



جامعة ابن خلدون - تيارت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير



قسم: علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة

الماستر بعنوان:

تخصص: إدارة أعمال

في شعبة: علوم التسيير

الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

دراسة تطبيقية بمؤسسة سونلغاز - تيارت

إعداد الطالبتين:

تحت إشراف الدكتورة:

- دريش خاليدة

- يماني ليلي

- سعداوي دنيا بهية

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	أعضاء اللجنة
رئيسا	أستاذ محاضر "أ"	شباح رشيد
مشرفا مقرررا	أستاذ محاضر "أ"	يماني ليلي
مناقش أول	أستاذ مساعد "ب"	دحماني رضا
مناقش ثاني	أستاذ محاضر "ب"	بوزكري جمال

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2022/06/13

السنة الجامعية: 2022/2021

شكر و عرفان

قال ﷺ: "لا يشكر الله من لم يشكر الناس".

بداية الشكر والثناء لله عز وجل على نعمه وتوفيقه لنا في إنهاء هذه المذكرة.

نتشرف أن نتقدم بالشكر والتقدير والإمتنان إلى كل من أمدنا بيد العون والمساهمة في إعداد هذا البحث،

خاصة إلى الدكتورة "يماني ليلي" على إشرافها على هذه المذكرة، بالنصيحة والرعاية والتوجيه، فجزاها الله خيرا ورعاها وأنار دربها وأبقاها في خدمة العلم والمتعلمين، راجين من المولى أن يكون عملنا هذا في المستوى المطلوب.
كما نتقدم بالشكر الجزيل لأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم وقبولهم مناقشة هذه المذكرة.



إهداء

إلى والدي حفظهما الله وأطال عمرهما
إلى إخوتي وأخواتي
إلى كل صديقاتي
إلى كل الذين ساعدوني في إنجاز هذا العمل
المتواضع

خاليدة



إهداء

إلى والدي العزيزين أطال الله في عمرهما
إلى كل إخوتي وأخواتي
إلى جميع صديقاتي
إلى كل من ساهم وساعدني في إنجاح هذا العمل

دنيا بهية



الفهرس

شكر

إهداء

ملخص

الفهرس

قائمة الجداول والأشكال

أ

مقدمة

الفصل الأول: مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية

- 8 المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية
- 8 المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية
- 12 المطلب الثاني: خصائص وتحديات الإدارة الإستراتيجية وأهدافها
- 16 المطلب الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية
- 22 المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية
- 22 المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية
- 25 المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها
- 27 المطلب الثالث: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية
- 33 المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية
- 33 المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 34 المطلب الثاني: تطور وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية
- 37 المطلب الثالث: التحول الإستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

الفصل الثاني: الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

- 47 المبحث الأول: استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة
- 47 المطلب الأول: مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات
- 51 المطلب الثاني: تصميم وصياغة استراتيجية المنظمة وإجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية
- 56 المطلب الثالث: العلاقة بين استراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية وأهم الاستراتيجيات المتبعة

60	المبحث الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية
60	المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري
66	المطلب الثاني: استراتيجية تمكين العاملين واستراتيجية التسويق الداخلي
68	المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والإدارة الدولية للموارد البشرية
71	المبحث الثالث: نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية
71	المطلب الأول: نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة
72	المطلب الثاني: نموذج جامعة وورثش ونموذج جامعة هارفارد
77	المطلب الثالث: نموذج التطابق الاستراتيجي ونموذج ديفيد جيست

الفصل الثالث: دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز - تيارت

83	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية سونلغاز
83	المطلب الأول: نشأة وتعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز
86	المطلب الثاني: تقديم الشركة محل الدراسة
88	المطلب الثالث: المهام الموكلة لكل مصلحة في وحدة توزيع سونلغاز تيارت
92	المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة
92	المطلب الأول: منهجية الدراسة
92	المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات
93	المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي وثبات الدراسة
96	المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة
96	المطلب الأول: ثبات وصدق أداة الدراسة
98	المطلب الثاني: تحليل البيانات الشخصية
106	المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسة

110	خاتمة
114	قائمة المصادر والمراجع
121	الملاحق

قائمة

الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
48	يوضح نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية	1-2
48	يوضح نقاط القوة والضعف للبيئة الخارجية	2-2
64	بعض أوجه الاختلاف بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية	3-2
95	بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي	1-3
95	تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية	2-3
96	معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا	3-3
97	الصدق التقاربي لتقارير حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	4-3
98	اختبار التوزيع الطبيعي	5-3
99	تحليل البيانات العينة	6-3
103	نتائج المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية	7-3
104	نتائج المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	8-3
105	نتائج المحور الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	9-3
106	نتائج تحليل التباين للانحدار	10-3
107	تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الأولى	11-3

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
17	يوضح نموذج Sharplin لصياغة الاستراتيجية	1-1
18	يوضح نموذج Mc Kinsey لتحقيق فعالية التنفيذ الاستراتيجي	2-1
20	يوضح الإطار العام لمراجعة الاستراتيجية	3-1
62	العلاقة بين المفاهيم الخمسة للاستراتيجية بعد إضافة المفهوم السادس (المسار)	1-2
72	نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة	2-2
73	نموذج جامعة وورثش (Warwich)	3-2
75	نموذج جامعة هارفارد	4-2
77	نموذج التطابق الاستراتيجي	5-2
79	نموذج ديفيد جيست (Gust)	6-2
85	الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز	1-3
87	يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية	2-3
90	يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية	4-3
100	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس	4-3
100	توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر	5-3
101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي	6-3
101	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة	7-3
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل	8-3
102	توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية	9-3

مقدمة

نتيجة للتحويلات الجديدة التي تطرحها العولمة والتطورات التي يشهدها الميدان التكنولوجي بكل جوانبه، أصبحت المؤسسات وما تتوفر عليه من موارد مادية وبشرية ضرورة ملحة لضمان الإستمرارية في ظل بيئة تتميز بكثرة التقلبات وإشتداد حدة المنافسة، وهو ما جعل مختلف المؤسسات تسعى جاهدة إلى إختيار وتطبيق العديد من الإستراتيجيات والرؤى الجديدة من أجل المحافظة على البقاء ومن أهم الإستراتيجيات التي تعتمد عليها المؤسسات في هذا الشأن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية التي تعنى برسم سياسة المؤسسة طويلة الأجل للعنصر البشري في العمل وكل ما يتعلق بحياته الوظيفية داخل المؤسسة، وتسعى هذه الإدارة خاصة إلى الإستثمار في المورد البشري وإعتبره رأس مال فكري لا عبء عليها لذا يجب الإهتمام به وبكل متطلباته، والعمل على تأهيله وتطوير كفاءاته وذلك بإتباع عدة مناهج وطرق مساعدة لرفع قدرتها على التحكم في متطلبات وظيفته.

وإن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي في الواقع واحدة من المفاهيم الأكثر أهمية في مجال الأعمال والإدارة اليوم. وفكرة الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية هي تعزيز أماكن العمل ذات الأداء العالي وإدارة رأس المال البشري، يمكن تعريف الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها ربط الموارد البشرية بالأهداف والأهداف الاستراتيجية للمنظمات من أجل تحسين أداء الأعمال وتطوير الثقافة التنظيمية التي تغذي الابتكار والمرونة والميزة التنافسية في المؤسسة.

وذلك يعني بأن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعني قبول وإشراك وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة أو الشركة من خلال أنشطة الموارد البشرية مثل توظيف الموظفين واختيارهم وتدريبهم ومكافأهم ولذلك، فإن الهدف الأساسي لها هو زيادة إنتاجية الموظفين وتحديد المجالات الرئيسية للموارد البشرية حيث يمكن تنفيذ الاستراتيجيات على المدى الطويل لتحسين الدفاع العام للموظفين جنباً إلى جنب مع الإنتاجية، ستمكنك هذه الدورة من تحويل نفسك وقسم الموارد البشرية الذي تعمل به إلى شريك عمل قادر على تحقيق النتائج وإضافة قيمة حقيقية لمؤسستك.

وفي هذا الصدد نطرح الإشكالية التالية:

ما مفهوم الإدارة الإستراتيجية وما مدى تطبيقها في تنمية الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز؟

للإجابة على السؤال الجوهرى إرتأينا تقسيمه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

- ما مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؟
- ما مدى تطبيق الإدارة الاستراتيجية في المنظمة وما علاقتها بالموارد البشرية؟
- ما الفرق بين الإدارة الإستراتيجية والإدارة التقليدية؟
- ما هو واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية قيد الدراسة؟

الفرضيات:

للإجابة عن الأسئلة السابقة يتم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة تكون محددة وواضحة.
- تساهم الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية.
- تعمل المؤسسة على الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة.
- إن ممارسات الإدارة الاستراتيجية لها علاقة ودور كبير في تكوين الموارد البشرية.

أسباب اختيار الموضوع:

أسباب ذاتية:

- الرغبة في الإطلاع على إدارة الموارد البشرية داخل المؤسسة.
- موضوع البحث مرتبط بمجال تخصصنا.

أسباب موضوعية:

- كسب معرفة نظرية وتطبيقية في المجال العلمي.

أهمية البحث:

تكمن أهمية هذا البحث من خلال:

- تسليط الضوء على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وإدارة الوارد البشرية وذلك من خلال الكشف على طبيعتها وأهميتها بالنسبة للمؤسسة.
- تأتي أهميته أيضا في أنه يلقي الضوء على آخر التطورات في الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في عالم يتجه نحو إدارة المعرفة وتغيير النظر التقليدية للعمال كمورد وتحويله إلى رأس مال يجب تنميته وإستثماره كأى رأس مال آخر لتحقيق المردود الأعلى للمؤسسة لما للموارد البشرية من أهمية تفوق أهمية الموارد الأخرى.
- يمكن أن تساهم هذه الدراسة في توعية المؤسسات بضرورة تكوين مواردها البشرية.

أهداف البحث:

- نسعى من خلال هذا البحث الى تحقيق الاهداف التالية:
- التعريف بمفهوم إدارة الموارد البشرية.
- التعريف بالإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.
- التعرف على أهمية الإدارة الإستراتيجية بالنسبة للموارد البشرية.

المنهج المتبع:

بالنظر إلى طبيعة الموضوع محل الدراسة ومن أجل الاجابة على الأسئلة المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي وهذا من أجل التعريف بإدارة الموارد البشرية والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، كما إستخدمنا المنهج التحليلي لتحليل نتائج الإستبيان المستخدم في الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- من بين أهم الصعوبات التي تمت مواجهتها من خلال إنجاز هذه الدراسة ما يلي:
- كثرة المراجع فيما يخص موضوع دراستنا مما صعب علينا الاختيار بينها ووضع خطة محكمة.
- عدم خبرتنا في إنجاز بحث يرقى لأساسيات إعداد البحوث العلمية.

الدراسات السابقة:

هناك العديد من الدراسات القريبة من موضوع دراستنا، حيث أخذنا بعض الدراسات السابقة ندرجها من خلال ما يلي:

دراسة بن قايد فاطمة الزهراء: جاءت تحت عنوان "دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية الميزة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمجد بوقرة بومرداس، 2011/2010، تمحورت إشكالية هذه الدراسة مدى إمكانية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تنمية وتطوير الميزة التنافسية للمؤسسة.

دراسة بن قانة سهام: تمحورت هذه الدراسة في "الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية دراسة حالة: مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم"، مذكرة ماستر، تخصص إدارة واقتصاد مؤسسة، جامعة عبد الحميد ابن باديس -مستغانم-، 2015/2014، تضمنت إشكالية هذه الدراسة مدى إمكانية التغيرات التكنولوجية أن تساهم في تحقيق أهداف إستراتيجية إدارة الموارد البشرية.

تقسيمات الدراسة:

ومن أجل الوصول إلى الإجابة عن الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول حيث تناولنا في الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية وذلك من خلال تسليط الضوء على الإدارة الإستراتيجية بالإضافة إلى أساسيات حول إدارة الموارد البشرية، وأخيرا العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية، أما الفصل الثاني الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية سنتطرق من خلاله لاستراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة إضافة إلى استراتيجيات الموارد البشرية وكذا نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية، والفصل الثالث خصص للإطار التطبيقي والذي جاء بعنوان دراسة تطبيقية في مؤسسة سونلغاز - تيارت، فمن خلاله سنقوم بتوضيح مجالات الدراسة، وكذا الإطار المنهجي للدراسة، وأخيرا عرض نتائج الدراسة.

الفصل الأول

مقاربة إصطلاحية

للإدارة الإستراتيجية و إدارة الموارد البشرية

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

تمهيد

الإدارة الاستراتيجية هي العملية الإدارية التي يتم بموجبها إدارة كافة الموارد المتاحة في المؤسسة بصورة تضمن تحقيق كافة أهدافها وغاياتها، بحيث يتم ذلك وفقاً للعديد من الخطوات، والتي بدورها تبدأ في تحديد هذه الأهداف، ثم العمل على تحليل البيئة التنافسية المحيطة بالمؤسسة، وتحليل نظامها الداخلي، ثم وضع نظام لتقييم الاستراتيجيات، مع ضرورة تحديد الفرص المتاحة، والتهديدات التي قد تواجهها المؤسسة، بحيث يمكن أن تكون هذه التهديدات داخل المؤسسة نفسها، أو من الجهات المنافسة لها.

وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

المبحث الأول: الإدارة الإستراتيجية

سنتطرق في هذا المبحث إلى الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال التعرض ماهية الإدارة الإستراتيجية، وكذا خصائص وتحديات الإدارة الإستراتيجية وأهدافها، وأخيرا عمليات الإدارة الإستراتيجية.

المطلب الأول: ماهية الإدارة الإستراتيجية

سنوضح في هذا المطلب ماهية الإدارة الإستراتيجية وذلك من خلال التطرق لمفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية، بالإضافة إلى مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية، وكذا مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية.

أولا: مفهوم وأهمية الإدارة الإستراتيجية

1. مفهوم الإدارة الإستراتيجية: تعرف الإدارة الإستراتيجية على أنها الأسلوب الإداري المتميز الذي ينظر إلى المنظمة في مجموعها نظرة شاملة في محاولة لتعظيم الميزة التنافسية التي تسمح لها بالتفوق في السوق واحتلال مكانة ومركز تنافسي قوي؛ وذلك باتخاذ القرارات الاستراتيجية التي تأخذ في اعتبارها الفرص والمشكلات الحالية، وتهتم في نفس الوقت بالتعرف على المستقبل والإعداد للتعامل معه¹. تعددت واختلقت المفاهيم تناولت مفهوم الإدارة الإستراتيجية بين الباحثين وذلك بسبب إختلاف الأهداف ومن أهمها نجد²:

- عرف ألفرد شاندرل chandler بأنها: "تحديد الأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة، وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف".
- كما عرف منتزبرج وواترز Maintzberg et Waters الإدارة الإستراتيجية بأنها: "نمط أو نموذج معين يعبر عن تدفق مجموعة من القرارات أو التصرفات، سواء كان هذا النمط لإستراتيجيات مقصودة - أو مخططة - أو نتاجا لإستراتيجيات غير مقصودة - أو غير مخططة أو طارئة".

¹ ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية -، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بنها، مصر، 2011، ص102.

² مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم -، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص37.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

2. أهمية الإدارة الاستراتيجية: تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الاستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي¹:

- توضيح الرؤية المستقبلية للعمل ورسم صورة مستقبلية للمؤسسة تحاول الوصول إليها.
- التفاعل البيئي على المدى البعيد، حيث يساعد هذا التفاعل المؤسسة على التعامل مع الظروف والمستجدات ويعطيها القدرة على التكيف مع التغيرات.
- إمكانية تبني أفكار إبداعية جديدة تساهم في تطوير قدرات وقابليات تولد رغبة في تطوير واقع المؤسسة من خلال إجراء تغييرات مستمرة وإيجابية.
- تدعيم المركز التنافسي للمؤسسة وجعلها قادرة على بناء قدرات تساهم في تعزيز هذا المركز وتحقيق نتائج إيجابية.
- توفر أساس معين لتحديد الحاجة للتغيير وإبرازها لجميع المستويات الإدارية، إضافة إلى المساعدة في النظر إلى التغيير كفرصة وليس كتهديد.
- تضع أسس علمية وسليمة لتخصيص الموارد والإمكانات وخاصة النادرة منها على مختلف وحدات الأعمال والأنشطة الوظيفية في المؤسسة.
- تمثل إطاراً لتحسين الممارسة الإدارية من خلال التنسيق والسيطرة على النشاطات أو رقابتها. ويمكن أن نوجز أهمية الإدارة الاستراتيجية في النقاط التالية²:
- زيادة حدة التغيير الكمي والنوعي وبيئة الأعمال فلا بد لصانع الاستراتيجية من مواكبة التغيير وليس مواجهته لاكتساب المزيد من التعلم والخبرة في إدارة التغيير بطريقة فعالة.
- زيادة حدة المنافسة فظهور منافسين جدد باستمرار وزيادة حدة المنافسة في الأسواق المحلية والعالمية مما يفرض على صانعي الاستراتيجية تحدي صياغة وتطوير خطط استراتيجية كفؤة وبعيدة المدى.

¹ طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007، ص 50.

² حميدة أبوصاح فزة، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس -دراسة ميدانية في جامعة طرابلس-، أطروحة دكتوراه، جامعة مولان مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية، ليبيا، 2017-2018، ص 76.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

- عولمة الأعمال، فلقد تلاشت في عالم الأعمال حدود السيادة بين الدول والإقليم وذلك مع زيادة الاعتماد المتبادل للاقتصاديات وحرية التبادل التجاري.
- التطور التكنولوجي، حيث تعتمد معظم المنظمات على التكنولوجيا لتحقيق ميزة تنافسية ضرورية للبقاء في عالم الأعمال.
- نقص الموارد من الواضح أن الموارد الطبيعية في تناقص مستمر لذلك يتطلب الأمر من الإدارة الاستراتيجية وضع خطة طويلة المدى للحصول على المواد الأولية بطريقة عقلانية واقتصادية.
- عدم استقرار في أوضاع السوق فالأسواق التجارية في حالة تذبذب وعدم الاستقرار في أسعار صرف العملات وأسعار الطاقة، لذلك لابد أن تتغير عمليات الإدارة الاستراتيجية أو تقوم بتعديلات مستمرة على خطط وسياسات الإدارة.

ثانيا: مراحل تطور الإدارة الإستراتيجية

لقد انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى مجال الأعمال في بداية الستينات، حيث توضح إسهامات الكتاب في مجال الإدارة الاستراتيجية أن الفكر الإداري في هذا المجال قد تطور من خلال عدة مراحل يمكن إيجازها وفق التالي¹:

المرحلة الأولى: التوجه بالتخطيط طويل الأجل

امتدت هذه المرحلة منذ الستينات من القرن العشرين، وكان التركيز فيها على القرارات ذات التأثير الواسع في حياة المنظمة، فتمثلت الجهود الاستراتيجية بالعمل على تحقيق النمو الداخلي أو إنتاج استراتيجية لتنويع المنتجات، أو استراتيجية لتخفيض حجم العمليات وتقليصها، أو الانتشار من خلال خفض الأسعار، ومن ثم كانت استجابة المنظمات لمتغيرات المواقف التي تواجهها بما يمكنها من إجراء عمليات التحليل وتخصيص الموارد، وقد أطلق على هذه المرحلة اسم المرحلة الخافتة نظرا لعدم وضوح معالم الإدارة الاستراتيجية وأبعادها الجوهرية.

¹ محمد صفور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، د ط، 2018، ص 11.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

المرحلة الثانية: التوجه الاستراتيجي المحدود

ركزت هذه المرحلة على الانطلاق من التخطيط طويل المدى إلى التخطيط الاستراتيجي، وظهر ما يسمى باستراتيجية الإدارة، وما يلزمها من خطوات تتطلب وضع الغايات والأهداف والقيام بعمليات التحليل الاستراتيجي والتنبؤ، والاختيار الاستراتيجي لانتهاز الفرص وتجنب المخاطر، والتطبيق الاستراتيجي مع الرقابة على تلك الخطوات وتقويمها، وتعد هذه المرحلة حلقة وسط بين المرحلة الأولى والمرحلة الثالثة، وشملت هذه المرحلة فترتي الستينات والسبعينات من القرن العشرين.

ويمكننا القول أن هذه المرحلة هي الفترة المنيرة لدراسة الإدارة الاستراتيجية وممارستها، إذ بدأت تتفتح الرؤية لماهية الاستراتيجية، وتحددت خطواتها الرئيسية وبدائلها الممكنة التطبيق، ومزايا بنائها على المدى البعيد.

