

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي- برج بوعريريج-
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

أطروحة دكتوراه مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة دكتوراه الطور الثالث
ميدان: علوم اقتصادية، والتسيير وعلوم تجارية
شعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة أعمال

الموضوع:

**دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء
الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية
دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر (GICA).**

إشراف الأستاذ الدكتور:

○ الجودي صاطوري

إعداد الطالب(ة):

○ عبد الحكيم قاضي

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب العائلي	الرتبة العلمية	مؤسسة الانتماء	الصفة
أ.د. حسين رحيم	أستاذ	جامعة برج بوعريريج	رئيسا
أ.د. الجودي صاطوري	أستاذ	جامعة برج بوعريريج	مشرفا ومقررا
أ.د. عمر جنينة	أستاذ	جامعة تبسة	ممتحنا
أ.د. حسين بلعجوز	أستاذ	جامعة المسيلة	ممتحنا
د. فاطمة الزهراء مهديد	أستاذ محاضراً	جامعة برج بوعريريج	ممتحنا
د. زكية ججيق	أستاذ محاضراً	جامعة برج بوعريريج	ممتحنا

السنة الجامعية: 2022/2021



الإهداء

إلى من لو جادو عليّ بالرضا لكان طريقي للجنان ممهدا
أبي وأمي.

إلى من حبّبنا الله فيهم، ووجودهم من أعظم نعم الله علي
اولادي: ايمان وعبد الرزاق ويوسف.

إلى كل من صبر علينا ودعا لنا بالتوفيق
الزوجة، أخواتي، أخوتي، كل أهلي

إلى كل صديق وقريب وحبیب

إلى كل من قادنا إلى طريق العلم وأعاننا فيه

شكر وتقدير

أول ما أبدأ به الحمد والشكر لله عز وجل الذي انار دربي ويسر لي السبيل لانجاز هذا العمل، ومنحني الإرادة والعزيمة والصبر، كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل أ.د "صاطوري الجودي" الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته وإرشاداته ونصائحه القيمة والتي ساهمت في انجاز واطمام هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأستاذة أ.د شوتري أمال مديرة مخبر دراسات اقتصادية حول المناطق الصناعية في ظل الدور الجديد للجامعة على مساعدتها لنا في اعداد هذه الاطروحة.

كما أتوجه بالشكر الجزيل للأساتذة الكرام:

د.قايدي لخميسي، د.حوحو مصطفى، د.عز الدين عبد الرؤوف، د.جباري عبد الوهاب،
د. بن قطاف احمد، أ.د. قرقب مبارك، أ.د. مير أحمد، د. العايب وليد.

أعضاء لجنة المناقشة الذين تكرموا بقراءة الاطروحة وتقييمها: أ.د رحيم حسين، أ.د جنينة
عمر، أ.د بلعجوز حسين، د مهديد فاطمة الزهراء، د. ججيق زكية.

والى جميع أساتذة وعمال كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة
برج بوعرييج وجامعة المسيلة.

ونتوجه بجزيل الشكر إلى كل عمال ومسؤولي إدارة الموارد البشرية بالإدارة العامة للمجمع
الصناعي لإسمنت الجزائر وإدارة الموارد البشرية بشركة اسمنت عين الكبيرة بولاية سطيف.

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

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية، قمنا من خلالها بإجراء دراسة ميدانية على مستوى المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف، حيث قمنا بمعرفة دور اهم سبع استراتيجيات وظيفية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات تحليل وتصميم العمل، استراتيجيات التوظيف، استراتيجيات التدريب، استراتيجيات مسارات الترقية، استراتيجيات تقييم الأداء، استراتيجيات التعويضات).

وقد تم اعتماد 232 استمارة استبيان تخص الإطارات السامية والإطارات واعوان التحكم وتم استخراج النتائج وتحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS الإصدار 26.

وقد خلصت الدراسة إلى وجود دور لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، حيث كان لخمس ممارسات استراتيجية لإدارة الموارد البشرية دور في تحسين الأداء الوظيفي (إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجيات التدريب، استراتيجيات مسارات الترقية، استراتيجيات تقييم الأداء، استراتيجيات التعويضات)، كما توصلت الدراسة ان استراتيجيات (استراتيجيات تحليل وتصميم العمل واستراتيجيات التوظيف) ليس لهما دور في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

الكلمات المفتاحية: إدارة استراتيجية، موارد بشرية، أداء وظيفي.

Summary

This study aimed to find out the role of strategic management practices of human resources in improving the job performance of Algerian business organizations, through which we conducted a case study in the Industrial Complex of Algeria Cement in Ain Kebira in Setif, where we learned the role of the seven most important functional strategies for human resources management in improving performance (planning strategy, job analysis and design strategy, recruitment strategy, training strategy, promotion pathways strategy, performance evaluation strategy, wages strategy).

Liquefied sample of individuals reached 232 workers, and we relied on spss version 26 to extract and analysed the results.

The study found that strategic human resources management practices a role in improving job performance, in addition to there were five strategies (planning strategy, training strategy, promotion pathways strategy, performance evaluation strategy, wages strategy), but the strategies of job (analysis and design, recruitment strategy) had no role in improving the job performance.

Keywords: Strategic management, Human resources, Job performance.

Resume

L'objectif de cette étude est d'illustrer le rôle des pratiques stratégiques de la gestion des ressources humaines dans l'amélioration de la performance des employés au niveau des entreprises algériennes. Nous avons mené cette étude au niveau de la société de ciment Ain Kebira filial du groupe industriel du ciment algérien GICA, où nous avons appris le rôle des sept stratégies de gestion des ressources humaines les plus importantes dans l'amélioration de la performance des employés (la stratégie de la planification des ressources humaines, stratégie d'analyse du travail, stratégie du recrutement, stratégie de la formation, stratégie de la gestion de carrière, stratégie d'évaluation de la performance, et la stratégie de la rémunération).

232 questionnaires ont été adoptés pour les cadres supérieurs, les cadres et les agents de maîtrises, en outre les résultats ont été extraits par le programme statistique SPSS V26.

L'étude a révélé que cinq pratiques stratégiques de la gestion des ressources humaines ont un rôle dans l'amélioration de la performances des employés (Stratégie de planification des ressources humaines, stratégie de la formation, stratégie de la gestion de carrière, stratégie d'évaluation de la performance et la stratégie de la rémunération), dont les deux autres stratégies (analyse du travail et stratégie de recrutement) n'ont aucun rôle dans l'amélioration de la performance des employés.

Mots clés: Gestion stratégique, Ressources humaines, Performance des employés.

فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
	شكر وتقدير
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال والجداول
	مقدمة
أ	تمهيد
ب	1- طرح الإشكالية
ب	2- فرضيات الدراسة
ج	3- أسباب اختيار الموضوع
ج	4- أهمية الدراسة
د	5- أهداف الدراسة
هـ	6- المنهج المستخدم
هـ	7- الدراسات السابقة
ك	8- هيكل البحث
ك	9- متغيرات ونموذج الدراسة
الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	
02	المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية
02	المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية
04	المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية
07	المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
11	المطلب الرابع: أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية
15	المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
15	المطلب الأول: الإطار العام للإدارة الاستراتيجية
22	المطلب الثاني: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
26	المطلب الثالث: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
33	المطلب الرابع: الأنماط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واعتبارات وضعها
36	المطلب الخامس: تصميم وتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية

38	المبحث الثالث: ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
39	المطلب الأول: مفهوم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية
41	المطلب الثاني: أنواع ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
45	المطلب الثالث: تصميم استراتيجيات تطوير الموارد البشرية
62	المطلب الرابع: تطبيق استراتيجيات تطوير الموارد البشرية
82	المطلب الخامس: الرقابة على استراتيجيات تطوير الموارد البشرية
97	المطلب السادس: متابعة تطبيق استراتيجيات تطوير الموارد البشرية
112	المطلب السابع: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة
117	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي	
119	المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي
119	المطلب الأول: مفهوم أداء المنظمة مكوناته وأنواعه
125	المطلب الثاني: الأداء الوظيفي في المنظمة
128	المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي
137	المبحث الثاني: تحسين الأداء الوظيفي
137	المطلب الأول: مفهوم وأهمية ومراحل تحسين الأداء الوظيفي
140	المطلب الثاني: مناهج تحسين الأداء الوظيفي
152	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي
154	المبحث الثالث: دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي
158	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA بشركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف.	
161	المبحث الأول: الإجراءات المنهجية وأدوات الدراسة الميدانية
161	المطلب الأول: المنهج المتبع
162	المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية
164	المطلب الثالث: التعريف بميدان الدراسة

186	المطلب الرابع: تحليل احصائيات الشركة واحصائيات الموارد البشرية
195	المبحث الثاني: تحليل بيانات عينة الدراسة ومحاور الاستبيان
195	المطلب الأول: تحليل البيانات العامة
204	المطلب الثاني: الأدوات الاحصائية المستخدمة في الدراسة
205	المطلب الثالث: صياغة الفرضيات
206	المبحث الثالث: الدراسة الكمية واستخلاص ومناقشة النتائج
206	المطلب الأول: إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي
210	المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات وأراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان
225	المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة
235	المطلب الرابع: تحليل نتائج فرضيات الدراسة
238	المطلب الخامس: نموذج الدراسة الميدانية
239	خلاصة الفصل
242	خاتمة
248	قائمة المراجع
259	الملاحق

قائمة الجداول والأشكال والملامح

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
24	الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	01-01
29	نموذج SWOT	02-01
34	مصنوفة ANSOFF	03-01
43	استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأكثر استخداما من وجهة نظر عدد من الباحثين	04-01
51	الاستخدامات الرئيسية لتحليل العمل	05-01
69	خطوات تنفيذ التدريب	06-01
87	طريقة الترتيب البسيط	07-01
88	طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات	08-01
89	طريقة التقييم حسب المهارات	09-01
91	مقياس التدرج البياني	10-01
92	نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة	11-01
93	نموذج لقائمة مراجعة في تقييم الأداء	12-01
95	تقييم الأداء بطريقة الإدارة بالأهداف في مصنع ENIEM	03-01
102	المجموعات الوظيفية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة	14-01
144	مستويات سيجما ونسبة العيوب والصحيح لكل مليون فرصة	01-02
165	تطور عدد مصانع الاسمنت بالجزائر منذ الاستقلال	01-03
167	شركات الاسمنت التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر	02-03
168	توزيع الحصص الانتاجية للمؤسسات المنتجة للإسمنت بين المجمع الصناعي العمومي جيكا ومنتجي الاسمنت الخواص	03-03
168	تطور عدد العمال بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر خلال 05 سنوات الأخيرة	04-03
169	تقسيم عمال المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر حسب القطاع والفرع خلال سنة 2020	05-03
170	تقسيم العمال من ناحية الجنس خلال سنة 2020	06-03
170	تقسيم العاملين من ناحية مدة العقد خلال سنة 2020	07-03
170	تقسيم العاملين الذكور من ناحية مدة العقد خلال سنة 2020	08-03
171	تقسيم العاملات الاناث من ناحية مدة العقد خلال سنة 2020	09-03
171	تقسيم العاملين من ناحية الخبرة خلال 05 سنوات الاخيرة	10-03
172	تقسيم العاملين من ناحية الخبرة حسب الرتبة الوظيفية سنة 2020	11-03
172	تقسيم العاملين من ناحية الرتبة الوظيفية خلال 05 سنوات الأخيرة	12-03
173	تقسيم العاملين من ناحية الرتبة الوظيفية بالنسبة لكل القطاعات والفروع التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر خلال سنة 2020	13-03
174	احصائيات تدريب الموارد البشرية في المجمع خلال سنة 2020	14-03
178	التطور التاريخي لشركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف	15-03
186	تطور مستوى الانتاج المحقق خلال السنوات الاخيرة	16-03
187	رقم الاعمال المحقق من طرف الشركة خلال 5 سنوات الأخيرة	17-03

قائمة الجداول

187	النتيجة المالية للشركة خلال 5 سنوات الاخيرة	18-03
188	هامش الربح الصافي لخمس سنوات الاخيرة	19-03
188	المردودية المالية والمردودية الاقتصادية وأثر الرافعة المالية خلال 5 سنوات	20-03
189	تطور عدد العاملين بشركة اسمنت عين الكبيرة خلال 5 سنوات الاخيرة	21-03
189	تقسيم العاملين حسب السلم الوظيفي خلال 4 سنوات الأخيرة	22-03
190	تقسيم العاملين في الشركة من ناحية الجنس لسنة 2020	23-03
191	تقسيم العاملين من ناحية الخبرة المهنية سنة 2020	24-03
192	تقسيم العاملين حسب الفئات العمرية سنة 2020	25-03
193	التكوين في الشركة خلال 5 سنوات الأخيرة	26-03
194	غيابات العمل خلال 4 سنوات الأخيرة	27-03
196	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	28-03
197	توزيع العينة حسب الجنس	29-03
198	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	30-03
199	توزيع العينة حسب الخبرة العملية	31-03
200	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	32-03
201	تقسيم محاور الاستبيان	33-03
207	اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان	34-03
208	ثبات عبارات محاور الاستبيان بطريقة CRONBACH'S ALPHA	35-03
208	اختبار طبيعة التوزيع لعينة الدراسة بطريقة كولموغوروف سيمينروف	36-03
209	اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري الدراسة بطريقة كولموغوروف سيمينروف	37-03
210	مقياس ليكرت الخماسي	38-03
211	يمثل تحديد مستويات الموافقة	39-03
211	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية	40-03
213	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة بتحليل وتصميم العمل	41-03
215	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية التوظيف	42-03
217	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية التدريب	43-03
219	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية مسارات الترقية	44-03
220	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية تقييم الأداء	45-03
222	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية التعويضات	46-03
223	نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة بالأداء الوظيفي	47-03
225	مستوى توفر وترتيب متغيرات الدراسة بالشركة محل الدراسة	48-03
227	نتائج اختبار الفرضية الرئيسية	49-03
227	معامل الارتباط (بيرسون) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع	50-03
227	نتائج اختبار الفرضيات الفرعية	51-03

قائمة الجداول

234	نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بوجود فروق في تأثير المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي باختلاف المعلومات الشخصية.	52-03
235	درجات التفسير وعلاقتها بمعامل التحديد R^2	53-03
235	ملخص نتائج فرضيات الدراسة	54-03

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
28	نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة	01-01
48	خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية	02-01
53	عملية تحليل المهام الوظيفية	03-01
56	مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة	04-01
66	مراحل عملية التدريب في المنظمة	05-01
78	نموذج المسار الوظيفي التقليدي	06-01
79	نموذج المسار الوظيفي الشبكي	07-01
81	نموذج تطوير المسار الوظيفي	08-01
86	خطوات تقييم الأداء الوظيفي	09-01
90	درجات التوزيع الإجباري	10-01
98	المفهوم الشمولي للتعويضات	11-01
103	نظام ادارة الاجور	12-01
109	خطوات تصميم نظام الحوافز	13-01
110	منحنى الحوافز انطلاقا من استراتجية واهداف المنظمة	14-01
121	تعريف الأداء	01-02
150	فجوة الأداء	02-02
153	العوامل المحددة لأداء الفرد	03-02
175	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر	01-03
181	الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت عين الكبيرة	02-03
183	الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية لشركة إسمنت عين الكبيرة	03-03
190	تقسيم عمال الشركة حسب السلم الوظيفي سنة 2020	04-03
191	تقسيم العاملين من ناحية الجنس سنة 2020	05-03
192	تقسيم العاملين حسب الخبرة المهنية سنة 2020	06-03
193	تقسيم العاملين حسب العمر سنة 2020	07-03
194	التكوين في الشركة خلال السنوات الأخيرة	08-03
195	غيابات العمل خلال السنوات الأخيرة	09-03
196	توزيع العينة حسب الفئة العمرية	10-03
197	توزيع العينة حسب الجنس	11-03
198	توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	12-03
199	توزيع العينة حسب الخبرة العملية	13-03
200	توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي	14-03
209	منحنى Q.Q PLOT بالنسبة لعينة الدراسة	15-03
210	منحنى Q.Q PLOT لمتغيري الدراسة	16-03

238	نموذج الدراسة الميداني	17-03
-----	------------------------	-------

الرقم	عنوان الملحق
01	الاستبيان المستخدم في الدراسة
02	تحكيم الاستبيان من أساتذة التخصص
03	تحكيم الاستبيان من طرف إطارات قسم إدارة الموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر Groupe GICA
04	مخرجات برنامج SPSS
05	بطاقة وصف الوظيفة (fiche de poste) لمدير قسم إدارة الموارد البشرية بشركة اسمنت عين الكبيرة
06	سياسة نظام الإدارة المتكاملة IMS للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.
07	نموذج تحديد الاحتياجات التدريبية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

مقدمة

تمهيد

تفرض بيئة الأعمال المعاصرة على المنظمات العاملة في الصناعة التطور والتحديث المستمر بالشكل الذي يجعلها تواكب التغيرات السريعة التي تفرضها، فمع تزايد عدد المنظمات وكبر حجمها وظهور الشركات المتعددة الجنسيات، وبروز التحالفات بين المنظمات وقوانين التجارة العالمية زاد التهديد للمنظمات المحلية بالشكل الذي يرهن بقائها في المنافسة، ومن خلال التطور الذي شهدته المنظمات في مختلف المجالات الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية أدى بالضرورة الى وجوب تطوير كل ماله علاقة بمكونات المنظمة، من خلال امتلاك قدرات استراتيجية و كفاءات محورية تسمح لها بالحصول على الأفضلية التنافسية، سواء من جانب الموارد التي تقوم عليها المنظمة أو عمليات التسيير التي تهدف الى استغلال تلك الموارد بالشكل الذي يعود بالفائدة على هذه المنظمات والذي يترتب عليه بناء استراتيجي يضمن بقاءها.

ومع تزايد التهديدات التي تواجه المنظمة تحتم عليها رسم استراتيجية عامة تسمح لها بالنمو مع الاخذ بعين الاعتبار وضعية المنظمة الحالية ورؤيتها المستقبلية والرهانات التي تفرضها البيئة الداخلية والخارجية، وتتبنى عنها مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية الخاصة بكل قسم من أقسام المنظمة، وتهدف هذه الاستراتيجيات الوظيفية إلى تجسيد استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها من خلال تحسين أداءها العام.

وتركز اغلب البحوث في المجال الاقتصادي والإداري في دراستها على العنصر البشري باعتباره جوهر لعملية البناء والتغيير، لذلك اهتمت به المنظمات المعاصرة من خلال مجموعة من الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والتي برز دورها في الحصول على المورد البشري اللازم وتنميته والمحافظة عليه وتحيين معارفه وخبراته وتحفيزه من اجل رفع مستوى الأداء الوظيفي، والذي يسمح بنمو المنظمة وضمان استقرارها وتطويرها بما يتوافق مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ان الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية سمحت للمنظمات في بيئة الأعمال المعاصرة من تنمية واستثمار الطاقات الفكرية والقدرات الإبداعية للأفراد، وتوفير الفرص للمتفوقين منهم لتجسيد أفكارهم ومشاريعهم، حيث نجد أن المنظمات الأكثر نجاحا في العالم المتقدم تحاول أن تجعل من كل فرد بها "رجل أعمال" في ذاته وليس مجرد موظف يؤدي أعمالا روتينية، بل هو الذي يفكر ويبتكر ويشارك في المسؤولية ويتحمل المخاطر، وكذا يشارك في العائد.

وتعاني منظمات الاعمال الجزائرية عامة كانت ام خاصة من مجموعة من المشاكل والتي اثرت على أداءها العام ورهنت وجودها، خاصة مع الانفتاح الاقتصادي بداية الالفية الجديدة ودخول المنظمات الأجنبية للسوق الجزائرية والذي برزت من خلاله الهوة بين أداء المنظمات الجزائرية والمنظمات الأجنبية، لذا يسعى القائمون على تسيير هذه المنظمات ومن خلال إدارة الموارد البشرية الى الاهتمام بالمورد البشري وتحسين أدائه والذي



يعتبر المورد الهام والفعال الذي يؤثر على أداء المنظمة وهو ما سنتطرق إليه في دراستنا التي تدور حول دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية، من خلال دراسة دور هذه الممارسات الاستراتيجية مجتمعة ككل على تحسين كفاءة وفعالية أداء المورد البشري بغية التعرف على اهمية كل استراتيجية وظيفية ومدى تأثيرها على أداء المورد البشري من خلال دراسة ميدانية ستجرى في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا في شركة اسمنت عين الكبيرة بولاية سطيف وهي احدى الشركات الهامة التابعة للمجمع.

1- طرح الإشكالية: إن التطور الذي حدث في مفهوم إدارة الموارد البشرية ووظائفها، نتيجة التغيرات السريعة والمستمرة في بيئة المنظمة، اوجب على كل المنظمات ضرورة الاهتمام والتركيز على المورد البشري باعتباره مصدر الابداع الرئيسي فيها واحدى الكفاءات المحورية الهامة لتحقيق ميزة تنافسية يصعب على المنافسين امتلاكها، لذا نجد أن المنظمات الكبرى تسعى جاهدة للحصول على المورد البشري المتميز لتحقيق أهدافها، كما ان نجاح وظائفها الحديثة يعتمد بدرجة كبيرة على أداء موردها البشري، انطلاقا مما سبق قمنا بصياغة إشكالية بحثنا الرئيسية كما يلي: ما هو دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية عموما؟ وفي المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر بشركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف بصفة خاصة؟

من خلال طرح إشكالية البحث الرئيسية يمكن ان ينجر عنها عدة تساؤلات فرعية وهي:

-ماهي أهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المنظمة؟

-ماهي سبل تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة ؟

-ماهو دور أهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة

محل الدراسة؟

2- فرضيات الدراسة: في ضوء العرض السابق لمشكلة البحث يمكن صياغة الفرضيات التالية بهدف

اختبار صحتها:

-الفرضية الرئيسية: هناك دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ لممارسات

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال

الجزائرية عموما، وفي المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر بشركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف

بصفة خاصة.

وتتدرج تحت هذه الفرضية الرئيسية مجموعة من الفرضيات الفرعية هي:

- الفرضية الأولى: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ لاستراتيجية

تخطيط العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

- الفرضية الثانية: يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ لاستراتيجية

تحليل وتصميم العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.



- **الفرضية الثالثة:** يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ لاستراتيجية التوظيف (الاستقطاب، الاختيار، التعيين) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
 - **الفرضية الرابعة:** يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
 - **الفرضية الخامسة:** يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ لاستراتيجية مسارات الترقية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
 - **الفرضية السادسة:** يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ لاستراتيجية تقييم الاداء في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
 - **الفرضية السابعة:** يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ لاستراتيجية التعويضات (الأجور والحوافز) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
- 3- أسباب اختيار الموضوع:** هناك مجموعة من الأسباب التي دفعتنا لاختيار هذا الموضوع أهمها:
- الميل الشخصي لدراسة المواضيع المتعلقة بإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي؛
 - تكملة للدراسة السابقة في مذكرة الماستر والتي موضوعها أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على أداء العاملين في الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.
 - التطورات الحاصلة في مفهوم إدارة الموارد البشرية والذي أصبح له أهمية بالغة لمسيري المنظمات خاصة بتطور أنظمة التسيير وظهور أنظمة المعلومات الحديثة؛
 - رفع مستوى قدرتنا العلمية في البحث العلمي ومحاولة لفت انتباه الباحثين إلى التركيز على هذا المورد؛
 - إيجاد الفروقات فيما يخص آليات تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بشكل يؤدي إلى تحسين أداء المورد البشري في الشركات الوطنية ومعرفة مكان الخلل بغية إيجاد حلول ناجعة للمشاكل التي تتخط فيها الشركات الوطنية خاصة في كيفية التعامل مع المورد البشري وتحفيزه لتحقيق اهدافها.
 - وجود دراسات متعددة لمجموعة من الباحثين تخص استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في التأثير على الأداء الوظيفي في المنظمات العالمية في الخارج تأخذ بعين الاعتبار طبيعة الفرد الأجنبي والظروف المحيطة به، وشبه غياب هذه الدراسات المهمة في الجزائر والوطن العربي والتي تراعي خصوصيات الفرد الجزائري والعربي ودوره في المنظمات المحلية.
- 4- أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في:
- التعرف على أهم الممارسات والفرضيات والتحديات التي تواجه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وهم نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؛

- تناول موضوع الأداء بالمنظمة بصفة عامة، والتعرف على أداء المورد البشري ومحدداته والعوامل المؤثرة فيه، وأهم الطرق الحديثة لتحسين أداء الافراد؛
- الوقوف على مدى تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في شركة إسمنت عين الكبيرة وإيجاد الاختلالات والخروج بمجموعة من التوصيات والحلول بغية تحسين أداء المورد البشري في الشركة محل الدراسة؛
- دراسة دور كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري ومعرفة مدى تأثيرها مجتمعة على أداء هذا المورد الهام ومن ثم معرفة دور كل استراتيجية لوحدها وترتيب أهميتها بناء على مؤشرات احصائية، عكس الدراسات السابقة والتي تدرس أثر استراتيجية واحدة على أداء المورد البشري بشكل منفصل عن الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى؛
- أهمية نتائج الدراسة من خلال ايجاد دور كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق الكفاءة والفعالية في الأداء الوظيفي مما يعطي صورة واضحة عن الجوانب التي يجب زيادة الاهتمام بها وإعطائها الأولوية؛
- معرفة الى أي مدى تساهم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية وحدها في التأثير على أداء الافراد في المنظمة، وهل هناك عوامل أخرى مؤثرة لا تقل أهمية عن الاستراتيجيات السابقة وجب على المنظمة أخذها بعين الاعتبار.

5- أهداف الدراسة: يسعى هذا البحث الى تحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي:

- التعرف على واقع تطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في منظمات الاعمال الجزائرية.
- توضيح مدى مساهمة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسات الاقتصادية؛
- معرفة مكان الخلل الواضحة في الأداء الوظيفي للعاملين الجزائريين ومحاولة إيجاد حلول تهدف الى تحفيزهم وتحسين أدائهم.
- التقرب من الشركات الوطنية العمومية ومحاولة معرفة المشاكل التي تتخبط فيها من ناحية التعامل مع المورد البشري.
- محاولة معرفة مدى النتائج المحققة من التحسينات المستمرة في طرق التسيير خاصة ما تعلق بالمورد البشري في منظمات الاعمال العمومية الجزائرية.
- ايجاد اهم الاختلالات في تطبيق الاستراتيجيات الوظيفية في الشركة محل الدراسة، ومن ثم اعطاء جملة من التوصيات والحلول لمعالجة النقائص الموجودة.
- اثراء البحث العلمي بتقديم بحث مفصل يخص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وممارساتها، والأداء الوظيفي المفهوم والمحددات والاليات الحديثة لتحسين الأداء الوظيفي وهو ما تنقتر له المكتبة الجزائرية والعربية.

6- المنهج المستخدم: للإجابة عن إشكالية البحث ونظرا لطبيعة الموضوع سنقوم بإتباع المنهج الوصفي الذي يعتبر من أكثر المناهج استخداما في مجال العلوم الإنسانية والاجتماعية، وهذا من خلال تجميع المادة العلمية من البيانات والمعلومات الخاصة بالدراسة من المراجع التي تدرس مثل هذه المواضيع ثم ترتيبها وتبويبها وتحليلها، كذلك تم استخدام المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من الدراسة، حيث سنقوم بدراسة ميدانية في شركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف وذلك بالاعتماد على وثائق وسجلات المنظمة، والاستبيان، والمقابلة مع إطارات الموارد البشرية في المديرية العامة بالمجمع وكذا بشركة اسمنت عين الكبيرة.

7- الدراسات السابقة

-محمد حنفي محمد نور تبيدي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه الفلسفة في إدارة الاعمال غير منشورة بعنوان: **أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء دراسة قطاع الاتصالات السودانية،** جامعة النيلين السودان، فيفري 2010، تهدف الدراسة الى التعرف على مدى تطبيق وممارسة الإدارة الاستراتيجية في قطاع الاتصالات السودانية، والوقوف على أثر تطبيقها علي كفاءة وفعالية أداء قطاع الاتصالات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يقوم بوصف الظواهر والأحداث موضوع الدراسة، وكذلك استخدم أسلوب التحليل الإحصائي، واستخلاص النتائج ببرنامج SPSS، وتوصلت الدراسة ان لدى الإدارة العليا والوسطي في شركات الاتصالات معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، وان هنالك علاقة ارتباط قوية بين المتغيرات الشخصية والديمغرافية للمبوهين والمعرفة والإلمام بمفاهيم وأساليب الإدارة الاستراتيجية، كذلك أظهرت الدراسة توسط ممارسة وتطبيق الإدارة الاستراتيجية في شركات الاتصالات، كما تبين منها أن الغالبية العظمي من المبوهين يدركون أهمية ومزايا وفوائد تطبيق الإدارة الاستراتيجية في هذه الشركات كما توصلت الدراسة إلي أن تطبيق الإدارة الاستراتيجية يؤدي الي كفاءة وفعالية الأداء في شركات الاتصالات. **أوجه التشابه مع دراستنا:** هناك تشابه بين الدراستان في الجانب النظري، واعتبار التدريب أحد أهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أوجه الاختلاف: اهتمت هذه الدراسة بأثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء العام لقطاع الاتصالات السوداني من خلال معرفة مدى اهتمام وتطبيق ممارسات الإدارة الاستراتيجية لدى مسيري القطاع، بينما دراستنا تهتم بدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية بأداء المورد البشري في المنظمة من خلال دراسة أثر كل استراتيجية وظيفية لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي للموارد البشرية في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

-مانع سيرينة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير غير منشورة بعنوان: **أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الافراد في الجامعات دراسة حالة عينة من الجامعات الجزائرية،** جامعة بسكرة، 2015/2014، هدفت الدراسة الى تحديد أثر استراتيجية تنمية الموارد البشرية على أداء الأفراد في الجامعات، المنهج المتبع هو المنهج التحليلي الوصفي، العينة المختارة عشوائية من مجموعة من الجامعات مكونة من 570 مفردة واعتمدت الباحثة على الاستبيان لجمع المعلومات، واستخدمت البرنامج الاحصائي



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

نقاط تشابه دراستنا مع هذه الدراسة: ان كلا الدراستين اهتمتا بوظيفة التدريب والتنمية البشرية وربطتها بأداء الافراد كونها من اهم ممارسات إدارة الموارد البشرية، كما اهتمتا بوظيفة مسارات الترقية ودرستا أثرهما على أداء الافراد.

نقاط الاختلاف: سنقوم في دراستنا بدراسة دور جميع الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء الافراد وهو ما يوضح دور جميع الممارسات الاستراتيجية مجتمعة في تحسين أداء الافراد، ومدى تأثير كل واحدة على حدى، عكس هذه الدراسة والتي تدرس وظيفة واحدة من وظائف إدارة الموارد البشرية، كما تعتبر هذه الدراسات وظيفة مسارات الترقية ووظيفة فرعية للتدريب والتنمية البشرية بينما تعتبره دراستنا انهما ممارستان استراتيجيتان مستقلتان.

-**فيروز بوزورين،** أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في العلوم الاقتصادية غير منشورة بعنوان: اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، جامعة سطيف، 2017/2016، هدفت هذه الدراسة الى ابراز اثر ممارسات إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية والعملية في بناء المزايا التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية، ولتحقيق أهداف الدراسة قامت الباحثة بتصميم استمارة تضمنت 129 عبارة، وقد تم توزيعها على مسؤولي إدارة الموارد البشرية بالمؤسسات محل الدراسة التي شملت 50 مؤسسة متوسطة بولاية سطيف وتم استخلاص وتحليل النتائج بالاعتماد على برنامج بيانات الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وتم التوصل ان لممارسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسات المدروسة بعدا استراتيجيا وانها تولي أهمية كبيرة لمختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية العملية وان ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر إيجابا في تحقيق المزايا التنافسية للمؤسسات محل الدراسة، كما تم التوصل ان ممارسات إدارة الموارد البشرية تفسر 55.30 من التغيرات الخاصة على مستوى الميزة التنافسية، كما أن هناك تباين في درجة واتجاه تأثير أبعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية على الميزة التنافسية في المؤسسات ذاتها.

أوجه التشابه مع دراستنا: اهتمت الدراستان بالممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، كما تقاطعتا الدراستان في معالجة معظم الممارسات الاستراتيجية.

أوجه الاختلاف: اهتمت هذه الدراسة بأثر ممارسات إدارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية بينما دراستنا تهتم بدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة باعتباره المؤثر الأساسي والصانع للميزة التنافسية المنشودة.

- مهني اشواق، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير غير منشورة بعنوان: مساهمة ممارسة وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، جامعة بسكرة، 2018/2017، هدفت الدراسة الى معرفة اثر ممارسات وظيفة الموارد البشرية في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بالتطرق للممارسات التقليدية (الاستقطاب، والامتياز، التدريب، والتكوين والتحضير)، وبعض الممارسات الحديثة (ممارسة القيادة التحويلية إجراءات التمكين تشجيع التعلم التنظيمي)، وقد استخدمت الباحثة في الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، العينة المختارة عشوائية من مجموعة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، واعتمدت الباحثة على استبيان مكون من 47 عبارة، عينة البحث 117 ممارسا لوظيفة الموارد البشرية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، واستخدمت البرنامج الاحصائي SPSS لاستخراج النتائج وتحليلها، وتم التوصل الى ان هناك اثر هام لممارسات تشجيع التعلم التنظيمي، الاستقطاب والاختيار، تحفيز المورد البشري وهناك اثر متوسط لممارسات تفعيل إجراءات التمكين والقيادة، وجاء تأثير ممارسات إدارة الموارد البشرية مجتمعة مرتفع نسبيا 70.7% على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وتعزى النسبة المتبقية 29.3% لعوامل أخرى لم يتم تناولها في الدراسة.

نقاط تشابه دراستنا مع هذه الدراسة: ان كلا الدراستين اهتمتا بممارسات التوظيف، والتدريب، كما استخدمتا الدراستان نفس المنهج.

نقاط الاختلاف: ان دراستنا تدرس دور الممارسات الاستراتيجية (ببعدها الاستراتيجي) لإدارة الموارد البشرية على أداء المورد البشري وليس على أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة باعتبار ان إدارة الموارد البشرية تختص بكل ماله علاقة بالمورد البشري داخل المنظمة والمورد البشري يعتبر العامل الأساسي الهام والمؤثر على أداء المنظمة.

-محمد بن سالم بن محمد با عمر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الموارد البشرية غير منشورة بعنوان: أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على سلوك المواطنة التنظيمية من خلال السلوك التنظيمي في مؤسسات القطاع الخاص في سلطنة عمان، جامعة العلوم الإسلامية ماليزيا، جويلية 2019، هدفت الدراسة الى تقييم العلاقات المحتملة بين ممارسات الموارد البشرية وسلوك المواطنة التنظيمية في مؤسسات القطاع الخاص في سلطنة عمان، وقد استخدم الباحث في الدراسة الحالية لتحقيق هذا الهدف البحثي المنهج الوصفي التحليلي، العينة المختارة عشوائية من مجموعة من مشاركين من مؤسسات القطاع الخاص بلغت 431 مفردة واعتمد الباحث على الاستبيان لجمع المعلومات، واستخدم البرنامج الاحصائي SPSS وAMOS، واستخدم الباحث كأبعاد لممارسات إدارة الموارد البشرية كل من ممارسات الاختيار والتعيين،

المكافآت والحوافز، التدريب والتطوير، وقد خلصت الدراسة أن لممارسات إدارة الموارد البشرية علاقة سببية مباشرة بسلوك المواطنة التنظيمية، كما يلعب السلوك التنظيمي كمتغير وسيط للعلاقة غير المباشرة بين المتغير المستقل والمتغير التابع.

نقاط تشابه دراستنا مع هذه الدراسة: ان كلا الدراستين اهتمتا بممارسات التوظيف، والتدريب والحوافز، كما استخدمتا الدراستان نفس المنهج.

نقاط الاختلاف: في دراستنا سنقوم بدراسة دور جميع الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء الافراد في منظمات الاعمال الجزائرية وهو ما يوضح دور جميع الممارسات الاستراتيجية مجتمعة في تحسين أداء الافراد، ومدى تأثير كل واحدة على حدى، عكس هذه الدراسة والتي تدرس ثلاث وظائف فقط من وظائف إدارة الموارد البشرية، كما ان المتغير التابع في هذه الدراسة هو سلوك المواطنة بينما في دراستنا هو الأداء الوظيفي، كما ان في دراستنا مجتمع الدراسة هو منظمات الاعمال ككل بينما هذه الدراسة تهتم بالقطاع الخاص في سلطنة عمان.

-دراسة قام بها الباحث سونغ شان Sang Chan.

Relationship between HRM Practices and the Perception of Organizational Performance Roles of Management Style Social Capital and Culture: Comparison between Manufacturing Firms in Cambodia and Taiwan.

العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية وتصور أدوار الأداء التنظيمي دور إدارة أسلوب رأس المال الاجتماعي والثقافي: مقارنة بين شركات التصنيع في كمبوديا وتايوان، نشرت بموقع Semantic scholar سنة 2005¹، هدفت هذه الدراسة لمعرفة آثار ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء الأعمال (الأداء التشغيلي والأداء العام للشركة)، تم استخدام المنهج الوصفي للتحليل، في الجانب التطبيقي من الدراسة تم توزيع استبيان وجمع عينة الدراسة والتي تتكون من 160 مستجيباً من المشرفين والمديرين في شركات التصنيع في دولتين كمبوديا (80 عينة) وتايوان (80 عينة)، وتمثلت ابعاد ممارسات إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية، والتوظيف، والحوافز، والتقييم كما تم اختبار ممارسات إدارة الموارد البشرية لمراقبة الاتفاقيات على أربعة عناصر تمثل الأداء التشغيلي مثل جودة المنتج وتكلفة المنتج وتسليم المنتج ومرونة الإنتاج، وتوصلت الدراسة بناء على نتائج اختبار t أن الاختلاف في الحالة وممارسات الأمن الوظيفي تختلف بين البلدين، كما استخلصت الدراسة انه حسب وجهة نظر الموظفين في شركات التصنيع التايوانية أنهم يحصلون على قدر أكبر من الأمان الوظيفي مقارنة بالموظفين العاملين في شركات كمبوديا.

علاوة على ذلك، توضح نتائج تحليلات الانحدار أن مشاركة الموظفين هي التنبؤ المشترك الموجود في ممارسات إدارة الموارد البشرية الحالية في البلدين، ومشاركة الموظفين نفسها هي أكثر ممارسات إدارة الموارد البشرية فاعلية التي يمكن استخدامها لتحسين الأداء التشغيلي وأداء الشركة العام.

¹ S. chang, **Relationship between HRM Practices and the Perception of Organizational Performance Roles of Management Style Social Capital and Culture: Comparison between Manufacturing Firms in Cambodia and Taiwan**, site Semantic scholar, site internet :www.semanticscholar.org/paper/Relationship-between-HRM-Practices-and-the-of-Roles-Chan/0f1dcb97eac9b183c9bd571d8f5450fca068e486?sort=relevance&pdf=true, (18/06/2021).



أوجه التشابه مع دراستنا: هناك تشابه بين الدراستان في ان الدراستان استخدمتا ممارسات تخطيط الموارد البشرية، التوظيف، الحوافز وتقييم الأداء كأبعاد للمتغير المستقل ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

أوجه الاختلاف: هناك اختلاف في ممارسات الإدارة الاستراتيجية حيث تم استخدام في دراستنا للأبعاد السابقة إضافة الى تحليل وتوصيف الوظائف والتدريب ومسارات الترقية، كما ان دراستنا تهتم بدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة بينما هذه الدراسة تهتم بدراسة العلاقة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والأداء العام للمنظمة.

-دراسة قام بها الباحثان اولديجو مورف و اديقروي **Adegoroye A.A, Oladejo Moruf** **Strategic Human Resources Management practices in the Post Consolidated Nigerian commercial banks¹**.

ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في البنوك النيجيرية الموحدة.

European Journal of Business and Management، سنة 2012.

تبحث هذه الورقة في أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على أداء البنوك خلال فترة ما بعد الدمج الهامة في نيجيريا، وتتساءل على وجه التحديد عن كيفية تحسين ممارسات إدارة الموارد البشرية، مثل دور قسم الموارد البشرية والتوظيف وإعادة التدريب وإعادة النشر وتقييم الأداء والتعويضات، تم إجراء دراسة استقصائية لعينة الدراسة مكونة من 150 موظفا من البنوك الموحدة المختارة في نيجيريا، وتم تحليل البيانات التي تم جمعها من الاستبيان المنظم باستخدام الإحصائيات الوصفية والفرضيات التي تم اختبارها باستخدام متوسط الدرجات عن طريق البرنامج الاحصائي SPSS، وخلصت الدراسة أن ممارسات التوظيف والمكافآت المبتكرة احتلت مرتبة أعلى في التأثير على أداء البنوك، كما استخلصت أن التوظيف ودور إدارة الموارد البشرية وممارسات التعويضات تبدو وكأنها تتغير بشكل كبير داخل البنوك النيجيرية الموحدة.

أوجه التشابه مع دراستنا: اهتمت هذه الدراسة بدراسة أثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعادها (التوظيف والتعويضات والتدريب وبعض أدوار إدارة الموارد البشرية) في أداء البنوك في دولة نامية مثل نيجيريا وهو ما تعالجه دراستنا من ممارسات تخص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في أداء المورد البشري في منظمات الاعمال الجزائرية أي دولتان تعتبران من الدول النامية وتحتاج منظماتها الى تطوير ممارسات إدارة الموارد البشرية لتحسين أداء الافراد في المنظمات لتحقيق الأداء العام المنشود.

أوجه الاختلاف: هناك اختلاف ان دراستنا تهتم بدور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة بينما هذه الدراسة تهتم بدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء العام للبنوك في نيجيريا، كما ان دراستنا اهتمت بممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأبعاده السبعة (سبعة ممارسات) بينما تهتم هذه الدراسة بدراسة اربعة ممارسات استراتيجية.

¹ Adegoroye, A.A, Oladejo, Moruf, **Strategic Human Resources Management practices in the Post Consolidated Nigerian commercial banks**, European Journal of Business and Management, Vol 4, No.15, 2012, PP 168-177.



-دراسة قام بها ناتوت روجنيرتيكل، جيرازك تريموتسونتورن، سوراك تانقتونق

Sorasak Tangthong, Jirasek Trimetsoontorn, Nuttawut Rojniruttikul

The effects of human resource practices on firm performance in Thailand's manufacturing industry¹.

أثر ممارسات الموارد البشرية على أداء المؤسسات العاملين في الصناعة التحويلية في تايلاند، 2015، الهدف من هذه الدراسة هو تحديد أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية (HRM) على أداء الشركات في المنطقة الصناعية 2 في تايلاند، وهي المنطقة التي شهدت تدفقا للاستثمار الأجنبي، تم اختبار 23 من الفرضيات النظرية التي تشير إلى العلاقات الإيجابية والسلبية المحتملة بين ممارسات إدارة الموارد البشرية والمتغيرات الوسيطة وأداء الشركة، تم الاستعانة بالاستبيان من خلال إجابات عينة الدراسة والتي تتكون من 224 من كبار المديرين وقادة الأعمال والمديرين التنفيذيين، الاستبيانات التي تم فحصها ثم اختبارها تجريبيا باستخدام البرنامج الاحصائي AMOS، اظهرت نتائج الدراسة أن ممارسات إدارة الموارد البشرية تؤثر ايجابيا على أداء الشركات، وأشارت أيضا إلى ان هذه الممارسات تتزايد أهميتها باستمرار نتيجة نمو وتطور المنظمات، قدمت هذه الدراسة نظرة ثاقبة جديدة لممارسات إدارة الموارد البشرية وأداء الشركة، والوصول إلى قلب الدور الذي تلعبه المتغيرات الوسيطة في شبكة العلاقات.

أوجه التشابه مع دراستنا: اهتمت هذه الدراسة بدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (تحفيز وتقييم والاحتفاظ بالموارد البشرية) وهو ما تعالجه دراستنا من ممارسات تخص إدارة الموارد البشرية، كما تقترض هذه الدراسة متغيران وسيطان هما الرضا الوظيفي وأداء العاملين للوصول إلى الأداء العام وهو ما أكدنا عليه في دراستنا كون أداء المورد البشري هو العنصر الفعال والمؤثر الذي من خلاله يتحقق الأداء العام المطلوب الذي يحقق اهداف المنظمة.

أوجه الاختلاف: هناك اختلاف ان دراستنا تهتم بدور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المنظمة بينما هذه الدراسة تهتم بدراسة أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الأداء العام للمنظمات المصنعة التايلاندية مرورا بالمتغيرين الوسيطان الرضا الوظيفي وأداء الافراد في المنظمات محل الدراسة.

الخلاصة: مما سبق نتشارك الدراسات السابقة مع دراستنا في المتغير المستقل والذي يمثل ممارسات إدارة الموارد البشرية في مجموعة من الممارسات كالترتيب والتخطيط والتعويضات، وتختلف دراستنا عن الدراسات السابقة كون ان دراستنا تهتم بأغلب ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي يتفق عليها اغلب الباحثين مما يضيف للبحوث المختصة في هذا الميدان طبيعة الممارسات الأكثر تأثيرا على أداء الافراد، كما تهتم بدور ممارسات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال الجزائرية حيث

¹Sorasak Tangthong, Jirasek Trimetsoontorn, Nuttawut Rojniruttikul, **The effects of human resource practices on firm performance in Thailand's manufacturing industry**, Journal for Global Business Advancement, Vol. 8, No 1, 02/02/2015, PP 84-117.



تأخذ أداء الافراد كمتغير تابع، بينما تركز اغلب الدراسات على أداء المنظمات كمتغير تابع بالمرور على أداء الافراد كمتغير وسيط.

8- هيكل البحث: للتفصيل في الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة واختبار الفرضيات سنقوم بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول فصلان نظريان وفصل تطبيقي، في الجانب النظري تطرقنا في الفصل الأول الى إدارة الموارد البشرية المعاصرة وتعرفنا من خلالها على مفهومها والتحديات التي تجابهها، ثم تطرقنا الى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بجميع جوانبها ومدى ارتباطها باستراتيجية المنظمة، ومرآحل تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية وأهم النماذج المفسرة لها وأهم الاعتبارات التي يضعها القائمون على تصميمها في الحسبان، وكذا مختلف ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تعبر عن مختلف السياسات الهامة التي تضمن توجيه جهود الافراد لتطبيق استراتيجية المنظمة، واختلف الباحثون في تصميمها الا ان اهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية يمكن تقسيمها الى سبع استراتيجيات: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية تحليل وتصميم العمل، استراتيجية التوظيف، استراتيجية تدريب الموارد البشرية، استراتيجية مسارات الترقية، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات.

ثم تطرقنا في الفصل الثاني للمتغير التابع الأداء الوظيفي والذي يعبر عن السلوكيات والمجهودات المنظمة التي يقوم بها العاملين لتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها، ثم تطرقنا الى أهميته ومحدداته والتي تم التطرق لها بالتفصيل حيث قسمناها الى إنتاجية العامل، وجودة العمل، وسلوك العامل، ثم تطرقنا أيضا الى تحسين الأداء الوظيفي ومختلف الأدوات الحديثة لتحسينه كمنهج ستة سيجما ومنهج تحسين الأداء pip، وأبرزنا في هذا الفصل اهم العوامل المؤثرة في الأداء حيث قسمناها الى عوامل داخلية وعوامل خارجية ثم استنتجنا نظريا باختصار دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.

في الفصل الثالث خصصناه للجانب التطبيقي قمنا من خلاله بإسقاط ما تم معالجته في الجانب النظري في الجانب الميداني من خلال دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر حيث تم توزيع الاستبيان في شركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف وتم تحليل النتائج من خلال اجراء مقابلات مع مسؤولي الموارد البشرية في المديرية العامة للمجمع وكذا في شركة اسمنت عين الكبيرة، تم اختبار دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي من خلال تقييم مدى مساهمة كل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

9- متغيرات ونموذج الدراسة

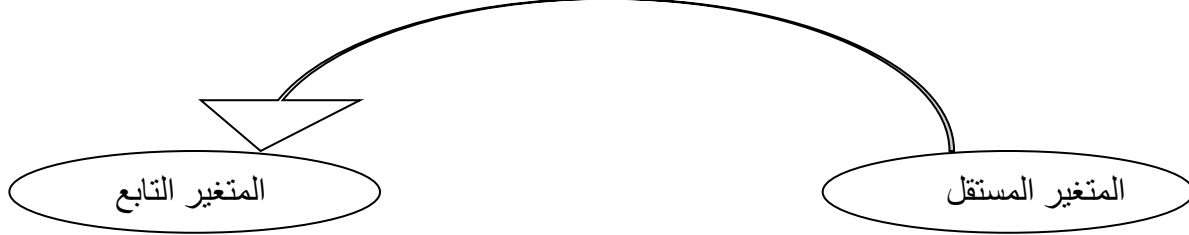
9-1 المتغيرات المستقلة: اشتملت المتغيرات المستقلة على أهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تتمثل في الاستراتيجيات التي تتدرج في المراحل الأربعة لتطوير الموارد البشرية:

- مرحلة تصميم استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وتشمل: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية تحليل وتصميم العمل، استراتيجية التوظيف.



- مرحلة تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية وتشمل: استراتيجية تدريب الموارد البشرية، استراتيجية مسارات الترقية.
 - مرحلة الرقابة على تطبيق استراتيجيات تطوير الموارد البشرية وتشمل: استراتيجية تقييم الأداء.
 - مرحلة متابعة تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية وتشمل: استراتيجية التعويضات.
- 9-2 المتغير التابع: اشتملت الدراسة على متغير تابع وحيد هو الأداء الوظيفي.

نموذج الدراسة



الأداء الوظيفي

ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحث.

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الفصل الأول: الإطار النظري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تولي المنظمات المعاصرة أهمية بالغة بالعنصر البشري فمن خلال إدارة الموارد البشرية تقوم المنظمات باختيار المورد البشري اللازم وتدريبه وتحفيزه للحصول على الاداء المرجو منه والذي يضمن تحقيق أهداف المنظمة.

وتختلف المفاهيم المتعلقة بإدارة الموارد البشرية باختلاف تخصصات الباحثين ومدى أهميتها كذلك حسب التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية والذي مر بعدة مراحل هامة.

من خلال هذا الفصل سنحاول التطرق بالتفصيل لكل ماله علاقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتم تقسيمه الى ثلاث مباحث هي:

- ماهية إدارة الموارد البشرية.
- الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

المبحث الأول: ماهية إدارة الموارد البشرية

نظرا لأهمية المورد البشري، تعددت الدراسات التي تتعلق بكل ما يخص هذا المورد والإدارة التي تهتم بادارته، سنحاول في هذا المبحث إعطاء مفهوم عام لإدارة الموارد البشرية وإعطاء لمحة عن المراحل التاريخية لتطور إدارة الموارد البشرية وأهدافها وأهميتها بالنسبة للمجتمع والعاملين والمنظمة وقد تم تقسيم المبحث الى اربع مطالب هي:

- مفهوم الموارد البشرية.
- مفهوم إدارة الموارد البشرية.
- التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية.
- أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم الموارد البشرية

تعطي المنظمات المعاصرة المورد البشري أهمية بالغة كونه يعتبر سر نجاحها والقادر على رفع وتحسين مردوديتها والمساهمة في مختلف العمليات الإدارية وعلى جميع مستويات الإدارة، فباختلاف أنشطة المنظمة وبتغير حجمها وشكلها القانوني وحتى المنظمات التي تعتمد على عوامل أخرى للتفوق كالتكنولوجيا يبقى المورد البشري هو اهم عامل يصنع التميز للمنظمة، باعتباره المبدع والمسير والعامل والمقيم لمختلف العمليات التي تقوم بها المنظمة، في هذا المطلب سنتطرق لمفهوم إدارة الموارد البشرية.

المورد لغويا تعني " المنهل، الطريق، مصدر الرزق، كما تعني كلمة المورد المنبع"¹، كما تعني كلمة Ressources بالفرنسية الثروة، الوسيلة، الحيلة².

أما اصطلاحا فالموارد تعبر عن مجموع ما تملكه المنظمة من وسائل مادية وغير مادية، أو موارد ملموسة وغير ملموسة التي تقوم المنظمة باستغلالها (تخصيص الموارد) بغرض تحقيق أهدافها.

ونظرا لتعدد التعريفات والمفاهيم المتعلقة بالموارد البشرية وارتباطها بمصطلح رأس المال البشري ونظرا لاختلاف المفهوم باختلاف نظرة الكتاب والباحثين كل حسب مجال تخصصه سنوجز مجموعة من التعريفات الخاصة بالمورد البشري ورأس المال البشري لمجموعة من الباحثين، والتي رغم اختلاف التعاريف في مضامينها إلا أنها تصب في هدف واحد حول أهمية المورد البشري في المنظمة.

ويعرف ماكس سيبورين المورد بأنه: "أي شيء له قيمة يمكن استخدامه وهو إما أن يكون متاحا أو غير متاح ويتطلب بعض الجهد لجعله متاحا ويستطيع الإنسان أن يستفيد منه ويجعله أداة يمكن استخدامها لتأدية وظيفة لإشباع حاجة أو لحل مشكلة".

عرف مصطفى كولار الموارد البشرية "هي كل القوة العاملة القادرة والراغبة في العمل ومستعدة لتقديم قيمة مضافة للمجتمع"³، هنا ربط الباحث الموارد البشرية بقدرتها على تقديم إضافة في المنظمة.

كما عرفته الباحثة وسيلة حمداوي "الموارد البشرية تمثل مجموع الأفراد والجماعات التي تكون المنظمة في وقت معين، ويختلف هؤلاء الأفراد فيما بينهم من حيث تكوينهم، خبرتهم، سلوكهم، اتجاهاتهم، وطموحهم كما يختلفون في وظائفهم ومستوياتهم الإدارية وفي مساراتهم الوظيفية"⁴، هنا عرفت الباحثة الموارد البشرية تعريفا شاملا تطرقت الى جل الفروقات الواردة في تشكيلة الموارد البشرية داخل المنظمة خاصة أنها تطرقت للاختلافات الغير ملموسة والمتعلقة بسلوك الأفراد وطموحهم.

مما سبق يمكن القول إن مفهوم الموارد البشرية عبارة عن كل الأفراد المتواجدين في المنظمة الذين يقدمون إضافة للمنظمة باختلاف رتبهم في الهيكل الوظيفي، وتم اختيارهم بناء على ما يقدمونه أو بناء على معايير طلبها الوظيفة (معارف، كفاءة، خبرات سابقة)، وهذا بهدف القيام بوظائف المنظمة وأعمالها، والمشاركة في وضع أهدافها واستراتيجياتها وتنفيذ هذه الأهداف، ولقاء ذلك تتقاضى الموارد البشرية من المنظمة تعويضات متنوعة متمثلة في الرواتب والأجور والمزايا الوظيفية الأخرى، وذلك في عملية تبادل المنفعة فيما بينهم أو في إطار تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين.

أما مفهوم رأس مال البشري فرغم وجود مجموعة من الباحثين يستعملون المصطلح كإشارة للموارد البشرية في كتاباتهم إلا أن المصطلحين يختلفان بعض الشيء، فمصطلح رأس المال البشري يقصد به "مجموعة العوامل التي يمتلكها الأفراد والقوى العاملة الجماعية للشركة، ويمكن أن تشمل المعارف والمهارات، والقدرة التقنية

¹ المنجد الأبجدي، دار النشر، لبنان، ط1، 1967، ص 14.

² عبد النور جبور وإدريس سهيل، المنهل قاموس فرنسي عربي، دار العلم للملايين، لبنان، ط5، 1979، ص 902.

³ مصطفى كولار وآخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، منشورات الفا للوثائق، قسنطينة، الجزائر، ط1، 2019، ص 23.

⁴ وسيلة حمداوي، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004، ص 25.

والصفات الشخصية، مثل الذكاء والطاقة والموقف والالتزام والموثوقية والقدرة على التعلم، بما في ذلك الخيال والكفاءة والإبداع والرغبة في تبادل المعلومات والمشاركة في الفريق والتركيز على أهداف المنظمة¹، ويعرف أيضا انه "مجموعة من الصفات الجماعية، وخبرة الحياة والمعرفة والإبداع، والطاقة والحماس الذي يختاره الأشخاص للاستثمار في أعمالهم"².

من التعريفين السابقين نستخلص ان رأسمال البشري هو مجموع المعرفة والمهارات والصفات وما يمتلكه الأفراد من قدرات ذاتية لتحديد وإيجاد مصادر المعرفة والقدرة على التعلم والابتكار كما يعبر عن قدرتهم في المشاركة في مجموعات العمل داخل المنظمة.

ويختلف مصطلح رأسمال البشري عن الموارد البشرية كون أن مصطلح رأسمال البشري هو أصل غير ملموس ضمن موارد المنظمة، تستطيع من خلاله المنظمة صناعة الفارق الاستراتيجي بينها وبين المنظمات المنافسة، كما يعتبر رأسمال البشري في ادارة الأعمال الحديثة صانع الميزة التنافسية، اما المورد بشري فيعبر عن الكم أو العاملين في المنظمة باختلاف خبراتهم ومعارفهم ومدى مساهمتهم في تحقيق أهداف المنظمة، فليس بالضرورة كل مورد بشري يعتبر رأسمال بشري، اذن فرأسمال البشري هو ما يميز المورد البشري (خبرته ومعارفه وسلوكه المنشئ للقيمة والتفوق الاستراتيجي للمنظمة) أي الميزات المتوفرة في المورد البشري والتي تستطيع المنظمة من خلالها بناء ميزة تنافسية.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية

يمكن إعطاء إدارة الموارد البشرية مجموعة من التعاريف المختلفة كون ان إدارة الموارد البشرية علم يشترك فيه مجموعة من التخصصات (علوم سياسية- علم الاجتماع- علم النفس- علوم التسيير وإدارة الأعمال.....) هذا من جهة، من جهة أخرى "هناك اختلاف في تسميتها، فمنهم من سماها إدارة الأفراد، ومنهم من سماها إدارة الموارد البشرية، كما سميت إدارة الأشخاص، وأيضا إدارة شؤون العاملين والعاملين"³، ويرجع سبب اختلاف التسميات لاختلاف وجهات نظر المفكرين والباحثين وأهميتها داخل المنظمة، حيث تطورت تسميتها بالتطور التاريخي للفكر الإداري فيما يتعلق بالنواحي البشرية في المنظمة.

سنحاول أن نستخلص تعريفا شاملا لإدارة الموارد البشرية وذلك بعد ان نستدرج وجهتي نظر أساسيتين:⁴ من وجهة النظر التقليدية يرى بعض المديرين أن إدارة الموارد البشرية ما هي إلا مجرد وظيفة قليلة الأهمية في المنظمة وتقتصر على القيام بأعمال روتينية تنفيذية، من أمثلتها حفظ المعلومات على العاملين في

¹ Abeyskera, I., & Guthria, J., An Empirical Investigation Of Annual Reporting Trends Of Intellectual Capital in Sri Lanka, Critical Perspectives on Accounting, Vol. 16, N°03, 2005, p153.

² Weatherly, Leslie A., Human Capital the Elusive Asset, Measuring and managing Human Capital : A Strategic imperative for HR ", Society for Human Resource management, Vol. 7I, No. 02, 2003, p 08.

³ علي ربيعة، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 19.

⁴ محمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، ط1، 2014، ص ص

ملفات وسجلات معينة، ومتابعة النواحي المتعلقة بالعاملين مثل ضبط أوقات الحضور والانصراف والإجازات والترقيات وغيرها من الوظائف الروتينية.

اما من وجهة النظر الحديثة فيرى البعض الآخر من المديرين أن إدارة الموارد البشرية تعتبر من أهم الوظائف الإدارية في المنظمة وهي لا تقل أهمية من باقي الوظائف الأخرى كالتسويق والإنتاج والمالية، ونظرا لأهمية العنصر البشري وتأثيره على الكفاءة الإنتاجية للمنشأة، فقد اتسع مفهوم إدارة الموارد البشرية ليشمل أنشطة رئيسية متعلقة بالموارد البشري من أهمها تحليل وتوصيف الوظائف، تخطيط الموارد البشرية، جذب واستقطاب الموارد البشرية، تحفيز الموارد البشرية، تنمية وتدريب الموارد البشرية.... الخ

ومن خلال استدرج عدة تعاريف لمجموعة من الباحثين تداولت أسماؤهم في المراجع الأجنبية والعربية، فإدارة الموارد البشرية كمصطلح متكون من جزأين، إدارة - موارد بشرية، الموارد البشرية مصطلح قد سبق التعرض إليه في المطلب السابق، أما الإدارة فتعرف على أنها "التنسيق الفعال للموارد المتاحة من خلال العمليات المتكاملة للتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة لتحقيق أهداف العمل الجماعي بطريقة تعكس الظروف البيئية السائدة"¹.

عرف معهد إدارة الأفراد Institute of Personnel Management في بريطانيا إدارة الموارد البشرية بأنها "ذلك الجزء من الإدارة المهتم بالأفراد في العمل وبعلاقاتهم داخل المنظمة"، هنا ارتبط التعريف بمهام إدارة الموارد البشرية كإهتمام بالعاملين وعلاقتهم مع المنظمة.

كما تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها "الإدارة التي تؤمن بان الأفراد العاملين في مختلف المستويات هم أهم الموارد، ومن واجبها ان تعمل على تزويدهم بكافة الوسائل التي تمكنهم من القيام بأعمالهم، لما فيه مصلحتها ومصلحتهم، وان تراقبهم وتسهر عليهم باستمرار لضمان نجاحها ونجاحهم ونجاح المصلحة العامة"²، هنا تطرق الباحث لمختلف الوظائف الإدارية وركز على وظيفة تنمية الموارد البشري وبيئة العمل، وربط نجاح المنظمة بنجاح المورد البشري.

كما عرفت بانها "الوظيفة التي تسمح للمؤسسة بإدارة عملية استقطاب، تدريب، تقييم أداء وتعويض الموارد البشرية، اضافة الى ادارة علاقات العمل التي تشمل حقوق العاملين، الصحة، الامن واخلاقيات العمل"³. كما عرفها Flippo بأنها "تخطيط وتنظيم وتوجيه ومراقبة النواحي المتعلقة بالحصول على الأفراد وتنميتهم وتعويضهم والمحافظة عليهم بغرض تحقيق أهداف المنشأة"⁴، هنا تم تعريف إدارة الموارد البشرية انطلاقا من الوظائف الإدارية وربطها بالمورد البشري الا ان هذا التعريف اهتم بأهداف المنظمة وأهم اهداف المورد البشري.

¹ محمد فريد الصحن، علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص22.

² حسن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 61.

³ Sid Ahmed Benraouane. **le mangement des ressources humaines**, office des publications universitaires, Alger.2010.p.27.

⁴ Edwun B.Flippo, **Personnel Management**, New york, Mc Graw-Hill Book Company, 1984, P 13

كمثال على تعريف إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من الوظائف التعريف الذي كتبه الباحث Gluech W والذي عرف إدارة الموارد البشرية بأنها "تلك الوظيفة في التنظيم التي تختص بإمداده بالموارد البشرية اللازمة ويشمل ذلك تخطيط الاحتياجات من القوى العاملة، البحث عنها ثم تشغيلها وتدريبها وتعويضها وأخيراً الاستغناء عنها"¹، هنا يعرف الباحث إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من الوظائف الأساسية لها ضمن إطار تحقيق أهداف المنظمة المسطرة.

أما الباحث خالد الهيبي يعرفها بأنها "مجموعة الأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المنظمة على احتياجاتها من الموارد البشرية، وتنميتها، وتحفيزها، والحفاظ عليها، بما يساهم في تحقيق أهداف المنظمة الاستراتيجية وأهداف العاملين، بأعلى مستوى من الكفاءة والفعالية"² حيث يربط هذا التعريف بين إدارة الموارد البشرية والأداء.

ويعرفها الباحث محمد مرعي على أنها "مجموع العمليات المنفذة في مؤسسة ما بهدف تكوين وتشغيل وتطوير الطاقة البشرية، أي رأس المال البشري القادر على الإنتاج والتكيف مع المتغيرات التي تخضع لها"³.

أما الباحثة وسيلة حمداوي فتعرفها على أنها "عملية الاهتمام بكل ما يتعلق بالموارد البشرية التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها، وهذا يشمل اقتناء هذه الموارد والإشراف على استخدامها وصيانتها والحفاظ عليها وتوجيهها لتحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، أي أنها عملية تتكون من أربع خطوات تتضمن البعد الذي يتعلق بالناس في الإدارة؛ الحصول عليهم وإعدادهم؛ تنشيطهم والإبقاء عليهم"⁴.

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

مما سبق يمكن أن نعرف إدارة الموارد البشرية على أنها الإدارة التي تعنى بالعنصر البشري باختلاف التسميات سواء إدارة موارد بشرية أو إدارة الأفراد أو إدارة شؤون العاملين وتتجلى وظيفتها في تنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين فيها من خلال تطبيق مختلف الوظائف الإدارية والتي تهدف إلى الحصول على المورد البشري المطلوب كما ونوعاً وتطوير هذا المورد بما يتناسب مع حاجيات العمل في المنظمة والمحافظة عليه بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة وأهداف العاملين.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 17.

² خالد عبد الرحيم مطر الهيبي، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الأردن، 2000، ص 28.

³ محمد مرعي مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية-النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2006، ص 70.

⁴ وسيلة حمداوي، مرجع سبق ذكره، ص 28

المطلب الثالث: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

تطورت إدارة الموارد البشرية بالتطور والأحداث التاريخية التي شهدها العالم وكذا لمجموعة من العوامل المتداخلة، والتي أفرزت لنا إدارة الموارد البشرية بالشكل الحالي، حيث إن أول ظهور لها كان في الولايات المتحدة الأمريكية في شركة فورد Ford لصناعة السيارات سنة 1914 حيث سميت آنذاك بإدارة الاستخدام Employment département وكان اهتمامها ينصب حول شؤون التوظيف والاستخدام بدلا عن مشرفي العمال الذين كانوا يقومون بمهام هذه الإدارة¹، وتتمثل أهم المراحل التاريخية التي مرت بها إدارة الموارد البشرية فيما يلي²:

أولا: الثورة الصناعية

مع ظهور الثورة الصناعية في القرن الثامن عشر في أوروبا تطورت الحياة تطورا كبيرا وكانت الحياة محصورة فيما قبلها في نظام الطوائف المتخصصة، حيث كان الصناع يمارسون صناعتهم التقليدية في منازلهم فيما يسمى نظام الصناعة المنزلية مستخدمين في ذلك أدوات بسيطة، حيث كان رب العمل هو العامل لوحده أو مع أفراد أسرته، وكانت هناك فئة معينة تمتلك الخبرة والمهارة والقدرة على تشغيل العاملين لديها، لذا أصبح العامل يعمل مقابل اجر محدد يمليه رب العمل عليه، ومع ظهور الثورة الصناعية صاحبها عدة نتائج أهمها³:

- التوسع في استخدام الآلات وإحلالها مكان العمال أو ما يسمى بالمكننة.
- ظهور مبدأ التخصص وتقسيم العمل.
- تجمع عدد كبير من العمال في مكان العمل.
- إنشاء المصانع الكبرى التي تستوعب الآلات الجديدة.

وكانت الثورة لصناعية بمثابة نقطة الانطلاق لكثير من المشاكل التي تواجهها إدارة المنظمات، فبالرغم من أنها أدت إلى زيادة هائلة في الإنتاج وتراكم السلع ورأس المال، إلا أن العامل كان ضحية هذا التطور على أساس انه كان يعتبر بمثابة آلة من معدات الإنتاج بعد أن اعتمدت الإدارة على المكننة بدل اليد العاملة، واحتياجها أحيانا إلى عمالة متخصصة مما أدى ذلك إلى سوء ظروف العمال (ساعات عمل طويلة، ضوضاء، أتربة، أبخرة... وغيرها) كما أدى الأمر إلى ظهور فئة من الملاحظين والمشرفين، كما أدى إلى رقابة روتينية للعمل، مما خلق تضمر في أوساط العاملين، ولقد أظهرت هذه الفترة ضرورة تحسين ظروف العاملين.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط2، 2009، ص43.

² أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ط 6، 2017، ص ص 14-15.

³ حسام إبراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2014، ص26.

ثانيا: ظهور حركة الإدارة العلمية (1856-1915)

ظهرت حركة الإدارة العلمية بقيادة فريدريك تايلور Frederick Taylor (1856-1915) في أمريكا وقد توصل تايلور إلى ما اسماه بالأسس الأربعة للإدارة وهي:

1- التطوير الحقيقي في الإدارة: وذلك باستبدال الطريقة التجريبية أو العشوائية في الإدارة، بالطريقة العلمية التي تعتمد على المبادئ والأسس المنطقية، وتعتمد هذه الطريقة على الملاحظة الدقيقة وتقسيم وجدولة أوجه النشاط المرتبطة بالوظيفة، لكي يتم في الواقع العملي تبسيط واختصار الأعمال المطلوبة اعتمادا على تحليل الحركات اللازمة لأداء العمل

2- الاختيار العلمي للعاملين: يعتبره تايلور الأساس في نجاح إدارة الأفراد، حيث يتم التوظيف على أساس علمي، بمعنى البحث في المتقدمين للوظائف عن ما يمتلكونه من الخصائص الوظيفية الضرورية من قدرات ومهارات لازمة لتحمل عبء ومسؤوليات الوظيفة.

3- الاهتمام بتنمية العاملين وتدريبهم: حيث يؤكد تايلور أن العامل لن ينتج بالطاقة المطلوبة منه إلا إذا كان لديه الاستعداد للعمل والتدريب المناسب.

4- التعاون الحقيقي بين الإدارة والعاملين: حيث انه بالإمكان التوفيق بين رغبة العامل في زيادة أجره وبين رغبة صاحب العمل في تخفيض تكلفة العمل، وذلك بزيادة إنتاجية العامل¹.

ومن روادها أيضا هنري جانتي (1861-1919) الذي اهتم بتحديد الأجور التشجيعية والتخطيط وعملية الرقابة لإدخال الخرائط الزمنية التي تربط الآلات بالزمن للكشف عن الجهد والوقت الضائع، كما اهتم فرنك جليبرت (1868-1924) بدراسة العمل من خلال قياس الوقت والحركة وحل طرق العمل وذلك لزيادة الإنتاجية². وبالرغم من ان تايلور قد أكد على معايير العمل العلمية وتحسين طرق العمل ونظم الحوافز، إلا انه قوبل بهجوم عنيف، حيث ركز على مطالبته العمال بأداء معاملات إنتاج عالية دون الحصول على اجر بنفس الدرجة، وكذا إهماله للجانب الإنساني ولعل أشهر الصراعات التي حدثت بين العمال الذين تمثلهم النقابات من جهة وبين رجال الأعمال من جهة أخرى الإضراب في احد مصانع الأسلحة التابعة للأسطول الأمريكي، الأمر الذي دعا الكونجرس الأمريكي آنذاك الى تشكيل لجنة تقصي الحقائق عن نظام وأفكار تايلور وذلك عام 1912³، ونتيجة لتلك الصراعات برزت فكرة إحداث إدارة الأفراد لدى أصحاب الأعمال تقوم بتنظيم العلاقة بين الإدارة والعاملين وكان هدفها الأساسي إضفاء جو من التفاهم بغية القضاء على التوتر الذي ساد العلاقة بين الإدارة والعاملين، حيث تقوم إدارة الأفراد بإجراء المفاوضات مع النقابات العمالية.

ثالثا: ظهور الحركات العمالية

نتيجة الثورة الصناعية والممارسات التي صاحبت نظرية الإدارة العلمية، ظهرت الإضرابات وأساليب المقاطعة عن العمل بشكل عشوائي، ثم أصبح منظما بين رب العمل والعاملين في مختلف المنظمات حول

¹ هيثم حمود الشبلي، مروان محمد النور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2009، ص154.

² مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لإدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، الاردن، 1999، ص26.

³ محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2011، ص14.

العالم، ومع بداية القرن العشرين نمت المؤسسات والنقابات العمالية في الدول الصناعية، خاصة في مجال المواصلات والصناعات الثقيلة، وقد حاول أرباب العمل الاهتمام بزيادة أجور العمال وخفض ساعات العمل وإيجاد ظروف ووسائل مريحة للعمل، من خلال معالجة المشاكل المتعلقة بالرعاية الصحية والاقامة والتعليم¹.

رابعا: ظهور حركة العلاقات الإنسانية (بعد سنة 1920)

نتيجة نظرية الإدارة العلمية وما أحدثته من استغلال العامل والتفكير على انه آلة للعمل دون النظر اليه كونه إنسان له دوافع ورغبات، ظهرت حركة العلاقات الإنسانية من خلال البحوث العلمية والدراسات التي أجراها التون مايو (1880-1949) Eltan Mayo وهو أستاذ بجامعة هارفارد في ورشات مصنع هاوثورن في شركة واسترن إلكترونيك الأمريكية عام 1926، حيث خلصت هذه الدراسة على أن إنتاجية العاملين لا تتأثر فقط بتحسين ظروف العمل (مثل الإضاءة وساعات العمل) بل وأيضا بالاهتمام بالعاملين، والنمط الإشرافي عليهم، والخدمات المقدمة إليهم، وقد خرجت هذه البحوث بالنتائج التالية:

- لا مركزية القرارات.
- قوة التكامل تستند إلى ثقة أفضل بين الرئيس والمرؤوس.
- القائد الديمقراطي يفوق القائد التسلسلي من حيث الأثر على العاملين.
- ونتيجة لذلك تطورت أساليب إدارة الأفراد وظهر بعض المختصين في أساليب التوظيف، الرعاية الاجتماعية والصحية، الأمن... الخ.

من ابرز التجارب التي لحقت بتجارب ألتون مايو ما قدمه ابراهام ماسلو (1908-1970) في سنة 1954، حيث وضع هرم الحاجات الإنسانية وركز ان الإنسان كلما أشبع حاجة انتقل لحاجة أخرى، حيث ترتب هرم ماسلو باتجاه عكسي ابتداء من حاجة تجاوز الذات والإيثار، ثم تحقيق الذات ومعرفة النفس تلتها الحاجات الجمالية لمعرفة داخلية الأمور، ومن ثم الحاجة الإدراكية للتعلم والمعرفة ومن ثم التقدير والإحساس بالتقدم ويليها الانتماء والمحبة ومن ثم الأمان والبعد عن الخطر، وأخيرا الحاجات الوظيفية كالأكل والملبس والسكن²، ولكن هذه النظرية لم تكن كافية للمورد البشرية والسلوك الإنساني حيث لاقت العديد من الانتقادات.

وبالرغم من النتائج التي توصل إليها رواد حركة العلاقات الإنسانية والنجاحات التي حققتها في تحسين ظروف العمل والأجور وبتب البعد الإنساني، إلا أن أهداف المنظمة تضررت بفعل ضعف إنتاجية العاملين وضعف ولائهم للمنظمة التي يعملون بها، بسبب اهتمامها بالدوافع الاجتماعية واعتبارها المؤثر الأساسي على الأداء الوظيفي، إلا انه لاحقا ظهرت أن هذه الأبعاد ليست الدافع الوحيد المؤثر على سلوك العاملين، حيث

¹ فيصل حسونة، ادارة الموارد البشرية، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص11.

² بكرى ليلي، تطوير الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، الامارات العربية، 2009، ص33.

استأثرت الجماعة والعلاقات الاجتماعية في حركة العلاقات الإنسانية باهتمام أكبر على حساب الاهتمام بالفرد ذاته والدوافع النفسية والذاتية المحددة لنمط سلوكه.

خامسا: مدرسة إدارة الموارد البشرية (ما بعد 1970)

بعد الانتقادات التي وجهت لحركة الإدارة العلمية وكذا حركة العلاقات الإنسانية، تطورت منذ السبعينات وإلى حد يومنا هذا إدارة الموارد البشرية بشكل ملحوظ حيث اهتمت بتحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين، في هذه المرحلة نمت وتطورت إدارة الأفراد واتسع نطاق أعمالها وأصبحت مسؤولة ليس فقط عن الأعمال الروتينية مثل حفظ ملفات العاملين وضبط حضورهم وانصرافهم، بل شملت تدريب وتنمية العاملين ووضع برامج لتعويضهم عن جهودهم وتحفيزهم، وأيضا ترشيد العلاقات الإنسانية وعلاقات العمل وغيرها من الوظائف التي أصبحت تقوم بها إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث¹.

وتقوم أفكار هذه المدرسة على الافتراضات الآتية²:

- تعمل المنظمة في بيئة تعتمد عليها في الحصول على مواردها ومنها الموارد البشرية، وفي محاولة المنظمة الحصول على مواردها البشرية فعليا أن تدرك حالة الحركة في البيئة، والتي يمكن أن تعكس فرص وتهديدات تؤثر سلبا أو إيجابا في نوعية الموارد البشرية الآتية من البيئة.
- في محاولاتها للتكيف مع تغيرات البيئة تحتاج المنظمة إلى إدارة متخصصة تتابع حركة الموارد البشرية خارج المنظمة، وتهتم بتلك الموارد بهدف زيادة فاعليتها داخل المنظمة، وتعيد تأهيلها بعد خروجها من المنظمة للاستفادة منها في نشاطات أخرى.
- لتحقيق حالة التكيف مع التغيرات البيئية على الإدارة المتخصصة بالموارد البشري أن تركز على المواءمة الداخلية وكيفية تحقيق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية في المنظمة والمواءمة الخارجية وكيفية الاستجابة للمتطلبات البيئية.
- للاستجابة للمتطلبات البيئية على تلك الإدارة أن تضع في حسابها التنوع في أهدافها الاقتصادية والاجتماعية والقانونية والأخلاقية.
- إن الموارد البشرية في المنظمة كلفة وميزة في نفس الوقت، على إدارة الموارد البشرية أن تحقق أفضل توازن ما بين الكلفة والميزة وذلك بتركيزها على الاستخدام الكامل والصحيح للموارد البشرية، حيث يتحقق الاستخدام الكامل للموارد البشرية من خلال تشغيل كامل للطاقات البشرية في المنظمة المتاحة، وما يمكن تحريكه من طاقات كامنة بينما يتحقق الاستخدام الصحيح من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وبهاذين الاستخدامين يتحقق الاستخدام الأفضل للموارد البشرية.

¹ فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 12.

² محمد الهزام، أطروحة دكتوراه غير منشورة في علوم التسيير بعنوان: تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2016/2015، ص ص 6-7.

أشارت البحوث الى انه يجب النظر الى العاملين كمصدر هام من المصادر الأساسية التي تمتلكها المنظمة مثل الموارد المالية بدلا من النظر الى العاملين كأحد عناصر الإنتاج أو مجرد ادميين، قد يؤدي الى الحصول على مزايا حقيقية بالنسبة للمنظمة والعاملين معا¹.

إذا فالإدارة الحالية للموارد البشرية تهتم بالمورد البشري كمورد اقتصادي هام وأساسي مؤثر في أداء المنظمة، فإدارة الموارد البشرية وانطلاقا من المظاهر الاقتصادية الحديثة كالعولمة أصبحت تنظر إلى المورد البشري كمورد استراتيجي يسمح للمنظمات بالمنافسة والاستمرار، خاصة مع ظهور التكتلات العالمية ومنظمة التجارة العالمية والتي تهدف اتفاقياتها لمسح الحدود الجغرافية بين الدول لتحرير التجارة العالمية وما يرافقها من هيمنة المنظمات الكبرى على الصناعة، الزم على المنظمات الاهتمام أكثر فأكثر على تطوير وتحسين معارف المورد البشري وتحفيزه، كما ظهرت في وقتنا الحالي ممارسات حديثة لإدارة الموارد البشرية لتنظيم وإدارة المعرفة داخل المنظمة، وكذا إدارة الأداء وإدارة التمكين بغية الحصول على الأداء الأمثل للمورد البشري والذي يسمح للمنظمات بتحقيق أهدافها المرجوة.

المطلب الرابع: أهداف وتحديات إدارة الموارد البشرية

في هذا المطلب سيتم ابراز اهم أهداف إدارة الموارد البشرية وكذا التحديات التي تواجهها، وتم تقسيم هذا المطلب الى:

- أهداف إدارة الموارد البشرية.

- التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية.

أولا: أهداف إدارة الموارد البشرية

تطورت إدارة الموارد البشرية أو إدارة الأفراد كما يسميها البعض نتيجة التطورات والأحداث التاريخية التي حصلت في العالم، وكذا نتيجة الدور المتزايد للمورد البشري في صناعة النجاح وصناعة الفارق الاستراتيجي للمنظمات، لذا فأغلب الباحثين في العلوم الإدارية والاقتصادية والاجتماعية ركزوا دراساتهم على هذا المورد ومنحوا جزء هام وكبير من دراساتهم نحو تطوير إدارة الموارد البشرية بغية تحقيق أهداف المنظمة وأهداف العاملين وكذا أهداف المجتمع.

إن لإدارة الموارد البشرية أهدافا متعددة، لكنها تهدف كلها إلى تنمية قدرات الأفراد وتطويرهم باستمرار، بحيث تلبي احتياجاتهم ورغباتهم وكذا احتياجات المنظمة، وعموما يمكن تقسيم أهداف إدارة الموارد البشرية إلى ثلاثة أهداف هي: الأهداف الاجتماعية، أهداف العاملين وأهداف المنظمة².

1- الأهداف الاجتماعية: تتمثل أهداف إدارة الموارد البشرية على مستوى المجتمع فيما يلي¹:

¹ إسماعيل علي بسيوني، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الاعمال، مطبوعات جامعة الازهر، كلية التجارة، مصر، 2008/2007، ص 07.

² صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 9-10 مارس 2004.

- المحافظة على التوازن بين الفرص المتاحة للعمل والطاقات البشرية التي بإمكانها التقدم للحصول على هذه الفرص.
 - مساعدة أفراد المجتمع في إيجاد أفضل الأعمال وأكثرها إنتاجية وبالشكل الذي يجعلهم سعداء ومتحمسين للعمل.
 - تمكين أفراد المجتمع من استثمار طاقاتهم بالشكل الجيد والحصول على مقابل عادل لهذا الاستثمار.
 - صيانة الموارد البشرية والمحافظة عليها من سوء الاستخدام.
 - توفير المناخ التنظيمي الذي يمكن أفراد المجتمع من التعبير بحرية عن أفكارهم بأسلوب يحقق التطور الاجتماعي والثقافي لأفراد المجتمع.
- 2- أهداف العاملين:** ويمكن إيجازها فيما يلي²:

- الحصول على أفضل فرص عمل ممكنة للأفراد مع إتاحة فرص التقدم والرقى.
 - وجود ظروف عمل جديدة تمكنهم من العمل الفعال الذي يزيد من إنتاجهم وبالتالي من مكاسبهم المادية.
 - وجود برامج الأمن والسلامة المهنية في المحافظة والإبقاء على العنصر البشري.
 - توفير العلاقات الإنسانية الجيدة والفعالة التي تزيد من إحساس العاملين بالانتماء للمنظمة، وحرصهم على مصلحتها مع تنشيط الاتصالات وحرية الحركة والاستقلال داخل المنظمة.
 - العدالة في معاملتهم وفي منح المكافآت لهم وتوقيع العقوبات عليهم.
 - وجود ضمان اجتماعي وصحي جيد يوفر الأمن والأمان للعاملين بالمنظمة.
- 3- أهداف المنظمة:** وتتمثل في:

- توفير المورد البشري المؤهل من خلال جلب أفراد أكفاء تتوفر فيهم جميع المؤهلات اللازمة، وذلك عن طريق الاختيار والتعيين حسب المعايير الموضوعية.
 - العمل على ترسيخ مفهوم انتماء العامل للمنظمة، من خلال تحفيزه على بذل الجهد والتفاني وإدماج أهداف المنظمة مع أهدافهم لخلق تعاون مشترك، وذلك يأتي بالتوزيع العادل للأجور والمكافآت، والعمل على إعطاء كافة الضمانات عند التقاعد أو المرض.
 - الاستفادة القصوى من الجهود البشرية عن طريق تدريبها وتطويرها، تأهيلها بإجراء فترات تكوينية وذلك لتجديد الخبرة والمعرفة التي تتماشى مع تطور المنظمة.
- إضافة إلى الأهداف العامة السابقة يمكن تلخيص أهم الأهداف الفرعية لإدارة الموارد البشرية فيما يلي³:

¹ محمد بن دليم القحطاني، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، ط4، 2015، ص22.

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص25.

³ جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 39.

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

ثانياً: أهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

عرفت الإدارة بشكل عام وإدارة الأعمال بشكل خاص تطورات وتغيرات جذرية أثرت على طبيعة الإدارة عموماً وإدارة الموارد البشرية في المنظمة خصوصاً، ونتيجة لهذه التغيرات واجهت إدارة الموارد البشرية عدة تحديات جديدة ينبغي عليها أخذها في الحسبان عند وضع سياساتها أهم هذه التحديات هي¹:

1- التطور التكنولوجي: إن من نتائج التطور التكنولوجي الحالي هو الاعتماد على الاستخدام المتزايد لتكنولوجيا المعلومات داخل المنظمة والتي غيرت جذرياً في أنواع الأعمال والمهارات التي تحتاج إليها، حيث برزت وظائف جديدة مرتبطة بالتكنولوجيا الحديثة مثل أنظمة الاعلام الآلي وإدارة الشبكات وأنظمة الاتصال، وهو ما حتم على إدارة الموارد البشرية مواكبة هذا التطور من خلال اعداد برامج للتدريب والتكوين قصد التأقلم مع هذه التغيرات الحاصلة.

2- تنوع تركيبة الموارد البشرية العاملة: نظراً لما اتاحته تكنولوجيا المعلومات من تسهيلات في إدارة الأعمال أدى هذا إلى تغيير تركيبة القوى العاملة داخل التنظيم، فأصبحت المرأة تنافس الرجل في العديد من الوظائف وهذا سيلقي عبئاً جديداً على إدارة الموارد البشرية نتيجة المطالبة بتحقيق المساواة بين الجنسين، كما

¹صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص ص 103-105.

يسمح هذا الاندماج الكبير للعنصر النسوي بتقلده مناصب كبرى داخل التنظيم، وهذا يتطلب من الإدارة إعداد خطط خاصة بهن، لذا ينبغي على إدارة الموارد البشرية أن تكون مستعدة للتجاوب مع عمالة خاصة من الجنس الآخر.

3- نظام معلومات إدارة الموارد البشرية: من بين اهم التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية هو كيفية إيجاد نظام معلومات حديث، شامل، ومرن يشتمل على جميع البيانات ويستجيب لمخططات الموارد البشرية في شكل قسم متخصص يقدم النصح للإدارة ويساعدها في اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالعنصر البشري داخل المنظمة¹.

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

5- العائد والتعويض: أدى تحسن وتطور مستوى الحياة الى ارتفاع مستوى الطلب على مختلف السلع والخدمات، والذي نتج عنه طلب الطبقات العمالية لأجور أعلى في حين أن الإدارة غير قادرة على دفع هذه الزيادات في الأجور تتناسب مع الوضع الاقتصادي المعاش، فهذا الضعف في أجور العاملين يؤدي حتما إلى ضعف أو عدم توفر الحوافز، وهذا ما يؤثر على مستوى الأداء في الكثير من المنظمات، كما يؤدي إلى عدم الانتظام والالتزام في العمل، حيث يسعى الأفراد إلى البحث عن أعمال إضافية قصد تغطية هذا العجز، وهذا يلقي عبء آخر عن إدارة الموارد البشرية من حيث عدم قدرتها على دفع العاملين وتحفيزهم لبذل مجهود أكبر للعمل.

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

7- التشريعات واللوائح الحكومية: تعتبر التشريعات واللوائح الحكومية أحد مكونات البيئة الخارجية للمنظمة، وتؤثر على سياسات وخطط إدارة الموارد البشرية في استقطاب الأفراد العاملين بحيث تعتبر كقيود تفرضها جهات حكومية ينبغي التقيد والالتزام بها، فهذه اللوائح والتشريعات تمثل الإطار الذي يجب على إدارة

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 105.

الموارد البشرية العمل به، وهذا يفرض تحدي على إدارة الموارد البشرية في كيفية صياغة استراتيجية خاصة بها دون تحدي أو تجاوز هذه الحدود المفروضة، وبما يسمح بتحقيق الأهداف المسطرة¹.

المبحث الثاني: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

مع التغيرات التي حدثت في بيئة الاعمال مع اشتداد التنافس بين المنظمات، وكذا التغير في نوع وحجم المنظمات، ظهرت اختلافات بين اهداف المنظمة وأهداف الموارد البشرية، لذا فرضت الضرورة الملحة الى تبني استراتيجية خاصة بإدارة الموارد البشرية تنبثق من الاستراتيجية العامة للمنظمة، هنا تحولت إدارة الموارد البشرية من دورها التقليدي الى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، أي نحو ان تحقق استراتيجية المنظمة من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية الخاصة بإدارة الموارد البشرية.

سنحاول في هذا المبحث تناول البعد الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية من خلال عرض المفاهيم المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها ومختلف ممارساتها وكيفية اعدادها، وتم تقسيم هذا المبحث الى خمس مطالب هي:

- الاطار العام للإدارة الاستراتيجية.
- ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- الأنماط الاستراتيجية واحتياجات الموارد البشرية واعتبارات وضع استراتيجية الموارد البشرية.
- تصميم وتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية

المطلب الأول: الإطار العام للإدارة الاستراتيجية

لقد ارتبط مصطلح الاستراتيجية بالحرب وتقنيات إدارة المعارك، ثم تطور بعد ذلك ليشمل المجال الإداري في المنظمات بمختلف أنواعها، سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد المفهوم العام للاستراتيجية والإدارة الاستراتيجية بالتطرق الى:

- ماهية الإدارة الاستراتيجية.
- أهمية الإدارة الاستراتيجية.
- مراحل الإدارة الاستراتيجية.

أولاً: ماهية الإدارة الاستراتيجية

قبل التطرق الى مفهوم الإدارة الاستراتيجية يجب أولاً تعريف مصطلح الاستراتيجية ثم المرور الى تعريف الإدارة الاستراتيجية.

1- مفهوم الاستراتيجية: لو رجعنا إلى أصول هذه الكلمة نجدها قد نقلت من الحضارة اليونانية عن الكلمة الأصلية لها استراتيجوس Stratégos والتي تعني "فن قيادة المعارك"²، وارتبط مفهوم الاستراتيجية بالمفهوم

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 107.

² Ahmed Hamadouche, *Méthodes et outils d'analyse Stratégique*, édition Chihab, Alger, 1997, P 24.

العسكري لها حتى نهاية القرن التاسع عشر، غير أن هذا المصطلح أخذ حديثاً يأخذ معاني في مجالات عدة، وأصبحت ذات استعمال واسع خاصة في المنظمات التي تهتم بالمبادرة والريادة وبالتفاعلات البيئية، كما عرفت الاستراتيجية على أنها "عبارة عن اطار عام يحكم سلوك المؤسسة في ظل الموارد المخصصة لتحقيق أهدافها، أو بعبارة أخرى أنها بمثابة أسلوب عام للعمل تعدها المؤسسة لتحقيق أهدافها، واستراتيجية المؤسسة هي محاولة للتوافق بين مهارات وموارد المؤسسة والفرص الموجودة في البيئة الخارجية، فلكل مؤسسة نقاط قوة ونقاط ضعف والاستراتيجيات التي تتبناها يجب ان توجه لتدعيم نقاط القوة بما يرضي رغبات وحاجات العملاء والأطراف الأخرى المؤثرة والمتأثرة بالمؤسسة"¹، هنا الباحث حدد اهداف الاستراتيجية على انها محاولة التوافق بين موارد المنظمة وأهدافها، اي تخصيص الموارد لتحقيق اهداف المنظمة.

كما عرفها الباحثان جونسون وسكولس Johnson & scholes على أنها "التوجيه طويل المدى لأنشطة المؤسسة، تهدف الى تحقيق أفضلية تنافسية انطلاقاً من تهيئة وإعداد موارد المؤسسة، وفقاً لتغيرات المحيط وعلى النحو الذي يستجيب لاحتياجات السوق ومختلف شركاء المصلحة في المؤسسة"².

مما سبق يتضح لنا من هذا التعريف أن الاستراتيجية عبارة عن أسلوب عمل تعدها المنظمة لتحقيق اهدافها من خلال التوافق بين ما تملكه من موارد ومهارات وما تفرضه وتوفره البيئة الخارجية.

2- مفهوم الإدارة الاستراتيجية: يتصف تعريف الإدارة الاستراتيجية أو كما يسميها البعض التسيير الاستراتيجي بالتنوع والتعدد نتيجة اختلاف أهداف الكتاب والباحثين من استخدامها من جهة، وتمايز المداخل الفكرية المعتمدة في دراسته وتحليلها من جهة أخرى، لهذا سنعرض مجموعة من التعاريف المقدمة من طرف مجموعة من الباحثين لهذا المصطلح كمحاولة لتوضيحه أكثر:

الإدارة الاستراتيجية حسب قلاك Gluek هي "مجموعة القرارات والأعمال التي تؤدي الى تطوير استراتيجية أو استراتيجيات فعالة، وذلك من أجل تحقيق أهداف المنظمة"³.

كما تعرف الإدارة الاستراتيجية على أنها "منظومة من العمليات المتكاملة، ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية، وصياغة استراتيجيات مناسبة، وتطبيقها وتقييمها، وذلك بما يضمن تحقيق ميزة استراتيجية للمنظمة، وتعظيم إنجازها في أنشطة الاعمال المختلفة"⁴.

الإدارة الاستراتيجية "عملية ادارية مكونة من أربعة وظائف أساسية هي: التخطيط، التنظيم، التنفيذ و التوجيه، الرقابة والتقييم، يمارسها عادة مجموعة المديرين في الادارة العليا داخل المنظمة، الذين يمتلكون قدما وظيفيا وخبرة عملية عالية، حيث تعمل هذه المجموعة بشكل منسق على تحديد الأهداف الطويلة الأجل التي

¹ سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010، ص45.

² صولح سهام، مطبوعة محكمة محاضرات في استراتيجية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2015/2016.

³ Glueck.w, **Business policy and strategic management**, New York, Mc Graw Hill, 1980, p 06.

⁴ ياسين سعد غالب، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، المملكة العربية السعودية، 1998، ص15.

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

ومن التعريفات الشائعة للإدارة الاستراتيجية انها "عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص وإدارة موارد المنظمة، من خلال تحليل العوامل البيئية بما يساعدها على تحقيق رسالتها والوصول الى غاياتها وأهدافها المنشودة، ويحقق التوجه الاستراتيجي للمنظمة العديد من المزايا التي يمكن تلخيصها فيما يلي²:

-وضوح الرؤية المستقبلية والقدرة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية.

-القدرة على تحقيق التفاعل البيئي في المدى البعيد.

-تحقيق النتائج الاقتصادية والمالية المرضية.

-تدعيم المركز التنافسي للمنظمة.

-القدرة على احداث التغيير.

-تخصيص الموارد والامكانيات بطريقة فعالة.

من خلال التعاريف السابقة يتضح أن الإدارة الاستراتيجية هي مجموعة العمليات المتكاملة المتمثلة في الوظائف الأساسية: التخطيط، التنظيم، التنفيذ والتوجيه، الرقابة والتقييم، تهتم بتخصيص وإدارة موارد المنظمة، من خلال التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية قصد الوصول الى تحقيق ميزة تنافسية تساعد المنظمة في تحقيق رسالتها والوصول الى أهدافها.

ثانيا: أهمية الإدارة الاستراتيجية

تكتسي الإدارة الاستراتيجية أهمية بالغة في جميع المنظمات الحديثة، فمع أهميتها في صياغة القرارات الاستراتيجية التي تراعي تغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي تساعد في تحقيق اهداف المنظمة، نجد التخطيط والذي يحمي المنظمات من التقلبات المستقبلية، يمكن ان نصنف أهمية الإدارة الاستراتيجية بالنسبة الى المنظمة الى أهمية مالية وأهمية غير مالية³:

1-الأهمية المالية: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

-تشير الأبحاث إلى أن المنظمات التي تستخدم مفاهيم الإدارة الاستراتيجية أكثر نجاحا من المنظمات التي لا تستخدمها.

¹ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2005، ص55.

² جمال الدين محمد مرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 92-93.

³ Fred R.David, strategic management concepts and cases, 3th edition, prentice hall, New Jersey, USA, 2011, p p 17-18.

-ان المنظمات التي تعتمد الإدارة الاستراتيجية تظهر تحسنا كبيرا في المبيعات والربحية والإنتاجية مقارنة بالشركات بدون أنشطة تخطيط منهجية.

-تميل المنظمات عالية الأداء إلى القيام بالتخطيط المنتظم للاستعداد للتقلبات المستقبلية في بيئاتها الخارجية والداخلية.

-تظهر المنظمات التي لديها أنظمة تخطيط المعتمد على الإدارة الاستراتيجية بشكل عام أداء ماليا متفوقا طويل الأجل مقارنة بصناعاتها.

-يبدو أن المنظمات عالية الأداء تتخذ قرارات أكثر وضوحا مع توقع جيد على المدى القصير والطويل، في المقابل المنظمات ذات الأداء الضعيف في كثير من الأحيان تتخرط في أنشطة قصيرة النظر ولا تعكس التنبؤ الجيد بالظروف المستقبلية، غالبا ما يشغل مديري المنظمات ذات الأداء المنخفض بحل المشاكل الداخلية والوفاء بالمواعيد النهائية للأعمال حيث عادة يقللون من شأن قوة منافسيهم والمبالغة في تقدير نقاط القوة للمنظمة، وغالبا ما ينسبون ضعف الأداء لعوامل لا يمكن السيطرة عليها مثل: ضعف الاقتصاد والتغيرات التكنولوجية، أو المنافسة الأجنبية.

2-الأهمية غير المالية: إلى جانب مساعدة الشركات على تجنب الانهيار المالي، تقدم الإدارة الاستراتيجية فوائد غير مالية مثل:

-زيادة الوعي بالتهديدات الخارجية، وكذا فهم استراتيجيات المنافسين، وزيادة إنتاجية الموظفين، وتقليل مقاومة التغيير، وفهم أوضح للعلاقة بين الأداء والمكافأة.

-تسمح الإدارة الاستراتيجية للمنظمة في تجنب الوقوع في المشاكل، لأنها تعزز التواصل بين المديرين على جميع المستويات الوظيفية والأقسام.

-المنظمات التي تعتمد على الإدارة الاستراتيجية في بناء استراتيجياتها يشارك كل من المدراء والموظفين في تحقيق الأهداف التنظيمية، مما يساهم في تحسين المنتج أو الخدمة.

-بالإضافة إلى تمكين المديرين والموظفين، تجلب الإدارة الاستراتيجية في كثير من الأحيان النظام والانضباط في المنظمة ويمكن أن تكون بداية نظام إداري يتسم بالكفاءة والفعالية.

-قد تجدد الإدارة الاستراتيجية الثقة في استراتيجية العمل الحالية أو تشير إلى الحاجة إلى إجراءات تصحيحية، فعملية الإدارة الاستراتيجية أساسا لتحديد الحاجة وترشيدها.

كما أكد الباحث جرينلي G.E.Greenley ان الإدارة الاستراتيجية في المنظمة لها أهمية بالغة كونها¹:

- تسمح بتحديد الفرص وتحديد أولوياتها واستغلالها.
- تقدم رؤية موضوعية لمشاكل الإدارة.
- تمثل إطار عمل لتحسين التنسيق ومراقبة الأنشطة.
- تقلل من آثار الظروف المعاكسة والتغيرات.

¹Gordon Greenley, Does strategic planning improve company performance?, long range planning, n°2, April 1986, p 106.

- تسمح للقرارات الرئيسية بدعم الأهداف المحددة بشكل أفضل.
- تسمح بتخصيص أكثر فعالية للوقت والموارد للفرص المحددة.
- تسمح بتخصيص موارد أقل ووقت أقل لتصحيح الأخطاء.
- تخلق إطار عمل للتواصل الداخلي بين الموظفين.
- تساعد على دمج سلوك الأفراد في جهد شامل.
- توفر أساساً لتوضيح المسؤوليات الفردية.
- تشجع التفكير إلى الأمام.
- توفر نهجاً تعاونياً ومتكاملاً وحماساً لمعالجة المشاكل واغتنام الفرص.
- تشجع على اتخاذ موقف إيجابي تجاه التغيير.
- تعطي درجة من الانضباط لإدارة الأعمال.

ثالثاً: مراحل الإدارة الاستراتيجية

تتضمن عملية الإدارة الاستراتيجية مجموعة من المراحل المترابطة والمستمرة، فانتهاج المنظمة لاستراتيجية معينة تتم بمشاركة جميع القوى الفاعلة للمنظمة، من خلال توحيد وتظافر الجهود من أجل الخروج باستراتيجية تكون متلائمة مع رؤية ورسالة المنظمة وتحديات البيئة الخارجية، ويمكن تلخيص مراحل عملية الإدارة الاستراتيجية في مرحلتين أساسيتين¹:

- مرحلة اعداد الاستراتيجية.
- مرحلة تنفيذ الاستراتيجية.

يذكر انه في كثير من المراجع يضاف اليها مرحلة ثالثة وهي مرحلة تقويم الاستراتيجية.

1- مرحلة اعداد الاستراتيجية: وتشمل الخطوات والعمليات التالية:

1-1 صياغة الرسالة: رسالة المنظمة هي الغرض الذي تأسست من أجله المنظمة، تتضمن كلا من بيان الفلسفة التنظيمية والغرض من الرسالة، تحدد الفلسفة التنظيمية القيم والمعتقدات والمبادئ التوجيهية للطريقة التي ستدير بها المنظمة أعمالها.

يقوم المدراء بصياغة الرسالة والتي توضح الإطار العام للمنظمة، حيث تحدد المنظمة أهدافها ومجال نشاطها المتخصص (منتجات المنظمة، عملائها، مورديها، أسواقها، زبائننا، طرق وأساليب التسويق....الخ)

1-2 الأهداف والغايات: هنا نطرح التساؤل التالي: ما هي النتائج النهائية التي تسعى المنظمة للوصول اليها انطلاقاً من رسالتها في الاجلين المتوسط والبعيد؟، حيث يتم توضيح أهداف المنظمة المستقبلية والممكنة في زمن معين بغرض الوصول الى غايات المنظمة، مثلاً تحقيق مستوى انتاج معين للوصول الى صدارة المنتجين.

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص76.

ان دقة الغايات والاهداف وجودتها، تتحدد بدرجة أساسية بمدى دقة وجودة مدخلات تحديدها وصياغتها، وبقدر ما تحرص المنظمة على ان تتعرف على حقيقة بيئتها الخارجية وحقيقة بيئتها الداخلية، وبقدر مهارة إدارة المنظمة في وضع الفرضيات الاستراتيجية والتوصل الى إجابات دقيقة لتساؤلات: ماذا، لو.....؟، بقدر دقة وجودة كل ذلك بقدر ما تكون دقة وجودة الغايات والاهداف¹.

1-3 التحليل الخارجي لبيئة المنظمة: هنا يقوم مسؤولي الإدارة العليا وقسم التخطيط بتحديد الفرص والتهديدات التي يمكن ان تمثل تحديا محتملا لعمل المنظمة، حيث ان تحليل البيئة الخارجية بغرض تحديد فرص وجب على المنظمة اقتناصها وتهديدات وجب على المنظمة اجتنابها، يجدر الإشارة ان البيئة الخارجية بنوعها الخاصة والعامة لا تستطيع المنظمة التحكم بها عكس البيئة الداخلية والتي يمكن للمنظمة التحكم بها وتوجيهها بما يتماشى مع اهدافها.

1-4 التحليل الداخلي لبيئة المنظمة: هنا يتم تحديد نقاط الضعف والقوة التي تمتلكها المنظمة والتي تتحكم بها المنظمة، يتضمن التحليل الداخلي للمنظمة مجموعة من الأسئلة التي نحاول التوصل لحلول لها وتكون كالآتي²:

- ما نوع المنتجات أو الخدمات التي تستطيع المؤسسة تقديمها؟
- ما أفضل ما نقوم به؟ وما القدرات والكفاءات الخاصة بنا؟
- كيف تبدو مواردنا الأساسية؟
- كيف يتم جمع الموارد كي تمنحنا القدرات المناسبة؟
- ماهي مواردنا الرئيسية؟

ويسمى التحليل الداخلي والخارجي للمنظمة في كثير من المراجع بالتحليل الاستراتيجي.

1-5 تحديد الخيارات الاستراتيجية واختيار الخيار الاستراتيجي المناسب: يتم في هذه المرحلة دراسة الخيارات الاستراتيجية على مستوى المنظمة وعلى مستوى وحدات الاعمال الاستراتيجية (في حالة المنظمات التي تمتلك أكثر من وحدة اعمال) وعلى المستوى الوظيفي وتحديد الخيار المناسب³.

اختيار الخيار الاستراتيجي المناسب يتم من خلال وضع معايير للمفاضلة والانتقاء، بهدف تحديد البديل الأفضل الذي يتوافق مع المنظمة، وعادة ما تتمخض على عملية اختيار البدائل الاستراتيجية أكثر من بديل

¹مصطفى محمود أبو بكر، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2010، ص 519.

²برنارد مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، مصر، 2009، ص47.

³ صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 68.

واحد مناسب، وهنا لابد من اختيار القرار حول البديل الاستراتيجي الأنسب الذي سيتم تبنيه من بين البدائل المناسبة المتعددة¹.

2- تنفيذ الاستراتيجية: هو سلسلة من الأنشطة والفعاليات المترابطة التي تمارس لوضع الاستراتيجية موضع التنفيذ من خلال البرامج التنفيذية والميزانيات والإجراءات، وتشمل هذه الأنشطة التركيب التنظيمي، السياسات التنظيمية، نظام المعلومات، الأفراد، القيادة، نظام المكافآت والتعويض، نظام الاتصالات، نظام التخطيط، نظام التقويم والرقابة.

ان عملية تنفيذ الاستراتيجية تؤثر في جميع اجزاء المنظمة وبذلك فهي عملية ليست سهلة كونها تتطلب مجموعة من الأنشطة التي يجب ان تقوم بها الادارة العليا والتي تتمثل بتحديد الاهداف السنوية للمنظمة المنبثقة عن اهدافها الاستراتيجية وبناء الفعاليات والسياسات الملائمة لتحقيق تلك الاهداف والقيام بتخطيط الموارد واعادة النظر في التركيب التنظيمي ووضع خطط للحواجز².

