



الميدان: علوم إنسانية واجتماعية

الشعبة علم اجتماع

التخصص تنظيم وتنمية

الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

وعلاقتها بمعايير التوظيف

دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة Divin-Dus – تبسة

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر " ل.م.د "

دفعة: 2018

إشراف الأستاذة:

لطرش فيروز

إعداد الطالبة:

مروى براهيمية

جامعة العربي التبسي - تبسة
Université Larbi Tébessi - Tébessa
لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
جفال نورالدين	أستاذ محاضر أ-	رئيسا
لطرش فيروز	أستاذ محاضر ب-	مشرفا ومقررا
شتوح فاطمة	أستاذ محاضر ب-	عضوا ممتحنا

الإهداء

تختلف اللغات التي نعبّر فيها عما في داخلنا و كانت لي لغتي الخاصة التي أخذني بها ثمرة سنوات من المثابرة و الاجتهاد و السعي و الامتداد لمسيرة لم احمّلها على عاتقي لوحدي بل شاركني فيها كل أفراد أسرتي الذين كان لهم كل الفضل بعد الله عز و جل

أسرتي العزيزة فردا فردا أهديكم هذا التخرج

الذي ضحى بالغالي و النفيس في سبيل تربيّتي و تعلّمي و كان دائما لي السند المعتمد "أبي الغالي المكي"، لو يزدني الله عمرا فوق عمري لا يكفيني ذلك لأرد ولو القليل من فضلك و نعيمك علي "الله لا يجرمني منك". إلى من فرشت تحت قدميها الجنان، سبحان من وهبها نهرا من الحب و العطف و الحنان، التي دائما تصبر علي "أمي الحبيبة جميلة" اغلي شئ بحياتي و دعائها سر نجاتي.

إلى توأمي و حبيبتي و من رافقتني منذ صغري و معها سرت الدرب خطوة بخطوة و لا تزال ترافقتني حتى الآن "أختي صفاء"

إلى حبيباتي و أغلى و أحن أختين في الدنيا، "نادية و ليلي" و أزواجهم "يزيد و رضا"

إلى الغوالي إخوتي و أسنادي إلى "علي، باشا، بلقاسم، بطي"

إلى كبيرة العائلة و رمز الأمل و البركة "جدة خديجة" أمدّها الله بطول العمر

إلى أخواتي و حبيباتي و صديقات دربي "إكرام و بثينة"

و لا يمكن أن أنسى أحفاد العائلة و أحبائي "شهد، وثام و بديس، أكرم، محمد المكي، شذى، وصال، آدم،

ألاء، مرام سكندر و شمشوم".

و إلى كل العائلة الكريمة أعمام و أخوال، و خاصة خالي "كمال"، و كل أخواتي التي كانت الدراسة و غير

الدراسة جمعنتني بهم، قد لا تتسع لهم صفحتي و لكن قلبي بحبهم يتسع و يفضي و ما عساي إلا أن أقول "

أنني أحببتكم و سأبقى أحبكم لأنني أحببتكم في الله لا في سواه"

شكر و عرفان

بعد اتمام هذه المذكرة، أحمد الله الذي أعانني، و أمدني بالأسباب بما مكنتني من انجاز هذا العمل،
و أول ما نستهل به الكلام هو الصلاة و السلام على نبينا محمد صلى الله عليه و سلم
يغمرنا بحر من الاحترام و التقدير و لكن القلم و اللسان يعجزان عن الكلام، لأننا لا نخطب أيا كان،
نخطب الذي علمنا حب العمل و تحمل المسؤولية و احترام الآخر علمنا التعاون و وحدة الهدف
لأن الوطن ينتظر منا الكثير فعلمنا ألا نخذله و نبذل في سبيل ذلك كل جهد كان كبير أو يسير

المعلم الأستاذ الدكتور

أتقدم في تقديم الشكر و التقدير و الاحترام إلى الأستاذة المشرفة "الطرش فيروز"
التي أشرفت على هذا العمل بكل جد و صبر و تفهم، و لم تبخل عليا بتوجيهاتها و نصائحها
القيمة.

و أتقدم بالشكر و التقدير إلى أعضاء اللجنة المناقشة على قبول مناقشة هذا البحث.
كما أتقدم بالشكر الى كافة أساتذة قسم العلوم الاجتماعية الذين قدموا لي يد العون
خلال مشواري الدراسي

و جزيل الشكر للمؤسسة التي فتحت لنا أبوابها و لم تبخل علينا بأية معلومة
نشكر لها تعاونها و مساهمتها في إثراء البحث العلمي

الفهارس

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1	ثبات أداة الدراسة.	71
2	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني و المعدل الكلي.	72
3	معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث و المعدل الكلي.	73
4	معاملات الارتباط بين المحورين و المعدل الكلي.	74
5	اختبار التوزيع الطبيعي.	74
6	يحدد عملية التوظيف على أساس ميزة معينة.	80
7	يبين القيام بمقابلة وظيفية أثناء التوظيف.	81
8	يبين مدى الرضى عن السياسة المتبعة أثناء التوظيف.	81
9	يبين مدى الرضى عن الوظيفة الممارسة.	82
10	يبين مستوى التواصل بين الموظف و صاحب العمل.	83
11	يبين دافع الحصول على وظيفة بالمؤسسة.	83
12	يبين مستوى القدرة العلمية مع الوظيفة.	84
13	يبين مدى الخضوع تجريبيا قبل قرار التعيين.	85
14	يبين كفاءة الأعمال التي توفرها إدارة الموارد البشرية للمؤسسة.	85
15	تحديد مدى تطور أفكار و خبرة العاملين من طرف إدارة الموارد البشرية.	86
16	تحديد البرامج المقدمة لتدريب العامل من طرف إدارة الموارد البشرية.	87
17	يبين طريقة الترقية المعمول بها في المؤسسة.	88
18	يبين أهداف عملية التوظيف.	89
19	يحدد معايير التوظيف الكفيلة بانتقاء الموظف المناسب للوظيفة.	90
20	تحديد الصعوبات التي تعاني منها المؤسسة.	91
21	يبين وسائل جذب موظفين أكفاء.	91
22	يبين معامل الارتباط بين معايير التوظيف و مواصفات الموظف لشغل الوظائف بمؤسسة Divin-Dus.	94
23	معامل ارتباط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية و بين أهداف مؤسسة Divin-Dus.	96
24	معامل الارتباط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية و عملية التوظيف و أهداف مؤسسة Divin-Dus.	98

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
24	Justin And Charels , Management , S,Th,Ed,U.S.A 1981	1
26	Sharplin,Strategic managment , U.S.A.1985	2
33	دورة الموارد البشرية.	3
35	نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية.	4
59	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة Divin-Dus.	5
60	يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة Divin-Dus و فروعها.	6
75	توزيع الجنس.	7
76	توزيع الفئة العمرية.	8
77	توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي.	9
78	توزيع العينة حسب الوظيفة.	10
79	توزيع العينة حسب أقدمية العمل.	11

الصفحة	الموضوع
	شكر و عرفان
	الفهرس
	قائمة الجداول والأشكال
	ملخص الدراسة
أ	المقدمة
الاطار المنهجي و النظري للدراسة	
الفصل الأول: الاطار المفاهيمي و المنهجي	
1	1_ الاشكالية
4	2_ الفرضيات
5	3_ أسباب اختيار الموضوع
6	4_ أهمية الدراسة
6	5_ أهداف الدراسة
7	6_ المفاهيم و المصطلحات
10	7_ المقترح النسقي
11	8_ الدراسات السابقة
الفصل الثاني: ماهية الادارة الاستراتيجية	
15	تمهيد
16	1_ مفهوم الادارة الاستراتيجية
21	2_ مراحل الادارة الاستراتيجية
28	3_ عمليات الادارة الاستراتيجية
31	4_ نتائج الادارة الاستراتيجية
الفصل الثالث: استراتيجية ادارة الموارد البشرية	
	تمهيد
32	1_ نماذج ادارة الموارد البشرية
32	2_ الدلالات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
36	3_ عوامل ظهور ادارة الموارد البشرية
39	4_ أهمية ادرة الموارد البشرية
40	خلاصة

الفصل الرابع: اجراءات معايير توظيف الموارد البشرية	
43	تمهيد
43	1_ مراحل التوظيف
50	2_ العوامل المؤثرة في عملية التوظيف بالجزائر
54	3_ معايير التوظيف
55	4_ الادارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و علاقتها بمعايير التوظيف
65	الخاتمة
الدراسة الميدانية	
الفصل الخامس: الاطار المنهجي للدراسة	
58	تمهيد
58	1_ تعريف مؤسسة Divin-dus
60	2_ طبيعة الهيكل التنظيمي للمؤسسة
61	3_ الهدف من تأسيس مؤسسة Divin-Dus
61	4_ منهج الدراسة
62	5_ مجالات الدراسة
63	6_ أدوات البحث
66	7_ أساليب المعالجة
67	8_ تعاريف لإدارات و فروع المؤسسة
69	الخلاصة
الفصل السادس: عرض وتحليل نتائج الدراسة	
70	أولا: صدق و ثبات الاستبيان
75	ثانيا: الخصائص الشخصية و الوظيفية للعينة
80	ثالثا: تحليل بيانات الدراسة
93	رابعا: اختبار الفرضيات
100	خامسا: نتائج الدراسة
101	خاتمة
الملاحق	
أولا: دليل المقابلة	
ثانيا: الاستمارة	

	ثالثا: القائمة الاسمية للأساتذة المحكمين
	رابعا: الوثائق

مقدمة

ملخص الدراسة:

بفعل التطور المشهود في مجال إدارة الموارد البشرية كزت المؤسسات على الإدارة والتي تعني بالموارد البشري بصفته الوسيلة الفعالة والمؤثرة لرقيه.

وبناء على هذا سعت دراستنا للكشف عن احتمالية وجود استراتيجية واضحة تتبعها مؤسسة Divin-Dus في تطبيق معايير التوظيف والآثار التي قد تنجم عنها، فضلا عن البحث في مدى قدرتها بالتوثيق مع معايير التوظيف ومواصفات الموظف للحصول على الكفاءة المناسبة للوظيفة لتحقيق أهداف مبتغى المؤسسة، كما سعينا إلى إجراء غموض حول عملية التوظيف والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية أثناء عمليات الاستقطاب والانتماء والتعيين بمؤسسة Divin-Dus بتبسة.

واعتمدنا في بحثنا على منهج دراسة الحالة مستعينة بالوصف والتحليل الذي طبقناه على عمال مؤسسة Divin-Dus بتبسة، وقد تنوعت العينة بين إطارات ومشرفين ومنفذين البالغ عددهم 46 عاملا، مستعنين بالاستمارة عن طريق المقابلة كأداة أساسية بجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج (EXCEL) و (SPSS).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة Divin-Dus لها استراتيجية واضحة في عملية التوظيف تعتمد في تحقيق أهدافها، كما تم التوصل إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ($0.05 > \alpha$) بين معايير التوظيف ومواصفات الموظف لشغل الوظائف الشاغرة وأيضا لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$) بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

إن الموارد البشرية من أهم موارد المؤسسة مهما كانت أنواعها، إذ لا يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها دون موارد بشرية، فنجاحها يتوقف أساساً على كفاءة وفعالية مواردها.

ولهذا تسعى كل المؤسسات إلى تنمية وترقية هذه الموارد، الأمر الذي يتطلب إدارة تتكفل بهذه الموارد ومهمتها تدور حول إعداد برامج جديدة وفق سياسات معتمدة لإدارتها بفعالية حتى تكون صامدة أمام التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات، فضلاً عن محاولة البحث عن أكفأ الأشخاص وأنسبهم للعمل بهذه المؤسسة أو تلك مع توفير كل شروط الرغبة في البقاء بها.

ونظراً لأهمية وظيفة إدارة الموارد البشرية في المؤسسة فقد حاولنا التطرق إلى الاستراتيجية التي تتبعها إدارة الموارد البشرية بمؤسسة Divin-Dus بتبسة، باعتبارها من أهم المؤسسات الوطنية بذات الولاية، والتي تعتمد على تسيير المناطق الصناعية ومناطق النشاطات، والتعرف عن قرب على إجراءات التوظيف التي تمارسها وتطبيقها على إدارة الموارد البشرية ميدانياً.

وتبعاً لهذا الطرح تتجلى مشكلة الدراسة وأهدافها من خلال ستة فصول، تحتوي على ما يلي:

الفصل الأول: تطرقنا إلى الإطار المفاهيمي والمنهجي، حيث تناولنا بعض الحثيات البسيطة لجوانب الموضوع متأملين بذلك إزالة الغموض عن المفاهيم الأساسية للموضوع والمداخل النظرية، ولذلك فإننا لم نجد أنسب من المنهج الوصفي التحليلي والذي ساعدنا على تفكيك وتحليل عناصر الموضوع وفهم طريقة تنظيمه، حتى يسهل على القارئ الإدراك

والاستيعاب ذلك أنه يتعامل مع موضوع يوصف بأنه ظاهرة اجتماعية فرضتها طبيعة الدراسة، حيث اعتمدنا مجموعة من الأدوات و الأساليب العلمية لمعالجة الموضوع باستخدام مصادر متنوعة ساهمت بالإحاطة بجوانب الموضوع.

أما الفصل الثاني فشد تطرقنا فيه إلى مفهوم الإدارة الاستراتيجية والتي اتخذت عدة مناحي في ذات الإطار فضلا عن أهميتها ومراحل تطورها وصولا إلى نتائج الإدارة الاستراتيجية و خلاصة تشمل أهم ما جاء في الفصل.

في حين ركزنا في الفصل الثالث على: عرض نماذج إدارة الموارد البشرية كنموذج متطابق من إدارة الموارد البشرية وكذا الإطار العلمي (هارفارد)، ثم الدلالات الاستراتيجية لذات الإدارة وعوامل ظهورها فضلا عن أهمية إدارة الموارد البشرية، طبعا و خلاصة لمحتوى الفصل.

هذا وقد تناولنا في الفصل الرابع المعنون ب: إجراءات معايير توظيف الموارد البشرية وفي ذات الإطار عرجنا على مراحل التوظيف، والعوامل المؤثرة في عملية التوظيف بالجزائر سواء الداخلية أو الخارجية، هذا ولا ننسى معايير التوظيف، فضلا عن الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمعايير التوظيف، وخاتمة.

أما الفصل الخامس فقد قمنا فيه بتقديم مفهوم المؤسسة وفروعها الجهوية، والتطرق إلى جل نشاطاتها و أهدافها و هيكلها التنظيمي بجميع إدارته وأقسامه.

وصولاً للفصل السادس والذي تم فيه عرض معطيات الدراسة الميدانية بعد تفريغ محتواها وتبويبها وتحليلها وفق فرضيات ومقترحات النظريات والدراسات السابقة، مع تحديد النتائج والتوصيات التي تم الوصول إليها.

الفصل الأول

الاطار المفاهيمي

الاشكالية

الفرضيات

أسباب اختيار الموضوع

أهمية الدراسة

أهداف الدراسة

المفاهيم والمصطلحات

الدراسات السابقة

1- الإشكالية

تعرف المؤسسات المعاصرة على أنها بناءات اقتصادية اجتماعية ثقافية تعمل في بيئة "معروفة بالتغير والتجدد والتطور نظرا للانفجار المعرفي المتسارع الذي يفرض عليها التأقلم معه"، حيث أن هذه البيئة تكون دوما مليئة بالفرص التي اقتناصها والاستفادة منها وكذا مخاطر يجب تفاديها وتجنبها، الأمر الذي يحتم على هذه المؤسسات اتخاذ العديد من الاجراءات استخدام بعض الآليات لتضمن بقاءها تحقق أهدافها.

ومن هذه الأساليب نجد الادارة الاستراتيجية والتي تعد مفهوما حديثا وأي تصور المنظمة لمستقبلها من خلال تحديد أهدافها حيث يجب على المنظمة معرفة بيئتها سواء الداخلية أو الخارجية ووضع الحاجات المناسبة للتلاؤم مع هذه البيئة تفادي المخاطر التي قد تواجهها، وذلك من خلال تحديد الوسائل التي تمكنها من تحقيق هذه الأهداف سواء كانت وسائل مادية أو هيكلية أو بشرية، والتي تعد المحرك الرئيسي لهذه الموارد، واتخاذ القرارات التي تحقق هذه الأهداف وذلك يجب أن يكون في الوقت المناسب، والمكان المناسب (المستوى التنظيمي) بالطريقة المناسبة.

وان الادارة الاستراتيجية ترفع من فعالية المنظمة من خلال فعالية الأنشطة كفاءة أدائها، الذي ينعكس على زيادة رضى المتعاملين المستفيدين من خدماتها بهدف ترسيخ العلاقة بالبيئة الخارجية تقويتها، التي تعود على البيئة الداخلية لها، هذه الأخيرة التي تتكون أساسا من موارد المنظمة المادية أو البشرية التي تعد كأصل من أصول المؤسسة التي يجب التعامل معها الاستثمار فيها كونها المحرك لجميع العمليات داخل المنظمة، لذا يجب الاعتماد على عدة عمليات من أجل تحقيق الاستغلال الأمثل لها، تتجسد هذه العمليات فيما يسمى بإدارة الموارد البشرية توفيرها بالأعداد الكفاءات المحددة، تنسيق الاستفادة منها فهي عملية تركز على المورد البشري ذلك نحو طريق مجموعة من

العمليات كالتخطيط هو معرفة الحاجات الآتية المستقبلية من الموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة التدريب الذي هو يعد أهم وسيلة لجعل المورد البشري يتلائم مع المحيط الداخلي للمنظمة، كذا نجد تقييم أداء هذه الموارد عن طريق وضع معايير لتوظيف الموارد البشرية داخل المنظمة.

وكل هذه العمليات تهدف الى تكوين قوة عمل مستقرةفعالة ما يخلق مجموعة متفاهمة من الموظفين العمال المؤسسة الجزائرية من خلال توجه الحكومة نحو اقتصاد السوق خاصة بعد برنامج الانعاش الاقتصادي سنة 2004، وجدت نفسها أمام حتمية التأقلم التلائم مع البيئة الأمر الذي يحتم عليها اتباع استراتيجيات مختلفة باختلاف النشاطات مما يحصل من المورد البشري محورا لتحقيق الأهداف الموضوعة.

وتعد مؤسسة Divin-Dus-zi، أي وحدة تسيير المناطق الصناعية مناطق النشاطات من أهم المؤسسات الاقتصادية المهمة حيث أنها شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، رغم مرورها بتغيرات متأثرة بذلك بالبيئة التي قد تحد من حريتها في التصرف التعاملات، مما يفرض عليها مواكبة ممارسات جديدة للتغيرات التنظيمية البيئية المختلفة.

هذاقد كانت شركة تسيير المناطق الصناعية EGZI ولائية بعد 2003 أصبحت شركة التسيير العقاري SGI جهوية مصعد 2018 أصبحت Divin-Dus-zi وطنية أي وحدة تسيير المناطق الصناعية النشاطات.

وتعد مؤسسة Divin-Dus-zi، أي وحدة تسيير المناطق الصناعية مناطق النشاطات من أهم المؤسسات الاقتصادية المهمة حيث أنها شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، رغم مرورها بتغيرات

متأثرة بذلك بالبيئة التي قد تحد من حريتها في التصرف التعاملات، مما يفرض عليها مواكبة ممارسات جديدة للتغيرات التنظيمية البيئية المختلفة.

ومن مهام هذه المؤسسة تسيير المساحات المشتركة الشبكات للمناطق الصناعية مناطق النشاطات الولائية، تسهر على تنظيم حركة المرور داخل المنطقة مع المحافظة على كل الشبكات من تهيئة تنظيف تنظيم أمن المؤسسات الأشخاص.

وطبعا لم تتجو من صعوبات أعاققت مسارها من خلال عدم تسديد المتعاملين الاقتصاديين للمنظمة مستحقاتهم السنوية (حقوق التسيير)، الأمر الذي جعلها تكون أمام تحديات وجب عليها اتباع استراتيجياتها في ادارة الموارد البشرية التي تهدف من خلالها الى الحفاظ على مكانتها تحقيق رضى المتعاملين معها، السؤال المطروح ها هنا هو :

هل تؤثر الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على عملية التخطيط في مؤسسة Divin Dus؟

هذا تندرج تحته أسئلة فرعية التي كالآتي :

1. هل تؤثر الأهداف الاستراتيجية في عملية توظيف الموارد البشرية ؟

2. هل تؤثر القرارات الاستراتيجية في تقييم أداء الموارد البشرية ؟

وبناء على ما سبق نتطرق للفرضية التي كالآتي:

1- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية معايير

التوظيف .

ويتفرع عن هذه الفرضية العامة الى فرضيتين:

• توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير التوظيفمواصفات الموظف لشغل الوظيفة

بمؤسسة Divin Dus عند مستوى دلالة 0.05.

• توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في

عملية التوظيفين أهداف المؤسسة... عند مستوى دلالة 0.05.

أثناء طرحنا للإشكال المتعلق بالإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية علاقتها بمعايير، بعد جمع المعلومات المعطيات لواقع موضوعنا تماشياً مع الظاهرة المدروسة في تحقيق أقرب ما حصلنا عليه وفق نظرية المقرب النسقي أو النظم.

حسب المقرب النسقي ينظر إلى التنظيم أنه يتم وفق أربعة مراحل، ابتداء من المدخلات المتشكلة من المطالب أو العناصر اللازمة للعملية الانتاجية التي تقابلها معايير شروط الوظيفة ثم تليها مرحلة العمليات التي تقوم بتحويل طبيعة العناصر شكلاً مضموناً تقابلها عمليات الاستقطاب الاختيار فالتعيين التي تقوم بها ادارة الموارد البشرية، ثم مرحلة المخرجات المتضمنة النتائج المترتبة عن العمليات، تتمثل في الحصول على موظفين بمواصفات تتناسب مع مهام الوظيفة أهداف المؤسسة، أخيراً تحدث تغذية رجعية كرد فعل عن النتائج المتعلقة بأهداف مؤسسة وحدة تسيير المناطق الصناعية النشاطات التي تعكس مدى فعالية معايير التوظيف في الحصول على الموظف الكفاء لتحقيق أهداف المؤسسة¹.

2-الفرضيات

¹ رعد حسن الصرف، نظريات الادارة الأعمال دراسة 401 نظرية في الادارة ممارساتها ووظائفها، دار الرضا للنشر، دمشق، ط 1، 2004، ص93.

- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومعايير التوظيف
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين معايير التوظيف و مواصفات الموظف لشغل الوظيفة بمؤسسة Divin Dus عند مستوى دلالة 0.05.
- توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين الادارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف و بين أهداف المؤسسة... عند مستوى دلالة 0.05.

3- أسباب اختيار الموضوع

إن النظرة الحديثة للموارد البشرية كأصل من أصول المؤسسة فوضى على الباحثين و الدراسيين وضحا كمتغير بأخذ حيزا كبيرا من الاهتمام في الدراسات ومنه تعدد الأسباب التالية:

أ- أسباب ذاتية:

- محاولة منا لإضاءة هذا الجانب من المواضيع.
- رغبة في الكشف عن العلاقة بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومعايير التوظيف.
- مدى تأثير هذه الموارد البشرية على سير المؤسسات.
- الارتباط العضوي بين عملية التوظيف وبناء قوة عمل قادرة على تحقيق أهداف التنظيم.

ب- أسباب موضوعية:

- التعرف على الخطط طويلة الأمد والتي تتعلق بالموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- محاولة إبراز مدى تأثير عملية التوظيف على سير هذه العلاقة.

- إثارة الفضول والتعمق حول هذا الموضوع.

4- أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في تسليط الضوء على متغيري الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومعايير التوظيف وذلك في ثلاثة أصعدة :

أ- **الصعيد العلمي:** إن هذه الدراسة تعد كمحاولة لإثراء الرصيد البيوغرافي لجامعتنا من خلال تركيزها على مفاهيم و متغيرات علمية حديثة وكذلك تعزيز تلائم الجامعة مع محيطها الخارجي.

ب- **الصعيد العملي:** في دراستنا هذه نحاول تسليط الضوء على أهمية المؤسسات وامكانية تطويرها عبر الجانب المدروس باقتراح بعض الحلول والمفاهيم المناسبة والتي تخدمها في الجانب العلمي خاصة من ناحية نوعية العاملين المنتسبين لها واتخاذ التدابير والاجراءات المقترحة كتحديث طرق عمل حسب ما تؤول إليه هذه النتائج "نتائج دراستنا".

ج- **الصعيد الاجتماعي:** محاولة إنارة هذا الجانب للاستفادة منه في مجال العلوم الاجتماعية عامة ضمن اطار علم الاجتماع خاصة حيث يتم وصف الظواهر وتحليلها ضمن إطار تخصص التنظيم والتنمية، وبذلك نسلط الضوء على متغيرين أساسيين يتجسدان في "الإدارة الاستراتيجية" و"الموارد البشرية" وما لهما من انعكاسات على الصعيدين العلمي والاجتماعي.

5- أهداف الدراسة

يهدف هذا البحث الى:

- إبراز الأثر الايجابي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على المنظمة ومساهمتها في تحقيق أهدافها وذلك بزيادة مردوديتها وأرباحها.
- تحقيق أهداف المنظمة من خلال التركيز على المورد البشري وكيفية تعامله مع محتويات الإدارة.
- إبراز أهمية الإدارة الأساسية للمورد البشري.
- إسقاط منهج الإدارة الاستراتيجية للمورد البشري على واقع المنظمات المحلية.

