمات والجماعات غير الرسمية المتواجدة جنباً إلى جنب مع التنظيم الرسمي، حيث نجد كثير من الإتصالات تتم خارج التنظيم الرسمي من خلال التنظيمات الرسمية وغير الرسمية. تشير الدراسات إلى أن الإتصالات غير الرسمية في مختلف المؤسسات حقيقة لا يمكن إنكارها ولا يمكن القضاء عليها، والمهم هو توجيهها لخدمة المؤسسة والإستفادة من الخدمات التي يمكن أن تقدمها، غير أنه يجب عدم الخلط بين هذه الإتصالات وما يسمى بالإشاعات متى أحاط الغموض بموضوع معين يهم العاملون في المؤسسة.(2) تشير الدراسات إلى أن:

- هناك عدة أنواع من الإتصالات غير الرسمية في المنظمات.

- المعلومات التي تمر في التنظيمات غير الرسمية لا تنتقل في مسار منتظم.

-75٪ من المعلومات المتعلقة بالمنظمة التي تمر عبر الإتصالات غير الرسمية صحيحة.(3)

ويضيف Kinicki و Kreitner أن:

- الإتصالات غير الرسمية أسرع من القنوات الرسمية.

- يعتمد الأفراد على الإتصالات غير الرسمية حينما يشعرون بعدم الأمان والخطر، أو حينما يواجهون تغييرات في المنظمة.

- يستخدمها الأفراد للحصول على المعلومات المتعلقة بهم.(4)

يمكن التأثير على الإتصالات غير الرسمية من خلال الإعلان المسبق عن التغييرات التنظيمية والإصغاء بإنتباه للعاملين

والإرسال المعلومات بشكل إنتقائي عبر التنظيم الرسمي ومشاركة المعلومات مع المرؤوسين.(5)

1- حسين حريم، مرجع سبق ذكره، ص 257.

2- أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، "الإدارة الحديثة"، نظريات وإستراتيجيات ونماذج حديثة " عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن، 2009، ص334.

3-Gary Dessler , op.cit.p 202

4-Ivancevich et al op.cit.p.340

5-Dale S Beach ,personnel , The Management Of People at Work , 2<sup>nd</sup> ed, (London : The Mac Jillan co ,1970)p580.

يؤكد الباحثون والكتاب على أن التنظيمات غير الرسمية جزء من واقع حياة العملية في المنظمات، وأن الإتصالات غير الرسمية (عبر التنظيمات غير الرسمية) يمكن أن تحقق فوائد هامة وعديدة للمنظمة والأفراد، إذا ما تفهمت الإدارة هذه الجماعات ووظفتها لنقل وإرسال وإستقبال معلومات مكملة ومعززة للمعلومات التي تنقل عبر التنظيم الرسمي.

### المبحث الثالث: ماهية توجيه السلوك الوظيفي

لقد أصبحت المنظمات في العصر الحالي تسيطر على مختلف نواحي حياة الإنسان، حيث يقضي معظم وقته داخل بيئتها الداخلية، ومن جهة أخرى فهي توفر له معظم حاجيات ومقومات العيش والرفاهية، وبإزدياد أهمية هذه المنظمات بالنسبة للأفراد، أصبح من الضروري على هذه الأخيرة إيجاد سبل وطرق تنظم وتعديل بها سلوكيات أفرادها. حيث ظهرت حديثاً عدة مواضيع تهتم بدراسة وتعديل السلوك التنظيمي الذي يعتبر فرع من فروع الإرشاد النفسي التنظيمي يقوم على مبادئ وأسس ونظريات علمية مختلفة، تهدف إلى إحداث جملة من التغييرات في السلوك التنظيمي للأفراد من أجل تحسين أدائه، كفاءته وفاعليته.

#### المطلب الأول: مفهوم وخصائص توجيه السلوك الوظيفي

##### الفرع الأول: تعريف توجيه السلوك الوظيفي

- يعرف أبو الغزال توجيه السلوك الوظيفي بأنه "تطبيق مبادئ الإشراف الجزائي بهدف تغيير السلوك الإنساني في المنظمة حيث يتم ترتيب نتائج السلوك، لضمان تعزيز الأفعال الأكثر تكيفية وعدم تعزيز تلك الأقل تكيفية".<sup>(1)</sup>

- يعرفه ستولز ورفاقه على أنه: "نوع خاص من أنواع التأثير في السلوك يشتمل تطبيق المبادئ التي إنبثقت عن البحوث العلمية في علم النفس التجريبي بهدف الحد من المعاناة، الإنسانية والحد من الأداء الوظيفي".<sup>(2)</sup>

- يعرف كل من كوبر وهيرون ونيوراد تعديل السلوك الوظيفي على أنه "العلم الذي يشمل على التطبيق المنظم للأساليب التي إنبثقت عن القوانين السلوكية داخل التنظيم، وذلك بغية إحداث تغيير جوهري ومفيد في السلوك الأكاديمي والإجتماعي".<sup>(3)</sup>

##### الفرع الثاني: خصائص توجيه السلوك الوظيفي

يمكن تلخيص خصائص تعديل السلوك الوظيفي في النقاط التالية:<sup>(4)</sup>

<sup>1</sup>- عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة"، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص167.

<sup>2</sup>- جمال الخطيب، "تعديل السلوك الإنساني"، ط1، دار حنين للنشر والتوزيع، الكويت، 2003، ص14.

<sup>3</sup>- عدنان أحمد الفسفوس، "المرجع البسيط في أساليب تعديل السلوك"، ط1، 2011، ص18.

<sup>4</sup>- عامر خضر الكبيسي، سيكولوجية التدريب " الإستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014، ص

- حركة السلوك الوظيفي تتميز بمحدودية إستخدامها للعمليات والعلاقات الإحصائية التقليدية، فهي تركز أو تعتمد على التشخيص والفحص البصري للرسومات البيانية التي تؤكد نتائج البحوث العلمية والعملية.
- تركز على السلوكيات الظاهرة والقابلة للملاحظة والتي يمكن قياس مدى التعديل الحاصل فيها، حيث أن الإنفعالات والمشاعر لا يمكن ملاحظتها وقياسها.
- قابلية الضبط: أي إعادة بناء الأحداث التي تسبق السلوك الصادر من الفرد، حيث يساعد معدل السلوك في التخلص من المؤثرات السلبية المرتبطة بالسلوك وتغييرها إلى سلوك إيجابي، بمعنى أن التعديل يتفاعل مع الأفعال لا الأقوال.
- تتعامل تقنيات تعديل السلوك الوظيفي مع السلوكيات التي تعتبر هي ذاتها المشكلة أو الظاهرة الأساسية وليس باعتبارها مجرد أعراض.
- تشترط تقنيات تعديل السلوك الوظيفي أن يكون السلوك الذي تخضعه للتعديل مؤدياً لنتائج وآثاره الناتجة عنه، فإذا كانت نتائجه إيجابية وتؤدي إلى حصول الفرد على ما يرغب به أو تخليصه مما لا يرغب فيه فإنه سيكون أكثر ميلاً لتأدية ذلك السلوك مستقبلاً وبالتالي سيكون أكثر رغبة في تقبل هذه التقنيات التي حققت له هذه النتائج.
- إن نتائج تعديل السلوك الوظيفي تقيم على ضوء الفوائد والأهمية العلمية والتطبيقية التي يحققها الأفراد والمنظمات في مجالات عملهم ونشاطهم وليس بقيمتها النظرية والأكاديمية.

### الفرع الثالث: إيجابيات وسلبيات توجيه السلوك الوظيفي

يمكن توضيح إيجابيات وسلبيات توجيه السلوك الوظيفي من خلال الجدول التالي:

جدول 7: إيجابيات وسلبيات توجيه السلوك الوظيفي

الإيجابيات	السلبيات
يتعامل مع السلوك الظاهري الملاحظ وبالتالي يمكن قياسه و اختباره.	يعد استخدام تعديل السلوك الوظيفي مسألة غير إنسانية ولا أخلاقية لأنه يحاول أن يتحكم بالإنسان.
يوفر مجموعة من الأدوات التي يمكن من خلال استخدامها تعلم سلوكيات ومهارات جديدة ومفيدة.	بما لأنه يركز على السلوك الظاهري فقط فإن تعديل السلوك الوظيفي يتجاهل أهمية الدوافع والمسببات الداخلية للسلوك.
يوفر تعديل السلوك الوظيفي مجموعة من الأدوات الإدارية التي يستعطفون من خلالها التحكم والتأثير بفاعلية في سلوك موظفيهم.	يتحدد باستخدام تعديل السلوك الوظيفي في مواقف العمل التي يمكن فيها تحديد سلوك العمل المستهدف بدقة لكن هناك مواقف كثيرة لا يمكن فيها تحديد السلوك المستهدف.



مبادئ السلوك الوظيفي بسيطة و سهل فهمها و بالتالي استخدامها بفاعلية من قبل المديرين.	ليس من السهل إقناع الأفراد على تغيير أو تعديل سلوكهم
---	--

.Source:M. gangadharRao & VSP NarayanaRao, OrganisationnelBehavior,Konark publishers,Delhi,1997,p 79

## المطلب الثاني: أساليب توجيه السلوك الوظيفي

هناك عدة أساليب لتوجيه السلوك الوظيفي تختلف حسب نوع السلوك والغرض من توجيهه وعوامل أخرى

تندرج ضمن هذه الأساليب:

الفرع الأول: أسلوب تحليل السلوك، أسلوب التعزيز وأسلوب العقاب

### 1-أسلوب تحليل السلوك:

يعتبر هذا الأسلوب القاعدة الأساسية التي أدت إلى ظهور فكرة تعديل السلوك الوظيفي، حيث تركز هذه التقنية على عنصرين أساسيين يتمثلان في:

أ-تحليل البيئة السلوكية التنظيمية الداخلية: ويقصد بها التركيز على مختلف الظروف والمثيرات التي لها علاقة مباشرة بالسلوك، من أجل الإحاطة بمعرفة السلوك المراد تحليله.

ب- تحليل العناصر الذاتية للسلوك: يساعد هذا الإجراء في معرفة ماهي الأسباب والعناصر المؤثرة في السلوك من أجل إختيار الأسلوب الأمثل لتعديله.

### 2-أسلوب التعزيز:

يرى الكبيسي أن التعزيز من أبرز أساليب تعديل السلوك الوظيفي وهذا ما يدفع البعض إلى تسمية أساليب تعديل السلوك التنظيمي بأساليب التعزيز التنظيمي وهذا يعود إلى حقيقة أن التعزيز لا يقوي السلوك فحسب بل له مجموعة وظائف متنوعة:<sup>(1)</sup>

أ-الوظيفة الانفعالية: فالتعزيز يولد تغييرات إيجابية في مفهوم ذات الفرد داخل المنظمة.

ب-الوظيفة التشجيعية: فالتعزيز هو العامل الرئيسي في الدافع لزيادة الإنتاجية.

ت-الوظيفة المعلوماتية: فالتعزيز يقدم تغذية راجعة فورية حول طبيعة الأداء.

وفي تعديل السلوك يطلق على الخبرات السابقة بتاريخ التعزيز وهذا المصطلح يشير إلى أن ما يفعله الفرد في لحظة ما إنما هو نتيجة للخبرات التعزيزية السابقة، فهو يميل الى التصرف بالطريقة التي عادت عليه بالمكافئة في الماضي أو على النحو الذي يمكنه من تجنب العقاب أو الهروب منه.

<sup>1</sup> - عامر خضر محمد الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 199.

ويمكن تقسيم التعزيز إلى نوعين:

**التعزيز الإيجابي:** يعتمد على تقديم نتيجة جذابة بمثابة مكافأة للفرد بعد أ، يؤدي السلوك المرغوب أو المطلوب، كما قال سكينر (Skinner): " إن التحفيز الإيجابي هو حافز أو منبه يضاف الى موقف ما من أجل تعزيز احتمالية حدوث الإستجابة.

**ب. التعزيز السلبي:** يشير مفهوم التعزيز السلبي إلى السعي لتجنب موقف أو نتيجة غير سارة من خلال إتباع السلوك المطلوب.

يتعلق الموظفون بتجنب الأعمال ذات العواقب غير السارة، إذا قام الموظف بأداء مهمة بطريقة صحيحة أو التزم بالعمل في الوقت المحدد، فقد يمتنع المشرف عن مضايقته أو توبيخه أو إحراجه، من المفترض أن يتعلم الموظف أن الإلتزام بالسلوك الصحيح يقلل من التحذيرات الموجهة من المسؤول.

### 3- أسلوب العقاب:

يمكن اعتبارها كإستراتيجية لتغيير السلوك الوظيفي يستخدمها المدراء والمشرفون.

فالعقوبة هي تطبيق عواقب غير سارة أو سلبية نتيجة لسلوك غير مرغوب به، أحد الأمثلة عن تطبيق العقاب هو توبيخ المشرف للموظف علانية بسبب تأخره المستمر، فمن المفترض أن يمتنع الموظف عن التأخير في المستقبل ليتجنب مثل هذه النتائج غير المرغوب فيها.<sup>(1)</sup>

يشير العقاب إلى العملية السلوكية التي تعمل فيها المثيرات البيئية التي تحدث بعد السلوك على تقليل احتمالات حدوثه في المستقبل، ويسمى بالمثير الذي يضعف السلوك الوظيفي إذا حدث بعد المثير العقابي، ولما كانت سلبيات العقاب كثيرة فإن المبدأ الأساسي في تعديل السلوك الوظيفي هو الإكثار من التعزيز والتقليل من العقاب. يعتبر العقاب أداة معقدة وأسلوب ثنائي التأثير وعواقبه ليست واضحة والكثيرين ممن يمارسونه، ولقد تناولته بعض الدراسات بالبحث والتحليل فحذرت من سوء تطبيقه ونهت عن إتيانه إلا في الحالات التي يمكن أن يسهم في تصحيح وتقويم الانحرافات.

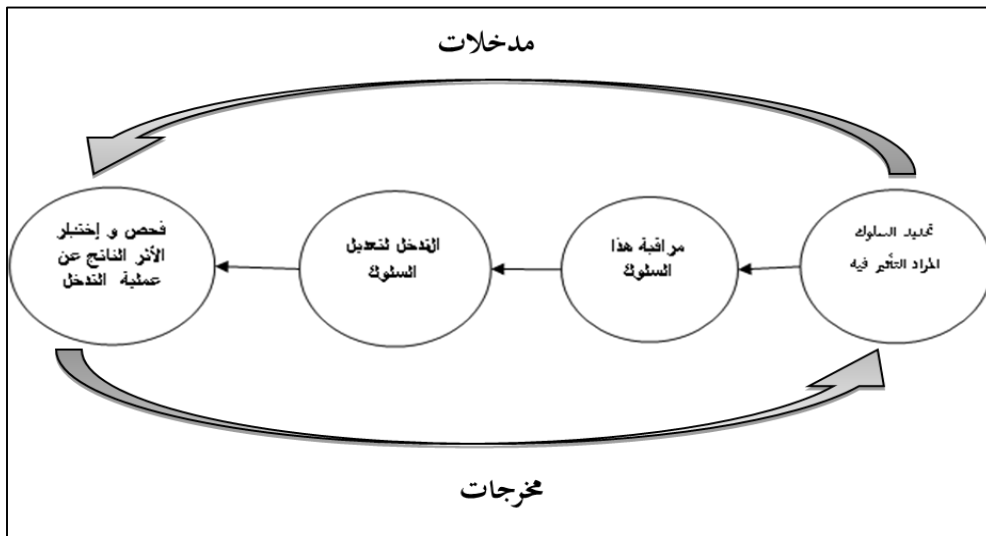
كما أن تطبيق العقاب على الموظف كخصم من المرتب نتيجة لقيامه بسلوك غير مرغوب، سيؤدي الى تخفيض احتمالات تكراره لمثل هذا السلوك لأن العقاب يحمل له عوائد سلبية غير سارة، وبالتالي يمكن القول أن العقاب يؤدي الى إضعاف السلوك الغير مرغوب.<sup>(1)</sup>

## الفرع الثاني: تقنية "أفعلها" لتعديل السلوك، أسلوب الإرشاد بالواقع، أسلوب التدريب 1. تقنية "أفعلها" لتعديل السلوك الحرج:

يطلق " جيلر " على هذه التقنية مصطلح " do it " بمعنى أفعلها والمصطلح مشتق من الحرف الأول لأربع كلمات تبدأ بها الجمل الأربعة التي تتكون منها التقنية والتي هي:

- D : Définie Target Behavior to in fluence      حدد الهدف السلوكي المراد التأثير فيه  
O : Observe thèse behavior      راقب هذا السلوك عن قرب  
I : Intervenué to increase or decreese behavior      تدخل لزيادة أو إنقاص هذا السلوك  
T : Test the impact of intervention      أفحص وأختبر الأثر الذي أحدثته عملية تدخلك

الشكل 12 : مكونات تقنية أفعلها



المصدر: من إعداد الباحث

## 2- أسلوب الإرشاد بالواقع:

تعتمد هذه الطريقة على الاستفادة من الكتب و المؤلفات في معالجة وتعديل سلوك الموظف داخل المنظمة كما تعتمد على مجموعة من العوامل مثل الهدف من الإرشاد، درجة انحراف سلوك الموظف. هذه الطريقة تتطلب الدقة البالغة

لإعداد ومراجعة الكتب والمؤلفات التي تستخدم لتعديل السلوك، حيث يجب أن تتناسب مع القيم والمعتقدات والدين والمبادئ الاجتماعية للموظف الذي يتم تصحيح أو تعديل سلوكه داخل المنظمة.<sup>(1)</sup>

### 3- أسلوب التدريب:

قبل الشروع في التدريب يجب الاعتراف بضرورة التغيير والتطوير وتعديل السلوكيات السلبية وأنها هي أولى من المهارة والكفاءة.<sup>(2)</sup>

يعرف التدريب بأنه أحد أساليب تعديل السلوك الوظيفي بإعتباره عملية إكتساب سلوكيات جديدة ومناسبة لممارسة الوظيفة، حيث يلعب التدريب دور مهم في عملية تقييم السلوك الوظيفي للموظف وأدائه، والتي يتم إستخدامه من طرف أصحاب العمل للتأكد من صحة عمل الموظفين على النهج نحو تحقيق أهداف الشركة.

### الفرع الثالث: أساليب تعديل السلوك

#### 1. أسلوب تعديل الذات:

إن ما يصدر عن الموظفين من سلوكيات لا يحدث عن طريق الصدفة أو دون سبب، فالسلوك الوظيفي ليس عشوائيا كما أنه لا يصدر عن براءة، والحقيقة التي بات يؤكدتها علماء النفس هي أن تصرفات وسلوكيات الموظفين أكثر تعقيدا من كونها عفوية ومرتبلة، وأن أبسط الناس وأكثرهم سذاجة غالبا ما تصدر عنهم سلوكيات غامضة ومعقدة لا يستطيع علماء النفس فهمها وتفسيرها بسبب الحسابات طويلة المدى والعمليات الذهنية والنفسية التي باتوا يتقنونها بحكم الخبرة والتجربة.<sup>(1)</sup>

#### 2. أسلوب الزوال أو المحو:

يقترح أسلوب الزوال أن السلوك غير المرغوب سيتراجع نتيجة عدم وجود تعزيز إيجابي في حال لم يحظى الموظف المتأخر بالمديح من المشرف عليه ولم يرشح لزيادة راتبه أو ترقيته، فإننا نتوقع أن يؤدي عدم التعزيز هذا إلى زوال التأخير، إذ يستنتج الموظف الذي يتأخر من أنه سيحرم من زيادة راتبه مستقبلا، ولهذا السبب يحاول أن يأتي إلى العمل في الوقت المحدد.

#### 3. أسلوب النمذجة:

تنسب هذه الطريقة الى كل من (جولدستاين وباندورا) إذ يرى هذان المفكران أن بعض الإستجابات السلوكية يمكن أن يكتسبها الفرد دون التعزيز، فالأفراد بحكم تربيتهم وأقرانهم، كما أنهم يتعرضون لتفاعلات حية يمكن أن تكسب الأفراد

1- عدنان احمد الفسفوس، "أساليب تعديل السلوك الإنساني"، pulpit.alwatanvoice.com، 10 ماي 2021.

2- يوسف القبلان، "التدريب والسلوك الإنساني"، جريدة الرياض، السعودية، 2004، العدد 43.

1- عامر خضر الكبيسي، مرجع سبق ذكره، ص 146.

تجارب وخبرات وتقدم لهم نماذج وبدائل سلوكية مختلفة تتعلق بمواقف الناس تجاه الأحداث والقضايا والمهارات والقدرات المتعلقة بأدائهم لعملهم ووظائفهم.

كما يطلق عليها البعض تسمية " التعلم الاجتماعي " والبعض الآخر بالتعلم عن طريق " التعزيز الاجتماعي ". يلخص باندورا المراحل التي تمر بها عملية النمذجة السلوكية بالخطوات التالية:<sup>(2)</sup>

**أ-مرحلة لفت الإنتباه والتوقف** عند ما يعرض من مواقف وأنماط سلوكية تثير الإعجاب أو تستحق التقدير من وجهة نظر المتعلم أو المتدرب فيبدأ بتحليلها وإدراك خصائصها ومقارنتها مع المواقف والنماذج الأخرى.

**ب-مرحلة التخزين والحفظ** للنموذج الذي تم انتقاؤه والتأثر به فيفتح له ملف في الذاكرة أو أنه يضيفه للملفات السابقة ذات العلاقة بالموضوع أو الموقف.

**ت-مرحلة الإسترجاع والإنتقاء:** هنا يبدأ الفرد بإحضار البدائل التي تم تخزينها بالذاكرة ويقارن بينها لإختبار النموذج السلوكي الأكثر ملاءمة أو الأفضل في نتائجه المتوقعة فيحول ذلك النموذج إلى فعل وسلوك عملي.

**ث-المرحلة النهائية:** في ظل النتائج والمخرجات المترتبة على ذلك التصرف المنمذج الذي أصعب فعلا أو قرارا يبدأ الفرد بتقييم مدى فاعليته وكفاءته فيقرر عندها التمسك به ووضعه في مقدمة النماذج المتاحة أو أنه يستبعده ويحذفه من ذاكرته إن كانت نتائجه وآثاره سلبية أو ضارة.

<sup>2</sup>- عامر خضر الكبيسي، نفس المرجع، ص 211.

### المبحث الرابع : دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد

تقوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة في إطار تطوير السلوك الوظيفي للأفراد العاملين بها ، بإتخاذ عدة إصلاحات هيكلية من خلال صياغتها لمختلف الإستراتيجيات والممارسات الإدارية التي من شأنها المساهمة في تعزيز وتطوير مختلف أبعاد محددات السلوك الوظيفي (الفردية، الجماعية، التنظيمية)، مما يكون له دور إيجابي وفعال في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

#### المطلب الأول: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في توجيه المحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد

تواجه المؤسسات عند القيام بنشاطاتها المختلفة عدة تحديات، مما يفرض عليها إكتساب مورد بشري ذو كفاءات ومهارات عالية، حيث أن تدفق المعلومات والأفكار بين الأفراد ضمن مختلف مستوياتهم، يساهم بشكل كبير في نجاح وتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

وقد يمكن الإشارة أنه بمناسبة قيام الأفراد بأدوارهم ووظائفهم التنظيمية داخل المؤسسة، قد ينجر عنها ظهور إتجاهات في شكل تصرفات، أفعال وأفكار، قد تكون إيجابية أو سلبية، وقد يتطلب تغيير ما كان سلبيا منها توافر مجموعة من العوامل الهامة التي تؤثر على عملية إتخاذ القرار وكذا على الظروف المحيطة بعمل المؤسسة.<sup>(1)</sup>

تلجأ الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة بإعتبارها الإدارة المكلفة بإنشغالات وتطلعات الأفراد العاملين بها إلى إستعمال كافة الطرق والوسائل المتاحة من أجل تعديل السلوكيات السلبية الصادرة منهم ، وذلك بتعزيز وتعديل مختلف المحددات الفردية المكونة للسلوك الوظيفي مثل الإتجاهات، الإدراك، التعلم، الدافعية، حيث سنتطرق إليها فيما يلي:

#### الفرع الأول: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإتجاهات

يقوم الأفراد العاملين بالمؤسسة بأداء مهامهم ونشاطاتهم ضمن بيئة داخلية تشهد العديد من المتغيرات، وقد يؤدي هذا الوضع، إلى ظهور تباين وإختلاف في آراء الأفراد فتتشكل لديهم سلوكيات وإتجاهات عديدة ومتنوعة، منها ما يشكل إتجاهات نحو الأحداث والأشخاص من حوله، إتجاهات نحو إجراءات وتدابير العمل، إتجاهات نحو مسؤوله، إتجاهات نحو التنظيم الداخلي، إتجاهات نحو نظام الحوافز والتعويضات.....الخ.

<sup>1</sup> - عابدة سيد خطاب "إستراتيجيات التغيير: مشكلات الجانب الإنساني في ظروف الإندماج" كلية التجارة جامعة عين شمس، مصر، 2005، ص506.

قد تشكل هذه الإتجاهات نسق مترابط، يلعب دورا هاما في إثارة وتحريك السلوك الإنساني في المنظمات، حيث سنتطرق في هذا الفرع إلى كل من: قياس الإتجاهات، تغيير الإتجاهات، أهم العوامل التي تحدد قابلية الإتجاه للتغيير، مختلف الطرق المعتمدة تعديل وتغيير الإتجاهات.

### تغيير الإتجاهات:

يمثل تغيير إتجاهات العاملين في أي منظمة أحد الأهداف الرئيسية التي تسعى الإدارة لتحقيقها، فالمديرون يسعون لتغيير إتجاهات العاملين تجاه العمل أو المنظمة أو الإنتاجية أو الإشراف أو السياسات أو نظم الترقية... وغيرها، وذلك لكون هذه الإتجاهات تعيق الأداء والإنجاز، ولا تعتبر عملية تغيير وتعديل إتجاهات الفرد أمرا يسيرا وسهلا، وإنما مجرد إستبدال قطعة غيار بأخرى، بل هي عملية صعبة ومعقدة لأنها تتعامل مع جوانب إنفعالية ومعرفية وسلوكية مترابطة، ومما يزيد من صعوبة تغيير الإتجاهات أن الفرد حينما ينضم إلى منظمة ما فهو يحمل معه إعتقادات وإتجاهات متعددة ومتنوعة نحو العديد من المواضيع والأحداث والأشياء، وقد تختلف هذه الإتجاهات عن ما تريده المنظمة. تتخذ عملية تغيير الإتجاهات مظهرين أساسيين هما:

- تغيير الإتجاه حيال موضوع من مؤيد إلى معارض أو من موافق إلى غير موافق وبالعكس.
- تغيير في درجة وشدة الإتجاه، وهو التأكيد على إيجابية أو سلبية الإتجاه حيال موضوع معين.<sup>(1)</sup>

### قابلية الإتجاه للتغيير والتعديل:

إن الإتجاهات المختلفة للأفراد تتفاوت من حيث قابليتها للتغيير والتعديل، ومن أهم العوامل التي تحدد درجة قابلية الإتجاه للتغيير ما يلي:

- طريق الإتجاه ذاته وخصائصه، ونوع الإرتباطات السلبية أو الإيجابية، فالإتجاهات المتطرفة تكون أقل قابلية للتغيير من الإتجاهات الأقل تطرفا.
- درجة بساطة أو تعقيد الإتجاه، فالإتجاهات البسيطة القائمة على عدد بسيط من الحقائق أو المعلومات تكون أكثر قابلية من الإتجاهات المعقدة المبنية على معارف ومعلومات أشمل وأدق وعلى قيم وثقافة راسخة.

### قياس الإتجاهات:

لما كانت الإتجاهات تلعب دورا هاما في تحديد سلوك الفرد، فقد سعى العلماء والباحثون إلى تطوير الوسائل والأدوات والإختبارات المتنوعة لقياس إتجاهات العاملين، وبخاصة إتجاهي الرضا الوظيفي والإلتزام، وليس من السهل قياس هذه

<sup>1</sup>-السلمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 124-126.

الإتجاهات بصورة صحيحة صادقة وموثوقة، ويقترح أحد الكتاب عدم اللجوء إلى الأسئلة المباشرة وتوجيهها للفرد للإستفسار عن إتجاهاته، فقد لا يؤدي ذلك للوصول إلى إجابات صادقة وصریحة، ولا سيما في المواضيع الحساسة التي يخشى الفرد إبداء رأيه فيها بصراحة، لذلك من المستحسن اللجوء إلى وسائل غير مباشرة في قياس الإتجاهات، أي التعرف على إتجاهات الشخص عن طريق الإستنتاجات والإستدلالات من سلوكه أو من بعض الآراء والاعتقادات التي يديها حيال موضوع معين أو إتجاه معين.<sup>(1)</sup>

**القيم:** تعتبر القيم من بين العوامل الرئيسية التي لا يمكن إغفالها أو إهمالها عند تحليل السلوك الإنساني وفهم السلوك الوظيفي، فالنسق أو النظم القيمي (مجموعة القيم) لدى الفرد ترتبط بالإتجاهات لكون القيم تخدم وسيلة وطريقة لتنظيم الإتجاهات، وتؤثر في أحكام الفرد سواء بالنسبة للأفراد أو الأحداث أو المواقف أو الأشياء التي يتعامل معها، أي أن القيم تؤثر في تحديد سلوك الفرد .

تعرف **القيم** بأنها: الإعتقادات التي يعتقد أصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها فهي تحدد السلوك المقبول والمرفوض، والصواب والخطأ، وتتصف بالثبات النسبي.<sup>(2)</sup>

- يمكن لإدارة الموارد البشرية أن تنجح في تحقق التغيير المطلوب في الإتجاهات النفسية والاجتماعية للعاملين من خلال الإعتماد على مجموعة من الطرق ومن أهمها:

- **طريقة تغيير الإطار المرجعي:** إن إتجاه أي فرد نحو أي موضوع يتأثر وبلا شك بإطاره المرجعي الذي يضمن المعايير والقيم والمدرجات ويؤثر فيه، وهذا الإرتباط الوثيق يؤكد أن تغيير الإتجاه يمر عبر تغيير الإطار المرجعي، وتحقيقا لهذا المطلب تعمل إدارة الموارد البشرية على نشر ثقافة التجديد والتطوير وتعزيز القيم والمدرجات الداعمة لمشروع التغيير والتحسين المستمر.<sup>(3)</sup>

- **طريقة تغيير قيم وسلوكيات الجماعة التي ينتمي إليها الفرد:** تؤثر الجماعة بشكل كبير على اتجاهات أفرادها، حيث أن معايير الجماعة هي المصدر الأساسي لقيم الفرد ومدرجاته. لذلك، يمكن لإدارة الموارد البشرية تعديل اتجاهات

1- إبراهيم الغمري، "السلوك الإنساني والإدارة الحديثة"، دار المعارف المصرية الإسكندرية، ص 123.

2 - القريوتي، مرجع سبق ذكره، ص 109.

3 - سيد أحمد ابو العيص "دراسات في السلوك التنظيمي، تعديل الإتجاهات وتعزيز القيم الإيجابية، دراسة ميدانية لعمال المستشفيات السورية" المجلة العلمية الإدارة والإقتصاد، جامعة حلب، العدد 08، سوريا 2005 ص33.



الفرد عن طريق تغيير انتمائه إلى جماعة أخرى. ومع مرور الوقت، سيميل الفرد إلى تغيير سلوكه واتجاهه ليتوافق مع الجماعة الجديدة، وذلك إذا حدث تغيير في موضوع الاتجاه أو في نمط إدراك الفرد لقيم الجماعة الجديدة.

- **طريقة تغيير القسري في السلوك:** في بعض الحالات، تلجأ إدارة الموارد البشرية إلى طريقة التغيير القسري في السلوك. وذلك عن طريق إثارة انتباه العاملين الذين يعبرون عن اتجاهات غير متلائمة مع ثقافة المؤسسة، ودعوتهم إلى ضرورة التفاعل بأسلوب لائق. يتم ذلك من خلال انتقاد تصرفاتهم وسياسات وأساليب عملهم التي تؤدي إلى مشاكل. وقد يصل الأمر إلى زرع الإحساس بالذنب أو الإنزال من القيمة لدى هؤلاء العاملين. وبالتالي، سيضطرون إلى تغيير اتجاهاتهم حتى تتوافق سلوكياتهم مع الوضع الذي تريده المؤسسة.<sup>(1)</sup>

- **طريقة سحب القدم:** تتمثل في قيام إدارة الموارد البشرية بإقناع أصحاب بعض الاتجاهات الغير مرغوب فيها، بالقيام بتقديم خدمات تمليها عليهم الإدارة، حيث تكون مخالفة لإتجاهاتهم ومواقفهم، وبمجرد القيام بهذه الخدمات يكون هؤلاء قد تنازلوا نوعاً ما عن بعض توجهاتهم ومواقفهم، مما يقلل من دفاعات أصحاب الاتجاهات السلبية أو الغير مرغوبة، ومع مرور الوقت يزداد خضوعهم للقيام بخدمات أخرى يرونها بأنها مفيدة لهم، حيث يمكن أن تعود عليهم وعلى المؤسسة بالآثار الإيجابية.

### الفرع الثاني: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز الإدراك التنظيمي للأفراد

تقوم المنظمات بأداء نشاطاتها المختلفة، بالإعتماد على مختلف الموارد والوسائل المتاحة لها، ولتحقيق أفضل النتائج، وجب عليها التركيز على موردها البشري الذي يعتبر بمثابة المحرك الرئيسي لمختلف الموارد الأخرى، حيث أن تقديم المساعدة والدعم للعاملين يعزز لديهم الحس الإدراكي للدعم التنظيمي الممنوح لهم، مما يزيد من رضاهم الوظيفي، وكذا دافعيتهم نحو إنجاز مهامهم بإخلاص وتفاني، حيث يساعد الدعم المادي والمعنوي الممنوح للأفراد بنسبة كبيرة في تعزيز السلوكيات الإيجابية لهم، ومن جهة أخرى تعديل وتوجيه سلوكياتهم السلبية، وبالتالي الزيادة من درجة إلتزامهم التنظيمي لتحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

حيث يتأثر إدراك الدعم التنظيمي بالعديد من المتغيرات الشخصية، التنظيمية والبيئية، التي تفرض على المنظمة ضرورة الإهتمام بها، مما لها من أهمية بالغة في توجيهه، تعزيز وتعديل سلوكيات أفرادها، ومن أهم هذه المتغيرات نذكر:

1- حامد محمد كامل " إدارة السلوك التنظيمي " الشركة المصرية العالمية للنشر لوجان، مصر، 2009، ص 153.

### أ- دعم وتأكيد الذات لدى الأفراد العاملين:

لقد توصلت مختلف الدراسات والبحوث في مجال الإهتمام بسلوكيات الأفراد، أن دعم وتأكيد الذات الممنوح لهؤلاء، يعزز من ثقتهم في قدرتهم على تلبية حاجياتهم من خلال مساهمتهم الإيجابية في مختلف الوظائف والأنشطة المسندة لهم من طرف المؤسسة.