تتمحور عملية تنفيذ الاستراتيجية حول أمرين رئيسيين يتعلقان بالجانب التنظيمي، أولهما ذلك الذي يهتم بتحديد الأنشطة الأساسية، وثانيهما تحديد الإجراءات أي وضع خطوات متتابعة تصف بالتفصيل كيف تؤدي مهمة معينة أو عمل محدد، أو تحديد النشاطات الواجب القيام بها لإنجاز برنامج المنظمة³.

3- تقويم الاستراتيجية: ويقصد بها تقييم الى أي مدى تحقيق الاستراتيجية الأهداف المحددة مسبقاً للمنظمة، اي في هذه المرحلة يتم تحديد مدى مساهمة الاستراتيجية في تحقيق الأهداف المحددة سابقاً في مرحلة الصياغة الاستراتيجية، والتأكد من أن الأداء الفعلي يتماشى مع الأداء المخطط له في الخطط الاستراتيجية، ويتم تقويم الاستراتيجية من خلال اتباع الخطوات التالية:

3-1 وضع معايير للأداء: أي تحديد نقاط أساسية يتم من خلالها تقييم موقف الاستراتيجية، وتعد هذه المعايير المقياس الذي يتم الحكم على مستوى الأداء من خلالها.

3-2 مقارنة مستويات الأداء الفعلية بالمعايير الموضوعية: حيث يتولى المديرون مسؤولية تقييم مدى الانحراف عن المعايير الواردة، وإذا ما اتضح أن مستوى الأداء عالي فقد ترى الإدارة أنها قد وضعت معايير ذات مستوى أدنى مما ينبغي، الأمر الذي يترتب عليه النظر في رفع مستوى تلك المعايير خلال الفترات التالية، أما إذا كانت مستويات الأداء منخفضة، فإنه يتعين على المديرين تحديد الأسباب التي أدت إلى وجود انحراف ومن ثم يتخذوا قرار يتعلق بالإجراءات التصحيحية.

3-3 إتخاذ الإجراءات التصحيحية: وتأتي هذه الخطوة بهدف تصحيح الأخطاء، ومعالجة أسباب القصور والانحراف في أداء الأعمال التي تم اكتشافها في الخطوة الثانية ليتناسب الأداء الفعلي مع معايير الأداء.

¹ أحمد القطامين، الإدارة الاستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية -، دار مجدلاوي، الأردن، 2002، ص 127.

² ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، محاضرات كلية الإدارة والاقتصاد، الموقع الالكتروني لجامعة بابل، <http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=36119>، تاريخ التصفح 2020/12/21.

³ جمال الدين محمد المرسي وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 04.

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 تمكننا من تقييم الأداء، وتحديد الانحرافات، ومن ثم تحديد كيفية تصحيحها¹.

المطلب الثاني: ماهية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

يعتبر المورد البشري أهم موارد المنظمة من خلاله تستطيع المنظمة إيجاد خاصية تنافسية تميزها عن منافسيها في الصناعة، لذا اهتمت المنظمات الحديثة بهذا المورد وتجسد ذلك من خلال تخصيص قسم وإدارة في كل منظمة تهتم بكل ما يخص هذا المورد الهام، من خلال التخطيط والانتقاء الجيد للأفراد، وتجسيد برامج التدريب والتنمية البشرية، وكذا التحفيز العادل الذي يضمن ولاء ورضا العامل على لمنظمة، وبغية تجسيد استراتيجية المنظمة تقوم المنظمة برسم استراتيجية لكل قسم من اقسام المنظمة حيث تصاغ هذه الاستراتيجية بناء على الاستراتيجية العامة وتهدف كلها لتحقيق اهداف المنظمة، ما يهمنا في بحثنا هو استراتيجية قسم إدارة الموارد البشرية أو الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والتي تعنى باختيار وتحفيز وتطوير مهارات المورد البشري بغية الاستخدام الأمثل لها المورد لتحقيق اهداف المنظمة، في هذا المطلب سنحاول معالجة جملة من التعاريف والعناصر المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وتم تقسيم هذا المطلب الى خمس عناصر هي:

- تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- الفرق بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية.
- الفرق بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجية الموارد البشرية.
- مبادئ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- فرضيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

في هذا المبحث سنقوم بإعطاء تعريف شامل للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ونذكر بعض النماذج المفسرة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وسنتطرق أيضا للفرق بين ادارة الموارد البشرية التقليدية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، ثم سنتطرق بالتفصيل لأهم ممارساتها ودورها في تنفيذ استراتيجية المنظمة.

أولاً: تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

عرفت سنوات الثمانينات الانتقال من المفهوم التقليدي إلى المفهوم المعاصر لإدارة الموارد البشرية، وتعمق هذا الانتقال حينما ربط مصطلح " الاستراتيجية " بمصطلح " الموارد البشرية"، وهو ما تبلور في نموذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

في الوقت الحالي اتجه تعريف الإدارة الاستراتيجية لدى منظمات الاعمال على انها "عملية اتخاذ القرارات الفعالة لتخصيص وإدارة موارد المنظمة، من خلال تحليل العوامل البيئية من أجل تحقيق رسالة المنظمة والوصول الى الغايات والأهداف المنشودة"¹.

¹ شاكر تركي امين، ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية، جامعة الملك عبد الله، المملكة العربية السعودية، ص ص 41-42.

من جهة أخرى تم تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من طرف عدة باحثين، من هذه التعاريف نجد: تعريف مايكل ارمسترونج Michael Armstrong إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي "نهج استراتيجي متماسك يعنى بإدارة الأصول الأكثر قيمة بالنسبة للمؤسسة - الافراد-والذين يساهمون فرديا أو جماعيا في تحقيق أهدافها"²، هنا تطرق الباحث للمورد البشري واعتبره اهم مورد في المنظمة.

كما عرفها بات Batt.R "الفرضية المركزية لنظرية إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية هي أن الأداء التنظيمي الناجح يعتمد على التوافق الوثيق أو المواءمة بين استراتيجية الأعمال والموارد البشرية"³، هنا الباحث أكد دور المورد البشري في تحقيق اهداف المنظمة، كما أكد أن الأداء الناجح للمنظمة يتطلب توافق استراتيجية إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة.

تعريف واي wei إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية (SHRM) هو "منهج استراتيجي لإدارة الموارد البشرية للمنظمة، حيث يعتبر الصلة بين إدارة الموارد البشرية والأهداف الاستراتيجية وأهداف تحسين أداء الأعمال، وتطوير الثقافة التنظيمية التي تعزز الابتكار والمرونة، من خلال الجمع بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية العمل (استراتيجية المنظمة)، تعكس SHRM ترتيب واستخدام أكثر مرونة للموارد البشرية لتحقيق الاهداف التنظيمية، وبالتالي مساعدة المؤسسات على تحقيقها ميزة تنافسية"⁴، هنا الباحث عرف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على انها خطة موضوعة ومتبعة، تهدف الى إدارة المورد البشري وتعتبر الصلة بين إدارة الموارد البشرية واهداف المنظمة من خلال تحسين الأداء العام للمنظمة، من خلال مجموعة من الأساليب وتهدف في الاساس الى اكساب المنظمة ميزة تنافسية.

تعريف هندري وبيتقراو Hendry & Pettigrew الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي "منهج منطقي لإدارة الأفراد التي تقوم على الفلسفة التنظيمية والاستراتيجية، حيث يعتبر الافراد بمثابة مورد لخلق ميزة تنافسية"⁵. تعريف علي السلمي الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي "رسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الاجل مع العنصر البشري وكل ما يرتبط بالعلاقات الوظيفية وذلك بواسطة أساليب وطرق جديدة ومعاصرة تتأقلم مع الاستراتيجية العامة في ظل المتغيرات البيئية المختلفة لتحقيق غاية المنظمة وأهدافها ورؤيتها، وذلك من خلال ترجمة الاستراتيجية العامة للمنظمة إلى استراتيجية تفصيلية ومتخصصة في قضايا الموارد البشرية، وهي تتضمن ما يلي:⁶

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

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص75.

² Michael Armstrong, **Human resource management practice**, Kogan Page, London, 10th ed, 2006, p 01.

³ Michael Armstrong, **Stratégique Human Resource Management a Guide to action**, Kogan Page, London, 4th ed, 2008, p 34.

⁴ Wei, L, **Strategic human resource management: Determinants of fit**. Research and Practice in Human Resource Management, 14(2), 2006, p 51.

⁵ Hendry, C & Pettigrew. A, **The practice of strategic human resource management**, Personnel Review, 15, 1986, p 03.

⁶ علي السلمي، ادارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، ط2، 2000، ص ص 76-77.

- الغايات التي تسعى إدارة الموارد البشرية الى تحقيقها بالتعامل مع العنصر البشري في المنظمة.
 - الرؤية التي تحدها الإدارة لما يجب أن تكون عليه ممارساتها في مجال الموارد البشرية.
 - الأهداف الاستراتيجية المحددة المطلوبة في مجالات التكوين وتشغيل وتنمية ورعاية الموارد البشرية.
 - صياغة البدائل الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية لتنفيذ استراتيجية المنظمة.
 - السياسات التي تحتكم إليها إدارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات لتحقيق أهداف الاستراتيجية.
 - معايير المتابعة والتقييم التي تعتمدها الإدارة للتحقق من تنفيذ الاستراتيجية والوصول إلى الأهداف".
- مما سبق يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها قيام المنظمة باتخاذ منهج طويل الأمد يستهدف العنصر البشري، الذي يعتبر اهم مورد في المنظمة، بغرض الاستخدام الجيد لهذا المورد في حدود ما تفرضه الاستراتيجية العامة بغية تحقيق اهداف المنظمة.

ثانيا: الفرق بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وإدارة الموارد البشرية التقليدية

- يختلف الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية عن الدور التقليدي في عدة جوانب من أهمها مايلي¹:
- دراسة الظروف البيئية المحيطة بالمنظمة والداخلية بنظام الموارد البشرية.
- وضع الاستراتيجية الخاصة بالموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- وضع الخطط الوظيفية والسياسات والبرامج الزمنية الخاصة بنظام الموارد البشرية والتي تدعم تنفيذ الاستراتيجية.
- تحقيق التكيف لنظام الموارد البشرية مع الظروف البيئية المحيطة.
- تحقيق التكامل والتوافق لاستراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.
- الاهتمام بالأجل الطويل في اتخاذ القرارات.
- اختلاف الدور والسلطة والمكانة للإدارة الاستراتيجية عن الإدارة التقليدية فيما يخص التخطيط للقوى العاملة والذي يتميز في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية انه تخطيط طويل الأجل، ويختلف من ناحية الدور والسلطة والمكانة التنظيمية في ان سلطة المدير الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية جزءا من الإدارة العليا، عكس إدارة الموارد البشرية التقليدية والتي تعتبره جزءا من العملية التنفيذية، اما من ناحية التكامل والتنسيق فالإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تتكامل مع مختلف الوظائف التنفيذية كالتسويق والإنتاج والإدارة المالية، اما إدارة الموارد البشرية التقليدية يكون التنسيق والتكامل شبه منعدم مع الوظائف الأخرى.

الجدول رقم (01-01): الفرق بين إدارة الموارد البشرية التقليدية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية التقليدية	الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
الاهتمام بالبناء المادي للمورد البشري.	الاهتمام بالبناء العقلي والفكري والمعرفي للمورد البشري.
الأداء الآلي للمهام دون تفكير ومشاركة في اتخاذ القرار.	المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرار وتحمل المسؤوليات.
التركيز على الجوانب المادية في العمل والاهتمام بقضايا الأجور والحوافز.	الاهتمام بمحتوى العمل.
	البحث عن آليات استثمار القدرات الفكرية.

¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص71.

<p>تحسين بيئة العمل المادية. تركيز التنمية البشرية على التدريب المهني واكتساب الفرد مهارات يدوية. تنمية العمل والأداء الفرد.</p>	<p>الاهتمام بالحوافز المعنوية. تركيز التنمية البشرية على تنمية الابداع والابتكار وتنمية المهارات الفكرية واستثمارها. تنمية العمل والأداء الجماعي.</p>
--	---

المصدر: من اعداد الباحث بناء على ما تضمنته عدة مراجع وبحوث عربية واجنبية.

ثالثا: الفرق بين الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واستراتيجية الموارد البشرية

من خلال الأبحاث المقدمة من طرف الباحثين في مجال ادارة الموارد البشرية وإدارة الاعمال نرى دائما ان هذه الأبحاث تستعمل في الغالب نفس الدلالة للمصطلحين، يجيب الباحث مايكل أرمسترونج Michael Armstrong على أوجه الاختلاف بما يلي¹:

-الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي العملية التي تؤدي إلى صياغة استراتيجيات الموارد البشرية، غالبا ما يتم استخدام المصطلحين " الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية " و "استراتيجية الموارد البشرية" على ان لهما نفس المعنى ولكن يمكن التمييز بينهما، حيث انه يمكن اعتبار الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمثابة نهج عام يتم بناء على نوايا المنظمة بشأن التوجه المستقبلي الذي تريده، ما يخرج من هذه العملية عبارة عن سلسلة من القرارات والتي تشكل النمط المعتمد من قبل المنظمة لإدارة مواردها البشرية، وتحديد المجالات التي يجب تطوير استراتيجيات الموارد البشرية، بينما تركز استراتيجيات الموارد البشرية على نوايا تنظيم ما يجب القيام به وما يحتاج إلى تغيير.

أي انه من خلال الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تقوم المنظمة بتخطيط وتوفير الموارد البشرية للمنظمة، وتطوير وتحفيز الموارد البشرية المتاحة عن طريق مجموعة من استراتيجيات الموارد البشرية.

رابعا: مبادئ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

توفر إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية منظوراً للطريقة التي يتم بها حل القضايا الحرجة، أو يمكن معالجة عوامل النجاح المتعلقة بالأفراد والقرارات الاستراتيجية التي لها تأثير كبير وطويل الأجل على السلوك والنجاح للمنظمة، ويمكن تلخيص مبادئ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في سبع مبادئ أساسية هي²:

1. هناك غرض شامل وأبعاد الموارد البشرية لهذا الغرض واضحة.
2. إن عملية تطوير الاستراتيجية داخل المنظمة موجودة ومفهومة، وهناك اعتبار واضح لأبعاد الموارد البشرية.
3. وجود روابط فعالة على أساس مستمر لضمان تكامل اعتبارات الموارد البشرية مع عملية صنع القرار التنظيمي.
4. يوفر مكتب الرئيس التنفيذي التحدي لإدماج اعتبارات الموارد البشرية لتلبية احتياجات العمل.
5. يؤسس تنظيم جميع المستويات والمسؤولية والمساءلة لإدارة الموارد البشرية.

¹ Michael Armstrong, **Human resource management practice**, OP Cit, p 124.

² Ondrack, D and Nininger, J R, **Human resource strategies: the corporate perspective**, Business Quarterly, 49 (4), 1984, p 105.

6. المبادرات في إدارة الموارد البشرية ذات صلة باحتياجات العمل.
7. تشمل مسؤولية تحديد البيئات الاجتماعية والسياسية والتكنولوجية والاقتصادية التي تمارس فيها المنظمة وستقوم بالتفاعل معها.

خامسا: فرضيات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

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

1- حجم وسرعة التغيرات البيئية: يحدث تغير عميق وسريع في البيئة الخارجية العامة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية، التي أصبحت الحاجة ملحة لظهور ثقافة التغير التي يمكن للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية أن تنشرها داخل المنظمة بالتأثير عن العنصر البشري الذي يعتبر جوهر عملية التغير.

2- ضرورة خلق كفاءات استراتيجية وتنظيمية جديدة: أدت التغيرات السريعة في التكنولوجيا إلى تعقد البيئة وزيادة حالة اللاتأكد الملازمة لها إلى سعي المنظمة إلى تنوع أساليب إدارتها واعتماد استراتيجيات مرنة تحقق لها التميز، وضمن هذا الإطار تحاول الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المساهمة المرنة سواء على صياغة الأهداف، أو اختيار البدائل الإستراتيجية، أو على مستوى تنظيم الموارد المادية والبشرية.

3- الإبداع في نظم إدارة الموارد البشرية: نظرا لتأثير الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية على أداء العنصر البشري والأداء العام بالمنظمة، وكون المنظمة تنظم اجتماعي إنساني فان المراهنة على الموارد والكفاءات البشرية أصبح أمرا ضروريا في تنمية الإبداع وحدث التجديد وترقية الجودة، فلقد أثبتت الدراسات أن نجاح المنظمات خاصة اليابانية ارتبط إلى حد كبير بمقاربات تخص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

ويبرز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من حيث ماهية وطبيعة العلاقة التي يفترض أن تكون بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية، بهدف تطوير الهياكل التنظيمية المرنة للإبداع والمحفزة على الجودة والكفيلة بضمان تنافسية ونجاح المنظمات في بيئة ذات تغير سريع.

المطلب الثالث: نماذج الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

هناك عدة مساهمات حاول من خلالها الباحثين في ميدان الإدارة إعطاء نموذج تفسيري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، في هذا المطلب سيتم التطرق الى النماذج التالية:

- نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة
- نموذج ديفيد جست David Gust model
- النموذج القائم على التوافق بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية العمل.
- النموذج القائم على ان إدارة الموارد البشرية تبنى على أساس استراتيجية الأعمال.

¹ Bélanger1 et AL, *Gestion stratégique et opération des ressources humaine*, chicotin gatan morin, 1999, p 125.

أولاً: نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المؤسسة

يعبر هذا النموذج على اسهامات كل من سلزنك selzenick ثم تلاه الباحث بارني Barni واميت Amit وكابيللي Cappelli وبينروز Penrose وبيورسل Purcell ويعد هذا النموذج من أكثر النماذج استخداماً، وقد استمدت أفكاره الأساسية من الإدارة الاستراتيجية وهو يتصف بطابع البعد والشمول¹.

فكرة النموذج تنطلق من كون ان استراتيجية المنظمة تنشأ نتيجة التحليل الاستراتيجي للبيئة الداخلية والخارجية، ولا يتم تنفيذ استراتيجية المنظمة الا من خلال الاستغلال الجيد والفعال لموارد المنظمة والذي يمثل المورد البشري المورد الأهم بإجماع الباحثين، لذا وجب على المنظمة الاهتمام بهذا المورد من خلال مختلف الاستراتيجيات والتي تعنى بتوفير المورد البشري ذو النوع والكم وكذا تدريب وتنمية هذا المورد وتحفيزه ودعم مشاركته في قرارات المنظمة، بالشكل الذي يضمن ولاءه وتحسين أدائه لتجسيد أهداف المنظمة وتحقيق المنفعة التنافسية، لذا فان هذا النموذج يعتمد على تحليل البيئة الخارجية لمعرفة فرص الاستثمار والتهديدات المحيطة بالمنظمة، وتحليل البيئة الداخلية وما تشتمل عليه من موارد بما فيها المورد البشري لمعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف في هذه الموارد مجتمعة، وذلك بغية معرفة المورد البشري بالفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة ونقاط القوة الواجب الاعتماد عليها ونقاط الضعف الواجب معالجتها.

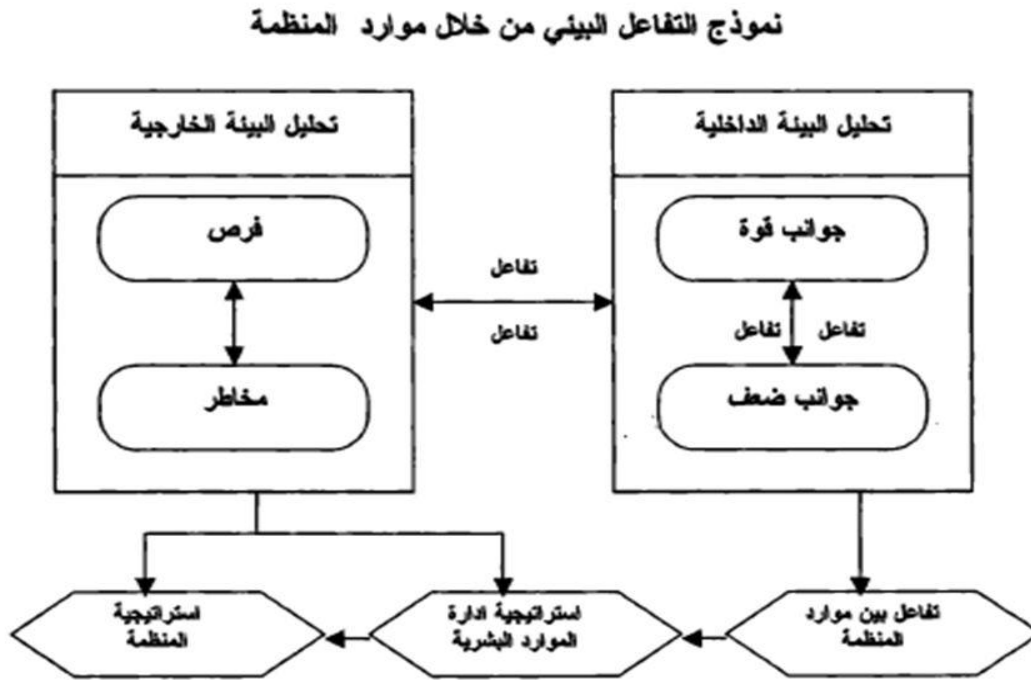
وقد تناول الباحثين الموارد بوصفها مدخلات لعمليات الإنتاج في المنظمة ممثلة بالمعدات الرأسمالية، ومهارات الافراد العاملين، وبراءات الاختراع، والأموال، والمدراء الموهوبين، وأوضح هؤلاء الباحثين ان القليل من الموارد يكون منتجا لان النشاط المنتج يتطلب التعاون والتنسيق².

وفيما يلي نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة.

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 113.

² صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، مرجع سبق ذكره، ص 147.

الشكل رقم (01-01): نموذج التفاعل البيئي من خلال موارد المنظمة



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2005، ص115.

يتمثل الهدف الأساسي لاستراتيجية الموارد البشرية القائمة على الموارد كما أشار بارني Barni في تطوير القدرة الاستراتيجية وتحقيق التوافق الاستراتيجي بين الموارد والفرص والحصول على قيمة مضافة من الاستغلال الأمثل للموارد، تعالج المقاربة القائمة على الموارد أساليب العمل لزيادة القدرة الاستراتيجية للشركة من خلال تطوير المديرين وغيرهم من الموظفين الذين يمكنهم التفكير والتخطيط بشكل استراتيجي والذين لهم علم بالقضايا الاستراتيجية الرئيسية للمنظمة¹.

النهج القائم على الموارد مبني على الاعتقاد بأن المنظمة تحصل على الميزة التنافسية إذا كان بإمكانها الحصول على الموارد البشرية وتطويرها، أي المنظمة التي تمكن الافراد من التعلم بشكل أسرع وتطبيق التعلم بشكل أكثر فعالية من المنافسون.

ويتم اعداد استراتيجية إدارة الموارد البشرية وفق المضامين التالية²:

1- التحليل الاستراتيجي للبيئة: ويتم من خلال مرحلتين التحليل الداخلي من خلال تحليل نقاط القوة والضعف للمنظمة، وكذا التحليل الخارجي للبيئة لمعرفة الفرص والتهديدات للبيئة.

¹ Michael Armstrong, *Stratégique Human Resource Management a Guide to action*, OP Cit, p 32.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص ص 114-117، بالتصرف.

يعتمد تحليل الموقف الاستراتيجي داخل بيئة العمل على نموذج يُطلق عليه اسم النموذج المزدوج أو الثنائي الخاص بالأداء والبيئة، أما تحليل SWOT فهو مصفوفة رباعية تتكوّن من عناصر الضعف، والقوة، والتهديدات، والفرص، ويظهر نموذج تحليل SWOT وفقاً للشكل الآتي:

الجدول رقم (01-02): نموذج SWOT

البيئة الخارجيّة / البيئة الداخليّة	جوانب القوة	جوانب الضعف
الفرص	استخدام نقاط القوة للاستفادة من الفرص المتاحة.	معالجة نقاط الضعف والاستفادة من الفرص المتوفرة
التهديدات	استخدام نقاط القوة لمواجهة التهديدات المحتملة	معالجة نقاط الضعف لتجنب التهديدات المحتملة

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات المختصة في الموضوع.

ومن خلال التحليل البيئي يظهر حجم التكامل بين البيئة الداخلية والخارجية في سبيل تحقيق الاستراتيجية وتحقيق القوة التنافسية للمنظمة في السوق، وذلك بمعرفة إمكانات موارد المنظمة التي تمتلكها وخاصة المورد البشري، فتعرف نقاط قوتها التي تتفرد بها مواردها عن المنظمات المنافسة، وبالتالي استغلالها لتحقيق منافع استراتيجية تنافسية في السوق.

2- موارد المنظمة: تمتلك المنظمة نوعين من الموارد المنتجة والمنتقاة من اجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية، النوع الأول الموارد البشرية، الثاني الموارد المادية والتي تقع مسؤولية ادارتها واستخدامها على النوع الأول¹. في أواسط الثمانينات ظهر تحليل الموارد والذي يقسم موارد المنظمة الى²:

1-2 موارد عادية: وهي الموارد المتاحة لجميع المنظمات.

2-2 موارد استراتيجية: المتاحة للمنظمة وتساهم في انشاء الأفضلية التنافسية وبناء القدرات الاستراتيجية.

هذه الموارد الاستراتيجية وجب تحليلها لمعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.

وأوضح المختصون الذين وضعوا هذا النموذج ان موارد منظمة الاعمال تتصف بمجموعة من الخصائص:

ذات قيمة، نادرة، الديمومة، متميزة، القدرة أو الطاقة، متممة (متكاملة)، صعوبة الاتجار بها (بيعتها).

3-تعليم وتدريب المورد البشري: تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساس تدريب وتعليم المورد البشري من اجل اكسابه المعرفة، الخبرة، المهارة اللازمة من اجل التعامل مع خصائص موارد المنظمة المادية التي تتصف بعدم الثبات، فهي متغيرة وفق المتغيرات التي تؤثر في الصناعة والبيئة التي تنتمي اليها المنظمة، وبالتالي يمكن القول بأن استراتيجية ادارة الموارد البشرية تركز على تمكين المورد البشري من التعامل مع خصائص المنظمة، سنتطرق الى استراتيجية التدريب بالتفصيل لاحقا.

4-التقنية: يؤكد هذا النموذج على مسالة تعليم الموارد البشرية استخدام التكنولوجيا الحديثة، لأنها تتكامل مع معارفهم وخبراتهم ومهاراتهم، مما يساعد على تحقيق استراتيجية المنظمة بفعالية، كما يؤكد النموذج على

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص 116.

² عيسى حيرش، محتوى الإدارة الاستراتيجية، مطبوعات جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2012، ص 27.

ضرورة ان تكون مسألة التعلم والتدريب في المنظمة على استخدام مواردها بشكل فعال، أسرع من نظيراتها في المنظمات المنافسة في الصناعة.

5-التحفيز: تعد مسألة الحوافز بالنسبة للمورد البشري من الأمور الهامة والتي تستطيع المنظمة من خلالها التأثير على أداء المورد البشري.

تلعب الحوافز دور هام في تحفيز العاملين على العمل وتحسين أدائهم وزيادة انتاجيتهم من حيث النوع والكم، فكلما كان هناك نظام حوافز مبني على سياسات وقواعد واضحة وتطبيق علمي سليم لهذا النظام كان هناك زيادة في مستوى أداء وإنتاج الموظفين¹.

حيث يؤكد النموذج في الأخير على مسألة تحفيز الموارد البشرية بشكل جيد، لتحقيق الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة المادية واستغلال الفرص ومجابهة المخاطر.

ثانياً: نموذج ديفيد جست David Gust model

بعد اجراء مجموعة من التجارب قام دافيد جست David Gust بوضع هذا النموذج بعد التطبيقات العملية لما يقارب عقد من الزمان، وقد خلص نموذج Gust إلى عدة مضامين أو مفاهيم² :

1- أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية: إن استراتيجية إدارة الموارد البشرية تهدف إلى:

-تحقيق الإبداع والابتكار، وزرعه وتأصيله في نفوس الموارد أو العناصر البشرية داخل المنظمة لتبدع وتبتكر كل جديد، فضلاً عن التطوير المستمر للمنتجات القائمة، وتقديم الجديد والأفضل دائماً للسوق، مما يؤدي بدوره إلى المحافظة على عملاء المنظمة، بالإضافة إلى جذب عملاء ومستهلكين جدد، مما يعضد من مكانة المنظمة، ويعمل على زيادة حصتها السوقية، ومن ثم زيادة المبيعات وتحقيق المزيد من العوائد والأرباح.

-تحقيق الجودة في المنتجات والسلع، من خلال أداء عالي المستوى للعناصر البشرية داخل المنظمة.
-تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال العمل على ترشيد وتقليل النفقات والمصروفات، مع مراعاة عدم الإخلال بالعملية الإنتاجية ومتطلبات الجودة العالية، مع تحقيق أعلى معدلات أو قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

-تكوين قوة عمل مستقرة وذات كفاءة.

-المحافظة على القوة العاملة وتأمين مساهمتها المستمرة في إنجاح أهداف المنظمة³.

2-ممارسات إدارة الموارد البشرية: هذه الممارسات تعبر عن الوظائف، والمهام التي تقوم بها وتؤديها إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة، حيث تقوم بوضع الأنظمة والسياسات والبرامج والإجراءات، وتقوم أيضاً بتنفيذ عمليات تتعلق بالوظائف والمهام والجوانب الآتية⁴:

¹ علي المطيري، الحوافز هل هي وسيلة فعالة لزيادة الإنتاجية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 48.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 118.

³ أبوبكر بوخريسة وآخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، ط1، 2016، ص 27.

⁴ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 120.

- استقطاب أفضل وأنسب الموارد أو العناصر البشرية المتوافرة والمتاحة في سوق العمل.
- انتقاء أفضل وأنسب العناصر البشرية المتقدمة لشغل الوظائف الشاغرة داخل المنظمة.
- تعليم وتدريب وتنمية الموارد البشرية بصفة مستديمة.
- وضع نظام شامل وموضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية، والقيام بمساعدة مديري ورؤساء الإدارات والأقسام على تطبيق هذا النظام بشكل موضوعي وفعال.
- وضع نظام تعويضات وحوافز شامل وفعال يحقق حاجات ومتطلبات وآمال الموارد البشرية.
- تهيئة وتوفير ظروف عمل مناسبة وملائمة وصحية، تحقق وتضمن السلامة والأمان للموارد البشرية، وتعمل في الوقت ذاته على حمايتهم من مخاطر العمل التي قد يتعرضون لها.
- تهيئة وتوفير الظروف البيئية التي تعمل على تنمية الولاء والانتماء لدى الموارد البشرية تجاه المنظمة، وجعلهم يشعرون بأنهم جزء وكيان هام في المنظمة، وأن مستقبلهم مرتبط بتقدم ونمو ومستقبل المنظمة.
- 3- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية:** تسعى إدارة الموارد البشرية إلى النجاح في تنفيذ خططها وأنشطتها، وتظهر نتائج هذا السعي من خلال تحقق النتائج التالية¹:
 - زيادة درجات الانتماء والولاء لدى الموارد البشرية للمنظمة.
 - تحقيق المرونة والانسيابية في أداء الوظائف والأعمال والمهام والأنشطة التي تقوم بها العناصر البشرية.
 - شعور بالرضا، والارتياح يتولد في نفوس العناصر البشرية تجاه العمل في المنظمة.
- 4- نتائج سلوك الموارد البشرية:** ويشمل ما يلي:
 - تحقيق مستويات عالية وكبيرة من الدافعية لدى العناصر البشرية نحو العمل في المنظمة.
 - تحقيق درجات عالية من التقاني من قبل الموارد البشرية في العمل داخل المنظمة.
 - تحقيق درجات عالية من الالتزام في نفوس العناصر البشرية، ينعكس على سلوكهم في العمل داخل المنظمة.
 - توليد الغيرة في نفوس الموارد البشرية على المصلحة العامة والخاصة وسمعة المنظمة.
- 5- نتائج الأداء الكلي للمنظمة:** تشمل نتائج الأداء الكلي العناصر التالية:
 - تحقيق معدلات عالية، وزيادة كبيرة في الإنتاجية.
 - تحقيق معدلات عالية في جودة المنتجات.
 - تحقيق وتوليد الأفكار، والابتكارات والإبداعات لدى الموارد البشرية، مما يؤدي إلى إنتاج سلع وخدمات متميزة ومتطورة تحقق التميز والموقع التنافسي الأفضل للمنظمة.
 - تحقيق رضا العملاء والمستهلكين، حيث توفر لهم المنظمة المنتجات بالكميات المناسبة والجودة العالية والتي تشبع رغباتهم وأذواقهم وتفي باحتياجاتهم.

¹ عمر وصفي عقيلي، المرجع نفسه، ص 121.

-تحقيق رضا العاملين حيث توفر لهم المنظمة بيئة العمل المناسبة والحوافز والتعويضات والمزايا الإضافية والخدمات والرعاية الاجتماعية والنفسية، ويعمل هذا الرضا من قبل العاملين على تفجير طاقاتهم وإبداعاتهم وابتكاراتهم.

-انخفاض معدل دوران العمل.

-تحقيق معدلات ربحية عالية مما يمكن المنظمة من زيادة الاستثمارات، وزيادة قدراتها الإنتاجية والتنافسية، فضلا عن محافظتها على نظم الحوافز والتعويضات والعمل على زيادتها وزيادة الاستثمار في الموارد البشرية.

- تمكين المنظمة من وضع برامج تنموية شاملة وطموحة للمستقبل.

- تحقيق الاستمرارية والبقاء للمنظمة.

رابعا: النموذج القائم على التوافق بين إدارة الموارد البشرية واستراتيجية العمل:

حسب هذه النموذج ترتبط إدارة الموارد البشرية مختلف عملياتها وقراراتها المتعلقة بالأفراد في المنظمة مع استراتيجية المنظمة.

حيث ان Miles & Snow (1984) و Pettigrew Hendry & Guest و Miller، يرون أنه من الضروري للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إنشاء اتصال بين عملية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية الاعمال (استراتيجية المنظمة).

أظهر ميلس وسناو Miles & Snow (1984) كيف يمكن ربط عملية إدارة الموارد البشرية أو مواءمتها مع استراتيجية العمل. يعبر هندري وبيتيجرو Hendry & Pettigrew عن هذا بطريقة مختلفة حيث يؤكدون انه لا بد من "مطابقة أنشطة وسياسات إدارة الموارد البشرية مع بعض استراتيجيات الأعمال الواضحة"، يؤكد Guest أنه من أجل أفضل استراتيجية لإدارة الموارد البشرية من الضروري التأكد من أن إدارة الموارد البشرية متكاملة تماما مع التخطيط الاستراتيجي للمنظمة، وهذا يعني أنه بدون هذا التكامل أو الملاءمة لا يمكن ان تكون هناك إدارة استراتيجية للموارد البشرية، يرى Miller أن ملاءمة إدارة الموارد البشرية مع استراتيجية المنظمة يجب أن تكون موجودة من أجل أن يتم وصفها بأنها استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وبالتالي فإن خلاصة الرأي بين الباحثين المتخصصين في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية SHRM هو إجماع إلى حد كبير على أنه يجب إنشاء التوافق بين إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة¹.

¹Azhar Kazmi and Farouk Ahmad, **Differencing Approaches to Strategic Human Resource Management**, Journal of Management Research, , vol 01, 03, May–August 2001, p 137.

خامسا: النموذج القائم على أن إدارة الموارد البشرية تبنى على أساس استراتيجية الأعمال

تختلف هذه المقاربة عما سبقتها أن إدارة الموارد البشرية تعتمد بالكامل عما تمليه الاستراتيجية العامة للمنظمة، أي ان إدارة الموارد البشرية إذا تبعت الاستراتيجية العامة للمنظمة تسمى الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

يوضح تورينغتون وهال Torrington & Hall أن هناك العديد من أنواع التكامل بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية / إدارة الموارد البشرية واستراتيجية العمل، على سبيل المثال يمكن أن تستند استراتيجية العمل أيضا إلى استراتيجية إدارة الموارد البشرية من جهة أخرى¹.

المطلب الرابع: الأنماط الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية واعتبارات وضعها

تتطلب مختلف التوجهات الاستراتيجية للمنظمة الاختيار الجيد للأفراد وتطوير وتنمية مهارات الافراد وخبراتهم، وتحفيزهم المادي والغير مادي بغية الوصول لأهداف المنظمة وتحقيق غاياتها. تم تقسيم هذا المطلب الى عنصرين هما:

- الأنماط الاستراتيجية واحتياجات الموارد البشرية.
- إعتبارات وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

أولاً: الأنماط الاستراتيجية واحتياجات الموارد البشرية

تتبع استراتيجية إدارة الموارد البشرية التوجه الاستراتيجي للمنظمة، وتختلف الأنماط الاستراتيجية باختلاف الباحثين وتوجهاتهم، وفي العموم توجد ثلاثة مجموعات استراتيجية تتبعها استراتيجيات الموارد بشرية يمكن ان نوجزها في مايلي²:

- 1- استراتيجيات البقاء على الوضع الحالي: تنتهج المنظمة هذه الاستراتيجية عند وجود نمو ضعيف في الأسواق، أو لبداية ظهور منتج جديد يهدد المنتجات الحالية أو لانكماش في الطلب بسبب ظروف استثنائية اثرت على الطلب العام والانفاق الاستهلاكي، هنا المنظمة تحاول تقديم منتجات أو خدمات لعملائها كما في الماضي، حيث يظل مزيج المنتجات والأسواق والاهداف التسويقية بلا تغيير نسبيا، يتطلب هنا إدارة الموارد البشرية الإبقاء على الوضع الحالي للتشغيل والاستعداد بالتخطيط الأمثل للتنبؤ بالاحتياجات المستقبلية، كما تحافظ على مستويات التدريب والتحفيزات الموجهة للأفراد.
- 2- استراتيجيات النمو والتوسع: هدف هذه الاستراتيجيات هو زيادة الإنتاج وتحقيق حصة سوقية عالية وتندرج تحت هذه الاستراتيجية مجموعة من الاستراتيجيات الفرعية:

¹ Azhar Kazmi and Farouk Ahmad, OP Cit, p 137.

² سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص83.

1-2 استراتيجية التركيز: وتشير الى إمكانية المنظمة التخصص في مجال محدد كالتركيز على العملاء، الأسواق أو المنتجات، وتستفيد المنظمة من مزايا التخصص وتنمية القدرة على التجديد والتطوير، واكتساب مزايا تنافسية عالية.

وفي هذه الحالة لا يكون النصيب من السوق مرتفعاً، يفضل اللجوء إلى هذه الاستراتيجية¹:

- عندما تتمكن المنظمة من التحديد الدقيق للمهارات الأساسية التي تعتمد عليها للتمييز.
- عندما يوجد في السوق جزء له احتياجات خاصة وفي نفس الوقت يفضل الأسعار المنخفضة.
- عند محاولة الدخول إلى أسواق يوجد بها أصل منافسون في وضعيات حسنة.

في هذه الاستراتيجية يتطلب من القائمين على الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية توفير الافراد العاملين ذوي الكفاءة والخبرة، كذلك تتطلب الاستراتيجية تدريب الافراد على كل ما هو جديد وما يتوافر في المنظمات الحديثة المنافسة، وتنمية روح الابداع بالتحفيز الجيد للأفراد ذوي المهارات الإبداعية المتميزة، والتي تخلق الميزة التنافسية المطلوبة في المنظمة.

2-2 استراتيجيات التنوع: وتهدف هذه الاستراتيجيات الى إضافة منتجات جديدة أو اسواق جديدة، وهنا يكون التنوع حسب الارتباط بالمنتجات الاصلية الى تنوع مترابط، وهو ان تنتج المنظمة منتجات جديدة لها علاقة بما سبق انتاجه من المنتجات وذلك بإضافة مراحل جديدة ومعدات جديدة للعملية الإنتاجية، أو تنوع غير مترابط هنا تقوم المنظمة بإنتاج منتجات أو تقديم خدمات لا تمت بصلة للمنتجات أو الخدمات القديمة، أو يكون التنوع داخلي عندما تتصل الجهود الخاصة بالإضافة والتطوير بالمجال الداخلي للشركة، كما يمكن ان يكون التنوع خارجي بالاندماج مع منظمات أخرى، أو عند القيام بشراء وحدات إنتاجية أو خطوط انتاج وعمليات تابعة لشركات أخرى.

يمكن توضيح استراتيجية التنوع من خلال مصفوفة انسوف ANSOFF في الجدول التالي:

الجدول رقم (01-03): مصفوفة ANSOFF

	المنتجات	
	حالية	جديدة
الاسواق	استراتيجية اختراق الأسواق	استراتيجية تطوير المنتج
	استراتيجية تطوير السوق	استراتيجية التنوع

المصدر: عيسى حيرش، محتوى الإدارة الاستراتيجية، جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية،

2012، ص 50.

تتطلب استراتيجية التنوع توفر يد عاملة ذات كفاءة وخبرة في مجال انتاج الوحدات الإنتاجية الجديدة أو في مجال الإدارة والتسيير، لذا تقوم إدارة الموارد البشرية برسم استراتيجيات تعنى بتوفير الأفراد كما ونوعاً ذوي الخبرات المطلوبة، كما تركز على تدريب المورد البشري على الوحدات الإنتاجية الحديثة كما تركز على جلب

¹ عيسى حيرش، مرجع سبق ذكره، ص 48.

الكفاءات وتشغيلها، كما تدفع المنظمة باستراتيجية التحفيز لدفع المورد البشري لتقديم أداء يحقق أهداف المنظمة.

3- استراتيجيات الانكماش: وتعد البديل الأخير من بدائل الاستراتيجيات الإرشادية، حيث تعتمد المنظمة لمواجهة ظروف غير إيجابية مثل الكساد أو تغيير الأذواق وتهدف الى تقليل حجم اعمالها وحصتها السوقية، وعموما هي الاستراتيجية التي تتبناها المنظمات عندما يكون أداء وحدات الأعمال في المنظمات متدنيا، مما يفرض إتباع استراتيجية انكماشية تتلاءم مع واقع أداء المنظمات المتدني¹. تتطلب هذه الاستراتيجية تخفيض الاستثمار في الموارد البشرية الا في حالة تحضير المنظمة لمنتوج جديد، والذي يتطلب منها مصاريف إضافية للتدريب والتطوير، كما تقوم المنظمة بتخفيض حجم العمالة وتقليل العملية التدريبية، وتخفيض ميزانية التحفيز الى أدنى مستوياتها استعداد للخروج بأقل الأضرار.

ثانيا: إعتبرات وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية

تتضمن عملية وضع استراتيجية الموارد البشرية سلسلة من الأنشطة المعقدة التي تتطلب ان تأخذ بعين الاعتبار العديد من الأوجه يمكن تلخيصها في²:

1- توقعات أصحاب المصلحة: يعكس تفكير المنظمة والتفكير السلوكي اهتمام وتطلعات أصحاب المصلحة يجب عند وضع استراتيجية الموارد البشرية الاخذ بعين الاعتبار توقعات الأطراف المختلفة التي تعينهم الاستراتيجية، بعبارة أخرى يتعين على مدراء إدارة الموارد البشرية عند وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية اخذ رأي جميع أصحاب المصلحة لاختلاف تطلعات هذه الأطراف، فمنهم من لهم رؤية قصيرة عن استراتيجية المنظمة ومن خلالها استراتيجية الموارد البشرية، ومنهم من له نظرات توسعية للمنظمة طويلة الأمد يجب مراعاتها والتشاور على كل ما يخص استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

2- المنهج النظامي العملي: يحدد المنهج التحليلي المنطقي لوضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية جودة مخرجات الاستراتيجية، يتضمن ان البدائل المختلفة يجب ان تقيم منطقيا مع التركيز على تطبيقاتها العملية بالنسبة للمنظمة، أي مقاييس للنجاح، إمكانية الحصول على بدائل ملائمة، النتائج المترتبة على ذلك.....الخ.

3- المنهج الحدسي (الالهام): على الرغم من الأهمية الكبيرة للبدائل المتعددة العملية فإنه لا ينبغي تجاهل المنهج الحدسي عند وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، عندما تتدخل عوامل الموارد البشرية غير المحسوبة في الاعتبار تبرز أهمية الخبرة والعادة في تحديد النجاح لكل استراتيجية، يختلف هذا المنهج عن المنهج السابق (المنهج العملي) كون ان الأول يبني بطريقة علمية ممنهجة ترتكز على دراسة البدائل

¹ ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، الاستراتيجية على مستوى المنظمة، الموقع على الانترنت: www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=35824، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة بابل، العراق، تاريخ التصفح 2021/01/06.

² اشوك شاندا، شلبي كوبرا، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2002، ص ص 50-51.

والمفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل من خلال استخدام طرق علمية في المفاضلة، اما المنهج الحدسي فمن خلال خبرات القائمين على إدارة الموارد البشرية وتجاربهم السابقة بإمكانهم تنبؤ ما يحدث من استثناءات مستقبلية (مثلا طلب جديد يتطلب عدد من العاملين ذوي خبرات ومعارف معينة أو تدريب معين.....الخ) يجب على إدارة الموارد البشرية الاخذ بها عند صياغة استراتيجية إدارة الموارد البشرية.

المطلب الخامس: تصميم وتنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية

نماذج الإدارة الاستراتيجية تؤكد دوما ان استراتيجية إدارة الموارد البشرية تصمم وتنفذ بالتوافق مع ما تمليه الاستراتيجية العامة للمنظمة، ونظرا لأهمية المورد البشري في تنفيذ استراتيجية وتحقيق اهداف المنظمة، يبذل المدراء الاستراتيجيون لإدارة الموارد البشرية جهودا لتحقيق هذا التوافق، وتمر صياغة استراتيجية الموارد البشرية وتنفيذها بعدة مراحل لضمان فعالية الاستراتيجية، يمكن تلخيصها فيما يلي¹:

أولا: تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة

وتعد هذه الخطوة هامة واساسية في عملية بناء استراتيجية الموارد البشرية، يمكن ان نوجز العناصر التي تركز عليها إدارة الموارد البشرية في تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية في العناصر التالية²:

1- تحليل المناخ الخارجي للمنظمة: يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر البيئة الخارجية ومكوناتها وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاه الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحويلات التي يمكن ان تصيب المحيط الخارجي من اجل تقدير اثارها على عمل الإدارة، ويضم المحيط الخارجي كل ما يحيط بالمنظمة من مؤسسات وكيانات وتجمعات تتصل بعملها بشكل مباشر أو غير مباشر.

2- تحليل المناخ الداخلي للمنظمة: يتمثل المناخ الداخلي للمنظمة في مجموعة العناصر البشرية، المادية والمعنوية التي تتفاعل مع بعضها في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها. ويضم المناخ الداخلي ما يلي:

- الموارد البشرية بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- الوظائف التي تؤدي بواسطة افراد المنظمة.
- المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الموارد البشرية في أداء الوظائف.
- النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو الواجبة الإتباع لأداء الأعمال.
- التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.
- المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.

¹ عادل عامر، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار حروف منشورة للنشر الالكتروني، مصر، ط1، 2018، ص 144.

² بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2018/2019، ص 24.

- العلاقات الإنسانية بين الموارد البشرية في المنظمة، وما يميزها من إيجابيات كالتعاون أو سلبيات كالنزعات والصراعات.

-العلاقات التنظيمية التي تحدد الأدوار والمهام والمسؤوليات والصلاحيات لكل طرف من أطراف المنظمة، كما يعبر عنها بالهيكل التنظيمي (التنظيم الرسمي)، أو كما تعبر عنها العلاقات الفعلية القائمة بين الأطراف (التنظيم غير الرسمي).

ثانيا: تحديد التوجهات الإستراتيجية للموارد البشرية

وتعكس هذه الخطوة توجهات الإدارة العليا وما يتطلب هذا التوجه الاستراتيجي من موارد بشرية (كما، نوعا، مهارات، خبرات....الخ) ان هذه الخطوة في تصميم استراتيجية الموارد البشرية هو تحديد التوجهات التي تهدف اليها المنظمة، والتي تضمن القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية كالاستقطاب والاختيار والمفاضلة بين المصادر الداخلية أو المصادر الخارجية على العناصر المطلوبة....الخ.

ان تحديد التوجهات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية يساعد على تحديد الأنشطة الرئيسية والمجالات الأساسية لمساهمة الموارد البشرية، ومن ثم تحديد نوعيات واعداد الافراد ومواصفاتهم الدقيقة المتناسبة مع متطلبات تلك الأنشطة، كما تتحدد بناء على استقرار التوجهات الإستراتيجية تتعلق بالاستثمار في نظم الموارد البشرية ومدى الاقبال على بناء الطاقات التدريبية الذاتية للمنظمة، وحدود التمويل المتاح لتنفيذ برامج التطوير التقني لأداء وحدات ادارة الموارد البشرية الاستراتيجية، وغير ذلك من التفاصيل المتصلة بجوانب عمل تلك الادارة.

ثالثا: تصميم استراتيجية ادارة الموارد البشرية

بمجرد الانتهاء من العمليات السابقة أي تحديد الاتجاهات والأهداف الخاصة بالموارد البشرية، فانه يجب البدء في اجراءات تصميم الإستراتيجية، يتطلب الامر الاجابة على العديد من الاسئلة: ما هي اجراءات العمل التي يجب ان تتبعها المنظمة من اجل تحقيق اهدافها؟ وما هي الاهداف التشغيلية التي ستحقق خلال هذه العملية؟ وما هي التغيرات المطلوبة؟ وبالتالي الاجابة تكون على شكل خطة عامة للمنظمة التي تحدد السبل و المداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي يمكن أن توصل الى الاهداف المسطرة و بالتالي تحدد استراتيجية الموارد البشرية من اجل استخدام ما لديها من امكانيات و باي اسلوب، وفي أي وقت حتى تحقق عنها اعلى عائد ممكن، وفي هذا المجال (أي مجال الموارد البشرية) يكون التركيز منصبا على تخطيط الموارد البشرية، و كيفية الحصول عليها، و تحديد الواجبات و المهام الموكلة اليهم و تنميتها و استخدامها الاستخدام الامثل، و انهاء خدمتها، وهذا بغرض تشكيل المنظمة بطريقة سليمة و يمثل هذا نقطة التقاء استراتيجية الموارد البشرية مع الاستراتيجية العامة للمنظمة.

رابعا: تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية

بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطا بدرجة المركزية أو اللامركزية في وظائف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ذاتها، ففي حالة كانت المنظمة تتبع النمط المركزي، تتولى الإدارة المركزية للموارد البشرية تنفيذ الاستراتيجية الموضوعة والإشراف على التزام القطاعات الأخرى في المنظمة بمراعاة ما

تفرضه الاستراتيجية، أما في حالة المنظمة التي تتبع النمط اللامركزي، تكون كل وحدة من وحدات المنظمة مسؤولة عن تنفيذ ما يخصها في استراتيجية الموارد البشرية¹.

ان تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية يتطلب انجاز و تصميم برامج و وضع خطط و قواعد خاصة بالموارد البشرية و عملها داخل المنظمة، بحيث تترجم هذه الإستراتيجية الى واقع عمل وتنفيذ، مع التنويه الى ان تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية يعتمد بشكل أساسي على سلامة و كفاءة التنظيم الذي يعهد اليه ذلك، وكذا لمدى نجاعة سياسة الاتصال بين الافراد والهيكل التنظيمي، كما ان تنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية تحتاج الى مرونة، أي مواكبة التغيرات وذلك بإدخال تغييرات على الإستراتيجية في ضوء ما يحدث من تغييرات تمس البيئة الداخلية و الخارجية للمنظمة.

خامسا: تقييم فاعلية تطبيق استراتيجية ادارة الموارد البشرية

وهذه المرحلة هي اخر مراحل تصميم وتنفيذ استراتيجية ادارة الموارد البشرية، إن الأساس في عملية المتابعة والتقييم هو إنتاج تدفق مستمر ومنتظم من المعلومات السليمة في توقيت مناسب، يكشف عن عملية تنفيذ الاستراتيجية:

- 1- الأداء الفعلي في مجالات الاستراتيجية المختلفة معبرا عنه بوحدات القياس المناسبة والمتفق عليها.
 - 2- مقارنة الأداء الفعلي بالمستويات المخططة (المستهدفة) للأداء، وبيان الانحرافات بين الإنجاز والمخطط والبحث في أسبابها ومصادرها.
 - 3- وضع الحلول البديلة للوصول إلى مستوى التنفيذ المستهدف.
- وتتم الرقابة على تنفيذ الاستراتيجية على مستوى رقابة الإدارة العليا أو الاستراتيجية للتأكد من سلامة التوجه الاستراتيجي للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وكذلك على مستوى رقابة الإدارة الوسطى أو التكتيكية للتأكد من تطبيق الخطة الاستراتيجية وتنفيذ البرامج متوسطة المدى، وأخيرا تكون الرقابة على مستوى الإدارة الدنيا أو العمليات لمتابعة الأنشطة التفصيلية على المستوى التنفيذي المباشر قصير المدى².

المبحث الثالث: ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تطرقنا سابقا للمفاهيم العامة لإدارة الموارد البشرية والإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، سنستعرض في هذا المبحث مفهوم للممارسات الاستراتيجية واهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية حيث نقوم بشرحها بالتفصيل من ناحية التعريف والمراحل التي يتبعها القائمون على كل ممارسة وأخيرا دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة، وقد تم تقسيم المبحث الى سبع مطالب وهي:

- مفهوم الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية.
- أنواع ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.
- تصميم استراتيجيات تطوير الموارد البشرية.

¹ بوحديد ليلي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² علي السلمي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 88.

- تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية.
- الرقابة على استراتيجيات تطوير الموارد البشرية.
- متابعة تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية.
- دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة.

المطلب الأول: مفهوم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية

تتميز منظمات الاعمال الحديثة بالحجم الكبير للمنظمات وعالمية الاعمال أدى ذلك الى تشكل تحالفات بين المنظمات الكبرى، نجم عنه نشوء منافسة كبيرة أضحت تهدد كل المنظمات العاملة في الصناعة، كما برزت المنظمات العالمية التي تحمي بموجبها حرية التجارة العالمية وتتنقل الأموال والتي تمثل مكاسب للمنظمات الكبرى المهيمنة على الصناعة وقيود للمنظمات الناشئة والتي تبحث عن دور لها باقتطاع جزء من الأسواق يسمح بقائها في الحقل التنافسي، هنا برز دور إدارة الموارد البشرية وزاد اهتمام القائمين على المنظمات بالعنصر البشري من خلال مجموع من الممارسات الاستراتيجية والتي تهدف الى توجيه وتنظيم وتطوير جهود العاملين بغية الحصول على ميزة تنافسية تحقق لها الأداء الامثل من خلال التأثير على أداء هذا العنصر الهام.

لذا حدث تطور في وظيفة إدارة الموارد البشرية حيث انتقلت من وظيفة تقليدية يقتصر دورها على القيام باستقطاب الموارد البشرية وتعيينهم، وصرف الأجور ومنح الإجازات، إلى وظيفة استراتيجية تقوم بدور استراتيجي أكثر شمولاً من الدور التقليدي، الأمر الذي يتطلب توافر كفاءات متخصصة إلى جانب المهام التنفيذية للموارد البشرية.¹

قبل التفصيل في مختلف ممارسات ووظائف إدارة الموارد البشرية يجب أولاً إيجاد مفهوم شامل للممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

تعرف ممارسات ادارة الموارد البشرية على أنها "الأنشطة الادارية الموجهة نحو إدارة تجمع من الموارد البشرية والضمان أن هذه الموارد موجهة نحو تحقيق أهداف المنظمة"²، أي ان الباحث عرف الممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالأنشطة الإدارية والتي تهدف الى توجيه الافراد نحو تحقيق الأهداف العامة للمنظمة.

وأضاف برمار وشارما Parmar, Sharma بأنها "مجموعة من السياسات والممارسات المتسقة داخلياً والمصممة لضمان مساهمة رأس المال البشري للشركة في تحقيق أهدافها"³.

كما عرفها السالم مؤيد سعيد في كتابه ادارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي تكاملي على أنها "مجموعة

¹ حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، الأردن، ط1، 2013، ص107.

² عبد الوهاب اللوزي، أطروحة دكتوراه بعنوان: أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لقطاع المصارف الأردني، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن. 2010

³ Sharma, R., & Parmar, J. S., **Human Resource Planning-A Comparative Study of HRTC and Punjab Roadways**, Human Resource Planning, 1(3), p 73.

من الاستراتيجيات تتضمن: استراتيجية تكوين الموارد البشرية، واستراتيجية إدارة أداء الموارد البشرية، واستراتيجية تعويض ومكافأة العاملين¹. هنا الباحث تطرق الى بعض الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية.

تعريف عمر وصفي عقيلي هي "ممارسات جديدة ومعاصرة ترسم سياسة تعامل المنظمة طويلة الأجل مع العنصر البشري في العمل، وكل ما يتعلق به من شؤون تخص حياته الوظيفية في مكان عمله، وتتماشى هذه الممارسات مع استراتيجية المنظمة العامة، وظروفها ورسالتها المستقبلية التي تطمح الى تحقيقها، في ظل البيئة التي تعاشها وما تشتمل عليه من متغيرات متنوعة، التي يأتي على رأسها شدة المنافسة التي تسود الأسواق اليوم"².

مما سبق يمكن القول ان الممارسات الاستراتيجية للموارد البشرية هي مختلف الأنشطة الإدارية التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتوجيه وتنظيم الافراد العاملين في المنظمة والتي تضمن التوافق بين هذه الممارسات من جهة والاستراتيجية العامة للمنظمة، أي ان هذه الممارسات الادارية تهدف في الأساس للمشاركة في تجسيد استراتيجية المنظمة عن طريق الاستخدام الأمثل للمورد البشري.

حيث ان الدور الاستراتيجي للموارد البشرية أكد على ان الفرد في المنظمة هم موارد ذات قيمة ويمثلون استثمار مهما لجهود المنظمة، ويمكن ان تكون الموارد البشرية مصدر للقوة التنافسية عندما تدار بصورة فاعلة³.

وبغية التفريق بين مختلف ممارسات إدارة الموارد البشرية ظهرت مجموعة من النظريات تفسر ممارسات إدارة الموارد البشرية، حيث اشار الباحثان Mathis & Jackson الى ثلاث نظريات أساسية⁴:

- النظريات الاستراتيجية (Strategic Theories): وهي العلاقة بين عدد محتمل من التأثيرات الخارجية وممارسات إدارة الموارد البشرية، والهدف الأساسي لهذه النظرية هو تأثير العوامل الخارجية على ممارسات إدارة الموارد البشرية.

- النظريات الوصفية (Qualitative Theories): وهي النظريات التي تحاول وصف ممارسات الموارد البشرية بشمولية أكثر، وتكمن الفكرة في الحصول على علاقات مختلفة.

- النظرية المعيارية (Normative Theory): تصف وتعكس المعرفة الكافية الموجودة لمجموعة من ممارسات هذه النظرية، وتشير إلى أنه عند اتحاد ممارسات الموارد البشرية لتحقيق الأهداف فإن النتيجة ستكون أداء عالية للعاملين ومن ثم تأثير إيجابي على أداء المنظمة.

¹ السالم مؤيد سعيد، ادارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص105

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، مرجع سابق، ص71.

³ Robert L. Mathis, John H. Jackson, **Human Resource Management: Essential Perspectives**, 6th Edition. Cengage Learning, 2011, p 09.

⁴ Robert L. Mathis, John H. Jackson, **OP Cit**, p 12.

المطلب الثاني: أنواع ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

بغية تنفيذ إدارة الموارد البشرية لدورها الهام في المشاركة في تنفيذ استراتيجية المنظمة، تقوم إدارة الموارد البشرية بمجموعة من الممارسات Practices التي يطلق عليها ببعض الأدبيات بوظائف ادارة الموارد البشرية Functions والتي لها تأثير على أداء الافراد في المنظمة. الا ان الباحثين اختلفوا في تصنيف ممارسات إدارة الموارد البشرية بين من يقسمها الى قسمين ممارسات إدارية وممارسات تخصصية وهناك من قسمها الى ثلاث اقسام: ممارسات اختصاصية، ممارسات إدارية، ممارسات استشارية¹.

أولاً: الممارسات الاختصاصية

وتسمى أيضاً بالممارسات الأساسية لإدارة الموارد البشرية ويختلف عد الممارسات باختلاف فلسفة الإدارة العليا ونوعية نشاط المنظمة وحجمها وخصائص سوق العمل، وتتمثل هذه الوظائف في كل من: تخطيط الموارد البشرية وهناك وظيفة حديثة تسمى التسيير التنبئي لإدارة الموارد البشرية، تحليل ووصف الوظائف، الاستقطاب والاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب أو التنمية البشرية، الاجور والحوافز وفي بعض الادبيات تسمى وظيفة التعويضات، صيانة الموارد البشرية، وعلاقات العمل أي العلاقة مع الحكومة والنقابات العمالية.

ثانياً: الممارسات الإدارية

وهي الممارسات التي تحتاجها إدارة الموارد البشرية لإنجاز أعمالها ووظائفها الاختصاصية حيث تشترك مع مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة بممارستها، وتتمثل في:

1-التخطيط: وتمثل هذه الوظيفة اتخاذ كافة التدابير اللازمة من دراسة للعوامل الداخليّة والخارجيّة المحيطة بالمنظمة، من حيث تحديد نقاط القوى والضعف الداخليّة للقوى العاملة، وتحديد الفرص التي يمكن الحصول عليها من المحيط الخارجي باستقطاب العمالة المؤهلة واستثمارها لصالح العمل، وتحديد المخاطر التي تستنزف القوة العاملة، وتؤثر بصورة سلبية في العمل لوضع أفضل السبل الكفيلة بمقاومتها من خلال مختلف الوظائف التخصصية السابقة.

2-التنظيم: ويتمثل في ضبط الشؤون الداخليّة، وتوزيع المهام ومتابعة سير الأعمال، ويوضح بيئة العمل وينسقها بين العاملين فيها، ويمزج الموارد البشرية والمادية عن طريق وضع هيكل للمهام.

3-التوجيه: يستمد التوجيه أهميته من كونه الوظيفة التي تعكس أداء العملية الإدارية كلها، فبعد أن يتم تحديد الأهداف وتوزيع الواجبات بوضع الفرد المناسب في المكان المناسب فلا بد من إعلام الأفراد وإرشادهم وتشجيعهم وقيادتهم نحو تحقيق اهداف المنظمة.

¹ العزاوي، نجم، جواد، عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الاستراتيجية، الموقع المنظم، دار اليازوري، الأردن، 2010، ص ص 64-65.

4-الرقابة: تقوم المنظمة بعملية الرقابة لغرض التأكد من ان الاعمال تتم وفقا للخطط والسياسات والانظمة المحددة مسبقا ومنها تستطيع المنظمة التأكد من مدى فاعلية مختلف الوظائف السابقة تخصصية كانت ام إدارية وتصحيح الاختلالات.

ثالثا: الممارسات الاستثمارية

والمتمثل بتقديم المشورة للعاملين ولكافة الادارات العامة في المنظمة سواء أكانت من الناحية القانونية أو الفنية، فضلا عن اقتراح التحسينات وتطوير التعليمات والأنظمة المتعلقة بالعاملين من أجور وحوافز وخدمات وظروف عمل وغيرها، ويستلزم هذا أن تكون إدارة الموارد البشرية أكثر اتصالا والتصاقاً بالإدارات الأخرى في المنظمة وأكثر اطلاعا على مشاكلها وأعمق تعاوناً وتفهماً لشؤونها المتنوعة حتى تتمكن من أداء دورها الاستشاري بالشكل المطلوب.

وركز الباحثون إلى مجموعات معينة ومختلفة من الاستراتيجيات ذات التأثير المباشر بإدارة الموارد البشرية بأنها "أفضل الممارسات" أو يطلق عليها تسمية "عالية الأداء"، أي بالنظر لمدى تأثيرها على أداء الافراد في المنظمات، واستخدام مصطلح "عالية الأداء" لوصف استراتيجيات الإدارة الهادفة إلى رفع مستوى الأداء في الشركات الريادية¹.

وتنقسم استراتيجيات الموارد البشرية حسب الباحث مايكل امسترونج Michael Armstrong الى قسمين أساسيين²: الاستراتيجيات الشاملة والاستراتيجيات الخاصة والتي تتعلق بجوانب مختلفة من إدارة الموارد البشرية.

أولاً: استراتيجيات الموارد البشرية الشاملة

تصف الاستراتيجيات الشاملة النوايا العامة للمنظمة، حول كيفية إدارة الافراد وتطويرهم وما هي الخطوات التي من خلالها يمكن جذب العاملين المطلوبين والاحتفاظ بهم، وكذا ضمان ولائهم للمنظمة والعمل بحماس لتحقيق أهدافها.

باتفاق اغلب الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية الاستراتيجيات الشاملة تعبر عادة على الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والتي تتمثل في استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية توظيف الموارد البشرية، استراتيجية تدريب وتنمية المورد البشري، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات.

ثانياً: الاستراتيجيات الخاصة أو النوعية لإدارة الموارد البشرية:

تحدد استراتيجيات الموارد البشرية الخاصة ما تنوي المنظمة القيام به في مجالات مختلفة في إدارة الموارد البشرية وتعتبر هذه الاستراتيجيات مكملة للاستراتيجيات الشاملة نجد من هذه الاستراتيجيات³:

- إدارة المواهب: كيف تنوي المنظمة "كسب الحرب من أجل المواهب"؛
- إدارة المعرفة: تهدف إلى إنشاء واكتساب والتقاط وتبادل واستخدام المعرفة لتعزيز التعلم والأداء؛

¹ Zeidan, Susan, **The Relationship between high commitment management and employee attitudes and Behavior's**, Victoria Graduate School of Business, USA, 2006, p 07.

² Michael Armstrong, **Stratégique Human Resource Management a Guide to action**, OP Cit, p 38.

³ Michael Armstrong, **Stratégique Human Resource Management a Guide to action**, OP Cit, p 40.

- إدارة الموارد البشرية المتميزة: تهدف الى جذب واستبقاء الأشخاص ذوي الجودة العالية؛
 - إدارة التعلم والتطوير: تهدف الى توفير بيئة يعمل فيها الموظفون يتم تشجيعهم على التعلم والتطوير؛
 - إدارة المكافأة: تهدف الى تحديد ما تريد المنظمة القيام به بخصوص تطوير وتنفيذ سياسات المكافآت والممارسات والعمليات التي ستعمل على تعزيز تحقيق أهداف أعمالها وتلبية احتياجات أصحاب المصلحة؛
 - إدارة علاقات الموظفين: تهدف الى تحديد نوايا المنظمة حول ما يجب القيام به وما الذي يجب تغييره في الطرق التي تدير المنظمة علاقاتها مع الموظفين والنقابات العمالية.
- وفيما يلي جدول يقدم فيه الباحثين اسهاماتهم في تصنيف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية الأكثر أهمية في تأثيرها على أداء المورد البشري.
- الجدول رقم (01-04): استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الأكثر استخداما من وجهة نظر عدد من الباحثين.

تمكين العاملين	اللامركزية والعمل الفرقي	تخطيط المسار المهني	مشاركة العاملين	علاقات العمل	تحليل وتصميم الوظائف	تقييم اداء العاملين	التعويض والعوائد	التدريب والتطوير	التوظيف	تخطيط الموارد البشرية	
						*	*	*	*		(الشمري،2002)
*					*	*	*	*	*		(wan&ong,2002)
	*	*	*				*	*	*		(ahmed&schroeder,2003)
							*	*	*		(حسين وعبد الجبار،2005)
						*		*	*	*	(الحياصات،2006)
						*		*	*		(الساعدي،2006)
								*	*		(esperançaet al,2006)
						*	*	*	*		(chang et al,2007)
				*		*	*	*	*		(asif khan,2010)
					*	*		*	*		(الفياض،2011)
		*		*		*	*	*	*		(danlami&jimoh,2011)
						*	*	*	*		(الكبيسي،2012)
	*		*				*	*	*		(waiganjo et al,2012)
						*	*	*	*		(sani ,2012)
				*			*	*	*		(kar&budhwar,2012)
1	2	2	2	3	3	10	11	15	15	1	الاجمالي

المصدر: خالد سلمان سعد، الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، المجلد 20، العدد 75، 2014، صفحة 219.

من خلال الجدول يتضح ان مجموع الباحثين في الادبيات العربية والأجنبية ركزوا على اربع استراتيجيات وهي: توظيف الموارد البشرية والتدريب والتطوير والممارسات الاستراتيجية المتعلقة بالتعويضات وأخيرا استراتيجية تقييم الأداء، باعتبار ان هذه الممارسات هي التي لها تأثير مباشر على أداء الأفراد في المنظمات، كما توجد هذه الممارسات في اغلب المنظمات، بينما الاستراتيجيات المتبقية كتخطيط الموارد البشرية لها علاقة مع الاستراتيجيات الإدارية التخطيط والتي تمس مختلف الوحدات التنظيمية في المنظمة،

بينما الاستراتيجيات تمكين ومشاركة العاملين وكذا تخطيط المسار المهني، فهي حسب الباحثين غير أساسية حيث تؤثر على الأداء الوظيفي لكن بصفة غير مباشرة، اما استراتيجية تحليل وتصميم الوظائف فلم تظهر كثيرا في كتابات الباحثين لارتباط الوظيفة بوحدات تنظيمية أخرى أي انها مهمة من مهام القائمين على الوحدات الصناعية وورشات الإنتاج.

كما يرى الباحث فريد النجار في كتابه الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ان استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتجسد في ستة استراتيجيات هامة لخصها الباحث في استراتيجيات: الاختيار، التوظيف، الأجور، الحوافز، الترقية، التدريب¹.

كما لخص الباحث دافيس Davis ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في جذب واستقطاب الموارد البشرية، تصميم العمل، الاتصال، التعويضات، والاحتفاظ بالعاملين². وحددها الباحث احمد عبد القادر واحمد أبوسن على أنها: "الاختيار والتعيين، التدريب، تقييم الأداء، الحوافز المادية والمعنوية"³.

اما الباحث سامح عبد المطلب عامر لخص في كتابه استراتيجية إدارة الموارد البشرية اهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في اربعة مجموعات أساسية:

أولاً: تصميم استراتيجيات تطوير الموارد البشرية

هنا تستخدم المنظمة أربع استراتيجيات أساسية: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التحليل والتوصيف الوظيفي أو استراتيجية تحليل وتصميم العمل، استراتيجية التوظيف أو إستراتيجية الاستقطاب واستراتيجية الاختيار والتعيين⁴.

ثانياً: مرحلة تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية

هنا المنظمة تستخدم استراتيجية التدريب، واستراتيجية التطوير الوظيفي أو مسارات الترقية⁵.

ثالثاً: مرحلة الرقابة على تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية

هنا ذكر الباحث استراتيجية تقييم الأداء⁶.

رابعاً: متابعة استراتيجيات تطوير الموارد البشرية

هنا الباحث ركز على استراتيجية التعويضات أو الأجور والحوافز⁷.

¹ فريد النجار، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 45.

² Davis, W. D, **Strategic human resource management: A qualitative collective case study of small to medium nonprofits** (Doctoral dissertation, CAPELLA University), 2015.

³ احمد مهدي عبد القادر، احمد إبراهيم أبوسن، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جواد الصناعية، مجلة العلوم والتقانة، مجلد 12، العدد 02، نوفمبر 2012، ص ص 141-166.

⁴ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 89.

⁵ سامح عبد المطلب عامر، المرجع نفسه، ص 150.

⁶ سامح عبد المطلب عامر، المرجع نفسه، ص 220.

⁷ سامح عبد المطلب عامر، المرجع نفسه، ص 281.

ويعد هذا التقسيم شاملاً من ناحية جمع مختلف الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتقسيمها على مراحل تطوير الموارد البشرية، ويلاحظ أيضاً تسلسل زمني منطقي لاستراتيجيات السبعة المذكورة (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية تحليل وتوصيف الوظائف، استراتيجية توظيف الموارد البشرية وتشمل الاستقطاب واستراتيجية الاختيار والتعيين، استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، استراتيجية مسارات الترقية، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات)، كما أن هذا التقسيم يتلاءم مع استراتيجية المنظمة التي سنجري عليها عملية الدراسة الميدانية والتي تمر في مرحلة نمو يتطلب من القائمين عليها تطبيق استراتيجيات تطوير الموارد البشرية.

استخلاصاً مما سبق سنقوم بتقسيم ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إلى سبع استراتيجيات تتعلق ببعضها البعض: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية تحليل وتصميم الوظائف، استراتيجية توظيف الموارد البشرية، استراتيجية تدريب وتنمية الموارد البشرية، استراتيجية مسارات الترقية، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات.

المطلب الثالث: تصميم استراتيجيات تطوير الموارد البشرية: وتمثل هذه الاستراتيجيات حجر الأساس للاستراتيجية العامة للموارد البشرية لكون تشمل على التخطيط واختيار المورد البشري فعملية التخطيط الناجمة تسمح بالمعرفة الحقيقية لاحتياجات المنظمة المستقبلية للمورد البشري كما ونوعاً كما أن استراتيجيات تحليل وتوصيف الوظائف تساهم في العملية التخطيطية وتبرز عدد الأفراد المهمين كما تساهم في العملية التنظيمية للإدارة العليا في رسم الهيكل التنظيمي للمهام، أما ممارسات الاستقطاب والاختيار والتعيين فهي ممارسات إذا تمت بطريقة صحيحة فهي البداية الصحيحة للعملية التدريبية لاختيارها الأفراد المطلوبين من ناحية الكفاءة والمهارة، والتي تقلل من تكاليف ومدّة العملية التدريبية، وفيما يلي سنستعرض هذه الممارسات بالتفصيل، في هذا المطلب تم التطرق إلى ثلاث استراتيجيات هي:

- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية.
- استراتيجية تحليل وتصميم الوظائف أو العمل.
- استراتيجية توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، التعيين).

أولاً: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

تعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية استراتيجية أساسية من خلالها يتم البناء الصحيح لاستراتيجية إدارة الموارد البشرية والذي يضمن نجاحها.

1- مفهوم التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية: التخطيط الإداري مجموعة إجراءات تهدف إلى توقع ما سوف يحدث في المستقبل ثم القيام بالأعمال الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة، كما عرف هنري فايول التخطيط بأنه "التنبؤ للمستقبل والاستعداد له" هنا عند إسقاط التخطيط في ميدان الموارد البشرية نستطيع أن نقول بأنه هو تقدير احتياجات المنظمة الكمية والنوعية من الأفراد المؤهلين والقيام بالإجراءات والعمليات الإدارية للإجابة عن هذه الاحتياجات خلال فترة زمنية معينة.

ويعرف التخطيط الاستراتيجي على "انه خطة طويلة الأجل تحدد فيها فلسفة المؤسسة، والأهداف التي تسعى لتحقيقها، وطرق تحقيقها والبرامج الزمنية اللازمة لتحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانيات المتاحة"¹.

بينما يعرف تخطيط الموارد البشرية بأنه "العملية التي تتأكد المنظمة من خلالها أن لديها الأعداد والأنواع المناسبة من العاملين في الأماكن المناسبة والوقت المناسب، والقادرين على القيام بكفاءة وبفاعلية بتلك المهام التي تسمح للمنظمة بإنجاز أهدافها الكلية، ويعرف كذلك بأنه عملية لتنبؤ بعدد ونوعية العاملين اللازمين للعمل، ومدى إمكانية تلبية هذه الحاجة في الزمن والمكان المناسبين لضمان تنفيذ المهام المحددة للمنظمة بكفاءة وفاعلية"².

إذن التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية هو خطة طويلة الأجل، يحدد من خلالها القائمون على إدارة الموارد البشرية انطلاقاً من الموارد المتاحة من الموارد البشرية وأهداف المنظمة الكمية والنوعية المطلوبة من الافراد العاملين في المكان والوقت المناسب، من خلال برنامج زمني محدد، والأهداف المرجوة من أدائهم، وكيفية تحقيقها مع الأخذ بعين الاعتبار محددات البيئة الداخلية والخارجية.

2- أهمية تخطيط الموارد البشرية: يمكن إيجاز أهمية تخطيط الموارد البشرية فيما يلي³:

- إن تقدم الدول يعتمد أساساً على مقدار ما يوجد لديها من العنصر البشري، وعليه تظهر الأهمية البالغة للموارد البشرية، ومن هنا تظهر أهمية التخطيط الجيد لهذه الموارد بتوفير التقدير السليم للاحتياجات البشرية المستقبلية.

- يسهم تخطيط القوى العاملة في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة.

- يمكن من خلال تحديد احتياجات العمالة في المنظمة إعداد الموازنة التقديرية للوظائف والأجور، وبالتالي معرفة تكلفة الأجور بالمنظمة.

- يساهم تخطيط الموارد البشرية على مستوى المنظمة في تخطيط الموارد البشرية على المستوى الوطني، حيث بمعرفة احتياجات العمالة بالمنظمات نستطيع تحديد التخصصات التي تعاني من عجز للعمالة، وبالتالي توجيه الجهود لترشيد أساسيات التعليم والتأهيل المهني على مستوى الدولة بما يزيد من أعداد المقبولين والخريجين المناسبين لشغل هذه التخصصات، كما يمكن تحديد التخصصات ذات الفائض ومعالجتها في مجال سياسات التعليم والتأهيل بتحديد حجم عدد المقبولين بها.

¹ محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 146.

² احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 88.

³ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 76.

3- مراحل عملية تخطيط الموارد البشرية: تمر عملية تخطيط الموارد البشرية بأربع مراحل أساسية¹:
3-1 التحليل البيئي للمنظمة: يتم من خلالها دراسة اهداف المنظمة بناء على ما تسمح به البيئة الداخلية والخارجية.

3-2 مرحلة التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية انطلاقا من الإستراتيجية العامة للمنظمة وأهدافها: التنبؤ بحالة القوى العاملة يحتاج الى تحليل اهداف واستراتيجيات المنظمة في المستقبل ودراسة التغيرات المحتملة فيه سواء بالتوسع أو الانكماش، والتنبؤ ليس له مدة محددة لأن الأمر يتوقف على طبيعة نشاط كل منظمة ودرجة استخدامها ومدى مواكبتها للتكنولوجيا والتقنيات الحديثة ومدى مساهمة القوى العاملة في أنشطتها². وهنا تتم عملية التنبؤ عن طريق مرحلتين: مرحلة دراسة العمالة من خلال معرفة مخزون الموارد البشرية للمنظمة والتي يمكن استقطابها من سوق العمل، ومرحلة التنبؤ بالطلب على العمالة والتي تتم بالاستعانة مع مختلف الوحدات التنظيمية خاصة مسؤولي الوحدات الإنتاجية، عن طريق التنبؤ الإداري من خلال مهارات المديرين في معرفة العمالة المطلوبة، ويشاع هذا النوع في المنظمات صغيرة الحجم، أو الاستعانة بتحليل النسب كنسب دوران العمالة وحجم المبيعات أو باستخدام النماذج والمعادلات الرياضية للحصول على تقديرات أكثر دقة للعمالة المطلوبة.

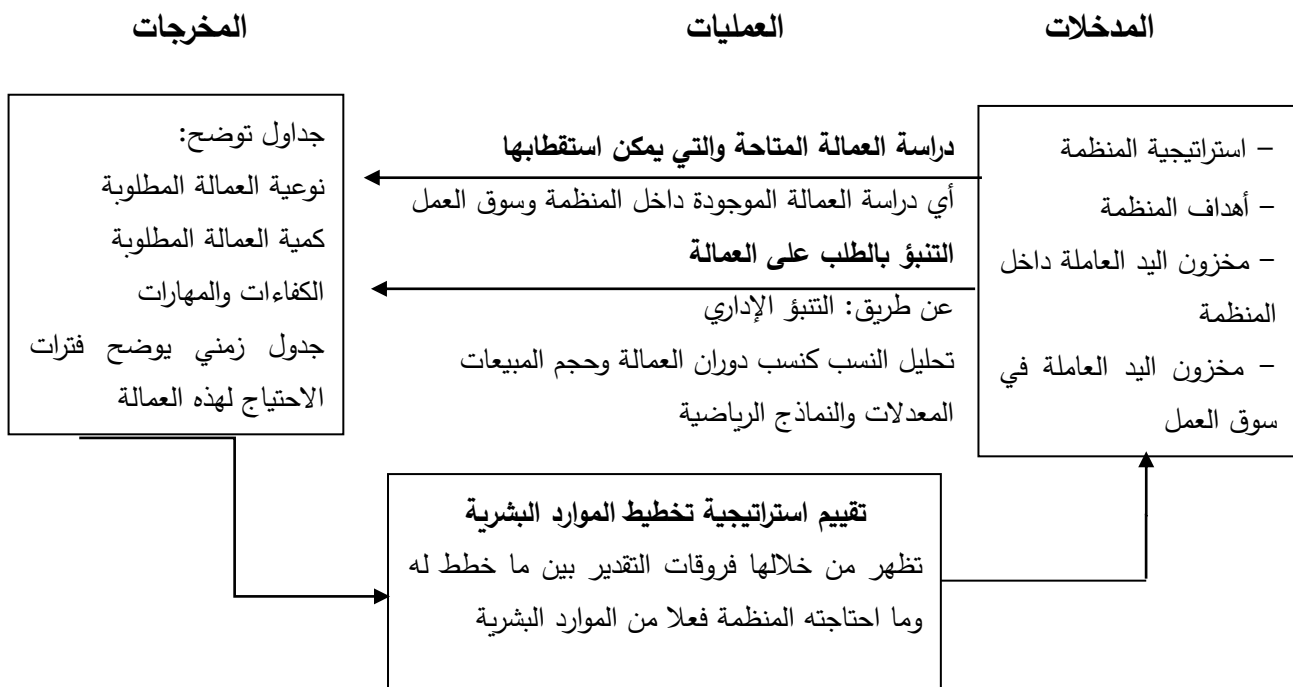
3-3 مرحلة التعبير عن هذه الاحتياجات في جداول (جدولة الاحتياجات حسب نوعية العمالة) والبرامج الزمنية: وتتم في جداول مستقلة تحمل نوع الوظيفة والخبرات والمؤهلات المطلوبة وتاريخ الاحتياج لهذه العمالة.

3-4 مرحلة تقييم العملية التخطيطية: وهي مرحلة أساسية ومستمرة، من خلالها تظهر لنا الاختلالات في العملية التخطيطية والتي يرجع أغلبها لسوء عملية التنبؤ باحتياجات الموارد البشرية ولأسباب غير داخلية تتعلق بالتغيرات البيئية التي تفرض على المنظمة تغيير استراتيجياتها وأهدافها.

¹ أبو شيخة، نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 132.

² محمد عبد الوهاب حسن عشاوي، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، ط1، 2014، ص 143.

الشكل رقم (01-02): خطوات عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على الأدبيات المختصة في الموضوع.

4. **معوقات تنفيذ استراتيجية تخطيط الموارد البشرية:** تعد وظيفة تخطيط الموارد البشرية وظيفية أساسية وهامة لتنفيذ استراتيجية الموارد البشرية وتحقيق أهداف المنظمة، لكن هناك بعض الأسباب التي تحد من فاعلية استراتيجية تخطيط الموارد البشرية وترهن نوعية النتائج التي تمثل مخرجات العملية التخطيطية نذكر منها¹:

- وجود فائض في القوى البشرية في بعض الوظائف ووجود عجز في وظائف أخرى.
- تعطيل الطاقات الإنتاجية إثر استخدامها لعنصر العمل في حال وجود عجز في القوى البشرية.
- عدم تناسب القوى المختارة مع الاحتياجات الحقيقية من حيث النوعية والإعدادات اللازمة.
- اضطرابات الأداء نتيجة الظروف المفاجئة لتغيرات الموارد البشرية والمتعلقة بالتركيبية الإنتاجية لهذه الموارد.
- ضعف الوعي التخطيطي لدى الكثير من العاملين في الأجهزة الإدارية حيث تنتهي أو تضعف القناعة بجدوى هذه النوع من التخطيط، وبديهي أن مثل هذه الحالة تؤدي إلى محدودية التعاون على عمليات وضع وتنفيذ خطة الموارد البشرية، ولحد من هذه المشكلة أو معالجتها يستلزم الأمر خلق القناعة لدى إدارات المنظمات لأهمية الموارد البشرية أولا وأهمية التخطيط لهذا المورد ثانيا.
- قلة الكم والنوع من المعلومات المطلوبة للعملية التخطيطية وتقادمها وافتقار المنظمات لنظم معلومات خاصة بإدارة الموارد البشرية.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1997، ص89.

ثانيا: استراتيجية تحليل وتصميم الوظائف أو العمل

تعد استراتيجية تحليل وتصميم العمل استراتيجية هامة وأساسية، تستخدمها المنظمة لنزع اللبس حول المهام التي يجب ان يقوم بها العامل الملزم بها بعد قبوله لشروط العمل المبرمة في عقد العمل، كذلك تعد هذه الإستراتيجية ضرورية لتنفيذ مبدأ التخصص الوظيفي للعاملين وعدم حدوث تداخل في المهام والمسؤوليات.

1- مفهوم استراتيجية تحليل وتصميم العمل: يقصد بتحليل العمل "عملية الحصول على معلومات على الوظيفة، ويتم تنظيم تلك المعلومات في قائمتين أساسيتين، إحداهما تسمى قائمة وصف الوظيفة job description والأخرى تسمى قائمة شروط الوظيفة job specification وبصفة عامة لا توجد قائمة نمطية للوظائف، ولكن هناك نقاط أساسية تشتمل عليها كل قائمة، وتتمثل اهم النقاط التي يجب ان تشتمل عليها قائمة وصف الوظيفة هي: التعريف بالوظيفة، ملخص عام للوظيفة، تحديد العلاقات والواجبات والمسؤوليات والسلطات ومعايير الأداء وظروف العمل والبيئة المادية بينما تتمثل أهم النقاط التي يجب ان تشتمل عليها قائمة شروط شغل الوظائف: مستوى ونوع التعليم، والمهارات، القدرات والمتطلبات المادية للوظيفةالخ¹. كما عرفت عملية تحليل الوظائف بأنها "الدراسة المنتظمة للوظائف للحصول على معلومات تفصيلية ودقيقة عنها، بهدف تحديد الواجبات، والأنشطة والمهام والمسؤوليات، والمنتجات أو الخدمات أو العمليات التي يؤديها وينتجها الموظفون، وكذلك تحديد المتطلبات اللازمة لشغلها، ويهدف تحليل الوظائف على وجه التحديد إلى الحصول على الإجابات التالية"²:

-لماذا يؤدي العمل؟

-ما المهام التي يؤديها الموظف؟، وما المسؤوليات التي تقع على عاتقه؟

-متى يتم أداء العمل؟

-أين يؤدي العمل؟

-كيف يتم أداء العمل؟

-ما السلطات المخولة لشغل الوظيفة؟

-ما المؤهلات المطلوبة لأداء العمل؟

كما تعرف عملية تحليل العمل بانها "العملية التي تتضمن معلومات تتعلق بالوظيفة المطلوب تحليلها وتصنيف هذه المعلومات للوصول الى وصف تفصيلي للأهداف والخصائص والمهام والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة، وكذلك الظروف التي تؤدي فيها هذه الوظيفة، وأيضا الصفات المطلوب توفرها في الفرد الذي سيشغل هذه الوظيفة من حيث الخبرة والمهام، والخصائص الشخصية³، اي ان عملية تحليل ووصف الوظيفة

¹ مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات كلية التجارة لجامعة القاهرة، مصر، 2018، ص113.

² مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، ط1، 2001، ص 195.

³ مصطفى كولار واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 78.

تعمل على تحديد المعلومات التي تتعلق بالوظيفة بشكل المفصل (المهام، المسؤوليات، الخصائص، الأهداف، بيئة العمل)

بينما وصف الوظيفة هو في الواقع عملية نسبية معقدة، والتي يمكن أن تتطوي على طرق مختلفة (الملاحظة المباشرة، المقابلات، الاستبيانات.... إلخ) ويؤدي إلى جمع المعلومات المتعلقة ب: تحديد الوظيفة ومهمتها، صفات شاغل الوظيفة (وبالتالي موقعه الهرمي)، وصف المهام المخططة لشاغل الوظيفة، إجراءات المراقبة والوسائل المتاحة¹، هنا الباحث تطرق الى مختلف المصادر التي يتم من خلالها عملية الوصف الوظيفي.

مما سبق نستخلص ان استراتيجية تحليل العمل هي عملية تحديد كل المعلومات الضرورية بالنسبة للوظيفة وتنقسم هذه المعلومات الى قسمين:

1-1 وصف الوظيفة: هي المعلومات المفصلة والمحددة للأهداف والمهام والخصائص والمسؤوليات الخاصة بكل وظيفة.

1-2 شروط الوظيفة: هي عبارة عن معلومات تحدد الشروط اللازمة في شاغل الوظيفة (كفاءات، مهارات، صفات جسمانية لبعض المهام) وكذا معلومات تخص بيئة العمل (مكان العمل).

2- أهمية تحليل العمل: يعتبر تحليل الوظائف الخطوة الأولى نحو تنفيذ استراتيجية إدارة الموارد البشرية وتتبع أهمية هذه الوظيفة كونها لها تأثير على جميع الممارسات الأخرى لإدارة الموارد البشرية وتتجسد أهميتها فيما يلي²:

- تحديد أسس اختيار العاملين للوظيفة التي يتم تحليلها.
 - تصميم البرامج التدريبية والتأهيلية للعاملين.
 - وضع أسس واضحة لترقية العاملين ونقلهم وبناء هيكل عادل للأجور والرواتب.
 - تحديد الخصائص الشخصية والمتطلبات الضرورية لشغل الوظائف.
 - تحديد أفضل الطرق لأداء الوظيفة.
 - تحليل الوظائف هو الأساس الذي تعتمد عليه إدارة الموارد البشرية في تخطيط الموارد البشرية.
 - تصميم سياسات للخدمات الصحية والامن المهني.
- ويمكن توضيح استخدامات استراتيجية تحليل الوظائف في باقي ممارسات إدارة الموارد البشرية والعمليات الإدارية للمنظمة بالجدول التالي:

¹ Bernard Gazier, *Les strategies des ressources humaines*, 3eme edition, Edition La decouvert, Paris, 2004, p 11.

² حسين حريم، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص ص 58-60.

الجدول رقم (01-05): الاستخدامات الرئيسية لتحليل العمل

التوظيف	تنمية الموظفين	التعويضات	التنظيم الإداري
تخطيط القوى العاملة الاستقطاب التوظيف المراجعة الواقعية للوظائف النقل الترقية	توضيح الأدوار الوظيفية تحسين الاتصالات توجيه المستخدمين التدريب والتنمية تحسين ظروف العمل تقويم الاداء	التحديد العادل للأجور والمكافئات	اصلاح عيوب الهيكل التنظيمي إعادة تصميم الوظائف تصنيف الوظائف

المصدر: مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، السعودية، ط1، 2001، ص 201.

3- مراحل استراتيجية تحليل العمل: تكتسي عملية تحليل العمل أهمية بالغة في تحديد المهام والخصائص والاهداف المرجوة من شاغل الوظيفة والتي توضح من خلالها المنظمة الأدوار الوظيفية لكل عامل، لذا ترصد لها المنظمات الوقت الكافي وتخصص لها جزء من ميزانيتها، كما تعمل المنظمة على توفير واختيار فريق العمل المحترف للقيام بهذه الوظيفة الهامة، وتتم عملية تحليل العمل بعدة خطوات نوجزها كالتالي¹:

3-1 اتخاذ قرار التحليل: تبدأ بالتفكير حول الاسباب والاهداف التي ادت الى القيام بهذه العملية، والقرار هنا يتخذ من قبل الادارة العليا وتقوم ادارة الموارد البشرية تحت اشراف الإدارة العليا برسم خطوات التنفيذ وتحديد نوع وعدد القائمين بالتحليل وكيفية استخدام نتائج التحليل، كما تقوم بتوعية العاملين بضرورة القيام بهذه العملية.

3-2 الافراد القائمين بعملية التحليل: يمكن ان تسند هذه العملية لثلاث فئات هم: أصحاب مناصب العمل، الرؤساء المباشرين، محللين مختصين، فالفئة المعنية بالتحليل تتوقف على نوع المعلومات المراد جمعها والوقت والاموال المطلوبة للقيام بهذه المهمة، وطريقة جمع المعلومات وكذلك الاهداف المرجوة من برنامج التحليل.

3-3 جمع المعلومات: يحتاج مدير الموارد البشرية الى معلومات كاملة عن مناصب العمل والافراد العاملين عليها للقيام بهذه العملية، حيث تتمثل هذه المعلومات في:

3-3-1 معلومات عن الموارد البشرية: يمكن جمعها من خلال طلبات التوظيف، المقابلات، الاختبارات الرؤساء المباشرين، تقارير تقييم الأداء، وتتمثل هذه المعلومات في: المعارف والتعليم والقدرات، والخبرات السابقة، الدوافع والاهتمامات، الصفات الشخصية، المعلومات الشخصية (السن، الجنس سنوات الاقدمية....الخ).

¹ مصطفى كولار واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 81.

3-3-2 معلومات خاصة بمناصب العمل: من خلال التعرف على مهام ومسؤوليات وظروف عمل كل منصب، ومستواه التنظيمي، ونطاق اشرافه، وشروط شغله... حيث يتم الحصول على هذه المعلومات باستعمال طرق معينة.

4- طرق جمع معلومات التحليل: هناك عدة طرق تستعمل لجمع المعلومات حول مناصب العمل، إلا أن الطرق الأكثر استعمالاً هي الملاحظة، المقابلات، اللقاءات مع مختصين في التحليل، الملاحظات المسجلة من قبل العاملين في المناصب، الاستقصاءات، لكن يشترط توفر ثلاث عناصر أساسية في الطريقة المختارة للتحليل وهي: الصحة، الموثوقية، والتكلفة المنخفضة¹.

4-1 الملاحظة: تصلح للأعمال البسيطة والمتكررة، حيث يقوم القائم بالتحليل بمراقبة صاحب العمل المطلوب تحليل وظيفته ويسجل كافة الأنشطة والعمليات والحركات التي يقوم بها، وقد يستعين بالتصوير الفوتوغرافي، من إيجابياتها: المعلومة المتحصل عليها هي من قبل طرف محايد، ومن عيوبها: يمكن أن تؤثر على سلوك العامل وهو يمارس عمله، كذلك لا تصلح للأعمال المعقدة وذات الأنشطة المتعددة.

4-2 مقابلة صاحب منصب العمل: وتتم من خلال طرح عدة أسئلة على صاحب المنصب متعلقة بالمهام التي يقوم بإنجازها، لها إيجابية رئيسية تتمثل في: تشجيع التفاعل بين شاغل المنصب والرئيس المباشر ومحل المنصب، ومن عيوبها نوع المعلومة المحصل عليها تتوقف كثيراً على العلاقة التي تنشأ بين المحلل (الذي يسأل) وصاحب المنصب، أيضاً تتطلب الكثير من الوقت وتتأثر بعوامل ذاتية.

4-3 اللقاءات مع مختصين في التحليل: تشبه الطريقة السابقة لكنها تعني عدة أشخاص وفي إن واحد، وتصلح لتوصيف أعمال جديدة أو مستقبلية من إيجابياتها: تمتاز بمعدل صحة وموثوقية عالي، ومن عيوبها: تكلفتها نسبياً مرتفعة.

4-4 الملاحظات المسجلة من قبل صاحب المنصب: يطلب من صاحب المنصب تسجيل أنشطته بطريقة منظمة في مفكرة Notebook لكل يوم عمل، من إيجابياتها: تصلح للأعمال المعقدة ذات المهام الكثيرة، ومن عيوبها: خطر أن ينسى صاحب العمل تسجيل معلومات إذا ما ترك لوحده، كذلك سيركز على كيفية أداء العمل مهملًا نتائج.

4-5 قوائم الاستقصاء: يعد أسلوب قوائم الاستقصاء من الأساليب واسعة الانتشار المستخدمة في الحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالوظائف، خاصة عندما يكون هناك عدداً كبيراً من الأفراد يجب تحليل وظائفهم، وتعد طريقة غير مكلفة ولا تحتاج إلى وقت طويل إذا ما تم مقارنتها بتجميع المعلومات عن طريق المقابلات، هذا بالإضافة إلى تجميع عدد كبير من إجابات الأفراد على أسئلة موحدة يمكن من إجراء التحليل الصحيح².

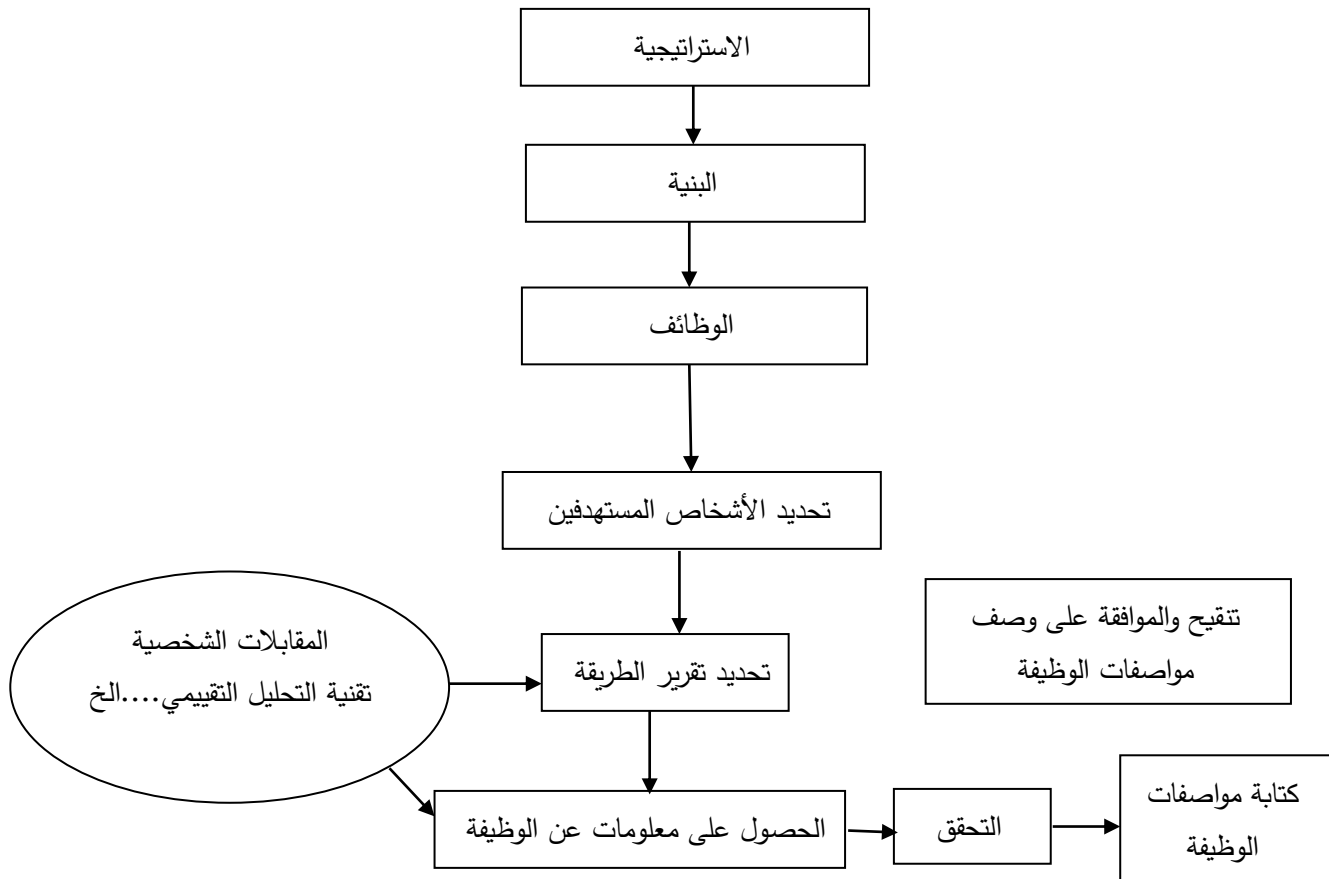
¹ مصطفى كولار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 82، بالتصرف.

² بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الرياء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009، ص ص 42-43.

من مزاياها: تعتبر من أسرع واكفا طريقة للحصول على معلومات من عدد كبير من العاملين، وقل تكلفة وسرعة معالجة المعلومات المحصل عليها خاصة باستعمال الحاسوب. ومن عيوبها: اعداد القائمة واختبارها يستغرق وقتا طويلا وتكلفة، كما قد تغلب الذاتية في الاجوبة¹.

كما انه ينصح باستخدام أكثر من طريقة للتقليل من درجة الخطأ في تجميع المعلومات.

الشكل رقم (01-03): عملية تحليل المهام الوظيفية



المصدر: باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ط2، 2006، ص41.

5- معوقات تنفيذ استراتيجية تحليل العمل: لاستراتيجية تحليل وتصميم العمل دور هام واساسي في نجاح استراتيجية إدارة الموارد البشرية لكن هناك مجموعة من المعوقات التي تحد من فاعلية هذه الوظيفة نذكر منها:

- مدى قدرة فريق العمل الخاص بإدارة الموارد البشرية على تحليل الوظائف ومتطلبات شاغل الوظيفة، حيث يفتقر بعض موظفي إدارة الموارد البشرية الذين توكل لهم المهام المتعلقة بتوصيف الوظائف وتحديد خصائص الوظيفة للخبرات والمهارات الضرورية خاصة في المنظمات الكبيرة والحديثة، والتي تتميز بحاجتها لوظائف نوعية لتنفيذ استراتيجياتها.

¹ مصطفى كولار واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 83.

- من المشاكل التي تتعرض لها بيانات تحليل الوظائف هو تقادمها والحاجة لتجديدها نتيجة لاتساع نطاق ومسؤوليات وظائف العاملين أو لتأثير برامج التطوير التنظيمي....الخ، وتصبح المشكلة الحقيقية الاحتفاظ بحدثة معلومات التحليل، مما يستدعي مراجعة البيانات بصفة دورية وتحديثها¹.
- تستغرق وظيفة تحليل العمل وقت طويل نسبيا خاصة في الوظائف الحديثة والتكنولوجية أو الوظائف المتعلقة بالمناصب السامية، كما يمكن ان تكون مكلفة ماديا عند الاستعانة بمحللين خارجيين لذا وجب على ادارة الموارد البشرية التوفيق بين التكلفة والوقت ومدى أهمية الوظيفة المراد تحليلها.

ثالثا: استراتيجية توظيف الموارد البشرية (الاستقطاب، الاختيار، والتعيين)

بعد أن تقوم المنظمة بصياغة استراتيجيتها العامة تقوم إدارة الموارد البشرية برسم إستراتيجيتها وتنفيذها عن طريق مجموعة من الممارسات الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، فتقوم الأخيرة بعملية تحديد الموارد البشرية المطلوبة كما ونوعا عن طريق إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية ثم تأتي إستراتيجية تحليل العمل لمعرفة المهام المطلوبة لكل وظيفة والمواصفات اللازمة لشاغل هذه الوظيفة، ثم تقوم المنظمة بجذب الأفراد المطلوبين للعمل داخل المنظمة عن طريق إستراتيجية الاستقطاب، وعن طريق الممارسات الإستراتيجية الاختيار والتعيين تقوم المنظمة بالمفاضلة بين المرشحين للوظيفة لاختيار الفرد الكفاء الذي يملك شروط شغل الوظيفة وتعيينه بالتعاقد معه للبدء في العمل داخل المنظمة.

1. خطوات عملية توظيف الموارد البشرية: وتتلخص في ثلاث مراحل تبدأ بمرحلة استقطاب الموارد البشرية ثم مرحلة الاختيار وأخيرا مرحلة التعيين.

1-1 استراتيجية الاستقطاب: وهي الإستراتيجية الأولى لتنفيذ استراتيجية التوظيف وتعني بعملية بحث وجذب العمالة المطلوبة من سوق العمل او من داخل المنظمة.

1-1-1 مفهوم استراتيجية الاستقطاب: يقصد باستقطاب الموارد البشرية "البحث عن الأفراد المؤهلين وجذبهم لشغل الوظائف الشاغرة"²، أي أن استقطاب الموارد البشرية يهتم بجذب العمالة المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

كما تعرف وظيفة استقطاب العاملين على أنها "عبارة عن خطوات وإجراءات تقوم بها المنظمة بهدف تشجيع أفضل العناصر المتاحة في السوق للتقدم لشغل الوظائف المتاحة بالمنظمة، وغالبا ما تلجأ المنظمات الصغيرة والمتوسطة الحجم إلى الاستقطاب كلما ظهرت حاجة لتدعيم العمالة الحالية بسبب ترك العاملين للعمل أو بسبب التوسع، أما المنظمات الكبيرة الحجم فإنها تقوم بوضع نظام مستمر لتوفير احتياجات المنظمة من العمالة وفقا لعمليات التخطيط الاستراتيجي طويل الأجل"³، هنا ربط الباحث استراتيجية استقطاب العمالة بالاستراتيجية العامة للمنظمة وعملية التخطيط الاستراتيجي.

¹ إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 21.

² علي غربي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007، ص79.

³ إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 135.

وتعرف كذلك بأنها "عملية جذب والحصول على مرشحين محتملين للوظائف، وذلك بالعدد وبالنوعية وفي الوقت المناسب، حتى يمكن للمؤسسة المفاضلة بينهم والحصول على أحسن المترشحين والأكثر ملائمة لشغل الوظائف الشاغرة، في ظل متطلبات وشروط شغلها"¹، أي أن عملية الاستقطاب هي عملية جذب العمالة المطلوبة وفق البرنامج الزمني المسطر سابقا في استراتيجية تخطيط الموارد البشرية مما يمكن المنظمة من اختيار الأفضل لشغل الوظيفة.

مما سبق نستخلص أن وظيفة استقطاب الموارد البشرية هي عملية تتضمن إجراءات وخطوات جذب المورد البشري اللازم والذي يملك مؤهلات تطابق شروط شغل الوظيفة، وتتم تنفيذ استراتيجية الاستقطاب تلبية لمتطلبات الإستراتيجية العامة للمنظمة واستراتيجية الموارد البشرية في المنظمة.