6- تحديد المفاهيم والمصطلحات

تعريف الاستراتيجية: هي اتجاه ونطاق دولة ما أو شركة ما، أو منظمة ما على المدى البعيد فوجود استراتيجية واضحة المعالم لأية منظمة يمكنها بلا شك من استخدام مواردها المتاحة واستغلالها بشكل إيجابي فعال ومؤثر إن لم يكن بالشكل الأمثل¹.

التعريف الاجرائي: يعد مصطلح الاستراتيجية من أكثر المصطلحات الشائعة والمتداولة. الا أن الكثير ممن تداولوا هذه الكلمة كانوا يجهلون معناها الحقيقي. فاشتقت كلمة استراتيجية من الكلمة اليونانية (Strategos) ومعناها الحرفي/قائد، وكانت تعني أيضا فن قيادة القوات وعرفت لمدة طويلة من الزمن على أنها فن كبار القادة العسكريين ثم انتقلت معرفتها من جيل الى آخر بحدود ضيقة.

تعريف الإدارة الاستراتيجية: هنالك العديد من التعريفات للإدارة الاستراتيجية:

¹ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، 2003، ص27.

1- يعرف Ansoff الادارة الاستراتيجية Management Strategic بأنها تصور المنظمة (الشركة - المنشأة) لعلاقتها المتوقعة مع بيئتها بحيث يوضع هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والذي يجب أن تذهب اليه المنظمة، والغايات التي يجب أن تحققها.

2- ويعرف David1995 الادارة الاستراتيجية على أنها "علم وفن وصياغة وتنفيذ وتقييم القرارات الوظيفية المختلفة، والتي تمكن المنظمة من تحقيق أهدافها"¹.

3- وتعرف على أنها مجموعة من القرارات والتصرفات الادارية التي تحدد أداء المنظمة في الأمد الطويل.

4- هي عملية اتخاذ قرارات استراتيجية وتنفيذها وتقويمها، و يمكن النظر إليها من منهج آخر على أنها عملية تغير استراتيجي.

5- هي تصور منظمة ما لمستقبلها (مركزها، ماذا ستكون عليه في المستقبل...) على المدى البعيد، وهذا التصور يحتم عليها أن تصمم رسالتها، وتحدد غاياتها وأهدافها والوسائل التي ستتبعها للوصول لهذا المستقبل².

التعريف الاجرائي: تعرف بأنها الأسلوب الاداري المتميز الذي ينظر الى المنظمة في كليتها نظرة شاملة في محاولة تعظيم الميزة التنافسية التي تسمح بالتفوق في السوق واحتلال مركز تنافسي قوي.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية المفهوم الأهمية التحديات، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2009، ص09.

² نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص10-11.

مفهوم الموارد البشرية: تعرف الموارد البشرية على أنها مجموعات الأفراد المشاركة في رسم أهداف وسياسات ونشاطات والمجاز الأعمال التي تقوم بها المؤسسات".

المفهوم الاجرائي للموارد البشرية: تمثل الموارد البشرية الثروة الحقيقية للمؤسسات وذلك لما لها من مساهمة فعالة في تحقيق أهداف المؤسسات.

مفهوم إدارة الموارد البشرية: وتعني بها الإدارة "التي تمارس وظائفها المتخصصة والتي تتمثل في تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية وتوظيفها ونقلها وترقيتها وتحديد رواتبها وأجورها ووتحفيزها وصحتها وسلامتها، والهاء خدمتها وفقا للسياسات والاجراءات التي ينص عليها نظام الخدمة المدنية أو قوانين العمل"¹.

المفهوم الاجرائي: تمثل في الإدارة التي تستخدم القوى العاملة داخل المؤسسة أحسن استخدام، من خلال وضع سياسات فعالة في الاختبار، التعيين، التدريب والتوظيف.

مفهوم التوظيف: وهذب واستقطاب المترشحين إلى المؤسسة بالكم والنوع المناسبين، وإختيار من بينهم من يصلح لشغل الوظيفة وهذا عن طريق استخدام الاختبارات والمقابلات ثم إصدار القرار النهائي بتعيينهم داخل المؤسسة².

المفهوم الإجرائي: ونعي بالتوظيف العمليات والاجراءات المتخذة من طرف المؤسسة لاقتناء والحصول على الموارد البشرية الأزمة، التي تتوفر فيها شروط القدرة والكفاءة لتولي المنصب الشاغر.

¹ فلاح حسن حسني، ادارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، عمان، 2006، ص233.

² حبيب الصحاف، معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان، ص74.

7-المقرب النسقي

1-7 مقرب النظم النسقي

ان تسليط الضوء على هذا المقرب الذي نمى في كنف نظرية تنتمي الى الفكر البنائي الوظيفي من قبل العالم البيولوجي "لودوينج فون بيرتا لانفي" في سنة 1947، كان هدفه ايجاد قواعد وقوانين تحكم جميع الظواهر، ونماذج يمكن تعميمها في مختلف العلوم بغض النظر عن خصائصها، فترب النظم يعد منها متاخلا مع العلوم الأخرى¹.

فينظر المقرب النسقي الى المنظمة على أنه نظام مسير يحتوي على أنظمة فرعية تتفاعل جميعها ضمن نظام موحد لتحقيق الأهداف العامة للمنظمة بواسطة طريق التجميع للأعمال التي تقوم بها الوحدات التنظيمية، فالمقرب النسقي ثلاثي الأبعاد، حيث يركز على الجانب الإداري الحديث.

ومن ثم تم وضع مجموعة من الفرضيات كاطار تحليل، وتكمن في النقاط التالية²:

1- ان النظام هو مجموعة الأجزاء المترابطة.

2- تفاعل أجزاء النظام فيما بينها.

3- ان كل جزء يمكن أن يتصف بدرجة معينة من الاستقلال الكلي عن الأجزاء الأخرى

المرتبطة به.

¹ حسين حمادي، ادارة النظم الطريق الى القرن الواحد والعشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1976، ص45.
² عامر مصباح، الاتجاهات النظرية في تحليل العلاقات الدولية، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006، ص384-385.

فالمدخل النسقي (النظم) يهدف الى "التوصل الى القوانين والنماذج المتكررة في كيفية عمل المنظمة، وتحديد مصادر ومظاهر الانتظام فيها، وكذلك التوصل الى استنتاجات عامة تتعلق بعوامل التوازن والاختلاف التي تحكم تطور هذه النظم ... الرئيسية و الفرعية و انتقالها من شكل الى آخر .

خلاصة القول أن هذه النظرية تسعى الى تحديد قواعد ونماذج يمكن وضعها للمنظمات باختلاف نشاطها¹.

8-الدراسات السابقة

8-1- الدراسة الأولى: وهي دراسة للباحث بنية عمر بعنوان ادارة الموارد البشرية، ودورها في تحسين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة نفعال. أجريت هذه الدراسة سنة 2005-2006 بالمعهد الوطني للتخطيط والاحصاء INPS وتساءل الباحث في هذه الدراسة الدور الذي تلعبه ادارة الموارد البشرية في تحسين الانتاجية بالمؤسسة الاقتصادية، وما مدى أهمية الموارد البشرية في تحسين الانتاجية؟ وما هو أثر تحسين الانتاجية على مستويات الربحية والأجور.

اعتمد الباحث في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، أما في الجانب التطبيقي فقد اعتمد على منهج دراسة حالة من أجل الدراسة التطبيقية والنظرية على واقع مؤسسة نفعال، وأهم النتائج التي تحصل عليها البحث بعد دراسته التطبيقية أن "الانتاجية هي محصلة لمفهومي الكفاءة والفعالية، وتوصل كذلك الى أن الموارد البشرية في المؤسسات تمثل جوهر العملية أو

¹ اسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية دراسة في الأصول والنظريات، ذات السلاسل، ط1، الكويت ، 1984، ص26.

النشاط الانتاجي. وتشتد الحاجة الى هذه الموارد لرسم الخطط و الاستراتيجيات التي تؤدي الى نجاح المؤسسة¹.

8-2- الدراسة الثانية: وهي دراسة أعدها الباحث أحمد مرزوق تحت عنوان التوظيف في المؤسسة الأجنبية وأثره على تكيف العمال الجزائريين، بحيث أجرى دراسته الميدانية في مؤسسة Todini الإيطالية وهي دراسة لنيل شهادة الماجستير. قسم علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل بجامعة الجزائر في سنة 2008-2009. التساؤل الذي تدور فيه هذه الدراسة هو محاولة معرفة ما اذا كانت سياسة التوظيف في المؤسسة الأجنبية تساهم في تسهيل التكيف المهني للعامل الجزائري فيها؟ وهل يساهم السلوك التنظيمي الإداري في المؤسسة الأجنبية على رفع مستوى الرضا المهني للعمال؟ ولدراسة هذه الظاهرة دراسة علمية استعان الباحث بالمنهج الكمي الذي يتناسب مع مثل هذه الدراسات. وأهم النتائج التي توصل اليها الباحث في دراسته هذه، أن المؤسسة الأجنبية تولي اهتماما بالغا للتوظيف وذلك من خلال استغلالها لكل الامكانيات المتاحة لاستقطاب أفضل اليد العاملة².

8-3- الدراسة الثالثة: دراسة (الرسول وكاظم، 2009) بعنوان (تقويم واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية في رئاسة جامعة القادسية) تناولت هذه الدراسة تحليل واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية لأدواتها الاستراتيجية في رئاسة جامعة القادسية من أجل تحقيق رضا المديرين التنفيذيين والعاملين عن أداء ادارة الموارد البشرية، وتمثل مجتمع الدراسة من العاملين في رئاسة الجامعة، واستخدمت الدراسة مجموعة من الوسائل الاحصائية لتحليل البيانات وتوصلت الدراسة الى خلو الهيكل

¹ بنية عمر، ادارة الموارد البشرية ودورها في تحسين انتاجية المؤسسة الاقتصادية رسالة ماجستير، المعهد الوطني للتخطيط والاحصاء، الجزائر، 2006.

² أحمد مرزوق، التوظيف في المؤسسة الأجنبية وآثارها على تكيف العمال الجزائريين، رسالة ماجستير لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008-2009.

الخاص بالجامعة من وحدة مستقلة خاصة بقسم الموارد البشرية، والحاها بقسم مستقل تابع للدائرة الادارية والقانونية¹.

8-4- الدراسة الرابعة: دراسة (حاجي حسن، 2010) بعنوان (ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي- دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية). ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم استبانة شملت (40) فقرة لجمع المعلومات الأولية من عينة الدراسة المكونة من (253) مفردة وفي ضوء ذلك جرى جمع وتحليل البيانات واختيار الفرضيات باستخدام الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. تناولت هذه الدراسة العلاقة بين ممارسات ادارة الموارد البشرية (الاستقطاب والتعيين، والتدريب والتطوير، وتقييم الأداء، والتعويضات، والصحة والسلامة المهنية) وتحقيق التميز المؤسسي وكانت علاقة ايجابية².

8-5- الدراسة الخامسة: دراسة (D.2012،Abdulkader،Sani) بعنوان (ans ، SHRM) (Organizational Performance in of Organizational Climate) تناولت الدراسة أثر ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية على أداء شركات التأمين في نيجيريا. وكذلك دراسة ما اذا كانت فعالية ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية على أداء المنظمات مشروطة بمناخ مكان عمل المنظمات أم لا. تكون مجتمع الدراسة من (18) شركة تأمين عاملة نيجيريا، واستخدام الباحث أدوات التحليل (الانحدار والارتباط) لتحليل البيانات، ولهذه الغاية قام الباحث بتصميم استبانة خاصة خلصت الدراسة الى أن ممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية المنظمة مع التدريب، ونظام تخطيط الوظائف، والتعريف الواضح للعمل هم المفتاح الرئيسي لممارسات استراتيجية ادارة الموارد البشرية في

¹ الرسول وكاظم، تقويم واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية، جامعة القادسية، 2009.

² حاجي حسن، ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخليوية، 2010.

شركات التأمين العالمية في نيجيريا، أما مدى اشتراط هذه الممارسات بمناخ مكان العمل فقد وجد الباحث علاقة متوسطة لذلك.

وبالرغم من الدراسات آنفة الذكر قد أظهرت وجود علاقة ايجابية بين ممارسات ادارة الموارد البشرية وأداء المنظمات، الا أن بعض الدراسات (وان كانت قليلة) لم تجد آثارا واضحة لممارسات ادارة الموارد البشرية وأداء المنظمات. ومن أمثلة ذلك دراسة (Batt، 2002)¹.

8-6- الدراسة السادسة: دراسة (Dharmasriri، 2009) بعنوان (Strategic orientation

of HR managers in commercial banks in south Asia). حاولت الدراسة الاجابة عن السؤال التالي: ما مدى التوجهات الاستراتيجية لمديري الموارد البشرية في جنوب آسيا؟ اذا تناولت العوامل الشخصية والعوامل المتعلقة بالمنظمة التي تسهم في التوجهات الاستراتيجية لمديري ادارة الموارد البشرية ومدى أثر الترابط بينهما. طبقت الدراسة على البنوك التجارية عالية الأداء في كل من بنغلاديش والهند والباكستان وسيريلانكا. وخلصت الدراسة الى أن العوامل الشخصية ظهرت في المعرفة والمهارات والادراك وكمتطلبات العمل، أما العوامل المتعلقة بالمنظمة فقد برزت في كل من وضوح مفهوم ادارة الموارد البشرية عند المديرين وتوجهات الأداء².

التعقيب عن الدراسات السابقة: من خلال استعراض بعض الدراسات السابقة التي تلتقي في كثير من الأحيان مع موضوع بحثنا، حيث لاحظنا من حيث المشكلة التي تعالجها الدراسات تكمن جلها في إجراءات أو سياسات التوظيف التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية في المؤسسات، في حين بحثنا تعرض إلى الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و علاقتها بمعايير التوظيف، أما من حيث

¹ SHRM ans Organizational Performance in of Organizational Climate Sani,Abdulkader.

² Dharmasriri ،1Strategic orientation of HR managers in commercial banks in south Asia.

الأهداف فجلبها تنصب حول قضية الأداء، عند اختيار وتعيين الموظف، والتعرف على المعايير
تقضي إلى أداء جيد ومتميز، لكن الأهداف التي أطوق لتحقيقها هو التعرف على مدى توفر
الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتطبيق معايير توظيفها.

الفصل الثاني

ماهية الإدارة

الاستراتيجية

مراحل الإدارة الاستراتيجية

عمليات الإدارة الاستراتيجية

نتائج الإدارة الاستراتيجية

تمهيد

تمتلك المنظمات العديد من الموارد التي تمكنها من تحقيق ميزة تنافسية والوصول إلى أهدافها المسطرة، ويمكن تصنيف هذه الموارد إلى موارد مادية، وبشرية، وتنظيمية تقع تحت سيطرة الإدارة والتي يمكن من خلالها تحقيق ميزة تنافسية ويمكن الغرض من تبني مفهوم الإدارة الاستراتيجية لهذه الموارد في مساعدة المنظمة على التخصيص الجيد والفعال لتلك الموارد بشكل يساعدها على تحقيق التميز.

1-مراحل الادارة الاستراتيجية

تمر الادارة الاستراتيجية بأربعة مراحل:

1-1- مرحلة التحليل والرصد البيئي

تتعرف الشركات أو منظمات الأعمال بيئتها الداخلية والخارجية، عن طريق الخبرة، وجمع البيانات الاحصائية بالوسائل التقليدية وغير التقليدية والتي استحدثت نتيجة للتطورات الهائلة في عالم تكنولوجيا الاتصالات. والتحليل البيئي هو استعراض وتقييم البيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن طريق مسح البيئة الداخلي والخارجية- ومن ثم تقديمها للمديرين الاستراتيجيين في الشركة أو منظمة الأعمال، والذين يقومون بتحليلها استراتيجيا بهدف تحديد العوامل الاستراتيجية والتي سوف تحدد مستقبل الشركة أو منظمة الأعمال¹.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 14.

والطريقة الأكثر شيوعاً في تحليل البيئة الداخلية والخارجية هي طريقة Swot-Analysis، ويستخدم هذا المصطلح لتحليل البيئة الداخلية عن طريق عوامل القوة Strengths وعوامل الضعف Weaknesses، وهذه العوامل (القوة والضعف) قد لا تكون تحت سيطرة الإدارة العليا في المدى القصير، وتشتمل هذه العوامل على: ثقافة الشركة، وهيكلها، والموارد البشرية والمادية المتاحة، ومن المعلوم أن نقاط القوة داخل الشركة تشكل الخصائص والعوامل الرئيسية التي تستخدمها للحصول على الميزة التنافسية.

1-2-مرحلة صياغة الاستراتيجية

وهي المرحلة التي توضع فيها الخطط طويلة الأمد لتتمكن الإدارة العليا من استغلال الغرض، وتجنب التهديدات، وتزيد من نقاط القوة وتحد من نقاط الضعف بأسلوب إيجابي وفعال¹.

وتحتوي عملية صياغة الاستراتيجية التحديد الشامل والدقيق من المجالات الآتية²:

أ- تحديد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال **Mission**: بعد تحديد الرؤية Vision هو صورة المنظمة وطموحاتها في المستقبل، والتي لا يمكن تحقيقها في ظل الامكانيات الحالية وان كان من الممكن الوصول إليها في الأمد البعيد.

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص16.

² محمد أحمد عوفى، الإدارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية الاسكندرية، 2003، ص15.

تحدد رسالة الشركة أو منظمة الأعمال، وهي وثيقة مكتوبة تمثل مرجعية ومرشدا رئيسيا للشركة، تقارن وتقاس بها جميع القرارات قبل اتخاذها، وجميع السياسات قبل وبعد رسمها، وكذلك الاجراءات التنفيذية.

وتشمل هذه الوثيقة مدة زمنية طويلة الأمد¹.

وتستطيع الشركة أو منظمة الأعمال بعد تحديد رسالتها أن تجيب عن هذه الأسئلة

الهامة :

- ما هو عمل الشركة الآن ؟

- وكيف سيكون وضع العمل في المستقبل ؟

- لما يؤدي هذا العمل ؟

- لماذا أسست الشركة ؟

ب- تحديد الأهداف التي لا تستطيع الشركة أن تحققها عن المدى البعيد: من المعروف أن

الأهداف ما هي الا نتائج النشاط السابق تخطيطه والتي عملت الشركة على تحقيقه:

وتحدد الأهداف:

- ماذا يجب أن ينجز²؟

- ومتى يكون الانجاز ؟

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص17-18.

² محمد أحمد عوض، مرجع سبق ذكره، ص16-17.

وهناك فرق بين الأهداف Objectives والغايات Goals، فالأهداف تشتق من الغايات، فالغايات هي حالة عامة لما يريد أن يحققه الشركة في المستقبل البعيد، مثلا : تريد الشركة تعظيم الربح، أما الهدف فقد يكون تحقيق ما في الربح سنويا %10، وهذا معناه السعي للغاية وهي تعظيم الربح.

ج- وضع الاستراتيجيات وتطويرها

- الاستراتيجية الكلية أو استراتيجية المنظمة Strategy Corporate .
- استراتيجية وحدات الأعمال Business Strategy.
- الاستراتيجية الوظيفية Function Strategy

د- وضع السياسات: يجري وضع السياسات- وهي مجموعة من المبادئ والمفاهيم - من قبل الإدارة العليا لكي تبين وتصف من خلالها القواعد والاجراءات الأساسية للتنفيذ. وتتبع السياسات من المصدر الرئيس وهو الاستراتيجية التي اختارتها الشركة، لتشكل هذه السياسات خطوط مرجعية يسترشد بها العاملون داخل الشركة في اتخاذ القرارات¹.

3-1- تنفيذ الاستراتيجية

وهي العملية التي عن طريقها توضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ من خلال ما تضعه الإدارة العليا من برامج، وخطط، وميزانيات، وقواعد، واجراءات ... الخ.

¹ محمد أحمد عوفى، مرجع سبق ذكره، ص 18.

1-4- التقويم والسيطرة

التقويم والمتابعة هما عملية مراقبة تقوم بها الإدارة العليا بهدف تحديد مدى نجاح خيارهم الاستراتيجي المطبق في تحقيق غايات وأهداف الشركة، ويتم التقويم على مستوى الشركة ككل، ومستوى وحدات الأعمال والوظائف¹.

التعريف ببعض انواع الاستراتيجيات العامة المستخدمة في الشركات ومنظمات الأعمال:

أ- استراتيجية الزيادة **Leadership Strategy Cost**: و في تحقق الشركة أو منظمة الأعمال عاندا يفوق العائد السائد في القطاع الذي تنتمي إليه بالرغم من وجود منافسة قوية.

ب- استراتيجية التمايز **Differentiation Strategy**: و فيها تحقق الشركة أو منظمة الأعمال عاندا يفوق العائد السائد في القطاع الذي تنتمي اليه فضلا عن تعزيز القدرة الدفاعية للشركة لمواجهة المنافسين.

ج- استراتيجية التركيز **Strategy Focus**: وفي هذا النوع من الاستراتيجيات تركيز الشركة على نشاط واحد- لعل ميزة نسبية فيه - أو التوجه الى شرائح محددة من العملاء².

د- استراتيجية الاستقرار **Stability Strategy**: وفي هذا النوع من الاستراتيجيات تسعى الشركة أو منظمة الأعمال الى المحافظة على مجموعة النشاطات الحالية، والوضع الاقتصادي الحالي.

هـ- استراتيجية النمو **Strategy Growth**: وفي هذا النوع من الاستراتيجيات تقوم الشركة بالتركيز على تنمية المبيعات أو الأرباح أو الحصة من السوق ... الخ.

¹ نعيم إبراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص18.

² محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط4، الإسكندرية، 2003، ص80.

و- استراتيجية الاكتفاء التقشف أو الترشيد **Retrenchment Strategy**: تستخدم الشركة

هذه الاستراتيجية عندما يكون بقائها مهددا لعدم تمكنها من الصمود في وجه المنافسين.

ز- الاستراتيجية المركبة **Combinations Strategy**: وفيها تقوم الشركة باعتماد مزيج

(تنوع) من الاستراتيجيات العامة التي استعرضناها سابقا¹.

2- عمليات الإدارة الاستراتيجية

هنالك مجموعة كبيرة ومتعددة من هذه النماذج والتي أشار اليها الباحثون في مؤلفاتهم وبحوثهم ودراساتهم، وهذه تمثل وجهات نظر متعددة فيها جوانب متطابقة وتمثل قواسم مشتركة وفيها بعض الاختلافات والتباين، وبالتأكيد فان هذه النماذج وصياغتها انما تختلف من بيئة الى أخرى ومن قطاع لآخر، فهناك من يسبق عمليات الإدارة الاستراتيجية بمراحل تحليلية مختلفة وهنالك من يضمن عمليات الإدارة الاستراتيجية هذه الجوانب التحليلية، كما تلعب الخبرة والمهارات والكفاءات الادارية دورا أساسيا في تحديد مكونات كل عملية استراتيجية، وكما أشرنا سلفا، انه بالرغم من كل هذه الاختلافات الا أنهم جميعا يتفقون على أن عمليات الإدارة الاستراتيجية هي ثلاث تتمثل في مرحلة الصياغة والتنفيذ والتقييم والرقابة².

2-1- نموذج (Whealen And Hunger)

يشتمل هذا النموذج على المكونات الآتية :

¹ نعيم ابراهيم الظاهر، مرجع سبق ذكره ص21.

² مايكل أرمسترونج، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، طبعة أولى، 2008، ص50.

أ- **التحليل البيئي:** وتتضمن هذه العملية الأنشطة الخاصة بتحليل البيئة الخارجية وقد قسمت هنا الى قسمين رئيسيين هما بيئة المهمة (Task Environnement) وهي ما يطلق عليها أيضا بالبيئة التنافسية أو البيئة القطاعية والقسم الآخر هي البيئة العامة أو بيئة المجتمع وتشتمل على أربعة متغيرات بيئية أساسية هي السياسة والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية.

ب- **عملية صياغة الاستراتيجية (Strategy Formulation):** وتأتي هذه العملية بعد عملية التحليل البيئي الخاصة بالمنظمة حيث تشتمل هذه المرحلة على تحديد وصياغة كل من المهمة (Mission)، والأهداف (Objectives) والاسراتيجية (Strategy) والسياسات (Policies) وسترد فيما بعد تعاريف شاملة بهذه المصطلحات¹.

ج- **عملية تنفيذ الاستراتيجية (Strategy Implementation):** وتمثل المرحلة الثالثة في عمليات الادارة الاستراتيجية وفقا لهذا النموذج وهذه المرحلة انما تشتمل على ثلاثة مكونات وهي البرامج (Programs) والموازنات (Budgets)، والاجراءات (Procedures) وأيضا سوف نستعرض هذه المفاهيم فيما بعد.

د- **عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية (Strategy Evaluation An Control):** وفي هذه المرحلة تتم عملية تقييم الأداء الاستراتيجي لمنظمة الأعمال والحكم على مدى كفاءة الاستراتيجية والسياسات والقرارات المستخدمة، كما تتناول أيضا عمليات الرقابة الاستراتيجية واجراءاتها².