وقد فرق الباحثين بين دعم وتأكيد الذات لدى العاملين، ودعم وتأكيد الذات المرتبط بمهام محددة، حيث يشير المفهوم الأول إلى إرتباطه بالعناية والإهتمام بتوفير الحاجيات المادية والمعنوية للفرد طول فترة إنتمائه وتواجده بالمؤسسة، أما المفهوم الثاني يشير إلى أن تأكيد الذات لدى الأفراد مرتبط بمهام محددة، ينتهي بمجرد الإنتهاء من دور، أو مهمة أو نشاط معين داخل المنظمة.<sup>(1)</sup>

### ب- العدالة التنظيمية:

يشير هذا العنصر إلى الأساليب المختلفة التي تنتهجها المؤسسة لمعاملة الأفراد العاملين بها، وينقسم مفهوم العدالة التنظيمية إلى نوعين أساسيين هما:

- **عدالة التوزيع:** تمثل درجة إحساس الفرد بعدالة ما تحصل عليه من مخرجات جراء قيامه بمهامه، ويعبر عنها بدرجة رضا الموظف بأن المكافئة المحصل عليها مساوية لمقدار الجهد المبذول من طرفه.
- **عدالة الإجراءات:** ويعبر عنها بإحساس العاملين بنزاهة وعدالة الإجراءات المتخذة أو المستخدمة في تحديد تلك المخرجات.

- يضيف بعض الباحثين نوعا ثالثا لمفهوم العدالة التنظيمية يسمى ب:

- **عدالة التعاملات:** تشير إلى مستوى ثبات ونمطية العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.<sup>(2)</sup>

تسعى إستراتيجية إدارة الموارد البشرية إلى التأثير في إدراك الأفراد، وبالتالي توجيه سلوكهم الإنساني بصورة إختيارية، وذلك من خلال تشجيعهم على الإلتزام بالأبعاد التنظيمية التالية:<sup>(3)</sup>

1 - محمد بكري عبد العليم، "دور المنظمة في دعم وتأكيد ذات العاملين، دراسة تطبيقية"، المجلة العلمية للإقتصاد والتجارة العدد الرابع، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2000، ص 573.

2 - مرفت إبراهيم راشد قاسم "أثر تمكين العاملين في سلوكيات المواطنة التنظيمية- دراسة تطبيقية على العاملين في وزارة الداخلية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر، 2007، ص95.

3 - فهمي خليفة صالح الفهداوي "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي- دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في ميدان الكرك"مجلة العلوم الإدارية، المجلد32، العدد2 ص 394.

- **التفاني في الأداء:** ويعبر عن درجة إنخراط أفراد المؤسسة في تقديمهم للجهد والسلوك والرأي السديد بما يوافق ومصلحة المؤسسة التي يعمل فيها:
  - **الإلتزان النفسي:** يمثل درجة تماسك عضو المؤسسة في أفكاره ومشاعره وقناعاته وقدرته الراجحة التخلص من المعوقات والإنحرافات التي يواجهها أثناء عمله في المؤسسة، إضافة إلى أنه يوضح مدى إستحسان زملائه لما يصدر عنه من أحكام وأفكار وتفسيرات.
  - **إدراك المسؤولية:** يمثل درجة حرص عضو المؤسسة على إتمام واجباته الملقاة على عاتقه، وتجاوزها من خلال حرصه المضاعف نحوها، والإطمئنان على حسن أثارها ونتائجها المفيدة للمؤسسة.
  - **العلاقات المتفتحة:** تمثل درجة إستعاب عضو المؤسسة لمختلف الآراء والتوجيهات المتداخلة عبر العلاقات التنظيمية للمؤسسة، والتكيف معها دون أن تؤثر في عطائه ومستوى أدائه الحالي أو المحتمل.
  - **السلوك الخلاق:** يعبر عن درجة الفعل الحسن والمبادرة الإبداعية في تصريف الشؤون الفنية والإدارية التنظيمية القائمة بالمؤسسة بما يعزز من أهمية وقيمة المؤسسة لدى الفرد والجماعة.
- الفرع الثالث: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تعزيز التعلم**
- يتطلب النجاح في عملية تعديل وتعزيز السلوك قيام إدارة الموارد البشرية بتوجيه العاملين وحثهم على إجراء التغييرات المطلوبة وتجسيدها بنجاح، وإستخدام برامج مشجعة ومثيرة للإبتكار والتفكير الإبداعي، ومن ثم تعزيز عمليات التعلم ، وفي إطار هذا الجهد يمكن لإدارة الموارد البشرية إعتماد المنهجية التالية:<sup>(1)</sup>
- إيجاد هيكل معرفي دقيق ذي معلومات مترامنة يتيح المجال لتوجيه القرارات والتركيز على تحقيق نتائج حقيقية تتولد عن مساهمة أفراد مناسبين وفي الوقت الصحيح، كما يعمل هذا الهيكل على إيجاد وعي وإدراك وتوافق وتواصل مستمر، وخطط مرنة بشكل كاف للإستجابة للبيئة الديناميكية المتغيرة.
  - معرفة قدرات الأفراد على تنفيذ عمليات التغيير المطلوبة وتفاعلاتهم في هذه العمليات وردود أفعالهم إتجاهها.
  - تنقية الأفكار والمفاهيم المشتركة والتبادلية التي تعزز أداء الأفراد وفرق العمل، أثناء ممارستهم لعمليات التعلم وتبادل المعرفة.

<sup>1</sup>-John Hayes " The Theory and Practice Of Change Management" LeaderShip and Organizations Journal, Vol 24,2003 ,P54.

- اتخاذ قرارات واقعية ومنطقية، وذلك باستخدام مقاييس محددة تسمح بفهم الواقع بشكل صحيح. تؤدي هذه القرارات إلى تنفيذ قرارات تركز على التعلم، وتتضمن تصحيح الأخطاء التي قد تحدث أثناء عملية التغيير.
- تقييم الصعوبات التي تواجه التغييرات القائمة، وتوفير الموارد اللازمة لدعم الأفراد والمجموعات. سيؤدي ذلك إلى وضع أهداف واقعية وجدول زمني مناسب لإنجاز أهداف التغيير.
- التزود بتغذية راجعة مستمرة لتوجيه القوة الدافعة بما يزيد من الثقة في إمكانية التعلم.

#### الفرع الرابع: ممارسات إدارة الموارد البشرية المساعدة على تطوير مستوى الدافعية

تعمل مختلف المنظمات على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء، لذلك يجب أن تتوفر لدى الفرد الرغبة والقابلية للعمل (الدافعية) وأن يمتلك القدرات الكافية للقيام بالعمل، مع توافر الوسائل اللوازم والأجهزة، والمساندة اللازمة، حيث أن أي تقصير في هذه العناصر يؤثر على أداء المؤسسة.

#### القواعد المتاحة أمام إدارة الموارد البشرية لتنمية الدافعية لدى العاملين:

يمكن تحقيق أفضل النتائج إذا تمكنت إدارة من تكوين الفهم الجيد لشخصية العامل ونوعية الإحتياجات غير المشبعة لديه، ومن القواعد التي تساعد على تحقيق ذلك نذكر مايلي:<sup>(1)</sup>

#### - التعرف على الإختلافات بين العاملين:

من المهم أن تدرك إدارة الموارد البشرية أن العاملين ليسوا متماثلين، حيث أن لكل فرد إحتياجاته ورغباته الخاصة. لذلك فإن الحفز الفعال لأي فرد يتطلب فهم إحتياجاته ورغباته، حتى يتمكن من تحقيقها بجهود مميزة.

- تحقيق التوافق الوظيفي: يتطلب مطابقة قدرات ومهارات العاملين مع متطلبات الوظائف التي يشغلونها، فالعامل الذي يفتقر للقدرات اللازمة لأداء عمله بشكل جيد لن يتمكن من تحقيق السلوك المنتج، مهما كانت حسن نيته. لذلك، فإن أنشطة الاستقطاب والاختيار والتدريب المستمر من شأنها أن تساعد على تحقيق التوافق الوظيفي.

- المكافأة عن الأداء: هي المكافأة الأكثر فعالية في زيادة الإنتاجية، حيث أنها ترتبط مباشرة بنتائج العمل. يجب أن تستند المكافأة إلى الأداء الوظيفي، وأن تأخذ مظاهر مختلفة، بما في ذلك المظهر المالي.

- شخصية المكافأة: يختلف العاملون في إحتياجاتهم ورغباتهم، لذلك يجب أن تختلف المكافآت أيضًا. يجب على إدارة الموارد البشرية أن تفهم إحتياجات ورغبات العاملين، حتى تتمكن من تصميم نظام حوافز يلي هذه الإحتياجات.

1- سامح عبد المطلب عامر "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية" دار الفكر، عمان، الأردن، 2009، ص 260.

- التعبير صراحة عن أنماط السلوك التي يتم المكافأة عنها: يجب على إدارة الموارد البشرية تحديد أنماط السلوك المرغوبة ومستويات الأداء التي يتم المكافأة عنها بوضوح، حتى يتمكن العاملون من معرفة ما الذي يتوقع منهم القيام به لتحقيق النجاح.

- الإستعمال المتقطع للحوافز: التعزيز المتقطع هو أكثر فعالية في الحفاظ على السلوك الإيجابي من التعزيز المستمر. السبب في ذلك هو أن التعزيز المستمر يمكن أن يجعل الحافز يبدو عادياً، مما يقلل من فعاليته، كما يمكن أن يؤدي التعزيز المستمر إلى رد فعل سلبي عندما يتم إيقافه.

- منح الحافز فور تحقيق الأداء الجيد: قد يفقد الحافز الكثير من تأثيره على الأداء لو لم يتوافق معه في الفترة الزمنية نفسها، فقد يقل حماس الفرد وتقل رغبته في بذل مزيد من الجهد، ولذلك يتعين على إدارة الموارد البشرية أن تضع جدول زمني لصرف المكافآت يتوافق وزمن الحصول على نتائج الأداء.

### المطلب الثاني: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في توجيه المحددات الجماعية للسلوك الوظيفي

يمكننا التعرف بشكل أفضل على سلوكيات الأفراد من خلال دراستهم في البيئة التي يعيشون فيها، حيث يعتبر الفرد عنصر هام ودائم في الجماعة من خلال العلاقات والتعاملات مع غيره، فينتج عنها تعديل وتقويم في سلوكياته مما يضمن له بقاءه وإستمراره في الجماعة والاندماج معها .

### الفرع الأول: إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ودورها في إدارة جماعات العمل

إن أهمية الدور الذي تلعبه جماعات العمل بمختلف أنواعها في التأثير على سلوك الأفراد داخل التنظيم، و اتجاهها نحو تحقيق أفرادها للرقابة الذاتية تجعل من الضروري على إدارة الموارد البشرية التعرف على المشاكل المرتبطة بنتيجة العمل الجماعي، والعمل على إيجاد الحلول المناسبة لها بما يساهم في تحويل إهتمامات الجماعة لأن تعمل لتحقيق أهداف المؤسسة، فإدارة الموارد البشرية مطالبة بتطوير أساليب التعامل مع الجماعات الموجودة بالتنظيم بالشكل الذي يساعد على السيطرة على ذلك الجماعات أو على الأقل تطويعها لتوجيه سلوكها ونشاطها الرسمي وغير الرسمي الوجهة المطلوبة، وهذا المجال يقترح المختصون جملة من الأساليب الإستراتيجية التي تساهم في إدارة جماعات العمل بفعالية ونذكر منها:

#### 1- أسلوب تطوير مشاركة جماعات العمل في صنع القرارات:

إن تطوير جماعات العمل في صنع القرارات يكون عادة عن طريق ضمان عقد الاجتماعات البنينة بشكل مستمر من بين الاجتماعات التي تساهم في تحقيق هذا المتطلب التنظيمي نجد:<sup>(1)</sup>

1 - حمدي فؤاد علي "التنظيم و الإدارة الحديثة: الأصول العلمية و العملية" دار النهضة العربية، بيروت لبنان 1981، ص 217.

- اجتماعات إعطاء المعلومات لأفراد الجماعة: يسمح هذا النمط من الاجتماعات لجميع أفراد الجماعة إن الحصول على المعلومات والتوجيهات كما يمكن الأفراد من إستعراض المواضيع ذات العلاقة بالمهام المنوطة بهم في جميع جوانبها من خلال المناقشات والتوضيحات التي ترافق عرض التوجيهات الجديدة، مما يخلق اقتناعاً أعلى لدى الجماعة وفهماً عميقاً لمسببات القرارات التي اتخذت وما يجب عمله في كل مرحلة من مراحل تنفيذها.

- اجتماعات الاستشارة: هي اجتماعات يتم فيها استشارة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشكلات التي تواجه المؤسسة. الهدف الأساسي من هذه الاجتماعات هو شعور العاملين بأن آرائهم مسموعة، بالإضافة إلى ذلك أن دراسة المشاكل بشكل جماعي يعطي مقترحات أفضل للحلول باعتبار وجود خبرات وآراء عديدة تعطي إهتماماً كافياً لجوانب المشكلة، مما قد ينعكس بالإيجاب على قيمة القرار الذي سينفذ في النهاية.

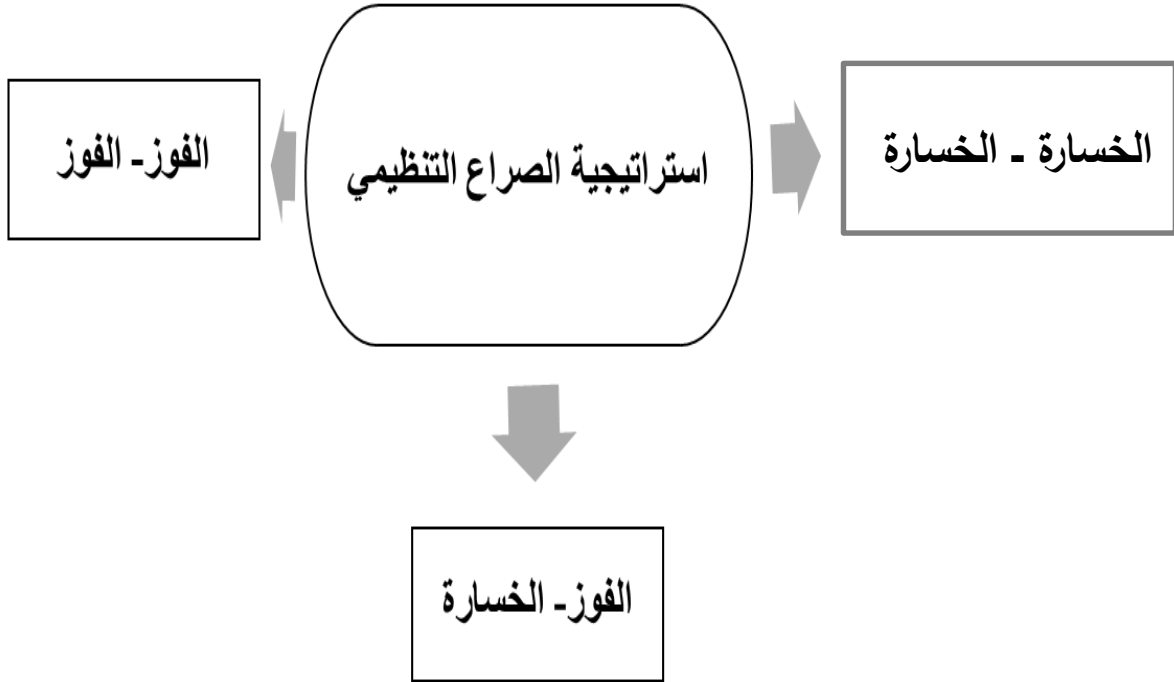
- اجتماعات اتخاذ القرارات الجماعية: هي اجتماعات يتم فيها تفويض سلطة اتخاذ القرار للعاملين، حيث يكون القرار الذي تتخذه الجماعة ملزماً للإدارة. تختلف هذه الاجتماعات عن الاجتماعات الاستشارية في أن الإدارة لا تمارس أي اعتراض على مضمون القرار الصادر عن الجماعة، بل تدعم وتشجع على الالتزام به.

### الفرع الثاني: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في إدارة الصراع التنظيمي

#### \* أشكال إستراتيجية الصراع:

تقوم إدارة الموارد البشرية بإتباع الأساليب الإستراتيجية في إدارتها للصراع التنظيمي القائم داخلها، حيث تعتبر الإستراتيجية الحل الأمثل والشامل لحل النزاعات والصراعات فمن خلال صياغة الإستراتيجية يمكن تحديد الوسائل والطرق التي تنتهجها الإدارة في إدارة الصراعات وتوجيهها، و تأخذ إستراتيجيات الصراع التنظيمي عدة أشكال وهي كالتالي:

الشكل 13: أشكال إستراتيجية الصراع التنظيمي



Source : Garrel Michel & Elbert Norbert «Human Management» édition Mc graw Hill Boock, New York,P356.

انطلاقاً من الشكل السابق "الشكل رقم (14)" يتضح أن إدارة الموارد البشرية ستكون أمام إستراتيجيات مختلفة للصراع التنظيمي يأخذ أحد الأشكال التالية :

- إستراتيجية الخسارة-الخسارة: تعتمد هذه الإستراتيجية على أساليب متعددة ومنها العمل على تجنب الصراع والسعي نحو التهدئة بأي ثمن، ومن ثم يكون كلا طرفي الصراع خاسرين.
- إستراتيجية الفوز-الخسارة: من أساليب هذه الإستراتيجية المساومة والمفاوضة والتسوية، ومن الملاحظ أنها من الأساليب غير الفعالة لأنها تؤدي إلى حركة ارتجاعية مكلفة، وحسب هذه الإستراتيجية تكون معالجة الصراع غير واقعية.
- إستراتيجية الفوز-الفوز: من أساليب هذه الإستراتيجية المواجهة عن طريق تقديم الحل العلمي المتكامل للمشاكل، والعمل على عدم إهمال الصراع بل السعي الدائم لتشخيصه وتحليله، ومن ثم إدارته بالكيفية التي تحقق نتائج مرضية للجميع، وبموجبه يحصل كل طرف على قدر معين من الفوائد مما لا يترك مبرراً للشعور بالخسارة، حيث يتطلب اختيار الإستراتيجية الجيدة قيام إدارة الموارد البشرية بالدراسة والتحليل والمسح التنظيمي الجيد للمؤسسة و بيئتها الداخلية والخارجية، وذلك للتعرف على مصادر هذه الصراعات ومن ثم استخدام الأسلوب المناسب لإدارتها.

## 2-2 إستراتيجيات الموارد البشرية في إدارة الصراع التنظيمي:

حتى تتحقق إدارة الموارد البشرية متطلبات سلوك الأفراد أو الجماعات من خلال محدد الصراع التنظيمي، يتعين عليها إتباع الإستراتيجيات التالية:

**إستراتيجية تصعيد الصراع التنظيمي:** عندما يصل الصراع إلى المستوى المنخفض حيث يسيطر القصور في الأفكار والاقتراحات الجديدة لتطوير العمل وحل المشاكل، إلى جانب الإذعان التام من قبل المرؤوسين لإحداث التغيير، و الانخفاض الشديد لمعدل دوران العمل وغيرها من الخصائص السلبية، والتي تبدو من خلالها المؤسسة غارقة في الخمول وفاقدة للقدرة على مواجهة التحديات البيئية، يصبح لزاماً على إدارة المؤسسة عامة وإدارة الموارد البشرية خاصة أن تسعى إلى رفع مستوى الصراع التنظيمي، وذلك من خلال استخدام بعض الأساليب الآتية:<sup>(1)</sup>

- **تغيير تدفق المعلومات بين الأفراد والمجموعات:** تعتبر المعلومات أحد مصادر القوة في المؤسسة، ولذلك فإن مشاركتها أو منعها عن الأطراف المعنية، وخاصة تلك المعلومات المتعلقة بتقوم الأداء، يمكن أن يؤدي إلى تصعيد الصراع، فعلى سبيل المثال إذا قامت إدارة المؤسسة بتغيير قنوات ووسائل الاتصال، أو تغيير اتجاه الرسائل، أو نقل معلومات غامضة، فإن ذلك سيساعد على إثارة التوتر بين الأفراد والمجموعات، كما أن ذلك سيؤدي إلى إبراز الخلافات وتباين وجهات النظر وهذا كله من شأنه أن يفرض مخططاً على أفراد التنظيم، ويجعلهم أكثر حماسة ورغبة في إحداث التغيير.

### -التغيير في الهيكل التنظيمي:

يمكن أن يؤدي التغيير في الهيكل التنظيمي إلى تصعيد الصراع من خلال عدة طرق، مثل:

أ- **تقليل حجم الوحدات التنظيمية:** يؤدي ذلك إلى زيادة الترابط بين الأفراد والمجموعات، مما قد يؤدي إلى الصراع حول الموارد والمسؤوليات.

ب- **زيادة التخصيص:** يؤدي ذلك إلى زيادة الاستقلالية للوحدات التنظيمية، مما قد يؤدي إلى الصراع حول الأهداف والأولويات.

ج- **زيادة التركيز على تحقيق الأهداف:** يؤدي ذلك إلى زيادة المنافسة بين الوحدات التنظيمية، مما قد يؤدي إلى الصراع حول الموارد والنتائج.

1- لطفي راشد محمد، مرجع سبق ذكره، ص 19-20.



- **تصميم نظام للحوافز يشجع على التنافس:** يمكن أن يؤدي نظام الحوافز إلى تصعيد الصراع بين الأفراد والمجموعات، وذلك من خلال تنمية روح التنافس بينهم.

فعندما يكون نظام الحوافز قائمًا على المنافسة، فإن ذلك سيؤدي إلى رغبة الأفراد والمجموعات في تحقيق أفضل النتائج، مما قد يؤدي إلى الصراع حول الموارد والنتائج. ويمكن أن يكون مقدار الحافز عاملاً مهمًا في تصعيد الصراع، فكلما كان مقدار الحافز مغريًا، زادت الرغبة في تحقيقه، وبالتالي زادت احتمالية الصراع.

تتضمن إستراتيجية التجنب في الأساس التغاضي عن أسباب الصراع التنظيمي، حيث يمكن أن تأخذ أحد الأفعال التالية<sup>(1)</sup>:

- **تجاهل الصراع:** ضمن هذا الأسلوب تلجأ الإدارة إلى التغاضي عن التصرفات العدائية الصادرة عن أطراف على أمل تحسين المواقف لاحقًا، وهي بذلك تلتزم الحياد ويكون دورها الأساسي في تقديم الإيضاح والشرح الذي يبرز عدم أهمية المشكلة ويشجع الأطراف المتصارعة على التخفيف من مشاعر العداوة.

- **الانسحاب من الموقف:** حسب هذا الأسلوب تتمكن إدارة الموارد البشرية من دفع الأفراد والمجموعات حسب الصراع من خلال التذكير بالنتائج الأليمة لمواقف الصراع التي عرفها التنظيم سابقًا، وذلك لإستحضار الأفراد وخطر المشاركة في الصراع التنظيمي أو في عدمه، حيث يمكن أن يكون الانسحاب ماديًا وذلك خلال تجنب الأفراد لمواقف الصراع وعدم المشاركة فيه إما بالتزام الصمت أو بتغيير موضعه وقضيته.

**المطلب الثالث: دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في توجيه المحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي**  
تكتسي المحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي دورًا هامًا في نجاح وتطور أي تنظيم، حيث تعبر عن السعي لإحداث التكامل بين المحددات الفردية والجماعية للسلوك، فهي تعمل على الحد من أسباب الخلافات، أو النزاعات، والتداخل في الصلاحيات، الذي من شأنه خلق صراعات تنظيمية تشكل عائق يحول دون تحقيق المؤسسة لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

فالقيادة الإدارية وعملية الإتصال يمثلان عنصرين هامين في تشكيل المحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد داخل أي تنظيم، حيث أن إهتمام إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بتطوير نمط وأساليب القيادة السائدة داخل تنظيمها،

<sup>1</sup> - ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد مرسي "السلوك التنظيمي، نظريات نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة" الدار الجامعية، مصر، 2004، ص 187.

وتوفير مختلف أساليب الإتصال الفعالة المساعدة على إنسياب وتدفق المعلومات والبيانات بين الأفراد والمجموعات في مختلف الإتجاهات والمستويات، يسمح لها بتعزيز مستوى الثقة والأمان بين كل الأطراف ذات العلاقة مما يشكل دعامة حقيقية لتوجيه الأفراد العاملين بما لتحقيق أهدافها الإستراتيجية.

### الفرع الأول: دور إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تدعيم الممارسات القيادية بالمؤسسة

يرى بيتر دراكر أن القيادة الكفؤة للمعرفة من أهم محددات نجاح المؤسسات الإقتصادية في تحقيقها ميزة إستراتيجية في عالم تسوده الأعمال الدولية والمنافسة، ذلك أن القيادة القادرة على تحقيق الثقافة التنظيمية المرتكزة على المعرفة هي المفتاح الرئيس في نقل وتبادل المعرفة بنجاح في عصر اقتصاد المعرفة، فتحقيق الثقافة التنظيمية يؤدي إلى نجاح المؤسسة في الاقتصاد المبني على المعرفة لأن الثقافة هي نتاج ومحصلة للسلوك الجماعي لأعضاء المؤسسة.<sup>(1)</sup> إن مشاركة الموارد البشرية في تدعيم عمل القيادة الإدارية الناجحة يتطلب الإلتزام بعدد من المتطلبات أهمها ما يلي:

#### تعزيز القدرات والمهارات القيادية في المؤسسة:

تسعى إدارة الموارد البشرية إلى تعزيز القدرات القيادية في المؤسسة، وذلك من خلال استقطاب القدرات والمهارات المتميزة التي تتوفر لديها ملكية القيادة والتأثير على الآخرين، وتوفير تحفيزات مبتكرة تساعد على تطوير المهارات القيادية المتاحة لدى المؤسسة.

#### إستثمار الإمكانيات المتوفرة والمتاحة بالمؤسسة:

يمكن أن يتم استثمار الإمكانيات المتاحة بالمؤسسة من خلال منظومة التدريب والتطوير، والتي تعزز لدى الأفراد المرغبة في التعلم، وتدعو إلى تحويل التدريب والتطوير الإداري صوب ثقافة التعلم والتطوير الذاتي والتحسين المستمر.<sup>(2)</sup> يمكن أن يكون للاستثمار في الإمكانيات المتاحة بالمؤسسة بعض الفوائد المحتملة، مثل:

\*تحسين أداء المؤسسة: حيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة الإنتاجية والكفاءة.

\*تحفيز الابتكار والتحسين: حيث يمكن أن يؤدي إلى خلق أفكار جديدة وحلول مبتكرة.

\*تعزيز الرضا الوظيفي: حيث يمكن أن يؤدي إلى زيادة شعور العاملين بالتقدير والتحفيز.

\*تغيير دور المديرين:

1- هالة أحمد صبري "أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو إقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية" المؤتمر العالمي الثاني لأعمال جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 13 و14 مارس 2001.

2- مؤيد الساعدي "مستجدات فرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 275.

سيؤدي هذا التوجه إلى تغيير دور المديرين من إلتزامهم بالتنسيق والإشراف إلى إلتزامهم بالتأهيل، وذلك من خلال:

-نقل السلطة: وذلك من خلال تفويض المهام والمسؤوليات للآخرين.

-مساعدة الآخرين: وذلك من خلال توفير الدعم والتوجيه للآخرين.

#### \* القابليات الإدارية:

سيطلب هذا التوجه مجموعة مختلفة من القابليات الإدارية، مثل:

-القدرة على التواصل والتحفيز: وذلك لمساعدة الآخرين على التعلم والتطوير.

-القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات: وذلك لتوجيه عملية التعلم والتطوير.

-القدرة على إدارة التغيير: وذلك لإدارة التغييرات التي تحدث نتيجة التعلم والتطوير.

#### ترسيخ مفهوم القيادة التحويلية بالمؤسسة:

القيادة التحويلية هي ذلك النموذج القيادي الذي يوفر رؤيا أفضل للمؤسسة ويأخذ بعين الإعتبار رضا العاملين وتحفيزهم وزيادة أدائهم بما يكفل تعاون الجميع في تحقيق هذه الرؤيا والوصول إلى تجسيد الأهداف، ويشير هذا الأسلوب إلى أهمية شخصية القائد وقدرته على وضع رؤية المؤسسة، حيث يمكن أن يخلق التناسق فيما بين أهمية المؤسسة والعاملين فيها بشكل يسمح بتحقيق أهداف الجميع معا، كما يقوم القائد التحويلي على إحداث التغيير وحفز العاملين ودعم رغبتهم في التعلم نظرا لكونه قائما لم على التفكير والتحليل المنطقي في حل المشاكل.

#### الفرع الثاني: دور إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في تحقيق الإتصال الإداري الفعال

الاتصال الإداري هو عنصر أساسي في العملية الإدارية، ويشكل أساس الإدارة الجيدة والإشراف الفعال، فمدى مهارة المدير في التواصل مع الآخرين واختيار الأساليب الفعالة للتواصل يؤثر بشكل مباشر على نجاح المؤسسة.

تدل الدراسات الميدانية أنه يمكن لإدارة الموارد البشرية التحكم في نظام الاتصالات الإدارية من خلال التغلب على

مختلف العوائق التي تعترضها وذلك على النحو التالي:<sup>(1)</sup>

- قبول الإدارة لسماع الأخبار السيئة إلى جانب الأخبار الجيدة إذ تساعد مثل هذه الروح على حرص العاملين أن يعكسوا المعلومات كما هي دون تحريف أو تلاعب.

- إعطاء القيادات الإدارية الأهمية اللازمة للاتصالات وضرورتها لتحقيق الأهداف.

1- كامل محمد المغربي، مرجع سبق ذكره ص 240.

- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.
- مراعاة طبيعة ومستوى إدراك متلقي الرسالة، إذ يختلف الأفراد الذين توجه لهم الاتصالات بأشكالها المختلفة مما يوجب على المعنيين أخذ ذلك بعين الاعتبار عند إجراء عملية الاتصالات.
- زيادة التفاعل وتبادل الرأي بين الإدارة والعاملين بحيث تكون الاتصالات ذات اتجاهين من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى.
- مما لا شك فيه أن تحقيق الاتصال الإداري الفعال يعتمد على مجموعة من المبادئ يتوجب على إدارة الموارد البشرية معرفتها وجعلها واقع معاش يشعر به العاملين، وأن يوحى الاتصال المنظمي للعاملين أنهم أسرة واحدة من خلال الاتصالات الاجتماعية ومن ثم يشعرهم بضرورة بذل أقصى الجهود ودعم مشاريع التحسين والتطوير المعتمدة من طرف المؤسسة.
- تعتبر إدارة الموارد البشرية الإدارة المسؤولة عن توفير وإستخدام الوسائل المتعددة للإتصال ذات الكفاءة العالية التي تساهم في تحسين كفاءة العاملين وتنمي لديهم روح التعاون والمشاركة والإنسجام، وفي هذا الإطار تطالب إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية بضمان.

## خلاصة الفصل الثاني:

يعتبر موضوع إدارة السلوك الوظيفي للأفراد في المؤسسات من أصعب الموضوعات الإدارية، وذلك لتعدد المتغيرات التي تؤثر في هذا السلوك من ناحية، ولعدم إستقرار هذه المتغيرات المؤثرة فيه من ناحية أخرى، مما جعل المؤسسات تواجه مشاكل وأزمات عديدة في إدارتها لموردها البشري.

إن تحقيق المؤسسات لأهدافها الإستراتيجية العامة، التي تضمن لها بقائها ونموها وتطورها وتكيفها مع البيئة المحيطة مرتبط بشكل كبير بمؤهلات وكفاءات موردها البشري من جهة، وبسلوكياته وحاجياته وإتجاهاته المختلفة والمتعددة من جهة أخرى.

فقد أثبتت الدراسات والتجارب في المجتمعات المتقدمة أن السلوك الوظيفي للأفراد، تتحكم فيه العديد من المتغيرات منها ما يرتبط بالفرد بحد ذاته، ومنها ما هو مرتبط بالجماعة التي ينتمي إليها، ومنها ما هو مرتبط بالتنظيم داخل المؤسسة.

حيث تتأثر مردودية الفرد وإنتاجيته داخل المؤسسة بنوعية الإتجاهات التي يتبناها، ومدى إقتناعه وإدراكه لقيم المؤسسة، مما تتولد لديه سلوكيات قد تكون إيجابية أو سلبية، كما يمتد تأثير أداء الفرد بمدى إنسجامه مع جماعات العمل التي ينتمي إليها، فالتقارب في الآراء والإتجاهات للأفراد داخل المجموعة يساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، أما عكس ذلك فقد يؤدي إلى ظهور الصراعات بين الأفراد التي تؤدي إلى تشتت الجهود وإنخفاض الإنتاجية، كما يتأثر سلوك الفرد بنوع ونمط القيادة وكذا نظام الإتصالات السائد في المؤسسة، حيث يفتح نمط القيادة التشاركية المجال واسعا للأفراد على مختلف مستوياتهم المهنية والعلمية للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة ويتحقق هذا في ظل وجود نظام إتصال مرن وفعال يساهم بشكل كبير في توفير المناخ الملائم للأفراد لإظهار قدراتهم الإبداعية والفكرية مما يعزز من أمنهم ورضاهم الوظيفي.

إن ضرورة التحكم في المحددات المختلفة للسلوك الوظيفي للأفراد بالمؤسسة، يفرض على إدارتها الإستراتيجية للموارد البشرية تصميم إستراتيجيات مختلفة (تخطيط، توظيف، تدريب، تقييم، تعويض)، حيث أن تفعيل الممارسات المختلفة لهاته الإستراتيجيات يكون له الأثر الكبير في توجيه مختلف المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية لموردها البشري نحو خدمة أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، كما تمكن من تشخيص نقاط القوة والضعف داخل التنظيم والعمل على تحليلها لمعالجة مختلف المتغيرات التي تعيق السير الحسن لأنشطة المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة

الميدانية بوحدة باثيميتال -

هياكل غرب عين الدفلى

تمهيد:

عرفت بيئة الأعمال الجزائرية في السنوات الأخيرة تغييرات عديدة في شتى المجالات الإقتصادية والتكنولوجية، حيث أصبحت المنافسة في الأسواق الجزائرية مفتوحة أمام المؤسسات الأجنبية وما تعرضه من منتجات ذات جودة عالية، مما فرض على المؤسسات الجزائرية في ظل الإنفتاح الإقتصادي التقيد بشروط المنافسة، ومن أجل تحقيق ذلك عمدت هذه الأخيرة إلى إعادة هيكلة نشاطاتها وبرامجها، وهذا بإحداث جملة من الإصلاحات شملت كل الممارسات الإدارية، والقانونية، والفنية وكذا الموارد المادية والتكنولوجية والبشرية التي من شأنها المساهمة في التكيف مع هذه التغيرات، مما يضمن للمؤسسة بقاءها، إستمراريتها وتنافسيتها .

من أجل التكيف مع هذه الجملة من المتغيرات، وجب على المؤسسات الجزائرية أن تتوفر على عدة متطلبات تضمن لها البقاء في إقتصاد السوق، ومن أهم هذه الشروط نذكر :

- صياغة إستراتيجيات فعالة للتسيير .
- ضرورة انتهاجها هيكل تنظيمي مرن ومتجانس .
- التحديد الواضح للأهداف والمسؤوليات .
- المشاركة في إتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية .
- ضرورة توافر المؤسسة على الوسائل، والتكنولوجيات والتقنيات الفعالة لتسيير وإدارة مختلف الموارد المؤسسة بما فيها المادية والبشرية .

لجأت مؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) ووحدة عين الدفلى كغيرها من المؤسسات الجزائرية العمومية في إطار إعادة الهيكلة التي عرفتها المؤسسة الأم على مرور السنوات إلى تنفيذ وتجسيد العديد من المشاريع في مجال تخصصها إنجاز الهياكل المعدنية والنحاس، حيث لجأت إلى تحديد إحتياجاتها من تطوير لوسائل ومنهجية العمل، وتحديث لمختلف التكنولوجيات والإستراتيجيات .