المرحلة الثالثة: التوجه البيئي (مرحلة تنفيذ الاستراتيجية)

وهي المرحلة التي نستطيع أن نطلق عليها اسم تنفيذ الاستراتيجية، أي ما يتطلب قيام المنظمة بتحديد الأهداف السنوية ووضع السياسات وتحفيز العاملين وتخصيص الموارد، أي أن تنفيذ الاستراتيجية يعني تعبئة العاملين والمدبرين وتوجيههم لوضع الاستراتيجيات المقررة موضع التنفيذ، وتعد هذه المرحلة نتيجة تعقيدها من أصعب المراحل التي مرت بها الإدارة الاستراتيجية.

وقد أطلق الباحثون في مجال الإدارة الاستراتيجية على هذه المرحلة اسم الفترة الزاهية لدراسة الإدارة الاستراتيجية، وقاموا بتقسيمها إلى المراحل الفرعية التالية¹:

- مرحلة الستينات (مرحلة الاستقرار).
- مرحلة السبعينات (مرحلة التوجه المالي).
- مرحلة الثمانينات (مرحلة التوجه التنافسي).
- مرحلة التسعينات (مرحلة التغيير الموسع).

¹ محمد صفور، رعد الصرن، المرجع السابق، ص 12.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

المرحلة الرابعة: التوجه الاستراتيجي المتكامل

وهي المرحلة الأعدق، حيث تمثل المرحلة المعاصرة الموجهة لمقابلة تحديات القرن الحادي والعشرين، ومن أهم أبعادها الأساسية ما يلي:

- إن الاستراتيجية تمثل ذلك التصور العام الذي يجب أن تكون عليه المنظمة، وتسعى لتحقيقه من خلال وضوح رؤيتها المستقبلية، وتحديد رسالتها التنظيمية، وبنائها لغاياتها وأهدافها بوعي وإدراك لعناصر التأثير المتعددة.
- يركز الاتجاه المعاصر على معوقات مبدأ الاستراتيجية دون الدخول تفصيلا في بيان خطوات الاستراتيجية الإدارية باعتبار أن الإيمان بالمبدأ كفيلا بتذليل أي معوقات.
- إن الاستراتيجية الإدارية وسيلة تحقيق تماسك التنظيم داخليا وتحديد وجهته خارجيا مع تدعيم علاقته بتغيرات البيئة المختلفة.
- تزداد أهمية التحليل والتنبؤ الاستراتيجي للوقوف على عناصر القوة والضعف، وإيجاد الفرص والمخاطر بما يمكن من سد الفجوة الاستراتيجية.
- تؤثر نوعية المنظمة وأنشطتها الحالية والمتوقعة في عمليات التخطيط الاستراتيجي¹.

المطلب الثاني: خصائص وتحديات الإدارة الإستراتيجية وأهدافها

سنوضح في هذا المطلب خصائص وتحديات الإدارة الإستراتيجية وأهدافها وذلك وفق العناصر والنقاط التالية.

أولا: خصائص الإدارة الاستراتيجية

تتمثل خصائص الإدارة الاستراتيجية في التالي²:

- الإدارة الاستراتيجية هي عملية لأنها تتضمن اختبار ما هو أفضل استجابة للظروف التي تشكل بيئة المنظمة الديناميكية.

¹ مجد صفور، رعد الصرن، المرجع السابق، ص 12.

² صلاح الدين اسماعيل صلاح الدين، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والتطبيقات)، جامعة حلوان، القاهرة، 2016، ص 33.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

- الإدارة الاستراتيجية هي عملية منتظمة حيث تهدف إلى اتباع عملية من هيكلتها، كما أنها تعتمد على البيانات.
- تهتم الإدارة الاستراتيجية بالمستقبل من خلال التنبؤ بالمستقبل وتوجيهه وإدارته.
- تعتبر الإدارة الاستراتيجية وسيلة للتفكير والتصرف من أجل عمل تغيير معين.
- الإدارة الاستراتيجية هي عملية مستمرة فلا يمكن أن تكون جهود الإدارة الاستراتيجية بمثابة نشاط لفترة زمنية واحدة أو لها بداية ونهاية.
- تشكل الإدارة الاستراتيجية إطارا لتوجيه المراحل الأخرى للإدارة مثل (تصميم البرامج، ووضع الموازنات الخاصة بالبرامج ووضع الهياكل وتطوير الموارد البشرية وتقييمها).
- الإدارة الاستراتيجية ليست عملية سهلة الأداء بل هي عملية صعبة تتطلب بذل المزيد من الجهود الفكرية كثيرة الانضباط والالتزام.

ثانيا: التحديات التي تواجه الإدارة الإستراتيجية

- تواجه الإدارة الاستراتيجية عدة تحديات خاصة في مطلع القرن الحادي والعشرين وهي بمثابة سمات العصر الحديث وتتمثل في¹:
1. **زيادة معدلات التغيير:** إن دخول منظمات الأعمال القرن الحادي والعشرين يأتي محملا بالعديد من نتائج الابتكارات والأنشطة والتفاعلات الدولية، فظهور ثورة المعلومات والاتصالات وتحديات الهندسة الوراثية في النبات والحيوان والإنسان، وقضايا الاستنساخ، والانفتاح الإعلامي، كل هذه الأمور ما هي إلا أمثلة لتحديات التغيير الماثلة أمام الاستراتيجيين في منظمات الأعمال.
 2. **شدة المنافسة:** يشهد القرن الحالي منافسة شديدة نتيجة زيادة المعاملات الدولية والعملة الاقتصادية لذا يجب أن يراعي الاستراتيجيون عند صياغة استراتيجياتهم تطور الأسواق العالمية حتى يمكنهم النجاح في التعامل معها، والحصول على حصة من السوق، ولن يتأتى ذلك إلا من خلال عمليات الإبداع في المنتجات والعمليات والتسويق وغيرها.

¹ عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، مرجع سابق، ص 54-56.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

3. التغيرات التكنولوجية: تعتمد العديد من المنظمات على بعض الأساليب التكنولوجية للحصول على ميزة تنافسية تسهم في سيطرتها على أحد المواقف زمنيا أو مكانيا، ولكن هذا لا يستمر طويلا، فسرعان ما يحدث التغيير وتجد تلك المنظمات نفسها مطالبة بالبحث عن ميزة تنافسية تكنولوجية جديدة وهكذا.
4. عجز الموارد المتاحة وندرتها: أصبح من الواقع أن نجد ندرة في بعض الموارد المطلوبة سواء كانت مادية أو فنية أو بشرية، ويتضح ذلك في بعض الدول حتى في الولايات المتحدة الأمريكية، فالموارد المائية والطاقة، وعجز بعض المواد الغذائية تمثل تحديات من الضروري مواجهتها حتى يتسنى إعداد الاستراتيجية للدخول في القرن القادم.
5. عولمة الإدارة فكريا وتطبيقا: في بيئة الأعمال التي تتواجد فيها المؤسسة اليوم زادت وتيرة التحالفات الاقتصادية وهذا ما جعل من العالم قرية واحدة، وبالتالي زيادة مستويات المنافسة العالمية وذلك يدعو إلى ضرورة الاهتمام بتنمية الفكر الاستراتيجي لمواجهة هذه التحديات في مجالات التطبيق الاقتصادي والإداري.
6. الالتزامات والمواثيق الدولية في إطار حقوق الإنسان والقيود البيئية والديمقراطية... الخ.

ثالثا: أهداف الإدارة الإستراتيجية

- تهدف الإدارة الاستراتيجية إلى تحقيق التفوق على المنافسين والحد من تأثيرهم على حصة المنظمة في السوق وزيادة وبناء مركز تنافسي قوي للمنظمة، وزيادة قيمة المنظمة من وجهة نظر العملاء وحملة الأسهم والمجتمع ككل وفي سبيل ذلك تسعى إلى تحقيق الأهداف التالية¹:
- تهيئة المنظمة داخليا بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.
 - اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المنظمة في السوق وتقوية مركزها التنافسي، وزيادة رضا العملاء وتعظيم المكاسب لأصحاب المصلحة سواء كانوا من المساهمين أو المجتمع كله أو قطاع منه.

¹ محمد حنفي محمد نور تبيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية -، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2010، ص 31.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

- تحديد الأولويات والأهمية النسبية في وضع الأهداف طويلة الأجل والأهداف السنوية والسياسات والبرامج وإجراء عمليات تخصيص الموارد حسب هذه الأولويات.
- زيادة فاعلية وكفاءة عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية والتنسيق والرقابة بين جميع الوحدات الوظيفية في المنظمة واكتشاف وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث والعمل على الحد من تكرارها ومعالجتها قبل وقوعها، وذلك لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الاستراتيجية.
- إيجاد المقياس الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة ومعرفة مدى نجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعية، فالإدارة التي تفشل في تحقيق المنظمة هي إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المنظمة.
- الاهتمام والتركيز على السوق والبيئة الخارجية بغرض استغلال الفرص والمكاسب التي تعود على المنظمة ودرء ومقاومة التهديدات والمخاطر التي قد تعترض المنظمة، وهو المعيار الأساسي الذي يحدد مدى نجاحها.
- تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وتحليلها والاستفادة من نتائجها في اكتشاف المشاكل قبل وقوعها والأخذ بزمام المبادرة بدلا من أن تكون قرارات المنظمة هي رد فعل لقرارات واستراتيجيات المنافسين (أي المنظمات الأخرى).
- إيجاد نظام للإدارة الاستراتيجية يستخدم الأساليب العلمية في حل المشاكل حتى يشعر العاملين بأهمية المنهج العلمي في حل المشكلات.
- تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد من التزام العاملين لتنفيذ الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووقفوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير، ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء داخل المنظمة.
- تسهيل عملية التنسيق والاتصال داخل المنظمة وزيادة فعاليتها والعمل على منع التعارض والاحتكاك بين الإدارات لوجود معايير وأهداف واضحة تستخدم للفصل بين وجهات النظر المختلفة¹.

¹ محمد حنفي محمد نور تيدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء - دراسة قطاع الاتصالات السودانية -، المرجع السابق، ص 31.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

- تساهم في عملية الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة والعمل على توزيعها وتخصيصها بين البدائل المختلفة.
- تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على معلومات صحيحة تعبر عن رسالة المنظمة وتوحيد اتجاهاتها.

المطلب الثالث: عمليات الإدارة الإستراتيجية

للإدارة الإستراتيجية عمليا تقوم بما سنوضحها في هذا المطلب عمليات الإدارة الإستراتيجية، فنجد عملية صياغة الاستراتيجية، وعملية تنفيذ الاستراتيجية، وكذا عملية مراجعة وتقييم الاستراتيجية.

أولا: عملية صياغة الاستراتيجية

هي أول العمليات التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية وتعني وضع وتحديد غايات المؤسسة وأهدافها الرئيسية، وذلك في ضوء الرؤية المستقبلية الشاملة لها¹، فوضوح رسالة المؤسسة وإجراء عمليات التحليل لعناصر بيئتها الخارجية والداخلية يسمح بتحديد الهدف الذي ترمي إليه هذه الأخيرة حتى يتسنى لها اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين ما تحدده من بدائل اغستراتيجية، فنجد هذه العملية تشمل الأنشطة التالية:

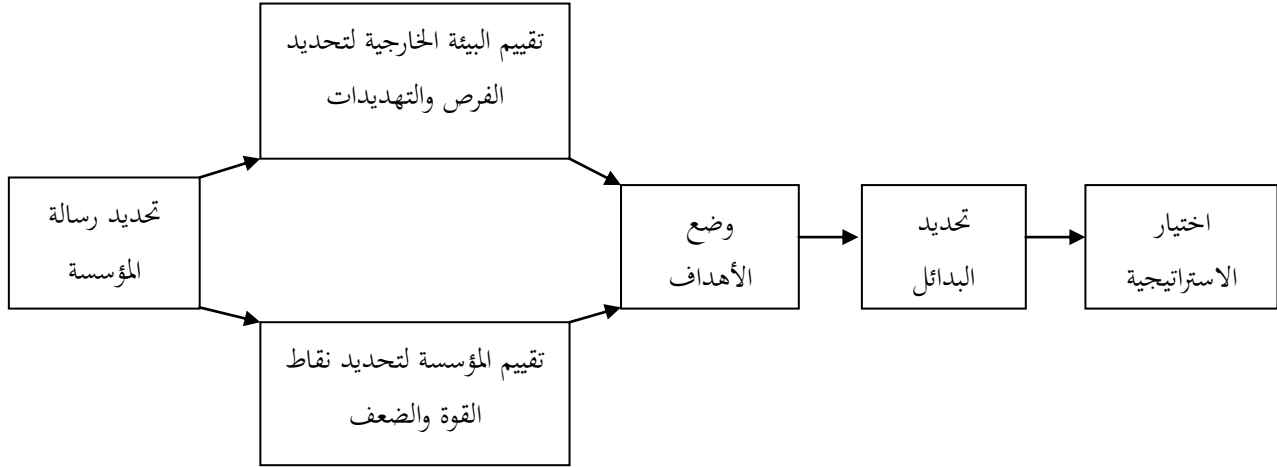
- صياغة رسالة المؤسسة.
- تحليل البيئة الداخلية لتحديد عناصر القوة وعناصر الضعف.
- تحليل البيئة الخارجية لاكتشاف الفرص والتهديدات.
- وضع الأهداف والغايات.
- تحديد البدائل وفقا لنتائج التحليل وممارسة المؤسسة كهدف لها.
- اختيار الاستراتيجية المناسبة من بين مختلف البدائل المتاحة لديها.

¹ عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 1999، القاهرة، ص 60.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

ويوضح الشكل التالي صورة مبسطة لمختلف الأنشطة المذكورة سابقاً¹.

الشكل رقم (1-1): يوضح نموذج Sharplin لصياغة الاستراتيجية



المصدر: فلاح حسن الحسني، المرجع السابق، ص 44.

وحسب ما جاء في الشكل رقم (1-1): يتضح أن عمليات الإدارة الاستراتيجية لا تنتهي بمجرد تحديد المؤسسة للكيفية والطريقة التي تم تقريرها لإنجاز أهدافها، وإنما لا يزال هناك العديد من العمليات على المؤسسة القيام بها من أجل هذا الإنجاز والمتمثلة في عمليات تنفيذ الاستراتيجية.

ثانياً: عملية تنفيذ الاستراتيجية

تعد عملية التنفيذ الاستراتيجي من أهم وأصعب عمليات الإدارات الاستراتيجية، وبالتالي فإنها تمثل الأساس المعتمد في الفكر الاستراتيجي في مجال الأعمال².

وعملية تنفيذ الاستراتيجية هي امتداد لعملية بناء وتكوين الاستراتيجية وهي مستمرة إلى ما بعد ذلك، أي أنها إنجاز متواصل والاستمرارية لا تقتصر فقط على التنفيذ بل هي مفهوم واسع وشامل تتميز به الإدارة الاستراتيجية بشكل عام³، حيث التصورات والأفكار الاستراتيجية لا يمكن أن تقتصر فقط على عملية صياغة الاستراتيجية بل لابد وأن تكون مستمرة خلال جميع عمليات الإدارة الاستراتيجية، فتنفيذ الاستراتيجية هي عملية قائمة طول عملية الإدارة الاستراتيجية سواء كان ذلك من ناحية تنفيذ الخطط

¹ فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2000، ص 44.

² فلاح حسن الحسني، المرجع السابق، ص 193.

³ ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال مُجد المرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2003، ص 202.

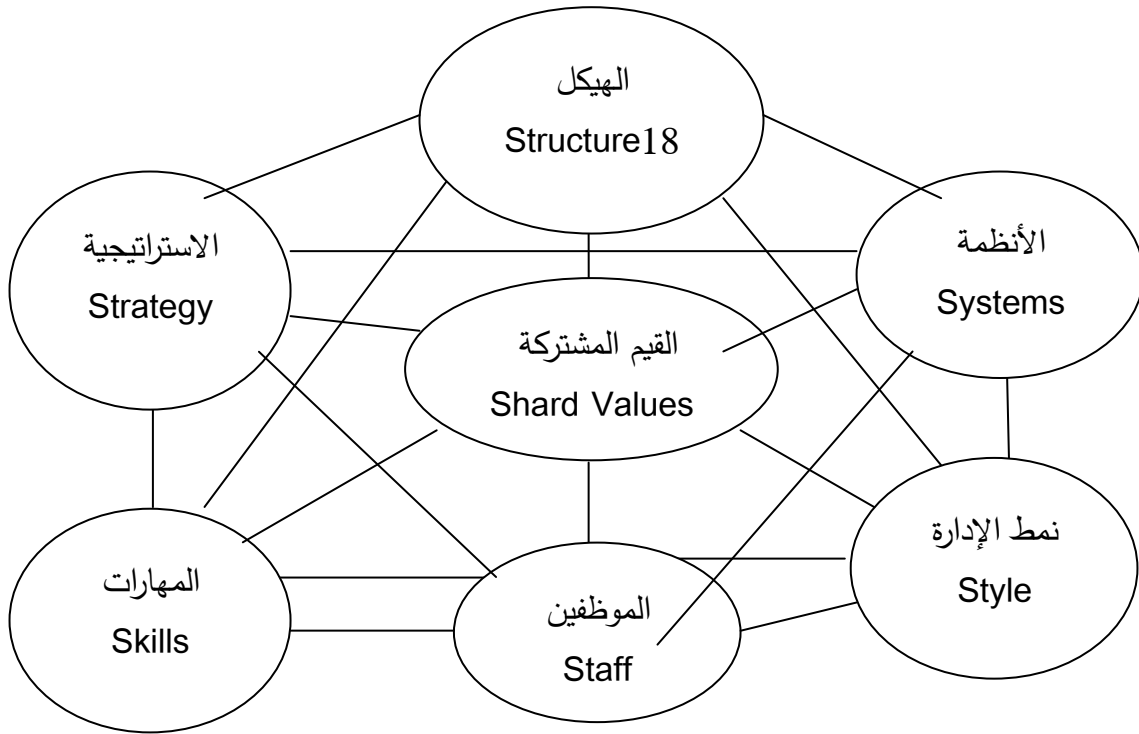
الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

الاستراتيجية بحد ذاتها أو تنفيذ التغييرات المستمرة، لهذا فعملية تنفيذ الاستراتيجية توافق عملية الصياغة ولا يمكن فصلهما بفارق زمني ويجب النظر إليهما كوجهان لعملة واحدة، بحيث أنهما عمليتين متفاعلتين وكل منهما تؤثر على نتائج الأخرى.

وعملية التنفيذ الاستراتيجي هي سلسلة من الأنشطة المترابطة ببعضها ويتم من خلالها ترجمة الاستراتيجية المصاغة إلى إجراءات عمل يتبعها المنفذون للوصول إلى الهدف الذي ترمي إليه المؤسسة، فهي لذلك تكتسي أهمية كبيرة في أدوات الإدارة الاستراتيجية كونها تسمح لنا بإنجاز ما نرغب فيه وما نتصوره على الأمد البعيد، وتؤثر عملية التنفيذ الاستراتيجي على جميع أجزاء المؤسسة من أعلى إلى أسفل المستويات التنظيمية وعلى مستوى كل الوظائف التي تساهم في أداء نشاطها.

وقد قدمت مجموعة Mc Kinsey الاستشارية نموذج لنجاح تنفيذ الاستراتيجية، عرف باسمها The farmeworks (7 S) يهتم ببيان المتغيرات الإدارية والتنظيمية السبعة اللازمة لذلك تدعى ب (7 S) والشكل التالي يبين ذلك¹.

الشكل (1-2): يوضح نموذج Mc Kinsey لتحقيق فعالية التنفيذ الاستراتيجي



المصدر: عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المرجع السابق، ص211.

¹ فاطمة ديلمي، نجاعة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007، ص44.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

وتعتبر المتغيرات الثلاث الاستراتيجية والهيكل والأنظمة هي الأكثر حساسية في نجاعة التنفيذ الاستراتيجي، بحيث تمثل الخطوات الأولى التي تعتمد عليها هذه العملية، بالإضافة إلى المتغيرات الأربعة الأخرى التي لا تقل أهمية عن سابقتها في تدعيمها للتنفيذ الاستراتيجي بشكل أو بآخر والتي تتمثل في نمط الإدارة والقيم المشتركة والمهارات والموظفين.

إلا أن نجاح التنفيذ الاستراتيجي لا يتوقف إلى هذا الحد، إذ يجب مراجعته وتقييمه الدائم لكي يتسنى للمؤسسة التأكد من التنفيذ الجيد واكتشاف الانحرافات التي تحدث غالبا أثناءه ليتسنى لها تعديل الاستراتيجية في الوقت المناسب¹.