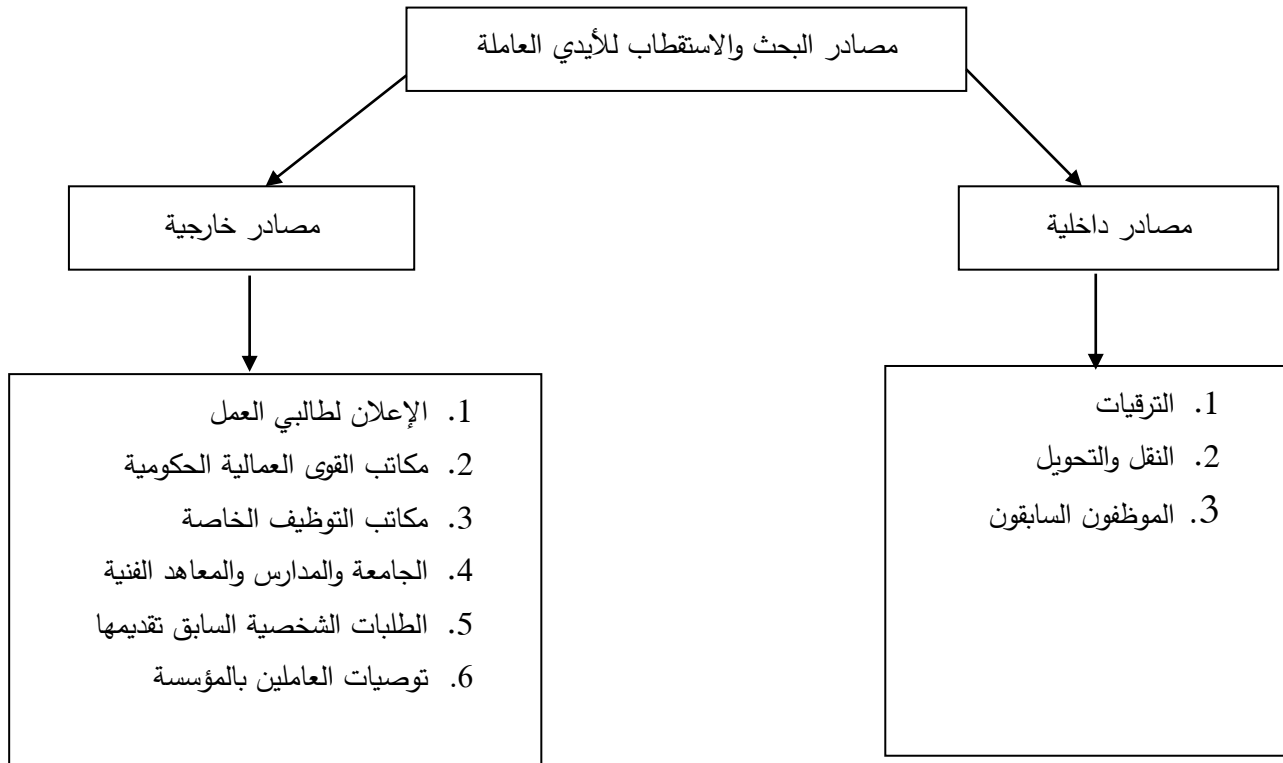
تعتبر مرحلة الاستقطاب مرحلة جذب المترشحين للوظيفة وتهدف إلى جذب أكبر عدد منهم وبذلك تضمن المنظمة توفر الكفاءات والمهارات المطلوبة لشغل الوظيفة كلما كثر عدد المترشحين، وعادة ما يتم تقسيم مصادر الاستقطاب إلى نوعين رئيسيين²: هما المصادر الداخلية والمصادر الخارجية، وفيما يتعلق بالمصادر الداخلية فإن على المنظمة أن تقوم بفحص الأداء الخاص بموظفيها الحاليين بغرض اكتشاف هؤلاء الذين يمكنهم شغل الوظائف الشاغرة بأعلى مستوى ممكن من الكفاءة، أو كبديل يمكن تبني سياسة الإعلان الداخلي عن الوظائف الشاغرة بحيث يستطيع من يرى في نفسه الكفاءة لشغل هذه الوظائف أن يتقدم للإعلان خلال فترة محددة على أن تقوم المنظمة بالاختيار من بين هؤلاء المتقدمين، وبصرف النظر عن الأسلوب المتبع في البحث عن الأفراد اللازمين داخليا، فإن المصادر الداخلية للاختيار عادة ما تغطي الآتي:

- حالات الترقية.
- حالات النقل.
- حالات تشغيل العمالة المتقاعدة أو المحالة إلى المعاش.
- أما المصادر الخارجية للاستقطاب فإنها عادة ما تغطي الآتي:
- إعلانات الوظائف الخارجية في الصحف والمجلات.
- المدارس والمعاهد الفنية والجامعات.
- مكاتب ووكالات التوظيف المتخصصة.
- النقابات العمالية والمهنية.
- الشركات والمنظمات الأخرى العاملة في نفس القطاع أو في قطاعات أخرى.

¹ Wouter jan van muiswinkel, **Future challenges in human resources management and training in national statistical offices**, Human resources management and training united nations, New York, 2013, p 05.

² محمد الفاتح محمود بشير المغربي، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013، ص ص 115-116.

الشكل رقم (01-04): مصادر البحث والاستقطاب للأيدي العاملة



المصدر: ايهم سلمان الوسوف، مذكرة ماجستير في إدارة الاعمال بعنوان: إدارة الاختيار والتعيين، جامعة دمشق، كلية التجارة والاقتصاد، ص 07.

1-1-2 أهداف وظيفة الاستقطاب: تهدف وظيفة الاستقطاب إلى تحقيق ما يلي¹:

- جذب عدد كاف من المرشحين الملائمين بما يكفل تدير احتياجات المنظمة من الموارد البشرية، على ضوء ما أسفرت عنه نتائج تخطيط الموارد البشرية، حيث تحدد الأعداد والنوعيات المطلوبة من العمالة (وتحليل الوظائف) حيث تحدد الشروط الواجب توافرها فيمن يشغل الوظيفة.
- توفير مجموعة كافية من المتقدمين الملائمين لشغل الوظائف بأقل تكلفة ممكنة.
- الإسهام في زيادة فعالية عملية الاختيار من خلال التركيز على استقطاب واجتذاب أفراد مناسبين يتم الاختيار من بينهم، وبالتالي تقليل عدد المتقدمين غير المؤهلين لشغل الوظائف.
- الإسهام في زيادة معدل استقرار العمالة وذلك بتقليل احتمالات ترك المتقدمين للمنظمة بعد اختيارهم بفترة زمنية قصيرة، ومن ثم يسهم الاستقطاب الجيد في اجتذاب مرشحين جيدين والاحتفاظ بالعمالين المرغوبين.
- الإسهام في تشكيل وتكوين قوى عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية بالمنظمة.
- الإسهام في زيادة فعالية كل من المنظمة وأفراد القوى العاملة في المستقبل القريب والبعيد.

¹ مجدي عبد الله شرارة، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مكتبة التكامل بالزقزاق، مصر، 2019، ص ص 135-136.

- المساهمة في تقليل تكاليف وجهود الإعداد والتدريب والتنمية، وتكوين قوة عمل ذات تأهيل.

1-1-3 حدود استخدام استراتيجية الاستقطاب: بالرغم من أن جميع المنظمات بين الحين والآخر تمارس عمليات الاستقطاب إلا أن معدل تكرار هذه العملية يتباين من منظمة إلى أخرى، فمنها من يقوم بعملية الاستقطاب بشكل شبه مستمر عندما تكون المنظمة كبيرة بحجمها وبكثرة عدد العاملين فيها، زد على ذلك عدم استقرار كادرها وارتفاع معدلات الغياب ودوران العمل فيها بسبب عدم ملائمة ظروف العمل، أو الأجور والمكافآت، أو وجود منظمات أخرى منافسة إلى غير ذلك، بينما تكون حاجة البعض الآخر من المنظمات لعملية الاستقطاب محدودة لا تتكرر إلا في فترات متباعدة نسبياً، وذلك لصغر حجم هذه المنظمات واستقرار كوادرها الوظيفية وقلّة نسب الغيابات ومعدلات الدوران فيها إضافة إلى استقرار حجمها وأوضاعها الاقتصادية، وتعد عملية الاستقطاب أحد المهام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية في حالة النمو المستمر للمنظمة، وعلى العكس من ذلك يكون دور إدارة الموارد البشرية هامشياً عندما تواجه المنظمة حالة من الانكماش المستمر عندما لا يتحقق معها أي نوع من أنواع التوسع أو النمو¹.

1-2 استراتيجية الاختيار: تعد مرحلة الاختيار المرحلة الثانية من مراحل استراتيجية التوظيف وتعنى بالمفاضلة بين مختلف الأفراد المتقدمين للوظيفة بغية اختيار الفرد المناسب لشغل الوظيفة.

1-2-1 مفهوم استراتيجية الاختيار: يقصد باختيار الموارد البشرية "العملية التي بمقتضاها تستطيع إدارة الأفراد أن تفرق بين الأفراد المتقدمين لشغل وظيفة معينة من حيث درجة صلاحيته لأداء هذه الوظيفة، بمعنى آخر ينطوي المفهوم على تحقيق التوازن والتوافق بين متطلبات وواجبات الوظيفة من ناحية، وبين سمات ومؤهلات وخصائص الفرد المتقدم للوظيفة وفقاً لما هو منصوص عليه في توصيف كل وظيفة من ناحية ثانية"²، هنا الباحث عرف عملية الاختيار على أنها التفريق بين المرشحين للوظيفة على أساس مدى التوافق بين متطلبات الوظيفة ومؤهلات وخصائص الفرد المترشح.

كما يعرف اختيار الموارد البشرية ب"العمليات التي تقوم بها المنظمة لتصفية ولانتقاء أفضل المرشحين للوظيفة، وهو الشخص الذي تتوافر فيه مقومات ومتطلبات شغل الوظيفة أكثر من غيره، ويتم هذا الاختيار طبقاً لمعايير الاختيار التي تطبقها المنظمة"³.

مما سبق استراتيجية اختيار الموارد البشرية هي مجموع العمليات التي تهتم بالمفاضلة بين المرشحين لانتقاء الأفضل منهم، الذي تتوافق مؤهلاته وخصائصه مع متطلبات الوظيفة.

1-2-2 خطوات استراتيجية الاختيار: تمر عملية الاختيار للأفراد المتقدمين للعمل بخطوات ومراحل وجب على فريق العمل الخاص بإدارة الموارد البشرية الالتزام بهذه الخطوات لضمان التنفيذ الجيد لهذه الوظيفة

¹ نجم العزاوي، عباس جواد، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2010، ص 151.

² كامل بريبر، مرجع سبق ذكره، ص 81.

³ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 236.

كونها كباقي الاستراتيجيات الوظيفية الأخرى لإدارة الموارد البشرية تؤثر في بعضها وتتكامل معا لبناء استراتيجية إدارة الموارد البشرية، وهذه الخطوات هي¹:

أ. **المقابلة الأولية:** تعتبر المقابلة الأولية ضرورة أساسية يمكن اعتمادها لاختيار العاملين، يتم التعرف فيها على مؤهلات المتقدم للوظيفة وخبراته، وتعد هذه المرحلة مرحلة تصفية لكل من لا تتوفر فيه شروط الوظيفة، والباقي ينتقل إلى المرحلة التالية، وقد تأخذ المقابلة الشكل الرسمي والمهيكل structured interview وبذلك تعوض عن المقابلة النهائية².

ب. **استمارة طلب التعيين:** في هذه المرحلة يقوم المترشح بتقديم كافة البيانات المطلوبة منه في نموذج الطلب الذي تقدمه له المنظمة، والذي يحتوي بيانات شخصية (السن، الحالة الاجتماعية، محل السكن، الهاتف، مستوى التعليم، الخبرات السابقة، المجالات التي عمل بها، الحالة الصحية الهويات والاهتمامات الأخرى)، وهذا كله من أجل التعريف بنفسه للمنظمة.

ج. **اختبارات الاستخدام:** اختبارات الاستخدام تتمثل بتوفر المعلومات الموضوعية التي يتسم بها المتقدم للوظيفة وتعد هذه الاختبارات على درجة عالية من الأهمية بالنسبة للمنظمة طالبة التوظيف.

ولكي تحقق هذه الاختبارات دورها الأساسي في عملية الاختيار يجب أن تتوفر فيها الشروط التالية³:
- الثبات Reliability: يعني الثبات أن تكون النتائج المتوخى الحصول عليها ثابتة في كل الأوقات والأماكن التي تم استخدام المقياس في اختيار نفس الأشخاص، حيث تكون النتائج متطابقة في كل مرة أو مقارنة عند ذلك يتم الحكم على المقياس بأنه يتمتع بالثبات.

- الصدق Validity: والمقصود فيه ان يكون الاختبار قادرا على قياس المطلوب قياسه فمثلا: اذا كان الاختبار لقياس المهارة فيجب ان تكون نتيجته واضحة في التمييز بين المتقدمين المهاريين وغير المهاريين، أي ان يتضمن الاختبار المعايير التي تفرق بين الجيد والسيء، والمؤهل وغير المؤهل⁴.

تهدف اختبارات الاستخدام إلى معرفة قدرات الفرد وصفاته الشخصية، بما يسمح بالتنبؤ بالأداء المستقبلي للأفراد، غير أنه لا يمكن اعتماده كوسيلة وحيدة في الاختيار والحكم على المترشح. ويوجد أنواع عديدة من الاختبارات نذكر منها:

- اختبارات نفسية وشخصية: والهدف منها قياس الخصائص التي تميز المترشح عن غيره مثل الاتزان، الميول، القيم.

¹ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، اختيار الموارد البشرية، الموقع الالكتروني لجامعة بابل: www.uobabylon.edu.iq/uobColleges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=80988، تاريخ الاطلاع: 2020/07/14

² طاهر محمود الكلاله، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2011، ص 68.

³ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، اختيار الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، تاريخ الاطلاع 2020/07/14.

⁴ طاهر محمود الكلاله، مرجع سبق ذكره، ص 69.

- اختبارات القدرات الذهنية : تقيس المعارف، المهارات، الإدراك، الذكاء، الفهم اللغوي، العددي، الطلاقة، سرعة الاستنباط.

- اختبارات الأداء : تستعمل هذه الاختبارات أكثر في الأعمال المهنية لمعرفة قدرات المرشح.

- اختبارات سرعة الاستجابة : وفقا لهذا الاختبار يوضع المترشح في موقف معين وينظر إلى مدى استجابته لهذا الموقف.

- اختبارات القيم والاتجاهات : والهدف منها الكشف عن الاتجاهات النفسية كالأمانة وقيم العمل، النزاهة، المصادقية، عدم التحيز.

د. المقابلات: هذه الخطوة تهدف الى تمكين صاحب العمل أو ذوي العلاقة بالحصول على المعلومات حول المتقدم للوظيفة للوصول الى قرار موضوعي للاختيار، وتعتبر المقابلة من الوسائل الشائعة في اختيار المتقدمين للوظائف ولا بد أن تكون المقابلات منظمة ومخططة من قبل الإدارة¹. وهناك أنواع من المقابلات تشمل:

-المقابلة المخططة : وتعتمد على وضع مجموعة من الأسئلة المحددة، ولا بد تكون الأسئلة ذات فائدة في الكشف عن التوافق بين المتقدم للوظيفة ومتطلباتها، وتحديد المكان والزمان وإعداد الأسئلة الواردة في استمارة المقابلة.

-المقابلة غير المخططة : وتتم بين صاحب العمل والمتقدم للوظيفة للحصول على المعلومات المراد اعتمادها كأساس لعملية الاختبار.

-المقابلة المختلطة : وتعتمد على الجمع بين نوعي المقابلة السابقة من خلال تحديد مجموعة من الأسئلة وتبادل أطراف الحديث للحصول على المعلومات.

هـ. الكشف الطبي: وهي المرحلة النهائية للاختيار، وتهدف إلى التأكد من صلاحية المرشح للوظيفة من الناحية الطبية، ويتم الكشف الطبي على المتقدمين بواسطة جهات طبية متخصصة كالمستشفيات والأطباء المتخصصين وأهم ما يتم التأكد منه²:

- سلامة الجسم والأعضاء.
- الكشف على القلب (عمل رسم قلب)
- عمل رسم مخ كهربائي للتأكد من عدم إصابة المرشح بأي أمراض عصبية (كالصرع).
- عمل تحاليلات للدم.
- قياس ضغط الدم.
- وهناك بعض الوظائف (أو المهن) التي تتطلب التأكد من كفاءة عمل أجزاء معينة في الجسم.

¹ خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط3، 2010، ص 114.

² احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 236.

- والكشف الطبي لا يستطيع التنبؤ بأي أمراض قد تنتج مستقبلا ولكنه يقدم تقريرا طبيا عن الحالة الصحية للمرشح في وقت إجراء الكشف.

1-2-3 أهداف إستراتيجية الاختيار: تهدف استراتيجية الاختيار إلى تحقيق مجموعة من النتائج من بينها¹:

- اختيار أفضل الأشخاص المؤهلين للوظيفة الشاغرة في ضوء مصلحة المنظمة والأفراد.
- التأكد من أن الشخص المختار سيؤدي العمل المطلوب منه.
- مراعاة أن يتم الاختيار في ضوء خصائص ووضعية كل من الفرد والمنظمة والوظيفة في ضوء الاعتبارات البيئية التي تحيط بالمنظمة.

1-3 استراتيجية التعيين: وتعد اخر استراتيجيات التوظيف وتعني اصدار القرار بتوظيف الفرد في منصبه.

1-3-1 مفهوم استراتيجية التعيين: بعد قيام المنظمة باستقطاب القوى العاملة الضرورية لشغل الوظيفة والمفاضلة بينها واختيار أحسن المرشحين ممن تتوافق مؤهلاته وخصائصه مع متطلبات الوظيفة، تقوم المنظمة بإجراءات تعيين المرشح المقبول للبدء في العمل داخل المنظمة.

ويعرف التعيين بأنه "إصدار 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"².

كما عرف بأنه "عملية اصدار القرار بتعيين المرشح أو المرشحة في وظيفة معينة بقسم أو ادارة محددة، اعتبارا من تاريخ محدد، ويترتب على هذا القرار حقوق للموظف أو الموظفة في الاجر والمزايا الاضافية وواجبات ومسؤوليات الوظيفة"³.

مما سبق التعيين هو قرار تصدره إدارة الموارد البشرية بتوظيف العامل في وظيفة محددة سبق للعامل التعرف على مهامه والمقابل المادي المنتظر من أدائه لهذه المهام، بموجبه يتمتع هذا العامل بمختلف المزايا الوظيفية والحقوق وكذا يتعرف على الواجبات والمسؤوليات المترتبة عن أداء الوظيفة.

¹ عمر الطروانة، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012، ص ص119-120.

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

³ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 127.

1-3-2 خطوات استراتيجية التعيين: ويتضمن أربع مراحل أساسية¹:

أ. **إصدار قرار التعيين:** يتولى قسم إدارة الموارد البشرية إصدار قرار التعيين بعد عملية الاختيار واطلاع المرشح على شروط الوظيفة والنظام الداخلي للمنظمة، فيما يتعلق بساعات العمل وقوانين الانضباط داخل المنظمة وما يترتب على مخالفتها من عقوبات، وكذا الاطلاع على الراتب وما يحمله من امتيازات والذي يمثل المستحق المادي للعامل نظير أدائه داخل المنظمة، يصدر قرار التعيين يحمل اسم الوظيفة، ومكان القيام بالوظيفة، واسم الموظف، وتصنيف الوظيفة في السلم الوظيفي، وتاريخ سريان القرار، وعادة يعين الأشخاص الجدد تحت التجربة (فترة التجريب) لمدة سنة أو أقل حسب طبيعة الوظيفة، في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية فترة التجريب للإطار سنة واحدة من تاريخ التنصيب، وعمال المهارة 6 أشهر، والعمال التنفيذيون فترة التجريب 3 أشهر، تمدد هذه الفترة في حالة إذا ثبت عدم كفاءة الموظف.

ب. **التهيئة المبدئية:** في هذه المرحلة يتم تقديم الموظف للعاملين في المنظمة، كما يتم تعريف الموظف الجديد بالمنظمة والوظيفة والعاملين معه، ويتم ذلك من خلال قيام الموظف بعمل جولة سريعة على مختلف أقسام المنظمة ومصالحها لفترة لا تتعدى شهر واحد على الأكثر، الغرض من هذه العملية تعريف الموظف بالمنظمة، مختلف مصالحها، تعريفه بالموظفين ومسؤولي المصالح والأقسام، واليات العمل والتكامل بين المصالح، كما يتم تعريفه بالمسؤوليات وسلطات الوظيفة وبأهداف المنظمة وسياستها الرئيسية وعلاقة عمله بها، ويمكن أن نحقق ذلك من خلال عدة وسائل منها الكتب والنشرات وأدلة العمل والاجتماعات والزيارات الميدانية لمرافق المنشأة وأماكن العمل فيها.

ج. **متابعة وتقويم الفرد خلال فترة التجربة:** سبق القول بأن الفرد يعين تحت التجربة لمدة قد تصل إلى السنة حسب تصنيف وظيفته، ويبقى الموظف خلال هذه الفترة تحت الاختبار والملاحظة من قبل المسؤول المباشر، وفي بعض المنظمات المسؤول المباشر وقسم إدارة الموارد البشرية، وفي نهاية الفترة يعد الرئيس تقريره النهائي يحدد فيه مدى كفاءة الموظف الجديد، ويضع فيه تصوره بشأن تثبيته أو فصله أو تحويله إلى عمل آخر².

د. **تثبيت الموظف وتمكينه:** بعد أن يجتاز الموظف الجديد الفترة التجريبية المحددة له بنجاح، حيث يثبت كفاءته ومدى التزامه بالنظام العام للمنظمة، وبعد التقرير الإيجابي للمسؤول المباشر تنتهي فترة الاختبار ويعين الموظف في عمله من خلال قرار التثبيت، والذي عادة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية يمضى من طرف المدير العام، وفي القطاع العمومي يمضى من طرف المدير الولائي يتضمن قرار التثبيت: اسم المنظمة، اسم الوظيفة، والرمز الوظيفي، الاسم الكامل للموظف ومعلوماته الشخصية، ومكان العمل، وطبيعة

¹ سارة نبيل، ماهي خطوات الاختيار والتعيين، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية: <https://hrdiscussion.com/hr44043.html> تاريخ التصفح 2020/12/13.

² سارة نبيل، مرجع سبق ذكره، تاريخ التصفح 2020/12/13.

عقد العمل هل عقد عمل دائم ام مؤقت، وتاريخ سريان القرار، بداية من تاريخ سريان قرار التثبيت يستفيد العامل من كامل حقوقه شأنه شأن العاملين معه، كما يستفيد من حقوق الترقية الوظيفية ومختلف الامتيازات الوظيفية الخاصة بوظيفته.

المطلب الرابع: تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية

بعد ان تحصل المنظمة على العمالة المطلوبة كما ونوعا والتي تلائم وتتاسب أهداف واستراتيجية المنظمة، تقوم إدارة الموارد البشرية بتعيين وتطوير مهارات وكفاءات الموظفين للقيام بمهامهم على أكمل وجه أو ما يسمى باستراتيجية تدريب الموارد البشرية، كما تقوم بتحفيز المورد البشري لشغل مناصب اعلى من خلال استراتيجية مسارات الترقية، سنتناول في هذا المطلب استراتيجيتين أساسيتين:

- استراتيجية تدريب الموارد البشرية

- استراتيجية مسارات الترقية

اولا: استراتيجية تدريب الموارد البشرية

تتصف وظائف إدارة الموارد البشرية بأنها جملة من الوظائف المتسلسلة والمتراطة مع بعضها البعض، فبعد وظائف التخطيط وتحليل العمل والاستقطاب والاختيار والتعيين تأتي وظيفة تدريب الموارد البشرية، فلا يعقل ان يمارس العامل لوظيفته دون تلقيه المعارف الضرورية وأساليب العمل، لذا تبرز أهمية هذه الوظيفة وضرورتها لسير وكفاءة العمل داخل المنظمة، وترتبط وظيفة التدريب والتكوين ببعضهما البعض وكلاهما يرتبط بتنمية الموارد البشرية، بل هناك كثير من الباحثين من يعتبرون انهما وظيفة واحدة ترتبط بتنمية الموارد البشرية تسمى وظيفة التدريب وتنمية الموارد البشرية.

1- مفهوم استراتيجية التدريب: يعرف التدريب على أنه "زيادة المهارات والمعرفة المحددة في مجالات معينة بالإضافة الى كونه محاولة في زيادة وعي المتدربين بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، وبتعبير آخر هو عملية تعلم لمعارف وطرق وسلوكيات جديدة تؤدي الى تغيرات في قابلية أداء الافراد لأعمالهم"¹. وهناك تعريف آخر للتدريب وهو "أنه عملية تعلم، تتضمن اكتساب مهارات ومفاهيم وقواعد، أو اتجاهات لزيادة وتحسين أداء الفرد"²، هنا الباحثان ربطا العملية التدريبية من تعليم الافراد واكسابهم مهارات بالأداء مباشرة. كما يعرف التدريب بأنه "عملية تهدف الى اكتساب المتدربين الخبرات والمهارات التي يحتاجون اليها لأداء اعمالهم بشكل أفضل، أو لتجهيزهم لوظائف أعلى، أو لتحسين قدراتهم على مواجهة مشكلات تواجه المؤسسة التي يعملون بها"³، هنا ربط الباحث العملية التدريبية بالأداء وتجهيز العاملين لوظائف أعلى، وحل المشاكل التي تواجه المنظمة في إطار عملها وفي إطار تحقيق أهدافها.

¹ شحادة عزمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، الأردن، 2000، ص 51.

² محمد حسن راوية، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999، ص 167.

³ مدحت محمد ابو النصر، ادارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط 1، 2007، ص 244.

كما عرفه الباحث باري كشواي على انه "عملية مدروسة لتعديل الاتجاه أو المعرفة أو السلوك المهاري من خلال اكتساب بعض الخبرة لتحقيق أداء فعال في نشاط واحد أو مجموعة من الأنشطة، ويتمثل الهدف من العملية في المواقف الخاصة بالعمل، في تطوير قدرات الافراد وفي تلبية احتياجات الأشخاص العاملين في المؤسسة في الوقت الحاضر وفي المستقبل"¹، هنا ربط الباحث التدريب باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية من خلال تطوير قدرات الافراد بغية معالجة طلب المنظمة من العمالة حالياً ومستقبلاً، لتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها.

مما سبق فالتدريب هو عملية مدروسة وهادفة والتي تهدف الى تجهيز الافراد لشغل وظائفهم، أو لتحضيرهم لشغل وظائف أعلى، وحل مشاكل استثنائية أو عادية تواجه المنظمة في عملها، من خلال تطوير قدرات الافراد العاملين واكسابهم مهارات وخبرات ترقى بأدائهم الى الأداء المطلوب.

2- أهداف التدريب: من خلال عدد كبير من الدراسات السابقة سواء العربية أو الأجنبية فإن للتدريب الفعال تأثير هام على أداء المنظمة من خلال التأثير على أداء الافراد، حيث ان التدريب يعتبر مهما لأي موظف يستفيد من خلاله بالمعارف الأساسية لشغل وظيفته، أو بالمعارف والخبرات الضرورية للارتقاء في المسؤوليات والمناصب، ويمكن حصر اهداف التدريب على مستوى الفرد والمنظمة فيما يلي²:

2-1 أهداف التدريب للمنظمة: ويمكن تلخيصها فيما يلي:

- تحسين ربحية المنظمة.
- تحسين المعارف والمهارات الخاصة بالعمل في كل مستويات المنظمة.
- تحسين معنوية العاملين.
- يساعد العاملين في التعرف على الأهداف التنظيمية.
- تحسين نوعية الإنتاج وزيادة كميته.
- تحليل التكاليف في المجالات الفنية والإدارية.
- تنمية مناخ مناسب للنمو والاتصالات بين العاملين في المنظمة.
- تخفيض الحوادث وإصابات العمل.
- الاقتصاد في النفقات.

2-2 أهداف التدريب للأفراد: للتدريب عدة فوائد على الافراد نذكر منها:

- يساعد الأفراد على اتخاذ القرارات الأحسن، وقدرتهم على حل المشاكل.
- يساعدهم على التغلب على حالات القلق والتوتر والاغتراب والصراع.
- يزود الأفراد بمعلومات جيدة عن كيفية تحسين مهاراتهم القيادية والاتصالات والاتجاهات.
- يفتح المجال نحو الترقية والتقدم.

¹ باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2006، ص118.

² السالم مؤيد سعيد، وصالح عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002، ص133.

- يقلل من أخطاء العاملين ومن حوادث العمل.
- يعمل على تكوين مهارات جيدة في مجالات العمل والحديث والاستماع.
- يعمق الإحساس بالرضاء الوظيفي والإنجاز.
- يقلل من دوران العمل نتيجة لزيادة الاستمرار والثبات في حياة العاملين.

3- أهمية التدريب: هناك مجموعة من الأسباب التي تجعل التدريب ضرورة ملحة ولازمة في المنظمة، أبرزها ما يلي¹:

- الأفراد الذين تم اختيارهم للعمل لأول مرة في المنظمة، يحتاجون إلى تدريب لكي يكونوا مؤهلين لأداء الأعمال التي ستناط لهم بكفاءة.
- إن محتوى الأعمال ذاتها يتغير من فترة لأخرى بحكم تغير أساليب العمل أو تغير المعدات والآلات المستخدمة لأداء العمل، إضافة إلى أن الأفراد العاملين لا يقومون بعمل واحد فقط، وإنما ينتقلون من عمل إلى آخر - سواء بسبب النقل أو الترقية - مما يتطلب تدريبهم لتمكينهم من أداء أكثر من عمل واحد.
- إن التطور الحاصل في أساليب الإنتاج وفي فنون وتقنيات الصناعة، وما يصاحبه من إدخال عمليات جديدة مستحدثة لأداء العمليات الإنتاجية قد يستلزم إلغاء بعض الوظائف الحالية وإحداث وظائف جديدة تتناسب مع نظام الإنتاج الحديث.
- إن ظهور صناعات جديدة لم تكن قائمة من قبل قد يظهر الحاجة إلى تخصصات فنية معينة في بعض المهن لا يمكن توفيرها من الأفراد العاملين حالياً، مما يستلزم إدخال بعضهم دورات تدريبية خاصة بهذه التخصصات الجديدة، وبالتأكيد فإن نوع التدريب اللازم ومدته تعتمدان بشكل رئيسي على درجة مهارة المتدربين، وعلى مدى استعدادهم لإتقان المهن الجديدة في وقت مناسب.

4- تحديد استراتيجية التدريب: تحدد الإدارة العليا الاستراتيجية العامة للمنظمة ومنها تستقي إدارة التدريب التوجهات الاستراتيجية لإدارة وتنمية الموارد البشرية، ومن ثم يمكن استخلاص وبناء استراتيجية واضحة للتدريب تعبر عن التوقعات المرجوة منه في بناء القدرات والمهارات وتنمية المعارف وأنماط السلوك الإيجابي للعاملين بالمنظمة وفق الاحتياجات التي تكشف عنها نظم تقييم الأداء².

5- أنواع التدريب: هناك أسلوبان في التدريب فهناك الأساليب التقليدية وهو الشائع في منظمات الأعمال الجزائرية، وهناك الأساليب الحديثة أو المعاصرة والتي تعتبر من أحسن الطرق وتنتهج في الشركات الأجنبية وفي المنظمات العالمية الكبرى، وهناك من الباحثين من قسم طرق التدريب إلى طرق تقنية وطرق إدارية حسب متطلبات مرحلة تنفيذ التدريب على فئة الأفراد المشاركين فيه، فالتدريب التقني الذي يعتمد بشكل رئيسي على الطرق الرسمية لتفعيل أداء الأفراد الغير اداريين يختلف عن التدريب الإداري الذي يهتم بتطوير

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 51.

² عادل عامر، مرجع سبق ذكره، ص 352.

أداء المديرين والطاقم الإداري والذي يركز على الطرق التثقيفية¹، إلا أنه عند اختيار طريقة التدريب وجب أولاً معرفة أهداف العملية التدريبية فلكل طريقة مزايا وعيوب، وفيما يلي أهم الأساليب الشائعة في التدريب²:

5-1 الأساليب التقليدية: ويمكن حصرها في الطرق التالية:

5-1-1 التدريب في الموقع الوظيفي أو في موقع العمل: وهذه الطريقة من أكثر الطرق شيوعاً في تدريب العاملين حيث يقوم المشرف المباشر بممارسة مهمة التدريب والتوجيه وفق خطوات مخططة ويقوم المتعلم بتطبيق ما تعلمه في موقع العمل، ومن سلبيات هذه الطريقة انخفاض انتاجية المتدرب اثناء التدريب كما ان المشرف يكرس جزءاً من وقته لهذه العملية، كما ان هذه الطريقة لم تعد متناسبة مع المتغيرات البيئية.

5-1-2 طريقة ممارسة المهنة: وتتضمن هذه الطريقة اعداد المتدرب لمهنة معينة قبل دخوله الى عالم العمل، تتراوح فترة التدريب هذه بين (2-5) سنوات حسب نوع المهنة ومتطلبات التدريب والتعلم فيها، ويتم خلال فترة التدريب منح المتدرب اجرا اقل من اجور العاملين في نفس المهنة الفعليين أو المؤهلين، حيث يتم وضع المتدرب في العمل وبإشراف وتوجيه عامل له خبرة يقوم بإرشاده وتعليمه المهنة³.

5-1-3 التناوب الوظيفي: وفق هذا النوع من التدريب يتم نقل العاملين داخل المنظمة، من قسم الى اخر ويصاحب عملية النقل التدريب على الاعمال في الجهة المنقول اليها.

5-1-4 التدريب في بيئة مماثلة للعمل: ويتم بموجب هذه الطريقة تهيئة مكان مجهز بأنواع المستلزمات والمعدات الموجودة في مكان العمل الاصلي والتي يستخدمها العامل في عمله⁴.

5-2 طرق التدريب المعاصرة: من أساليب التدريب الحديثة نذكر⁵:

5-2-1 تدريب الفريق: بدأت المنظمات الحديثة تدرك بأن زيادة الانتاجية مرتبط بكفاءة وفاعلية فريق العمل، فالتوجهات الادارية الحديثة تتضمن إناطة المسؤوليات والاعباء لفريق العمل وليس للأفراد بشكل فرادي، ولقد ركزت تطبيقات ادارة الجودة الشاملة على مبدأ عمل الفريق واعداد برنامج تدريبي يساهم في رفع الروح المعنوية لأعضاء الفريق، وحل الصراعات الناجمة عن التباين في الاهداف والمصالح.

5-2-2 التدريب الإبداعي: ويستند هذا النمط من التدريب على تعليم الابداع بهدف مساعدة العاملين على حل المشاكل التي تواجههم بطرق مبتكرة، ومن الطرق التي تساهم في زيادة الابداع طريقة العصف الذهني، حيث يمنح المشاركون فرصة لبحث الافكار الابداعية وتعزيز ودعم الافكار الجديدة التي تبدو غريبة.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 270، بالتصرف.

² ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، تصميم البرامج التدريبية، موقع جامعة بابل، العنوان الالكتروني: www.uobabylon.edu.iq/uobColleges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=81164، تاريخ التصفح 2021/02/12.

³ سهيلة محمد عباس، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007، ص 115.

⁴ سليمان بلعور، مداخلة بعنوان: دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، ملتقى دولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، 12-13 ماي 2010، ص 10.

⁵ ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، تصميم البرامج التدريبية، مرجع سبق ذكره، تاريخ التصفح 2021/02/12.

5-2-3 تدريب الازمات: يركز هذا النوع من التدريب على تجنب ومنع حصول الازمات من خلال جلسات وحلقات دراسية وبناء فريق العمل لمواجهة الازمات الطبيعية وغير الطبيعية.

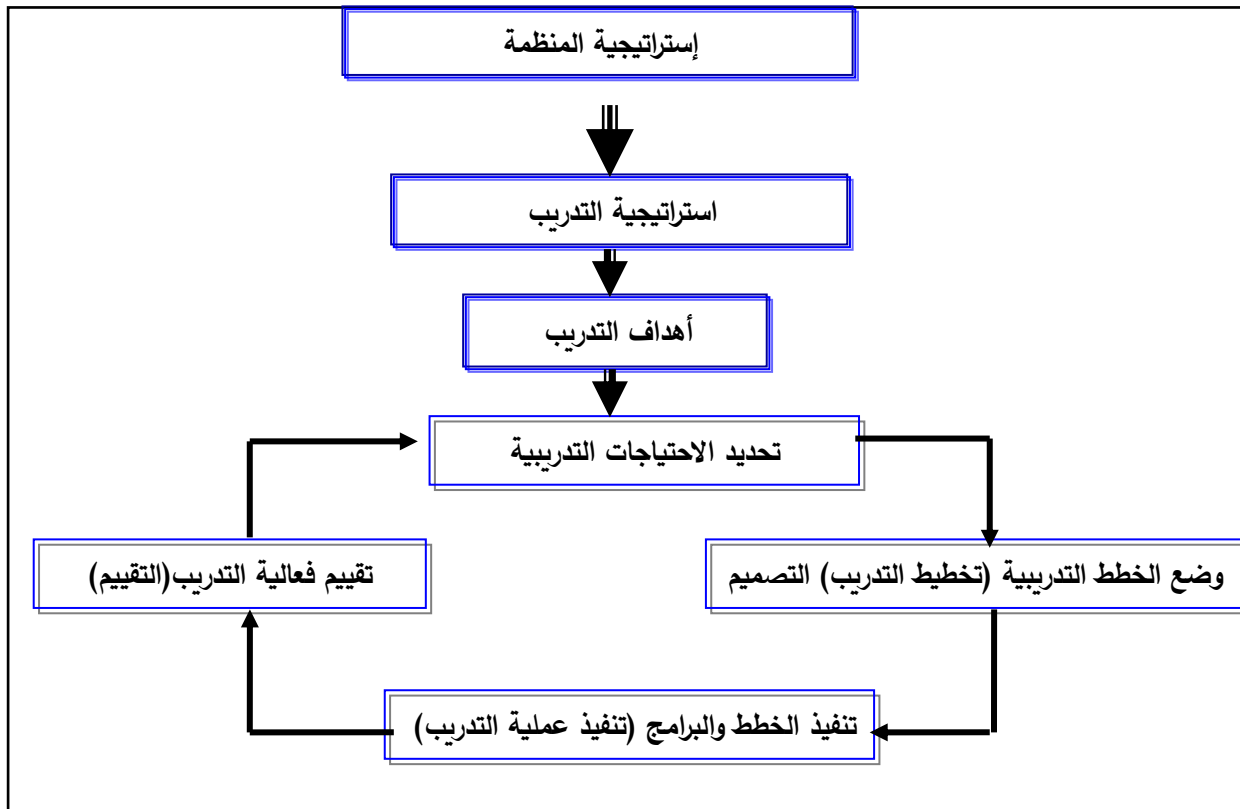
5-2-4 تدريب خدمات الزبون: لقد أصبح للزبون اهمية كبيرة لدى المنظمات المعاصرة، اذ تعتبر خدمة الزبون أحد المزايا التنافسية التي تسعى المنظمات لتحقيقها في ظل ادارة الجودة الشاملة.

ويتم البرنامج التدريبي في هذا النوع بعقد جلسات مناقشة وتهيئة معلومات وعرض افلام عن كيفية خدمة الزبون واجراء المقابلات مع الزبائن واستفتاء آرائهم نحو المنتجات والخدمات.

5-5-5 التدريب السلوكي: ويهدف الى تغيير أنماط السلوك أو وجهات النظر والاتجاهات التي يتبعها المديرون والموظفون في أداء أعمالهم¹.

6-مراحل العملية التدريبية: تخصص إدارة الموارد البشرية فريق عمل متخصص لنجاح العملية التدريبية، فانطلاقاً من استراتيجية المنظمة التي تعتبر كموجه لمختلف استراتيجيات المنظمة، تمر وظيفة التدريب بعدة مراحل أساسية، تعد كل مرحلة ضرورية لنجاح المراحل الأخرى ومن ثم نجاح العملية التدريبية، والشكل التالي يوضح اهم مراحل استراتيجية التدريب انطلاقاً من استراتيجية المنظمة:

الشكل رقم (01-05): مراحل عملية التدريب في المنظمة



المصدر: سهيلة محمد عباس، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للطبع، الأردن، ط1، 1999.

¹ عمار بن عشي، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، نبلاء ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2017، ص 70.

وتمر استراتيجية التدريب بمجموعة من المراحل نفضلها كالتالي:

6-1 جمع وتحليل المعلومات: انطلاقاً من نظام المعلومات الإدارية توفر المنظمة للقائمين على وظيفة التدريب مختلف البيانات الضرورية والمتغيرات المتعلقة بالعملية التدريبية، ويمكن ان تتضمن هذه البيانات مايلي¹:

- معلومات عن التنظيم الإداري.
- معلومات عن الأهداف والسياسات.
- معلومات عن تطور النشاط.
- معلومات عن أسلوب ممارسة الوظائف الإدارية.
- معلومات عن الإمكانيات المادية.
- معلومات عن النظم والإجراءات.
- معلومات عن الافراد.
- معلومات عن الظروف المحيطة.

يجدر بالذكر انه مع انتهاء مرحلة تقييم العملية التدريبية تتوفر لدى المنظمة معلومات محينة جد على مختلف البيانات المتعلقة بالعملية التدريبية.

6-2 تحديد الاحتياجات التدريبية: يجب قبل بناء أي برنامج تدريبي تحديد ما تحتاجه المنظمة من حيث التدريب، ان الاحتياجات التدريبية عبارة عن مؤشرات تكشف عن مدى القصور أو العجز بين الأداء المطلوب والأداء الفعلي².

هناك ثلاثة مستويات لتحديد الاحتياجات التدريبية: التقييم التنظيمي، والتقييم المهني (المهمة)، والتقييم الفردي³:

6-2-1 التقييم التنظيمي: في هذا النوع من تقييم الاحتياجات، يمكننا تحديد المهارات والمعرفة والقدرات التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها الاستراتيجية، يأخذ هذا النوع من التقييم في الاعتبار أشياء مثل تغيير التركيبة السكانية والاتجاهات التكنولوجية بشكل عام، ينظر هذا النوع من التقييم في كيفية تعامل المنظمة ككل مع نقاط ضعفها مع تعزيز نقاط القوة.

6-2-2 التقييم الوظيفي (المهمة): يبحث هذا النوع من التقييم في المهام المحددة ومعرفة المهارات والقدرات المطلوبة للقيام بالوظائف داخل المنظمة.

6-2-3 التقييم الفردي: يهتم التقييم الفردي بأداء العامل ومن خلال الأداء يحدد البرنامج التدريبي الضروري للأفراد داخل المنظمة.

¹ بربر كامل، مرجع سبق ذكره، ص 163.

² عمار بن عشي، مرجع سبق ذكره، ص 30.

³ دروس إدارة الموارد البشرية، جامعة مينيسوتا، موقع الكتروني 4-8-2020/open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/

designing-a-training-program//، تاريخ التصفح 2020/08/10.

يجب أن يرتبط التدريب بتوقعات الوظيفة، كما يجب أن يلمس أي برنامج تدريبي مباشرة معارف ومهارات المتدربين، قد تساعد مراجعة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية والتحليلات الوظيفية المختلفة في معرفة نوع البرنامج التدريبي الذي يجب تطويره لعناوين وظيفية محددة في المنظمة.

يعتبر تحديد الاحتياجات التدريبية أمراً أساسياً لإنجاز عملية التدريب وهي تعبر عن عدد الأفراد المطلوب تدريبهم ومختلف البرامج التدريبية الضرورية لمواكبة التغييرات التي تطرأ على المنظمة، ويتم تحديد هذه الاحتياجات بناء على مجموعة من المؤشرات أهمها مؤشر الأداء التنظيمي، حيث يجب دراسة كفاءة أداء المنظمة المتمثل في معدلات الإنتاجية والتكاليف ومعدلات استغلال المعدات والأدوات، مؤشرات استخدام الموارد البشرية من حيث حركة هذه الموارد، هذا بالإضافة إلى مؤشرات الأداء الوظيفي الذي يتطلب دراسته ودراسة مكونات هذا الأداء، ويعتبر من أهم المؤشرات التي تعتمد عليها المنظمات المعاصرة في بناء الاستراتيجية التدريبية، ثم تأتي عملية تحديد مؤشرات حاجة ومتطلبات الأفراد للتدريب ويتضمن تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي يكتنفها القصور والنقص في المهارات اللازمة لأداء العمل وكذلك عدم وجود الاستعداد له، وفي هذه الحالة تصمم البرامج التدريبية المتخصصة والنوعية والتي تراعي إمكانيات ورغبات العاملين والتي تتوافق مع استراتيجية إدارة الموارد البشرية، أما في حالة الأداء غير الفعال يركز التدريب على جانب اكتساب المهارات، وعند تحديد الاحتياجات التدريبية يتم توضيح ومعرفة الأهداف المطلوب تحقيقها، من خلال عملية التدريب كتزويد العاملين بمعلومات تتعلق باستخدام تكنولوجيا حديثة أو معلومات أخرى تتعلق بالجانب السلوكي.

ان مرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية غالباً ما يطلق عليها مرحلة التشخيص لتحديد أهداف التدريب، وتعتبر هذه المرحلة مهمة ومستمرة تنشأ عن متطلبات العمل المتغيرة¹، وهي تعبر عن التغييرات المطلوب إحداثها في الفرد، والمتعلقة بمعارفه وإدائه وسلوكه واتجاهاته لجعله مناسباً لشغل المنصب وأداء مهام وواجبات وظيفته الحالية بكفاءة عالية، ويحدد تحليل احتياجات التدريب أي فجوة بين المهارات التي تحتاجها المنظمة والمهارات الفعلية التي يمتلكها الأفراد².

6-3 تصميم البرامج التدريبية: بعد الانتهاء من مرحلة جمع المعلومات ومرحلة تحديد الاحتياجات التدريبية يأتي دور مرحلة تصميم البرنامج التدريبي والذي يشمل مجالين أساسيين:

6-3-1 المجال النظري: وهي مجموعة المعارف المكتوبة أو المنقولة شفويًا للمتدربين مثل المصطلحات العلمية والمفاهيم وأجزاء الأدوات والمبادئ والنظريات مثل المعارف الخاصة بوظائف إدارة الموارد البشرية.

¹ حنا نصر الله، متطلبات التدريب والتنمية البشرية، أوراق ووقائع ندوة: افاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2007، ص 106.

² Dag roll-hansen.setting up in-house training, some issues to consider, **Human resources management and training**. united nations, new York, 2013, p 66.

6-3-2 المجال الإجرائي أو التطبيقي: هنا يتم تلقين المتدربين وتمكينهم من تطبيق المهارات أو السلوكيات الحركية وهي تنتم للمعارف النظرية التي تم تحصيلها كمثال خطوات تنفيذ مهمة ما أو طريقة استخدام الآلات والمعدات.

وتمر عملية تصميم البرامج التدريبية بمجموعة من الخطوات الهامة والاساسية نذكرها باختصار¹:

- وضع الخطوط العريضة للمحتوى التدريبي.
- تفصيل الخطوط العريضة للمحتوى التدريبي إلى جزئيات معرفية دقيقة.
- ارتباط المحتوى وما يشتمل عليه من مبادئ ومفاهيم ومهارات بمتطلبات الأداء الوظيفي وتحقيق الأهداف السلوكية.
- حذف المادة التي لا ترتبط مباشرة بمحتوى التدريب المطلوب.
- صياغة المحتوى التدريبي بأسلوب يساعد على التعلم والتحصيل.

6-4 تنفيذ البرامج التدريبية: وهنا يتم صياغة الخطة التنفيذية للبرنامج التدريبي، وهنا يتم اختيار الأطراف المعنية بالعملية التدريبية كالمتررب والمدرسين، وإعداد المادة التدريبية وأساليب ووسائل التدريب، ويمكن تلخيص تنفيذ العملية التدريبية في الجدول الموالي:

الجدول رقم (01-06): خطوات تنفيذ التدريب

الملاحظات	التكلفة	الوقت المطلوب	الشخص المسؤول	خطوات تنفيذ التدريب	
				اختيار المتررب	1
				اختيار المدرب	2
				إعداد المادة التدريبية	3
				اختيار الأساليب التدريبية المناسبة	4
				اختيار وسائل التدريب المساعدة	5
				تحديد زمان التدريب	6
				تحديد مكان التدريب	7
				إعداد قاعة التدريب	8
				تقديم البرنامج التدريبي	9
				ختام البرنامج التدريبي	10

المصدر: مدحت ابو النصر، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص 129.

1 صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 66.

ويمكن ان نفصل مراحل تنفيذ العملية التدريبية في المراحل التالية¹:

1-4-6 اختيار المتدربون: المتدرب Trainée هو العنصر المستفيد من نشاط التدريب، وتمثل عملية اختيار المتدرب إحدى العمليات الهامة في سياسات التدريب، وهناك اعتبارات عديدة يجب مراعاتها في عملية اختيار المتدرب في أي منشأة نذكر منها:

- حاجة المتدرب الفعلية لبرنامج التدريب.
- رغبة واستعداد المتدرب لحضور البرنامج التدريبي.
- التجانس النسبي بين المتدربين في البرنامج التدريبي.
- مراعاة عدم تعطيل العمل بحضور المتدرب للبرنامج التدريبي.
- المستوى الإداري للمتدربين.
- المؤهلات العلمية.
- مدة الخبرة في العمل.
- المشكلات التي تواجه المتدربين وواقع عملهم.
- عدد المتدربين في البرنامج.

2-4-6 إختيار المدرب: المدرب Trainer هو شخص يقوم بمهمة نقل المعرفة أو تعليم المهارة أو تغيير المواقف أو السلوك أو أي نسيج من ذلك لفرد أو أكثر، من خلال برنامج أو برامج تتسم بوجود تخطيط مسبق لها بهدف تحقيق غرض معين.

والمدربون هم الخبراء الذين تستعين بهم المراكز التدريبية أو المنشآت لمواجهة الاحتياجات التدريبية للمتدربين، وقد يكونون معينين أصلا في المنشأة أو قد تستعين بهم المنشأة من جهات أخرى (مثل: الجامعات والمعاهد ومراكز التدريب وشركات التدريب....) لفترات زمنية معينة (قد تكون يوما واحدا أو أسبوعا أو أكثر...)

والمدرب هو أحد عناصر التدريب الرئيسية وفي إطار أدواره قد يستخدم أسلوب المحاضرة كمدرس والمتدربين كتلاميذ يلقنهم المعلومات النظرية، أو أن ينظر لنفسه على أنه مسير ومنشط ومحفز للمتدربين يعمل على تنمية قدراتهم ومهاراتهم باستخدام أساليب تدريبية مشوقة ومطورة مثل²:

- تمثيل الأدوار.
- الوسائل السمعية البصرية.
- المباريات الإدارية.
- عرض الحالات العملية.
- أسلوب الاكتشاف وحل المشكلات.

¹ مدحت ابو النصر، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009، ص ص 130-145 بالتصرف.

² مدحت ابو النصر، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص 131.

- الزيارات الميدانية.

- تدريبات الحساسية.

لذا عند اختيار المدرب يجب مراعاة توفر مجموعة من المهارات والصفات فيه لإنجاح الوظيفة التدريبية. فمن المهارات المطلوبة: مهارة التفاعل، مهارة الاتصال، مهارة الانصات، مهارة الاقناع، مهارة العرض والتقديم، مهارة التقويم، مهارة الملاحظة، مهارة استخدام لغة الجسم، مهارة استعمال واستغلال المعينات السمعية بصرية.

ومن الصفات التي يجب ان يتحلى بها المدرب: اللباقة، الموضوعية، الأدب والذوق، الثقة بالنفس، الصبر، الهدوء، التواضع، البشاشة، الصدق، الأمانة والتعاون، والنظافة.

لذا يجب على فريق العمل الخاص بإدارة الموارد البشرية ومسؤولي العملية التدريبية، ان يمنحوا لاختيار المدربين اهمية خاصة كونها من مفاتيح نجاح عملية التدريب داخل المنظمة.

6-4-3 إعداد المادة التدريبية: ويقصد بمحتوى البرنامج أو ما يطلق عليه أحياناً بالمنهاج التدريبي، أو هو السرد الموضوعي للمعارف والحقائق والمفاهيم التي تساعد على اكتساب المهارات والاتجاهات وبناء ذلك على أسس تربوية فلسفية¹.

وتشمل المادة التدريبية موضوعات معينة تتحدد عادة في:

- المعارف والمعلومات المتعلقة بالعمل وظروف المنظمة.

- المهارات والطرق والأساليب التي يمكن استخدامها لتطوير الأداء وتحسينه.

- أنماط السلوك والاتجاهات التي تسعى العملية التدريبية لتنميتها.

وتختلف البرامج التدريبية من ناحية المستوى والمضمون باختلاف الأهداف التي تسعى إدارة الموارد البشرية لمعالجتها، كمعالجة فروقات الأداء أو تدريب العاملين الجدد على أساليب العمل بناء على الاستراتيجية العامة للمنظمة.

6-4-4 اختيار الأساليب التدريبية المناسبة: يقصد بأساليب التدريب هي الطريقة (الكيفية) التي يتم من خلالها عرض المادة التدريبية، وهناك مجموعة من العوامل التي تحدد أسلوب التدريب تتمثل في²:

- المتدربين: يجب مراعاة أعمارهم وجنسهم والمستوى التعليمي وخبرات المتدربين.

- ظروف التدريب: زمن التدريب، مكان التدريب، التسهيلات والمواد المتاحة، عدد المتدربين.

- موضوع التدريب

- الميزات النسبية للمدرب

وتنقسم أساليب التدريب إلى ثلاثة أنواع:

أ. أساليب العرض: المحاضرة، التطبيق العلمي/ الإيضاحي.

¹ French, Wendell L., **Human resources management**, 3rded., Hough ton Mifflin Co., Boston, 1995,p 290.

² عبد الكريم احمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص 111.

ب. **أساليب المشاركة:** المناقشات، دراسة الحالة، لعب الأدوار، العصف الذهني، مجموعات المناقشة، الدراما الاجتماعية، الألعاب والقصة غير الكاملة.

ج. **الأنشطة خارج قاعة التدريب:** التكاليفات، المشروعات، الزيارات الميدانية/ الرحلات.

6-4-5 اختيار وسائل التدريب المساعدة: وهي استعانة المدربين بأليات ومعدات بغرض تسهيل عملية التعلم لدى المتدربين نذكر منها الوسائل السمعية البصرية كالأشرطة التعليمية، استخدام المجسمات، صور الكترونية.... الخ.

وتكمن أهمية استعمال هذه الأدوات في المساعدة في جذب الانتباه والتركيز وتوضيح الروابط وترسيخ الفكرة لدى المتلقي، وكذا مساعدة المدرب في تسهيل إيصال الفكرة وتجنب الأساليب التقليدية للتعلم.

6-4-6 تحديد زمان التدريب: يختلف توقيت العملية التدريبية حسب الاحتياجات التدريبية والتي ترتبط في الأساس باستراتيجية المنظمة ولمعالجة الاختلالات الواردة في الأداء، كما يمكن ان تكون طارئة لظهور ظروف استعجالية تستلزم القيام بالعملية التدريبية، كما أنه ليس هناك مدة زمنية نموذجية لتنفيذ أي برنامج تدريبي إذ تختلف المدة من برنامج إلى آخر طبقا لعوامل عديدة منها المنهاج التدريبي والأساليب التدريبية والإمكانات المتاحة، وبشكل عام يمكن القول بأنه ينبغي إقامة برنامج تدريبي لمدة زمنية تتناسب وعدد الموضوعات التي يشملها البرنامج ومدى أهميتها¹.

6-4-7 تحديد مكان التدريب: يتم تحدد مكان التدريب من خلال مصلحة التدريب في قسم إدارة الموارد البشرية سواء داخل المنظمة أو خارجها، ففي البرامج الخاصة والتي تبرمج أساسا لمعالجة حاجات معينة عند مجموعة من العاملين تجد إدارة الموارد البشرية ان المكان الأمثل لإجراء العملية التدريبية يكون داخل المنظمة نفسها، كون ان المنظمة هي مكان العمل مما يضفي على التدريب الطابع العملي. وهناك برامج تفرض على المنظمة اجراءها خارج المنظمة لعدم توفر وسائل التدريب، أو لتعاقد المنظمة مع مؤسسات تدريب خارجية، وقد تحدث العملية التدريبية في بلدان أخرى كالعاملات التدريبية للفنيين على استخدام الآلات المستوردة من الخارج.

إن الاختيار الدقيق لموقع تنفيذ البرنامج التدريبي قد يكون مسبا في إنجاحه، وأن اختيار موقع التدريب المناسب يتأثر بعوامل محددة منها نوع التدريب وإمكانيات المنظمة².

6-4-8 إعداد قاعة التدريب: ويتم ذلك بتوفير المادة التدريبية كالكتب والمنشورات ووسائل التدريب، كما يراعى في القاعة توفر شروط النظافة والانارة والتدفئة أو التبريد ومدى اتساعها لاستيعاب عدد المتدربين.... الخ

6-4-9 تقديم البرنامج التدريبي: بعد اختيار المتدربين وفريق التدريب واعداد المادة التدريبية واختيار الأساليب التدريبية المناسبة، يتم البدء في الدورة التدريبية في الزمان والمكان المحددين سابقا، حيث يتقدم

¹ خالد عبد الرحيم مطر الهيتي، مرجع سبق ذكره، ص 216.

² حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، مرجع سبق ذكره، ص 215.

المدرسين أولاً لمعاينة قاعة أو مكان التدريب ومدى توفر الوسائل الضرورية لسير العملية التدريبية قبل دخول المتدربين وتجهيز وسائل التدريب، قبل بدء العملية التدريبية ومن بعدها يدخل المتدربون، ويراعي المدرسين ومسؤولي إدارة الموارد البشرية حضور المتدربين حيث تسلم لهم بيانات الحضور للتوقيع عليها خاصة اذا كان حجم المتدربين كبيراً، كما يتم تزويدهم بالأقلام والدفاتر والمادة التدريبية النظرية حسب طبيعة العملية التدريبية، ويرحب المدرب بالمتدربين ويقدم لهم أولاً شرح مختصر للبرنامج التدريبي ومختلف العناصر التي يتم التطرق إليها.

6-4-10 ختام البرنامج التدريبي: تشمل خطوة ختام البرنامج التدريبي على مجموعة من النقاط نذكر منها¹:

- قيام المدرب بتلخيص النقاط الهامة في البرنامج
- تطبيق أي اختبارات بعدية-إذا كانت مطلوبة-على المتدربين.
- قيام المدرب بشكر المتدربين على حضورهم.
- قيام المتدربين بتقييم البرنامج التدريبي على الاستثمارات المعدة لذلك سابقاً.
- توزيع الشهادات على المتدربين.

6-5 تقييم العملية التدريبية: تعد مرحلة تقييم فعالية العملية التدريبية مرحلة أساسية من مراحل عملية التدريب، ومنها تستطيع إدارة الموارد البشرية معرفة مدى بلوغ الأهداف المرجوة من عملية التدريب ومن ثم معرفة الانحرافات ومعالجتها. وترتكز عملية تقييم البرامج التدريبية على²:

- تحديد مستويات التقييم وتمثل في معايير يمكن ان تقيم على اساسها فعالية البرنامج.
- أساليب جمع البيانات وتمثل في مجموعة من الطرق للحصول على المعلومات اللازمة عن الافراد المتدربين.

- مقاييس التقييم، وتنقسم الى موضوعية تعكس مدى نجاعة التدريب من خلال ارقام ونسب، وذاتية تعتمد في تقييمها لفعالية العملية التدريبية على أساليب جمع البيانات.

حيث طور كركباتريك Kirkpatrick إطار عملياً لتقييم فعالية العملية التدريبية، حيث حدد من خلال نموذجة اربعة معايير للتقييم³: معيار رد الفعل، معيار التعلم والتحصيل، معيار سلوك المتدربين، معيار النتائج أو العائد.

حيث المعيار الأول والمتعلق برد الفعل يتم من خلال تحضير قسم إدارة الموارد البشرية لاستبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة تدور حول مدى استفادة المتدربين من البرنامج التدريبي، من خلال معرفة ما

¹ مدحت ابو النصر، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، مرجع سبق ذكره، ص 145.

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، لبنان، 1979، ص 491.

³ Jamed D, Wendy Kayse Kirkpatrick, **Kirkpatrick's four levels of training evaluation**, Association for Talent Development, 2016.

استفاد منه الافراد وما لم يستفيدوا وكذا صعوبة وسهولة البرنامج أو المادة التدريبية، كما يتم من خلال هذه الأسئلة معرفة مستويات وملائمة الطاقم التدريبي للبرنامج، وكذا معرفة مدى ملائمة مكان التدريب وتوقيت التدريب للاحتياجات التدريبية للأفراد.

بينما يتعلق المعيار الثاني بمدى تعلم الافراد أو مدى تحصيل الافراد المتدربين للبرنامج التدريبي، حيث تقوم إدارة الموارد البشرية بإجراء اختبارات تقييمية بعد الدورة التدريبية لمدى نجاعة البرنامج في تزويد المتدربين بالمهارات والمعارف المستهدفة من خلال هذا البرنامج.

حيث يتم استخدام عدة طرق تقيس منها إدارة الموارد البشرية للتغيرات التي تطرأ على أداء الأفراد، من خلال التغيرات على معارف ومهارات المتدربين، ومن هذه الأساليب تستخدم الإدارة سجل الأداء، حيث يتم تقييم الافراد قبل وبعد العملية التدريبية، ويقوم بهذه المهمة قسم التدريب في إدارة الموارد البشرية أو ان توكل المهمة للمسؤول المباشر على العامل.

المعيار الثالث سلوك المتدربين: حيث يقوم قسم إدارة الموارد البشرية بمراقبة وتقييم سلوك المتدربين اثناء تأديتهم لوظائفهم، ومثل هذا التقييم يقوم على رصد التغير بعد مدة زمنية من انتهاء البرنامج التدريبي، ومن الطرق المستخدمة في تقييم سلوك المتدربين: الملاحظة، مقارنة سجلات الأداء، والتقييم من قبل المسؤول المباشر، والتقييم والتقارير الذاتية.

المعيار الرابع وهو العائد أو النتائج: ويتم من خلال مقارنة إدارة الموارد البشرية لنتائج التدريب على ارض الميدان حسب تخصص المتدرب والبرنامج التدريبي، مثلا تستخدم إدارة الموارد البشرية معيار رضا الزبائن لعامل قسم العلاقات التجارية، ومعيار زيادة المبيعات لقسم التسويق كما تستخدم معيار دوران العمل، وكذا إنتاجية العامل انطلاقا من تحسن كمية وجودة الإنتاج.

وكل هذه المعايير تعد تقيما لمدى تحقيق العملية التدريبية لوظائفها في اكساب المورد البشري داخل المنظمة لمجموعة من المهارات والمعارف، والتي تؤدي بالضرورة لتغير في كفاءة وفعالية أدائه وهو ما يتجسد في التغيرات الإيجابية لسلوك ورد فعل وانتاجية العامل.

7- معوقات تحد من فعالية استراتيجية التدريب: يمكن تلخيص اهم العراقيل التي تحد من فاعلية البرامج التدريبية في النقاط التالية¹:

- غياب الرابط بين برنامج التدريب وعمل المتدرب؛
- اقتصار العملية التدريبية عن الجانب النظري دون الجانب العملي؛
- خلل في تحديد الافراد المتدربين الواجب إخضاعهم للتدريب، ويرجع أساسا لغياب اليات لقياس فجوة الأداء الوظيفي والتي تحدد من خلالها الافراد المعنيين بالعملية التدريبية؛

¹ خالد رجم، بوجمعة عوني، حدة اسعيد، مقال بعنوان: تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة قاصدي مرياح بورقلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 14، 2018، ص 70، بالتصرف.

- عدم اهتمام المتدربين بالبرنامج التدريبي، بسبب استخدام الأساليب التقليدية في عملية التدريب أو عدم وجود الية لتقييم العملية التدريبية أو لعدم الحاجة للبرنامج التدريبي؛
 - افتقار المادة التدريبية للمحتوى العلمي الكامل والمنظم أو عدم تحديثها؛
 - عدم تمكن المدرب من توصيل المعلومة وعدم اكتراثه بتعلم المدربين؛
 - نقص الحوافز المادية أو عدم وجودها للمتدربين أو المدربين سواء نقدية أو معنوية؛
 - غياب المتدربين وعدم اكتراثهم بالحضور المنتظم للتدريب، ويرجع أساسا لغياب الانضباط داخل قاعات التدريب وعدم وقوف فريق العمل المكلف بالعملية التدريبية على تسيير الدورات التدريبية.
- وما يغلب على المنظمات الجزائرية خاصة العمومية منها، عدم وجود أي اهتمام بالعملية التدريبية من ناحية إحصاء الاحتياجات التدريبية والأفراد والمدربين المعنيين بالعملية التدريبية، أو الاهتمام بنتائج العملية التدريبية وتقييمها، فالعملية التدريبية في هذه المنظمات تخصص لها مبالغ سنوية عادة ما تبقى في حساب التدريب، أو يتم اعداد برامج تدريبية شكلية تصرف فيها هذه الاموال تهمل فيها نوعية المدربين والبرامج التدريبية وكذا استخدام الأساليب التدريبية الحديثة.

ثانيا: استراتيجية تطوير المسار الوظيفي أو مسارات الترقية

تعد استراتيجية تسيير وتطوير مسارات الترقية من الممارسات الاستراتيجية الهامة لإدارة الموارد البشرية والتي تغفل عليها كثير من منظمات الاعمال الجزائرية، فمع انتشار الفساد داخل المنظمات الجزائرية وظهور المحاباة والولاءات الشخصية أصبحت هذه الاستراتيجية غير مطبقة، مما خلق نوع من التذمر في الادارات الجزائرية اعقبه فيما بعد نقص في ولاء العاملين للمنظمات.

وتلعب هذه الاستراتيجية دورا بارزا من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، حيث ان أي اختيار غير مبني على أسس علمية للأفراد من خلال المهارات والكفاءات، وتسيير محكم للمسار الوظيفي والترقيات داخل المنظمة، تكون نتائجه وخيمة في ضعف الهيكل التنظيمي للمنظمة وغياب السلم الوظيفي والذي يعتبر أساس تنظيم العلاقة بين المراتب والمناصب الإدارية.

1- مفهوم استراتيجية مسارات الترقية: في التعريف الكلاسيكي ينظر الى مسارات الترقية الى انها "المراتب الوظيفية التي يمر بها الفرد خلال حياته المهنية داخل منظمة واحدة، وغالبا ما كان يرتبط بالارتقاء لأعلى السلم الوظيفي حسب النمط القديم للإدارة"¹.

كما تعرف على انها "مجموعة متتالية من الترقيات والتنقلات الرأسية والأفقية، والتي تحدد مجموعة الوظائف المتتالية التي يشغلها الفرد على امتداد عمره الوظيفي"².

¹ Crawshaw, Jonathan R., **Managing Careers and Managing Fairness: An organizational Justice theory perspective on employee evaluations of, and reactions to organizational career management practice**, Doctor of philosophy in management, Aston university, 2005.p 27.

² أبو بكر، مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 196.

كما يعرف المسار الوظيفي "إلى المراكز الوظيفية التي يحتلها الشخص خلال حياته العملية بغض النظر عن مدى النجاح أو الفشل الذي يحققه الفرد ويتضمن ذلك كافة الأعمال التي يقوم بها الفرد"¹. أي ان التعريف الكلاسيكي لمسارات الترقية هو مختلف المناصب المتسلسلة التي يتولاها العامل في منظمة واحدة.

اما التعريف الحديث لمسارات الترقية فتعرف على انها "تحقيق التوافق بين إمكانيات وقدرات الفرد واحتياجات المنظمة، من خلال مجموعة القرارات والإجراءات التنظيمية التي تهيئ فرص العمل المناسبة والمفيدة للفرد والمنظمة على مدار حياة الفرد الوظيفية"²، هنا ربط الباحث بين إمكانيات وقدرات الفرد ومتطلبات الوظيفة.

كما ان مسارات الترقية تعبر عن "سلسلة من التطور المستمر للخبرات العلمية للفرد خلال الزمن وتراكم هذه الخبرات يظهر من خلال نجاحه في عمله"³.

إذا فمهمة إدارة الموارد البشرية عن طريق استراتيجية مسارات الترقية هو ضمان التوافق بين مهارات ومعارف الفرد والمنصب الذي يتولاه.

لذا برز مفهوم تخطيط مسارات الترقية حيث عرف الباحث Firkola & Peter تخطيط مسارات الترقية بأنها "عملية تعمل على مساعدة العاملين في وضع أهداف واضحة لمساهمهم الوظيفي، عن طريق تطوير الأنشطة اللازمة لتحقيق أهدافهم"⁴.

وبرز من خلال ما سبق إدارة المسارات الوظيفية والتي يعتبرها الباحثون أحد أهم الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية حيث تعرف بأنها "عملية مشتركة بين الإدارة والموظف تتضمن إعداد الفرد لمراحل المسار الوظيفي وتحديد المهارات المطلوبة من تعليم وتدريب وتحديد الوقت الزمني لعبور كل مرحلة"⁵.

كما عرفت أنها "نهج شامل لجميع الخطط والأنشطة والتقنيات التي تقوم بها المؤسسة والتي تعنى بتطوير المسارات الوظيفية لأفرادها"⁶.

¹ نائل عبد الحافظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن: دراسة ميدانية، مؤتم للبحوث والدراسات، الأردن، 1995، ص 52.

² أبو بكر مصطفى وحيدر معالي، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 212.

³ Poon, June M. L, **Career commitment and career success**, Career Development International, Vol 9, N° 4, 2004, p 375.

⁴ Firkola, peter, **A study of career planning assessments**, ECon. J. Of Hokaido University, Vol 36, 2007, p 63.

⁵ مدني عبد القادر علاقي، إدارة الموارد البشرية، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي، المملكة العربية السعودية، 2007، ص 571.

⁶ Kayalar, M., & Ozmutaf, M, **The effect of individual career planning on job satisfaction**, The journal of faculty of economics and administrative sciences, vol 14, N° 01, 2009, p 241.

كما ان استراتيجية تطوير المسار الوظيفي عرفت بأنها "ذلك النشاط المنظم والرسمي الذي تضعه المؤسسة لأفرادها، لزيادة وصل و تعميق المعلومات والمهارات والقدرات والتي تؤثر على مستقبلهم الوظيفي نوعا واتجاها¹.

كما عرف تطوير المسار الوظيفي على انه "مجموع الخطط وإجراءات إدارة الموارد البشرية التي تهدف من خلالها الى تحقيق التوافق والانسجام بين قدرات وتطلعات وطموحات العاملين، والوظائف التي يشغلونها وفقا لاحتياجات المؤسسة والفرص المتوفرة لديها، وذلك من خلال توفر الرغبة والقدرة وبذل الجهد من طرف الأفراد بهدف تحقيق أهدافهم ونجاح خطط إدارة الموارد البشرية في تحقيق النتائج المرجوة منها، وبالتبعية تحقيق أهداف المؤسسة وعليه يمكن استخلاص العناصر التالية:

- تطوير المسار الوظيفي نشاط متشابه ومعد لأن شاغلي الوظائف مختلفون من حيث الصفات والطموحات والتطلعات الوظيفية.

- هو يهدف الى تحقيق التوافق بين الوظيفة والفرد واحتياجات المؤسسة.

- وجوب تدخل المؤسسة من خلال عدة ممارسات في مجالات: الاختيار، التعيين، التدريب، الترقية، النقل وانهاء الخدمة، بما يتفق والمسار الوظيفي المخطط للفرد.

- وضوح مبدأ المشاركة في المسؤولية حيث يقع على عاتق الفرد تأهيل نفسه وتحديث معارفه وإحداث تكيف لاتجاهاته ورغباته، بصورة تساعد المؤسسة في إيجاد الوظيفة المناسبة لاستثمار ما لديه من قدرات².
مما سبق يمكن تعريف استراتيجية مسارات الترقية بمجموع العمليات والإجراءات التنظيمية التي تتضمن اعداد الفرد لمرحلة المسار الوظيفي، حيث تحرص بها إدارة الموارد البشرية على التوافق بين معارف ومهارات وخبرات الموظفين ومتطلبات الوظيفة التي يشغلونها.

2- أهمية استراتيجية تطوير المسار الوظيفي: يمكن ايجاز أهمية استراتيجية مسارات الترقية في³:

- ضمان توفير الكفاءات المميزة مستقبلا، لمواجهة الاحتياجات المتغيرة من متطلبات العمالة بالنسبة للمؤسسة.

- مقابلة الطموحات الوظيفية لعاملين خاصة صغار السن منهم.

- الحد من احباط العاملين، حيث ان وجود خطط للمسار الوظيفي يؤدي الى بناء توقعات حقيقية وتطلعات مقبولة تتناسب مع طموحاتهم وفرص تحقيقها في الواقع العملي.

- تحسين سمعة المنظمة وقدرتها على جذب والحفاظ على الموارد البشرية المؤهلة وزيادة ولائها وانتمائها.

- تعد هذه الاستراتيجية تحفيزية للعاملين في المنظمة لبذل مجهودات أكبر واكتساب مهارات جديدة.

¹ مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 200.

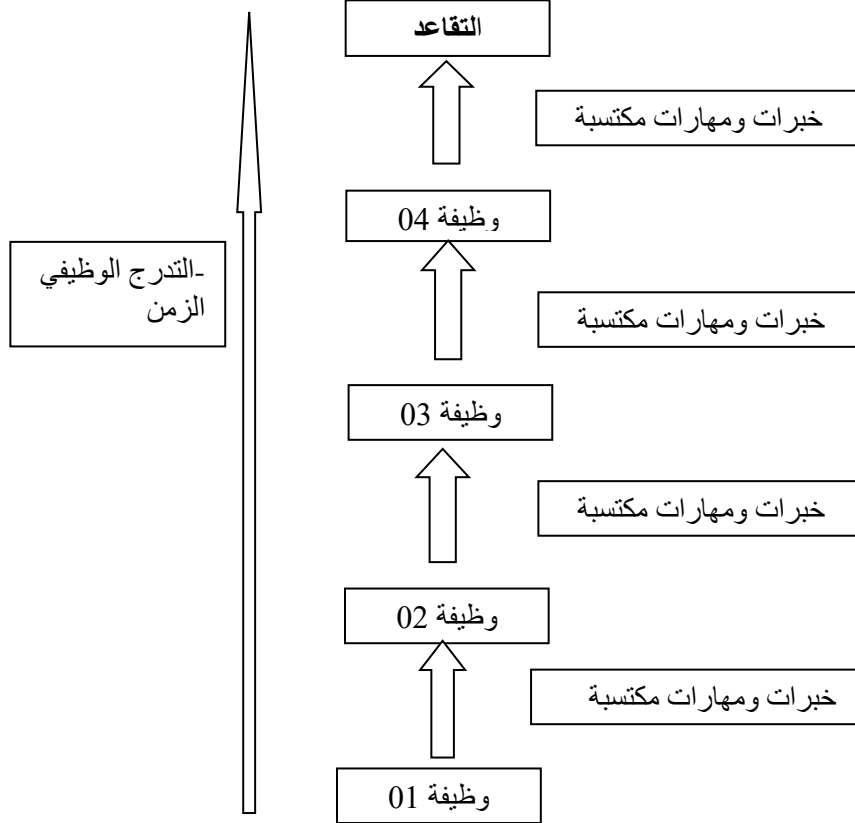
² بوزورين فيروز، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة فرحات عباس سطيف، الجزائر، المجلد 09، العدد 04، ديسمبر 2018، ص ص 56-57.

³ جمال الدين محمد المرسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 378-379.

- لن يكون هناك تكديس في الهيكل التنظيمي والوظائف أو الجمود في نظام الترقية¹.
- تعد المنظمة المنتهجة لاستراتيجية إدارة وتطوير المسار الوظيفي منظمة جاذبة للكفاءات الاستراتيجية الضرورية للتميز التنافسي في الصناعة.

3-أنواع المسارات الوظيفي: يمكن تصنيف انواع المسارات الوظيفية إلى ثلاثة مسارات رئيسة هي:
3-1 المسار التقليدي: وهذا النوع من المسارات الوظيفية يشيع في المنظمات الجزائرية خاصة العمومية، حيث ان العامل ينتقل من الدرجة الأدنى الى الدرجة الأعلى في السلم الوظيفي بالنظر الى عدد سنوات الخبرة أو التوفر الاستثنائي لبعض الوظائف ويشترط في المسار التقليدي توفر علاقة بين الوظائف التي يشغلها العامل، حيث تعد الوظيفة القديمة بمثابة تحضير للعامل لشغل الوظيفة الجديدة أو تقلد مناصب جديدة.

الشكل رقم (01-06): نموذج المسار الوظيفي التقليدي

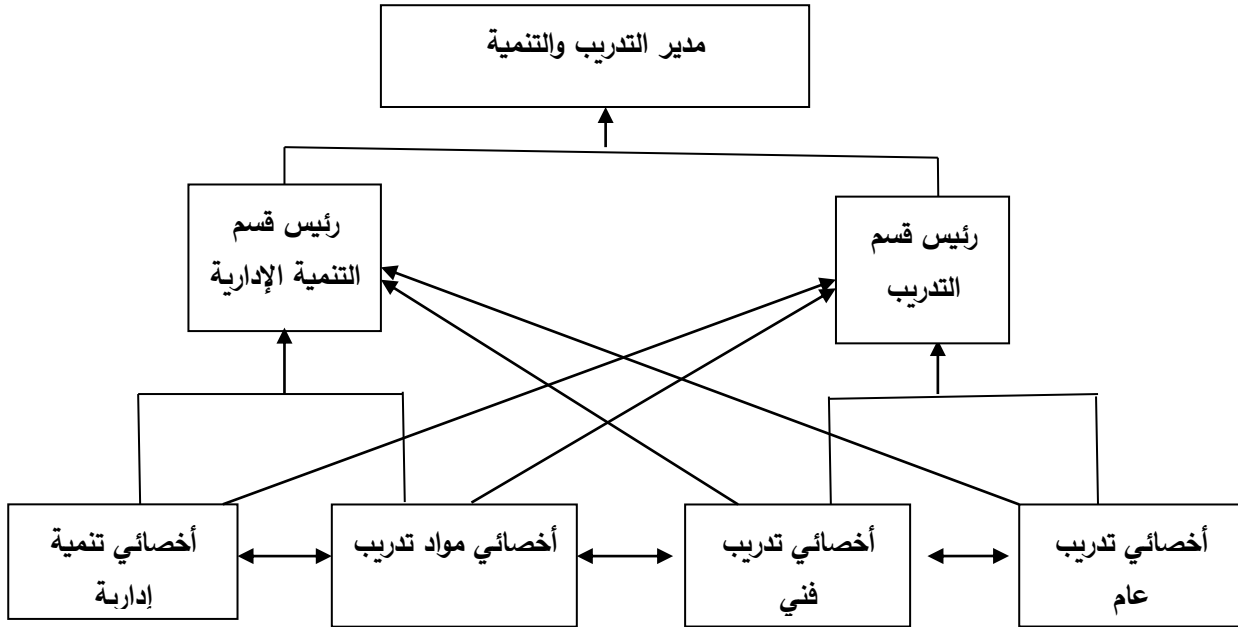


المصدر: من اعداد الباحث.

3-2 المسار الشبكي: على عكس النموذج السابق والذي يفرض انتقال عمودي للعامل حسب التدرج الوظيفي التقليدي، هنا في المسار الشبكي يحتمل انتقال العامل أفقيا أو عموديا داخل الهيكل التنظيمي، حيث يمكن للعامل التنقل الغير منتظم عبر الوظائف خلال مراحل حياته الوظيفية، مما يساهم في دفع

¹ محمد موسى أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 195.

مجهودات العاملين بغية تحقيق طموحاتهم بناء على رغباتهم ومهاراتهم وليس بالطريقة السابقة والتي تفرض على الموظف الترقية الى مستوى اداري اعلى مخطط سابقا داخل السلم الوظيفي.
الشكل رقم (01-07): نموذج المسار الوظيفي الشبكي



المصدر: أحمد ماهر، المستقبل الوظيفي، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 219.
3-3 مسار الإنجاز: يعتمد مسار الإنجاز على مبدأ الجدارة في العمل، بمعنى توافر المقدرة والصلاحية على ممارسة مهام الوظيفة السابقة واللاحقة التي يتم ترقية الفرد إليها من خلال معايير موضوعية تضمن تحقيق الكفاءة في الأداء¹.

وتعتمد المنظمات الحديثة على هذا المسار، حيث يعتبر هذا النوع من المسارات الوظيفية بمثابة محفز لليد العاملة الكفؤة بالظهور وتقلد مناصب المسؤولية، كما يسمح هذا النوع بتحقيق العدالة داخل المنظمة مما يوفر البيئة المثلى لممارسة النشاط، بوضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتشجيع العاملين الخاملين وغير المبالين لبذل مجهودات إضافية وبذل ما في وسعهم للاستفادة من مسار الإنجاز.

4- مراحل تطوير المسار الوظيفي:

تقوم إدارة الموارد البشرية وانطلاقاً من الوظائف السابقة بتخطيط استقطاب واختيار الموارد البشرية وتدريب الموارد البشرية، بمعرفة متطلبات عمل المنظمة من الموارد البشرية كما ونوعاً وتطوير كفاءات وخبرات هذا المورد بغية تحقيق أداء متميز يسمح لها بتحقيق أهدافها الاستراتيجية، إلا أن هذا المورد له احتياجات وجب على المنظمة مراعاتها وتحقيقها له، مما يضمن الرضا الوظيفي للعاملين والذي يلعب دور هام في تحسين أداء هذا المورد الهام.

¹ عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مذكرة لنيل شهادة الماجستير بعنوان: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة العاملين في وزارة التربية والتعليم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2011، ص

لذا فمن خلال استراتيجية تطوير المسار الوظيفي ومن خلال مجموعة من المراحل والبرامج تحقق المنظمة جزء من احتياجات العاملين المتعلقة بالرغبة في التدرج، وتتضمن عملية تطوير المسار الوظيفي بعدين أساسيين هما¹:

4-1 تخطيط المسار الوظيفي: وهو ان يخطط الفرد مساره الوظيفي بطريقة ذاتية، ويتضمن العديد من الأنشطة مثل: تقييم قدرات واهتمامات الفرد، البحث عن فرص التوظيف، وضع الاهداف والخطط وتنفيذها، وترتبط معايير تحديد نجاح المسار الوظيفي بالطموحات الفردية، اي ان كل فرد يستعمل معايير خاصة به لتقييم مدى نجاح مساره.

ويجدر بالذكر ان دورة الحياة الوظيفية للأفراد تمر بعدة مراحل نوجزها فيما يلي²:

- مرحلة الاستكشاف: في هذه المرحلة الفرد لديه إمكانيات متمثلة في مجموعة من المهارات والخبرات يبحث من خلالها عن الوظيفة التي تتناسب مع هذه الإمكانيات، غالبا ما تكون هذه المرحلة بالنسبة للفرد بين سن 15 حتى 30 سنة، ويقوم في هذه المرحلة بتطوير مهاراته ومعارفه بالشكل الذي يتوافق مع الوظائف التي يريد الحصول عليها.

- مرحلة التأسيس: غالبا ما يكون سن العامل في هذه المرحلة بين 30 و45 سنة، حيث ان العامل انطلاقا من مزاوله عمله وتواجده داخل المنظمة، يستطيع التعرف على الوظائف التي يمكنه التدرج فيها عبر مسيرته العملية، ويفترض ان يتصف الفرد بصفتين أساسيتين: الاستقلالية والقدرة على المساهمة الفعالة في العمل³.

- مرحلة المحافظة والنضج: هنا يحاول العامل المحافظة على المكاسب الوظيفية التي حققها، يكون سن العامل بين 45 و60 سنة، هنا العامل يكون امام ثلاثة مسارات مستقبلية: اما ان يواصل صعوده في المسار الوظيفي الذي أنهى به المرحلة السابقة، أو الركود، أو التقدم في المسار الوظيفي لمستويات أعلى.

- مرحلة الانحدار: في هذه المرحلة يتقدم الفرد في العمل ويهيئ نفسه للتقاعد، ويبدأ في تغيير اهتماماته نظرا لشعوره بنهاية المسار الوظيفي، لذلك قد يقبل البعض التقليل من دورهم في المنظمة، والتحول من دور القوة والنفوذ دون الاستشارة والتوجيه، وبوجه عام يسود هذه المرحلة روح التنمية وتشجيع من بالصف الثاني، وأيضا الارتباط بالعائلة والأصدقاء⁴.

4-2 ادارة المسار الوظيفي: وتتعلق بالخطط والأنشطة التي تقوم بها المنظمة من خلال قيام ادارة الموارد البشرية بتوفير الاحتياجات التدريبية، تنمية العاملين، اجراء التنقلات، تقييم ومكافأة الأداء بهدف زيادة قدرات ومهارات ومعارف الافراد، وتضع المنظمة معايير موضوعية لتحديد ما إذا كان الفرد في وضعية نجاح أو

¹ بوزورين فيروز، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه بعنوان: أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2017/2016، ص52.

² بوزورين فيروز، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص ص 58-59 بالتصرف.

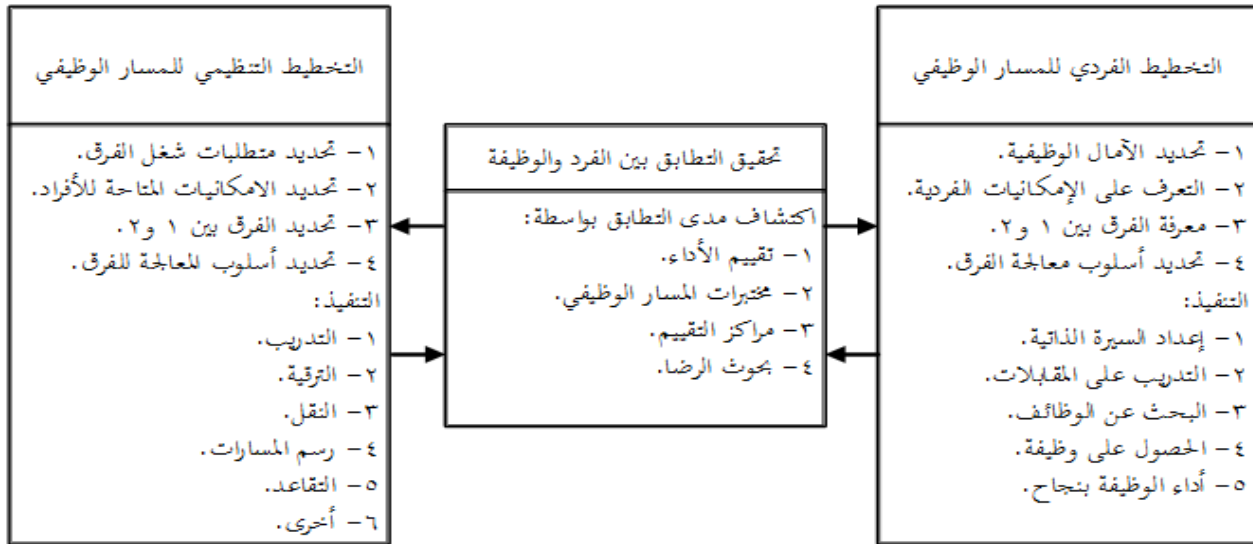
³ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 560.

⁴ مصطفى محمود أبو بكر، مرجع سبق ذكره، ص 216.

فشل، وعليه فان تطوير المسار الوظيفي يشمل وظيفتين مترابطتين هما: تخطيط المسار وهي عملية فردية، وإدارة المسار الوظيفي وهي عملية تنظيمية.

حيث قدم الباحث احمد ماهر نموذج التوافق بين طموحات الفرد وإدارة المسار الوظيفي داخل المنظمة¹.

الشكل رقم (01-08): نموذج تطوير المسار الوظيفي



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004، ص 522. حيث ان في اليمين نلاحظ تخطيط المسار الوظيفي للأفراد والذي يمر بعدة مراحل بداية من رؤية الفرد لمستقبله الوظيفي، والتي يراعي فيها امكانياته الفردية ومنها يعرف الفرد الفروقات بين الطموحات وما يجب عمله للوصول الى المستوى المطلوب للحصول على الوظيفة.

وفي الجانب الأيمن للنموذج في التخطيط التنظيمي للمسار الوظيفي أو إدارة المسار الوظيفي، هنا على المنظمة تحديد متطلبات كل مستوى وظيفي من المؤهلات والخبرات الواجب توفرها في الفرد، كما يتم تقدير الإمكانيات المتاحة لدى الافراد ومعرفة الفروقات بين ما هو مطلوب وما هو متوفر ومعالجتها عن طريق الاستراتيجية السابقة التدريب والتنمية البشرية، ومن ثم تأتي مرحلة التنفيذ والمتمثلة في شغل المناصب الجديدة عن طريق تدريب الأفراد للوظائف الجديدة أو الترقية من وظيفة أدنى الى وظيفة أعلى، أو النقل عن طريق انتقال العامل وفق احدى أنواع المسارات الوظيفية كالمسار الشبكي أو مسار الإنجاز، وأخيرا تأتي مرحلة التقاعد والتي تعتبر نهاية المسار الوظيفي في الحالة العادية.

ويكمن عمل استراتيجية مسار الترقية في إيجاد التوافق بين ما يخطط له الأفراد وبين ما تطمح الإدارة للحصول عليه من الافراد، أو بعبارة أخرى ما تطلبه الإدارة من أفراد ذو كفاءات ومعارف لشغل وظيفة ما، وما يطمح له الافراد من وظائف أي التوفيق بين أهداف الافراد وأهداف المنظمة.

¹ ابراهيم احمد الطراونة، عادل خميس البلوشي، أثر وظائف ادارة الموارد البشرية على مسار الوظيفي في وزارة المالية في الاردن، مؤتم للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 25، العدد 03، 2010، ص279، بالتصرف.

المطلب الخامس: الرقابة على تطبيق استراتيجيات تطوير الموارد البشرية

وتهدف الرقابة على استراتيجيات تطوير الموارد البشرية الى متابعة وتقييم تطبيق مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في هذا المطلب سيتم التطرق الى استراتيجية تقييم الأداء.

أولاً: استراتيجية تقييم الأداء:

تعد استراتيجية تقييم الأداء من الاستراتيجيات الوظيفية الهامة حيث وردت هذه الإستراتيجية في جميع المراجع والكتابات في ميدان إدارة الموارد البشرية، لذا يعتبرها الباحثين بمثابة الأداة الموجهة والمراقبة لمدى فاعلية ممارسات إدارة الموارد البشرية ومدى التزامها بتطبيق استراتيجية المنظمة نحو تحقيق أهدافها. احتل تقييم الأداء اهتمام الباحثين في إدارة الموارد البشرية والسلوك التنظيمي وعلم النفس الصناعي لسنوات عديدة، حيث تلخص اهتمام الباحثين حول هذا الموضوع عن قلق كبير للأسباب الكامنة وراء تحقيق تقييم الأداء الفعال.

1- مفهوم تقييم الأداء: يعرف تقييم الأداء على انه "دراسة وتحليل لأداء العاملين، لعملمهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل، وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضاً للحكم على إمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل، وتحمله لمسؤوليات أكبر، أو ترقية لوظيفة أخرى"¹، هنا الباحث ربط تقييم الأداء بمختلف الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية وذلك لأهمية نتائج تقييم الأداء على تقويم مختلف الاستراتيجيات الوظيفية.

تقييم الأداء هو "عملية الحصول على المعلومات وتحليلها وتسجيلها حول القيمة النسبية للموظف، ينصب تركيز تقييم الأداء على قياس وتحسين الأداء الفعلي للموظف وكذلك الإمكانيات المستقبلية للموظف، يمكن اعتبار تقييم الأداء على أنه تحديد وقياس وإدارة الأداء البشري في المنظمات وتزويد الأفراد بتعليقات مفيدة وتدريبهم على مستويات أعلى من الأداء"²، هنا الباحث ركز ان اهتمام تقييم الاداء ينصب حول قياس وتحسين الأداء الفعلي للموظف ومعرفة الإمكانيات التي بوسع الموظف تقديمها، كما عرفها الباحث كامل بربر على أن تقييم الأداء هي "عملية التقييم والتقدير المنتظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لإنجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل، وتهدف برامج تقييم الأداء وبشكل عام إلى تحسين مستوى الانجاز عند الفرد بالإضافة إلى تحقيق الغايات التالية"³:

- تسهيل تنمية وتطوير الفرد.
- تحديد إمكانيات الفرد المتوقع استغلالها.
- المساعدة في تخطيط القوى العاملة.
- المساعدة في تحديد مكافآت الفرد.

¹ صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص257.

² Gomez-Mejia, L. D. Balkin and R. Cardy, *Managing Human Resources*, 5th Ed, 2007, NJ. 07458.

³ كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص125.

كما اعتبر ديكنسون وإيلجن "إن عمليات تقييم الأداء تعتبر جزءاً مهماً من العملية التنظيمية لأنها يمكن أن تخدم عدداً من الوظائف أو الأغراض، بما في ذلك حل مشاكل الأداء، وتحديد الأهداف، وإدارة المكافآت والانضباط، والفصل"¹.

مما سبق يمكننا إعطاء مفهوم لتقييم الأداء على أنها مجموع العمليات المستمرة والمنظمة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية، والمتمثلة في جمع وتحليل المعلومات المتعلقة بأداء العامل، والتي تهدف إلى معرفة النقص التي يتسم بها أداء الفرد وتحسينه من خلال معالجة النقص، وكذا معرفة ما يستطيع العامل القيام به لغرض تنميته وترقيته لوظائف أعلى.

2-متطلبات استراتيجية تقييم الأداء: يواجه المدراء عدة مسائل في عملية تقييم أداء الافراد، هذه المسائل يجب ان تكون مفهومة ومحددة حسب منهج علمي، لذا يجب وضعها ضمن خيارات استراتيجية بحيث تتضمن الأمور التالية²:

1-2 أهداف ووظائف تقييم الأداء: من أبرز وظائف تقييم الأداء تطوير أداء الافراد المستقبلي وإدارة أداء الافراد، ربط الأداء بالعمل الجماعي.

2-2 أساليب تقييم الأداء: تقسم الأساليب المعتمدة في تقييم الأداء الى نوعين الأسلوب الرسمي والأسلوب غير الرسمي، يعتمد المدراء الأسلوب الرسمي في مراجعتهم لأداء الافراد عندما يعدون مراجعة تقييم مركبة تمكنهم من الحكم على أداء الافراد خلال فترة زمنية محددة، وينتهج المدراء الأسلوب غير الرسمي من خلال فتح أبواب نقاش الأداء مع الافراد ومساعدتهم على إزالة حواجز ومشاكل الأداء، من خلال إيجاد الحلول الناجحة التي تساعد الافراد على تحسين الافراد بصفة مستمرة.

2-3 النماذج المعتمدة في تقييم الأداء: تقسم نماذج تقييم الأداء الى نوعين هما النموذج الموضوعي والنموذج الذاتي، فالنموذج الموضوعي يعتمد هنا المدراء على المعطيات الملموسة ومنها على سبيل المثال: إنتاجية الفرد (عدد الوحدات المنتجة)، غياب الافراد، الأرباح المحققة، اما النموذج الذاتي هنا يعتمد المدراء على الملاحظات والتقييم الشخصي.

2-4 من يقيم الأداء: أي الجهة التي يخول لها تقييم الأداء، فتختلف باختلاف نظرة المؤسسات الى المقيمين، بعض المؤسسات يفضل أن يقوم الرؤساء المباشرين بتقييم أداء مرؤوسيه، اما البعض الآخر من المؤسسات فيفضل إشراك الافراد و فرق العمل بعملية تقييم الأداء.

3-أهمية استراتيجية تقييم الأداء: تطور مفهوم تقييم الأداء الوظيفي فلم يعد يقتصر على تقييم أداء الافراد ومن ثم تحديد النقص التي أدت إلى قصور الأداء لدى الفرد ومعالجتها، بل أصبح مرتكزا محوريا في إدارة الموارد البشرية ووسيلة أساسية لتنمية الأداء الوظيفي، كما استخدمت نتائج تقييم الأداء في عملية تنمية

¹ Leila najafi, Hassan emami, yadollah hamidi, **Performance Evaluation and its Effects on Employees' Job Motivation in Hamedan City Health Centers**, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, December 2011,5(12), p 1761.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 367-368.

وتدريب الأفراد وكذا استخدام كمرجع أساسي في إدارة المسار المهني والتعويضات بما تشمله من أجور وتحفيز، ويمكن إبراز أهمية استراتيجية تقييم الأداء في¹:

- تنمية وتطوير أداء الموظفين: بعد الحصول على نتائج تقييم الأداء والتي تبرز النقص التي تحد من فاعلية أداء العاملين وما يستطيع كل عامل فعله، ومن ثم يتم برمجة دورات تدريبية لتطوير وتنمية الأفراد.
- زيادة الإحساس بالمسؤولية: فمن خلال معرفة العامل أن أدائه سيتم تقييمه دورياً، وأن نتائج التقييم سينجر عليها تأثير مباشر عليه، يدفعه هذا الشعور إلى بذل المزيد من الجهود وتحسين أدائه بغية الوصول إلى الأداء المطلوب، كما أن إستراتيجية تقييم الأداء تفرض على المسؤولين في المنظمة الإحساس بالمسؤولية في تقييم أداء الأفراد نظراً للأثر الذي ينتج عن البيانات التي يقدمها تقييم الاداء على المنظمة وأهدافها.
- تحقيق الفاعلية التنظيمية: توفر المعلومات التي يقدمها تقييم الأداء لمسؤولي الإدارة العليا في المنظمة معلومات تستخدم في العمليات التنظيمية المختلفة، وعلى جميع المستويات الإدارية، حيث إن المعلومات التي تخص أداء الأفراد ومدى قدرة بعض الأفراد على تقديم الإضافة داخل المنظمة يسمح للقائمين على إدارة الموارد البشرية بتغيير وظائف الموظفين، وكذا المسؤوليات التي تقع على عاتقهم وأماكن عملهم بغرض تحقيق أهداف المنظمة.

- توفير التغذية العكسية عن عمليات إدارة الموارد البشرية: تعتبر وظيفة تقييم الأداء بمثابة مقياس تقيس به إدارة الموارد البشرية نجاعة تطبيق مختلف الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية كالتخطيط والاستقطاب والاختيار والتدريب والحوافز والتعويضات، ومن خلال التغذية العكسية تقوم المنظمة بمعالجة الاختلالات في تنفيذ مختلف الاستراتيجيات سابقة الذكر.

- تحسين الاتصالات التنظيمية: يوفر تقييم الأداء الوظيفي البيانات التي تساهم في تحسين الاتصال الوظيفي بين الرؤساء والمرؤوسين، فمن خلاله يشعر الموظفون باهتمام الرؤساء بأدائهم، وتقديم المشورة لهم للتغلب على مواطن الضعف في أدائهم والارتقاء به، كما أن تقيد الرؤساء في عملية قياس الاداء بعوامل موضوعية لها علاقة بالعمل يجعل الموظفين يشعرون بالعدالة والإنصاف في المعاملة.

- الموضوعية في قرارات إدارة الموارد البشرية: يوفر تقييم الأداء الوظيفي البيانات التي على أساسها يتم اتخاذ قرارات موضوعية تتعلق بالأفراد داخل المنظمة، كتنشيط الأفراد الجدد، قرارات التدريب، التحفيز، والترقية وحساب الأجور..... الخ ، ففي غياب هذه المعلومات تتخذ القرارات من اجتهادات وانطباعات شخصية، مما يؤثر على جودة القرارات وما ينجر عنها من اثر سلبي على الأداء وعن الرضا الوظيفي.

4-مراحل عملية تقييم الأداء: هناك عدة مراحل يراعى اتباعها عند تقييم الأداء حتى تحقيق الهدف المنشود المتمثل في الحصول على بيانات حقيقية وواقعية تمثل كفاءة وفاعلية الأداء الوظيفي داخل المنظمة، ونظراً

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 744-747، بالتصرف.

لأن هذه العملية صعبة ومعقدة ومتداخلة العناصر فيما بينها وجب على القائمين على عملية التقييم اتباع الخطوات التالية¹:

4-1 تحديد الوظيفة: هنا يقوم القائمون على عملية تقييم الأداء الوظيفي باطلاع العامل على واجبات الوظيفة والتي أعدت سابقا عن طريق استراتيجية تحليل وتصنيف الوظائف، حيث يوقع العامل على عقد العمل ومعه وثيقة توضح مختلف المهام التي سيقوم بها وما ينبغي القيام به، كذلك يضطلع العامل على المعايير التي يتم بها تقييم الأداء اما من القائمين على قسم إدارة الموارد البشرية أو عن طريق الكتب والمنشورات التي تتواجد بالمنظمة، والتي تهدف الى توضيح حقوق وواجبات الافراد.

4-2 تقييم الأداء: تنصب عملية قياس الأداء الفعلي للأفراد على تحديد درجة أو رتبة مدى جودة أداء الأفراد في كل بعد من أبعاد التقييم التي تم تحديدها في الخطوة السابقة، فقد تستعمل بعض المنظمات قياس مكون من مجموعة من الدرجات أو تستخدم رتب وصفية وقد تكون أحيانا من السهل تقييم الأداء بشكل كمي وذلك في حالة تقييم حجم الإنتاج والتصميمات التي أنجزها الفرد².

في هذه المرحلة يتم تقييم الأداء هناك نوعين من تقييم الأداء، تقييم الأداء السلوكي وتقييم الأداء للنتائج، ويرتكز تقييم الأداء السلوكي على تقييم سلوكيات الافراد ويعتمد على طرق التقييم التقديرية أو الذاتية وتستخدم عادة وسائل مقارنة، ووسائل احتكام المعدلات المطلقة أو الثابتة لتقييم أداء الموارد البشرية، ويرتكز تقييم الأداء للنتائج على تقييم نتائج سلوكيات الافراد خلال ممارستهم للأعمال والنشاطات المسندة إليهم.

بعد عملية التقييم تتم مقارنة النتائج المحصل عليها من عملية التقييم ومقارنتها بالأداء المعياري والذي يمثل التزامات العامل بتحقيق نتائج معينة، غالبا ما تكون نتائج التقييم إما إيجابية أي أن الأداء الفعلي أكبر من المعياري، هنا يكافئ العامل بحصوله على تحفيزات وتعويضات نظيرا لنتائج المحققة. أو ان يكون تقييم الأداء المحقق فعلا مساويا أو يقارب الأداء المعياري هنا القائمون على وظيفة التقييم يبينون ما السلبيات في الأداء وما يركز عليه العامل لتحسين أدائه.

أو ان تكون نتائج تقييم الأداء الوظيفي سلبية هنا يلجأ القائمون الى تصحيح الاختلالات في الأداء الوظيفي من خلال توضيح النقائص واكساب العامل للمعارف والمهارات التي يحتاجها عن طريق استراتيجية التدريب.

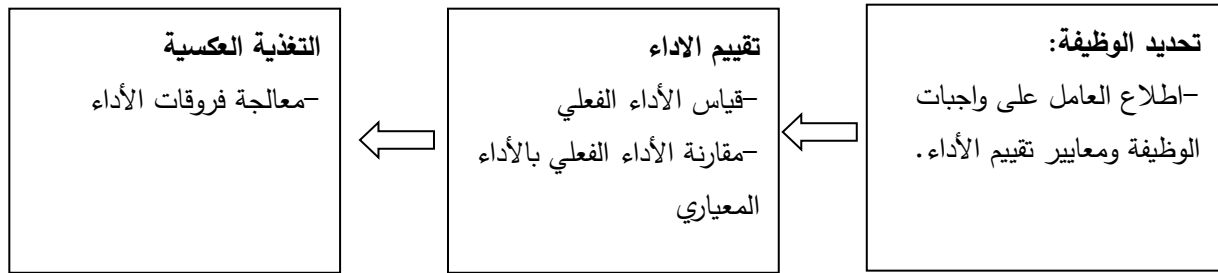
4-3 التغذية العكسية: تمس التغذية العكسية مختلف الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية، ففي حالة وجود فروقات في الأداء الوظيفي هنا تقوم المنظمة بإعادة النظر في استراتيجية التخطيط التي عبرت من خلالها عن احتياجاتها من الموارد البشرية كما ونوعا بإعادة عملية التخطيط الاستراتيجي، كما تعيد النظر في تحليل وتصميم الوظائف واستراتيجيات الاستقطاب والاختيار والتعيين، كفرض شروط جديدة وجب توفرها على الافراد الجدد وإعادة توزيع المهام، ومراجعة استراتيجية التدريب ومدى نجاعتها وفعالية تقييم

¹ باري كشواي، مرجع سبق ذكره، ص ص 323-324 بالتصرف.

² تفرات يزيد، حلبي ليلي، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الموسوم ب: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدة 02، يوم 25 أفريل 2017، ص 09.

العملية التدريبية، كما تعيد النظر في استراتيجية التعويضات وهل ما تقدمه من أموال وتحفيزات للعاملين يحقق نتائج ويعود على أدائهم بالمنظمة، كما يمكن ان تمس التغذية العكسية على كل العوامل المؤثرة على الأداء كتغيير بيئة العمل والظروف المحيطة بالعمل، والشكل التالي يوضح مختلف مراحل تقييم الأداء الوظيفي:

الشكل رقم (01-09): خطوات تقييم الأداء الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث اعتمادا على الادبيات المتخصصة في الموضوع.

5- طرق تقييم الأداء الوظيفي: هناك عدة طرق وأدوات لتقييم الأداء الوظيفي حيث تختلف كل طريقة عن الأخرى، فمنها من تهتم بالجانب الكمي ومنها من يكون اهتمامها منصب على الجانب النوعي، وتتم عملية تقييم الأداء باستخدام عدة طرق يمكن تقسيمها الى نوعين طرق تقليدية وطرق حديثة:

5-1 الطرق التقليدية في تقييم الأداء الوظيفي: حاولت طرق التقييم التقليدية قياس تصرفات الأفراد وفق قياسات تصنعها المنظمة، مع الاخذ بعين الاعتبار مساهمة الافراد في نتائج المنظمة، وكان التأكيد دائما على قياس خواص الأفراد أثناء عملهم، وكثيرا ما كانت هذه الخواص غير واضحة والاهداف متشابكة، لذا حاول الخبراء وضع طرق وأسس جديدة ومتطورة لقياس الأداء، وقد نجحت بعض الطرق في الوصول الى جزء من أهدافها المرسومة وتم وضع أسس ومواصفات يمكن مشاهدتها، مثل مقاييس الإنتاجية التي يمكن تطبيقها على نطاق واسع، بالإضافة الى ذلك يقوم المقيم بتقييم الشخص طبقا لأهداف المنظمة وطبقا لما يراه مناسباً خلال ملاحظته لما يدور في موقع العمل¹.