من أجل تحقيق مؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) ووحدة عين الدفلى لأهدافها في إطار إعادة الهيكلة وما أحدثته من تغييرات وتعديلات وحتى تستمر في تجسيد العديد من مشاريعها المبرمجة، ركزت إهتمامها على موردها البشري بإعتباره المحرك الرئيسي لباقي الموارد المتاحة لها، حيث عملت على تنمية وتطوير قدراته وترقية مهاراته وكفاءته الإبداعية والإبتكارية من خلال مختلف برامج التكوين والتعلم، والتدريب، والتحفيز التي إنتهجتها والتي كان لها الأثر في تنمية وتعزيز السلوكيات الإيجابية، وتوجيه وتعديل مختلف السلوكيات السلبية بما يخدم أهدافها الإستراتيجية العامة .

سنحاول من خلال هذا الفصل التطرق إلى دراسة وتحليل العناصر التالية:

1- المبحث الأول يحتوي على العناصر التالية:

- لمحة تاريخية عن نشأة وتطور المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة والهياكل المعدنية Batimetal.
  - التعريف بالمؤسسة الأم ( المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة والهياكل المعدنية Batimetal).
  - التعريف بوحدة (باتيميتال- هياكل غرب)وحدة عين الدفلى مكان إجراء الدراسة الميدانية.
- 2- المبحث الثاني يحتوي على العناصر التالية:

- الإطار المنهجي للدراسة الميدانية ( نموذج الدراسة الميدانية، التعريف بمجموعة وعينة الدراسة).
- أدوات جمع البيانات ومعالجتها (المنهج المستخدم، أدوات جمع البيانات، ثبات أداة الدراسة).
- المعالجة الإحصائية للبيانات.



## المبحث الأول: تقديم المؤسسة العمومية للمباني الصناعية والهياكل المعدنية Batimetal

من خلال هذا المبحث أردنا القيام بعرض وصفي عام للمؤسسة الأم "مؤسسة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية"، وذلك بتعريفها وإعطاء لمحة تاريخية عنها من حيث (النشأة، التطور، الإنجازات).

ومن جهة أخرى التطرق إبراز إمكانياتها البشرية، المالية والمادية، ودراسة هيكلها التنظيمي مع تبيان أهم أدوارها.

### المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة.

بعد الاستقلال مباشرة ظهرت عدة مؤسسات في قطاعات مختلفة تجارية وصناعية حيث يلاحظ المتتبع لواقع القطاع الاقتصادي أنه عاش الكثير من الإصلاحات التي تهدف إلى إعادة تنظيم القطاع الاقتصادي وإعطاء الدور الريادي للمؤسسات العمومية، في المسار التنموي انطلاقاً من اعتماد التسيير الاشتراكي للمؤسسات كنموذج تسيير مروراً بإعادة الهيكلة العضوية للمؤسسات ابتداء من سنة 1982 ومع مرور الوقت تطورت هذه المؤسسات وأصبحت القاعدة الأساسية للبلاد حيث تمخضت عن ذلك ظهور مؤسسات جديدة (إنتاجية، نمووية، وتوزيعية) وكل منها تلعب دورها في عجلة التنمية الوطنية، وعليه يجب أن تكون مسيرة من طرف المدراء والمسيرين بفضل إستغلال أمثل وأحسن للموارد المالية والبشرية.

### الفرع الأول: نشأة المؤسسة

عند تأسيسها سنة 1967، كانت الشركة الوطنية للحديد والصلب (SNMETAL) على رأس 8 وحدات مؤممة،

كانت في السابق ممولة بالأسهم الأجنبي، إثنان منها تشكل اليوم رأسمال "باتيسيك" وهي:

- معامل ديرا فور (Dura four) للجزائر العاصمة وعنابة.

- الشركة الوطنية للصلب بوهران.

وبين سنتي 1982 و1983 أعيدت هيكلة الشركة لتؤدي إلى ميلاد (5) مؤسسات وطنية هي:

- ENCC صناعة المعدات الصناعية الثقيلة.

- FERROVIAL لمعدات السكك الحديدية.

- ENF للمسابك الثقيلة والمسابك الحديدية. (ولاية تيارت)

- PROMETAL للأثاث المعدني، المدافع، المطابخ والمواد المعدنية والمطلية بالمعدن.

- BATIMETAL متخصصة في أشغال البناءات المعدنية الموجهة إلى المنشآت الجماعية والاجتماعية (موقف

السيارات، مدارس، مراكز التخزين والتوزيع، مستشفيات....).

## الفرع الثاني: تطور المؤسسة

ورثت شركة "باتيميتال" عدت مشاريع للإنتاج وكان عليها التكفل بإنتاج الإسناد المعدنية الموجهة للبرامج الوطنية الخاصة بالتزويد بالتيار الكهربائي العالي، وفي 30 سبتمبر 1997 وفي إطار إعادة هيكلة ثانية للمؤسسات التابعة للمجمع العمومي SIDMET، تولدت شركة "باتيسيك" كشركة فرعية لمجمع "باتيميتال" وبذلك ورثت "باتيسيك" وحدات إنتاج الهياكل المعدنية والنحاسية، وأصبحتاملة لـ "قلب الحرفة القاعدية" لـ "باتيميتال".

**المطلب الثاني: تقديم المؤسسة الأم (باتيميتال) ووحدة (باتيميتال-هياكل غرب) وحدة عين الدفلى.**

**الفرع الأول: تقديم المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة والهياكل المعدنية "باتيميتال" (المؤسسة الأم)**

المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة والهياكل المعدنية "باتيميتال" هي شركة ذات أسهم، متخصصة في تصميم، تطوير، صناعة، التركيب في الموقع، وبيع أشغال البناءات والهياكل المعدنية والنحاسية.

### -في مجال الهياكل المعدنية:

- بنايات ومرائب صناعية.

- بنايات وعمارات سكنية.

- منشآت تجارية، إجتماعية وتربوية.

- مرائب للإستعمال الفلاحي ومخازن.

- مخازن مبردة.

### -في مجال البناءات النحاسية:

- كل أنواع المنتجات للبناءات النحاسية.

- التجهيزات الصناعية.

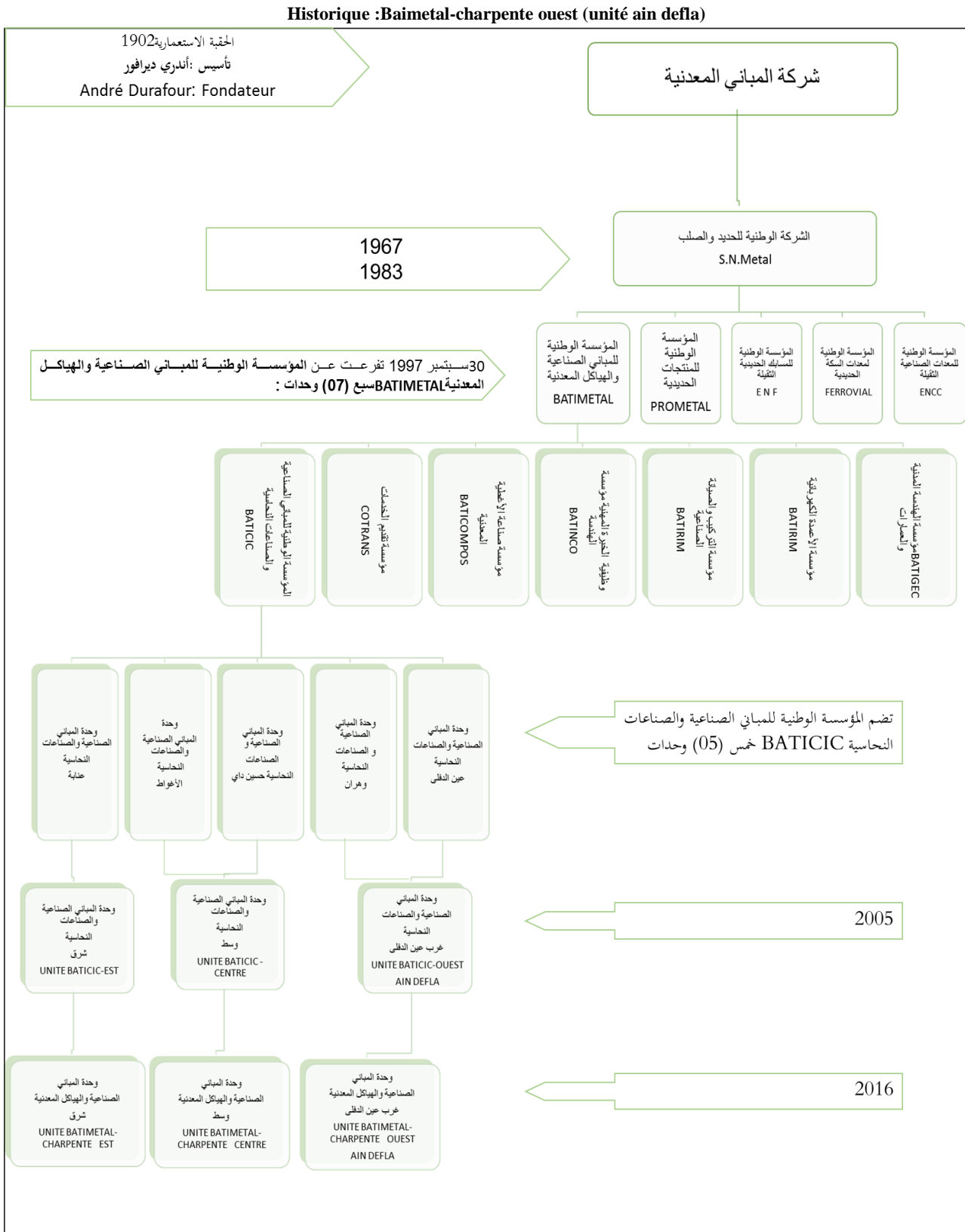
**1-التنظيم:** يسير شركة "باتيميتال" رئيس مدير عام، مساعد من طرف هياكل مركزية وظيفية للتنشيط، التنسيق، والدعم و تمتلك شركة "باتيميتال" مقر اجتماعي بالجزائر العاصمة و5 وحدات إنتاج ( وحدة حسين داي، وحدة عين الدفلى، وحدة عنابة، وحدة وهران، وحدة الأغواط )، كما لديها إمكانيات مادية وبشرية هامة، لقد اكتسبت شركة "باتيميتال" خبرة كبيرة تمكنها من الأخذ على عاتقها الدراسات، الإنتاج، التركيب في الموقع لكل منتج يدخل في مجال الهياكل المعدنية والنحاسية.

الشكل الآتي يبين أو يوضح جميع مراحل التطور التاريخي لنشأة مؤسسة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية

إبتداءا من الحقبة الإستعمارية إلى يومنا هذا:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بوحدة باتيميتال- هياكل غرب عين الدفلى

الشكل 14 : هيكل تنظيمي يوضح التطور التاريخي أو نشأة مؤسسة العمومية للبناءات المصنعة والهياكل المعدنية-وحدة عين الدفلى



المصدر: من إعداد الباحث بناء على مقابلة مدير الوحدة.

## الفرع الثاني: تقديم المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة والهياكل المعدنية "باتيميتال-هياكل غرب" وحدة عين الدفلى

تبعاً لسياسة إعادة الهيكلة التي اعتمدها المؤسسة الأم بجميع الوحدات، فضمت وحدة وهران إلى وحدة عين الدفلى وسميت بالمؤسسة العمومية للبناءات المصنعة والصناعات النحاسية "باتيسيك-غرب"، حيث تم ترسيمها إدارياً وقانونياً بتاريخ 30 جانفي 2005، وفي إطار إعادة الهيكلة لسنة 2016 تم تغيير إسم الشركة من "باتيسيك غرب" إلى المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة والهياكل المعدنية "باتيميتال-هياكل غرب"، وتعتبر في طابعها القانوني مؤسسة ذات أسهم وهي تتكون من وحدتين للإنتاج، وحدة إنتاج (عين الدفلى)، ووحدة إنتاج (وهران)، وتقع الوحدة بالمنطقة الصناعية لعين الدفلى، تتربع على مساحة تفوق 14 هكتار، وتقدر طاقتها الإنتاجية بـ 12 ألف طن في السنة. تحصلت على تأشيرة المنظمة العالمية للجودة ISO 9001 سنة 2004، كما طورت بنجاح سنة 2017 نظام تسيير جودتها وحصولها على ISO 9001 الصادر سنة 2015.

تقدم المؤسسة خدمات في مجالات متعددة منها:

- تحقيق بناءات صناعية مختلفة ومتنوعة.

- الدراسة والبحث والتنمية في الإنتاج المتعلق بالهياكل المعدنية والحديدية.

تمتلك الوحدة مؤهلات بشرية متنوعة كما تم الإشارة إليه سابقاً، تتمثل في كفاءات مهنية في اختصاصات مهندسي دولة، تقني سامي، كفاءة مهنية، عامل بسيط.

أما فيما يخص الإمكانيات المالية، الوسائل المادية والبشرية فتمتع المؤسسة بصحة مالية جيدة وذلك بحجم ما تستحوذ من أصول، حيث رأسمالها يقدر بـ 1085800000 دج، يحتوي على كل وسائل إنتاج الهياكل المعدنية ومداحيل كبيرة مما تنجزه من مشاريع ضخمة المتمثلة في البناءات الحديدية والنحاسية.

فيما يلي جداول توضح أو تبين الوسائل المادية والبشرية لوحدة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية (باتيميتال-هياكل

غرب) عين الدفلى:

### أ- الإمكانيات المادية:

نظراً للكم الهائل من الوسائل، المعدات والتجهيزات المستعملة من طرف الوحدة إرتأينا تقديم جدول يضم عناوين

الحسابات الرئيسية لهذه الأخيرة حسب ما هو مبين أدناه: (1)

<sup>1</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة الممتلكات

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بوحدة باتيميتال- هياكل غرب عين الدفلى

جدول 8: الوسائل، المعدات والتجهيزات بالمؤسسة

رقم الحساب	عناوين حسابات الوسائل	رقم الحساب	عناوين حسابات الوسائل
21	العقارات العينية	218	عقارات عينية أخرى
21100	مساحات إنجاز وورشات	21811	آليات النقل: سيارات خفيفة ودراجات للتنقل
213600	فضاءات التخزين	21812	آليات النقل: سيارات ثقيلة
213400	طرق للنقل	21813	آليات نقل البضائع
213	البنائيات	2182	- تجهيزات مكتبية
21300	بنائيات صناعية	21821	أثاث مكتب
21310	بنائيات إدارية وتجارية	21822	مستلزمات مكتبية
213220	منشآت قاعدية	21830	غلافات مسترجعة
213710	سكنات المستخدمين	2184	- ترتيب وتهيئة الأرضية
215	- معدات تقنية، عتاد ووسائل	218410	ترتيب
21520	صناعية	218420	معدات (الكهرباء، الغاز، التسخين، الأمن،
21521	آلات إنتاجية	2185	الإتصال، أخرى....)
21522	آلات صيانة وتصليح	218510	- تجهيزات (إعلام ألي- السحب- السمعي
21525	آليات تخزين	218520	( البصري )
21525	آليات رفع وتحويل	218530	تجهيزات الإعلام ألي
21526	- قطع غير خاصة	218540	تجهيزات السحب
21527	آليات ومستلزمات	218610	تجهيزات السمعي البصري
21529	آليات مخبرية وتحليلية	218630	تجهيزات الإتصال
21530	آليات مختلفة		تجهيزات إجتماعية
			أثاث الشؤون الإجتماعية ، تجهيزات ، سكنات
			وظيفية

المصدر: رئيس مصلحة الممتلكات

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن المؤسسة تمتلك مجموعة من الوسائل، المعدات والتجهيزات التي تمكنها من القيام بمختلف المهام والنشاطات التي تدخل ضمن عملية الإنتاج وإنجاز المشاريع، بمراعاة معايير الجودة المنصوص عليها في نظام تسيير الجودة " S M Q " ، مما يمكنها من كسب رضا الزبائن والعملاء من جهة، وكذا الحفاظ على سمعة وتنافسية المؤسسة.

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بوحدة باتيميتال- هياكل غرب عين الدفلى

جدول 9 : وسائل ومعدات الإنتاج بالمؤسسة

العدد	وسائل الإنتاج المستعملة من طرف الوحدة	العدد	وسائل الإنتاج المستعملة من طرف الوحدة
20	جهاز تلحيم MIG/MAG	12	آلة ثاقبة بالإشعاع العمودي
1	جهاز تقويس هوائي	16	مسطرة بسيطة ونصف الية.
3	Vireurs à bogie charge maximale sur deux traverses 16 tonnes.	7	آلات الضغط والطوي مختلف قياسات العرض
3	خزان الأوكسجين وثاني أكسيد O2 و CO2 الكربون	1	ورشة الصفايح المعدنية
1	معدات تخزين المياه H2O	1	خط 900X400 a 1000x450 mm تنقيب سريع للمعادن بقدرة
33	جسر متحرك داخل الورشات	1	خط تنقيب وتقطيع شكل H، مسطح (أحجام كبيرة)
17	Portique mono rail et potences murales	1	خط تنقيب وتقطيع
5	الألات الرافعة المتحركة	1	مسطرة هيدروليكية CNC مجمعة
2	آلة رافعة بقدرة 12 إلى 14 طن.	1	آلات تقطيع حرارية
2	رافع حمولة	1	آلة قص للقطع المصفحة 3.20x16 مم.
3	ضاغط هوائي متحرك 7 حتى 8 بارات	1	آلة الضغط والطوي 300 X3000 طن.
1	مولد كهربائي ثابت و متحرك 75 حتى 300 KVA	1	آلة ضغط هيدروليكية متعددة الإستعمالات.
5	مولد تلحيم	1	آلة تدوير الصفايح الحديدية
2	خزان ثابت	5	جهاز تلحيم MMA

المصدر: مصلحة الوسائل العامة التابعة لدائرة الموارد البشرية بالمؤسسة

من خلال الجدول أعلاه ، يتضح أن المؤسسة تمتلك وسائل إنتاج متعددة تسمح لها بالقيام عملية التصنيع، وذلك بتحويل المادة الأولية إلى منتج نهائي ذو جودة عالية، يرقى إلى تطلعات الزبائن ورضاهم، مما يحافظ على إستمرارية، تنافسية وسمعة المؤسسة.

ب-الإمكانيات البشرية:

تتمثل في عدد العمال بالمؤسسة على إختلاف رتبهم، مؤهلاتهم العلمية والمهنية، وعقود عملهم (الدائمة والمؤقتة).

جدول 10: عدد العمال حسب التخصص/طبيعة العقد

المجموع	عقود عمل مؤقتة	عقود عمل دائمة	التخصص
147	54	93	الإنتاج
63	24	39	المصلحة التقنية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بوحدة باتيميتال- هياكل غرب عين الدفلى

24	8	16	الصيانة
71	18	53	الإدارة
19	00	19	الحراسة
324	104	220	المجموع

المصدر: دائرة الإدارة والموارد البشرية

جدول 11: عدد العمال حسب المستويات المهنية/طبيعة العقد

المجموع	عقود عمل مؤقتة	عقود عمل دائمة	مجموعة المستويات المهنية
116	72	44	التنفيذ
125	16	109	التحكم
83	16	65	الإطارات: منهم
72	16	56	إطارات متوسطة
11	00	11	إطارات عليا
00	00	00	إطارات سامية
324	104	220	المجموع

المصدر: دائرة الإدارة والموارد البشرية

أما فيما يخص أهم المشاريع المنجزة من طرف وحدة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية "باتيميتال-هياكل غرب" عين الدفلى ، فقد حققت المؤسسة عدة إنجازات ومشاريع على الصعيد المحلي، الوطني، وحتى الدولي، ويمكن ذكرها حسب الجدول الآتي:<sup>(1)</sup>

جدول 12: أهم المشاريع المنجزة من طرف الوحدة أو المؤسسة

الرقم	أهم المشاريع الكبرى المنجزة	موقع المشروع/الهيئة المستفيدة
1	حظيرة سيارات ذات طوابق	(ساحة الشهداء، ساحة أول ماي، باب الزوار... الجزائر العاصمة) وزارة الدفاع الوطني
2	مستودعات الصيانة	الخطوط الجوية الجزائرية
3	مستودعات قاعدة الطيران	بوفاريك، بوسعادة، تماراست (وزارة الدفاع الوطني)
4	قاعات متعددة الرياضات	مئات القاعات موزعة على كامل التراب الوطني (وزارة الشباب والرياضة)
5	الأسواق الجوية	أكثر من 70 سوق جوارية موزعة على كامل التراب الوطني
6	صهاريج التخزين ذات أحجام متنوعة	سوناطراك، نفطال، أسميدال موزعة على كامل التراب الوطني

<sup>1</sup> - مقابلة مدير دائرة التقنيات التجارية

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بوحدة باتيميتال- هياكل غرب عين الدفلى

7	صهاريج تخزين الغازات حجم 9500 م مكعب.	موزعة على كامل التراب الوطني
8	ورشات التعبئة	الخروب-قسنطينة
9	تجهيزات شركة الإسمنت	الشلف، بني صاف (شركة الإسمنت)
10	إنجاز مركب ساقية سيدي يوسف	تونس
11	إنجاز مجمع توليد الكهرباء	سونلغاز المسيلة
12	إنجاز مصنع أنابيب الغاز	شركة أنابيب-تبسة
13	إنجاز مصنع تكرير الزيت "عافية"	وهران
14	17 مجمع سكني، 05مراقد	حي الفنانين زوالدة (وزارة الثقافة)
15	مجمعات (ورشات إنتاج+ملحقات عمارات)	قسنطينة
16	تجديد عمارات+بنائة عمارة جديدة خاصة بتركيب الحفلات	الشركة الوطنية للسيارات الصناعية SNVI (الروبية-الجزائر)
17	مرائب أرصفة	محطة القطار (تيسمسيلت، بوغارة، أرزيو)
18	مستودعات التخزين	المؤسسة الوطنية لتغذية الأنعام (الأحضرية، واد السمار، سيق).
19	30 خزان حديدي	الديوان الوطني للحبوب موزعة على كامل التراب الوطني
20	مركب مصنع الحليب ومشتقاته	بلدية عريب ولاية عين الدفلى
21	70 ممر حديدي	مؤسسة ميناء أرزيو (وهران)
22	صناعة 12000 حاملة قارورات الغاز	مؤسسة نפטال موزعة على كامل التراب الوطني
23	مشاريع متعددة مع وزارة الدفاع الوطني: -02 إثنين مستودع طائرات هليكوبتر -مصنع تركيب طائرات الهليكوبتر -02 مستودع تخزين -ورشة تصليح الأسلحة+ ورشة الأسلحة و الوسائل البصرية -فرقة التدخل و الإحتياط -مدرسة صف الضباط للدرك الوطني - خزان 60م مكعب، شاليهات، مخابئ و مستودعات تخزين	وزارة الدفاع الوطني -الناحية العسكرية السادسة(برج باجي مختار، تمنراست) - الناحية العسكرية الخامسة (عين أرناط ولاية سطيف) - الناحية العسكرية الثانية( تليلات ولاية وهران) - الناحية العسكرية الثانية( السانية ولاية وهران) -الناحية العسكرية الخامسة (عين أرناط ولاية سطيف) - زوالدة الجزائر
24	عدد من العمارات الإدارية ومتاجر كبيرة	جمهورية روسيا

المصدر: مدير دائرة التقنيات التجارية بالمؤسسة

ساهمت مؤسسة "باتيميتال- هياكل غرب" ووحدة عين الدفلى بقسط كبير في تمهين وتكوين اليد العاملة بالإضافة إلى ذلك اعتمد نشاط المؤسسة في مجال الانجاز على ما يلي:



السعة السنوية للمواد الأولية:

- هياكل حديدية: 6000 طن

- النحاس: 3000 طن .

- النجارة الحديدية: 3000 طن .

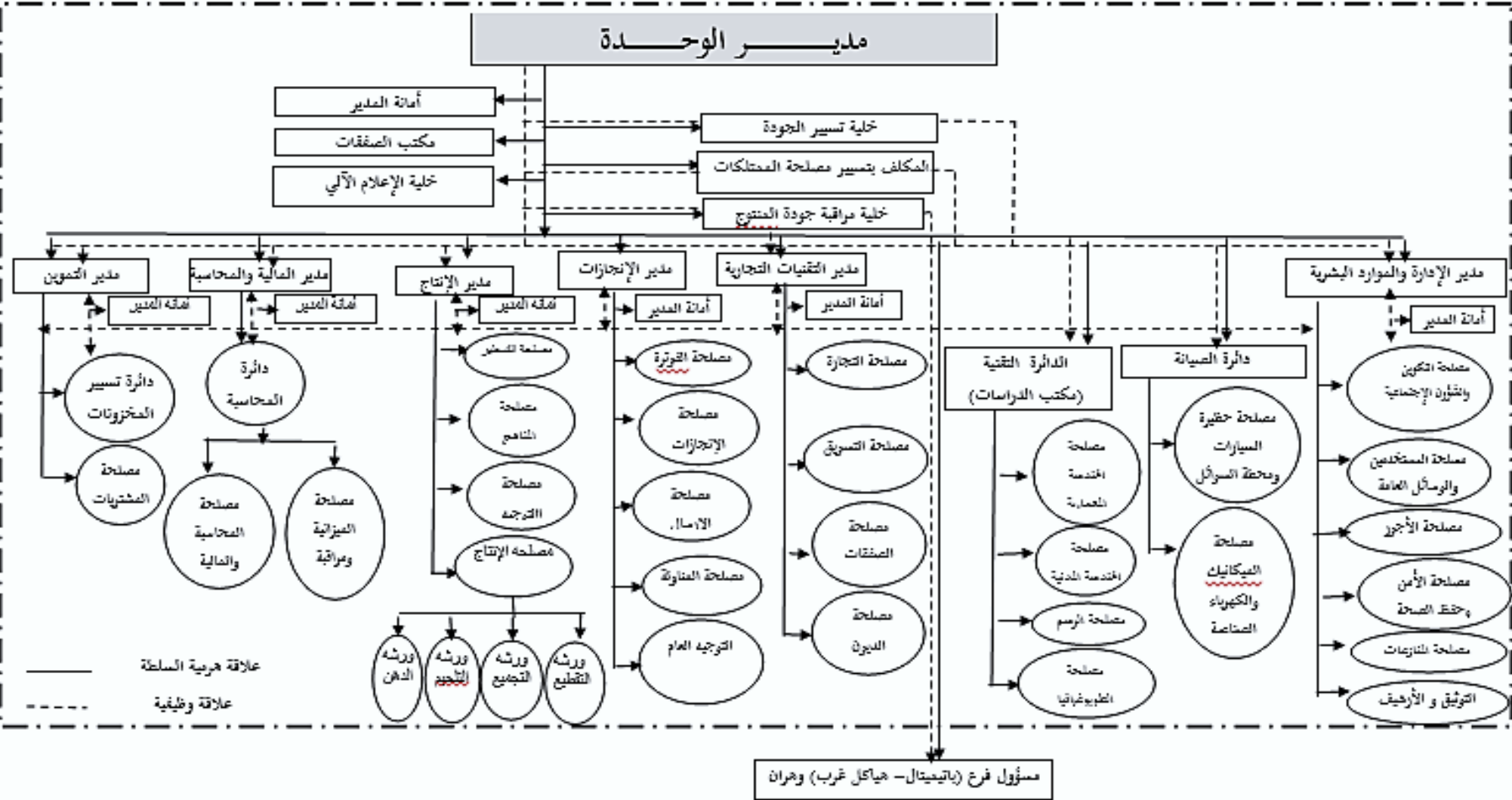
ومن أهم الزبائن المحليين لوحدة باتيميتال- هياكل غرب" عين الدفلى: سوناتراك، نافطال، وزارة الدفاع الوطني، سونلغاز، أسميدال، المديرية العامة للأمن الوطني، مصانع الإسمنت، بالإضافة إلى زبائن آخرين، كالمقاولين والبلديات. أما عن زبائنهم من خارج الوطن ، فقد إمتد نشاطها إلى روسيا، فرنسا، البرتغال، الصين، إسبانيا، تونس.

### **1- الهيكل التنظيمي للوحدة:**

يتعلق هذا بالجانب الوظيفي للتنظيم المعتمد من طرف المؤسسة، وتصميم هذا الهيكل مرتبط بتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، كما يحدد العلاقة بين مختلف المديريات الفرعية ومراكز اتخاذ القرارات ومراكز تنفيذها. إن نجاح أي مؤسسة يكمن في مدى اختيار للهيكل التنظيمي الذي يوافق مختلف نشاطاتها وتحقيق أهدافها المسطرة، والشكل رقم (16) يوضح الهيكل التنظيمي للوحدة:

## الهيكل التنظيمي لوحدة (باتيميتال - هياكل غرب Batimetal charpente ouest " عين الدفلى "

الشكل 15 :



إن الهيكل التنظيمي المعتمد من طرف (وحدة باتيميتال- هياكل غرب) عين الدفلى في تسيير مختلف نشاطاتها ووظائفها اليومية، شهد عدة تغييرات منذ نشأة المؤسسة الأم حيث يرجع السبب الرئيسي في ذلك إلى عدد المرات المتكررة من إعادة الهيكلة التي شهدتها المؤسسة منذ الإستقلال إلى غاية اليوم، حيث مست التغييرات ما يلي:

**التغيير في تسمية المجمع الذي تنتمي إليه المؤسسة سنة 1983:**

من الشركة الوطنية للحديد والصلب (S.N.Métal) société national du métal إلى المؤسسة الوطنية للمباني الصناعية والنحاس (Batimetal).

**ب- التغيير في تسمية المؤسسة:**

عرف إسم المؤسسة عدة تغييرات وهي كالأتي:

- سنة 1998: تم تغيير تسمية الشركة من المؤسسة الوطنية للمباني الصناعية والنحاس (Batimetal) إلى المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة والصناعات النحاسية (Baticic)

- سنة 2016: تم تغيير تسمية الشركة من المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة والصناعات

النحاسية. (Baticic) إلى المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة - هياكل غرب BatimetalCharpente-ouest.

**ت- التغيير في فروع المؤسسة وتخصصاتها:**

حيث تفرعت عن المؤسسة العمومية للبناءات المصنعة - هياكل غرب Batimetal Charpente-ouest عدة فروع وبالتالي أدت إلى ظهور عدة تخصصات.

مثال: كانت المؤسسة الوطنية للمباني الصناعية والنحاس وحدة (باتيميتال-هياكل غرب) عين الدفلى، تقوم بإنتاج الهياكل المعدنية، تركيبها في موقع المشروع، تهيئة الأرضية والجدران الإسمنتية للمشروع الصناعي النحاسية، أما بعد إعادة الهيكلة فأصبحت مختصة في إنتاج الهياكل المعدنية فقط، أما باقي المهام فأسندت إلى أحد فروعها التي أصبحت بمثابة مؤسسة مناولة.

سنتطرق فيما يلي إلى شرح الوظائف والمهام المسندة إلى كل دائرة أو مصلحة تدخل ضمن مكونات الهيكل

التنظيمي للمؤسسة حسب بطاقيات المناصب المتحصل عليها من مديرة الإدارة والموارد البشرية<sup>(1)</sup>.

<sup>1</sup> - مقابلة مع مديرة الإدارة والموارد البشرية.

- وقد تم السعي إلى إعطاء أكثر تفصيل عن دائرة الموارد البشرية والمهام المنوطة بها، لإعتبارها من جهة المحرك الرئيسي لباقي الدوائر الأخرى، ومن جهة أخرى فهي تمثل جانب مهم في الدراسة الميدانية التي نحن بصدد إنجازها والتي تخص موضوع دراستنا.
- مدير الوحدة: تتمثل مهامه في :
- الإشراف على التسيير الإداري، القانوني، المالي للمؤسسة.
  - السهر على تطبيق وإحترام القوانين التي تدخل ضمن النظام الداخلي ومدونة أخلاقية المهنة للمؤسسة.
  - خلية تسيير الجودة: تتكفل هذه الخلية ب:
- المراقبة الدورية لتسيير الجودة على المستوى الكمي للمؤسسة (كافة الهيكل التنظيمي).
- مراقبة مدى تطبيق الشروط المنصوص عليها من طرف المنظمة العالمية للتقييس (iso9000).
  - التنسيق مع كافة الدوائر فيما يخص نظام تسيير الجودة.
  - إعداد تقارير دورية، سنوية عن مدى تطبيق نظام الجودة بالمؤسسة بالتنسيق مع مدير الوحدة.
  - تقديم إقتراحات ونصائح توعوية للعمال على كافة المستويات في الهيكل التنظيمي بضرورة تقديم أحسن مستويات نظام الجودة.
- مكتب الصفقات: يتكفل هذا المكتب بمايلي:
- المشاركة في وضع السياسة التجارية المتبعة من طرف المؤسسة.
  - تحسين رقم الأعمال والهامش التجاري.
  - تنظيم نشاطات الترقية وتطوير الإتصالات: إشهار، صحافة، إعداد وسائل التسويق وتحديثها (بطاقيّة الإنتاج، مطويات الإشهار....).
  - يجب أن يكون في إتصال دائم مع الآخرين.
  - إقتراح أفكار داعمة وبناءة.
  - السهر على ديمومة نشاط التسويق.
  - تقييم الفرص المتاحة والأخطار الناجمة.
  - تطوير وتحسين قاعدة بيانات المنتجات.
  - متابعة إجراءات الدائرة التجارية.
  - إنجاز الدراسات الخاصة بالصفقات والمنافسة.

- تنظيم، تنسيق وتنشيط جماعة التسويق.
- تحديد الأهداف ومتابعة النتائج لمختلف العمليات.
- إحترام شروط النظافة والأمن.
- ضمان شرعية ونظامية النشاطات الخاصة بمنصب عمله.
- خلية الإعلام الآلي:** تتمثل مهامها فيما يلي:
  - إعداد البرمجيات المختلفة.
  - صيانة أجهزة الإعلام الآلي.
  - التنسيق مع مصلحة التموين بخصوص إقتناء معدات ووسائل الإعلام الآلي.
- خلية مراقبة جودة المنتج:** تقوم بمراقبة ورشات الإنتاج ، بداية من عملية تحويل المادة الأولية (الحديد) إلى غاية الحصول على المنتج النهائي ، للتأكد من سيرورة المنتج تتم وفق الإجراءات المتفق عليها مع الزبون (مطابقة المنتج)، مع تقديم ملاحظاتهم وإقتراحاتهم إلى الجهة المختصة.

#### دائرة الإنجازات:

يشرف على تسييرها مدير، وتتكون هذه الدائرة من 05 مصالح، :

- مصلحة الإنجازات
  - مصلحة الفوترة.
  - مصلحة التوجيه العام.
  - مصلحة الإرسال.
  - مصلحة المناولة.
- تعمل هذه المصالح بالتنسيق لضمان إنجاز المهام الملقاة على عاتقها، وتتمثل في:
- استقبال ملف الزبون ومراقبة الشحن، وتسهيل البيع.
  - برجة ملفات الزبائن ومراقبة تنفيذ الصفقات.
  - مراقبة سند الوزن المطابق للشروط المنصوص عليها، وإصدار صكوك الفاتورة والتسليم وفحص الفواتير، ومطابقتها للصكوك المقدمة.
  - جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع والتسليم.

✓ **مصلحة الفاتورات:** تقوم بإعداد الفاتورات للزبائن، ولها علاقة مع جميع المصالح والدوائر مثلاً: كراء الرافعات، وبيع مختلف الهياكل المعدنية.