ثالثا: عملية مراجعة وتقييم الاستراتيجية

وضعت مراجعة وتقييم الاستراتيجية كآخر خطوة في كل النماذج المقترحة سابقا لعمليات الإدارة الاستراتيجية باعتبار أن أنشطتها تركز على مدى مساندة عمليات التنفيذ الاستراتيجي وما تم تصوره في عملية الصياغة لاكتشاف الانحرافات السلبية إن وجدت وتقييمها وسرعة اتخاذ الإجراءات التصحيحية حتى تستمر الاستراتيجية في مسارها الصحيح²، إلا أنها ليست محددة بإطار زمني معين فهي تبدأ في حقيقة الأمر قبل اختيار المؤسسة استراتيجيتها وأثناءها وبعدها، ذلك لأن هذه العملية تتولى الأنشطة التالية:

- إجراء المسح التقويمي لكل من البيئة الخارجية والداخلية لبيئة العمل تمهيدا لاختيار الاستراتيجية.
- استخدام الوسائل العملية في التحليل وصولا إلى اختيار وصياغة الاستراتيجية.
- وضع معايير قياسية مسبقة وتطبيقها في إجراء قياس الأداء لتسهيل عملية الرقابة واكتشاف ما إذا كان الأداء الفعلي يتطابق مع الأداء المتوقع.
- ولكي تتمكن الإدارة من تأدية نشاطاتها ومهامها بشكل فعال وكفؤ في مجال الرقابة وتقييم الأداء

الاستراتيجي فإنها ستعتمد على المراحل التالية والموضحة في الشكل رقم (1-3):

- مراجعة الأساس الخاص بتكوين الاستراتيجية.

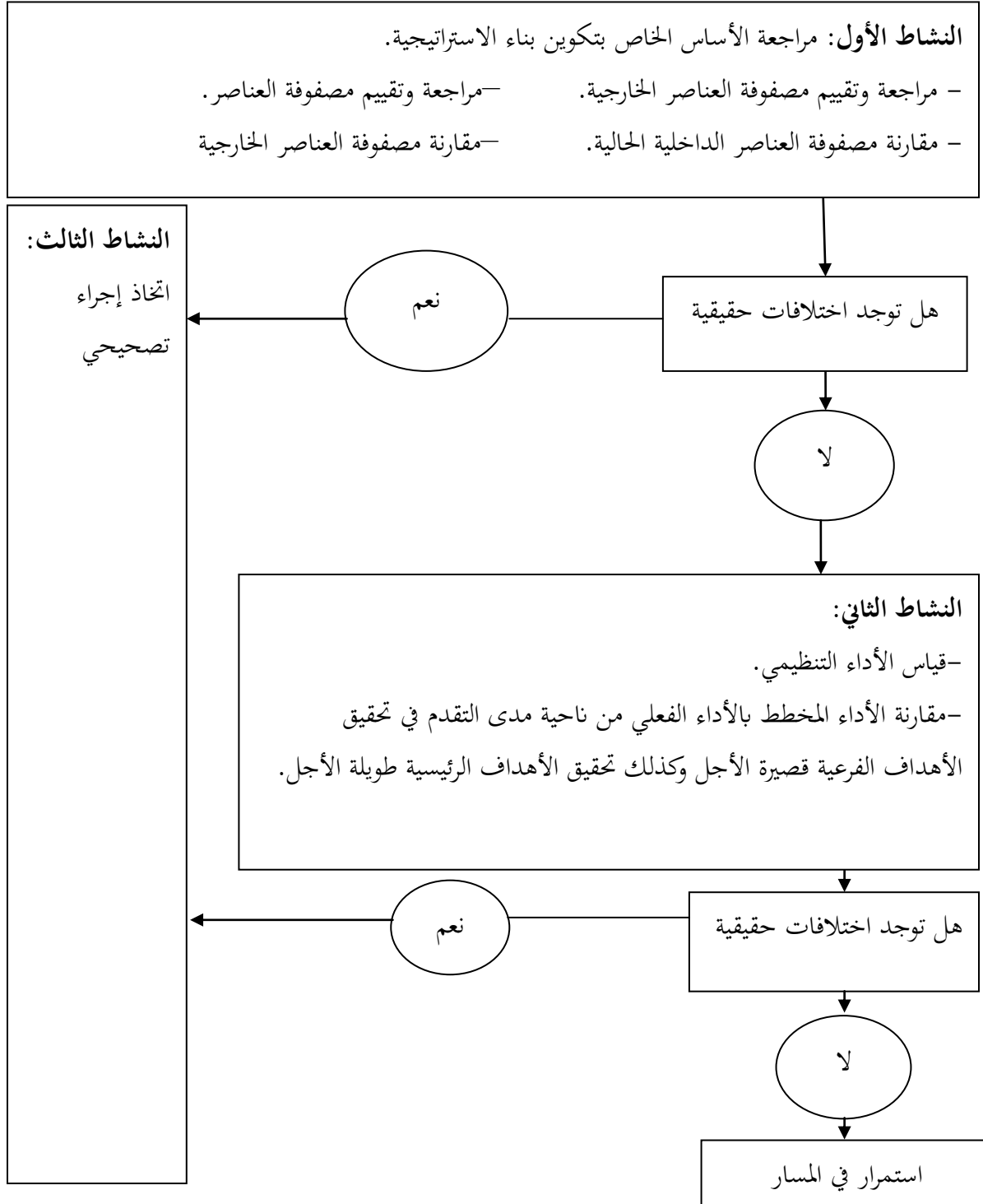
¹ فاطمة ديلمى، نجاعة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، المرجع السابق، ص 45.

² عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، المرجع السابق، ص 227.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

- قياس الأداء التنظيمي.
- اتخاذ إجراء تصحيحي.

الشكل رقم (1-3): يوضح الإطار العام لمراجعة الاستراتيجية



المصدر: فاطمة ديلمي، نجاعة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، المرجع السابق، ص46.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

وتتوسط عملية الرقابة الاستراتيجية العديدة من العمليات والأنشطة الإدارية، بحيث تعتبر كوسيلة مرشدة وناصحة وتحدد مجالات الإخفاق أو التصحيح المطلوب لنجاح مجمل عمل الأنظمة الإدارية في المؤسسة، ولذلك فهي عملية تفاعلية وتكاملية مع العمليات الأخرى للإدارة الاستراتيجية، وسميت عملية الرقابة الاستراتيجية بالعملية الوسيطة الناصحة لكونها تتفاعل مع البيئة العامة، رسالة وغايات وأهداف المؤسسة، صياغة الاستراتيجية، عملية تنفيذ الاستراتيجية، الأداء الكلي للمؤسسة (النتائج الكمية والنوعية)¹.

¹ فاطمة ديلمى، نجاعة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، المرجع السابق، ص 47.

المبحث الثاني: أساسيات حول إدارة الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث أساسيات حول إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، وكذا مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها، وأخيرا وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية

سنوضح في هذا المطلب التطور التاريخي لإدارة الموارد البشرية، حيث سنبرز نشأة إدارة الموارد البشرية، وكذا العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية.

أولا: نشأة إدارة الموارد البشرية

ساعد تدخل الحكومات في تنظيم العلاقة بين أصحاب الأعمال والعمال على ظهور الحاجة إلى إدارة الموارد البشرية، إلا أن إدارة الموارد البشرية ظهرت في مجال الخدمة الحكومية أولا، فقد كان لإنشاء مجلس الخدمة الحكومية "Civil Service Commission" تأثير ملحوظ على تطور وظيفة إدارة الموارد البشرية في الولايات المتحدة الأمريكية، فقد تضمن القانون المنظم لهذا المجلس بعض الأمور التي ارتبطت بإدارة الموارد البشرية من بينها¹:

- التعيين فغي وظائف الخدمة الحكومية عن طريق اختبارات القبول.
- الأمان النسبي الخاص بحق الموظف في وظيفته بعد فترة الاختبار.
- حماية المعنيين من الفصل لرفضهم الاشتغال بالسياسة.
- منع النشاط السياسي.
- تشجيع الحياد في التعيين.
- تعيين مراقب عام لإدارة الأمور التي نص عليها القانون.

¹ حدادي صلاح الدين، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، 2013-2014، ص28.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

ويتمثل التأثير الأساسي للقانون السابق في تأكيد إتمام التعيين في الوظائف الحكومية على أساس عنصر الكفاءة "Merit"، إلا أنه نتج تأثير آخر ثانوي -ظهر عبر السنوات- تمثل في تشجيع مجموعة من السياسات الخاصة بالأفراد وتطبيقها في الدوائر الحكومية وانتقالها فيما بعد إلى دوائر الأعمال.

وبالرغم من أنه لم يظهر حتى نهاية القرن 19 موظفون محتصون لتولي مهام الأفراد، إلا أن كتائب التعيين (كما كان يطلق عليه) كثيرا ما كان يساعد في هذه المهام عن طريق حفظ السجلات ومراجعة المستندات واقتراح التوصيات في الأمور المتعلقة بالتوظيف والترقية والنقل والإجازات والفصل.

حيث يمكننا أن نلخص أهم نقاط نشأة الموارد البشرية فيما يلي:

- ظهور خبراء الأفراد في قطاع الصناعة.
- ظهور وكلاء التوظيف.
- ظهور مسؤولو الرعاية الاجتماعية.
- ظهور خبراء الأجراء والمعاشات.
- ظهور خبراء الأمن وأطباء الشركة.
- ظهور خبراء التدريب.

ثانيا: العوامل المؤثرة في تطور إدارة الموارد البشرية

إن إدراك المؤسسات لأهمية الموارد البشرية وإلى تعظيم دور إدارة الموارد البشرية في العصر الحديث، قد جاء بناء لمجموعة متغيرات أساسية ومهمة، أعطت بعدا استراتيجيا لأهمية دورها، أما أبرز المتغيرات فهي: الاقتناع بمكانة الفرد، تكنولوجيا المعلومات، آثار العولمة، وإدارة التغيير.

1- الاقتناع بمكانة الفرد: مع ازدياد الوعي واقتناع بالحاجة إلى الموارد البشرية واعتبارها من أهم الأصول التي يتوقف على فعاليتها وكفاءتها نجاح المؤسسات وتميزها، من هذا المنطلق تحتاج المؤسسات إلى موارد بشرية قادرة على ابتكار بهدف تعظيم ميزتها التنافسية، وتحتاج في نفس الوقت إلى إدارة متميزة لقيادة هذه الموارد في الاتجاهات التي تسعى إليها المؤسسات المعاصرة.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

2- تكنولوجيا المعلومات: تحتاج المؤسسات إلى الموارد البشرية في المستويات التنظيمية المختلفة خاصة المديرين، من أجل استخدام التكنولوجيا ونظم المعلومات والتعامل مع كم ضخم من المعلومات في ترشيد قراراتهم، ومع التطور المستمر لهذه التكنولوجيا الآن وفي خلق أنماط جديدة من العلاقة بين الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات وإلى تحقيق التكامل بين كافة النظم داخل المؤسسات¹.

3- آثار العولمة: ستؤدي اتجاهات العولمة الاقتصادية والاجتماعية ضرورة تطوير أهداف واستراتيجيات إدارة الموارد البشرية بغرض نشر ثقافة الابتكار والتجديد لمواردها، والسعي إلى تحسين وتطوير أداء العمل، وصولاً إلى تحقيق الاستخدام الأمثل لكافة موارد المؤسسة، في هذا الإطار لا يمكن للمؤسسات في ظل تعاملها مع المحيطات المختلفة، إلا أن تأخذ في الاعتبار أهمية دعم إدارة الموارد البشرية من خلال رؤية استراتيجية لمواردها، لأن العنصر البشري وقضية ولائه التنظيمي وفرص تنميته وتطوير أدائه سيكون المحدد الأساسي في بقاء واستمرار المؤسسات.

4- إدارة التغيير: تتصف المحيطات بشكل عام بتغيرات سريعة لمختلف القوى التي تتشكل منها، وقد تؤثر بطريقة أو بأخرى اتجاهات هذه التغيرات على كافة المؤسسات العاملة في إطارها، أن توقع تأثيرات هذه المتغيرات على المؤسسات مسألة حتمية وضرورية من أجل استيعابها وتداركها من خلال إدارة التغيير بطريقة هادئة ومنظمة بمشاركة الموارد البشرية، على اعتبارهم عنصر داعم للتغيير ومشارك في إدارته ومرتاح لنتائجه على المؤسسة وعلى مواردها البشرية على السواء، هذه الفلسفة لا يمكن أن تنشأ إلا من خلال دور بارز لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة، وذلك عن طريق نشر ثقافة عامة لكافة المكونات البشرية داخل التنظيمات ثقافة التغيير وضروراته من أجل فعالية وكفاءة أداء التنظيم.

مما لا شك فيه أن المتغيرات التي ظهرت في الأعمال تركت بصمات مؤثرة عكستها اتجاهات المؤسسات نحو تعظيم دور إدارة الموارد البشرية، كي تلعب دوراً استراتيجياً في تكوين قوة عمل قادرة وراغبة

¹ حدادي صلاح الدين، الموارد البشرية للإدارة، المرجع السابق، ص 29، 30.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

على التميز والابتكار والإنجاز خاصة في ظل اقتصادية واجتماعية وسياسية سواء على مستوى البيئة المحلية أو البيئة العالمية¹.

المطلب الثاني: مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها

سنوضح في هذا المطلب مفهوم إدارة الموارد البشرية وأهميتها وذلك وفق العناصر التالية الذكر.

أولاً: مفهوم إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية تمثل إدارة ووظيفة أساسية في المنظمات، تعمل على تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد البشرية التي تعمل فيها، من خلال إستراتيجية تشمل على مجموعة من السياسات والممارسات المتعددة، بشكل يتوافق هذا الاستخدام مع إستراتيجية المنظمة ورسالتها ويسهم في تحقيقها².

وهي تعني أيضا إدارة خاصة بالاستقطاب واختيار، تطوير، تنظيم، تقييم، مكافأة وإدارة أعضاء المنظمة من الأفراد أو جهات العمل وذلك لتحقيق الأهداف التنظيمية وأهداف الأفراد من خلال رضاهم عن العمل و تحسين جودته وزيادة فاعلية وإنتاجية العاملين³.

وهي أيضا "تخطيط وتنظيم ومراقبة واستقطاب وتنمية ومكافأة وتكامل وصيانة الموارد البشرية لغرض تحقيق أهداف المؤسسة"⁴.

كما أنها "مجموعة من الوظائف والأنشطة التي تستخدم لإدارة المورد البشري بأسلوب بعيد عن التميز وبشكل فعال لخدمة الفرد والمنظمة والمجتمع في بيئة معينة"، كما عُرِّفت على أنها "وظيفة إدارية أساسية في المنظمة شأنها شأن بقية الوظائف التنفيذية الأخرى"⁵.

¹ كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، توزيع مكتبة رأس المنبع، بيروت، لبنان، 2008، ص 20، 21.

² عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005، ص 14.

³ زين تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، دار فضاءات للنشر، 2018، ص 3.

⁴ سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الأردن، 2008، ص 19.

⁵ نعيمة مجايوي، محاضرة مدخل لإدارة الموارد البشرية، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، ص 4.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

ثانيا: أهمية إدارة الموارد البشرية

مع تنامي إدراك المنظمات لأهمية العنصر البشري، بأنه العنصر الحاكم لاستمرارية نجاح المنظمة أيا كان نشاطها وأهدافها، بحيث يحسن اختياره، تنميته واستخدامه بكفاءة عالية سيؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة في اقصر وقت وبأقل التكاليف، خاصة في العصر الحالي التي تعتمد نوعية منتجاته على القدرات العقلية والفكرية للموارد البشرية مما يؤكد النظر إليه بأنه أتمن الموارد المتاحة لدى المنظمة ويجعله أيضا العنصر التنظيمي الوحيد القادر على استيعاب المفاهيم والأفكار الجديدة التي تساعد على مواجهة التحديات والتكيف مع المتغيرات المؤثرة. كل هذا زاد من أهمية الجهاز والإدارة المسؤولة عن هذا العنصر، وتبرز أهميتها أيضا من واقع أن العنصر البشري هو محور عملية الإنتاج وإدارتها وتطورها، خاصة في المنظمات الكبيرة والمتوسطة التي تتطلب إعداد وتهيئة الموارد البشرية لمختلف الوظائف داخل المنظمة، وتؤكد جميع المدارس على أهمية إدارة الموارد البشرية بالنسبة للمنظمة، سواء باعتبارها إدارة إستراتيجية، أو كوظيفة مساعدة على تحقيق الوظائف المرتبطة بنشاط المنظمة، وتتجلى أهمية إدارة الموارد البشرية في بعض الجوانب الآتية¹:

- إن وجود خبرات متخصصة في إدارة الموارد البشرية قادرة ومؤهلة على استقطاب أفضل العاملين لشغل الوظائف الشاغرة ثم الحفاظ على هذه العناصر سيزيد من إنتاجية المنظمة، ويعزز مركزها الاقتصادي وأرباحها على المدى الطويل.
- المساعدة على كشف الصعوبات والمشاكل الأساسية للأفراد و المؤثرة على فعالية التنظيم.
- توفير جميع الإجراءات المتعلقة بالعمال لضمان الاداء الأفضل ومن هذه الإجراءات: لخدمات - إعداد وتهيئة الأفراد العاملين - إعداد البرامج التدريبية - إدارة الأجور والحوافز ...
- تعزيز ودعم الأنشطة الأخرى بالمنظمة في كافة الأمور المتعلقة بالموارد البشري بما يؤدي إلى تحقيق الميزة التنافسية للمنظمة ككل.
- تعتبر نظاما كاملا متكاملا لإدارة العنصر البشري بما يكفل تكييف المنظمة مع المتغيرات السائدة في بيئة الأعمال.

¹ شارف مريم نسرين، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة 2014، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص4.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

- تشارك في صنع القرارات الاستراتيجية من واقع مسؤوليتها عن استقطاب واختيار الكفاءات المتميزة وتطويرها وتحسين أدائها¹.

المطلب الثالث: وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية

سندرس في هذا المطلب وظائف وأهداف إدارة الموارد البشرية وذلك وفق العناصر والنقاط التالية.

أولاً: وظائف إدارة الموارد البشرية

تختلف أنشطة إدارة الموارد البشرية من إدارة إلى أخرى وبناء على هذا الاختلاف تتعدد وتنوع وظائف إدارة الموارد البشرية وتهتم بالعديد من مجالاتها داخل المنظمة أو المؤسسة، فنجدها تقوم على مجموعة من الوظائف نلخصها كالآتي:

1. تخطيط الموارد البشرية: يعد تخطيط الموارد البشرية وظيفة هامة داخل المنظمة أو المؤسسة، إذ من خلاله يستطيع القائد الإداري تحديد الوظائف والأهداف المسطرة، وذلك بالوسائل الكفيلة لتحقيقه وبأقل تكلفة، وفي وقت قياسي وهذا لا يكون عشوائياً أو بطريقة عفوية غير محددة.

ويقصد بتخطيط الموارد البشرية عملية التقدير والتنبؤ التي تقوم بها المنظمة لتحديد احتياجاتها من الكوادر البشرية المختلفة كما ونوعاً في الوقت المناسب والمكان المناسب، وذلك من أجل تحقيق الأهداف العامة للمنظمة والأهداف الخاصة للقطاعات العامة فيها².

2. استقطاب الموارد البشرية: تختلف عملية جلب واستقطاب الموارد البشرية ذات كفاءة سواء من داخل أو خارج المنظمة، بحسب اختلاف دراسة الحرص على استقطاب المؤهلين وذلك حسب حجم المنظمة وظروفها، فكلما اتسعت المنظمة وفتحت المجال أمام الأفراد للحصول على وظيفة.

¹ شارف مريم نسرين، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة 2014، المرجع السابق، ص5.

² باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMC، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2009، ص18.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

ونعني بالاستقطاب عملية استكشاف الأفراد المرشحين لشغل الوظائف الشاغرة بالمنظمة، وتهتم هذه العملية بجد الأفراد بالعدد والوقت المناسب، وكذا تشجيعهم لطلب التعيين في المؤسسة¹، وتكمن أهمية هذه العملية والتي من خلالها توفر الأساس العملي للاختيار والتعيين، وبالتالي حسن استقطاب واختيار المؤهلين للشغل وتقلد مناصب العمل له تأثير على مردودية وإنتاجية المؤسسة وأدائها.

3. توظيف الموارد البشرية: بعد تحديد احتياجات المؤسسة أو المنظمة من القوى العاملة المؤهلة من حيث الكم والنوع تقوم بجملة من القرارات حول شغل هذه المناصب من خلال محاولة توظيف الأفراد أو العاملين المناسبين لاستمرار المنظمة وفق البرامج المسطرة والأهداف المرجوة أثناء القيام بعملياتها، ويشير التوظيف إلى "مجموعة الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لسد حاجياتها الكمية والتنوعية من الموارد البشرية من جهة والمحافظة على اليد العاملة من جهة أخرى"².

وهذا يأتي بعد دراسة الوظائف الشاغرة وفقاً لواجباتها ومسؤولياتها ومناخ العمل والشروط اللازمة لتوليها، حيث تم تولي هذه المناصب في غالب الأحيان على أساس مسابقة مفتوحة أمام كل المواطنين الذين يرغبون في تولي هذه الوظيفة وتتوفر فيهم الشروط، إلا أنه تبقى طرق وأساليب التوظيف تختلف وتتباين حسب طبيعة الوظيفة المراد شغلها.