تعتمد الطرق التقليدية في عملية التقييم على الحكم الشخصي للرؤساء ومن أهمها²:

5-1-1 طريقة الترتيب البسيط: وتتم وفق مبدأ المقارنة والمفاضلة بين الافراد، إذ يرتب المقيم (الرئيس) الافراد (المرووسين) ترتيبا تنازليا طبقا للمستوى العام لأداء ومساهمات الافراد، من الأفضل الى الأسوأ، أو من الأعلى الى الأدنى، ويمتاز هذا الأسلوب بسهولة استخدامه، كون ان المقيم يقارن ويفاضل بين الافراد،

¹ محمد قدي حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015/2014، ص ص 289-290.

² بودراع أمينة، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم بعنوان: دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينية من البنوك التجارية الجزائرية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2012-2013، ص 80.

ومن اللائحة يختار هذا المقيم أفضل الأفراد (رقم 1)، وأسوأ الأفراد (رقم ن)، ثم يختار ثاني أفضل الافراد (رقم 2) وثاني اسوء الافراد (رقم ن-1)، الى ان يتم ترتيب جميع الافراد الذين شملتهم اللائحة الواحدة¹.

الجدول رقم (01-07): طريقة الترتيب البسيط

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

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

من إيجابيات هذه الطريقة انها سهلة التطبيق، سلبيات الطريقة تتمثل في ان التقييم يغلب عليه ذاتية المقوم بحيث احتمال التحيز من قبل الشخص المقيم وارد، لارتباط عملية التقييم بالعنصر البشري، كما انه لا يتم تحديد مقدار الفرق بين أداء العاملين، وتعد هذه الطريقة صعبة التطبيق خاصة عندما يكون عدد العمال كبيرا.

كما يقوم كل رئيس مباشر بترتيب مرؤوسيه تنازليا من الاحسن الى الأقل أداء، وذلك طبقا للأداء العام وبعيد عما يسمى بالمعايير، وهي أكبر مشكلة تعاني منها هذه الطريقة على الرغم مما تمتاز به من بساطة².

5-1-2 طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات: يتضمن نظام تقييم الصفات أو السمات مجموع

الصفات أو السمات الشخصية والتي لها علاقة بالعمل كالعلاقة مع الزملاء والعلاقة مع المسؤول المباشر والعلاقة مع الزبائن والمراجعين، كما يتضمن بعض التصرفات كمساعدة الآخرين وتقبل الاقتراحات والتغييرات، وكذا الالتزامات الوظيفية للعامل كاحترام مواقيت العمل واحترام اجال تسليم العمل...الخ³، مثلما يوضحه الجدول التالي:

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 373.

² نزار عوني اللبدي، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، منشورات دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2015، ص 22.

³ مصطفى كولار واخرون، مرجع سبق ذكره، ص167، بالتصرف.

الجدول رقم (01-08): طريقة التقييم ببحث الصفات أو السمات

العامل:..... قسم:.....	ممتاز 10	جيد 08	متوسط 5	ضعيف 3
التعاون مع مجموعة العمل				
العلاقة مع المسؤول المباشر				
العلاقة مع الزبائن				
احترام مواقيت العمل				
السرعة في انجاز العمل				
مساعدة الاخرين				
تقبل الاقتراحات والتغييرات				
المجموع				

المصدر: من اعداد الباحث

إيجابيات هذه الطريقة هي سهولة اعداد نموذج للوظائف المختلفة وسهولة تطبيقها، لكن يعاب عليها¹:

- احتمالية التحيز لصفة واحدة: فتحيز المقيم لصفة معينة قد يدفعه الى إعطاء تقويمات عالية أو منخفضة لجميع الصفات الأخرى متأثرا بتلك الصفة.
- التساهل أو التشدد: فالنتائج النهائية للتقييم تتأثر بسلوك المقيم، فإذا كان بطبيعته متشددا فإنه سيعطي تقييمات متدنية لمعظم العاملين، وإذا كان متساهلا فإن تقييماته ستكون مرتفعة.
- نقص الموضوعية والعدالة: في حالة استخدام نفس النموذج لوظائف مختلفة في المنظمة الواحدة، وبخاصة لبعض الوظائف ذات الطبيعة الفنية أو العملية.

5-1-3 طريقة التقييم من خلال المهارات: التقييم حسب هذه الطريقة يقوم على تقييم أداء العامل انطلاقا من المهارات التي يمتلكها، وتتم عبر مرحلتين أساسيتين:

أ. التقييم الوصفي للمهارات من خلال تحديد ما تحتاجه الوظيفة من مهارات وجب توفرها على الفرد (إنسانية، فنية، ذهنية يمكن ان نسميها المهارات المعيارية الواجب توفرها في شاغل الوظيفة).

ب. التقييم الكمي الفعلي للمهارات، ومن خلالها يمكن إعطاء نقطة تمثل التقييم الفعلي للمهارات التي يمتلكها الفرد مثلما يوضحه الجدول.

¹ محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 291.

الجدول رقم (01-09): طريقة التقييم حسب المهارات

20	15	10	5	0	التنقيط
					الصفات
سريع جدا	سريع	متوسط	بطيء	بطيء جدا	سرعة الاداء
دقيق جدا	دقيق	متوسط	دقيق الى حد ما	غير دقيق	دقة الأداء
منضبط جدا	منضبط	أحيانا غير منضبط	غالبا غير منضبط	دائما غير منضبط	انضباط مواعيد الحضور والانصراف
ملم تماما	فوق المتوسط	متوسط	الى حد ما	محدود جدا	الالمام بأصول العمل
يفهم وينفذ كما يجب	يفهم وينفذ بدرجة معقولة	يفهم وينفذ بدرجة متوسطة	يفهم تماما ولا ينفذ تماما	فهم محدود وتنفيذ محدود	فهم وتنفيذ التوجيهات

المصدر: محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء - تقييم الأداء - تحسين الأداء مؤسسيا وفرديا، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015/2014، ص 292.

ما يعاب على الطريقة ان تطبيقها في المنظمة صعب نوعا ما، كما تختلف المهارات المطلوبة من وظيفة لأخرى وهو ما يصعب تعميمها على جميع وظائف المنظمة، كذلك ترجع التقييمات النهائية لرأي المقوم مما يرهن نتائج تقييم الاداء بذاتية المقوم.

5-1-4 طريقة المقارنة المزدوجة بين العاملين: يقوم مبدأ الطريقة بمقارنة بين عاملين تابعين لنفس القسم أو المصلحة ويكون لهما نفس المستوى الوظيفي أو نفس الرتبة الوظيفية، عادة في الشركات الوطنية الجزائرية يتم الاعتماد على هذه الطريقة كأساس لمنح التحفيزات السنوية وفي الترقيات الوظيفية، ويكون وفقا لذلك ثنائيات من المقارنات، ويحدد في كل منهما أي فرد أفضل وبتجميع هذه المقارنات يمكن التعرف على ترتيب العاملين تنازليا حسب أدائهم وحسب المقارنات المنجزة.

من أبرز حسنات هذا الأسلوب انه يساعد على وضع الافراد في مراتب بحيث يسهل على إدارة الموارد البشرية اعطاء الافراد التعويضات على أساس المراتب التي حصلوا عليها¹، ويعاب على هذه الطريقة أنها تستغرق وقتا طويلا وفق عدد العاملين المطلوب قياس أدائهم، كما أنها لا تصلح للاعتماد عليه لأغراض التدريب والترقية والنقل، لأنها لا تحدد نواقص العاملين ويكاد يكون غرضها الوحيد هو اختيار وتعيين الأشخاص المناسبين، كما يعاب على الطريقة انها صعبة الاستعمال ضمن الأقسام الكبيرة العدد².

5-1-5 طريقة التوزيع الإجباري: يعتمد هذا الأسلوب على مبدأ التوزيع الطبيعي أي ان أي ظاهرة تقوم بالتمركز حول قيمها المتوسطة بينما يقل تمركزها عند طرفيها، وبالتالي يفترض ان العدد الأكبر من الافراد قريبا من المتوسط الحسابي أي متوسط الكفاءة وعدد قليل منهم يصنف ضمن الكفاءة المرتفعة أو المنخفضة³.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 374.

² نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 22.

³ مصطفى كولار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 163.

والشكل التالي يوضح درجات التوزيع الإجمالي.

الشكل رقم (01-10): درجات التوزيع الإجمالي



المصدر: من اعداد الباحث.

من الشكل يتضح أنه على الرئيس المباشر أن يوزع عدد الأفراد المتاحين لديه في القسم على هذه الدرجات، فإذا فرض أن لديه 20 عاملاً سيقوم بتوزيعهم على النحو التالي 2 ممتاز، 4 جيد جداً، 8 جيد، 4 متوسط، و2 ضعيف، حيث أن استخدام هذه الطريقة يمنع المقيم من التساهل أو التشدد في قياس أداء العاملين، ويجدر الإشارة إلى أن النسب المذكورة هنا هي للاسترشاد فقط حسب المثال المقدم. عيوبها: قلة المعلومات التي تقدمها هذه الطريقة حيث أنها لا توضح نواحي القوة والضعف في أداء الموظفين، مما يحد من فاعلية الطريقة خاصة في المنظمات الكبيرة والتي تتطلب معلومات مختلفة عن الأداء تساهم في عملية تحليل وتحسين الأداء، من خلال استخدام مختلف الاستراتيجيات الوظيفية لمعالجة فروقات الأداء كاستراتيجية التدريب والتي تتطلب معطيات محددة عن جوانب نقص الأداء¹.

5-1-6 طريقة التدرج البياني: تعتمد هذه الطريقة على عدد من الصفات والمعايير التي تتعلق بالأداء والعمل مثل: كمية العمل، المعرفة في العمل، التعاون، نوعية العمل، اقتراح الأفكار حيث تكون لكل صفة أو خاصية درجة مختلفة مرقمة أو مصنفة بشكل متسلسل، وبناء على ذلك يتم تقييم كل فرد وفقاً لدرجة امتلاكه لهذه الصفات أو الخصائص من قبل مسؤول التقييم، الذي يضع علامة تتناسب مع ما يراه في مستوى أداء الموظف، وتعتبر من أكثر الطرق استعمالاً في تقييم الأداء، وتقوم على أساس تقدير المقيم لدرجة احتواء الفرد على صفات معينة وغالباً ما تكون هذه الصفات المقاسة عامة كالحكمة، المعرفة بالعمل، التعاون، الخ²، والجدول التالي يمثل نموذجاً لهذه الطريقة:

¹ احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، مصر، ط2، 2006، ص 405، بالتصرف.

² كامل بربر، مرجع سبق ذكره، ص 130.

الجدول رقم (01-10): مقياس التدرج البياني

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

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

إن أهمية هذه الطريقة في تقييم الأداء، تتمثل في اعتمادها على الدقة في تحديد الصفات أو الخصائص المرتبطة بالأداء الفعال، كما تتميز بالسهولة والبساطة، ومن سلبياتها احتمال تحيز الرئيس أو المقيم الى عوامل قياسية غير موضوعية.

5-1-7 طريقة التقرير المكتوب أو المقال: تعتمد هذه الطريقة على وصف أداء الفرد بطريقة كتابية على شكل مقالة أو تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة، الأداء، مهارات الأفراد وتضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

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

5-2 طرق تقييم الأداء الوظيفي الحديثة: من خلال دراستنا السابقة لبعض الطرق التقليدية لتقييم الأداء اتضح لنا اعتمادها على تقييم السمات الشخصية للمرؤوسين والحكم الشخصي للقائم بالعملية التقييمية، وهو ما ينجر عنه تدخل ذاتية المقيم ويحد من فاعلية الأهداف المرجوة من عملية التقييم، لذا وجهت مجموعة انتقادات إلى طرق التقييم التقليدية لعدم ارتباطها بمحددات الأداء كالإنتاجية ونوعية المنتجات، وكذا عدم ارتباطها بالأهداف، ولمعالجة جوانب الخلل في الطريقة التقليدية اتجهت الإدارة إلى البحث عن طرق أفضل، وبدأ التفكير في استخدام طرق تقييم حديثة لتقييم أداء الأفراد ومن أهم هذه الطرق نجد:

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

5-2-1 طريقة التقييم على أساس النتائج: في هذه الطريقة يتم تقييم أداء العاملين بناء على النتائج التي تحصلوا عليها، وقد دلت التجارب العلمية على نجاح هذه الطريقة في بعض منظمات الدول المتقدمة، وفيما يلي أهم خصائص هذه الطريقة:

- على الرئيس المباشر أن يصل مع المرؤوس إلى اتفاق بشأن العناصر والمعايير التي يتم استخدامها أساسا في قياس أداء هذا المرؤوس من خلال وظيفتي تصميم وتوصيف الوظيفة.
- على الرئيس التعاون مع المرؤوس بتحديد النتائج المطلوبة منه والمدة اللازمة لتحقيق هذه النتائج، أي الاهتمام بعنصر الفعالية في الأداء.
- عند انتهاء المدة المتفق عليها وحلول موعد قياس أداء العامل، فإن دور الرئيس في التقييم يجب أن يركز أساسا على قدرته وكفاءته في مساعدة العامل وإرشاده إلى الأداء الأمثل لإحراز النتائج المطلوبة.

وتدل الدراسات العلمية على أن استخدام هذه الطريقة من شأنه أن يخلق جوا مناسباً من التعاون والمشاركة وتحريك الدوافع من خلال المنافسة بين العاملين، كما تشجع هذه الطريقة روح الطمأنينة والأمان في نفوس العاملين وتجعلهم أكثر استجابة لعملية قياس الأداء¹.

5-2-2 طريقة تقييم الأحداث الحرجة: تعتبر هذه الطريقة في تقييم أداء العاملين من أحدث الوسائل المستخدمة في تقييم الأداء، وتتطلب هذه الطريقة من المقيم تدوين الأحداث وفقاً لحدوثها أثناء أداء العاملين، وتنطوي هذه الطريقة على توفير سجلات يتم من خلالها تدوين سلوك العامل أثناء تأديته المهام في عمله وفقاً لتواريخ حدوثها، ثم يقوم بعد ذلك الرئيس بمراجعة هذا السجل عند عملية التقويم الدوري، ومن ثم إصدار حكمه على أداء الموظف، ومن أهم مميزات هذه الطريقة أنها تقلل من التمييز الشخصي².

الجدول رقم (01-11): نموذج مبسط لطريقة الأحداث الحرجة.

الأحداث الحرجة	تكرار حدوثها	وزنها النسبي	مستوى الكفاءة
<u>الأحداث الموجبة</u>	-		
-			
-			
<u>الأحداث السالبة</u>	-		
-			
-			

المصدر: شنوفي نور الدين، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة بعنوان: تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية - حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، جامعة الجزائر، 2005، ص 141.

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

² حضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007، ص 151.

ما يميز هذه الطريقة انها تقلل من تحيز الرئيس في التقييم، كما انها تحدد نقاط القوة والضعف في أداء المشرف بشكل دقيق حيث أنها تقوم على أساس الملاحظة الفعلية لأداء العامل.
 ما يعاب على طريقة تقييم الاحداث الحرجة انها تحتاج الى جهد أكبر من المقيمين في تحديد الحوادث أو الوقائع المؤثرة على الاداء، بالإضافة إلى طول الفترة الزمنية التي يقضيها الرئيس في تقييم أداء مرؤوسيه، مما يشعر العامل انه مراقب باستمرار مما يؤثر نفسياً على ادائه.

5-2-3 طريقة قوائم المراجعة: يمكن التمييز بين نوعين رئيسيين من قوائم المراجعة:

أ. قوائم المراجعة المرجحة Weighted Checklists؛

ب. قوائم المراجعة ذات الاختيار الإجباري Forced Choice Checklists.

وتقوم فكرة قوائم المراجعة المرجحة على أساس وضع عدد من الجمل التي تصف السلوكيات الهامة للنجاح في أداء مهام او وظيفة معينة أو عائلة من الوظائف، وذلك بواسطة عدد من الخبراء ذوي الدراية بسلوكيات الوظيفة المرغوب فيها وغير المرغوب فيها، وأيضا فإن هؤلاء الخبراء يقومون بتخصيص وزن معين أو قيمة معينة لكل جملة من الجمل السلوكية التي يقع عليها الاختبار، بعد ذلك يقوم الرئيس المباشر بوضع علامة امام تلك الجمل السلوكية التي تمثل سلوك الوظيفة خيرا لتمثيل، ثم جمع اوزان الجمل التي وضع علامات امامها ليحصل على التقدير النهائي للمرؤوس في تقييم الأداء¹.

الجدول رقم (01-12): نموذج لقائمة مراجعة في تقييم الأداء

التعليمات : ضع علامة صح(√) أمام الفقرة التي تمثل مستوى أداء الموظف		
اسم الموظف:		
اسم القائم بالتقييم:		
التاريخ:/...../.....		
وزن الأهمية للسؤال	العبارات والأسئلة	ضع العلامة في المكان المناسب
()	1-يساعد زملائه في العمل عند الحاجة.	نعم لا
()	2-يخطط لعمله مسبقاً.	
()	3-لديه القدرة على المبادرة والابتكار.	
()	4-يتبع القواعد و التعليمات الإدارية	
()	5-حريص على نظافة و تنظيم مكان العمل.	
()	6-يقوم بأعمال خارج الدوام إذا طلب منه ذلك.	
()	مجموع العمليات	

المصدر: مؤيد سعيد سالم، عادل حرجوش، "إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص113.

¹ محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص ص 137-138.

تتميز هذه الطريقة ببساطة التطبيق والاستخدام كما يمكن تحويلها لتناسب كل مجموعة من الوظائف، غير أن أهم عيوبها هو عدم علم القائم بعملية التقييم بالأوزان المعطاة لكل سؤال، إضافة إلى فترة التقييم حيث أنها تتطلب وقتاً طويلاً وليس بالسهل بمكان تجميع وتحليل ووزن عدد العبارات من خصائص الفرد ومساهمته¹.

5-2-4 طريقة الإدارة بالأهداف: ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية كمدخل جديد لتقييم الأداء، ولقد حقق هذا المدخل نتائج مثمرة في كثير من المنظمات التي طبق فيها، وقد صمم نظام الإدارة بالأهداف حتى يمكن التغلب على كثير من المشاكل الخاصة بالطرق التقليدية للتقييم، وفي حقيقة الأمر فإنه يعتبر بمثابة مدخل جديد للإدارة بصفة عامة وتقييم الأداء بصفة خاصة، ان الهدف الأساس لهذا المدخل هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس وزيادة حفز الافراد على العمل².

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

- يتم تحديد وتعريف مجموعة واضحة ودقيقة من الأهداف التي يجب أن يصل إليها الفرد.
 - وضع آلية لتنفيذ العمل وتطبيق الأهداف الموضوعية.
 - تعطى الحرية للفرد العامل بإنجاز هذه الآلية.
 - متابعة مدى الإنجاز المحقق للأهداف دورياً (الرقابة).
 - اتخاذ الإجراءات الوقائية والتصحيحية للانحراف عن الخطة الموضوعية.
 - تحديد ووضع أهداف جديدة للمستقبل.
- بصفة عامة يتضمن أسلوب الإدارة بالأهداف ثلاث مكونات أساسية:
- تحديد أهداف موضوعية واضحة؛
 - يتم الاتفاق على الأهداف بين المدير والمرؤوس؛
 - يزود المدير المرؤوس بتغذية عكسية عن نتائج أعماله.
- الجدول التالي يعتبر كمثال عن تقييم الأداء بطريقة الإدارة بالأهداف لمجموعة من عمال ورشة الإنتاج في مصنع ENIEM لإنتاج الأجهزة الكهرومنزلية.

¹ مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص110، بالتصرف.

² سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص ص228-229.

الجدول رقم (01-13): تقييم الأداء بطريقة الإدارة بالأهداف في مصنع ENIEM.

مجال التقييم	الهدف	الأداء الفعلي	نسبة تحقيق الأداء الفعلي
كمية الانتاج	تحقيق عدد من المنتجات قدره 5000 منتج تلفاز في الشهر المقبل.	انتاج 6000 تلفاز في الشهر.	120%

المصدر: من اعداد الباحث.

ما يميز هذه الطريقة: التركيز على الأداء ذاته وليس على العوامل الشخصية، لا تتأثر بالرأي الشخصي للفرد القائم بالتقييم، كما تعمل على توفير المناخ المناسب لإتمام عملية التغذية المرتدة أو العكسية التي تساعد على تحسين الأداء.

إلا أنه قد يعاب عليها التركيز على الموظف والأداء الفردي بدلا من تشجيع العمل الجماعي وفرق العمل والأداء الكلي للمنظمة، تحتاج من القائم بعملية التقييم تنسيق كبير في تجزئة أهداف المنظمة الكلية بشكل دقيق حتى تصل إلى تحديد أهداف كل موظف في المنظمة، وهذا يتطلب إدراك شامل لأهداف المنظمة والقدرة على تجزئتها، وتحتاج إلى وقت وجهد كبير من القائم بعملية التقييم في عقد اللقاءات مع الموظفين والاتفاق على تحديد أهداف كل موظف على حدة، وتركيزها على تحقيق الهدف بغض النظر عن الطريقة والوسيلة المستخدمة في الإنجاز.

6-مشاكل تقييم الاداء: لاقى موضوع تقييم الأداء الوظيفي اهتماما بالغا من مجموعة من الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية وإدارة الاعمال بصفة عامة، برز من خلال مجموعة من الأبحاث الاكاديمية التي اكدت دور الأداء واستخداماته الواسعة والتي تنعكس على جميع ممارسات واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية وأداء المنظمة ككل، الا ان عملية تقييم الأداء الوظيفي تتخللها مجموعة من المشاكل التي يمكن أن تمنع وتعيق خطط التقييم من أن تحقق أهدافها بفاعلية وهذه المشاكل تشمل الآتي¹:

6-1 المشكلات العامة: نذكر منها:

6-1-1 مقاومة الافراد لعملية التقييم: تتعدد مصادر مقاومة الافراد لعملية تقييم الأداء الوظيفي فقد تكون نابغة من نظرتهم الى مبدأ تقييم الأداء الوظيفي بصفة عامة، فالكثير يرفضون ان يتولى الاخرون تقييم أدائهم، ويرون ان أي نوع من التقييم الرسمي أو غير الرسمي لأدائهم فيه تهديد لهم بشكل أو بآخر، كما قد تنشأ مثل هذه المقاومة نتيجة عدم تعاطف الموظفين مع التقييم وريبتهم فيه، لأن الأداة المستخدمة في التقييم تتجاهل عوامل يعنونها مهمة.

6-1-2 عدم توثيق الأداء: من المشكلات الشائعة في تقييم الأداء غياب التوثيق الواضح والمحدد من قبل المقومين لنتائج تقييم الأداء، فغياب التوثيق المحدد يؤثر سلبا على مصداقية التقييم بين الموظفين ويزيد من احتمالات الشكوى والتظلم من قبلهم، وبالمقابل فان التوثيق الواضح للأداء يزيد من موضوعية التقييم، ومن تحديد نقاط القوة والضعف بشكل جلي ومحدد، وبالتالي من تقديم التغذية العكسية المناسبة والفعالة.

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 801-804، بالتصرف.

6-1-3 استخدام التقييم كأداة للرقابة والهيمنة: في بعض الأحيان ينظر الموظفون للتقييم على انها أداة لتهديدهم والسيطرة عليهم، خصوصا عندما ترتبط نتائجه بالثواب والعقاب، مثل المكافآت والترقيات وما من ريب ان استخدام التقييم كأداة للسيطرة والتسلط يحد من ثقة الموظفين في عملية التقييم، وهي من العوامل الأساسية لقبول التقييم ومن ثم تحقيق فاعليته.

6-1-4 غياب التغذية العكسية المناسبة: من المشكلات الهامة والشائعة في تقييم الأداء عدم القدرة أو الاستعداد لتقديم التغذية العكسية المناسبة، فكثير من المديرين يتجنبون تقديم تغذية عكسية سلبية للعديد من الأسباب، بما في ذلك الخوف من احتمالات النزاع، وتدهور العلاقة مع المرؤوسين أو لعدم ثقتهم بدقة أداة التقييم.

6-1-5 الثقافة التنظيمية الغير مشجعة: تلعب القيم والثقافة التنظيمية دور محوريا في مدى فاعلية تقييم الأداء، فلا يكفي لنجاح التقييم اصدار لوائح وتعليمات وتصميم نماذج مناسبة، بل يجب ان يتم التقييم في ظل ثقافة مشجعة تتفاعل فيها العديد من العناصر، فالوعي العميق بأهمية التقييم من قبل الرؤساء والمرؤوسين ومدى الثقة بعملية التقييم وربط نتائجها بقرارات إدارة الموارد البشرية، تتحدد مدى دقة التقييم وفاعلية نتائجه.

6-2-2 مشكلات تنتج عن عوامل التقييم ومعاييرها: ويمكن ايجازها في¹:

6-2-1 ملائمة عوامل التقييم: قد تكون العوامل المستخدمة في عملية تقييم الأداء مبهمة وغير واضحة، أو تغفل بعض الابعاد الهامة في الأداء، أو ليس لها صلة بعمل الموظف، كذلك فان عوامل التقييم قد تنحصر في الأداء الفردي ولا تأخذ في الحسبان الأداء الجماعي.

6-2-2 تداخل عوامل التقييم: ويحدث ذلك حين جمع أكثر من بعد في عامل واحد مثل: العلاقة برئيس العمل وزملاء العمل.

6-2-3 جمود عوامل التقييم: اذ لا يتم تحديث العوامل بالتغير في الأهداف التنظيمية، متطلبات العمل، وتصميم الوظائف، بما يستدعي تغير أداء الفرد مع الوقت.

6-2-4 المساواة بين عوامل التقييم: ويتم ذلك حين تخصيص اوزان متساوية لمقاييس عوامل الأداء، دون مراعاة التفاوت في الأهمية النسبية لهذه العوامل في أداء العمل.

6-2-5 صعوبة قياس بعض عوامل التقييم: ويحدث ذلك عندما تتضمن أداة التقييم لعوامل يصعب قياسها مثل: الأفكار الجديدة، حسن التصرف، المرونة.

6-3 مشكلات تتعلق بخصائص وصفات المقوم: وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسة المهنة، ومن بين المشكلات التي تتعلق بأخطاء قد يقع فيها المقوم²:

¹ مازن فارس رشيد، مرجع سبق ذكره، ص ص 805-806.

² مصطفى يوسف كافي، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري-تنموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013، ص 233.

6-3-1 التساهل والرفق: حيث يميل بعض المقومين للتساهل والرفق مع المرؤوسين في العملية، هنا في هذه الحالة تفقد استراتيجية تقييم الأداء دورها في معرفة مكامن الخلل في أداء الأفراد.

6-3-2 تأثير الهالة: ان مضمون هذا التأثير هو اتجاه معظم القائمين على التقييم بإتاحة الفرصة لإحدى خصائص التقدير ان تؤثر بدرجة كبيرة على باقي الخصائص الأخرى وبالتالي على التقدير الكلي للكفاءة¹. وهي الزاوية التي ينظر بها المقوم الى الفرد المرؤوس فاذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح وهو ما يفقد التقييم صفة الحيادية.

6-3-3 النزعة المركزية: وهو ان يميل المقيم لإعطاء احكام متوسطة وعامة تجاه أداء الافراد، وهذا يؤثر على الاحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

6-3-4 الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدى حيث يتم اعتماد نتائج التقييم الاولي دون النظر للتطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل التقييم السابق للأداء ويعمد المقيم الى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه ان يعدم خاصية الاستمرار لهذه العملية التي تستهدف جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل².

في العموم ترجع المشاكل التي تتعلق بخصائص وصفات المقوم اما للتحيز الشخصي أو غياب الموضوعية في التقييم، أو الى نقص المعرفة بمستلزمات وخصائص التقييم الجيد ومعرفة ما يتطلبه مستحقي نتيجة التقييم في الإدارة العليا من بيانات وما أهمية هذه البيانات، لذا وجب على إدارة الموارد البشرية تدريب رؤساء العمل على التحكم الجيد في هذه الاستراتيجية لدورها الهام وعلاقتها بباقي استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

المطلب السادس: متابعة تطبيق استراتيجية تطوير الموارد البشرية

في هذه المرحلة تقوم المنظمة بانتهاج استراتيجية التعويضات أو الأجور والحوافز، تعد التعويضات من الأمور الهامة التي وجب على القائمين بإدارة الموارد البشرية الاهتمام بها، وقد أكدت أهمية التعويضات مجموعة من الدراسات التي قام بها الباحثين في المجال الإداري والاجتماعي والتي اثبتت دور التعويضات المتمثلة أساسا في الأجور والحوافز في دفع أداء العاملين وزيادة ولائهم للمنظمة، سنتناول في هذا المطلب عنصر وحيد هو: - استراتيجية التعويضات (الأجور والحوافز).

أولا: استراتيجية التعويضات (الأجور والحوافز)

تعرف استراتيجية التعويضات بانها "نشاط إدارة الموارد البشرية لتصميم انواع المدفوعات الهادفة لجذب وإبقاء وتحفيز الموارد البشرية، وتنفيذها بما يتلاءم مع الخصائص البيئية، وتشمل دفع الراتب أو الاجر المقابل الذي يحصل عليه المورد البشري، يمثل قيمة للوظيفة التي يشغلها جرى تحديده على أساس طبيعة الوظيفة وخصائصها بالنسبة للوظائف الأخرى، ودفع منافع لجميع الموارد البشرية في المنظمة، كالاتزامات

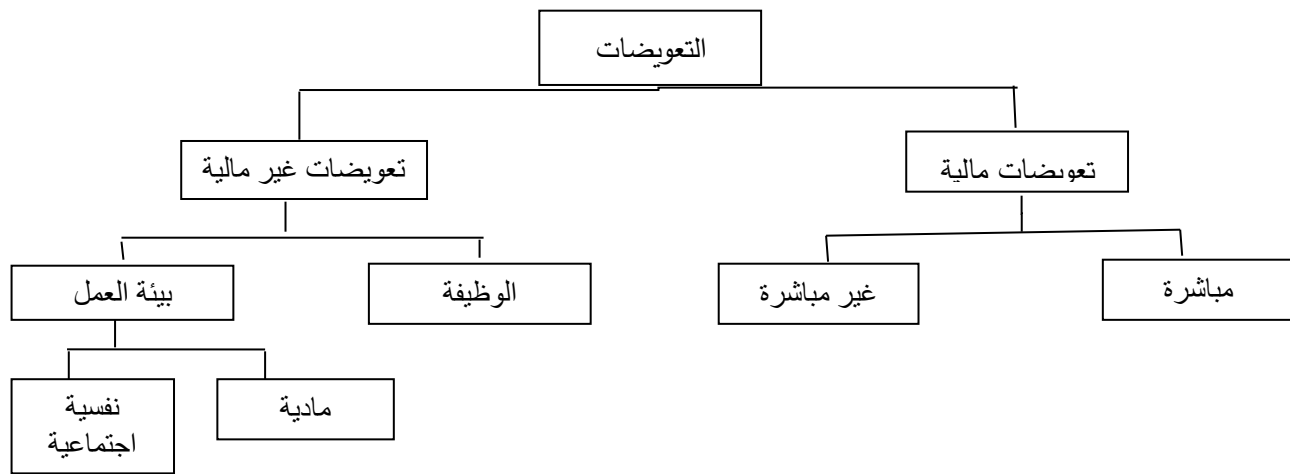
¹ سامح عبد المطلب عامر، مرجع سبق ذكره، ص 233.

² نزار عوني اللبدي، مرجع سبق ذكره، ص 25.

الاجتماعية تجاه أعضائها، وهي غير مرتبطة بأدائها للعمل بل تسهم في المحافظة عليه، وتشمل مزايا مادية عن وقت لا يجري العمل فيه كالإجازات الرسمية، والتأمينات والخدمات الصحية كالعلاج، الادوية والهبات، القروض لحالات الولادة أو الزواج، الخدمات الاجتماعية الأخرى، كنقل الموارد البشرية من المنظمة واليها، ودفع الحوافز وهي الوسائل التي تستطيع المنظمة بواسطتها أن تدفع الموارد البشرية على انجاز عملها بصورة أفضل¹.

وتختلف الدراسات الحديثة في تقسيم التعويضات الا ان هناك مفهوم شمولي للتعويضات يمكن ان نوضحه بالشكل التالي:

الشكل رقم (01-11): المفهوم الشمولي للتعويضات



المصدر: عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة-بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر، الأردن، ط1، 2005، ص495.

سنقوم بدراسة استراتيجية الأجر واستراتيجية الحوافز بإعطاء تعريف الأجر ومراحل تصميم الأجر، وكذا الحوافز وأنواعها ومراحل تصميم نظام الحوافز وأهمية التعويضات وما يعيق تنفيذ استراتيجية التعويضات في المنظمة.

1- إستراتيجية الأجر Wages: تعد الأجر بمثابة المقابل المادي الذي يتلقاه العامل مقابل مجهوداته المقدمة في سبيل تحقيق اهداف المنظمة، ورغم ان كثير من المراجع تعتبر ان الأجر والراتب مصطلحان لهما نفس المعنى، الا ان بعض المراجع تفرق بينهما، حيث ان الأجر أشمل لغويا فهو يشمل المقابل المادي الذي يتحصل عليه العامل مقابل جهد، وتتعدد أنواع الأجر حسب مدة العمل ساعة أو يوم اي لوقت محدد، اما الراتب هو نوع من الأجر وهو مبلغ ثابت يتلقاه العامل خلال فترة زمنية محددة غالبا ما تكون شهرا.

¹ مديحة بخوش، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، عدد 12، 2013، ص 151.

لكن يستعمل الباحثون المصطلحين لنفس الدلالة، ويستعمل كلا من كلمة أجر أو راتب بشكل مترادف في اغلبية المراجع والابحاث، حيث يستحق كلاهما نظير العمل أو الجهد المبذول، ويمثل كل ما يحصل عليه الفرد من طرف صاحب العمل باي شكل من الاشكال¹.

وقد عرف الأجر الباحث مصطفى كولار في كتابه تسيير إدارة الموارد البشرية بأنه "التعويض الذي يحصل عليه العامل مقابل ممارسة نشاط مهني مشروع تحت تصرف الغير، وقيامه بذلك النشاط لحساب الغير أو لمن يعمل لصالحه بأمره وتوجيهه"².

كما عرف الأجر بأنه "مقابل ما يقدمه العامل من عمل، لذلك يستحق راتب أو اجر يتناسب مع نتيجة العمل المنجز"³، كلا الباحثين اتفقا ان الاجر أو الراتب هو ما يتلقاه العامل نظير مجهوداته المقدمة في إطار عمله داخل المنظمة.

وعرف الأجر أيضا انه "اجمالي ما يتقاضاه الفرد العامل مقابل الجهد الذي يبذله في العمل، ويمكن اعتباره أيضا بأنه مقابل للوظيفة التي يشغلها الفرد"⁴.

مما سبق يمكن اعتبار الأجر على انها المقابل الذي يحصل عليه الموظف نظير المجهودات (جسمانية أو عقلية) التي يبذلها في العمل وينظر اليه من زاويتين اقتصادية وقانونية:
- الزاوية الاقتصادية: يطلق مصطلح الأجر على جميع المكافآت التي يتحصل عليها الافراد مقابل ما يبذلونه من جهد.

- الزاوية القانونية: يمكن تعريف الأجر بعبارة وجيزة على انها المقابل المادي الذي يدفع للعامل مقابل العمل الذي يدفعه لصاحب العمل.

ويجب الشارة هنا لضرورة التفريق بين الاجر النقدي، والاجر الحقيقي، والاجر الإجمالي، والأجر الصافي.
- فالأجر النقدي Money wage: هو ذلك المبلغ من النقود الذي يحصل عليه الفرد من عمله خلال فترة زمنية معينة (الساعة، اليوم، الشهر) أو لقاء كمية أداء معينة.

- الأجر الحقيقي Real wage: عبارة عن كمية السلع والخدمات التي يستطيع الفرد الحصول عليها نظير اجره النقدي.

- الأجر الإجمالي Brut wage: هو اجمالي ما يتقاضاه العامل من المنظمة بدون خصم الضرائب والمساهمات الاجتماعية والاقتطاعات الأخرى.

- الأجر الصافي Net wage: هو المبلغ الذي يتقاضاه العامل فعلا من المنظمة أي هو المبلغ الإجمالي مطروح منه الضرائب وحصصة الفرد من التأمينات واقتطاعات أخرى.

¹ Loic cadin, francis.guerin, Frédérique Pigeyre, **Gestion des ressources humaines**, Dunod, paris, 4^{eme} ed, 2012, p 240.

² مصطفى كولار وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 176.

³ Abd Elaziz Amokrane, **le régime et le statut juridique des cadres dirigeants**, Imprimerie Merkouche, Alger, 2003, p 49.

⁴ مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، مرجع سبق ذكره، ص 219.

1-1 معايير دفع الرواتب والأجور: هناك معياران متعارف عليهما في دفع الرواتب والأجور في ميدان العلوم الإدارية وتتفرغ عليهم اغلب طرق دفع الرواتب والأجور وهما الراتب أو الاجر المدفوع على أساس الزمن، والراتب أو الاجر المدفوع على أساس كمية الإنتاج¹:

1-1-1 الراتب والأجر المدفوع على أساس الزمن: يتقاضى حسب هذا المعيار الفرد أجره أو راتبه على أساس وحدة الزمن التي يقضيها في عمله الرسمي داخل المنظمة، كالساعة أو اليوم أو الشهر أو السنة، ولا يتغير الراتب بتغير كمية الإنتاج، وينصح باستخدام هذا المعيار في الحالات التالية:
- صعوبة تحديد كمية انتاج الفرد.

- عدم إمكانية تحديد مدى مساهمة الفرد في العمل الإنتاجي.
- عندما تكون الجودة مهمة بغض النظر عن الوقت المستنفذ في العمل.
- إذا كان يصاحب العمل عطلات كثيرة لا دخل للعاملين فيها.
- عندما تكون المواد مرتفعة القيمة، والأجهزة المستخدمة دقيقة وحساسة، بحيث تكون عرضة للتلف إذا شغلت بسرعة وفوق طاقتها لزيادة كمية الإنتاج ليعود بالنفع على الفرد على شكل أجور ورواتب أكبر.
ويتميز دفع الاجر على أساس الزمن بكونه: سهل التطبيق، يساهم في دعم أواصر التعاون بين العاملين، كما يضمن للعاملين رواتب ثابتة بغض النظر على كمية الإنتاج.
من عيون هذا المعيار انه مثبط لعامل الابداع والاجتهاد في المنظمة، كما ان المنظمات التي تنتهج هذا المعيار يكون معدل الدوران الوظيفي فيها كبيرا.

ورغم سلبيات معيار دفع الأجور على أساس الزمن الا اننا نلاحظ ان اغلب المنظمات الجزائرية الخاصة أو العامة تنتهج هذا النمط، مما يغيب فيها الابتكار والدافعية للعمل بسبب ضعف التحفيز، الذي افرز أجورا نمطية تحسب على أساس الزمن بالنسبة للأفراد ذوي الدرجة الوظيفية الواحدة.

1-1-2 الراتب والأجر المدفوع على أساس الإنتاج: يتم دفع الأجور على أساس معيار الإنتاج في العادة للعاملين في الاعمال ذات الإنتاجية الملموسة وخاصة الصناعية، حيث يتلقى الفرد اجره بموجب هذا المعيار على ضوء كمية وجودة انتاجه، أي ان العامل يحصل على عائد إضافي إذا زادت كمية انتاجه، كما يتحمل عبء عدم تحقيقه لكمية الإنتاج المتفق عليها سلفا، ويستخدم هذا المعيار في الحالات التالية²:

- إذا كانت كمية الإنتاج يمكن تحديدها.
- إذا كان بالإمكان تحديد مدى مساهمة الفرد في الإنتاج.
- إذا كانت كمية الإنتاج اهم من الجودة.
- عندما يكون صعبا وضع نظام دقيق لضبط ومراقبة الإنتاج.
- إذا لم يكن هناك تعطيلات في العمل (توقفات العمل).

¹ عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 507.

² عمر وصفي عقيلي، مرجع سبق ذكره، ص 508.

ومن مزايا معيار دفع الأجر على حسب الإنتاج: انه يعتبر محفز للعاملين لتقديم مجهودات أكبر مما يعود بالنفع عليهم (عوائد إضافية)، كما يساهم في نشر روح الابتكار والابداع داخل المنظمة ويقلل من معدل الدوران الوظيفي، كما ينتشر نوع من الرضا لدى العاملين بإحساسهم بالعدالة في حساب الأجور، كما يمكن المنظمة من حساب تكاليف العمالة بدرجة عالية من الدقة.

اما من عيوب هذا النظام في حساب الأجور: صعوبة إيجاد معيار لكل العاملين في حساب الإنتاج فقد يكون المنتج نتيجة جهود جماعية لمجموعة من العاملين، كما ان المنظمات الخدمية يغيب فيها طريقة لحساب الإنتاج كون ان كمية الخدمة المنجزة عنصر متذبذب تتحكم فيه مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية التي تخرج عن تحكم المنظمة.

كما ان سوء استخدام هذا النظام في دفع الأجور بالنسبة للمنظمة يخلق جو من عدم الارتياح داخل العمل، مما يفقد المنظمة روح التعاون والعمل كفريق واحد بين العاملين، ويقلل ولائهم لها.

1-2-1 مراحل تصميم نظام الأجور: لكي تقوم المنظمة بتصميم نظام عادل وفعال للأجور وجب التقيد بالمرحل التالية:

1-2-1-1 إجراء بحوث الأجور: تقوم المنظمة بإجراء بحوث وعملية استقصاء للأجور المتداولة، خلال هذه المرحلة يتم تسعير الوظائف بناء على الأجور التي تمنح للعاملين في المنظمات المنافسة في الصناعة وأيضا في سوق العمل، ويمكن إيجاد هذه البيانات عن طريق المنشورات الحكومية المحددة للأجور، أو عن طريق الصحف أو من الانترنت.

1-2-2-1 تقييم الوظائف: تقييم الوظائف هو دراسة الأعمال ووضع مستويات مادية لها، أو هو الوسيلة التي تسمح بتحديد القيمة النسبية للوظيفة، ويقصد بالقيمة النسبية أهمية كل وظيفة في المؤسسة بالمقارنة مع باقي الوظائف، والقيمة المادية لها والمتمثلة في الأجور، وتكون هذه العملية مبنية على معايير واضحة ومحددة مسبقا مثل: المهارات المطلوبة في الوظيفة، ودرجة المسؤولية فيها، وظروف العمل وغيرها¹.

ويتم تقييم الوظائف بناء على تحديد نسبة مساهمة كل وظيفة ومدى أهميتها في تحقيق العوائد أو تحقيق اهداف المنظمة، وهو ما يصعب من عملية التقييم لكون ان اغلبية المنتجات تتداخل في انتاجها مجموعة من المهام والوظائف.

ويتم تقييم الوظائف بناء على تحليل وتوصيف الوظائف المنجزة سابقا، والتي من خلالها يتم تحديد المهام لكل وظيفة، والشروط المطلوبة وكذا بيئة العمل، لذا فيمكننا التأكيد ان جميع وظائف إدارة الموارد البشرية متكاملة ومتسلسلة وكل وظيفة لها علاقة بالوظائف الأخرى وتعتبر مدخلات أو مخرجات لها.

1-2-3 تجميع الوظائف المتشابهة في فئات: بعد الانتهاء من مرحلة تقييم الوظائف وتحديد القيمة النسبية لكل وظيفة، تقوم لجنة التقييم بتحديد قيمة نقدية أو أجر لكل وظيفة، ونظرا لصعوبة التعامل مع كل وظيفة

¹ أحمد جلال، محاضرات تسيير الموارد البشرية، جامعة البويرة، الجزائر، 2017/2018، ص 30.

على حدا ولاسيما في المؤسسات الكبيرة التي تتوفر على عدد كبير من الوظائف، فانه يتم تجميعها في شكل مجموعات وظيفية أو فئات بحيث تضم كل فئة الوظائف المتشابهة في الطبيعة أو المتقاربة في الاهمية تمهيدا لتخصيص اجور لكل فئة¹.

ويمكن توضيح ذلك من خلال بعض المجموعات الوظيفية الموجودة على مستوى الشركات الوطنية الجزائرية.

الجدول رقم (01-14): المجموعات الوظيفية في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز بالمسيلة.

المجموعة الوظيفية	الوظائف التي لها نفس التقييم الوظيفي
مسؤولي الأقسام العدد: 06	مسؤول قسم العلاقات التجارية، مسؤول قسم المحاسبة، مسؤول قسم الكهرباء، مسؤول قسم الغاز، مسؤول قسم الموارد البشرية، مسؤول قسم تطوير شبكات الكهرباء والغاز .
مسؤولي المصالح العدد: 42	رئيس مصلحة الزبائن، رئيس مصلحة التكوين، رئيس مصلحة الأجور، رئيس مصلحة التسويق، رئيس مصلحة المالية، رئيس مصلحة المحاسبة، رئيس مصلحة التدقيق، رئيس قسم التحصيل، رئيس مصلحة المنازعات القانونية.....الخ
إطارات الدراسات العدد: 120	كل مصلحة تحتوي على الأقل على 03 إطارات دراسات، كمثال مصلحة العلاقات التجارية تحتوي على إطار دراسات مكلف بالتحصيل، إطار قانوني مكلف بالمتابعات القانونية، إطار مكلف بمتابعة الزبائن المهمين.
أعوان تنفيذ رئيسيين العدد: 280	كل إطار دراسات يعمل معه 02 أعوان تنفيذ رئيسيين.
أعوان اداريين العدد: 230	تحتوي كل مصلحة على مجموعة أعوان اداريين لهم نفس الدرجة الوظيفية

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية لشركة توزيع الكهرباء والغاز بولاية المسيلة

1-2-4 تسعير الفئات الوظيفية: بعد تحديد عدد الفئات التي تراها المؤسسة مناسبة، يخصص لكل منها معدل للأجر، يتفق وقيم الوظائف التي تضمها الفئة ومن ثم تعامل كافة الوظائف الواقعة في نطاق نفس المجموعة بنفس المعاملة من حيث الاجر المدفوع²، هنا يتم تحديد الأجر الأدنى والأعلى لكل وظيفة، وهناك منح تحسب على الاجر القاعدي المخصص لكل مجموعة وظيفية.

¹ سامح احمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، مصر، 2011، ص 155.

² صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 346.

1-2-5 إدارة نظام الأجور: وهنا يتم معالجة بعض القضايا والمشاكل المترتبة من عملية تقييم الوظائف، كما يتم معالجة قضايا خاصة بتسعير نظام الاجر وصيانته وازفاء المرونة عليه وفقا للتغيرات التي تحدث في الشركة والصناعة والمجتمع.

أي ان في هذه المرحلة يتم معالجة نقائص المراحل السابقة، كما يتم تحيين نظام الأجور بما يتناسب مع نظام الأجور المعمول به في المنظمات الأخرى والتشريعات المعمول بها.

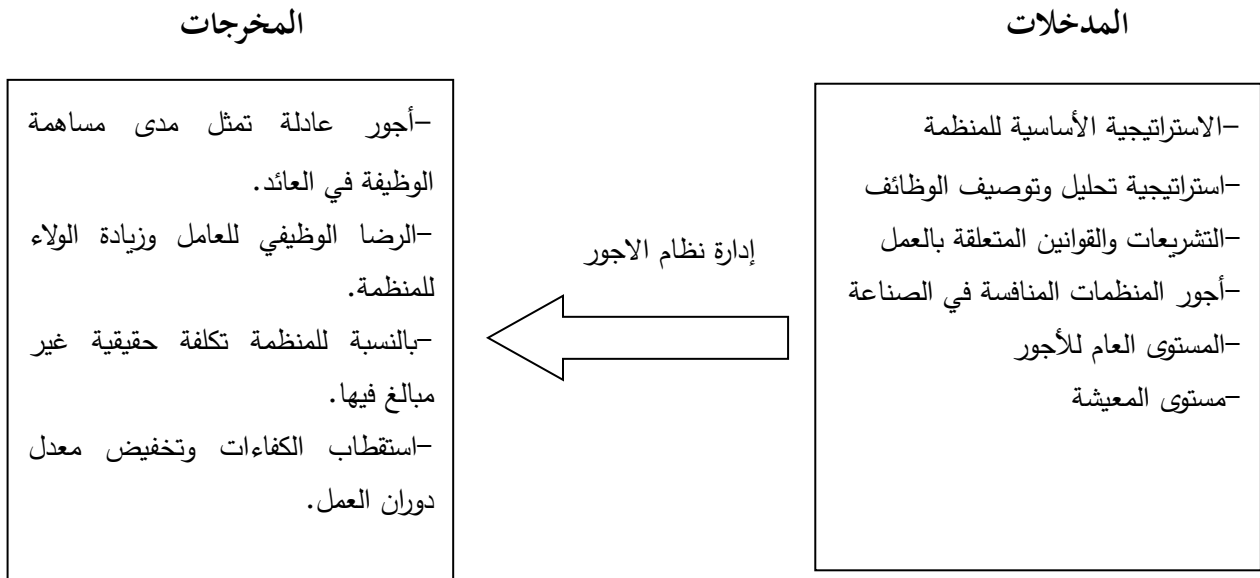
وذكر الباحث أحمد ماهر بعض القضايا التي يعالجها إدارة نظام الأجور نذكر منها:

-معالجة الوظائف الخارجة عن خط الاتجاه العام للأجر: أي معالجة الخلل في الأجور الذي يمكن ان يكون الاجر اقل من خط الاتجاه العام للأجور أو المستوى العام للأجور، أو يكون الاجر فوق خط الاتجاه العام هنا يتم تخفيض أو زيادة الاجر بغية الوصول الى الاجر الحقيقي الذي يمثل القيمة الحقيقية لمساهمة الوظيفة في نتائج المنظمة.

-كما يتم تحديد الحد الأدنى والحد الأقصى للأجر بالشركة، وتحديد الفروق الأجرية في الحد الأدنى للأجر، معالجة التداخل في أجور الدرجات، دراسة أو مسح الأجور ويقصد الأجور المتداولة في المنظمات المتداولة ومتابعة كل ما هو جديد فيما يتعلق بالأجور الجديدة والمنح الممنوحة، وتعديل الأجور حسب نفقات المعيشة، كما يتم في هذه المرحلة تحيين الاجر بما يتناسب مع الترقيات الوظيفية بغرض المحافظة على العمالة المتميزة¹.

ويمكن ان نلخص كل ما سبق في الشكل التالي:

الشكل رقم (01-12): نظام ادارة الاجور



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على عدة مراجع عربية وأجنبية.

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 314.

2- الحوافز: بعد تطرقنا للشق الثابت في استراتيجية التعويضات الذي يمثل الأجور، سنتطرق للشق المتغير المتمثل في الحوافز وهذا التقسيم تجده في أغلب البحوث الأكاديمية، رغم ذلك فإن بعض الدراسات تعتبر الأجور نوعاً من الحوافز.

2-1 مفهوم الحوافز: تعتبر الحوافز بمثابة المقابل للأداء المتميز، يفترض هذا التعريف أن الحوافز تركز على مكافأة العاملين عن تميزهم في الأداء وأن الأداء الذي يستحق الحافز هو أداء غير عادي، أو ربما وفقاً لمعايير أخرى تشير إلى استحقاق العاملين إلى تعويض إضافي يزيد عن الأجر¹، هنا ربط الباحث التحفيز بالأداء المتميز، عكس الأجر الذي يعبر عن المقابل الذي يحصل عليه الموظف لقاء أداء مهامه.

ويعرف كذلك بأنه "يعبر على العملية التي يتم فيها جعل الفرد يرغب في بذل مستويات عالية من الجهد لتحقيق أهداف المؤسسة التي يعمل بها، وإشباع حاجاته الذاتية"²، هنا الباحث ذكر أهمية الحوافز في دفع العاملين لبذل مستويات عالية من الأداء.

كما عرفت الحوافز بأنها "محركات خارجية للفرد تعمل على إثارة الحاجة وتقوية شدة إلتاحتها، وقد تكون الحوافز مادية كالمكافآت وزيادة الراتب والمنافع المادية الأخرى، أو تكون معنوية كزيادة السلطة أو الحصول على لقب أو مكتب فخم وغيرها من الأمور الهامة التي لا تقاس بمعايير مادية"³.

كما أكد الباحث مدني عبد القادر علاقي على ارتباط مفهوم الحوافز بعملية التحفيز ذاتها، حيث يعرف التحفيز بأنه "الشعور الداخلي لدى الفرد الذي يولد فيه الرغبة لاتخاذ نشاط أو سلوك معين يهدف منه الوصول إلى تحقيق أهداف معينة"⁴، من خلال التعريفات السابقة وهذا التعريف نلاحظ إجماع الباحثين على أن التحفيز يدفع الفرد لتقديم أقصى ما يمكن بذله وفي هذا التعريف الباحث ربط التحفيز بالعوامل النفسية الدافعة للفرد نحو تحقيق أهداف معينة.

مما سبق يمكن أن نستخلص أن التحفيز هو مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، المعنوية والملموسة، تؤثر بها المنظمة على الأفراد بغية دفعهم لتقديم مجهودات أكثر لتحقيق أهداف المنظمة.

2-2 أهمية الحوافز: تهتم إدارة الموارد البشرية المعاصرة بالتوفيق بين متطلبات الأفراد أو أهدافهم وأهداف المنظمة، لذا تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجية التحفيز بدفع الأفراد نحو تقديم أفضل ما لديهم من أداء لتنفيذ استراتيجية المنظمة، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة ويمكن تلخيص أهمية التحفيز في⁵:

- اتجاه موحد للمجموعة / الفرق.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 348.

² يوسف مسعود غنيم، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين حالة دراسية في محافظة نابلس، مجلة دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2014، ص 46.

³ كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، 1، 2004، ص 130.

⁴ مدني عبد القادر علاقي، مرجع سبق ذكره، ص 476.

⁵ Chandrakant Varma, **Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance**, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol 6 (2), February 2017, p 14.

- مستوى أعلى من الفعالية والكفاءة.
- التزام تنظيمي مرتفع.
- الاستخدام الأمثل للموارد.
- بناء بيئة موجهة للأداء (إبداعية ومبتكرة) تزيد من قدرة المنظمة على مواجهة تحديات الأعمال غير المؤكدة.
- الاحتفاظ بالموظفين وجذبهم لتزويد القوى العاملة المستقرة والمستمرة.

2-3 شروط نجاح تطبيق نظام الحوافز: هناك مجموعة من الشروط الرئيسية والتي يجب على إدارة الموارد البشرية أخذها بعين الاعتبار عند تطبيق نظام الحوافز نذكر منها¹:

- البساطة: ويعني هذا أن يكون النظام مختصرا وواضحا ومفهوما وذلك في بنوده وصياغته.
 - ربط الحوافز بالأداء: شعور الفرد بأن مجهوداته تؤدي إلى الحصول على حافز معين.
 - التفاوت: معناه اختلاف الأداء سيؤدي إلى اختلاف الحافز الممنوح.
 - المشاركة: أي على الإدارة الأخذ بآراء وأفكار العمال في وضع نظام الحوافز.
 - التنوع: هو أن تطبق المؤسسة أنواعا مختلفة من الحوافز.
 - الهدف: أن يكون للحافز هدفا معينا كرفع الإنتاج.
 - العلانية: وهو إعلان الجزاء ايجابيا كان أم سلبيا على كافة العاملين.
 - تدريب المشرفين: وذلك بتدريب المسؤولين على إجراءات النظام.
 - الشمولية: بمعنى أن يشمل نظام الحوافز كل عمال المؤسسة وذلك حسب وظيفتهم.
 - أن يكون مناسباً: بمعنى أن يكون الحافز متناسبا مع حاجات كل فئة من الأفراد.
- يجدر بالذكر انه لتطبيق نظام حوافز فعال في المنظمة يجب على إدارة الموارد البشرية تطبيق هذه الاستراتيجيات مع استراتيجيات أخرى كاستراتيجية تقييم الأداء والتي تعتبر ضرورية لبناء معلومات حول الأداء الذي يعتبر أساس حساب الحوافز.

2-4 أنواع الحوافز: يمكن تقسيم الحوافز من حيث طبيعتها إلى نوعين من الحوافز، حوافز مادية وحوافز معنوية، كما يلي:

2-4-1 الحوافز المادية: وهي تشمل كلا من الحوافز المادية المباشرة والحوافز المادية غير المباشرة.

أ. **الحوافز المادية المباشرة:** هي تشمل الأجر الأساسي وملحقاته من أجر إضافي - حوافز إنتاج - علاوة دورية - مكافآت بأنواعها - بدلات - اشتراك في أرباح المنظمة، وتشكل الحوافز المادية القدرة الشرائية للفرد التي تمكنه من إشباع حاجاته الفردية والأسرية من السلع والخدمات سواء أكانت أساسية أو كمالية.

وفيما يلي أهم الحوافز المادية المباشرة²:

¹ بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحددة وهران-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، العدد 17، 2017، ص 258.

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 187-188.

-الأجر: ويعتبر من أهم حوافز الإنتاج، ويعبر عن مقابل أو ثمن ما يبذله العامل من مجهود، أو ثمن مساهمة العامل في تحقيق أهداف المنظمة، ويحاول العامل بثتى السبل المحافظة عليه وزيادته بغية تحسين مستوى معيشته، ويمثل الأجر أحد الأهداف الأساسية للعامل في المنظمة.

فالأجور والرواتب أصبحت من المقومات الأساسية لإشباع حاجات الإنسان، وهذا ما يؤكد البعض بالقول إن الأجر الذي يحصل عليه الفرد في شكل وحدات نقدية يعتبر حافزا على العمل، بل أن المال حافزا أساسيا أو هو من الحوافز الأساسية ولكن المال ليس له قيمة في حد ذاته، وإنما ترجع قيمته إلى دوره في إشباع الحاجات الأساسية بسبب هذا المال¹.

-العلاوة الدورية: تمثل العلاوة الدورية حافزا سنويا أو شهرية أو نصف سنوية تقدمه الإدارة للعامل الذي يتضح أن أداءه وتعامله مع الزملاء والرؤساء والعملاء على مستوى جيد أو ممتاز، وتمنح هذه العلاوات بناء على نتائج تقييم الأداء التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية.

-البدلات (العلاوات): تعد البدلات حافزا للفرد لتعويضه عن جهد غير عادي وظروف غير عادية توجد بشكل متلازم مع أداء العمل، وهناك أنواع كثيرة من البدلات تختلف مسمياتها وإن كانت معظمها تدخل تحت اسم بدل طبيعة عمل.

-حوافز الإنتاج: نظرا لتحقيق مستويات إنتاجية معينة تمنح المنظمة حوافز الإنتاج للعاملين المساهمين بشكل فعال في هذه الزيادة الإنتاجية أو تحقيق أهداف المنظمة، وهي حوافز تصرف عن كل يوم عمل أو على أساس شهري وذلك وفقا لمعايير محددة بشأن حجم الأداء والانضباط الوظيفي.

-المكافآت عن ساعات العمل الإضافية: وهي عبارة عن تكملة للأجر نظير تشغيل العامل بعد ساعات العمل المحددة وفي أوقات الراحة الرسمية، وتلجأ لها المنظمة في حالة حاجتها للعامل بسبب ظروف استثنائية نتيجة طلبات إضافية أو لتعطل الإنتاج في وقت سابق نتيجة ظروف قاهرة، وهناك قوانين تنظيمية في كيفية حساب مكافآت الساعات الإضافية حسب الأوقات التي اشتغل فيها العامل.

-المكافآت عن اقتراحات العاملين: وهي مكافآت تمنحها الإدارة نظير اقتراحات العاملين أو أفكار مبتكرة لتحسين طرق الإنتاج أو تخفيض تكاليف التشغيل، وهذه المكافآت ضرورية لتفعيل مشاركة الأفراد في المنظمة ومن ثم زيادة الولاء لها.

ويجدر بالذكر انه في المنظمات الجزائرية يوجد انواع اخرى من الحوافز المادية المباشرة مثل منحة المنطقة الجغرافية والتي يتلقاها عاملي الجنوب الكبير، ومنحة الاجر الوحيد والتي يتلقاها العامل شهريا.

ب. الحوافز المادية غير المباشرة: تشمل هذه الحوافز خدمات اجتماعية تقدم للعاملين بالمنظمة مثل: التغذية -الإسكان -المواصلات -التثقيف والتعليم -الترويج والرياضة -الخدمات الطبية -دور الحضانة. وتعتبر هذه الحوافز ضرورية لتحفيز العاملين لأنها تمس الجانب المعيشي وحياة العاملين، حيث تترك هذه الحوافز أثرا نفسيا إيجابيا على العاملين.

¹ راشد محمد عبد الجليل، استراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، الاردن، 2000، ص 02.

2-4-2 الحوافز المعنوية: يقصد بالحوافز المعنوية هي تلك الحوافز التي لا تعتمد على المال في اثارة العاملين على العمل، بل يعتمد على وسائل معنوية أساسها احترام العنصر البشري، الذي هو كائن حي له أحاسيس ومشاعر وتطلعات اجتماعية يسعى الى تحقيقها من خلال عمله في المؤسسة¹، وتتمثل أهم هذه الحوافز في²:

أ. **الحوافز المتعلقة بالعمل:** وهي تشمل :

- **العمل المناسب:** ويقصد به تناسب أو توافق عمل الفرد مع معارفه ومهاراته وميوله واهتماماته وطموحاته، وهذا من شأنه أن يحفز العامل على الأداء الفاعل.

- **التصميم المحفز للعمل:** ويقصد به أن يكون تصميم العمل في حد ذاته محفزا للعامل على الأداء الفعال، ويتضمن تصميم العمل درجة التعقيد أو الصعوبة في الأداء أو درجة التكرار ودرجة التنوع ودرجة الاستقلالية، وتلعب استراتيجية تحليل الوظائف دور هام في التصميم الفعال والعاقل للوظائف داخل المنظمة.

ب. **الحوافز المتعلقة ببيئة العمل:** وتتمثل أهم هذه الحوافز بالإشراف وظروف العمل المادية والعلاقات مع الزملاء والمشاركة في الإدارة.

-**الإشراف:** يجب أن يشمل الإشراف الجانب المعنوي بالإضافة إلى جانب المسؤولية عن الأداء، فلا يقتصر دور المشرف على مسؤوليته عن أداء مجموعة من العاملين، ولكنه أيضا مسؤول عن خلق وتنمية جو معنوي مناسب يهيئ للعاملين أن يعملوا معا بفاعلية لتحقيق الأهداف المخططة.

-**ظروف العمل المادية:** تشمل الظروف المناخية السائدة في مكان العمل والتي تؤثر على سلامة وصحة العاملين، وتلعب دور هام في تحسين أدائهم، وتشمل نظافة محيط العمل، التهوية، والإضاءة، وضغط العمل، ومساحات العمل، والضجيج، وعدد ساعات العمل وفترات الراحة، لذلك تسهم بيئة العمل الجيدة في تنمية الدافع للعمل وتقليل أخطائه ورفع مستويات الجودة وزيادة الإنتاج.

-**العلاقات مع الزملاء:** تساهم العلاقات مع الزملاء في إشباع الحاجات الاجتماعية وشيوع روح الفريق وذلك حيث أن العامل يقضي نصف يومه تقريبا في العمل، ويلعب الهيكل التنظيمي وطرق الاشراف والقيم الموجودة في المنظمة دور هام في طبيعة العلاقات بين الافراد ومدى التوافق بينهم.

-**المشاركة في الإدارة:** ويقصد بها إتاحة الفرصة للمرؤوسين للاشتراك في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، وتتمثل مشاركة المرؤوس في اشتراكه المباشر في مواقف العمل بحيث يسهم في تصميم الأهداف وتنفيذها.

-وهناك من الباحثين من يقسم الحوافز من حيث من يحصل عليها إلى نوعين: الحوافز الفردية والحوافز الجماعية.

¹ مصطفى نجيب شايوش، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق، الأردن، ط4، 2007، ص 210.

² محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص ص 189-190 بالتصرف.

أ. **الحوافز الفردية:** هي تلك الحوافز التي يقصد بها تشجيع أو تحفيز أفراد معينين، أو تخصيص المكافأة للعامل الذي ينتج أفضل الخدمات، أو تخصيص جائزة لأفضل عامل، اذن فالحوافز الفردية تهدف الى زيادة التنافس داخل المنظمة مما يشكل بيئة تنافسية للحصول عليها، مما يشكل دافعا للأفراد لتقديم مستويات عالية من الأداء، الا ان هذا النوع من الحوافز قد يؤدي الى اثار جانبية بسبب التنافس بين الافراد، مما يؤدي الى غياب التعاون بين الافراد والعمل الجماعي وروح الفريق، كما يشيع جو من التذمر بسبب الاستغلال السيء لهذه الحوافز وهو ما تستطيع الحوافز الجماعية التقليل منه. ويشمل هذا النوع من الحوافز¹:

-الحوافز بالقطعة: يتحدد هنا الحافز الذي يحصل عليه الفرد بحساب كمية الإنتاج أو القطع المنتجة.
-حوافز الوقت: هنا تحدد المنظمة الوقت المطلوب لإنتاج العامل الكمية المحددة سابقا، في حالة إتمام العامل الكمية المطلوبة قبل نهاية الوقت يتلقى حافزا على الوقت المتبقي.
وهناك مجموعة حوافز للمتخصصين والاداريين تشمل العلاوات وهي: علاوة الكفاءة والتي تمنح نظير تأدية المتخصصين عملهم بكفاءة وحين يثبت العامل إنتاجية عالية وتمنح بعد فترة عام تقريبا، وعلاوة الاقدمية، وعلاوات استثنائية والتي يتلقاها العامل نظير جهد أو أداء متميز.

ب. **الحوافز الجماعية:** ويختلف هذا النوع من الحوافز مع السابق كونه يعني جميع افراد المنظمة، وخلافا لسابقه فتهدف الحوافز الجماعية إلى تشجيع روح التعاون بين العاملين كما تسمح هذا النوع من الحوافز بتنمية الشعور بالمشاركة مما يؤدي الى تحلي العاملين بروح الفريق الواحد مما يسمح بتكاتف جهودهم ومجهوداتهم وتشمل هذه الحوافز: المشاركة في الأرباح، وملكية العاملين لأسهم الشركة، وخطط الاقتراحات والتي هي عبارة عن خطط لتشجيع الافراد على وضع اقتراحات بشأن تخفيض تكاليف العمل والإنتاج.

وهناك من الباحثين من يقسم الحوافز من حيث تأثيرها إلى حوافز إيجابية وحوافز سلبية كما يلي²:
أ. **الحوافز الايجابية:** هي الحوافز التي تلبى حاجات ودوافع الأفراد العاملين ومصالح المنظمة، فقيام العاملين بزيادة الإنتاج وتحسين نوعية وتقديم المقترحات والآراء البناءة والابتكارات التنظيمية والمخترعات، وتحمل المسؤولية والتنامي والإخلاص في العمل تعتبر نتائج ايجابية لها، يقابلها حوافز ايجابية تمنحها المنظمة لهؤلاء العاملين ومن هذه الحوافز نجد الحوافز المادية والحوافز المعنوية.

ب. **الحوافز السلبية:** وهي الوسائل التي تستخدمها الإدارة لفرض منع السلوك السلبي وتقويمه والحد من التصرفات غير الايجابية للأفراد العاملين، كالتكاسل وعدم الاستماع للتوجيهات والأوامر ومن هذه الوسائل كحث وتنمية العامل إلى ضرورة القيام بواجباته المكلف بها، وحجب بعض الامتيازات كإيقاف الأجر التشجيعي، أو تأجيل منح العلاوات أو الترقية.

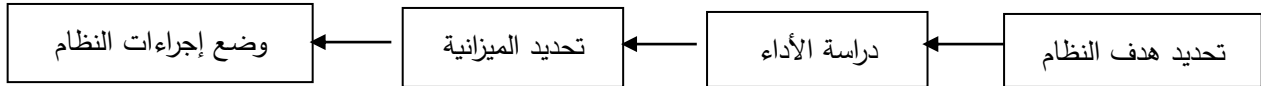
¹ مصطفى كولار واخرون، مرجع سبق ذكره، ص217، بالتصرف.

² العربي عكاشة، أحمد بالبشير محمد، دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2020، ص 820.

2-5 مراحل تصميم نظام الحوافز: يتفق اغلب الباحثين ان عملية تصميم نظام الحافز تكتسي أهمية بالغة في المنظمة، لذا تولي إدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة لهذه الاستراتيجية، كون ان العامل في المنظمة اهم أهدافه في المنظمة هو الحصول على المقابل المادي نظير مجهوداته، متمثلة في الأجور والحوافز التي تحسن من ظروف معيشته.

ويمر تصميم نظام الحوافز بعدة مراحل ممثلة في الشكل التالي¹:

الشكل رقم (01-13): خطوات تصميم نظام الحوافز



المصدر: أحمد ماهر، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، ط 6، 2017، ص 368.

2-5-1 تحديد هدف النظام: مع انتهاء المنظمة لاستراتيجية النمو تدفع المنظمة العاملين نحو تحقيق أهداف المنظمة، فتقوم المنظمة بتحفيز العاملين من خلال مجموعة من العلاوات والمنح المادية والمعنوية. ولتحقيق هذا الهدف العام (سواء للمنظمة أو لنظام الحوافز)، فإنه يجب تقسيمه الى أهداف جزئية بحسب وحدات المنظمة (الأنشطة، القطاعات، الإدارات، المصانع، الفروع، الأقسام)، حيث يمكن أن تكون أهداف خاصة بالوحدات، وقد تكون مختلفة في طبيعتها، والأهم من هذا أنه يجب أن تنعكس وتترجم إلى أجزاء واضحة في نظام الحوافز².

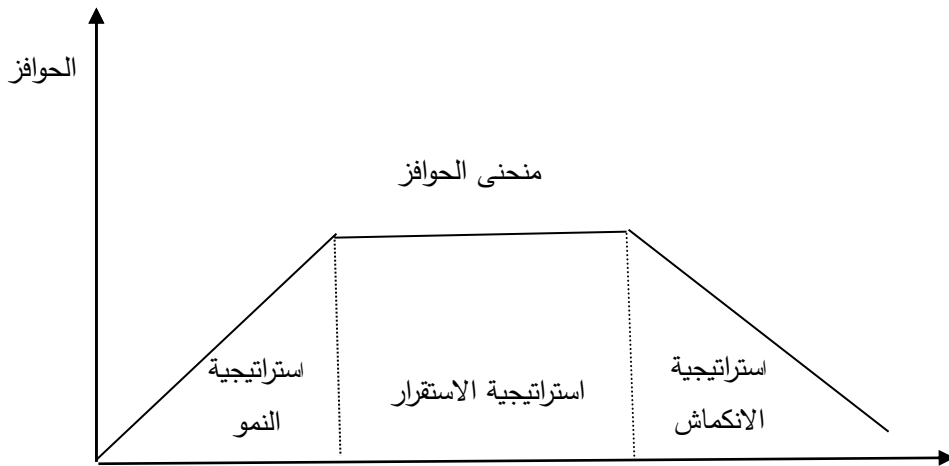
فتقدم المنظمة على منح المكافآت الفردية والجماعية على حساب كمية ونوعية الإنتاج، في الجزائر توجد منحة المردودية الجماعية والتي تمنح مقابل ما يحققه الافراد في مدة زمنية محددة سابقا غالبا ما تكون هذه المنحة سنوية، كما تمنح منحة المردودية الفردية والتي تكون متغيرة نظير مدى مساهمة العامل في زيادة حجم الإنتاج أو أرباح المنظمة، كما ان المنظمات التي تريد النمو في السوق يتوسع نشاطها الجغرافي في مناطق متعددة مثل الجنوب والمناطق النائية فتدفع لعاملها منحة خاصة تسمى منحة الجنوب، تدفع لتحفيز العاملين على العمل في هذه المناطق.

ومع دخول المنظمة مرحلة النمو، الاستقرار أو الانكماش، فتتبع استراتيجية الحوافز منحى مستقر أو تنازلي في اعطاء المنح والعلاوات للعاملين بسبب الوضعية المالية التي تطبع هذه المرحلة.

¹ أحمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 368.

² فيصل حسونة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

الشكل رقم (01-14): منحى الحوافز انطلاقاً من استراتيجية واهداف المنظمة



استراتيجية وأهداف المنظمة

المصدر: من اعداد الباحث اعتماد على الادبيات السابقة.

2-5-2 دراسة الأداء: يتم في هذه المرحلة تحديد وتوصيف للأداء المطلوب من العامل وطريقة قياس الأداء الفعلي، ومن ثم تحديد طريقة لحساب الحافز انطلاقاً من المجهودات التي يبذلها الفرد لتحقيق الأداء المطلوب.

-ان تحديد وتوصيف الأداء المطلوب يتطلب¹:

- عبي كامل للعمل، فلا المهام أكثر ولا هي اقل مما يجب، وان الوظيفة محددة، وواضحة، ومفهومة المعالم، وذات بدايات ونهايات معلومة وذات عمليات ونتائج واضحة.
- وجود عدد سليم للعاملين: فلا الاعداد أكثر أو اقل مما يجب، وإذ كان هناك عدد معين من العاملين داخل الوظيفة فهل أعمالهم على سبيل التشابه أو التتابع أو التكامل، الإجابة عن هذا التساؤل تغير نوع الحافز من فردي الى جماعي.

2-5-3 تحديد ميزانية الحوافز: وتشمل ميزانية الحوافز المبالغ التي تغطي:

- قيمة الحوافز: وتمثل اعلى نسبة من التكاليف وتختلف قيمة الحافز باختلاف نوع الحافز.
- التكاليف الإدارية: وتتمثل في المصاريف التي ستفقها المنظمة في تصميم النظام وتعديله، والاحتفاظ بسجلاته ومختلف مصاريف الاجتماعات، وتدريب فرق العمل الخاصة بالحوافز.
- تكاليف الترويج: وتغطي تكاليف النشرات والكتيبات التعريفية، والمراسلات، والملصقات الدعائية.

ويمكن ان نجد نوعين من ميزانية الحوافز:

- أ. ميزانية الحوافز الثابتة: وتمثل مبلغ معين خصص للمصاريف المحتملة سابقة الذكر، وقد تكون مبلغ ثابت أو مبلغ نسبي على أساس مجموع الأجور.

¹ احمد ماهر، مرجع سبق ذكره، ص 369.

ب. **ميزانية الحوافز المرنة:** أي تكون غير محددة بمبلغ معين ولا تتحدد سلفا انما تحسب بناء على النتائج المحققة فعلا، وانطلاقا من هذه النواتج يتم اقتطاع مبلغ الحوافز.

2-5-4 وضع إجراءات النظام: هنا تقوم المنظمة بترجمة النظام التحفيزي بمجموعة من الإجراءات المتسلسلة وتشمل تحديد الأدوار وعقد الاجتماعات، وتحديد نوع الحوافز التي ستقدمها المنظمة للأفراد والفترة الزمنية التي تقدم فيها، وكذا تحديد نماذج الحوافز وفيما يلي شرح لهذه الإجراءات¹:

أ. **تحديد الأدوار:** حيث يتم تحديد دور كل رئيس في ملاحظة سلوك مرؤوسيه، وتسجيل أنواع الأداء المتميز الذي يستحق الحافز واستخدام نماذج محددة لهذا الغرض ورفع تقارير إلى جهات محددة لاعتماد أو إقرار الموافقة على الاقتراحات الخاصة بتقديم الحوافز إلى أفراد معينين، وتتضمن هذه الخطوة تحديد أدوار الرؤساء الأعلى، ومدير نظام الحوافز، أو مدير إدارة الموارد البشرية وذلك من حيث الاعتماد والموافقة أو التعديل أو المناقشة.

ب. **الاجتماعات:** حيث قد يتم عقد اجتماعات خاصة بلجنة الحوافز أو قسم الحوافز أو بين مدير الحوافز وغيره من المديرين.

ج. **توقيت تقديم الحوافز:** هل هي شهرية أم ربع سنوية أم نصف سنوية أم تعطى بعد الأداء المتميز مباشرة.

د. **نوع الحوافز:** هناك لائحة تحدد أنواع الحوافز لكل أنواع الأداء، كما يجب أن تكون هناك مرونة في تفصيل الحافز طبقا لاحتياج من يتلقاها والقاعدة العامة تشير إلى ضرورة تنوع الحوافز.

هـ. **النماذج:** وتشمل سجلات قياس وتسجيل الأداء الفعلي، ونماذج اقتراح صرف وتقديم حوافز معينة.

3- التحديات التي تواجه التطبيق الجيد لاستراتيجية التعويضات: هناك عدة معوقات تحد من فاعلية نظام التعويضات، فتصميم نظام التعويضات وظيفية بسيطة لإدارة الموارد البشرية نظريا، ولكنه في الممارسة العملية أكثر صعوبة ويرجع ذلك للأسباب التالية²:

- أحد الأسباب الرئيسية لاعتبار التعويضات وظيفية صعبة يرجع إلى القوى العاملة المتغيرة، يصبح الموظفون جزءا من منظماتهم، مع احتياجات وطموحات مختلفة، يختلف الموظفون باختلاف المعتقدات والمواقف والقيم والخلفيات والتفكير، لكن جميع المنظمات ليست على دراية بالتنوع في قوتها العاملة، وبالتالي فهي غير مدركة بشأن الطرق المختلفة لتحفيز القوى العاملة المتنوعة لديها.

- لا يمكن رؤية دوافع الموظفين بل يمكن تقديرها فقط، لنفترض أن هناك موظفين في الفريق يظهران أداء متفاوتا على الرغم من كونهما من نفس الفئة العمرية، ولهما نفس المؤهلات التعليمية ونفس الخبرة في العمل، قد لا يبدو السبب الذي يحفز أحد الموظفين محفزا للآخرين.

¹ محمد بن دليم القحطاني، مرجع سبق ذكره، ص 193.

² Motivational Challenges, موقع MSG management guide, www.managementstudyguide.com, date:2020/11/24

-يصبح تحفيز الموظفين أمرا صعبا خاصة مع انتهاج المنظمات سياسات تعمل على التحويل الوظيفي غير المدروس، أو كقيام المنظمة بتخفيض عدد العاملين بسبب ظروف مالية مرت بها سابقا، هنا يعطي نوع من عدم الثقة بين الفرد والمنظمة تجعل استراتيجية الحوافز غير مجدية على الأقل في المدى القصير.

-تشكل بيئة عمل الموظف والتزاماته الاجتماعية أيضا تحديا للمدير في تحفيز مرؤوسيه، هذا لأن الموظف في وقت معين لديه احتياجات وتوقعات متنوعة، أيضا تستمر هذه الاحتياجات والتوقعات في التغيير وقد تتعارض أيضا مع بعضها البعض، على سبيل المثال قد يكتشف الموظفون الذين يقضون وقتا اضافيا في العمل لتلبية احتياجاتهم للإنجاز أن الوقت الإضافي الذي يقضونه يتعارض مع شبكاتهم الاجتماعية ومع الحاجة إلى الانتماء.

كما يجدر بالذكر ان مختلف الممارسات الاستراتيجية الأخرى لإدارة الموارد البشرية يعد فعالية تطبيقها من اهم محددات نظام التعويضات الفعال كون ان جميع الاستراتيجيات مترابطة ومنكاملة.

المطلب السابع: دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة

أشرنا سابقا لضرورة التطابق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، وكيف ان تساهم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في اعداد وصياغة استراتيجية المنظمة.

حيث تقوم المنظمة بتنفيذ استراتيجياتها عن طريق مجموعة من البرامج والسياسات تتطلب عديد من الاحتياجات ذات العلاقة بالعنصر البشري، والذي يعتبر العنصر الأساسي لنجاح استراتيجية المنظمة، لذا تقوم المنظمة من خلال إدارة الموارد البشرية بإعداد استراتيجية ادارة الموارد البشرية والتي تضمن تنفيذ إستراتيجية المنظمة، في هذا المطلب يتم التطرق الى دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة حيث تم تقسيمه الى سبعة عناصر هي:

- دور إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة.
- دور إستراتيجية تحليل وتصميم العمل في تنفيذ استراتيجية المنظمة.
- دور إستراتيجية التوظيف في تنفيذ استراتيجية المنظمة.
- دور إستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة.
- دور إستراتيجية مسارات الترقية في تنفيذ استراتيجية المنظمة.
- دور إستراتيجية تقييم الأداء في تنفيذ استراتيجية المنظمة.
- دور إستراتيجية التعويضات في تنفيذ استراتيجية المنظمة.

أولاً: دور استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة

تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بمعرفة احتياجات الموارد البشرية كما ونوعاً التي تطلبها المنظمة لتنفيذ استراتيجيتها، أي معرفة أعداد الموارد البشرية المطلوبة والمهارات والخبرات التي يجب توفرها في هذه الموارد.

إن تخطيط الموارد البشرية يضمن للمنظمة تنفيذ استراتيجيتها من خلال التوقعات المستقبلية لمدى احتياجات المنظمة من المورد البشري لتحقيق أهدافها، لذا تعتبر استراتيجية تخطيط الموارد البشرية استراتيجية رئيسية للمنظمة تواجه بها العقبات الممكن حدوثها في المستقبل الناتجة من تغير بيئة المنظمة الداخلية والخارجية، وكذا لتنفيذ الاستراتيجيات المختلفة للمنظمة (النمو أو توسع المنظمة في السوق، أو الاستقرار، أو الانكماش).

فوجود الموارد البشرية المطلوبة في وقتها في تعدادها أو نوعيتها يمثل للمنظمة عامل أمان لتنفيذ استراتيجيتها بكل ثقة، كما يمنح لمدراء الإدارة العليا هامش حرية في تغيير خطط العمل والسياسات المستقبلية الضرورية لتحقيق أهداف المنظمة.

ثانياً: دور استراتيجية تحليل وتصميم العمل في تنفيذ استراتيجية المنظمة

يقصد بتحليل العمل عملية جمع المعلومات التفصيلية عن الوظائف، أما تصميم العمل فيتعلق باتخاذ القرارات بشأن ماهية المهام التي يجب تجميعها في وظيفة واحدة، إن الطريقة التي يتم بها تصميم الوظائف يجب أن ترتبط باستراتيجية التنظيم، حيث إن استراتيجية المنظمة إما أن تتطلب مهام جديدة مختلفة، أو طرق مختلفة لأداء نفس المهام، علاوة عن ذلك نظراً لأن العديد من الاستراتيجيات تتضمن استخدام تكنولوجيا جديدة، فإن ذلك سيؤثر على الطريقة التي سيتم بها إنجاز المهام، وبصفة عامة فإن الوظائف يمكن أن تتراوح بين احتوائها على عدد محدود من المهام البسيطة التي تتطلب مستوى بسيط من المهارة، إلى احتوائها على عدد كبير من المهام المعقدة التي تتطلب مهارات متعددة، في الماضي استهدفت عملية تضيق الوظائف زيادة الفعالية، بينما استهدفت توسيع نطاق دعم جهود الابتكار والتطوير، إلا أنه مع الأقبال المتزايد على اعتناق فلسفة إدارة الجودة الشاملة، والعديد من الفلسفات التي تشجع مشاركة العميل مثل دوائر الجودة وإعادة هندسة العمليات، فإن العديد من الوظائف تتحرك نحو المهام الواسعة وليس المحدودة¹.

ثالثاً: دور استراتيجية التوظيف (استقطاب واختيار وتعيين العاملين) في تنفيذ استراتيجية المنظمة

الاستقطاب هو العملية التي من خلالها تقوم المنظمة بالبحث عن مرشحين لشغل الوظائف الشاغرة لديها، أما الاختيار فهو العملية التي من خلالها يتم المفاضلة بين المترشحين للوظيفة من حيث امتلاك المرشح للوظيفة للمعارف والمهارات والقدرات والمتطلبات الأخرى اللازمة لتحقيق الأداء المطلوب.

¹ جمال الدين محمد مرسى، مرجع سبق ذكره، ص 108.

ان المنظمات التي تتبنى استراتيجيات مختلفة تحتاج الى أعداد ونوعيات مختلفة من العاملين، ومن ثم فإن الاستراتيجية التي تتبعها المنظمة سوف يكون لها تأثير مباشر على نوعية العاملين التي تسعى لاستقطابهم وتوظيفهم¹.

أي ان استراتيجية الاستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية تعمل على توفير الافراد الازمين للمنظمة، من خلال توفير الافراد بالأعداد المطلوبة والمهارات والكفاءات التي تسمح بتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق أهدافها.

رابعاً: دور استراتيجية تدريب الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة

يعد تدريب الموارد البشرية وظيفة أساسية وحيوية داخل المنظمة، فمع بروز المعرفة والتقدم التكنولوجي كأحد أبرز الوسائل التي تكتسب من خلالها المنظمة الميزة التنافسية المنشودة، يبرز هنا دور التدريب كأحد العوامل الأساسية لاكتساب المهارات والمعارف التي من خلالها يتم تطوير مهارات وخبرات الافراد للمشاركة كعناصر أساسية لتحقيق أهداف المنظمة، وعن طريق استراتيجية تدريب الموارد البشرية يتم النظر في فروقات الأداء ومعالجتها عن طريق الدورات التدريبية والتي تراعي الاختلاف والفروقات في مهارات وقدرات الافراد، كما تختلف الوظائف من حيث المسؤوليات ومتطلبات أدائها لاسيما في ظل المتغيرات التكنولوجية والتقنية السريعة، مما يحتم على المنظمة ضرورة التوفيق بين قدرات ومهارات الأفراد والتغيير المستمر فيها من خلال توفير كافة المستلزمات الأساسية، وزيادة كفاءة وفعالية الأفراد لإنجاز مهامهم ومتطلبات عملهم بنجاح.

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

إن قرارات التدريب تؤثر حتماً على أداء وفاعلية الموارد البشرية العاملة، فمهمة وأهداف وصياغة استراتيجيات المنظمة تحتاج جميعها إلى التزام الأفراد بها، وهذا الالتزام لكي يصبح عملياً وفعالاً يتطلب بدوره تدريب وتطوير الأفراد، لذا فإن قرارات التدريب والتطوير تعتبر من القرارات الاستراتيجية والتي ترتبط مع الخطة الاستراتيجية الكلية للمنظمة وتكملها².

خامساً: دور استراتيجية مسارات الترقية في تنفيذ استراتيجية المنظمة

تؤدي هذه الاستراتيجية دور هام في تحقيق ولاء الافراد للمنظمة، فالرغبة الطبيعية للأفراد لشغل مناصب ومع تبني المنظمة لنهج يسمح بالتنافس بين الافراد على شغل المناصب العليا بشفافية وعدالة، يسمح

القيادة¹ جمال الدين محمد مرسي، المرجع نفسه، ص 110.

² حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 98.

كل ما سبق للأفراد أصحاب الجدارة والخبرة والتميزون في أدائهم المحققين لأحسن النتائج تولي المناصب العليا، مما يؤثر ذلك على أداء الافراد وأداء المنظمة ويسمح بتنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

ان هذه الاستراتيجية تعمل على تحسين الملائمة بين احتياجات المنظمة وقدرات الافراد في جميع مراحل التنمية الوظيفية كما تخلق التنافس الشريف بين الافراد مما يشجع على الأداء الجيد في جميع المستويات بالمنظمة، مما يسمح بتنفيذ استراتيجية المنظمة وتحقيق اهدافها¹.

سادسا: دور استراتيجية تقييم الاداء في تنفيذ استراتيجية المنظمة

ترتبط البرامج التدريبية والتنموية غالبا بمؤشرات تقيس عملية الأداء من اجل تقييم فعالية الخطط المرسومة، حيث يتم استخدام استراتيجية تقييم الأداء للتأكد من توافق أنشطة ونتائج أداء العاملين مع الأهداف التنظيمية، ولا يتضمن تقييم الأداء إحصاء مقدار ما أسهم به الفرد فعلا في المهام الموكلة له فحسب، إنما تتعداه إلى مقارنة كفاءة الأداء الفعلي مقارنة بالأداء المعياري الذي يتم تحديده من قبل، حيث تساعد عملية تقييم الأداء على التعرف على نقاط القوة والضعف في أداء الأفراد العاملين بالمنظمة، مما يؤدي إلى تصميم برامج تدريبية للقضاء على هذا القصور، كما قد يدل ذلك على عدم التناسب بين الفرد والمنصب الذي يشغله مما يستدعي نقله إلى منصب آخر يتلاءم مع مؤهلاته ومهاراته، ومن جهة أخرى يساعد تقييم الأداء على اكتشاف جوانب إيجابية تتمثل في التعرف على الأفراد الذين يقومون بعملهم بصورة أفضل، وبالتالي من هم الأجدر بالترقية والحصول على مكافآت وعلاوات، كما يمكن للمنظمة من خلال تقييم الأداء الحكم على مدى فعالية عمليات الاختيار والتعيين وكذلك عمليات التدريب وحتى أساليب تحفيز وإرضاء العاملين.

ان معالجة فروقات الأداء يسمح بتقويم الأداء الوظيفي للأفراد مما ينعكس على التنفيذ الجيد لاستراتيجية المنظمة.

سابعا: دور استراتيجية التعويضات أو الأجور والحوافز في تنفيذ استراتيجية المنظمة

الحوافز هي "مجموعة الأدوات والوسائل التي تسعى المؤسسة لتوفيرها للعاملين بها سواء كانت مادية أو معنوية فردية أو جماعية، ايجابية أو سلبية بهدف اشباع الحاجات والرغبات الانسانية من ناحية، وتحقيق الفعالية المنشودة من ناحية اخرى، وذلك بمراعاة الظروف البيئية المحيطة"².

يصنع التحفيز (الأجور والحوافز المادية والمعنوية) الدافعية للعمل، حيث تدفع بالأداء الوظيفي للعاملين نحو المستويات المرجوة من الأداء، وباعتبار الافراد العنصر الهام في صياغة وتنفيذ الاستراتيجية فان استراتيجية الحوافز ان استخدمت بصورة صحيحة تساهم في تنفيذ الاستراتيجية من خلال دعم جهودات العاملين مما يساهم في الرفع من الأداء، وتحقيق العدالة داخل المنظمة بين جميع الافراد مما يساهم في خلق جو عمل ملائم.

¹ إسماعيل علي بسيوني، مرجع سبق ذكره، ص 108، بالتصرف.

² عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007، ص265.

تعتبر الحوافز والتعويضات من الأهداف الأساسية للعاملين لذا فمن الأهداف الأساسية لإدارة الموارد البشرية الحديثة هي التوفيق بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين، مما يساهم في زيادة ولاء الأفراد للمنظمة ويدفعهم نحو المساهمة في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة.

خلاصة الفصل

تحولت وظيفة ادارة الموارد البشرية من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي حيث أصبح للموارد البشرية دور هام في نجاعة المنظمات، حيث توجهت وظيفة ادارة الموارد البشرية نحو دورها الاستراتيجي تحت تأثير سرعة التغيرات البيئية وحجم التنافس بين المنظمات، حيث ان قرارات ونشاطات ادارة الموارد البشرية أصبح لها دور اساسي في تميز ونجاح المنظمات.

لذا تسعى المنظمات المعاصرة إلى الأداء المتميز الذي يضمن لها التطور والاستمرارية، ولا يتأتى لها ذلك إلا إذا اهتمت بالعنصر البشري كونه هو جوهر الأداء وذلك من خلال مجموعة من الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية والتي تهدف كلها إلى تحسين أداء المورد البشري. فباستراتيجية تخطيط الموارد البشرية تقوم إدارة الموارد البشرية بالتنبؤ لاحتياجاتها المستقبلية من المورد البشري اللازم كما ونوعا وتوفيرها في الوقت المناسب.

وباستراتيجية تحليل وتوصيف العمل يتم تحليل الوظيفة ومعرفة مختلف الأنشطة والعمليات المتعلقة بها ومعرفة المواصفات المطلوبة في شاغل الوظيفة ومعرفة النتائج المرجوة منه، وتهدف هذه الاستراتيجية الى نزع اللبس حول الوظيفة والأعمال المتعلقة بها وتحديد معايير التقييم.

وباستراتيجية التوظيف (الاستقطاب والاختيار والتعيين) تقوم إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجية الاستقطاب لجلب الافراد المؤهلين لشغل الوظائف في المنظمة وباستراتيجية الاختيار والتعيين تسعى المنظمة بالمفاضلة بين الافراد لاختيار العنصر البشري الأمثل وتعيينه لشغل الوظائف داخل المنظمة.

وباستراتيجية تدريب الموارد البشرية نقوم بتعيين مهارات وخبرات المورد البشري على المستجدات العملية والتكنولوجية في ميدان عمله من خلال البرامج التدريبية والتي تسمح بمعالجة الاختلالات في أداء الافراد. وبالاستراتيجية الوظيفية مسارات الترقية يتم شغل المناصب العليا داخل المنظمة كما تسمح للمنظمة بخلق جو تنافسي بين العمال يستطيعون من خلاله تقديم مستويات أداء متميزة.

اما إستراتيجية تقييم الأداء فهي إستراتيجية هامة توضح للمنظمة النقائص الواردة في تنفيذ الاستراتيجيات الوظيفية السابقة، مما يسمح للمنظمة عن طريق قسم إدارة الموارد البشرية بمعالجة هذه النقائص من اجل تحقيق الأداء الوظيفي الأمثل.

وأخيرا استراتيجية التعويضات فهي استراتيجيات وظيفية تسمح كلها بتحفيز وتنمية ولاء المورد البشري للمنظمة من خلال استراتيجية الأجور واستراتيجية الحوافز الوظيفية.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء الوظيفي

الفصل الثاني: الأداء الوظيفي في المنظمة

تم التطرق في الفصل السابق لاستراتيجية ادارة الموارد البشرية حيث تم التطرق لمفهوم الموارد البشرية والتطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية ومختلف التحديات التي تواجهها، ثم تطرقنا الى البعد الاستراتيجي للموارد البشرية حيث تم التطرق لمفهوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومراحل صياغة وتنفيذ الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ومختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ثم دور مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجية المنظمة.

في هذا الفصل سنستعرض المتغير التابع في بحثنا والذي يمثل الأداء الوظيفي في المنظمة، من حيث المفهوم، ومحددات الأداء، وبرامج تحسين الأداء الحديثة، والعوامل المؤثرة في الأداء الوظيفي، وتم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث هي:

- ماهية الأداء الوظيفي.
- تحسين الأداء الوظيفي.
- دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.

المبحث الأول: ماهية الأداء الوظيفي

قبل التطرق الى الأداء الوظيفي سنقوم بالتدرج بالمرور أولاً على أداء المنظمة بشكل عام من خلال تعريف الأداء ومختلف المصطلحات المرتبطة به، والتطرق لأهم أنواع الأداء، ثم التطرق في هذا المبحث الى ثلاث مطالب هي:

- مفهوم أداء المنظمة مكوناته وأنواعه
- الأداء الوظيفي في المنظمة
- محددات الأداء الوظيفي

المطلب الأول: مفهوم أداء المنظمة مكوناته وأنواعه

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

تركز المنظمات الحديثة جهودها للارتقاء المستمر بمستوى أداءها وأداء العاملين فيها، وتخصص الكثير من ميزانياتها لإيجاد السبل الكفيلة برفع الأداء وتحقيق مستويات إنتاجية عالية، ويحتل موضوع الأداء الوظيفي أو أداء المورد البشري اهتمام مدراء الإدارة باختلاف مستوياتها حيث يعتبر أداء العاملين بمثابة الوسيلة التي يتحقق بها اهداف المنظمة، لذا اهتم الباحثين بتحسين أداء المورد البشري من خلال مجموعة من الدراسات والتي اهتمت بمختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي بغية إيجاد الحلول لتحسين أداء هذا المورد الهام، وقد تم تقسيم المطلب الى ثلاث عناصر:

- مفهوم أداء المنظمة.

- مكونات أداء المنظمة.

- أنواع الأداء.

أولاً: مفهوم أداء المنظمة

إن مصطلح الأداء وفقاً للأصل اللاتيني لكلمة "Performare" تعني حرفياً "إعطاء شكل كامل لشيء ما"، يشير المفهوم الحالي "للأداء" إلى حقيقة إنجاز مهمة بطريقة منتظمة ويجب أيضاً تنفيذها وإنجازها بطريقة مناسبة، معنى آخر هو الوفاء بوعده أو لعب دور في مسرحية أو إنجاز مهمة بطريقة مناسبة بمهارة أو كفاءة معينة، علاوة على ذلك، يمكن أن يشير مصطلح الأداء أيضاً إلى "النتيجة التي تم الحصول عليها في حدث رياضي أو إنجاز أو نجاح أو جميع النتائج التي تم الحصول عليها في الاختبار"¹.

اصطلاحاً يعرف الأداء على أنه "محصلة قدرة المؤسسة في استغلال مواردها وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالأداء هو انعكاس لكيفية استخدام المنظمة لمواردها البشرية والمادية واستغلالها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها"²، يتسم هذا التعريف بالشمولية ويستند إلى نظرية الموارد في نظريته للأداء على أن الأداء هو قدرة المنظمة على الاستغلال الأمثل لمواردها لتحقيق أهدافها المسطرة.

كما عرفه شوفاليه Chevalie بأنه "الإنتاج الإجمالي للمؤسسة ينتج عن التوفيق بين العديد من العوامل كرأس المال، العمل، المعرفة... أما الأداء فينتج مباشرة عن عنصر العمل، وبالتالي فإن كل عامل سيعطي الأداء الذي يتناسب مع قدراته ومع طبيعة عمله"³، هنا أكد الباحث على أهمية العنصر البشري، حيث اعتبر أن الأداء نتيجة مباشرة لجهود العاملين والتي تتناسب مع قدراتهم وطبيعة الوظائف الموكلة لهم، لكن ينتقد هذا التعريف في أن الأداء هو نتيجة استخدام جميع موارد المنظمة بالكيفية الفعالة التي تسمح بتحقيق أهداف المنظمة، وما المورد البشري إلا مورد من مختلف الموارد المتاحة للمنظمة رغم أهميته.

من وجهة أخرى هناك من ينظر إلى الأداء بمدى بلوغ المنظمة لأهدافها وهناك من يرى أن الأداء يعني بالتخصيص الأمثل للموارد أو بمدى الاستخدام الرشيد للموارد، خاصة الموارد النادرة نسبياً للوصول إلى أهداف المنظمة، وبعبارة أخرى يستخدم للتعبير عن مستويات الفعالية (Effectiveness) والكفاءة (Efficiency) التي يمكن أن تحققها المنظمة.

وهو ما أشار إليه داركر Darker بأن "الأداء لا يشمل القدرة على تحقيق الأهداف فقط، وإنما يتضمن أيضاً الاختيار الجيد لها، لهذا يمكن القول بأن الحكم على أداء شيء ما يتم في ضوء ثلاث معايير: الكفاءة، الفعالية، الملائمة"⁴.

¹ François Domergue, *Valoriser l'intégration du risqué*, Edition l'Harmattan, France, juin 2011, p 03.

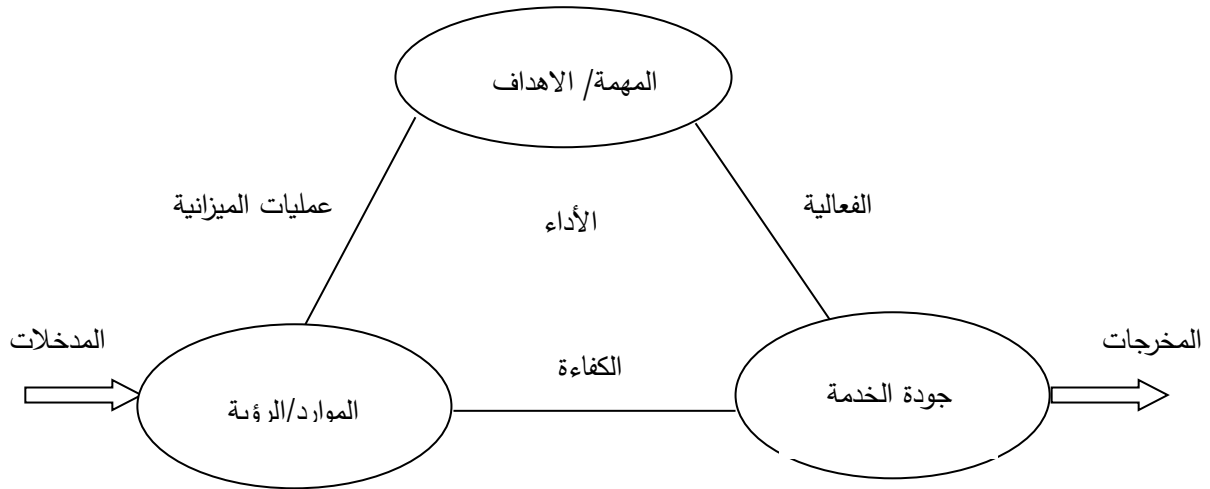
² عواطف سليمان، أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية سوناطراك، مذكرة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر، 2009/2008، ص 39.

³ عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر ببسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001، ص 86.

⁴ علي غربي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 129.

وبالإضافة الى الاختلاف في تعريف الكفاءة والفعالية يحصر بعض الباحثين الأداء في أحد بعديه بجعله مرادفاً لكفاءة أو الفعالية، فمنهم من يرى ان مفهوم الإنتاجية (الفعالية) يتساوى مع مفهوم الأداء الشامل، وعلى هذا الأساس فقد عرف الأداء على انه "العلاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة، ومنهم من يرى بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة، وعلى خلاف هؤلاء الذين ركزوا على الفعالية فقط، فقد ذهب آخرون للتركيز على الكفاءة وحدها، حيث عرفه بعضهم بأنه الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام الى تحقيقها، أو النتائج المحصل عليها"¹. من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن أداء المنظمة مفهوم نسبي يتمثل في مقارنة قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها (مخرجات المنظمة يتمثل في إنتاج محقق أو خدمات مقدمة) مع الأهداف المسطرة باستخدامها الأمثل لمختلف مواردها (الملموسة والغير ملموسة) أي ان الأداء هو الكفاءة والفعالية معاً، وهو ما يبينه الشكل الموالي:

الشكل رقم (02-01): تعريف الأداء



Source : Matei, L., **Public Management**, Second Edition, Economic Publishing House, Bucharest, 2006, page 192.

ثانياً: مكونات أداء المنظمة

نظراً لارتباط مفهوم الأداء لمبدأ النجاح في تحقيق الأهداف المحددة، فإن تحقيق المنظمة لهذه الأهداف يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة الأداء².

1- كفاءة المنظمة: تستخدم الكفاءة كمعيار للأداء الاقتصادي في إدارة المنظمات، فالكفاءة هي تمثيل صادق للأداء الاجرائي المتعلق بالطبيعة الاقتصادية للمنظمات، ومن ثم يمكن قياسها بمدى القدرة الإدارية على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية³. يمكن ان تتجسد كفاءة المنظمات في ثلاث أنواع اساسية:

¹ عبد المليك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

² سلمان خليلي الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الهولندية، هولندا، 2008، ص 58.

³ محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جونا للنشر والتوزيع، مصر، 2016، ص 34.

1-1 الكفاءة المعرفية: ويرتبط هذا النوع من الكفاءة بمدى الاستخدام الجيد للأفراد للمعارف والمعلومات الخاصة بمهنته أو بعمله، وتأثيرها على مخرجات المنظمة.

1-2 الكفاءة الادائية: وترتبط باستخدام الفرد لمختلف الطرق والادوات التي تسمح بتخصيص الموارد المتاحة في الوقت اللازم والتي تسمح للمنظمة بتحقيق أهدافها.

1-3 الكفاءة الإنتاجية: وهي نسبة النواتج النهائية مقسومة على جميع التكاليف أي المدخلات على المخرجات.

2-فعالية المنظمة: لم يقدم الباحثين تعريفاً موحداً للفعالية فكل يضع تعريفاً انطلاقاً من الغرض من التعريف¹:

- فإذا كان المدخل هو الهدف فتعرف الفعالية على أنها درجة تحقيق وإنجاز المنظمة لأهدافها.
- وإذا كان المدخل هو موارد النظام فتعرف الفعالية هنا على أنها قدرة المنظمة على اقتناء الموارد (المدخلات) وقدرتها على إمكانية تخطيط الموارد المستغلة وفي نفس الوقت قدرتها على زيادة الإنتاج.
- وإذا كان المدخل هو العمليات فتعرف الفعالية هنا على أنها مدى اتصاف المنظمة بخصائص تنظيمية معينة، تحقق التوازن الأمثل بين الأنشطة المختلفة المتعلقة بقدرة المنظمة على تحقيق التكيف أو التأقلم والاستمرار.

- وإذا كان المدخل هو الجمهور فتعرف الفعالية هنا على أنها درجة إشباع المنظمة لحاجات جمهور المتعاملين مع المنظمة سواء إذا كانوا من العاملين بالمنظمة أو العملاء أو الموردين، أو المجتمع المحلي بصفة عامة.

ثالثاً: أنواع الأداء

تطرح إشكالية اختيار المعيار الذي من خلاله يتم تحديد أنواع الأداء، ونظر لارتباط مفهوم الأداء في كثير من المراجع بالأهداف، فإنه يمكن حصر المعايير المعتمدة في تصنيف الأداء في ثلاثة معايير أساسية:

1- حسب معيار المصدر: يقسم وفق هذا المعيار الأداء إلى نوعين أساسيين:

1-1 الأداء الداخلي: يتكون هذا الأداء من ثلاث أنواع جزئية وهي²:

1-1-1 الأداء البشري: يتمثل الأداء البشري في أداء العاملين بالمنظمة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي (منفذون، مشرفون، إدارة الوسطى، قيادة عليا... الخ)؛ فالأداء البشري يعتبر بمثابة المصدر الحقيقي لتكوين الميزة التنافسية وتعزيزها، لأنّ التميز في الأداء يستند بالدرجة الأولى على قدرة المنظمة على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية.

¹ محمد علي نسيم، مرجع سبق ذكره، ص 84.

² محمد زرقون، الحاج عرابية، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح بالجلفة، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2014، ص 125.

1-1-2 الأداء المالي: يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المنظمة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشرات التوازنات من أبرز مؤشرات الأداء المالي.

1-1-3 الأداء التقني: يتمثل في قدرة المنظمة على استخدام واستغلال تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها، وتعتبر كمية الإنتاج ونسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني.

1-2 الأداء الخارجي: أو الظاهري وهو الأداء الذي لا تتحكم به المنظمة، ونعني به أسواق جديدة واعدة أو أزمات تعاني منها منظمات أخرى منافسة، ظهور قوانين حكومية مدعمة وغيرها، هذا النوع من الأداء ليست للمنظمة دور في تكوينه، ولذلك يطلق عليه بالأداء الظاهري.