- **مصلحة التوجيه العام:** تكمن وظائفها في:
- متابعة ومراقبة مشروع ورشات الإنجاز وتقنيه بنسب مئوية.
- إعلام مصلحة الإرسال والإنجازات بكافة المعلومات.
- تعيين الرقم التسلسلي الخاص بكل ملف من ملفات الزبائن.
- **مصلحة الإرسال:** بعد إعلامها، تقوم بالدور التالي:
- استقبال الإنتاج من الورشات المختلفة.
- إعادة مراقبة الإنتاج.
- وضع مخطط لإرسال لكل المشاريع.
- **مصلحة الإنجازات:** تسهر هذه المصلحة على متابعة إنجاز المشروع ابتداءً من تحويل المادة الأولية (الحديد) إلى غاية نهاية المشروع، وذلك تنفيذاً للمخطط الإجمالي بطريقة مثلى.
- **مصلحة المناولة (sous traitance):** تسند إلى هذه المصلحة جزء من المشروع المراد إنجازه، تحت إشراف المؤسسة الأم، وتعتمد المؤسسة نوعين من شركة المناولة:
- شركة مناولة كفرع من فروعها (مثال: عند إنجاز مشروع الهياكل المعدنية كمدراجات الملاعب أو إنجاز مخازن، فإن عملية تركيب الهياكل المعدنية تقوم بها وحدة باتيميتال هياكل - غرب عين الدفلى، أما بخصوص الأرضية والجدران الإسمنتية يتم مناولتها إلى أحد فروعها مثل الفرع المختص في البناء ( باتيريم . Batirim
- شركة مناولة خاصة (مؤسسات أخرى تزاوّل نفس النشاط، مكاتب دراسات....).

#### دائرة الإنتاج:

- يشرف على تسييرها مدير، تتمثل مهامها فيما يلي:
- تسهر على ضمان صيرورة العملية الإنتاجية من خلال الحرص على تنفيذ المخططات المنجزة من طرف المصلحة التقنية للدراسات، وذلك وفق ما تحمله هذه المخططات من تحليل كمي وكيفي للمادة الأولية وملحقات أخرى.
- **مصلحة التسطير:** تسهر على تصميم وتسطير شكل المنتج النهائي التي تسعى المؤسسة إلى إنتاجه.
  - **مصلحة المنهجية:** تقوم هذه المصلحة ب:

- تحضير المنهجية المتبعة.
- التخطيط التام للمراحل المتبعة في لإنتاج.
- مصلحة التنظيم والتوجيه:
- استقبال المنهجية المتبعة في الإنتاج من مصلحة المناهج.
- تخطيط البرامج.
- إصدار الأوامر والتوجيهات.
- **مصلحة الإنتاج:** تتمثل المهمة الرئيسية لهذه المصلحة في تحويل المادة إلى منتج نهائي وفق الشروط المنصوص عليها في الإتفاقية مع الزبائن، وتتكون من أربع (04) ورشات:
- أ- **ورشة التقطيع (Découpage):** تتمثل مهامها في تقطيع المادة الأولية (الحديد) حسب القياس المحدد في إنجاز الهياكل المعدنية.
- ب- **ورشة التجميع (Assemblage):** تتمثل مهامها في تنسيق وتجميع ما تم تقطيعه من حديد في المرحلة السابقة حسب شكل الهيكل المعدني المراد إنجازه ، تمهيدا لعملية التلحيم النهائي.
- ت- **ورشة التلحيم (Soudage):** تتمثل مهامها في التلحيم النهائي للهيكل المعدني.
- ث- **ورشة الدهن (Peinture):** تتمثل مهامها في دهن الهيكل المعدني النهائي.
- I. **دائرة التموين:** يشرف على تسييرها مدير، وتضم مصلحتين (مصلحة الشراء، ومصلحة تسيير المخزون)، وتتمثل مهام كل منهما فيما يلي:
- ✓ **مصلحة الشراء:** تقوم هذه المصلحة بتموين المؤسسة بمختلف الإحتياجات من المادة الأولية اللازمة في عملية الإنتاج ، بناء على طلبية شراء مصادق عليها من طرف مدير الوحدة توجه إلى المورد الذي تم إختياره عن طريق لجنة فتح العروض التقنية والمالية (يختص بما مكتب الصفقات: إختيار إما أحسن عرض أو أقل عرض تكلفة).
- ✓ **مصلحة تسيير المخزونات:** تسهر على حركة تسيير المخزونات (دخول، خروج، رصيد متبقي) من السلع، مع ضرورة الإعلان عن النقص في المادة الأولية قبل نفاذها بمدة زمنية حتى يتسنى للمؤسسة القيام بإجراءات الشراء في متسع من الوقت من جهة، ومن جهة أخرى حفاظا على إستمرارية الإنتاج وكذا تلبية طلبات الزبائن في الوقت المحدد، وهذا حفاظا على سمعة المؤسسة، إستمراريتها وتنافسيتها.

يمكن تلخيص مهام، أدوار ومسؤوليات هذه المصلحة فيما يلي:<sup>(1)</sup>

- التنسيق مع الموردين فيما يخص التخطيط لإستقبال السلع.
  - متابعة معايير أداء الموردين (إحترام مواعيد التموين، مستوى الجودة، إحترام شروط التفاوض).
  - المراقبة الكمية والنوعية للسلع المستلمة.
  - متابعة التوقعات في طلبات الزبائن لتوفير ما يقابله من إنتاج.
  - وضع مخطط لإستقبال سلع الموردين.
  - تسيير وضعيات الإستعمال(التأخرات والإنقطاعات في الحصول على السلع من الموردين).
  - مراقبة طلبية التسليم ، وخروج السلع من المخزن.
  - تسيير ومتابعة المخزون بإستعمال برمجية الإعلام الآلي « BIG » codification.
  - إعداد الوضعيات الشهرية الخاصة ب:
  - كل عمليات دخول وخروج للمنتجات لكل مورد على حدى.
  - المخرجات الخاصة بكل دائرة من دوائر الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
  - المتبقي من المخزون.
  - إجراء الجرد الشهري للمخزون.
  - ضمان سير الوظائف الخاصة بمنصبه المساهمة في تحقيق أحسن مستويات الجودة للعمل الرامية إلى تحقيق أهداف الجودة المنصوص عليها في مدونة نظام تسيير الجودة الخاص بالمؤسسة
- دائرة المالية والمحاسبة:**

وتعمل على تحصيل عوائد المادة المصنعة عند بداية إرسالها إلى مكان إقامة المشروع، وذلك وفق حالات تقدم الأشغال بنسب متفاوتة (تسيير السيولة الخارجية للمؤسسة من مقبوضات ومدفوعات)، تشمل هذه الدوائر ثلاث مصالح هي:

أ. **مصلحة المحاسبة:** يتمثل دور هذه المصلحة في:

- مراقبة الوثائق المحاسبية (فواتير، وثيقة التسليم، طلب الشراء)، والتأكد من صحة المعلومات الموجودة بها.
- التسجيل المحاسبي لمختلف العمليات الخاصة بالوحدة.
- المعالجة الآلية للمعطيات المحاسبية عن طريق برامج خاصة للإعلام الآلي logiciel des opérations .comptables

<sup>1</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة تسيير المخزونات + الإعتماد على بطاقة المنصب



- إصدار الموازنات وكل القوائم والجداول المحاسبية.
  - مسك الدفاتر المحاسبية.
  - مسك الدفتر اليومي ودفتر الجرد المرقم.
  - إصدار الموازنات المحاسبية، وجدول حساب النتائج والوثائق الملحقة، ومتابعة التصريحات الضريبية، والميزانية الضريبية.
- ب. مصلحة المالية:** تتميز بارتباطها الوطيد مع الوسط الخارجي للمؤسسة، من مهامها مايلي:
- دفع الرواتب والأجور والضرائب والرسوم.
  - إصدار الصكوك ومتابعة دفاتها، وتسديد دفاتر الممولين.
  - تسيير الحسابات البنكية والعلاقات مع البنوك.
  - متابعة تسديد القروض المصرفية في إطار طلبات الخدمات الخارجية المرتبطة بالصيانة وقطع الغيار والاستثمارات... الخ.
  - إعداد الحساب الختامي للمؤسسة بصفة دورية والتسيير العمومي للمحفظة المالية للديون وإشعار المديرية بذلك.
  - تحليل الموازنة السنوية، وإصدار التقرير الدوري للنشاطات الدائرة.
- ج. مصلحة المحاسبة المالية:** تعمل على التنفيذ العملي للمحاسبة العامة والتحليلية، وإصدار الميزانية المحاسبية، وجدول النتائج، وتهدف إلى التطبيق الصارم لتنظيم في تسيير المواد والموارد وصحة المعلومات والنتائج المحاسبية، وتعمل على تحديد النتائج التحليلية المتعلقة بالاستغلال، وإعداد الجدول الشهري لتوزيع الأعباء.
- تحديد سعر التكلفة للوحدة المنتجة ومراقبة تغييرها والوقوف على أسبابها محاسبيا.
  - مسك تطبيق الأصول الثابتة والمتابعة السنوية للاهتلاكات والحفاظ على الأرشيف المحاسبي.
  - تنظيم عملية الجرد المعلقة بقطع الغيار.
  - إصدار موازنات حسب الأرصدة فيما يخص ديون الزبائن ومسك دفتر محاسبة المواد.
  - إحصاء جميع ممتلكات المؤسسة من عتاد، ووسائل منقلة.
  - إضافة هذه الممتلكات الاستثمارية حسب الحجم مع تعيين موقع وجودها.

#### دائرة الإدارة والموارد البشرية:

تعتبر أهم دائرة في التنظيم الهيكلي للمؤسسة، كونها المحرك الذي يعزز ديناميكية الدوائر الأخرى، تتكون هذه الدائرة مما يلي: (1)

<sup>1</sup> - مقابلة مع مديرة الموارد البشرية

- مدير الإدارة والموارد البشرية.

- مصلحة التكوين والشؤون الإجتماعية.

- مصلحة المستخدمين والوسائل العامة.

- مصلحة الأجور.

- مصلحة الأمن وحفظ الصحة.

- مصلحة المنازعات.

- مصلحة التوثيق والأرشيف.

سنتطرق فيما يلي إلى شرح مفصل لنشاطات ومهام هذه الدائرة حسب ما تضمنته بطاقيات المناصب الخاصة بها:<sup>(1)</sup>

### ◀ مدير الإدارة والموارد البشرية:

قبل التطرق إلى مهام مدير الإدارة والموارد البشرية، لا بد أن نرجع إلى الشروط الواجب توافرها في الفرد حتى يتولى قيادة المنصب بإعتباره منصب عالي (poste de pilotage)، وتمثل هذه الشروط فيما يلي:

#### 1-الشروط القاعدية الضرورية:

-التكوين القاعدي (**la formation initiale**): المتمثلة في شهادة الليسانس في أحد التخصصات التالية: العلوم

الإجتماعية، علوم التسيير، علم النفس، علم الإجتماع، علوم قانونية ، أو شهادة معادلة.

- التكوين المهني (**la formation professionnelle**): المتمثلة في شهادات التكوين المتحصل عليها الفرد

وهي: التكوين الإداري، تسيير وإدارة الجودة (iso 9001v 2008)، شهادة ماستر مهني تخصص إدارة الموارد البشرية.

-الخبرة المهنية: تتراوح من 10سنوات فما فوق في منصب مشابه.

#### 2-الكفاءات والمهارات: تتمثل فيما يلي:

- المعرفة الجيدة للقوانين التشريعية للمهنة أو العمل، وكذا إجراءات تسيير الموارد البشرية.

-توافر سمات العلاقات الإنسانية والإجتماعية.

-توافر سمات التنظيم في الفرد.

- التحلي بالصبر في أداء المهام.

-المهارات الكافية في التسيير وإدارة الأعمال، والتفاوض مع الغير.

<sup>1</sup>- بطاقة المناصب الخاصة بدائرة الإدارة والموارد البشرية

- يجب توافر المفاهيم المتعلقة بعنصر الإتصالات مع المورد البشري، وكذا المحيط الخارجي.
- التحلي بمفاهيم المنهجية في أداء المهام.

### 3- شروط أخرى:

- الإلمام بمفاهيم الإعلام الآلي.

- معرفة مبادئ تسيير الجودة (Management de Qualité ISO 9000).

بعدما تم الإشارة إلى الشروط الواجبة في الموظف لتولي منصب مدير الإدارة والموارد البشرية، سوف نتطرق إلى مختلف المهام والأدوار والمسؤوليات المنوطة به:

#### - مهام ومسؤوليات مدير الإدارة والموارد البشرية:

تتمثل مهام، أدوار ومسؤوليات مدير الإدارة والموارد البشرية في الإلمام بالمحاور الرئيسية الثلاثة (03) الآتية:

أ- الإطار الخاص بقيادة وتنفيذ الإجراءات: يضم الإحاطة والتحكم في العناصر التالية:

- السهر على عملية تنفيذ وتتمة سيرورة الإجراءات المنتهجة على أرض الواقع.
  - مسؤولية تكوين مختلف مراحل تسيير الموارد البشرية ابتداء من صياغة المستندات، المراجعة، الإسهام في تحسين وأداء الأفراد.
  - تعيين الأفراد المكلفين بتنفيذ إستراتيجيات الموارد البشرية، وكذا مدخلاتها ومخرجاتها.
  - العمل على تحقيق التكامل بين إستراتيجيات الموارد البشرية والإستراتيجية العامة للمؤسسة.
  - إقتراح الأهداف التي تدل ضمن الإستراتيجية العامة للمؤسسة، وكذا مؤشرات تحسين أداء المورد البشري.
  - حصر ومعالجة نقاط الخطر التي تمس إستراتيجيات الموارد البشرية.
  - تحرير المستندات والوثائق المرتبطة إستراتيجيات الموارد البشرية (الإجراءات، الطريقة العملية، إسداء الأوامر ومتابعة مدى تنفيذها، إنشاء بطاقة تعريفية خاصة بالإجراءات).
  - التنسيق بين الأفراد المسؤولين على تنفيذ الإستراتيجية، وتنشيط عمل الجماعات.
  - تحرير ونشر التقارير الخاصة بسيرورة العمل.
  - التنسيق والإتصال وعرض نتائج سيرورة العمل على خلية تسيير الجودة.
  - معالجة الإختلال الوظيفي، وعدم المطابقة في سيرورة العمل.
  - تسيير مختلف الوثائق الخاصة بسيرورة العمل.
- ب- الإطار الخاص بميدان الكفاءة والتحكم : يتمثل في ضرورة التحكم في العناصر التالية:

## الفصل الثالث: الدراسة الميدانية بوحدة باتيميتال- هياكل غرب عين الدفلى

- إقتراح أفكار وملاحظات من شأنها تدعيم سياسة تسيير الموارد البشرية بالمؤسسة، والعمل على مواءمتها مع مختلف التغيرات التي تشهدها المؤسسة.
  - القدرة على عملية التأطير بتصميم الإجراءات اللازمة والمناسبة للتسيير الإداري.
  - التنسيق مع إطارات المؤسسة والهيئات المركزية بخصوص الميزانية السنوية.
  - المساهمة في تصميم وتحديد نظام الأجور الخاص بالموارد البشري للمؤسسة .
  - المساهمة في تسيير المؤسسة، من خلال المتابعة، والحفاظ على الممتلكات، والوسائل العامة.
  - ضمان متابعة ومراقبة إجراءات التوظيف، والتنسيق مع مختلف مسؤولي وإطارات المؤسسة لتوظيف الموارد البشرية الملائمة لنشاطها.
  - المساهمة في إعداد الميزانية السنوية.
  - إعلام مدير المؤسسة، بتقارير كتابية عن الأهداف والنتائج المحققة التي تدخل ضمن التنقلات والأوامر بالمهمة.
  - ضمان توظيف مورد بشري كفاء يتمتع بقدرات تتناسب مع معايير المناصب الشاغرة.
  - تعديل وتعزيز النقص المسجل في مهارات المورد البشري عن طريق برمجة دورات تدريبية وتكوينية.
  - إجراء عمليات تقييم دوري للكفاءات، مع تسجيل الملاحظات وإتخاذ الإجراءات اللازمة بشأنها.
  - السهر على إحترام أخلاقيات المهنة، والتدابير الأمنية اللذان من شأنهما تعزيز وتدعيم الشروط العادية لإطار العمل.
  - السهر على تطبيق القوانين الخاصة بالتشريع الإجتماعي للعمل.
  - السهر على تسيير وأمن ممتلكات المؤسسة.
- النزاهة في أداء السلطة المخولة له:**
- ممارسة الصلاحيات الواسعة لسياسة الموارد البشرية بالمؤسسة.
  - ممارسة الصلاحيات الواسعة في فرض الإنضباط داخل المؤسسة.
  - القدرة على صرف تعهدات مالية لا تتجاوز قيمتها 8000.000,00 دج.
- ◀ **مصلحة التكوين والشؤون الإجتماعية:** تتمثل المهام والمسؤوليات المنوطة بها فيما يلي:
- تحديد الإحتياجات الخاصة بتكوين المورد البشري والتكفل بها.
  - متابعة تنفيذ برامج التكوين.
  - متابعة مؤطري برامج التكوين.
  - إعداد الإحصائيات الخاصة ببرامج التكوين المنجزة.

- مسك بطاقيات التكوين للمورد البشري بالمؤسسة.
- التصريح بكل توظيف جديد للأفراد إلى الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي " CNAS " .
- متابعة ملفات المنح العائلية للعمال.
- متابعة ملفات العلاوات للعمال ( منح تدرس الأولاد، .....الخ).
- تزويد مصلحة الأجور بكل تغيير في الوضعية العائلية للعمال.
- متابعة ملفات تأمين العمال.
- التصريح بملفات العمال الذين تعرضوا لحوادث العمل إلى الصندوق الوطني للضمان الإجتماعي .
- ضمان تسيير الخدمات الإجتماعية بالمؤسسة.
- متابعة ومراقبة ملفات التقاعد بالتنسيق مع الصندوق الوطني للتقاعد CNR.
- إحترام أوامر ومتطلبات النظافة والأمن بالمؤسسة.
- ضمان شرعية ونظامية النشاطات التي تندرج تحت مسؤوليته.
- المساهمة في ضمان أحسن مستويات الجودة للعمل، الرامية إلى تحقيق أهداف الجودة المنصوص عليها في مدونة نظام تسيير الجودة الخاص بالمؤسسة.
- \* **السلطة المخولة:** وتمثل في إتمام الملفات الغير مطابقة بخصوص ( العطل المرضية، الجانب الإجتماعي، الصندوق الوطني للتقاعد).

◀ **مصلحة المستخدمين والوسائل العامة:** تختص هذه المصلحة بإنجاز المهام والمسؤوليات التالية: (1)

- السهر على تطبيق القوانين التشريعية للعمل والانضباط داخل الوحدة.
- المسك الجيد للملفات الإدارية والبطاقيات الخاصة بالمستخدمين.
- تنظيم ومتابعة التربصات التطبيقية والمهنية.
- متابعة المسار المهني للعمال.
- التنسيق والمراقبة لكل العمليات الخاصة بتسيير المستخدمين والوسائل العامة.
- تنصيب الموظفين الجدد.
- تسيير العطل السنوية.

<sup>1</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة المستخدمين والوسائل العامة + الإعتماد على بطاقة المناصب

- التنسيق مع مصلحة الأجور وتمكينها من كل الوثائق الخاصة بالأجرة (الساعات الإضافية، تكاليف المهام... الخ).
  - المتابعة اليومية لوضعية حضيرة السيارات والعمل على تحديثها (وقود، عجلات، زيوت، المواد السائلة... الخ).
  - مراقبة تكاليف التنقلات.
  - تحضير الوسائل الخاصة بالإجتماعات.
  - السهر على تسيير حضيرة السيارات.
  - ضمان تسيير وسائل الإتصال (الهاتف، الفاكس.. الخ)، وتكاليف الكهرباء، الغاز والماء.
  - إعلام الرئيس المباشر بكل التنقلات ، عن طريق تقرير كتابي يوضح الأهداف المرجوة وما تم تحقيقه فعليا.
  - التنسيق الدائم مع المسؤول المباشر في ما يخص كل الأهداف المراد إنجازها.
  - ضمان التسيير الجيد للنشاطات بطريقة تساهم في ترقية جودة العمل المبذول الرامي إلى تحقيق أهداف الجودة المنصوص عليها في مدونة نظام تسيير الجودة الخاص بالمؤسسة.
- \*السلطات المخولة :**

- إتخاذ القرارات والإجراءات الضرورية للسير الحسن للملفات والوثائق الإدارية ومدى مطابقتها للتنظيم المعمول به.
  - السهر على انضباط العمال مع إعلام المسؤول المباشر بكل ما تم تسجيله من ملاحظات سلبية وتقصير في أداء المهام في أقرب الأجل.
  - رفض الوثائق الغير مطابقة للتنظيم المعمول به.
  - السهر على نشاطات المستخدمين الموضوعين تحت سلطته.
- ◀ **مصلحة الأمن وحفظ الصحة:** تختص هذه المصلحة بإنجاز المهام والمسؤوليات التالية:<sup>(1)</sup>
- أ- **الإطار الخاص بقيادة وتنفيذ الإجراءات:** يقع على عاتق رئيس المصلحة المسؤوليات والمهام التالية:
    - السهر على سيرورة العمل.
    - صياغة مختلف مراحل سيرورة العمل بداية من الوثائق والمستندات، المراجعة، كل العمليات المساهمة في تحسين العمل.
    - تعيين الأطراف القائمة على تنفيذ ومتابعة سيرورة العمل وكذا مدخلاته ومخرجاته.
    - توضيح وإقترح الأهداف ومؤشرات الأداء.
    - ضبط وتسيير الأخطار التي تضر بالسيرورة الحسنة للعمل والعمل على معالجتها.

<sup>1</sup> - مقابلة مع رئيس مصلحة الأمن وحفظ الصحة، بالإعتماد على بطاقة المنصب.

- تحرير الوثائق الخاصة بسيرورة (الإجراءات، النمط العملي، أوامر العمل).
  - التنسيق بين الأفراد ، وتنشيط جماعات العمل.
  - مراقبة مدى تنفيذ الإجراءات المسطرة.
  - الإعلان عن النتائج المتحصل عليها من تنفيذ سيرورة، بالتنسيق مع خلية تسيير الجودة.
  - معالجة الإختلالات الوظيفية، وحالات عدم التطابق في تنفيذ الإجراءات.
- ب-الإطار الخاص بميدان الكفاءات:** تتمثل مهام رئيس المصحة بخصوص هذا الجانب فيما يلي:
- التنسيق مع اللجنة المتساوية الأعضاء للنظافة والأمن، لوضع السياسة العامة لنظافة وأمن المؤسسة والسهر على تنفيذها.
  - ضمان السير الحسن لوسائل التدخل الموجودة بالمؤسسة.
  - إعلام مدير الوحدة بالإحصائيات الخاصة بحوادث العمل.
  - إعلام وتحسيس العمال عن طريق تحرير أوامر وتعليمات مكتوبة بخصوص الأخطار الناجمة بمناسبة مزاولة مهامهم.
- دائرة الصيانة:**

تشمل هذه الدائرة المكتب التقني للصيانة، ورشة الصيانة الميكانيكية، ورشة الصيانة الكهربائية، ورشة صيانة الوسائل المختلفة، ورشة الإنتاج الميكانيكي ومحطة السوائل.

### المبحث الثاني: الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية وأدواتها.

يعد تحديد المنهج المتبع والأدوات اللازم تطبيقها خلال الدراسة الميدانية الخطوة الأولى التي تساعد الباحث في تكوين نظرة واسعة عن دراسته لأجل تمكينه من الإلمام بمختلف جوانبها، ويسعى الباحث من خلال هذه الخطوة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

- اكتساب فكرة شاملة وموسعة عن البحث الميداني.
- التمكن منالتصميم السليم والجيد لأداة الدراسة (الاستبيان).
- القدرة على ال1تعريف والتحديد الدقيق لمجتمع الدراسة وكذا العينة التي ستطبق عليها هذه الأداة.
- التأكد من مدى فهم أفراد العينة لأداة الدراسة، ومن قدرتهم على تقديم إجابات عنها.
- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

### المطلب الأول: الإطار المنهجي للدراسة الميدانية

نتناول في هذا الجزء من البحث الإجراءات المنهجية للدراسة من خلال التعريف: بنموذج الدراسة، التعريف بمجتمع وعينة الدراسة إلى جانب توضيح كيفية بناء أداة الدراسة المستخدمة في جمع البيانات والإجراءات التي إتبعها الباحث للتأكد من صدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المعتمدة في عملية المعالجة والتحليل للبيانات التي تم جمعها.

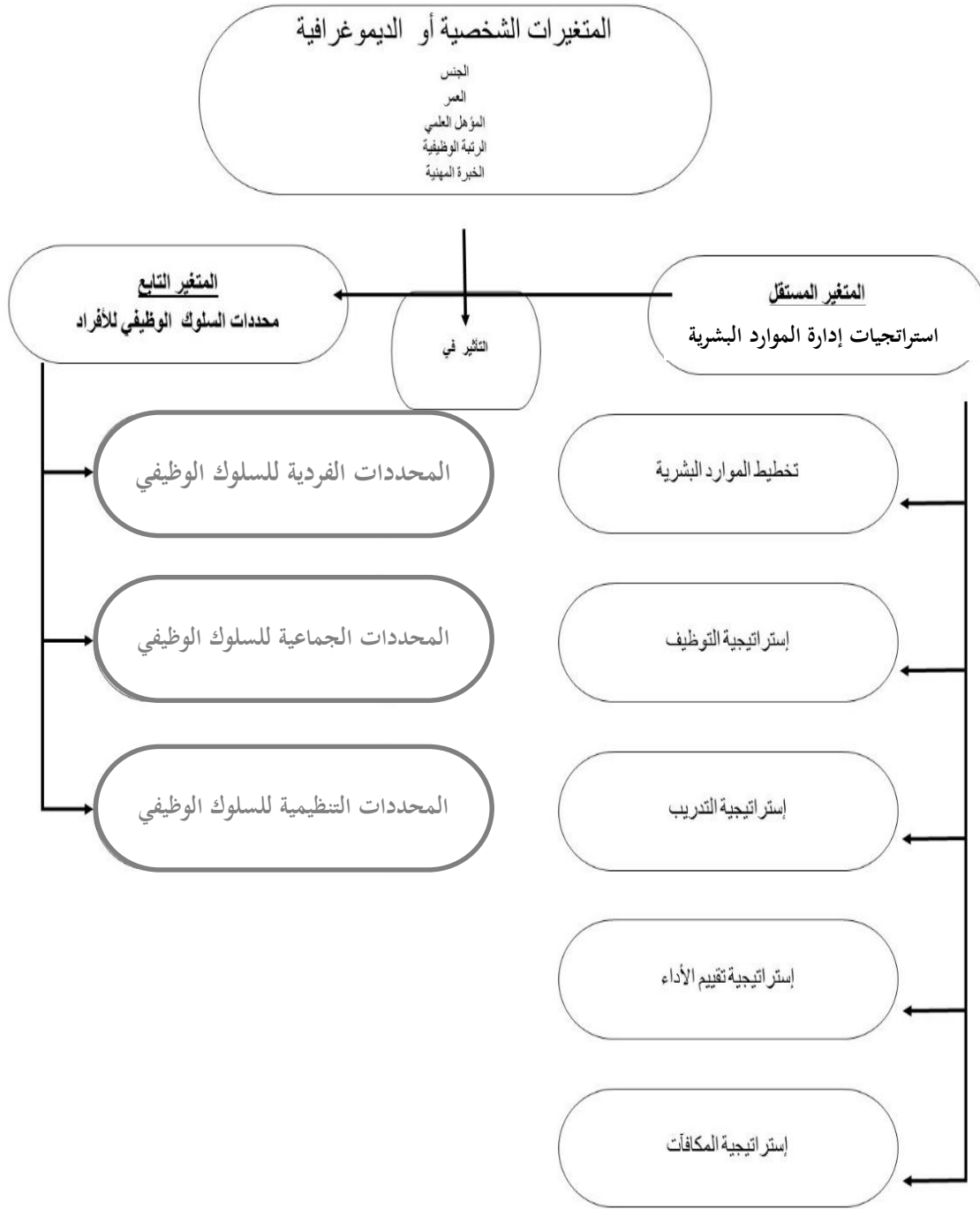
### الفرع الأول: نموذج الدراسة الميدانية

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للبحث :

◀ مامدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية"باتيميتال -هياكل غرب"، ووحدة عين الدفلى في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد العاملين بها ؟

تم إقتراح النموذج الذي يبين التفاعل بين كل من إستراتيجية إدارة الموارد البشرية ومحددات السلوك الوظيفي للأفراد، حيث يمكن توضيح النموذج العام لهذه الدراسة وفق الشكل الموالي:





المصدر: من إعداد الطالب بناء على الدراسات السابقة

بما أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية موضوع شاسع، ونظرا لتعدد الإستراتيجيات المكونة لها، حسب ما تداولته مختلف الدراسات والأبحاث، وقصد التحكم في موضوع الدراسة تم التطرق إلى بيان تأثير استراتيجيات الموارد البشرية ( التخطيط ، التوظيف ، التدريب ، التقييم والتحفيز ) كجزء من الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على توجيه السلوك

الوظيفي للأفراد باعتماد المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية مثلما هو مبين في الشكل رقم (17) الذي يوضح النموذج العام للدراسة.

من خلال نموذج الدراسة المقترح يكون لإستراتيجية إدارة الموارد البشرية أثرا في توجيه محددات السلوك الوظيفي للأفراد، حيث يمكن صياغة هذا الأثر على شكل معادلة رياضية تأخذ الصيغة الجبرية التالية:

$$ع = أ \times س + ب$$

حيث:

- المتغير التابع (ع): محددات السلوك الوظيفي للأفراد (الفردية، الجماعية والتنظيمية).
- المتغير المستقل (س): إستراتيجيات إدارة لموارد البشرية (تخطيط، توظيف، تدريب، تقييم الأداء، مكافأة الموارد البشرية) كجزء من الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- نسبة التأثير (أ): نسبة التغيير الحاصل في المتغير التابع نتيجة تغير المتغير المستقل بوحدة واحدة.
- المتغيرات الديموغرافية أو الشخصية للعينة (ب): وتتمثل في مايلي (الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية).

الفرع الثاني: التعريف بمجتمع وعينة الدراسة الميدانية:

بالنسبة لهذه الدراسة فهي تتمحور حول أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى، وبذلك فإن مجتمع الدراسة يتكون من مجموع العاملين بهذه المؤسسة، ويرجع سبب اختيار الباحث لهذه المؤسسة لإعتبارات موضوعية متنوعة أهمها أن هذه المؤسسة تمثل أحد أهم المؤسسات في ميدان نشاطها (الهياكل المعدنية) في السوق الجزائري من حيث مستوى الأداء التنافسي، إضافة إلى أن المعلومات المتاحة حول المؤسسة تؤكد بأن إدارتها العليا تجتهد في تجسيد متطلبات التوجه الإستراتيجي ضمن ممارستها الإدارية المختلفة، و تسعى من خلال ما تلتزم به من مشاريع التطوير إلى تحقيق التكيف مع التحولات التي تعرفها البيئة التنافسية مما يجعلها ميدانا خصبا لاختبار فرضيات الدراسة قيد الانجاز.

نظرا لصعوبة دراسة جميع أفراد مجتمع البحث حيث يبلغ عدد الأفراد العاملين بالمؤسسة (324) عامل بمختلف الصيغ دائمة ومؤقتة، لجأ الباحث إلى اختيار جزء من المجتمع الأصلي (عينة) لاختبار فرضيات البحث، حيث يلتزم الباحث من خلال تشكيل مفردات هذه العينة على ضمان التمثيل النسبي لخصائص المجتمع بالتركيز على الرتبة الوظيفية التي تتنوع وفق الأساس التالي: الإطارات، أعوان التأهيل وأعوان التنفيذ، وقد إعتمد الباحث على سحب عينة عشوائية طبقية غير متناسبة من مجتمع البحث يمثل عددها ما نسبته (35%) من مجموع أفراد المجتمع، وهذا يعني أن أفراد العينة

يكافئ نظريا العدد (113) عامل التي تمت قبول إجاباتهم على الإستبيانات المقدمة لهم من أصل 125 إستبيان (حيث تم رفض 12 إستبيان لعدم صلاحيتها " نقص في الإجابات، التكرار في الإجابة، الإمتناع عن الإجابة.... وغيرها من الأسباب).

## المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات ومعالجتها.

### الفرع الأول: أدوات جمع البيانات الميدانية:

يتطلب إجراء كل دراسة علمية تحديد المنهج الذي تتبعه، ذلك حتى تكون سليمة من حيث بنائها وتسلسل الأفكار الواردة بها، كما أنها تستلزم كذلك الاعتماد على مجموعة من الأدوات لتحقيق الأهداف المرجوة منها، وقد جاء هذا المطلب ليوضح المنهج المعتمد في هذه الدراسة وأدوات جمع البيانات المستخدمة بها.

### 1 المنهج المستخدم :

يعتبر المنهج المتبع في البحث أساس كل دراسة علمية، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتميز بالنظرة الشمولية من خلال جمع البيانات اللازمة لوصف الظاهرة المتمثلة في الاستطلاع على مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه وتعديل مختلف سلوكيات الأفراد داخل المؤسسات الاقتصادية، حيث يساهم الوصف في إظهار النتائج والعناصر المتعلقة بموضوع الدراسة.

أما التحليل فالهدف منه تحديد النتائج الرامية إلى إثباته أو نفي فرضيات الدراسة، ومن ثم الوصول إلى استنتاجات يمكن أن تساعد في تطوير الواقع وتحسينه.

حيث تم إستخدام مختلف الأساليب الإحصائية مثل البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (25) والذي يمكن من تطبيق مختلف الاختبارات الإحصائية التي تساعد في إنجاز هذه الدراسة.

من بين هذه الإختبارات الإحصائية نذكر:

-مقياس ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach**.

-التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.

-المتوسط الحسابي **(Mean)**.

-الانحراف المعياري **(Standard Déviation)**.

-اختبار ستودنت لعينة بسيطة .

حيث سنتطرق إلى أهمية كل إختبار في المراحل اللاحقة.

## 1- 2: أدوات جمع البيانات ومعالجتها:

عند إجراء الدراسات التطبيقية فإنه ينبغي على العموم جمع عدد من البيانات الميدانية من الواقع لأجل دراستها وتحليلها، وذلك بغية الوصول إلى إيجاد إجابات واضحة عن إشكالية الدراسة والفرضيات التي قامت عليها، ولأجل الإجابة عن الإشكالية المتعلقة بهذه الدراسة، فقد تم الاعتماد على المصادر الأولية بشكل أساسي، إضافة إلى بعض المصادر الثانوية .

### المصادر الثانوية:

❖ وهي تتمثل في مجموعة من الوثائق والمستندات التي قد تساعد الباحث في التعرف على المجتمع المدروس وبعض خصائصه، أو في الحصول على المعلومات الضرورية لإجراء دراسته الميدانية، وتتمثل المصادر الثانوية لهذه الدراسة في مجموعة من الوثائق التي تم الإطلاع عليها خلال التواجد بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب ) وحدة عين الدفلى ذات العلاقة بموضوع البحث، وقد وفرت هذه الوثائق الكثير من البيانات المتعلقة بصيرورة عمل المؤسسة والتي توضح طبيعة الأنشطة والأعمال التي تمارسها إدارة الموارد البشرية بهدف تطوير أداء الموارد البشرية وتعزيز دورها في تحسين واقع ومستقبل المؤسسة.