4. تحليل ووصف الوظائف: حيث من خلال تحليل وتوصيف الوظيفة تحدد المسؤوليات التي تقع على عاتق من يقوم بمزاولة وشغل المنصب، بالإضافة إلى إعطاء تصميم للوظيفة بالشكل المناسب وتحديد مواصفات من يشملها، وتحليل وتوصيف الوظائف يتطلب جمع المعلومات المتعلقة بجوانب الوظيفة المختلفة ثم تحليلها، ثم إعداد توصيف للوظائف، وحتى نضمن نجاح برامج التحليل والتوصيف لابد من مسايرة التغير الذي يطرأ ضمن نوع الوظائف بسبب ما تمليه التحولات المستمرة العصرية والحديثة بالمنظمة.

ونقصد بتحليل الوظائف ذلك النشاط الذي تقوم به إدارة الموارد البشرية من أجل دراسة الوظائف من جميع جوانبها المكونة لها حتى تتمكن من التعرف على المهام المرتبطة بها، وكذا المسؤوليات وطبيعة

¹ مجداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قالمة، مديرية النشر لجامعة قالمة، 2004، ص 88.

² عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006، ص 40.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

العلاقات التي تربطها بباقي الوظائف الأخرى داخل المنظمة، وكذا ظروف العمل السائدة، وهذا يسمح بجميع المعلومات حول الوظيفة ويكون ذلك باستخدام مجموعة من الأساليب والطرق¹.

أما توصيف الوظائف فيعتبر الوصف وسيلة نتيجة لتحليل الوظائف وذلك بعد القيام بالدراسة التحليلية للبيانات والمعلومات حول الوظيفة ثم ترتيبها بشكل له دلالة ومعنى واضح لطبيعة وحجم الوظائف، ويكون ذلك من خلال القيام بتسجيل هذه المعلومات ضمن بطاقة نمطية تعرف بطاقة وصف الوظائف².

ومن خلال عملية تحليل وتوصيف الوظائف داخل المنظمة أو المؤسسة بينهم إلى حد كبير في بيان كيفية شغل أو تقلد منصب العمل أو الوظيفة بواسطة من يجب شغلها.

5. التدريب: إن نجاح أي منظمة أو مؤسسة مرتبط أساسا بمواردها البشرية المتاحة، ومن هنا تظهر لنا أهمية التدريب للموارد البشرية داخل المنظمة من خلال تنمية مهاراته الفنية وقدراته، لهذا تعامل المنظمة وإدارة الموارد البشرية مع الإنسان باعتباره المورد الأكثر قدرة لتحقيق إنتاجية وفعالية عالية.

والتدريب يعني "العملية المنظمة التي يتم من خلالها تغيير السلوكيات والمعارف والدافعية للموظفين والعاملين من أجل تحسين عملية التوافق بين خصائص وقدرات العامل وبين متطلبات ومقتضيات الوظيفة"³.

كما يعرفه البعض على أنه "الجهود المخططة التي يتم تصميمها بواسطة المنظمة لتسيير عملية تعلم المعارف والمهارات والاتجاهات المتعلقة بالوظائف التي يمارسها العاملون قصد تطوير أدائهم الفردي والجماعي"⁴.

¹ عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، المرجع السابق، ص 29.

² المرجع نفسه، ص 32.

³ باباه ولد سيدن، المرجع السابق، ص 39.

⁴ المرجع نفسه، ص 39.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

وقد أصبح الاهتمام بالموارد البشرية في المؤسسات المعاصرة ضرورة حتمية من خلال الدور الذي يلعبه ويقوم به هذا المورد البشري من خلال صنع وتحقيق تقدمات وإنجازات عظيمة في جميع المجالات والمستويات داخل المؤسسات والتي أعطت نفسا جديدا للحياة.

كما يعني التدريب "الخبرات المنظمة التي تستخدم لنقل أو تعديل كل أو بعض المعلومات، المهارات، المعارف، والاتجاهات الخاصة بالأفراد داخل المنظمة"¹.

6. تقييم الأداء: تسعى منظمات العمل اليوم إلى تقييم أداء وقياس مدى قيام العاملين بأعمالهم ومدى تحقيقهم للأهداف المطلوبة منهم، وكذا مدى تقدمهم في العمل وحصولهم على مقابل نشاطهم من خلال الحصول على الترقيات والزيادات في الأجور.

ويقصد بتقييم الأداء دراسة وتحليل أداء العمال لعملهم ومراقبة سلوكياتهم وتصرفاتهم أثناء تأدية المهام من خلال الحكم على مدى تمكنهم ونجاحهم وقدرتهم للقيام بأعمالهم الحالية، وكذا الحكم على مهاراتهم وإمكانية التقدم للفرد مستقبلا، وتحمله جميع المسؤوليات ترقيته لوظيفة أخرى².

كذلك تعرف عملية تقييم الأداء على أنها: "تقدير أداء كل فرد من العاملين خلال فترة زمنية معينة لتقدير مستوى ونوعية أدائه"، حيث يعتبر نظام تقييم الأداء للعمال في الوسائل المستعملة في تسيير إدارة الموارد البشرية، وذلك من خلال اعتماد إدارة الموارد البشرية على التقييم لمواجهة الصعوبات والعراقيل التي تحد من الإنتاجية من أجل تحسين الأداء وتحسين قدرات ومهارات الفرد، كما يمكن من تحسين أداء المنظمة ككل وتحقيق أهدافها الرئيسية وتحقيق درجة عالية من المنافسة والاستعداد للتطور والاستمرارية³.

ثانيا: أهداف إدارة الموارد البشرية

من خلال الوظائف التي تمارسها إدارة الموارد البشرية يمكننا الآن أن نستنتج هدف هذه الإدارة التي تسعى إلى تحقيقه، والذي يتجسد فيما يلي⁴:

¹ مجداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 86.

² باباه ولد سيدن، المرجع السابق، ص 73.

³ مجداوي وسيلة، المرجع السابق، ص 123.

⁴ عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي-، المرجع السابق، ص 29.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

1. تحقيق الكفاية الإنتاجية (Efficiency): يتم تحقيق الإنتاجية من خلال دمج الموارد البشرية مع الموارد المادية التي تمتلكها المنظمة لتحقيق الاستخدام الأمثل لهذه الموارد مجتمعة التي تسمى بالمدخلات Inputs، على اعتبار أن المورد البشري هو الذي يستخدمها (مواد، آلات، تكنولوجيا... الخ)، وعلى مستوى أدائه وكفاءته يتوقف حسن هذا الاستخدام الذي ينتج عنه مخرجات Outputs (سلع، خدمات) بالكميات والمواصفات المطلوبة وبأقل تكلفة، فالعنصر البشري هو المسؤول عن تحقيق الكفاية الإنتاجية من خلال تعظيم المخرجات وتخفيض تكلفة المدخلات، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية من خلال ما تقوم به من وظائف وممارسات تجعل المورد البشري مؤهلاً، مدرباً، محفزاً، لديه ولاء وانتماء للعمل وللمنظمة التي تصبح من خلاله قادرة على الأداء بإنتاجية عالية.

2. تحقيق الفاعلية في الأداء التنظيمي Effectiveness: الكفاية الإنتاجية لوحدها لا تكفي لتحقيق النجاح والمنافسة والبقاء للمنظمة، فتحقيق مخرجات بكفاءة عالية (كمية + مواصفات + أقل تكلفة) من خلال إستخدام كفاء للموارد (المدخلات)، يجب أن يكون بمستوى عال من الجودة لتحقيق الرضا لدى عملاء المنظمة، أي أن يلي المنتج (المخرجات) والخدمات المقدمة للزبائن احتياجاتهم ورغباتهم وتوقعاتهم ومعاملتهم معاملة حسنة، فالمنتج والخدمة الجيدان ليسا من وجهة نظر المنظمة، بل من وجهة نظر الزبون، وهنا يبرز دور إدارة الموارد البشرية بقيامها بحملات تدريب وتوعية للموارد البشرية، حول أن مسألة الجودة ورضا الزبائن مسألة في غاية الأهمية، وأن خدمة العملاء وتحقيق الرضا والسعادة لديهم هي مسؤولية لكل من يعمل في المنظمة، فبقاؤها في حقل المنافسة السوقية يتوقف على هذا الرضا، فالجميع يجب أن يكون في خدمة عملاء المنظمة.

وإن الأهداف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية تتكون مما يلي¹:

1. أهداف وظيفية: لكي تتمكن الإدارات والأقسام المختلفة من المحافظة على مستويات مناسبة لمتطلبات المنظمة يجب أن تمدّها إدارة الموارد البشرية باحتياجاتها الكمية والنوعية من الأفراد.

¹ خالد سريع، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وأثره في الأداء، دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، دمشق، 2012، ص 38، 39.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

2. أهداف تنظيمية: ويتم ذلك من خلال تعريف الدور الفعال لإدارة الموارد البشرية فيما يحقق فعالية المنظمة، إذ أن دورها يتطلب مساعدة التنظيم في تحقيق أهدافه الرئيسية.

3. أهداف اجتماعية: يجب على المنظمة الاستخدام الإيجابي لمواردها البشرية فيما يخدم المجتمع، وإلا يتعارض مع ما تفرضه المؤسسات المدنية والحكومية من قواعد وأنظمة وتشريعات ذات علاقة بالعاملين.

4. أهداف شخصية: يجب على إدارة الموارد البشرية أن تساعد الموظفين في تحقيق أهدافهم الشخصية، ويحد أدنى تلك الأهداف التي تمكن العاملين من المشاركة الفعالة في التنظيم.

إذا تعد إدارة الموارد البشرية واحدة من ضمن الأقسام الإدارية التي لها أهمية كبيرة في الأعمال المتنوعة وفي المنظمات، حيث تهدف إلى بالتنبؤ والتخطيط وتحليل احتياجات المنظمة من الموارد البشرية حجما ونوعا من حيث المؤهلات والإمكانات المتاحة لشغل الوظائف فيها، كما تهدف إلى تحسين وتنمية المهارات الخاصة بالأفراد من الموظفين وتقييم أدائهم¹.

¹ يزن تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، المرجع السابق، ص 6، 7.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

المبحث الثالث: العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والموارد البشرية، وذلك من خلال التعرض لمفهوم وخصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وكذا تطور وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وأخيرا التحول الإستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية.

المطلب الأول: مفهوم وخصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

سنوضح في هذا المطلب مفهوم وخصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، وذلك وفق العناصر التالية.

أولا: مفهوم الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

عرفت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها تلك العملية التي تكون فيها التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة. ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل¹.

والإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي "رسم سياسة تعامل المؤسسة مع العنصر البشري في العمل وكل ما يرتبط بشؤونه الخاصة بحياته الوظيفية في عمله وذلك بواسطة ممارسات جديدة ومعاصرة تتماشى مع إستراتيجياتها العامة في ظل البيئة التي تعيشها"².

ثانيا: خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل خصائص الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية³:

- الإهتمام بالجانب الإستراتيجي، إضافة الجانب التنفيذي الإجرائي قصير الأجل عند إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة باتنة 1، 2018/2019، ص9.

² سلمة رزق الله، مساك أمينة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، الصوتيات حولية أكاديمية دولية محكمة ومتخصصة، إصدار مخبر اللغة العربية وآدابها، جامعة البليدة 2، ع18، دت، ص307.

³ سلمة رزق الله، مساك أمينة، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مجلة آفاق للعلوم، ع7، 2017، ص306.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

- النظر للموارد البشرية بإعتبارها موردا إستراتيجيا.
- ضرورة الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمنظمة وتحقيق التكامل بينهما.
- ضرورة الأخذ في الحسبان البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة بما تضمنه في فرص وتهديدات، وكذلك البيئة الداخلية لإدارة الموارد البشرية بما تشمله من جوانب قوة أو نواحي ضعف.
- النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بإعتبارها أداة لتحسين مستويات الأداء التنظيمي وتنمية ثقافة تنظيمية معززة لهذا الأداء.

المطلب الثاني: تطور وأهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

سنوضح في هذا المطلب تطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، وكذا توضيح أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية.

أولا: تطور الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

لقد مرت الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بمراحل عديدة إلى أن وصلت بالشكل الذي هي عليه في الوقت الحاضر وهي كالتالي¹:

1. نظام الرجل الحرفي (1600-1700): إن الموارد البشرية الذين عملوا في المدة ما بين (1600-1700) كانوا ينقادون بنظام حرفي، فقد كان الإنتاج بهذا النظام بدفعات قليلة تنتجها مجموعات من الموارد البشرية في أماكن صغيرة عادة ما تكون بيوتهم، ولكن بعد زيادة الطلبات على المنتجات والخدمات لم يتمكن هذا النظام من الاستمرار والمواكبة في توافر طلبات الزبائن، وبذلك ازداد تدريجيا عدد الموارد البشرية، وكبر حجم مكان العمل ليصبح مصانع، وفي الوقت ذاته كانت الآلات قد اخترعت مؤخرا، لذلك ظهرت مرحلة جديدة وهي مرحلة الثورة الصناعية.

2. مرحلة الثورة الصناعية (1940-1950): تميزت هذه المرحلة (1940-1950) التي عرفت بمرحلة المكائن والآلات بثلاثة خصائص وهي: تطوير الآلات، ربط العمال بالآلات وإنشاء المصانع التي

¹ العنيزي سعد، الدهان إيمان، العبيدي نور، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور عالمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص90، 91.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

توظف أعدادا هائلة من الموارد البشرية، مما ينتج عن ذلك زيادة التخصص في الوظائف، وكذلك في كمية السلع التي أصبح في مقدور الموارد البشرية إنتاجها، كما كان للثورة الصناعية تأثيرا كبيرا في تنمية الأعمال والتجارة وازدهارها، ولم تكن الإدارة جزءا من الإدارة العليا (أي ليست استراتيجية)، وكان ينظر إلى الموارد البشرية كسلعة يجري تداولها (بيع وشراء) في جو سياسي تطبق مفاهيم حرية السوق وعدم تدخل الدولة لحماية الموارد البشرية من أصحاب الأعمال.

3. مرحلة النظام القانوني (1960-1970): برزت في هذه المرحلة (1960-1970) تشريعات وقوانين وأنظمة لم يسبق لها مثيل نحو تنظيم مكان العمل خارج حدود تعليمات أو أوامر النقابات، فقد تغير هنا دور الموارد البشرية ليصبح أكثر تعقيدا وتأثيرا، وقد ركزت هذه التشريعات على العلاقات الإنسانية وأصبح التركيز الأكبر من قبل الإدارة على التفاوض، كما أن ممارسات إدارة الموارد البشرية أثرت بشكل كبير على الأرباح، وظهرت أيضا في هذه المرحلة أحكام مناسبة لحقوق الموارد البشرية أو الحقوق المدنية وتطوير المورد البشري والإدارة، كما أن اختيار الموارد البشرية يتم هنا أيضا على أساس المنافسة الحرة، دون اعتبار للعرق أو الجنس والانتهاج الاجتماعي، ويخضع المعنيون لفترات تجرية قبل تثبيتهم في الوظائف، وقد كان لهذه التطورات تأثيرا في الممارسات والنشاطات وأساليب العمل في إدارة الموارد البشرية سواء في الأجهزة الحكومية أو في القطاع الخاص، وقد تم نقل هذه الأساليب والمفاهيم إلى الدول الأوروبية النامية في فترات متباعدة¹.

4. مرحلة الاستراتيجية: وهي مرحلة امتدت من نهاية سبعينات القرن العشرين وحتى بداية الألفية الثالثة بعد أن أصبح التخطيط الاستراتيجي مدخلا أكثر تنظيما للتغيير والنمو التنظيمي، وأصبح التغيير طريقة في حياة المنظمات حين شاعت مصطلحات إدارة الجودة الشاملة وإعادة الهندسية، وأصبحت الموارد البشرية وظيفة استراتيجية حقا، وأن التوريد الخارجي والداخلي للموارد البشرية ساعد الموارد البشرية لتصبح أكثر مرونة، فضلا عن اتصافها بالبساطة وتفويض أكثر للسلطات.

5. مرحلة العالمية: أصبحت الموارد البشرية في هذه المرحلة تلعب دورها بوصفها وكيلا للتغيير، ونتيجة لزيادة الضغوط والغرض الدولي احتاجت أن تكون الموارد البشرية مرنة في التعامل مع الثقافات المختلفة،

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص12.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

حيث تتميز هذه المرحلة بالموارد البشرية الموقفية، أي أنهم يستطيعون أن يزاووا في الوقت المحدد كل الأعمال التي لا تحتاج إلى مؤهلات جوهرية، وبرزت أيضا فرق العمل كطريقة للتعامل في المنظمات لإنجاز الأعمال وأصبحت الموارد البشرية كمستشار للأعمال، وأصبح متخصص الموارد البشرية أكثر تصور نحو العالمية وأكثر تركيز على الزبون¹.

ثانيا: أهمية الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

بفضل زيادة الحاجة إلى الكفاءات تحسن استخدام تكنولوجيايات حديثة، فالمؤسسات في ظل العوالة لا تعاني من الافتقار لهذه التكنولوجيا بل صعوبة تشغيلها، وتحليلها وتوظيف الكميات الضخمة والسائلة منها، بسبب سرعة التغيرات البيئية التنافسية، لذلك يجب النظر إلى الأصول البشرية على أنها أصول إستراتيجية يجب إدارتها بعناية فائقة، وأن تكون جزءا أساسيا ومكملا لاستراتيجية المؤسسة ككل، ويعتمد نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها إلى جانب إدارتها للأصول الأخرى على حسن إدارتها للموارد البشرية².

وتتجلى أهمية الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في المؤسسة، بسبب التحديات البيئية ومنها اتجاهات العاملين السلبية المؤثرة على تطوير الأداء والسبب في ذلك³:

- انخفاض رضا الأفراد عن الأجور والمزايا الممنوحة لعدم قدرتها على تلبية الاحتياجات الضرورية.
- شعور الأفراد بقلّة المعلومات المتاحة لهم في بيئة العمل واللازمة لتنمية مهاراتهم وتحسين أدائهم.
- الشعور المتزايد للأفراد بعدم الأمان الوظيفي بسبب نقص المهارات نتيجة استخدام التكنولوجيا الحديثة.
- الاعتقاد المتزايد للأفراد بعدم استغلال وتوظيف قدراتهم بشكل كامل وفعال.
- شعور الأفراد بعدم وضوح وعدالة تطبيق معايير تقييم لأدائهم، وعدم ارتباط الأداء المتميز بالحوافز المكافئة.
- الطلب المتزايد من العاملين للمشاركة الفعالة في تقديم الاقتراحات واتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم وأدائهم.
- الطلب الأجنبي الكبير على العمالة المتخصصة من قبل المؤسسات دولية النشاط وتقديمها إجراءات كبيرة لاستقطابهم.

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 13.

² زهير صباغ وعبد العزيز أبو نبعه، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990، ص 285.

³ علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2011/2010، ص 48.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

- تغيير طبيعة مهارات مديري الموارد البشرية، إذ من الضروري لإنجاح استراتيجية المؤسسة تطوير مهاراتهم (التخطيطية، والإدارية... الخ) لتحسين قدراتهم على التعامل مع الاختلافات الفردية.
- تطوير دور إدارة الموارد البشرية في الاهتمام بقضايا مواردها البشرية وحل مشاكلهم وإشراكها في صياغة الأهداف ووضع الاستراتيجيات دون الاقتصار على التنفيذ فقط¹.

المطلب الثالث: التحول الإستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية

سنوضح في هذا المطلب التحول الإستراتيجي في وظائف إدارة الموارد البشرية وذلك وفق النقاط التالية.

إن وظائف إدارة الموارد البشرية وهي: [تصميم العمل وتوصيف الوظائف، تكوين الموارد البشرية، التحفيز، تقييم الأداء، علاقات العمل، التعويضات] تعرضت خلال عقدين ونصف من الزمان تقريباً إلى تغييرات جوهرية وأساسية وبطريقة تدريجية في وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية، فرضتها طبيعة التغييرات والتحولات التي طرأت على المنظمات والشركات الكبرى وإستراتيجيتها، والتي تولدت عن التغييرات الكبيرة في البيئة العالمية، والبيئة الإقليمية والمحلية المحيطة بهذه المنظمات والشركات، وهذه التغييرات التي تعرضت لها وظائف إدارة الموارد البشرية، فرضت عليها تحولات إستراتيجية نوجزها فيما يلي:

أولاً: إستراتيجية تصميم العمل وتوصيف الوظائف

لقد فرض التغيير الذي حدث في مجال البيئة الاقتصادية، والمعرفة الإدارية، وإستراتيجية المنظمة، على إدارة الموارد البشرية أن تغير مفهوم وظيفة تصميم العمل من مجرد تحديد واجبات ومسؤوليات ووظائف المنظمة، والمواصفات والشروط التي يجب توافرها في العناصر البشرية التي ستشغل هذه الوظائف، إلى إعادة هيكلة العمل - أو كما يسميها البعض "هندسة العمل" - من أجل أن توفر وظائف المنظمة لشاغليها عناصر الإقبال على العمل والحماسة إليه، والتحفيز بأشكاله المتنوعة، وإيجاد الشعور بالمسؤولية لدى العاملين عند ممارستهم لمهامهم داخل المنظمة، وهي تهدف من وراء ذلك إلى تشجيعهم، واستخراج طاقاتهم وإبداعاتهم، فضلاً عن أدائهم الفعال داخل المنظمة، مما يترتب عليه الاستغلال الأمثل لطاقات الموارد

¹ علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، المرجع السابق، ص 48، 49.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

البشرية وعدم هدرها، فضلاً عن الاستغلال الأمثل للموارد المالية من ناحية أخرى، مما يصب في النهاية في الصالح العام للمجتمع، والصالح الخاص للعاملين، والصالح الأخص للمنظمة¹.