2- حسب معيار الشمولية: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين هما:¹

1-2 الأداء الكلي: هو النتيجة المحصلة لتظافر الجهود واستغلال مختلف الموارد والعناصر والأنظمة الفرعية في تجسيد استراتيجية المنظمة.

2-2 الأداء الجزئي: هو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره الى عدة أنواع تختلف باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المنظمة، فمثلا ان ينقسم حسب المعيار الوظيفي الى أداء وظيفة مالية، أداء وظيفة الافراد، أداء وظيفة التموين، أداء وظيفة الإنتاج، أداء وظيفة التسويق².

3- حسب المعيار الوظيفي: أي تقسيم الأداء حسب مختلف الوظائف التي تمارسها المنظمة، وهي كالاتي:

1-3 أداء الوظيفة المالية: يتجسد هذا الأداء في ضمان الاعتمادات المالية والمتعلقة بتمويل مختلف عمليات المنظمة، وكذا التسيير الحسن للموارد المالية ومراقبة صحة العمليات المالية ومدى مشروعيتها انطلاقا من التشريعات المعمول بها.

2-3 أداء وظيفة الإنتاج: ويتحقق الأداء الأمثل لهذه الوظيفة من خلال التسيير الحسن لمختلف الأنشطة التي تسمح بتحويل المدخلات (مواد أولية، مختلف موارد المنظمة) إلى مخرجات (منتجات تامة الصنع، نصف مصنعة، خدمات مقدمة)، وذلك بتحقيق معدلات مرتفعة من الإنتاج ومعاملات التحويل مع مراعات التخصيص الأمثل للموارد وعاملي الوقت والجودة.

3-3 أداء وظيفة التسويق: تعمل هذه الوظيفة على تحديد رغبات المستهلكين واذواقهم من خلال تحليل محيط عمل المنظمة، ومن ثم تقدير الاحتياجات الاستهلاكية ومحاولة تلبيتها وتوجيه وتغيير رغباتهم نحو منتجات جديدة من خلال الترويج والاشهار.

3-4 أداء وظيفة الموارد البشرية: يعتبر أداء الموارد البشرية اهم نوع من الأنواع السابقة لما للعنصر البشري من قدرة على التأثير والتغيير في جميع وظائف المنظمة، كون العنصر البشري هو المسير والعامل

¹Marcel Laflame, **le Management: approach systémique**, 3ème edition Gaétan Morin, Canada, 1981, p357.

² مريم ارفيس، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06، جوان 2018، ص485.

والمراقب والمقيم وصانع التميز في المنظمة، لذا تبذل المنظمات جهودها لدراسة سلوكيات الافراد لديها، ومحاولة توجيههم وتحفيزهم لضمان كفاءة وفعالية أدائهم والذي من خلاله تتحقق اهداف المنظمة.

3-5 أداء وظيفة التموين: تمثل وظيفة التموين وظيفية أساسية في المنظمة، ويتجسد أداءها في تخطيط وتنظيم الحصول على المواد الأولية والمنتجات نصف المصنعة بالشكل الذي يضمن اقتنائها من أفضل الموردين من ناحية الكلفة والوقت والمواصفات المطلوبة وتوفيرها في الوقت المناسب للعملية الإنتاجية، كما ان التسيير الجيد للمخزون يضمن الاستهلاك الامثل والمحافظة على المواد الاولية وتوفير المعلومات الهامة لوظيفة التموين وللإدارة العليا عن مدى توفر المواد الأولية ومدى نجاعة عملية استخدام هذه الموارد.

3-6 أداء وظيفة العلاقات العامة: لوظيفة العلاقات العامة أهمية بالغة حيث يعتبر "حلقة وصل بين المنظمة والجمهور، فالمؤسسات اليوم تبذل كل جهدها لتكون سمعتها جيدة لدى جمهورها ولحسب رضاه وتعاونه معه"¹ اذن فالمنظمة مجبرة لتكوين علاقات مع محيطها الخارجي (زبائن، موردين، أصحاب رؤوس أموال، إدارات محلية،). ومحيطها الداخلي حيث تحاول ربط علاقات جيدة مع العمال وممثليهم (النقابات العمالية) من خلال اشراكهم في صناعة القرار داخل المنظمة.

4- حسب معيار الطبيعة: ينقسم الأداء حسب هذا المعيار إلى نوعين وذلك تبعاً إلى الأهداف التي تسعى المنظمة إلى تحقيقها، فهناك أهداف اجتماعية وأهداف اقتصادية، وعليه فهو ينقسم إلى:

4-1 الأداء الاجتماعي: يعني الأداء الاجتماعي تحويل الرسالة الاجتماعية لمنظمة ما إلى حقيقة واقعة وممارسة تتماشى مع القيم الاجتماعية المقبولة المرتبطة بخدمة أعداد أكبر من الفقراء والمعوزين، وتحسين جودة وملائمة الخدمات المالية، وخلق مزايا للعملاء، وتحسين المسؤولية الاجتماعية للمنظمات، يهتم الأداء الاجتماعي بالكيفية التي تدير المنظمة الآثار المترتبة على أعمالها على المجتمعات والمجموعات التي تعمل في نطاقها، ومن المحتمل أن تكون هذه الآثار ايجابية أو سلبية، ولذلك فان الأسلوب الذي تدير به المنظمة هذه الآثار يؤثر بالطبع على رفاهية الجيران المقيمين في المنطقة وفي نهاية الأمر على أعمالها².

4-2 الأداء الاقتصادي: يتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد المالية والبشرية للمنظمة وقدرتها على اتخاذ القرارات التي تساهم في زيادة كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة، وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعية والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي، بالإضافة إلى مدى مساهمتها في زيادة الدخل القومي في علاقته الاقتصادية مع الدول الأخرى³.

¹ سمير حسن، العلاقات العامة، مجلة عالم الصناعة، غرفة الصناعة عمان، الأردن، العدد 11، 1973، ص 78.

² سفير محمد، حمانه يمينة، مولاي بوعلام، البات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد 04، ديسمبر 2018، ص 05.

³ نائل عبد الحفيظ العواملة، إدارة المنشآت العامة، الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن، دار زهران، الاردن، 1993، ص ص 85-

المطلب الثاني: الأداء الوظيفي في المنظمة

كما اشرنا في السابق ان الأداء في المنظمة يعتبر من المعايير الهامة التي تدل على كفاءة المنظمات ومدى تحقيقها لأهدافها، ويتحقق الأداء من دمج مجموعة من العوامل والتي تعتبر من مدخلات المنظمة، من هذه العوامل نجد المورد البشري ، باعتبار أن الفرد هو أهم مواردها على الإطلاق إذ أنه لا معنى للموارد الأخرى مهما كانت مالية، تكنولوجية، طبيعية إذ غاب عنها أداء العنصر البشري سواء في المستوى الإداري أو التنفيذي، لذا اهتمت المنظمات الحديثة بهذا المورد وركزت اهتماماتها لمحاولة معرفة مكامن التأثير عليه بغية الاستخدام الأمثل لهذا المورد، في هذا المطلب نحاول إيجاد تعريف شامل للأداء الوظيفي، وابرار أهميته بالنسبة للعامل وللمنظمة، من خلال تقسيمه على العناصر التالية:

- مفهوم الأداء الوظيفي.

- أهمية الأداء الوظيفي.

اولا: مفهوم الأداء الوظيفي

تعددت المفردات التي يستخدمها الباحثون في التعبير على أداء المورد البشري فمنهم من يطلق عليه أداء العاملين أو أداء الافراد في المنظمة ومنهم من يستعمل مصطلح الأداء الوظيفي رغم ان هذا المصطلح يستخدم للتعبير عن أداء وظائف المنظمة حيث يعتبر هذا المصطلح شاملا.

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

عرف الأداء الوظيفي بأنه "عبارة عن تحقيق الفرد لمهمة معينة موكلة اليه بالاتفاق مع صاحب العمل في ضوء مجموعة من المعايير ومنها: الدقة، التكلفة، الوقت، الفعالية، الكفاءة، أدائها تبعا لمناخ العمل، ورغبة وقدرة الفرد للقيام بتلك المهام"¹، هنا عرف الباحث الأداء على أساس تحقيق العامل للمهام الموكلة له والناشئة انطلاقا من العقد الذي يربطه بالمنظمة، لكن حسب الباحث يجب على العامل الاخذ بالحسبان مجموعة من المعايير حددها الباحث في سبع معايير أساسية:

-الدقة: هي المهارة العالية في أداء عمل ما وفقا للمعايير الموضوعية في وصف جوانب العمل.

-التكلفة: هي قيمة المنتج أو الخدمة المقدمة.

-الوقت: هو الزمن الذي يقضيه العامل في انتاج وحدات العمل أو أداء الخدمة المتفق عليها.

-الفعالية: هو قيام الفرد بأداء أعماله بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب.

-الكفاءة: هي الاستخدام الأمثل لموارد المنظمة والذي من خلاله تتحقق كمية الإنتاج المتفق عليها.

¹Shahzad, F., Zahid, I. & Muhammad, G, **impact of organizational culture on employees job performance: an empirical study of software houses in Pakistan**, Journal of business studies quarterly, 2013, Vol.5, No 2, p 58.

- أداء الاعمال تبعا مناخ العمل: أي مرونة الأداء ويقصد بها قيام العامل بأداء مهامه رغم الظروف التي يفرضها عليه تغير محيط العمل (الداخلي والخارجي).

- رغبة وقدرة الافراد لأداء العمل: الرغبة هنا نقصد الدافعية للعمل، وقدرة الافراد يقصد بها ان يمتلك الافراد المهارات والخبرات التي تمكنهم من أداء أعمالهم، كما يجب ان يمتلكوا القدرات الجسدية المطلوبة التي تسمح لهم بأداء الاعمال خاصة العمال المهنيين.

كما عرفه الباحث Oravee أنه "وسيلة يمكن من خلالها للمنظمات سواء كانت خاصة أو عامة، من تحقيق أهدافها من خلال أنشطتها المتكررة، وبالتالي فإن الأداء الجيد يعني مدى جودة أداء الموظفين في أداء أعمالهم المحددة، ينبع التركيز على أداء الموظف في المنظمات من حقيقة أن كل منظمة تم إنشاؤها بأهداف محددة والموارد البشرية هي الأدوات الأساسية لتحقيق هذه الأهداف"¹، هنا الباحث يؤكد على ان أداء الأفراد يعتبر العامل الأساسي لتحقيق المنظمة أهدافها.

كما عرف اداء العاملين على انه "يمثل مخرجات أو كمية الإنتاج للعامل الواحد مقدره بوحدة زمنية محددة، وهو يمثل انعكاس لمدى قدرته من عدمها في تحقيق الاهداف المتعلقة بعمله أيا كانت طبيعة هذا العمل"²، في هذا التعريف عبر الباحث عن الأداء بكمية الإنتاج خلال مدة زمنية محددة والمرتبطة بتحقيق اهداف المنظمة، ينتقد هذا التعريف كون الباحث أهمل المنظمات غير الإنتاجية الخدمية والمنظمات غير الربحية حيث الأداء ليس بالضرورة انتاج الفرد.

كما عرفه الباحث محمد سعيد سلطان بانه "الأثر الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور والمهام وبالتالي يشير الى درجة تحقيق واتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد"³، هنا اعتبر الباحث ان أداء الافراد يرتبط بجهودهم ومدى معرفة الافراد بمهامهم حيث ان الأداء يعبر عنه بدرجة تحقيق واتمام المهام الموكلة للفرد.

ويعبر الأداء الوظيفي عن "السلوك الذي يسهم فيه الفرد في التعبير عن اسهاماته في تحقيق أهداف المنظمة على ان يدعم هذا السلوك ويعزز من قبل إدارة المنظمة، وبما يضمن النوعية والجودة من خلال التدريب"⁴.

كما عرف الأداء الوظيفي على أنه "إجمالي القيمة المتوقعة للسلوكات المنفصلة التي يقوم بها الفرد في المنظمة خلال فترة زمنية قياسية"⁵، هذين التعريفين ربطا الأداء بالسلوك الذي يتم توجيهه وتنظيمه في المنظمة والذي يساهم من خلاله الفرد في تحقيق اهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

¹ Oravee A. **Human Resource Development and Employee Performance: A study of University of Agriculture, Makurdi**, Lapai Journal of Management Sciences, Special Edition, 2015.

² Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P& Plimmer, G, **Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, and Strategies**. Cambridge University Press.2015.

³ محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003، ص219.

⁴ سناء عبد الكريم الخناق، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة مقدمة في إطار فعاليات الملتقى العلمي الدولي الموسوم بالأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس2005، ص 36.

⁵ Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J). **A theory of individual differences in task and contextual performance**. Human Performance, 10, 1997, p 71.

من خلال التعاريف السابقة نجد أن الأداء الوظيفي هو عبارة عن المجهودات والسلوكيات التي يقدمها الفرد في المنظمة، والتي تساهم في انجاز المهام المرتبطة بعمله، وتساهم في تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة.

للإشارة يجب أن يكون تعريف الأداء الوظيفي مفيداً لمجموعة كاملة من الاستراتيجيات والتدخلات لتحسين الأداء البشري في منظمات الأعمال، تتضمن العديد من هذه الاستراتيجيات التوظيف والاختيار والتدريب والتطوير أو التحفيز، بالإضافة إلى ذلك، يمكن للاستراتيجيات الأخرى التي قد تتضمن إزالة القيود التي تمنع الأفراد من المساهمة في الأهداف التنظيمية وتزويد الأفراد بفرص معززة للمساهمات التنظيمية أن تؤثر أيضاً على الأداء بشكل مباشر، وبالتالي يجب أن يسمح تعريف الأداء بالتباين الذي يُعزى إلى الاختلافات في: السمات المقاسة في برامج الاختيار، المشاركة في برامج التدريب والتطوير، التعرض للتدخلات والممارسات التحفيزية، القيود الظرفية والفرص¹.

ثانياً: أهمية الأداء الوظيفي

يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بالمصطلحات المتعلقة بمخرجات المنظمة كالنتائج كمية ونوعية الإنتاج أو مستوى جودة الخدمات، كما يرتبط أداء المورد البشري بعملية التسيير كون ان المورد البشري هو المسير والعامل ويشغل المورد البشري جميع المستويات الإدارية والتشغيلية وهو ما يمنحه تلك الأهمية في جميع المنظمات، حتى هناك من الباحثين من يربط استقرار واستمرار المنظمة بالأداء المتميز للمورد البشري².

1- بالنسبة للعاملين: يعد أداء الفرد انعكاساً لأداء المنظمة التي ينتمي إليها كما أن كفاءة وفعالية العاملين ما هو إلا تعبير عن درجة كفاءة المنظمة التي يعملون فيها، وأن اهتمام الفرد بمستوى أداءه ينعكس إيجابياً كما يلي³:

- يعتبر أداء الأفراد معياراً أساسياً لمدى نجاح المنظمة فكما أشرنا سابقاً يعتبر الفرد هو المسير والعامل والمراقب والمقيم والمقوم، لذا فإن قرارات الإدارة وصياغة الاستراتيجية وتنفيذها تتطلب من القائمين الأخذ بعين الاعتبار ما يمكن دعم ولاء الأفراد في المنظمة من خلال مشاركتهم في صناعة القرار، ومحاولة تلبية طلباتهم واستطلاع طموحاتهم في المنظمة.

- يرتبط الأداء الوظيفي بمجموعة من النشاطات ووظائف المنظمة لذا فبغية تحسين أداء العاملين تلجأ المنظمة إلى تعليمهم وتدريبهم وتنمية معارفهم وخبراتهم على استخدام أحدث الوسائل والتقنيات وهوما يستفيد منه العاملون، كما تلجأ المنظمة لنفس الغرض (الحصول على الأداء الوظيفي المتميز) بزيادة التحفيز

¹ Stephan J. Motowidlo and Harrison J. Kell, **Industrial and organizational psychology**, Wiley Editors: Neal W. Schmitt, Scott High house, 2nd ed, 2012, p 92.

² ناصر حسن حمود، مذكرة ماجستير غير منشورة بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الأهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2010، ص 52، بالتصرف.

³ منير بركاني، كل ما يخص الأداء الوظيفي: مفهوم، أهمية، محددات وأبعاده، موقع تدوينة www.tadwiina.com، تاريخ التصفح

وطرح المزيد من المزايا الوظيفية والاهتمام بصحة وسلامة الافراد، وهو ما يعود بالنفع على العاملين من خلال زيادة مستوى معيشتهم واستقرارهم.

-يرتبط الأداء من جهة نظر الفرد بإحدى الحاجات الأساسية له وهي الحاجة إلى الاستقرار في عمله وإثبات ذاته، وبالتالي فإن لاهتمام الفرد بأدائه والعمل على تحسينه وتطويره سوف يمكنه من تحقيق عدد من الأهداف المرتبطة به الاقتصادية والاجتماعية والنفسية.

2- بالنسبة للمنظمة: ويمكن ايجاز اهداف الأداء بالنسبة للمنظمة في:

-تحقيق اهداف المنظمة: يلتزم الموظفون الناجحون بالمواعيد النهائية ويقومون بالمبيعات ويننون العلامة التجارية من خلال التفاعلات الإيجابية مع العملاء، كل مما سبق تعتبر مؤشرات جيدة لتحقيق اهداف المنظمة، وبالعكس عندما لا يعمل الموظفون بشكل فعال، يشعر الزبائن أن الشركة غير مبالية باحتياجاتهم مما يترك لهم مجال لاختيار منافسين للمنظمة وهو ما لا يصب في مصلحتها.

-خلق بيئة عمل إيجابية: عندما يؤدي الافراد وظائفهم بشكل فعال، تزداد الروح المعنوية في المنظمة، مما يحفز الموظفين الذين ليس لديهم الدافع لإنجاز مهامهم، لذا تلجأ المنظمات لتكوين بيئة عمل إيجابية يسودها الحيوية والنشاط من خلال الإجراءات التحفيزية كمكافأة الموظفين ذوي الأداء العالي بالحوافز ومشاركة الافراد في صناعة القرار، كما يتوجه الافراد ذوي الكفاءات والمواهب العالية نحو المنظمات عالية الأداء كونها بيئة لتفجير قدراتهم ومهاراتهم كما تسمح لهم بتحقيق أهدافهم من خلال الحوافز والامتيازات الممنوحة وتوفر بيئة العمل المحفزة على الابداع¹.

-يسمح باتخاذ القرارات المناسبة في المنظمة: حيث يسمح تتبع أداء العاملين الى معرفة القرارات اللازمة التقنية كانت ام الإدارية، فالقرارات التقنية تتعلق بالبيئة المادية للعمل كتغيير مكان الآلات، تغيير مستوى الإضاءة، زيادة توسيع وحدات الإنتاج...الخ، اما القرارات الإدارية فتتخذها المنظمة لمعالجة الاختلالات الواردة في أداء الأفراد، كتنظيم دورات التدريب وتحويل مراكز عمل الموظفين، التوظيف الإضافي، زيادة الأجور والحوافز....الخ.

المطلب الثالث: محددات الأداء الوظيفي

تختلف الدراسات التي تناولت الأداء الوظيفي في تحديد اهم محدداته في المنظمات، من خلال هذا المطلب سنعمل على توضيح اهم محددات الأداء الوظيفي، من خلال المرور على اسهامات مجموعة من الباحثين في هذا المجال، حيث تم تقسيم هذا المطلب الى ثلاثة عناصر أساسية:

- إنتاجية الموارد البشرية HR Productivity.
- نوعية عمل الموارد البشرية HR Work Quality.
- الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية HR Behavior.

¹ Kimberlee Leonard, **Importance of Employee Performance in Business Organizations**, site small business www.smallbusiness.chron.com, Updated March 06, 2019, date: 10/02/2021.

حيث وضع الباحثان بورتر ولولار Porter and Lawler نموذجاً نظرياً يقوم على مجموعة من الفروض حول محددات أداء العاملين، والتي تتمثل في ثلاثة عوامل رئيسية¹:

- **الجهد المبذول**: نعني به كمية الطاقة المبذولة من طرف العامل في أداء مهامه، وهذا الجهد يرتبط بقوة الدافع، وتعتمد كمية الجهد هنا على التفاعل بين تقدير المكافأة، كالزيادة في الراتب، الترقية، التقدير والحوافز، وإدراك احتمالية هذه المكافأة، بمعنى احتمالية ما إذا كان الجهد المبذول من طرف العامل سيتم مكافأته فعلاً أو لا؟ وبالتالي فإن الجمع بين هذين المتغيرين -تقدير المكافأة وإدراك احتمالية مكافأة الجهد - يتحدد من خلال كمية الجهد المبذول، فإن كان العمال يعطون تقييماً عالياً للجهد ويدركون احتمالية كبيرة بأن جهودهم ستقود إلى هذه المكافأة، فإنهم سوف يبذلون جهود كبيرة، ولكن هذا الجهد لا يقود مباشرة إلى مستوى مهم من الأداء.

- **قدرات الفرد وخبراته السابقة**: وهي التي تحدد درجة فاعلية الجهد المبذول، حيث أن العامل الذي يشعر بقدرته على العمل ونقص القدرة من ناحية توفره على المعارف اللازمة والقدرة الجسدية الضرورية، وخبراته يقصد بها المهارات والمعارف التي اكتسبها خلال مراحل عمله.

- **إدراك العامل لدوره الوظيفي**: ويشمل مجموع التصورات والانطباعات عن السلوك والأنشطة التي يتكون منها وعن الكيفية التي يمارس بها عمله في التنظيم، هنا يبرز دور المنظمة من خلال استراتيجية تحليل وتوصيف العمل في توضيح المهام التي تطلبها وظيفة العامل، وباستراتيجية التدريب خاصة في المراحل الأولى من بداية عمل الأفراد في المنظمة تقوم بمعالجة النقائص واكساب العامل المهارات الضرورية لأداء عمله، وإبراز كيفية أداء المهام وما يجدر العامل القيام به.

- وهناك مقارنة أخرى قام بها الباحثان قوميذ ميجا وبالكيم Gomez-Mejia & Balkim فيما يخص أبعاد الأداء الوظيفي واللذان حصرها في²:

- إنتاجية الموارد البشرية **HR Productivity**: النتائج المحققة التي تتعلق بكم العمل المنتج؛
- نوعية عمل الموارد البشرية **HR Work Quality**: النتائج المحققة التي ترتبط بالكيفية التي تنجز بها مهام ومتطلبات الوظيفة؛
- الجانب السلوكي لأداء الموارد البشرية **HR Behavior**: يشمل مجموع العناصر المتعلقة بشخصية الفرد وسلوكه في العمل.

¹ بغريش سعيدة، قاسمي كمال، أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2020، ص ص 197-208، بالتصرف.

² احمد كرم النجار، هاني عبد الحكيم صالح، تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق المصرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 10، العدد 05 (خاص)، أكتوبر 2020، ص 265.

أولاً: إنتاجية الموارد البشرية HR Productivity

ان الإنتاجية يمكن النظر إليها على أنها "المخرجات الملموسة والغير ملموسة والتي تعكس مسؤوليات القيادة الإدارية نحو مواجهة أو تجاوز التحديات التي تفرضها معايير الأداء المقبولة، والمحددة سلفاً في ضوء الأهداف والبرامج الزمنية المرسومة بوضوح ودقة، وذلك من خلال حسن استخدام الموارد المتاحة وتبني نمط تنظيمي صحي، ومواكبة التغيرات والقدرة على احلالها في حدود الإمكانيات والظروف المتاحة"¹، أي ان الإنتاجية تمثل مخرجات المنظمة والنتائج المتوقع من أداء الافراد وتخصيص موارد المنظمة. كما عرفت الإنتاجية على انها "ذلك المقياس الذي يستخدم لتحديد مستوى الإنجاز من المخرجات (سلع/خدمات/أفكار)، الذي نتج عن استخدام مدخلات محددة في المنظمة، وكثيراً ما يعبر عن الإنتاجية كناتج لنسبة المخرجات الى المدخلات وذلك خلال فترة زمنية معينة أي ان:

$$\text{الإنتاجية}^2 = \frac{\text{المخرجات او الناتج خلال مدة زمنية معينة}}{\text{الموارد (الموارد المستخدمة خلال نفس الفترة)}}$$

يتفق مع هذا التعريف الباحث ستيفنسون Stevenson حيث عرف الإنتاجية على انها " قياس الاستخدام الفعال للموارد، ويعبر عنها بنسبة المخرجات الى المدخلات"³.

مما سبق يمكن تعريف الإنتاجية من منظور المنظمة على انها مخرجات المنظمة، والناجمة من استخدام موارد المنظمة مجتمعة بما فيها المورد البشري في مدة زمنية معينة عادة تكون سنة، ويعبر عليها رياضياً بنسبة المخرجات (النواتج) على المدخلات (الموارد المستخدمة).

واحدة من القضايا الرئيسية التي تواجهها معظم المنظمات في الوقت الحاضر هي الحاجة إلى تحسين إنتاجية الموظفين، "إنتاجية الموظف هي تقييم كفاءة عامل أو مجموعة من العمال من الناحية الفعلية، تعد الإنتاجية عنصراً يؤثر بشكل مباشر على أرباح الشركة، يمكن تقييم الإنتاجية من حيث ناتج الموظف في فترة زمنية محددة، يتم تقييم إنتاجية عامل معين بالنسبة لمتوسط انتاج الموظفين الذين يقومون بعمل مماثل، يمكن أيضاً تقييمها وفقاً لكمية وحدات المنتج أو الخدمة التي يتعامل معها الموظف في إطار زمني محدد"⁴، أي ان إنتاجية المورد البشري تعبر عن مدى مساهمته بمجهوداته ومهاراته وخبراته في مخرجات المنظمة. كثير ما يطلق على إنتاجية العامل بالكفاءة الإنتاجية للعامل أي ان المفهوم الاصطلاحي لإنتاجية العامل هو الكفاءة التي يقدمها الفرد في تأدية مختلف المهام الموكلة له ومدى مساهمته أو نسبة مساهمته في إنتاجية المنظمة.

¹ مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، مرجع سبق ذكره، ص 61.

² عشوش محمد الأمين عبد اللطيف، إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل، الأسس العلمية والممارسات التطبيقية، تم الاطلاع على الكتاب من موقع اتحاد مكنتبات الجامعات المصرية، دار النشر غير محددة، 2017، ص 121.

³ عبد الكريم حسين، دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلد 27، العدد 01، 2011، ص 30.

⁴ Jalal Hanaysha, **Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector**, Management Science Letters, 6 (2016), p 62.

وترجع دواعي الاهتمام بإنتاجية العامل للأسباب التالية¹:

- سهولة قياس إنتاجية العامل مقارنة بالإنتاجية الكلية؛

- أثر مهارة العامل في الإنتاجية على نجاح الشركة؛

- تعكس إنتاجية العامل مدى الفاعلية من سياسات إحلال المكننة واستخدامها بدلا من العمل اليدوي؛

- من الضروري تحسين إنتاجية العامل بغية زيادة الإنتاج، وتخفيض التكاليف، وزيادة القدرة الشرائية، ورفع مستوى معيشة العمال.

1- العوامل المؤثرة في إنتاجية العامل: بالنظر الى اهمية إنتاجية العامل في تحقيق اهداف المنظمة، اهتم الباحثون من خلال مجموعة من الدراسات الإدارية والاقتصادية في معرفة أهم العوامل المؤثرة على إنتاجية الافراد، تتفق الدراسات ان هناك نوعين من العوامل التي تؤثر على إنتاجية الموارد البشرية²:

1-1 عوامل فنية: وتتضمن: المستوى التقني، ومستوى الآلية المستخدمة في العملية الإنتاجية، مستلزمات الإنتاج، تصميم الوظيفة، والترتيب الداخلي لمكان العمل.

1-2 عوامل إنسانية وتتضمن: -القدرة على أداء العمل وتتحدد بفعل اكتساب المعرفة والتعلم، والخبرة، والقدرات والمهارات الشخصية.

-الدوافع الى العمل وتتحدد بفعل الرغبات الإنسانية والعلاقات الاجتماعية وطبيعة العمل والأوضاع التنظيمية.

ويرى الباحث عبد الكريم حسين انه يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على إنتاجية الموارد البشرية الى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

1-1 العوامل الداخلية: وهي التي تخضع لسيطرة الإدارة أي انه يمكن ان تؤثر فيها بقراراتها وسياساتها بدرجة مختلفة بالشكل الذي يتماشى مع أوضاع المنظمة وتنقسم الى:

-عوامل مادية: وتتضمن مزيج المنتجات، التكنولوجيا المستخدمة، الآلات والتسهيلات، مستلزمات الإنتاج كما وكيفا والأموال المستثمرة.

- عوامل إنسانية: وتتضمن الموارد البشرية (هيكلها، مستواها التنظيمي، مستواها التدريبي والخبرات، وسياسات وإجراءات نظم العمل، والقيادات الإدارية).

1-2 العوامل الخارجية: وهي تلك العوامل ذات التأثير في الإنتاجية والناבעة من ظروف البيئة المحيطة، وتتضمن ما يلي:

-عوامل هيكلية: وتشمل النظام الاقتصادي والاجتماعي والبنية التحتية.

-عوامل قانونية: وتتضمن لوائح وقوانين وتشريعات العمل في الدولة، كما تضم كل الظروف والمتغيرات المحيطة ببيئة المنظمة.

¹ عبد الكريم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 29.

² مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، مرجع سبق ذكره، ص ص 66-67.

ثانيا: نوعية عمل الموارد البشرية HR Work Quality

تعتبر إنتاجية الأفراد واحدة من أهم ما تهتم به المنظمات لأنها تتعلق بأهداف المنظمة، وتعتبر على مدى نجاح استراتيجياتها المتعلقة بالموارد البشرية في تنفيذ الاستراتيجية العامة للمنظمة، لكن الإنتاجية لا تعتبر العامل الوحيد الذي يطلبه الزبون بل إن لنوعية الخدمة أو نوعية عمل الأفراد دور هام في رضا الزبون، وعامل أساسي في التأثير على طلبه على خدمات أو منتجات المنظمة، يعبر على مصطلح نوعية عمل الأفراد في المراجع العربية والأجنبية بمصطلح الجودة Quality.

1- مفهوم الجودة: عرفت الجودة على أنها هي "الهيئة والخصائص الكلية للمنتج (خدمة أو سلعة) التي تظهر وتعكس قدرته على إشباع حاجات صريحة وأخرى ضمنية"¹.

الجودة تعني "إنتاج المؤسسة لسلعة أو تقديم خدمة بمستوى عالي من الجودة المتميزة، تكون قادرة من خلالها على الوفاء باحتياجات ورغبات زبائننا، بالشكل الذي يتفق مع توقعاتهم، وتحقيق الرضا والسعادة لديهم، ويتم ذلك من خلال مقاييس موضوعة سلفا لإنتاج السلعة أو تقديم الخدمة وإيجاد صفة التميز فيها"². كما تعرف الجودة على "أنها درجة سيادة المنتج أو الخدمة على المنتجات أو الخدمات المماثلة المقدمة للمستهلك ودرجة مساهمة المنتج أو الخدمة في تحسين نمط الحياة لدى الفرد"³.

مما سبق نستطيع القول ان الجودة هي مطابقة المنتجات من ناحية الهيئة والخصائص والخدمات، من ناحية مستوى تقديم الخدمات للمواصفات والمعايير التي يطلبها الزبائن والتي تشبع رغباتهم، والتي من خلالها تصنع المنظمة التميز في المنتج والخدمة عن منتجات وخدمات المنظمات المنافسة.

2- أبعاد الجودة: قام David Garvin في كتابه "إدارة الجودة" (Managing Quality) بتحديد خمسة أبعاد للجودة هي⁴:

1-2 التفوق Excellence: بمعنى أن يطابق المنتج أو يتجاوز توقعات الزبون حول المواصفات اللازم توفرها في هذا المنتج؛

2-2 التركيز على المنتج Product based: أي التركيز على القدر المطلوب من الخصائص؛

3-2 التركيز على الزبون User based: أي ملاءمة المنتج للاستعمال؛

4-2 التركيز على التصنيع Manufacturing based: أي المطابقة للمواصفات؛

5-2 التركيز على القيمة Value based: أي أن تكون درجة الإشباع مرتبطة بسعر المنتج.

¹ يوسف حجيم الطائي وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 26.

² عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2001، ص 17.

³ طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005، ص 99.

⁴ عماد سعادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير بعنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطنية بولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016، ص 04.

ثالثاً: سلوك الموارد البشرية في المنظمة HR Behavior

حظي سلوك العاملين أو السلوك التنظيمي باهتمام عديد من المفكرين والباحثين والاختصاصيين، فبالرغم من توافر جميع الموارد في المنظمة إلا ان المورد البشري يعتبر المورد الأهم والذي ينبغي دراسة سلوكياته، لان الانسان بطبعه لا يمكن السيطرة على سلوكه، انما يمكن مراقبتها وتوجيهها ويرجع للاختلافات السلوكية بين جميع أفراد المنظمة وتأثرها بالمتغيرات البيئية.

1- تعريف السلوك: إن كلمة سلوك Behavior كمصطلح علمي لا تشير إلى السلوك البشري فحسب، يمكن أن تستخدم للدلالة على سلوك مختلف لأنواع الأحياء وكذلك الجمادات، فقد يبحث عالم النبات في سلوك النبات أثناء تعرضها لأشعة الشمس أو لبرودة شديدة، وكذلك يبحث الكيميائي في كيفية سلوك مادة معينة كالماء عند تعرضه لدرجة الغليان فالتغيرات التي تحدث على النبتة وعلى المادة الكيماوية هي تغيرات سلوكية وبالتالي فالسلوك هو (استجابة تغيير) أو ردة فعل لمؤثرات قد تكون خارجية أو داخلية.

يرى الباحث عبد الرزاق الرحاحلة أنه: "يمكن التمييز بين نوعين من سلوك الأفراد، السلوك الفردي والسلوك الاجتماعي، فالسلوك الفردي هو السلوك الخاص بفرد معين أما السلوك الاجتماعي فهو السلوك الذي يتمثل في علاقة الفرد بغيره من الجماعة، ويهتم علم النفس بالسلوك الفردي أما السلوك الاجتماعي فهو لب اهتمام علم الاجتماع"¹.

كما عرف السلوك على انه: "سلسلة من الاختيارات يقوم بها الفرد من بين استجابات ممكنة عند تتقل الفرد من موقف الى اخر، فالسلوك هو كل ما يصدر عن الفرد، وهو يتشابه الى حد كبير مع اتخاذ القرارات"².

بينما عرف السلوك التنظيمي من طرف الباحث Robbins على أنه "دراسة المنظمة للاتجاهات والأفعال للأفراد العاملين في المنظمة، كحقل للدراسة يتحرى من خلاله عن الأثر الذي يحدثه كل من الأفراد والمجموعات والهيكل التنظيمي في السلوك داخل المنظمات، وذلك بقصد تطبيق المعرفة المؤدية إلى زيادة الفاعلية التنظيمية، وبعبارة أخرى يهتم حقل السلوك التنظيمي بدراسة السلوك الفردي وسلوك المجموعة وأنماط الهيكل التنظيمي وفهمها، بقصد المساعدة في زيادة الفاعلية التنظيمية"³.

ويعتبر السلوك الإنساني والسلوك التنظيمي في الحقيقة أساسيات نفسية واجتماعية تتفاعل معا، فعملية سلوك وتصرفات الأفراد في المنظمة مرتبطة ببعض العوامل والجوانب النفسية والاجتماعية، ويطلق على العوامل

¹ يوسف عنصر، ناجي لبيتيم، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 07، جويلية 2014، ص 125.

² فاروق عبده فليح، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2005، ص ص 29-30.

³ ماجد عبد المهدي محمد مساعده، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018، ص 45.

النفسية العوامل الداخلية وعلى العوامل الاجتماعية العوامل الخارجية، حيث تتفاعل العوامل النفسية مع العوامل الاجتماعية وينتج عن هذا التفاعل سلوك الفرد والمنظمة، وقد يكون هذا السلوك إيجابيا أو سلبيا¹.

2- أهمية دراسة السلوك التنظيمي: تهتم المنظمة بجميع العوامل والجوانب التي تساعد على تحسين أداء الافراد، لذا فهي تهتم بزيادة الإنتاجية ونوعية المنتج باعتبارهما اهم مقياس لأداء الأفراد، كما تهتم بدراسة سلوك العاملين لديها ومدى قابلية وتأثر الافراد بالظروف البيئية لمعرفة كيفية الدفع بسلوكهم نحو تنفيذ استراتيجية المنظمة.

ويمكن أن نلخص أهمية السلوك التنظيمي في النقاط التالية²:

-تعد الموارد البشرية مورد هام للمنظمة، لذلك استلزم ضرورة الاهتمام بدراسة وفهم سلوك الأفراد لما لها من تأثير على فعالية المنظمة؛

-تغيير النظرة إلى الموارد البشرية، وجذب الانتباه إلى ضرورة الاهتمام بتنمية وتطوير هذا المورد، ويمكن تحقيق هذا بالاستثمار فيه لزيادة كفاءته وتحسين مهارته، ومن ثم فإن الفهم الصحيح لسلوك الأفراد يمكن المنظمة من التعامل مع الأفراد بطريقة صحيحة، واتخاذ الإجراءات السلوكية التصحيحية كلما تطلب الأمر؛

-تعقد الطبيعة البشرية ووجود الاختلافات الفردية التي تميز هذا السلوك، مما يتطلب من المنظمة فهم وتحليل هذه الاختلافات للوصول إلى طرق تعامل متميزة تتناسب مع هذه الاختلافات، وهذا يؤدي إلى زيادة التأثير والتحكم في هذا السلوك؛

-تعد بيئة المنظمة الداخلية والخارجية عامل أساسي وجب مراعاته عند تصميم الاستراتيجية العامة للمنظمة، هذا العامل يؤثر تأثيرا بليغا على سلوكيات الافراد ويساهم أو يحد من فاعلية أدائهم.

اما بالنسبة للفرد تحقق معرفة الفرد لمحددات وعناصر سلوكه مزايا كثيرة من أهمها: تدعيم فرص الالتزام بالسلوك الصحيح وتجنب العوامل التي تؤدي الى الادراك الخاطئ للمواقف التي تشوه عملية الاتصال، أو التعرض لمستوى غير ملائم من الضغوط أو عدم التفاعل والاستجابة غير الصحيحة للزملاء والإدارة، وأخيرا تظهر أهمية دراسة السلوك التنظيمي على مستوى البيئة في أنها تساهم في التعرف بشكل أكثر دقة على البيئة المحيطة، مما يساعد في تدعيم التفاعل الإيجابي لها من خلال الاستجابة لمطالبها التي لا تتعارض مع مصالح المنظمة³.

3- عناصر السلوك التنظيمي: تتمثل عناصر السلوك التنظيمي بالنسبة لكل من الفرد والجماعة في⁴:

¹ محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004، ص ص21-22.

² عبد الحق علي إبراهيم، أطروحة دكتوراه في فلسفة إدارة الاعمال بعنوان: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال -بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، قسم الدراسات التجارية، السودان، 2015، ص 36.

³ نفيسة محمد باشري، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2017، ص 05.

⁴ محمد بن علي شيبان العامري، السلوك التنظيمي، موقع مهارات النجاح www.sst5.com/Article/1542/40/FranchiseGuide.aspx تاريخ الاطلاع على الموقع 2021/02/23.

3-1 بالنسبة الى الفرد: ويمكن ان تشمل مايلي:

3-1-1 الإدراك: ويعالج نظرة الفرد للناس من حوله وكيف يفسر ويفهم الموقف والأحداث من حوله، وكيف يؤثر هذا الإدراك على حكمه وعلى الآخرين وعلى اتخاذ القرارات.

3-1-2 التعلم: وهو الموضوع الذي يفيد المدراء وأصحاب السلطة والعاملين في فهم كيف يكسبون سلوكهم، أو كيف يتمكن من تقوية أو إضعاف أنماط معينة من السلوك.

3-1-3 الدافعية: هو موضوع يفيد في فهم العناصر التي تؤثر في رفع حماس ودافعية العاملين، وبالتسلح ببعض الأدوات والتي يمكن من خلالها حث العاملين على رفع حماسهم في أعمالهم.

3-1-4 الشخصية: ويفيد المدير على فهم مكونات وخصائص الشخصية وتأثيرها على سلوك الأفراد داخل أعمالهم وهو فهم ضروري يمكن المدراء من توجيه المرؤوسين للأداء السليم.

3-1-5 الاتجاهات النفسية: وتنقسم إلى ثلاث أقسام:

أ. **العنصر المعرفي (المعرفة والمعلومات):** إن ما يتوفر لدى الفرد من معلومات وتعلم وخبرة وثقافة تساعد على تكوين معارف ومعتقدات الفرد إتجاه موضوع معين، وهي تساعد في تكوين ردود فعله في مشاعره وتحركاته اتجاه هذا الموضوع.

ب. **العنصر العاطفي (الوحدات والمشاعر):** بناء على معرفته ومعتقداته تتكون المشاعر والتي تكون في شكل تفضيل أو عدم تفضيل وحب وكراهية وإعجاب، أو عدم إعجاب والارتياح أو عدم الارتياح.

ج. **العنصر السلوكي (الميل السلوكي):** ويفهم ذلك في شكل تنبيه للتعرف بطريقة معينة على الأشياء الموجودة في البيئة المحيطة.

3-2 بالنسبة للجماعة: هي تلك المتغيرات والعناصر المؤثرة والمكونة للسلوك الجماعي للأفراد والجماعات، ولمعرفة وفهم هذا السلوك والتنبؤ به وتوجيهه يتم من خلال:

3-2-1 جماعات العمل: من خلالها يتم التعرف والخوض في تكوين الجماعات وظواهر التماسك الجماعي وعلاقتها في سلوك العمل، كما تتناول ظاهرة اتخاذ القرارات داخل جماعات العمل.

3-2-2 القيادة: ويساعد في التعرف على كيفية اكتساب التصرفات والأنماط القيادية المؤثرة في سلوك الآخرين والظروف المحددة للتصرفات والأنماط القيادية المناسبة.

3-2-3 الاتصال: ويساعد المدراء أو العاملين في فهم كيف يتم الاتصال داخل العمل وكيف يمكن جعله بدون معوقات وكيف يمكن رفع مهارات الاتصال بالطرق المختلفة مثل: الاستماع، المقابلات الشخصية والاجتماعية.

4. محددات سلوك الأفراد في المنظمة: يتحدد سلوك الافراد داخل المنظمة بمجموعتين من العوامل: العوامل الخارجية والعوامل الداخلية التي لها علاقة بالعاملين¹.

¹ سهيلة عباس، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004، ص ص 71-75، بالتصرف.

4-1 العوامل الخارجية: نظرا الى ان المنظمات جزء من البيئة الخارجية أو النظام الاجتماعي الاوسع فان هناك العديد من العوامل البيئية الخارجية المؤثرة على سلوك الافراد من هذه العوامل:

4-1-1 الاستراتيجية التنظيمية: تؤثر استراتيجية المنظمة على قوة ونفوذ الجماعات وعلى الموارد المتاحة امامها، اذ ان النقص في الموارد يؤثر على مستوى القلق والصراع بين الأفراد، كما وان المنظمة التي تعتمد على استراتيجية الكلفة الأدنى تضع محددات رقابية على عمل الأفراد بحيث تكون الأنماط القيادية اقرب ما تكون الى النمط البيروقراطي (قيادة تقليدية)، في حين ان المنظمة التي تعتمد على الاستراتيجية المنقبة أو استراتيجية التمايز فإنها تتيح الفرصة للعاملين في تجربة قدراتهم مع منحهم الفرصة للتعبير عن هذه القدرات من خلال الصلاحيات الممنوحة لهم والتركيز على الابداع والابتكار.

4-1-2 أنظمة التقويم والتحفيز المعتمدة: تؤثر أنظمة تقويم الأداء على سلوك العاملين من حيث اهداف عملية التقويم وإجراءات وأساليب التقويم، فالتقويم التطويري الذي يهدف الى تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الافراد والجماعات يؤدي الى تحفيزهم باتجاه رفع معدلات الأداء، في حين ان التقويم الإداري الهادف الى اتخاذ الإجراءات الإدارية على وفق نتائج التقويم، من مكافئات وعقوبات فان ذلك يولد الصراعات داخل المنظمة.

4-1-3 الثقافة التنظيمية السائدة: ان القيم والمعتقدات والمفاهيم وطرق التفكير التي يشترك بها أعضاء التنظيم تؤثر على سلوك الافراد في المنظمة، فقد تؤثر هذه القيم والمعتقدات بشكل إيجابي أو العكس.

4-1-4 ظروف العمل المادية: والمتمثلة في الأدوات والمعدات المستخدمة ومستوى التكنولوجيا ودرجة المخاطرة ودرجة توفر وسائل الحماية والصيانة، في دراسة لأكثر من 300 جماعة عمل صناعية في عدة معامل، اشارت النتائج بأن التكنولوجيا المستخدمة تؤثر على أنماط سلوك الافراد وتشكيلها.

4-1-5 أنماط القيادة والاتصالات: القيادة هي عملية تأثير على الجماعة لتحقيق الأهداف، ففي أي منظمة يشغل الأعضاء أدوار متعددة ومن هذه الأدوار هو الدور القيادي، فالقائد جزء من البيئة التي يعيش فيها وهو جزء متكامل من النظام وان التفاعل بين القائد والتابعين يؤثر في سلوكيات التابعين.

4-2 العوامل الداخلية: وهي التي تتصل بأعضاء المنظمة.

تؤثر على سلوك الجماعة عوامل داخلية من أهمها¹:

4-2-1 القدرات الفردية للعاملين: عرفها كروفورد وترنم (Turnerm & Crawford) بانها عبارة عن المعرفة والمهارات والسمات الشخصية اللازمة للعاملين لضمان أداء عملهم بشكل جيد².

وهو ما يملكه العامل من مهارات وخبرات ومعارف والتي تؤثر على أدائه وعلى سلوكه مع أفراد المنظمة.

4-2-2 دوافع واستعدادات العاملين: كما أشرنا سابقا لدور الحوافز واستراتيجية التعويضات في دفع العاملين لتقديم مستويات الأداء المطلوبة والمشاركة في تحقيق اهداف المنظمة، الا ان هناك مجموعة دوافع

¹ سهيلة عباس، مرجع سبق ذكره، ص 75، بالتصرف.

² Turner, D. & Crawford, M, **Change Power: Capabilities that Drive Corporate Renewal, Business and Professional**, Publishing Warri wood, Sydney, 1998.

لا تتعلق بالجانب المادي فقط، مثلاً: بعض العاملين يطمح للوصول لمناصب قيادية توفر له مكانة في المجتمع.

المبحث الثاني: تحسين الأداء الوظيفي

بغرض تحقيق المنظمة لأهدافها تقوم المنظمة بمجموعة من العمليات والقرارات والتي تهدف جميعها الى تنفيذ استراتيجية المنظمة، ويتطلب تنفيذ هذه الاستراتيجية تحكم المنظمة بأداء العاملين وتحسينه وتوجيه مجهوداتهم نحو تنفيذ مخططات المنظمة كون المورد البشري هو المورد الأهم في المنظمة والصانع للتميز. وتهدف المنظمة من خلال تحسين أداء الافراد الى تقليل الانحرافات في أدائهم أي الانحراف أو الاختلال في كمية المنتجات، أو جودة المنتجات أو تصحيح بعض السلوكيات السلبية للأفراد، والتي تتأثر تأثراً بالغاً بالعوامل البيئية للمنظمة، ومحاولة تعبئة واستخدام هذا المورد الهام ضمن موارد المنظمة نحو تحقيق أهدافها. وقد تم تقسيم هذا المبحث الى ثلاث مطالب هي:

- مفهوم وأهمية ومراحل تحسين الأداء الوظيفي
- مناهج تحسين الأداء الوظيفي.
- العوامل المؤثرة على أداء الموارد البشرية في المنظمة

المطلب الأول: مفهوم وأهمية ومراحل تحسين الأداء الوظيفي

من خلال هذا المطلب سنقوم باعطاء مفهوم شامل لتحسين الأداء الوظيفي، وإبراز أهمية تحسين الأداء الوظيفي، وتم تقسيم المطلب الى ثلاث عناصر:

- مفهوم تحسين الأداء الوظيفي.
- أهمية تحسين الأداء الوظيفي.
- مراحل تحسين الأداء الوظيفي.

أولاً: مفهوم تحسين الأداء الوظيفي

يقصد بتحسين الأداء الوظيفي "استخدام الموارد المتاحة لتحسين المخرجات ونتاجية العمليات، وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى ويتطلب تحسين الأداء توازن العناصر الأربعة التالية: (الجودة، الإنتاجية، التكنولوجيا، التكلفة)، لأن توازن هذه العناصر يؤكد أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المنظمة قد أخذت في الاعتبار، ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل"¹.

وعرفه الباحث عبد الجليل الشوامرة بأنه "طريقة منظمة وشاملة لعلاج المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ما، وهي عملية منظمة تبدأ بمقارنة الوضع الحالي بالوضع المرغوب للأداء الفردي والمؤسسي ومحاولة تحديد الفجوة في الأداء، وهنا يأتي تحليل المسببات لمعرفة تأثير بيئة العمل على الأداء، حالما يتم معرفة وتحديد الفجوة الحاصلة في الأداء ومسبباتها يتم اتخاذ الإجراءات والخطوات المناسبة لتطوير الأداء، وهذا

¹ مريم ارفيس، مرجع سبق ذكره، ص487.

يمكن أن يتضمن قياسات ومراجعة للنظام ووسائل ومعدات جديدة، نظام مكافئات اختيار وتغيير مواقع الموظفين وتدريبهم، وعند الاتفاق على أحد هذه الخطوات أو أكثر يتم تطبيقها فعليا، وبعد التطبيق يتم التقييم¹.

ويهدف تحسين الأداء الى رصد فجوات الأداء وتحليلها لتحديد مصادرها واسبابها تمهيدا للعمل على إزالتها، ويقصد بفجوة الأداء اكتشاف الفرق بين مستوى الأداء الفعلي (الكمية، الحجم، السرعة، الجودة، التكلفة) وبين المستوى المخطط (المستهدف)، والاساس في رصد فجوة الأداء هو الكشف المبكر عن اتجاه انحراف الأداء والمتابعة المستمرة للأداء، ومن ثم يمكن تقدير أبعاد فجوة الفجوة من حيث الحجم (أي مدى التباين في الأداء الفعلي عن الأداء المستهدف من الناحية الكمية)، ومدى التأثير على نتائج المنظمة وموقفها التنافسي، والتكلفة المترتبة على عدم تحقيق الأداء المخطط، كذلك يكون رصد الفجوة بحصر مدى تكرارها وانتشارها في مجالات الأداء المختلفة أو انحصارها في مجال معين².

اذن تحسين الأداء الوظيفي هو مجموعة من العمليات المنظمة والتي تستهدف المورد البشري في المنظمة، وتهدف من خلالها المنظمة الى رصد وتحليل ومعالجة فجوة الأداء، والتي تمثل الفرق بين الأداء الفعلي والأداء المخطط أو المتوقع للعاملين والذي يلبي احتياجات المنظمة لتحقيق أهدافها.

ثانيا: أهمية تحسين الأداء الوظيفي

تظهر أهمية تحسين الأداء الوظيفي في النقاط التالية³:

- أهمية التعامل مع مفهوم تحسين الأداء من منظور شامل يجمع جميع عناصر الأداء البشرية والمادية والتقنية والتنظيمية في إطار متناسق، وعدم التجاوز بالتركيز على بعض العناصر والتغافل عن البعض الاخر؛
- أهمية إدماج معطيات وعناصر وبرامج تحسين الأداء ضمن الاستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية، والاستراتيجية العامة للمنظمة الإنتاجية والتسويقية والتمويلية والتقنية والإدارية؛
- ضرورة النظر الى قضايا التحسين والتطوير والتحديث وإعادة الهندسة أو إعادة الهيكلة في المنظمات من منظور إدارة الأداء واستهداف تحسين وتطوير الأداء في نهاية الأمر؛
- أهمية مراعاة الأبعاد الثقافية والاجتماعية للموارد البشرية واختلاف مستوياتهم الفكرية، وأخذ هذه الفروق في الاعتبار عند تصميم الاعمال، واعداد خطط تحسين الأداء وتحديد معايير التقييم؛
- أهمية التركيز في تصميم الاعمال وتخطيط تحسين الأداء على تضمينها ابعادا تستثمر وتستشير الطاقات الذهنية والقدرات الفكرية للموارد البشرية، باعتبار ان رأس المال الفكري هو أهم ما تملكه المنظمات المعاصرة.

¹ عبد الجليل الشوامرة، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، منتديات عبد الجليل الشوامرة للتربية والتعليم، الموقع الالكتروني: <https://shawamreh.yoo7.com>، تاريخ الاطلاع على الموقع 2021/02/25.

² محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 346.

³ محمد قدرى حسن، المرجع نفسه، ص 341.

ثالثاً: مراحل تحسين الأداء الوظيفي في المنظمة

تقوم المنظمات بعملية تحسين الأداء الوظيفي من خلال المرور بعدة مراحل تختلف بحسب نوعية عمل المنظمة وكبر حجمها وطبيعة عملها، عموماً يقوم المدراء في المنظمات بسبع مراحل أساسية لتحسين أداء الافراد يمكن اختصارها فيما يلي¹:

1- تحديد الأداء المعياري (المتوقع) للأفراد في المنظمة: يتم تحديد الأداء المعياري من قبل القائمين على عملية التحسين من خلال بطاقات وصف الوظائف والإنتاجية المتوقعة، ومن خلالها يتم تحديد وظيفة ومهام كل فرد ومدى مساهمته في منتجات المنظمة.

يحتاج الموظفون إلى معرفة ما هو متوقع حتى يتمكنوا من تلبية تلك التوقعات، غالباً ما يتم الإبلاغ عن ذلك من خلال الوصف الوظيفي ومراجعة الأداء والاتصال مع المدراء ورؤساء العمل حتى يتمكنوا من مناقشة أمثلة حول شكل الأداء الجيد.

2- شرح عواقب ضعف الأداء: كما تقوم المنظمة بتحفيز وزيادة العلاوات والرواتب للعاملين المميزين في أدائهم، يقوم المدراء في المنظمة من خلال مناقشتهم مع الافراد على فرص تحسين الأداء وما يترتب عليه من مزايا للمنظمة والافراد، تنتهز المنظمة الفرصة لتوضيح العواقب إذا لم يتم تحسين الأداء وما يترتب عليه من مساءلة لأعضاء الفريق، هذا لا يعني تهديد أو تخويف الموظف ولكن للتأكيد على أهمية الحاجة إلى التحسين، كما لا يريد القائمون أن يترك الموظف المناقشة واللقاء التشاوري وهو يشعر أنها تضمنت بعض "الاقتراحات" للتحسين بل تريد المنظمة أن يفهموا أن هناك إحساساً بالجدية في الموقف.

3- الرقابة المستمرة على الأداء وتقديم الملاحظات اللازمة: عندما يلاحظ سلوكاً من موظف يحتاج إلى التغيير، يجب على القائمون على عملية التحسين محددتين في ملاحظاتهم، حيث ان التعليقات الغامضة والتلميح إلى تغيير السلوك المطلوب أو تجاهل الموقف لا يساعد الموقف، بل كلما كانوا أكثر تحديداً مع الشخص زادت احتمالية تحسن الامور.

ينطبق هذا أيضاً على التعليقات الإيجابية، إذا قام الموظف بعمل رائع، فيقوم القائمون على عملية تحسين الأداء بتشجيعه ولو معنوياً حتى يستمر في تقديم الأداء المطلوب.

4- تقديم المشورة للتحسين: في كثير من الأحيان، يكون الموظفون في حيرة من أمرهم بشأن طرق تغيير أدائهم ويمكن أن يتعثروا في إيجاد الحلول، إذا وجد إرادة من الموظف لتحسين الاداء يحاول ولكنه استمر في تحقيق نتائج باهتة، هنا يقوم المدراء بإجراء لقاءات ومنحهم الحلول بإعطاء بعض الأمثلة التي تتعلق بجوانب التحسين.

5- منح الوقت الكافي للتحسين: يحتاج الموظفون إلى وقت لتجربة فرص جديدة للتركيز على التحسينات المطلوبة ومعرفة ما إذا كانت جهودهم فعالة، من المهم منح الأفراد وقتاً كافياً قبل المضي قدماً في أي

¹Angky Febriansyah, **How to Improve Employee Performances**, Proceedings of the International Conference on Business, Economic, Social Science and Humanities, Universitas Komputer Indonesia, vol 25, 2018, p 173.

عواقب إذا لم تتحسن الأمور، حيث كلما زادت الملاحظات والنصائح المقدمة خلال هذا الوقت كان ذلك أفضل، بحيث يمكن للموظف أن يصبح أكثر وضوحاً بشأن ما يسعى إليه.

6- التقييم النهائي للأداء الوظيفي: هنا تتوضح الفوارق والاختلافات بين الأداء المنجز والمعياري خلال مدة زمنية معينة، قد تكون سنوية، أو فصلية أو قد تكون حتى يومية باختلاف النشاط والهدف من عملية التقييم، تقوم المنظمة بعملية تقييم الأداء وفق عدة طرق حديثة أو تقليدية سبق التطرق لها، وتتصل المنظمة اما على فوارق إيجابية تنجر عنها تحفيز الأفراد أو فوارق سلبية ينجر عنها إجراءات عقابية ردية أو ينجر عنها القيام بدورات تدريبية لتحسين مواضع الخلل في الأداء.

7- الوفاء بالوعود المتعلقة بالحوافز والعلاوات وتنفيذ العقوبات: بعد القيام بعملية التقييم للأداء ومعرفة الفروقات بين الأداء المنجز والأداء المعياري كجزء من عملية التحسين، وبعد ان تحدد عواقب الأداء الضعيف وإذا لم يتحسن الأداء هنا تتخذ المنظمة مجموعة من العقوبات، يمكن دائماً تعديل العقوبات وإجراء دورات تدريبية في حال إذا كان الأداء المقدم يمكن تحسينه أو تطويره، أو هناك من الباحثين ما يدعوا الى إجراء لقاء مع الموظف لفهم أسباب ضعف ادائه¹.

المطلب الثاني: مناهج تحسين الأداء الوظيفي

تتعدد المناهج والأساليب المستخدمة من طرف المنظمات في عملية تحسين الأداء الوظيفي، والتي تهدف كلها الى التحسين الشامل للأداء من خلال تحسين الأداء الوظيفي للعاملين، في بحثنا هذا سنتطرق الى ثلاث طرق حديثة لتحسين الأداء الوظيفي:

- طريقة إدارة الجودة الشاملة.

- طريقة ستة سيجما.

- برنامج تحسين الأداء PIP.

أولاً: إدارة الجودة الشاملة TQM

إدارة الجودة الشاملة هي "مجموعة من ممارسات الإدارة تشمل جميع جوانب المنظمة، تهدف إلى ضمان أن المنظمة تلبية باستمرار متطلبات العملاء، استناداً إلى أفكار ديمينج ودوران الموضحة في كتاب "إدارة الجودة الشاملة مع الحالات" حول كيفية تحقيق المؤسسات للنجاح، يمكننا أن نستنتج أن مفتاح إدارة الجودة الناجحة يمر من خلال السعي المستمر للتحسين، وتغيير العقلية الكلاسيكية لتطبيق مقاييس فحص الجودة القديمة التي كانت اختصاص جميع الافراد، وتحديث الأساليب، وتوفير التدريب الفعال للموظفين، لا تأخذنا الطرق التقليدية لضمان الجودة والمستقبل في عملية الابتكار، والسعي إلى التحسينات ليس بعد خروج المنتج النهائي ولكن خلال كل مرحلة من مراحل الإنتاج"².

¹ Angky Febriansyah, **How to Improve Employee Performances**, op cit, p 174.

² Arikök Merih, **Total Quality Management The way to achieve quality excellence**, International Business, jan 2017, p 05.

تهتم إدارة الموارد البشرية في ظل مفهوم إدارة الجودة الشاملة ببناء فرق العمل ذاتية الإدارة في المنظمات، وذلك لتحقيق التحسن المستمر من خلال المشاركة والتعاون بين العاملين ولتحقيق أهداف المنظمة التي توجههم إليها الإدارة، حيث تعدى هذا النظام حدود السلعة الى الفرد، بتشجيعه على الابتكار والإبداع واقتراح الحلول عند المشاكل، والأهمية هنا متعددة وتضم جميع الأطراف من المنظمة الى العملاء والعاملين.

إذن هي تسعى إلى دفع المديرين لتبني هذه الفلسفة الإدارية في منظماتهم، بالاستناد إلى مختلف أدوات قياس الجودة لجني ثمارها، ثم تقييم أدائها من خلال المعلومات المرتدة، يمكن ان نختصر مجالات التحسين في نوعين: وصفية مثل الاتجاهات، التعاون ومهارات الاتصال، وموضوعية من خلال أساليب إحصائية لتحليل تدفق العمليات، تحليل السبب والنتيجة، خرائط التشتت وغيرها.

ويمكن القول إن علاقة إدارة الجودة الشاملة بالموارد البشرية تدور حول مفاهيم محورية وأفكار رئيسية والتي تتمثل فيما يلي:

- مساهمة العاملين في مختلف الأدوار في المنظمة حتى في عمليات اتخاذ القرار، مما يوفر عنصر التمكين لهم.

- زيادة الابتكار والقدرة الإبداعية للعاملين في حل المشاكل.

- رفع معنويات الأفراد وتخفيض شكاويهم.

- تحقيق رضا المستهلكين.

- التحسين المستمر.

- تأكيد مبدأ إشراك الجميع في الإدارة.

كما نلاحظ اهتمام إدارة الجودة الشاملة بعنصر التدريب والتأهيل كعنصر وحيد خاص بالموارد البشرية إذ نجد في معيار ايزو 9001 يوجد 20 عنصرا، و9002 نجد 18 عنصرا وايزو 9003 هناك 12 عنصر يختص بوظيفة التدريب.

1- خطوات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: يعد التقييم الصحيح للموقف من اهم عوامل التطبيق الناجح لإدارة الجودة الشاملة، وتختلف طرق تطبيق إدارة الجودة الشاملة باختلاف المنظمات أو الشركة نفسها (المتعددة الفروع)، ويمر تطبيق إدارة الجودة الشاملة بخمس خطوات تعتبر أحسن أسلوب يجعل إدارة الجودة الشاملة أساسا لثقافة المنظمة يمكن ايجاز الخطوات في¹:

1-1 تقييم ثقافة المنظمة أو الشركة: يجب عمل تقييم صادق لثقافة المنظمة، ويقوم بهذه الخطوة فريق عمل من المنظمة أو خبير ملم بإدارة الجودة الشاملة الماما شاملا، ويجب ان يكون التقييم موضوعيا، وان يحدد بدقة كيف تؤثر هذه الثقافة على المنظمة، وذلك قبل المضي في الخطوات التالية، وتشمل هذه الثقافة

¹ ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ط1، 1999، ص44.

قياس التحسين، والسلطة والمسؤولية، والمكافئات على النتائج، والعمل الجماعي والتعاون، والوظائف المضمونة، وعدالة التعويضات، والانتماء، والعدل بين الموظفين.

1-2 التدريب التنفيذي: وهو تدريب القيادة العليا على ماهية إدارة الجودة الشاملة، والهدف منها وأهميتها، والالتزام المطلوب من المنظمة، ورؤية المجموعة التنفيذية لما يجب ان تكون عليه الجودة.

1-3 مجلس الجودة: وهو مجلس يمثل كل المستويات في المنظمة، الإدارة العليا والوسطى والموظفين، وتمثل فيه كل الإدارات والاقسام والمناطق، حيث يشجع هذا التنوع الكبير في الخبرات والقدرات على تشجيع التعاون التشغيلي للمجموعة، ويختص هذا المجلس بتحديد أي عوائق محتملة يمكن ان تمنع انتهاج فلسفة إدارة الجودة الشاملة، واقتراح إزالة هذه العوائق.

1-4 نشر المعلومات: يقوم مجلس الجودة بعملية اتصالات لنشر معلوماته، ووصولها الى كل مستويات المنظمة، ويجب عليه وضع استراتيجية لذلك.

1-5 الدمج: وتعني دمج الأدوات، والتقنيات، والتدريب على إدارة الجودة الشاملة، فالأدوات تستخدمها الإدارة والموظفين، والتقنيات تستخدمها الإدارة أساسا، اما التدريب على احدى المهارات فيوجه الى الافراد، ولا توجد صيغة محددة بأي نظام أو الى أي مدى يجب ان يتم دمج هذه العناصر الثلاثة، فكل تطبيق لإدارة الجودة الشاملة له ظروفه.

2- معوقات تطبيق إدارة الجودة الشاملة: عمليات إدارة الجودة الشاملة تتطلب إمكانيات ومخصصات مالية وبشرية إضافية تقع على كاهل المنظمة، كما تتطلب الكثير من الوقت في البحث عن مكامن الخلل في مختلف الوظائف داخل المنظمة، لذلك فتتأثر عمليات إدارة الجودة الشاملة عدة معوقات تحد من تطبيق إدارة الجودة الشاملة داخل المنظمة يمكن ان نوجزها في¹:

- الفشل في توفير موارد بشرية ومالية مناسبة لتدعيم الهدف من تحسين الجودة؛
- التأكيد على الفوائد قصيرة الأجل وما سيعود على العميل؛
- اعتماد تقييم الأداء السنوي على الملاحظات والاحكام؛
- عجز الإدارة نتيجة التنقل المستمر بين الوظائف؛
- استخدام الإدارة للمعلومات المتاحة بسهولة دون الاهتمام بما هو مطلوب لتحسين العملية؛
- تكاليف العناية الصحية الزائدة؛
- الأعباء القانونية الزائدة.

ثانيا: منهج ستة سيجما

يعد منهج ستة سيجما من المناهج الحديثة لتحسين الأداء الوظيفي، وصمم هذا المنهج أساسا لتصحيح الانحرافات والاطفاء الواردة في العمليات الأساسية للمنظمات، والذي يساهم بشكل أساسي في تقليل عيوب المنتجات بالشكل الذي يلبي احتياجات العملاء.

¹ ريتشارد ل. ويليامز، مرجع سبق ذكره، ص 11.

1- مفهوم منهج ستة سيجما: هي منهج انتهجته المنظمات يختص بعملياتها الأساسية وهيكلها حيث يقوم هذا النهج أو الأسلوب على مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية للوصول لدرجة متقدمة من درجات الجودة الشاملة يتم فيها تقليل الفاقد وتقليص فرص العيب، علما بأنه كلما زاد تعقيد المنتج كلما زادت احتمالية ظهور العيوب به في نفس الوقت، ولذلك يعتبر منهج ستة سيجما Six-Sigma أسلوب عملي وحيد في مثل هذه الحالات لتلبية حاجة الزبون.

يعتبر منهج ستة سيجما من أهم التطورات التي ظهرت ضمن مفاهيم إدارة الجودة الشاملة، الذي يشكل طريقة حديثة واستراتيجية تستخدم جنبا إلى جنب مع ادوات إدارة الجودة الشاملة الأخرى لرفع مستوى الجودة وتحسين عمليات الإنتاج، وقد أوجدت شركة موتورولا هذا المصطلح عام 1979 عندما أعلن المدير التنفيذي في ذلك الوقت "أرت سندري" في اجتماع للإدارة أن المشكلة الحقيقية في شركة موتورولا هي عدم تطور الجودة، وقد أثر هذا الإعلان عن بزوغ عصر جديد في شركة موتورولا (يربط بين أعلى جودة وأقل تكاليف إنتاج وتطوير)، ومن خلال تطبيق أسلوب ستة سيجما استطاعت توفير نحو 2.2 بليون دولار للشركة خلال أربع سنوات.

كان الهدف من إيجاد منهج ستة سيجما في شركة موتورولا هو تحسين أداء العمليات لدرجة يصل فيها عدد القطع المعيبة إلى 3.4 قطعة لكل مليون قطعة منتجة¹.

ستة سيجما مفهوم محدد يتكون من جزئين وهي كل من الرقم 6 "ستة" والرمز σ "سيجما"، وهي الحرف الثامن عشر في الأبجدية الإغريقية المستخدم في الإحصاءات ومؤشر لوصف الانحراف المعياري أو التشتت في الرياضيات الذي يظهر قياس العيوب لكل وحدة في المليون (DPMO) Defect Per Million Opportunities، أو احتمال حدوث الفشل، اما الرقم 6 فيعني عدد مستويات سيجما فكلما ازداد العدد كلما دل ذلك على مستوى الجودة المرتفع².

وقد عرفت طريقة ستة سيجما من قبل الباحثين هاري وشرويدر بأنها "عملية تمكن الشركات من التحسين بصورة كبيرة، فيما يخص عملياتها الأساسية وهيكلها وكذلك من خلال تصحيح ومراقبة الأنشطة والأعمال اليومية، بحيث يتم ترشيد الاستهلاك بتخفيض الاستهلاك الغير مبرر، وفي الوقت نفسه تلبية احتياجات الزبائن وتحقيق رضاهم"³.

¹ حوراء إحسان خليل، مدى إمكانية تطبيق مفاهيم ستة سيجما في تقييم وتحسين مستوى الأداء-بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية في النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، العدد 49، 2018، ص 240.

² محمد لمين حساب، نحو تحسين جودة العمليات بمؤسسات التعليم العالي في ظل منهجية ستة سيجما، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، مارس 2017، ص 183.

³ هاري مايكل، وشرويدر ريتشارد، SIX SIGMA، ترجمة علاء احمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة -ميك القاهرة، مصر، ط2، 2008، ص 26.

الجدول رقم (01-02): مستويات سيجما ونسبة العيوب والصحيح لكل مليون فرصة.

عدد الصحيح في المليون	نسبة الخالي من الأخطاء	عدد الأخطاء بالمليون	نسبة الأخطاء	مستوى Z	مستوى سيجما
310000	% 30,9	690000	69,1%	68,27	1
691230	%69,1	308770	%30,9	95,45	2
933189	% 93,3	66811	% 6,7	99,73	3
993790	% 99,38	6210	0,62%	99,9937	4
999767	% 99,977	233	0,023%	99,99943	5
999996,6	% 99,99964	3,4	% 0,00034	99,999998	6

المصدر: محمد لمين حساب، نحو تحسين جودة العمليات بمؤسسات التعليم العالي في ظل منهجية ستة

سيجما، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 02، مارس 2017، ص 183.

2- خطوات تنفيذ منهج ستة سيجما لتحسين الأداء الوظيفي: يمر تطبيق ستة سيجما في أي منظمة بعدة مراحل، وهناك عدة نماذج تشرح هذه المراحل، ومن بينها نموذج ديمايك (DMAIC) ونموذج ديمادف (DMADV).

تم تصميم منهجية DMAIC لتكون شاملة إلى حد ما، حيث ان الغالبية العظمى من الفرق التي تسعى إلى تحسين المشروع ستكون قادرة على ملاءمة أنشطتها مع خطوات ديمايك DMAIC لاعتبارات عدة من بينها ان هذه الخطوات مصممة للسماح ببعض المرونة في التنفيذ، على الرغم من ذلك تدرك المنظمات أن إصلاح العملية أو تحسينها ليس هو الطريقة الصحيحة لتحقيق التحسين المستمر للمنظمة، بدلا من ذلك قد تحتاج العملية إلى الاستبدال أو إعادة التصميم بالكامل لتلبية أهداف رضا العملاء أو التحسين التنظيمي، في مثل هذه الحالات يمكن للفرق استخدام طريقة ديمادف DMADV.

DMADV تعني تعريف وقياس وتحليل وتصميم وتحقق، حيث تشبه المبادئ التي تحكم الطريقة تلك التي تحكم DMAIC، لكن المرحلتين الأخيرتين موجّهتان نحو طرح واختبار عملية جديدة تماما، قد تقترب فرق Six Sigma ستة سيجما من التحسينات من خلال DMADV إذا¹:

- النشاط التجاري يطلب إطلاق خدمة أو منتج جديد.
- يقرر قادة الأعمال استبدال العملية بسبب احتياجات الترقية أو لعدم مواءمة العمليات التجارية أو الآلات أو الموظفين مع الأهداف المستقبلية.
- يكتشف فريق ستة سيجما Six Sigma أن تحسين العملية ليس من المرجح أن يوفر النجاح المطلوب من المشروع.

¹ The Council for Six Sigma Certification, **SIX SIGMA :a complète step-by-step guide**, site internet www.sixsigmacouncil.org, edition july 2018, p156.

نموذج ديمايك DMAIC مكون من خمس مراحل أساسية، تمثل هذه المراحل بالحروف المشكلة لكلمة DMAIC، يمكن اختصار المراحل في مرحلة التعريف أو التحديد Define، مرحلة القياس Measure، مرحلة التحليل Analyze، مرحلة التحسين Improve، وأخيرا مرحلة المراقبة أو الرقابة Control¹.

1-2 مرحلة التحديد أو التعريف: تحديد المشكلة تعتبر الخطوة الأولى التي تمهد الطريق للمشروع ككل وغالبا ما يشكل التحدي الأكبر للفريق، هنا يجب على الفريق الإجابة عن الأسئلة التالية: ما الذي نعمل عليه؟ لماذا نعمل على هذه المشكلة بالذات؟ من هو الزبون وماهي متطلباته؟ كيف يتم تنفيذ العمل الحالي؟ ماهي منافع التحسين؟ هذه الأسئلة تساعد في ابتكار طرق جديدة للتفكير في المشاكل التجارية الجديدة التي من شأنها تحسين الجودة².

وتعني تحديد مشروع التحسين التحديد الدقيق لمشاكل التحسين (بيان المشكلة) ثم تحديد الهدف من ذلك (بيان الهدف) وعموما يتم بموجب هذه الخطوة تحديد ما يجب تحسينه وتطويره من أعمال ونشاطات بالمنظمة، من خلال التدقيق للمشاكل التي تعرقل هذا التحسين، حيث يجب ان يتضمن أساسا مستوى التحسين المرغوب أو المتوقع، أي مقدار التحسين المستهدف من هذا المشروع، الذي يجب ان يكون محدد وقابلا للقياس ونعتمد هنا على تقنية SIPOC، التي تعني ما يلي³:

-الموردون Suppliers: وهم كل الأشخاص الذين يزودون المنظمة بما تحتاجه، مثل تقديم (المعلومات، المواد، النماذج...الخ)؛

-المدخلات Inputs: وهي معلومات أو مواد أو غيره؛

-العمليات Process: الخطوات المتعددة لإنجاز الأنشطة؛

-المخرجات Outputs: منتجات المنظمة من سلع وخدمات؛

-العميل Customer: الذي يستفيد من منتجات المنظمة.

هنا فيما يخص تحسين الأداء الوظيفي نعتمد على المدخلات والمخرجات والعمليات

-المدخلات: تتمثل في استراتيجية وأهداف المنظمة، الافراد العاملين، الافراد قيد التجريب، العمالة الموجودة في سوق العمل، موارد مادية ومالية.

-العمليات: مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية (تخطيط، تحليل وتصميم الوظائف، الاختيار والتعيين، التدريب، مسارات الترقية، التعويضات، تقييم الأداء، مشاركة العاملين وصيانة المورد البشري).

¹ محمد عبد العال النعمي، راتب جليل صويص، SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008، ص ص 88-98.

² سمية ناصري، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير غير منشورة تحت عنوان: أهمية تطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعة -دراسة مجموعة من الجامعات-، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، الجزائر، 2018/2017، ص ص 65-66.

³ محمد جعفر هني، نورين بومدين، أهمية استخدام منهجية ستة سيجما Six Sigma في تحسين جودة الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الايتام، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2019، ص 153.

-المخرجات: أداء وظيفي يلبي احتياجات المنظمة ويسمح بتحقيق أهدافها، من ناحية كمية الإنتاج أو الخدمات المقدمة، نوعية المنتجات أو نوعية الخدمات المقدمة، سلوك العاملين الذي يسمح بتحقيق ما سبق من خلال روح العمل كفريق واحد وولائهم للمنظمة.

2-2 مرحلة القياس: بالانتقال من مرحلة التحديد إلى مرحلة قياس المشروع، تواصل فرق ستة سيجما Six Sigma الخوض في عملية التحسين، حيث من خلال المرحلة الأولى فهتمت العمليات بشكل كامل من خلال البيانات، غالبا ما تكون مرحلة القياس هي المرحلة الأكثر صعوبة بالنسبة للفريق، خاصة عندما لا تكون البيانات متاحة بالفعل في التنسيقات الرقمية (وجود قاعدة بيانات)¹.

وهي وصف فرصة التحسين والتحديد الكمي والخط الأساسي للأداء وعند ادخال التغييرات من أجل التحسين فإن المنظمة يمكنها التحقق من فاعلية هذه التغييرات².

أي عند انتهاء المنظمة منهج ستة سيجما لتحسين الأداء الوظيفي، تقوم بقياس أداء العاملين لديها بمختلف الطرق المتعارف عليها (تقليدية أو حديثة)، يجدر بالذكر ان قياس أداء الافراد يتم اثناء عملية التحسين وبعد عملية التحسين لمعرفة فروقات الأداء.

2-3 مرحلة التحليل: هنا يقوم فرق العمل بتحليل نتائج القياس في ضوء ما حدد سابقا من اهداف لعملية التحسين، بعد إنشاء مخطط العمليات التفصيلية في مرحلة القياس والتحقق منها وفحصها، سيتمكن الفريق من تحديد نقاط الضعف أو العيوب في العملية المراد تحسينها، مما يتيح ذلك للفريق الاستفادة من اراء المشاركين في العملية التحسينية بعد ذلك يمكن للفريق تحديد قيمة كل خطوة من خلال إجراء "تحليل العملية" الذي يتكون من³:

2-3-1 تحليل الوقت: يركز على الوقت الفعلي الذي يتم إنجازه في العملية مقابل الوقت المستغرق للإنتاج والتي يعرف من خلالها الوقت الضائع، ومن ثم معرفة الأسباب والاليات العملية التي تحد من هدر الوقت الازم للقيام بالعملية الإنتاجية.

2-3-2 تحليل القيمة المضافة: يضيف بعدا آخر للاكتشاف من خلال النظر إلى العملية من خلال عيون العميل للكشف عن تكلفة التنفيذ، فمن اجل تحسين أداء العاملين يقوم فريق ستة سيجما بتحليل نتائج قياس الأداء والتي من خلالها يستخلص معوقات الأداء الوظيفي، من خلال تحليل وقت الأداء والذي يتم تحليله بناء على الوقت المعياري الذي حدد سابقا غالبا ما يحسب الوقت بناء على الكمية المنتجة في ساعة أو يوم، حيث ان تحليل الوقت في المنظمات الخدمية صعب نوعا ما مقارنة بالمنظمات الإنتاجية، بعد تحليل الوقت يستخلص فريق العمل الخلل في الأداء بمتغير الزمن والاليات التي من خلالها يتم تقليص الفجوة الزمنية بين مدة الأداء الفعلي ومدة الأداء المعياري.

¹The Council for Six Sigma Certification, **SIX SIGMA: a complete step-by-step guide**, op –cit , p182.

² محمد قدرى حسن، مرجع سبق ذكره، ص 440.

³Go Lean Six Sigma, **DMAIC the 5 phases of lean Six Sigma**, site internet www.GoLeanSixSigma.com, date: 10/03/2021, p 08.

ومن خلال تحليل القيمة المضافة يقوم فريق عمل ستة سيجما بمعرفة القيمة المضافة التي يقدمها الافراد وما بإمكانهم تقديمه من وجهة نظر العملاء، من خلال هذه المرحلة تستطيع المنظمة ان تتنبأ بما تتطلبه المنتجات من تحسينات والتي تلبي الرغبة المتزايدة للعملاء في الحصول على منتجات حسب مواصفاتهم وبتكلفة منخفضة، تتدخل إدارة الموارد البشرية بمختلف استراتيجياتها بتوفير العمالة اللازمة ذات الخبرات والمهارات الضرورية (من سوق العمل أو بعمل دورات تدريبية للأفراد) من أجل مواكبة خطط التحسين داخل المنظمة.

كما تجمع بيانات العملية التحسينية أو ما يتطلبه تحسين أداء الافراد مع مخطط لخطوات إضافة القيمة أو مخطط للقيام بعملية التحسين، تتطلب هذه العملية مجهودات ومهارات خاصة من الفريق القائم على عملية التحسين، كون العملية تتطلب وقت اضافي وتكلفة إضافية قد تكون لها عواقب غير مرضية على المنظمة.

2-4 مرحلة التحسين: يقصد بالتحسين تحسين النظام، هنا يجب ان يكون القائمين على إدارة المنظمة مبدعين في إيجاد طرق جديدة للقيام بالأشياء بشكل أفضل أو أقل تكلفة أو أسرع، باستخدام إدارة المشروع وأدوات التخطيط والإدارة الأخرى لتنفيذ النهج الجديد للتحسين واستخدام طرق إحصائية للتحقق من التحسين¹.

في هذه المرحلة يتم تنفيذ عملية التحسين والتحقق من الحل (الحلول) أو بعبارة أخرى كيف بإمكان المنظمة القيام بعملية التحسين؟ بمجرد اعتماد البيانات من طرف فريق المشروع وتأكيدهم أن التحليل الإضافي لن يضيف شيء إلى فهمهم للمشكلة، هنا حان الوقت للانتقال إلى مرحلة تطبيق الحلول.

من المرجح أن يقوم الفريق بجمع أفكار التحسين طوال المشروع، ولكن جهود التحسين المنظمة يمكن أن تؤدي إلى حلول مبتكرة.

وتكمن أهمية خاصية العصف الذهني للحلول التي تساهم في عملية التحسين كون جهود الفريق في هذه المرحلة هي إنتاج أكبر عدد ممكن من الأفكار بناء على الفكرة التي مفادها ان الكمية تأتي بالجودة.

- يتم تحديد الحلول العملية في كثير من الحالات، حيث يمكن لفريق المشروع استخدام قائمة من التحسينات على عملياتهم، ولكن أحيانا قد يضطرون إلى اختيار حل من بين الخيارات المتضاربة، فهناك أدوات مثل "مصنوفة المعايير الموزونة"، والتي تساعد فريق العمل على اتخاذ القرار الأفضل، وكذا تطوير خرائط للعمليات بناء على حلول مختلفة مع وضع الحلول في الاعتبار لتقليل حلقات إعادة العمل وهدر الوقت، حيث يمكن للفريق إعداد خريطة محسنة للعملية تعرف باسم خرائط "ان نكون" أو "To-Be"، هذه الخرائط الجديدة مفيدة في توجيه جهود الفريق نحو العملية التحسينية الجديدة، ويمكن استخدامها كمرجع للموظفين الجدد أثناء تدريبهم على العملية الجديدة، قد يستخدم الفريق دورات اختبار مصغرة تعرف باسم "PDC" أو "خريطة التحقق" "Plan Do Check"، تعد هذه الدورات طريقة رائعة لمعرفة ما إذا كانت التحسينات الصغيرة قابلة للتطبيق بطريقة سريعة وذات تأثير منخفض².

¹ THOMAS Pyzdek, *The Six Sigma Handbook*, the McGraw-Hill companies, New York, 2002, p 238.

² Go Lean Six Sigma, *DMAIC The 5 Phases of Lean Six Sigma*, op-cit, date: 13/03/2021, p 09.

في هذه المرحلة وبغرض تحسين الأداء الوظيفي تقوم الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وعن طريق مجموعة من استراتيجياتها المتمثلة في التخطيط والاختيار والتدريب والتحفيز بالتأثير على الأداء بغية تحسينه، فباستراتيجية التخطيط تتنبأ المنظمة بمختلف احتياجاتها من الموارد البشرية من ناحية الكم والنوع لمواكبة التغيرات المستقبلية على المنظمة واتباعاً للاستراتيجية العامة للمنظمة، وباستراتيجية الاختيار تختار المنظمة بعناية العاملين المستقبين للمنظمة بناء على خبراتهم ومعارفهم ومهاراتهم لتلبية الطلب على العمالة بالكم والخصائص المطلوبة، اما استراتيجية التدريب فتهدف الى تحيين خبرات ومعارف الأفراد ومهاراتهم لمواكبة التقدم التكنولوجي ولضمان سيرورة التحديث في العملية الإنتاجية ولمعالجة الاختلالات في أداء العاملين، اما استراتيجية التحفيز فتصمم المنظمة هيكل الحوافز والأجور بطريقة عادلة بناء على جهودات ونتائج والمسؤوليات الواقعة على عاتق الافراد، مما يدفع بالعاملين نحو تقديم أفضل ما لديهم، وينمي شعور الولاء لديهم للمنظمة.

2-5 مرحلة المراقبة: نجدها في بعض المراجع العربية أو الأجنبية تحت تسمية مرحلة مراقبة الأداء أو مرحلة المراقبة، وتهدف هذه المرحلة الى التأكد من تطبيق الحلول المتوصل إليها، ملائمة التطوير لمتطلبات العمل، مراقبة الجودة وتأكيدها، تسجيل التصحيحات والتعديلات، من الأدوات المستخدمة في هذه المرحلة نذكر:

2-5-1 خرائط الضبط: يوجد منها من يتعامل مع فترة زمنية وعينات ثابتة ومنها من يتعامل مع فترات زمنية مختلفة وعينات متغيرة؛

2-5-2 خريطة ضبط جودة العمليات: تستخدم لتوثيق مراحل العمليات والتي تم تطويرها وفقاً لطريقة خطط، نفذ، دقق، صحح¹.

هذه المرحلة لها أهمية كبيرة في تحسين الأداء الوظيفي، كون الرقابة على الأداء تسمح بتصحيح الاختلالات وفروق الأداء حين وقوعها، ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة (تقويم الأداء) وإعادة النظر في الإجراءات التحسينية المتبعة.

3- مميزات نموذج ديمايك DMAIC: يتميز نموذج DMAIC بعدة مزايا، ذكر باند وهولب Pande & Holpp من هذه المزايا ما يلي²:

- قياس المشكلة: ولا ينبغي أن تدرك المشكلة فقط بل عليك أن تبرهن عليها بالحقائق.
- التركيز على العميل: العميل الخارجي (زبائن، إدارات حكومية، عملاء وموردين.... الخ)، أو الداخلي (عاملين، نقابات عمالية، أصحاب المصالح.... الخ) وهو هام دائماً في سعي المنظمة لتقليل التكلفة في عملياتها.

¹ سمية ناصري، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² الشمري خالد بن أحمد معيوف، مدى توافر متطلبات نموذج DMAIC في منهجية مدخل الجودة الإحصائي Six Sigma لتحسين جودة العمليات الإدارية في جامعة شقراء، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، مصر، المجلد 35، العدد 171، الجزء 01، ديسمبر 2016، ص ص 615-649.

- البرهنة على صحة المسببات: فإذا أتقن فريق العمل على سبب ما فعله أن يبرهن على مبرراته بالبيانات والحقائق.

- تجاوز العادات القديمة: الحلول التي يقترحها نموذج DMAIC يجب ألا تكون تغييرات طفيفة في العمليات القديمة، فالتغير الحقيقي والنتائج تأخذ على عاتقها الحلول الجديدة.

- إدارة المخاطر: اختيار الحلول يعد جزءا أساسيا في نموذج DMAIC وفي منهجية مدخل الجودة الإحصائي Six Sigma.

- قياس النتائج: وهي تتبع أي حلول وهو تأكيد وبرهنة على أثرها الفعلي وارتكاز على الحقائق.

- استمرارية التطوير: حتى أفضل النتائج والحلول قد تضممر سريعا إذا لم يتعهد بتطويرها باستمرار.

4- أحزمة ستة سيجما: يتم تطبيق منهجية ستة سيجما على جميع المستويات الوظيفية داخل الهيكل الوظيفي، بدءا بفئة الموظفين التنفيذيين والإدارة المتوسطة حتى الإدارة العليا حسب نوع حزام ستة سيجما بناء على ما يلي¹:

4-1 الحزام الأبيض White Belt: ويشير إلى الفرد الذي لديه محتوى معرفي معين وصلاحيات معينة في تطبيق ستة سيجما.

4-2 الحزام الأصفر Yellow Belt: ويتم تطبيقه على جميع الموظفين، ويشير إلى الفرد ذو المستوى المعرفي والصلاحيات الذي هو أعلى من الحزام الأبيض.

4-3 الحزام الأخضر Green Belt: ويتم تطبيقه بالنسبة للموظفين التنفيذيين.

4-4 الحزام الاسود Black Belt: ويتم تطبيقه بالنسبة للإدارة المتوسطة والإدارة العليا.

4-5 الحزام الاسود المتميز Master Black Belt: ويتم تطبيقه بالنسبة للإدارة العليا.

على سبيل المثال يقوم حاصلوا الحزام الاسود بتوصيف العمليات الرئيسية التي تمارس تأثيرا كبيرا على خريطة الأعمال والوصول بها إلى المستويات المثلى، أنهم يحددون وينفذون المشروعات التي شأنها أن تقلل الأخطاء والعيوب في العمليات الصناعية والتجارية وفي المنتجات والخدمات.

ثالثا: برنامج تحسين الأداء Performance Improvement Program PIP

يعد برنامج تحسين الأداء PIP من البرامج الحديثة المنتهجة من قبل المنظمات العالمية في تحسين الأداء.

1- خطوات عملية تحسين الأداء: يمكن تطبيق برنامج (PIP) في جميع مراحلها ولكن ليس بالضرورة بجميع الخطوات لأن المدخلات تختلف، ويمكن كذلك تصميم برنامج اخر شبيه بحسب الفريق القائم بتحسين الأداء الوظيفي، وسنعرض في التالي ملخص لأهم مراحل برنامج تحسين الأداء².

1-1 تحليل الأداء الوظيفي: ويرتبط بعملية تحليل الأداء مفهومين في تحليل بيئة العمل هما:

¹ عبد الرحمن الجاموس، احزمة ستة سيجما، موقع الانترنت www.aljamouss.com، تاريخ التصفح 2021/03/15. بالتصرف.

² عائشة يوسف الشميلي، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2017، ص ص 105-107.

1-1-1 الوضع المرغوب: ويصف الإمكانيات والقدرات المتاحة في بيئة العمل واللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

1-1-2 الوضع الحالي/الفعلي: يصف مستوى أداء العمل والإمكانيات والقدرات المتاحة كما هي موجودة فعليا.

وينتج عن هذين المفهومين فجوة الأداء، ومن خلالها يمكن إدراك المشاكل المتعلقة بالأداء، والعمل على إيجاد الحلول لها ومحاولة توقع المشاكل التي قد تحدث مستقبلا.

لذا فالهدف من تحليل الأداء هو محاولة إغلاق هذه الفجوة أو على الأقل تقليصها إلى أدنى مستوى باستخدام أقل التكاليف.

الشكل رقم (02-02): فجوة الأداء



المصدر: من اعداد الباحث

1-2 البحث عن جذور المسببات: يجب عند تحليل أي مشكلة أن نبدأ من جذورها، وهنا نبدأ بالسؤال لماذا توجد هذه الفجوة في الأداء؟

ونبدأ بجمع المعلومات الممكنة لتحديد وتعريف سبب ضعف الأداء قبل اختيار وسيلة المعالجة، يجب ان لا نخجل من مواجهة ومصارحة أنفسنا او المتسببين بضعف الأداء، ويمكن اعتبار أحد العناصر التالية من أسباب ضعف الأداء¹:

- قلة التغذية الراجعة عن الأداء؛
- ضعف في التحفيز؛
- ضعف في المعرفة والمهارات؛

¹ عائشة يوسف الشميلي، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- معدات واحتياجات غير كافية او غير ملائمة للعمل؛
- ضعف في التركيز على العمل والمجتمع المحيط؛
- التصادم مع المدير المباشر؛
- التصادم مع الموظفين؛
- الرضا والتلاؤم.

1-3 عملية التحسين: وذلك مع الاخذ بعين الاعتبار مايلي:

- تحديد نقاط تحسين الأداء والفجوات المراد علاجها باستخدام التحليل؛
 - تطوير خطة لمعالجة القضايا والفجوات التي قمت بتحديدتها؛
 - العمل على تأسيس الطريقة المثلى في انجاز العمل؛
 - الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين مهارتك؛
 - القيام بقياس التقدم الحاصل في مهارتك بعد الإجراءات المتخذة؛
 - يجب ان تعلم برد فعل رئيسك وأن تعطيه تغذية راجعة عن أعمالك؛
 - مراجعة كل العمليات وتقييم نتائجك؛
 - حاول ان يكون لديك دائما خططا للتطوير والتحسين المستمر للأداء¹؛
- كما يجدر بالذكر ان على المدير الحرص على تنفيذ استراتيجيات الأداء ومتابعتها مع قسم التدريب، ويمكن تلخيص دوره بالخطوات التالية:
- تحديد المشكلة وتحليل الموقف؛
 - طلب المشورة المتخصصة وعمل التقييم اللازم؛
 - وضع وتحديد الأهداف؛
 - تحديد المدخلات اللازمة؛
 - زيادة السلوك الإيجابي وتقليل السلوكيات السلبية؛
 - المتابعة الدائمة وإعادة التقييم والمشورة؛

¹ عائشة يوسف الشميلي، مرجع سبق ذكره، ص 107.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في المنظمة

إن أداء الفرد ليس عنصرا مستقلا بذاته بل يتأثر بمجموعة من العوامل الداخلية والخارجية المحيطة به، حيث يرى العلماء أنه لا تكاد توجد ظاهرة في الحياة الاجتماعية والاقتصادية أو الحياة عموما لا تؤثر على الأداء الوظيفي، وإلى جانب تعدد واختلاف العوامل المؤثرة على الأداء، فإنها تختلف باختلاف الزمان والمكان ومرحلة حياة الفرد و كذلك العوامل الفيزيائية، كما أن الاختلاف يلاحظ في شدة تأثيره فبعض العوامل تؤدي إلى رفع الأداء الوظيفي في حين يؤدي البعض الآخر إلى خفضه، كما أن للبعض منها تأثيرا مباشرا على الأداء الوظيفي بينما للبعض الآخر تأثيرا غير مباشر، حيث يمكن تقسيم هذه العوامل إلى¹:

-العوامل الخارجية.

-العوامل الداخلية.

أولا: العوامل الخارجية

حيث تتعلق هذه العوامل ببيئة العمل في المنظمة بشكل عام ويمكن حصرها في:

- 1- **ظروف العمل المادية:** تتمثل ظروف العمل المادية في مناخ العمل في المنظمة مثل الإضاءة، التهوية، الرطوبة، الحرارة، ترتيب الآلات، الوجبات الغذائية، وغيرها وهي ذات تأثير كبير على الصحة البدنية والنفسية للفرد لما لها من دور في توفير جو عمل آمن ومريح لذلك فإنه لها تأثير هام على الأداء الوظيفي.
- 2- **العوامل الفنية:** تتمثل العوامل الفنية في نوعية الآلات والمعدات وأساليب العمل المستخدمة، وهي تعني التكنولوجيا المستعملة في العمل والإنتاج، حيث يكون لها دور حاسم في أداء الأفراد في بعض الحالات ودور ثانوي في حالات أخرى لأن ذلك يتوقف على طبيعة وخصائص النشاط الذي يمارسه الفرد.
- 3- **العوامل الاجتماعية:** تتمثل العوامل الاجتماعية في ظروف العمل الاجتماعية التي أثبتت تجارب "هاوثورن" في ثلاثينيات القرن الماضي وأثرها الهام على أداء الفرد، ولعل من أهمها التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل والنمط القيادي والإشراف والعلاقات الرسمية داخل العمل.

ثانيا: العوامل الداخلية

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

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

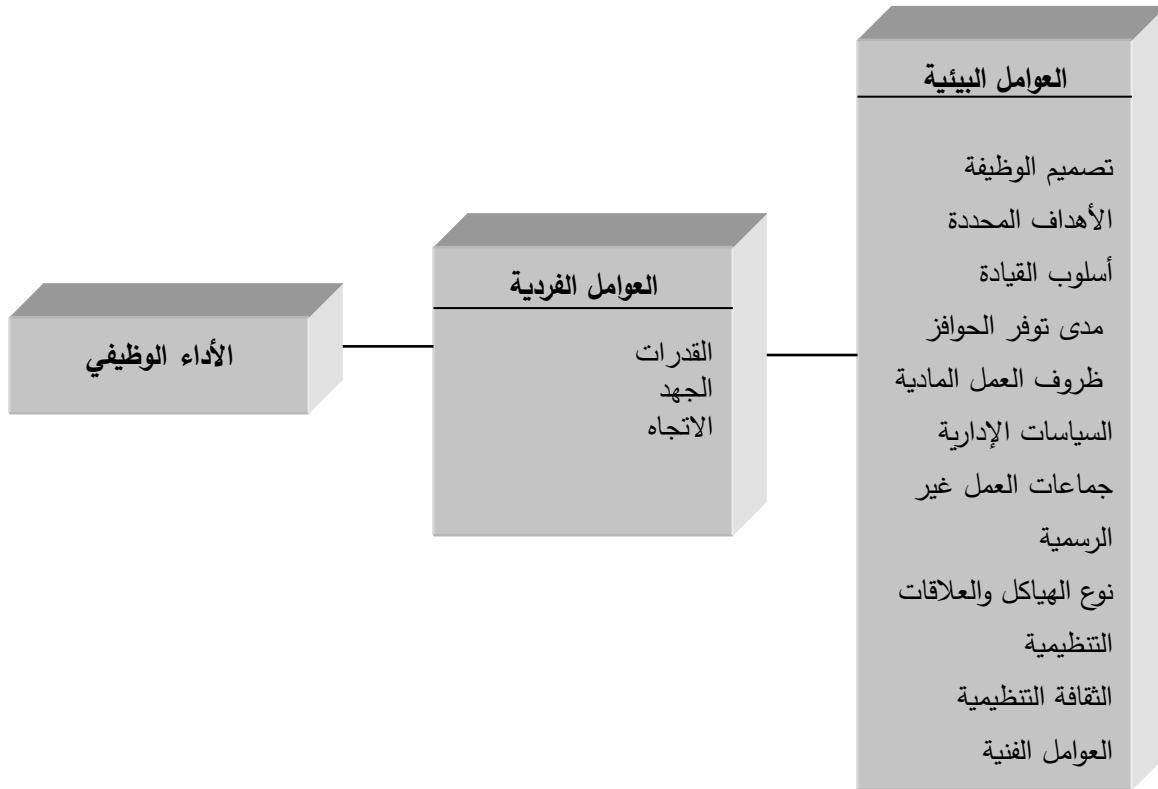
- 1-1 **قدرات فطرية أو موروثية:** وهي القدرات التي يمتلكها الفرد ويجلبها إلى الوظيفة معه، لذلك تسمى بالاستعداد وهي إما أن تكون بدنية مثل الصحة، اللياقة، حدة السمع والبصر أو شخصية مثل ضبط النفس، المبادرة، حسن الخلق وغيرها.

¹ رابوية حسن، إدارة الموارد البشرية- رؤية مستقبلية-، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2002، ص 217-218، بالتصرف.

1-2 القدرات المكتسبة: وهي قدرات يحصل عليها الفرد بممارسة التدريب وتتمثل في المؤهلات والخبرات العلمية، ومعرفة الفرد كيف ينبغي أن يمارس دوره في المنظمة، لذلك يطلق عليها مهارات إدراك الدور الوظيفي الذي يعتبره البعض منفصلا عن القدرة.

2- الدافعية للعمل: تشير الدافعية إلى الطاقة الكامنة داخل الفرد والتي تحركه وتوجهه للتصرف بطريقة معينة، كما تمثل قوة الحماس الذي يتصف بها الفرد للقيام بمهام العمل "أي أنها قوة تدفع الفرد للعبء اتجاها لحاجته" وبدرجة وعيه تحدد سلوك الفرد الذي يهدف إلى تقليل التوتر وبالتالي تحقيق التوازن لديه، وهي تعبر عن الرغبة في العمل وتتعكس في شكل جهد يبذله الفرد في العمل وفي درجة مثابرته واستمراره فيه، بمعنى آخر الدافعية تحدد مدى استخدام الفرد لقدراته في العمل.

الشكل رقم (02-03): العوامل المحددة لأداء الفرد



المصدر: راوية حسن، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع،

2002، ص218.

المبحث الثالث: دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي

تطرقنا سابقا بالتفصيل لأهم ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمتمثلة في استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية وتحليل العمل واستراتيجية التوظيف واستراتيجية التدريب الموارد البشرية واستراتيجية مسارات الترقية واستراتيجية تقييم الأداء واستراتيجية التعويضات وتطرقنا أيضا للأداء الوظيفي وسبل تحسين الأداء الوظيفي، بالإضافة الى أدوات تحسين الأداء الوظيفي (إدارة الجودة الشاملة، منهج ستة سيجما، برنامج pip)، من خلال هذا المبحث سنحاول الربط نظريا بين المتغيرين ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وتحسين الأداء الوظيفي من خلال معرفة دور الاستراتيجيات السابقة الذكر في تحسين الأداء الوظيفي، ويمكن ايجاز هذا الدور حسب كل استراتيجية وظيفية في:

1- دور استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي: تعد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية أولى استراتيجيات ادارة الموارد البشرية التي من خلالها تستطيع المنظمة معرفة الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا وتوقيت تلبية هذه الاحتياجات، وترجع استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بعدة فوائد على الأفراد وعلى المنظمة بصفة عامة، وتتمثل فوائدها في التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة مما يساعد على اتخاذ التدابير اللازمة مثل الاستغناء عن بعض العاملين والنقل، والترقية، والتدريب، فاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية الجيدة تسمح بالحصول مستقبلا على عمال بالكمية والنوعية التي تضمن احتياجات المنظمة الفعلية، مما يجنب وقوع المنظمة في مشكل نقص العمالة بالشكل الذي يسهل من خلاله تحسين اداؤهم في المنظمة، فالحصول على أفراد جاهزين للعمل ذوي مواصفات تتلاءم مع الوظيفة يسمح بتخفيض الوقت والتكاليف التي تتحملها المنظمة جراء الوظيفة التدريبية، كما تسمح هذه الاستراتيجية بالتنفيذ الجيد لاستراتيجية التوظيف والتدريب.

2- دور استراتيجية تحليل وتصميم العمل في تحسين الأداء الوظيفي: تهتم استراتيجية تحليل وتصميم العمل بمعرفة مختلف الأنشطة والعمليات المتعلقة بالوظيفة وكذا مواصفات شاغل الوظيفة (كفاءات، مهارات، صفات جسمانية...) كذلك يتم من خلالها معرفة النتائج المرجوة من شاغل الوظيفة وتهدف هذه الاستراتيجية لنزع اللبس حول الوظيفة وما ينجر على شاغلها من مسؤوليات ومهام، إن عملية تحليل وتوصيف الوظائف تساهم في قرارات إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال مساهمتها في قرارات التوظيف، كما تساهم في تحديد سلم الرواتب والأجور والمسؤوليات التي يجب أن يتولاها شاغل الوظيفة، ومن اهداف استراتيجية تحليل وتصميم العمل هو منع التداخل في مجال العمل او في الصلاحيات بين العاملين مما يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي بسبب وضوح المسؤوليات والاهداف المرجوة من كل وظيفة مما يقلل من الأخطاء الوظيفية طمعا في الجزاء وتجنبا للعقاب، كما تساهم في استراتيجيات التعويضات في رسم سلم الأجور العادل المبني أساسا على المهام والمسؤوليات.

3- دور استراتيجية التوظيف في تحسين الأداء الوظيفي: وتتضمن استراتيجيات الاستقطاب والاختيار والتعيين فباستراتيجية الاستقطاب تهدف المنظمة الى جذب واكتشاف القوى العاملة لتلبية الاحتياجات

التشغيلية بالمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، بينما تهتم استراتيجية الاختيار بالمفاضلة بين العاملين بجمع معلومات عن الأفراد بهدف تقييمها وفق مجموعة من المراحل، اما استراتيجية التعيين فتأتي كمرحلة أخيرة وتعني إيجاد التناسب او التوافق بين مؤهلات وكفاءات المتقدمين للوظيفة والشروط المعدة مسبقا لشغل الوظيفة.

ويبرز دور استراتيجية التوظيف في تحسين الأداء الوظيفي من خلال إيجاد الفرد المناسب لشغل الوظيفة بناء على المفاضلة بين عدة افراد مترشحين للوظيفة بالمرور على مجموعة من المراحل وهو ما يسمح بتشغيل الفرد المناسب في المكان المناسب، والذي من خلاله تحصل المنظمة على أفضل أداء وظيفي، كما يسمح للمنظمة بالبحث واكتشاف الكفاءات من خارج او داخل المنظمة واعطائها الفرصة لإبراز مهاراتها وطاقاتها.

4- دور استراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي: تعد استراتيجية التدريب من الاستراتيجيات الهامة وتلعب دور هام في تطوير مهارات العاملين وتحديثها بالشكل الذي يضمن تحسين ادائهم لتحقيق الأداء الوظيفي المنشود، فمع اختيار الافراد وتعيينهم في الوظائف يبرز تحدي للقائمين على إدارة الموارد البشرية في كيفية ادماج الفرد داخل المنظمة والمدة التي يتأهل فيها للقيام بوظيفته داخل المنظمة، كما ان التدريب يساهم في صقل المهارات وتنميتها، وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية التي تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها، كما يجدر بالذكر ان عملية التدريب عملية مستمرة بسبب سرعة التطورات التي تحدث في المحيط الخارجي، خاصة تلك التطورات التكنولوجية ووسائل الاتصال وتطور المعدات وقطع الإنتاج، كما ان التدريب المستمر لا يتعلق بالوظائف الإنتاجية فقط بل يتعداها الى الوظائف الإدارية، حيث وجب تدريب وتأهيل الافراد الاداريين مثل تدريب الافراد على الاستراتيجيات التسويقية الحديثة لاسيما استخدام برامج الاعلام الالي ومهارات الولوج للفضاء الأزرق والذي برز دوره التسويقي خاصة في زمن جائحة كورونا، والذي سمح للمنظمات التي تستخدم مواقع التسويق بمضاعفة مداخيلها، كما ان التدريب يسمح بنقل المعرفة داخل المنظمة خاصة مع بروز مصطلح المنظمة المتعلمة، والتي تعد نموذج اداري جديد يسمح بتبادل الأفكار وطرق العمل مما يعود بالفائدة على أداء الافراد وزيادة ولائهم للمنظمة والذي ينعكس على الأداء العام بها.

5- دور استراتيجية مسارات الترقية في تحسين الأداء الوظيفي: استراتيجية تسيير الحياة المهنية أو مسارات الترقية هي مجموعة الأنشطة المتعلقة بمتابعة وتوجيه المسار الاحترافي للأفراد داخل المنظمة، بطريقة تسمح لهم بالحصول على رتب مستقبلية اعلى بناء على الخبرات والمهارات المكتسبة أخذًا بعين الاعتبار استعداداتهم واحتياجات الوظيفة.