### المصادر الأولية:

❖ بغرض معالجة الجوانب التحليلية لموضوع الدراسة تم اللجوء إلى جمع البيانات الأولية من خلال المقابلة والاستبيان، وفي ما يلي عرض لهذين الأدوات:

### المقابلة:

قام الباحث بإجراء العديد من المقابلات مع مسؤولي إدارة الموارد البشرية على مستوى مؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى، وقد سمحت هذه المقابلات بعرض أهم أهداف البحث ومحاوره الرئيسية، كما مكنت الباحث من الحصول على العديد من المعلومات المتعلقة بالممارسات والأنشطة الإستراتيجية التي تحققها المؤسسة وخاصة تلك المتعلقة بإدارة الموارد البشرية إلى جانب التعرف على نوعية الفرص والتحديات التي تميز إدارة الموارد البشرية وكذا مستوى التفاعل النفسي أو السلوكي الذي يعبر عنه العاملون بالمؤسسة تجاه المشاريع المختلفة لتوجيه وتعديل سلوكياتهم السلبية وتعزيز ودعم السلوكيات الإيجابية منها.

الإستبيان:

الاستبيان هو عبارة عن وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على عدد من الأسئلة أو العبارات والطلب من المبحوثين الإجابة عليها<sup>(1)</sup>، ويعتبر الاستبيان الأداة الرئيسية للبحث حيث حاول الباحث من خلالها ربط إشكالية البحث وأهدافه مع نتائج الدراسة ولذلك جاء تصميمها على النحو التالي:

– **البيانات الأولية (الديموغرافية):** تشكلت أساسا من البيانات المتعلقة بالخصائص الديموغرافية والتي جاءت على النحو التالي: الجنس، العمر، المؤهل العلمي، الرتبة الوظيفية والخبرة المهنية.

– **محاور أداة الدراسة:** تتكون أداة الدراسة من محورين وكل محور مكون من المحاور الفرعية وكل محور فرعي مكون بدوره من عدد معين من العبارات والجدول رقم (14) يبين عبارات الدراسة على محاورها:

جدول 13: محاور أداة الدراسة وعدد عباراتها

رقم المحور	إسم المحور	إسم البعد	العبارات
المحور الأول	الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية	تخطيط الموارد البشرية	07
		توظيف الموارد البشرية	07
		تدريب الموارد البشرية	05
		تقييم الأداء	04
		المكافآت	05
28	المجموع		
المحور الثاني	محددات السلوك الوظيفي	المحددات الفردية	12
		المحددات الجماعية	07
		المحددات التنظيمية	08
27	المجموع		
55	المجموع		

المصدر: إعداد الطالب

وقد تم استخدام الإستبانة للحصول على البيانات اللازمة وذلك وفق الخطوات التالية:

- تحديد الأبعاد الرئيسية للاستبانة مع تحديد الأسئلة والفقرات التي تتضمنها.
- الاهتمام بوضوح كافة العبارات والأسئلة التي تتضمنها أداة الدراسة، وذلك بهدف تبسيطها للعينة وتسهيل الإجابة عنها، مما يسهل بدوره من عملية تحليل هذه البيانات بعد استرجاعها فيما بعد.
- إعداد الاستبانة في شكلها الأولي.

<sup>1</sup>محفوظ جودة، التحليل الإحصائي الأساسي، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008، ص: 20.

- عرض الإستبانة على الأساتذة والخبراء المحكمين لاختبار صدقها الظاهري.
- إعداد الإستبانة في شكلها النهائي.
- توزيع وعرض الاستمارة على المؤسسات المعنية.
- استرجاع الإجابات وتحليلها.

### الفرع الثاني: الصدق الظاهري وثبات أداة الدراسة (الإستبيان)

يعني صدق الاستبيان استخدام عبارات وأسئلة تقيس فعلا ما أعدت لأجله وليس أي موضوع آخر، أما ثبات أداة الدراسة فإنه يعكس إمكانية الحصول على نفس النتائج في حالة إعادة تطبيق الدراسة في نفس الظروف.<sup>(1)</sup>

### 2-1- الصدق الظاهري:

لأجل التأكد من صدق الاستبيان في شكله الظاهري، وفي مدى تعبير محتواه عن الظاهرة المدروسة، وطبيعة الأسئلة والفقرات التي يتضمنها ومدى ملائمتها من حيث الشكل والمعنى، فقد تم تقديم الاستبيان في نموذجه الأولي قبل التصحيح والتعديل إلى مجموعة الأساتذة المحكمين من هم أهل الاختصاص لأخذ وجهة نظرهم، والاستفادة من آرائهم، والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى ملائمة المحاور مع موضوع الدراسة، وفي ضوء آرائهم تمت إضافة بعض التعديلات في صياغة بعض العبارات وحذف أخرى لأجل تحسين أداة الدراسة. (جدول ملحق رقم 04).

### 2-2- اختبار الثبات العام لأداة الدراسة:

لأجل التأكد من مدى ثبات أداة الدراسة، يتم استعمال مقياس ألفا كرونباخ Alpha Cronbach فكما تم الإشارة له مسبقا، فإن هذا المقياس كلما اقتربت قيمته من الواحد كان الثبات مرتفعا، أي ارتفاع إمكانية الحصول على نفس النتائج إذا طبقت الأداة على نفس العينة<sup>(1)</sup>، وتطبيق هذا المقياس على أداة الدراسة بواسطة البرنامج المستخدم (SPSS)، تم الحصول على النتائج المماثلة في الجدول الموالي:

جدول 14: قيمة معامل الثبات العام Alpha Cronbach

عدد المتغيرات	قيمة ألفا كرونباخ
55	0.932

المصدر: تم إعداد الجدول بناء على مخرجات SPSS.

<sup>1</sup>- نفس المرجع. ص. 148.

<sup>2</sup>- سالم سعيد القحطاني وآخرون "منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على spss" المطابع الوطنية الحديثة.

تظهر النتائج في الجدول أعلاه أن قيمة معامل ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach** العام لأداة الدراسة قد بلغت 0.932 وهي تتجاوز قيمة المعدل الجيد لهذا المعامل (0.8)، ومنه يمكن القول أن ثبات أداة الدراسة ممتاز. وبالتالي، فإن الإستبانة المستخدمة صالحة لتحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها، كما أن نتائجها قابلة للتعميم.

تحتوي هذه الدراسة التطبيقية على عدد من الأساليب الإحصائية التي تمكن من توضيح وتحليل البيانات المجمعة، وذلك لأجل الوصول إلى نتائج دقيقة من خلال توزيع أداة الدراسة على العينة المحددة سابقا أن استخدام هذه النتائج وتعميمها يستلزم التأكد من صدق وثبات الأدلة المستخدمة بالدراسة.

### الفرع الثالث: الجمع والمعالجة الإحصائية للبيانات

قصد اختبار الفرضيات المطروحة، ولأجل الوصول إلى الأهداف المرجوة من الدراسة، يتم اللجوء إلى مجموعة مختلفة من الأساليب الإحصائية التي تخدم الدراسة وتمكن من التحليل والربط واستقراء النتائج بموضوعية، ولأجل الحصول على نتائج إحصائية دقيقة يتم استخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS) الإصدار رقم (25) والذي يمكن من تطبيق مختلف الاختبارات الإحصائية التي تمكن من إعطاء نتائج جيدة في إنجاز هذه الدراسة. وفيما يخص الاختبارات الإحصائية المستخدمة فإنها تتمثل أساسا في:

**معامل ألفا كرونباخ Alpha de Cronbach:** يتم استخدام معامل ألفا كرونباخ **Alpha de Cronbach** لأجل تقدير ثبات الدراسة، ويقصد بالثبات مدى دقة النتائج ودرجة توافقها في حالة تكرار الدراسة في وقت آخر من طرف باحث آخر، أي أنه يعكس قابلية تعميم النتائج. يأخذ معامل ألفا كرونباخ قيمة بين الصفر والواحد بمتوسط يساوي (0.6)، حيث يتم الحكم على ثبات أداة الدراسة وفق هذا المعامل حسب ما يلي: (1)

- إذا كان ذو قيمة أقل من 0.6 فهذا يعني أن ثبات الدراسة ضعيف، وينبغي إعادة النظر في بنائها.
- إذا كان هذا المعامل بقيمة تتراوح بين (0.6) و(0.7) فإنه يمكن القول أن ثبات الدراسة مقبول.
- إذا كانت قيمته بين (0.7) و(0.8) فإن ثبات الدراسة جيد.
- في حالة تجاوز قيمته لـ (0.8) فإن ثبات الدراسة ممتاز.

<sup>1</sup> - قاصب حسين، "الخيارات الإستراتيجية لمنظمات الأعمال السياحية ودورها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة مقارنة بين منظمات الأعمال الفندقية بالجزائر وتونس"، أطروحة مقدمة ضمن متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه الطور الثالث تخصص إدارة أعمال إستراتيجية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، البويرة، الجزائر، 2019، ص: 146.

التوزيعات التكرارية والنسب المئوية: تم الإعتماد على التوزيعات التكرارية من أجل التعرف على البيانات الأولية لمفردات الدراسة ولتحديد آراء (استجابات) أفراد العينة تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تضمنتها أداة الدراسة، كما تم الاعتماد على النسب المئوية لتحديد التمثيل النسبي لكل متغير بهدف الوقوف على خصائص وعناصر الدراسة الميدانية. المتوسط الحسابي (Mean): تم استخدام المتوسط الحسابي لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض آراء واستجابات أفراد مجتمع الدراسة نحو كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية إلى جانب محاورها الرئيسية، مع العلم بأن المتوسط الحسابي يفيد في ترتيب العبارات من حيث درجة الاستجابة حسب أعلى قيمة له، كما أن المتوسط الحسابي يعد أساسيا لأجراء العديد من الاختبارات الأخرى التي تم الاعتماد عليها في هذه الدراسة.

الانحراف المعياري (Standard Déviation): وذلك لمعرفة انحراف آراء (استجابات) أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ولكل محور من محاورها الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح درجة التشتت في آراء أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر كلما تركزت الآراء وانخفض تشتتها بين المقياس، علما بأنه يفيد هذا المقياس في ترتيب العبارات حسب المتوسط الحسابي لصالح الأقل تشتتا عند تساوي قيمة المتوسط الحسابي.

اختبار ستودنت لعينة بسيطة: يمثل هذا الاختبار أحد أهم الاختبارات الإحصائية للإحصاء الاستدلالي، وأكثرها استخداما في الأبحاث والدراسات التي تهدف للكشف عن دلالة الفروق الإحصائية بين متوسطي عينتين، ويمكن القول أن اختبار "ت" يستخدم لقياس دلالة فروق المتوسطات غير المرتبطة والمرتبطة للعينات المتساوية والغير متساوية، إضافة إلى أنه يمكن استخدام اختبار "ت" في حالة عينة واحدة وذلك بأخذ الفروق بين متوسط العينة ومتوسط المجتمع الذي يفرضه الباحث، كما هو الحال بالنسبة لهذه الدراسة.



خلاصة الفصل الثالث:

شهدت مؤسسة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية بوحدة عين الدفلى Batimetal- charpente

ouest منذ نشأتها عديد المرات من إعادة الهيكلة التي تدخل في إطار مختلف برامج الإصلاحات التي مست القطاعات الاقتصادية، الأمر الذي فرض عليها إعادة النظر في صياغة الإستراتيجية العامة لها، والتي مست كل من الموارد المادية، البشرية والتكنولوجية.

من هذا المنطلق قامت المؤسسة بتدعيم منشأتها بوسائل، واليات حديثة ساهمت في بعث وتيرة الإنتاج، كما لجأت إلى تركيز نشاطاتها على إنتاج وتركيب المباني الصناعية والهياكل المعدنية، وفي المقابل تخلت على النشاطات التي تخص المنتجات النحاسية.

كما لجأت المؤسسة إلى تعزيز وتدعيم هذه الوسائل المادية، بموارد بشرية ذات كفاءة ومهارات عالية، تلقت مختلف برامج التكوين داخل وخارج الوطن، كما تم تحفيزها ماديا ومعنويا، مما ساهم في توجيه وتدعيم سلوكياتهم الوظيفية إيجابيا نحو تحقيق أفضل أداء، مما دعم من تطوير تنافسية المؤسسة، وحافظ على سمعتها وطنيا ودوليا.

لتوضيح ما تم التطرق إليه، سوف نسقطه ميدانيا بناء على المقابلات، والإستبيانات التي وزعت على عينة

الدراسة المتكونة من 113 عامل.

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة  
الإستراتيجية للموارد البشرية في  
توجيه السلوك الوظيفي للأفراد  
بوحدة (باتيميتال - هياكل  
خربة) عين الدفلى.

## تمهيد:

نتطرق في هذا الفصل إلى إسقاط الجانب النظري، على الدراسة الميدانية للإجابة على إشكالية الدراسة، وهذا من خلال تحليل الإستبيانات الخاصة بعينة الدراسة والمقدر عددها ب (113) عامل.

حيث سيتم عرض ومناقشة وتفسير النتائج المتعلقة بالمحاور الأربعة التالية :

**المحور الأول:** الإلتزام بتطبيق ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة.

**المحور الثاني:** الإلتزام بتطبيق الممارسات المشجعة على تعديل وتوجيه محددات السلوك الوظيفي للأفراد.

**المحور الثالث:** أثر تطبيق الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على مختلف محددات السلوك الوظيفي للأفراد.

**المحور الرابع:** الفروقات بين إجابات أفراد العينة حول تأثير إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على محددات السلوك الوظيفي لدى الأفراد العاملين التي تعزى للمتغيرات الشخصية الديموغرافية أو الوسيطة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الترتيب الوظيفي، الخبرة المهنية).

قد تم الإعتماد في الدراسة الميدانية على إستخدام مختلف الأساليب الإحصائية مثل البرنامج الإحصائي للعلوم الاجتماعية ( SPSS ) الإصدار رقم (25) والذي يمكن من تطبيق مختلف الاختبارات الإحصائية التي تساعد في إنجاز هذه الدراسة.

من بين هذه الاختبارات الإحصائية نذكر:

-مقياس ألفا كرونباخ **Alpha Cronbach**.

-التوزيعات التكرارية والنسب المئوية.

-المتوسط الحسابي (Mean).

-الانحراف المعياري (Standard Déviation).

-اختبار ستودنت لعينة بسيطة .

### المبحث الأول: التحليل الإحصائي وتفسير نتائج الاستبيانات

يشير مصطلح مجتمع الدراسة إلى جميع المشاهدات والمفردات محل الدراسة، أما عينة الدراسة فهي تلك المجموعة الجزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة مناسبة بحيث تعكس نفس خصائص المجتمع، وذلك لإجراء الدراسة عليها ومن ثم استخدام تلك النتائج، وتعميمها على كل المجتمع الأصلي للدراسة.

#### المطلب الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة:

تتعلق العوامل الديموغرافية للعينة بالخصائص الشخصية لأفرادها، وبالتالي يمكن قياسها ومعرفتها عن طريق تحليل الخصائص والسمات المميزة لأفراد العينة مثل: الجنس، الحالة الاجتماعية، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة،... وغيرها. ويمكن تفصيل العوامل الديموغرافية للعينة المدروسة على النحو التالي:

#### الفرع الأول: توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الجنس وفق الجدول الموالي:

جدول 15: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	الجنس	ذكر	79	69.9%
02		أنثى	34	30.1%
		المجموع	113	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن غالبية العاملين المنتمين لعينة الدراسة من الذكور، حيث كانت نسبة تمثيلهم (69.9%) أما الإناث فكانت نسبة تمثيلهم في العينة (30.1%)، يعني أن تمثيل الذكور يساوي أكثر من ضعفتمثيل الإناث وهذا الوضع يبدو مناسباً لاعتبارات كثيرة أهمها:

- القطاع الصناعي لا يمثل القطاع الأكثر استقطاباً للمرأة العاملة.
- النسبة الموضحة في الجدول تقارب النسبة الوطنية المتوسطة لتمثيل المرأة الجزائرية العاملة في مختلف أنواع النشاط.

#### الفرع الثاني: توزيع أفراد العينة حسب متغير العمر

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب العمر وفق الجدول الموالي:

جدول 16 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئة العمرية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	العمر	أقل من 30 سنة	38	33.6
02		30 الى 50 سنة	51	45.1
03		أكثر من 50 سنة	24	21.2
		المجموع	113	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح لنا أن غالبية أفراد عين الدراسة تتراوح أعمارهم ما بين (30-50) سنة بنسبة (45.1%)، تليها الفئة العمرية أقل من (30) سنة بنسبة (33.6%)، ثم أخيرا الفئة العمرية أكثر من (50) سنة بنسبة (21.2%)، حيث أنه حسب تصريحات مديرات الموارد البشرية بالمؤسسة أن نسبة (45.1%) هي نسبة مرتفعة تمثل كبر سن غالبية أفرادها والذين هم على مشارف التقاعد، مما يصعب من مأمورية المؤسسة في تعويض الأفراد الذين يحالون على التقاعد في ظل المنافسة الشديدة والإستراتيجيات المنتهجة من القطاع الخاص في إستقطاب وتوظيف المورد البشري.

### الفرع الثالث: توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب المؤهل العلمي وفق الجدول الموالي:

جدول 17 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	المؤهل العلمي	تعليم متوسط	15	%13.3
02		تعليم ثانوي	24	%21.2
03		تعليم جامعي	74	%65.5
		المجموع	113	%100

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتضح أن مجموع الأفراد الذين يتوفرون على مستوى تعليمي متوسط أو ثانوي لا يتجاوز نسبة (34.5%) من مجمل أفراد العينة، بينما الأفراد الذين لديهم مستوى تعليمي عالي (مستوى جامعي) نسبتهم (65.5%)، انطلاقا من هذه النتائج نستنتج أن توزيع العاملين بالمؤسسة وفق هذا المتغير يعكس اهتمام المؤسسة بالموارد البشرية التي لديها القدرات العلمية عالية (مستوى تعليمي جامعي) حيث أن خصوصية العمل في (ميدان الصناعة المعدنية) وتحقيق التطوير في المهارات والكفاءات لا يتحقق إلا إذا توفرت هناك المهارات والكفاءات العلمية المناسبة،

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال - هياكل غرب) عين الدفلى.

مع ملاحظة كذلك أن مؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى تركز في إستراتيجيتها الوظيفية والتنموية من خلال ما تبذله من برامج للتدريب والتحفيز والتنمية لمختلف العاملين بها، من أجل تطوير كفاءة وإنتاجية القوة العاملة بالمؤسسة والحفاظ عليها.

#### الفرع الرابع: توزيع أفراد العينة حسب الرتبة الوظيفية

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الوظيفة وفق الجدول الموالي:

جدول 18: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الرتبة الوظيفية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية
01	الرتبة الوظيفية	عون تنفيذ	26	23%
02		عون تأهيل	34	30.1%
03		إطار	53	46.9%
		المجموع	113	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ بأن (30.1%) من أفراد عينة الدراسة، يشغلون مناصب العمل برتبة عون تأهيل، وأن مانسبته (46.9%) من عينة الدراسة يشغلون مناصب العمل برتبة إطار، في حين يشغل باقي أفراد العينة (23%) مناصب العمل برتبة عون تنفيذ.

حسب ما صرح لنا به مدير إدارة الموارد البشرية<sup>(1)</sup> فإن نظام الترقية بالمؤسسة يكفل لكل العاملين فرصتهم في شغل المناصب الأعلى رتبة من المناصب الأصلية إذا أثبت هؤلاء مستوى الكفاءة العلمية والمهنية. حيث تضمن المؤسسة لأصحاب المستوى التعليمي الثانوي وخاصة منهم الحاملين لشهادات من معاهد التكوين المهني (تقنيين أو تقنيين ساميين) في التخصصات الفنية أو المهنية أو الإدارية الفرصة في شغل مناصب العمل برتبة عون تأهيل، أما الحاملين للشهادات الجامعية (ليسانس أو مهندس أو دراسات عليا) فهؤلاء يمتلكون الحق في شغل المناصب العليا برتبة إطار أو إطار سامي.

#### الفرع الخامس: توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الخبرة المهنية

يمكن توضيح التوزيع الإحصائي لأفراد العينة حسب الخبرة المهنية وفق الجدول الموالي:

<sup>1</sup> -مقابلة مع السيد مدير إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة.

جدول 19 : توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الرقم	المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
01	الخبرة المهنية	أقل من 10 سنوات	27	23,9%
02		من 10 الى 20 سنة	56	49,6%
03		أكثر من 20 سنة	30	26,5%
		المجموع	113	100%

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول رقم (20) المبين أعلاه نلاحظ بأن توزيع أفراد عينة الدراسة فيه نوع من التكافؤ فيما يخص فئة العمال ذو خبرة مهنية أقل من 10 سنوات حيث بلغت نسبتها 23,9%، وفئة العمال ذو خبرة مهنية أكثر من 20 سنة، أما نسبة الأفراد الذين يمتلكون خبرة مهنية تتراوح ما بين (10 إلى 20 سنة) فتمثل النسبة الأعلى حيث بلغت نسبتها 49,6% أي ما يعادل نصف عدد أفراد العينة وهو ما يعتبر عامل إيجابي للمؤسسة بإعتباره دعامة كافية من الخبرة المهنية التراكمية تلجأ إليها المؤسسة لتعويض ما تفقده من كفاءات ومهارات في مواردها البشرية إما بسبب التوقف عن العمل لأسباب عديدة (الإحالة على التقاعد أو التقاعد المسبق، الإجازات المرضية الطويلة، الإحالة على الاستيداع، حوادث العمل... الخ)، ومن جهة أخرى عامل التنافسية الذي تواجهه من مؤسسات أخرى، مما يخلق لها تسبب في الأفراد العاملين إلى مؤسسات أخرى توفر لهم مستويات أفضل في التكوين والتأطير، وكذا التحفيزات المادية والمعنوية.

### المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليلها

#### تحليل اتجاهات الموظفين نحو استراتيجيات الموارد البشرية والسلوك الوظيفي بالمؤسسة

لقد تضمنت أداة الدراسة محورين أساسيين، محور لرصد الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة محل الدراسة ومحور آخر لأجل رصد توجيه وتعديل محددات السلوك الوظيفي للأفراد بنفس المؤسسة، ولأجل تحقيق أهداف الدراسة فانه ينبغي أولاً تحليل الاتجاه في إجابات أفراد العينة نحو عبارات وأبعاد هذين المحورين، وذلك كما توضحه الفروع الموالية ضمن هذا المطلب.

#### الفرع الأول: تحليل النتائج حول تطبيق مفاهيم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

قد تم استخدام ستودنت لعينة واحدة لتحليل الاتجاه بهدف التأكد من مدى تحقق كل بعد من عبارات البعد وكذا البعد ككل، وذلك انطلاقاً من إجابات أفراد العينة، على أساس متوسط فرضي بقيمة 2.5 (2/ 5) ذلك أن المقياس المطبق هو مقياس ليكرت الخماسي، عند مستوى موثوقية يبلغ 95%.

أولاً: تحليل النتائج الخاصة ببعث إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

يتكون بعث إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية من (07) عبارات، وقد تم استخدام اختبار ستيودنت لتحليل الاتجاه بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات البعث وكذا البعث ككل، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

جدول 20: عرض النتائج الخاصة بتوجهات أفراد العينة نحو إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
هناك ارتباط متكامل وواضح بين إستراتيجية الموارد البشرية والإستراتيجية العامة لمؤسستكم.	0,000	31,479	4,49	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تقوم إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسستكم على استغلال كل الكفاءات والموارد المتاحة.	0,000	30,072	4,29	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تهدف إستراتيجية الموارد البشرية بمؤسستكم إلى تنمية وترقية مواردها البشرية	0,000	26,830	4,31	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تعمل مؤسستكم على التشخيص والتحليل الاستراتيجي لمواردها البشرية.	0,000	18,991	4,15	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
يوجد نظام معلومات بمؤسستكم يهتم بجمع ومعالجة وتخزين المعلوماتحول الموارد البشرية	0,000	17,433	4,20	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه



الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال - هياكل غرب) عين الدفلى.

الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.				
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,28	20,635	0,000	يتم صياغة وتصميم خطة إستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة تسمح باكتشاف الكفاءات والمهارات
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,22	19,941	0,000	تعتمد مؤسستكم على نتائج العمل السابقة في صياغة وتصميم خطتها للموارد البشرية .
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن البعد محقق، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,4336	28,622	0,000	بعد إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج المتحصل عليها في الجدول المبين أعلاه فقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد 4,43 (تمثل نسبة مرتفعة)، من هنا يتضح أن مؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى تولي أهمية بالغة لعملية التخطيط لإحتياجاتها من الموارد البشرية، حيث أنها تقوم عن طريق مسؤولي المصالح المختلفة التي يضمها هيكلها التنظيمي (إدارة، إنتاج، صيانة، تلحيم،... الخ) إلى تحديد احتياجاتهم من اليد العاملة، تعرض هذه الإحتياجات فيما بعد على رئيس إدارة الموارد البشرية ومدير الوحدة (المؤسسة) (DU/RARH) للتشخيص مستعينين في ذلك على بطاقة المناصب (للتأكد من صحة الوظائف الشاغرة) بالإضافة إلى الرجوع إلى ميزانية المؤسسة إن كانت تغطي تكاليف التوظيف، بعد المصادقة الأولية من رئيس إدارة الموارد البشرية ومدير الوحدة (المؤسسة) ترسل هذه الإحتياجات إلى الرئيس المدير العام للوحدة (PDG EPE - Batimetal) للمصادقة عليها ففي حالة الرفض ترجع الطلبية (إحتياجات اليد العاملة) إلى المؤسسة لإعادة مراجعتها وتعيينها، أما في حالة الموافقة ترجع الطلبية إلى المؤسسة حيث تباشر هذه الأخيرة عن طريق رئيس إدارة الموارد البشرية إلى مراسلة عدة جهات لجلب اليد العاملة سواء عن طريق

الإعلانات للتوظيف الخارجي، أو مراسلة مراكز التكوين المهني، وبنسبة كبيرة يتم مباشرة مراسلة الوكالة الوطنية لتشغيل الشباب (ANEM).

بعد الحصول على اليد العاملة المطلوبة تأتي عملية الإنتقاء من أجل (التوظيف) وهي العملية التي سنتطرق إليها في المرحلة الموالية (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية).

### ثانيا: تحليل النتائج الخاصة ببعث إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

يتكون ببعث إستراتيجية توظيف الموارد البشرية من (07) عبارات، وقد تم استخدام اختبار ستودنت بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات البعث وكذا البعث ككل، وذلك بنفس الطريقة المتبعة في العنصر السابق، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

جدول 21: عرض النتائج الخاصة ببعث إستراتيجية توظيف الموارد البشرية

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
تلجا مؤسستكمفي تحديد احتياجاتها من الموارد البشرية إلى تحليل الوظائف.	0,000	23,146	4,19	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تعتمد إدارة مؤسستكم علمصادر متنوعة للبحث عن الموارد البشرية.	0,000	23,058	4,25	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تركز مؤسستكمفي سياسة الاستقطاب على جذب الأفراد ذوي الخبرات العالية.	0,000	19,039	4,19	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال - هياكل غرب) عين الدفلى.

تقوم مؤسساتكم بدراسة وتقييم كفاءة مختلف مصادر التوظيف ومن ثم اختيار ما يتناسب منها.	0,000	24,589	4,33	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تعتمد مؤسساتكم على نتائج الامتحانات في عملية انتقاء المرشحين للتوظيف.	0,000	25,308	4,22	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
يتم تنصيب الأفراد الجدد حسب مؤهلاتهم وكفاءاتهم.	0,000	23,146	4,19	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
يتأقلم الأفراد الجدد بمؤسساتكم مع ظروف العمل بسرعة.	0,000	21,492	4,27	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
بعد إستراتيجية توظيف الموارد البشرية	0,000	29,150	4,4690	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن البعد محقق، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من النتائج المتحصل عليها في الجدول المبين أعلاه فقد بلغ المتوسط الحسابي لجميع عبارات هذا البعد 4,46 (تمثل نسبة مرتفعة)، يتضح أن مؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى تولي أهمية قصوى لإستراتيجية التوظيف حيث أنها بعد عملية التخطيط والإستقطاب تباشر إدارة الموارد البشرية للمؤسسة بعملية الإنتقاء للمرشحين

من أجل توظيف يد عاملة مؤهلة ذات قدرات وكفاءات تتناسب مع تطلعات الأهداف الإستراتيجية المسطرة من طرف إدارة المؤسسة، حيث تباشر إدارة الموارد البشرية بالتنصيب الأولي للمرشحين الذين تم انتقاؤهم عن طريق محضر، يسمى بـ **محضر التعاقد للموظفين الجدد لمدة 10 أيام (PV Intégration Des Nouvelles Recrues)**. يتضمن في محتواه ضرورة إحترام القانون الداخلي للمؤسسة وإحترام قواعد النظافة والأمن، التعريف بهيكل الدائرة المنصب فيها الفرد الجديد، تمضى من طرف الموظف المنصب الجديد، مسؤول النظافة والأمن، مسؤول إدارة الموارد البشرية، مسؤول الدائرة أو الوحدة.

يتم فيما بعد إجراء إنتقاء أو إختبار تقييمي لإكتشاف القدرات النظرية والتطبيقية للعمال المقبولين، حيث يضع المسؤول الذي يقوم بعملية التقييم ملاحظته سواء بالقبول أو بالتحفظ على البطاقة المسماة " **(FICHE DE TEST/ENTRETIEN)** بطاقة الإختبار".

تأتي لاحقا الفترة التجريبية المحددة بـ (10) عشرة أيام، حيث أنه بعد نهاية هذه المدة، يتم تقييم المرشحين في النقاط الآتية:

- القدرات المهنية اللازمة لشغل المنصب.
- كيفية إستعمال وسائل العمل والمحافظة عليها.
- الجدية في العمل (المردودية، تطبيق التعليمات الموجهة من طرف الرؤساء السلميين).
- سلوكيات وأخلاق الموظف ضمن جماعة العمل التي ينتمي إليها.
- سلوكيات وأخلاق الموظف إتجاه الرئيس المباشر له.
- جودة العمل.
- التنظيم ومنهجية العمل.
- الحضور والإلتزام.
- الإنضباط في العمل .

يقوم الرئيس المباشر بوضع تنقيط أو ملاحظة لكل عنصر من العناصر السابقة الذكر بوضع علامة (ممتاز أو جيد أو متوسط أو ضعيف)، ليستخلص في آخر التقييم الملاحظة النهائية لكل مترشح إن كانت الفترة التجريبية الممنوحة له والمحددة بـ (10) عشرة أيام قد أظهر فيها نتائج جيدة أو سيئة لجميع النقاط المطلوبة لشغل المنصب، حسب ما تحتويه بطاقة التقييم بناء على الفترة التجريبية

FICHE D'EVALUATION A L'ISSU DE PERIODE D'ESSAI

بعد الإنتهاء من عملية التقييم يتم إختيار أفضل الموظفين لتنصيبهم في أماكن عملهم بتحرير عقد عمل أو محضر تنصيب يمضى من الطرفين: الموظف وإدارة المؤسسة وقد تأخذ عقود العمل شكلين هما:

– عقود عمل مستمرة **contrat d'emploi indéterminé(CDI)**

– عقود عمل غير مستمرة **contrat d'emploi déterminé (CDD)**

ثالثا: تحليل النتائج الخاصة ببعث إستراتيجية تدريب الموارد البشرية.

يتكون بعث إستراتيجية تدريب الموارد البشرية من (05) عبارات، وقد تم استخدام اختبار ستودنت بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات البعث وكذا البعث ككل، وذلك بنفس الطريقة المتبعة في العنصر السابق، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

جدول 22: عرض النتائج الخاصة ببعث إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة إختبار T	قيمة المتوسط والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
تنظم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة دورات تدريبية مستمرة للعاملين.	0,000	19,420	4,14	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تهتم إدارة الموارد البشرية بتدريب العاملين وتطوير معارفهم..	0,000	15,995	4,12	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تهدف إستراتيجية التدريب إلى تحقيق التجانس بين متطلبات العمل وكفاءات العاملين ومهاراتهم.	0,000	12,838	4,03	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال - هياكل غرب) عين الدفلى.

دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,22	19,941	0,000	تركز المؤسسة على وضع برامج تدريبية تمس كافة العاملين في مختلف الأقسام و المستويات .
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,26	21,420	0,000	يسمح التدريب بمؤسستكم بإحداث التوافق بين كفاءات العاملين ومتطلبات التحسين المستمر للأداء.
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,2212	21,869	0,000	بعد إستراتيجية تدريب الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.22) وهي تقابل درجة موافق وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع، فحسب تصريحات مسؤول إدارة الموارد البشرية يتضح أن مؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى تولى أهمية بالغة لعملية التكوين والتدريب، حيث تقوم بصفة دورية ومستمرة لتكوين وتدريب الأفراد العاملين بها، تنتهج نوعين من التدريب والتكوين:

- تدريب داخلي للأفراد يقع على مستوى المؤسسة يؤطر إما من طرف كفاءات المؤسسة أو إدارات من خارج المؤسسة.

- أما عن التكوين الخارجي فيتم خارج المؤسسة بالتعاون مع هيئات إدارية مثل (مراكز التكوين، مدارس تكوين خاصة... الخ).

ومن بين البرامج التكوينية التي تبرمجها المؤسسة نجد (شهادة ماستر في التخصصات التالية: تسيير وتنظيم المؤسسات، إدارة الأعمال، المالية، تسيير الموارد البشرية، المحاسبة المالية، التسويق والعمليات التجارية) بالإضافة إلى تكوينات في (التلحيم، الوقاية والأمن، الإسعافات ، ... الخ).

#### رابعا: تحليل النتائج الخاصة ببعيد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

يتكون بعد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية من (04) عبارات، وقد تم استخدام اختبار ستودنت بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات البعد وكذا البعد ككل، وذلك بنفس الطريقة المتبعة في العنصر السابق، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

جدول 23: عرض النتائج الخاصة ببعيد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
يساهم نظام تقييم الأداء في قياس جهود الأفراد والجماعات .	0,000	19,878	4,19	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
يعكس نظام تقييم الأداء مستوى نجاح العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.	0,000	19,417	4,17	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
يساهم أسلوب تقييم الأداء في تقدير وتثمين أداء وسلوك الأفراد .	0,000	20,810	4,19	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال – هياكل غرب) عين الدفلى.

دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,19	17,655	0,000	يساهم نظام تقييم أداء الأفراد في تحفيزهم على التحسين المستمر لأدائهم.
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن البعد محقق، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,442 5	25,077	0,000	بعد إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول المبين أعلاه يتضح أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4.44) وهي تقابل درجة موافق وهو يشير إلى تقييم بمستوى مرتفع، حيث تعبر هذه النتائج على أهمية الملاحظات التي تم تسجيلها على كفاءة نظام تقييم أداء الموارد البشرية المعتمد من طرف المؤسسة، حيث استخلصنا أن الأفراد العاملون بالمؤسسة وكذا رؤسائهم يشعرون بأن النظام المنتهج في تقييم الأداء بالمؤسسة يعمل بشكل حسن ويساهم في تحقيق الدعم المعنوي والمادي للرؤساء والمرؤوسين من أجل تحقيق نتائج الأداء الجيد، رغم هذا تم تسجيل بأن نسبة معتبرة من العينة التي تم إستجوابها تؤكد بأن نظام تقييم الأداء لم يرقى إلى تطلعاتهم مقارنة بما يتم تقديمه من الجهود المبذولة من جهة، ومن جهة أخرى مقارنة لما تقدمه المؤسسات الأخرى من تحفيزات لموظفيها، وهذا ما يسبب ظهور سلوكيات سلبية من الأفراد قد تؤدي إلى ظهور صراعات ونزاعات داخلية، كما تتسبب في إنسياب للأفراد والتوجه إلى التوظيف في مؤسسات منافسة أخرى و من بين أوجه تقييم الأداء بالمؤسسة نجد:

- تقييم عملية التدريب والتكوين من طرف المكون في نهاية التكوين :يتم فيها تقييم الأفراد الذين تم تكوينهم حيث تتم هذه العملية من طرف المكون الذي أشرف على عملية تكوين الأفراد بعد (03) ثلاثة أيام من نهاية التكوين عن طريق بطاقة تسمى ببطاقة تقييم عملية التدريب والتكوين من طرف العون المتكون في نهاية التكوين ( FICHE D'EVALUATION A CHAUD DE FIN Formation PAR )  
L AGENT Formé)



- تقييم عملية تدريب وتكوين الأفراد من طرف المسؤول المباشر: بإستعمال بطاقة التقييم من طرف المسؤول المباشر FICHE D'EVALUATION A FROID DE FIN Formation PAR LA HIERHARCHE حيث يتم تقييم فعالية تكوين الفرد بنسب مئوية (40%) متوسط، (60%) حسن، (70%) جيد، (80%) فعال.

في نهاية التقييم يعطي المسؤول المباشر ملاحظات عن تقييمه للفرد الذي تلقى تكوين بالمقارنة مع الأهداف المنتظرة من عمليات التكوين.

- التقييم السنوي للمؤهلات (المستوى التنفيذي): يتم التقييم لعمال المستوى التنفيذي في نهاية كل سنة بإستعمال بطاقة التقييم السنوي للمؤهلات (المستوى التنفيذي)، تحتوي هذه البطاقة على معايير تقييم (مستوى المؤهلات: 1- غير كافي، 2- كافي، 3- جيد، 4- ممتاز، حيث يتم تقييم الأفراد في (03) محاور بوضع العلامة المناسبة أمام كل عنصر من العناصر المكونة لهذه المحاور:

#### \*المحور الأول: المعرفة والجودة.

يحتوي على العناصر التالية:

-نسبة إلمام الفرد بالمعارف النظرية والتطبيقية عند القيام بوظائفه.

-معرفة الإجراءات، الأوامر، والمنهجية العملية الخاصة بمنصب عمله.

-التنظيم في العمل.

#### \*المحور الثاني: إتخاذ القرارات.

يحتوي على العناصر التالية:

-القدرة على القيام بمهامه بطريقة فعالة، سريعة، وذات إنتاجية ومردودية.

-المرونة والفعالية في أداء مهامه.

-القدرة على تحقيق النتائج والأهداف.

#### \*المحور الثالث: أخلاقيات العمل

يحتوي على العناصر التالية:

- إحترام المسؤول، وكذا علاقات العمل مع الجماعة.

- الحفاظ على روح التعاون والتواصل مع أفراد الجماعة.

- يجب أن يكون الفرد متعدد المهام.

- إحترام الأوامر الصادرة من الرئيس المباشر والعمل على تنفيذها .

- إحترام أخلاقيات المهنة وكذا شروط الأمن.

- إحترام الأجال القانونية .....

يتم في أحر عملية التقييم إعطاء تقييم إجمالي للفرد من حيث التطرق إلى ذكر ملاحظات عن:

- إبراز نقاط القوة لكل فرد.

- إبراز نقاط الضعف لكل فرد.

- تقديم إقتراحات من طرف الرئيس المباشر.

- توضيح الأهداف المنتظر تحقيقها من وراء الإقتراحات المقدمة من طرف الرئيس المباشر.

يتم في نهاية عملية التقييم (التقييم الإجمالي) إعطاء حوصلة لكل عامل في النقاط التالية:

- نقاط القوة.

- النقائص، نقاط الضعف المهني والأكاديمي المسجلة.

- إقتراحات المسؤول المباشر.

- حصر الأهداف المنتظرة من وراء الإقتراحات المقدمة.

**لوحة القيادة: (Tableau de bord)** من بين الوسائل والأدوات التي تستعملها المؤسسة (باتيميتال – هياكل

غرب) وحدة عين الدفلى محل الدراسة الميدانية في عملية تقييمها لأداء مواردها البشرية نجد: **لوحة القيادة**؛ حيث تعتبر

أداة أو وسيلة تستعملها المؤسسة لتقييم أداء مختلف أفرادها العاملين وتتكون من (04) أربعة مؤشرات نذكرها كالآتي:

**المؤشر الأول: نسبة الغيابات:** حيث تسعى المؤسسة إلى خفض نسبة الغيابات لمواردها البشرية لأقل من 05٪،

والهدف من وراء هذا الإجراء هو تغيير أو تعديل السلوكيات السلبية لمواردها البشرية لتتماشى مع الأهداف الإستراتيجية

العامة للمؤسسة .

**المؤشر الثاني: نسبة إنجاز أو تحقيق برنامج التكوين:** تسعى المؤسسة إلى تحقيق نسبة أكبر من 20٪ من إجمالي

إنجاز أو تحقيق برنامج التكوين المسطر، حيث تهدف من وراء هذه النسبة إلى رفع مستوى مؤهلات وكفاءات مواردها

البشرية.

**المؤشر الثالث: نسبة تكاليف الموارد البشرية:** تسعى المؤسسة إلى خفض نسبة تكاليف مواردها البشرية لأقل من

30٪، حيث تهدف من وراء هذا الإجراء إلى تحقيق هامش ربح عالي ومردودية جيدة بأقل تكلفة.

### المؤشر الرابع: نسبة حوادث العمل

تسعى المؤسسة إلى خفض نسبة حوادث العمل لأقل من 0,5%، حيث تهدف من وراء هذا الإجراء إلى رفع مستوى إدماج مواردها البشرية والحفاظ على إستمراريتها وبقائها.

إن هذه الملاحظات التي تم تسجيلها بخصوص المنهجية والوسائل المستعملة من طرف المؤسسة محل الدراسة الميدانية في نظام تقييم الأداء لمواردها البشرية، تعزز من السلوكيات الإيجابية للأفراد العاملين والرؤساء حيث يشعر هؤلاء بالرضا الوظيفي ويبعث لهم الرغبة والدافعية في تحسين أداءهم .

رغم كل ما تسعى إليه المؤسسة من تطوير وتحسين لنظام تقييم الأداء للأفراد العاملين بها، إلا أنه مازال لم يرقى إلى المستوى المطلوب أو مستوى تطلعات أفرادها مقارنة بمؤسسات أخرى مما قد يؤدي إلى ظهور صراعات ونزاعات أو سلوكيات سلبية تؤثر على أداء المؤسسة مثل (التقاعس في العمل، الغيابات، التأخرات، أو حتى الانتقال إلى مؤسسات منافسة أخرى...).

### خامسا: تحليل النتائج الخاصة ببعث إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية

يتكون بعد إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية من (05) عبارات، وقد تم استخدام اختبار ستودنت بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات البعث وكذا البعث ككل، وذلك بنفس الطريقة المتبعة في العنصر السابق، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

جدول 24: عرض النتائج الخاصة ببعث إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية.

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
تنتهج مؤسستكم نظام مكافئة عادل حسب مستويات تأهيل العمال و أدائهم.	0,000	16,589	4,13	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تمتلك مؤسستكم نظام تعويضات يضمن متطلبات التحفيز المعنوي و المادي للعمال.	0,000	21,323	4,20	دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال – هياكل غرب) عين الدفلى.

دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,20	23,112	0,000	يوفر نظام التعويضات بالمؤسسة مزايا متنوعة تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعمال.
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,28	21,534	0,000	تقوم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها وفق المتطلبات والمتغيرات البيئية المختلفة والمتعددة.
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,18	23,241	0,000	تمتلك مؤسستكم نظام تعويضات يمكن الأفراد من الحصول على فرص ترقية و التطوير داخل المؤسسة.
دلالة اختبار ستودنت أقل من 0.05 وقيمتته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن البعد محقق، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,3097	24,503	0,000	بعد إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية

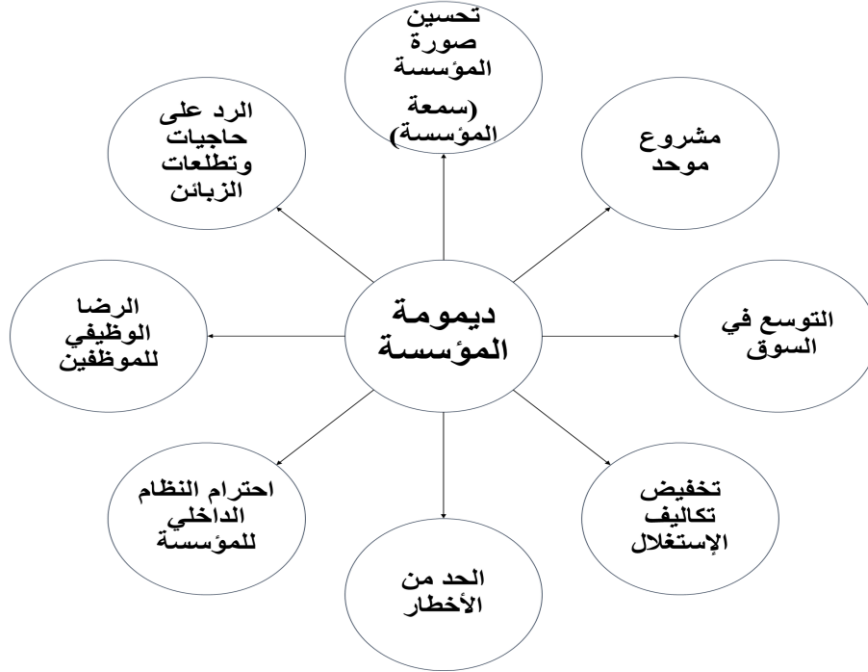
المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه "الجدول رقم (24)" يتبين أن المتوسط الحسابي لهذا البعد بلغ (4,30)، يتضح أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة تحقق بعد إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية، حيث أن قيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد ذلك، فحسب ما تم إجراؤه من مقابلات للأفراد والإطارات العاملين بالمؤسسة وكذا تحليل نتائج الإستبيانات أنهم صرحوا بأن إدارة الموارد البشرية توفر للعاملين نظام تحفيز فعال نوعا ما ومناسب لمكافئتهم، حيث أن المؤسسة تعتمد نظام أجور وعلاوات يعزز من دافعية الأفراد ويوجه سلوكياتهم بالإيجاب إتجاه تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وقد يترتب عن عملية التحفيز شعور العاملين بالأمن والرضا الوظيفي مما يعود بالإيجاب على أداء الأفراد والمؤسسة .

رغم كل ما تم ذكره من إيجابيات لنظام التحفيز المعتمد من طرف المؤسسة إلا أن هناك بعض الإنتقادات من طرف العمال والمسؤولين إزاء هذا النظام بأنه لا يرقى إلى تطلعات الأفراد وحاجياتهم مقارنة بما تقدمه مؤسسات أخرى من تحفيزات لعمالها .

قد تتسبب هاته الإنتقادات في ظهور بعض الأمور التي لا ترغب فيها المؤسسة مثل (عدم الرضا الوظيفي، نقص روح الإنتماء، اللامبالاة، عدم إحترام الأوامر الصادرة من الرؤساء، التكتلات.... الخ)، تعتبر كل هاته الأمور سلوكيات سلبية صادرة من الأفراد قد تؤثر سلبا على أداء ومردود المؤسسة، مما يتوجب إيجاد حلول فعلية لها قد تضع حدا لتفاقم هاته الظواهر السلبية . ويمكن تلخيص الحوافز التي تسعى المؤسسة لتجسيدها في الشكل الأتي: (1)

الشكل 17 : الحوافز التي تسعى المؤسسة لتجسيدها



المصدر: رئيس مصلحة تسيير الجودة.

- أما فيما يخص الإستراتيجية العامة للمؤسسة التي تسعى إلى تحقيقها فقد صرح لنا مدير الوحدة أن المؤسسة تسعى لتحقيق عدة أهداف، التي تقع على عاتق المورد البشري للمؤسسة وبالتالي وجب تصميم إستراتيجيات موارد بشرية تتكامل تتلائم مع الإستراتيجية العامة يمكن تلخيص الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة فيما يلي: 2

1- مقابلة مع رئيس مصلحة تسيير الجودة.

2- رئيس دائرة تسيير الجودة.

جدول 25: الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسة

الإستراتيجية العامة للوحدة	استراتيجيات الموارد البشرية المقابلة لها
إستراتيجية النمو: تعمل وحدة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية عين الدفلى بتقديم منتجات وخدمات جديدة تحقق مزايا تنافسية على المستوى الوطني والدولي.	- إستراتيجية هجومية في إختيار وتعيين موارد بشرية مؤهلة. - نظام أجور ومرتببات تحفيزي. - تكوين وتدريب العمال. - تعديلالوظائف في الهيكل التنظيمي. - تشجيع العمل الجماعي.
إستراتيجية تخفيض حجم المنظمة أو إعادة الهيكلة ( الإنكماش) مثال: تخلت المؤسسة عن تخصص الصناعات النحاسية .	- إستراتيجية التخلي عن الوظائف الإختيارية. - التطوير التكنولوجي للوسائل والأنشطة. - الاتجاه لاستخدام عمالة منخفضة الأجر.
إستراتيجية التركيز: ركزت المؤسسة على إنتاج وتركيب الهياكل المعدنية كنشاط رئيسي لها	- حصر وظائف محددة . - إستبعاد النشاطات المتعلقة بالصناعات النحاسي - تدريب متخصص لبعض الوظائف.
إستراتيجية تحسين الجودة الشاملة: تسعى المؤسسة إلى الحفاظ على ديمومتها وسمعتها وطنيا ودوليا (تسعى للحفاظ على تأشير الجودة الشاملة المتحصل عليها من منظمة التقنين الدولية .	- جذب القوى ذات الكفاءة. - تطوير ثقافة المنظمة. - تشجيع وتحفيز فرق العمل (نشاط تحويلي يعتمد على جماعات العمل بدرجة كبيرة). - تحسين دافعية العمال والمنظمة ككل.

المصدر: رئيس دائرة تسيير الجودة.

الفرع الثاني: تحليل النتائج حول مدى الإلتزام بتوجيه وتعديل سلوك العاملين من خلال التأثير على مختلف

محدداته:

يتكون محور توجيه وتعديل محددات السلوك الوظيفي للأفراد من ثلاث(03) أبعاد أساسية، وقد تم استخدام اختبار ستودنت بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات البعد وكذا البعد ككل، وذلك بنفس الطريقة المتبعة في المطلب السابق، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها كما يلي:

أولا: تحليل النتائج الخاصة ببعد المحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد

يتكون بعد المحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد من (12) عبارة، وقد تم استخدام اختبار ستودنت لتحليل الاتجاه بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات البعد وكذا البعد ككل، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

جدول 26: عرض النتائج الخاصة ببعده المحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
تسعى إدارة المؤسسة إلى تعزيز متطلبات بناء كفاءات تتصف بروح المسؤولية والمبادرة.	0,000	23,251	4,31	دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تهتم إدارة الموارد البشرية في المؤسسة بالاتجاهات الايجابية للأفراد .	0,000	21,600	4,12	دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تركز إدارة الموارد البشرية على توجيه اتجاهات الأفراد لتتماشى مع رؤيتها الإستراتيجية.	0,000	19,894	4,20	دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تعطي إدارة الموارد البشرية أهمية لتدعيم القيم والعادات والتقاليد المشتركة.	0,000	22,229	4,32	دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تهتم إدارة الموارد البشرية بتعزيز ثقة العاملين بقدراتهم وخبراتهم وكفاءتهم.	0,000	20,400	4,23	دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال – هياكل غرب) عين الدفلى.

دلالة اختبار ستودنت أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,26	20,945	0,000	تساهم أنشطة التوعية والتوجيه العاملين على تعزيز إدراكهم لواجباتهم بالمؤسسة
دلالة اختبار ستودنت أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,18	19,021	0,000	تعمل إدارة الموارد البشرية على توضيح رسالة وأهداف المؤسسة لدى العمال.
دلالة اختبار ستودنت أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,25	18,266	0,000	تساعد برامج التعلم والتنمية المسطرة من طرف الإدارة العمال على التأقلم مع الأوضاع المهنية والتنظيمية.
دلالة اختبار ستودنت أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,18	19,021	0,000	تسعى إدارة الموارد البشرية لتنمية وتطوير ثقافة الأفراد العاملين.
دلالة اختبار ستودنت أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,21	19,117	0,000	تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على روح الإبداع والابتكار.
دلالة اختبار ستودنت أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,17	15,729	0,000	تمتلك مؤسستكم نظام حوافر فعال يدفع العمال لمضاعفة الجهود وتطوير أدائهم وسلوكهم



الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال - هياكل غرب) عين الدفلى.

دلالة اختبار ستودنت أقل من $(\alpha 0.05)$ وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة ، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,29	21,581	0,000	تتم إدارة الموارد البشرية بثقافة التطوير و التحسين المستمر من خلال تشجيع سياسة الإبداع و الابتكار.
دلالة اختبار ستودنت أقل من $(\alpha \leq 0.05)$ وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن البعد محقق، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,3628	27,934	0,000	بعد المحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول المبين أعلاه يتضح أن دلالة اختبار ستودنت أقل من  $(\alpha \leq 0.05)$  وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن البعد محقق، وقيمة المتوسط لجميع عبارات بلغت  $(4.36)$  التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.

مما يدل على نتيجة إيجابية لهذا البعد على مستوى المؤسسة محل الدراسة الميدانية، حيث أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة توفر ما يلزم من وسائل ومتطلبات تدعم وتعزز مختلف أبعاد محددات السلوك الوظيفي للأفراد. حيث أنه من خلال النتائج المتحصل عليها نستنتج أن مؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى تنتهج العديد من البرامج، الإستراتيجيات والسياسات التي تعزز من دعم الاتجاهات الإيجابية للعاملين لديها، وتشجعهم على بذل المزيد من الجهود، الإبداع والإبتكار وبالتالي ترقية وتعزيز دافعيتهم لأداء العمل بصورة جيدة، فتلعب برامج التكوين والتدريب دورا فعالا في تعديل نظام الإدراك للعاملين بالإضافة إلى تعزيز قيمهم وإتجاهاتهم الإيجابية والعمل على ترقيتها وتطويرها، كذلك تسهم برامج التعلم المعتمدة من طرف المؤسسة على تطوير المعارف العلمية، المهنية، النظرية والتطبيقية، والإدارية.

نستخلص من النتائج المتحصل عليها في هذا البعد (بعد المحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد) أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة تعمل على توفير السبل والأساليب اللازمة لتطوير نشاط العاملين وتحفيزهم، حيث يؤكد أفراد العينة محل الدراسة أن النظام الذي تنتهجه المؤسسة بخصوص هذا الغرض يساعد العاملين على إثبات وجودهم، ويمكنهم من إشباع حاجياتهم المادية والمعنوية، كما أنهم صرحوا على أن الإدارة توفر القدر الكافي من المكافآت الذي يضمن لهم

إحتياجاتهم ويدفعهم لبذل المزيد من الجهود لتطوير أداؤهم، مما قد يكون له دور فعال في التقليل من السلوكيات السلبية، كما يساهم في تقوية روح التعاون ضمن الجماعة.

### ثانيا: تحليل النتائج الخاصة بعد المحددات الجماعية للسلوك الوظيفي للأفراد

يتكون بعد المحددات الجماعية للسلوك الوظيفي للأفراد من (07) عبارات، وقد تم استخدام اختبار ستودنت لتحليل الاتجاه بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات البعد وكذا البعد ككل، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

جدول 27: عرض النتائج الخاصة بعد المحددات الجماعية للسلوك الوظيفي للأفراد

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
تقوم إدارة المؤسسة على تشكيل فرق عمل تساعد على تعزيز روح التعاون بين الأفراد.	0,000	23,055	4,24	دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha 0.05$ ) وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تعتمد المؤسسة على مختلف المكونات والمزيج الثقافي لتكوين جماعات العمل.	0,000	22,290	4,33	دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تتم المؤسسة بتعزيز روح المسؤولية المشتركة داخل جماعات العمل من اجل تحسين الأداء الجماعي.	0,000	23,479	4,35	دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.
تقوم المؤسسة بتوجيه وتعديل سلوكيات الأفراد داخل الجماعات بالصورة التي تحقق التكامل الوظيفي.	0,000	20,541	4,27	دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha 0.05$ ) وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال - هياكل غرب) عين الدفلى.

دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,20	20,813	0,000	تمتلك المؤسسة القدرات الكافية لفض النزاعات و الصراعات بين أفراد الجماعة.
دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,16	20,848	0,000	تعمل إدارة الموارد البشرية على منع ظهور الصراعات بين العمال.
دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,18	17,029	0,000	تولي إدارة الموارد البشرية أهمية للصراعات القائمة بدراستها وتقييمها والحد من ظهورها مستقبلا.
دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمتها موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن البعد محقق، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,4602	28,142	0,000	بعد المحددات الجماعية للسلوك الوظيفي للأفراد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج الظاهرة في الجدول المبين أعلاه يتضح أن قيمة المتوسط لجميع عبارات البعد بلغت (4,46)، ودلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمتها موجبة أي أن هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن عبارات البعد ككل محققة (بعد المحددات الجماعية للسلوك الوظيفي للأفراد "جماعات العمل والصراع التنظيمي")، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.

يمكن أن نستنتج أن إدارة مؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى محل الدراسة الميدانية تسعى من خلال الممارسات المتعددة الموجهة لتعزيز المحددات الجماعية لسلوكيات العاملين إلى تقوية وتنشيط ودعم جماعات العمل، حيث تشجع العاملين على روح العمل الجماعي، الذي من شأنه توحيد وتوجيه جهود العاملين وسلوكياتهم الإيجابية وتطلعاتهم إلى تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

حيث تسعى إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية إلى تصميم مختلف الإستراتيجيات والسياسات التي تساهم في سير مختلف أعمال وأنشطة الموارد البشرية الرامية إلى تعزيز وتدعيم وتنمية كافة القدرات الإبداعية والإبتكارية الفردية والجماعية، حيث أنها تعمل من جهة على تعزيز ودعم كافة المجالات والأنشطة التي يقوم بها العمال والتي تشكل سلوكيات إيجابية فعالة، ومن جهة أخرى تحاول بشتى الطرق والبرامج والإستراتيجيات لوضع حد للسلوكيات السلبية أو منع ظهورها مثل (الصراعات، التكتلات، التحريض .... الخ) التي نشأت من جراء عدم رضا العمال عن قوانين أو أوامر أو تغييرات فرضت عليهم بمناسبة أداء مهامهم، حيث تستعمل المؤسسة عدة إجراءات للحد من هذه السلوكيات السلبية، فقد تكون هناك خطابات توعوية، نصائح، توجيهات، إرشادات، وقد تكون هناك عقوبات مثل (الخصومات، الإنذارات، الإستفسارات، التوبيخ. . . الخ)، يمكن أن تصل هذه العقوبات حتى إلى حالة الطرد من العمل أو المتابعات القضائية، إذا كانت السلوكيات السلبية الصادرة من العمال تنقص من قيمة روح العمل الجماعي وتزيد من حدة الصراعات التنظيمية مما تشكل خطرا على أمن وسلامة المؤسسة.

### ثالثا: تحليل النتائج الخاصة ببعده المحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد

يتكون بعد المحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد من (08) عبارات، وقد تم استخدام اختبار ستودنت لتحليل الاتجاه بهدف التأكد من مدى تحقق كل عبارة من عبارات البعد وكذا البعد ككل، ويمكن توضيح النتائج المتوصل إليها في الجدول الموالي:

جدول 28: عرض النتائج الخاصة ببعده إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية.

العبارة	الدلالة (sig)	قيمة اختبار ستودنت	قيمة المتوسط والدرجة الموافقة	تحليل النتيجة الإحصائية (الاتجاه)
توفر مؤسستكم المناخ الملائم للعمل بين القائد والمرؤوسين	0,000	21,351	4,18	دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمه موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال – هياكل غرب) عين الدفلى.

دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,25	25,187	0,000	تفتح مؤسستكم المجال لأن تكون قيادات رسمية بجانب القيادات غير الرسمية.
دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,27	23,106	0,000	تشجع مؤسستكم على التعاون بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.
دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,27	23,106	0,000	تقوم عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة على مبدأ المشاركة والتشاور.
دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,23	18,489	0,000	تعتمد مؤسستكم نظام اتصال فعال يسمح بانتقال المعلومات بين القادة و المرؤوسين.
دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,29	23,780	0,000	تسعى إدارة المؤسسة إلى وضع حد للعقبات التي تعيق حركة المعلومات بين العمال.

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال - هياكل غرب) عين الدفلى.

دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,30	24,470	0,000	تسهر مؤسستكم على التنوع في طرق الاتصال سواء داخل أو خارج المؤسسة.
دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,22	20,838	0,000	تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة قادرة على تحسين فاعلية نظام الاتصالات .
دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن العبارة محققة، وقيمة المتوسط التي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.	4,4248	28,509	0,000	بعد المحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المتحصل عليها في الجدول المبين أعلاه يتضح أن دلالة اختبار ستودنت أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ ) وقيمته موجبة أي هناك اختلاف ذو دلالة إحصائية بين المتوسط الفرضي والمتوسط الحقيقي في الاتجاه الموجب، أي أن بعد المحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد (القيادة الإدارية والإتصال الإداري) محققة، وقيمة المتوسط للبعد بجميع عباراته بلغت (4,42) والتي تقابل درجة موافق تؤكد أن ذلك.

يمكن أن نستنتج أن إدارة مؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى محل الدراسة الميدانية تسعى من خلال الممارسات المتعددة الموجهة لتعزيز المحددات التنظيمية لسلوكيات العاملين إلى تنمية روح الولاء للأفراد العاملين نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة التي سطرتها المؤسسة، كما تهدف المؤسسة إلى بث روح المسؤولية لدى أفرادها بالإضافة إلى توجيه نشاطاتهم وسلوكياتهم، وإعطاء نوع من الحرية في تأدية مهامهم في حدود الوظائف المسندة لهم .

صرح معظم أفراد العينة محل الدراسة أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى تسعى إلى الحرص على عملية التطوير والتنمية المستمرة لقدرات أفرادها، كما أنها تشجع الرؤساء على تفويض بعض المهام والمسؤوليات (مثلا: تفويض الإماء، تفويض السلطة، تمثيل الرؤساء في بعض المراسيم . . الخ)، مما يساهم في تنمية روح الجماعة، وإكتشاف المهارات المختلفة للأفراد التي بدورها تساعد في تطوير أداء المؤسسة، كما

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال – هياكل غرب) عين الدفلى.

تعمل المؤسسة على تعزيز الثقة بين الرؤساء والمرؤوسين، وتوجيه سلوكياتهم وقيمهم وأرائهم نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة .

كما نستنتج من النتائج المبينة في الجدول أعلاه أن إدارة المؤسسة تسعى جاهدة وبإستعمال كل إمكانياتها لتسهيل عملية الإتصال بين مختلف أشكال أفرادها داخل وخارج التنظيم المعمول به ، حيث تسهر على فتح المجال للتنقل المرن والسلس للمعلومات بين الرؤساء والمرؤوسين في مختلف المستويات الإدارية ( الإدارة العليا، المستوى التشغيلي، المستوى التكتيكي) وفي جميع الإتجاهات (تصاعديا، تنازليا، أفقيا ) حيث تأخذ سيرورة تدفق المعلومات مختلف الأشكال ( أوامر، قرارات، نصائح، توجيهات، إقتراحات، إستفسارات. . الخ) وقد تكون بمختلف الصيغ ( لفظية، شفوية، مكتوبة، سمعية) .

تقوم المؤسسة بإعداد مخطط للإتصالات بنوعيه (إتصال داخلي وخارجي للمؤسسة) بالإعتماد على الجدول التالي:

جدول 29: جدول خاص بالإتصال الداخلي

موضوع الإتصال	الهدف من الإتصال	المسؤول عن الإتصال	المرسل إليه	صيغة الإتصال	لحظة الإتصال
سياسة الجودة النظام الداخلي إجراءات العمل مراجعة الحسابات	إعلام، تحسيس ،تحفيز، إتخاذ قرارات.....	كل دوائر الهيكل التنظيمي	كل العمال، مدير المؤسسة، رؤساء الدوائر بالمؤسسة	لوحة الإعلانات، إرسال، إجتماعات....	سياسات وقوانين جديدة للعمل، بعد الإجتماعات، عند كل تحديث جديد،

المصدر: مدير الوحدة

جدول 30: جدول خاص بالإتصال الخارجي

موضوع الإتصال	الهدف من الإتصال	المسؤول عن الإتصال	المرسل إليه	صيغة الإتصال	لحظة الإتصال
العلاقات مع الهيئات المختلفة، إحتياجات....	ترقية ، الرد على الطلبات، علاقات وظيفية	مدير الوحدة، رئيس دائرة تسيير الجودة،...	الزبائن، الموردین، مديرية البيئة، القوة العمومية	تقارير كتابية	عند الطلب(سنوي، شهري، دوريا)

المصدر: مدير الوحدة

### الفرع الثالث: تحليل نتائج أثر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على توجيه السلوك الوظيفي للأفراد

نحاول من خلال هذا الفرع التطرق إلى توضيح ما إذا كان هناك أثر لمختلف الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية من (تخطيط، توظيف، تدريب، تقييم، تحفيز) التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة الميدانية (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى على توجيه مختلف محددات السلوك الوظيفي للأفراد العاملين بها .

هذا للإجابة على الفرضية الرئيسية الثالثة، المتكونة من خمس فرضيات فرعية:

أولاً: أثر إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية على توجيه السلوك الوظيفي بمؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب)

#### وحدة عين الدفلى

بتطبيق الانحدار الخطي (يمكن التأكد من وجود الأثر من خلال التباين في خط الانحدار) وهذا ما تظهره النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول 31: نتائج إختبار التباين الأحادي (ANOVA) لخط الانحدار حسب الفرضية الفرعية الأولى

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م.مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)	R	R2
بين المجموعات	9.63	1	9.63	61.26	0.000	0.596	0.356
داخل المجموعات	0.157	111	17.44				
المجموع	/	112	27.08				

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم 31 أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = (0.35)$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (التخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية) يفسر ما نسبته 35% من الأثر الحاصل في المتغير التابع المتمثل في محددات السلوك الوظيفي لعمال مؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى.

حسب ما صرح به مسؤول إدارة الموارد البشرية وكذا إجابات أفراد العينة المبحوثة فإن للتخطيط الإستراتيجي أهمية كبيرة في توجيه وتعزيز مختلف أنشطة مؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى، حيث أن الممارسات المختلفة لأعمال التخطيط توفر للمؤسسة وللعاملين بها الجو الملائم والظروف المناسبة للقيام بالمهام المختلفة، حيث أن الرصيد الهائل من المعلومات التي يوفرها القائمون على التخطيط حول بيئة المؤسسة سواء الداخلية وما تتضمنه من مكونات ومنها (مستوى الأداء الحالي، حجم وكفاءة الموارد المتاحة، الصعوبات والمشاكل التي يواجهها العاملون بالمؤسسة،... الخ) أو الخارجية، وما تتضمنه من مكونات ومنها (حجم السوق الحالي أو المتوقع، المنافسون وأنواع



المنتجات التي ينافسون فيها، القيود القانونية والتكنولوجية... الخ)، حيث يستطيع المسؤولون بالمؤسسة تحديد الأهداف الواجب تحقيقها خلال الفترة المستقبلية بوضوح، فقد تقوم الإدارة بمهمة تصميم الأهداف المتعلقة بالموارد البشرية في ضوء أهداف الخطة العامة، وقد صرح بعض المسؤولين بالمؤسسة الذين شملهم الإستجواب من العينة أن إدارة الموارد البشرية شريك قوي في إعداد الخطط والبرامج، وهذا يجعلنا نستنتج بأن هناك ارتباط واضح بين الإستراتيجية العامة للمؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية، حيث يقوم فريق إعداد الخطة الإستراتيجية بمؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى بإعلام مديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بالبدائل الإستراتيجية المختلفة التي يتم دراستها أو النظر فيها، ومن ثم تتولى مديرية الموارد البشرية على مستوى المؤسسة بالتنسيق مع مسؤول إدارة الموارد البشرية بدراسة وتحليل محتوى ومتطلبات الإستراتيجيات المختلفة، ثم يقومون بعرض النتائج المتوصل إليها على فريق إعداد الخطة الإستراتيجية للمناقشة والإثراء، وعندما يتم إختيار البدائل المناسبة و بالتالي إقرار الإستراتيجية المقترحة، يتم إحالتها لمسؤولي الموارد البشرية وذلك لتصميم البرامج المطلوبة للتنفيذ، وفي ضوء ذلك يمكن القول بأنه يوجد اعتماد متبادل أو ذو اتجاهين بين وظيفة التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة ووظيفة إدارة الموارد البشرية .

إن وجود التأثير بين التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية ومختلف محددات السلوك الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة يعود إلى أهمية الرؤية الإستراتيجية المتعلقة باستشراف التغير في بيئة العمال وتحديد مسؤوليات إدارة الموارد البشرية في الاستعداد لهذا التغير من خلال وضع خطة للموارد البشرية تضمن للمؤسسة مواجهة مختلف التغيرات المحتملة في قوة العمل مراعيين في ذلك التغير المحتمل في احتياجات ومؤهلات العاملين وكذا التغير في نظم وتقنيات العمال .

إن إدارة الموارد البشرية بمشاركة مختلف الإدارات بمؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى تسهر على وضع مخططات وبرامج على المدى (الطويل، المتوسط والقصير) تتعلق بأسلوب إدارة الموارد البشرية خلال فترة زمنية مستقبلية بالشكل الذي يسمح بضمان تهيئة كل الظروف المادية والفنية والتنظيمية التي تؤدي إلى توجيه سلوك العاملين بالشكل الذي يتوافق مع أهداف إستراتيجية المؤسسة .

ثانياً: أثر إستراتيجية توظيف الموارد البشرية على توجيه السلوك الوظيفي بمؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى.

بتطبيق الانحدار الخطي ( للتأكد من وجود الأثر من خلال التباين في خط الانحدار) يمكن الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول 32: نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الفرعية الثانية

R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة (sig)	قيمة (F) المحسوبة	م.مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.136	0.369	0.000	17.52	3.69	1	3.69	بين المجموعات	الانحدار
				23.38	111	0.21	داخل المجموعات	الخطأ
				27.08	112	/		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول رقم (32) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.136$ )، وهذا يعني أن المتغير المستقل (إستراتيجية توظيف الموارد البشرية) يفسر ما نسبته 13.6% من التباين الحاصل في المغير التابع المتمثل في محددات السلوك الوظيفي لعمال المؤسسة .