ثانياً: إستراتيجية تكوين الموارد البشرية

1- تخطيط الموارد البشرية: إن عملية تخطيط الموارد البشرية أصبحت مرتبطة ارتباطاً تاماً بمتطلبات إستراتيجية المنظمة طويلة المدى.

2- الاستقطاب والاختيار: إن الاستراتيجيات الحديثة لعملية الاستقطاب والاختيار تُبنى على أساس استقطاب واختيار العنصر البشري متعدد المواهب والمهارات والقدرات والإمكانيات، والتي تمكنه من العمل في وظائف متعددة داخل المنظمة، فأسلوب العمل الحديث يقوم الآن على العمل الجماعي من خلال فرق العمل، وليس على العمل الفردي الذي ساد في الماضي، حيث كان استقطاب واختيار الموارد البشرية يتم بناءً على أساس انتقاء الفرد المناسب بغض النظر عن مواهبه وقدراته وإمكانياته للقيام بمهام وظيفة أو عمل ثابت يستمر في أدائه طبقاً لما هو محدد سنواتٍ عديدة، دون تغيير أو تطوير يواكب التغيرات سريعة الإيقاع في محيط البيئة الداخلي أو الخارجي سواء للوظيفة أو العنصر البشري².

ثالثاً: إستراتيجية التدريب، التكوين و التنمية للموارد البشرية

إن النظرة إلى التدريب على أنه نشاط وقي تلجأ إليه المنظمة عند الضرورة، كأن تريد من خلاله تلافي بعض نقاط الضعف الظاهرة في بعض الموارد البشرية، أو لتحسين مهاراتهم، هذه النظرة أصبحت من مخلفات الماضي ..! فنظرة المنظمات الكبرى والعلم الحديث للتدريب الآن اختلفت كثيراً عنها في الماضي، فالنظرة إلى التدريب الآن تتكون من ثلاثة عناصر مستدامة وهي: تعلم، تدريب، تنمية. تلتصق جميعها بالموارد البشري داخل المنظمة منذ لحظة تعيينه - وفي بعض الحالات قبل التعيين الرسمي - إلى لحظة تقاعده أو تركه للعمل في المنظمة³.

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص62.

² محاضرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الثانية ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، دت، ص2.

³ عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص31.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

والغاية من ذلك دعم هذا المورد البشري ومساندته وتمكينه من استخراج أفضل ما عنده، وجعله قادراً على أداء عدة أعمال في الحاضر والمستقبل، ضمن فريق عمل عالي المستوى والكفاءة، ومن ثم يستفيد هذا المورد البشري من خلال التدريب والاحتكاك بفريق عمل ذي كفاءة عالية. فعملية التعلم والتدريب والتنمية المستدامة والمستمرة تعد اليوم من أهم الوسائل الفاعلة لتأهيل وتكليف المورد أو العنصر البشري في العمل، فضلاً عن وضعه في الصورة دائماً مع أحدث وآخر التطورات والأساليب العلمية والعملية على المحيطين الداخلي والخارجي للمنظمة. وقد استقرت النظرة الحديثة للتدريب على أنه من أفضل أنواع استثمارات المنظمة، وأنه استثمار له عائد كبير في المدى المنظور، والمدى البعيد على السواء، يتمثل هذا العائد في زيادة فاعلية العاملين مما يؤثر مباشرة في جودة المنتج التي تحقق أعلى درجات الرضا من جانب المستهلكين، ومن ثم تقوية المركز التنافسي للمنظمة في السوق.

فمن المهام الرئيسة الملقاة على عاتق إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة عملية وضع استراتيجيات خاصة بالتعلم والتدريب والتنمية من خلال وضع استراتيجيات فرعية مستقلة أهمها¹:

- إستراتيجية للتعلم والتدريب المتواصل.
- إستراتيجية للتنمية ورفع الكفاءات وتطويرها.
- إستراتيجية لكيفية ومسار الترقى داخل المنظمة.
- إستراتيجية لتقدير مستوى الأداء.

فعلى إدارة الموارد البشرية أن تصمم البرامج والنظم التعليمية لتثقيف العاملين في المنظمة، وإطلاعهم على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتصميم البرامج التدريبية والدورات التأهيلية لرفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين، فضلاً عن تصميم برامج التنمية المستمرة لتأهيل العاملين وجعلهم مستعدين لأداء مهام وأعمال ووظائف المستقبل التي تتطلب مداومة الاطلاع على كل حديث لكي تستطيع التكيف معها وقت تطبيقها، والتكيف السريع مع التقنية الحديثة والمتطورة التي قد تلجأ إليها المنظمة لزيادة جودة منتجاتها، أو للتوسع في عملياتها الإنتاجية لمواجهة زيادة الطلب على منتجاتها، وعلى إدارة الموارد البشرية أن تضع برامج

¹ محاضرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص2.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

لتقدير أداء العاملين مبنية على دراسات علمية، وخبرات عملية تمكنها من التقدير الصحيح لأداء العاملين، والوقوف بشكل دقيق على مستوياتهم الحقيقية، التي تبنى على أساسها إستراتيجية التعلم والتدريب والتنمية، وكذلك إستراتيجية مسار الترقى داخل المنظمة.

رابعاً: إستراتيجية التحفيز

بعد تغير أسلوب أداء العمل من أسلوب قائم على العمل الفردي إلى أسلوب قائم على العمل الجماعي يعتمد على فرق العمل، لم تعد أساليب التحفيز القديمة مقبولة مع هذا الأسلوب الجديد المعاصر، حيث تطلب هذا الأسلوب من إدارة الموارد البشرية تصميم وإعداد سياسة تحفيز جديدة تقوم وترتكز على الحفز الجماعي، وأن تتناسب وتتماشى مع التوجه الحديث المعاصر، الذي لا يعد الموارد البشرية التي تعمل في المنظمة أجيالاً لدى المنظمة، بل يعدها شريكة فيها...! وطبقاً لذلك أعدت إدارة الموارد البشرية برامج لتمليك العاملين أسهماً في المنظمة، وتعديل نسب المشاركة في الأرباح، ووضع أساليب تحفيز معنوية جديدة تتناسب مع الموارد البشرية التي تعمل بشكل جماعي داخل المنظمة، وتتوافق هذه الأساليب التحفيزية مع التوجهات والأساليب المعاصرة في مجال الحفز الإنساني بشكل عام¹.

خامساً: إستراتيجية تقييم الأداء

بعد تغير أسلوب تنفيذ الأعمال من الأسلوب الفردي إلى الأسلوب الجماعي، أصبح تقييم أداء الأعمال داخل المنظمة يخضع لأنظمة وبرامج ومعايير تقييمية حديثة تعتمد على العمل الجماعي، بدلاً من الأنظمة القديمة التي كانت تخضع لأنظمة وبرامج تقييمية تعتمد على العمل الفردي، حيث اتسمت أنظمة وبرامج ومعايير تقييم الأعمال الحديثة بتوفير معايير تقييم أداء جديدة وهي: التكلفة، والوقت، والجودة، وخدمة العملاء في أثناء البيع، وخدمتهم فيما بعد البيع، وقياس مدى رضا العملاء الذي ربطت كثير من المنظمات نظام حوافزها لعاملها به.

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 64.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

سادسا: إستراتيجية علاقات العمل

انصبت وانحصرت هذه الوظيفة في الماضي على قيام إدارة الأفراد (والتي سميت بداية من العام 1980م "إدارة الموارد البشرية") نيابةً عن أصحاب العمل والشركات والمنظمات في العديد من الدول بإجراء مفاوضات مع النقابات العمالية والمهنية - والتي تمثل العاملين في تلك الدول - بهدف التوصل إلى اتفاقيات بينهما ترضي جميع الأطراف، فيما يخص أنظمة التعويضات المالية، والعديد من المزايا العينية والاجتماعية التي تخص العاملين، في حين تغير الآن هذا النظام في التعامل في ظل التحول الاستراتيجي الذي انتهجته وظيفة إدارة الموارد البشرية، ليختلف هذا النظام الجديد في علاقات العمل من حيث الشكل والمضمون عما كان سائداً من قبل، ويقوم النظام الجديد على تحقيق أقصى درجة من التعاون والتنسيق والوفاق بين المنظمة والنقابات الممثلة للعاملين، مبنية على الثقة فيما بينهما. ولقد أصبح هذا النظام الجديد جزءاً من إستراتيجية المنظمة وإدارة الموارد البشرية، إذ إن توفر رضا النقابات الممثلة للعاملين يعني توفر رضا العاملين في المنظمة، وهذا الرضا يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للعاملين مما يجنبهم الصراعات فيما بينهم وبين المنظمة، وهذا يكون له أبلغ الآثار الإيجابية على الإنتاجية وجودتها داخل المنظمة، ومن ثم تحسين موقعها التنافسي.

ولم تقتصر وظيفة علاقات العمل على العلاقة بين المنظمات والنقابات العمالية، بل امتدت هذه الوظيفة لتشمل العلاقة بين المنظمات والحكومات من حيث القوانين والتشريعات الخاصة بالعمل، فقد أصبح لزاماً على إدارة الموارد البشرية أن تفهم وتتعامل مع القوانين والتشريعات بشكل لا لبس فيه، بحيث لا تعرّض المنظمة لأية مخاطر قانونية.¹

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية علاقات العمل من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها²:

- إستراتيجية العلاقة مع الجهات الحكومية.

- إستراتيجية السلامة والحماية.

¹ محاضرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص5.

² Hglvû، ص5.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

- إستراتيجية العلاقة مع المنظمات والنقابات الخاصة بالعاملين.

وتقوم إدارة الموارد البشرية ببناء هذه الإستراتيجية بغرض تحقيق التعاون والتفاهم المشترك بين المنظمة وبين الجهات الحكومية وغيرها من الجهات ذات العلاقة بالمنظمة، والمهتمة بشؤون العاملين من حيث ضمان حقوقهم وأمنهم وسلامتهم.

سابعاً: إستراتيجية التعويضات

إن هذه الوظيفة قامت في الماضي باستخدام نظام لدفع الرواتب والأجور والمكافآت على أساس الأداء والجهد الفردي في العمل متوافقة في ذلك مع أسلوب تنفيذ الأعمال الفردي، أما الآن ومع انتهاج المنظمات أسلوب تنفيذ الأعمال الجماعي، كان لزاماً على إدارة الموارد البشرية تصميم نظم جماعية لدفع الرواتب والأجور والمكافآت - إذ تمثل التعويضات الجانب الأساسي في الحفز المالي للعاملين - مستخدمة في ذلك معايير دفع حديثة مبنية على¹:

- جودة أداء العاملين.

- تحقيق وفرة مادية ملموسة وذات قيمة في تكاليف التشغيل.

- زيادة الإنتاجية.

- الزيادة المطردة في درجة رضا العملاء.

تقوم إدارة الموارد البشرية ببناء إستراتيجية التعويضات من خلال تجزئتها إلى استراتيجيات فرعية ومنها:

- إستراتيجية الرواتب والأجور.

- إستراتيجية الحوافز المالية.

- إستراتيجية المزايا العينية والمزايا الوظيفية.

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 66.

الفصل الأول مقارنة إصطلاحية للإدارة الإستراتيجية وإدارة الموارد البشرية

وتهدف إدارة الموارد البشرية من وراء هذه الإستراتيجية إلى تحقيق الدوافع المحفزة للموارد البشرية التي تعمل داخل المنظمة، لكي تحفزها باستمرار، وتستخرج منها أفضل ما لديها من مهارات وقدرات وإبداعات وابتكارات، وذلك بهدف تحقيق الأداء الفعال والمتميز، ومن ثم الكفاءة الإنتاجية التي تؤدي إلى إنتاج منتجات وتقديم خدمات ذات جودة عالية، فضلاً عن تحقيق معدلات عالية من الانتماء للمنظمة، وكل هذا يعمل في النهاية على تحقيق رسالة وأهداف الإستراتيجية العامة للمنظمة.

خلاصة

في خلاصة هذا الفصل نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية تشكل إحدى العمليات التي تركز بصورة مباشرة على فهم آلية تحقيق المنظمات لأهدافها، على رأسها هدف الميزة التنافسية بين الجهات المنافسة الأخرى، وذلك عن طريق تحليل قدراتها والبيئة التنافسية التي تعمل ضمن حدودها، كما وتهتم بالتطوير الجيد لتنفيذ الاستراتيجية الموضوعة.

كما تعد إدارة الموارد البشرية عملية إختيار العاملين ذوي الكفاءات المناسبة وتسيير جهودهم وتوجيه طاقاتهم وتنمية مهاراتهم وتحفيزهم وتقييم أعمالهم والبحث في مشاكلهم وتقوية علاقات التعاون بينهم وبين رؤسائهم وبذلك تساهم في تحقيق الهدف الكلي للمنظمة من حيث زيادة الإنتاجية وبلوغ النمو المطلوب للأعمال والأفراد

الفصل الثاني

الإطار النظري للإدارة الإستراتيجية
للموارد البشرية

تمهيد

الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية فتعني أن تكون التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة. أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط الشركة. ويعني هذا أن تستمد أهداف واستراتيجيات وخطط إدارة الموارد البشرية من أهداف واستراتيجيات وخطط المنظمة ككل. ويعني هذا أيضاً، على سبيل المثال، أنه بعد تحديد أهداف المنظمة ككل يتم ترجمة ذلك إلى أهداف على مستوى إدارة الموارد البشرية.

وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة

المبحث الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية

المبحث الثالث: نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية

المبحث الأول: استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة

سنتطرق في هذا المبحث إلى استراتيجية الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة، وذلك من خلال مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتصميم وصياغة استراتيجية المنظمة وإجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية وأخيرا العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية وأهم الاستراتيجيات المتبعة.

المطلب الأول: مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات

سنوضح في هذا الفرع مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات وذلك وفق العناصر التالية.

أولا: مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)

1-تعريف مصفوفة SWOT: تعتبر مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT) أداة مهمة تساعد المنظمة على تطوير أربع أنواع من الاستراتيجيات ناتجة عن مزيج ما بين نقاط القوة والضعف الداخلية والفرص والتهديدات الخارجية، وهي أكثر الأدوات شيوعا واستخداما من قبل الاستراتيجيين، والشكل الموالي يوضح مصفوفة تحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات (SWOT)، وهي كالتالي¹:

يعتبر التحليل الثنائي (بيئة داخلية/ بيئة خارجية) أو ما يسمى مصفوفة (Swot) (فرص، تهديدات/ نقاط قوة، نقاط ضعف) من أحسن الطرق في تحديد وتنمية أن تتواءم مع مجالات القوة والضعف الداخلية بالنسبة لنفس المؤسسة².

2-البيئة الداخلية والخارجية: ولتحديد موقف المنظمة في الأسواق المستهدفة فإنه يمكن تطبيق الخطوات التالية فيما يخص البيئتين الخارجية والداخلية.

¹ بوحديد ليلي، المرجع السابق، ص 17.

² حسان بوبعابة، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2013-2014، ص ص 56-57.

1-2 البيئة الخارجية: يبدأ التحليل بالبيئة الخارجية على وجه التحديد، التهديدات الخارجية (ت) والتي قد تشكل أهمية قصوى للشركة (مثل نقص الطاقة المتاحة) التي تهدد الشركة بشكل خطير، ويتم وضع قائمة هذه التهديدات في المصفوفة، كما يظهرها الشكل (1-2) وتحت عنوان التهديدات (ت). وبشكل مماثل يمكن تحديد الفرص تحت عنوان (الفرص-ف)، وقد توجد التهديدات/ الفرص في مجالات مختلفة مثل عوامل اجتماعية، عوامل سياسية والتكنولوجيا والمنافسة، وكما ذكر فإن تحليل هذه العوامل لا يجب أن يعتمد على الحاضر فقط، بل يجب أن يمتد ليشمل وبدرجة أكبر البيئة المستقبلية. من الفرص تبني عملية التطوير والتحديث على المستوى الحكومي واعتماد النهج التشاركي في العلاقة بين الحكومة والمواطن، والتأكيد على أهمية مبادرة الحكومة الإلكترونية كأداة في تحفيز الإصلاح الإداري المطلوب، كذلك بدء العمل على توسيع البنى التحتية للاتصالات الدولية (الكابلات البحرية والأرضية) لتأمين ساعات للاتصالات والإنترنت، بحيث تكون سورية منطقة عبور من الشرق إلى الغرب وبالعكس¹. ومن التحديات نذكر: غياب وجود مناخ ملائم ومحفز للاستثمار في مجال تقانات المعلومات والاتصالات، وعدم القدرة على الاحتفاظ ببعض الخبرات الهامة، كذلك ضعف في تطوير المناهج التدريسية بوتيرة مناسبة لتسارع تطور علوم المعلوماتية وتطبيقاتها، وضعف التنسيق بين مراكز البحوث وقطاعات الإنتاج والخدمات.

الجدول رقم (1-2): يوضح نقاط القوة والضعف للبيئة الداخلية

عناصر القوة	عناصر الضعف
الكفاءة المميزة.	عدم وضوح التوجه الاستراتيجي.
المصادر المالية المتاحة.	الموقف التنافسي المتدهور.
مهارات تنافسية جيدة.	تسهيلات مهملة للعملاء.
معرفة جيدة بالمشتريين.	نقص المهوبة والخبرة الإدارية.
قيادة جيدة للسوق.	معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ الخطط.
النوعية العالية للمنتجات.	المعاونة من المشاكل العملية الداخلية.
إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات.	عدم القدرة على تحويل المتغيرات الضرورية في الاستراتيجية.

المصدر: شاكِر تركي أمين، الإدارة الاستراتيجية، المقرر المطلوب لامتحان طالب الانتساب والتعليم عن بعد، د ت، ص 18.

¹ مجد صقور، رعد الصرن، المرجع السابق، ص 98.

2-2 البيئة الداخلية: يتم تقييم البيئة الداخلية من خلال تحديد جوانب القوة (ق) وجوانب الضعف (ض) ووضعها في قائمة موضحة في الشكل (2-2)، ويتم تحديد هذه الجوانب في مجالات: الإدارة والتنظيم، عمليات التشغيل، التمويل، التسويق، ومجالات أخرى على سبيل المثال من تحليل الحالة الراهنة لقطاع تقانات المعلومات والاتصالات في سورية يمكن تحديد أهم نقاط القوة والضعف.

من نقاط القوة: انتشار مراكز خدمات المعلوماتية وانتشار الحواسيب بمعدل مقبول، ومعظم البيانات الأساسية متوفرة إلكترونياً وبمعدلات جودة يمكن البناء عليها.

أما نقاط الضعف: ضعف البنية التحتية وخاصة الاتصالات اللاسلكية، وانخفاض في سرعة الإنترنت والانتشار الضعيف للإنترنت عريض الحزمة وعدم تناسبها مع نمو التطبيقات التي تقف عقبة أمام استثمار هذه التكنولوجيا في قطاع الأعمال.

الجدول رقم (2-2): يوضح نقاط القوة والضعف للبيئة الخارجية

التحديات	الفرص
احتمالية دخول منافسين جدد. زيادة مبيعات المنتجات البديلة. نمو بطيء في السوق. سياسات سعرية مناوئة. زيادة الضغوط التنافسية.	الدخول إلى أسواق جديدة في السوق. إضافة إلى خط المنتج. تنوع المنتجات ذات العلاقة. إمكانية التكامل العمودي. نمو أسرع في السوق.
نمو قوة المساومة للعملاء والموردين. تغير أذواق وحاجات المستهلكين.	العمل مع شركاء استراتيجيين في ميدان الصناعة.

المصدر: شاكر تركي أمين، الإدارة الاستراتيجية، المرجع السابق، ص ص 18-19.

ثانيا: الاستراتيجيات داخل المصفوفة

تنقسم الاستراتيجيات الأربعة داخل المصفوفة إلى الأنواع التالية¹:

1- إستراتيجية تدنية كل من جوانب الضعف والتهديدات (ض-ت): فالشركة التي تواجه بتهديدات خارجية وجوانب ضعف داخلية تقع في موقف خطر للغاية، وفي حقيقة الأمر تعني هذه الاستراتيجية تصفية المنشأة وبيع أصولها، إلا أن معظم الشركات لا تلجأ إلى هذا الخيار إلا بعد استنفاد عدد من البدائل الاستراتيجية الأخرى مثل اللجوء إلى عملية الاندماج أو تقليص حجم عملياتها.