وبناء على اهداف إدارة الموارد البشرية التي تجمع على تحقيق اهداف المنظمة والعاملين معا، فلكل فرد في المنظمة طموحات بالتدرج الوظيفي، وما يصاحبه من مسؤوليات وعوائد مادية ومعنوية للفرد تنعكس على جودة حياته الشخصية، لذا تعمل استراتيجية مسارات الترقية الوظيفية على رسم وتوضيح الوظائف المستقبلية للعاملين او الوظائف التي باستطاعتهم الوصول لها في المستقبل ما يخلق جو من التنافس بين الافراد بغية

تحقيق احلامهم الوظيفية، الامر الذي يحفزهم نحو بذل مجهودات أكبر وتحسين أدائهم، كما تعد المنظمة المنتهجة لاستراتيجية إدارة وتطوير المسار الوظيفي منظمة جاذبة للكفاءات الاستراتيجية الضرورية للتميز التنافسي في الصناعة.

6- دور استراتيجية تقييم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي: تعد استراتيجية تقييم الأداء استراتيجية هامة تعمل على تحليل أداء الافراد والعمل على تقليل الانحرافات في الأداء، عن طريق التغذية العكسية من خلال مراجعة مختلف العوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي والتي تعتبر استراتيجيات ادارة الموارد البشرية جزء منها. حيث تعمل استراتيجية تقييم الأداء من خلال نتائج عملية تقييم الأداء الوظيفي على معالجة مختلف الاختلالات التي تحدث عند صياغة وتنفيذ مختلف استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، فتعالج هذه الاستراتيجية من خلال نتائجها استراتيجية تخطيط الموارد البشرية من خلال رسم التوقعات الصحيحة من الموارد البشرية المطلوبة مستقبلا كما ونوعا، والتي تجنب المنظمة عمالة زائدة وتكاليف إضافية، او تجنبها نقص توفر العمالة المطلوبة.

كما تعمل نتائج استراتيجية تقييم الأداء في معالجة الأخطاء الواردة في استراتيجية تحليل وتصميم العمل من خلال مراجعة مختلف المهام الخاصة بكل وظيفة والتي تسمح ببسط العدالة الوظيفية في توزيع المهام. بينما تؤثر نتائج استراتيجية تقييم الأداء في استراتيجية التوظيف من خلال إيجاد مختلف الأخطاء الواردة في استقطاب العاملين والاختيار بينهم، بإيجاد طرق أخرى للمفاضلة بينهم واليات جمع المعلومات عن المترشحين، ومراجعة أساليب التعيين، مما يسمح بتوفير عمال يتوفرون على مختلف الشروط والمؤهلات المطلوبة لشغل الوظيفة.

وتلعب استراتيجية تقييم الأداء دور هام في مراجعة استراتيجية التدريب من خلال مراجعة البرامج التدريبية وكذا تخطيط العملية التدريبية وتقييم مدى نجاعتها في المنظمة. بينما تحظى استراتيجية مسارات الترقية بمراجعة شاملة من خلال استراتيجية تقييم الأداء فمن خلال نتائج الأخيرة تسمح للمنظمة بإعادة النظر في طرق الترقية والشروط والمؤهلات المطلوبة في المناصب العليا والتي تسمح بتوفر الكفاءات الضرورية القادرة على شغل هذه المناصب.

بينما تؤثر نتائج تقييم الأداء الوظيفي في استراتيجية التعويضات من خلال إعادة رسم سلم الأجور والتحفيزات العادل والذي يبنى على أساس المسؤوليات والواجبات التي يتحملها الافراد داخل المنظمة.

7- دور استراتيجية التعويضات في تحسين الأداء الوظيفي: ويمكن تقسيمها الى شقين: الشق الثابت ويمثل الأجور والرواتب اما الشق المتغير فيمثل الحوافز، فاستراتيجية الأجور تعمل على حساب العائد المادي الذي يقابل أداء الافراد عن طريق سلم الأجور او هيكل الأجور في المنظمة وتصممه إدارة الموارد البشرية ويشتمل على معايير يتم على أساسها دفع رواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل وبناء على النتائج التي يتوصل إليها من تقييم الوظائف، أما استراتيجية الحوافز فهي الشق المتغير في استراتيجية التعويضات وتمنح مقابل الأداء المتميز لبعض الافراد في المنظمة، وتهدف الحوافز لدفع الافراد على بذل مستويات اعلى من الأداء.

علاقة التعويضات بالأداء تبدأ من ايمان الافراد بان التعويضات بشكل عام والعوائد او المنافع بشكل خاص، تتأثر بالأداء، فالنقاير والدراسات التي تطرقت الى هذه العلاقة وبحثتها اثبتت بما لا يقبل الشك، بان تنوع التعويضات والمنافع التي تعطى للموارد البشرية تؤثر إيجابا على أدائهم، يضاف الى ذلك ان الافراد يفضلون ان تكافئهم المؤسسات على أدائهم، والبعض منهم على اتم الاستعداد، لان يضعوا مؤسساتهم في مواقع قيادية متفوقة¹.

وتؤثر استراتيجية التعويضات في تحسين الأداء الوظيفي من خلال مساهمتها في اصفاء عدالة لسياسة الأجور والحوافز المنتهجة في المنظمة، والتي تبني أساسا على نتائج أداء الافراد مما يسمح بالتنافس الشريف بين الافراد، وزيادة الرضا الوظيفي وولاء العاملين للمنظمة، كما تسمح التعويضات بجذب الكفاءات وتخفيض معدل دوران العمل في المنظمة الشكل الذي يؤدي الى تحسين الأداء الوظيفي، كما تؤدي استراتيجية التعويضات الى ترشيد وعقلنة التكاليف المرتبطة بالمستخدمين.

¹ حسن إبراهيم بلوط، مرجع سبق ذكره، ص 315.

خلاصة الفصل

يعبر الأداء الوظيفي عن مساهمة العامل في انجاز الأعمال الموكلة اليه من ناحية كمية العمل المنجزة وجودة العمل، وأيضا السلوكيات التي يظهرها الفرد أثناء القيام بالعمل.

وتهدف المنظمة من خلال قسم إدارة الموارد البشرية بكل الاستراتيجيات الوظيفية السابقة الذكر الى تحسين أداء المورد البشري، وباستخدام مجموعة من الطرق والتي تم اثبات نجاعتها على مستوى المنظمات العالمية كطريقة إدارة الجودة الشاملة TQM، وطريقة ستة سيجما، وبرنامج تحسين الأداء PIP.

فطريقة إدارة الجودة الشاملة نظام يربط بين جميع إدارات وأقسام المنظمة والعاملين بها، وما يقومون به من أنشطة مختلفة في منظومة متكاملة وبمقتضاها يتحمل جميع أفراد المنظمة كل في موقعه مسؤولية ضبط الجودة، وتتعامل كل وحدة في المنظمة مع الوحدة التالية على أساس أن الأولى منتجا والتالية مستهلكا ينبغي أن تصل إليه المخرجات مطابقة للمواصفات، وعلى أن يكون النمط الإداري السائد في المنظمة ككل قائما ليس على أساس خطوط السلطة بل على أساس وعي وإيمان العاملين واقتناعهم بأهمية الجودة في تخفيض التكاليف وزيادة الأرباح ومن ثم انعكاس ذلك على حوافز العاملين وإثابتهم.

اما منهج ستة سيجما فهي طريقة انتهجتها المنظمات تختص بعملياتها الأساسية وهيكلها حيث يقوم هذا النهج أو الأسلوب على مراقبة الأداء والأنشطة والأعمال اليومية للوصول لدرجة متقدمة من درجات الجودة الشاملة يتم فيها تقليل الفاقد وتقليص فرص العيب، وبزيادة تعقيد المنتج تزداد احتمالية ظهور العيوب به في نفس الوقت، لذلك يعتبر منهج ستة سيجما Six-Sigma أسلوب عملي وحيد في مثل هذه الحالات لتلبية حاجة الزبون.

اما برنامج PIP لتحسين الأداء فهو برنامج مرن يمكن تطبيقه بجميع مراحلها ولكن ليس بالضرورة بجميع الخطوات لأن المدخلات تختلف، فهو يراعي تنوع نشاط المنظمات وتعقيد عملياتها الأساسية. كما وجب على المنظمة عند تطبيقها لبرامج تحسين الأداء الوظيفي الأخذ بعين الاعتبار العوامل المؤثرة على أداء العامل والتي تقسم الى قسمين: عوامل خارجية وداخلية (بالنسبة للفرد)، فالعوامل الخارجية تشمل ظروف العمل المادية والفنية والمؤثرات الاجتماعية، والعوامل الداخلية والمتمثلة في القدرة على العمل من خلال مؤهلات الفرد الفطرية كالصحة واللياقة وروح المبادرة، والمؤهلات المكتسبة كالمؤهلات والخبرات العلمية الازمة، ومن اجل التطبيق الجيد للاستراتيجيات السابقة وجب توفر فريق عمل بقسم إدارة الموارد البشرية يتوفر على خبرات ومهارات متخصصة وعلى دراية تامة بإجراءات تنفيذ الاستراتيجيات، ومدى أهميتها في تحسين الأداء الوظيفي والتأثير على المورد البشري في المنظمة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المجمع
الصناعي لإسمنت الجزائر GICA بشركة
إسمنت عين الكبيرة بسطيف

تمهيد

بعد التطرق في الفصلين السابقين للإطار النظري للدراسة والذي شمل الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية والأداء الوظيفي، يأتي هذا الفصل لإسقاط ما تم دراسته نظريا على أحد أهم المؤسسات الصناعية العمومية الناشطة في قطاع الاسمنت الجزائري متمثلة في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GROUPE GICA حيث تم توزيع الاستبيان في شركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف، وتم اجراء المقابلات وتحليل النتائج وتدعيم الدراسة الميدانية بالوثائق والمستندات الضرورية بالمديرية العامة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

تعد صناعة الإسمنت أحد أهم وأقوى الصناعات الاستراتيجية والتنمية لارتباطها بشكل مباشر بأعمال التعمير والإنشاء، حيث يستخدم الإسمنت بشكل أساسي في مواد البناء والخرسانة كمادة رابطة هيدروليكية، كما تعتبر من الصناعات البسيطة مقارنة مع الصناعات الأخرى، حيث تعتمد على توفر المواد الخام التي تدخل في تركيبه صناعته، وعادة ما تنشأ مصانع الإسمنت بالقرب من مصادر المواد الخام، توفيراً لتكلفة النقل.

كما للإسمنت أهمية اقتصادية بالنظر لما تساهم به المؤسسات العاملة في هذه الصناعة في الدخل القومي، حيث تعتبر مصانع الاسمنت من المؤسسات ذات المداخل الكبيرة والتي تتزايد بفعل الطلب المتزايد على هذه المادة الحيوية، كما توظف مؤسسات الاسمنت عدد كبير من مناصب العمل، وتقوم بتنمية قدرات الافراد العاملين في جميع النواحي بهدف منافسة المؤسسات في الصناعة.

ويعد مجمع اسمنت الجزائر من المؤسسات الصناعية الرائدة في ميدان تصنيع الاسمنت بمختلف انواعه، ويعاني المجمع من منافسة شديدة خاصة ما تعلق منها بالمنافس الأجنبي شركة لافارج والتي تعتبر المنافس الأول للمجمع في السوق، هذه الأخيرة تعتبر شركة عالمية تمتلك الوسائل الإنتاجية الحديثة وحدث طرق التسيير المنتهجة عالمياً، لذا قام القائمون على مجمع الصناعي لإسمنت الجزائر بتطوير الوسائل المستخدمة في الإنتاج من خلال تدعيم البنية التحتية للمجمع بخطوط إنتاجية حديثة مكن من رفع الطاقة الإنتاجية ومكن المجمع من تصدير الاسمنت نحو الخارج، لكن يعاني المجمع وكغيره من المؤسسات الجزائرية من ضعف إنتاجية العاملين وقلة ولائهم للمنظمة انعكس على الأداء العام للمجمع.

لذا ومن خلال بحثنا هذا سنبرز دور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في احدى الشركات التابعة للمجمع العمومي لصناعة الاسمنت جيكا (شركة إسمنت عين الكبيرة بسطيف)، سنقوم بتطبيق ما تم التطرق اليه نظريا من خلال معرفة دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

ولتحقيق هذا الهدف سنحاول بداية إعطاء لمحة عن قطاع الاسمنت في الجزائر ولمحة عن المجمع والشركة محل الدراسة، من خلال معرفة التطورات التاريخية من نشأتها الى يومنا الحالي ومدى التطورات التي مر بها المجمع الصناعي، بعد ذلك سنوضح الإجراءات المنهجية المتبعة من خلال وصف أفراد مجتمع الدراسة وعينة الدراسة، وكذلك أداة الدراسة المستخدمة وصدقها ومدى ثباتها، كما يتضمن وصفا للإجراءات

التي قمنا بها في تقنين أداة الدراسة وتطبيقها، والمعالجات الإحصائية التي اعتمد عليها في تحليل الدراسة، وتحليل إجابات الأفراد حول فقرات الاستبانة وأخيرا اختبار الفرضيات الرئيسية والفرعية وتحليل النتائج التي تم الوصول إليها، حيث تم تقسيم الفصل الى ثلاث مباحث هي:

- الإجراءات المنهجية وأدوات الدراسة الميدانية.
- تحليل بيانات عينة الدراسة ومحاور الاستبيان.
- الدراسة الكمية واستخلاص ومناقشة النتائج.

المبحث الأول: الإجراءات المنهجية وأدوات الدراسة الميدانية

سنتعرف في هذا المبحث المنهج الذي استخدم في الدراسة، وكيفية اختيار عينة الدراسة، كما نستعرض كيفية بناء أداة الدراسة والإجراءات التي اتخذت في التحقق من صحتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات والمعلومات التي تم جمعها من أفراد العينة.

المطلب الأول: المنهج المتبع

حسب أسس ومنهجية البحث العلمي فإنه للقيام بأي دراسة علمية للوصول إلى حقيقة أو البرهنة عليها، وجب إتباع منهج واضح يساعد على دراسة المشكلة وتشخيصها، من خلال تتبع مجموعة من القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق حول الظاهرة موضوع البحث، فالمنهج يعرف بأنه "عبارة عن مجموعة من العمليات والخطوات التي يتبعها الباحث بغية تحقيق بحثه"¹، ومن أجل البرهنة على فرضيات بحثنا وإثباتها ميدانيا اعتمدنا المنهج الوصفي المناسب لموضوع بحثنا، ذلك أن طبيعة البحث هي التي تفرض على الباحث نوع المنهج المتبع.

في هذا البحث يود الباحث معرفة اثر ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الأداء الوظيفي فالمنهج الوصفي يقوم على جمع البيانات وتصنيفها وتدوينها ومحاولة تفسيرها وتحليلها من أجل قياس ومعرفة تأثير العوامل على أحداث الظاهرة محل الدراسة، كما تم استخدام أسلوب دراسة الحالة "الذي يقوم على أساس اختيار حالة معينة يقوم الباحث بدراستها قد تكون وحدة إدارية أو اجتماعية، وتكون دراسة هذه الحالة بشكل مفصل يتناول كافة المتغيرات المرتبطة بها وتناولها بالوصف الكامل والتحليل الذي يهدف إلى جمع البيانات والمعلومات في دراسة وصفية، وكذلك يمكن تعميم نتائجها على الحالات المشابهة بشرط أن تكون الحالة ممثلة للمجتمع الذي يراد الحكم عليه"².

¹ رشيد زرواتي، التدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008، ص176.

² محمد نشوان الأتاسي، مناهج البحث العلمي، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدنمارك، الموقع الإلكتروني: www.ao-academy.org/manahij، أطلع عليه يوم: 23 أبريل 2018، على الساعة 11:10.

المطلب الثاني: أدوات الدراسة الميدانية

بما أن الموضوع يتعلق بدور الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GROUPE GICA، استوجبت منا الدراسة في الجانب الميداني استخدام الأدوات التالية: الاستمارة، واستخدام عدد من المعطيات الرقمية كالتكرارات والنسب المئوية وذلك لإحصاء الإجابات وتحليلها، وتم تبويب الإجابات على شكل محاور تمثل مختلف الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية كمتغير المستقل ومحور واحد هو الأداء الوظيفي والذي يمثل في دراستنا المتغير التابع، وقد تم تقسيم هذا المطلب الى اربع عناصر هي:

- الملاحظة.
- المقابلة.
- احصائيات ووثائق الشركة.
- الاستمارة.

أولاً: الملاحظة

تم الاعتماد على الملاحظة في دراستنا لما لها من دور مكمل للاستمارة في جمع للبيانات حول عينة الدراسة، ويمكن تعريفها على أنها "عملية يقوم بها العقل، يستفاد منها في جمع البيانات والحقائق ذات الصلة بسلوك الأفراد الفعلي في بعض المواقف الواقعية في الحياة بحيث يمكن ملاحظتها بسهولة"¹، فأتساءل وجودنا في الشركة وعمل جولة ميدانية على مستوى أقسام الورشة وإدارة الشركة سجلنا العديد من الملاحظات التي تتعلق بالعلاقات بين العمال وبعض من سلوكهم، كما لاحظنا جانب الانضباط والتزام العاملين بالقانون الداخلي للشركة ومدى احترام العمال لأوقات العمل، كما لاحظنا المناخ الفني للعمل من حيث الترتيب الداخلي للمكاتب وإجراءات مراقبة السلامة المتبعة قبل الدخول للمصنع والإدارة واثناء العمل، كما لاحظنا العلاقات الاجتماعية بين العمال وعلاقات العمال برؤسائهم لمعرفة مدى الاحترام المتبادل بين الأفراد والأفراد ورؤسائهم، ولقد تأكد لنا من خلال الملاحظة مدى تطابق إجابات الأفراد على أسئلة الاستمارة مع الواقع.

ثانياً: المقابلة

تم الاعتماد على المقابلة مع رئيس قسم ادارة الموارد البشرية بالمجمع ومختلف رؤساء المصالح لقسم إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة للمجمع وشركة اسمنت عين الكبيرة والاطارات السامية للشركة، للإجابة على مختلف الأسئلة التي تخص الجانب الميداني خاصة فيما يتعلق بتحليل نتائج إجابات افراد العينة وتفسيرها، ولقد ساعدتنا هذه الأداة في إعطاء تحليل البيانات بشكل سهل وواضح كون الموضوع يتعلق باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية حيث تتم صياغة الاستراتيجيات وطريقة تنفيذ هذه الاستراتيجيات على مستوى إدارة الموارد البشرية بالمديرية العامة للمجمع العمومي، وهو ما أعطى بحثنا جانب كبير من الصدق، حيث تم توزيع الاستبانة على الفئة المستهدفة وإجراء المقابلة مع الأطراف الفاعلة في الشركة.

¹ رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص216.

ثالثاً: احصائيات ووثائق الشركة

لهذه الأداة أهمية بالغة في توفير بيانات تتعلق بالشركة، خاصة تقارير التسيير للسنوات الأخيرة والتي من خلالها قمنا بإعداد مقارنات بين هذه الاحصائيات لمعرفة اهم المؤشرات التي من خلاله نتعرف على الوضعية الحقيقية للشركة ووضعية واحصائيات الموارد البشرية، كما تم اضطلاعنا على ميثاق الشركة وجداول تمثل وصف الاحتياجات التدريبية لمختلف مصالح الشركة، كما تم اضطلاعنا بمثال عبارة عن وثيقة تمثل تحليل وتوصيف لمختلف المهام التي تعتبر مسؤولية مدير الموارد البشرية، على العموم نشيد بمختلف عاملي الشركة لما قدموه لنا من مد يد العون واهتمامهم بنا وبدراستنا خاصة مديريةية الموارد البشرية بالمجمع وشركة إسمنت عين الكبيرة.

رابعاً: الاستثمار

تعد الاستثمارة من أهم الأدوات الرئيسية في جمع المعلومات والبيانات في البحوث التربوية والاقتصادية والاجتماعية، وذلك لسهولة معالجة البيانات والنتائج المتحصل عليها، وتعرف الاستثمارة بأنها: " نموذج يضم مجموعة أسئلة توجه إلي الأفراد من أجل الحصول على معلومات حول موضوع أو مشكلة أو موقف، ويتم تنفيذ الاستثمارة عن طريق المقابلة الشخصية أو أن ترسل إلى مجتمع الدراسة عن طريق البريد¹، فهي قائمة أسئلة توجه لعينة الدراسة من أجل الحصول على معلومات حول ظاهرة وموضوع معين، ولتحقيق أهداف الدراسة فقد تم اعتماد الاستثمارة كأداة بحثية رئيسية لجمع البيانات المتعلقة بالبحث.

تتكون استثمارة بحثنا من المعلومات الشخصية لأفراد العينة من (الجنس، السن، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، ومحورين رئيسيين للاستبيان المحور الرئيسي الأول يمثل المتغير المستقل متمثلاً في الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية ويتشكل من 07 محاور فرعية تتمثل في (-استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، - استراتيجية تحليل العمل، - استراتيجية التوظيف، -استراتيجية تدريب الموارد البشرية، -استراتيجية تقييم الأداء، -استراتيجية التعويضات)، والمحور الرئيسي الثاني يمثل المتغير التابع الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

ولقد تم توزيع 250 استثمارة، وجمعت على عدة مراحل في مدة تجاوزت 30 يوم لإعطاء الوقت الكافي للإجابة، تم توزيعها على مستوى الإدارة المركزية لشركة اسمنت عين الكبيرة وعلى مستوى مصنع الاسمنت، تم استرداد 244 استثمارة تم الإجابة عليها، وتم اعتماد 232 استثمارة تخص عمال التحكم والإطارات والإطارات السامية، وتم الغاء 12 استثمارة لعدم اكمال الإجابة على جميع أسئلة الاستبيان، كما اننا قمنا بتجاهل الاستثمارات التي تخص العمال التنفيذيين وذلك لطريقة اجابتهم العشوائية على أسئلة الاستبيان لعدم فهمهم للأسئلة، وبعدها قمنا بتفريغ بيانات الاستثمارات ليسهل تحليلها باستخدام البرنامج الاحصائي SPSS للوصول إلى النتائج النهائية للدراسة الميدانية.

¹ رشيد زرواتي، مرجع سبق ذكره، ص182.

قبل توزيع الإستثمار على عينة الدراسة خضعت لعملية تحكيم من قبل مجموعة من الأساتذة المتخصصين من عدة جامعات، وهذا بغية التأكد من سلامة بناء الإستثمار من مختلف الجوانب من حيث:

- دقة صياغة الأسئلة وصحة العبارات.

- مدى شمولية الإستثمار.

- توزيع خيارات الإجابة لضمان ملاءمتها لعملية المعالجة الإحصائية للوقوف على مشكلة التصميم.

وفي الأخير وبناء على ملاحظات والتوصيات الواردة من لجنة التحكيم والتي مكنتنا من تدارك النقائص التي وقفنا عليها تمت بعدها صياغة الإستثمار بشكلها النهائي.

المطلب الثالث: التعريف بميدان الدراسة

يعد مجمع اسمنت الجزائر من المؤسسات العمومية الصناعية الرائدة في ميدان تصنيع الاسمنت بمختلف انواعه، وقد تم اختيار المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا لعدة اعتبارات حيث يعتبر من الشركات الوطنية الهامة لما يملكه من إمكانيات اقتصادية وبشرية وما يساهم به في الناتج الوطني، كما انه يغطي 50% من الإنتاج الوطني من مادة الاسمنت التي تعتبر مادة هامة في عملية البناء والتطوير.

وكذا كونه يتمتع بطريقة تسيير حديثة في الإنتاج وفي التسويق وفي تسيير الموارد البشرية وهو ما يتناسب مع موضوعنا، في هذا المطلب سيتم التطرق الى العناصر التالية:

- صناعة الاسمنت في الجزائر.

- تقديم المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر Groupe GICA.

- تقديم شركة اسمنت عين الكبيرة SCAEK.

أولاً: صناعة الاسمنت بالجزائر

اهتمت الحكومات الجزائرية المتعاقبة منذ الاستقلال الى تبني استراتيجية تهدف الى تطوير وتحسين الصناعة الجزائرية وتنويع مصادر الدخل، هذه السياسات الصناعية اصطدمت بظروف البلد بعد الاستقلال والموروث الاستعماري الثقيل وغياب الأطارات المسيرة والتي كان يراهن عليها المستعمر لفشل الدولة الجزائرية، ورغم الانتقاد للسياسات الاقتصادية الجزائرية الا انه لا يمكننا انكار النية الحسنة للقائمين عليها رغم ظروف تلك الفترة، لذا أخذت الدولة على عاتقها الاهتمام بمختلف الصناعات وخاصة الصناعات ذات الحجم الكبير الثقيلة والتي من بينها صناعة الاسمنت والتي تعتبر المادة الأساسية في عملية العمران وبناء البنية التحتية للدولة الجزائرية الحديثة، كما لقطاع صناعة الاسمنت دور حيوي في دفع عجلة التنمية والقضاء على البطالة، وعليه فقد سعت الجزائر إلى تحقيق الاكتفاء الوطني وتلبية متطلبات السوق في هذا المنتج، من خلال ما أقامته من وحدات ومؤسسات صناعية على مستوى التراب الوطني، ومرت صناعة الاسمنت بالجزائر بعدة مراحل ميزت كل مرحلة منها بالتطور وزيادة الطاقة الإنتاجية، من ناحية زيادة عدد المصانع وإعادة الهيكلة في التنظيم كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (03-01): تطور عدد مصانع الاسمنت بالجزائر منذ الاستقلال

المصنع	تاريخ إنشاء المصنع	القطاع	
رايس حميدو	1962	القطاع العام	
زهانة (1)			
مفتاح (1)			
حجار سود (1)	1973		
مفتاح (2)	1975		
حجار سود (02)			
زهانة (2)	1977		
شلف (1)	القطاع الخاص		
عين الكبيرة			1978
سعيدة			1979
بني صاف			1980
شلف (2)			
حامة بوزيان			1982
سور الغزلان		1983	
عين التوتة		1986	
العلمة		1995	
مسيلة		2004	
سيق بمعسكر	2006		
بسكرة	2013		
تيمقطن ادرار	2016		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات مقدمة من المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

من خلال الجدول نلاحظ الاهتمام الكبير بمجال صناعة الاسمنت من خلال التوسع في عدد المصانع العمومية منها والخاصة، حيث بلغ عدد المصانع من 1962 إلى 2020 حوالي سبعة عشر (17) مصنعا؛ ويمكن تقسيم التطور التاريخي لقطاع صناعة الاسمنت بالجزائر في المراحل التالية :

-الفترة من 1962 إلى 1967: شهدت هذه المرحلة تأميم وإنشاء الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC بعد غلق مصنع الاسمنت مفتاح سنة 1972 لإعادة تجديده بإنتاجه ل 50000 طن كمعدل سنوي، ومصنع زهانة بطاقة إنتاجية سنوية بلغت آنذاك 200000 طن، إضافة لوحدة رايس حميدو التي كانت تنتج 40000 طن سنويا والتي كانت مسيرة من طرف مالكةا شركة لافارج LAFARGE إلى غاية سنة 1967، وبالإضافة إلى تأميم قطاع الاسمنت تم تأميم منتجات الأجر والمنتجات الخرسانية والسيراميك وغيرها من مواد البناء؛

-الفترة 1967-1983: عرفت هذه الفترة إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء، وتجسيدها لبرنامج استثمار ضخم يتمثل في تجديد الخطوط الإنتاجية الموروثة عن مؤسسة لافارج، وانجاز اثنا عشر (12) خطا إنتاجيا

باعتقاد التقنية الجافة لصناعة الاسمنت والتي تعد عصرية مقارنة بنظيرتها الرطبة؛ وهكذا تجاوزت الطاقة الإنتاجية الإجمالية للقطاع عشر مليون طن سنويا.

-الفترة من 1983 إلى يومنا هذا: تم في هذه الفترة إنشاء خطين جديدين للإنتاج في كل من مدينة عين التوتة بباتنة والماء الأبيض بتبسة، بطاقة إنتاجية سنوية إجمالية بلغت 1.5 مليون طن، ليرتفع بذلك الإنتاج الوطني إلى 11.5 مليون طن سنويا. كما شهدت هذه الفترة أيضا إعادة تنظيم الشركة الوطنية لمواد البناء وتقسيمها وفقا لمنهجية قطاع النشاط إلى أربع مجتمعات صناعية جهوية: الشرق، الغرب، الشلف، الوسط. وفي سنة 1996 انحلت فكرة رأسمال المساهمات لتتأسس مكانها الشركة القابضة العمومية، وبهذا تم ضم مؤسسات الاسمنت ضمن محافظة الهولدينغ المسماة "العمارة ومواد البناء" التي عرفت سنة 1997 حركة تنازل واسعة لصالح الوحدات الإنتاجية وشركات العمارة، ليتم في سنة 1998 التحويل القانوني لهذه الوحدات وتصبح رسميا شركة تسيير المساهمات المتخصصة في صناعة الاسمنت مكونة من ثلاث مجتمعات كبرى على المستوى الوطني إضافة لشركة اسمنت الشلف، وتتمثل في مجمع اسمنت الشرق ومشتقاته ERCE-GIC، مجمع الاسمنت ومشتقاته لمنطقة الوسط ERCC-GIC، مجمع الاسمنت ومشتقاته للغرب ERCD- GIC، مجمع الاسمنت ومشتقاته بالشلف ECDE-GICA، وفي نوفمبر 2002 تم إلغاء فكرة الشركة القابضة العمومية وتصفيته وتعويزها بشركات تسيير المساهمات وخصوصة المؤسسات العمومية، وهكذا ورثت شركة تسيير المساهمات لصناعة الاسمنت والتي يطلق عليها اختصارا S.G.P-GICA شركات المساهمة المتخصصة في صناعة الاسمنت ومشتقاته.

-وإبتداء من سنة 2009 أقرت السلطات العمومية في الجزائر بجل شركة تسيير المساهمات اسمنت الجزائر ورفع وصاية المجتمعات الصناعية على المصانع، ليظهر تنظيم جديد بتأسيس شركة أم واحدة تتبعها المصانع الأربع عشر سميت بشركة الجزائر لصناعة الاسمنت (GICA) وتسيير لمحافظة من 23 فرعا وإلغاء جهوية صناعة الاسمنت في الجزائر، كما زادت استثمارات الدولة الجزائرية في قطاع الاسمنت من خلال انشاء خطوط انتاج جديدة، وبناء مصنع اسمنت في الجنوب (الساورة ببشار) والذي يملك طاقة إنتاجية تفوق 1 مليون طن سنويا، كما فتحت الدولة الجزائرية قطاع الاسمنت للخواص وسمحت لهم بإنشاء مصانع الاسمنت والحصول على امتيازات المجلس الوطني للاستثمار.

ثانيا: تقديم المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر Groupe GICA

تم إنشاء المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر "Groupe GICA" بقرار من الجمعية العامة غير العادية، بعد التحول القانوني لشركة الإدارة السابقة لـ "صناعة الاسمنت" في 26 نوفمبر 2009، مجموعة GICA هي شركة مساهمة SPA برأسمال 25 358 000 000.00 دينار.

تتكون المجموعة من (23) شركة تابعة متخصصة، بما في ذلك (14) مصنع أسمنت، (3) شركات محاجر وBPE، شركة توزيع واحدة (01)، شركتان (02) صيانة صناعية، واحدة (01) مساعدة فنية، واحدة (01) مركز تدريب وتطوير وشركة أمنية واحدة¹، والجدول التالي يوضح توزيع شركات الإسمنت التابعة للمجمع.

الجدول رقم (02-03): شركات الإسمنت التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

سنة الدخول في الخدمة	الطاقة الإنتاجية السنوية (طن)	الفروع
1978	3 مليون طن	شركة اسمنت لعين الكبيرة سطيف
1982	1.2 مليون طن	شركة اسمنت حامة بوزيان قسنطينة
1973	1 مليون طن	شركة اسمنت حجار السود سكيكدة
1986	1 مليون طن	شركة اسمنت عين التوتة باتنة
1995	500 000 طن	شركة اسمنت ماء الأبيض تبسة
2019	2 مليون طن	مؤسسة اسمنت سيقوس ام البواقي
1914	500 000 طن	مؤسسة اسمنت الجزائر-رايس حميدو-
1978	1 مليون طن	مؤسسة اسمنت متيجة البليدة
1983	1 مليون طن	شركة اسمنت سور الغزلان البويرة
1977	1.2 مليون طن	شركة اسمنت زهانة معسكر
1979	1 مليون طن	شركة اسمنت بني صاف عين تموشنت
1979	500 000 طن	شركة اسمنت حساسنة سعيدة
1982	3 مليون طن	شركة اسمنت واد سلي الشلف
2013	1 مليون طن	شركة اسمنت الساورة بشار
	18 مليون طن	المجموع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على معطيات المديرية التجارية للمجمع.

من الجدول يظهر لنا توزيع مصانع الاسمنت في الجزائر والتي تتركز في شرق البلاد بصفة عامة بطاقة إنتاجية تفوق 8.7 مليون طن ممثلة ما يقارب 50% من انتاج المجمع، كما تأتي في المرتبة الثانية المصانع المتواجدة بالناحية الغربية للبلاد بإنتاج يقدر بـ 5.7 مليون طن يمثل حوالي 32 % من انتاج المجمع، وتحتل مصانع الوسط للإسمنت المرتبة الثالثة بإنتاج يقدر بـ 2.4 مليون طن بمعدل انتاج يقدر بـ 13% من انتاج المجمع العمومي، واخير مصنع الساورة بشار والذي يتواجد بمنطقة الجنوب ويمثل 5% من انتاج المجمع. ويمتلك المجمع العمومي لصناعة الاسمنت جيكا ما يعادل 50% من انتاج الاسمنت بالجزائر، بفعل الاستثمارات التي قام بها المجمع وسمحت بتحديث المعدات القديمة واقتناء خطوط انتاج جديدة وانشاء مصانع جديدة على غرار مصنع الساورة بشار²، والجدول التالي يوضح حصة مجمع جيكا من مجموع الحصة الانتاجية لمنتوج الاسمنت في الجزائر.

¹ موقع مجمع اسمنت الجزائر، موقع الكتروني www.gica.dz، تاريخ التصفح: 2021/05/03.

² المديرية التجارية للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

الجدول رقم (03-03): توزيع الحصص الانتاجية للمؤسسات المنتجة للإسمنت بين المجمع الصناعي العمومي جيكا ومنتجي الاسمنت الخواص.

النسبة	حجم الإنتاج	مصانع الاسمنت
50%	13 مليون	المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA
50%	13 مليون	مصانع الخواص (لافارج- البسكوية.....الخ)
100%	26 مليون	المجموع

المصدر: المديرية التجارية بالمديرية العامة بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

من الجدول السابق نلاحظ ان المجمع العمومي جيكا يستحوذ على نصف الحصة السوقية من منتج الاسمنت في الجزائر، لكن هذه القدرة الإنتاجية الهائلة تواجه صعوبات في التسويق، حيث ان الحصة السوقية لمجمع إسمنت الجزائر لا تتماشى مع قدرته التسويقية، وهذا راجع للأساليب التسيير الحديثة التي ينتهجها الخواص خاصة شركة لافارج للإسمنت والمرونة السعرية التي أعطت شركة لافارج قدرة على المناورة التسويقية، فشركة لافارج تمتلك مرونة في الأسعار تختلف عن ما هو موجود لدى المجمع العمومي، والذي يتسم عنده تحديد أسعار الاسمنت بالمركزية حيث تبنى سياسته السعرية والتسويقية في المديرية العامة، فالسياسة التسويقية لشركة لافارج للإسمنت تتمتع بقدر عالي من الكفاءة لاستخدامها الأساليب الحديثة في التسويق والتنظيم، سمح للأخيرة بمنافسة المجمع العمومي في مختلف الأسواق الجزائرية.

1- إحصائيات الموارد البشرية للمجمع الصناعي اسمنت الجزائر: سنقوم بالتطرق لاهم مؤشرات الموارد البشرية (عدد العمال، تقسيم العاملين من ناحية الجنس، من ناحية مدة العقد، من ناحية الخبرة، من ناحية الرتبة الوظيفية ، إحصائيات تدريب الموارد البشرية)، كما تم ابراز الهيكل التنظيمي للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، والهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية بشركة إسمنت عين الكبيرة.

1-1 عدد العمال: في الجدول الموالي سنوضح تطور العاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

الجدول رقم (03-04): تطور عدد العمال بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر خلال 05 سنوات الأخيرة.

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
عدد العمال في المجمع	11 138	11 517	11 971	12 347	12 274
نسبة الزيادة او النقصان في عدد العاملين	/	3,40%	3,94%	3,14%	-0,59%

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

الجدول رقم (03-05): تقسيم العمال حسب القطاع والفرع خلال سنة 2020.

النسبة %	مجموع العاملين	الفرع	القطاع
9,20%	1129	الشلف ECDE	الاسمنت
4,60%	564	عين الكبيرة SCAEK	الاسمنت
3,12%	383	رايس حميدو SCAL	الاسمنت
4,06%	498	حامة بوزيان SCHB	الاسمنت
2,79%	343	حجر الاسود SCHS	الاسمنت
3,32%	407	بني صاف SCIBS	الاسمنت
4,64%	570	عين توتة SCIMAT	الاسمنت
2,04%	251	سعيدة SCIS	الاسمنت
5,33%	654	زهانة SCIZ	الاسمنت
3,76%	462	متيجة SCMI	الاسمنت
2,83%	347	سور الغزلان SCSEG	الاسمنت
3,58%	439	تبسة SCT	الاسمنت
3,64%	447	سيقوس SCSIGUS	الاسمنت
2,08%	255	الساورة SAOURA	الاسمنت
5,92%	727	سيدي محمد SODISMAC	التوزيع
1,38%	169	محاجر الوسط	المحاجر
2,47%	303	محاجر الشرق	المحاجر
1,36%	167	محاجر الغرب	المحاجر
6,51%	799	الشرق SME	الصيانة
11,49%	1410	صيانة الاقران SMIF	الصيانة
1,77%	217	الدراسات والهندسة CETIM	الدراسات
0,22%	27	التكوين في صناعة الاسمنت CFIC	التكوين
13,08%	1606	الاوراس للأمن والخدمات ASS	الامن والحراسة
0,81%	100	الادارة العامة للمجمع	الادارة العامة
100%	12274	المجموع العام	

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

من الجدول نلاحظ تطور إيجابي لعدد العاملين بمجمع اسمنت الجزائر بداية من 2016، وبلغ الذروة خلال سنة 2018 لدخول خطوط انتاج جديدة للعمل مما تطلب عمالة إضافية لعمل الخطوط، لكن لوحظ سنة 2020 انخفاض في عدد العاملين في المجمع ويرجع ذلك الى الازمة الاقتصادية الناتجة عن وباء كورونا. ومن الجدول 03-05 يتضح ان اغلبية العاملين يشتغلون في قطاع الاسمنت بنسبة تقارب 55% بمجموع عمال قدره 6749 عامل تليها قطاع الصيانة بعدد عمال قدره 1410 بنسبة تتعدى 11%.

حيث في قطاع الإسمنت حل أولا فرع شركة اسمنت الشلف بعدد عمال قدره 1129، تليها شركة اسمنت عين توتة بعدد عمال قدره 570 عامل ثم حلت شركة اسمنت عين الكبيرة ثالثا بعدد عمال قدره 564 عامل.

1-2 تقسم العاملين من ناحية الجنس: في الجدول التالي سنوضح تقسيم العاملين من ناحية الجنس

الجدول رقم (03-06): تقسيم العمال من ناحية الجنس خلال سنة 2020.

النسبة%	2020	السنة
92,56%	11 361	عدد الذكور
7,44%	913	عدد الاناث
100%	12 274	المجموع

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان اغلبية العاملين في المجمع ذكور ويرجع في الأساس لكون اغلبية المهام في المجمع شاقة وتتطلب قدرة تحمل عالية خاصة في المحاجر ومصانع الاسمنت، اما نسبة الاناث والبالغة 7.44% فنجد ان اغليتها تعمل في الأقسام الإدارية بالمجمع.

1-3 تقسم العاملين من ناحية مدة العقد: في الجدول التالي سنوضح تقسيم العاملين من ناحية مدة العقد.

الجدول رقم (03-07): تقسيم العاملين من ناحية مدة العقد خلال سنة 2020.

المجموع	الاعوان التنفيذيون		اعوان التحكم		الاطارات		
	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	النسبة%	العدد	
8 406,00	41,19%	1 964,00	83,78%	3 425,00	88,27%	3 017,00	العمال الدائمون
3 868,00	58,81%	2 804,00	16,22%	663,00	11,73%	401,00	العمال الموسميون
12 274,00	100%	4 768,00	100%	4 088,00	100%	3 418,00	المجموع

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

1-3-1 بالنسبة للذكور: في الجدول التالي سنوضح تقسيم العاملين من ناحية مدة العقد للذكور.

الجدول رقم (03-08): تقسيم العاملين الذكور من ناحية مدة العقد خلال سنة 2020.

النسبة%	المجموع	اعوان التنفيذ	اعوان التحكم	الاطارات	الذكور
67,93%	7718	1880	3212	2626	عقد غير محدد المدة
32,07%	3643	2695	609	339	عقد محدد المدة
100%	11361	4575	3821	2965	المجموع

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

1-3-2 بالنسبة للإناث: في الجدول التالي سنوضح تقسيم العاملين من ناحية مدة العقد للإناث.

الجدول رقم (03-09): تقسيم العاملات الإناث من ناحية مدة العقد خلال سنة 2020.

النسبة %	المجموع	اعوان التنفيذ	اعوان التحكم	الاطارات	الإناث
75,36%	688	84	213	391	عقد غير محدد المدة
24,64%	225	109	54	62	عقد محدد المدة
100%	913	193	267	453	المجموع

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

من الجدول السابق نلاحظ ان اغلبية العاملين في المجمع دائمين بنسبة تعدت 68%، والبقية ذات عقود محددة المدة او عمال موسميين تم توظيفهم لمعالجة نقص العمالة الناتجة من زيادة حجم الإنتاج، وهو ما برز في الجدول 03-09 حيث ان غالبية العاملين ذوي العقود محدودة المدة أعوان تنفيذ، ونظرا للظروف المالية الصعبة التي تمر بها الشركة والاقتصاد العام للدولة لم يتم تعيينهم في المناصب، كما ان نسبة العمال الدائمين الذكور اقل من نسبة العمال الدائمين الإناث كون العاملات يتم توظيف اغليتهم بعقود دائمة في الإدارة وليس لهم علاقة بزيادة حجم الإنتاج.

1-4 تقسيم العاملين من ناحية الخبرة: في الجدول الموالي سنوضح تقسيم العاملين في المجمع من ناحية الخبرة.

الجدول رقم (03-10): تقسيم العاملين من ناحية الخبرة خلال 05 سنوات الاخيرة.

النسبة %	2020	2019	2018	2017	2016	الخبرة
33,07%	4 059	4 499	4 255	4512	4501	اقل من 05 سنوات
23,75%	2 915	2 930	3 106	2668	2511	من 06 الى 10 سنوات
17,14%	2 104	2 327	2 348	2321	2053	من 11 الى 15 سنة
14,03%	1 722	1 291	1 138	981	949	من 16 الى 20 سنة
6,69%	821	776	686	666	717	من 21 الى 25 سنة
3,92%	481	425	372	291	326	من 26 الى 30 سنة
1,25%	153	86	54	53	67	من 31 الى 35 سنة
0,15%	19	13	12	25	14	أكثر من 35 سنة
100%	12 274	12 347	11 971	11 517	11 138	المجموع

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

من الجدول السابق يتضح ان فئة العاملين ذوي الخبرة اقل من 05 سنوات تمثل النسبة الاعلى 33% من مجموع العاملين، ويرجع ذلك لعملية التشغيل التي صاحبت زيادة الإنتاج بفعل تشغيل الخطوط الجديدة للإنتاج، تليها فئة العاملين بين 06 و10 سنوات، وتصل النسبة لأدناها لدى العاملين من يملكون أكثر من 35 سنة بنسبة 0.15% وتستخدمهم الشركة في المناصب السامية نظرا لخبرتهم الكبيرة والتي يستفيد منها اغلبية العاملين.

الجدول رقم (03-11): تقسيم العاملين من ناحية الخبرة حسب الرتبة الوظيفية سنة 2020.

النسبة%	المجموع	اعوان التنفيذ	اعوان التحكم	اطارات	الخبرة
33,07%	4 059	2 011	1 205	843	اقل من 05 سنوات
23,75%	2 915	1 143	1 001	771	من 06 الى 10 سنوات
17,14%	2 104	799	725	580	من 11 الى 15 سنة
14,03%	1 722	549	650	523	من 16 الى 20 سنة
6,69%	821	182	291	348	من 21 الى 25 سنة
3,92%	481	72	162	247	من 26 الى 30 سنة
1,25%	153	11	45	97	من 31 الى 35 سنة
0,15%	19	1	9	9	أكثر من 35 سنة
100%	12 274	4 768	4 088	3 418	المجموع

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

من الجدول السابق ان أعوان التنفيذ يمثلون الأغلبية في شريحة العاملين اقل من 5 سنوات خبرة، كون ان اغلب من تم توظيفهم حديثا ووظفوا للقيام بمهام مختلفة في مختلف المصالح المتعلقة بالإنتاج لحاجة خطوط الإنتاج الجديدة، ولان هناك اكتفاء من العمال الإداريين على مستوى فروع المجمع، بينما شريحة عمال ذوي الخبرة أكثر من 35 سنة فنجد الإطارات واعوان التحكم يحوزون على النسبة الأكبر كون ان المجمع بحاجة لمثل هؤلاء العاملين لامتلاكهم مهارات وخبرات ضرورية لعمله.

5.1 تقسيم العاملين من ناحية الرتبة الوظيفية: : في الجدول الموالي سنوضح تقسيم العاملين من ناحية الرتبة الوظيفية.

الجدول رقم (03-12): تقسيم العاملين من ناحية الرتبة الوظيفية خلال 05 سنوات الأخيرة.

الرتبة الوظيفية	2016	2017	2018	2019	2020	النسبة%
اطارات	2589	2809	3028	3186	3418	27,85%
اعوان التحكم	3325	3574	3779	4016	4088	33,31%
اعوان التنفيذ	5224	5134	5164	5145	4768	38,85%
المجموع	11138	11517	11971	12347	12274	100%

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

بينما في الجدول الموالي سنوضح تقسيم العاملين من الرتبة الوظيفية بالنسبة لقطاعات وفروع مجمع إسمنت الجزائر.

الجدول رقم (03-13): تقسيم العاملين من ناحية الرتبة الوظيفية بالنسبة لكل القطاعات والفروع التابعة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر خلال سنة 2020.

المجموع	اعوان التنفيذ	اعوان التحكم	الإطارات	الفرع	القطاع
1 129	644	253	232	الشلف ECDE	الاسمنت
564	90	298	176	عين الكبيرة SCAEK	الاسمنت
383	132	178	73	رايس حميدو SCAL	الاسمنت
498	89	279	130	حامة بوزيان SCHB	الاسمنت
343	55	120	168	حجر الاسود SCHS	الاسمنت
407	7	182	218	بني صاف SCIBS	الاسمنت
570	61	261	248	عين توتة SCIMAT	الاسمنت
251	21	134	96	سعيدة SCIS	الاسمنت
654	113	341	200	زهانة SCIZ	الاسمنت
462	1	137	324	متيجة SCMI	الاسمنت
347	4	126	217	سور الغزلان SCSEG	الاسمنت
439	73	172	194	تبسة SCT	الاسمنت
447	171	141	135	سيقوس SCSIGUS	الاسمنت
255	88	66	101	الساورة SAOURA	الاسمنت
727	369	194	164	سيدي محمد SODISMAC	التوزيع
169	94	41	34	محاجر الوسط	المحاجر
303	136	100	67	محاجر الشرق	المحاجر
167	103	23	41	محاجر الغرب	المحاجر
799	446	255	98	الشرق SME	الصيانة
1 410	535	648	227	صيانة الافران SMIF	الصيانة
217	41	36	140	الدراسات والهندسة CETIM	الدراسات
27	3	5	19	التكوين في صناعة الاسمنت CFIC	التكوين
1 606	1 476	93	37	الاوراس للأمن والخدمات ASS	الامن والحراسة
100	16	5	79	الإدارة العامة للمجمع	الإدارة العامة
12 274	4 768	4 088	3 418	المجموع العام	

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

من الجدولين السابقين يتضح لنا ان الرتبة الوظيفية الأعلى نسبة في المجمع هي أعوان التنفيذ بنسبة تعدت 38%، وذلك كون اغلبية العاملين يتواجدون في الورشات والمحاجر، تليهم نسبة أعوان التحكم ثم الإطارات، مع العلم هناك من الإطارات من يعملون في ورشات والمحاجر كمهندسي الصيانة والجودة.

بينما نلاحظ في الجدول 03-13 ان العمال ذوي رتبة الإطارات في قطاع الدراسات وكذا في قطاع التكوين وفي الإدارة العامة يعتبرون اعلى نسبة من الرتب الوظيفية، كون ان هذه القطاعات تمتاز بان اغلبية العمال لهم مهام إدارية تتطلب مهارات وشهادات دراسية عليا تسمح لهم بحيارة رتبة الإطارات.

1-6 تدريب الموارد البشرية في المجمع: في الجدول الموالي سنوضح عدد العاملين الذين تم تدريبهم وتكلفة التدريب في المجمع.

الجدول رقم (03-14): احصائيات تدريب الموارد البشرية في المجمع خلال سنة 2020.

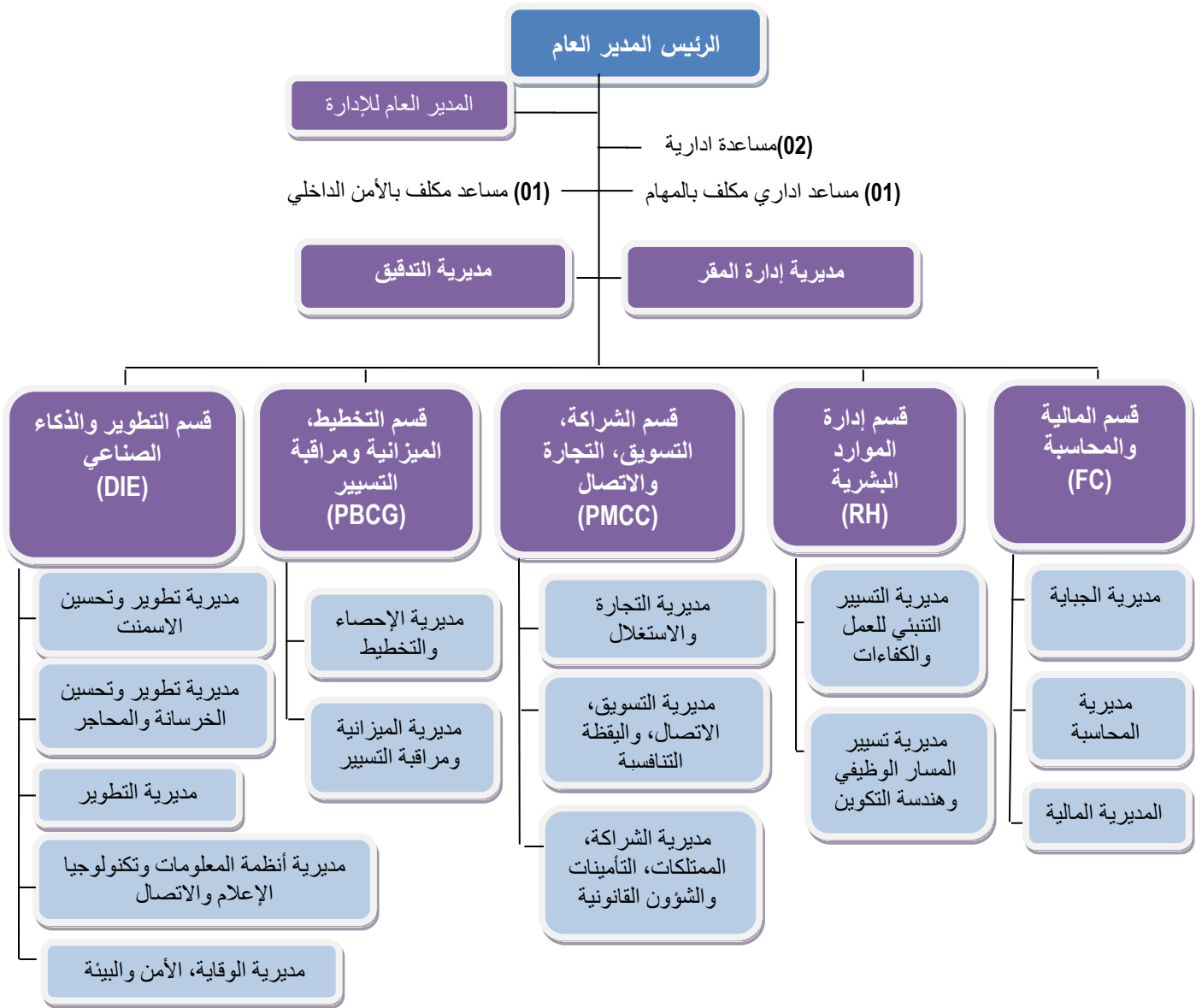
القطاع	الفرع	العمال الذين يستهدف تكوينهم	العمال الذين تم تكوينهم فعلا	نسبة التكوين المنجزة	التكلفة المحتملة للتكوين	التكلفة الحقيقية للتكوين	نسبة التكاليف
الاسمنت	عين توتة SCIMAT	532	284	53%	29 369 900,00	10 229 614,77	34,83%
الاسمنت	حامة بوزيان SCHB	213	104	49%	10 200 000,00	7 066 835,10	69,28%
الاسمنت	عين الكبيرة SCAEK	371	300	81%	24 700 000,00	11 189 145,91	45,30%
الاسمنت	زهانة SCIZ	185	27	15%	15 248 000,00	2 077 928,33	13,63%
الاسمنت	متيجة SCMI	324	260	80%	19 320 000,00	13 003 155,63	67,30%
الاسمنت	بني صاف SCIBS	199	38	19%	12 960 000,00	2 581 921,75	19,92%
الاسمنت	سور الغزلان SCSEG	234	101	43%	18 843 000,00	4 548 825,99	24,14%
الاسمنت	الشلف ECDE	406	377	93%	36 470 000,00	27 454 904,04	75,28%
الاسمنت	تبسة SCT	211	206	98%	12 278 520,00	4 219 486,00	34,36%
الاسمنت	سعيدة SCIS	56	50	89%	5 040 000,00	4 042 194,76	80,20%
الاسمنت	الساورة SAOURA	238	78	33%	20 390 400,00	5 039 398,01	24,71%
الاسمنت	سيقوس SCSIGUS	138	107	78%	10 915 000,00	13 654 871,30	125,10%
الصيانة	صيانة الافران SMIF	627	236	38%	21 575 000,00	11 746 052,41	54,44%
الاسمنت	حجر الاسود SCHS	298	172	58%	15 000 000,00	10 175 013,00	67,83%
الصيانة	الشرق SME	180	200	111%	8 779 000,00	5 472 185,85	62,33%
الاسمنت	رايس حميدو SCAL	158	0	0%	11 206 502,00	0,00	0,00%
الدراسات	الدراسات والهندسة CETIM	150	34	23%	7 790 000,00	2 137 499,97	27,44%
التوزيع	سيدي محمد SODISMAC	334	102	31%	11 575 800,00	3 034 792,90	26,22%
الإدارة العامة	الإدارة العامة للمجمع	45	63	140%	9 740 000,00	2 983 359,67	30,63%
المحاجر	محاجر الوسط	41	13	32%	3 050 000,00	860 662,16	28,22%
الامن والحراسة	الاوراس للأمن والخدمات ASS	248	135	54%	7 339 250,00	3 313 010,78	45,14%
التكوين	التكوين CFIC	0	0	0%	0,00	0,00	0,00%
المحاجر	محاجر الغرب	27	37	137%	2 600 000,00	2 797 263,02	107,59%
المحاجر	محاجر الشرق	91	18	20%	6 547 000,00	994 355,02	15,19%
المجموع العام		5 306	2 942	55%	320 937 372,00	148 622 476,37	46.31%

المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

من الجدول السابق يتضح لنا ان المجمع لم يتعدى نسبة 55% من الوظيفة التدريبية المخططة خلال سنة 2020، ويرجع ذلك للوباء الصحي كورونا والذي استوجب اتباع إجراءات الحجر الصحي وتقليل التجمعات، كما ان الميزانية المخططة للتدريب والتكوين في المجمع توضح مدى اهتمام القائمين بالمجمع باستراتيجية التدريب حيث ترصد لها مبالغ هامة بغية تحيين معارف وخبرات العاملين، من خلال اعداد دورات تدريبية في مركز التكوين الخاص بالمجمع تلبية للاحتياجات التدريبية المتعددة.

2- الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر: الشكل الموالي يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر



المصدر: قسم إدارة الموارد البشرية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

ثالثاً: تقديم شركة اسمنت عين الكبيرة SCAEK

تم اختيار شركة اسمنت عين الكبيرة لاعتبارات عدة اهمها:

- كونها من الشركات الرائدة في صناعة الاسمنت والتابعة للمجمع العمومي لصناعة الاسمنت جيكا.
- تعتبر شركة اسمنت عين الكبيرة ثاني شركة من حيث الاداء الإنتاجي السنوي (2 مليون طن) في المجمع العمومي جيكا بعد شركة واد أسلي بالشلف لصناعة الاسمنت حسب التقارير السنوية للمجمع.
- حازت الشركة على المرتبة الثالثة في المجمع من ناحية المردودية سنة 2014.
- تعتبر الشركة الأولى التابعة للمجمع العمومي في الكمية المصدرة للإسمنت نحو الخارج (80% من صادرات مجمع جيكا للإسمنت).

1- نشأة وتاريخ تطور الشركة: يرجع سبب اختيار شركة اسمنت عين الكبيرة SCAEK لدراستنا الميدانية، لمستوى الإنتاج المحقق والذي تعدى 2 مليون طن سنويا والذي يعتبر ثاني مستوى انتاج بمجمع جيكا، وتصدرها معدلات المردودية في المجمع، ومستوى التسيير المميز والذي بوأ لها الحصول على مراتب متقدمة في المجمع العمومي الصناعي لإسمنت الجزائر جيكا، كما ان مصنع إسمنت عين الكبيرة وبفضل تحمله على علامة المعهد الأمريكي خلال سنة 2019 يعتبر أول منتج للإسمنت البترولي في الجزائر بأفضل سعر وأقل كلفة، كما تحصلت الشركة على المعيار الدولي لنظام الإدارة البيئية شهادة ISO 14001 سنة 2008 .

شركة أسمنت عين الكبيرة هي شركة مساهمة تابعة لمجمع اسمنت الجزائر GICA، والذي يمتلك 100% من رأسمالها الذي يبلغ: 2.200.000.000 دينار جزائري، يتمثل نشاطها الرئيسي في إنتاج وتسويق الاسمنت الخاص بمواد البناء، وقد تم بناء مصنع الإسمنت على مساحة 50 هكتارا ويقع على بعد 20 كم شمال شرق عاصمة ولاية سطيف و7 كم جنوب بلدية عين الكبيرة.

إحداثياتها الجغرافية

- خط الطول (غرينتش) $5^{\circ} 27'$ شرقا.
 - خط العرض الشمالي $36^{\circ} 20'$.
 - ارتفاع 1040 متر.
- يقع المقر الرئيسي للإدارة العامة في مدينة سطيف في حي بونشادة، شارع أباشا عمار، ولدى الهيئة خطي (02) إنتاج بسعة انتاج (مركبة) تقارب 03 ملايين طن من الإسمنت البورتلاندي (CPA) سنويا.
- 2-منتجات مصنع اسمنت عين الكبيرة:** تقوم الشركة بإنتاج خمسة أنواع من الاسمنت تتمثل في:
- إسمنت بروتلاندي متعدد الاستخدامات CEM-CPJ 32.5 حسب المعيار NA 422/2000P؛
 - إسمنت بروتلاندي متعدد الاستخدامات CEM-CPJ 42.5 حسب المعيار NA 422/2000P؛
 - الاسمنت المقاوم للكبريت CRS 400 حسب المعيار NA 443/999؛

- الإسمنت سريع التصلب تحت الماء (على الطلب)؛

- إسمنت آبار البترول أو الإسمنت البترولي (على الطلب).

ويتبع نشاط إنتاج الإسمنت أنشطة تجارية مسؤولة عن بيع وتوزيع هذا المنتج، وأنشطة الصيانة والإصلاح ممثلة في ورشات الصيانة الميكانيكية والكهربائية وصيانة الفرن، بالإضافة إلى مختبر للمراقبة المستمرة لجودة المواد الأولية والمنتجات النصف مصنعة والنهائية.

تم تثبيت مصنع اسمنت عين الكبيرة بالقرب من مقلع تسمح احتياطاته بتلبية احتياجات التشغيل طويلة الأجل، مع عمر محتمل لهذه المحاجر يتجاوز 100 عام وفقا لآخر التقديرات، حيث مساحة المحاجر تقارب 220 هكتارا، وتستخرج المواد الخام الرئيسية من رواسب جبل مجونس وطين "مارن" من (ثنية مولوتو)¹.

3-إنشاء شركة إسمنت عين الكبيرة وإعادة الهيكلة: تبعا لسياسة التنمية الاقتصادية والاجتماعية التي قررتها الحكومة، التي تم إطلاقها لتلبية احتياجات الجزائر من مادة الإسمنت الضرورية لعملية بناء الجزائر بعد الاستقلال، أطلقت الشركة الوطنية لمواد البناء (SNMC) في أوائل السبعينيات برنامجا استثماريا واسعا لتجديد الخطوط الموروثة من لافارج (الشركة الفرنسية لإنتاج الإسمنت) وإنشاء عدة خطوط جديدة لإنتاج الإسمنت، تجسد بإنشاء عدة مصانع لإنتاج مادة الإسمنت عبر ربوع الوطن، بما في ذلك خط عين الكبيرة، وتم انشاء الخط الأول لإسمنت عين الكبيرة LINE01 بناء على توقيع عقد الانشاء في 1974/07/23 يمتد على مدة 45 شهرا ، وتم استلام المشروع في: 1978/08/01، وتم الدخول الفعلي في الإنتاج في شهر سبتمبر 1978، بسعة إنتاجية تقدر ب 1 مليون طن.

أدت إعادة هيكلة الشركة الوطنية لمواد البناء SNMC في عام 1982 إلى ولادة أربع (04) مجموعات إسمنتية: الشرق، الغرب، وسط والشلف، وأصبحت شركة اسمنت عين الكبيرة SCAEK إحدى الشركات التابعة لمجموعة اسمنت الشرق ERCE، والتي تمت إعادة هيكلتها في عام 1998.

مع حل مجموعة قطاع الإسمنت في الشرق الجزائري ERCE وإنشاء مجمع اسمنت الجزائر GICA والتي انطوت تحت سلطتها جميع الشركات العمومية لقطاع صناعة الاسمنت، أصبحت شركة اسمنت عين الكبيرة SCAEK شركة تابعة للمجمع العمومي لصناعة الاسمنت جيكا بتاريخ 26 نوفمبر 2009.

وتبعا لسياسة الدولة لتغطية العجز من مادة الاسمنت والذي نتج عن المشاريع السكنية والتنمية المصاحبة لطفرة عائدات المحروقات، وكذا مخطط الدولة للنمو الاقتصادي 2010-2014 والذي كان يراد منه تنويع الاقتصاد الجزائري وتحفيز الآلة الإنتاجية الوطنية، تم الشروع في انجاز الخط الثاني لمصنع اسمنت عين الكبيرة LINE 02 حيث تم توقيع العقد بتاريخ 2013/08/21 مع الشركة الفرنسية POLYSIUS SAS، وتم دخول العقد حيز التنفيذ بتاريخ 2014/01/23، وتم الدخول في مرحلة الإنتاج في أبريل 2017 بسعة إنتاجية سنوية قدرت ب 2 مليون طن.

¹ التقرير السنوي للتسيير 2020 لشركة اسمنت عين الكبيرة.

3-1 المراحل التاريخية لتطور شركة اسمنت عين الكبيرة: مرت شركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف بمجموعة من المراحل التاريخية الهامة والتي تحولت لتصبح من الشركات المهمة وطنيا في انتاج مادة الاسمنت، فمنذ توقيع اتفاقية انشاء مصنع اسمنت عين الكبيرة سنة 1974 وبداية الإنتاج الفعلي سنة 1978 وانطلاق خط الإنتاج الثاني وبداية التصدير من المصنع كلها محطات تاريخية شهدتها الشركة يمكن ان نوضحها بالتفصيل في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-15): التطور التاريخي لشركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف

السنة	الحدث
1974	- إمضاء الاتفاقية وبداية إنشاء مصنع الاسمنت بسطيف.
1978	- بداية الإنتاج في شهر نوفمبر.
1998	- انفصال الشركة عن باقي وحدات صناعة الاسمنت الوطنية وتأسيس شركة اسمنت بسطيف SCAEK التي تقوم بإنتاج وتسويق مادة الاسمنت.
2000	- قامت الشركة لأول مرة في تاريخها بتجاوز عتبة إنتاج مليون طن من الاسمنت.
2002	- قامت الشركة بوضع معايير الجودة ISO 9001 نسخة 2000. - تزويد المصنع بجسر مكشط LHO 450/41.
2003	- توقيع عقد مع شريك AAF للبناء والإشراف على تركيب مصفاة كيسيية بقيمة: 4 750 000.00 يورو.
2005	- إمضاء عقد مع الشركة الفرنسية ICER من أجل تزويد ورشات الإنتاج بنظام تشغيل آلي.
2006	- قامت الشركة بتركيب مصفاة كيسيية على مستوى الفرن من أجل التحكم في انبعاث الغبار ومعالجة الغازات، وهذه التكنولوجيا استخدمت لأول مرة في الجزائر من طرف الشركة.
2007	- تركيب مصفاة كيسيية على مستوى ورشة طحن الاسمنت.
2008	- تمكنت الشركة في شهر جوان من الحصول على شهادة الايزو 14001 نسخة 2004، وحققت المرتبة الثانية وطنيا في مجال حماية البيئة.
2009	- تموين المصنع بنظام تصفية الغبار لمنطقة الطهي بواسطة المرشحات الكيسيية. - توقيع عقد الهندسة والاستشارات مع CETIM بمبلغ اجمالي يقدر ب 788 036 560.00 دج. - بدء أعمال الحفر طبقاً للمواصفات الخاصة بمشروع إنشاء خط الإنتاج الثاني.
2010	- إعادة الهيكلة الثانية بعد انشاء مجمع اسمنت الجزائر Groupe GICA في 26 نوفمبر 2009، ونقل الحصص الاجتماعية وأسهم الشركة والممتلكات والأصول العقارية الأخرى التي تحتفظ بها مجموعة ERCE تحت التصفية لصالحها لمجموعة GICA اعتباراً من 30 مارس 2010. - قامت SCAEK باقتناء مبرد جديد كجزء من البرنامج لتحديث إمكاناتها الإنتاجية تقدر تكلفة الاستثمار ب 484 514 410.02 دينار جزائري. - تم الحصول على شهادة الايزو 14001 نسخة 2008.
2011	- تجاوزت SCAEK عتبة الانتاج 1 022 044 طنا من الكلنكر لأول مرة في تاريخها. - تحصلت الشركة على شهادة لنظام الإدارة المتكامل ISO 9001 إصدار 2008، ISO 14001 للإدارة البيئية إصدار 2004، والحصول على شهادة المطابقة OHSAS 18001 إصدار 2007.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA بشركة إسمنت عين الكبيرة بسطيف

2012	- إنجاز مستودع بألياف حديدية.
2013	- توقيع عقد إنشاء خط إنتاج ثان مع POLYSIUS SAS France في 21 أوت 2013.
2014	- بدء تنفيذ العقد الموقع مع POLYSIUS SAS France في 23 جانفي 2014. - الجمعية العامة غير العادية للشركة تقرر طرح أسهم شركة إسمنت عين الكبيرة لزيادة رأسمالها بنسبة 35%.
2015	- اعتماد قرار الجمعية العامة للشركة بزيادة رأس مال الشركة بنسبة 35%، لتصبح المعاملة سارية المفعول خلال فترة الاشتراك المقررة في أبريل 2016.
2016	- بلغت نسبة الإنجاز في مشروع الخط الثاني 93.5% بنهاية شهر ديسمبر 2016. - دمج وحدة جميلة في الهيئة التي يمثل نشاطها الرئيسي في استخراج الجبس وتحضيره، سيتم تنفيذ إجراءات الدمج المحاسبي من قبل الشركة المستحوذة (SCAEK) خلال السنة المالية 2017. - انتهى طرح الأسهم بالبورصة لشركة SCAEK في 13 جوان 2016، مكنت هذه العملية من الاكتتاب في 611,480 سهم في 37 ولاية بمبلغ 978,368 ألف دينار جزائري تمثل نسبة 5.16% من إجمالي مبلغ العرض، بحيث لم تحقق هذه العملية الأهداف المتوقعة، فقد أعلنت شركة SGBV (شركة إدارة البورصة) أنها غير ناجحة. - لأول مرة على المستوى الوطني، أنتجت الشركة خلال السنة المالية 2016 (نوفمبر) 300 طن من الإسمنت البترولي، تم تسليمها لشركة نفطية.
2017	- البدء الفعلي لخط الإنتاج الثاني في 1 مارس 2017 والحصول على أول إنتاج من الكلنكر بـ 2130 طن في اليوم الأول. - إطلاق إنتاج الإسمنت من الخط الثاني في 1 أبريل 2017، مما سمح بتعزيز النتائج التشغيلية للشركة.
2018	- تم الحصول على شهادة TEDJ في 05 أغسطس 2018، وهي علامة مطابقة لمعايير الجودة الجزائرية لمنتجي نوعي الإسمنت CPJ و CRS. - التوقيع على محضر القبول المؤقت لخط الإنتاج الثاني بتاريخ 01 نوفمبر 2018 مع الجدول الزمني للإفراج عن الحجوزات المبينة في المحضر.
2019	- تم الحصول على شهادة API (Q1) المتعلقة بنظام إدارة الجودة و (A10) المتعلقة بمنتج الإسمنت البترولي في 29 يوليو 2019.
2020	- الانتهاء بنجاح من عملية تدقيق المراقبة API التي تمت من 8 إلى 13 جويلية عن طريق الفيديو عن بعد. - رقم قياسي من حيث صادرات الكلنكر خلال السنة المالية 2020، أي بحجم 865.037 طناً.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق مقدمة من الإدارة العامة لشركة إسمنت عين الكبيرة. من الجدول السابق نلاحظ التطور الحاصل في شركة إسمنت عين الكبيرة خاصة بعد انضمامها للمجمع العمومي لصناعة الإسمنت GROUPE GICA حيث بادر المجمع لوضع خط ثاني للإنتاج، مكن الشركة من تجاوز عتبة 2 مليون طن واتجاهها لتصدير مادة الكلنكر نحو السوق الإفريقية. وكذا حصولها على شهادة الجودة ISO 9000 إصدار 2008، وشهادة الإدارة البيئية ISO 14001 إصدار 2004، والحصول على شهادة المطابقة OHSAS 18001 إصدار 2007، والذي جعل القائمين على الشركة

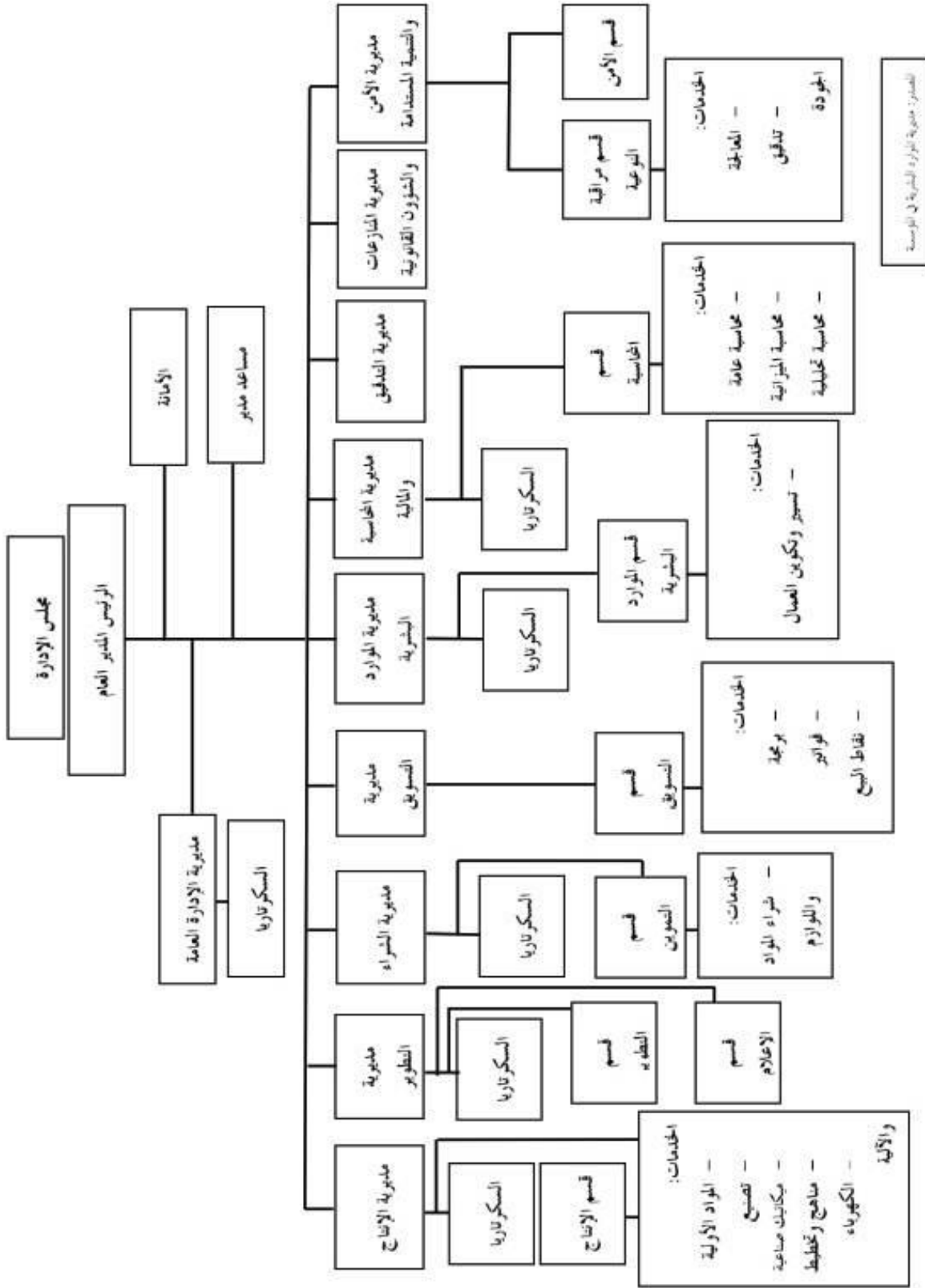
يصبون جل اهتمامهم لتحقيق الجودة في الإنتاج وعمليات التسيير والمحافظة على البيئة من خلال تركيب معدات ذات جودة عالمية لتصفية الانبعاثات التي تضر بالبيئة.

كما انفردت الشركة بإنتاج نوعيات جديدة من الاسمنت (الاسمنت البترولي) مما يمكن الخزينة العمومية من تخفيض نفقات استيراد هذا النوع من الاسمنت والذي يعد مادة ضرورية لعمل المؤسسات البترولية.

3-2 الهيكل التنظيمي للشركة: الهيكل التنظيمي هو أحد الأدوات التنظيمية الهامة في المنظمة، فمن خلاله يتم توزيع المهام وتقاسم المسؤوليات وتنظيم عملية الاتصال بين افراد الوحدة الواحدة أو القسم الواحد ومختلف الوحدات والأقسام داخل المنظمة، فهو عبارة عن إطار يحدد الإدارات والأقسام الداخلية المختلفة للشركة. فمن خلال الهيكل التنظيمي تتحدد خطوط السلطة وانسيابها بين الوظائف، وكذلك يبين لنا الهيكل التنظيمي الوحدات الإدارية المختلفة التي تعمل معا على تحقيق أهداف الشركة.

يمكن إبراز مختلف أقسام شركة إسمنت عين الكبيرة وكذا كيفية تسيير أنشطتها من خلال الهيكل التنظيمي، والمقسم على أساس وظيفي للإشراف على إدارة شؤون الشركة من المدير العام وسبعة أعضاء آخرين من اختياره كما هو موضح في الشكل الموالي الذي يبين الهيكل التنظيمي لشركة إسمنت عين الكبيرة حيث يتضمن اخر تحديث للهيكل سنة 2020.

الشكل رقم (03-02): الهيكل التنظيمي لشركة إسمنت عين الكبيرة.



المصدر: مديرية الموارد البشرية بشركة إسمنت عين الكبيرة.

3-3 التعريف بمختلف اقسام الشركة: تقسم أهم الوظائف والأقسام وفق هيكلها التنظيمي الى :

-الرئيس المدير العام: وهو مدير عام ورئيس في آن واحد لمجلس الإدارة المكون من سبعة أعضاء، ويعد المسؤول الأول في الشركة قانونيا ومدنيا من مهامه:

- وضع الإستراتيجية وكشف مواطن القوة والضعف بالشركة؛
- تنظيم وتنسيق الضوابط المتعلقة بالموارد العامة؛
- تقديم الأمانة للجنة الصفقات؛
- تقديم أمانة مجلس إدارة الشركة؛
- تحميل العلاقات الخارجية.

-مديرية الإنتاج: تشرف على مختلف مراحل العملية الإنتاجية، مهمتها إنتاج ومعالجة المنتجات التي تنتجها الشركة وتتفرع إلى المصالح التالية:

- دائرة الموارد الأولية؛
- دائرة التصنيع؛

-مديرية التطوير: تشرف على مختلف عمليات التطوير سواء المتعلقة بالمنتج أو بالعملية الإنتاجية من خلال إعداد الخطط ودراسات الجدوى للمشروعات الجديدة؛

-مديرية التموين: تعمل على متابعة عمليات الشراء سواء تعلق الأمر بالمواد المحلية (خامات الحديد، الجبس، أكياس الطحين) أو قطع الغيار المستوردة، وذلك وفقا لأفضل نسبة جودة في الوقت المناسب وبالسعر الأفضل؛

-المديرية التجارية: تعمل على ضمان تطبيق السياسة التجارية للشركة، وتعزيز مبيعاتها وتقديم الخدمات الجيدة للعملاء انطلاقا من المصالح التالية:

- مصلحة البرمجة؛
- مصلحة الفوترة؛
- مصلحة تغطية شبكة نقاط البيع.

-مديرية الموارد البشرية والأمن: تسهر على تسيير الشؤون الاجتماعية للمستخدمين والاشراف على أمن الشركة من خلال مصلحتي تسيير المستخدمين والأمن الصناعي؛

-مديرية المالية والمحاسبة: تهتم هذه المديرية بتسجيل جميع العمليات المحاسبية والمالية، وتقوم بدراسة الوضع المالي والمحاسبي للشركة من خلال مصلحة المحاسبة العامة، ومصلحة المحاسبة التحليلية، ومصلحة الميزانية والخزينة؛

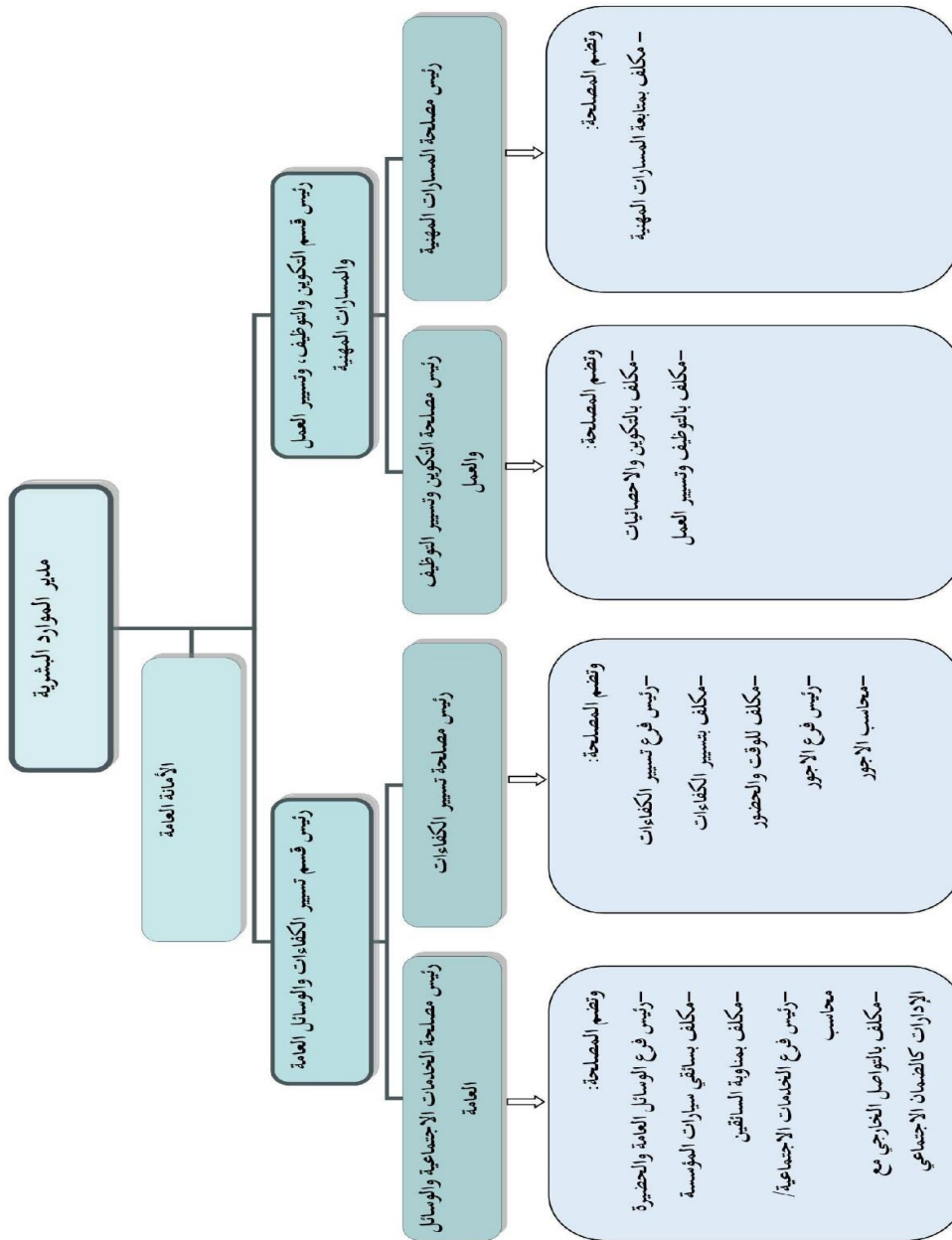
-مديرية التدقيق ومراقبة التسيير: تعمل على تدقيق الحسابات ومعرفة مصدر الخطأ وتحديد التقديرات المستقبلية للإنتاج؛

-المديرية القانونية: وتعمل على وضع وتنفيذ سياسة الاتصال في الشركة لتعزيز صورة منتجاتها، وكذا إدارة القضايا القانونية والدعاوى المرفوعة ضد الشركة؛

3-4 الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية: تضم مديرية الموارد البشرية بالشركة قسمين أساسيين:

قسم التكوين والتوظيف وتسيير العمل والمسارات المهنية، وقسم تسيير الكفاءات والوسائل العامة، حيث ان لكل قسم مجموعة من العاملين ولدية مجموعة من المسؤوليات، يمكن توضيح الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية للشركة في الشكل التالي:

الشكل رقم(03-03): الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد البشرية لشركة إسمنت عين الكبيرة.



المصدر: مديرية الموارد البشرية لشركة إسمنت عين الكبيرة

- ويمكن ايجاز المسؤوليات التي تقع على عاتق مدير الموارد البشرية ورؤساء الأقسام في:
- مدير الموارد البشرية: وهو المسؤول الأول على الموارد البشرية في الشركة، حيث يقوم بالإعداد وتطبيق استراتيجية إدارة الموارد البشرية في الشركة.
 - يقوم بوظيفة تخطيط للموارد البشرية بالاتفاق مع مختلف رؤساء المصالح، والرقابة على تطبيقها.
 - يقوم بمرافقة رئيس قسم التوظيف في عملية التوظيف داخل الشركة، من ناحية الإعلان عن الوظائف الشاغرة والاختيار والتعيين والوقوف على اعداد عقود العمل والمصادقة عليها.
 - يعمل على تحديد المهام الأساسية (وظيفة تحليل وتوصيف العمل) لكل موظف قبل امضاء عقد العمل باستشارة المسؤول المباشر في العمل.
 - الوقوف والرقابة على العمليات التدريبية للعاملين داخل الشركة لمعرفة مدى نجاعتها، واقتراح دورات تدريبية بناء على الاحتياجات التدريبية لمختلف المصالح.
 - المسؤول على الترقيات والمسارات الوظيفية للعاملين.
 - القائم على تحديد سلم الأجور والمنح ومراقبة مدى تطبيقها في الشركة.
 - القائم مع مختلف رؤساء الأقسام والمصالح على عمليات تقييم الأداء الدورية والسنوية كلما اقتضت الضرورة.
 - المسؤول على العلاقات بين الموظفين والسلامة والصحة المهنية للعاملين.
 - المسؤول على العلاقات الداخلية مع العاملين وممثلهم كالتقابات العمالية والعلاقات الخارجية مع الادارات الحكومية كالضمان الاجتماعي، مديرية البيئة، مفتشية العمل.... الخ.
 - بصفة عامة السهر على تطبيق القانون الأساسي للشركة وفق قانون العمل، وتطبيق القوانين التي تضمن السير الحسن للشركة والمحافظة على العاملين وتطوير كفاءاتهم.
 - رئيس قسم التكوين والتوظيف، وتسيير العمل والمسارات المهنية: ويهتم هذا القسم باستقطاب العاملين واختيارهم وتوظيفهم وتسيير المسارات المهنية حتى اخر مرحلة في مسارهم المهني والتي تتمثل في تقاعد العامل، وتتمثل مهام رئيس القسم والعاملين معه في:
 - بناء القوى العاملة: وتتمثل في:
 - التخطيط الاستراتيجي للعمالة.
 - الاستقطاب .
 - الاختيار و التعيين .
 - إدارة المسار المهني.
 - تطوير الهيكل الوظيفي: ويكون ب:
 - تصميم الوظائف.
 - تكثيف الاستفادة من مهارات العاملين (التدوير الوظيفي ،الإثراء الوظيفي)

- تنمية و تطوير العاملين: وتتمثل في:

- التقديم والتهيئة المدنية.
 - التدريب داخل وخارج المنظمة.
 - تنوع وتطوير مهارات العاملين.
 - تطوير المسار المهني .
- متابعة تقدم العاملين: تتمثل في:
- تقويم الأداء .
 - متابعة المسار المهني (النقل، الترقية،...الخ)
 - خطط التقاعد .

- رئيس قسم تسيير الكفاءات والوسائل العامة: ويهتم هذا القسم بالحصول وتطوير والمحافظة على

الكفاءات داخل الشركة وكذا يقع على عاتقه مسؤولية تسيير الوسائل العامة للشركة وتتجسد مهام رئيس القسم وفريق عمله في:

- تسيير الكفاءات الموجودة بالشركة: وذلك من خلال:

- استقطاب الكفاءات.
 - تطوير مهارات الكفاءات.
 - تطوير نظام الحوافز الخاص بالكفاءات.
- تحفيز العاملين: وتتمثل في :
- دراسة دوافع العاملين.
 - الأجور والتعويضات.
 - تنظيم الحوافز والمزايا.
 - التأديب والجزاءات.
- صيانة القوى العاملة: تتمثل في:
- برامج الأمن والسلامة.
 - الرعاية الصحية والطبية والنفسية.
 - خدمات العاملين.
- بحوث الموارد البشرية: وتتمثل في:
- تنظيم معلومات الموارد البشرية.
 - تحليل التركيب الحالي والمستقبلي للموارد البشرية.
 - معدلات الغياب ودوران العمل.
 - عوامل الرضا والإنتاجية.

-مراقبة وتسيير الوسائل العامة للشركة:

- المراقبة الدورية للمعدات والآليات ووسائل النقل.
- الوقوف على عملية المناوبة بين عمال الورديات، والسائقين.
- الوقوف على عملية الجرد السنوي واعداد جداول تخص جميع المعدات من تاريخ اقتنائها الى غاية إهلاكها.
- المحافظة على نظافة الفضاء الداخلي للشركة من خلال مسؤوليته على عمال النظافة.

المطلب الرابع: تحليل احصائيات الشركة واحصائيات الموارد البشرية

سيتم التطرق في هذا المطلب لاهم المؤشرات والاحصائيات الاقتصادية للشركة محل الدراسة بغية تحليل للوضع الاقتصادية للشركة، وكذا احصائيات الموارد البشرية للوقوف على الوضعية الحالية للموارد البشرية، وقد تم تقسيم المطلب الى عنصرين:

- تحليل الاحصائيات الاقتصادية للشركة.

- تحليل احصائيات الموارد البشرية.

أولاً: تحليل الاحصائيات الاقتصادية للشركة: هنا سيتم التطرق لاهم الاحصائيات الاقتصادية كمستوى الإنتاج، رقم الاعمال، المردودية....الخ

1- مستوى الإنتاج: يتم تقسيم منتجات الشركة الى قسمين اساسيين الاسمنت والكلنكر الذين يبلغان مستويات الانتاج التالية:

الجدول رقم(03-16): تطور مستوى الانتاج المحقق خلال السنوات الاخيرة

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
الاسمنت	1 370 106	2 900 517	3 150 497	2 312 549	2 154 470
الكلنكر	1 092 061	2 426 483	2 797 044	2 764 536	2 341 620

المصدر: تقرير التسيير السنوي للسنوات 2016، 2017، 2018، 2019، 2020.

نلاحظ من الجدول تطور مستويات الإنتاج خلال السنوات الأخيرة خاصة بعد سنة 2017 ودخول الخط الثاني للإنتاج نلاحظ زيادة معتبرة للإنتاج لمادتي الاسمنت والكلنكر تجاوز نسبة 100%، وهذا راجع لاقتناء أحدث التجهيزات العالمية في مجال صناعة الاسمنت التي مكنت من مضاعفة معدلات الإنتاج، وكذا عمليات الصيانة التي استهدفت الخط الأول لإعادة التهيئة للتجهيزات القديمة والتي بلغ عمرها قرابة 40 سنة، ثم تراجعت مستويات الإنتاج في سنة 2020 ويرجع ذلك لانخفاض مستويات الطلب وكذا إجراءات الوقاية الصحية المتبعة داخل الشركة بفعل جائحة كورونا.

2- رقم الاعمال: تطورت مبيعات الشركة منذ بدايتها سنة 1978 وحقت ارقام اعمال قياسية بعد دخول الخط الثاني للإنتاج سنة 2017 حيث تضاعف رقم الاعمال المحقق، وبعد سنة 2018 تراجع رقم الاعمال

المحقق بسبب انخفاض الطلب بفعل تجميد المشاريع الحكومية وكذا الازمة الصحية كوفيد 19، والجدول التالي يوضح تطورات رقم الاعمال خلال خمس سنوات الأخيرة.

الجدول رقم (03-17): رقم الاعمال المحقق من طرف الشركة خلال 5 سنوات الأخيرة.

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
رقم الاعمال ألف دينار	8 813 487,71	17 196 716,19	18 776 861,79	13 718 215,50	12 579 529,83
معدل الزيادة أو النقصان	/	95,12%	9,19%	-26,94%	-8,30%

المصدر: تقرير التسيير السنوي للسنوات 2016، 2017، 2018، 2019، 2020.

3-النتيجة المالية للشركة محل الدراسة: يوضح هذا المؤشر الوضعية المالية للشركة.

الجدول رقم(03-18): النتيجة المالية للشركة خلال 5 سنوات الاخيرة

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
نتيجة الشركة ألف دينار	3 014 964,00	7 412 128,00	8 528 622,00	4 514 192,00	3 749 425,00
معدل الزيادة أو النقصان	/	145,84%	15,06%	-47,07%	-16,94%

المصدر: جدول حسابات النتائج للسنوات 2016، 2017، 2018، 2019، 2020.

انطلاقا من جدول حسابات النتائج للسنوات الخمس الأخيرة نلاحظ تزايد نتيجة الشركة بين سنتي 2016 و2017 بمعدل 145% وهذه النسبة نتيجة دخول الخط الثاني للإنتاج، الا ان بعد 2019 انخفضت نتيجة (ربح) الشركة ب 47% نتيجة نقص الإنتاج بفعل نقص الطلب المحلي على مادة الاسمنت نتيجة تجميد المشاريع الحكومية بفعل ازمة انخفاض أسعار المحروقات، وانخفاض النتيجة سنة 2020 نتيجة وباء كورونا الذي مس الجزائر والعالم.

وبالمقارنة بين جدول رقم الاعمال والنتيجة المالية للشركة نلاحظ انخفاض نتيجة الشركة بمعدل أكبر من رقم اعمالها وذلك راجع للتكاليف الثابتة والمتغيرة التي تتحملها الشركة والتي لن تتناقص بفعل نقص الإنتاج هذه التكاليف الثابتة تتمثل في الغالب في اهتلاكات المعدات والتجهيزات الجديدة للخط الثاني، والتكاليف المتغيرة تتمثل في تكاليف المستخدمين (الأجور وتعويضات العاملين).

4- هامش الربح الصافي (النتيجة الصافية بعد اقتطاع الضرائب/رقم الاعمال): يعتبر هامش الربح الصافي كمؤشر على قدرة الشركة على التحكم والسيطرة على تكاليفها.

الجدول رقم (03-19): هامش الربح الصافي لخمس سنوات الاخيرة

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
نتيجة الشركة ألف دينار	3 014 964,00	7 412 128,00	8 528 622,00	4 514 192,00	3 749 425,00
رقم الاعمال ألف دينار	8 813 487,71	17 196 716,19	18 776 861,79	13 718 215,50	12 579 529,83
هامش الربح الصافي	34,21%	43,10%	45,42%	32,91%	29,81%

المصدر: جدول حسابات النتائج للسنوات 2016، 2017، 2018، 2019، 2020.

نلاحظ من الجدول ان الشركة حققت اعلى هامش ربح صافي في سنة 2018، وهذه النتيجة توضح مدى تحكم المنظمة في تكاليفها مع التغير في الإنتاج والذي يؤدي الى زيادة في رقم الاعمال، بينما لوحظت اقل نسبة في 2020 ويرجع الى الوباء ارتفاع التكاليف الثابتة للشركة والتي لن تتأثر بحجم الإنتاج.

5- أثر الرافعة المالية للشركة: وتحسب وفق العلاقة الرياضية التالية:

أثر الرافعة المالية = المردودية المالية - المردودية الاقتصادية

نقوم بحساب أثر الرافعة المالية بالفرق بين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية، وتتم وفق العلاقة الرياضية التالية: المردودية المالية = النتيجة الصافية/الأموال الخاصة المردودية المالية: تهتم بتحقيق مردودية عالية للمساهمين ومقارنة هذه المردودية برأس المال المستثمر، لأنها تمثل الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة، وتسمى بعائد أو مردودية الأموال الخاصة.

المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية /مجموع الأصول

المردودية الاقتصادية: هي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية المحققة ومجموع الأموال المستغلة

يمكن استخلاص المردودية المالية والاقتصادية للشركة وأثر الرافعة المالية في الجدول التالي:

الجدول رقم (03-20): المردودية المالية والمردودية الاقتصادية وأثر الرافعة المالية خلال 5 سنوات.

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
نتيجة الشركة	3 014 964,00	7 412 128,00	8 528 622,00	4 514 192,00	3 749 425,00
الأموال الخاصة	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00	2 200 000,00
مجموع الأموال المستغلة	15 748 807,60	15 749 860,30	15 750 928,60	15 750 928,60	15 750 928,60
المردودية المالية	1,37	3,37	3,88	2,05	1,70
المردودية الاقتصادية	0,19	0,47	0,54	0,29	0,24
الرافعة المالية	1,18	2,90	3,34	1,77	1,47

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على جدول حسابات النتائج لخمس سنوات الاخيرة.

من الجدول نلاحظ أن أثر الرافعة المالية كان موجبا وهذا يدل على أن المردودية الاقتصادية أكبر من تكلفة الاستدانة وعليه توضح كفاءة إدارة الشركة في تحقيق الأرباح، وفي قدرتها على التوفيق في اختيار هيكل مالي مناسب من خلال الاعتماد على الأموال الخاصة أكثر من الاستدانة لتخفيض التكاليف المتغيرة.

ثانيا: تحليل إحصائيات الموارد البشرية

تحليل إحصائيات الموارد البشرية يسمح بمعرفة عدد العاملين وتطورهم خلال السنوات الأخيرة والخصائص الشخصية لعينة الدراسة والتقسيمات المختلفة للموارد البشرية في المنظمة.

1- عدد العمال

بلغ عدد العاملين بشركة إسمنت عين الكبيرة 564 عامل حسب اخر احصائيات لسنة 2020، والجدول الموالي يمثل تطور عدد العاملين بشركة إسمنت عين الكبيرة.

الجدول رقم (03-21): تطور عدد العاملين بشركة إسمنت عين الكبيرة خلال 5 سنوات الاخيرة

السنة	2016	2017	2018	2019	2020
عدد العاملين	489	512	536	571	564

المصدر: من اعداد الباحث انطلاقا من التقرير السنوي لسنوات 2016، 2017، 2018، 2019، 2020.

2- تقسيم العاملين حسب السلم الوظيفي: الجدول التالي يسمح بمعرفة تقسيم العاملين من ناحية المسمى الوظيفي.

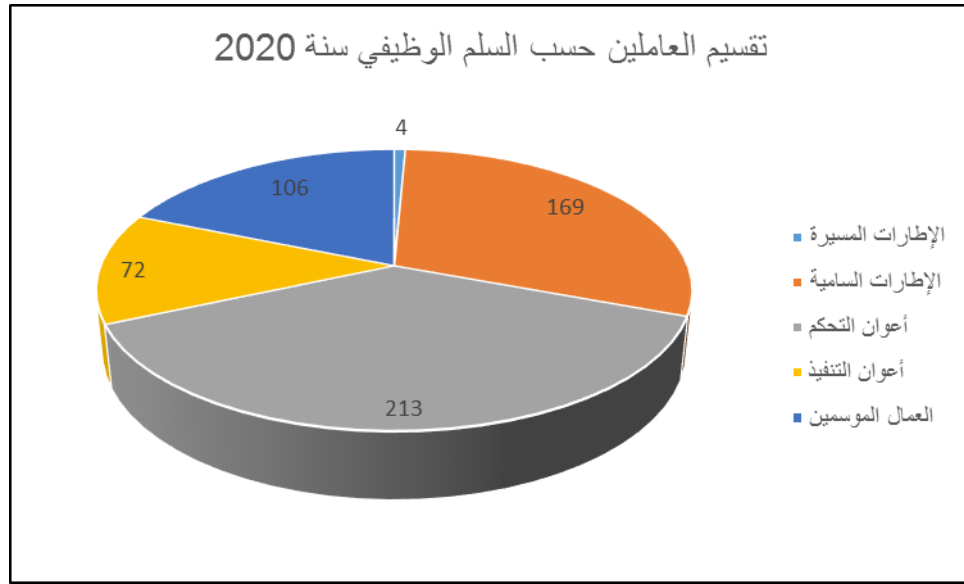
الجدول رقم (03-22): تقسيم العاملين حسب السلم الوظيفي خلال 4 سنوات الأخيرة.

السنة	2017	2018	2019	2020	النسبة سنة 2020
الإطارات المسيرة	5	4	4	4	0.71%
الإطارات السامية	128	148	152	169	29.96%
أعوان التحكم	174	204	203	213	37.77%
أعوان التنفيذ	78	78	72	72	12.77%
العمال الموسمين	127	102	140	106	18.79%
مجموع العاملين	512	536	571	564	100%

المصدر: من اعداد الباحث بناء على معلومات مقدمة من مديرية الموارد البشرية بالشركة.

من الجدول السابق نلاحظ ان أعوان التحكم والتنفيذ يشكلون نسبة 50% من عمال الشركة، ونسبة الإطارات تعادل 30% وهي نسبة تتزايد كل سنة، بينما نسبة العمال الموسمين 19% تستغل الشركة هؤلاء العاملين في سد العجز اثناء زيادة الطلب على مادة الاسمنت.

الشكل رقم (03-04): تقسيم عمال الشركة حسب السلم الوظيفي سنة 2020



المصدر: من اعداد الباحث بناء على معلومات مقدمة من مديرية الموارد البشرية.

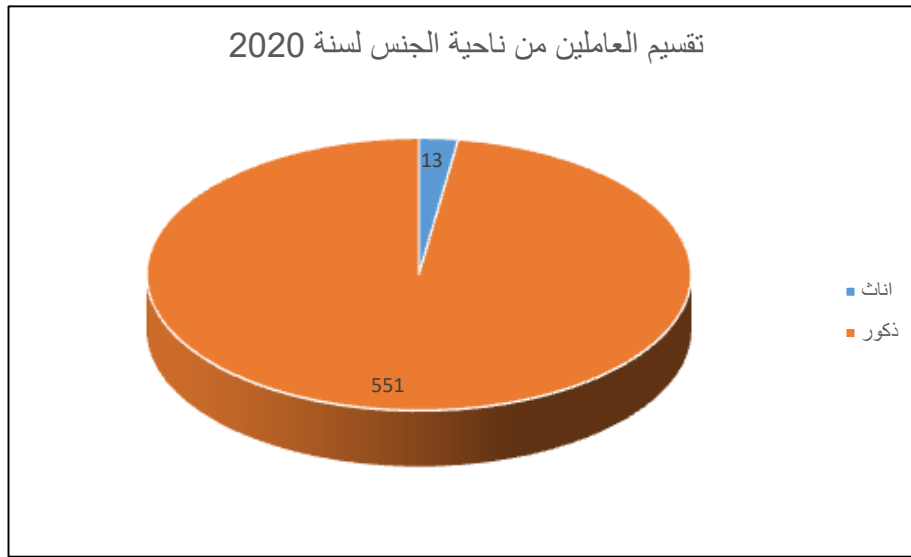
3- تقسيم العاملين حسب الجنس: الجدول التالي يوضح تقسيم العاملين من ناحية المسمى الوظيفي في شركة إسمنت عين الكبيرة حسب الجنس.

الجدول رقم (03-23): تقسيم العاملين في الشركة من ناحية الجنس لسنة 2020

الاناث	الذكور	السنة
00	04	الإطارات المسيرة
01	168	الإطارات السامية
11	202	أعوان التحكم
01	71	أعوان التنفيذ
00	106	العمال الموسمين
13	551	مجموع العاملين
%2	%98	النسبة

المصدر: من اعداد الباحث حسب ما قدم من معلومات من مديرية الموارد البشرية من الجدول السابق نلاحظ ان اغلبية العاملين في الشركة محل الدراسة من فئة الذكور بنسبة تقارب 98%، بينما العاملات في الشركة لا يتجاوزن 2%، حيث تتواجد في الشركة مهندسة وإطار عاملة في مصلحة المحاسبة، وتواجد 11 عاملة المتبقية في الإدارة كأعوان اداريين.

الشكل رقم (03-05): تقسيم العاملين من ناحية الجنس سنة 2020



المصدر: من اعداد الباحث

4- تقسيم العاملين حسب الخبرة المهنية: الجدول التالي يوضح تقسيم العاملين من ناحية الخبرة المهنية في شركة إسمنت عين الكبيرة وحسب السلم الوظيفي.

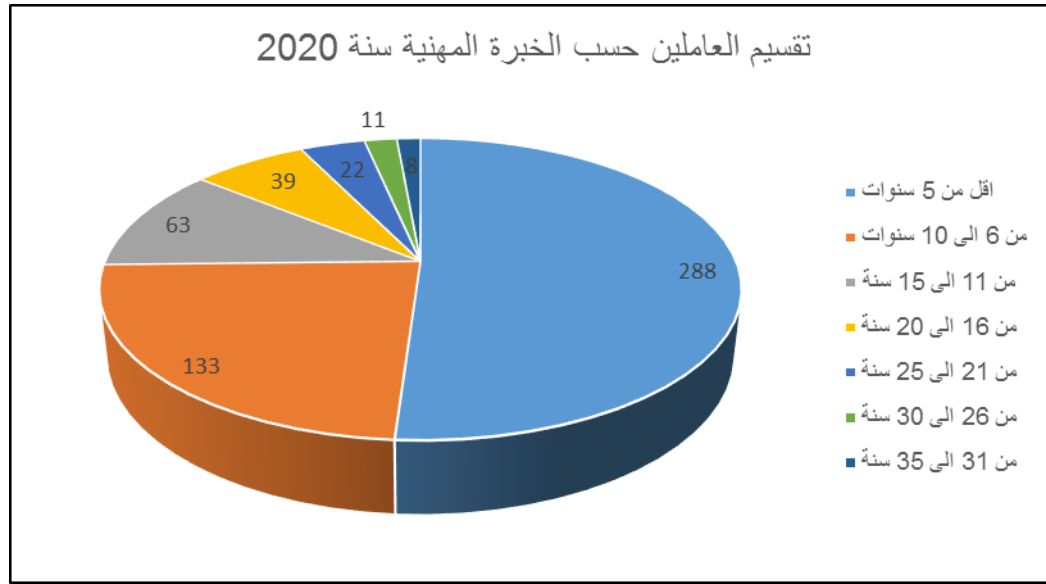
الجدول رقم (03-24): تقسيم العاملين من ناحية الخبرة المهنية سنة 2020.

النسبة	المجموع	العامل التنفيذيون	عمال التحكم	الإطارات	الخبرة
51,06%	288	63	179	46	اقل من 5 سنوات
23,58%	133	22	57	54	من 6 الى 10 سنوات
11,17%	63	6	28	29	من 11 الى 15 سنة
6,91%	39	1	7	31	من 16 الى 20 سنة
3,90%	22	3	11	8	من 21 الى 25 سنة
1,95%	11	2	4	5	من 26 الى 30 سنة
1,42%	8	1	4	3	من 31 الى 35 سنة
100%	564	98	290	176	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث بناء على معلومات مقدمة من مديرية الموارد البشرية بالشركة.

من الجدول يتضح لنا ان أكثر من نصف العمال لديهم خبرة تقل عن 5 سنوات وذلك راجع لعملية التوظيف الواسعة التي رافقت انطلاق الخط الثاني للإنتاج، كما ان الشركة مازالت تعتمد على ذوي الخبرة الواسعة الذين لديهم أكثر من 30 سنة عمل وذلك لمعارفهم وخبراتهم اللازمة للعمال الشباب الحديثي التوظيف.