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها المعاصرة، ط2، 2006، ص43.

² محمد محمود مصطفى، استراتيجيات علم الإدارة الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط1، 2012، ص102.

2-2- نموذج William Glueck:

اشتمل نموذج كلويك على خمسة مكونات أساسية يمكن ايجازها كما يأتي:

أ- المهمة والأهداف واستراتيجيو المنظمة: حيث لابد من تحديد رسالة وأهداف المنظمة وكذلك القيم أي الثقافة التنظيمية للمنظمة ككل وبشكل خاص لمتخذي القرارات الاستراتيجية.

ب- مرحلة التحليل والتشخيص: وتشتمل على القيام بعملية التحليل الشمولي للبيئة العامة والتنافسية وكذلك الدولية ودراسة تأثير كل من الفرص والتهديدات (O.T)، وكذلك تحليل البيئة الداخلية للمنظمة لغرض فحص وتشخيص عوامل القوة والضعف (S.W).

ج- مرحلة الاختيار: وهي العملية التي تشتمل على التفكير بالبدائل المختلفة والسعي لتنمية العديد منها وذلك لغرض اختيار الاستراتيجية المناسبة.

د- مرحلة التنفيذ: وفيها يتم ربط الخطط والسياسيات والمصادر والتركيب التنظيمي ونمط الادارة مع الاستراتيجية¹.

2-3- نموذج (Justin And Charels):

اشتمل هذا النموذج على ستة عناصر أساسية يمكن ايجازها فيما يأتي:

أ- تحليل البيئة الخارجية للمنظمة وذلك لغرض لتحديد كل من الفرص والتهديدات البيئية.

¹ مايكل أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 64.

ب- تحليل البيئة الداخلية للمنظمة والتركيز على عملية تقويم الموارد المتاحة.

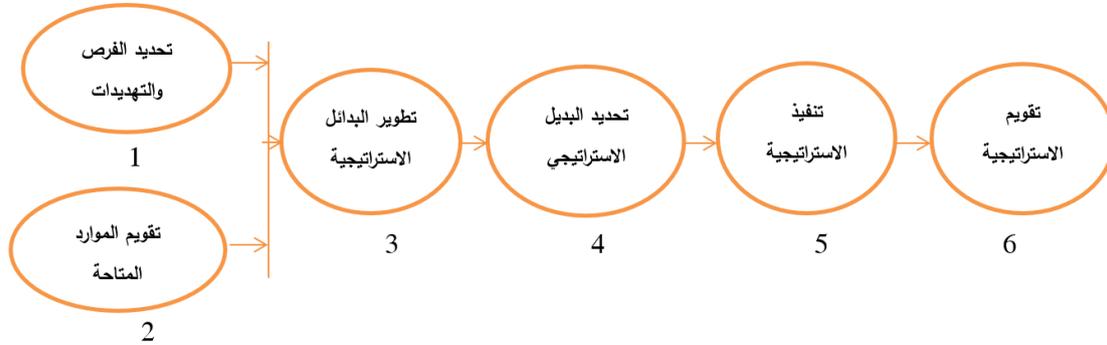
ج- تحديد البدائل الاستراتيجية المتاحة أمام المنظمة والسعي لتطويرها.

د- اختيار البديل الاستراتيجي الأفضل للمنظمة.

هـ- تنفيذ الاستراتيجية التي تم اختيارها.

و- تقويم الاستراتيجية وتحديد مدى قدرتها على انجاز الأهداف التنظيمية¹.

وفيما يلي مخطط انسيابي لهذا النموذج الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية



شكل رقم (01):² Justin And Charels, Management, S,Th,Ed,U.S.A 1981

4-2- نموذج (Donald.F.Harvey)

اشتمل هذا النموذج على ثمان عمليات مترابطة وشمولية ويمكن ايجازها كما يأتي:

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 106.

² مصنوعة أحمد، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر، مذكرة مقدمة تسمى متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، كلية علوم التسيير جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، سنة 2006-2007، ص7.

- صياغة رسالة المنظمة وتحديد استراتيجيتها.
- تحديد الأهداف الاستراتيجية.
- تحليل البيئة، حيث يتم من خلالها التعرف على استراتيجيات الملائمة والمتوقعة كما يتم التعرف من خلال الاطلاع على وجهة نظر المنظمة على الموارد والاختصاصات.
- عملية التقييم والرقابة الاستراتيجية¹.

2-5- نموذج (Sharplin)

يشتمل نموذج شارلين على أربعة مكونات أساسية تتحدد بالآتي:

أ- تحديد رسالة المنظمة (Mission Determination)

ب- تحليل البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة وذلك بهدف الوصول الى تحديد الفرص والتحديات من خلال (Environment-Assessment) وتحديد عناصر القوة والضعف من خلال (Orginazation Assessment) وهذا يعني صياغة مصفوفة (SWOT)².

ج- صياغة الأهداف (Objectives-Setting) وهذا يعني تحديد الأهداف أي تشخيص الأهداف.

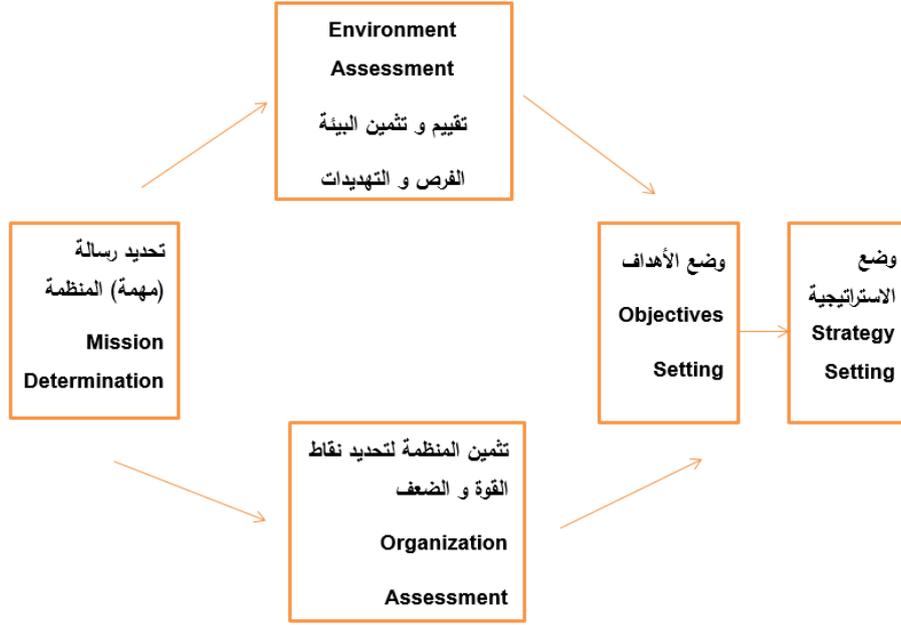
د- صياغة الاستراتيجية (Strategy-Setting) أي تشخيص الاستراتيجيات وفيما يلي

المخطط الانسيابي لهذا النموذج³.

¹ فلاح حسن عدلي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 48-49.

² مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 54.



شكل رقم (02)¹ : Sharplin , Strategic managment , U.S.A.1985

2-6- نموذج Minichiell.Mgcarthy ،

يشتمل هذا النموذج على ثلاث مراحل أساسية، وهو نموذج يكاد يختلف نوعاً ما عن النماذج الأخرى، حيث يضع مرحلة وسيطة وهي مرحلة التخطيط الاستراتيجي بين عمليتين الصياغة الاستراتيجية ومرحلة التنفيذ الاستراتيجي، ولذلك فإنه يميز بين عمليات الإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي حيث يعتبر أن عملية التخطيط الاستراتيجي إنما هي مرحلة وسيطة وتشتمل على مكونات خاصة بها.

2-7- نموذج (Fred Dorid)

يشتمل هذا النموذج على ستة مراحل متسلسلة ومتراصة، وإن كان لا يبتعد كثيراً عن النماذج الأخرى، إلا في التفصيل لعملية تحديد وصياغة الأهداف الطويلة والفرعية، ويركز

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص54.

كذلك على عملية توزيع وتخصيص الموارد ضمن اطار عملية التنفيذ الاستراتيجي، كما يؤكد هذا النموذج بشكل أساسي على عملية التغذية العكسية لكل مرحلة من مراحل عمليات الادارة الاستراتيجية¹.

2-8- نموذج (Wright, Roll and Pamell) 1998

قدم (Wright) وزملاؤه نموذجا يكاد يختلف كثيرا عما عرضه الباحثون الآخرون من نماذج معينة، الا أنهم أشاروا الى تفاصيل كثيرة ومتعددة في كل مراحل عملية الادارة الاستراتيجية².

كما ركزا بشكل واضح ومتميز على دور القوة والقيادة، وكذلك الثقافة التنظيمية ضمن اطار عملية التنفيذ الاستراتيجي، كما تعمق بشكل متميز أيضا في مجال عملية صياغة الاستراتيجية من خلال التفرقة بين استراتيجية المنظمة بشكل عام (Corporate-Strategy) وبين صياغة استراتيجية وحدات الأعمال، وكذلك صياغة الاستراتيجية الوظيفية (Functional Strategy)³.

2-9- نموذج (Joyce And Woods)

يستند هذا النموذج الى تسع مراحل، وينظر الكاتبان الى عمليات الادارة الاستراتيجية نظرة تكاد تكون مختلفة عما تضمنته النماذج السابقة، وحتى في كثير من الأحيان من حيث التسميات حيث يطلق على عمليات الادارة الاستراتيجية على كونها تخطيط استراتيجي، ويعطي لهذا المضامين مراحل وأبعادا ومضامين عمليات الادارة الاستراتيجية.

¹ فلاح حسن عداي الحسيني، مرجع سبق ذكره، ص 56.

² مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 52.

³ مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 54.

في الوقت الذي يرى معظم المتخصصين في هذا المجال أن عمليات الإدارة الاستراتيجية من العمق والتكامل والشمول بحيث تختلف عن الأنشطة التخطيطية ذات الطبيعة الاستراتيجية، ولذلك فإن نموذج (Joyce-Of-Woods) هو أقرب بكثير لعمليات الإدارة الاستراتيجية كما سوف نلاحظ ذلك منه حيث أنه يمثل مجالاً تخطيطياً متكاملاً، وعليه فإن المكونات الأساسية لهذا النموذج إنما تشتمل على الآتي¹:

أ- الأنشطة التنبؤية Forccast Activitis

ب- وضع الأهداف Objectives Setting

ج- تحليل الفجوة Gop Analysis

د- اختيار الاستراتيجية Select Strategy

هـ- المقاييس الاستراتيجية Strategy Measures

و- المقاييس التشغيلية Operational Measures².

3- نتائج الإدارة الاستراتيجية

ولعل أهم ما نشر حول التجربة المعاصرة للإدارة الاستراتيجية والتفكير الاستراتيجي، سلسلة مقالات تناقشتها العديد من المجالات المتخصصة تناولت تجربة (شركة الجنرال إلكتريك) بعد تولي الدكتور "جاك ووليش" قيادتها حيث حققت نتائج مذهلة تمثلت في:

¹ محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 104.

² مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 55.

- تبديل صفة صناعتها من صناعة كهربائية الى صناعات تقنية عالمية مع تعدد الاستثمارات الصناعية.
 - تطوير مركز التدريب الاداري للشركة¹.
 - تكوين ثقافة جديدة في الشركة مبنية على الصراحة والصدق وعدم التحيز.
 - تشجيع المبادرة الفردية.
 - القضاء على البيروقراطية، عن طريق تفويض صلاحيات الى الادارة المتوسطة الاشرافية.
 - ارتفاع الانتاجية ثلاث اضعاف نتيجة تغيير الهيكل التنظيمي².
- ويتمثل الفكر الاستراتيجي للدكتور "ويلش" من خلال الافكار التالية:
- التخلي عن البيروقراطية.
 - تشجيع المبادرة الفردية ومنح الثقة الى العمال مع تعويض الصلاحيات".
 - التخلي عن التقنية المتدنية والمكننة المختلفة والهيكلية الوظيفية.
 - الالتزام بالجانب الاستراتيجي للخيارات المطروحة.
 - فهم معادلات السوق الحديثة والمعقدة.
 - التأقلم مع المستجدات ومع المعطيات الحضارة والتطور.
 - اعتماد مبدا شركة بلا حدود حيث فتح المجال امام الجميع للمساهمة بأفكارهم كشركاء حقيقيين وفاعلين في مسار العملية الانتاجية.

¹ عصام الدين أمين أبو علفه، إدارة الموارد البشرية نظرية وتطبيق، مؤسسة حورس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص31.

² عصام الدين أمين أبو علفه، مرجع سبق ذكره، ص 32.

وقد استطاع ان ينهض بالشركة لتتبؤ الصدارة بين الشركات المماثلة وان يلتزم الفكر الاستراتيجي ليعيد بناء سياسيات الشركة وذلك بالتفاعل مع وتيرة التغير في السياسة الدولية والتطور التكنولوجي¹.

وقد كانت اهم مرتكزات نجاح "ويلش" أنه:

- ألغى الشكليات البيروقراطية في الادارة كالتقيد بعدد معين من التواقيع على الاجراءات المالية البسيطة وارتداء الزي الرسمي والمظاهر التقليدية ... الخ.
- وأصبح القرار يتخذ من المدير بعد الاطلاع على افكار الكثيرين قبله. وهذا ما ضاعف ثقة العاملين بأنفسهم وحقق نتائج إيجابية باهرة².

¹ مصنوعة أحمد، مرجع سبق ذكره، ص62.

² محمد محمود مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص113-114.

الخلاصة

فإنه يترتب على التطبيق الصحيح للإدارة الاستراتيجية العديد من المزايا التي أسفرت عنها المتابعة الواقعية والدراسات العلمية، ذلك لأنها تشير إلى التوجه الإداري الحديث في تطبيق المدخل الاستراتيجي في إدارة المنظمة كنظام شامل ومتكامل فهي طريقة في التفكير، وأسلوب في الإدارة، ومنهجية في صنع واتخاذ القرارات الاستراتيجية.

الفصل الثالث

استراتيجية الموارد

البشرية

نماذج ادارة الموارد البشرية

الدلالات الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية

عوامل ظهور ادارة الموارد البشرية

أهمية ادارة الموارد البشرية

تمهيد

تعتبر الموارد البشرية أهم موارد المؤسسة وبمختلف أنواعها سواء كانت إنتاجية أو خدماتية، صغيرة أم كبيرة، عامة أم خاصة، فلا يمكن أن تحقق المؤسسات أهدافها بدون موارد بشرية، ف نجاحها يرتبط بمدى كفاءة وفعالية مواردها، لهذا تسعى المؤسسة جاهدة إلى تنمية واستثمار هذه الموارد، والأمر يتطلب إدارة مختصة تتكفل بهذه الموارد، بحيث نجد مهمتها تدور حول إعداد سياسات وبرامج جديدة لإدارتها بفعالية واستراتيجية حتى تكون صامدة أمام التغيرات البيئية التي تواجهها المؤسسات، ومحاولة البحث عن أنسب الأشخاص وأكفئهم للعمل في المؤسسة ونظرا لأهمية هذا خصصنا فصلا كاملا نتناول فيه استراتيجية إدارة الموارد البشرية ومدى أهميتها.

1- نماذج إدارة الموارد البشرية

للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية نماذج محددة متطابقة مع الهيكل التنظيمي وتوجيه أدائه ستبرز ذلك من خلال ما يلي:

1-1- نموذج متطابق من ادارة الموارد البشرية

أحد المعاني الواضحة للإدارة الموارد البشرية وضعت مدرسة ميشيغان، تمسكت هذه المدرسة بفكرة أن أنظمة الموارد البشرية و الهيكل العام للمنظمة ينبغي أن يتم ادارته بطريقة متطابقة¹.

¹ مايكل أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 126.

مع استراتيجية المنظمة (انطلاقاً من استخدام صيغة ونموذج متطابق). وأضافوا كذلك وجود دورة الموارد البشرية تتطوي على المعنى المشار في الشكل (03) الذي يتضمن أربعة عمليات أو وظائف عامة أداؤها في جميع المنظمات وهي :

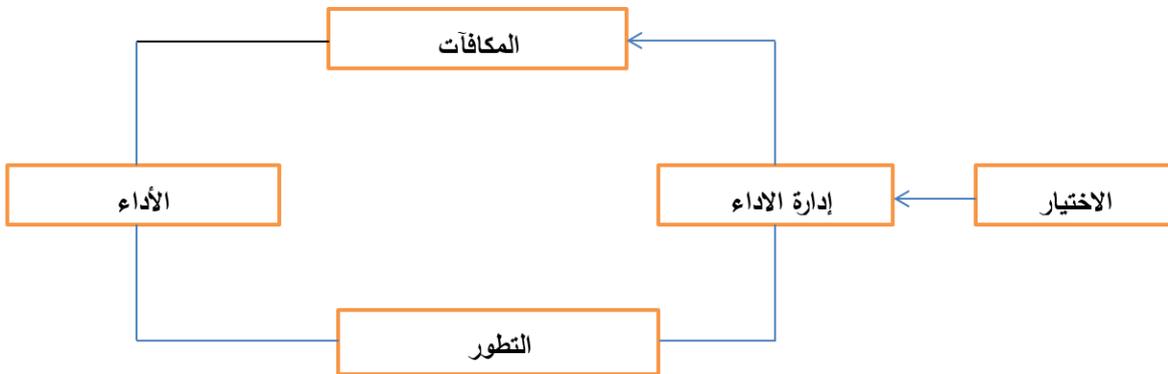
الاختيار : مطابقة الموارد البشرية مع الوظائف.

التقييم (إدارة الأداء).

المكافآت وهي أحد الأدوات غير المستقلة التي يتعامل بها اداريا في توجيه أداء المنظمة يجب اعطاء المكافأة على النتائج قصيرة المدى كما هو الحال مع النتائج الطويلة المدى في الاعتبار أنه يجب أداء العمل في الحاضر لتحقيق النجاح في المستقبل.

والشكل التالي يوضح دورة الموارد البشرية¹.

الشكل رقم (03): دورة الموارد البشرية



المصدر : مايكل أرمسترونج، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ص14.

¹ مايكل أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص127.

من خلال الشكل تتمثل دائرة الموارد البشرية في ادارة الاداء المرتبطة المكافآت والاداء ثم التطور ولا يكون ذلك الا بالاختيار المرتبط بأداء المنظمة .

1-2-الاطار العلمي (هارفارد)

اقترحت مدرسة هارفارد أن ادارة الموارد البشرية تتميز بخاصيتين:

قبول المديرين المباشرين للمزيد من المسؤولية فيما يتعلق بتحقيق التوازن بين الاستراتيجية التنافسية وسياسة العاملين¹.

يقع على العاملين مسؤولية اعداد سياسات تحكم كيفية نشاط العاملين وكيفية تنفيذها بأساليب تجعلهم أكثر تعزيزا بشكل متبادل.

يوضح الشكل (04) اطار هارفارد. كما أشار اليه بيبر وآخرون لما أورده بوكسال: أن مميزات هذا النموذج هي:

أنه يساعد في التعرف على "أهمية المبادلات سواء الواضحة أو الضمنية، بين اهتمامات الملاك والموظفين و كذلك من مجموعات المتعددة ذات الاهتمامات.

يقوم بتوسع مفهوم ادارة الموارد البشرية ليتضمن الهيكل العام للمنظمة من العمل و الاستفسار المرتبط عادة بأسلوب الاشراف.

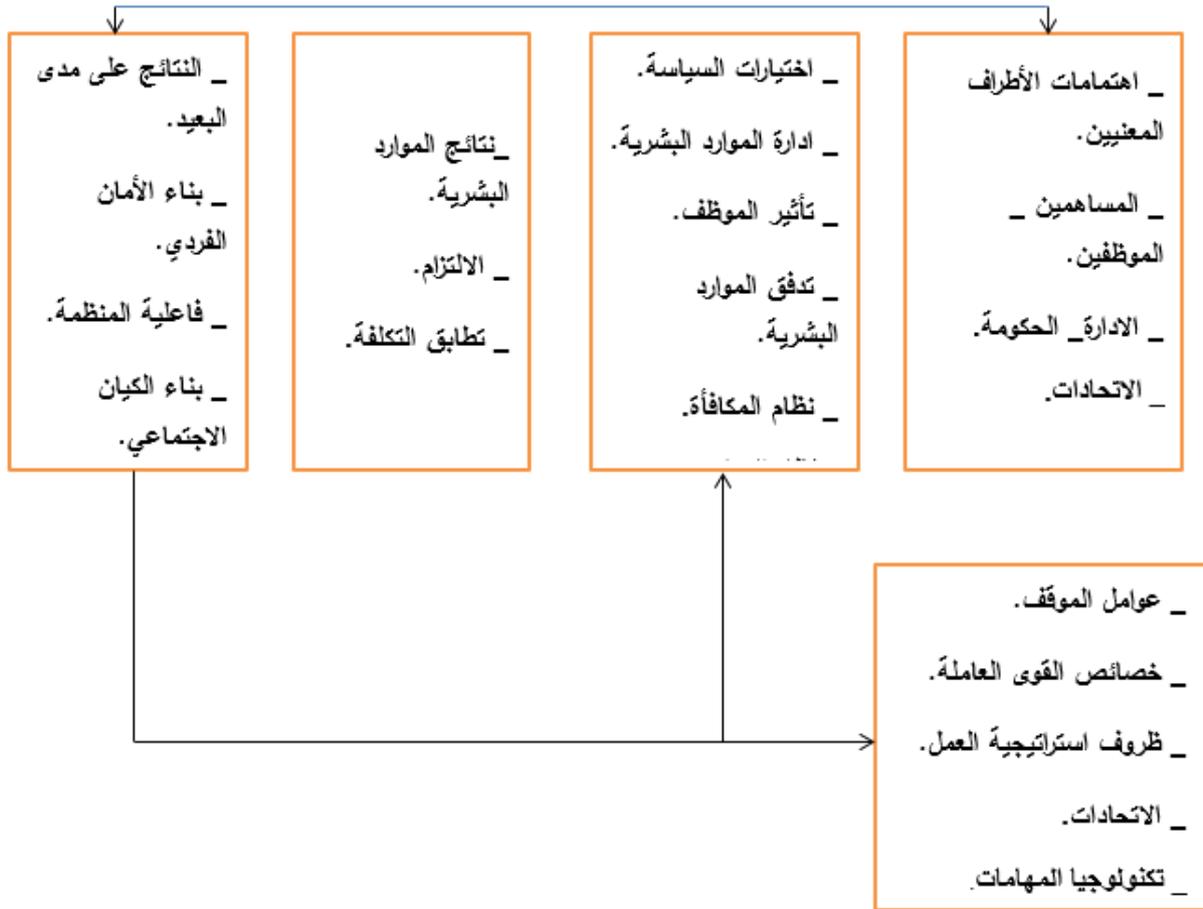
يساعد في التعرف على نطاق واسع من التأثير العام لاختيار الادارة الاستراتيجية، ويقترح وجود مشاركة بين كل سوق المنتج و المفاهيم الثقافية و الاجتماعية.

¹ مايكل أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص 127-128.

يؤكد أهمية الاختيار الاستراتيجي¹.

والشكل التالي يوضح هذه النماذج:

شكل رقم (04) : نموذج هارفارد لإدارة الموارد البشرية.



المصدر: عمر وصفي عقلي، ادارة الموارد البشرية : بعد استراتيجي، دار وائل، الأردن 2005، ص123.

أوضح نموذج هارفارد مزيداً من الاعتبارات عن نظرية وممارسة إدارة الموارد البشرية خاصة في

تأثيرها على حقيقة أن ادارة الموارد البشرية هي محور الادارة بشكل عام مراجعة عن التعامل معها في

مناطق كونها مجرد وظيفة أحد العاملين بشكل خاص.

¹ مايكل أرمسترونج، مرجع سبق ذكره، ص129.

2- الدلالات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تمتلك كل مجموعة من مجموعات الاستراتيجيات السابقة دلالات مختلفة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية. فاستراتيجيات التركيز تتطلب من المنظمة الحفاظ على المهارات الحالية المتاحة بالتنظيم، وهو ما يتطلب استخدام نوعية من البرامج التدريبية التي تصقل وتنمي هذه المهارات، من ناحية أخرى فإن أنظمة الأداء في ظل اتباع استراتيجية التركيز يجب أن تكون موجهة بالسلوك حيث أن البيئة تتسم غالباً بالاستقرار وأن السلوك المطلوب لتحقيق الأداء الفعال يكون معروفاً من خلال التجارب السابقة¹.

أما استراتيجيات النمو الداخلي فيبدو أنها تفرز تحديات أكثر بالنسبة لإدارة الموارد البشرية، فالنمو يتطلب انهماك المنظمة في عمليات مستمرة للاستقطاب والاختيار والنقل والترقية، كما أن التوسع في أسواق مختلفة قد يتطلب تغيير تركيبة المهارات الأساسية التي يجب أن تتوفر في العنصر البشري علاوة على ذلك فإن أنظمة تقييم الأداء يجب أن تتضمن مزجاً متوازناً من التوجه بالسلوك والتوجه بالنتائج. وبينما يستمد التوجه السلوكي من المعرفة المتوافرة بأنماط السلوك الفعال في أسواق المنتج، فإن التوجه بالنتائج يستمد من الحاجة للتركيز على تحقيق أهداف النمو، وبالنسبة للاحتياجات التدريبية فسوف تختلف وفقاً للطريقة التي تختارها المنظمة لتحقيق النمو على سبيل المثال إذا أرادت المنظمة تحقيق النمو عن طريق التوسع في الأسواق، فإن التدريب سوف يركز على تكثيف المعرفة بالأسواق خاصة إذا كانت استراتيجية النمو².