تقوم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة الميدانية من خلال عملية التوظيف وما تتضمنه من أنشطة الاستقطاب للكفاءات وإختيار أفضل البدائل منها، على توفير المورد البشري الملائم واللازم لشغل الوظائف الشاغرة بالمؤسسة من مختلف المصادر المتاحة لها، ومن جهة أخرى تسعى المؤسسة إلى الإهتمام بالكفاءات المتوفرة لديها، فتعمل على توفير كل الوسائل والحاجيات لعمالها، مما يسمح لهؤلاء بإظهار قدراتهم العلمية والمعرفية الرامية إلى الإبداع والإبتكار، كما يكون له الأثر الإيجابي في تنمية وتعزيز السلوكيات الإيجابية لهم، وتسوية السلوكيات السلبية والعمل على القضاء عليها، مما يفسر لنا وجود تأثير إستراتيجية توظيف الموارد البشرية على مختلف محددات السلوك الوظيفي بالمؤسسة محل الدراسة، حيث تساهم عمليات التوظيف المستمرة في رفع مستوى الأداء والتنافس بين أفراد المورد البشري مما يدفع أغلبهم إلى بذل المزيد من الجهود لتقديم مستوى أداء إيجابي يتوافق مع ما تهدف إليها إستراتيجية العامة للمؤسسة سواء من حيث الالتزام بالاتجاهات والقيم التي تدعم ثقافة المؤسسة وأهدافها، أو من حيث الالتزام بالعمل ضمن أسلوب الجماعة.

ثالثا: أثر إستراتيجية تدريب الموارد البشرية على توجيه السلوك الوظيفي بمؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى.

بتطبيق الانحدار الخطي ( للتأكد من وجود الأثر من خلال التباين في خط الانحدار) يمكن الحصول على النتائج

المبينة في الجدول الموالي:

جدول 33: نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الفرعية الثالثة

R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (F) المحسوبة	م.مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.136	0.368	0.000	17.431	3.67	1	3.67	بين المجموعات	الانحدار
				23.40	111	0.21	داخل المجموعات	الخطأ
				27.08	112	/		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS.

يبين الجدول (33) أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = (0.136)$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (إستراتيجية تدريب الموارد البشرية) يفسر ما نسبته 13.6% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في محددات السلوك الوظيفي لعمال المؤسسة، وتشير هذه النتائج الدور الفعال الذي يلعبه التدريب في تنمية المعارف العلمية والكفاءات والمكتسبات المعرفية والسلوكية التي يحصل عليها الأفراد المتلقين لبرامج التكوين والتدريب داخل المؤسسة أو خارجها، تسمح بإعادة تشكيل القيم الثقافية والإتجاهات السلوكية للأفراد بالشكل الذي يساعدهم على المساهمة بنسبة كبيرة في إنجاز مختلف السياسات والبرامج والإستراتيجيات الخاصة بالمؤسسة ومن ثم تحقيق أحسن مستويات للأداء.

رابعا: أثر إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على توجيه السلوك الوظيفي بمؤسسة (باتيميتال-هياكل غرب) وحدة عين الدفلى.

بتطبيق الإنحدار الخطي (للتأكد من وجود الأثر من خلال التباين في خط الانحدار) يمكن الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

جدول 34: نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الفرعية الرابعة.

R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (F) المحسوبة	م.مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.175	0.418	0.000	23.55	4.74	1	4.74	بين المجموعات	الإنحدار
				22.34	111	0.201	داخل المجموعات	الخطأ
				27.08	112	/		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول (34) أن قيمة معامل التحديد  $R^2 = (0.175)$ ، وهذا يعني أن المتغير المستقل (إستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية) يفسر ما نسبته 17.5% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في محددات السلوك الوظيفي لعمال

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال - هياكل غرب) عين الدفلى.

المؤسسة، وما يمكن قوله حول نتائج هذا الجدول أن نشاط تقييم الأداء يعتبر من بين النتائج الأقل تأثيراً في مجال تغيير السلوك الوظيفي، ويفسر هذا الوضع بعدم رضا الأفراد بنظام تقييم الأداء، حيث أن أغلبية العاملين محل الدراسة الميدانية يرفضون بأن يعرض أدائهم أو أعمالهم للرقابة والتقييم من طرف مسؤوليهم، بحجة أن معايير التقييم المعتمدة من طرف المؤسسة لا ترقى للمعايير المطلوبة في التقييم، أو أن عملية التقييم تكون فيها محاباة أحياناً لبعض الأطراف على حساب أطراف أخرى، ومن جهة أخرى يتهرب العمال من عملية التقييم لأدائهم خوفاً من أن يتهموا بالفشل في أداء المهام المسندة إليهم من إدارة المؤسسة في إطار التنظيم الهيكلي المعمول به.

**خامساً: أثر إستراتيجية تحفيز الموارد البشرية على توجيه السلوك الوظيفي بالمؤسسة.**

بتطبيق الانحدار الخطي (للتأكد من وجود الأثر من خلال التباين في خط الانحدار) يمكن الحصول على النتائج المبينة في الجدول الموالي:

**جدول 35: نتائج اختبار التباين الأحادي (ANOVA) حسب الفرضية الفرعية الخامسة.**

R <sup>2</sup>	R	مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (F) المحسوبة	م.مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.232	0.481	0.000	33.47	6.27	1	6.27	بين المجموعات	الإنحدار
				20.80	111	0.187	داخل المجموعات	الخطأ
				27.08	112	/		

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

يبين الجدول رقم (35) أن قيمة معامل التحديد ( $R^2 = 0.232$ )، يعني أن المتغير المستقل (إستراتيجية مكافأة الموارد البشرية) يفسر ما نسبته 23.2% من التباين الحاصل في المتغير التابع المتمثل في محددات السلوك الوظيفي لعمال المؤسسة.

بالرجوع إلى النتائج المتعلقة بقياس مدى مساهمة إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التأثير المناسب في مختلف محددات السلوك الوظيفي يمكننا القول بأنه على مستوى عينة الدراسة هناك توجه إيجابي يؤكد بأن ما تقوم به إدارة الموارد البشرية بمؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى من ممارسات إستراتيجية يساهم بنسب مقبولة في توجيه سلوكيات الأفراد العاملين، مما يخلق لديهم الرغبة والدافعية لتحسين أداءهم الفردي والجماعي وبالتالي تحسين

أداء وتنافسية المؤسسة، حيث تبين النتائج بأن أثر هذه الممارسات ليس متماثل، حيث عبر أفراد العينة على أن إستراتيجية خطط الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة هي أكثر الممارسات تأثيراً في سلوكهم، وهذا ما تعكسه قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.35$ )، في حين أن كل من إستراتيجية التوظيف وإستراتيجية التدريب هي أقل هذه الممارسات تأثيراً في سلوك العاملين حيث كانت قيمة معامل التحديد ( $R^2=0.136$ )، أما باقي الإستراتيجيات فكانت كلها ذات تأثير موجب ودال إحصائياً على توجيه السلوك الوظيفي للعاملين، مما يعني أن إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية تحقق الغرض الإستراتيجي الذي وجدت من أجله والمتمثل في دعم وتعزيز مختلف سلوكيات العاملين الإيجابية، وتسوية السلوكيات السلبية منها والعمل على محاربتها، وبالتالي قد تساهم هاته الممارسات الإستراتيجية في تطوير وترقية الأداء بالمؤسسة بصفة عامة.

#### الفرع الرابع: تحليل نتائج الدراسة المتعلقة بمدى وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لإستراتيجيات إدارة

##### الموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد تعزى للمتغيرات الشخصية

تنص الفرضية الرابعة على ما يلي: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين إجابات أفراد العينة حول تأثير الإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية على محددات السلوك الوظيفي لدى الأفراد العاملين بالمؤسسة تعزى للمتغيرات الوسيطة (الجنس، العمر، المستوى العلمي، الترتيب الوظيفي، الخبرة المهنية) تنقسم الفرضية الرئيسية الرابعة إلى خمس (05) فرضيات فرعية تتمثل فيما يلي:

##### الفرضية الفرعية الأولى: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد تعزى لمتغير الجنس

يسمح الجدول رقم (36) بتحليل الفروقات لأثر مختلف الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الموجهة لتعديل وتعزيز مختلف محددات السلوك الوظيفي تعزى لمتغير الجنس .

جدول 36: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد حسب متغير الجنس

مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (F) المحسوبة	م.مجموعه المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.523	0.410	0.100	1	0.100	بين المجموعات	الإنحدار
		.243	111	26.980	داخل المجموعات	الخطأ
		/	112	27.080		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول رقم (36) أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد لمستوى الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للجنس نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت **0.523**، وهذه النتائج تقضي إلى قبول الفرضية العدمية (الصفريّة) **H0**.

يتضح لنا من نتائج الجدول أن ليس هناك إختلاف يعزى لمتغير الجنس في أثر إستراتيجيات الموارد البشرية لتعزيز وتوجيه المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي.

#### الفرضية الفرعية الثانية: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للعمر

يسمح الجدول رقم (37) بتحليل الفروقات لأثر مختلف الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الموجهة لتعديل وتعزيز مختلف محددات السلوك الوظيفي تعزى لمتغير العمر.

#### جدول 37: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للعمر

مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (F) المحسوبة	م.مجموعة المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.428	0.856	0.207	2	0.415	بين المجموعات	الانحدار
		.2420	110	26.665	داخل المجموعات	الخطأ
			112	27.080		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن الإختلاف في أعمار العينة المستجوبة بمؤسسة باتيميتال هياكل غرب – عين الدفلى لا يؤثر في إستجاباتهم لممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث أن آراء و ردود الأفراد مهما اختلفت أعمارهم فهي إيجابية وتتلائم مع الممارسات الإدارية الرامية إلى توجيه وتعديل مختلف محددات السلوك الوظيفي، حيث أن الأفراد الجدد المنتمون حديثا إلى المؤسسة يسعون إلى الظهور بصورة جيدة و يعملون على التكيف مع متطلبات العمل، أما العاملين المتقدمين في السن فيرون أن التغيير في سلوكياتهم في هاته المرحلة لا يأتي بالجديد، فهم يميلون للحفاظ على سلوكياتهم والإلتزام بما هو مسطر من إستراتيجيات وممارسات لإعتقادهم أن هذا التصرف يضمن لهم الإستقرار والإستفادة من مختلف المزايا التي تقدمها المؤسسة.

### الفرضية الفرعية الثالثة: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للمؤهل العلمي :

يسمح الجدول رقم (38) بتحليل الفروقات لأثر مختلف الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الموجهة لتوجيه وتعزيز مختلف محددات السلوك الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

#### جدول 38: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للمؤهل العلمي

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م.مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
الانحدار	4.291	2	2.146	10.357	0.000
الخطأ	22.788	110	0.207		
المجموع	27.080	112			

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال النتائج المبينة في الجدول أعلاه نستنتج أن الإختلاف في المؤهل العلمي للعينة المستجوبة بمؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) له أثر في إستجاباتهم لممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، حيث يرى الأفراد ذوو المؤهل العلمي العالي أنهم هم الأولى في الحصول على الدعم والإمتيازات كونهم يمتلكون رأس المال الفكري وروح الإبداع والإبتكار، الذي يمكنهم من المساهمة بصفة كبيرة في قيادة المرؤوسين لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان ديمومتها وتنافسيتها.

### الفرضية الفرعية الرابعة: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للرتبة المهنية

يسمح الجدول رقم (39) بتحليل الفروقات لأثر مختلف الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الموجهة لتوجيه وتعزيز مختلف محددات السلوك الوظيفي تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية.

#### جدول 39: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للرتبة الوظيفية

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية (DF)	م.مجموع المربعات	قيمة (F) المحسوبة	مستوى الدلالة (SIG)
الانحدار	1.272	2	0.636	2.711	0.071

الفصل الرابع: مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد بوحدة (باتيميتال – هياكل غرب) عين الدفلى.

		0.235	110	25.808	داخل المجموعات	الخطأ
			112	27.080		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال مخرجات النتائج المبينة في الجدول أعلاه يمكننا القول أن الاختلاف في المستويات الوظيفية لأفراد العينة محل الدراسة الميدانية، لم يكن له الأثر الواضح في درجة إستجابتهم للممارسات الإستراتيجية التي تتبناها الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة، حيث أن الأفراد الذين يشغلون مناصب دنيا يوافقون على ما تنتهجه المؤسسة من ممارسات وإستراتيجيات ويتجاوبون معها فهم يسعون من وراء ذلك إلى الحصول على إمتيازات ومكافئات، بالتالي فهم لا يعارضون إن كانت تسعى المؤسسة إلى توجيه سلوكياتهم وتعديلها لأنهم يرون أن المؤسسة تهدف إلى تحسين أداءهم، كما أن الأفراد الذين يشغلون مناصب عليا لا يعارضون ما تقوم به المؤسسة من تغيير في سلوكيات الأفراد والجماعات.

**الفرضية الفرعية الخامسة: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للخبرة المهنية.**

يسمح الجدول رقم (40) بتحليل الفروقات لأثر الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية الموجهة لتوجيه و تعزيز محددات السلوك الوظيفي تعزى لمتغير الخبرة المهنية.

**جدول 40: تحليل الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للخبرة المهنية**

مستوى الدلالة (SIG)	قيمة (F) المحسوبة	م.مجموعة المربعات	درجة الحرية (DF)	مجموع المربعات	مصدر التباين	
0.563	0.758	0.141	2	0.282	بين المجموعات	الانحدار
		0.244	110	26.798	داخل المجموعات	الخطأ
			112	27.080		المجموع

المصدر: من إعداد الطالب بناء على مخرجات برنامج SPSS

من خلال نتائج الجدول المبين أعلاه نلاحظ أن الاختلاف في سنوات الخبرة المهنية لا يؤثر في الإجابات المقدمة من طرف أفراد العينة، حيث يسعى كل فرد مهما كانت خبرته المهنية ( قصيرة، متوسطة، طويلة) إلى إبراز قدراتهم الفكرية، العلمية، المعرفية والمهنية كما أنهم يحاولون إظهار قابليتهم للمساهمة في تجسيد مختلف البرامج والممارسات والإستراتيجيات التي تعتمدها المؤسسة في تعديل وتوجيه سلوكيات أفرادها بهدف مجابهة مختلف التغيرات، وكذا تحسين أداءها وتنافسيتها حفاظا على بقاءها وإستمراريتها.



## المبحث الثاني: مناقشة وإختبار الفرضيات

من خلال عرض نتائج الدراسة وتحليلها يمكن تلخيص نتائج إختبار الفرضيات على النحو الآتي:

### المطلب الأول: مناقشة وإختبار الفرضية الرئيسية الأولى والثانية

#### الفرع الأول: مناقشة وإختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

(محور الإلتزام بأبعاد الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية) من خلال نتائج الجداول 20.21.22.23.24 وبالنظر إلى نتائج قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد التي تضمنها هذا المحور ، نلاحظ أن متوسطات كل الأبعاد قيمها أكبر من (4)، مما يشير إلى أن إجابات عينة الدراسة تؤكد على أن ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة تتلائم وتتماشى مع التطلعات والأهداف الإستراتيجية لها، والتي تهدف إلى تعزيز مكانة الموارد البشرية بإعتبارها المحرك الرئيسي لباقي مواردها، مما يشير إلى أن مختلف الممارسات التطبيقية لإدارة الموارد البشرية لها دور إستراتيجي وفعال في تطوير أداء المؤسسة ونجاحها.

كما أن النتائج المتحصل عليها في هذا المحور تسمح للباحث بقبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وهذا ما يدل على (تحقق الفرضية الرئيسية الأولى).

#### الفرع الثاني: مناقشة وإختبار الفرضية الرئيسية الثانية (محور أبعاد محددات السلوك الوظيفي)

- من خلال النتائج المتحصل عليها في ما يخص الجداول الثلاثة المذكورة سابقا رقم 26.27.28 الخاصة بمدى إلتزام المؤسسة بتعزيز مختلف المحددات الفردية، الجماعية، التنظيمية للسلوك الوظيفي لأفرادها نلاحظ أن مؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى تولي أهمية بالغة لتطوير المحددات المختلفة للسلوك الوظيفي لعمالها، وهذا ما يسمح بقبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، وهذا ما يدل على (تحقق الفرضية الرئيسية الثانية)

### المطلب الثاني: مناقشة وإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة والرابعة

#### الفرع الأول: مناقشة وإختبار الفرضية الرئيسية الثالثة:

(أثر الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على محددات السلوك الوظيفي) تنقسم الفرضية الرئيسية الثالثة إلى خمس فرضيات مناقشتها وإختبارها فيما يلي:

- تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (31) إلى أن مستوى الدلالة لتباين خط الانحدار أقل من ( $\alpha \leq 0.05$ )، والقيمة F مرتفعة، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط الإستراتيجي للموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة (باتيميتال-

هياكل غرب) وحدة عين الدفلى، وهذه النتائج تقتضي بقبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، بالتالي نستنتج (تحقق الفرضية الفرعية الأولى).

- تشير المعطيات الإحصائية في الجدول رقم (32) إلى أن مستوى الدلالة لتباين خط الانحدار أقل من 0.05، والقيمة F مرتفعة، مما يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية توظيف الموارد البشرية على تغيير المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي لدى العاملين بمؤسسة باتيميتال (باتيميتال - هياكل غرب) وحدة عين الدفلى، وهذه النتائج تسمح بقبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، بالتالي نستنتج (تحقق الفرضية الفرعية الثانية).

- تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (33) إلى أن مستوى الدلالة لتباين خط الانحدار أقل من 0.05، والقيمة F مرتفعة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تدريب الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، وهذه النتائج تسمح لنا بقبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، بالتالي نستنتج (تحقق الفرضية الفرعية الثالثة).

- تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (34) إلى أن مستوى الدلالة لتباين خط الانحدار أقل من 0.05، والقيمة F مرتفعة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، وهذه النتائج توجهنا إلى بقبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، بالتالي نستنتج (تحقق الفرضية الفرعية الرابعة).

- تشير المعطيات الإحصائية في الجدول (35) إلى أن مستوى الدلالة لتباين خط الانحدار أقل من 0.05، والقيمة F مرتفعة، وهذا يعني أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) لإستراتيجية مكافأة الموارد البشرية على المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي لدى العاملين بالمؤسسة، وهذه النتائج تقتضي بقبول الفرضية الصفرية  $H_0$ ، بالتالي نستنتج (تحقق الفرضية الفرعية الخامسة).

- تحقق الفرضية الرئيسية الثالثة.

الفرع الثاني: مناقشة واختبار الفرضية الرئيسية الرابعة

تنقسم الفرضية الرئيسية الرابعة إلى خمس فرضيات فرعية تم مناقشتها واختبارها فيمايلي:

- من خلال الجدول رقم (36) أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد لمستوى الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للجنس نظرا أن قيمة F المحسوبة أقل من قيمة F الجدولية وهو ما

نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت **0.523**، وهذه النتائج تقضي إلى قبول الفرضية العدمية (الصفريه)  $H_0$ ، بالتالي نستنتج (تحقق الفرضية الفرعية الأولى).

- من خلال نتائج الجدول رقم (37) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد لمستوى الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للعمر نظرا أن قيمة  $F$  المحسوبة أقل من قيمة  $F$  الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت **0.428**، وهذه النتائج تقضي إلى قبول الفرضية العدمية (الصفريه)  $H_0$ ، بالتالي نستنتج (تحقق الفرضية الفرعية الثانية).

- من خلال نتائج الجدول رقم (38) نلاحظ وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد لمستوى الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للمؤهل العلمي نظرا أن قيمة  $F$  المحسوبة أكبر من قيمة  $F$  الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت **0.00** (أقل من **0.05**) وهذه النتائج تقضي إلى رفض الفرضية العدمية (الصفريه) وقبول الفرضية البديلة، بالتالي نستنتج (عدم تحقق الفرضية الفرعية الثالثة).

- من خلال نتائج الجدول رقم (39) نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد مستوى الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للرتبة نظرا أن قيمة  $F$  المحسوبة أقل من قيمة  $F$  الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت **0.071** وهذه النتائج تقضي إلى قبول الفرضية العدمية (الصفريه)  $H_0$ ، بالتالي نستنتج (تحقق الفرضية الفرعية الرابعة).

- من خلال الجدول رقم (40) أعلاه نلاحظ عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات الأفراد مستوى الفروقات في السلوك الوظيفي للأفراد بالنسبة للخبرة المهنية نظرا أن قيمة  $F$  المحسوبة أقل من قيمة  $F$  الجدولية وهو ما نلاحظه من خلال مستويات الدلالة حيث بلغت **0.563**، وهذه النتائج تقضي إلى قبول الفرضية العدمية (الصفريه)  $H_0$ ، بالتالي نستنتج (تحقق الفرضية الفرعية الخامسة).

- تحقق الفرضية الرئيسية الرابعة.

## خلاصة الفصل الرابع:

لقد حققت مؤسسة باتيميتال-هياكل غرب" وحدة عين الدفلى تطورا هاما وملحوظا في إطار قيامها بمهامها، حيث أخذت تحتل موقعا متقدما في السوق الوطني، وذلك من خلال ما تقدمه من خدمات ومنتجات مكنتها من ربط علاقات مع كبرى المؤسسات الوطنية مثل مؤسسة سوناطراك، مؤسسة سونلغاز، مؤسسة الجيش الوطني الشعبي....الخ.

حيث يرجع تحقيق المؤسسة لهذه المكانة إلى سياسة التطوير والتحسين المستمر التي باشرها مجمع باتيميتال(Batimetal) في السنوات الأخيرة، التي مكنته من مواكبة التغيرات والتطورات التي تفرضها بيئة الأعمال، ولعل أهم الإستراتيجيات التي إنتهجتها المؤسسة هي تبنيها لمفهوم الإدارة الإستراتيجية في تعاملاتها مع مختلف الموارد المتاحة لها، خاصة المورد البشري الذي يعتبر المحرك الرئيسي لباقي الموارد .

ومن خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها، لإبراز مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة باتيميتال-هياكل غرب" وحدة عين الدفلى في توجيه وتعديل محددات السلوك الوظيفي للأفراد، إنتهت الدراسة إلى إستخلاص العديد من النتائج التطبيقية من أهمها:

-الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية التي إنتهجتها باتيميتال-هياكل غرب" وحدة عين الدفلى، سمحت لها بتطوير وتنمية كفاءات ومهارات مورده البشري.

- توافق إستراتيجية الموارد البشرية لمؤسسة باتيميتال-هياكل غرب" وحدة عين الدفلى مع توجهاتها الإستراتيجية العامة التي تهدف إلى تعزيز وتطوير مختلف محددات السلوك الإيجابية للعاملين وتوجيهها نحو تحسين أداء المؤسسة وتنافسيتها.

- وجود أثر لمختلف الممارسات الإستراتيجية للموارد البشرية على توجيه وتعديل مختلف المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد العاملين بها.

- وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر مختلف إستراتيجيات الموارد البشرية في توجيه وتعديل المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد تعزى للمتغير الشخصي التالي: المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروقات ذات دلالة إحصائية لأثر مختلف إستراتيجيات الموارد البشرية في توجيه وتعديل المحددات الفردية والجماعية والتنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد تعزى للمتغيرات الشخصية التالية : الجنس، العمر، الرتبة الوظيفية، الخبرة المهنية .

الخاتمة

## الخاتمة:

لقد أصبح الإهتمام بالموارد البشري في الوقت الحالي من العناصر الأساسية التي تركز عليها مختلف المؤسسات، حيث أن التحولات الإقتصادية والإجتماعية والسياسية كان لها تأثير كبير على واقع وأفاق مختلف المؤسسات الاقتصادية، فالتغيرات التي تشهدها بيئة الأعمال الحالية من تطورات تكنولوجية، علمية ومعرفية ساهمت بشكل كبير في تنمية وتعزيز مكانة الموارد البشرية كونها المحرك الرئيسي لمختلف الموارد الأخرى التي تحوزها المؤسسة.

فالعنصر البشري بمثابة رأس مال فكري للمؤسسة، يساهم في تحديد خبرات ومعارف المؤسسة حيث يسمح لها بإكتساب الميزة التنافسية التي تمكنها من تجسيد وتحقيق مختلف أهدافها الإستراتيجية المحددة مسبقا .

إن شدة التنافس التي تفرضها العديد من المعاملات الإقتصادية والسياسية أصبحت هاجس يؤرق مختلف المؤسسات، مما ألزمها الإهتمام بتنمية وتطوير مختلف مواردها وبالأخص مواردها البشرية التي توفر لها القدرة على الإبداع والإبتكار التكنولوجي، وعلى هذا الأساس أصبح من الضروري على إدارة الموارد البشرية للمؤسسة إعتداد مختلف البرامج والسياسات الإستراتيجية التي تمكنها من الحصول على العناصر البشرية المؤهلة التي تضمن لها البقاء والإستمرارية في ظل المنافسة الشديدة.

من خلال دراستنا وتحليلنا لهذا الموضوع، نستخلص أن العنصر البشري له دور مهم في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يعزز من العلاقة القائمة بين إستراتيجية المؤسسة وإستراتيجية الموارد البشرية.

حيث أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإعتبارها الإدارة المسؤولة على المورد البشري وجب عليها مراجعة وتطوير طرق وأساليب الحصول على الموارد البشرية من إستراتيجيات تخطيط وتوظيف للموارد البشرية، والعمل على دراسة وتوجيه مختلف محددات سلوكياتهم الفردية (تعلم، إدراك، إتجاهات، دافعية...) والجماعية (جماعات العمل، إدارة الصراعات...) والوظيفية (الممارسات القيادية، نظام الإتصالات...) وهذا من أجل الحفاظ على هذا المورد البشري بالإعتماد على تفعيل مختلف الأنشطة والإستراتيجيات الضرورية لهذا الغرض من إستراتيجيات تدريب وتقييم ومكافئات للموارد البشرية.

بناء على ما تم التطرق إليه في بحثنا العلمي الأكاديمي من جوانبه النظري والتطبيقي وضمن هذه الخاتمة سنتعرض إلى

### نتائج البحث حيث :

تم التوصل من خلال بحثنا العلمي الأكاديمي إلى مجموعة من النتائج التي تسمح لنا بالإجابة على الإشكالية بإختبار مدى صحة الفرضيات المقدمة، حيث نذكر من أهم هذه النتائج:

حيث أنه رغم كل ما تقوم به المؤسسة من الممارسات الإستراتيجية في إدارتها لمواردها البشرية من (تخطيط، توظيف، تدريب، تقييم، تحفيز) لغرض توجيه وتعزيز سلوكياته، إلا أنه تم تسجيل عدة نقائص نذكر منها:

- 1- تعاني المؤسسة من مشاكل عديدة، من أهمها الحصول على الموارد البشرية المؤهلة التي من شأنها تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، مما يسمح لها بمواجهة التنافسية الشديدة في ظل التأثير المتزايد للتغيرات الاقتصادية والتكنولوجية، وبالتالي زيادة إنتاجيتها، وضمان بقاءها وإستمراريتها.
- 2- من أجل الحصول على المورد البشري المؤهل والحفاظ عليه يجب على المؤسسة التركيز على مفاهيم وممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مثل ما هو الحال لإستراتيجية التوظيف بالمؤسسة التي تعتمد معايير بسيطة في عملية التوظيف.
- 3- تساهم إستراتيجية الموارد البشرية في خلق الجو الملائم للعمل وذلك من خلال السهر على تطبيق السياسات والبرامج المختلفة التي من شأنها تحفيز العمال على تقديم مستوى أفضل يتماشى مع التنظيم المعمول به.
- 4- عدم إشراك الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في إعداد الخطة الإستراتيجية التي من شأنها المساهمة في تزويد الفريق القائم على صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة بمختلف المعلومات المتعلقة بمهارات وإمكانات العاملين.
- 5- عدم إدراج العنصر البشري بمختلف مستوياته في عملية صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- 6- تسجيل نقص في البرامج التدريبية والتكوينية التي تعتمد عليها المؤسسة في تطوير موردها البشري.
- 7- عدم اعتماد المؤسسة على معايير علمية حديثة أو عصرية في عملية تقييم موردها البشري والإكتفاء فقط بمعايير تقليدية بسيطة.
- 8- عدم الإهتمام بدراسة السلوك الوظيفي للأفراد، حيث أن هذا العنصر له تأثير واضح على الأهداف الخاصة للأفراد المتمثلة في تلبية الحاجيات المادية والمعنوية، والأهداف العامة للمؤسسة.

### التوصيات

- يمكننا بصفة عامة من خلال الدراسة التحليلية لإشكالية "مامدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بمؤسسة البناءات المصنعة والهياكل المعدنية" باتيميتال -هياكل غرب"، وحدة عين الدفلى في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد العاملين بها " أن نقدم بعض التوصيات التي يمكن الإستعانة بها من طرف مختلف المؤسسات الإقتصادية الجزائرية عند تطبيقها لإستراتيجيات إدارة الموارد البشرية، التي نلاحظ أن لها أهمية قصوى في توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ونذكر منها ما يلي:
- 1- يجب على المؤسسة تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الذي يسمح لها بالتخطيط الإستراتيجي لتوظيف الكفاءات والمهارات العالية من الموارد البشرية، والعمل على توجيه سلوكياتهم نحو خدمة الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.
  - 2- يجب على المؤسسة الإنتقال من المنظور القديم في التسيير الإداري الروتيني لجميع أنشطتها إلى تصميم هيكل تنظيمي يولي أهمية قصوى لمكانة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي من شأنها تدعيم مسؤولي الموارد البشرية بإمكانيات ومعلومات تمكنهم من المشاركة في صياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

- 3- تعمل المؤسسة في ظل بيئة متعددة، متنوعة وغير مستقرة، فمن أجل تحقيق نوع من الفعالية، يجب عليها خلق نوع من التوازن والتكامل بين أنشطة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وحاجيات الأفراد داخل التنظيم المعمول به، حتى يشعر هؤلاء الأفراد بنوع من الأمن والرضا الوظيفي، مما يساعد على بقاء وإستمرارية المؤسسة.
- 4- إعطاء أهمية بالغة للعنصر البشري، بالإننتقال من مفهوم أن الفرد آلة يعمل ويصغي للأوامر فقط ويتلقى أجر مقابل ذلك، إلى مفهوم أن الفرد إنسان له مشاعر، حاجيات، سلوكيات، كفاءات ومهارات تعتبر بمثابة رأس مال فكري ومعرفي ينتج عنه قيمة إبداعية وإبتكارية تساهم في تعزيز تنافسية المؤسسة ، وكذا بقاءها وإستمراريتها.
- 5- ضرورة إنتهاج المؤسسة أساليب وبرامج تدريبية علمية حديثة، ومستمرة تتماشى مع المتطلبات التي تفرضها ظروف العمل وشدة المنافسة.
- 6- يجب على المؤسسة في إطار صياغتها لقراراتها الإستراتيجية، دعم مشاركة العاملين بمختلف مستوياتهم في صياغة هذه القرارات، مما يفتح لهم المجال في إظهار قدراتهم الفكرية والإبداعية .
- 7- يجب على المؤسسة في إطار تشجيعها لعمالها وضع نظام عادل للتحفيز المادي والمعنوي، يرتكز على القدرات والكفاءات والجهود المبذولة من طرف كل العاملين ضمن الهيكل التنظيمي، مما ينمي لديهم الشعور بالثقة والأمان، وكذا الإنتماء والولاء للمؤسسة.
- 8- يجب على المؤسسة الإلمام بكافة الكفاءات والموارد البشرية على كافة المستويات، في إتخاذ القرارات وصياغة الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- 9- من أجل أن تقوم المؤسسة بدراسة السلوكيات الوظيفية لأفرادها وجب عليها صياغة هيكل تنظيمي يعتمد على تسهيل عملية الإتصالات بين مختلف المستويات الإدارية مما يساعد على تقريب وجهات النظر والتنسيق من أجل تحقيق رضاهم من جهة ومن جهة أخرى تحقيق أهداف الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

### أفاق البحث

تطرق العديد من الباحثين في إطار دراسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى عديد من المواضيع والمحاور ذات الصلة بها، إلى أنه رغم ذلك ما زالت تعاني من نقص حاد في إطار دراستها لسلوكيات الأفراد وتوجهاتهم بإعتبار أن العنصر البشري هو المورد الرئيسي الذي يحرك مختلف موارد المؤسسة .

من خلال ما تم التطرق إليه، فإن دراستنا لموضوع "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد" ما هي إلا محاولة لإبراز مدى مساهمة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في توجيه وتعديل سلوكيات الأفراد بالمؤسسات الجزائرية التي تنشط ضمن بيئة تتميز بكثير من التعقيدات والمتغيرات الإقتصادية، الإجتماعية والسياسية... الخ.



بما أن دراسة هذا الموضوع شاسعة وفيها كثير من الجزئيات والموضوعات الفرعية، فإن دراستنا هذه لا تخرج عن نطاق الدراسات السابقة، حيث لم يكن بوسعنا الإلمام بكامل مفاهيمه المتعددة، مما يترك أفاق البحث مفتوحة أمام الباحثين والمتخصصين في هذا المجال، حيث يمكن لنا أن نذكر بعض المواضيع المقترحة للدراسة مستقبلاً نذكر منها:

- أثر تطبيق ممارسات إدارة المواهب على الأداء الإستراتيجي للمورد البشري.
- أثر تطبيق ممارسات المسؤولية الإجتماعية في إدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري.
- الموارد البشرية الخضراء ودورها في تغيير الثقافة التنظيمية للمؤسسة.
- أثر إستراتيجيات الموارد البشرية في سلوك المواطنة التنظيمية.
- ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تعزيز الرضا الوظيفي للأفراد .
- الذكاء الإصطناعي ودوره في توجيه السلوكيات التنظيمية للأفراد.
- إستراتيجيات الموارد البشرية العالمية وأثرها في تغيير السلوكيات التنظيمية للأفراد.

وفي الأخير يمكن القول أن دراستنا هذه كباقي الدراسات، لا تخلو من النقائص، وهي بحاجة إلى تصويب. نرجوا أننا كنا موفقين في إنجاز هذا العمل المتواضع.

# المصادر والمراجع

## المراجع باللغة العربية:

### أولاً: الكتب

1. النجار فريد، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الإسكندرية، 2007 .
2. إبتهاج مصطفى عبد الرحمان " الإدارة الإستراتيجية " الشركة العربية للنشر والتوزيع، مصر 1999 .
3. إبراهيم محمد محمد، " السلوك الإنساني في التنظيم "، شبين الكوم، الولاء للطبع والنشر والتوزيع، 1994.
4. أحمد الخطيب، عاذل سالم معاينة، "الإدارة الحديثة، نظريات وإستراتيجيات و نماذج حديثة " عالم الكتاب الحديث، اربد، الأردن، 2009 .
5. أحمد سيد مصطفى، " إدارة الموارد البشرية من منظور القرن 21"، دون ذكر دار النشر، القاهرة، 2000.
6. أحمد سيد، "المدير ومهاراته السلوكية"، الجمعية العربية للإدارة، القاهرة، 2005.
7. أحمد عاشور، "السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1986.
8. أحمد عبد المحسن العساف "مهارات القيادة وصفات القائد"، النشر العلمي والمطابع ، الطبعة الأولى الرياض، سنة 2005.
9. أحمد ماهر، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الخامسة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001 .
10. أحمد ماهر، " السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات"، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، 1993.
11. إسماعيل محمد السيد " الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وحالات تطبيقية " المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
12. البرادعي بسيوني، "تنمية مهارات تخطيط المواد البشرية"، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، 2005
13. البنا قاسم، الجفاجي نعمة، "استراتيجية التمكين التنظيمي"، دار الأيام للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
14. ثابت عب الرحمان إدريس، جمال الين حم مرسى "السلوك التنظيمي، نظريات نماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة " الدار الجامعية، مصر، 2004 .
15. جمال الخطيب، تعديل السلوك الإنساني، ط1، دار حنين للنشر والتوزيع، الكويت، 2003.
16. جمال الدين عويسات: السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
17. جمال الدين محمد مرسى، "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، الدار الجامعية، القاهرة، 2003.
18. جودة محفوظ، "إدارة الجودة الشاملة"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
19. جوناتان سميلانسكي، ترجمة هند راشدي، "إدارة الموارد البشرية"، كنوز للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2009.