الشكل رقم (03-06): تقسيم العاملين حسب الخبرة المهنية سنة 2020



المصدر: من اعداد الباحث

5- تقسيم العاملين حسب الفئة العمرية: الجدول التالي يوضح تقسيم العاملين من ناحية العمر في شركة إسمنت عين الكبيرة وحسب السلم الوظيفي.

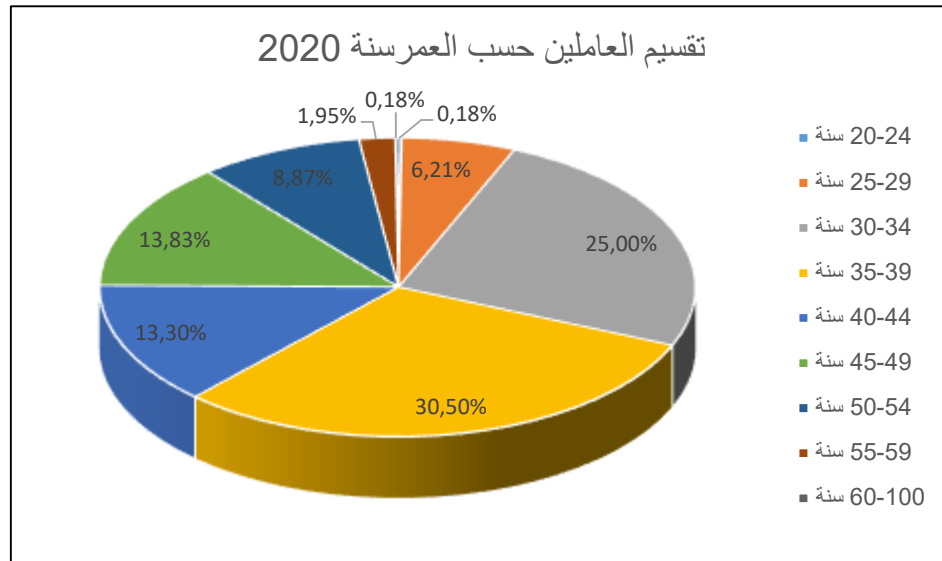
الجدول رقم (03-25): تقسيم العاملين حسب الفئات العمرية سنة 2020.

النسبة	المجموع	العمال التنفيذيون	عمال التحكم	الإطارات	السنوات العمرية
%0	0	0	0	0	أقل من 20 سنة
%0,18	1	1	0	0	من 20 إلى 24 سنة
%6,21	35	5	27	3	من 25 إلى 29 سنة
%25,00	141	21	87	33	من 30 إلى 34 سنة
%30,50	172	28	96	48	من 35 إلى 39 سنة
%13,30	75	18	29	28	من 40 إلى 44 سنة
%13,83	78	5	29	44	من 45 إلى 49 سنة
%8,87	50	7	25	18	من 50 إلى 54 سنة
%1,95	11	5	5	1	من 55 إلى 59 سنة
%0,18	1	0	0	1	أكثر من 60 سنة
%100	564	90	298	176	المجموع

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات مقدمة من مديرية الموارد البشرية.

من الجدول نلاحظ ان اغلبية العاملين سنهم بين 30 و 40 سنة بنسبة تتعدى 55%، وهذا راجع لعمليات التوظيف التي شهدتها السنوات بين 2010 و 2018، والتي رافقت انتعاش الوضعية المالية للشركة وكذا انطلاق الخط الثاني في الإنتاج، وأدى نسبة في الفئة العمرية أكثر من 60 سنة وتتمثل في وجود عامل واحد إطار سامي على أبواب التقاعد.

الشكل رقم (03-07): تقسيم العاملين حسب العمر سنة 2020



المصدر: من اعداد الباحث

6- التكوين في الشركة: الجدول التالي يوضح تقسيم التدريبات والتكوين التي تلقاها عمال شركة إسمنت عين الكبيرة خلال 05 سنوات الاخيرة.

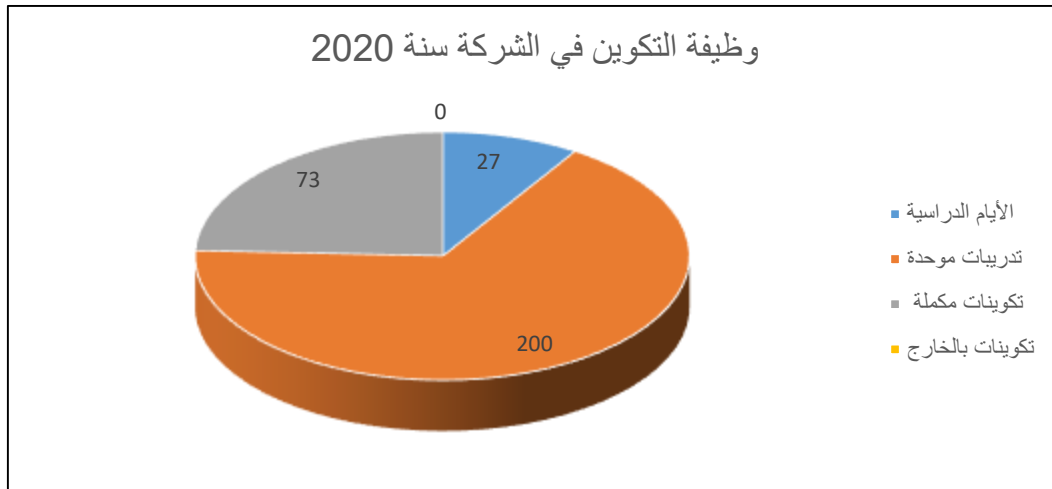
الجدول رقم (03-26): التكوين في الشركة خلال 5 سنوات الأخيرة.

2020	2019	2018	2017	2016	
27	57	53	70	129	الأيام الدراسية
200	450	386	542	257	تدريبات موحدة
73	201	296	273	311	تكوينات مكملة
0	0	0	0	77	تكوينات بالخارج
300	708	735	885	774	المجموع
-57,63%	-3,67%	-16,95%	14.34%	/	نسبة زيادة أو النقصان

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات مقدمة من مديرية الموارد البشرية.

بناء على الجدول السابق نلاحظ انخفاض تدريجي للعملية التكوينية والتدريبية داخل الشركة، وهذا راجع أساسا للوضعية المالية للشركة، خاصة سنة 2020 والذي بلغ معدل انخفاض العملية التدريبية -58%، حيث تميزت السنة بنقص الطلب على الاسمنت نتيجة تراجع الانفاق الحكومي والوباء العالمي كوفيد 19، بينما بلغت معدل الزيادة الذروة سنة 2017 نتيجة دخول الخط الثاني الإنتاج وما يتطلبه العمل من احتياجات تدريبية على اختلاف رتبهم الوظيفية.

الشكل رقم (03-08): التكوين في الشركة خلال السنوات الأخيرة.



المصدر: من اعداد الباحث.

7- غيابات العمل خلال السنوات الأخيرة: الجدول التالي يوضح غيابات العمل في شركة إسمنت عين الكبيرة (الوحدة بالساعة).

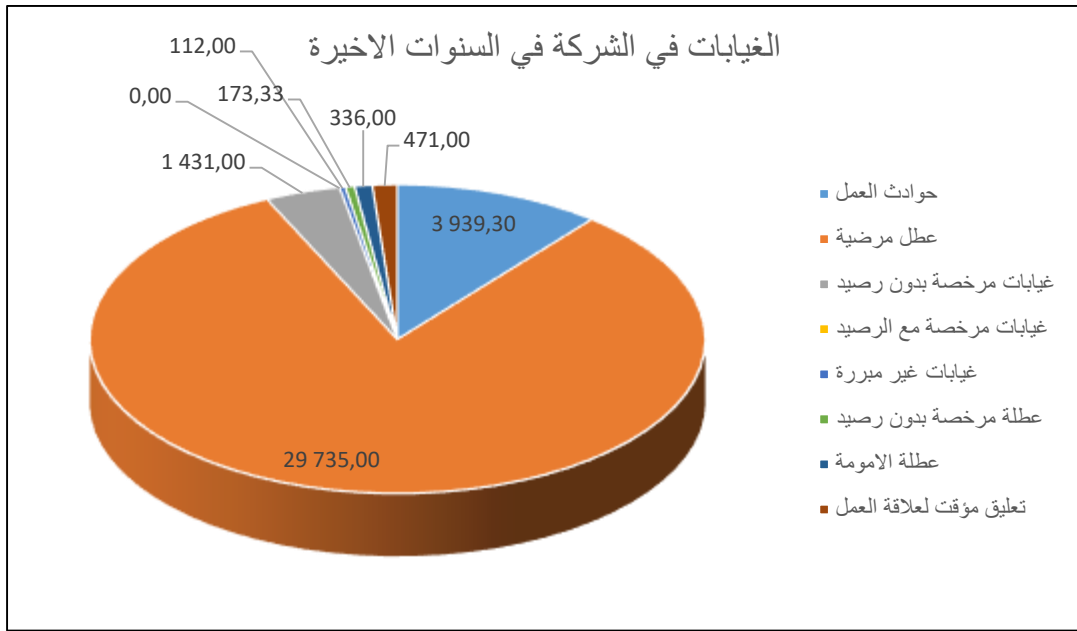
الجدول رقم (03-27): غيابات العمل خلال 4 سنوات الأخيرة.

2020	2019	2018	2017	
3 939,30	2 615,30	2 956,99	2 729,31	حوادث العمل
29 735,00	18 726,75	16 166,82	12 134,53	عطل مرضية
1 431,00	670,00	678,00	947,33	غيابات مرخصة بدون رصيد
0,00	0,00	0,00	0,00	غيابات مرخصة مع الرصيد
112,00	50,00	0,00	59,00	غيابات غير مبررة
173,33	173,33	0,00	0,00	عطلة مرخصة بدون رصيد
336,00	1 042,65	2 050,64	0,00	عطلة الامومة
471,00	416,00	616,00	276,00	تعليق مؤقت لعلاقة العمل
36 197,63	23 694,03	22 468,45	16 146,17	المجموع
52,77%	5,45%	39,16%	/	نسبة الزيادة أو النقصان

المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات مقدمة من مديرية الموارد البشرية.

من الجدول السابق يتضح لنا تزايد عدد حالات الغياب خلال الأربع سنوات الأخيرة، حيث شهدت 2019 أدنى زيادة في عدد الغيابات بينما اعلى نسبة في تغيبات العمل شهدتها سنة 2020 بسبب وباء كورونا والذي زاد من عدد العطل المرضية.

الشكل رقم (03-09): غيابات العمل خلال السنوات الأخيرة.



المصدر: من اعداد الباحث اعتمادا على معطيات مقدمة من مديرية الموارد البشرية.

المبحث الثاني: تحليل بيانات عينة الدراسة ومحاور الاستبيان

سنقوم في هذا المبحث بتحليل بيانات الشخصية لعينة الدراسة وتحليل محاور وعبارات الإستبيان وتوضيح مختلف الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة، ثم نقوم بصياغة فرضيات الدراسة الرئيسية والفرعية، تم تقسيم المبحث الى ثلاثة مطالب هي:

-تحليل البيانات العامة.

-الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة.

-صياغة الفرضيات.

المطلب الأول: تحليل البيانات العامة

تم تقسيم المطلب الى ثلاث عناصر هي:

- تحديد حجم عينة الدراسة الممثلة للمجتمع.

- تحليل البيانات الشخصية.

- تحليل محاور الاستبيان.

أولاً: تحديد حجم عينة الدراسة الممثلة للمجتمع

هناك عدة نماذج يمكن للباحث ان يحدد من خلالها حجم عينة الدراسة الممثلة للمجتمع، والتي تتحدد من خلال عدة متغيرات كحجم عينة المجتمع، مستوى المعنوية، درجة تجانس المجتمعالخ

من النماذج المستخدمة وذات التداول الواسع نجد معادلة ستيفن تامبسون STEVEN K.THOMPSON

$$n = \frac{N \times p(1-p)}{\left[\left[N-1 \times \left(d^2 \div z^2 \right) \right] + p(1-p) \right]}$$

من خلال المعادلة التالية:

حيث ان:

N	حجم المجتمع
Z	الدرجة المعيارية المقابلة لمستوى المعنوية 0.95 وتساوي 1.96
d	نسبة الخطأ وتساوي 0.05
p	نسبة توفر الخاصية والمحايدة = 0.50

نحسب n عينة الدراسة الممثلة للمجتمع فنجدها من خلال التطبيق المباشر على المعادلة السابقة 229، أي يجب ان يكون عدد الافراد المستجوبون في الدراسة 229 فرد أو اكثر، في دراستنا تم توزيع 250 استبيان وتم استرداد 244 استبيان وتم قبول واعتماد 232 استبيان لموافاتها للشروط (الإجابة على الأسئلة كاملة) وهو حجم عينة مقبول لتمثيل مجتمع الدراسة.

ثانيا: تحليل البيانات الشخصية

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

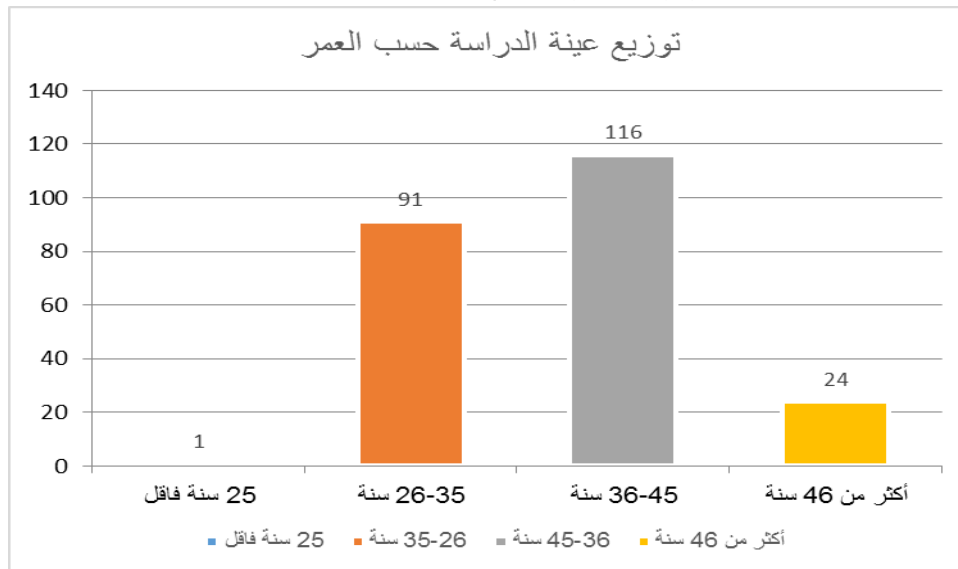
1-العمر: الجدول التالي يوضح تقسيم عينة الدراسة حسب الفئات العمرية.

الجدول رقم (03-28): توزيع العينة حسب الفئة العمرية

النسبة	العدد	التعيين	الفئة العمرية
%0.4	1	25 سنة فاقل	
%39.22	91	35-25 سنة	
%50	116	45-36 سنة	
%10.34	24	أكثر من 46 سنة	
%100	232	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

الشكل رقم (03-10): توزيع العينة حسب الفئة العمرية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول ان نسبة الافراد البالغين من سن 36-45 سنة بلغت %50 من مجموع عينة الدراسة، ثم تليها نسبة الأفراد الشباب البالغين من 25-35 سنة %39.22 وهذا بسبب الإجراءات المنتهجة من طرف الشركة فيما يخص سياسة توظيف الشباب في السنوات الماضية والتي ترجع أساسا لضعف الوضعية المالية للشركة، لكن تراجع النسبة عند الشباب الاقل من 25 سنة بنسبة %0.4 كون الشركة بعد تشغيله للخط الثاني لم توظف بعدها العمال، ويعزى انخفاض النسبة للأفراد الأكثر من 46 سنة المشاركين في عينة الدراسة الى اتجاه العاملين القدامى نحو التقاعد ببلوغهم السن القانونية للتقاعد أو خروجهم في إطار التقاعد المسبق.

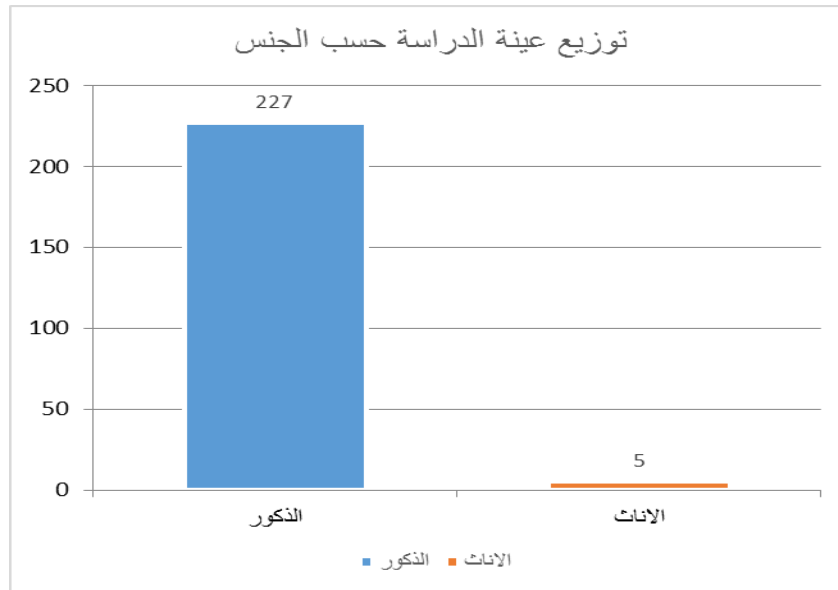
2- الجنس: الجدول التالي يوضح تقسيم عينة الدراسة حسب الجنس.

الجدول رقم (03-29): توزيع العينة حسب الجنس

التعيين	العدد	النسبة المئوية
ذكر	227	%97.84
أنثى	05	%2.16
المجموع	232	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

الشكل رقم (03-11): توزيع العينة حسب الجنس



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

نلاحظ من الجدول ان نسبة الذكور بلغت %97.84 من عينة الدراسة أي انها شكلت معظم افراد العينة ثم تليها نسبة الاناث ب %2.16 حيث ان غالبية عمال الشركة من الذكور حيث لا يتواجد في الشركة سوى 13 عاملة، حيث ما يميز العمل في مصانع الشركة هي الظروف التي تتطلب نوعا من التحمل والقدرة الجسدية حيث يعمل العمال في ورديات متناوبة، كل الظروف السابقة حددت من تواجد العاملات داخل الشركة.

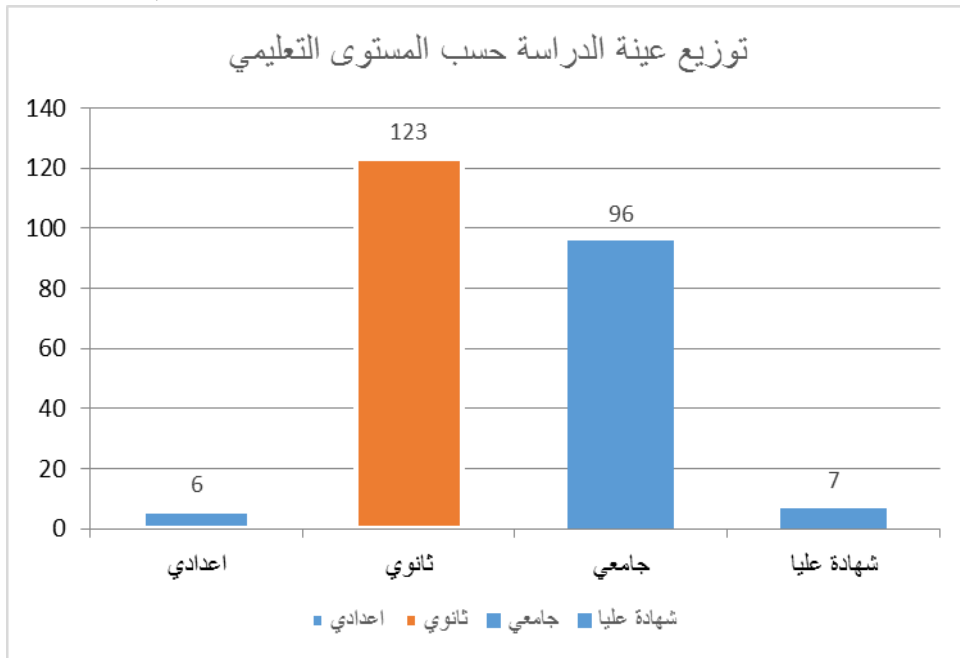
3-المستوى التعليمي: الجدول التالي يوضح تقسيم عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.

الجدول رقم (03-30): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	العدد	التعيين	
2.5%	6	إعدادي+متوسط	المستوى التعليمي
53.02%	123	ثانوي	
41.38%	96	جامعي	
3.1%	7	شهادة عليا	
100%	232	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

الشكل رقم (03-12): توزيع العينة حسب المستوى التعليمي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

تغلب على العينة العاملين ذوي المستوى التعليمي الثانوي بنسبة 53.02% اما نسبة حاملي الشهادات الجامعية فتبلغ 41.38%، اما نسبة حاملي شهادات عليا (ماجستير+ دكتوراه) 3.1% وتعمل هذه الفئة في الإدارة في مناصب الاطارات والاطارات السامية، اما العاملين ذوي المستوى الاعدادى فتشكل فئة صغيرة اغلب هذه الفئة وظفت منذ بداية العمل في الشركة وموقعها في اعلى هرم الفئات العمرية داخل الشركة.

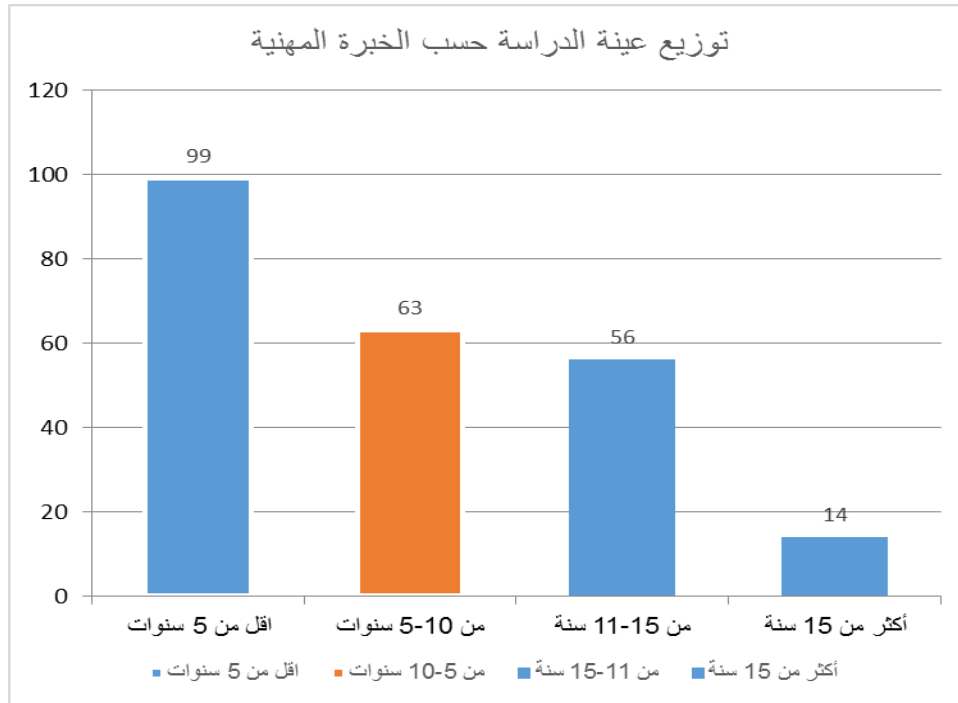
4- الخبرة العملية: الجدول التالي يوضح تقسيم عينة الدراسة حسب الخبرة العملية.

الجدول رقم (03-31): توزيع العينة حسب الخبرة العملية

النسبة المئوية	العدد	التعيين	الخبرة العملية
42.67%	99	أقل من 5 سنوات	
27.15%	63	من 5-10 سنوات	
24.14%	56	من 11-15 سنة	
6.04%	14	أكثر من 15 سنة	
100%	232	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

الشكل رقم (03-13): توزيع العينة حسب الخبرة العملية



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

غلبت على العينة العاملين ذوي الخبرة الأقل من 5 سنوات كون ان شريحة مهمة من العاملين تم توظيفها بعد تشغيل الخط الثاني سنة 2017 بنسبة بلغت 42.67%، ثم جاءت الفئة ذوي الخبرة من 5 الى 10 سنوات بنسبة تعدت 27%، وفئة ذوي الخبرة من 11 الى 15 سنة بنسبة قدرت ب 24.14%، واخير حل العاملون ذوي الخبرة الأكثر من 15 سنة بنسبة 6% حيث ان غالبية عاملي الشركة حديثي ومتوسطي الخبرة.

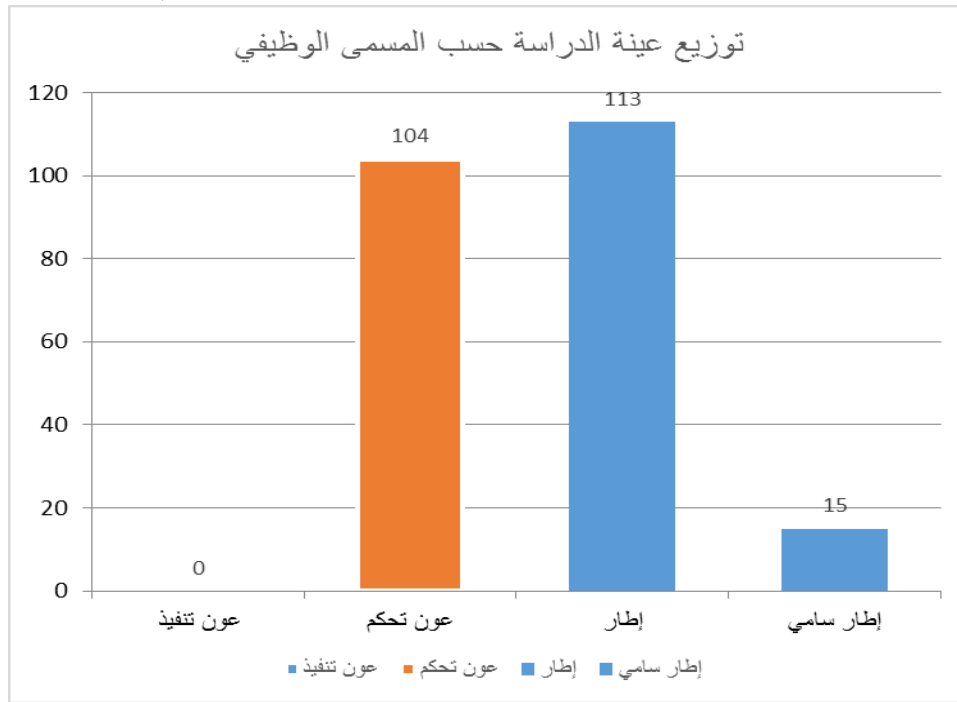
5- المسمى الوظيفي: الجدول التالي يوضح تقسيم عينة الدراسة حسب المسمى الوظيفي.

الجدول رقم (03-32): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي

النسبة المئوية	العدد	التعيين	المسمى الوظيفي
0%	0	عون تنفيذ	
44.83%	104	عون تحكم	
48.71%	113	إطار	
6.46%	15	إطار سامي	
100%	232	المجموع	

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

الشكل رقم (03-14): توزيع العينة حسب المسمى الوظيفي



المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان.

عينة الدراسة المختارة تشمل أعوان التحكم والإطارات والإطارات السامية، وتم إلغاء إجابات أعوان التنفيذ لعشوائية اجابتهن بسبب صعوبة أسئلة الاستبيان، حيث ان اغلبية العينة المشاركة في الاستبيان تشمل الإطارات بنسبة 48.71% وذلك لشغلها مناصب متعددة في كل قسم ومصالحة، تليها أعوان التحكم بنسبة 44.83%، ثم حلت الإطارات السامية بنسبة ضئيلة 6.46% وهي نسبة منطقية كوننا لا نجد الإطارات السامية الا على رأس المصالح والأقسام.

ثالثاً: تحليل محاور الاستبيان

قمنا بتقسيم محاور الإستبيان الى محورين المحور الأول يمثل المتغير المستقل ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وقسم المحور الأول الى سبع محاور فرعية تمثل الإستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية تحليل وتصميم العمل، استراتيجية التوظيف، استراتيجية تدريب الموارد البشرية، استراتيجية مسارات الترقية، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم الأداء)، بينما يمثل المحور الثاني المتغير التابع والذي يتمثل في الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (03-33): تقسيم محاور الإستبيان

1- المحور الأول: ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

تم تقسيم المحور الأول الى سبعة محاور فرعية تمثل أهم استراتيجيات ادارة الموارد البشرية.

1-1 استراتيجية تخطيط الموارد البشرية

يقوم قسم إدارة الموارد البشرية في شركتكم بدراسة احتياجاتها النوعية المستقبلية من الموارد البشرية	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
يقوم قسم إدارة الموارد البشرية في شركتكم بدراسة احتياجاتها العددية المستقبلية من الموارد البشرية	
لدى شركتكم قسم خاص أو فريق عمل مؤهل للقيام بعملية تحليل وتوقع للأفراد المطلوبين مستقبلاً للعمل في الشركة.	
تحدد إدارة الموارد البشرية بشركتكم الإجراءات اللازمة لتحصل الشركة على الأفراد اللازمين في الوقت المناسب.	
الشركة قادرة على توفير الموارد البشرية المطلوبة بشكل مستمر.	

2-1 استراتيجية تحليل وتصميم العمل

عمال الشركة على دراية تامة بمختلف الأنشطة المتعلقة بوظائفهم .	استراتيجية تحليل وتصميم العمل
عمال الشركة على دراية تامة بطريقة أدائهم للأنشطة التابعة لوظائفهم.	
يعلم عمال الشركة بحجم المسؤوليات المتعلقة بوظائفهم.	
عمال الشركة على علم بمكان أداء وظائفهم قبل شغلهم للوظيفة.	
تتوفر في جميع العمال الشروط اللازمة لشغل الوظيفة (كفاءات، مهارات، صفات جسمانية لبعض المهام).	

3-1 استراتيجية التوظيف

تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في الشركة.	استراتيجية التوظيف (الاستقطاب، الاختيار والتعيين)
تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بإعلان الوظائف للعاملين في الشركة مما يمكنهم من تغيير الوظيفة أو الحصول على وظائف اعلى في الشركة.	
عملية جذب واختيار الموارد البشرية موجهة نحو العاملين الذين يمتلكون مهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة بالشركة.	

تتبع الشركة جميع الإجراءات التنظيمية القانونية الخاصة بالإعلان على الوظائف الشاغرة من خلال الإعلان في مكتب العمل واستقبال المرشحين.
عملياتي اختيار وتعيين الموارد البشرية في الشركة تعتمد على مؤهلات المرشحين المطلوبة لتلبية احتياجات الشركة من الموارد البشرية.
تتم عملية اختيار العمال في الشركة بشفافية بحيث يخضع جميع المرشحين لنفس الشروط.
يتم تخصيص أماكن عمل في الشركة توفر للعامل جميع الشروط اللازمة لأداء عمله.
عند المرور باختبارات التقييم يتم خلالها طرح أسئلة موضوعية ذات صلة بالوظيفة أو بإمكانيات شاغل الوظيفة.
قبل بدء العمل في الشركة يمضي كل عامل على مقرر التعيين يوضح وظيفته ومكان أداء الوظيفة.

4-1 استراتيجية تدريب الموارد البشرية

يتم وضع برنامج التدريب في الشركة بناء على نقص أو اختلال في أداء العاملين.	استراتيجية تدريب الموارد البشرية
يتم وضع خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية في الشركة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.	
الدورات التدريبية متاحة لجميع العاملين في الشركة.	
في الشركة فريق عمل مؤهل للتخطيط لعملية التدريب ومراقبة جميع اطوار العملية التدريبية.	
تتوفر الشركة على أماكن خاصة بعملية التدريب تتوفر على جميع احتياجات التدريب الأساسية كالكراسي والطاولات، أوراق الكتابة، أقلام، ومعدات التدريب الحديثة كأجهزة عرض البيانات الالكترونية، حواسيب.... الخ	
تتغير البرامج التدريبية في الشركة حسب نتائج العمليات التدريبية.	

5-1 استراتيجية مسارات الترقية

العامل في الشركة على دراية بالمناصب التي يمكن ان يشغلها في المستقبل.	استراتيجية مسارات الترقية
عملية الترقية في الشركة تتم بناء على نتائج تقييم الأداء.	
عمليات الترقية في الشركة تتم وفق معايير علمية واضحة.	
يعلن عن مسابقات الترقية الداخلية في أماكن مخصصة يسمح لجميع العاملين بالاضطلاع عليها.	

6-1 استراتيجية تقييم الاداء

تستخدم الشركة معايير عملية موحدة لقياس وتقييم أداء العاملين أو أداء الوحدات الوظيفية.	استراتيجية تقييم الاداء
تهدف عملية تقييم الأداء في الشركة لقياس أداء كل فرد ومدى تحقيق الأهداف المرجوة من وظيفته.	
يتضمن تقييم أداء العمال بالشركة معايير تتعلق بالسمات الشخصية للعامل.	
هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء ومبلغ الأجور والحوافز التي يتلقاها العامل.	
يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييم أداءهم بعد كل عملية تقييم للأداء.	
تعرف العامل على مستوى ادائه الفعلي يساهم في تداركه لنقاط ضعفه أو قصوره.	
تغلب المحاببات والعلاقات الشخصية في عملية تقييم الأداء للمسؤول المباشر في العمل.	

طريقة التقييم على أساس النتائج تحفز العاملين على بذل جهود أكبر لتحقيق النتائج المرجوة.
طريقة تقييم أداء العمال وفق الأهداف المنجزة طريقة عادلة وموضوعية.

7-1 استراتيجية التعويضات

تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم هيكل الأجور بناء على نتائج تقييم الوظائف في الشركة.	استراتيجية التعويضات
الأجور والرواتب تعبر عن المقابل الحقيقي للجهود المبذولة من طرف العمال.	
هناك اختلاف في أجور نفس الرتبة الوظيفية حسب أهمية الوظيفة والجهد المبذول لأدائها.	
هناك اختلاف في أجور نفس الرتبة الوظيفية بناء على الأهداف المنجزة لكل عامل.	
تمنح المزايا الوظيفية للعاملين الذين يقومون بوظائف نوعية ومجهودات خاصة.	
تلجأ إدارة الموارد البشرية لمنح المزايا الوظيفية لبعض العاملين لاستقطابهم وضمان ولائهم للشركة.	
يستفيد جميع العمال من الحوافز السنوية بنسب متفاوتة بناء على مجهوداتهم وتحقيق الأهداف المحققة ومدى مساهمتهم في تحقيقها.	

2- المحور الثاني: الأداء الوظيفي

في الشركة هناك توصيف لحجم الإنتاج المطلوب من كل عامل.	الأداء الوظيفي
يؤدي كل عامل في الشركة دوره للوصول الى الإنتاج المطلوب.	
هناك دافعية للعمل تحفز العاملين على تحقيق حجم الإنتاج المطلوب.	
تتوفر المنظمة على الات ومعدات حديثة تسمح للعاملين للوصول الى حجم الإنتاج المطلوب.	
يتوفر لدى العاملين الكفاءة والخبرة اللازمة لتحقيق تطلعات الشركة.	
توفر الشركة بيئة تنظيمية تحفز العاملين على الانتاج بشكل أفضل يتمكن من خلالها العاملون من تحقيق الانتاج المطلوب في الوقت المحدد.	
تهتم الشركة بجودة منتجاتها بشكل دائم.	
توفر الشركة جميع الوسائل والمعدات لتحقيق التميز في منتجاتها.	
هناك قسم خاص بالجودة يهتم بنوعية وخصائص المنتجات ومدى مطابقتها للمعايير الدولية.	
تتميز منتجات الشركة بالجودة مقارنة بمنتجات المنافسين.	
تقوم الشركة بإجراء تغييرات مستمرة تضمن من خلالها مواكبة التطور الحاصل في جودة ونوعية المنتجات.	
يسود بين العاملين جو من التعاون والتآخي في الشركة.	
يتعاون العاملون مع بعضهم لتحقيق اهداف الشركة وتطلعاتها.	
طرق التواصل بين العاملين يسودها الاحترام المتبادل.	
طرق توزيع المهام والمسؤوليات تسمح بالتواصل والتعاون بين جميع افراد الشركة.	
البيئة التنظيمية للشركة ساهمت في نشر سلوكيات العمل الايجابية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.	

المطلب الثاني: الأدوات الإحصائية المستخدمة في الدراسة

تم إخضاع البيانات إلى عملية التحليل الإحصائي باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS.V26) وتم الاعتماد على بعض الاختبارات، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الوصفية والأساليب الاستدلالية كذلك الأشكال البيانية كما يلي:

- التكرارات والنسب المئوية: لوصف الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.
- المتوسط الحسابي: وهو متوسط مجموعة من القيم، أو مجموع القيم المدروسة مقسوم على عددها، وذلك بغية التعرف على متوسط إجابات العينة حول الاستبيان، التتقيط يتراوح من (01) إلى (05)، والمتوسط يساعد في ترتيب العبارات حسب أعلى قيمة له.
- الانحراف المعياري: وذلك من أجل التعرف على مدى انحراف اجابات أفراد الدراسة اتجاه كل فقرة أو بعد، والتأكد من صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات ويوضح التشتت في اجابات أفراد الدراسة، فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات وعدم تشتتها، وبالتالي تكون النتائج أكثر مصداقية وجودة، كما أنه يفيد في ترتيب العبارات لصالح الأقل تشتتاً عند تساوي المتوسط الحسابي المرجح بينها.
- اختبار الصدق و الثبات : ويتم عن طريق اختبار معامل ألفا كرونباخ لقياس الثبات ومعامل الارتباط بيرسون لقياس الصدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.
- اختبار التوزيع الطبيعي: سنعتمد في اختبار التوزيع الطبيعي على اختبار كولموغوروف-سيمينوف وطريقة Q.Q.PLOT.
- ونظرية النهاية المركزية التي تنص على انه كلما زاد حجم العينة اقترب تباينها من تباين المجتمع ويمكن اعتبار ان التوزيع يكون طبيعياً بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة 30 فما فوق.
- تحليل الانحدار المتعدد: توضيح كيف يؤثر المتغير المستقل في المتغير التابع، ويضع في عين الاعتبار هامش الخطأ، والذي يؤول إلى الصفر عند تقدير معاملات النموذج، ومن خلاله يتم الحكم على قبول الفرضية أو عدم قبولها من خلال تحليل التباين ANOVA ومستوى الدلالة sig والقيمة الإحصائية F.
- معامل التحديد R^2 : يقيس مدى مساهمة المتغير التابع في المتغير المستقل، ويكشف لنا النسبة التي يؤثر بها المتغير المستقل على المتغير التابع حيث كلما كانت هذه النسبة كبيرة كلما كانت المساهمة أكبر، وتعزى النسبة المتبقية لمتغيرات أخرى خارج الدراسة وكذا للخطأ العشوائي.
- معامل الانحدار B: في بعض الدراسات يسمى ميل الانحدار، ويوضح التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الأداء الوظيفي بزيادة وحدة واحدة من المتغير المستقل في دراستنا الاستراتيجية الوظيفية لإدارة الموارد البشرية.

المطلب الثالث: صياغة الفرضيات

في هذا المطلب سنستعرض فرضيات الدراسة، حيث قسم المطلب الى العناصر التالية:

- الفرضية الرئيسية.
- الفرضيات الفرعية.

أولاً: الفرضية الرئيسية

يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لـ ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

ثانياً: الفرضيات الفرعية

باستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد ندرس العلاقة بين المتغير المستقل والمتغير التابع كلا على حدة، للكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات و كذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور كل متغير مستقل على حدة (AXE01): إستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، (AXE02): إستراتيجية تحليل وتصميم العمل، (AXE03): إستراتيجية التوظيف، (AXE04): إستراتيجية تدريب الموارد البشرية، (AXE05): إستراتيجية مسارات الترقية، (AXE06): إستراتيجية تقييم الأداء، (AXE07): إستراتيجية التعويضات، في المتغير التابع (y): الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

1- الفرضية الفرعية الأولى: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة؛

2- الفرضية الفرعية الثانية: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية تحليل وتصميم العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة؛

3- الفرضية الفرعية الثالثة: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية التوظيف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة؛

4- الفرضية الفرعية الرابعة: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لتدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة؛

5- الفرضية الفرعية الخامسة: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية مسارات الترقية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة؛

6- الفرضية الفرعية السادسة: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية تقييم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة؛

7- الفرضية الفرعية السابعة: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية التعويضات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة؛

المبحث الثالث: الدراسة الكمية واستخلاص ومناقشة النتائج

في هذا المبحث سنقوم باختبار صدق وثبات الاستبيان واختبار معلمية التوزيع، ثم نقوم بالدراسة الكمية من خلال تحليل إجابات الأفراد على عبارات الاستبيان، بعدها نقوم باختبار الفرضيات واستخلاص النتائج، تم تقسيم المبحث الى خمس مطالب هي:

- إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي.
- التحليل الوصفي لإتجاهات وأراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الإستبيان.
- اختبار فرضيات الدراسة.
- تحليل نتائج فرضيات الدراسة.
- نموذج الدراسة الميدانية.

المطلب الأول: إجراءات الصدق والثبات لأداة الدراسة واختبار التوزيع الطبيعي

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

أولاً: صدق الاستبيان

يقصد بصدق أداة الدراسة، أن تقيس فقرات الاستبيان ما وضعت لقياسه، وقمنا بالتأكد من صدق الاستبيان من خلال؛ الصدق الظاهري للاستبيان (صدق المحكمين)، الصدق الظاهري لعبارات الاستبيان، الصدق البنائي لمحاور الاستبيان.

1- الصدق الظاهري لأداة الدراسة: يقوم على فكرة مدى مناسبة فقرات الاستبيان لما يقيس ولمن يطبق عليهم ومدى علاقتها بالاستبيان ككل ومن هذا المنطلق تم عرض الاستبيان على مجموعة المحكمين من ذوي الخبرة واختصاص لأخذ وجهات نظرهم والاستفادة من آرائهم في تعديله والتحقق من مدى ملائمة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى سلامة ودقة الصياغة اللفظية والعلمية لعبارات كل الاستبيان، ومدى شموله لمشكل الدراسة وتحقيق أهدافها، كما تم عرض الاستبيان على إطارات الموارد البشرية بالمديرية العامة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر وشركة اسمنت عين الكبيرة، كما اننا قمنا بتوزيع عينة أولية مكونة من 30 استبيان بالمديرية العامة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر تمكنا من خلالها معرفة الصعوبات التي تعترض العاملين في الإجابات على عبارات الاستبيان، وفي ضوء آراء السادة المحكمين واجابات افراد العينة الاولية تم إعادة صياغة بعض العبارات وإضافة عبارات أخرى لتحسين أداة الدراسة.

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

حساب صدق الاتساق البنائي لمحاور كل الاستبيان على عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددها 232 فرد

✓ قاعدة: إذا كانت r المحسوبة أكبر من r الجدولية، فإنه يوجد ارتباط معنوي.
 ✓ أو قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig. or P-value) أقل من أو تساوي مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ فإنه يوجد ارتباط معنوي.
 وعليه نقوم باختبار صدق البنائي لمحاور وأبعاد الاستبيان: حيث تم استخدام برنامج SPSS في حساب معامل بيرسون ونلخص النتائج في الجدول التالي كما يلي:
 الجدول رقم (03-34): اختبار الصدق البنائي لمحاور الاستبيان

	ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية			Corrélations
	Pearson Corrélation	Sig	N	
** Correlation is significant at the 0.05 level. ** تعني مقارنة قيمة sig (مستوى المعنوية) أو قيمة الاحتمال الخطأ (P-value) بمستوى دلالة 0.05	0,484**	0,000	232	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
	0,191**	0,003	232	استراتيجية تحليل العمل
	0,497**	0,000	232	استراتيجية التوظيف
	0,639**	0,000	232	استراتيجية التدريب
	0,539**	0,000	232	استراتيجية مسارات الترقية
	0,702**	0,000	232	استراتيجية تقييم الأداء
	0,724**	0,000	232	استراتيجية التعويضات
	0,980**	0,000	232	ممارسات HRM
	0,861**	0,000	232	الأداء الوظيفي
✓ قاعدة أخرى: إذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (Sig or P-value) أقل من أو تساوي مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ فإنه يوجد ارتباط معنوي.				

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS.V 26
 من خلال الجدول أعلاه نجد قيم معاملات الارتباط لأبعاد المحور المتعلق بممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دالة إحصائياً قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، وأعلى قيمة لمعامل الارتباط بلغت 0.724 لدى بعد إستراتيجية التعويضات وأدنى قيمة بلغت 0.191 لدى بعد استراتيجية تحليل العمل وهي معاملات متوسطة ماعدا بعد استراتيجية تحليل العمل.
 وقد جاءت قيم معاملات الارتباط لأبعاد محور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مجتمعة دالة إحصائياً قيمة sig (مستوى المعنوية) أقل من مستوى دلالة 0.05، وبلغت قيمة معامل الارتباط لمجموع الممارسات 0.980 والأداء الوظيفي 0.861 وهي معاملات مرتفعة.
 ومنه متغيرات الدراسة صادقة ومتسقة لما وضعت لقياسه ضمن المتغيرات الممثلة لإشكالية الدراسة.

ثانيا: ثبات الاستبيان

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

الجدول رقم (03-35): ثبات عبارات محاور الاستبيان بطريقة CRONBACH'S ALPHA

القاعدة حسب أغلب المراجع والدراسات السابقة	Reliability Statistics		المتغيرات
	N of Items	Cronbach's Alpha	
معامل ألفا كرومباخ كلما كان وأكبر من الحد الأدنى 0.7 دل ذلك على ثبات العبارات المحور والاستبيان	45	0,784	ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
	16	0,788	الأداء الوظيفي للعاملين
	61	0,864	جميع عبارات الاستبيان

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26 - من خلال الجدول أعلاه نجد أن قيمة معامل ألفا كرومباخ ذات قيم مرتفعة وقيمة إجمالية لجميع فقرات الاستبيان بلغت 0.864 حيث بلغت عند محور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية 0.784 ومحور الأداء الوظيفي للعاملين 0.788 وتجدر الإشارة أن معامل ألفا كرومباخ كلما كان أكبر من الحد الأدنى 0.7 واقتربت قيمته من 01 دل على أن قيمة الثبات مرتفعة، ومنه نستنتج أن أداة الدراسة (الاستبيان) التي أعدناه لمعالجة المشكلة المطروحة صادقة وثابتة في جميع فقراتها.

ثالثا: اختبار طبيعة التوزيع

نقوم باختبار طبيعة التوزيع بطريقة اختبار كولموغوروف سيمينوف KOLOMOGROV SIMIRNOV 1- اختبار كولموغوروف سيمينوف: بعد القيام بمجموعة من الخطوات والتي تهدف الى اختبار طبيعة التوزيع بالنسبة للعينة ككل وبالنسبة لمحوري الدراسة المتغير المستقل (ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي للعاملين) تحصلنا على المخرجات التالية من البرنامج الاحصائي SPSS

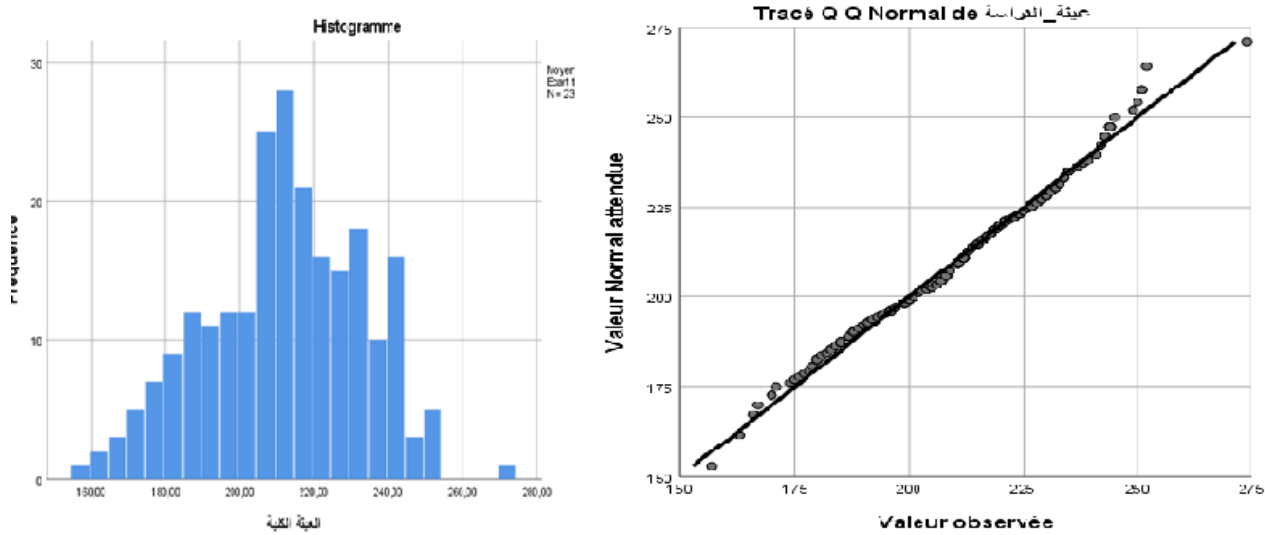
الجدول رقم (03-36): اختبار طبيعة التوزيع لعينة الدراسة بطريقة كولموغوروف سيمينوف

	اختبار طبيعة التوزيع					
	Kolmogorov-Smirnov ^a			Shapiro-Wilk		
	Statistiques	ddl	Sig.	Statistiques	ddl	Sig.
العينة كاملة	0,057	232	0,062	0,990	232	0,102

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26

حسب نتائج الاختبار نلاحظ ان قيمة sig (مستوى المعنوية) أكبر من 0.05 أي ان البيانات معلمية اي تتبع التوزيع الطبيعي حسب قواعد اختبار كولموغوروف سيمينروف واختبار شابيرو ويلك، كذلك بالنسبة لمنحنى QQ PLOT نلاحظ تجمع العينة بشكل منتظم على خط هونري مما يؤكد ان العينة تتبع التوزيع الطبيعي والشكل البياني يوضح منحنى يبين طبيعة التوزيع لعينة الدراسة بمتغيريها المستقل والتابع ومنحنى QQ PLOT.

الشكل رقم (03-15): منحنى Q.Q PLOT بالنسبة لعينة الدراسة



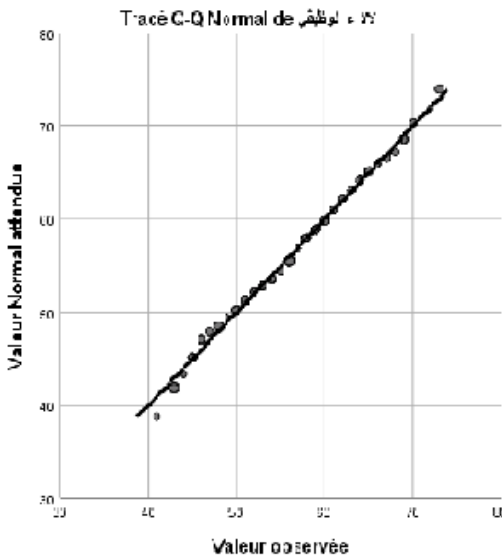
المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS. V26 كذلك حصلنا على نفس النتائج بتقسيم العينة على متغيري الدراسة المتغير المستقل (ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) حيث جاءت المخرجات بالنسبة لاختبار كولموغوروف سيمينروف كالتالي:

الجدول رقم (03-37): اختبار طبيعة التوزيع لمتغيري الدراسة بطريقة كولموغوروف سيمينروف

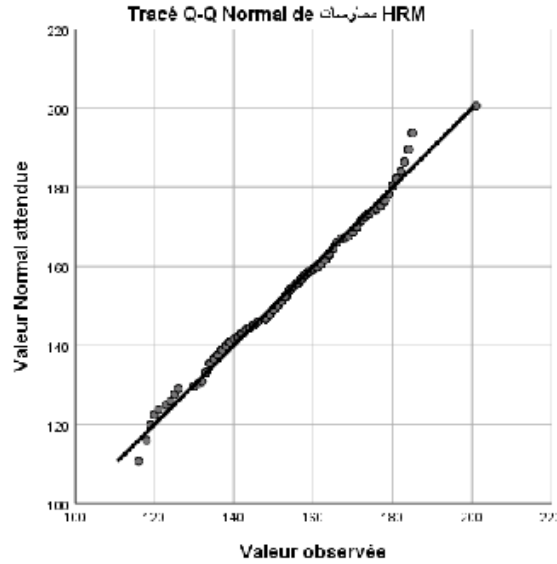
اختبار كولموغوروف سيمينروف			
		ممارسات HRM	الأداء الوظيفي
N		232	232
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	155,6121	56,3707
	Ecart type	16,15577	6,32049
Différences les plus extrêmes	Absolue	0,043	0,059
	Positif	0,038	0,042
	Négatif	-0,043	-0,059
Statistiques de test		0,043	0,059
Sig. asymptotique (bilatérale)		0,200 ^{c,d}	0,052 ^c

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26

من الجدول نلاحظ ان قيمة sig (مستوى المعنوية) أكبر من 0.05 لمتغيري الدراسة ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وكذا الأداء الوظيفي ومنه فان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. نفس النتائج تحصلنا عليها عند استخراجنا لمنحنى QQPLOT الممثل لمتغيري الدراسة في الشكل التالي: الشكل رقم (03-16): منحنى Q.Q PLOT لمتغيري الدراسة



منحنى Q.Q PLOT للأداء الوظيفي



منحنى Q.Q PLOT ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26

نلاحظ تجمع العينة بشكل منتظم على خط هونري بالنسبة للمتغيرين المستقل (ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية) والمتغير التابع (الأداء الوظيفي)، وبالتالي يمكننا القول بأن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي لكلا المتغيرين، كذلك حسب نظرية النهاية المركزية فإنه كلما زاد حجم العينة اقترب تباينها من تباين المجتمع ويمكن اعتبار ان التوزيع يكون طبيعيا بصورة تقريبية عندما يصبح حجم العينة 30 فما فوق، وحسب هذه النظرية وحجم عينة الدراسة 232 فإننا نستنتج ان البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني: التحليل الوصفي لاتجاهات وآراء أفراد عينة الدراسة نحو عبارات الاستبيان

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

الجدول رقم (03-38): مقياس ليكرت الخماسي

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

ولتحديد مستويات الموافقة استخدمنا الأدوات الإحصائية التالية:

- المتوسط الحسابي بغية التعرف على متوسط إجابات العينة حول عبارات المقياس ومقارنتها.

- والانحراف المعياري ويوضح التشتت في استجابات أفراد الدراسة فكلما اقتربت قيمته من الصفر فهذا يعني تركيز الإجابات حول درجة المتوسط الحسابي وعدم تشتتها.
- المدى لتحديد طول الفئة = (أعلى درجة (موافق بشدة) - أدنى درجة (غير موافق بشدة)) / عدد المستويات، وهذا لتحديد اتجاههم نحو كل عبارة هل هم: موافقون بدرجة عالية جدا، عالية، متوسطة، منخفضة، منخفضة جدا.

تحديد طول الفئة باستخدام المدى حيث: $0.8 = 5/(1-5)$ حيث نحصل على مجالات كما يلي :

الجدول رقم (03-39): يمثل تحديد مستويات الموافقة

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

ترتيب العبارة من خلال أهميتها في المحور بالاعتماد على أكبر قيمة متوسط حسابي في المحور وعند تساوي المتوسط الحسابي بين عبارتين فإنه يأخذ بعين الاعتبار اقل قيمة للانحراف معياري بينهما.

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق للعنصرين التاليين:

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الاول من الاستبيان والمتعلق بممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

- عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان والمتعلق بالأداء الوظيفي.

أولاً: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الاول من الاستبيان والمتعلق بممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

1- استراتيجية تخطيط الموارد البشرية: الجدول التالي يبين نتائج إجابات افراد العينة على أسئلة الاستبيان المتعلقة باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية.

الجدول رقم(03-40): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام
01	يقوم قسم إدارة الموارد البشرية في شركتكم بدراسة احتياجاتها النوعية المستقبلية من الموارد البشرية.	3,20	1,37	63,97%	درجة متوسطة
02	يقوم قسم إدارة الموارد البشرية في شركتكم بدراسة احتياجاتها العددية المستقبلية من الموارد البشرية.	3,06	1,36	61,12%	درجة متوسطة

03	لدى شركتكم قسم خاص أو فريق عمل مؤهل للقيام بعملية تحليل وتوقع للأفراد المطلوبين مستقبلا للعمل في الشركة.	2,51	1,29	50,17%	درجة منخفضة
04	تحدد إدارة الموارد البشرية بشركتكم الإجراءات اللازمة للحصول على العمال اللازمين في الوقت المناسب.	3,59	0,86	71,90%	درجة عالية
05	الشركة قادرة على توفير الموارد البشرية المطلوبة بشكل مستمر.	3,47	1,06	69,48%	درجة عالية
	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	3.17	0,80	63.40%	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26 من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية بلغ ($\bar{x}=3.17$) وانحراف معياري بلغ 0.8، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام، الذي هو ضمن المجال (من 2.6 إلى 3.39 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى استراتيجية تخطيط الموارد البشرية لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 58.20% حسب وجهة نظرهم. وترتيب الفقرات المتعلقة باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لآراء أفراد العينة هي كمايلي:

حيث من الجدول اعلاه نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على الفقرة الرابعة: 'تحدد إدارة الموارد البشرية بشركتكم الإجراءات اللازمة للحصول على العمال اللازمين في الوقت المناسب' احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.59 وان قيمة المتوسط تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على ان عمال شركة اسمنت عين الكبيرة لديهم توافق في الرأي حول أن قسم إدارة الموارد البشرية يحدد مجموعة من الإجراءات اللازمة لتحصل الشركة على الموظفين اللازمين كما نوعا بنسبة 73.33% حسب وجهة نظرهم، فمن خلال مقابلتنا مع مسؤول الموارد البشرية في الشركة أكد لنا على وجود مجموعة من الإجراءات والتي تتبع من قبل جميع فروع المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، والتي تبنى أساسا على توقعات الشركة لاحتياجاتها من الموارد البشرية بناء على الاستثمارات المتوقعة وعدد العاملين الموجهين نحو التقاعد، فقبل البدء في عملية الإنتاج للخط الثاني قامت مختلف المصالح بعملية تنبؤا لاحتياجاتها من العاملين التقنيين والاداريين والعمال التنفيذيين، لذا عند الانطلاق في الإنتاج لم تلاحظ الشركة أي نقص في العاملين ويرجع ذلك أساسا لخبرة الشركة والمجمع في مثل هذه الحالات وتبنيه لإجراءات علمية مدروسة تم تجربتها سابقا أثبتت نجاعتها في توفير المورد البشري اللازم في الوقت المناسب.

كما يجمع العمال من خلال اجابتهم على فقرات الاستبيان انهم موافقون بالترتيب على العبارات المفسرة لمدى اتباع الشركة لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية من خلال العبارة الخامسة بدرجة عالية بنسبة 69.48% "الشركة قادرة على توفير الموارد البشرية المطلوبة بشكل مستمر" فمع سياسة الدولة فيما يخص التنمية البشرية من خلال انشاء مراكز التعليم العالي والمراكز التكوينية في مختلف ربوع الوطن، قلل من

إشكالية توفر المورد البشرية للشركات العاملة في مختلف القطاعات، كما لسياسة الشركة فيما يخص الاستقطاب والتدريب فلا تجد الشركة أي صعوبات في توفير الموارد البشرية اللازمة بشكل مستمر. أما العبارتين الأولى والثانية فوافق العاملين عليها بدرجة متوسطة بنسبة 63.97% و 61.12% على الترتيب، وحلت العبارة الثالثة في المرتبة الأخيرة بدرجة موافقة منخفضة بلغت 50.17% تبرز نظرة العاملين في مدى كفاءة فريق العمل المؤهل للقيام بممارسة تخطيط الموارد البشرية في الشركة، لكن من خلال مرورنا على مختلف مصالح إدارة الموارد البشرية لاحظنا كفاءة فريق إدارة الموارد البشرية فيما يخص تخطيط الموارد البشرية من خلال تتبئهم وتتبعهم المستمر لاحتياجات الشركة وعرض العمل المتوفر.

2- استراتيجية تحليل وتصميم العمل: الجدول التالي يبين نتائج إجابات أفراد العينة على أسئلة الاستبيان المتعلقة باستراتيجية تحليل وتصميم العمل.

الجدول رقم (03-41): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة بتحليل وتصميم العمل.

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام
01	عمال الشركة على دراية تامة بمختلف الأنشطة المتعلقة بوظائفهم.	3,26	1,28	65,17%	درجة متوسطة
02	عمال الشركة على دراية تامة بطريقة أدائهم للأنشطة التابعة لوظائفهم.	3,34	1,28	66,72%	درجة متوسطة
03	يعلم عمال الشركة بحجم المسؤوليات المتعلقة بوظائفهم.	2,91	1,33	58,10%	درجة متوسطة
04	عمال الشركة على علم بمكان أداء وظائفهم قبل شغلهم للوظيفة.	3,42	1,17	68,36%	درجة عالية
05	تتوفر في جميع العمال الشروط اللازمة لشغل الوظيفة (كفاءات، مهارات، صفات جسمانية لبعض المهام).	3,63	1,14	72,59%	درجة عالية
	استراتيجية تحليل وتصميم العمل	3.31	0,55	66.20%	درجة متوسطة

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية تحليل وتصميم العمل بلغ ($\bar{x}=3.31$) وانحراف معياري بلغ 0,55 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد، المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن المجال (من 2.6 إلى 3.39 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى استراتيجية تحليل وتصميم العمل لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة متوسطة وهذا بنسبة 66.20% حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات والمتعلقة باستراتيجية تحليل وتصميم العمل حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لآراء أفراد العينة هي كما يلي:

حيث من الجدول السابق نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على الفقرة رقم 05 " تتوفر في جميع العمال الشروط اللازمة لشغل الوظيفة (كفاءات، مهارات، صفات جسمانية لبعض المهام)" احتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.63 وان قيمة المتوسط تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أنه لدى عمال شركة اسمنت عين الكبيرة الشروط اللازمة المعرفية والجسمانية لأداء مهامهم وهذا بنسبة 72.59 %، حيث يوجد في قسم ادارة الموارد البشرية مصلحة معنية بتحديد الخبرات والمعارف والشروط الجسمانية للعاملين، حيث تختلف الشروط حسب المنصب الذي يشغله العامل وهل يعمل في الورشة ام الإدارة، كذلك تختلف حسب درجات السلم الوظيفي فمنصب اطار في الشركة يتطلب خبرة وحصول العامل على شهادات جامعية عليا، اما مناصب التنفيذ فتتطلب الخبرة مع معرفة بالمهام المنوطة للعامل كما تتطلب بعض الشروط الجسمانية.

فاستراتيجية تحليل وتصميم العمل في الشركة محل الدراسة تتم وفق عدة مراحل:

ففي حالة كان المنصب نوعي جديد في الشركة يقوم رئيس المصلحة المستقبلية للمنصب المطلوب بتحديد اهم الشروط اللازمة (مستوى الدراسة أو الشهادة، الخبرة، قدرات جسمانية، معارف أخرى كإتقان العامل للإعلام الالي أو وجود رخصة السياقة....الخ) وباستشارة رئيس قسم الموارد البشرية يتم اعداد بطاقة خاصة تحمل الشروط السابقة بناء على ما يتوفر من عروض في بيئة العمل.

اما في حالة وجود المنصب سابقا فيتم استخراج بطاقات تتضمن الشروط الوظيفية السابقة، مع مراعاة انه يمكن إيجاد بعض التغيرات بناء على تغيرات معروض العمل خاصة فيما يتعلق بالشهادات، فمثلا سابقا كان التوظيف لمنصب اطار في المصلحة التقنية يتطلب شهادة جامعة مهندس دولة، لكن حاليا فهذه الشهادة غير معمول بها ما يعادلها حاليا هو شهادة ماستر 2 (ليسانس + ماستر)، ضف الى ذلك فمع انطلاق الشركة بخط انتاجها الأول لم يكن الاعلام الالي موجود فمعظم الاعمال الإدارية تتم يدويا، حاليا اصبح اتقان برمجيات الاعلام الالي ضروريا لجميع المناصب الإدارية لذا وجب توفر مهارات تتعلق بإتقان الاعلام الالي أو ما يثبت ذلك للمتقدم لشغل الوظيفة.

كما ان الفقرة الرابعة أتت في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره 3,42 وتتضمن الفقرة "عمال الشركة على علم بمكان أداء وظائفهم قبل شغلهم للوظيفة"، وقد وافق على هذه العبارة ما يقارب من 68.36% من العمال المستجوبين، حيث انه بعد اطلاعنا عن بعض الأمثلة عن محاضر التنصيب لمجموعة من العاملين في قسم إدارة الموارد البشرية في الشركة تبين انها تحمل مكان ممارسة العمل بالتدقيق والمصلحة التي تتبعها الوظيفة، وبالتالي فان العامل يعرف مكان عمله من اليوم الأول عند امضائه محضر التنصيب، وهو ما أكده رئيس قسم الموارد البشرية في الشركة انه لا يوجد أي التباس حول مكان أداء العمل، بل بالعكس فمنذ اعلان

طلب العمل يعرف العامل مكان عمله والوظيفية المطلوبة ولا يبقى له سوى التحديد الدقيق أين يكون مكان عمله في أي ورشة أو في أي خط، الشيء الوحيد الذي يجده في محضر التصيب وعقد العمل.

كما يجمع العمال من خلال اجابتهم على فقرات الاستبيان انهم موافقون بالترتيب على الفقرات 01-02-03 على التوالي بنسبة 66.72-65.17-58.10% وهنا جميع العبارات تم الموافقة عليها من افراد العينة بنسبة متوسطة ماعدا الفقرة 04 و05 أي من خلال اجابتهم اتسمت اجابتهم بالحياد فيما يخص تطبيق الشركة لاستراتيجية تحليل العمل، ويرجع ذلك في الأساس حسب رأي قسم التكوين الى عدم علم اغلبية العاملين بهذه الاستراتيجية حيث انهم لا يعلمون بوجود عامل متخصص في متابعة واعداد بطاقات شروط الوظيفة واعداد بطاقة تحتوي على مختلف المهام والمسؤوليات التابعة لها لكل وظيفة داخل الشركة.

3- استراتيجية التوظيف: الجدول التالي يبين نتائج إجابات افراد العينة على أسئلة الاستبيان المتعلقة باستراتيجية التوظيف.

الجدول رقم (03-42): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية التوظيف.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام
01	تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في الشركة.	3,37	1,30	67,41%	درجة متوسطة
02	تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بإعلان الوظائف للعاملين في الشركة مما يمكنهم من تغيير الوظيفة أو الحصول على وظائف اعلى في الشركة.	3,35	1,30	66,98%	درجة متوسطة
03	عملية جذب واختيار الموارد البشرية موجهة نحو العاملين الذين يمتلكون مهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة بالشركة.	3,23	1,33	64,57%	درجة متوسطة
04	تتبع الشركة جميع الإجراءات التنظيمية القانونية الخاصة بالإعلان على الوظائف الشاغرة من خلال الإعلان في مكتب العمل واستقبال المرشحين.	3,91	0,93	78,20%	درجة عالية
05	عملياتي اختيار وتعيين الموارد البشرية في الشركة تعتمد على مؤهلات المرشحين المطلوبة لتلبية احتياجات الشركة من الموارد البشرية.	3,31	1,34	66,29%	درجة متوسطة
06	تتم عملية اختيار العمال في الشركة بشفافية بحيث يخضع جميع المرشحين لنفس الشروط.	3,24	1,34	64,80%	درجة متوسطة
07	يتم تخصيص أماكن عمل في الشركة توفر للعامل جميع الشروط اللازمة لأداء عمله.	3,12	1,34	62,33%	درجة متوسطة

08	عند المرور باختبارات التقييم يتم خلالها طرح أسئلة موضوعية ذات صلة بالوظيفة أو بإمكانيات شاغل الوظيفة.	3,66	0,79	73,19%	درجة عالية
09	قبل بدء العمل في الشركة يمضي كل عامل على مقرر التعيين يوضح وظيفته ومكان أداء الوظيفة.	3,79	1,07	75,86%	درجة عالية
استراتيجية التوظيف		3.44	0.45	68.80%	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية التوظيف بلغ ($\bar{x}=3.44$) وبانحراف معياري بلغ 0,45، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي، الذي هو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن الشركة تحترم الاجراءات المعمول بها في استراتيجية التوظيف بدرجة عالية وهذا بنسبة 68.80% حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات والمتعلقة باستراتيجية التوظيف حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لآراء أفراد العينة هي كما يلي:

حيث من الجدول اعلاه نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على الفقرة رقم 04 ' تتبع الشركة جميع الإجراءات التنظيمية القانونية الخاصة بالإعلان على الوظائف الشاغرة من خلال الإعلان في مكتب العمل واستقبال المرشحين" احتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.91 وان قيمة المتوسط تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أن شركة اسمنت عين الكبيرة تتبع جميع الإجراءات القانونية التي تفرضها السلطات المعنية في حالة توظيف العاملين، وهو ما برز في إجابات العمال بنسبة 78.20% حسب وجهة نظرهم.

فحسب رئيس قسم الموارد البشرية إن عملية الاستقطاب والاختيار في شركة اسمنت عين الكبيرة ومجمع جيكا ككل تتم وفق مراحل محددة مسبقا، أولى تلك المراحل تتمثل في وضع طريقة مرجعية للتوظيف التي من خلالها يتم تحديد احتياجات الشركة، فمن خلال الاستراتيجية السابقة (استراتيجية تحليل وتصميم العمل) يتم توضيح صفات المترشح للتوظيف، والشروط المرتبطة بالمنصب (المهام - الأهداف - الغايات) والامتيازات؛ إضافة لشروط وصفات المرشح للوظيفة (التكوين - الخبرة - الكفاءة)؛ بعدها تستقطب الشركة الباحثين عن العمل والذين تتوفر فيهم الشروط سابقة الذكر عن طريق الإعلان عن التوظيف بإتباع الإجراءات القانونية بدءا بمكتب التشغيل ANEM الذي يتبع مكان مزاولة نشاط الشركة، وكذا استعمال أكثر من وسيلة للاستقطاب: مواقع الانترنت المتخصصة، الجريدة.....الخ.

بعدما يتم الإعلان عن مسابقة التوظيف تبدأ عملية البحث عن الشخص الملائم للوظيفة المعلن عنها أو ما يسمى بالاختيار، حيث يتم استلام طلبات العمل لتتم دراستها وتحديد الملائم منها، بعد دراسة طلبات العمل والاتصال بالمرشحين يتم الإعداد لإجراء اختبارات التوظيف، حيث تعتمد في هذا الصدد اختبارات

شفهية وأخرى كتابية، تتوج في الأخير باختيار أفضل المرشحين ملائمة للوظيفة الشاغرة، بالنسبة للاختبارات الشفهية تكون عبارة عن أسئلة مباشرة عن المستوى التعليمي، الخبرة، ثقافة عامة وخاصة عن الشركة، أما الاختبارات الكتابية فتتعامل الشركة بنموذج موحد يتم ملأه من طرف المرشح.

آخر مرحلة من عملية التوظيف هي التعيين، ويتم فيها امضاء العامل على محضر التصيب يبين فيه بالتحديد اسم ولقب العامل، الوظيفة التي سيشغلها، مكان العمل بالتحديد، والدرجة الوظيفية، وتاريخ بدء العمل، بعدها يبرم عقد بين العامل والشركة لمدة سنة قابلة للتجديد، يبدأ هذا العقد بفترة تجريبية مدتها 03 أشهر (CDD) وعادة ما تنتهي الفترة التجريبية باختبارات تقييمية لرفض أو قبول المرشح، تليها مباشرة تسليم عقد العمل للموظف الجديد (CDI) للمصادقة عليه، كما تقوم إدارة الموارد البشرية في هذه المرحلة بتقديم العامل وتعريفه بزملائه في العمل¹.

وهو ما لمسناه في إجابات العمال بالترتيب في الفقرات 09-08-01-02-05-06-03، ثم أخيرا العبارة رقم 07 وتشير جميع العبارات ان الشركة تتبع جميع الشروط الخاصة بالتوظيف بجميع خطواته الاستقطاب والاختيار والتعيين وهو ما برز في توافق إجابات العينة بنسب تتراوح بين 62.33 و 75,86 % أي بدرجات تتراوح بين المتوسطة والعالية.

4- استراتيجية التدريب: الجدول التالي يبين نتائج إجابات افراد العينة على أسئلة الاستبيان المتعلقة باستراتيجية تدريب الموارد البشرية.

الجدول رقم (03-43): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية التدريب.

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام
01	يتم وضع برنامج التدريب في الشركة بناء على نقص أو اختلال في أداء العاملين.	3,43	1,16	68,53%	درجة عالية
02	يتم وضع خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية في الشركة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.	3,42	1,18	68,36%	درجة عالية
03	الدورات التدريبية متاحة لجميع العاملين في الشركة.	3,70	1,03	73,97%	درجة عالية
04	في الشركة فريق عمل مؤهل للتخطيط لعملية التدريب ومراقبة جميع اطوار العملية التدريبية.	3,30	1,20	66,03%	درجة متوسطة
05	تتوفر الشركة على أماكن خاصة بعملية التدريب تتوفر على جميع احتياجات التدريب الأساسية كالكراسي والطاولات، أوراق الكتابة أقلام، ومعدات التدريب الحديثة كأجهزة عرض البيانات الالكترونية، حواسيب..... الخ	3,81	1,07	76,21%	درجة عالية

¹ مقابلة مع مدير الموارد البشرية بالمديرية العامة للمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر بتاريخ 2021/03/16.

06	تتغير البرامج التدريبية في الشركة كل سنة حسب نتائج العمليات التدريبية.	3,38	1,20	67,59%	درجة متوسطة
	استراتيجية التدريب	3.51	0.43	70.11%	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد ان المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية التدريب بلغ ($\bar{x}=3,51$) وبانحراف معياري بلغ 0.43 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، الذي يندرج ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تطبيق استراتيجية التدريب هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 70.11% حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات المتعلقة باستراتيجية التدريب حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لآراء أفراد العينة كما يلي:

حيث من الجدول اعلاه نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على الفقرة رقم 05 'تتوفر الشركة على أماكن خاصة بعملية التدريب تتوفر على جميع احتياجات التدريب الأساسية كالكراسي والطاولات، أوراق الكتابة، أقلام، ومعدات التدريب الحديثة كأجهزة عرض البيانات الالكترونية، حواسيب.... الخ' احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.81 وان قيمة المتوسط تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أنه يتوفر لدى الشركة محل الدراسة أماكن مخصصة للتدريب تحتوي على جميع الشروط اللازمة لنجاح العملية التدريبية، وهو ما أكده مدير الموارد البشرية في الشركة حيث ابلغنا بوجود مركز تدريبي للمجمع العمومي لصناعة الاسمنت تقوم من خلاله الشركات التابعة للمجمع بإجراء الدورات التدريبية يسمى CFIC مركز التكوين في صناعة الاسمنت يقع ببلدية القبة في ولاية الجزائر تم انشاؤه سنة 1997 بغرض اجراء مختلف العمليات التدريبية لجميع عمال مجمع جيكا للإسمنت حيث يقوم المركز بتدريب اكثر من 5000 عامل سنويا.

وتمر مراحل عملية التدريب حسب مسؤول مصلحة التكوين وتسيير التوظيف والعمل في الشركة بعدة مراحل¹:

4-1 خطة التدريب: ويتم اعداد خطة التدريب في قسم التكوين والتدريب بناء على استراتيجية الشركة وتوجهات المجمع، والاحتياجات المختلفة العادية والاستثنائية، وتقييم أداء العاملين.

فبعد جمع المعلومات السابقة يتم تحليل المعطيات من خلال اجتماع بين رؤساء المصالح المعنية مع رئيس قسم الموارد البشرية في الشركة لاتخاذ قرار حول اجراء العمليات التدريبية، تاريخ اجراءها ومكان اجراءها.

¹ مقابلة مع مسؤول مصلحة التكوين وتسيير التوظيف والعمل بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر بتاريخ 2021/03/16.

4-1-1 إجراء العمليات التدريبية: فبعد اعداد الخطة التدريبية يتم الاعداد لإجراء العملية التدريبية، يقوم مسؤول مصلحة التكوين وتسيير التوظيف والعمل بالشركة بالاتصال بمركز التكوين في صناعة الاسمنت CFIC للإعداد للدورة التدريبية من خلال حجز قاعة التدريب واعلامهم باحتياجات التدريب.

يقوم مسؤول مصلحة التكوين في المركز بالاتصال بمختلف الوحدات الإنتاجية لضبط عدد المكونين، وكذا اعداد الفريق التدريبي وتجهيز قاعات التدريب بالتجهيزات الضرورية، ويتم اعلام رئيس قسم التكوين بشركة الاسمنت بموعد العملية التدريبية ومدتها ومكان إجرائها.

يجتمع العمال المراد تدريبهم في اليوم الذي حدد سابقا في المركز التدريبي CFIC ويجدون بانتظارهم الفريق التدريبي (الأساتذة، المنظمين) ويتم البدء في عملية التدريب بتوزيع جدول الحضور وامضائه من قبل العمال.

4-1-2 تقييم العملية التدريبية: يتم في الشركة والمجمع ككل اعتماد طريقتين في تقييم العملية التدريبية: أ. **التقييم على الساخن:** ويتم بعد عملية التدريب مباشرة ويقوم به العامل المتكون، ويهدف الى قياس رضا العامل على العملية التدريبية.

ب. **التقييم على البارد:** ويتم بعد مدة معينة تختلف حسب نوعية التدريب، يقوم بها المسؤول المباشر للعامل وتهدف الى قياس فعالية العملية التدريبية وتأثيرها على أداء العامل.

اما باقي إجابات العمال متقاربة وبدرجة عالية ماعدا الفقرة 04 "في الشركة فريق عمل مؤهل للتخطيط لعملية التدريب ومراقبة جميع اطوار العملية التدريبية" والتي كانت إجابات افراد العينة بمتوسط حسابي قدره 3.30 مما يوضح ان اراء أفراد العينة موافقون على وجود فريق عمل مؤهل للقيام بعملية تخطيط التدريب في الشركة بنسبة 66 % بدرجة متوسطة وترجع اجابتهم لعدم علمهم بوجود وظيفة التخطيط للعملية التدريبية.

5- استراتيجية مسارات الترقية: الجدول التالي يبين نتائج إجابات افراد العينة على أسئلة الاستبيان المتعلقة باستراتيجية مسارات الترقية.

الجدول رقم (03-44): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية مسارات الترقية.

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام
01	العامل في الشركة على دراية بالمناصب التي يمكن ان يشغلها في المستقبل.	3,68	1,16	73,62%	درجة عالية
02	عملية الترقية في الشركة تتم بناء على نتائج تقييم الأداء.	3,67	1,14	73,53%	درجة عالية
03	عمليات الترقية في الشركة تتم وفق معايير علمية واضحة.	3,74	1,13	74,74%	درجة عالية
04	يعلن عن مسابقات الترقية الداخلية في أماكن مخصصة يسمح لجميع العاملين بالاضطلاع عليها.	3,70	1,13	74,05%	درجة عالية
	استراتيجية مسارات الترقية	3,70	0,68	73,99%	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية مسارات الترقية بلغ ($\bar{x}=3.70$) وانحراف معياري بلغ 0.68 مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي، المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تطبيق استراتيجية مسارات الترقية لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 73.99% حسب وجهة نظرهم.

وترتيب الفقرات المتعلقة باستراتيجية مسارات الترقية حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق لآراء أفراد العينة هي كما يلي:

من الجدول السابق نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على الفقرة رقم 03 "عمليات الترقية في الشركة تتم وفق معايير علمية واضحة" احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.74 وان قيمة المتوسط تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على أن الترقية في الشركة تتم وفق معايير واضحة لجميع العاملين، وهو ما أكده مدير الموارد البشرية حول عملية الترقية في الشركة حيث وضح لنا مختلف المراحل التي تتم بها الترقية الوظيفية من الإعلان عن المناصب السامية في أماكن مخصصة للإعلانات، الى غاية تعيين العامل المؤهل في هذه المناصب، حيث نجد في الإعلان مختلف الشروط والمعايير الانتقائية التي من خلالها يتم المفاضلة بين العاملين وهذا وفق أسس علمية (المعارف، الخبرات، نتائج تقييم الأداء للسنوات السابقة.....الخ)، اما رأي افراد العينة على باقي العبارات فورد بالترتيب التالي العبارة 04 ثم العبارة 01 وأخيرا حلت العبارة 02 "عملية الترقية في الشركة تتم بناء على نتائج تقييم الأداء" وجميع اتجاهها العام يتسم بأنه ذو درجة عالية من خلال النسب التالية بالترتيب 74.05%- 73.62%- 73.53%.

6- استراتيجية تقييم الأداء: الجدول التالي يبين نتائج إجابات افراد العينة على أسئلة الاستبيان المتعلقة باستراتيجية تقييم الأداء.

الجدول رقم (03-45): نتائج تحليل إجابات العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية تقييم الأداء.

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام
01	تستخدم الشركة معايير عملية موحدة لقياس وتقييم أداء العاملين أو اداء الوحدات الوظيفية.	3,59	1,07	71,72%	درجة عالية
02	تهدف عملية تقييم الأداء في الشركة لقياس أداء كل فرد ومدى تحقيق الأهداف المرجوة من وظيفته.	3,79	0,95	75,78%	درجة عالية
03	يتضمن تقييم أداء العمال بالشركة معايير تتعلق بالسمات الشخصية للعامل.	3,76	0,91	75,17%	درجة عالية
04	هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء ومبلغ الأجور والحوافز التي يتلقاها العامل.	3,47	1,20	69,40%	درجة عالية

الفصل الثالث: دراسة ميدانية في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA بشركة إسمنت عين الكبيرة بسطيف

05	يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييم أداءهم بعد كل عملية تقييم للأداء.	3,81	1,07	76,21%	درجة عالية
06	تعرف العامل على مستوى ادائه الفعلي يساهم في تداركه لنقاط ضعفه أو قصوره.	3,38	1,20	67,59%	درجة متوسطة
07	تغلب المحاباة والعلاقات الشخصية في عملية تقييم الأداء للمسؤول المباشر في العمل.	2,91	1,26	58,19%	درجة متوسطة
08	طريقة التقييم على أساس النتائج تحفز العاملين على بذل جهود أكبر لتحقيق النتائج المرجوة.	3,72	1,13	74,48%	درجة عالية
09	طريقة تقييم أداء العمال وفق الأهداف المنجزة طريقة عادلة وموضوعية.	3,78	1,10	75,69%	درجة عالية
	استراتيجية تقييم الأداء	3,58	0,40	71,58%	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية تقييم الأداء بلغ ($\bar{x}=3.58$) وبانحراف معياري بلغ 0.40، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد، المتوسط الحسابي العام للبعد هو ضمن مجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تطبيق استراتيجية تقييم الأداء لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة عالية بوزن نسبي 71.58% حسب وجهة نظرهم.

وجاءت ترتيب اجابات افراد العينة على الفقرات المتعلقة باستراتيجية تقييم الأداء حسب توفرها بالشركة محل الدراسة كما يلي:

نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على الفقرة رقم 05 " يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييم أداءهم بعد كل عملية تقييم للأداء" احتلت المرتبة الأولى من حيث اهميتها لدى افراد عينة الدراسة بمتوسط حسابي قدره 3.81، حيث ان قيمة المتوسط تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على ان العامل يتلقى نتيجة تقييم أدائه بعد كل عملية تقييم للأداء بوزن نسبي قدره 76.21%، ومن خلال مقابلة مدير الموارد البشرية اتضح لنا ان عملية تقييم الأداء في الشركة اما تكون دورية أو سنوية، فعملية التقييم الدورية تتم كل شهر ويقوم بها المسؤول المباشر وتستخدم في حساب منحة المردودية في أجور العاملين ويعلم بها العامل فور استلامه لكشف الراتب شهريا، وهناك عملية التقييم الخاصة بعد كل عملية تدريبية يقوم بها المسؤول المباشر ويبلغ بها العامل، اما عملية تقييم الأداء السنوية فتكون شاملة لعدة جوانب كمساهمة العامل في تحقيق النتائج، وتحسب من خلالها حصة العامل من توزيع الأرباح وتبلغ للعامل من خلال المسؤول المباشر.

اما إجابات افراد العينة على باقي الفقرات فأغلبها جاءت بدرجة عالية نظرا لأهمية استراتيجية تقييم الأداء بالشركة وأدنى متوسط حسابي لاحظناه في الفقرة 07 " تغلب المحاباة والعلاقات الشخصية في عملية تقييم الأداء للمسؤول المباشر في العمل" بمتوسط حسابي 2.91 ووزن نسبي 58.19% أي ان افراد العينة

تميل اجاباتهم لرفض محتوى العبارة وبالتالي فهم يؤكدون على شفافية وعدم تحيز القائمين على عملية تقييم الأداء بالشركة.

7- استراتيجة التعويضات: الجدول التالي يبين نتائج إجابات افراد العينة على أسئلة الاستبيان المتعلقة باستراتيجية التعويضات.

الجدول رقم(03-46): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية التعويضات.

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام
01	تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم هيكل الأجور بناء على نتائج تقييم الوظائف في الشركة.	3,48	1,10	69,57%	درجة عالية
02	الأجور والرواتب تعبر عن المقابل الحقيقي للجهود المبذولة من طرف العمال.	3,59	1,10	71,72%	درجة عالية
03	هناك اختلاف في أجور نفس الرتبة الوظيفية حسب أهمية الوظيفة والجهد المبذول لأدائها.	3,59	1,07	71,81%	درجة عالية
04	هناك اختلاف في أجور نفس الرتبة الوظيفية بناء على الأهداف المنجزة لكل عامل.	3,30	1,20	66,03%	درجة متوسطة
05	تمنح المزايا الوظيفية للعاملين الذين يقومون بوظائف نوعية ومجهودات خاصة.	3,73	1,09	74,66%	درجة عالية
06	تلجأ إدارة الموارد البشرية لمنح المزايا الوظيفية لبعض العاملين لاستقطابهم وضمان ولائهم للشركة.	3,60	1,16	71,98%	درجة عالية
07	يستفيد جميع العمال من الحوافز السنوية بنسب متفاوتة بناء على مجهوداتهم وتحقيق الأهداف المحققة ومدى مساهمتهم في تحقيقها.	3,70	1,14	73,97%	درجة عالية
	استراتيجية التعويضات	3,57	0,48	71,39%	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة باستراتيجية التعويضات بلغ ($\bar{x}=3.57$) وانحراف معياري بلغ 0.48، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، الذي يندرج ضمن المجال (من 3.40 إلى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى تطبيق استراتيجية التعويضات لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 71.39% حسب وجهة نظرهم.

وجاءت ترتيب اجابات افراد العينة على الفقرات المتعلقة باستراتيجية التعويضات حسب توفرها بالشركة محل الدراسة كما يلي:

نلاحظ ان رأي أفراد العينة حول إجاباتهم على الفقرة رقم 05 "تمنح المزايا الوظيفية للعاملين الذين يقومون بوظائف نوعية ومجهودات خاصة" احتلت المرتبة الأولى من حيث أهميتها لدى أفراد عينة الدراسة بمتوسط

حسابي قدره 3.73، وان قيمة المتوسط تشير إلى أن اتجاهات (تقييم) أفراد العينة موافقون بدرجة عالية على ان المزايا الوظيفية تمنح لمستحقيها العاملين ذوي المجهودات الخاصة الذين يقومون بوظائف نوعية عادة يتحملون فيها مسؤوليات خاصة.

اما إجابات افراد العينة على باقي الفقرات فأغلبها جاءت بدرجة عالية نظرا لأهمية استراتيجية التعويضات داخل الشركة، ووردت اجابتهم بالترتيب التالي: الفقرة 07، الفقرة 06، الفقرة 03، الفقرة 02، الفقرة 01، الفقرة 04، بوزن نسبي يتراوح بين 66.03 الى 73.97%.

ثانيا: عرض وتحليل إجابات أفراد العينة على فقرات المحور الثاني من الاستبيان الموجه للأفراد والمتعلق بالمتغير التابع الأداء الوظيفي.

الجدول رقم (03-47): نتائج إجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة بالأداء الوظيفي

رقم العبارة	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الاتجاه العام
01	في الشركة هناك توصيف لحجم الإنتاج المطلوب من كل عامل.	2,84	1,32	56,72%	درجة متوسطة
02	يؤدي كل عامل في الشركة دوره للوصول الى الإنتاج المطلوب.	3,56	1,12	71,12%	درجة عالية
03	هناك دافعية للعمل تحفز العاملين على تحقيق حجم الإنتاج المطلوب.	2,80	1,29	55,95%	درجة متوسطة
04	تتوفر المنظمة على الات ومعدات حديثة تسمح للعاملين للوصول الى حجم الإنتاج المطلوب	3,82	0,86	76,40%	درجة عالية
05	يتوفر لدى العاملين الكفاءة والخبرة اللازمة لتحقيق تطلعات الشركة.	3,63	1,04	72,50%	درجة عالية
06	توفر الشركة بيئة تنظيمية تحفز العاملين على الانتاج بشكل أفضل يتمكن من خلالها العاملون من تحقيق الانتاج المطلوب في الوقت المحدد.	3,33	1,27	66,64%	درجة متوسطة
07	تهتم الشركة بجودة منتجاتها بشكل دائم.	3,80	1,02	76,03%	درجة عالية
08	توفر الشركة جميع الوسائل والمعدات لتحقيق التميز في منتجاتها.	3,70	1,13	74,05%	درجة عالية
09	هناك قسم خاص بالجودة يهتم بنوعية وخصائص المنتجات ومدى مطابقتها للمعايير الدولية.	3,81	0,98	76,21%	درجة عالية
10	تتميز منتجات الشركة بالجودة مقارنة بمنتجات المنافسين.	3,50	1,09	69,91%	درجة عالية
11	تقوم الشركة بإجراء تغييرات مستمرة تضمن من خلالها مواكبة التطور الحاصل في جودة ونوعية المنتجات.	3,80	0,89	75,95%	درجة عالية

12	يسود بين العاملين جو من التعاون والتأخي في الشركة.	3,58	1.13	71,64%	درجة عالية
13	يتعاون العاملون مع بعضهم لتحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها.	4,03	0.91	80,52%	درجة عالية
14	طرق التواصل بين العاملين يسودها الاحترام المتبادل.	3,54	1.20	70,78%	درجة عالية
15	طرق توزيع المهام والمسؤوليات تسمح بالتواصل والتعاون بين جميع افراد الشركة.	3,16	1.21	63,10%	درجة متوسطة
16	البيئة التنظيمية للشركة ساهمت في نشر سلوكيات العمل الايجابية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.	3,50	1.15	70,09%	درجة عالية
	الأداء الوظيفي	3.52	0.32	70,48%	درجة عالية

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V 26.

من خلال الجدول أعلاه نجد: المتوسط الحسابي الإجمالي لإجابات أفراد العينة على فقرات الاستبيان والمتعلقة بالأداء الوظيفي بلغ ($\bar{x}=3,52$) وبانحراف معياري بلغ 0.32، مما يشير إلى تقارب آراء الأفراد وتمركزها حول قيمة المتوسط الحسابي العام للبعد، الذي يندرج ضمن المجال (من 3.40 الى 4.20 درجة) أي أن اتجاهات أفراد العينة موافقون على أن مستوى الأداء الوظيفي للعاملين لدى الشركة محل الدراسة هو بدرجة عالية وهذا بنسبة 70.48% حسب وجهة نظرهم.

وترتيب فقرات والمتعلقة بالأداء الوظيفي حسب توفرها بالشركة محل الدراسة وفق آراء أفراد العينة كالآتي: من خلال الجدول يتفق العاملون وبدرجة كبيرة ان هناك تعاون بينهم لتحقيق اهداف الشركة وتطلعاتها وهو ما برز من خلال اجابتهم على العبارة 13 "يتعاون العاملون مع بعضهم لتحقيق اهداف الشركة وتطلعاتها" حيث حلت في المرتبة الأولى بوسط حسابي 4.03 وبوزن نسبي 80.52% حسب وجهة نظرهم. اما باقي الفقرات فجاءت بنسب متقاربة تتراوح بين 66.64 و 76.40% تدل الإجابات على قبول العمال على هذه العبارات ما عدا العبارة رقم 01 "في الشركة هناك توصيف لحجم الإنتاج المطلوب من كل عامل" والتي حلت في المرتبة الأخيرة بنسبة 56.72% وذلك فان حسب طبيعة منتجات الشركة لا تستطيع تحديد الوحدات المنتجة المطلوبة من طرف كل عامل، حيث ان منتج الاسمنت يمر عبر عدة مراحل من مرحلة استخراج الكلنكر من المنجم الصخري الى غاية تسليم المنتج للزبون، ويتشارك عمال مختلف الوحدات الإنتاجية وعمال المصالح الادارية في انتاج وتسويق هذه المادة كل حسب دوره.

ثالثا: ترتيب وأهمية متغيرات الدراسة حسب وجهة نظر أفراد العينة

بعد عملية عرض وتحليل إجابات أفراد العينة حول تقويم مستوى توفر أبعاد ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية وبعد الأداء الوظيفي، نقوم بترتيب المتغيرات حسب أهميتها لدى أفراد العينة والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (03-48): مستوى توفر وترتيب متغيرات الدراسة بالشركة محل الدراسة

الترتيب	مستوى التوفر	الوزن النسبي %	انحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المتغيرات
1	درجة عالية	73.99	0.68	3.70	استراتيجية مسارات الترقية
2	درجة عالية	71.58	0.40	3.58	استراتيجية تقييم الأداء
3	درجة عالية	71.39	0.48	3.57	استراتيجية التعويضات
4	درجة عالية	70.11	0.45	3.51	استراتيجية التدريب
5	درجة عالية	68.80	0.45	3.44	استراتيجية التوظيف
6	درجة متوسطة	66.20	0.55	3.31	استراتيجية تحليل وتصميم العمل
7	درجة متوسطة	63.40	0.80	3.17	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
	درجة عالية	69.37	0.22	3.47	ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية
	درجة عالية	70.48	0.32	3.52	الأداء الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

حسب آراء واتجاهات أفراد العينة المستجوبين توصلنا إلى ما يلي:

بالنسبة لمحور المتغير المستقل ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فإن استراتيجية مسارات الترقية احتلت المرتبة الأولى بنسبة بلغت 73.99% يليها استراتيجية تقييم الاداء بنسبة 71.58% يليها استراتيجية التعويضات بنسبة 71.39% يليها استراتيجية التدريب بنسبة 70.11% يليها استراتيجية التوظيف بنسبة 68.80% وحلت أخيرا استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بنسبة 63.40%.

حيث ان النسبة الإجمالية لمحور ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية لدى الشركة حسب وجهة نظر العاملين هي 69.37% وهي نسبة عالية توضح مدى تطبيق الشركة لمختلف استراتيجيات ادارة الموارد البشرية.

وعليه وجب علينا معرفة مدى دور ومساهمة ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الاداء الوظيفي للعاملين لدى المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة، وهذا من خلال اختبار فرضيات الدراسة لتحديد مستوى مساهمة المتغير المستقل في تحسين المتغير التابع الأداء الوظيفي أم أن الأداء الوظيفي في الشركة تتحكم فيه عوامل ومؤشرات أخرى لم نتطرق إليها في دراستنا.

المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة

لاختبار الفرضيات السابقة التي سبق ذكرها في الجانب النظري نتاح العديد من الأساليب الإحصائية من بينها معامل الارتباط بيرسون وتحليل الانحدار الخطي المتعدد والذي يستخدم بشكل واسع لتحديد وتوضيح علاقة وتفسير أثر المتغيرات المستقلة على المتغير التابع، كما يستخدم للتنبؤ بقيم المتغير التابع نتيجة للتباين الحاصل في المتغيرات المستقلة، ولاختبار الفرضيات نتبع الخطوات التالية:

- صياغة الفرضية الصفرية والفرضية البديلة: حيث نتوقع في الفرضية الصفرية (H_0) لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة، أما الفرضية البديلة (H_1) فهي تقر بوجود دور للمتغير المستقل في المتغير التابع.
 - الأدوات الإحصائية لاختبار الفرضية: لإثبات الفرضية المذكورة أعلاه تم استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات وكذلك عن مدى وجود دور للمتغيرات المستقلة لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية تحليل وتصميم العمل، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية مسارات الترقية، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم الأداء) في المتغير التابع تحسين الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.
 - مستوى المعنوية: مستوى المعنوية المعتمد من طرفنا لاختبار الفرضية: تم اختيار مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ وهو الأكثر شيوعا واستخداما في البحوث.
 - قاعدة اتخاذ القرار: بخصوص الدلالة الإحصائية لتأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع:
 - الطريقة الأولى: نقارن بين قيمة F المحسوبة (F_{cal}) وقيمة F الجدولية (F_{tab}) إذا كانت المحسوبة أكبر من الجدولية فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).
 - الطريقة الثانية: نقارن بين قيمة مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS مع مستوى المعنوية المعتمد من طرفنا 0.05 فإذا كانت قيمة الاحتمال الخطأ (P-value أو Sig) أقل من مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1).
- أولاً: اختبار الفرضية الرئيسية:
- يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة إسمنت عين الكبيرة.
- الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة إسمنت عين الكبيرة.
- الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور معنوي ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة إسمنت عين الكبيرة.
- باستخدام نموذج الانحدار الخطي المتعدد والجدول التالي هو ملخص للجدول (ملخص نموذج الانحدار R, R^2)، تحليل التباين ANOVA.

الجدول رقم (03-49): نتائج اختبار الفرضية الرئيسية

المعنوية الجزئية لمعاملات الانحدار			القدرة التفسيرية		معنوية الكلية لنموذج الانحدار	
t	B		R ²	R	sig	قيمة F المحسوبة
3.241	-	ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	0.718	0.847	0.000	81.328

قيمة F الجدولية: 3.85 عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ ودرجة الحرية (1، 230)
 حيث درجة الحرية = (عدد المتغيرات - 1) = 1 - 2 = 1، عدد العينة - (N) عدد المتغيرات = 232 - 2 = 230

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على بيانات الاستبيان ومخرجات برنامج SPSS V26.

الجدول رقم (03-50): معامل الارتباط (بيرسون) بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع: الأداء الوظيفي معامل بيرسون	الرمز	المتغيرات المستقلة: ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	المحور
0.281	AXE01	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	الأول
0.017-	AXE02	استراتيجية تحليل وتصميم العمل	الثاني
0.212	AXE03	استراتيجية التوظيف	الثالث
0.587	AXE04	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	الرابع
0.502	AXE05	استراتيجية مسارات الترقية	الخامس
0.731	AXE06	استراتيجية تقييم الأداء	السادس
0.671	AXE07	استراتيجية التعويضات	السابع

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

الجدول رقم (03-51): نتائج اختبار الفرضيات الفرعية

المعاملات					
مستوى المعنوية Sig	قيمة t	Bêta	Erreur standard	B	ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية
0,001	3,241		2,409	7,809	المعامل الثابت
0,000	5,892	0,333	0,095	0,562	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
0,909	0,115-	-0,004	0,054	0,006-	استراتيجية تحليل العمل
0,290	1,061-	-0,060	0,058	0,062-	استراتيجية التوظيف
0,026	2,234	0,111	0,081	0,181	استراتيجية تدريب الموارد البشرية
0,003	2,974	0,138	0,082	0,244	استراتيجية مسارات الترقية
0,000	9,586	0,469	0,084	0,801	استراتيجية تقييم الاداء
0,000	4,281	0,238	0,080	0,343	استراتيجية التعويضات

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS V26.

من خلال نتائج الجدول رقم 03-49 نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية والمتغير التابع (الأداء الوظيفي) بلغ 0.847 وهو دالة إحصائية حيث قيمة F المحسوبة: 81.328 اكبر من قيمة F الجدولية 3.85 عند مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ ودرجة الحرية (1، 230)، كما ان قيمة sig المحسوبة 0.000 اقل من مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ ، أي توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة. ومنه يمكن تفسير مدى مساهمة ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي كما يلي:

-ان قيمة معامل التفسير R^2 بلغ 0.718 وهذا يعني أن (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية تحليل وتصميم العمل، استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية مسارات الترقية، استراتيجية التعويضات، استراتيجية تقييم الأداء) معًا تفسر وتساهم بـ 71.80% من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الاداء الوظيفي للعاملين في شركة اسمنت عين الكبيرة، بعبارة أخرى لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دور في تحسين الأداء الوظيفي بنسبة 71.80%، والباقي (100-71.80) = 28.20% يرجع الى عوامل أو متغيرات أخرى لم تتم دراستها.

معادلة الانحدار الخطي للفرضية الرئيسية

من الجدول السابق استنتجنا نتيجة تحليل الانحدار بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع، أي مجموع ما نفسره ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية من التغيرات التي تحدث في المتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين، عند درجة ثقة تزيد عن 95% وهو ما يتوافق مع التوقعات النظرية للباحث (الأساس النظري).

من نتائج الجدول السابق يمكن تمثيل معادلة الانحدار الخطي بين المتغيرات المستقلة ممارسات الإدارة الاستراتيجية والمتغير التابع الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة كالآتي:

$$Y = 7.809 + 0.562 \text{ AXE01} + 0.181 \text{ AXE04} + 0.244 \text{ AXE05} + 0.801 \text{ AXE06} + 0.343 \text{ AXE07}$$

ثانيا: اختبار الفرضيات الفرعية

لمعرفة تأثير كل متغير مستقل على المتغير التابع ندرس العلاقة بين مختلف المتغيرات المستقلة والمتغير التابع باستخدام نموذج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لكشف على وجود ارتباط بين المتغيرات و كذلك عن مدى تأثير ومساهمة ودور كل متغير مستقل (AXE01): استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، (AXE02): استراتيجية تحليل وتصميم العمل، (AXE03): استراتيجية التوظيف، (AXE04): استراتيجية التدريب، (AXE05): استراتيجية مسارات الترقية، (AXE06): استراتيجية تقييم الأداء، (AXE07): استراتيجية التعويضات) في المتغير التابع (Y): الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى AXE01 المتعلقة باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة إسمنت عين الكبيرة، هنا يتم اختبار الفرضيتين:

-الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة إسمنت عين الكبيرة.

-الفرضية البديلة (H_1) : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة إسمنت عين الكبيرة.

من خلال الجدول رقم 03-50 نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في المتغير التابع الاداء الوظيفي بلغ $R = 0.281$ ، وحسب الجدول رقم 03-51 نجد ان قيمة sig المحسوبة 0.000 اقل من مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ ، أي توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجية تخطيط الموارد البشرية والمتغير التابع الاداء الوظيفي للعاملين وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1) : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة، ومنه يمكن تفسير مساهمة استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي كمايلي:

-بالنسبة لمعامل الانحدار B قدر ب 0.562 للمتغير استراتيجية تخطيط الموارد البشرية كما وجدنا أن قيمة $(Sig=0.000)$ أقل من مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ أي معامل الانحدار للمتغير (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية) لنموذج الانحدار معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي) وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية) تؤدي الى زيادة أو تحسين في الأداء الوظيفي بقيمة 0.562.

2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية AXE02 المتعلقة باستراتيجية تحليل وتصميم العمل: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية تحليل وتصميم العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة إسمنت عين الكبيرة.

-الفرضية الصفرية (H_0) : لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية تحليل وتصميم العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة إسمنت عين الكبيرة.

-الفرضية البديلة (H_1) : يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة $(0.05 \geq \alpha)$ لاستراتيجية تحليل وتصميم العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة إسمنت عين الكبيرة.

من خلال النتائج الجدول رقم 03-50 نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين استراتيجية تحليل وتصميم العمل في المتغير التابع الأداء الوظيفي سالب $R = -0.017$ وحسب الجدول رقم 03-51 نجد ان قيمة sig المحسوبة: 0.909 اكبر من مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ ، أي لا توجد علاقة دالة إحصائيا بين المتغير المستقل والمتغير التابع وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية تحليل وتصميم العمل في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة AXE03 المتعلقة باستراتيجية التوظيف: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية التوظيف في تحسين الأداء الوظيفي المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة، هنا يتم اختبار الفرضيتين:
-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية التوظيف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية التوظيف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

من خلال نتائج الجدول 03-50 نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين استراتيجية التوظيف في المتغير التابع الأداء الوظيفي بلغ: $R = 0.212$ ، وحسب الجدول رقم 03-51 مستوى المعنوية (sig) المحسوب باستخدام برنامج SPSS قدر ب 0.290 أي اكبر من مستوى المعنوية المعتمد 0.05، أي لا توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل استراتيجية التوظيف والمتغير التابع الأداء الوظيفي وعليه فإننا نقبل الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية التوظيف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

4- اختبار الفرضية الفرعية الرابعة AXE04 المتعلقة باستراتيجية التدريب: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

من خلال نتائج الجدول 03-50 نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين المتغير المستقل استراتيجية التدريب في المتغير التابع الأداء الوظيفي بلغ: $R = 0.587$ وهو دالة إحصائية حيث حسب الجدول رقم 03-51 نجد ان قيمة sig المحسوبة: 0.026 اقل من مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ ، أي توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية التدريب على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

ومنه يمكن تفسير مساهمة استراتيجية التدريب في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين لدى المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة كمايلي:

-بالنسبة لمعامل الانحدار B قدر ب 0.181 للمتغير استراتيجية علاقات العمل كما وجدنا أن قيمة (Sig=0.026) أقل من مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ أي ان معامل الانحدار للمتغير (استراتيجية التدريب) لنموذج الانحدار معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي) وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (استراتيجية التدريب) تؤدي إلى زيادة في الأداء الوظيفي للعاملين لدى المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة بقيمة 0.181.