¹ خالد عبد الرحيم مطر الميحي، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، 2005، ص121.

² محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة للنشر، القاهرة، 2002، ص160.

تستند الى الابتكار أو التطوير في المنتج. فان التدريب سوف يركز على النواحي الفنية، و تنمية العلاقات الشخصية و العمل الجماعي مثل برامج فرق العمل¹.

من ناحية اخرى، اذا كانت استراتيجيات النمو تستند الى النمو الخارجي عن طريق المشروعات المشتركة أو الامتلاك، فان التدريب يجب أن يركز على برامج التعامل مع الصراعات وتعدد الثقافات واحداث التكامل والتميط في الممارسات في كل مجالات ومناطق النشاط بالشركة.

أخيرا بالنسبة لاستراتيجيات الانكماش والتي قد تترتب على المنافسة الحادة وحالات الكساد وتغير الاحتياجات، فان ادارة الموارد البشرية تمارس دورا متميزا وان كان مختلفا عن أدوارها في ظل الاستراتيجيات السابقة. فالانكماش يتطلب تصغير حجم المنظمة Downsizing، وهو ما يستلزم غالبا تقليص حجم القوى العاملة مثل هذا الموقف يفرز العديد من التحديات والفرص كذلك لإدارة الموارد البشرية فمن جهة التحديات، يجب على ادارة الموارد البشرية تقليل حجم قوة العمل عن طريق الاستغناء عن العمالة محدودة القيمة أو الأداء، الا أن ذلك يعد أمرا شاقا حيث أن أفضل العاملين هم الذين يقدرّون على ايجاد فرص عمل بديلة على سبيل المثال فان تبني برامج تسريح العاملين مثل المعاش المبكر، لا يساعد على التميز بين العمالة المرغوبة والعمالة غير المرغوبة بل ان البعض يشير الى أن هذا الاتجاه، أي الحد من أعداد العاملين عن طريق المعاش المبكر، يقود غالبا الى حاجة المنظمة الى عمليات استقطاب جديدة للعمالة المميزة التي افتقدتها وهو ما يؤدي الى ارتفاع التكلفة وليس العكس أما التحدي الآخر الذي يواجه ادارة الموارد البشرية في ظل استراتيجيات الانكماش².

¹ محمد جمال الكفافي، مرجع سبق ذكره، ص161.

² خالد عبد الرحيم مطر الميمني، مرجع سبق ذكره، ص15.

وتقليل العمالة فيمكن في ضرورة معالجة قضية انخفاض الروح المعنوية لأولئك الذين لم تشملهم برامج التسريح ونجحوا في الاحتفاظ بوظائفهم في المنظمة. فالقلق نتيجة ترك الزملاء واحتمالات التعرض المستقبلي لنفس المصير يؤدي الى الشعور بعدم الرضا وزعزعة الولاء للتنظيم وهو ما قد يؤثر في النهاية في مستويات الأداء والنتاج، لذا فانه يجب على ادارة الموارد البشرية تشجيع الاتصالات المفتوحة مع العاملين لتوليد الثقة والالتزام¹.

على الرغم من هذه التحديات، فان اتباع استراتيجيات الانكماش قد يتولد عنه فرص جيدة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية. من أمثلة ذلك أن تخفيض حجم العمالة قد يساعد على التخلص من أصحاب الأفكار التقليدية ومن ثم يمهد الطريق لوجود أفكار طازجة ودماء جديدة وهو ما يعني أن تحقيق الفعالية في برامج تقليص العمالة قد يساعد في اعادة الانتعاش وتحقيق المرونة والتماسك الداخلي، كذلك فان تصغير حجم المنظمة قد يعطي الفرصة لتغيير ثقافة المنظمة، فبدلا من سيطرة الصراع والضغوط وتوتر العلاقات بين الادارة والعاملين².

خاصة في حالات سوء النتائج والأداء المالي للشركة، فان تقليص حجم العمالة قد يفرض على تلك الأطراف حتمية التعاون وتنمية علاقات ايجابية جديدة، أخيرا فان اتباع استراتيجية الانكماش يمكن أن تظهر لمتخذي القرارات في المنظمة قيمة العنصر البشري في تحقيق النجاح والاستمرار لعملياتها³.

دور الموارد البشرية في خلق ميزة تنافسية استراتيجية

¹ مأمون سليمان الدرارة، ادارة الجودة الشاملة و فرص العملاء، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص99.

² بن قايد فاطمة الزهراء، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011، ص127.

³ بن قايد فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص 128.

في الأجزاء السابقة من هذا الفصل تم استعراض عملية الادارة الاستراتيجية وما يرتبط بها من قضايا تتعلق بالموارد البشرية سواء في مرحلة اعداد الاستراتيجية أو تنفيذها، الا أنه يجب ملاحظة أن الموارد البشرية يمكن أن تساهم في خلق ميزة تنافسية من خلال طريقتين أخريتين وهما: الاستراتيجيات الناشئة وتدعيم القدرة التنافسية¹.

3- عوامل ظهور إدارة الموارد البشرية

يفسر الاهتمام الزائد بإدارة الموارد البشرية إلى عدة عوامل، بحيث هذه الأخيرة ساهمت في ظهور هذه الإدارة كوظيفة متخصصة ونلخص هذه العوامل في نقاط وهي:

تطور الصناعة: إذ أن دخول التكنولوجيا الجديدة وإتباع وسائل وأساليب حديثة في الإنتاج واستخدام الآلات معقدة ومتطورة، استدعى توفير قوة عاملة مديرية².

ارتفاع المستوى الثقافي والتعليمي: هذا أدى إلى زيادة الوعي لدى العمال، ما أدى إلى ضرورة وجود أخصائيين في إدارة الموارد البشرية³.

تزايد قوة اتحاد النقابات: بحيث ظهرت التنظيمات العمالية التي تدافع عن حقوق الموارد البشرية وتسعى إلى تطوير وتحسين العلاقات الإنسانية بعد فشل الإدارة في ذلك⁴.

¹ فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، ط1، 2001، ص12.

² فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص14.

³ <http://mouwazaf.ahlamontada.com/t2977-topic#ixzz1tATauVb3>.

⁴ حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية للنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2002، ص18.

تزايد تدخل الدولة المتزايد في النشاط الاقتصادي: إذ أصبحت الدولة تحاول أن تتدخل في الأنشطة الاقتصادية من أجل تنظيم علاقات العمل بين العمال وأرباب العمل، وذلك من خلال تشريع قوانين تلتزم بها المؤسسة.

ظروف الحرب أدت إلى عجز كبير في الأيدي العاملة في الكثير من الدول: لهذا استلزم الأمر وجود إدارة موارد بشرية لتقوم بإعادة إحياء اليد العاملة من خلال برامجها التكوينية والتدريبية.

الحاجة إلى ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسات: فهذا يعتبر من بين الأسباب المهمة التي ساهمت في ظهور إدارة الموارد البشرية، إلى جانب اكتشاف أهمية العنصر البشري و دوره الفعال داخل المؤسسة.

4- أهمية إدارة الموارد البشرية

تستمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أهميتها من المزايا التالية:

1- ربط تحركات إدارة الموارد البشرية بما تهدف عليه المنظمة، و يعني هذا قيام إدارة الموارد البشرية بمساعدة المنظمة في تحقيق ما تستهدفه.

2- ضمان التنسيق و التعاون بين إدارة الموارد البشرية و الإدارة العليا بالمنظمة، و تبادل التأثير لكل طرف منهما على الآخر.

3- ضمان توجيه موارد المنظمة (على الأخص ما يمس الموارد البشرية بها) الى تحقيق أهداف المنظمة.

- 4- ضمان أخذ الإدارة العليا نقاط القوة ونقاط الضعف في الموارد البشرية في الحسبان عند تحديد وتنفيذ استراتيجيات المنظمة.
- 5- توجيه أنشطة إدارة الموارد البشرية في نفس الاتجاه التي تسير فيه أنشطة المنظمة.
- 6- استخدام الخطط الاستراتيجية كمرشد ودليل للمنظمة لتحديد النظرات الهامة والتكيف معها بفعالة وخلق منظمة قادرة على التعلم والتكيف مع المتطلبات الحالية والمستقبلية.
- 7- زيادة الترابط والتوافق من خطط الموارد البشرية والعمليات التنفيذية.
- 8- زيادة قدرة المنظمة على التنبؤ باحتياجاتها من الموارد البشرية¹.

¹ اسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث، ط1، 2010، ص73.

الخلاصة

وفي الأخير نقول أن الاهتمام بالموارد البشرية، وإنشاء إدارة خاصة تهتم بشؤونهم وتلبي احتياجاتهم يعود على المنشآت بالفائدة، بحيث نرى أن جميع المنشآت الناجحة أعطت أهمية كبيرة للعنصر البشري، وذلك لما له من دور فعال فيها. فقد رسخت فكرة عن إدارة الموارد البشرية التي تعتبر من أهم الإدارات في المنشآت الصغيرة وذلك لما لها من أهمية في تحقيق الفعالية التنظيمية في ضوء التغيرات البيئية والاقتصادية الجديدة.

الفصل الرابع

اجراءات معايير توظيف

الموارد البشرية

مراحل التوظيف

العوامل المؤثرة في عملية التوظيف في الجزائر

معايير التوظيف

الادارة الاستراتيجية لادارة الموارد البشرية وعلاقتها بمعايير التوظيف

تمهيد

تتولى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة القيام بمجموعة من الأنشطة والوظائف المتعلقة بالتنبؤ باحتياجات المؤسسة من القوة العاملة، بحيث نجد أن هذه الإدارة هي التي تتكف بإجراءات توفير اليد العاملة وتوزيعها في مختلف أقسام وفروع المؤسسة، وعملية توفير اليد العاملة للمؤسسة تتطلب تفاعل مجموعة من الأنشطة المترابطة والمتسلسلة فيما بينها، والتي تدخل ضمن ما يعرف بتوظيف الموارد البشرية.

وتعتبر وظيفة التوظيف من المهام الرئيسية والأساسية لإدارة الموارد البشرية في المؤسسة، والهدف منها هو تحقيق التوافق والانسجام بين خصائص المترشحين لطلب التوظيف. فعملية التوظيف هي العملية الإدارية الهامة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية والتي تقتضي من المؤسسة تحديد احتياجاتها من القوى العاملة الراغبة في العمل.

1- مراحل التوظيف

1-1- مرحلة الاستقطاب

يقصد باستقطاب الموارد البشرية، البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة¹. فمصطلح الاستقطاب يشير الى مجموعة من المراحل والعمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسات من أجل الحصول على المترشحين الملائمين لملأ الوظائف في المؤسسة، وتستعين هذه الأخيرة أثناء بحثها عن اليد العاملة بمصدرين أساسيين:

¹ اسماعيل قبيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، 2007، ص79.

أ- المصادر الداخلية للتوظيف: وهي المصادر التي يمكن اللجوء إليها داخل المؤسسة، فهي تفسح المجال لمن تتوفر فيهم شروط الاستقطاب والتوظيف داخل المؤسسة وعليه يمكن للمؤسسة أن تستقطب الأفراد المناسبين من المصادر التالية:

- الترقية.
- النقل والتحويل.
- الأفراد السابقون.
- ترشيحات الأفراد العاملين¹.

ب- المصادر الخارجية للتوظيف: تقوم المؤسسة باستقطاب الموارد البشرية خارج المؤسسة في حالة عدم توفر المبدعين والكفاءات المطلوبة داخل المؤسسة، ولهذا تلجأ المؤسسة إلى البحث عن الموارد البشرية باللجوء إلى المصادر الخارجية وذلك عن طريق:

- الجامعات والمعاهد.
- عن طريق الاعلان.
- المؤسسات العمالية والمهنية.
- النقابات العمالية.
- مكاتب التوظيف².

¹ ماهر عليش محمد، ادارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1979، ص365.

² ماهر عليش محمد، مرجع سابق، ص365.

1-2- مرحلة الاختيار

بعد عملية الاستقطاب تأتي عملية اختيار وانتقاء الأفراد المؤهلين والذين لهم خصائص تسمح لهم بشغل الوظائف الشاغرة وتعرف عملية الاختيار على أنها "تلك العمليات التي تقوم بها المؤسسة لانتقاء أفضل المترشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوفر فيه مقومات ومتطلبات لشغل الوظيفة أكثر من غيره، وعموما تجري عملية الاختيار بالاعتماد على الخطوات والاجراءات التالية¹:

أ- **طلب التوظيف:** يحتوي طلب التوظيف عادة على معلومات تتعلق بالنواحي الشخصية، الاجتماعية والعلمية لطالب العمل، ويكون هذا الطلب مصمما بطريقة علمية ومدروسة لتسهيل جمع كل المعلومات التي تفيد الادارة في معرفة مدى صلاحية طالب الشغل للوظيفة ويشمل طلب التوظيف على بيانات تتمثل فيما يلي :

- بيانات شخصية كالاسم واللقب، مكان الازدياد وتاريخ الميلاد.
- المؤهلات العلمية كالدرجة العلمية والمؤهلات الدراسية التي يحملها المترشح لشغل الوظيفة.
- بيانات تتعلق بالخبرة والمهارات والخبرات السابقة.
- بيانات تتعلق بالأشخاص أو الجهات التي يمكن الرجوع اليها للاستفسار عنه².

¹ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، قسنطينة، ص92.

² يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل، مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، ط1،

ج- **المقابلة المبدئية:** وهي أول لقاء بين المترشح وصاحب العمل وهي عادة تستغرق فترة قصيرة

من الوقت والهدف منها هو "تصفية عدد من طالبي العمل، ورفض طلبات التوظيف الغير المستوفية لشروط الوظيفة"¹.

د- **اجراء الاختبارات:** من أكثر الخطوات شيوعا واستخداما في غربلة الموارد البشرية هي اخضاع

المرشحين لشتى أنواع اختبارات التوظيف ومن بين هذه الاختبارات نجد:

اختبار الأداء: وهذا الاختبار يهدف الى "معرفة أداء الفرد في موقف وظيفي معين"².

اختبار الذكاء: تعمل هذه الاختبارات على قياس "القدرات الذهنية والذكاء وطريقة تفكير الفرد

لمواجهة مشاكل العمل وصحة الحكم على الأشياء"³.

اختبار الشخصية: يهدف هذا النوع من الاختبارات الى كشف ومعرفة جوانب شخصية الفرد والتأكد

من مدى ملائمتها لطبيعة الوظيفة، فهذا الاختبار يهدف الى "وضع تقدير شخص لمعرفة ما اذا كان

الشخص يناسب العمل المعلن عليه أم لا. فمن خلال تقييم نتائج هذا الاختبار نحاول معرفة خصائص

شخصية الفرد التي تتطلبه الوظيفة ومدى توفرها في الشخص الذي سوف يتم تعيينه في ذلك المنصب"⁴.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص210-211.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص27.

³ يوسف حجيم الطائي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص211-212.

⁴ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص211.

اختبار القدرة على الانجاز "يقيس هذا النوع من الاختبارات مقدرة الشخص على تأدية العمل وخبرته في فنون مهنته، هذا بمعنى أمن من خلال اختبارات القدرة، نحاول الكشف عن قدرات الفرد الحركية¹.

اختبار ميول الشخص وتوجهاته: هذا النوع من الاختبارات "يقيس مدى رغبة وميل الشخص الى القيام بالعمل الذي سيسند اليه ومدى درجة اندماجه مع ذلك العمل، ويساعد هذا النوع من الاختبارات الأفراد على اكتشاف العمل الذي يتناسب مع قدراتهم وميولهم"، فهذا يكشف سرعة استجابة الفرد مع طبيعة عمله².

المقابلة الشاملة: وهي تأتي مباشرة بعد اجراء الاختبارات بحيث يتم فيها تصفية وغرلة المترشحين وتحديد الأشخاص الذين ستجري معهم المقابلات الشخصية، واختيار أكثرهم تطابق لمتطلبات الوظيفة، والمقابلة أنواع :

المقابلة الموجهة: وهي المقابلة التي تحتوي على أسئلة مخطط لها سلفا، بحيث تعطي لكل متقدم بنفس الترتيب والتسلسل. ان البعض من الباحثين وجدها أكثر مصداقية وقبولا من سواها.

المقابلة نصف الموجهة: بحيث يركز هذا النوع من القابلات على أسئلة موجهة ومخطط لها مسبقا والجزء الآخر يحتوي على أسئلة غير محددة، قد يطلقها المقابل من وحي ذاتها.

¹ رتيبة سالم، التوظيف، دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري، 1997، ص12.

² فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص68-69.

المقابلة غير الموجهة: وهي تمتاز بأسئلة ليست معدة سابقا وتختلف أسئلتها والمواضيع التي تغطيها باختلاف المقابلين الذين يطلب منهم القيام بها، أي تترك الحرية الكاملة للمقابل في طرح الأسئلة التي يراها ضرورية.

التحري عن المتقدم: تقوم أداء الموارد البشرية "بالتحقق من صحة البيانات التي صرح بها المتقدم، وهذا يتم عن طريق الاتصال بأصحاب العمل الذين عمل معهم سابقا.

وقد تخطو المؤسسات خطوات أكبر وتتحرى عن المتقدم من مصادر أخرى ليست قريبة الصلة بالمتقدم ومن بينهما نجد سجلات الشرطة والمحاكم¹.

الفحص الطبي: بعد عملية اختيار المتقدمين يخضع كل متقدم أو مترشح للكشف للفحص الطبي" بحيث أشارت الدراسات الى أن 57% من الشركات تتطلب خضوع المتقدمين في وظائف مختلفة، فالمؤسسة تهدف من خلال هذا الاجراء الى توظيف عمال سالمين صحيا حتى تستفيد من أدائهم لوظائفهم بأكمل وجه. وبهذا نفهم أن عملية اختيار الموارد البشرية جد مهمة في ادارة الموارد البشرية بحيث تهدف الى انتقاء الأفراد المناسبين لشغل الوظائف، معتمدا في هذا على مجموعة الاجراءات والخطوات التي تسمح لها باختيار أكفأ وأفضل المترشحين وبعد أن تختار الادارة الأفراد الذين يتمتعون بخصائص وما تشترطه الوظيفة تأتي مرحلة تعيينهم في المناصب المناسبة لهم².

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص218.

² فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص214.

1-3- مرحلة اتخاذ قرار التعيين

وتبدأ مباشرة بعد الانتهاء من المقابلات الشخصية التي أجريت مع المترشحين وتحليل كل المعلومات المتقدمة من طرفهم، واعتمادا على نتائج المقابلات والاختبارات يتم تصفية وانتقاء المترشحين ذو الكفاءات ليتم بعدها اتخاذ قرار التعيين من طرف الإدارة، وتعرف عملية تعيين الأفراد بأنها عملية "وضع الفرد المناسب في الوظيفة التي تتناسب مع شروط ومستلزمات القيام بها مع مؤهلاته وكفاءاته".

وهناك من يعرف التعيين على أنه "إصرار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة، بقسم أو إدارة محددة اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب عن هذا القرار حقوقا للموظف في الأجر، الواجبات والمسؤوليات الملقاة على عاتقه، وتهدف عملية تعيين الموارد البشرية الى تحقيق حاجات المؤسسة وحاجات الأفراد¹."

تتمثل المراحل المتعددة في عملية التعيين فيما يلي²:

- تحديد الحاجة الى تعيين بعض الأشخاص.
- تحديد متطلبات أو احتياجات العمل.
- اتخاذ القرارات بشأن مصادر الموظفين المحتمل تعيينهم.
- تحديد طريقة الاختبار.
- وضع المرشحين في قوائم قصيرة.
- اختيار المرشح الناجح.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 215.

² أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، ط1، مصر، 2006، ص 28.

- اعلام المرشحين بالنتيجة.
- تعيين المرجح الناجح.

فوظيفة التعيين تسعى الى "ايجاد التناسب والتطابق بين شروط ومتطلبات الوظيفة الشاغرة أو المستحدثة، وبيم مؤهلات وكفاءات المتقدم لشغلها" والشخص الذي صدر قرار تعيينه، يتم توجيهه الى العمل وتوظيفه ويتم تزويده بكافة معلومات المؤسسة والوظيفة التي قدمت له، بحيث هناك بعض المؤسسات " تخضع الموظف الجديد لبرنامج توجيهي يمتد فترة قصيرة تتراوح بين أسبوع الى شهر¹، بحيث تعرف الموظف على أهداف العمل وأنظمة العمل، خاصة القضايا التي تتعلق بالرواتب والتعويضات، المكافآت والاجازات، كما يتطرق البرنامج التوجيهي الى بعض النواحي التدريبية في حالة استقطاب الموظف من خارج المؤسسة والهدف من الفترة التدريبية هو أن يتمكن الموظف الجديد من التأقلم مع ثقافة المؤسسة ومحيطها².

2- العوامل المؤثرة في عملية التوظيف بالجزائر

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف في الجزائر وبكافة الدول ومن بين هذه العوامل نجد العوامل الداخلية والعوامل الخارجية وهي:

العوامل الداخلية: تتمثل العوامل الداخلية المؤثرة في عملية التوظيف في مجموعة من النقاط

التالية:

¹ باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة، مصر، 2006، ص59-60.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص195.

السياسة التي تتبعها المؤسسة: بحيث تعرف السياسة على أنها "خطط دائمة وإرشادات في التفكير والعمل على تحقيق الأهداف المسطرة، وتكون السياسات فعالة، يجب أن تكون محددة وثابتة ومرنة".

ومن أهم الجوانب التي ترسم سياسات واضحة للمؤسسة هي " تلك المتصلة بإدارة الأفراد وتعتبر السياسة نقطة البداية في جميع العلاقات مع الأفراد¹.

وتعلن هذه السياسات وفق الأهداف الموجودة، فنجاح أي سياسة في المؤسسة يتطلب دعما من الإدارة العليا لذلك فان اعطاء ورفع مكانة الفرد في هيكل المؤسسة من شأنه أن يعطي أهمية أكبر لسياسة التوظيف من خلال البحث واختيار أحسن اليد العاملة².

حجم المؤسسة: بحيث نجد أن عملية التوظيف تختلف باختلاف حجم المؤسسة، إذ نجد أن المؤسسات الكبيرة التي تستوعب عددا هائلا من العمال تمر فيها عملية التوظيف بعدة مراحل كما نتسم بتعقيد الاجراءات بحيث " تكون أكبر تعقيدا كلما كانت مناصب العمل أكثر أهمية، وتقوم المنظمات الكبيرة بإنشاء وحدات تنظيمية لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن وحدة متخصصة في التوظيف وسمي بمكتب التوظيف³.

هذا يعني أن المؤسسات الكبيرة أعطت أهمية كبيرة لعملية التوظيف، بحيث خصصت قسما خاصا بتوظيف الموارد البشرية وتعيين أشخاص مختصين في الاعلام عن الوظائف واستقطاب أكبر عدد من أكفئهم، في حين نجد أن عملية التوظيف في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن التي في

¹ عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع التسير، 1997، ص18.

² إسماعيل قيرة، مرجع سبق ذكره، ص69.

³ عبد القادر القرش، مرجع سبق ذكره، ص19.

المؤسسات الكبيرة، بحيث تكون إجراءات التوظيف فيها تتسم بالبساطة بعيدة عن التعقيد، فالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة "عادة ما تكتفي بالبحث عن اليد العاملة في المصادر القريبة منها وعملية اختيار العمال تكون عن طريق مقابلة المترشح لمدير المؤسسة الذي يقرر مدى ملاءمته للمنصب¹.

تخطيط القوة العاملة تعتبر عملية تخطيط الموارد البشرية من أهم العوامل المؤثرة على سياسة التوظيف داخل المؤسسة، بحيث نقصد بتخطيط القوى العاملة أنه "وسيلة لضمان الحصول على الموارد البشرية، وجهد حثيث يواجه المؤسسات ويتناول التنبؤ بمستقبل الاحتياجات العمالية والمحيطية التي توجه عمل ونشاط جهاز الموارد البشرية بأقل تكلفة ممكنة وبالاعتماد على شتى طرق الرقابة والتقييم المتوفرة².

فعملية التخطيط تؤثر على عملية التوظيف وذلك من خلال تحديد أنواع الوظائف المطلوبة داخل المؤسسة، وتحديد عدد الموارد البشرية التي تحتاجها كل طبقة من تلك الوظائف.

سمعة المؤسسة: تعتبر سمعة المؤسسة أحد أهم العوامل التي تؤثر على عملية التوظيف وتعني ما الصورة الذهنية التي يتصورها الأفراد عن تلك المؤسسة ومن بينها: "طريقة معاملة الأفراد سواء العاملين ما أو غيرهم من المترشحين أو المتربصين أو الزوار، وكذلك طبيعة وجودة منتجاتها وخدماتها، ومشاركتها في الأنشطة الاجتماعية والمحلية وتحسين صورها ونشر قيمها بين أفراد المجتمع الذي تعمل

¹ أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2004م، ص141.

² أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص142

فيها ومن خلال هذا نفهم أن سمعية أي مؤسسة يؤثر في قدرتها على جذب المترشحين ذوي الكفاءات لشغل الوظائف الشاغرة لديها¹.

العوامل الخارجية: ويمكن حصر العوامل في النقاط التالية:

التقدم التكنولوجي: إن التطور التكنولوجي الذي عرفته المؤسسات في شن الحالات له تأثير كبير على عملية توظيف الموارد البشرية بحيث يشكل التقدم في التكنولوجيا مجموعة من الصعوبات والتعقيدات لاسيما في الحصول على فرد مؤهل للتحكم في هذه التكنولوجيا، لهذا على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار هذا التطور على مستوى التكنولوجيا².

عند قيامها بعملية التوظيف لأن إدخال التكنولوجيا واستخدام الآلات وإتباع طرق إنتاج متطورة تؤثر بطبيعة الحال على نوعية ومهم الوظائف. هذه الأخيرة تؤثر بدورها على العامل فالمؤسسة في هذه الحالة تكون في أمس الحاجة إلى يد عاملة مؤهلة ذات كفاءات ومهارات تقنية عالية حتى تستطيع مواكبة هذه التطورات الحديثة³.

الوضع الاقتصادي: تؤثر الظروف الاقتصادية بصفة مباشرة في عملية التوظيف، بحيث يساهم التطور الاقتصادي في توسيع نشاطات المؤسسة وإنتاجها وهذا يتطلب عددا كبيرا من القوى العاملة ذات المؤهلات والتخصصات المختلفة، الأمر الذي يجعل من الصعب الحصول عليها، في ظل المنافسة الكبيرة عند استقطاب اليد العاملة، بحيث نجد أن التطور الاقتصادي فرض على المؤسسات المنافسة الشديدة والتسابق الاستقطاب المهارات والكفاءات البشرية، أما في حالة الكساد الاقتصادي فدو العكس، "

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص142

² راوية حسن، إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية، الاسكندرية، الدار الجامعية، 2003، ص121.

³ راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص122.

بحيث ينقص الطلب على السلع فنقل الأرباح، الشيء الذي يدفع المؤسسة في بعض الأحيان إلى تسريح عدد كبير من العمال. والتسريح يؤثر سلبا على المؤسسة، إذ تضطر المؤسسة بعد تسريح عمالها إلى توظيف من لا يملكون الخبرة والكفاءة وبالتالي تكون مضطرة على تحمل تكاليف تدريبهم وتكوينهم¹.

التشريعات القانونية: تأثر القوانين والتشريعات التي تصدرها الحكومة على سياسة إدارة الموارد البشرية، بحيث تجد القوانين التي تصدرها الدولة تأخذها المؤسسات بعين الاعتبار، فمن خلال التشريعات القانونية تسطر المؤسسات سياساتها والإجراءات التي يتم فيها توظيف اليد العاملة وهي تتعلق بالسن، الجنس، والجنسية. والقانون الجزائري اهتم اهتماما بالغا بعملية التوظيف، بحيث تناول القانون الجزائري كل الجوانب المتعلقة بالتوظيف ووضع شروط خاصة لذلك وهذا ما تأكده المادة 31 من المرسوم التنفيذي رقم 85 /59 المؤرخ في 23 مارس 1985 أنه لا يحق لأحد أن يوظف إلا إذا توفرت فيه شروط التوظيف ومن أهم شروط التوظيف في الجزائر ما يلي²:

- أن يكون جزائري الجنسية.
- أن يكون متمتعا بحقوقه المدنية وذو أخلاق حسنة وليست له سوابق عدلية .

3-معايير التوظيف

كثيرا ما نجد المعايير ترتبط بمصطلح الشروط وأحيانا طرائق العمل، حيث يعبر عنها أحد الباحثين بأنها: "طرائق للعمل والوجود والتفكير المحدد".

¹ صلاح الشاوي، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية، 1999م، ص12.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، ص283.

يبدو هذا الطرح تأملياً، لكن في حقيقة الأمر يربط أساليب العمل والآثار الايجابية التي تحدثها حاضر أو مستقبلاً لتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة لبلوغها مباشرة.

والبعض الآخر يوازيها للمواصفات فيعرفها بأنها: "مجموعة الخصائص والمواصفات الواجب توفرها في المرشح لشغل الوظيفة، وترتبط بمتطلبات الوظيفة، وتستمد من تحليل الوظائف كمستوى التعليم، الخبرة، المهارات، الصفات الشخصية والجسمية... الخ ومنه نستدل على أنها الشروط التي يجب توفرها في الشخص الذي سيعين في المنصب الشاغر، التي تحرص ادارة الموارد البشرية على تطابقها مع مواصفات الوظيفة¹.

4- الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمعايير التوظيف

إن الإدارة الاستراتيجية على المستوى الوظيفي لا تهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنها تضع إطاراً عاماً لتوجيه هذه العمليات كما تحدد أفكار أساسية يلتزم بها من يشرف على هذه العمليات وذلك من خلال وضع الالتزام الإداري بمجموعة من السياسات العامة.

فتعد علاقة الإدارة الاستراتيجية بمعايير التوظيف، بمقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية، حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة في الخطوة الأولى، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير.

¹راوية حسن، مرجع سبق ذكره، ص 93.

ف نجد أن تقويم الاستراتيجية يعتمد على قدرة المنظمة على تحديد ما ترغب في قياسه، والمعايير التي سيتم القياس بناء عليها، لذا لا بد أن تكون المعايير واضحة ومحددة لتمكنا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها¹.

¹ <https://hrdiscussion.com/hr87595.html>

الخلاصة

وبصفة عامة فإن عملة التوظيف والإجراءات المتبعة في ذلك تلعب دورا هاما في تدعيم برامج التطوير، ومساعدة العاملين على التكيف السريع في المؤسسة، وهذا يكون من خلال جهود الاستقطاب، التي يبذلها المشرفون والقائمون على هذه المهمة في سبيل ترغيب الموارد البشرية ذات الكفاءات العالية للالتحاق بالمناصب الشاغرة، والسعي إلى اختيار أكفئ الأفراد من بين المستقطبين وإخضاعه لمختلف اختبارات التوظيف ليتم بعدها التعيين في الوظيفة.

الفصل الخامس

الإطار المنهجي للدراسة

تعريف المؤسسة

طبيعة الهيكل التنظيمي

الهدف من تأسيس المؤسسة

الاجراءات المنهجية للدراسة

أساليب المعالجة

تعريف ادارات وفروع المؤسسة

تمهيد

سوف نتعرض في هذا الفصل إلى التعرف على تاريخ تأسيس مؤسسة محل الدراسة الميدانية من حيث تعريفها، ثم طبيعة هيكلها التنظيمي، ومن ثم التعرض لمهامها والأهداف التي تضطلع بها، إضافة إلى أهم الأقسام، فهذه التغطية لمسار المؤسسة تمدنا بالاطلاع على تاريخ المؤسسة وجميع نشاطاتها.

1-التعريف بالمؤسسة

إن مؤسسة Divin-Dus (وحدة تسيير المناطق الصناعية ومناطق النشاطات)، أسست سنة 2004. تعد من أهم المؤسسات الاقتصادية المهمة حيث أنها شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، رغم مرورها بتغيرات متأثرة بالبيئة التي قد تحد من حريتها في التصرف والتعاملات، مما يفرض عليها مواكبة ممارسات جديدة للتغيرات التنظيمية والبيئية المختلفة، وتقع المؤسسة تحديدا بالمنطقة الصناعية الكبرى (la-zone-industrielle)، بطريق قسنطينة تبسة، وتقدر مساحة هذه الأخيرة بـ 130 هكتار (المساحة الكلية) و110 هكتار (المساحة القابلة للاستغلال).

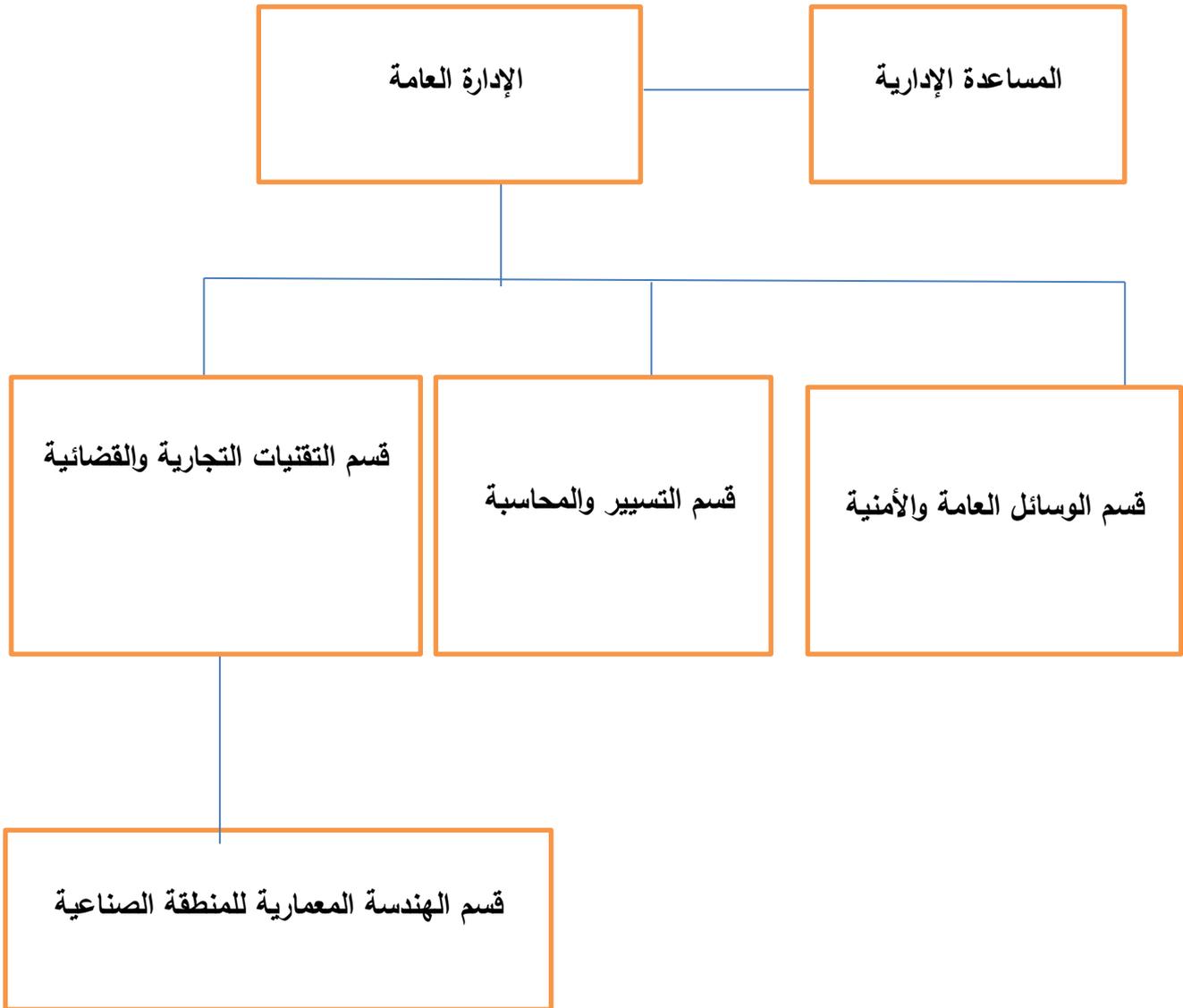
2-طبيعة الهيكل التنظيمي لمؤسسة Divin-Dus

هيكل مؤسسة Divin-Dus يتكون من عدة وحدات، أقسام وفروع تربطها علاقات تخضع لمجموعة من القواعد تقوم بتنظيم العمل وتحديد المسؤوليات، تهدف إلى تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة. إن الهيكل التنظيمي هو مجموعة المهام والمسؤوليات التي تختلف من مهمة إلى أخرى والذي وجوده مرهون بالتوازن الذي يحدث بين المؤسسات واحترام الصلاحيات وعدم التدخل فيما بينهما، حيث يتمثل هيكل المؤسسة في عدة فروع نذكر منها:

قسم الإدارة العامة، المساعدة الإدارية، قسم التقنيات التجارية والعدلية، قسم المحاسبة والتسيير، قسم

الوسائل العامة والأمنية، قسم الهندسة المعمارية للمنطقة الصناعية.

الشكل رقم (05) : يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة Divin-Dus

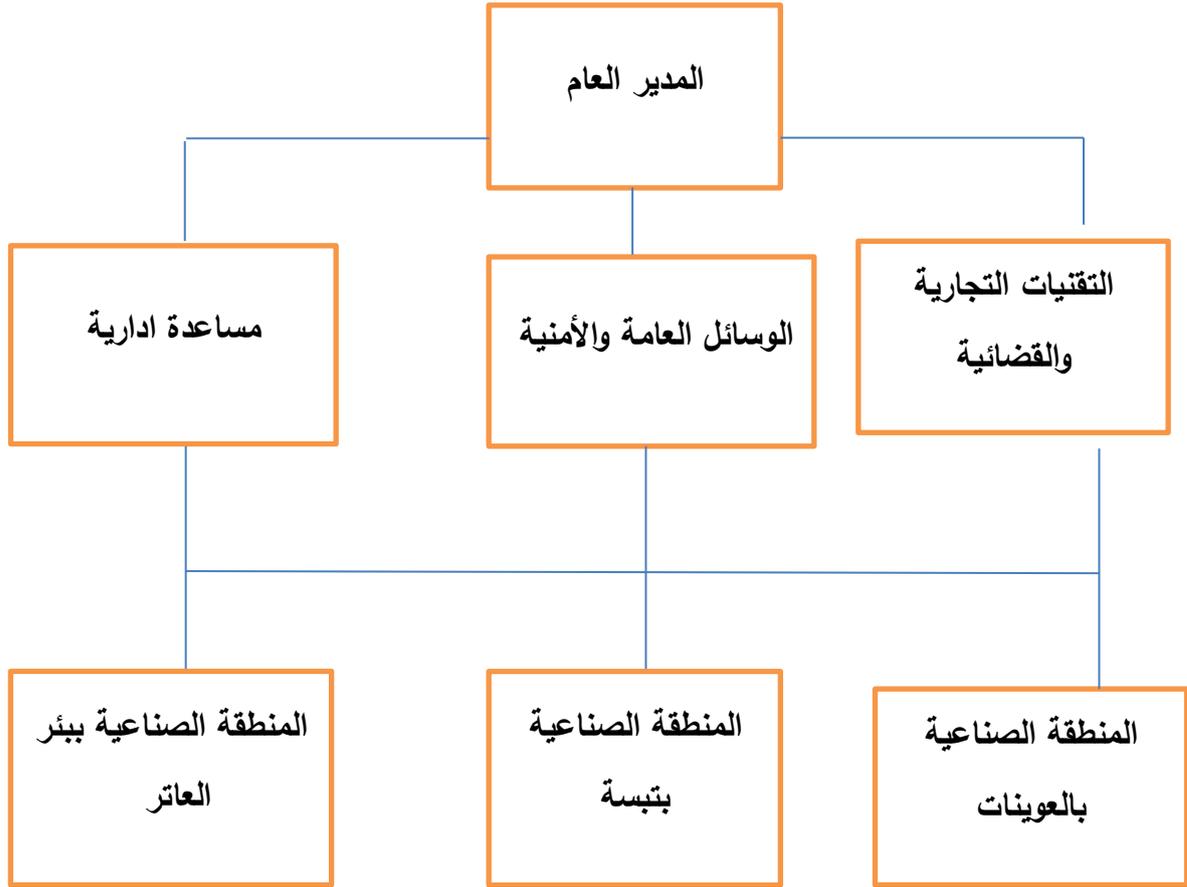


المصدر: مسيرة في قسم التسيير والمحاسبة بمؤسسة Divin-Dus

وتضم المؤسسة عدة فروع بولاية تبسة تتمثل في مناطق صناعية تابعة لها:

Zone industrielle بالعوينات، Zone industrielle بتبسة، Zone industrielle ببئر العاتر.

الشكل رقم (06) : يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة Divin-Dus وفروعها:



المصدر: مسيرة في قسم التسيير والمحاسبة بمؤسسة Divin-Dus

*ملاحظة: الشكل مترجم من اللغة الفرنسية إلى اللغة العربية

3-الهدف من تأسيس مؤسسة Divin-Dus

بعد التصريح الذي قدمه لنا مسير المؤسسة أثناء المقابلة التي أجريناها، اتضح لنا أن الهدف من خلال هذه المؤسسة يتمثل في تسيير المساحات المشتركة والشبكات للمناطق الصناعية ومناطق النشاطات الولائية، والسهر على تنظيم الحركة داخل المنطقة، مع المحافظة على كل الشبكات من تهيئة وتنظيف وتنظيم وأمن المؤسسات والأشخاص.

4-الإجراءات المنهجية للدراسة

1-4- مجالات الدراسة

هناك ثلاث مجالات يجب على الباحث تحديدها لخصر الظاهرة ودراستها¹.

أ-المجال المكاني: تعتبر مؤسسة وحدة تسيير المناطق الصناعية ومناطق النشاطات من أهم المؤسسات الاقتصادية المهمة حيث أنها شركة عمومية اقتصادية ذات أسهم، رغم مرورها بتغيرات متأثرة بالبيئة التي تحد من حريتها، هذا وكانت شركة تسيير المناطق الصناعية EGZI ولائية وبعد 2003 أصبحت شركة التسيير العقاري SGI جهوية ومصعد 2018 أصبحت Divin-Dus وطنية أي وحدة تسيير المناطق الصناعية والنشاطات. تقع مؤسسة وحدة تسيير المناطق الصناعية والنشاطات في المنطقة الصناعية طريق قسنطينة، تتربع على مساحة قدرها 130 هكتار.

ب- المجال الزمني:

- مرحلة الزيارات الاستطلاعية الأولى: تمت على مستوى مركز الحراسة وبعض المكاتب التي توجهنا إليها الى أن توصلنا الى إدارة المستخدمين والوسائل العامة، وأجريت مقابلة مع رئيس المؤسسة، تحدثنا حول أهداف المؤسسة وانجازاتها ومستقبلها، فجمعت حوصلة من المعلومات والمعطيات تمس أهداف الدراسة سواء من قريب أو من بعيد، وكذلك إداريين زودوني بمخططات ومناشير حول نشأة المؤسسة ومراحل تطورها وكان ذلك يوم 11 مارس 2018 إلى 22 مارس 2018.

¹ نسيمه ربيعة جعفري، الدليل المنهجي للطالب في اعداد البحث العلمي، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، 2006، ص29.

- مرحلة الزيارات الاستطلاعية الثانية: بعد دراسة المعلومات التي أطلعت عليها في الزيارات الأولى قمت ببرمجة زيارات استطلاعية ثانية تم فيها توزيع الاستثمارات على مجموعة من عمال المؤسسة من مسؤولين وإداريين وأعاون أمن والتي قدرت بـ46 استثمارة، وكان ذلك يوم 15 أبريل 2018 إلى 18 أبريل 2018.

ج- المجال البشري: تم اختيار عينة بحثنا حسب الهدف العام للبحث، فجااء تركيزنا على عمال مؤسسة Divin-Dus كمجال بشري للدراسة نظرا للتجانس بين مختلف فروعها من حيث الهيكل التنظيمي الإداري والوظيفي، فكان عدد العمال 46 عاملا تضم مختلف الفئات.

طريقة اختيار العينة: كانت مرحلة اختيار العينة من أكثرها أهمية في سير وتقدم موضوع الدراسة وبلوغ النتائج فكانت الضرورة ملحة للإجابة على الأسئلة المطروحة في الإشكالية من خلال المبحوثين، وقد تم توزيع الاستثمارة على جميع العاملين على مستوى المؤسسة وقد استخدمت الباحثة في دراسة موضوعها دراسة المسح الشامل أو المعاينة الشاملة التي يلجأ إليها الباحث إذا كان المجتمع المدروس صغيرا.

4-2- منهج الدراسة

يعد المنهج المسحي، أو كما يعرف بمنهج المسح الشامل، أكثر طرق البحث استعمالا لأنه يمكننا من جمع وقائع ومعلومات موضوعية قدر الإمكان.

كما يعرف بأنه "أسلوب للتفكير والعمل يعتمد على الباحث لتنظيم أفكاره وتحليلها وعرضها والوصول إلى نتائج وحقائق معقولة حول الظاهرة موضوع الدراسة"¹.

ومن المصطلحات القريبة من معنى المنهج مصطلح الطريقة التي تعني المسلك الاجرائي الواضح البين الذي يتبعه الباحث للتحقق من كل مسألة في كل خطوة من خطوات البحث التي تستلزمها الاشكالية البحثية في اطارها المرجعي سواء النظري أو التطبيقي، التي من خلالها تتبين مختلف الاجراءات والتقنيات التي تساعد الباحث لبلوغ أهدافه بموضوعية ودقة علمية².

وحسب خصائص منهج المسح الشامل فهو ينطبق على وحدة الدراسة المتمثلة في مؤسسة وحدة تسيير المناطق الصناعية ومناطق النشاطات (Divin-Dus) كوحدة اجتماعية للدراسة، نحاول تتبع مراحل نشاطها، وخاصة في عملية التوظيف، والعلاقات السببية بين أجزاء الظاهرة، أي اظهار العلاقة القائمة بين معايير التوظيف والموظف الكفاء، وموقع ادارة الموارد البشرية في عملية التوظيف والكشف عن مدى وجود الاستراتيجية.

3-4 - أدوات البحث

تعتبر عملية جمع البيانات من أهم المراحل في البحث العلمي فعليها تتوقف دقة البيانات المجمعة والمستخدمه وصحة النتائج الاحصائية ، ويمكن اجراء الدراسة الميدانية بعدة أساليب منها:

¹ ربحي مصطفى عليان وعثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2010، ص53.

² Mourad Allaoua، élément de méthodologie pour rédiger une recherche، Alger ، édition houma ، 1996، p76.

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أدوات البحث الاجتماعي، التي لا تقل أهمية عن باقي الأدوات الأخرى الشائعة الاستعمال مما يستوجب وضع تصميم للنزول بها الى الميدان، لجمع البيانات المناسبة والدقيقة التي لها صلة بموضوع البحث وأهدافه.

ف فعل الملاحظة لدى "دوكيتيلي" هو "مسار يدمج الانتباه والذكاء موجه لهدف نهائي ومنظم ينصب حول موضوع محدد، وذلك بغرض جمع المعلومات اللازمة قمنا بالتركيز على ملاحظة كيفية التي تتم بها عملية تطبيق معايير التوظيف وعلاقتها بالإدارة الاستراتيجية، بمؤسسة Divin-Dus وكذلك تأثيرها وانعكاسها على أهداف المؤسسة".

- **المقابلة:** تعتبر المقابلة أداة هامة وفعالة لجمع البيانات والمعطيات، تكون مكملة للملاحظة، وتعرف المقابلة بأنها "لقاء بين فردين يتم في اطار وضعية اجتماعية معينة تتطلب باحثا محترفا وفردا عاديا"¹.

كما تعرف المقابلة في المجال السوسيولوجي بأنها "طريقة منظمة تمكن الفرد من التعرف على حقائق غير معروفة مسبقا، وتحقق في الدراسات الميدانية عن طريق أسئلة يلقها الباحث على الفرد الذي يلتقي به وجها لوجه لمعرفة رأيه في موضوع معين، أو للكشف عن اتجاهاته الفكرية ومعتقداته... الى جانب أنها عملية من عمليات التفاعل الاجتماعي"².

¹ نورة دريدي وآخرون، سلسلة البحوث الاجتماعية، قسنطينة، مكتبة اقرأ، 2007م، ص26.

² مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الاجتماعية، مؤسسة الورق، ط1، عمان، 2000م، ص171.

أ- **المقابلة الاستطلاعية:** المقابلة الاستطلاعية أداة فعالة تساعدنا على تقصي الحقائق عن قرب وتعني "الحصول على معلومات من أشخاص يمثلون الأصل الذين ينتمون إليه بغرض استطلاع رأي حول مؤسسة معينة أو نظام عمل في مؤسسة ما بهدف اتخاذ قرار معين"¹.

وقد ساعدتنا هذه المقابلة الاستطلاعية من جمع معطيات وبيانات دقيقة في هذا الشأن عن طريق مقابلة عدد من العاملين بمؤسسة (Divin-Dus) وحدة تسيير المناطق الصناعية.

ب- **استمارة الاستبيان:** تعد هذه الأداة من أكثر أدوات البحث العلمي شيوعا وأهمية ونجاحها من حسن صياغة أسئلتها مدى خدمة هذه الأخيرة للموضوع محل البحث، حيث يعرف الاستبيان على أنه أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم الاستبيان في شكل عدد من الأسئلة "الصحيحة" التي يقوم الباحث بتدوين مجموعة من الأسئلة فيها والتي توجه إلى المبحوثين وتستهدف جمع معلومات وبيانات عن سلوكهم ومواقفهم وآرائهم بشأن قضية من القضايا².