2- إستراتيجية تدنية جوانب الضعف وتعظيم الفرص (ض-ف): فالشركة التي قد تجد فرصا في البيئة الخارجية ولكنها في نفس الوقت تعاني من جوانب ضعف تحول دون تحقيقها لميزة الاستفادة من زيادة الطلب على منتجاتها في الأسواق، فقد تواجه إحدى الشركات بطلب كبير على إحدى المنتجات داخل نفس الصناعة، ولكنها تحتاج إلى تكنولوجيا معينة لا تمتلكها هذه المنشأة لإنتاج هذا المنتج وإحدى الاستراتيجيات المحتملة أمام الشركة هي:

- الحصول على مثل هذه التكنولوجيات من خلال التعاون مع شركة أخرى تتمتع بالتفوق في هذا المجال مقابل نسبة معينة من الأرباح للشركة الرائدة.
- أو تعيين أفراد لديهم الإمكانيات الفنية المطلوبة.
- أو تدريب العاملين بالمنظمة بما يرفع من مستواهم الفني إلى المستوى المطلوب.

3- إستراتيجية تعظيم جوانب القوة وتدنية التهديدات (ق-ت): تعتمد هذه الاستراتيجية على استغلال جوانب قوة الشركة بما يمكنها من تدنية التهديدات في البيئة الخارجية، لكن هذا لا يعني أن الشركة القوية يمكنها دائما مواجهة التهديدات في البيئة الخارجية، وخير مثال على ذلك ما حدث مع شركة جنرال موتورز عام 1960، حيث تعرضت لتهديد من شركة (رالف نادر) لصناعة محركات السيارات والذي قدم ميزة جديدة، بشأن مدى سلامة وأمان السيارة، وهذا سبب لشركة موتورز العديد من المشاكل والمخاطر في السوق نتيجة للمواجهة بين هاتين الشركتين، لذلك استجابت شركة موتورز استنادا إلى جوانب قوتها

¹ محمد صفور، رعد الصرن، المرجع السابق، ص ص 100-101.

(كونها قوية فإن ذلك مكنها من الاستجابة وإدخال تعديلات وتكيفت بذلك مع السوق) من خلال التكيف، ومن هذه التجربة يمكن تعلم درسا في غاية الأهمية وهو أن جوانب القوة يجب استخدامها بقدر كبير من التحوط.

4- إستراتيجية تعظيم جوانب القوة وتعظيم الفرص (ق-ف): ترغب أي شركة أن تصبح في موقف يمكنها من تعظيم جوانب قوتها واستغلال مواردها لتحقيق ميزة في سوق منتجاتها/ خدماتها (زيادة فرصها)، وإن زيادة جوانب القوة يساهم تلقائيا بزيادة الفرص أمام المنظمة، فعلى سبيل المثال: تتمتع شركة مرسيدس بمعرفة تقنية وسمعة طيبة في الخدمة، لذلك يمكنها تحقيق ميزة في الأسواق الخارجية فيما يتعلق بالسيارات الفاخرة.

المطلب الثاني: تصميم وصياغة استراتيجية المنظمة وإجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية
سنحاول إبراز تصميم وصياغة استراتيجية المنظمة وإجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية ذلك من خلال العناصر والنقاط التالية.

أولا: تصميم وصياغة استراتيجية المنظمة

إن صياغة الاستراتيجية يقصد بها وضع خطط طويلة الأمد لتمكين الإدارة العليا من إدارة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف بأسلوب فعال، وقد أشارت الكثير من الكتابات في مجال الإدارة الاستراتيجية إلى العناصر الأساسية التي تتضمنها عملية تصميم وصياغة الاستراتيجية، والتي تستوجب توافر خصائص تتعلق بهذه العناصر أو المكونات لضمان نجاح عملية صياغة الاستراتيجية، ويمكن تصنيف وترتيب مكوناتها حسب أولوياتها واختصارها كما يلي¹:

1- التحليل البيئي: ويشمل تحليل البيئة الداخلية وتحليل البيئة الخارجية، وهو كالاتي:

1-1- تحليل وتقييم البيئة الخارجية: يتضمن تحديد وتخصيص الموارد المتاحة وتحليل وتقييم مختلف العمليات والأنشطة الإدارية والتنظيمية والوظيفية والتي تشمل التسويق، الإنتاج، التمويل، الموارد البشرية، الهيكل التنظيمي، ثقافة المنظمة، البحث والتطوير، والذي ينتج عنه كم هائل من المعلومات التي توضح

¹ السلام مؤيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 26.

ويستنتج منها أوجه نقاط الضعف ونقاط القوة، إن الهدف من التقييم الداخلي للمنظمة هو التعرف على أسباب (عناصر أو مقومات) ضعف وأسباب قوة المنظمة، والذي يمكن من التعرف على قدرة المنظمة على مواجهة التهديدات البيئية واقتناص الفرص¹.

1-2-تحليل وتقييم البيئة الخارجية: يقصد بتحليل البيئة الخارجية بأنها العملية التي يستطيع الاستراتيجيين بواسطتها اختبار الأوضاع البيئية لتحديد الفرص والتهديدات، وتتكون عملية التشخيص من القرارات التي اتخذت بناء على تحليل البيئة².

2-تشكيل رؤية المنظمة: تمثل الرؤية الأساس العام الذي تبني عليه الرسالة، فهي صورة ذهنية للمستقبل المنشود، وتشير إلى ما تطمح المنظمة إلى تحقيقه والوصول إليه مستقبلاً، ويقوم المخططون سواء كانوا من قيادي المنظمة والعاملين فيها أو مستشارين من خارج المنظمة، بمحاولة تحديد هذه الصورة الذهنية بوضوح وذلك من خلال طرح مجموعة من الخيارات المختلفة لتحديد الرؤية بصورة دقيقة³.

3-صياغة رسالة المنظمة: يصف مضمون الرسالة إمكانات المنظمة الحالية ويركز على العملاء والأنشطة والتكوين التجاري لها⁴، وعليه فالرسالة هي التي تحدد غرض المنظمة أو السبب في وجودها، ويمكن اعتبار رسالة المنظمة بأنها: الشعار الأساس للمنظمة والذي يرفعه أفرادها وتجذب به جمهورها، وتوجهات المنظرين والموجهين في المنظمة.

¹ ماهر أحمد، دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002، ص 111.

² مُجد نعيمة، ممارسة الإدارة الاستراتيجية: الواقع ومعوقات التطبيق، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 29 و30 أبريل 2014.

³ درة عبد الباري، جرادات ناصر، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي، دار وائل النشر والتوزيع، عمان، 204، ص187.

⁴ بوحديد ليلي، دور التخطيط الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان بن عاشور، الجلفة، العدد الاقتصادي، المجلد الأول، العدد الخامس والعشرون، جانفي، 2016، ص 31.

4-تحديد الأهداف الاستراتيجية للمنظمة: تشير الأهداف الاستراتيجية إلى النتائج النهائية للأنشطة، أي ما يجب إنجازه من العمل الذي تقوم به المنظمة، ويعرف الهدف بأنه حالة مرغوبة أفضل من الوضع الحالي والمطلوب الوصول إليها خلال فترة زمنية معينة¹.

5-وضع غايات المنظمة: إن غايات المنظمة هي تعبير عام عما تطمح المنظمة إلى تحقيقه دون تحديد كمي لما يراد تحقيقه أو تحديد للوقت الذي سينجز فيه، ويختلف الباحثون حول صلة الغايات بالأهداف، فبعضهم يستخدم المصطلحين على أنهما مصطلحان مترادفان، وذهب البعض الآخر إلى التفريق بين المصطلحين على اعتبار أن الغايات تعبير عام عن أمر أو نتاج مرغوب فيه دون أن يكون تحديد لمقدار وزمن ما سيتحقق².

6-وضع القيم الجوهرية للمنظمة: تحرص المنظمات التي تضع خططاً استراتيجية مرموقة أن تضمن وثيقة الاستراتيجية القيم الجوهرية التي تتمسك بها لتكون هادياً لها في أعمالها ومبادئ ترسخها لدى العاملين بها، والقيم هي أحكام يصدرها الفرد بالتفضيل أو عدم التفضيل للموضوعات أو الأشياء، وذلك في ضوء تقييمه لها، وهي أيضاً محددات سلوكية يرتضيها الأفراد أو الجماعة للحكم على الأشياء والأشخاص والمواقف من حولهم، إذن فالأفراد والجماعات تكون لديهم مبادئ وأحكام حول الأشخاص والأشياء والمعاني والأنشطة، وتعتبر بمثابة موجّهات يمكن الحكم بها على ما هو خير أو شر أو حسن أو قبيح، وما هو مرغوب وما هو غير مرغوب، وفي الغالب ما تكون هذه القيم مستمرة نسبياً ويشترك في مراعاتها أفراد جماعة من الجماعات³.

7-وضع الخطط الاستراتيجية للمنظمة: تشير الخطة الاستراتيجية إلى تلك الخطة الشاملة التي يتم وضعها من أجل تحديد كيفية إنجاز المنظمة لرسالتها وأهدافها، أي أنها تمكنت من تحديد اتجاهها الاستراتيجي، وأصبح بإمكان صنع القرار في المنظمة أن يتخذوا قرارات أكثر إيجابية باتجاه اختيار استراتيجيات مناسبة وملائمة⁴.

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 21.

² المرجع نفسه، ص 22.

³ درة عبد الباري، جرادات ناصر، مرجع سابق، ص 192.

⁴ المرجع نفسه، ص 192.

8-الاختيار الاستراتيجي: يتمثل في ذلك الاختيار الذي يقابل احتياجات وأولويات المنظمة والقادر على تحقيق أهدافها من وجهة نظر صانعي القرار والمؤثرين فيه، أكثر من أي بديل آخر والذي يمكن أن ينفذ بنجاح¹، وتتم عملية الاختيار الاستراتيجي أو اختيار الاستراتيجية المناسبة بعدة مراحل هي: تحديد أو توليد البدائل، تقييم البدائل الاستراتيجية، اختيار البديل الاستراتيجي المناسب.

ثانياً: إجراءات بناء استراتيجية الموارد البشرية

تعتمد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية على الإجراءات التالية لبناء استراتيجية فعالة وقابلة للتنفيذ²:

1-تحليل المناخ الخارجي للمنظمة: يقصد به التعرف الدقيق والمتابعة النشطة لعناصر المناخ ومكوناته وما يطرأ عليها من تغيرات، ورصد اتجاهات الحركة والتطور في تلك العناصر المناخية والتوقع المبكر للتحويلات التي يمكن أن تصيب المناخ من أجل تقدير آثارها على عمل الإدارة، ويضم المناخ 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 وتتساند في سبيل تحقيق أهدافها التي قامت من أجلها، ويضم المناخ الداخلي ما يلي³:

- الموارد البشرية بمختلف فئاتهم ونوعياتهم ومهاراتهم ومستوياتهم الوظيفية.
- الوظائف التي تؤدي بواسطة هؤلاء الموارد البشرية على اختلاف درجاتهم من الأهمية والتعقيدات والتشابك.

- المعدات والتجهيزات والموارد المادية التي يستعين بها الموارد البشرية في أداء الوظائف.

- النظم والإجراءات والأساليب المتبعة أو الواجبة الاتباع لأداء الأعمال.

- التقنية السائدة في المنظمة ومستوى التقدم التقني في أداء الأعمال.

- المعلومات المتوفرة والمستخدمة في اتخاذ القرارات ومباشرة الأعمال المختلفة.

¹ الغالي منصور، إدريس وائل، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 400.

² بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 24.

³ المرجع نفسه، ص 25.

- 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).

3-تحديد التوجهات الاستراتيجية للموارد البشرية: تشير التوجهات الرئيسية إلى الملامح العريضة لوظائف إدارة الموارد البشرية التي تتماشى مع توجهات المنظمة ذاتها وتساهم في تحقيق أهدافها الاستراتيجية، وتتعامل تلك التوجهات مع القضايا الرئيسية في شؤون الموارد البشرية مثل قضايا الاستقطاب والاختيار وقضية التنوع في الجنسيات ومدى قبول الإدارة للتنوع في جنسيات الموارد البشرية أو أصولهم الاجتماعية والثقافية، وقضية الأساس الجوهري في تعويض الموارد البشرية عن جهودهم وهل يكون في شكل أجور ثابتة بغض النظر عن الإنجاز أم يحتسب على أساس الأداء والنتائج المحققة، وغير ذلك من القضايا الجوهرية، والمفهوم أن تحديد التوجهات الاستراتيجية يقع في نطاق اختصاص وصلاحيات الإدارة العليا بالتشاور والتنسيق مع القيادات المسؤولة في المنظمة، وأخذا في الاعتبار الآراء الاستشارية لفريق إدارة الموارد البشرية ومن قد تستخدمهم المنظمة من المستشارين الخارجيين¹.

4-تحديد الأهداف الاستراتيجية في مجال الموارد البشرية: ويكون الهدف من الوصول لإطار عمل متكامل ومعد لتطوير الأفراد، أي أن هدفها يكمن في دفع قدرة الموارد وفقا إلى الاعتقاد بأن الموارد البشرية للمؤسسة هي المصدر الرئيسي للتميز في الأداء، وبالتالي فهي تدور حول كيفية تدريب وتنمية هذا المورد الذي تحتاجه المؤسسة إلى جانب التأكد من توافر الأفراد ذوي الكفاءات المطلوبة للإيفاء باحتياجات المؤسسة الحالية والمستقبلية، وهذا يكون مرافقا لتحديد أهداف المؤسسة وما هي مجموعة النتائج التي تريد الوصول إليها من خلال الاستراتيجية التي سوف تطبقها².

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 26.

² مدوري نور الدين، المرجع السابق، ص 67.

5- صياغة وتكوين الاستراتيجيات: يعني بناء خطط طويلة الأجل وشاملة لمختلف مجالات الاهتمام في المنظمة بغرض استثمار الفرص المتاحة في المناخ والتعامل مع المخاطر الموجودة أو المحتملة، وكذا استغلال الموارد والإمكانيات (مصادر القوة) وتجنب مواطن الضعف في المنظمة، وتعتبر الاستراتيجية بمثابة الخطة العامة للمنظمة التي تحدد السبل والمداخل لتحقيق أهداف المنظمة، والاختيارات التي تم الاستقرار عليها بالنسبة للطرق البديلة التي يمكن أن توصل إلى تلك الأهداف، وعلى سبيل المثال تحديد الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية كيف تستخدم ما لديها من إمكانيات وبأي أسلوب، وفي أي توقيت حتى يتحقق عنها أعلى عائد ممكن¹.

6- تنفيذ الاستراتيجية: بالنسبة لاستراتيجية الموارد البشرية يكون التنفيذ مرتبطاً 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 الموضوعية والإشراف على التزام القطاعات المختلفة 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 البشرية.

المطلب الثالث: العلاقة بين استراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية وأهم الاستراتيجيات المتبعة

من خلال هذا المطلب سنوضح العلاقة بين استراتيجية المنظمة وإستراتيجية الموارد البشرية وكذا أهم الاستراتيجيات المتبعة.

أولاً: العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية

لقد اختلف العديد من الباحثين حول جدلية الربط بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية، حيث أن درجة التكامل بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية قد تختلف باختلاف المنظمات ذاتها، وبالتالي تم تطوير خمسة نماذج تظهر طبيعة العلاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية من قبل الباحثين تورينتون وهال (Torrington et Hall) وهي كالتالي²:

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 26.

² العنيزي سعد، صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 13-

1- النموذج المستقل: حسب هذا النموذج لا توجد علاقة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية بشكل واضح، وهو نموذج كان سائداً لأكثر من عشرين عاماً، وقد يكون موجوداً اليوم في بعض المنظمات الصغيرة وحتى الكبيرة العاملة في الدول النامية، وذلك بسبب عدم اهتمام الإدارة بالاستراتيجية للموارد البشرية.

2- النموذج التوافقي: حسب هذا النموذج تعد الموارد البشرية مفتاحاً أساسياً لتنفيذ استراتيجية المنظمة، إذ يتم تصميم استراتيجية موارد بشرية تتوافق مع استراتيجية المنظمة، حيث تقوم الإدارة العليا بتحديد أهدافها نزولاً إلى المستويات التنفيذية، ويجب هنا على إدارة الموارد البشرية الاستجابة للاستراتيجية العامة للمنظمة من خلال تحديد استراتيجية تتواءم وتنسجم مع الحاجات التنظيمية ومتطلبات عملها الآن وفي المستقبل.

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

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

5- النموذج التكاملي: حسب هذا النموذج تحتل استراتيجية الموارد البشرية مركزاً رئيسياً، حيث إذا كانت الموارد البشرية تمثل مفتاحاً لتحقيق الميزة التنافسية، فإن المنظمة بحاجة إلى بناء وتعزيز نقاط القوة الخاصة بهذه الموارد البشرية.

ثانياً: أهم الاستراتيجيات التي تتبعها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل استراتيجية المنظمة نستعرض فيما يلي بعض الاستراتيجيات التي قد تلجأ إليها المنظمة، ونعرض من خلالها الاستراتيجية التي تطبقها الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية لتتماشى مع استراتيجية المنظمة، وهي كالآتي¹:

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 29.

1- إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية التوسع: تقوم استراتيجية الموارد البشرية على أساسها باستقطاب أعداد كبيرة من الموارد البشرية لمواجهة أعباء ومتطلبات الحجم الكبير للعمل في المستقبل، ومن ثم توسيع عملية الاختيار والتوظيف، وإعداد الكثير من برامج التعلم والتدريب والتنمية والحفاظ على العاملين من مخاطر العمل والمحافظة على سلامتهم، والقيام بإعداد وتصميم برامج للتعويضات والحوافز لترغيب العاملين في البقاء والاستمرار في المنظمة.

2- إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية الاندماج مع منظمة أخرى: تقوم استراتيجية إدارة الموارد البشرية على أساسها بالاستغناء عن جزء من مواردها البشرية الحالية، ويقع على إدارة الموارد البشرية هنا مسؤولية تحديد العناصر التي سيتم الاستغناء عنها، وكيفية تعويضها مالياً وكيفية دمج الموارد البشرية في المنظمة وتحقيق التعاون الكامل والتوافق فيما بينها، وذلك لضمان سير العمل طبقاً للخطط الموضوعة دون حدوث هزات مالية أو معنوية تؤثر تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على المنظمة، كما تتضمن العمل على تحديد ماهية البرامج الثقافية والتعليمية والتدريبية والتنموية التي تتناسب مع الموارد البشرية وأهدافها.

3- إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية التنوع: أي قائمة على تنوع المنتجات: تبني إدارة الموارد البشرية استراتيجيتها في هذه الحالة على أساس تخطيط المنظمة لموارد بشرية متنوعة، وهذا يتطلب منها القيام بإعداد وتصميم برامج استقطاب متنوعة وبرامج اختيار وتوظيف وتدريب وتنمية متنوعة، فضلاً عن برامج حماية وسلامة العاملين من مخاطر وإصابات العمل متنوعة أيضاً.

4- إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية الاستقرار: تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع استراتيجيتها على أساس استقطاب أعداد قليلة من الموارد البشرية الجديدة، والبقاء على برامج التعليم والترتيب والتنمية على حالها أو تحديثها قليلاً، وعدم التجديد في برامج الحماية وسلامة العاملين، ولكن يجب على إدارة الموارد البشرية أن تحدث وتزيد برامج التعويضات والحوافز المالية بهدف تحفيز العاملين ودفعهم إلى المحافظة على بقاء الاستقرار التي تنتهجها المنظمة كاستراتيجية¹.

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 30.

5- إذا كانت استراتيجية المنظمة استراتيجية تحقيق التميز في الجودة: يتطلب من إدارة الموارد البشرية أن تسعى عند بناء استراتيجيتها إلى استقطاب العمالة الماهرة والمميزة، وفي المقابل الاستغناء عن العمالة نصف الماهرة بهدف تحقيق استراتيجية المنظمة التي تهدف إلى تميز منتجاتها وخدماتها، وتقوم استراتيجية الموارد البشرية فيما يخص التعليم والتدريب والتنمية على إحداث ما توصل إليه العلم، وأحدث البرامج التدريبية التي تساعد العمالة الحالية والجديدة على الوقوف دائماً على كل جديد يتعلق بمجال عملهم، وتمكينهم منه بهدف الوصول من خلالهم إلى منتج أو خدمة خاصة بالمنظمات ذات الجودة العالية¹.

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص 30.

المبحث الثاني: استراتيجيات الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى استراتيجيات الموارد البشرية، حيث سنتعرض إلى التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري، وكذا استراتيجية تمكين العاملين واستراتيجية التسويق الداخلي، وأخيرا الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والإدارة الدولية للموارد البشرية.

المطلب الأول: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري

سنوضح في هذا المطلب التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية وإدارة رأس المال البشري وذلك من خلال العناصر التالية.