5- اختبار الفرضية الفرعية الخامسة AXE05 المتعلقة باستراتيجية مسارات الترقية: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية مسارات الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية مسارات الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية مسارات الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

من خلال نتائج الجدول 03-50 نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين استراتيجية مسارات الترقية في المتغير التابع الأداء الوظيفي بلغ $R = 0.502$ وهو دالة إحصائية حيث حسب الجدول رقم 03-51 نجد ان قيمة sig المحسوبة: 0.003 اقل من مستوى المعنوية $\alpha \geq 0.05$ ، أي توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية مسارات الترقية على الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.

ومنه يمكن تفسير مساهمة استراتيجية مسارات الترقية في تحسين الأداء الوظيفي في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة كما يلي:

- بالنسبة لمعامل الانحدار B قدر ب 0.244 للمتغير استراتيجية علاقات العمل كما وجدنا أن قيمة (Sig=0.003) أقل من مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ أي ان نموذج الانحدار للمتغير المستقل معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي) وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (استراتيجية مسارات الترقية) تؤدي الى زيادة في الأداء الوظيفي بقيمة 0.244.

6- اختبار الفرضية الفرعية السادسة AXE06 المتعلقة باستراتيجية تقييم الأداء: يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

-**الفرضية الصفرية (H_0):** لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

-**الفرضية البديلة (H_1):** يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

من خلال نتائج الجدول 03-50 نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين استراتيجية تقييم الأداء في المتغير التابع الأداء الوظيفي بلغ $R = 0.731$ وهو دالة إحصائية حيث حسب الجدول رقم 03-51 نجد ان قيمة sig المحسوبة: 0.000 اقل من مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ ، أي توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل والمتغير التابع وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية تقييم الأداء على الأداء الوظيفي للعاملين في شركة اسمنت عين الكبيرة.

ومنه يمكن تفسير مساهمة استراتيجية تقييم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي كما يلي:

- بالنسبة لمعامل الانحدار B قدر ب 0.801 للمتغير المستقل استراتيجية تقييم الأداء كما وجدنا أن قيمة (Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ ، أي ان نموذج الانحدار للمتغير المستقل (استراتيجية تقييم الأداء) معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي)، وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (استراتيجية تقييم الأداء) تؤدي الى زيادة في الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة بقيمة 0.801.

7- اختبار الفرضية الفرعية السابعة AXE07 المتعلقة باستراتيجية التعويضات: يوجد دور معنوي ذو

دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي للعاملين في

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة.

-الفرضية الصفرية (H_0): لا يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)

لاستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة

اسمنت عين الكبيرة.

-الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور معنوي ذو دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية

التعويضات على الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين

الكبيرة.

من خلال نتائج الجدول 03-50 نجد أن معامل الارتباط بيرسون بين استراتيجية التعويضات في المتغير

التابع الأداء الوظيفي بلغ $R = 0.671$ وهو دالة إحصائية حيث حسب الجدول رقم 03-51 نجد ان قيمة sig

المحسوبة: 0.000 اقل من مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ ، أي توجد علاقة دالة إحصائية بين المتغير المستقل

والمتغير التابع وعليه فإننا نرفض الفرضية الصفرية (H_0) ونقبل الفرضية البديلة (H_1): يوجد دور معنوي

ذو دلالة احصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) لاستراتيجية التعويضات على الأداء الوظيفي للعاملين في

الشركة محل الدراسة.

ومنه يمكن تفسير مساهمة استراتيجية التعويضات في تحسين الأداء الوظيفي كما يلي:

- بالنسبة لمعامل الانحدار B قدر ب 0.343 للمتغير استراتيجية التعويضات كما وجدنا أن قيمة

(Sig=0.000) أقل من مستوى المعنوية $0.05 \geq \alpha$ ، أي ان نموذج الانحدار للمتغير المستقل (استراتيجية

التعويضات) معنوي وهو موجب (تأثير ايجابي) وهذا يعني بزيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل

(استراتيجية التعويضات) تؤدي الى زيادة في الأداء الوظيفي للعاملين لدى شركة اسمنت عين الكبيرة

بقيمة 0.343.

ثالثاً: اختبار فروض الفروق

تم إجراء تحليل التباين لاختبار وجود فروق في تأثير المتغيرات المستقلة، تعزى لبعض الخصائص الشخصية (العمر، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة)، حيث يقوم هذا الاختبار بالتعرف على إمكانية وجود فروق في المتوسطات بين أكثر من مجموعة ولأكثر من متغير. حيث ان فرضيتي اختبار وجود فروق في تأثير الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية يعزى للخصائص الشخصية:

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

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

القاعدة الإحصائية تنص على رفض الفرضية العدمية H_0 وقبول الفرضية البديلة H_1 في حال كون F المحسوبة أكبر من F الجدولية وقيمة $P(\text{Sig})$ أقل او تساوي 0.05.

الجدول رقم (03-52): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي بوجود فروق في تأثير المتغيرات المستقلة على الأداء الوظيفي باختلاف المعلومات الشخصية.

النتيجة	Sig	F	المتغير
لا توجد فروقات	0.593	0.635	الفئة العمرية
لا توجد فروقات	0.598	0.287	الجنس
لا توجد فروقات	0.754	0.398	المستوى التعليمي
لا توجد فروقات	0.978	0.066	الخبرة العملية
لا توجد فروقات	0.726	0.321	المسمى الوظيفي

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات SPSS V26.

من الملاحظ ان قيمة Sig (مستوى المعنوية) أكبر من 0.05 لجميع المتغيرات المتعلقة بالخصائص الشخصية، أي اننا نقبل الفرضية العدمية H_0 ، والتي تنص انه لا توجد فروق في تأثير كل من المتغيرات المستقلة تعزى للخصائص الشخصية (الفئة العمرية، الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة العملية، المسمى الوظيفي).

المطلب الرابع: تحليل نتائج فرضيات الدراسة

من خلال هذا المطلب سنستعرض نتائج فرضيات الدراسة، ثم سنقوم بتحليل هذه النتائج وترتيبها بناء على معامل الانحدار B ومعامل الارتباط R، وتم تقسيم المطلب الى عنصرين هما:

- نتائج فرضيات الدراسة.
- تحليل نتائج الفرضيات.

اولا: نتائج فرضيات الدراسة

بعد اختبار فرضيات الدراسة سابقا سنقوم باستظهار نتائج الإختبار وتفسيرها في الجدول (03-54).

1- باستخدام معامل الانحدار B ومعامل الارتباط R ومعامل التفسير R^2 : معامل تحديد التفسير R^2 محصور بين 0 (أدنى قيمة) و 1 (أعلى قيمة) حيث يكشف لنا النسبة التي يساهم بها المتغير المستقل في تفسير تغيرات في المتغير التابع وكلما اقتربت النسبة من 100% يعني ذلك ارتفاع نسبة التفسير وعليه نحدد مجالات R^2 كما يلي: (0-1) $= 3/0.333$ حيث رقم 3 معناه ثلاثة مستويات للتفسير: (منخفض، متوسط، مرتفع) ونحصل على المجالات كما يلي:

الجدول رقم (03-53): درجات التفسير وعلاقتها بمعامل التحديد R^2

مجال معامل التحديد R^2	من 0 إلى 0.333	من 0.334 إلى 0.666	من 0.667 إلى 1
درجة التفسير	منخفض	متوسط	مرتفع
النسبة المئوية	اقل من 33.3 %	من 33.4 % إلى 66.6 %	أكثر من 66.7 %

وباستخدام معامل الانحدار ومعامل التفسير ومعامل الارتباط بيرسون نلخص نتائج الفرضيات كما يلي:

الجدول رقم (03-54): ملخص نتائج فرضيات الدراسة

الفرضيات	المتغيرات المستقلة	B معامل الانحدار	R^2 R	نتيجة اختبار الفرضية	التفسير
الفرضية الرئيسية	ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية	-	$R^2=0.718$ درجة تفسير مرتفعة	قبول الفرضية البديلة (H_1)	ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تفسر وتساهم بـ 71.80% من التغيرات التي تحدث في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة.
الفرضية الاولى	AXE01: استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	0,562	R= 0.281	قبول الفرضية البديلة (H_1)	زيادة وحدة واحدة في المتغير (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية) تؤدي الى زيادة أو تحسين في الأداء الوظيفي بقيمة 0.562.
الفرضية الثانية	AXE02: استراتيجية تحليل وتصميم العمل	-0,006	R=0.017-	قبول الفرضية الصفرية (H_0)	sig=0.909 اكبر من مستوى المعنوية sig=0.05 أي لا يوجد دور لاستراتيجية تحليل وتصميم العمل في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.

الفرضية الثالثة	AXE03: استراتيجية التوظيف	0,062-	R=0.212	قبول الفرضية الصفرية (H_0)	sig=0.290 أكبر من مستوى المعنوية sig=0.05 أي لا يوجد دور لاستراتيجية التوظيف في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة.
الفرضية الرابعة	AXE04: استراتيجية التدريب	0,181	R=0.587	قبول الفرضية البديلة (H_1)	زيادة وحدة واحدة في المتغير (استراتيجية التدريب) تؤدي الى زيادة أو تحسين في الأداء الوظيفي بقيمة 0.181.
الفرضية الخامسة	AXE05: استراتيجية مسارات الترقية	0,244	R=0.502	قبول الفرضية البديلة (H_1)	زيادة وحدة واحدة في المتغير (استراتيجية مسارات الترقية) تؤدي الى زيادة أو تحسين في الأداء الوظيفي بقيمة 0.244.
الفرضية السادسة	AXE06: استراتيجية تقييم الأداء	0,801	R=0.731	قبول الفرضية البديلة (H_1)	زيادة وحدة واحدة في المتغير (استراتيجية تقييم الأداء) تؤدي الى زيادة أو تحسين في الأداء الوظيفي بقيمة 0.801.
الفرضية السابعة	AXE07: استراتيجية التعويضات	0,343	R=0.671	قبول الفرضية البديلة (H_1)	زيادة وحدة واحدة في المتغير (استراتيجية التعويضات) تؤدي الى زيادة أو تحسين في الأداء الوظيفي بقيمة 0.343.

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الفرضيات.

ثانيا: تحليل نتائج الفرضيات

من خلال النتائج السابقة اتضح لنا من خلال إجابات العينة أن مجموعة ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لها دور في التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة بنسبة 71.80% والباقي لعوامل أخرى لم نتطرق لها في دراستنا، من حيث ترتيب دور كل استراتيجية وظيفية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية من خلال معامل الانحدار B نجد في المرتبة الأولى استراتيجية تقييم الأداء بمعامل انحدار إيجابي قدره 0.801 ومعامل ارتباط قدره R=0.731 أي بزيادة وحدة واحدة من استراتيجية تقييم الاداء تؤدي الى زيادة أو تحسين في الأداء الوظيفي للعاملين لدى الشركة محل الدراسة بقيمة 0.801، ويعزى ذلك للدور الهام الذي تلعبه استراتيجية تقييم الأداء حيث تؤثر في جميع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، من خلال تحفيز العاملين ومعالجة اختلالات الأداء الوظيفي وهو ما تم التطرق له في الدراسة النظرية، في المرتبة الثانية نجد استراتيجية تخطيط الموارد البشرية بمعامل انحدار ايجابي قدره 0.562 ومعامل ارتباط قدره R=0.281 أي بزيادة وحدة واحدة من استراتيجية تخطيط الموارد البشرية تؤدي الى زيادة أو تحسين في الأداء الوظيفي للعاملين لدى الشركة محل الدراسة بقيمة 0.562، وذلك لأهمية استراتيجية تخطيط الموارد البشرية في معرفة الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا، مما يسمح بتجنب حدوث نقص في هذا المورد الهام،، في المرتبة الثالثة استراتيجية التعويضات بمعامل انحدار ايجابي قدره 0.343 ومعامل ارتباط قدره R=0.671 أي بزيادة وحدة واحدة من استراتيجية التعويضات تؤدي الى زيادة أو تحسين في الأداء الوظيفي للعاملين لدى المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف بقيمة

0.343، وذلك لأهمية الحوافز للعامل والتي تعتبر كمحرك للعامل لبذل مجهودات أكبر، في المرتبة الرابعة حلت استراتيجية مسارات الترقية بمعامل انحدار إيجابي قدره 0.244 ومعامل ارتباط قدره $R=0.502$ أي بزيادة وحدة واحدة من استراتيجية مسارات الترقية تؤدي الى زيادة أو تحسين في الأداء الوظيفي للعاملين لدى المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة بقيمة 0.242، ويعود ذلك لأهمية استراتيجية مسارات الترقية بتحفيز العاملين لبذل جهود اكبر تساهم في توليهم لمناصب اعلى.

وحلت استراتيجية تدريب الموارد البشرية في المرتبة الخامسة بمعامل انحدار إيجابي قدر ب 0.181 ومعامل ارتباط قدره $R=0.587$ وتفسر انه بزيادة وحدة واحدة من استراتيجية التدريب تؤدي الى زيادة أو تحسين في الأداء الوظيفي للعاملين لدى شركة اسمنت عين الكبيرة بقيمة 0.181 حيث لتدريب الموارد البشرية دور هام في تحيين خبرات ومعارف العاملين في الشركة ومعالجة فروقات الأداء.

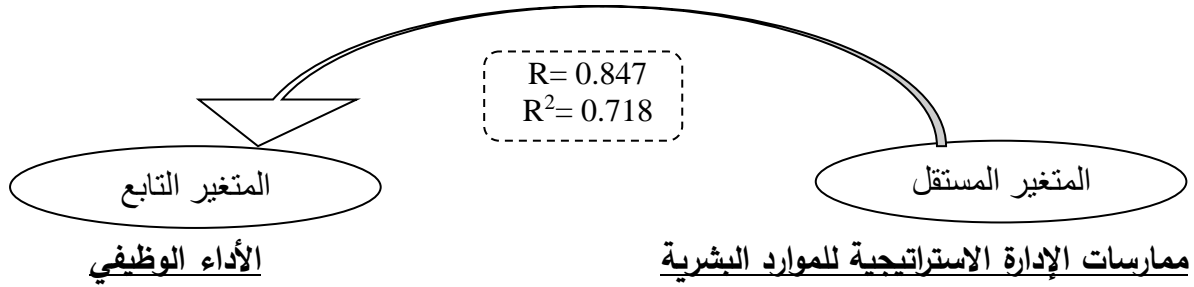
اما استراتيجيتي التوظيف وتحليل وتصميم العمل فان النتائج الإحصائية أوضحت انهما غير دالتان احصائيا أي لا يوجد لهما دور معنوي في التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي، حيث جاءت استراتيجية التوظيف في المرتبة السادسة بمعامل انحدار سلبى ب -0.062 ومعامل ارتباط قدره $R=0.212$ وتعني بزيادة وحدة واحدة من استراتيجية التوظيف تؤدي الى انخفاض في الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة ب 0.062، ويرجع ذلك لبعض الأخطاء الواردة في تنفيذ الاستراتيجية وللنظرة السلبية من عمال الشركة لهذه الاستراتيجية والتي اثرت بشكل كبير على اجاباتهم.

وحلت استراتيجية تحليل وتصميم العمل في المرتبة الأخيرة بمعامل انحدار سلبى قدره -0.006 ومعامل ارتباط سالب قدره $R=-0.017$ وتعني بزيادة وحدة واحدة من استراتيجية تحليل وتصميم العمل تؤدي الى انخفاض في الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة ب 0.006، وتعكس هذه النتيجة الاختلالات الموجودة في تنفيذ استراتيجية تحليل وتصميم العمل حيث تتطلب هذه الاستراتيجية فريق عمل مؤهل متخصص يقوم بجمع المعلومات على مختلف الوظائف بالتنسيق مع مختلف الأقسام والمصالح كما يقوم بإحداث تغييرات في المهام الموكلة للعمال بناء على حاجيات الشركة ومعارف وخبرات العمال.

المطلب الخامس: نموذج الدراسة الميدانية

من خلال آراء وإجابات أفراد العينة وتحديد مستوى المتغيرات ومدى توفرها لدى الشركة محل الدراسة ونتائج اختبار الفرضيات توصلنا إلى بناء النموذج الميداني للدراسة.

الشكل رقم (03-17): نموذج الدراسة الميداني



الأداء الوظيفي	B= 0.562	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية
	R= 0.281	
	B= -0.06	استراتيجية تحليل وتصميم العمل (لا يوجد لها دور معنوي في تحسين الأداء الوظيفي)
	R= -0.17	
	B= -0.062	استراتيجية التوظيف (لا يوجد لها دور معنوي في تحسين الأداء الوظيفي)
	R= 0.212	
	B= 0.181	استراتيجية تدريب الموارد البشرية
	R= 0.587	
	B= 0.244	استراتيجية مسارات الترقية
	R= 0.502	
B= 0.801	استراتيجية تقييم الأداء	
R= 0.731		
B= 0.343	استراتيجية التعويضات	
R= 0.671		

المصدر: من إعداد الباحث بالاعتماد على نتائج الفرضيات.

خلاصة الفصل

قمنا بإجراء دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي اسمنت الجزائر في إحدى الشركات التابعة له شركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف، حيث من خلالها تم تعريف المجمع وتاريخ نشأته ومختلف الشركات التابعة له واحصائيات الموارد البشرية للمجمع والهيكل التنظيمي للمديرية العامة للمجمع، ثم تطرقنا الى شركة اسمنت عين الكبيرة مراحل نشأتها وكذا الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت عين الكبيرة ومختلف المصالح الموجودة بالشركة اين ركزنا على قسم الموارد البشرية والمخطط التنظيمي للقسم ومختلف المهام التابعة له، ومختلف المراحل التي مرت بها الشركة من تاريخ النشأة وانطلاق الخط الأول سنة 1978 والخط الثاني سنة 2017، وعائنا خلال هذا الفصل مختلف المؤثرات المالية وتطور الموارد البشرية في الشركة محل الدراسة.

وبغرض الإجابة عن موضوع بحثنا المتمثل في دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة قمنا بدراسة أثر مختلف الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية على الأداء الوظيفي من خلال دراسة ميدانية أجريت على الشركة، تم من خلالها توزيع الاستبيان وتحصلنا على اجابات عينة مكونة من 232 فردا ممثلة في الإطار السامية والإطارات واعوان التحكم، حيث تشكل الاستبيان من 61 فقرة تشكل أسئلة تمثل محورين رئيسيين المحور الرئيسي الأول يمثل المتغير المستقل ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية ويتشكل من 07 محاور فرعية تابعة له، ومحور رئيسي ثاني يمثل المتغير التابع وهو الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة، وتتمثل محاور المتغير المستقل في استراتيجيات ادارة الموارد البشرية (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية تحليل وتصميم العمل، استراتيجية التوظيف، استراتيجية تدريب الموارد البشرية، استراتيجية مسارات الترقية، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات)، كما تم الاستعانة لتفسير النتائج المحصل عليها بإجراء مقابلة مع رئيس قسم ادارة الموارد البشرية بالمديرية العامة للمجمع وشركة اسمنت عين الكبيرة وإطارات قسم الموارد البشرية في الشركة والمديرية العامة للمجمع.

من خلال النتائج التي توصلنا اليها استنتجنا ان هناك دور معنوي لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، كما ان لكل استراتيجية من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية دور يختلف عن الاستراتيجيات الأخرى في تحسين الأداء الوظيفي، حيث أظهرت نتائج اختبار الفرضيات وجود دور معنوي ذو دلالة احصائية لخمس استراتيجيات من استراتيجيات إدارة الموارد البشرية تتمثل في (استراتيجية تخطيط الموارد البشرية، استراتيجية التدريب، استراتيجية مسارات الترقية، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين بشركة اسمنت عين الكبيرة، بينما هناك استراتيجيتان (02) ليس لها دور في تحسين الأداء الوظيفي (استراتيجية تحليل وتصميم العمل، واستراتيجية التوظيف).

حيث جاءت استراتيجية تقييم الاداء في المرتبة الأولى بمعامل انحدار موجب قدره 0.801 ومعامل ارتباط قدره $R=0.731$ ، وحلت ثانيا استراتيجية تخطيط الموارد البشرية التي لها معامل انحدار موجب 0.562 ومعامل ارتباط قدره $R=0.281$ ، ثم حلت بالترتيب في المرتبة الثالثة والرابعة استراتيجية التعويضات ثم استراتيجية مسارات الترقية، وحلت أخيرا استراتيجية تدريب الموارد البشرية بمعامل انحدار موجب 0.181 ومعامل ارتباط قدره $R=0.731$ ، بينما استراتيجيتي التوظيف وتحليل وتصميم العمل فالنتائج أظهرت ان لهما معامل انحدار سلبي قدره -0.062 و -0.06 بالترتيب كما أظهرت النتائج انهما غير دالتان احصائيا أي ليس لهما دور في التغيرات الحاصلة في الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة، في العموم أظهرت النتائج تفاوت في دور الاستراتيجيات الوظيفية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة ويرجع ذلك لبعض النقائص الموجودة في تنفيذ الاستراتيجيات السابقة وإهمالنا في الدراسة لعوامل أخرى هامة ومؤثرة في أداء المورد البشري يجب على الشركة أخذها بعين الاعتبار، ومن هذه العوامل ما تستطيع الشركة التأثير عليها كتحسين ظروف العمل، وعوامل خارج سيطرتها تتعلق أساسا بشخصية ونفسية العامل.

خاتمة

خاتمة:

توظف المنظمات المعاصرة جميع قدراتها لبلوغ الأداء المتميز الذي يضمن بقاؤها في بيئة ميزتها التغير المستمر والتنافس الشديد.

لذا تبحث المنظمات عن مكامن التميز في جميع مكوناتها من خلال التنظيم والتسيير الجيد لكل ما يمكنها من صنع الفوارق في المنتجات أو الخدمات المقدمة للزبائن مقارنة بباقي المنافسين، ويجمع الباحثون على أهمية المورد البشري وضرورة الاهتمام به بغية تحقيق أهداف المنظمة من خلال التأثير على أدائه، فأداء المورد البشري أو الأداء الوظيفي يضمن للمنظمة التطور والاستمرارية ويعبر على الأداء العام للمنظمة، لذا تسعى المنظمات المعاصرة ومن خلال قسم إدارة الموارد البشرية عن طريق مجموعة استراتيجيات ادارة الموارد البشرية الى تحسينه.

من خلال موضوع بحثنا حاولنا أن نجيب عن إشكالية الدراسة الرئيسة والتي تتمثل في: ما هو دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية، قمنا من خلالها بإجراء دراسة ميدانية بالمجمع الصناعي لإسمنت الجزائر بإحدى الشركات الهامة التابعة له شركة اسمنت عين الكبيرة بسطيف، تم طرح مجموع من الأسئلة واختبار فرضيات الدراسة وتعلق بمجملها بدور أهم استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي.

وعند اختبارنا للفرضيات تم التوصل الى مجموعة من النتائج والتي من خلالها تم تقديم اقتراحات الدراسة، كما انبثقت عنها مجموعة من الآفاق وذلك وفق ما يلي:

أولاً: نتائج الدراسة

- بالنسبة لاختبار الفرضية الرئيسة وجدنا ان هناك دور معنوي ذو دلالة إحصائية لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة، أي ان الفرضية الرئيسة محققة.

بالنسبة لاختبار الفرضيات الفرعية وجدنا ان هناك خمس فرضيات محققة اي لها دور معنوي ذو دلالة إحصائية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة، تتمثل هذه الفرضيات في الفرضية الفرعية الأولى المتعلقة باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية، والفرضية الفرعية الرابعة المتعلقة باستراتيجية تدريب الموارد البشرية، والفرضية الفرعية الخامسة المتعلقة باستراتيجية مسارات الترقية، والفرضية الفرعية السادسة المتعلقة باستراتيجية تقييم الاداء، والفرضية الفرعية السابعة المتعلقة باستراتيجية التعويضات، ومن نتائج اختبارات الفرضيات الفرعية توصلنا الى ان هناك فرضيتين غير محققتين، الفرضية الفرعية الثانية المتعلقة باستراتيجية تحليل وتصميم العمل، والفرضية الفرعية الثالثة المتعلقة باستراتيجية التوظيف، حيث اثبتت النتائج الإحصائية انهما ليستا دالتان احصائيا أي لا يوجد لهما دور معنوي في تحسين الأداء الوظيفي.

-بالنسبة للفرضية الأولى المتعلقة باستراتيجية تخطيط الموارد البشرية الدراسة الميدانية اثبتت النتائج وجود دور معنوي ذو دلالة احصائية لاستراتيجية تخطيط الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي، فمن خلال

دراستنا الميدانية والمقابلات التي اجريناها مع مسؤولي مختلف المصالح تؤكد لدينا ان المجمع والشركة تطبق جميع الإجراءات المتعلقة باستراتيجية التخطيط وهو ما سمح لها بتلبية احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية كما ونوعا خاصة مع انطلاق تشغيل الخط الثاني، الا ان البيئة الاقتصادية العامة غير محفزة للنمو، فجميع الشركات التابعة للمجمع العمومي لصناعة الاسمنت جيكا تعاني من مشاكل في تسويق منتجاتها خاصة بعد تدهور أسعار المحروقات وتجميد المشاريع العمومية، لذا لم توظف الشركة العاملين منذ عدة سنوات وبالتالي لم تلجأ الشركة الى التطبيق الكثيف لهذه الاستراتيجية.

فباستراتيجية تخطيط الموارد البشرية تهدف المنظمة الى معرفة الاحتياجات المستقبلية من المورد البشري، والتي تسهم في رسم وترشيد سياسات وبرامج الاستقطاب والاختيار وتخطيط وتطوير المسار الوظيفي والتدريب والنقل والترقية على مستوى المنظمة، ومن خلالها يمكن التعرف على مواطن العجز والفائض في القوة العاملة مما يساعد في اتخاذ التدابير اللازمة والتي لها دور في تحسين الأداء الوظيفي.

- بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية والمتعلقة باستراتيجية تحليل وتصميم العمل فمن خلال النتائج المتحصل عليها اتضح انه لا يوجد دور معنوي لاستراتيجية تحليل وتصميم العمل في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة، ويرجع ذلك انه في الغالب تكون المناصب نمطية حسب المستوى الوظيفي والذي يتعلق أساسا بالمعارف والخبرات المكتسبة من طرف العامل.

حيث تساهم استراتيجية تحليل وتصميم العمل في تحديد قرارات الرواتب والأجور والمسؤوليات التي يجب أن يتولاها شاغل الوظيفة، مما يساعد في نزع اللبس فيما يخص تقسيم المهام وتحديد المسؤوليات التي تقع على شاغل المنصب وتجنب صدمات العمل داخل الشركة، كما تسمح بالاختيار الجيد لشاغل المنصب من خلال تحديد المعارف والخبرات المطلوبة وحتى الصفات الجسمانية اللازمة.

- بالنسبة للفرضية الثالثة والمتعلقة باستراتيجية التوظيف فالنتائج المتحصل عليها اكدت انه لا يوجد دور معنوي لاستراتيجية التوظيف في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة، ورغم ما توصلنا اليه من خلال الملاحظة الميدانية والمقابلة والاطلاع على سجلات الشركة والتي تبرر انتهاج الشركة لجميع الإجراءات التنظيمية المعمول بها فيما يخص استقطاب الأفراد أو إجراءات الاختيار وتعيين العاملين في الوظيفة، الا ان النتائج اظهرت عكس ذلك، ويرجع مسؤول الموارد البشرية الى الثقافة التنظيمية السلبية السائدة في جل المؤسسات العمومية والتي أثرت على إجابات افراد العينة، والتي تشكل في التطبيق الجيد لمثل هذه الاستراتيجية.

فاستراتيجية التوظيف الجيدة تسمح باستقطاب الافراد الأكفاء وتحديد مصادر توفر الموارد البشرية مما يسمح بتوفير اليد العاملة المؤهلة في الوقت الازم من ناحية الكم والنوع مما يؤدي إلى توفير الوقت والتنوعية المطلوبة من المورد البشري (تجنب حدوث نقص في اليد العاملة)، وبالاختيار والتعيين يتم المفاضلة بين الافراد واختيار الفرد الأفضل لشغل الوظيفة، والذي يساهم في تحقيق اهداف المنظمة من خلال أدائه المتميز.

-بالنسبة للفرضية الرابعة المتعلقة باستراتيجية تدريب الموارد البشرية، اثبتت النتائج المتحصل عليها وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة، وترجع هذه النتائج لأهمية استراتيجية التدريب في المجمع، حيث يوليها القائمون في المجمع أهمية بالغة من خلال الزامية التدريب لجميع العاملين من مرحلة بداية العمل في الشركة الى مرحلة التقاعد، كما قام المجمع بإنجاز مركز للتدريب يحتوي على جميع المعدات اللازمة لعملية التدريب والتي تتحين وتتجدد دوريا.

فاستراتيجية تدريب الموارد البشرية تساهم في إنتاج المهارات وتنميتها، وتطوير معارف وقدرات الموارد البشرية التي تساهم في تحسين أدائها وزيادة كفاءتها، فعملية تدريب الموارد البشرية تعتبر من أهم الاستراتيجيات الموكلة لإدارة الموارد البشرية المعاصرة، فاعلم تهديد يواجه المنظمات المعاصرة هو التطورات السريعة في بيئة العمل والذي يلزم المنظمة على مواكبتها بكل ما هو جديد من خلال تحيين معارف الافراد واقتناء التكنولوجيا الحديثة التي تسمح لها بالتميز ومواكبة التغيير.

-بالنسبة للفرضية الخامسة المتعلقة باستراتيجية مسارات الترقية، اثبتت النتائج المتحصل عليها وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية مسارات الترقية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر في شركة اسمنت عين الكبيرة، وترجع هذه النتائج لأهمية هذه الاستراتيجية في تحفيز العاملين بالشركة لبذل جهود اكبر من اجل التدرج الوظيفي والحصول على مناصب اعلى، فإدارة الموارد البشرية في الشركة تحدد شروط الترقية من خلال تحديد الافراد المعنيين بشغل الوظائف (المستوى التعليمي، الخبرة المهنية... الخ)، ومن خلال ملاحظتنا وحوارنا مع مجموعة من العاملين اتضح لنا ان الشركة تطبق هذه الاستراتيجية لكن بالطرق التقليدية وهو ما برز من خلال تذمر العاملين وعدم رضاهم على تطبيق هذه الاستراتيجية.

فاستراتيجية مسارات الترقية هي مجموعة الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية والتي تتعلق بمتابعة وتوجيه المسار الوظيفي للأفراد داخل المنظمة، بطريقة تسمح لهم بالحصول على مستوى أفضل من المهارات أخذاً بالاعتبار استعداداتهم ومؤهلاتهم وبالتالي التحسين من أدائهم الوظيفي.

-بالنسبة للفرضية السادسة والمتعلقة باستراتيجية تقييم الأداء فهي استراتيجية هامة في تحسين الأداء الوظيفي، وهو ما برز من النتائج المتحصل عليها فقد اثبتت وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية تقييم الأداء في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة، حيث ان الاستراتيجية احتلت المرتبة الاولى من ناحية دورها في تحسين الأداء الوظيفي، فاستراتيجية تقييم الأداء ضرورية للتطبيق الجيد لجميع الاستراتيجيات، فمجمع اسمنت الجزائر وشركة اسمنت عين الكبيرة تطبق هذه الاستراتيجية بشكل مكثف ومحترف، حيث ان عملية التقييم في الشركة دورية ويقوم بها المسؤول المباشر في العمل وإدارة الموارد البشرية، فنجد في الشركة عملية التقييم الشهرية وعملية التقييم السنوية المرتبطة بالنتائج السنوية للشركة ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة، كما تقوم الشركة بعملية تقييم الأداء للعاملين المدربين حديثا بغية معرفة مدى تحقيق العملية التدريبية لنتائجها، وجل الاستراتيجيات السابقة الذكر مرتبطة باستراتيجية تقييم

الأداء فمن خلال استراتيجية تقييم الأداء تقوم هذه الاستراتيجيات بعمل تغذية عكسية يتم من خلالها تصحيح الاختلالات الموجودة في تطبيقها.

بالنسبة للفرضية السابعة المتعلقة باستراتيجية التعويضات، فمن خلال النتائج المتحصل عليها اثبتت وجود دور معنوي ذو دلالة إحصائية لاستراتيجية التعويضات في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في الشركة محل الدراسة، وذلك بسبب أهمية التعويضات في تحفيز العاملين على تأدية مهامهم على اكمل وجه، فالدافع المادي يعتبر افضل محفز للإنسان للقيام بالعمل، لذا فالشركة تقدم اجورا كل حسب مستواه الوظيفي، تحتوى هذه الأجور على منح تدفع لمدى تعاون العامل مع فريق العمل ومدى تحقيق الأهداف المسطرة، كما تقدم الشركة امتيازات وظيفية للعاملين ذوي الكفاءات والخبرات الهامة وذوي المناصب السامية التي يتحملون من خلالها مسؤوليات ومجهودات اكبر من المناصب الاخرى لاستقطابهم وتحفيزهم للعمل في الشركة.

فاستراتيجية الرواتب والأجور تمثل هيكل الرواتب والأجور وتصممه إدارة الموارد البشرية ويشتمل على معايير يتم على أساسها دفع الرواتب وأجور الموارد البشرية، ويجري تصميم هذا الهيكل بناء على نتائج تقييم الوظائف، أما استراتيجية المزايا الوظيفية فتمنحها إدارة الموارد البشرية لبعض العمال الذين تكون وظائفهم خاصة تمتاز ببذل مجهودات أكبر من الوظائف الأخرى وتتطلب مهارات ومعارف نوعية وتهدف الى استقرار العمال وزيادة ولائهم للمنظمة مما يؤدي الى تحسين اداؤهم الوظيفي.

وعموما فان لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دور في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر، الا ان نتائج مساهمة الاستراتيجيات الوظيفية جاءت متفاوتة، ويرجع ذلك لمجموعة من النقائص اثناء تطبيق بعض الاستراتيجيات أو لوجود عوامل أخرى تؤثر في الأداء الوظيفي باستطاعة الشركة التحكم بها كبيئة العمل أو الظروف التي يمارس فيها العمل أو عوامل خارج سيطرتها وتخص شخصية ونفسية العامل.

ثانيا: اقتراحات الدراسة

- بغية معالجة النقائص السابقة نقترح مجموعة من الحلول لتحسين الأداء الوظيفي في الشركة محل الدراسة:
1. رغم انتهاج الشركة لأساليب حديثة في تخطيط الموارد البشرية الا ان البيئة الاقتصادية العامة اثرت على التطبيق الجيد لهذه الاستراتيجية، لذا وجب على القائمين على استراتيجية تخطيط الموارد البشرية الأخذ بالحسبان مستقبلا التغيرات التي يمكن ان تحدث فيها.
 2. استراتيجية تحليل وتصميم العمل تجنب الشركة الوقوع في نزاعات العمل وتداخل المسؤوليات، لذا وجب تحديد المهام الخاصة بكل عامل ومكان عمله وساعات تأدية العمل وتجنب الشكل التقليدي في تطبيق هذه الاستراتيجية، حيث توجه إدارة الموارد البشرية العامل بعد تعيينه الى مسؤوله المباشر ليحدد له المهام التي سيقوم بها بناء على الاحتياجات الطرفية.
 3. اتخاذ سياسة توظيف رشيدة تضمن الاحتياجات الحقيقية للشركة من الموارد البشرية، وعدم تتبع سياسات الدولة في التوظيف والتي غرضها الأرقام بعيدا عن الاحتياجات الحقيقية للشركات.

4. الرقابة على برامج التدريب وتقييم نتائج التدريب بعد كل عملية تدريبية أو تكوينية يسمح للشركة بالحصول على النتائج المرجوة من هذه البرامج التدريبية والمتمثلة في تحسين أداء العاملين.
5. الاعتماد على التكنولوجيا الحديثة في الإعلان عن المناصب الشاغرة، والتي تمكن كل العاملين الاطلاع عليها والتقدم لها، حتى تسود العدالة في الحصول على المناصب السامية بين كل العاملين.
6. إعادة رسم لسلم الأجور والحوافز يتماشى مع تقييم الوظائف وعملية التقييم الدورية للعامل، ويكون مبني أساسا على المسؤوليات المترتبة عن الوظيفة والجهد المبذول لأدائها وكذا الأهداف المحققة، والابتعاد عن الطابع النمطي السابق في حساب الأجور والحوافز حيث تحسب على أساس الرتبة الوظيفية.
7. تلعب استراتيجية تقييم الأداء دور هام ومؤثر في كل استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، وجب على القائمين انتهاج الأساليب الحديثة في التقييم وربط نتيجة الأداء بالأهداف المسطرة، ومحاولة الابتعاد عن ذاتية التقييم للمقيم والطابع العقابي لهذه الاستراتيجية.
8. وجب على الشركة تحسين الثقافة التنظيمية السائدة، من خلال ربط الاتصال مع العاملين ومشاركتهم اتخاذ القرارات وإعطائهم الفرصة لإبداء رأيهم.
9. توفير بيئة العمل المحفزة من خلال توفير الوسائل التكنولوجية الحديثة اللازمة لأداء العمل والتي لها أثر هام في تحسين الأداء الوظيفي.
10. السهر على سلامة وصحة العاملين من خلال توفير معدات السلامة والوقاية الصحية في الورشات، والتعاقد مع أطباء متخصصين للعمل في العيادات الصحية التابعة للشركة.
11. تخصيص فريق عمل مؤهل لقيادة إدارة الموارد البشرية وتسيير وظائفها لتنفيذ الاستراتيجية العامة للشركة وتحقيق اهدافها.

ثالثا: الأفاق المستقبلية للدراسة

من خلال دراستنا لموضوع دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية حاولنا من خلالها الإجابة بشكل عملي على دور أهم الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي في المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر. لكن من خلال النتائج المتوصل اليها اتضح لنا وجود عوامل أخرى تؤثر على الأداء الوظيفي وجب دراستها وأخذها بعين الاعتبار، لذا نقترح مجموعة مواضيع للباحثين من اجل إجراء دراسات مستقبلية للعوامل المؤثرة على الأداء الوظيفي في منظمات الاعمال الجزائرية نذكر منها:

- دور ثقافة المنظمة في تحسين الأداء الوظيفي.
- دور علاقات العمل في تحسين الأداء الوظيفي.
- أثر التنظيم الغير رسمي لجماعات العمل في الأداء الوظيفي.
- الاتصال في المنظمة ودوره في تحسين أداء المورد البشري.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1- المراجع العربية

أولاً: الكتب

1. أبو النصر مدحت محمد، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، مصر، ط1، 2007.
2. أبو النصر مدحت، مراحل العملية التدريبية تخطيط وتنفيذ وتقييم البرامج التدريبية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، مصر، 2009.
3. أبو بكر مصطفى محمود، إدارة الموارد البشرية: مدخل لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
4. أبو بكر مصطفى محمود، فهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الاستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2010.
5. أبو بكر مصطفى وحيدر معالي، الموارد البشرية لتحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
6. أبو شيخة، نادر احمد، إدارة الموارد البشرية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
7. احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية رؤية استراتيجية معاصرة، دار النهضة العربية، مصر، ط2، 2006.
8. أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية، دار النهضة العربية، مصر، ط1، 2006.
9. أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، مصر، 1979.
10. اشوك شاندا، شلبا كوبرا، استراتيجية إدارة الموارد البشرية، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2002.
11. السالم مؤيد سعيد، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي تكاملي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
12. السالم مؤيد سعيد، وجرحوش صالح عادل، إدارة الموارد البشرية - مدخل استراتيجي -، عالم الكتب الحديث، الأردن، 2002.
13. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2001.
14. السلمي علي، إدارة الموارد البشرية، دار غريب، مصر، ط2، 2000.
15. الشبلي هيثم حمود، مروان محمد النسور، إدارة المنشآت المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
16. الشميلي عائشة يوسف، برنامج تحسين الأداء، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2017.
17. الصحن محمد فريد، علي الشريف، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للطبع والنشر والتوزيع، مصر، 2002.
18. الطائي يوسف حجيم وآخرون، إدارة الجودة الشاملة في التعليم الجامعي، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
19. الطراونة عمر، الإدارة الاحترافية للموارد البشرية، دار البداية ناشرون وموزعون، الأردن، 2012.
20. العميان محمود سلمان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، ط2، 2004.
21. العواملة نائل عبد الحفيظ، إدارة المنشآت العامة الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن، دار زهران، الاردن، 1993.
22. القطامين أحمد، الإدارة الإستراتيجية - مفاهيم وحالات تطبيقية -، دار مجدلاوي، الأردن، 2002.
23. الكلالده طاهر محمود، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2011.
24. اللبدي نزار عوني، تنمية الأداء الوظيفي والإداري، منشورات دار دجلة ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2015.
25. المرسي جمال الدين محمد وآخرون، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية "منهج تطبيقي"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
26. المرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للطبع والنشر، مصر، 2006.
27. المطيري علي، الحوافز هل هي وسيلة فعالة لزيادة الإنتاجية، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 2005.
28. المغربي عبد الحميد عبد الفتاح، الاتجاهات الحديثة في دراسات وممارسات ادارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، مصر، 2007.

- 29.المغربي كامل محمد، السلوك التنظيمي مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، الأردن، ط1، 2004.
- 30.المغربي محمد الفاتح محمود بشير، إدارة الموارد البشرية، دار النشر للجامعات، مصر، 2013.
- 31.النجار فريد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 32.النعمي محمد عبد العال، صويص راتب جليل، SIX SIGMA تحقيق الدقة في إدارة الجودة مفاهيم وتطبيقات، اثناء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2008.
- 33.الهيبي خالد عبد الرحم مطر، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار حامد نعمان، الاردن،2000.
- 34.باري كشواي، إدارة الموارد البشرية، دار الفاروق للنشر والتوزيع، مصر، ط2، 2006.
- 35.بربر كامل، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، ط1، 1997.
- 36.برنارد مار، الإدارة الاستراتيجية لمستويات الأداء تطوير عوامل تحسين القيم المعنوية وقياسها، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، مصر، 2009.
- 37.بسيوني إسماعيل علي، إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي واقعي لمنظمات الاعمال، مطبوعات جامعة الازهر، كلية التجارة، مصر، 2008/2007.
- 38.بشار يزيد الوليد، الإدارة الحديثة للموارد البشرية، دار الياض للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2009.
- 39.بكري ليلى، تطوير الموارد البشرية: نظرة على العالم العربي، الشركة المتحدة للطباعة والنشر، الامارات العربية، 2009.
- 40.بلوط حسن إبراهيم، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 41.بن دليم القحطاني محمد، إدارة الموارد البشرية (نحو منهج استراتيجي متكامل)، العبيكان للنشر، المملكة العربية السعودية، ط4، 2015.
- 42.بن عيشي عمار، التدريب ودوره في الجودة الشاملة للمنظمات، نبلاء ناشرون وموزعون، الأردن، ط1، 2017.
- 43.بوخريسة ابوبكر واخرون، تسيير وتدبير الموارد البشرية، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، الأردن، 2016.
- 44.جبور عبد النور وسهيل ادريس، المنهل قاموس فرنسي عربي، دار العلم للملايين، لبنان، ط5، 1979.
- 45.حريم حسين، ادارة الموارد البشرية، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
- 46.حسام إبراهيم حسن، الاستراتيجيات الحديثة في ادارة الموارد البشرية في القطاع العام، دار البداية ناشرون وموزعون، الاردن،2014.
- 47.حسن راوية، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، مصر، 2002.
- 48.حسنه فيصل، ادارة الموارد البشرية، الطبعة الاولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 49.حضير كاظم حمود، ياسين كاسب، إدارة الموارد البشرية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
- 50.حمد موسى أحمد، إدارة الأفراد (الموارد البشرية H.R) بين النظرية والتطبيق، مكتبة الوفاء القانونية، مصر، ط1، 2014.
- 51.حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر لجامعة قلمة، الجزائر، 2004.
- 52.حنا نصر الله، إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري للنشر، الأردن، ط1، 2013.
- 53.حنا نصر الله، متطلبات التدريب والتنمية البشرية، اوراق ووقائع ندوة: افاق جديدة في التنمية البشرية والتدريب، المنظمة العربية للتنمية الادارية، مصر، 2007.
- 54.حيرش عيسى، محتوى الإدارة الاستراتيجية، مطبوعات جامعة الملك فيصل، المملكة العربية السعودية، 2012.
- 55.خضير كاظم حمود، ياسين كاسب الخرشة، إدارة الموارد البشرية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، ط3، 2010.
- 56.راشد محمد عبد الجليل، استراتيجية تكامل إدارة الموارد البشرية، دار الفكر للطباعة، الاردن، 2000.
- 57.راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية-رؤية مستقبلية-، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
- 58.ربابعة علي، إدارة الموارد البشرية "تخصص نظم المعلومات الإدارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الاردن، 2003.

59. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2007.
60. ريتشارد ل. ويليامز، أساسيات إدارة الجودة الشاملة، مكتبة جرير، المملكة العربية السعودية، ط1، 1999.
61. زرواتي رشيد، التدريب على منهجية البحث العلمي في العلوم الإجتماعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط3، 2008.
62. سامح احمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية في المجال السياحي، دار الكتب القانونية، مصر، 2011.
63. سامح عبد المطلب عامر، استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، دار الفكر ناشرون وموزعون، الأردن، 2010.
64. سلطان محمد سعيد، السلوك التنظيمي، الدار الجامعية الجديدة، مصر، 2003.
65. سلمان خليلي الفارس وآخرون، إدارة الموارد البشرية، الجامعة الهولندية، هولندا، 2008.
66. شاكر تركي امين، ملخص كتاب الإدارة الاستراتيجية، جامعة الملك عبد الله، المملكة العربية السعودية، سنة الإصدار غير متوفرة.
67. شاويش مصطفى نجيب، إدارة الموارد البشرية-إدارة الأفراد، دار الشروق، الأردن، ط4، 2007.
68. شحادة عزمي وآخرون، إدارة الموارد البشرية، دار صفاء، الأردن، 2000.
69. شرارة مجدي عبد الله، الاتجاهات والأدوار الحديثة في إدارة الموارد البشرية، مكتبة التكامل بالزقازيق، مصر، 2019.
70. صالح عبد الرضا رشيد، احسان دهش جلاب، الإدارة الاستراتيجية وتحديات الالفية الثالثة، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
71. صلاح الدين محمد عبد الباقي، ادارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي معاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2004.
72. صلاح الدين محمد عبد الباقي، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1999.
73. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الاتجاهات الحديثة في إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر، 2002.
74. صلاح الدين محمد عبد الباقي، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
75. صلاح صالح معمار، التدريب الأسس والمبادئ، ديونو للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
76. طارق شريف يونس، معجم مصطلحات العلوم الإدارية والمحاسبة والانترنت، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2005.
77. عادل عامر، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، دار حروف منثورة للنشر الالكتروني، مصر، ط1، 2018.
78. عباس سهيلة، القيادة الابتكارية والأداء المتميز، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2004.
79. عبد الكريم احمد جميل، تدريب وتنمية الموارد البشرية، الجنادرية للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
80. عشاوي محمد عبد الوهاب حسن، الإدارة الاستراتيجية في تنمية الموارد البشرية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، ط1، 2014.
81. عشوش محمد الأمين عبد اللطيف، إدارة الموارد البشرية في مواقع العمل، الأسس العلمية والممارسات التطبيقية، تم الاطلاع على الكتاب من موقع اتحاد مكتبات الجامعات المصرية، دار النشر غير محددة، 2017.
82. عقيلي عمر وصفي عقيلي، المنهجية الكاملة لإدارة الجودة الشاملة، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط 1، 2001.
83. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط2، 2009.
84. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة، دار وائل للنشر والتوزيع، الاردن، ط1، 2005.
85. علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية: المنهج الحديث لإدارة الأفراد، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1999.
86. علاقي مدني عبد القادر، إدارة الموارد البشرية، خوارزم لإصدار الكتاب الجامعي، المملكة العربية السعودية، 2007.
87. غالب ياسين سعد، الإدارة الاستراتيجية، دار اليازوري العلمية، المملكة العربية السعودية، 1998.
88. غربي علي وآخرون، تنمية الموارد البشرية، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2007.
89. فليه فاروق عبده، السيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن،

- ط1، 2005.
90. كافي مصطفى يوسف، إدارة الموارد البشرية من منظور اداري-تتموي-تكنولوجي-عولمي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2013.
91. كولار مصطفى واخرون، تسيير إدارة الموارد البشرية، منشورات الفا للوثائق، الجزائر، ط1، 2019.
92. مازن فارس رشيد، إدارة الموارد البشرية، مكتبة العبيكان، المملكة العربية السعودية، ط1، 2001.
93. ماهر أحمد، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، ط6، 2017، ص 368.
94. محمد باشري نفيسة، فوزي شعبان مذكور، رباب فهمي، السلوك التنظيمي، منشورات كلية التجارة، جامعة القاهرة، 2017.
95. محمد عباس سهيلة، علي حسن علي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، ط3، 2007.
96. محمد عبده حافظ، إدارة الموارد البشرية بين الفكر التقليدي والمعاصر، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، ط1، 2011.
97. محمد علي نسيم، التوأمان الكفاءة والفعالية، دار جونا للنشر والتوزيع، مصر، 2016.
98. محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز قياس الأداء-تقييم الأداء-تحسين الأداء مؤسسيا وفريديا، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015/2014.
99. مرسي جمال الدين محمد، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية المدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
100. مرعي محمد مرعي، أسس إدارة الموارد البشرية-النظرية والتطبيق، دار الرضا للنشر والتوزيع، سوريا، 2006.
101. مساعده ماجد عبد المهدي محمد، السلوك التنظيمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2018.
102. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية: مدخل تحقيق الميزة التنافسية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
103. مصطفى مصطفى كامل، نفيسة محمد باشري، دعاء محمد رستم، إدارة الموارد البشرية، مطبوعات كلية التجارة جامعة القاهرة، مصر، 2018.
104. مؤيد سعيد سالم، عادل حرحوش، إدارة الموارد البشرية-مدخل استراتيجي-"، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
105. نجم العزاوي، جواد عباس، تطور إدارة الموارد البشرية، المفهوم، الاستراتيجية، الموقع المنظم، دار اليازوري، الأردن، 2010.
106. نجم العزاوي، جواد عباس، الوظائف الإستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.
107. هاري مايكل، وشرويدر ريتشارد، SIX SIGMA، ترجمة علاء احمد إصلاح، مركز الخبرات المهنية للإدارة -يميك القاهرة، مصر، ط2، 2008.
- ثانيا: المقالات**
108. أحمد مهدي عبد القادر، احمد إبراهيم أبوسن، أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على الإنتاجية بالقطاع الصناعي السوداني بالتطبيق على مجموعة شركات جياذ الصناعية، مجلة العلوم والتقانة، السودان، مجلد 12، العدد 02، نوفمبر 2012.
109. أرفيس مريم، الأداء الوظيفي للعاملين في المنظمة -دراسة نظرية-، مجلة التغيير الاجتماعي، جامعة بسكرة، الجزائر، العدد 06، جوان 2018.
110. الشمري خالد بن أحمد معيوف، مدى توافر متطلبات نموذج DMAIC في منهجية مدخل الجودة الإحصائي Six Sigma لتحسين جودة العمليات الإدارية في جامعة شقراء، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، المجلد 35، العدد 171، الجزء 01، 2016.
111. الطراونة ابراهيم احمد، عادل خميس البلوشي، أثر وظائف ادارة الموارد البشرية على مسار الوظيفي في وزارة المالية في الاردن، مؤتة للبحوث والدراسات، جامعة مؤتة، الأردن، المجلد 25، العدد 03، 2010.
112. النجار احمد كرم، هاني عبد الحكيم صالح، تأمين المقدرات الجوهرية كضمانة لتحسين أداء الموارد البشرية في الفنادق

- المصرية، مجلة الاستراتيجية والتنمية، جامعة مستغانم، الجزائر، المجلد 10، العدد 05 (خاص)، أكتوبر 2020.
113. بخوش مديحة، دور استراتيجية التعويضات في تحقيق الميزة التنافسية -دراسة ميدانية في المصارف الجزائرية، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، عدد 12، 2013.
114. بغريش سعيدة، قاسمي كمال، أثر حوكمة الجامعات على الأداء الوظيفي للأستاذ الجامعي -دراسة حالة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد بوضياف بالمسيلة، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، المجلد 12، العدد 03، 2020، ص ص 197-208، بالتصرف.
115. بلقايد براهيم، بوري شوقي، علاقة التحفيز بمستوى أداء العاملين - دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للدهن لوحد وهران-، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، الجزائر، العدد 17، 2017.
116. بوزورين فيروز، تطوير المسار الوظيفي للعاملين في المؤسسات الاقتصادية، مجلة تنمية الموارد البشرية، جامعة سطيف، الجزائر، المجلد 09، العدد 04، ديسمبر 2018.
117. حساب محمد لامين، نحو تحسين جودة العمليات بمؤسسات التعليم العالي في ظل منهجية ستة سيجما، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، جامعة الاغواط، الجزائر، المجلد 08، العدد 02، مارس 2017.
118. حوراء إحسان خليل، مدى إمكانية تطبيق مفاهيم ستة سيجما في تقييم وتحسين مستوى الأداء -بحث تطبيقي في عينة من المصارف الأهلية العراقية في النجف الأشرف، مجلة مركز دراسات الكوفة، العراق، العدد 49، 2018.
119. خالد سلمان سعد، الممارسات الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وانعكاساتها في تحسين الأداء المنظمي، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد، العراق، المجلد 20، العدد 75، 2014.
120. رجم خالد، بوجمعة عوني، حدة اسعيد، مقال بعنوان: تقييم فعالية التدريب في قطاع التعليم العالي دراسة حالة جامعة ورقلة، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، جامعة ورقلة، الجزائر، المجلد 07، العدد 14، 2018.
121. زرقون محمد، عرابية الحاج، أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح الجلفة، الجزائر، العدد 01، ديسمبر 2014.
122. سفير محمد، حمادة يمينة، مولاي بوعلام، ليات قياس الأداء الاجتماعي للمؤسسات وطرق الإفصاح عنه، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، العدد الرابع، ديسمبر 2018.
123. سمير حسن، العلاقات العامة، مجلة عالم الصناعة، غرفة الصناعة، عمان، الأردن، العدد 11، 1973.
124. عبد الكريم حسين، دراسة إحصائية لإنتاجية العامل في شركات المؤسسة العامة للصناعات الغذائية في سورية، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، سوريا، مجلد 27، العدد 01، 2011.
125. عكاشة العربي، أحمد بالبشير محمد، دور سياسة التحفيز في تفعيل الابتكار التنظيمي لدى العاملين بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة اتصالات الجزائر فرع عين تيموشنت، مجلة البشائر الاقتصادية، جامعة بشار، الجزائر، العدد 02، ديسمبر 2020.
126. عنصر يوسف، ليتيم ناجي، أهم المحددات السيكو-سوسولوجية المستخدمة في قياس وتشكيل سلوك العمال التنظيمي، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، جامعة الوادي، الجزائر، العدد 07، جويلية 2014.
127. غنيم يوسف مسعود، التحفيز وأثره على الرضا الوظيفي لدى موظفي البنوك التجارية العاملة في فلسطين حالة دراسية في محافظة نابلس، دراسات في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، 2014.
128. محمد جعفر هني، نورين بومدين، أهمية استخدام منهجية ستة سيجما Six Sigma في تحسين جودة الأداء بالجمعيات الخيرية السعودية لرعاية الإيتام، مجلة الاقتصاد الجديد، جامعة خميس مليانة، الجزائر، المجلد 10، العدد 01، 2019.
129. مزهودة عبد المليك، الأداء بين الكفاءة والفعالية: مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، العدد الأول، منشورات جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، نوفمبر 2001.
130. نائل عبد الحفيظ العواملة، تخطيط المسار الوظيفي للمديرين في الوزارات والدوائر المركزية في الأردن: دراسة ميدانية، مؤتة

للبحوث والدراسات، الأردن، 1995.

ثالثا: المذكرات والاطروحات

131. اللوزي عبد الوهاب، أطروحة دكتوراه بعنوان: أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية على الأداء التنظيمي لقطاع المصارف الأردني، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية، عمان، الأردن، 2010.
132. بودراع أمينة، اطروحة لنيل شهادة الدكتوراه علوم بعنوان دور أخلاقيات الأعمال في تحسين أداء العاملين، دراسة عينية من البنوك التجارية الجزائرية، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2012-2013.
133. بوزورين فيروز، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه بعنوان: أثر ممارسات ادارة الموارد البشرية في بناء الميزة التنافسية للمؤسسات المتوسطة الجزائرية دراسة ميدانية في بعض المؤسسات بولاية سطيف، جامعة فرحات عباس بسطيف، الجزائر، 2016/2017.
134. سعادي عماد، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في الطور الثالث في علوم التسيير بعنوان: مساهمة الثقافة التنظيمية في تبني إدارة الجودة الشاملة دراسة حالة مركب الملح الوطاية ولاية بسكرة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2015/2016 .
135. عبد الحق علي إبراهيم، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في فلسفة إدارة الاعمال بعنوان: دور السلوك التنظيمي في أداء منظمات الأعمال -بيئة المنظمة الداخلية كمتغير معدل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، قسم الدراسات التجارية، السودان، 2015.
136. محمد الهزام، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير غير منشورة بعنوان: تسيير الموارد البشرية في ظل تكنولوجيا المعلومات واقتصاد المعرفة، جامعة تلمسان، الجزائر، 2015/2016.
137. ناصري سمية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير غير منشورة تحت عنوان: أهمية تطبيق ستة سيجما في تحسين جودة العملية التكوينية بالجامعة -دراسة مجموعة من الجامعات-، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2017/2018.
138. عبد العزيز بن محمد بن عبد العزيز الفاضل، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر بعنوان: تخطيط وتنمية المسار الوظيفي وانعكاساته على الأمن الوظيفي من وجهة العاملين في وزارة التربية والتعليم، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2011.
138. عواطف سليمان، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر في علوم التسيير غير منشورة بعنوان: أثر الإدارة بالأهداف والقيم في تفعيل الأداء المتميز، دراسة حالة: المؤسسة الوطنية سوناطراك، جامعة بسكرة، الجزائر، 2008/2009.
139. ناصر حسن حمود، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر غير منشورة بعنوان: الأنماط القيادية وعلاقتها بالأداء الوظيفي في المنظمات الاهلية الفلسطينية من وجهة نظر العاملين، الجامعة الإسلامية، كلية التجارة، فلسطين، 2010.

رابعا: الملتقيات العلمية

140. بلعور سليمان، دور التدريب في تعزيز القدرة على التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي حول الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة، جامعة البليدة، الجزائر، 02، 12-13 ماي 2010.
141. تفرات يزيدي، حليمي ليلي، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، مداخلة مقدمة في الملتقى الوطني الموسوم ب: مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 02، الجزائر، يوم 25 أبريل 2017.
142. صالح مفتاح، إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات (المهارات)، مداخلة مقدمة في الملتقى الدولي الأول حول التنمية البشرية وفرص الإدماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، 10-10 مارس 2004.
143. عبد الكريم الخناق سناء، مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية، مداخلة مقدمة في الملتقى العلمي الدولي الموسوم بالأداء المتميز للمنظمات والحكومات، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، الجزائر، مارس 2005.

خامسا: المطبوعات العلمية

144. أمحمد جلال، محاضرات تسيير الموارد البشرية، جامعة البويرة، الجزائر، 2018/2017.
145. بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باتنة، الجزائر، 2019/2018.
146. صولح سهام، مطبوعة محكمة محاضرات في استراتيجية الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، السنة الجامعية 2016/2015.

سادسا: مواقع الانترنت

147. أفضل 8 طرق لقياس إنتاجية الموظفين بدقة، موقع الكتروني ارقام
www.argaam.com/ar/article/articledetail/id/519342، تاريخ الاطلاع 2021/02/19.
148. الاتاسي محمد نشوان، مناهج البحث العلمي، الأكاديمية العربية المفتوحة الدنمارك، الموقع الإلكتروني:
www.ao-academy.org/manahij، أطلع عليه يوم: 23 أبريل 2018، على الساعة 11:10.
149. الشوامرة عبد الجليل، استراتيجية تحسين وتطوير الأداء، منتديات عبد الجليل الشوامرة للتربية والتعليم
https://shawamreh.yoo7.com، تاريخ الاطلاع على الموقع 2021/02/25.
150. بركاني منير، كل ما يخص الأداء الوظيفي: مفهوم، أهمية، محددات وأبعاده، موقع تدوينية www.tadwiina.com، تاريخ التصفح 2021/02/02.
151. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، إختيار الموارد البشرية، الموقع الإلكتروني لجامعة بابل:
www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=80988.
152. ثناء عبد الكريم عبد الرحيم، تصميم البرامج التدريبية، موقع جامعة بابل، عنوان الكتروني:
www.uobabylon.edu.iq/uobColeges/lecture.aspx?fid=9&depid=3&lcid=81164.
153. دروس إدارة الموارد البشرية، جامعة مينيسوتا، موقع الكتروني:
//open.lib.umn.edu/humanresourcemanagement/chapter/8-4-designing-a-training-program.
154. سارة نبيل، ماهي خطوات الاختيار والتعيين، موقع المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية
https://hrdiscussion.com/hr44043.html.
155. ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، الاستراتيجية على مستوى المنظمة، موقع جامعة بابل، موقع الانترنت
www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=35824.
156. ظفر ناصر حسين عزيز ال جميلة، محاضرات كلية الإدارة والاقتصاد، الموقع الإلكتروني لجامعة بابل،
http://www.uobabylon.edu.iq/uobcoleges/lecture.aspx?fid=9&depid=2&lcid=36119.
157. www.aljamouss.com. عبد الرحمن الجاموس، احزمة ستة سيجما، موقع الانترنت
158. محمد بن علي شيبان العامري، السلوك التنظيمي، موقع مهارات النجاح
https://sst5.com/Article/1542/40/FranchiseGuide.aspx.
159. موقع مجمع اسمنت الجزائر، الموقع الإلكتروني www.gica.dz.

– المراجع الاجنبية II

أولاً: الكتب

160. Amokrane Abd Elaziz, le régime et le statut juridique des cadres dirigeants, Imprimerie Merkouche, Alger, 2003.
161. Armstrong Michael, Human resource management practice, Kogan Page, London, 10th ed, 2006.
162. Armstrong Michael, Stratégique Human Resource Management a Guide to action, Kogan Page, London, 4th ed, 2008.
163. B. Flippo Edwun, Personnel Management, New york, Mc Graw-Hill Book Company, 1984.
164. Bélanger et AL, Gestion stratégique et opération des ressources humaine, chicotin gatan morin, 1999.
165. Benraouane Sid ahmed, le mangement des ressources humaines. office des publications universitaires, Alger, 2010.
166. Domergue François, Valoriser l'intégration du risqué, Edition l'Harmattan, France, juin 2011.
167. French, Wendell L., Human resources management, 3rded., Hough ton Mifflin Co., Boston, 1995.
168. Glueck.w, Business policy and strategic management, New York, Mc Graw Hill, 1980.
169. Gomez-Mejia, L. D. Balkin and R. Cardy, 2007, Managing Human Resources, 5th Ed, 2007.
170. Hamadouche Ahmed, Méthodes et outils d'analyse Stratégique, édition chihab, Alger, 1997.
171. Laflame Marcel, le Management: approach systémique, 3ème edition Gaétan Morin, Canada, 1981.
172. Loic cadin, francis.guerin, Frédérique Pigeyre, Gestion des ressources humaines, 4eme ed, Dunod, paris, 2012.
173. Pyzdek Thomas, The Six Sigma Handbook, the McGraw-Hill companies, New York, 2002.
174. Robert L. Mathis, John H. Jackson, Human Resource Management: Essential Perspectives, 6th Edition. Cengage Learning, 2011.
175. Stephan J. Motowidlo and Harrison J. Kell, Industrial and organizational psychology, Chapter: Job performance, Wiley Editors: Neal W. Schmitt, Scott High house, 2nd ed, 2012.
176. Turner, D. & Crawford, M, Change Power: Capabilities that Drive Corporate Renewal, Business and Professional, Publishing Warri wood, Sydney, 1998.

ثانياً: المقالات الأجنبية

177. Abeyskera, I., & Guthria, J., An Empirical Investigation Of Annual Reporting Trends of Intellectual Capital in Sri Lanka, Critical Perspectives on Accounting, Vol. 16, NO. 3, 2005.
178. Adegoroye, A.A, Oladejo, Moruf, Strategic Human Resources Management practices in the Post Consolidated Nigerian commercial banks, European Journal of Business and Management, Vol 4, No.15, 2012.
179. Angky Febriansyah, How to Improve Employee Performances, Proceedings of the International Conference on Business, Economic, Social Science and Humanities (ICOBEST 2018), Universitas Komputer Indonesia, vol 25, 2018.
180. Arikök Merih, Total Quality Management The way to achieve quality excellence, International Business, jan 2017.
181. Azhar Kazmi and Farouk Ahmad, Differening Approaches to Strategic Human Resource Management, Journal of Management Research, vol 01, nombre 03, May–August 2001.
182. Bernard Gazier, Les strategies des ressources humaines, Edition La decouvert, Paris, 3eme edition, 2004.
183. Chandrakant Varma, Importance of employee motivation & job satisfaction for organizational performance, International Journal of Social Science & Interdisciplinary Research, Vol. 6 (2), february 2017.
184. Crawshaw, Jonathan R., Managing Careers and Managing Fairness: An organizational Justice theory perspective on employee evaluations of, and reactions to organizational career management

- practice, Doctor of philosophy in management, Aston university, 2005.
185. Dag roll-hansen. setting up in-house training, some issues to consider, Human resources management and training. united nations, new York, 2013.
186. Davis, W. D, Strategic human resource management: A qualitative collective case study of small to medium nonprofits (Doctoral dissertation, CAPELLA University), 2015.
187. Firkola, peter, A study of career planning assessments, ECon. J. Of Hokaido University, Vol 36, 2007.
188. Fred R. David, strategic management concepts and cases, 3th edition, prentice hall, New Jersey, USA, 2011.
189. Gordon Greenley, Does strategic planning improve company performance?, long range planning, n°2, April 1986.
190. Hendry, C., & Pettigrew, A, The practice of strategic human resource management, Personnel Review, 15, 1986.
191. Jalal Hanaysha, Improving employee productivity through work engagement: Empirical evidence from higher education sector, Management Science Letters, n°6 , 2016.
192. Kayalar, M., & Ozmutaf, M, The effect of individual career planning on job satisfaction, The journal of faculty of economics and administrative sciences, vol. 14, n° 01, 2009.
193. Leila nadjafi, Hassan emami, yadollah hamidi, Performance Evaluation and its Effects on Employees' Job Motivation in Hamedan City Health Centers, Australian Journal of Basic and Applied Sciences, 5(12), December 2011.
194. Motowidlo, S. J., Borman, W. C., & Schmit, M. J). A theory of individual differences in task and contextual performance, Human Performance, n°10, 1997.
195. Ondrack, D and Nininger, J R ,Human resource strategies: the corporate perspective, Business Quarterly, 1984.
196. Oravee A. Human Resource Development and Employee Performance: A study of University of Agriculture, Makurdi, Lapai Journal of Management Sciences, Special Edition, 2015.
197. Poon, June M. L, Career commitment and career success, Career Development International, Vol9, N°4, 2004.
198. Shahzad, F., Zahid, I. & Muhammad, G, impact of organizational culture on employees job performance: an empirical study of software houses in Pakistan, Journal of business studies quarterly, Vol.5, N° 2, 2013.
199. Sharma, R., & Parmar, J. S, Human Resource Planning-A Comparative Study of HRTC and Punjab Roadways, Human Resource Planning, 1(3).
200. Shields, J., Brown, M., Kaine, S., Dolle-Samuel, C., North-Samardzic, A., McLean, P& Plimmer, G, Managing Employee Performance & Reward: Concepts, Practices, and Strategies. Cambridge University Press. 2015.
201. Sorasak Tangthong, Jirasek Trimetsoontorn, Nuttawut Rojniruttikul, The effects of human resource practices on firm performance in Thailand's manufacturing industry, Journal for Global Business Advancement, Vol. 8, N° 1, 02/02/2015.
202. Weatherly, Leslie A., Human Capital the Elusive Asset, Measuring and managing Human Capital : A Strategic imperative for HR ,Society for Human Resource management, Vol. 71, N°2, 2003.
203. Wei, L, Strategic human resource management: Determinants of fit. Research and Practice in Human Resource Management, 14(2), 2006.
204. Wouter jan van muiswinkel, Future challenges in human resources management and training in national statistical offices, Human resources management and training united nations, New York, 2013.
205. Zeidan, Susan, The Relationship Between High Commitment Management and Employee Attitudes and Behavior's, Victoria Graduate School of Business, USA, 2006.

ثالثاً: المطبوعات

206. James D, Wendy Kayse Kirkpatrick, Kirkpatrick's Four Levels of Training Evaluation, association for talent development, 2016.

- 207.Go Lean Six Sigma, DMAIC The 5 Phases of Lean Six Sigma, site internet www.GoLeanSixSigma.com.
- 208.Kimberlee Leonard, Importance of Employee Performance in Business Organizations, site small business www.smallbusiness.chron.com.
- 209.Motivational Challenges,site internet MSG management guide, www.managementstudyguide.com.
- 210.S. chang, Relationship between HRM Practices and the Perception of Organizational Performance Roles of Management Style Social Capital and Culture: Comparison between Manufacturing Firms in Cambodia and Taiwan, site Semantic scholar, site internet : www.semanticscholar.org/paper/Relationship-between-HRM-Practices-and-the-of-Roles-Chan/0f1dc b97eac9b183c 9bd571d8f5450fca068e486?sort=relevance&pdf=true.
- 211.The Council for Six Sigma Certification, SIX SIGMA :a complète step-by-step guide, site internet www.sixsigmacouncil.org.

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد البشير الابراهيمي ببرج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

سيدي الكريم السلام عليكم.

يعتبر مجمع اسمنت الجزائر من الشركات الوطنية الناجحة في ميدان التسيير وجودة وتنوع المنتجات، وللاستمرار في هذا التفوق في ميدان صناعة الاسمنت فرضت على القائمين على المجمع مجموعة من التحديات، والمتمثلة اساسا في منافسة القطاع الخاص في السوق الوطنية خاصة شركة لافارج هولسيم والتي تملك التكنولوجيا الحديثة، والمنافسة الشديدة في الاسواق الافريقية، مما يفرض على المجمع زيادة الإنتاجية والمحافظة على الجودة والتطوير المستمر للمنتجات، ولا يتحقق ذلك الا من خلال الاهتمام بالموارد البشري ومحاولة تحسين وتطوير ادائه وتحفيزه على تحقيق اهداف المجمع والمساهمة في استراتيجية التطوير والنمو التي ينتهجها.

وبغرض معرفة دور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء العاملين في مجمع اسمنت الجزائر نحن بصدد إعداد أطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية دراسة حالة شركة اسمنت عين الكبيرة بولاية سطيف.

إن الهدف من الاستبيان الذي بين أيديكم هو جمع معلومات تسمح لنا بمعرفة مدى تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء العاملين في مؤسستكم والعراقيل التي تواجه تنفيذ هذه الاستراتيجيات والتي تحد من فاعليتها، واقتراح مجموعة من الحلول لتحسين أداء المورد البشري عن طريق التنفيذ الجيد لممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

- ملاحظة: إن المعلومات التي ترد في هذا الاستبيان لا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

تأطير: أ.د. صاطوري الجودي

الطالب: قاضي عبد الحكيم

شكرا لحسن تعاونكم

أولاً: المعلومات الشخصية

- العمر:

25 سنة فأقل 25-35 سنة 36-45 سنة أكثر من 45 سنة

- الجنس:

ذكر أنثى

- المستوى التعليمي:

متوسط ثانوي جامعي شهادة عليا

- عدد سنوات الخبرة:

5 سنوات فأقل 5-10 سنوات 11-15 سنة أكثر من 15 سنة

- المسمى الوظيفي:

عون تنفيذ عون تحكم إطار إطار سامي

ثانياً: الاستبيان

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
1- ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية					
1-1 تخطيط الموارد البشرية					
					01 يقوم قسم إدارة الموارد البشرية في شركتكم بدراسة احتياجاتها النوعية المستقبلية من الموارد البشرية.
					02 يقوم قسم إدارة الموارد البشرية في شركتكم بدراسة احتياجاتها العددية المستقبلية من الموارد البشرية.
					03 لدى شركتكم قسم خاص او فريق عمل مؤهل للقيام بعملية تحليل وتوقع للأفراد المطلوبين مستقبلاً للعمل في الشركة.
					04 تحدد إدارة الموارد البشرية بشركتكم الإجراءات اللازمة للحصول على العمال اللازمين في الوقت المناسب.
					05 الشركة قادرة على توفير الموارد البشرية المطلوبة بشكل مستمر.
2-1 تحليل وتصميم العمل					
					06 عمال الشركة على دراية تامة بمختلف الأنشطة المتعلقة بوظائفهم.
					07 عمال الشركة على دراية تامة بطريقة أدائهم للأنشطة التابعة لوظائفهم.
					08 يعلم عمال الشركة بحجم المسؤوليات المتعلقة بوظائفهم.
					09 عمال الشركة على علم بمكان أداء وظائفهم قبل شغلهم للوظيفة.
					10 تتوفر في جميع العمال الشروط اللازمة لشغل الوظيفة (كفاءات، مهارات، صفات جسمانية لبعض المهام).
3-1 استراتيجية التوظيف					
					11 تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بعملية ترغيب وجذب الموارد البشرية من سوق العمل للتقدم وطلب التوظيف في الشركة.

					تقوم إدارة الموارد البشرية في الشركة بإعلان الوظائف للعاملين في الشركة مما يمكنهم من تغيير الوظيفة أو الحصول على وظائف أعلى في الشركة.	12
					عملية جذب واختيار الموارد البشرية موجهة نحو العاملين الذين يمتلكون مهارات متعددة لشغل وظائف مختلفة بالشركة.	13
					تتبع الشركة جميع الإجراءات التنظيمية القانونية الخاصة بالإعلان على الوظائف الشاغرة من خلال الإعلان في مكتب العمل واستقبال المرشحين.	14
					عمليات اختيار وتعيين الموارد البشرية في الشركة تعتمد على مؤهلات المرشحين المطلوبة لتلبية احتياجات الشركة من الموارد البشرية.	15
					تتم عملية اختيار العمال في الشركة بشفافية بحيث يخضع جميع المرشحين لنفس الشروط.	16
					يتم تخصيص أماكن عمل في الشركة توفر للعامل جميع الشروط اللازمة لأداء عمله.	17
					عند المرور باختبارات التقييم يتم خلالها طرح أسئلة موضوعية ذات صلة بالوظيفة أو بإمكانيات شاغل الوظيفة.	18
					قبل بدء العمل في الشركة يمضي كل عامل على مقرر التعيين يوضح وظيفته ومكان أداء الوظيفة.	19
4-1 استراتيجية تدريب الموارد البشرية						
					يتم وضع برنامج التدريب في الشركة بناء على نقص أو اختلال في أداء العاملين.	20
					يتم وضع خطط سنوية لتدريب الموارد البشرية في الشركة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة	21
					الدورات التدريبية متاحة لجميع العاملين في الشركة.	22
					في الشركة فريق عمل مؤهل للتخطيط لعملية التدريب ومراقبة جميع أطوار العملية التدريبية.	23
					تتوفر الشركة على أماكن خاصة بعملية التدريب تتوفر على جميع احتياجات التدريب الأساسية كالكراسي والطاولات، أوراق الكتابة أقلام، ومعدات التدريب الحديثة كأجهزة عرض البيانات الالكترونية، حواسيب.... الخ	24
					تتغير البرامج التدريبية في الشركة حسب نتائج العمليات التدريبية.	25
5-1 استراتيجية مسارات الترقية						
					العامل في الشركة على دراية بالمناصب التي يمكن ان يشغلها في المستقبل.	26
					عملية الترقية في الشركة تتم بناء على نتائج تقييم الأداء.	27
					عمليات الترقية في الشركة تتم وفق معايير علمية واضحة.	28
					يعلن عن مسابقات الترقية الداخلية في أماكن مخصصة يسمح لجميع العاملين بالاضطلاع عليها.	29
6-1 استراتيجية التعويضات						
					تقوم إدارة الموارد البشرية بتصميم هيكل الأجور بناء على نتائج تقييم الوظائف في الشركة.	30
					الأجور والرواتب تعبر عن المقابل الحقيقي للجهود المبذولة من طرف العمال.	31

					32	هناك اختلاف في أجور نفس الرتبة الوظيفية حسب أهمية الوظيفة والجهد المبذول لأدائها.
					33	هناك اختلاف في أجور نفس الرتبة الوظيفية بناء على الأهداف المنجزة لكل عامل.
					34	تمنح المزايا الوظيفية للعاملين الذين يقومون بوظائف نوعية ومجهودات خاصة.
					35	تلجأ ادارة الموارد البشرية لمنح المزايا الوظيفية لبعض العاملين لاستقطابهم وضمان ولائهم للشركة.
					36	يستفيد جميع العمال من الحوافز السنوية بنسب متفاوتة بناء على مجهوداتهم وتحقيق الأهداف المحققة ومدى مساهمتهم في تحقيقها.
7-1 تقييم الأداء						
					37	تستخدم الشركة معايير عملية موحدة لقياس وتقييم أداء العاملين او اداء الوحدات الوظيفية.
					38	تهدف عملية تقييم الأداء في الشركة لقياس أداء كل عامل ومدى تحقيق الأهداف المرجوة من وظيفته.
					39	يتضمن تقييم الأداء العمال بالشركة معايير تتعلق بالسمات الشخصية للعامل.
					40	هناك ربط بين نتائج تقييم الأداء ومبلغ الأجر والحوافز التي يتلقاها العامل.
					41	يتم تبليغ العاملين بنتائج تقييم أداءهم بعد كل عملية تقييم للأداء.
					42	تعرف العامل على مستوى ادائه الفعلي يساهم في تداركه لنقاط ضعفه او قصوره.
					43	تغلب المحاببات والعلاقات الشخصية في عملية تقييم الأداء للمسؤول المباشر في العمل.
					44	طريقة التقييم على أساس النتائج تحفز العاملين على بذل جهود أكبر لتحقيق النتائج المرجوة.
					45	طريقة تقييم أداء العمال وفق الأهداف المنجزة طريقة عادلة وموضوعية.
2- الأداء الوظيفي						
					46	في الشركة هناك توصيف لحجم الإنتاج المطلوب من كل عامل.
					47	يؤدي كل عامل في الشركة دوره للوصول الى الإنتاج المطلوب.
					48	هناك دافعية للعمل تحفز العاملين على تحقيق حجم الإنتاج المطلوب.
					49	تتوفر المنظمة على الات ومعدات حديثة تسمح للعاملين للوصول الى حجم الإنتاج المطلوب
					50	يتوفر لدى العاملين الكفاءة والخبرة اللازمة لتحقيق تطلعات الشركة.
					51	توفر الشركة بيئة تنظيمية تحفز العاملين على الانتاج بشكل أفضل يتمكن من خلالها العاملون من تحقيق الانتاج المطلوب في الوقت المحدد.
					52	تهتم الشركة بجودة منتجاتها بشكل دائم.
					53	توفر الشركة جميع الوسائل والمعدات لتحقيق التميز في منتجاتها.
					54	هناك قسم خاص بالجودة يهتم بنوعية وخصائص المنتجات ومدى مطابقتها للمعايير

					الدولية.	
					تتميز منتجات الشركة بالجودة مقارنة بمنتجات المنافسين.	55
					تقوم الشركة بإجراء تغييرات مستمرة تضمن من خلالها مواكبة التطور الحاصل في جودة ونوعية المنتجات.	56
					يسود بين العاملين جو من التعاون والتأخي في الشركة.	57
					يتعاون العاملون مع بعضهم لتحقيق أهداف الشركة وتطلعاتها.	58
					طرق التواصل بين العاملين يسودها الاحترام المتبادل.	59
					طرق توزيع المهام والمسؤوليات تسمح بالتواصل والتعاون بين جميع افراد الشركة.	60
					البيئة التنظيمية للشركة ساهمت في نشر سلوكيات العمل الايجابية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للشركة.	61

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
Ministère de l'Enseignement Supérieur Et de la Recherche Scientifique

Université Mohammed El-Bachir El-Ibrahimi < B.B.A >
Faculté des sciences économiques et commerciales et sciences de gestion
Vice-doyenneté chargé de la post-graduation et la recherche scientifique
et les relations extérieures



جامعة محمد البشير الإبراهيمي < برج بوعريريج >
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
نيابة العمادة المكلفة بما بعد التدرج و البحث العلمي
والعلاقات الخارجية

برج بوعريريج: 2021/03/29

الرقم 206 / 2021

إلى السيد المحترم: المدير العام
لمجمع إسمنت الجزائر GICA
رؤساء أقسام إدارة الموارد البشرية
لمجمع اسمنت الجزائر

الغرض: ف/ي طلب استقبال طالب دكتوراه لإجراء البحث الميداني

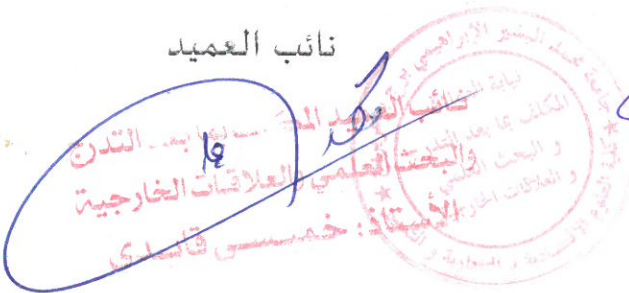
تحية طيبة وبعد؛

في إطار تشجيع البحث العلمي والتعاون بين الجامعة والمحيط الاقتصادي والاجتماعي يشرفنا أن نتوجه إلى سيادتكم المحترمة بطلب تقديم المساعدة للطالب: قاضي عبد الحكيم طالب دكتوراه بكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج، وهي بصدد جمع المعلومات والبيانات الميدانية الخاصة بأطروحة الدكتوراه الموسومة ب:

دور ممارسات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحسين أداء المورد البشري في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية-دراسة حالة مجمع اسمنت الجزائر GROUPE GICA.-

نشكركم على حسن تعاونكم وتفضلوا بتقبل أسى عبارات التقدير والاحترام.

نائب العميد



ملحق رقم 03: تحكيم الاستبيان من طرف إطارات قسم إدارة الموارد البشرية بالمجمع

الصناعي لإسمنت الجزائر GROUPE GICA

تحكيم استبيان خاص بأطروحة دكتوراه في علوم التسيير بعنوان: دور ممارسات الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في تحسين الأداء الوظيفي للعاملين في منظمات الاعمال الجزائرية، دراسة حالة المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر.

الملاحظة	الامضاء	الرتبة الوظيفية	الاسم واللقب
		مدير التسيير التنبؤي و الكفاءات - GPEC	مزاقر كريم MEZAGUER Karim
		رئيس مصلحة التكوين و تسيير المسار المهني	الجوهند ELDJOU Hind
		اطار في الموارد البشرية	عيسات محمد امين AISSAT Mohamed Amine

تحكيم الاستبيان يخص مدى ملائمة العبارات لمحاوّر الاستبيان وموضوع الدراسة، ومدى استطاعة العاملين فهم والإجابة على عبارات الاستبيان.



CORRELATIONS

ة_التخطيط استراتيجية تحليل العمل استراتيجية_التوظيف استراتيجية_التدريب /VARIABLES=الاداء_الوظيفي
 ت_الترقية استراتيجية_تقييم_الاداء استراتيجية_التعويضات ممارسات HRM
 عينة_الدراسة
 /PRINT=TWOTAIL NOSIG
 /MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	استراتيجية تحليل العمل	استراتيجية التوظيف
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,062	,776**
	Sig. (bilatérale)		,348	,000
	N	232	232	232
استراتيجية تحليل العمل	Corrélation de Pearson	,062	1	,055
	Sig. (bilatérale)	,348		,407
	N	232	232	232
استراتيجية التوظيف	Corrélation de Pearson	,776**	,055	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,407	
	N	232	232	232
استراتيجية تدريب الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	-,043	,006	-,019
	Sig. (bilatérale)	,511	,925	,774
	N	232	232	232
استراتيجية ممارسات الترقية	Corrélation de Pearson	-,039	-,138*	-,028
	Sig. (bilatérale)	,555	,036	,667
	N	232	232	232
استراتيجية تقييم الاداء	Corrélation de Pearson	,001	-,016	,038
	Sig. (bilatérale)	,990	,806	,565
	N	232	232	232
استراتيجية التعويضات	Corrélation de Pearson	,018	-,018	,006
	Sig. (bilatérale)	,784	,783	,926
	N	232	232	232
ممارسات HRM	Corrélation de Pearson	,528**	,259**	,572**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	232	232	232
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,281**	-,017	,212**
	Sig. (bilatérale)	,000	,796	,001
	N	232	232	232
عينة_الدراسة	Corrélation de Pearson	,484**	,191**	,497**
	Sig. (bilatérale)	,000	,003	,000
	N	232	232	232

Corrélations

		استراتيجية تدريب الموارد البشرية	استراتيجية مسارات الترقية	استراتيجية تقييم الاداء
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	-,043	-,039	,001
	Sig. (bilatérale)	,511	,555	,990
	N	232	232	232
استراتيجية تحليل العمل	Corrélation de Pearson	,006	-,138*	-,016
	Sig. (bilatérale)	,925	,036	,806
	N	232	232	232
استراتيجية التوظيف	Corrélation de Pearson	-,019	-,028	,038
	Sig. (bilatérale)	,774	,667	,565
	N	232	232	232
استراتيجية تدريب الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	1	,355**	,634**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	232	232	232
استراتيجية مسارات الترقية	Corrélation de Pearson	,355**	1	,396**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	232	232	232
استراتيجية تقييم الاداء	Corrélation de Pearson	,634**	,396**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	232	232	232
استراتيجية التعويضات	Corrélation de Pearson	,601**	,630**	,585**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	232	232	232
ممارسات HRM	Corrélation de Pearson	,611**	,513**	,638**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	232	232	232
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,587**	,502**	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	232	232	232
عينة الدراسة	Corrélation de Pearson	,639**	,539**	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	232	232	232

Corrélations

		استراتيجية التعويضات	ممارسات HRM	الاداء الوظيفي
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,018	,528**	,281**
	Sig. (bilatérale)	,784	,000	,000
	N	232	232	232
استراتيجية تحليل العمل	Corrélation de Pearson	-,018	,259**	-,017
	Sig. (bilatérale)	,783	,000	,796
	N	232	232	232
استراتيجية التوظيف	Corrélation de Pearson	,006	,572**	,212**
	Sig. (bilatérale)	,926	,000	,001
	N	232	232	232
استراتيجية تدريب الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,601**	,611**	,587**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	232	232	232
استراتيجية مسارات الترقية	Corrélation de Pearson	,630**	,513**	,502**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	232	232	232
استراتيجية تقييم الاداء	Corrélation de Pearson	,585**	,638**	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	232	232	232
استراتيجية التعويضات	Corrélation de Pearson	1	,690**	,671**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000
	N	232	232	232
ممارسات HRM	Corrélation de Pearson	,690**	1	,742**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000
	N	232	232	232
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,671**	,742**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	
	N	232	232	232
عينة الدراسة	Corrélation de Pearson	,724**	,980**	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000
	N	232	232	232

Corrélations

		عينة_الدراسة
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,484**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	232
استراتيجية تحليل العمل	Corrélation de Pearson	,191**
	Sig. (bilatérale)	,003
	N	232
استراتيجية التوظيف	Corrélation de Pearson	,497**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	232
استراتيجية تدريب الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,639**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	232
استراتيجية مسارات الترقية	Corrélation de Pearson	,539**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	232
استراتيجية تقييم الاداء	Corrélation de Pearson	,702**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	232
استراتيجية التعويضات	Corrélation de Pearson	,724**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	232
ممارسات HRM	Corrélation de Pearson	,980**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	232
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,861**
	Sig. (bilatérale)	,000
	N	232
عينة_الدراسة	Corrélation de Pearson	1
	Sig. (bilatérale)	
	N	232

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

CORRELATIONS

/

VARIABLES

=

استراتيجية_التخطيط

استراتيجية_تحليل_العمل

استراتيجية_التوظيف

استراتيجية_التدريب

استراتيجية_مسارات_الترقية

استراتيجية_التعويضات

استراتيجية_تقييم_الاداء_الاداء_الوظيفي

/PRINT=TWOTAIL NOSIG

/MISSING=PAIRWISE.

Corrélations

Corrélations

		استراتيجية_التخطيط الموارد البشرية	استراتيجية_تحليل_العمل	استراتيجية_التوظيف	استراتيجية_التدريب الموارد البشرية
استراتيجية_التخطيط_الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	1	,062	,776**	-,043
	Sig. (bilatérale)		,348	,000	,511
	N	232	232	232	232
استراتيجية_تحليل_العمل	Corrélacion de Pearson	,062	1	,055	,006
	Sig. (bilatérale)	,348		,407	,925
	N	232	232	232	232
استراتيجية_التوظيف	Corrélacion de Pearson	,776**	,055	1	-,019
	Sig. (bilatérale)	,000	,407		,774
	N	232	232	232	232
استراتيجية_التدريب_الموارد البشرية	Corrélacion de Pearson	-,043	,006	-,019	1
	Sig. (bilatérale)	,511	,925	,774	
	N	232	232	232	232
استراتيجية_مسارات_الترقية	Corrélacion de Pearson	-,039	-,138*	-,028	,355**
	Sig. (bilatérale)	,555	,036	,667	,000
	N	232	232	232	232
استراتيجية_التعويضات	Corrélacion de Pearson	,018	-,018	,006	,601**
	Sig. (bilatérale)	,784	,783	,926	,000
	N	232	232	232	232
استراتيجية_تقييم_الاداء	Corrélacion de Pearson	,001	-,016	,038	,634**
	Sig. (bilatérale)	,990	,806	,565	,000
	N	232	232	232	232

Corrélations

		استراتيجية مسارات الترقية	استراتيجية التعويضات	استراتيجية تقييم الاداء	الاداء الوظيفي
استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	-,039	,018	,001	,281**
	Sig. (bilatérale)	,555	,784	,990	,000
	N	232	232	232	232
استراتيجية تحليل العمل	Corrélation de Pearson	-,138*	-,018	-,016	-,017
	Sig. (bilatérale)	,036	,783	,806	,796
	N	232	232	232	232
استراتيجية التوظيف	Corrélation de Pearson	-,028	,006	,038	,212**
	Sig. (bilatérale)	,667	,926	,565	,001
	N	232	232	232	232
استراتيجية تدريب الموارد البشرية	Corrélation de Pearson	,355**	,601**	,634**	,587**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	,000
	N	232	232	232	232
استراتيجية مسارات الترقية	Corrélation de Pearson	1	,630**	,396**	,502**
	Sig. (bilatérale)		,000	,000	,000
	N	232	232	232	232
استراتيجية التعويضات	Corrélation de Pearson	,630**	1	,585**	,671**
	Sig. (bilatérale)	,000		,000	,000
	N	232	232	232	232
استراتيجية تقييم الاداء	Corrélation de Pearson	,396**	,585**	1	,731**
	Sig. (bilatérale)	,000	,000		,000
	N	232	232	232	232

Corrélations

		استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	استراتيجية تحليل العمل	استراتيجية التوظيف	استراتيجية تدريب الموارد البشرية
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,281**	-,017	,212**	,587**
	Sig. (bilatérale)	,000	,796	,001	,000
	N	232	232	232	232

Corrélations

		استراتيجية مسارات الترقية	استراتيجية التعويضات	استراتيجية تقييم الاداء	الاداء الوظيفي
الاداء الوظيفي	Corrélation de Pearson	,502**	,671**	,731**	1
	Sig. (bilatérale)	,000	,000	,000	
	N	232	232	232	232

** . La corrélation est significative au niveau 0.01 (bilatéral).

* . La corrélation est significative au niveau 0.05 (bilatéral).

REGRESSION

/MISSING LISTWISE

/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA

/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.

Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,847 ^a	,718	,709	3,41067

a. Prédicteurs : (Constante), استراتيجية تقييم الاداء, استراتيجية تخطيط الموارد البشرية, استراتيجية تحليل العمل, استراتيجية مسارات الترقية, استراتيجية تدريب الموارد البشرية, استراتيجية التعويضات, استراتيجية التوظيف البشرية, استراتيجية التوظيف

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
1	Régression	6622,409	7	946,058	81,328	,000 ^b
	de Student	2605,712	224	11,633		
	Total	9228,121	231			

a. Variable dépendante : الاداء الوظيفي

b. Prédicteurs : (Constante), استراتيجية تقييم الاداء, استراتيجية تخطيط الموارد البشرية, استراتيجية تحليل العمل, استراتيجية مسارات الترقية, استراتيجية تدريب الموارد البشرية, استراتيجية التعويضات, استراتيجية التوظيف البشرية, استراتيجية التوظيف

Coefficients^a

Modèle		Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés		Sig.
		B	Erreur standard	Bêta	t	
1	(Constante)	7,809	2,409		3,241	,001
	استراتيجية تخطيط الموارد البشرية	,562	,095	,333	5,892	,000
	استراتيجية تحليل العمل	-,006	,054	-,004	-,115	,909
	استراتيجية التوظيف	-,062	,058	-,060	-1,061	,290
	استراتيجية تدريب الموارد البشرية	,181	,081	,111	2,234	,026
	استراتيجية مسارات الترقية	,244	,082	,138	2,974	,003
	استراتيجية التعويضات	,343	,080	,238	4,281	,000
	استراتيجية تقييم الاداء	,801	,084	,469	9,586	,000

a. Variable dépendante : الاداء الوظيفي

ONEWAY الاداء_الوظيفي BY العمر
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الاداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	76,482	3	25,494	,635	,593
Intragroupes	9151,639	228	40,139		
Total	9228,121	231			

T-TEST GROUPS=الجنس(1 2)
/MISSING=ANALYSIS
/VARIABLES=HRM ممارسات
/CRITERIA=CI (.95).

Test T

Statistiques de groupe

الجنس	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
ممارسات HRM ذكر	227	155,7445	16,08099	1,06733
انثى	5	149,6000	20,40343	9,12469

Test des échantillons indépendants

		Test de Levene sur l'égalité des variances		Test t pour égalité des moyennes	
		F	Sig.	t	ddl
ممارسات HRM	Hypothèse de variances égales	,278	,598	,841	230
	Hypothèse de variances inégales			,669	4,110

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

		Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Différence erreur standard
ممارسات HRM	Hypothèse de variances égales	,401	6,14449	7,30886
	Hypothèse de variances inégales	,539	6,14449	9,18690

Test des échantillons indépendants

Test t pour égalité des moyennes

Intervalle de confiance de la différence à 95 %

		Inférieur	Supérieur
ممارسات HRM	Hypothèse de variances égales	-8,25639	20,54537
	Hypothèse de variances inégales	-19,09500	31,38398

المستوى التعليمي BY الاداء_الوظيفي ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الاداء_الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergroupes	48,090	3	16,030	,398	,754
Intragroupes	9180,030	228	40,263		
Total	9228,121	231			

الخبرة BY الاداء_الوظيفي ONEWAY /MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الاداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	7,974	3	2,658	,066	,978
Intragruppes	9220,147	228	40,439		
Total	9228,121	231			

ONEWAY الوظيفة BY الاداء_الوظيفي
/MISSING ANALYSIS.

Unidirectionnel

ANOVA

الاداء الوظيفي

	Somme des carrés	ddl	Carré moyen	F	Sig.
Intergruppes	25,760	2	12,880	,321	,726
Intragruppes	9202,360	229	40,185		
Total	9228,121	231			

RELIABILITY

/VARIABLES=24 ف 23 ف 22 ف 21 ف 20 ف 19 ف 18 ف 17 ف 16 ف 15 ف 14 ف 13 ف 12 ف 11 ف 10 ف 9 ف 8 ف 7 ف 6 ف 30 ف 31 ف 32 ف 33 ف 34 ف 35 ف 36 ف 37 ف 38 ف 39 ف 40 ف 41 ف 42 ف 43 ف 44 ف 45 ف 46 ف 47 ف 48 ف 49 ف 50 ف 51 ف 52 ف 53 ف 54 ف 55 ف 56 ف 57 ف 58 ف 59 ف 60 ف 61 ف
/SCALE ('بعدي الدراسة') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : بعدي الدراسة

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	232	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,864	61

RELIABILITY

/VARIABLES=24 ف 23 ف 22 ف 21 ف 20 ف 19 ف 18 ف 17 ف 16 ف 15 ف 14 ف 13 ف 12 ف 11 ف 10 ف 9 ف 8 ف 7 ف 6 ف 26 ف 27 ف 28 ف 29 ف 30 ف 31 ف 32 ف 33 ف 34 ف 35 ف 36 ف 37 ف 38 ف 39 ف 40 ف 41 ف 42 ف 43 ف 44 ف 45 ف
/SCALE ('ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : ممارسات الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	232	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,784	45

RELIABILITY

/VARIABLES=61ف 60ف 59ف 58ف 57ف 56ف 55ف 54ف 53ف 52ف 51ف 50ف 49ف 48ف 47ف 46ف
/SCALE('الأداء الوظيفي') ALL
/MODEL=ALPHA.

Fiabilité

Echelle : الأداء الوظيفي


Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	232	100,0
	Exclue ^a	0	,0
	Total	232	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,788	16

 <p>المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر GICA جيك Groupe Industriel des Ciments d'Algérie</p>	<p>شركة الإسمنت لعين الكبيرة SOCIETE DES CIMENTS DE AIN EL KEBIRA</p> <p>Fonction : Directeur des Ressources Humaines</p>	<p>Fiche de poste : FP 003-1/600</p> <p>Date de mise à jour : Janvier 2018</p> <p>Page : 1 / 2</p>
--	---	--

Positionnement dans l'organigramme

Direction Générale

1/Qualifications et connaissances professionnelles :

- Formation de base : Diplôme de l'enseignement supérieur en sciences sociales ;
- Formation professionnelle : Post graduation souhaitée (magister, PGS ou équivalent) en ressources humaines ou en sciences sociales ;
- Expérience professionnelle : 10 à 12 ans dans la gestion des ressources humaines ;
- Connaissances professionnelles :
 - Connaissances des techniques et outils de la gestion des ressources humaines ;
 - Très bonne connaissance de la législation du travail ;
 - Maîtrise de l'outil informatique.

2/Exigences particulières liées au poste :

- Sens de l'organisation ;
- Esprit d'initiative ;
- Vision systémique et globale ;
- Bon contact humain ;
- Sens de la communication ;
- Logique et perspicace.

3/Mission principale :

- Chargé de veiller à l'application de la politique des ressources humaines de la Société, de planifier, d'obtenir, de contrôler l'utilisation des ressources humaines et de proposer aux gestionnaires les services de conseil en gestion et développement des ressources humaines pour leur permettre de réaliser leur mission. Il veille notamment à l'application des lois en matière de droit de travail et de la sécurité sociale

4/Responsabilités :

- D'investit dans le bon climat social de la société et rendre compte au Président Directeur Général sur l'évaluation et les risques éventuel de production de tout besoin d'amélioration ;
- Alimente et entretenir le dialogue social au sein de la filiale ;
- S'assure du traitement des doléances et des requêtes des travailleurs et préconiser les solutions appropriées ;
- S'assurer de la tenue à jour des registres légaux et réglementaires de la fonction ;
- Veiller à l'assiduité du personnel de la Société;
- Veille au respect de la démarche qualité, santé-sécurité et de l'environnement
- S'assure du respect de procédures relatives à la formation et à la gestion des carrières ;
- Surveillance, mesure et analyse l'efficacité du processus ;
- Veiller à l'application rigoureuse des textes législatifs et réglementaires ;
- Instaure un plan de gestion des carrières du personnel
- Applique la politique de la formation et propose son amélioration
- Tient périodiquement les réunions avec le partenaire social.
- Assurer des actions de sensibilisation du personnel au management du système intégré.

5/Taches :

- Développe les politiques et élabore les procédures nécessaires à l'activité GRH et en contrôle l'application ;
- Assiste les gestionnaires dans la mise en application des politiques et procédures en matière de gestion des Ressources Humaines et de la formation ;
- Tient à jour l'organigramme, les descriptions de fonctions et les exigences d'emploi de la Société ;
- Met a disposition les ressources humaines nécessaires à la réalisation de la mission de la Société ;



- Analyse les besoins en formation exprimés par les différentes structures de la société et coordonne l'établissement du plan annuel et plu annuel de formation et s'assure de leur réalisation ;
- Evalue l'impact des programmes de formation et de développement sur le rendement du travail ;
- Analyse les informations relatives à la rémunération et propose les actions correctives nécessaires;
- Participe à la définition de la politique de prévention et de règlement des conflits sociaux ;
- Suit les relations de travail avec les partenaires sociaux et participe à la négociation en cas de besoin avec les syndicats sur les revendications d'ordre collectif ;
- Participe en cas de besoin à la négociation de la convention collective ;
- Prépare, en cas de besoin, le règlement intérieur et s'assure de son application ;
- Veille à l'application des décisions de sanction disciplinaires ;
- Suit le programme de la médecine de travail ;
- Suit l'évolution de la législation sociale et s'assure de l'application de la réglementation dans ce domaine ;
- Veille au maintien d'un bon climat social au sein de la Société ;
- Suit et analyse les ratios de gestion des ressources humaines ;
- Analyse les rapports d'activité des ressources humaines et définit les actions à mettre en œuvre ;
- Veille au fonctionnement et à l'amélioration du système de management intégré ;
- S'assure de la réalisation des bilans périodiques de la fonction.
- Suit de près les recommandations de la commission d'hygiène et sécurité
- Participe à l'analyse et évalue les dangers et risques au travail et les aspects environnementaux.
- Veille à l'application et le suivi des programmes de santé-sécurité et environnement.

6/Autorité :

Délégation de pouvoir est donnée au directeur des ressources humaines ou son intérim pour signature des documents ci-après :

- Procès verbal d'installation (recrutement).
- Contrat de recrutement (DAIP-CTA-CDD – CDI)
- Contrat d'apprentissage
- Contrat et conventions de formation (avec les centres de formation – université – écoles spécialisées – Organismes désignés etc.....)
- Contrats de mise en situation professionnelle
- Ordres de mission commandés
- Décomptes frais de mission
- Récapitulatif des salaires
- Titres de congés, d'absence ou autres, à l'exception des cadres dirigeants.
- Décisions de mise en disponibilité
- Décisions de détachement pour formation, mission publiquesetc.
- Décisions de nomination, mutation, sanction, régularisation...etc. à l'exception des cadres dirigeants.
- Les déclarations mensuelles et annuelles auprès des caisses sociales (CNAS – MGMC..... etc.)
- Fiche d'autorité et responsabilité.

7/ Relations fonctionnelles :

- L'ensemble des structures de la Société.

8/Hiérarchie ascendante :

- Sous l'autorité du président directeur général.

8/ Hiérarchie descendante :

- Département des Ressources Humaines
- Activités sociales et moyens généraux.
- En cas d'absence, l'intérim est assuré par un directeur ou chef de Département ressources humaines

Sétif le; 05 Avril 2018

POLITIQUE DU SYSTÈME DE MANAGEMENT INTÉGRÉ

API Spec Q1 9th Edition, API 10A
ISO 9001:2015, ISO 14001:2015, ISO 45001:2018

" Joindre la responsabilité à la performance "

Pour faire face à la concurrence de plus en plus rude et afin de consolider ses avantages concurrentiels; la Société des Ciments d'Ain El Kebira (SCAEK) se doit d'être compétitive, réactive et proactive pour assurer ses parts de marchés et par conséquent, sa pérennité.

Pour ce faire, la SCAEK s'est engagée dans une démarche intégrée de Qualité, de Santé-Sécurité et d'Environnement, visant à :

- Satisfaire ses clients dans le respect des exigences normatives et réglementaires,
- Offrir à ses collaborateurs des conditions de travail sûres et saines,
- Protéger et sauvegarder l'environnement.

Son objectif est de maîtriser les risques liés à son activité et de saisir les opportunités qui se présentent à elle et ce, à travers l'engagement de la société à réaliser et concrétiser les objectifs, déclinés de la stratégie de la société, consistant à :

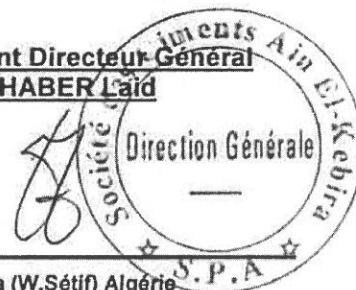
- *Veiller continuellement au respect rigoureux de l'application de la législation et de la réglementation applicables à l'activité de la société, lesquelles relatives à la qualité, la santé sécurité au travail et l'environnement ;*
- *Améliorer la gestion de la relation avec les clients,*
- *Accroître la protection de l'environnement afin de prévenir la pollution et minimiser les impacts environnementaux de activités de la société dans une dynamique de développement durable;*
- *Réduire, les déchets afin d'optimiser la gestion de ceux-ci (tri et valorisation);*
- *Prévenir et réduire à la source, des risques liés à la santé et la sécurité du personnel et mettre l'accent sur la prévention des accidents du travail;*
- *Réduire la consommation d'énergie en optimisant son utilisation pour améliorer en continue sa performance énergétique;*
- *Promouvoir la formation et la sensibilisation du personnel pour permettre le développement de pratiques à améliorer la qualité de produit, la réduction des impacts environnementaux et les risques liés à la sécurité de travail;*
- *Maintenir et renforcer la communication avec les parties intéressées;*

Le Système de Management Intégré Qualité selon la spécification API Q1 9^{ème} Edition monogramme standards10A, l'ISO 9001/2015, Environnement selon l'ISO 14001/2015 et Santé & Sécurité au travail selon l'ISO 45001/2018 représente l'engagement de la SCAEK pour l'amélioration continue des activités afin d'atteindre l'excellence.

Pour y parvenir et étant le Président Directeur Général de la Société des Ciments d'Ain El Kebira, je m'engage pleinement à mettre à disposition tous les moyens humains, financiers, organisationnels et techniques nécessaires pour mettre en œuvre notre politique et atteindre les objectifs établis. Aussi, j'appelle l'ensemble des collaborateurs de la société pour l'application de cette politique.

Le Président Directeur Général

KHABER LAÏD



E
Environnement

S
Sécurité

S
Santé

Q
Qualité

Direction :

EBF 005-0/600

Canevas Besoins de formation 2021

N°	Actions	Objectifs recherchés	Personnel ciblé (1)	Nbre Du personnel à former	Observations
1					
2					
3					
4					
5					
6					

(1): Préciser les noms des participants

Avant le 13/09/2020