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الاستمارة يجدر بنا الإشارة إلى طريقة توزيع الاستمارة حيث أنه بعد الانتهاء من تحديد عينة الدراسة كما وكيفا، شرعت الباحثة في بداية الأمر باقتراح الاستمارة الأولية وبعد الحصول على إجابات المبحوثين تم الأخذ بعين الاعتبار عدم فهمهم لبعض الفقرات ومن ثم عرضها على الأستاذ المشرف وبعض المحكمين، قصد معرفة جوانب النقص ومدى صلاحيتها لموضوع الدراسة، وقد وزعت الاستمارة في الفترة الممتدة بين 15 أبريل 2018 إلى 19 أبريل 2018 وقد صممت أسئلة الاستمارة بما يتوافق وطبيعة الموضوع، حيث احتوت على 22 سؤالا تنوعت بين المغلقة كي تبقى إجابات المبحوثين في نطاق الدراسة.

¹ كمال عبد الحميد زيتون، منهجية البحث التربوي والنفسي من المنظور الكمي والكيفي، عالم الكتب، ط1، القاهرة ، 2004م، ص98.

² محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم، المناهج والأدوات، الجزائر، ص237.

5-أساليب المعالجة

تعود الأساليب الاحصائية من الأساليب الحديثة التي ذاع صيتها في ميدان البحث للعلوم الانسانية عامة والاجتماعية خاصة، وذلك لما توفره من جهد اضافة الى الدقة المتناهية، فالاختيار الاحصائي المناسب هو الذي يعطي الباحث معلومات صحيحة منسجمة مع البيانات التي يجمعها وقد اعتمدنا في بحثنا على : برامج SPSS,EXCEL :

المعالجة الاحصائية باستخدام برنامج SPSS

يعتبر برنامج SPSS أي "الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية" وهو البرنامج المناسب لدراستنا التي بعنوان "الادارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمعايير التوظيف"، تم استخدام الأساليب الاحصائية التالية:

- مقياس الاحصاء الوصفي.

- تحليل الاعتمادية: وذلك للتأكد من مدى صدق أداة القياس بالاعتماد على استخراج قيمة معامل

كرونباخ ألفا.

- اختبار (ت) للعينة الواحدة: وذلك لاختبار فرضيات الدراسة.

- الارتباطات: وذلك بالاعتماد على معاملات ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين متغيرات الدراسة

المستقلة والتابعة.

6- تعريف الإدارات وفروع المؤسسة

نجد في قمة الهيكل التنظيمي المديرية العامة للمؤسسة، له أوسع الصلاحيات للتصرف واتخاذ القرارات المخولة له في جميع الظروف ولحساب مؤسسة Divin-Dus، وتتفرع عنه 7 أقسام إدارية رئيسية وهي:

1-6- الإدارة العامة

يمثلها المدير العام وهو مكلف بالسياسة والتوجيهات العامة لمؤسسة Divin-Dus إضافة إلى التنسيق والربط بين مختلف الوحدات في المؤسسة فهو يقوم بمهام القيادة والتسيير والتخطيط الاستراتيجي.

2-6- المساعدة الإدارية

تكمن مهمتها في الاختصاص بالمهام الإدارية للمؤسسة والمتابعة الإدارية لخزينة المؤسسة وتحديد السياسة والاستراتيجية للمؤسسة.

3-6- قسم التقنيات التجارية والعدلية

وهذا القسم يجمع ما بين:

أ- التقنيات: وذلك عن طريق متابعة الأعمال التقنية للمنطقة الصناعية ومخططاتها.

ب- التجارية: متابعة الفاتورات التجارية وتوزيعها وتغطية التشكيلات التجارية.

ج- العدلية: متابعة الملفات القضائية، وحلقات المؤسسة مع المحامي والأقسام القضائية في

المحكمة.

6-4- قسم المحاسبة والتسيير

ويختص هذا القسم في عمليات المحاسبة التي تتم في المؤسسة ومتابعة تسييرها.

6-5- قسم الوسائل العامة والأمنية

ويهتم بهذا القسم مهندس مختص ومكلف بأمن المنطقة، والمعدلات العامة والأمنية للمؤسسة.

6-6- قسم الهندسة المعمارية للمنطقة الصناعية

قسم مختص بمخططات الهندسة المعمارية للمنطقة الصناعية، ويعمل على إعادة تأهيل نشاطات

المنطقة.

الخلاصة

تم التعرض في هذا الفصل إلى التعرف على تاريخ تأسيس مؤسسة وحدة تسيير المناطق الصناعية والنشاطات، والمهام والأهداف التي تضطلع بها، كما تم التطرق إلى الهياكل التنظيمية مع تحديد أهم إداراتها وفروعها، إضافة إلى أهم الأقسام، فهذه التغطية لمسار المؤسسة تمدنا بالاطلاع على تاريخ المؤسسة وجميع نشاطاتها.

الفصل السادس

عرض وتحليل نتائج الدراسة

صدق وثبات الاستبيان

الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة

تحليل بيانات الدراسة

اختبار الفرضيات

نتائج الدراسة

تمهيد

بعد الدراسة النظرية لهذا البحث والمتمثلة في الفصول الأربعة السابقة سوف نحاول في هذا الفصل تطبيق الجانب النظري في الواقع الميداني، من خلال إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة Divin-Dus تهدف هذه الدراسة التطبيقية إلى الكشف عن سيرورة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعلاقتها بمعايير التوظيف.

1- صدق وثبات الاستمارة

وتتمثل في المراحل الأساسية التي يجب التأكد والتحقق منها من خلال جملة الخطوات التي تساعدنا على تحصيل معلومات دقيقة تتماشى مع واقع الدراسة، وتتمثل في:

1-1-الصدق التنبئي

وهو صدق يكشف صحة توقعات و تنبؤات الباحث من خلال التجربة في الميدان.

صدق المحكمين: يتلخص عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين للأخذ برأيهم، وقد وقع

اختياري على أساتذة في مجال البحث العلمي، اختصاص علم الاجتماع، وهم كالاتي:

01	د. بوزغاية طارق	أستاذ بقسم علم الاجتماع
02	د. العموري أسماء	أستاذة بقسم علم الاجتماع

1-2- قياس الثبات

الجدول رقم (01): ثبات أداة الدراسة

رقم المحور	محتوى المحور	عدد الفقرات	معامل ألفا كرونباخ
الثاني	تطبيق معايير التوظيف بمؤسسة DIVINDUS	08	0.96
الثالث	استراتيجية ادارة الموارد البشرية في عملية التوظيف	09	0.95
المعدل الكلي لحساب الاستمارة			0.95

المصدر: تم استخراج معامل (ألفا كرونباخ) من خلال استخدام برنامج SPSS

دال إحصائيا عند مستوى دلالة 0.05

لقد تم استخراج معامل (ألفا كرونباخ) للاتساق الداخلي إذ بلغ قيمة 0.96 للاستمارة، في محور تطبيق معايير التوظيف بمؤسسة Divin-Dus، وفي محور استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطبيق معايير التوظيف بلغ قيمة 0.95. كما نجد أن درجة الثبات مقبولة و منطقية، ف (ألفا كرونباخ) يقيس الكم فقط، فكلما اقترب من 1 كلما زادت درجة الاتساق.

1-3- الصدق الظاهري

من خلال المحاور الثلاث للاستمارة (البيانات الشخصية، تطبيق معايير التوظيف بمؤسسة Divin-Dus، استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطبيق معايير التوظيف)، والتي كما تبين تناسبها ظاهريا مع عنوان البحث "الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمعايير التوظيف".

1-4-الاتساق الداخلي

قد تم قياس معامل الارتباط بين عبارات الفقرة الواحدة، والدرجة الكلية للمحور.

أ-الصدق الداخلي لفقرات المحور الثاني: تطبيق معايير التوظيف بمؤسسة Divin-Dus

الجدول رقم (02): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثاني والمعدل الكلي.

معامل الارتباط	الفقرات	الرقم
0.69	تحديد عملية التوظيف على أساس ميزة معينة	01
0.73	تحديد القيام بمقابلة وظيفية أثناء التوظيف	02
0.71	تحديد مدى الرضى عن السياسة المتبعة أثناء التوظيف	03
0.65	يحدد مدى الرضى عن الوظيفة الممارسة	04
0.67	تحديد مستوى التواصل بين الموظف و صاحب العمل	05
0.59	يحدد دافع الحصول على وظيفة بالمؤسسة	06
0.61	تحديد مستوى قدرتك العلمية مع الوظيفة	07
0.55	يحدد مدى خضوعك تجريبيا قبل قرار التعيين	08
0.65	المعدل الكلي للمحور الثاني: تطبيق معايير التوظيف	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يبين الجدول أعلاه أن معاملات الارتباط الموضحة عند مستوى دلالة 0,05 ثبت ان مستوى

الدلالة لكل فقرة أكبر من (0) يعني وجود علاقة معنوية بين فقرات المحور الثاني والدرجة العليا للمحور،

فيعكس وجود علاقة طردية موجبة، ومنه نعتبر فقرات المحور الثاني صادقة ولما وضعت لقياسها.

ج- الصدق الداخلي لفقرات المحور الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في تطبيق معايير

التوظيف

الجدول رقم (03): معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي.

الرقم	الفقرات	معامل الارتباط
01	تحدد كفاءة الأعمال التي توفرها ادارة الموارد البشرية للمؤسسة	0.67
02	تحديد مدى تطور الأفكار و خبرة العاملين من طرف ادارة الموارد البشرية	0.63
03	تحديد البرامج المقدمة لتدريب العامل للعمل من طرف ادارة الموارد البشرية	0.33
04	يحدد طريقة الترقية المعمول بها في المؤسسة	0.56
05	تحديد أهداف عملية التوظيف	0.72
06	يحدد معايير التوظيف الكفيلة بانتقاء الموظف المناسب للوظيفة	0.73
07	تحديد الصعوبات التي تعاني منها المؤسسة	0.65
08	تحديد نوع هذه الصعوبات	0.65
09	يحدد وسائل جذب موظفين أكفاء	0.55
0.53	المعدل الكلي للمحور الثالث: استراتيجية ادارة الموارد البشرية في عملية التوظيف	

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتضح من الجدول رقم 4 أن معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0,05) وقيمة معامل

الارتباط أكبر من 0 يعني وجود علاقة معنوية بين فقرات المحور الثالث والمعدل الكلي مما يعكس هذا

وجود علاقة طردية موجبة، ذات دالة إحصائية بين الفقرات، مما يؤدي قياسها لما وضعت له.

د-صدق الاتساق البنائي للمحاور: يبين كل ارتباط محور من المحورين لدرجة الفقرات الكلية

الجدول رقم (04): معاملات الارتباط بين المحورين و المعدل الكلي.

المحور	محتوى المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	القرار
الثاني	تطبيق معايير التوظيف بالمؤسسة	0.07	0.63	وجود علاقة معنوية عكسية قوية
الثالث	استراتيجية ادارة الموارد البشرية في عملية التوظيف			

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

بما ان معامل الارتباط يكون محصور بين [-1,1] حيث كلما اقترب من (1) دلت على وجود

علاقة ضعيفة بين فقرات المحورين الثاني والثالث والمعدل الكلي لهما.

هـ - اختبار التوزيع الطبيعي

الجدول رقم (05): اختبار التوزيع الطبيعي.

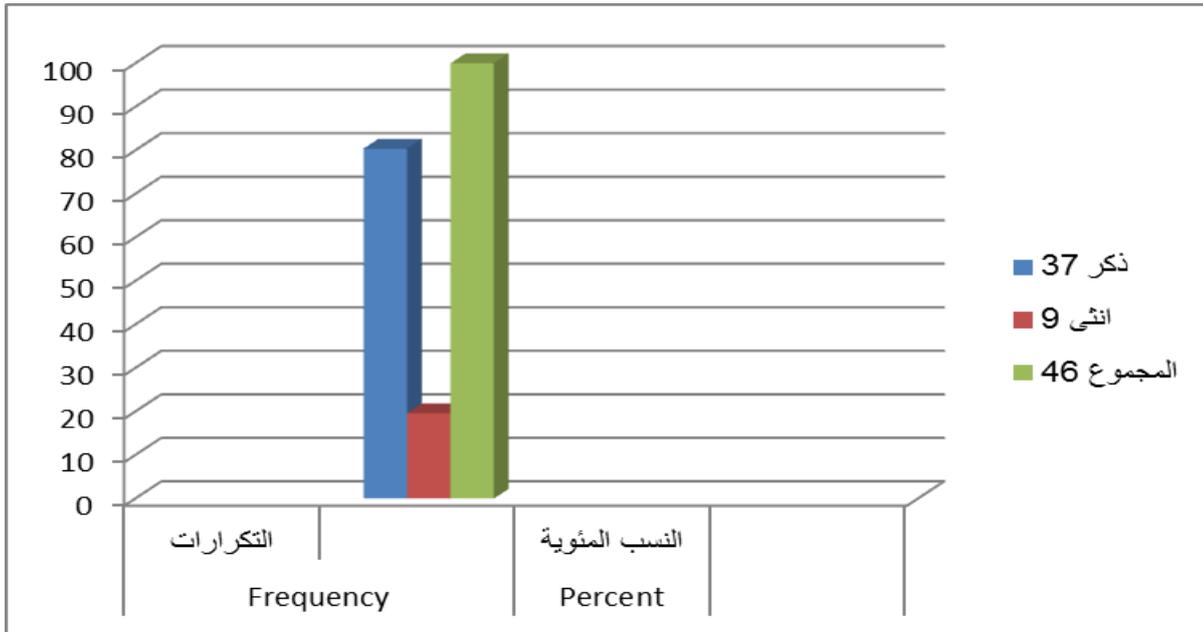
المجال	إختبار كلموجروف (Kolmogorov-Smirnov)
جميع الفقرات	0.31

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على مخرجات SPSS.

يتضح من الجدول أعلاه أن القيمة الاحتمالية (Sig) لجميع محاور الدراسة أكبر من مستوى الدلالة المحددة بقيمة $(\alpha=0.05)$ ، ومنه فإن توزيع البيانات لهذه المحاور يتبع التوزيع الطبيعي الذي يتطلب استخدام الاختبارات المعلمية لتحليل فقرات الاستمارة والإجابة على الفرضيات.

2- الخصائص الشخصية والوظيفية للعينة

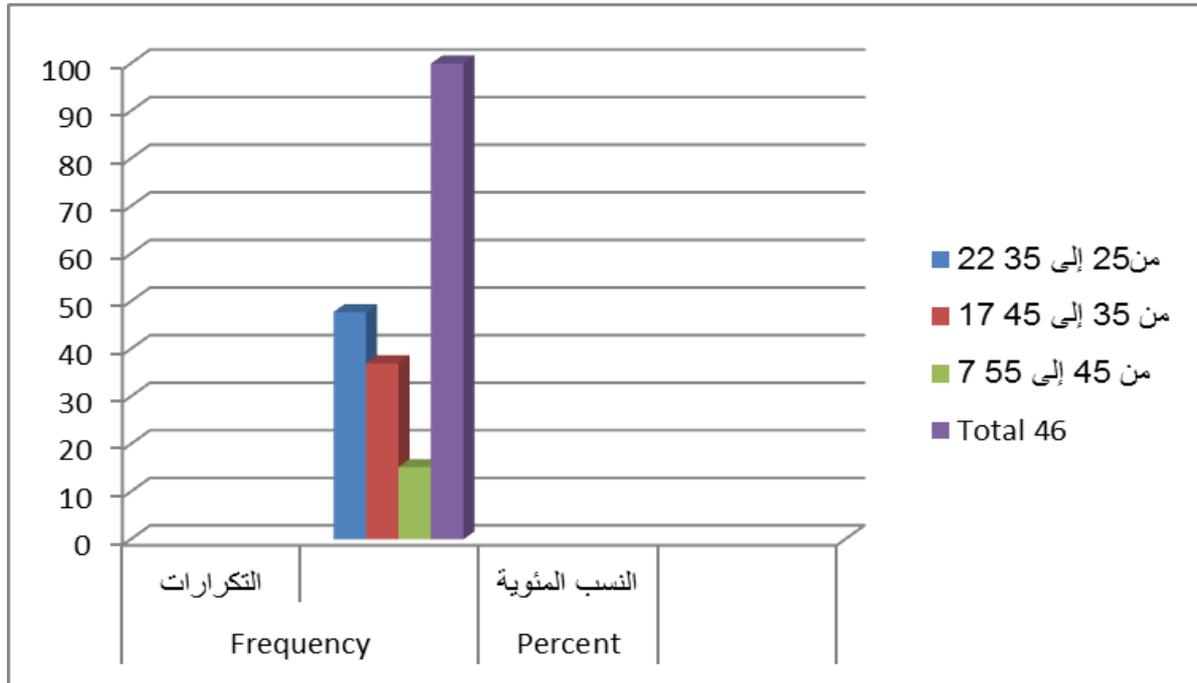
الشكل رقم (07): توزيع الجنس



المصدر: بيانات السؤال رقم (01)

نلاحظ من خلال الشكل المبين أعلاه أن كلا الجنسين متواجدين في مؤسسة Divin-Dus ولكن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث، بحيث بلغت نسبة الذكور (80.4%) بينما بلغت نسبة أفراد عينة البحث من الإناث (19.6%)، يوضح الجدول أن نسبة معتبرة من شاغلي المناصب في مؤسسة Divin-Dus هم من الذكور، وهذا نتيجة لطبيعة نشاط المؤسسة، بحيث هي ذات طابع صناعي بصفة خاصة.

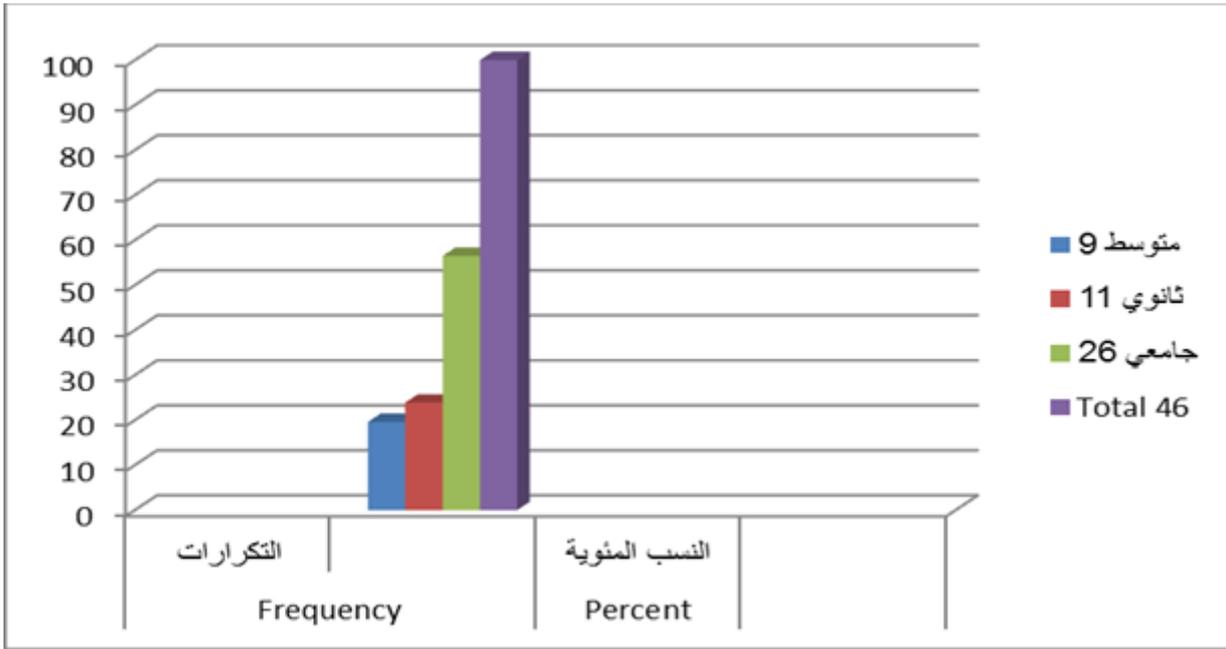
الشكل رقم (08): توزيع الفئة العمرية



المصدر: بيانات السؤال رقم (02)

نلاحظ من خلال الشكل رقم (08) يتضح لنا أن نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم بين 25 و 30 سنة يمثلون أعلى نسبة، بحيث تقدر نسبتهم ب(47.8%)، بينما (37.0%) من أفراد عينة البحث تتراوح أعمارهم بين 35 و 45 سنة، في حين نجد أن أفراد العينة الذين تتراوح أعمارهم ما بين 45 و 55 سنة، يمثلون أقل نسبة وتقدر ب(15.2%)، ويعود ارتفاع نسبة العمال الذين تتراوح أعمارهم ما بين 25 و 35 سنة، لكون هذه الفئة العمرية الأكثر قدرة على تحمل ضغوط العمل، إذ يندرج ضمن توجه جديد لإدارة الموارد البشرية لجذب كفاءات جديدة تتماشى مع متغيرات النشاط الاقتصادي للمؤسسة.

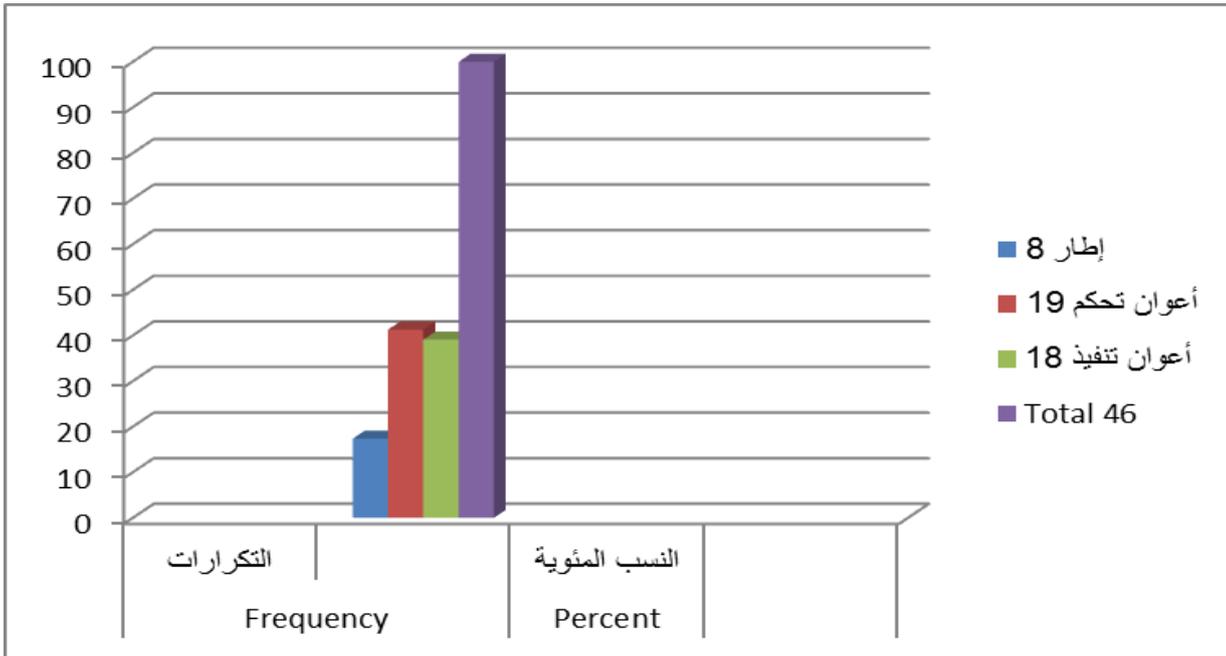
الشكل رقم (09): توزيع الأفراد حسب المستوى التعليمي



مصدر البيانات: السؤال رقم (03)

نلاحظ من خلال الشكل رقم (09) أن أعلى نسبة من أفراد عينة البحث سجلت لدى الذين يحملون شهادات جامعية بنسبة (56.5%)، وتليه مباشرة نسبة (23.9%) من المبحوثين مستواهم التعليمي ثانوي ونسبة (19.6%) من أفراد العينة مستواهم التعليمي متوسط، ونتائج الجدول توضح أن النسبة الكبيرة من أفراد عينة البحث هم خريجي الجامعات، هذا يشير إلى التوجه الجديد لإدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف، إذ أصبحت المستويات الأدنى لا تخدم أهداف المؤسسة.