20. حامد محمد كامل " إدارة السلوك التنظيمي " الشركة المصرية العالمية للنشر لوئحان، مصر، 2009 .
21. الحبيب ثابتي، بن عبو الجليلي، " تطوير الكفاءات وتنمية الموارد البشرية"، مؤسسة الثقافة الجامعية، الإسكندرية، 2009.
22. حسن راوية " مدخل إستراتيجي للتخطيط وتنمية الموارد البشرية " الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
23. حسين إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، مرجع سابق، ص 138.
24. حسين حريم "السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال" دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004 .
25. الحسيني، فلاح حسن، " إدارة المشروعات الصغيرة (مدخل إستراتيجي للمنافسة والتميز)"، دار الشروق، عمان، الأردن، 2006.
26. حمداوي وسيلة " إدارة الموارد البشرية " مديرية النشر لجامعة ورقلة، الجزائر، 2004.
27. حمدي فؤاد علي "التنظيم و الإدارة الحديثة: الأصول العلمية والعملية" دار النهضة العربية، بيروت لبنان 1981.
28. خالد عبد الرحيم الهبتي، "إدارة الموارد البشرية"، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2003.
29. زاهد محمد ديري، السلوك التنظيمي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2011 .
30. زاهر عبد الرحيم " مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية " دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
31. زكرياء مطلق الدوري، " الإدارة الإستراتيجية، مفاهيم وعمليات وحالات دراسية" الدار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2005 .
32. زكي محمود هاشم، "إدارة الموارد البشرية"، منشورات جامعة الكويت، الكويت، 1989.
33. سالم سعيد القحطاني وآخرون "منهج البحث في العلوم السلوكية مع تطبيقات على spss" المطابع الوطنية الحديثة.
34. سامح عبد المطلب عامر "إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية" دار الفكر، عمان، الأردن، 2009.
35. سعاد نائف بنوطي "إدارة الموارد البشرية" دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2001.
36. سعد علي محمود العنزي، أيمن عامر دهان، نور خليل العبيدي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، 2014 .
37. السعيد هاني، رأس المال الفكري، " انطلاقة إدارية معاصرة"، جامعة قناة السويس، مصر، الطبعة الأولى، 2008.
38. شعبان فرج "الإتصالات الإدارية " دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

39. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "الإتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية"، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002 .
40. صلاح الدين محمد عبد الباقي، "السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر"، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية ، مصر، 2003 .
41. صلاح الشنواني، "إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية"مدخل الأهداف"، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 1990.
42. عادل محمد زايد، "إدارة الموارد البشرية رؤية إستراتيجية"، دار الفاروق للنشر، القاهرة، 2003.
43. عادل هادي حسين البغدادي وهاشم فوزي دباس العبادي، "التعلم التنظيمي والمنظمة المتعلمة وعلاقتها بالمفاهيم الإدارية المعاصرة، ط1، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
44. عاشور أحمد صقر، " السلوك الإنساني في المنظمات"، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1983.
45. عامر خضر الكبيسي، سيكولوجية التدريب "الإستراتيجيات والتقنيات والإشكاليات"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2014.
46. عايذة خطاب وآخرون، "إدارة الموارد البشرية الدولية من منظور الشركات الدولية"، الأهرام، القاهرة، 2007.
47. عباس علي، إدارة الموارد البشرية الدولية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
48. عبد الباري درة، زهير نعيم الصباغ، "إدارة الموارد البشرية في القرن الحادي والعشرين، "منحى نظمي"، دار وائل، عمّان، 2007.
49. عبد الحكيم أحمد الخزامي " إدارة الموارد البشرية ، إلى أين ؟ التحديات، التجارب والتطلعات " دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، مصر، 2003.
50. عبد الحميد أحمد حسن " الإدارة الإستراتيجية " الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014.
51. عبد الرحمان توفيق " منهج الإدارة العليا في التخطيط الإستراتيجي والتفكير الإبداعي" دار بيمك للنشر، الطبعة الثالثة، القاهرة، مصر، 2004.
52. عبد الرحمان توفيق "التغيير ، أدوات تحويل الأفكار إلى نتائج " مركز الخبرات المهنية للإدارة، بيمك، القاهرة ، مصر ، 2009.
53. عبد الرحمان عبد الباقي عمر، " إدارة الأفراد"، مكتبة عين شمس، القاهرة، 1975.
54. عبد الرحمان، "إدارة الأعمال الدولية"، دار المريخ، عمان، 2001.
55. عبد السلام أبو قحف " الإدارة الإستراتيجية و إدارة الأزمات "، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2002.

56. عبد العزيز صالح بن عبور " الإدارة الإستراتيجية، إدارة جديدة في عالم متغير" دار المسيرة، عمان، الأردن، 2004.
57. عبد الغفار حنفي، السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
58. عبد الكريم أحمد جميل، إدارة الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2015.
59. عبد الكريم درويش، ليلي تكلا، "أصول الإدارة العامة"، القاهرة، المطبعة الانجلو مصرية، 1976.
60. عبد المعطي عساف، " السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة"، مكتبة المحتسب، عمان، 1994.
61. عبد الواسع عبد الوهاب، "علم إدارة الأفراد"، دار النشر غير مذكورة، الرياض، 1983.
62. عدنان أحمد الفسفوس، المرجع البسيط في أساليب تعديل السلوك، ط1، 2011.
63. عطية حسن أفندي، "تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر"، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2003.
64. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة "بعد استراتيجي"، دار وائل، عمان، 2005.
65. علي السلمي " إدارة الموارد البشرية الإستراتيجية "دار الغريب، مصر، 2001.
66. علي السلمي، " السلوك الإنساني في الإدارة"، مكتبة غريب، القاهرة، مصر، بلا تاريخ.
67. علي السلمي، " السلوك التنظيمي في الإدارة"، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1976.
68. علي غربي وآخرون، "تنمية الموارد البشرية"، دار الهدى، الجزائر، 2002.
69. عمر وصفي عقيلي، "إدارة الموارد البشرية المعاصرة"، دار وائل، عمان، 2005.
70. العميان محمود "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، دار وائل، عمان، 2008.
71. العنيزي سعد، صالح أحمد، "إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال" دار اليازوري للنشر والتوزيع، 2009
72. فاروق عبده فليه ومحمد عبد المجيد، السلوك التظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، ص 199.
73. فريد راغب النجار: "الحكومة الإلكترونية بين النظرية والتطبيق"، الدار الجامعية للنشر، مصر، 2008.
74. فيسة محمد باشري وآخرون، "السلوك التنظيمي"، كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
75. القحطاني محمد إدارة الموارد البشرية، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، 2012.
76. كامل محمد المغربي " السلوك التنظيمي: مفاهيم وأسس سلوك الفردي والجماعة في التنظيم "دار الفكر، عمان، الأردن، 1993.
77. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

78. محفوظ جودة، "التحليل الإحصائي الأساسي"، الطبعة الأولى دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
79. محمد أحمد عوض "الإدارة الإستراتيجية ، الأصول والأسس العلمية"الدار الجامعية، القاهرة،2003.
80. محمد إسماعيل بلال،"السلوك التنظيمي: بين النظرية والتطبيق" دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2005.
81. محمد أكرم العدلوني، "العمل المؤسسي"، دار ابن حزم، بيروت، 2002.
82. محمد الحناوي، "السلوك التنظيمي" (القاهرة، المكتب العربي الحديث) تاريخ النشر غير معروف.
83. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، "السلوك التنظيمي"، دار الجنان للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2016.
84. محمد بن حمودة، علم الإدارة المدرسية، دار العلوم، الجزائر، 2006.
85. محمد حسين العجمي، "الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
86. محمد سمير أحمد "الإدارة الإستراتيجية وتنمية الموارد البشرية" دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2009.
87. محمد فاتح صالح "إدارة الموارد البشرية" دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
88. محمد فريد الصحن، "قراءات في إدارة التسويق"، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
89. محمد قاسم القريوتي "السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة" دار الشروق، عمان، الأردن، 2003 .
90. محمد قاسم القريوتي،"السلوك التنظيمي"، مكتبة دار الشروق، عمان، 1993، ص157.
91. محمود أحمد جودة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
92. مدحت محمد أبو النصر، "إدارة وتنمية الموارد البشرية"، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، 2007.
93. مصطفى حجازي "الإتصال الفعال في العلاقات الإنسانية والإدارة"المركز العربي للتطوير الإداري، بيروت ،لبنان، 1982.
94. مهدي حسن زويلف، "إدارة الأفراد"، دار الصفاء، عمان، 2003.
95. مؤيد الساعدي"مستجدات فرية معاصرة في السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية" الوراق للنشر والتوزيع، عمان ، الأردن، 2011.
96. نادية العارف "التخطيط الإستراتيجي والعولمة"الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2003.
97. ناصر دادى عدون، "إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي"، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
98. النجار فايز، عبد الستار محمد، "الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.

99. نظام موسى السويدان، عبد المجيد البراوري، "إدارة التسويق في المنظمات غير الربحية"، دار حامد للتوزيع والنشر، الأردن، 2008.

100. نعيم إبراهيم الظاهر " تنمية الموارد البشرية "الدار الجامعية الجديدة للنشر، مصر، 2002.

101. هاني حامد الضمور، "تسويق الخدمات"، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الثالثة، 2005.

102. وائل محمد إدريس، طاهر محسن غالي " الإدارة الإستراتيجية، المفاهيم والعمليات " دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2013.

103. يوسف حجيم الطائي وآخرون " إدارة الموارد البشرية، مدخل إستراتيجي متكامل " مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2006.

### ثانيا : الأطروحات والرسائل العلمية

1. أحمد مصنوعة "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كمدخل للتغيير في السلوك التنظيمي " أطروحة دكتوراه، إدارة أعمال، علوم تسيير، جامعة الشلف 2015.

2. بن حسان حكيم، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تطوير القطاع السياحي في الجزائر: أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه دولة في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير سنة 2014.

3. بن ميرة مصطفى، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين (دراسة حالة مؤسسة صيدال فرع أونتيبيوتيكال بالمدينة). أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير تخصص إدارة الأعمال، سنة 2020 كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير جامعة يحي فارس بالمدينة

4. تيرورت علال، مقومات تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ودورها في تطوير الميزة التنافسية مدخل الموارد المعرفة الكفاءات دراسة حالة موبيليس، أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2015-2016.

5. جلال سعد الملوك، "دور التمكين في تعزيز الإبداع المنظمي: دراسة لأراء القيادات العلمية في جامعة الموصل"، أطروحة دكتوراه غير منشورة، كلية الإدارة والإقتصاد، جامعة الموصل، العراق، 2002.

6. حاج عمر إبراهيم، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز سلوك الإنضباط الوظيفي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم الاجتماع ، دراسة ميدانية المؤسسة العمومية الإستشفائية متليلي- غرداية، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، قسم العلوم الإجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة،



7. حسين علي، "الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية كأحد مداخل إدارة المعرفة، دراسة حالة شركة جازي للاتصالات"، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة الموارد البشرية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2014.
8. حسين يرقى، "إستراتيجية الموارد البشرية في المؤسسة الإقتصادية حالة مؤسسة سوناطراك"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2007-2008.
9. سعيد سمير أبو جليدة، أثر إستراتيجيات الموارد البشرية على أداء العاملين في شركة الإتصالات الليبية: رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، قسم إدارة الأعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2018.
10. صالح عمر الكرامة الجري، "أثر التسويق الداخلي وجودة الخدمة على رضا الزبائن: دراسة تطبيقية لعينة من المصارف اليمنية"، أطروحة دكتوراه تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، غير منشورة سوريا 2006.
11. عبد المحسن أحمد حاجي حسن، "ممارسات إدارة المورد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية"، رسالة ماجستير إدارة أعمال، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010.
12. عمر تيمجغدين، "دور إستراتيجية التنوع في تحسين أداء المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة كوندور (برج بوعرييج)"، ماجستير غير منشورة في العلوم الإقتصادية، تخصص: إقتصاد صناعي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012-2013.
13. قاضي عبد الحكيم (2022): دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA)، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييج، تخصص إدارة أعمال
14. مانع صبرينة، "اثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، دراسة حالة عينة من الجامعات"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014 جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.
15. محمد بن سالم بن محمد باعمر (2019)، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال السلوك التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص في سلطنة عمان، جامعة العلوم الإسلامية ماليزيا

16. محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الإستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية)، أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة أعمال، قسم إدارة الأعمال، مدرسة العلوم الإدارية، السودان، 2010.

17. مغريش عبد الكريم، "دور إستراتيجية المورد البشري في تحسين أداء المؤسسة الإقتصادية، دراسة حالة بنك الجزائر الخارجي"، مذكرة ماجستير غير منشورة في تسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012.

18. نبق بوبكر، "الموارد البشرية كمدخل إستراتيجي لإدارة التغيير وتحقيق الميزة التنافسية"، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016-2017.

19. نصر الدين عشوي، "التخطيط طويل الأمد للقوى العاملة على مستوى المؤسسة - كنظام -"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 - 2006.

20. نورالدين شنوفي، "تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الإقتصادية"، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الإقتصادية (غير منشورة)، كلية علوم التسيير وعلوم الاقتصاد، جامعة الجزائر، 2005.

### ثالثا : المجالات والدوريات العلمية

1. بوحديد ليلي، يحيايوي إلهام، "قياس عائد الإستثمار في تدريب المال البشري في ظل إقتصاد المعرفة"، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، كلية العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، العدد العاشر، ديسمبر، 2013.

2. حامد شعبان، "أثر التسويق الداخلي كمدخل لإدارة الموارد البشرية على مستوى جودة الخدمة الصحية بالمستشفيات التابعة للهيئة العامة للتأمين الصحي بالقاهرة الكبرى"، مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين، كلية التجارة، جامعة القاهرة، العدد 60، 2003.

3. خالد محمد الحياصات، "معايير قياس كفاءة وفعالية إستراتيجية الموارد البشرية وعلاقتها بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية من وجهة نظر المديرين"، مجلة دراسة العلوم الإدارية، المجلد 34، العدد 2، الأردن 2007.

4. رندا اليافي الزهري، "التخطيط لإستراتيجيات الموارد البشرية"، مجلة جامعة دمشق، المجلد 16، العدد الأول، 2000.

5. سيد أحمد ابو العيص "دراسات في السلوك التنظيمي، تعديل الإتجاهات وتعزيز القيم الإيجابية، دراسة ميدانية لعمال المستشفيات السورية"، المجلة العلمية الإدارة والاقتصاد، جامعة حلب، العدد 08، سوريا 2005.

6. عاطف محمد عوض، "التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية (دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية)"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير - المجلد 29، العدد الأول، 2013 .

7. عز الدين عبد الرؤوف، تمار توفيق، قروش عيسى إدارة الموارد البشرية في ظل التوجه نحو التغيير التنظيمي: ، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 08 العدد (1) جوان 2021.

8. فراس علي الزغبى و أحمد يوسف علي الحنيطي: أثر إستراتيجيات إدارة الموارد البشرية في السلوك التنظيمي دراسة حالة "المركز الجغرافي الملكي الأردني - مجلة العلوم الإقتصادية والإدارية والقانونية المجلد 3، العدد 11، 30 نوفمبر 2019.

9. فهمي خليفة صالح الفهداوي "علاقة المواطنة التنظيمية مع التغيير التحولي-دراسة ميدانية لتصورات موظفي الدوائر الحكومية في ميدان الكرك"، مجلة العلوم الإدارية، المجلد 32، العدد 2.

10. المعاني أيمن، عقلة عبد الحكيم، " التمكين الإداري وأثاره في إيداع العاملين في الجامعة الأردنية، دراسة ميدانية تحليلية"، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الجامعة الأردنية، الأردن، المجلد 5، العدد 2، 2009.

11. منظمة العمل الدولية، مجلس الإدارة، الدورة 343، جنيف، 2021

#### خامسا: الملتقيات العلمية :

1- عبد السلام مخلوفي، كمال برباوي "دور نظم الإتصالات في عملية إتخاذ القرارات داخل المؤسسة" الملتقى الدولي، جامعة بوضياف المسيلة، الجزائر، أفريل 302-009.

2- الخطيب سعيد محمد "التعليم نحو التنمية الإقتصادية المستدامة في العالم العربي"، منشورات جامعة الجزائر، الزائر 2004.

3- علي عبد الله، "تحليل المنظمات"، منشورات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير لجامعة الجزائر، الجزائر، 2002.

4- علي محمد عبد الوهاب، "التدريب والتطوير"، محفل علمي لفعالية الأفراد والمنظمات، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1981.

5- منصور بن زاهي، محمد الساسي الشايب، "التدريب كأحد المقومات الأساسية لتنمية الموارد البشرية -نظرة سيكولوجية" الملتقى الدولي حول التنمية البشرية، جامعة ورقلة، 2004.

6- هالة أحمد صبري "أساليب القيادة السائدة ومتطلبات التحول نحو إقتصاد المعرفة: دراسة ميدانية لمؤسسات الأعمال الأردنية" المؤتمر العالمي الثاني لأعمال جامعة الزيتونة الأردنية، يومي 13 و14 مارس 2001.

7- قمة ومعرض الموارد البشرية مركز دبي التجاري العالمي 16/14 نوفمبر 2022.

8- مؤتمر أطلنطس دبي 29/28 سبتمبر 2022، إجتماع محترفوا الموارد البشرية وقادة الأعمال.

1- د. أحمد مصنوعة، مطبوعة بيداغوجية بعنوان "محاضرات في مقياس: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية"، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف - كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير فرع علوم التسيير، السنة الجامعية: 2021 - 2022.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. abdelwahab ait razouk, "**Gestion Strategique Des ressources Humaines ,Recherche Theorique et Empirique sur la Durabilité De La Relation Entre Strategie RH et Performance** » Thèse de doctorat en science de gestion , Institut d'administration des entreprises, Université nancy 2,2007 (L-L) Claude,"**Evaluation du personnel**", édition Eyrolles, 6<sup>ème</sup> édition, Paris, 2007.
2. Armstrong, Michael, "**Strategic human resource management**" : a guide to action / Michael Armstrong. - 4th ed. p. cm Includes bibliographical references and index , Library of Congress Cataloging-in-Publication Data 2008.
3. **Article Reçu le: 04-02-2021 Accepté le: 31-03-2021. Revue Algérienne d'Economie et gestion Vol. 15, N° : 01 (2021) , 2021**
4. Benraouane(S. A),"**Le Management des ressources humaines**", OPU, Alger, 2010.
5. Bernard Martory , Daniel Grazel « **gestion des ressources humaines , pilotage social et performance** » 4 eme édition , Dunod , Paris,2004.
6. cheng HUNG , "**A correlational study betwwen junior high school teacher and job satisfaction in kaoshiung area of taiwan**", université of incamate word 2005.
7. Dale S Beach ,personnel , **The Management Of People at Work**, 2<sup>nd</sup> ed, (London : The Mac Jillan co ,1970).
8. Denisi, A. S. & Griffin, R. W, **Human Resource Management**, Houghton Mifflin Company, USA, 2001.
9. Fred luthans , "**Organization Behavior** "5 th ed, (N.Y :MgGraw Hill Book,Co,1989).
10. Gary Dessler, **Organizations Theory** 2<sup>nd</sup> ed (N.Y : Prentice .Hal ;1989).
11. H. Ansoff « **corporate strategy** , New York , Mc-Graw- Hill Book Company , 1965.
12. **Influence des Pratiques de Gestion des Ressources Humaines sur L'Impication Organisationnelle: Cas du Personnel Paramédical Influence of Human Resources Management Practices on Organizational Involvement: Paramedical Personnel** ABDELMALEK Samir, TAHARI Khaled Université d'Oran Mohamed Ben Ahmed,

13. James L. Gibson, John M. Ivancevich, and James H. Donnelly Jr, «**Organizations : Behavior, structure, and Processes** », 7<sup>th</sup> ed. (Homewood III, IRWIN, 1994).
14. Jean Pierre Citeau « **gestion des ressources humaines , principes généraux et cas pratiques**», édition Armand Colin, France, 2002.
15. John Hayes " **The Theory and Practice Of Change Management**" Leadership and Organizations Journal, Vol 24, 2003
16. Keith Davis and John W. Newstrom ; **Human Behavior At Work : Organizational Behavior** ; 8<sup>th</sup> ed ( Mc Graw -Hill Book Co ,1989).
17. **NADINE QUENNEVILLE** :LA THÉORIE DE L'ÉCHANGE SOCIAL POUR EXPLIQUER LE RÔLE DES PRATIQUES DE GESTION DES RESSOURCES HUMAINES ET DES VALEURS ORGANISATIONNELLES DANS LES COMPORTEMENTS DE mobilisation des employés; thèse présentée comme exigence partielle du doctorat en psychologie ; université du Québec a Montréal.
18. Raymond A.Noë , John R.Hollenbeck, Barry Gerhart, Patrick M.Wright. **human resource management: Gaining a Competitive Advantage**, McGraw-hill/Irwin, 8<sup>th</sup>edition, 2012
19. Rensis Likert, **New Paterns of Management** (N.Y McGraw-Hill book,Co.,1916).
20. Robbins.s "**Organization Behavior**" Edition Prentice Hall International ,Inc,Upper Saddle River, New Jersey,2001.
21. Robert Krietner, Angelo Kinicki « **Organizationnel behavior** » Edition Richard Irwin Boston U.S.A 1992.
22. Rober l. Mathis & John Jackson "**Human Ressource Management**" cengage learning , Inc ,USA,11<sup>th</sup> édition , 2004.
23. Robert M. Fulmer."**The New Management**" 3<sup>red</sup> (N.Y :Macmillan Publishing Co.Inc,1983).
24. Sandeep Krichnan, Manjari Singh,"**STRATEGIC HUMAN RESOURCE MANAGEMENT:THREE- STAGE PROCESS AND INFLUENCING ORGANISATINAL FACTORS**", W.P.No 2004-06-04, June 2004, Workings Papers at Reaserch And Publication Departement , Indian Institute of Management (IIM), vastrapur, Ahmedabad, Gujarat.
25. S.TOLKON **the payoff of Employée Empowerment** « plastic News , vol.16.no 2,2004.
26. Szilogy, A.,and Wallance M."**Organizational Behavior andPerformance** ",Good Year Publishing Company, Inc,1981.
27. **thèse docgestion des ressources humaines et la technologie de l'information et de la communicati** : un processus de modernisation de la gestion de ressources humaines a la mairie de paris impact destechnologies de l'information et de la communication. thèse présenté par Abdallah Thierno DIALLO, UNIVERSITÉ FRANÇOIS – RABELAIS DE TOURS, ÉCOLE

DOCTORALE "Sciences de l'Homme et de la Société" Laboratoire VALLOREM, 2012.

28. Thompson, A "**Stratégique management: concept and cases**" plano, Texas, B.P.I .2003.
29. v,s,p . Rao, "**Human Ressource Management, Text and case**" Second édition, exel books, India, 2007.
30. wilkinson Adrian, "**Empowerment : theory and practice**", personal review, vol27, no 1,1998.

الملاحق

## استبيان

في إطار التحضير لإعداد أطروحة دكتوراه الموسومة بالعنوان: "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية و دورها في توجيه السلوك الوظيفي للأفراد"، يشرفني أن أضع بين أيديكم هذا الاستبيان والذي تم تصميمه للحصول على مجموعة من البيانات التي تدخل ضمن أهداف خدمة البحث المذكور أعلاه.

لهذا الغرض نلتمس منكم التمعن في قراءة العبارات المكونة للاستبيان , مع وضع علامة (✓) في الخانة الموافقة لإجاباتكم .

أرجوا من سيادتكم عدم وضع عدة علامات أمام العبارة الواحدة ، أو ترك أي عبارة دون إجابة.

وفي الأخير نعلم سيادتكم أن المعلومات التي ستدلوها بها ، لن يكون استخدامها إلا لأغراض علمية ذات علاقة بموضوع البحث ، كما أنها ستعنى بالسرية التامة.

تقبلوا منا أسمى عبارات التقدير و الاحترام.

الباحث : بلقاسم تمام



أولا: معلومات عامة:

1. الجنس : ذكر  أنثى
2. العمر : اقل من 30 سنة  من 30 سنة إلى 50 سنة  أكثر من 50 سنة
3. المؤهل العلمي : تعليم متوسط  تعليم ثانوي  تعليم جامعي
4. الرتبة الوظيفية : عون تنفيذ  عون تأهيل (تحكم)  إطار
5. الخبرة المهنية : اقل من 10 سنوات  من 10 إلى 20 سنة  أكثر من 20 سنة

ثانيا: الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية : تعمل قائمة الأسئلة التي يحتويها هذا المحور على إبراز مدى التزام مؤسسة البناءات المصنعة والنحاس (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى بتبني الرؤية الإستراتيجية في إدارتها للمورد البشري لذلك نرجو من سيادتكم وضع إشارة (X) أمام كل عبارة حسب درجة الموافقة التي تعبر عن وجهة نظرك.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
العبارة الخاصة باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	1					
	2					
	3					
	4					
	5					
	6					
	7					
العبارة الخاصة باستراتيجية توظيف الموارد البشرية	8					
	9					
	10					

					تقوم مؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب ) بدراسة وتقييم كفاءة مختلف مصادر التوظيف ومن ثم اختيار ما يتناسب منها.	11	العبارات الخاصة باستراتيجية تدريب الموارد البشرية
					تعتمد مؤسسة(باتيميتال- هياكل غرب )على نتائج الامتحانات في عملية انتقاء المرشحين للتوظيف.	12	
					يتم تنصيب الأفراد الجدد حسب مؤهلاتهم وكفاءاتهم.	13	
					يتأقلم الأفراد الجدد بمؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب )مع ظروف العمل بسرعة.	14	
					تنظم إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة دورات تدريبية مستمرة للعاملين.	15	
					تتم إدارة الموارد البشرية بتدريب العاملين وتطوير معارفهم.	16	
					تهدف إستراتيجية التدريب إلى تحقيق التجانس بين متطلبات العمل و كفاءات العاملين ومهاراتهم.	17	
					تركز المؤسسة على وضع برامج تدريبية تلمس كافة العاملين في مختلف الأقسام و المستويات .	18	
					يسمح التدريب بمؤسسة(باتيميتال- هياكل غرب )بإحداث التوافق بين كفاءات العاملين ومتطلبات التحسين المستمر للأداء.	19	
					ييساهم نظام تقييم الأداء في قياس جهود الأفراد والجماعات .	20	العبارات الخاصة باستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية
					يعكس نظام تقييم الأداء مستوى نجاح العاملين في تحقيق الأهداف الإستراتيجية المسطرة.	21	
					يساهم أسلوب تقييم الأداء في تقدير و تمشين أداء وسلوك الأفراد	22	
					يساهم نظام تقييم أداء الأفراد في تحفيزهم على التحسين المستمر لأدائهم.	23	تحفيز الموارد البشرية
					تنتهج مؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب )نظام مكافئة عادل حسب مستويات تأهيل العمال و أدائهم.	24	
					تمتلك مؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب )نظام تعويضات يضمن متطلبات التحفيز المعنوي و المادي للعمال.	25	

					يوفر نظام التعويضات بالمؤسسة مزايا متنوعة تسهم في تعزيز الرضا الوظيفي للعمال.	26	
					تقوم المؤسسة بتحديث نظام تعويضاتها وفق المتطلبات والمتغيرات البيئية المختلفة والمتعددة.	27	
					تمتلك مؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) نظام تعويضات يمكن الأفراد من الحصول على فرص ترقية و التطوير داخل المؤسسة.	28	

**ثالثا: توجيه وتعديل محددات السلوك الوظيفي للأفراد بمؤسسة البناءات المصنعة والنحاس (باتيميتال- هياكل غرب) وحدة عين الدفلى:** تعمل قائمة العبارات التي يتضمنها هذا المحور على توضيح و إبراز متطلبات توجيه وتعديل محددات السلوك الوظيفي بالمؤسسة، لذا نرجو من سيادتكم ملئ هذا الاستبيان بوضع علامة (X) في الخانة المناسبة التي تعبر عن وجهة نظرك أو رؤيتك الملائمة لمحتوى العبارة.

الرقم	العبارة	غير موافق بشدة	غير موافق	موافق	موافق بشدة
العبارة الخاصة بالمحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد (الاتجاهات)	29				
	30				
	31				
	32				
	33				
	34				
العبارة الخاصة بالمحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد (الإدراك والتعلم).	35				
	36				

					تسعى إدارة الموارد البشرية لتنمية وتطوير ثقافة الأفراد العاملين.	37	
					تشجع إدارة الموارد البشرية العاملين على روح الإبداع والابتكار.	38	العبارات الخاصة بالمحددات الفردية للسلوك الوظيفي للأفراد (الدافعية)
					تمتلك مؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) نظام حوافز فعال يدفع العمال لمضاعفة الجهود وتطوير أدائهم وسلوكهم	39	
					تتم إدارة الموارد البشرية بثقافة التطوير والتحسين المستمر من خلال تشجيع سياسة الإبداع والابتكار.	40	
					تقوم إدارة المؤسسة على تشكيل فرق عمل تساعد على تعزيز روح التعاون بين الأفراد.	41	
					تعتمد المؤسسة على مختلف المكونات والمزيج الثقافي لتكوين جماعات العمل.	42	
					تتم المؤسسة بتعزيز روح المسؤولية المشتركة داخل جماعات العمل من اجل تحسين الأداء الجماعي.	43	
					تقوم المؤسسة بتوجيه وتعديل سلوكيات الأفراد داخل الجماعات بالصورة التي تحقق التكامل الوظيفي.	44	
					تمتلك المؤسسة القدرات الكافية لفض النزاعات و الصراعات بين أفراد الجماعة.	45	العبارات الخاصة بالمحددات الجماعية للسلوك الوظيفي (الصراعات التنظيمية)
					تعمل إدارة الموارد البشرية على منع ظهور الصراعات بين العمال.	46	
					تولي إدارة الموارد البشرية أهمية للصراعات القائمة بدراستها وتقييمها والحد من ظهورها مستقبلا.	47	
					توفر مؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) المناخ الملائم للعمل بين القائد والمرؤوسين	48	العبارات الخاصة بالمحددات لسلوك الوظيفي للأفراد (القيادة)
					تفتح مؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) المجال لان تكون قيادات رسمية بجانب القيادات غير الرسمية.	49	
					تشجع مؤسسة (باتيميتال- هياكل غرب) على التعاون بين التنظيمات الرسمية وغير الرسمية.	50	

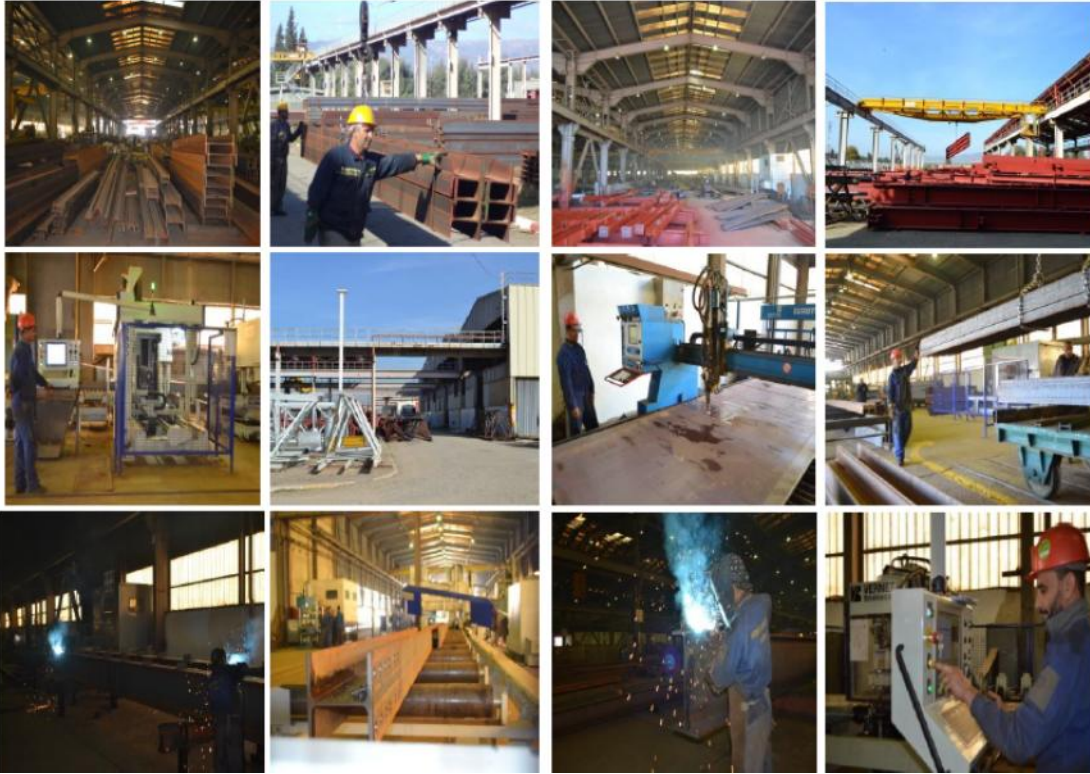
					تقوم عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة على مبدأ المشاركة والتشاور	51	
					تعتمد مؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) نظام اتصال فعال يسمح بانتقال المعلومات بين القادة و المرؤوسين	52	العبارات الخاصة بالمحددات التنظيمية للسلوك الوظيفي للأفراد (الاتصال الإداري)
					تسعى إدارة المؤسسة إلى وضع حد للعقبات التي تعيق حركة المعلومات بين العمال.	53	
					تسهر مؤسسة (باتيميتال - هياكل غرب) على التنويع في طرق الاتصال سواء داخل أو خارج المؤسسة.	54	
					تمتلك المؤسسة موارد بشرية مؤهلة قادرة على تحسين فاعلية نظام الاتصالات	55	

## ملحق 02

إدارة المؤسسة



## ملحق 03



ورشات إنجاز الهياكل المعدنية

الإنجازات الخاصة بالهياكل المعدنية



**Centrale électrique M'sila – SONELGAZ**



**Parking à étages 600 places TAGARINS MDN**



**Food Center – Centre commercial Bab Ezzouar -  
Parking à étages**

## قائمة الأساتذة محكمي الإستبيان

وفيما يلي جدول يوضح القائمة الاسمية للأستاذة الجامعيين والخبراء المحكمين لأداة الدراسة، مع ذكر درجتهم العلمية، ووظيفت كل منهم:

الجامعة	الدرجة العلمية	الاسم واللقب	الرقم
جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف	أستاذ تعليم عالي	قلش عبد الله	1
جامعة حسيبة بن بوعلي-الشلف	أستاذ محاضر- أ	مانع فاطمة	2
جامعة حسيبة بن بوعلي	أستاذ تعليم عالي	مزريق عاشور	3
جامعة حسيبة بن بوعلي	أستاذ تعليم عالي	فلاق محمد	4
جامعة حسيبة بن بوعلي	أستاذ تعليم عالي	قويدر الواحد عبد الله	5
جامعة حسيبة بن بوعلي	أستاذ تعليم عالي	أحمد مصنوعة	6