أولا: التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية

1- تعريف الاستراتيجية ومراحل تصميمها: استراتيجية هي المقابل العربي لكلمة *stratégie* في اللغة الفرنسية و "Strategy" في اللغة الإنجليزية، ويرى الباحثون أن أصل كلمة استراتيجية يرجع إلى الكلمة اليونانية "Strategos" والتي تعني فن القيادة وإدارة المعارك، وهذا يدل على أن استخدام الاستراتيجية ظهر أساسا في المجال العسكري كدليل للقائد العسكري للكشف على مختلف القوى المتاحة لديه لتحقيق النصر على أعدائه، حيث يرى أحد الباحثين أن كل من "SUN TZU" و "Clausevitz" كانا أول من استخدم هذه الكلمة في كتاباتهم العسكرية، يشير قاموس أكسفورد " Dictionary Oxford" إلى معنى الاستراتيجية باعتبارها "الفن المستخدم في تعبئة وتحريك المعدات الحربية، بما يمكن من السيطرة على الموقف بصورة شاملة"، وهذا المعنى يظهر الأصل العسكري لمصطلح الاستراتيجية ويبرز فكرة استغلال الموارد المتاحة للوصول إلى الوضعية المراد تحقيقها في ظل ظروف معينة¹.

¹ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007، ص 17.

وبدخول مصطلح الاستراتيجية إلى ميادين متعددة: سياسية، اجتماعية، اقتصادية بدأت تظهر وجهات نظر مختلفة حول مفهوم الاستراتيجية، إذ يرى البعض أن مفهوم الاستراتيجية ارتبط بالقرارات التي يتم اتخاذها بغرض تحقيق أهداف معينة، ومن هذه الزاوية تعرف الاستراتيجية بأنها "قرارات هامة ومؤثرة تتخذها المؤسسة لتعظيم قدرتها على الاستفادة مما تتيحه البيئة من فرص ولوضع أفضل الوسائل لحمايتها مما تفرضه البيئة عليها من تهديدات، وتتخذ على مستوى المؤسسة، ومستوى الوحدات الاستراتيجية، وكذلك على مستوى الوظائف، ويعرفها البعض بأنها "مجموعة من القرارات والنشاطات المتعلقة باختيار الوسائل والاعتماد على الموارد من أجل تحقيق هدف معين"¹.

إن هذين التعريفين يوضحان بأن الاستراتيجية تترجم في القرارات التي تتخذها الإدارة في المؤسسة، سواء كانت قرارات هامة تتخذ على مستوى الإدارة العليا أو قرارات تشغيلية تتخذ على مستوى الأنشطة والمتمثلة في تخصيص الموارد واستغلال الوسائل لتحقيق الأهداف الموضوعة من طرف الإدارة العليا².

ومن جهة أخرى ارتبط مفهوم الاستراتيجية بالتخطيط، فتم تعريفها بأنها "مجموعة المحددات التي توجه أو ترشد مدير المنظمة في سعيهم لبلوغ أهدافهم طويلة الأجل، فتشمل الاستراتيجية على كل من الأهداف المطلوب تحقيقها والأفكار الاستراتيجية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، في هذا التعريف يلاحظ بأن هناك خلط بين التخطيط والاستراتيجية، حيث أن هذه الأخيرة تجيب عن السؤال "ماذا تريد المؤسسة؟ أما التخطيط فيجيب عن السؤال "كيف تصل المؤسسة إلى تحقيق أهدافها"؟

وبشكل عام يمكن القول أن التعريف السابقة تبقي الغموض على مصطلح الاستراتيجية لكونها تخلط بين الاستراتيجية والتخطيط والقرارات، أما التعريف الأكثر قبولا فهو الذي جاء به Mintz berg والذي ينظر إلى الاستراتيجية باعتبارها "خطة، مناورة، نموذج، وسيلة لتحقيق موقف، تصور لوجهة مستقبلية"، وهو تعريف تميز بالإلمام بجوانب الاستراتيجية³.

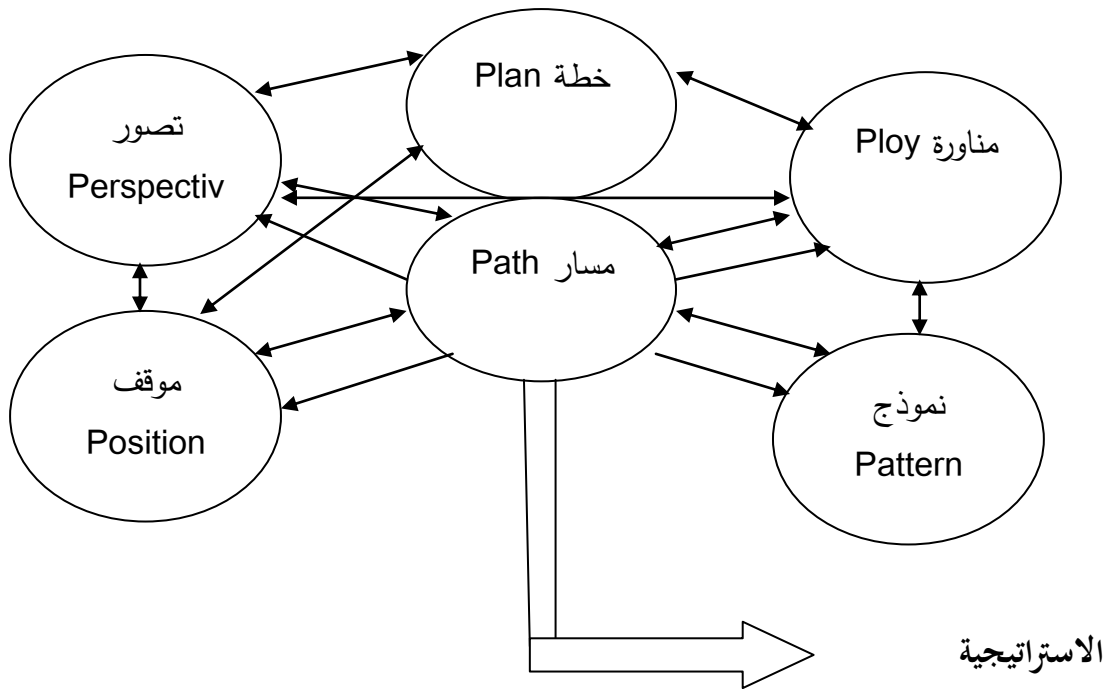
¹ صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، المرجع السابق، ص 17.

² صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، المرجع السابق، ص 17.

³ المرجع نفسه، ص ص 17-18.

فالاستراتيجية بالمفهوم الشامل، إذن عبارة عن الإطار التوجيهي لنشاط المؤسسة ككل، من حيث تحديد الأهداف واقتناء وتخصيص الموارد اللازمة وخاصة تلك التي تكسبها ميزة تنافسية لتصبح بذلك محور الارتكاز لباقي الاستراتيجيات الفرعية الأخرى، بمعنى آخر أن الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة تتحدد بشكل متناسق ومتناغم مع استراتيجية الوظائف الأساسية للمشروع كالأستراتيجية الإنتاجية، التسويقية والمالية¹.

الشكل رقم (2-1): العلاقة بين المفاهيم الخمسة للأستراتيجية بعد إضافة المفهوم السادس (المسار)



المصدر: صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية-دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، المرجع السابق، ص 17.

كما يمكن إدراج مراحل تصميم الاستراتيجية من خلال ثلاثة مراحل²:

- **مرحلة التصميم:** ويطلق عليها أيضا مرحلة التخطيط الاستراتيجي أو الصياغة، وتتم بوضع الرؤية والرسالة وتقييم تحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحديد الفجوة الاستراتيجية ووضع أهداف طويلة الأجل واختيار أفضل الاستراتيجيات الكلية واستراتيجيات الوحدات الاستراتيجية والاستراتيجيات الوظيفية.

¹ عبد الجليل بوداح، مفهوم الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، ع 2، 2004، ص 110.

² مجد صفور، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، د ط، 2021، ص 8-9.

- **مرحلة التطبيق:** تهدف إلى تنفيذ الاستراتيجيات وتتضمن وضع الأهداف قصيرة الأجل ورسم السياسات وتخصيص الموارد المادية والبشرية وتوزيعها، كما تتطلب تهيئة المنظمة من الداخل بما قد يتطلبه ذلك من تعديل في الهيكل التنظيمي وإعادة توزيع السلطات والمسؤوليات ووضع الأنظمة المختلفة كأنظمة المعلومات وتحديد الإجراءات اللازمة.

- **مرحلة التقييم:** تخضع كل الاستراتيجيات لعملية مراقبة تقييم لمعرفة مدى تناسبها مع التغيرات التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية ولتقييم مدى دقة التنبؤات التي تحتويها الخطط يتطلب ذلك مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف المتوقعة من تطبيق الاستراتيجية واكتشاف الانحرافات ويتبع ذلك اتخاذ الخطوات التصحيحية في الاستراتيجيات.

2- السمات الأساسية لإدارة الموارد البشرية: من أهم الخصائص المميزة لإدارة الموارد البشرية ما يلي¹:

- نشاط مشتق من الإدارة العليا.
- يعد الأداء وإدارة الموارد البشرية من المسؤوليات الأولى للمدربين والقادة.
- تؤكد على الحاجة إلى التناسب الاستراتيجي والتكامل بين العمل والاستراتيجيات الفردية.
- دائما ما تكون أهمية العاملين مصاحبة للثقافات والقيم القوية.
- التأكد على اتجاه وسلوك خصائص العاملين.
- علاقات العامل فردية اجتماعية عالية الثقة أكثر من منخفضة الثقة.
- توزيع المسؤولية في التنظيمات مع الأدوار المرنة لفريق العمل التأكيد على فريق العمل.
- اختلاف المكافآت على أساس الأداء والتنافس والمهارة، ويتضح من خصائص إدارة الموارد البشرية أنها نشاط مرتبط بالإدارة العليا وهي مسؤولية عن النشاط، كما أن إدارة الموارد البشرية تعد استراتيجية هي منهج شامل يعني بالعاملين وسلوكياتهم ورفع مهاراتهم، كما تركز على الأداء والتميز وكل ذلك يعكس أهمية الموارد البشرية.

¹ رضوان بن بوزيد، بلهادي مريم، أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020، ص 35.

3- الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية: يمكن توضيح الفرق بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (2-3): بعض أوجه الاختلاف بين الإدارة الاستراتيجية والإدارة التقليدية للموارد البشرية

المجالات	المدخل الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية	المدخل الكلاسيكي لإدارة الموارد البشرية
الإدارة الاستراتيجية	المشاركة في تصميم الاستراتيجية العامة للمؤسسة، وتحقيق التكامل بينها وبين استراتيجية الموارد البشرية.	الاهتمام بإدارة العمليات اليومية كحفظ الملفات الخاصة بالعاملين أو إجراء التسويات الخاصة بالأجور والاهتمام بشؤون التوظيف والتدريب والإجازات... الخ.
السلطة والمكانة التنظيمية	تعتبر جزء من الإدارة العليا بالمؤسسة، إذ يوجد نائب الرئيس لشؤون الموارد البشرية أسوة بالوظائف الأخرى كالسويق والإنتاج والتمويل.	تعتبر جزء من الإدارة التنفيذية.
التكامل والتنسيق	تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف التنفيذية الأخرى كالسويق والإنتاج والمالية... الخ تكامل وتنسيق بدرجة مرتفعة من أجزاء نظام الموارد البشرية.	تكامل بدرجة متوسطة أو منخفضة مع بقية الوظائف الأخرى. تكامل وتنسيق بدرجة متوسطة أو منخفضة بين أجزاء نظام الموارد البشرية.
مستخدمو خدمة الموارد البشرية	النظر لمستخدمي الخدمة من المديرين والعاملين وغيرهم على أنهم عملاء لمؤسسة ومستهلكين، ومن هنا يجب تحسين جودة الخدمة وتحقيق رضا العاملين وإشباع حاجتهم.	تقديم الخدمة، حيث يتم الطلب عليها وتشتمل الخدمة المقدمة للعاملين في المصانع والمكاتب.

المصدر: تيرورت علال، استراتيجية تطوير الموارد البشرية، -دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية-، رسالة ماجستير، تخصص إدارة

الأعمال، جامعة الجزائر، 2005-2006، ص 62.

ثانيا: إدارة رأس المال البشري

إدارة رأس المال البشري هي عبارة عن استراتيجية مخططة لإدارة أثن ما تمتلكه المنظمات، وهي القوى العاملة من أجل تحقيق أهداف المنظمة وتقييم فعاليتها¹.

عرف مصطلح رأس المال البشري عدة تعاريف قدمها باحثون اقتصاديون وآخرون إداريون، حيث تناولته المجموعة الأولى على مستوى الاقتصاد الكلي، في حين كان طرح المجموعة الثانية على المستوى الجزئي، ومن المجموعتين تم انتقاء التعاريف الموالية.

تعرف اليونيسيف رأس المال البشري على أنه: "المخزون الذي تملكه دولة ما من السكان الأصحاء المتعلمين، الأكفاء والمنتجين، والذي يعد عاملا رئيسيا في تقدير إمكانياتها من حيث النمو الاقتصادي وتعزيز التنمية البشرية"².

وتناول Theodor Shultz سنة 1961 رأس المال البشري المجتمعي على أنه: "إجمالي الطاقات والقابليات البشرية التي يمكن استخدامها للحصول على مجموع الموارد الاقتصادية".

وتوصل وفق الاستفتاء الذي قام به عن طريق المعهد العالمي للتعليم في نيويورك عن القوة العقلية إلى أن رأس المال البشري يتكون من: معارف ومهارات الأفراد والجماعات والتي تترجم في صورة قيمة مهمة للعملاء.

وعرفه كل من Yound et Etal بأنه: القدرات الإنتاجية للأفراد أي المعرفة والمهارات والخبرات والقابليات التي تساهم في زيادة القيمة الاقتصادية للمنظمة³.

¹ أحمد ابراهيم سلمي أرناؤوط، تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، مجلة الإدارة التربوية، ع 5، 2017، ص 340.

² أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر: المفهوم -القياس -الوضع النسبي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 39، 2007، ص 55.

³ مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017-2018، ص 44.

المطلب الثاني: استراتيجية تمكين العاملين واستراتيجية التسويق الداخلي

سنوضح في هذا المطلب استراتيجية تمكين العاملين وكذا استراتيجية التسويق الداخلي.

أولاً: استراتيجية تمكين العاملين

1-تعريف تمكين العاملين: يعرف قاموس أكسفورد عملية تمكين العاملين بأنها: "العملية التي يكون فيها الفرد ذو قوة أو متمكن".

وبصفة عامة يمكننا تعريفها على أنها في ذلك التفعيل الأوسع والأعمق لمفهوم مشاركة العاملين في الإدارة والعمل، حيث تمثل عموده الفقري، ويعني أن العاملين يساهمون بدرجة عالية في اتخاذ القرارات الاستراتيجية، والقرارات التنفيذية في الإدارة العليا، ورسم السياسات وحل المشكلات الخاصة بالعمل من أجل تطويره، وتقديم المقترحات من أجل تحسينه، وتفويضهم القدر الكافي من السلطة والحرية والمرونة والاستقلالية لتصرف الأمور المتعلقة بأعمالهم، وإشراكهم في تقرير مستقبلهم الوظيفي في المؤسسة وتحفيزهم بشكل جيد.

2-أنواع تمكين العاملين: قسم (Suominen 2005) عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع هي:

1-التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها.

2-التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدتها وتجميع المعطيات عن مشاكل العمل واقتراحات حلها.

3-تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المؤسسة.

3-مزايا تطبيق استراتيجية تمكين العاملين: لتطبيق استراتيجية تمكين العاملين عدة مزايا يمكن إيجازها فيما يلي¹:

¹ خالد رجم، وآخرون، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص مناجنت، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص 83-

- تؤدي إلى أن المؤسسة تصبح أكثر استجابة للسوق ولحاجات العملاء.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية، وهو ما يؤدي إلى زيادة فعالية عملية الاتصالات وخفض زمن اتخاذ القرار.
- تخفيض تكاليف التشغيل بالتقليل من عدد المستويات الإدارية غير الضرورية¹.

ثانياً: استراتيجية التسويق الداخلي

هناك العديد من التعاريف لاستراتيجية التسويق الداخلي، بحيث لا يوجد تعريف موحد وشامل متفق عليه من طرف الباحثين لذا نذكر البعض منها²:

عرفت على أنها: "مجموعة من الإجراءات تقدم إلى كل أعضاء المنظمة تتمثل في تدريب ومكافحة وبث المعلومات وتقييم العاملين مع فهم واضح لرسالة المنظمة وأهدافها لغرض تحسين أداء العاملين".

عرف كوتلر: "بأنها العمل الذي تقوم به المؤسسة لتدريب وتحفيز عملائها الداخليين، وعلى الأخص أولئك الموظفين الذين يتكون بشكل مباشر مع الزبائن، وكذلك دعم موظفي الخدمة للعمل كفريق لتحقيق رضا وإشباع العملاء".

وقد عرف بيرى Berry بأنها: "تطبيق فلسفة وسياسات التسويق على الأفراد العاملين في المنظمة، وبالتالي فإنهم أفضل الأفراد الممكن توظيفهم والمحافظة عليهم، وبالتالي سيقومون بأداء أدوارهم بأقصى طاقاتهم الممكنة".

ويعرفها (Michon 1988) على أنها: "عملية تسويقية داخل المؤسسة يسمح لهذه الأخيرة بتصميم وترقية أفكار ومشاريع، أو قيم أساسية للمؤسسة تحدد الاتصال عن طريق الحوار مع الموظفين، وذلك من أجل التعبير بطريقة حرة عن الآراء أو الأفكار وتنمية المبادرة فيهم وتعزيز إشراكهم داخل المؤسسة".

¹ خالد رجم، وآخرون، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص مناخمت، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2016-2017، ص 83-84.

² بركان سهام، استراتيجية المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية بلدية استيدية استراتيجية التسويق الداخلي، مذكرة ماستر، تخصص تسير الاستراتيجي، جامعة عبد الحميد بن با\$يس مستغانم، 2018-2019، ص 09-10.

وفي محاولة أخرى عرف كل من جورج وكرونوس 1991 على أنها: "فلسفة إدارة الموارد البشرية باعتماد منظور التسويق وليس المقصود بذلك تطبيق فلسفة وأساليب التسويق على وظيفة الموارد البشرية فحسب، بل اعتماد منظور التسويق على أفراد المنظمة باعتبارهم أحد أهم موارد المنظمة، ولذلك يجب أن توفر لهم بيئة داخلية ملائمة من خلال اختيار واستقطاب أحسن وأفضل الأفراد وتصميم الوظائف التي تستجيب لحاجياتهم ورغباتهم، ومختلف الجهود التي تعزز من رضا الأفراد وتزيد من دافعيتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ككل.

وعلى التعريفات السابقة يمكن الخروج بتعريف شامل لاستراتيجية التسويق الداخلي: هي عملية مبادلة داخلية بين المنظمة ومجموعة الموظفين العاملين بها، بحيث تعتبر نشاط يركز على القوى العاملة داخل المنظمة والهدف منها هو إيصال رسالة المنظمة الخدمية وأهدافها للعاملين بغية تحقيقها.

المطلب الثالث: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية والإدارة الدولية للموارد البشرية

سنبرز في هذا المطلب الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، إضافة إلى الإدارة الدولية للموارد البشرية.

أولاً: الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية

تعددت المصطلحات التي أطلقت على الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية، فهناك من يشير إليها بالمصطلح (E-HRM)، وهناك من يشير إليها بالمصطلح (HR Web-Based)، وهناك من يطلق عليها مصطلح (Computer –Based HRM)، وهناك من يسميها (Virtual HRM)، فهذه الاختلافات تدعو إلى عرض مجموعة من التعاريف المتعلقة بمفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية حتى يتسنى لنا أخذ صورة واضحة ودقيقة عنه، وذلك كما يلي¹:

¹ فُجْد قريشي وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية –المفاهيم-المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية، ع 47، 2017، ص 154-155.

عرفها (Schramm) بأنها تنفيذ استراتيجيات وإجراءات وسياسات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة من خلال دعم موجه مباشر وواعي معتمدا على تقنيات الويب، أما (Bondarouk & Ruel) فعرفها على أنها تمثل عملية تكامل بين إدارة الموارد البشرية وتكنولوجيا المعلومات بغية خلق قيمة للموظفين والإدارة في المؤسسات.

ومن وجهة نظر كل من (هوبكنز وماركهام) فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تمثل التطبيقات ذات العلاقة بالموارد البشرية، والتي يتم تنفيذها بالاعتماد على تقنيات شبكة الإنترنت وبالشكل الذي يساعد على توفير المعلومات ذات العلاقة بالموارد البشرية بأفضل شكل ممكن، ويرأي (Bulmash) فإن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية هي إحدى أشكال تكنولوجيا المعلومات التي يستخدمها مدراء إدارة الموارد البشرية لكي يتمكنوا من دمج استراتيجياتهم مع استراتيجية المؤسسة بغية تحقيق أهدافهم المتمثلة في تقديم أفضل الخدمات للعاملين بأقل التكاليف باستخدام الحاسوب والإنترنت، وهذا ما أكد عليه (Nivlouci)، حيث أشار إلى أن الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية تستخدم تكنولوجيا المعلومات في تنفيذ كافة أنشطتها التي تبدأ من تخطيط واستقطاب الموارد البشرية إلى الاحتفاظ بالأفضل منهم.