الشكل رقم (10): توزيع العينة حسب الوظيفة



المصدر: بيانات السؤال رقم (04)

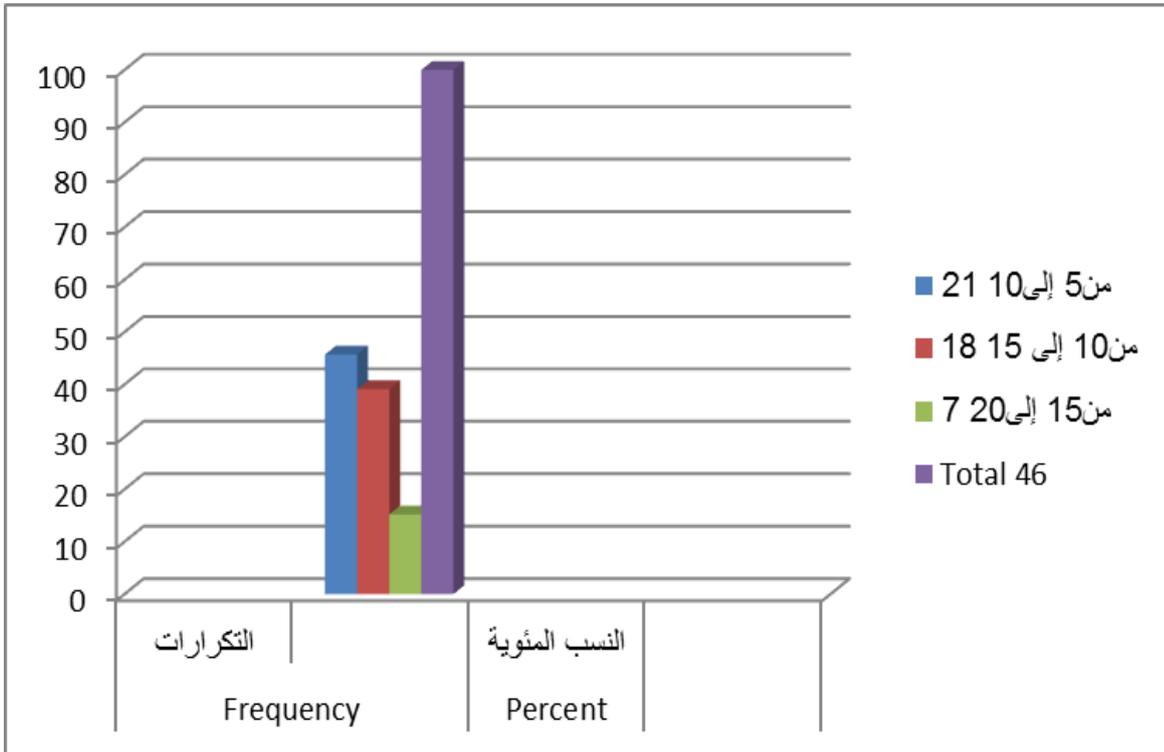
يمثل الشكل رقم (10) توزيع المناصب الشاغرة لعينة الدراسة حيث بلغت النسب التالية:

تمثل نسبة (41.20%) العمال الذين كانت مناصبهم أعوان تحكم أما نسبة (39.13%) أعوان

تنفيذ، حيث وضح أن معظم المناصب كانت لأعوان التحكم والتنفيذ، وكانت النسبة الأقل للإطارات، وقد

بلغت نسبتهم (17.40%).

الشكل رقم (11): توزيع العينة حسب أقدمية العمل



المصدر: بيانات السؤال رقم (05)

يتضح من خلال الشكل رقم (11) أن أعلى نسبة تمثل العمال الجدد الذين تم توظيفهم خلال (5 إلى 10 سنوات) (الأخيرة) وتمثل النسبة (45.70%)، وأقل نسبة تمثل العمال القداماة خلال (15 إلى 20 سنة) وتمثل النسبة (15.20%)، ومن هنا نستنتج أن وجود زيادة كبيرة تمثل أكثر من الضعف في توظيف عمال جدد هذا يدل على زيادة نشاط المؤسسة.

3- تحليل بيانات الدراسة

3-1- المحور الثاني: تطبيق معايير التوظيف بمؤسسة Divin-Dus

الجدول رقم (06): يحدد عملية التوظيف على أساس ميزة معينة

النسب المئوية	التكرارات	
37,0	17	نعم
63,0	29	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

يتوضح من خلال الجدول رقم (07) أن أغلب العمال صوتوا على عدم التوظيف على أساس ميزة معينة بنسبة (63%) نسبة لمدركاتهم بمجال عملية التوظيف حسب طبيعة عمل المؤسسة قيد الدراسة. أما نسبة (37%) فكانت للعمال الذين تم توظيفهم على أساس ميزة ربما لجهلهم بوجود هذا الأمر في عملية التوظيف قبل التكوين والمباشرة بالوظيفة. ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حاجي حسن، 2010) التي تنص على ثبوت وجود ميزة التي تنص عليها القواعد الداخلية للمؤسسة.

الجدول رقم(07): يبين القيام بمقابلة وظيفية أثناء التوظيف

النسب المئوية	التكرارات	
60,9	28	نعم
39,1	18	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (08) أن أغلب العمال صوتوا بأن هناك مقابلة وظيفية أثناء التوظيف بنسبة(60.9%) وهذا راجع إلى أن المقابلة الوظيفية تكسب العمال دراية وخبرة عن طبيعة نشاط المؤسسة وهدفها. أما الذين اختلفوا عن هذا الرأي بعدم إجراء مقابلة وظيفية بنسبة (39.1%) لظنهم أن المقابلة ليست مهمة في التوظيف.

الجدول رقم (08): يبين مدى الرضى عن السياسة المتبعة أثناء التوظيف

النسب المئوية	التكرارات	
73,9	34	نعم
26,1	12	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (09) أن أغلبية العمال صوتوا برضاهم عن السياسة المتبعة أثناء التوظيف بنسبة (73.9%) باعتبار أن السياسة المتبعة في التوظيف سياسة محكمة وسليمة وأكثر موضوعية من بعض القوانين و الضوابط التي تنظم عملية التوظيف داخل المؤسسة. أما بالنسبة للعمال الذين لم يكن لهم رضا حول السياسة المتبعة في عملية التوظيف قدرت نسبتهم ب (26.1%) ربما لعدم إدراكهم و معرفتهم لبعض قوانين التوظيف في المؤسسة. ولقد اتفقت هذه النتيجة مع "نظرية فايول" حيث أكد على ضرورة وضع قوانين أثناء التوظيف.

الجدول رقم (09): يبين مدى الرضى عن الوظيفة الممارسة

النسب المئوية	التكرارات	
82,6	38	نعم
4,71	8	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (10) أن معظم عمال المؤسسة صوتوا برضاهم عن الوظيفة التي يمارسونها ونسبتهم (82.6%) نسبتا لملائمة هذه الوظيفة تخصصهم وقدراتهم والخدمات المستفاد منها من خلال الوظيفة. أما (17.4%) فهم العمال الذين غير راضين عن الوظيفة التي يمارسونها ربما لعدم ملائمة الوظيفة لهم.

الجدول رقم (10): يبين مستوى التواصل بين الموظف وصاحب العمل

النسب المئوية	التكرارات	
47,8	22	نعم
52,2	24	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (11) أن أغلبية العمال صوتوا بعدم وجود تواصل بينهم و بين صاحب العمل و نسبتهم تمثل (52.2%)، و هذا راجع لعدم التفاهم بينهم و عدم توفر مجال للحوار بينهم. أما (47.8%) الباقية فأقروا بوجود تواصل بينهم و بين صاحب العمل، و ذلك لوجود تواصل و تلائم و علاقات مفاهمة بينهم و بينه.

الجدول رقم (11): يبين دافع الحصول على وظيفة بالمؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	
69,6	32	الراتب
23,9	11	تناسب اختصاصاتك
6,5	3	الامتيازات الممنوحة
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (12) أن معظم العمال الذين التحقوا بمؤسسة Divin-Dus بمختلف تصنيفاتهم الوظيفية، كان دافعهم الراتب و تمثل نسبتهم (69.6%) بسبب ظاهرة البطالة، و لرغبة الأفراد في شغل مناصب دائمة من أجل بناء مستقبلهم. كما أن نسبة (6.5%) من الأشخاص الذين التحقوا بالوظيفة نظرا للامتيازات، ونستخلص أن هذه الامتيازات لا تشمل كافة عمال المؤسسة. أما النسبة المتبقية (23.9%) تمثل العمال الذين تتناسب وتتاسب الوظيفة مع اختصاصاتهم.

الجدول رقم (12): يبين مستوى القدرة العلمية مع الوظيفة

النسب المئوية	التكرارات	
84,8	39	نعم
15,2	7	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (13) أن أكبر نسبة (84.8%) تمثل مدى قناعة الموظف بتناسب طبيعة نشاط الوظيفة مع قدراته ومؤهلاته العلمية وهذا يعني أنه لا يكفي على الإطلاق الحصول على وظيفة فيمكن الدفع إذا بأن هناك انتقالا مزدوجا من التعليم إلى التوظيف، فالخطوة الأولى هي أن يصبح مؤهلا للعمل بالمؤسسة، باكتساب المهارات والقدرات والشهادات العلمية. أما النسبة (15.2%) أفروا بعدم تتناسب قدراتهم العلمية مع الوظيفة ربما لضعف مستواهم، أو عدم فهم نوع الوظيفة، أو هناك شهادات يحملها الموظف لا تتناسب مع الوظيفة التي يشغلها. ولقد اتفقت هذه النتيجة مع نظرية "فريدريك تايلور" حيث قر بضرورة وضع الفرد المناسب في المكان المناسب.

3-2- المحور الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف

الجدول رقم (13): يبين مدى الخضوع تجريبيا قبل قرار التعيين

النسب المئوية	التكرارات	
56,5	26	نعم
43,5	20	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (14) أن أغلب العمال أجابوا بنعم و نسبتهم (56.5%) وذلك راجع لاختبار كفاءتهم العلمية للوظيفة ومستواهم ومدى تناسب الوظيفة مع قدراتهم العلمية، وحرص إدارة الموارد البشرية على اكتساب الموظفين الجدد الكفاءة والخبرة. أما (43.5%) من العمال أجابوا بعدم إخضاعهم تجريبيا قبل قرار التعيين وهذا نتيجة لسياسة الإدماج المتبعة في المؤسسة.

الجدول رقم (14): يبين كفاءة الأعمال التي توفرها إدارة الموارد البشرية للمؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	
69,6	32	نعم
30,4	14	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول رقم (15) أعلاه يتضح لنا أن أغلبية عينة البحث تؤكد أن الأعمال التي توفرها إدارة الموارد البشرية لمؤسسة Divin-Dus كفاءة نوعاً ما، وتقدر نسبتها ب (69.6%) باعتبار أن المؤسسة تسعى لخدمة موظفيها بشكل صحيح ومنظم، وتسهر على تنظيم مهامها وفق تخطيط سليم لتكون أكثر كفاءة قصد الاستفادة منها من طرف العمال. أما النسبة (30.4%) صوتوا بعدم كفاءة أعمال مؤسسة Divin-Dus، و ذلك راجع لضعفهم أن المؤسسة تسعى لخدمة مصلحتها الشخصية فقط. وقد اتفقت هذه النتائج مع مبدأ "التطافئ" الذي يمثل أحد أهم مبادئ الإدارة هذا ما جاء في "نظرية هنري فايول" حيث أكد ضمن مبادئه الأربعة عشر كون أن هذا المبدأ له دور في نجاح المؤسسة.

الجدول رقم (15): تحديد مدى تطور أفكار و خبرة العاملين من طرف إدارة الموارد البشرية

النسب المئوية	التكرارات	
45,7	21	نعم
54,3	25	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (16) أن (54.3%) أجابوا بعدم تشجيع إدارة الموارد البشرية العاملين على تطوير أفكارهم وهذا راجع ربما لامتلاكهم لأفكار ليست بمقدرة المؤسسة على تحقيقها وتطويرها، وأيضا بسبب حدود وإمكانية المؤسسة في تطوير خبراتهم. أما بالنسبة للذين لم ينفوا تشجيع إدارة الموارد البشرية على تطوير خبراتهم وأفكارهم وهذا يرجع إلى نظرتهم الإيجابية وتفهمهم وتقديرهم لحدود هذه الإدارة. وهذه النتيجة اتفقت مع (دراسة أحمد مرزوق، 2008)، التي تتضمن وجوب تشجيع

إدارة الموارد البشرية للعاملين من خلال برامج تدريبية مخصصة لعمال المؤسسة ترفع من مستواهم من كل النواحي¹.

الجدول رقم (16): تحديد البرامج المقدمة لتدريب العامل من طرف إدارة الموارد البشرية

النسب المئوية	التكرارات	
65,2	30	نعم
34,8	16	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول رقم (17) أن (65.2%) أجابوا بنعم أي أن إدارة الموارد البشرية تعمل على تقديم برنامجا لتدريب العمال للعمل على تطوير أدائهم عن طريق تحفيز العمال ماديا ومعنويا والانصاف بينهم، والبحث عن الموظف المتألق والبارز في أعماله واختيار الوظيفة المناسبة له للحصول على أفضل انتاجية، وكذلك توفير بيئة عمل مناسبة تتناسب مع العاملين بالإدارة. و(34.8%) كانت إجابتهم ب لا أي نفوا تقديم إدارة الموارد البشرية لبرنامج تدريب لهم، وهذا لجهلهم للقواعد والبرامج الداخلية للإدارة. وهذا ما جاء في نظرية "تايلور" حيث أكد على ضرورة وضع برامج تدريبية للعمال قصد تأطيرهم وتكوينهم بشكل أفضل.

¹ أحمد مرزوق، مرجع سبق ذكره.

الجدول رقم (17): يبين طريقة الترقية المعمول بها في المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	
84,8	39	نعم
15,2	7	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

من خلال الجدول نلاحظ أن (84.8%) كان رأيهم مؤيد للعدالة العلمية لنظام الترقية المعمول به في المؤسسة، إذ يعمل هذا النظام على ترقية منتسبي الوظيف العمومي الذين تحصلوا على شهادات ومؤهلات علمية وهم قيد الخدمة إلى الرتب الأعلى على أساس كفاءة الشهادة والمستوى التعليمي لهم، أما نسبة (15.2%) والذين كان رأيهم غير مؤيد لنظام الترقية هذا نظرا لرؤيتهم إلى أمور نجهلها تتعلق بالمحسوبية أو ما شابه ذلك. وقد انفقت هذه النتيجة مع دراسة "الرسول وكاظم، 2009" في أن عملية الترقية تكون وفق نظام متفق عليه ومحدد وقوانين محكمة داخلية¹.

¹الرسول وكاظم، مرجع سبق ذكره.

الجدول رقم (18): يبين أهداف عملية التوظيف

النسب المئوية	التكرارات	
91,3	42	نعم
8,7	4	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة كبيرة من العينة تتبين لهم أن المؤسسة تحقق أهداف عامة من عملية التوظيف ونسبتهم تصل إلى (91.3%)، ويعود ذلك لتركيز المسؤولين لإدارة الموارد البشرية على دقة واحترافية الاختيار لعمليات التوظيف التي تقوم بها المؤسسة، ويعود كذلك للعمل المستقر نحو استقرار أوضاع العاملين بالمؤسسة من خلال تنمية روح الولاء والانتماء لدى العاملين، ومراقبة الالتزام بلوائح العمل التي تكفل التنظيم داخل المؤسسة. أما بالنسبة للذين كان رأيهم أن المؤسسة لا تحقق أهداف عامة من عملية التوظيف فهم أقلية تبلغ نسبتهم (8.7%)، وذلك لعدم درايتهم بالإجراءات المتبعة في تحقيق عملية التوظيف وأهدافها. ولقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة "بنية عمر، 2005" والتي تنص على إرهان عملية التوظيف وأهدافها لاستراتيجية المؤسسة¹.

¹ بنية عمر، مرجع سبق ذكره.

الجدول رقم (19): يحدد معايير التوظيف الكفيلة بانتقاء الموظف المناسب للوظيفة

النسب المئوية	التكرارات	
67,4	31	نعم
32,6	15	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من العينة يقرون بأن معايير التوظيف كفيلة بانتقاء الموظف المناسب للوظيفة تبلغ نسبتهم (67.4%)، إذا نقول أنه يوجد تباين واضح بالنسبة للمعايير لدى كافة العمال بالمؤسسة، حيث تتفاوت درجة اعتماد المعيار من عامل إلى آخر، فالمعايير التي تظهر بشكل جوهري هي الشهادة، والمظهر اللائق والكفاءة والصحة الجيدة. أما بالنسبة للعمال الذين لا يوافقون الآخرين في رأيهم وتمثل نسبتهم في (32.6%) من منظورهم أن هذا ما يؤثر على قدرة إدارة الموارد البشرية المركزية على تقدير ووضع المعيار الصحيح الذي من خلاله تمكن من انتقاء العمال الكفاء. وقد اتفقت هذه النتيجة مع نظرية "روبن ميشال شيلز"، حيث أكدت على ضرورة إدخال وسائل مناسبة للعمل ولجذب موظفين مع مساعدة العمال.

الجدول رقم (20): تحديد الصعوبات التي تعاني منها المؤسسة

النسب المئوية	التكرارات	
58,7	27	نعم
41,3	19	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول أن أعلى نسبة من العينة كانت إجابتهم بالموافقة على وجود صعوبات تعاني منها المؤسسة وتقدر هذه النسبة ب (58.7%)، وهذا قد يرجع إلى عدم الثقة بين الموظف والمؤسسة وانقطاع عملية التواصل بينهما، واستغلال الموظف نظرا للظروف الاقتصادية أو السياسية. أما بقية العينة ونسبتهم (41.3%) نفت وجود صعوبات بالمؤسسة لمنظورهم بأن ظروف العمل ملائمة ومتوفرة من جميع الجوانب.

الجدول رقم (21): يبين وسائل جذب موظفين أكفاء

النسب المئوية	التكرارات	
50,0	23	نعم
50,0	23	لا
100,0	46	المجموع

المصدر: من إعداد الباحثة بالاعتماد على مخرجات SPSS

نلاحظ من خلال الجدول الممثل أعلاه رقم (22)، كان اتجاه جميع الموظفين متعادل النسبة (50%) مؤيدين و(50%) معاكسين، وهذا يوضح مدى قناعة نصف عمال مؤسسة Divin-Dus بقدره المؤسسة على استخدام وسائل مناسبة لاقتناء الكفاءات، بينما النصف الآخر كان يعاكسهم الرأي، ويرون ضعف خدمات المؤسسة من هذا الجانب.

4- اختبار الفرضيات

بناء على تصور الباحثة فقد تناولت فرضيتين فرعيتين تندرج ضمن إطار الفرضية العامة قصد التعرف على معايير التوظيف وعلاقتها بالاستراتيجية التي تمارسها إدارة الموارد البشرية، حيث كانت صياغتها كالتالي:

1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التوظيف ومواصفات الموظف لشغل الوظيفة بمؤسسة Divin-Dus عند مستوى دلالة 0.05.

2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف وبين أهداف مؤسسة Divin-Dus عند مستوى دلالة 0.05.

أما الفرضية العامة كانت كما يلي:

- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومعايير التوظيف.

ولاختبار فرضيات الدراسة تم استخدام الاختبارات المعلمية (ألفا كرونباخ، الانحراف المعياري، معامل ارتباط بيرسون)، وتعتبر هذه الاختبارات مناسبة للبيانات التي تتبع التوزيع الطبيعي، لاختبار فرضيات الدراسة وتبيان العلاقة القائمة بين المتغيرات المستقلة والتابعة.

هناك حالتين يتم على أساسها اختيار الفرضية الاحصائية التالية¹:

- إذا كانت قيمة مستوى الدلالة للفرضية أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) أي ($0.05>H_0$)

حسب برنامج SPSS، فإنه يتم رفض الفرضية الصفرية وقبول الفرضية البديلة التي تؤكد وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغيرين من متغيرات الدراسة.

نتائج الفرضية الأولى:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05>\alpha$) بين معايير التوظيف

ومواصفات الموظف لشغل الوظائف بمؤسسة Divin-Dus تبسة.

الجدول رقم (22): يبين معامل الارتباط بين معايير التوظيف ومواصفات الموظف لشغل

الوظائف بمؤسسة Divin-Dus

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط (r)	الفرضية
0.16	0.36	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين معايير التوظيف ومواصفات الموظف لشغل الوظيفة بمؤسسة Divin-Dus تبسة.

* لارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.05$)

¹رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، ط1، عمان، دار

الفكر، 2004، ص160

يوضح الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يساوي (0.369)، والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.166) وهي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$)، و هذا يدل على وجود علاقة ضعيفة بين معايير التوظيف ومواصفات الموظف بمؤسسة Divin-Dus تبسة.

ويدل ذلك على وجود تناسب عكسي بين معايير التوظيف ومواصفات الموظف لشغل الوظيفة والإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية إدارة الموارد البشرية ولا تسعى إلى إحداث التوافق بينهما.

- أما في ضوء المقترح النسقي الذي يوضح الصعوبات التي تواجهها عملية التوظيف من خلال المداخلات التي تمثل العمال الموجودة في سوق العمل التي تقوم إدارة الموارد البشرية بمؤسسة Divin-Dus باستقطابها واختيارها وتعيين في ظل غياب أغلب المعايير التي حددها التوصيل الوظيفي، ومن ثم فاحتمال الحصول على الكفاءة يبقى في أغلب الأحيان محل الصدفة.

وقد اتفقت نتائج البحث مع الدراسات التالية:

1- دراسة محمد منصور الزعنون بعنوان (واقع سياسات الاختيار والتعيين في الوظائف الإدارية في وزارات السلطة الفلسطينية في قطاع غزة 2007) التي اتفق في عدم اتباع اجراءات اختيار وتعيين فعالة قائمة على أسس ومعايير علمية، وعد ارتباط عملية الاختبار والتعيين بالتوصيف الوظيفي المحدد.

2- دراسة حديدان صبرينة (استراتيجية المؤسسة النظامية في اختيار الأفراد 2006) اتفقت في بحثنا فيما يلي: أن المؤسسة الجزائرية لا تواكب التغيرات أثناء عمليات التوصيف الوظيفي وعمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.

نتائج الفرضية الثانية:

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف وبين أهداف مؤسسة Divin-Dus على مستوى دلالة 0.05.

الجدول رقم (23): معامل ارتباط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية و بين أهداف مؤسسة

Divin-Dus

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط (r)	الفرضية
0.56	0.41	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف و بين أهداف مؤسسة Divin-Dus عند مستوى دلالة 0.05

*لارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$

يبين الجدول الموضح أعلاه أن معامل الارتباط يساوي (r) (0.41)، والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.56) التي هي أكبر من مستوى الدلالة 0.05 هذا يدل على وجود علاقة ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف وأهداف مؤسسة Divin-Dus.

إن عدم وجود استراتيجية فعالة من قبل إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف لتحقيق أهداف مؤسسة Divin-Dus تجعل لها صعوبات مستقبلا، لأن ثروة الموارد زائلة لا محال، سيما العنصر البشري الكفاء دائم لا يزول.

وهذا يؤكد على عدم وجود استراتيجية واضحة من قبل إدارة الموارد البشرية بمؤسسة Divin-Dus في تطبيق معايير التوظيف مما يؤثر سلبا عليها بالزيادة الكبيرة في عدد العمال، ومستوى التنفيذ يخضع لمستوى النفوذ والعلاقات الاجتماعية.

- إن عدم وجود استراتيجية محكمة من قبل إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف لتحقيق أهداف المؤسسة وتطويرها تعرقل من نشاطها، لأن ثروة الموارد زائلة لا محال، سيما العنصر البشري الكفاء دائم لا يزول.

- فالمقرب النسقي يوضح أن المنظمة نسق مفتوح يتأثر ويؤثر في البيئة الخارجية بجميع أنظمتها الفرعية لمواجهة الفرص والتهديد.

- فالاستراتيجية ليست حكرًا على جزء من أجزاء المؤسسة بل هي كل متكامل شامل لكل الجهود من أجل تحقيق الهدف العام لها. فاستراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف هي جزء من الاستراتيجية العامة للمنظمة.

وقد اتفقت نتائج البحث مع الدراسات السابقة التالية:

1- دراسة حسين يرقى (استراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية 2007) حيث تتفق معي أن استراتيجية التوظيف مسؤولية التنظيم ككل، لكن مسؤولية تطبيقها تخص إدارة الموارد البشرية و هذا لتوفر المعلومات التي تسمح لها بانقاء الأفضل و الأكفاء وفقا لمعايير التوظيف الوظيفي.

2- دراسة تبروت علال (استراتيجية تطوير الموارد البشرية في المؤسسات الجزائرية) حيث تتفق معي في أن التسيير الاستراتيجي هو مصدر عملية التوظيف بداية من الاستقطاب مروراً بعملية الاختيار وصولاً إلى التعيين المتمثل في القرار النهائي.

الفرضية العامة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ومعايير التوظيف.

الجدول رقم (24): معامل الارتباط بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وعملية التوظيف

وأهداف مؤسسة Divin-Dus

القيمة الاحتمالية (sig)	معامل بيرسون للارتباط (r)	الفرضية العامة
0.63	0.07	توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و معايير التوظيف

* لارتباط دال احصائيا عند مستوى دلالة $(\alpha = 0.05)$

يثبت الجدول أعلاه أن معامل الارتباط يساوي (0.07)، والقيمة الاحتمالية (sig) تساوي (0.63)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا يدل على وجود علاقة عكسية ضعيفة ذات دلالة إحصائية بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وبين أهداف مؤسسة Divin-Dus.

توصلنا في بحثنا إلى أن إدارة الموارد البشرية بالمؤسسة لا تملك استراتيجية محددة للأهداف فيما يخص عملية التوظيف التي تقوم بها خلال إجراءات بعيدة كل البعد عن المعايير العلمية الدقيقة للحصول على الكفاءة التي باستطاعتها تحقيق أحد أهداف المؤسسة.

نتائج الدراسة

من أهم النتائج التي تم استخلاصها خلال الدراسة:

- الإدارة الاستراتيجية لها دور هام في التوافق والتكامل بين وظائف المنظمة.
- المنظمة تكسب رهاناتها بالاعتماد على نهج تسييري محدد وواضح في الإدارة الاستراتيجية.
- إن المعايير التي حددتها إدارة الموارد البشرية بمؤسسة Divin-Dus غير المحددة لمعايير الكفاءة بدقة تساعد على تميز الكفاءة وانتقاءها.
- أغلبية الأفراد الذين يعملون بمؤسسة Divin-Dus مواصفاتهم لا تتطابق مع معايير التوظيف الوظيفي.
- عملية التوظيف في المؤسسة تتم حسب الخبرة والشهادة والكفاءة.
- أهداف المؤسسة، إعادة تأهيل المنطقة الصناعية وتطويرها وجلب المستثمرين.
- توافق كبير بين منهج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعملية التوظيف، والذي يصب في مصلحة الشركة.
- وضع برامج تكوينية وتنظيمية من خلال تطوير الهيكل التنظيمي للشركة تماشياً مع احتياجاتها وتحقيق مردودية إنتاجية أكبر.

خاتمة

حاولنا من خلال هذه الإطالة التحليلية في موضوع الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بمعايير التوظيف، أن ندخل إلى بعض الجوانب المتنوعة التي يتضمنها وفي محاولة منا لإضاءتها حسب ما أتاحت لنا القراءة والوصف والتحليل.

حيث كانت رحلة شيقة في رحابه ومن خلالها تسليط الضوء على هذه الإشكالية وبذلك حاولنا تقسيم البحث إلى جوانب نظرية وتطبيقية.

انطلاقاً من الجانب النظري والذي تناولناه بالدراسة والتحليل لمختلف الجوانب النظرية للإشكالية قيد الطرح، اعتماداً على المفهوم الشامل للمقاربة الاصطلاحية لتعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، والتي تعتبر الموارد البشرية كعنصر فعال في عملية التوظيف، الأمر الذي دفعها إلى أن تتحول من إطارها التقليدي إلى دوراً استراتيجياً مهماً، وبذلك أمست جزءاً هاماً في عملية الإدارة الاستراتيجية العامة للمؤسسة، فضلاً عن إدراك المؤسسات الناجحة بصفة متزايدة نوعاً ما.

هذا وأضحت الإدارة الاستراتيجية تمثل المنهجية الفكرة والنظام المتكامل لدراسة الأحداث المتوقعة والطارئة في بيئة تعرف بسرعة تغيراتها، خاصة في ميدان التوظيف ومعاييره والذي كان له الأثر الهام والبالغ على المؤسسة بصفة عامة وعلى إدارة الموارد البشرية بصفة خاصة، ذلك أن تغير الأداء في الوظائف والأعمال أصبح يتطلب قدرات ومهارات عالية، وحتى لا يكون لها الوجه السلبي فقط كان لا بد على الأخيرة أن تكون كجهة مسؤولة في تنمية وتطوير مهارات الموارد البشرية وقدراتها، فضلاً عن توجيه سلوكها صوب أداء فعال من خلال استراتيجيات تتبناها.

وبذلك أصبح دور المؤسسة كمبادر في إعداد وتهيئة مواردها البشرية اجتماعيا ونفسيا وفنيا من خلال استراتيجية جد واضحة وفعالة تتحقق وفق معايير واضحة تهدف إلى تحسين و تطوير أداء كل من يعمل بالمؤسسة بشكل مستمر، هذا ولا ننسى أن الاستراتيجية التحفيزية والتي قد تكون سببا في المحافظة على استمرارية السلوك الإيجابي للموارد البشرية ومساعدتهم على تطوير أدائهم، فضلا عن وضع حاجاتهم ورغباتهم بعين الاعتبار.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

1- المراجع باللغة العربية:

1. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار النهضة العربية، مصر، 2006.
2. أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجديدة للنشر والتوزيع، مصر، 2004م.
3. اسماعيل صبري مقلد، العلاقات السياسية الدولية : دراسة في الأصول والنظريات، ط4 الكويت ذات السلاسل، 1984.
4. اسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، 2007.
5. اسماعيل محمد السيد، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب القرني الحديث الطبعة الأول، 2010.
6. باري كاشواي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة مصر، 2006.
7. جمال الدين محمد المرسي، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية، 2003.
8. حاجي حسن، ممارسات ادارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية، 2010.

9. حبيب الصحاف، معجم ادارة الموارد البشرية وشؤون العاملين، مكتبة لبنان.
10. حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 2002.
11. حسين حمادي، ادارة النظم: الطريق الى القرن الواحد والعشرين، القاهرة، مكتبة عين شمس، 1976.
12. خالد عبد الرحيم مطر الميمني، ادارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي، دار وائل للنشر الطبعة الثانية، 2005.
13. رحي مصطفى عليان، عثمان محمد غنيم، أساليب البحث العلمي : الأسس النظرية والتطبيق العلمي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، 2010.
14. رتيبة سالم، التوظيف دراسة مقارنة بين الخطوط الجوية الجزائرية وديوان الترقية والتسيير العقاري، 1997.
15. رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج SPSS، ط1، عمان، دار الفكر، 2004.
16. رعد حسن الصرف، نظريات الادارة والأعمال : دراسة 401 نظرية في الادارة وممارساتها ووظائفها، ط 1، دار الرضا للنشر، دمشق، ط2004، 1.
17. رواية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الاسكندرية، الدار الجامعية،

2003.

18. صلاح الشاوي، إدارة الأفراد العلاقات الإنسانية، مؤسسة الشباب الجامعة، الإسكندرية،

1999م.

19. عامر مصباح، الاتجاهات النظرية في تحليل العلاقات الدولية، الجزائر، ديوان

المطبوعات الجامعية، 2006.

20. عصام الدين أمين أبو علفه، إدارة الموارد البشرية (نظرية وتطبيق)، مؤسسة حورس

الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

21. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية، بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع،

ط1، عمان، الأردن.

22. فلاح حسن حسني، ادارة المشروعات الصغيرة، مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز،

ط1 دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، 2006.

23. فلاح حسن عداي الحسيني، الإدارة الاستراتيجية، مفاهيمها، مداخلها، عملياتها

المعاصرة، ط1 2006.

24. فيصل حسونة، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار أسامة للنشر والتوزيع، 2001.

25. كمال عبد الحميد زيتون، منهجية البحث التربوي والنفسي من المنظور الكمي والكيفي،

ط1، القاهرة عالم الكتب، 2004م.

26. مأمون سليمان الدراكبة، ادارة الجودة الشاملة وفرص العملاء، الطبعة الأولى، عمان 2006.
27. ماهر عيش محمد، ادارة الموارد البشرية، وكالة المطبوعات، ط1، الكويت، 1979.
28. مايكل أرمسترونج، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية (مجموعة النيل العربية) طبعة أولى 2008.
29. محمد أحمد عوفى، الادارة الاستراتيجية الأصول والأسس العلمية، الدار الجامعية الاسكندرية 2003.
30. محمد جمال الكفافي، الاستثمار في الموارد البشرية للمنافسة العالمية، دار الثقافة للنشر القاهرة 2002.
31. محمد سعيد أنور سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، ط4 الإسكندرية، 2003.
32. محمد شلبي، المنهجية في التحليل السياسي المفاهيم، المناهج والأدوات، الجزائر.
33. محمد محمود مصطفى، استراتيجيات علم الإدارة الحديثة، دار البداية ناشرون وموزعون، ط2012، 1/1433.
34. مروان عبد المجيد ابراهيم، أسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الاجتماعية، ط1 عمان مؤسسة الورق 2000م.

35. نسيمه ربيعه جعفري، الدليل المنهجي للطلاب في اعداد البحث العلمي، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعية، 2006.

36. نعيم ابراهيم الظاهر، الادارة الاستراتيجية، المفهوم، الأهمية، التحديات، عالم المكتب الحديث للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1924، 2009.

37. نوره دريدي وآخرون، سلسلة البحوث الاجتماعية، قسنطينة، مكتبة اقرأ، 2007م.

38. وسيله حمداوي، إدارة الموارد البشرية، ديوان المطبوعات الجامعية، قسنطينة، ط1.

39. يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، مدخل استراتيجي متكامل، ط1 مؤسسة الوارق للنشر والتوزيع، 2006.

2- المراجع الأجنبية:

1. (Dharmasrir in south Asia) (orientation of HR managers in commercial banks strategic) 2009.
2. Mourad Allaoua، élément de méthodologie pour rédiger une recherche، Alger édition houma، 1996، p76.
3. Sani،Abdulkader، SHRM ans Organizational Performance in of Organizational Climate، 2012 نيجيريا

3-المذكرات

1. أحمد مرزوق، التوظيف في المؤسسة الأجنبية وآثارها على تكيف العمال الجزائريين، رسالة ماجستير لكلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة الجزائر، 2008_2009.
2. بن قايد فاطمة الزهراء، دور الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية، مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2011.
3. بنية عمر، ادارة الموارد البشرية، ودورها في تحسين انتاجية المؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير المعهد الوطني للتخطيط والاحصاء، الجزائر، 2006.
4. الرسول وكاظم، تقويم واقع ممارسات ادارة الموارد البشرية، جامعة القادسية، 2009.
5. عبد القادر قرش، دراسة سياسة التوظيف وتكاليفها في الجزائر، رسالة ماجستير، فرع التسيير، 1997.
6. مصنوعة أحمد، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية، مدخل لمواجهة تحديات بيئة الأعمال في الجزائر، مذكرة مقدمة تسمى متطلبات نيل شهادة الماجستير، علوم التسيير، تخصص ادارة الأعمال، كلية علوم التسيير جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف الجزائر، سنة 2006_2007.

3- المراجع الإلكترونية:

<http://mouwazaf.ahlamontada.com/t2977-topic#ixzz1tATauVb3>

<https://hrdiscussion.com/hr87595.html>.

الملحق رقم (01):

دليل المقابلة

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي التبسي - تبسة



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

دليل المقابلة مع مسؤول مؤسسة DivinDus

دفعة: 2018

الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

وعلاقتها بمعايير التوظيف

دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة Divin-Dus - تبسة

إشراف الأستاذة:

لطرش فيروز

إعداد الطالبة:

مروى براهيمية

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tebessi - Tebessa

السنة الجامعية: 2018/2017

1- دليل المقابلة:

تتضمن هذه المقابلة مجموعة من الأسئلة تتعلق بموضوع " الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية و علاقتها بمعايير التوظيف".

دراسة تطبيقية بمؤسسة " Divin-Dus " بنبسة، و تعد هذه المقابلة ذات أهمية لأغراض البحث العلمي و إن تفضلكم بالإجابة المناسبة يسهم في الحصول على نتائج دقيقة بما يعزز تحقيق أهداف البحث علما أن الإجابة تستخدم لأغراض البحث العلمي فقط، دون ضرورة لذكر الاسم.

أولاً: الإمكانيات المادية و الموارد البشرية لمؤسسة Divin-Dus :

1_ ما هو عدد الإمكانيات البشرية لديكم في المؤسسة؟

2_ ما هو عدد المكاتب و الأقسام الموجودة بالمؤسسة؟

3_ ما هي النشاطات التي تمارسها المؤسسة؟

ثانياً: شروط التوظيف لكل مستوى وظيفي؟

1_ ما هي معايير التوظيف التي تعتمدها المؤسسة؟

2_ على أي أساس يتم وضع المعايير لكل منصب عمل؟

3_ ما هي الإمكانيات التي توفرها المؤسسة في عملية تعيين الموارد البشرية؟

ثالثاً: عملية تطبيق معايير التوظيف بالمؤسسة.

1_ كيف تتم عملية الاختيار للموارد البشرية بالمؤسسة؟

2_ هل هناك استراتيجية واضحة في عملية الاختيار للموارد البشرية؟

3_ هل عملية التوظيف للموارد البشرية لها تأثير واضحاً على نشاط المؤسسة؟

الملحق رقم (02):

الاستمارة



LARBI TEBESSI – TEBESSA UNIVERSITY

UNIVERSITE LARBI TEBESSI – TEBESSA-

جامعة العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم العلوم الانسانية

استمارة بحث موجهة لعينة من عمال مؤسسة DivinDus

دفعلة: 2018

الإدارة الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

وعلاقتها بمعايير التوظيف

دراسة ميدانية على عينة من عمال مؤسسة Divin-Dus - تبسة

إشراف الأستاذة:

إعداد الطالبة:

لطرش فيروز

مروى براهيمية

جامعة العربي التبسي - تبسة
Universite Larbi Tébessi - Tébessa

السنة الجامعية: 2018/2017

المحور الأول: البيانات الشخصية

1_ الجنس:

ذكر أنثى

2_ السن:

من 25 سنة الى 35 سنة

من 35 سنة الى 45 سنة

من 45 سنة الى 55 سنة

من 55 سنة الى أكثر

3_ المستوى التعليمي:

ابتدائي متوسط

ثانوي جامعي

4_ الوظيفة:

اطارات أعوان تحكم أعوان تنفيذ

5_ الأقدمية في العمل:

من 5_10 سنوات

من 10_15 سنة

من 15_20 سنة

من 20 سنة فما فوق

المحور الثاني: تطبيق معايير التوظيف بمؤسسة DivinDus

6_ هل تم توظيفك على أساس ميزة

نعم لا

7_ هل قمت بمقابلة وظيفية أثناء توظيفك

نعم لا

8_ هل أنت راض عن السياسة المتبعة أثناء التوظيف

نعم لا

9_ هل أنت راض عن الوظيفة التي تمارسها

نعم لا

10_ هل يوجد تواصل بينك و بين صاحب العمل

نعم لا

11_ ما الذي دفعك لنيل وظيفة بالمؤسسة؟

الراتب تناسب اختصاصك الامتيازات الممنوحة

12_ هل تناسب قدراتك العلمية مع الوظيفة

نعم لا

13_ قبل قرار التعيين هل تم اخضاعك تجريبيا مثلا؟

نعم لا

المحور الثالث: استراتيجية إدارة الموارد البشرية في عملية التوظيف:

14_ تعتقد أن الأعمال التي توفرها ادارة الموارد البشرية لمؤسسة DivinDus كفاءة؟

نعم لا

15_ هل تشجع ادارة الموارد البشرية العاملين على تطوير أفكارهم و خبراتهم؟

لا

نعم

16_ هل تعمل ادارة الموارد البشرية على تقديم برنامجا لتدريب العامل للعمل على تطوير أدائه

لا

نعم

17_ هل نظام الترقية المعمول به في المؤسسة يتبع طرق عادلة علمية؟

لا

نعم

18_ هل تحقق المؤسسة أهداف عامة من عملية التوظيف؟

لا

نعم

19_ هل ترى أن معايير التوظيف كفيلة بانتقاء الموظف المناسب للوظيفة؟

لا

نعم

20_ هل هناك صعوبات سابقة مازالت تعاني منها مؤسسة DivinDus

لا

نعم

21_ في حالة نعم فيما تتمثل هذه الصعوبات

تقنية

مالية

تكنولوجية

ادارية

اخرى تذكره

22_ هل تستخدم مؤسسة DivinDus وسائل مناسبة لجذب موظفين أكفاء؟

لا

نعم

الملحق رقم (03):

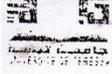
الأساتذة المحكمين

1- د. بوزغاية طارق أستاذ بقسم علم الاجتماع

2- د لعموري أسماء ... أستاذة بقسم علم الاجتماع

الملحق رقم (04):

الوثائق



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة العربي التبسي * تبسة*
كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع



المرجع: ق.ع.ا.ا / 2018/2017

تبسة في: / /

إلى السيد:

إذن بالدخول

بعد التحية والاحترام؛

لغرض استكمال البحوث الميدانية لطالبة قسم علم الاجتماع.
يرجى منكم السماح للطالب (ة) بإجراء الدراسة الميدانية في مؤسستكم

الطالب (ة): براهمية مروان

المستوى: ماجستير

التخصص: تنظيم وتنمية

موضوع البحث: الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
وعلاقتها بمعايير التوظيف

ختاماً تقبلوا فائق الاحترام والتقدير

المؤسسة المستقبلة:



رئيس القسم



الأستاذ المشرف



كلية العلوم الانسانية والاجتماعية
قسم علم الاجتماع
الرقم : ل.ع.ا. / 2018/2017

من السيد // رئيس قسم علم الاجتماع

الى السيد //

الموضوع // طلب الموافقة على إجراء بحث ميداني

بعد التحية والاحترام؛

بغرض إجراء بحث ميداني لطلبة الماستر جميع تخصصات علم الاجتماع على إجراء
بحث ميداني في مؤسستكم.

الإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها
بمعايير التوظيف

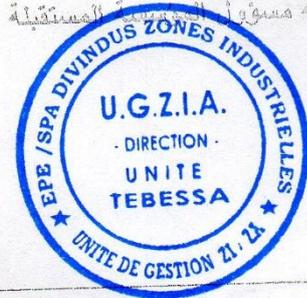
نشكركم لكرم تعاونكم وتقبلوا منا فائق التقدير والاحترام

رئيس قسم علم الاجتماع

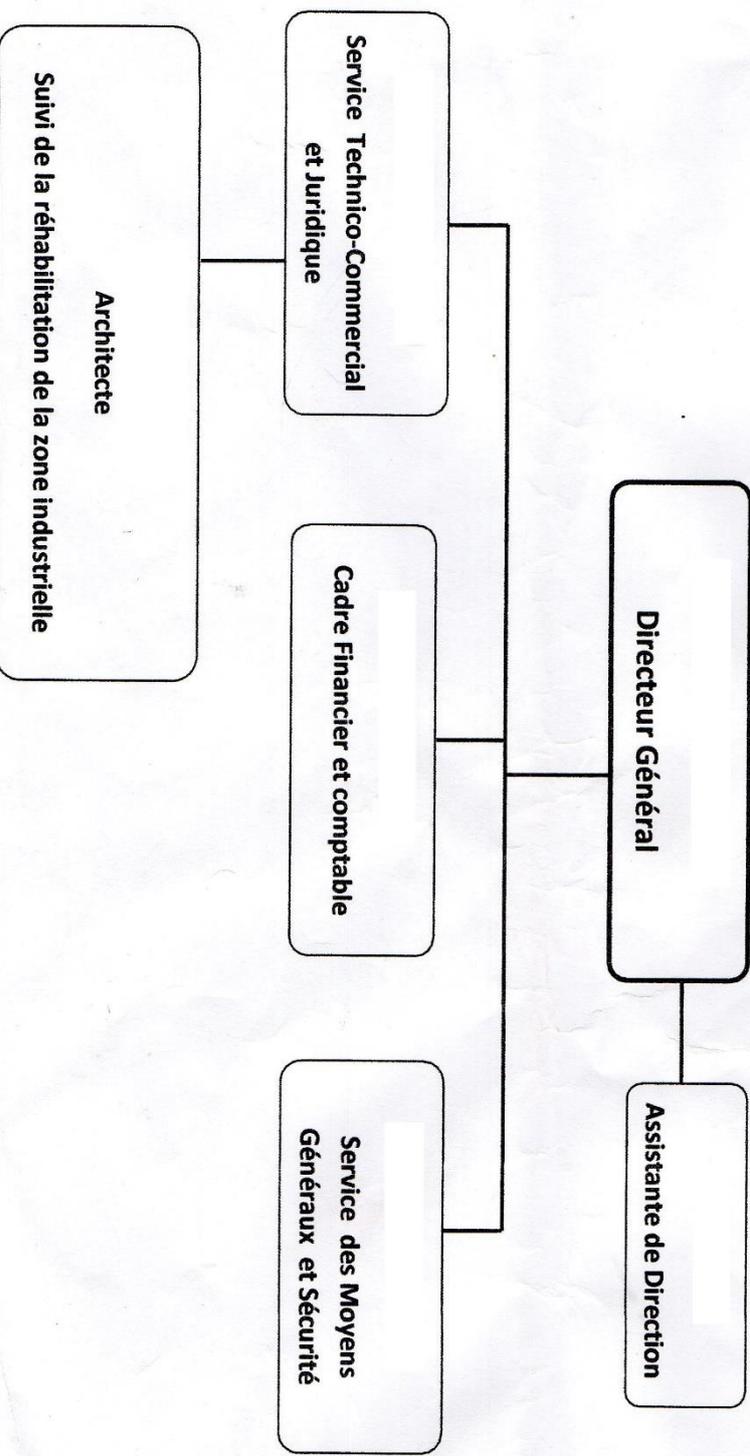
د. عزاميت قصبية



موافقة مسؤول المنطقة المستقبلية



ORGANIGRAMME DE L'ENTREPRISE



**L'affectation des agents en place selon leurs profils et conformément
Au nouvel organigramme.**

Pour le poste d'assistante de direction :

**Melle ATIA Zahia actuellement assistante de direction sera maintenue
A ce poste à la catégorie H5.conformément à la grille des salaires de
L'entreprise.**

Pour la structure des moyens généraux et sécurité :

**Monsieur BRAHMIA Ali, ingénieur sera maintenu à ce poste à la
Catégorie I1 conformément à la grille des salaires de l'entreprise.**

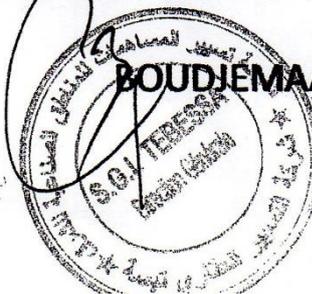
Pour la structure technique, commerciale et juridique :

**Monsieur GABA Med Larbi sera chargé de cette structure et sera
classé à la catégorie J1 conformément à la grille des salaires de
l'entreprise.**

**Monsieur Gaba Med larbi cadre à la SGI depuis la création de
L'Entreprise a acquis une grande expérience dans les fonctions
Techniques commerciales et juridiques et a assuré toujours l'intérim
De la direction générale durant les absences en missions ou en congés
Du Directeur général**

Le DIRECTEUR GENERAL

BOUDJEMAA . A



ملخص الدراسة

بفعل التطور المشهود في مجال إدارة الموارد البشرية كزت المؤسسات على الإدارة والتي تعني بالموارد البشري بصفته الوسيلة الفعالة والمؤثرة لرقبه.

وبناء على هذا سعت دراستنا للكشف عن احتمالية وجود استراتيجية واضحة تتبعها مؤسسة Divin-Dus في تطبيق معايير التوظيف والآثار التي قد تنجم عنها، فضلا عن البحث في مدى قدرتها بالتوثيق مع معايير التوظيف ومواصفات الموظف للحصول على الكفاءة المناسبة للوظيفة لتحقيق أهداف المؤسسة، كما سعينا إلى إجراء غموض حول عملية التوظيف والتي تقوم بها إدارة الموارد البشرية أثناء عمليات الاستقطاب والانتماء والتعيين بمؤسسة Divin-Dus بتبسة.

واعتمدنا في بحثنا على منهج دراسة الحالة مستعينة بالوصف والتحليل الذي طبقناه على عمال مؤسسة Divin-Dus بتبسة، وقد تنوعت العينة بين إطارات ومشرفين ومنفذين البالغ عددهم 46 عاملا، مستعنين بالاستمارة عن طريق المقابلة كأداة أساسية لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج (EXCEL) و (SPSS).

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن إدارة الموارد البشرية بمؤسسة Divin-Dus لها استراتيجية واضحة في عملية التوظيف تعتمد في تحقيق أهدافها، كما تم التوصل إلى عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية ($0.05 > \alpha$) بين معايير التوظيف ومواصفات الموظف لشغل الوظائف الشاغرة وأيضا لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 > \alpha$) بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهدافها.

Résumé

En raison du développement remarquable dans le domaine de la gestion des ressources humaines, les institutions se sont concentrées sur la gestion, ce qui signifie que les ressources humaines sont les moyens efficaces et efficaces de les améliorer.

Sur cette base, notre étude a cherché à explorer la possibilité d'une stratégie claire suivie par Divin-Dus pour l'application des critères d'emploi et les effets qui en découlent, ainsi que la recherche sur leur capacité à documenter les critères de recrutement. Nous avons également cherché à clarifier l'ambiguïté du processus de recrutement mené par le département des ressources humaines lors de la polarisation, de l'affiliation et de la nomination de la Fondation Divin-Dus.

Dans notre recherche, nous avons utilisé la méthodologie de l'étude de cas en utilisant la description et l'analyse que nous avons appliquées aux employés de Divin-Dus à Tebessa, en utilisant le formulaire d'interview comme outil de collecte de données de base. En utilisant (EXCEL) et (SPSS).

Les résultats de l'étude ont montré que le département des ressources humaines de Divin-Dus dispose d'une stratégie claire dans le processus de recrutement pour atteindre ses objectifs et qu'il n'y a pas de relation statistiquement significative ($0.05 > \alpha$) Il existe une relation statistiquement significative au niveau de ($0,05 > \alpha$) entre la stratégie et les objectifs RH.

Abstract

As a result of the remarkable development in the field of human resources management, institutions have focused on management, which means the human resource as the effective and effective means of raising it.

Accordingly, our study sought to explore the possibility of a clear strategy followed by Divin-Dus in applying the recruitment criteria and the implications that may result from it, as well as investigating the extent to which they can be documented with the recruitment criteria and employee specifications to obtain the appropriate efficiency of the job to achieve the objectives of the institution. To clarify the ambiguity about the recruitment process carried out by the Department of Human Resources during the polarization and affiliation and appointment of the Divin-Dus Foundation Tabessa.

The sample varied between 46 frames, supervisors and implementers, using the interview form as a basic tool for data collection, and analyzed using EXCEL. (SPSS).

The results of the study showed that the human resources department at Divin-Dus has a clear strategy in the recruitment process to achieve its objectives. It was also found that there is no statistically significant relationship ($0.05 > \alpha$) between HR strategy and objectives.