بناء على ما تقدم من تعاريف يتضح أن مفهوم الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية يتضمن قيام المؤسسة بإدخال تكنولوجيا المعلومات بمكوناتها المختلفة على وظيفة إدارة الموارد البشرية وهذا بغية زيادة فعاليتها وكفاءتها.

ثانيا: الإدارة الدولية للموارد البشرية

1-تعريف إدارة الموارد البشرية الدولية: إدارة الموارد البشرية بالشركات دولية النشاط هي عملية تدبير واستقطاب واستخدام الموارد البشرية وتنميتها وتطويرها لتحقيق أهداف التوجه العالمي للشركة¹.
عرفت الإدارة الدولية للموارد البشرية بأنها "عملية شراء وتخصيص الموارد البشرية واستخدامها بفعالية في الشركة المتعددة الجنسيات، حيث يجب على مدير الموارد البشرية في هذه الشركة أن يدمج سياسات وممارسات الموارد البشرية عبر عدد من الشركات التابعة للشركة المتعددة الجنسيات المنتشرة في العديد من

¹ براءة الآغا، آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهها، الأكاديمية السورية للتدريب والتطوير، د ت، ص 17.

البلدان بما يحقق أهداف الشركة في نفس الوقت لديهم لجعل هذه السياسات والممارسات مرنة بما فيه الكفاية".

عرفت بأنها "عملية تحديد وفهم طيفية إدارة الشركة المتعددة الجنسيات لمواردها البشرية المشتتة جغرافيا من أجل الاستفادة من مواردها البشرية للحصول على ميزة تنافسية محلية وعالمية".

عرفت أيضا بأنها مجموعة من الأنشطة والوظائف والعمليات المتميزة التي تستهدف اجتذاب وتطوير والحفاظ على الموارد البشرية للشركة المتعددة الجنسيات، فهي عبارة عن مجموعة من أنظمة إدارة الموارد البشرية المختلفة المستخدمة لإدارة الموارد البشرية للشركة المتعددة الجنسيات سواء في الداخل أو في الخارج.

عرفت أيضا بأنها الاستراتيجية التي تشمل أنشطة: التوظيف، تقييم الأداء، التطوير، التعويضات وعلاقات العمل في فروع الشركات المتعددة الجنسية¹.

2- أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية: يمكن إبراز أهمية إدارة الموارد البشرية الدولية في النقاط التالية²:

- اتساع الرقعة الجغرافية التي يجب إدارتها مما يستلزم قوة بشرية على مستوى عالي من الكفاءة تكون قادرة على اتخاذ القرارات الرئيسية الهامة بمعزل عن الإدارة العليا.
- اختلاف الأنظمة الاقتصادية والاجتماعية في المناطق التي تمارس فيها الشركات الدولية أعمالها، الأمر الذي يستوجب إدارة قادرة على تكييف ظروف الشركة وسياساتها وفقا لهذه المتغيرات.
- استثمار الشركات الدولية لأموالها في مناطق مختلفة من العالم يعرضها للكثير من مخاطر الاستثمار في تلك المناطق، لذلك يستوجب أن يكون لهذه الشركات الدولية إدارات قادرة على التنبؤ بالاتجاهات السياسية الاقتصادية، والتشريعية ومحاولة استقرار نتائجها ومدى تأثيرها على الشركة.

¹ بوحديد ليلى، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، المرجع السابق، ص ص 105-106.

² ختيري وهيبة وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، ع 2، 2020، ص 164.

المبحث الثالث: نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية

سنتطرق في هذا المبحث إلى نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية، وذلك من خلال التعرف على نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة، وكذا نموذج جامعة وورثش ونموذج جامعة هارفارد، وأخيراً نموذج التطابق الاستراتيجي ونموذج ديفيد جيست.

المطلب الأول: نموذج التفاعل البيئي القائم على موارد المنظمة

لقد ظهر هذا النموذج نتيجة أبحاث قام بها عدة متخصصين وهو النموذج الأكثر شيوعاً في الاستخدام، وقد أخذت أفكاره الأساسية من الإدارة الاستراتيجية، وله مواصفات البعد والشمولية، حيث تقوم أفكاره الأساسية على أساس التفاعل بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمنظمة، أي أن تصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتم في ضوء تحليل النتائج للبيئتين وأن تحقيق المنظمة لاستراتيجيتها لا يكون إلا من خلال ما تملكه من موارد متنوعة أهمها الموارد البشرية، لأنها أساس والأداة الفعالة في عملية تحقيق هذه الاستراتيجية ونجاحها، فهو نموذج يولي اهتماماً كبيراً للموارد البشرية من منطلق أن الاتفاق على تعليمها وتدريبها وتنميتها لإكسابها المعرفة والمهارة والخبرة استثمار له عائد يتمثل بقدرتها على التحديث والإبداع اللذان هما أساس نجاح المنظمة¹.

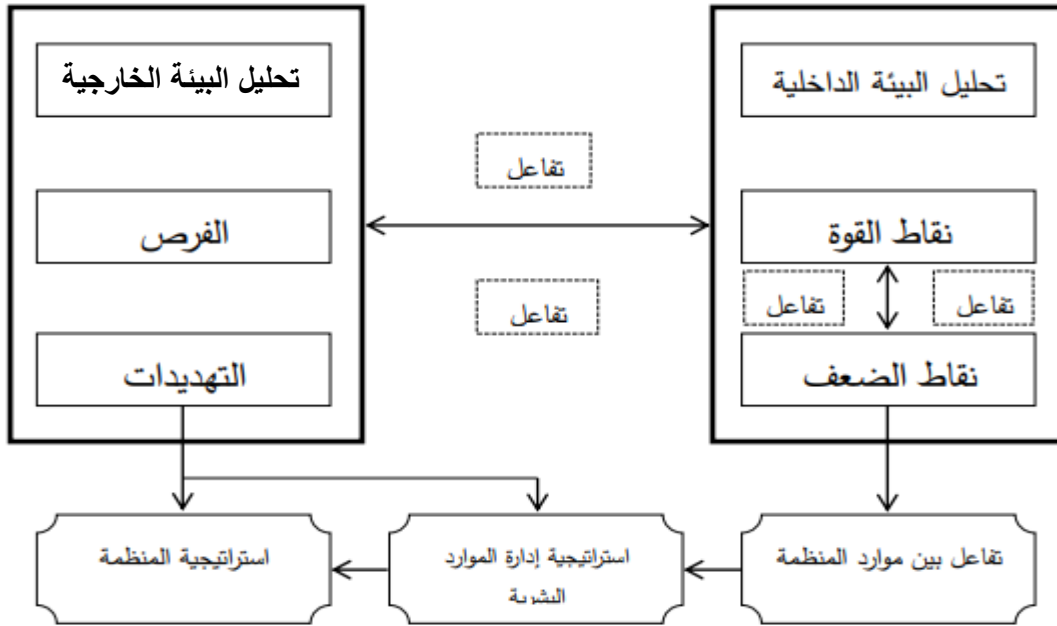
ومن المؤكد أن المنظمة القوية هي المنظمة التي تمتلك موارد كثيرة ومتنوعة، ومن أهم هذه الموارد: المورد أو العنصر البشري ذو الكفاءة والمهارة العالية الذي عن طريقه تستطيع المنظمة أن تنفذ استراتيجيتها².

ويوضح الشكل الموالي نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة وهو كالآتي:

¹ عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 113.

² محمود حسين عيسى، نماذج عملية لتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مقال منشور على موقع شبكة الألوكة، 01-05-2022،

الشكل رقم (2-3): نموذج التفاعل البيئي القائم على أساس موارد المنظمة



المصدر: عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 115.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن تكوين استراتيجية المنظمة واستراتيجية الموارد البشرية يقومان على أساس تحليل موارد المنظمة المادية والبشرية من أجل التأقلم والتكيف مع البيئة الخارجية من خلال اغتنام الفرص والتحديات.

المطلب الثاني: نموذج جامعة وورثش ونموذج جامعة هارفارد

من بين نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية، نجد نموذج جامعة وورثش وكذا نموذج جامعة هارفارد، هذين النموذجين نوضحهما من خلال العناصر التالية.

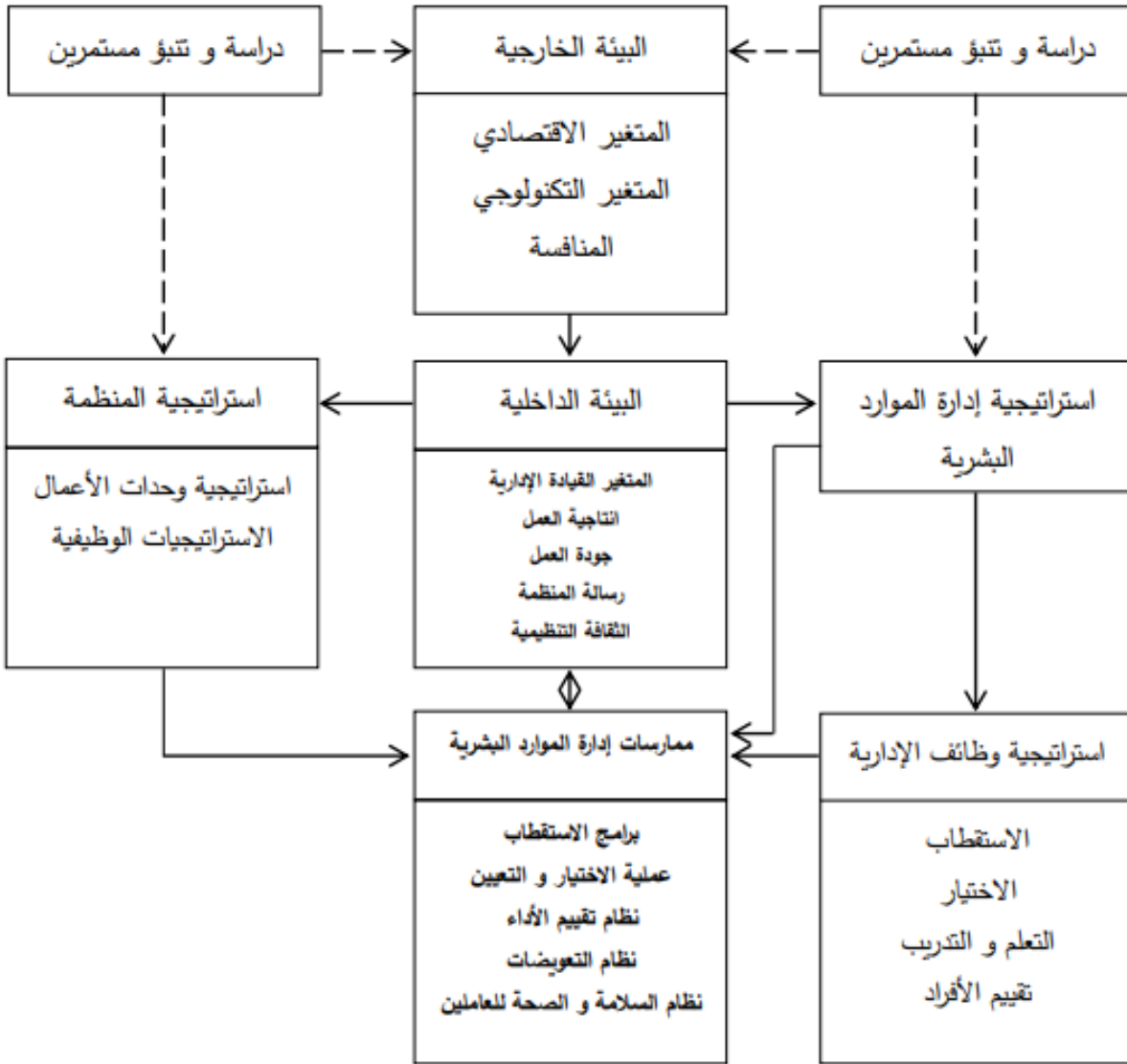
أولاً: نموذج جامعة وورثش

لقد تم تطوير هذا النموذج من قبل اثنين من الباحثين هنري بتغير (Hendry and Pettigrew) من جامعة وورثش (University of Warwick) لهذا سمي باسم نموذج امعة وورثش)، حيث صورا من خلال آلية العلاقة المتبادلة بين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إجارة الموارد البشرية والتأثير البيئي في تكوين كل منهما¹.

¹ مسعودي فاطمة الزهراء، استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة كوك حصنة-، مذكرة ماستر، تخصص: إدارة استراتيجية، جامعة مُجَّد بوضياف، المسيلة، 2020-2021، ص 31.

ويوضح الشكل الموالي نموذج وورثش كما يلي:

الشكل رقم (2-3): نموذج جامعة وورثش (Warwich)



المصدر: عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 123.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نموذج جامعة وورثش يبيّن وفق الخطوات التالية¹:

1- تحليل البيئة الخارجية: يتم في هذه المرحلة عملية تكوين استراتيجية المنظمة واستراتيجية إدارة الموارد البشرية التي هي جزء من الأولى بدراسة وتحليل البيئة الخارجية من أجل تحديد اتجاه المتغيرات وتأثير كل منها في هذا النشاط أو في البيئة الداخلية للمنظمة.

¹ مسعودي فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 32.

- 2- تحليل البيئة الداخلية: يتم في هذه المرحلة دراسة وتحليل المتغيرات الداخلية وتحديد الأثر الذي أحدثته متغيرات البيئة الخارجية، لتعلل المنظمة على تهيئة نفسها لمواجهة هذا التأثير والتعامل والتكيف معه.
- 3- وضع استراتيجية المنظمة الكلية: وتشمل على استراتيجية الأعمال والأهداف والخطط والبرامج التي تخص جميع وظائفها: الإنتاج والتسويق... الخ، التي عن طريقها تتحقق أهداف استراتيجية المنظمة، حيث تتمثل استراتيجية الأعمال في خطة عالية المستوى للمنظمة تسعى للوصول إلى أهداف تجارية محددة.
- 4- وضع استراتيجية إدارة الموارد البشرية: هي إحدى استراتيجيات وحدات الأعمال الوظيفية بشكل ينسجم مع استراتيجية المنظمة ويسهم في تحقيق أهدافها.
- 5- وضع استراتيجيات وظائف وممارسات إدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بوضع أنظمة وبرامج وسياسات الموارد البشرية، حيث عندما تنجح إدارة الموارد البشرية في تنفيذ استراتيجيات وظائفها وممارستها سينعكس على ما يلي:

- إنجاز استراتيجيتها.

- الإسهام في تحقيق رسالة المنظمة واستراتيجيتها.

- تفاعل القيادات الإدارية مع تابعيها.

- إنتاجية عمل عالية.

- جودة المنتجات.

ثانيا: نموذج جامعة هارفارد

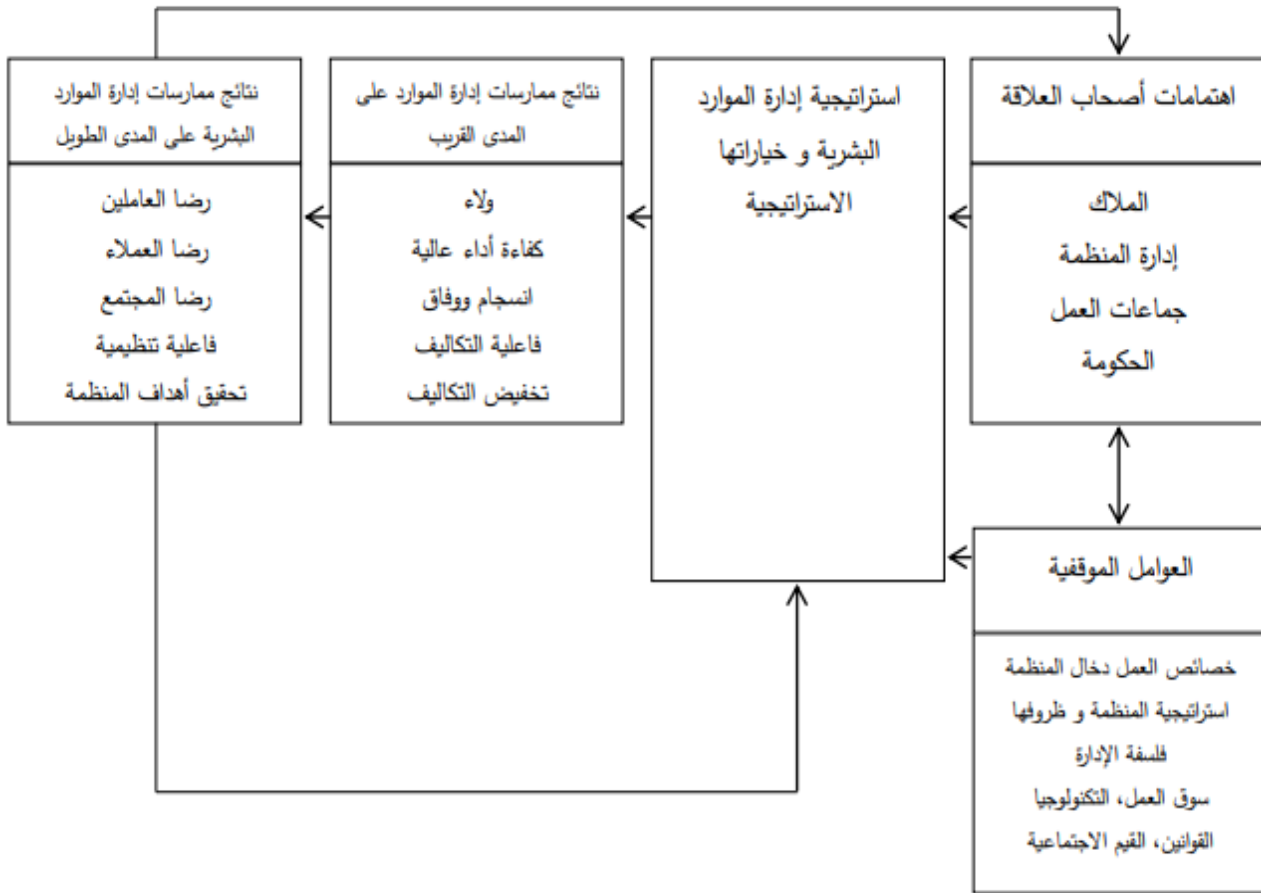
يعد نموذج جامعة هارفارد الأول زمنيا والأكثر تأثيرا على التطورات اللاحقة في مجال الإدارة الاستراتيجية، إذ يعرف هذا النموذج الإدارة الاستراتيجية بأنها نموذج من القرارات والسياسات التي تحدد طبيعة المنظمة طبيعة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها خدمة لمجتمعها¹. ويدعو هذا النموذج إلى ضرورة القيام بتحديد دقيق وموضوعي لما لدى المنظمة من موارد وإمكانيات وموازاتها مع ما في محيطها الخارجي من فرص وتهديدات،

¹ بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة باتنة، 2018-2019، ص 45.

مما يتيح لها الوصول إلى نقطة التوازن الاستراتيجي بين ما في المحيط الخارجي من عوامل مشجعة أو مثبطة وما لدى المنظمة من عوامل قوة وضعف¹.

تتكون استراتيجية إدارة الموارد البشرية في ظل نموذج جامعة هارفارد من المكونات التالية التي يوضحها الشكل التالي:

الشكل رقم (2-4): نموذج جامعة هارفارد



المصدر: عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 125.

¹ مسعودي فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 33.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن نموذج جامعة هارفارد يمر بالمراحل التالية:

تحديد اهتمامات أصحاب العلاقة والعوامل الموقفية: توضح استراتيجية إدارة الموارد البشرية وسياساتها في ضوء اهتمامات وتأثير أصحاب العلاقة مع المنظمة، وكذلك بتغيرات البيئة الداخلية والخارجية التي أسماها النموذج بالعوامل الظرفية أو الموقفية نظرا لعدم ثباتها واستقرارها.

نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى القريب: تتمثل فيما يلي:

- ولاء عالي من الموارد البشرية.
- انسجام وتوافق اجتماعي بين الموارد البشرية داخل المنظمة.
- تكاليف إنتاج منخفض تساعد في تحديد سعر تنافسي للمنتجات في السوق.
- أداء الموارد البشرية عالي المستوى.

نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية على المدى الطويل: إذا ما تم تحقيق نتائج استراتيجية إدارة الموارد البشرية على المدى القصير، فسوف تنعكس على المنظمة على المدى الطويل بما يلي:

- رضا العملاء من خلال إنتاج سلع وخدمات بجودة عالية وسعر مناسب.
- رضا الموارد البشرية من خلال إشباع مادي ومعنوي لحاجاتهم.
- رضا المحيط المجتمعي.
- تحقيق أهداف المنظمة وضمان البقاء والاستمرار.

التغذية العكسية المستمرة: من خلال النتائج التي حققتها استراتيجية إدارة الموارد البشرية تحتاج التغذية العكسية المستمرة إلى إحداث تغييرات في هذه الاستراتيجية بما يتماشى مع تغيرات الظروف المحيطة بها، سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي، هذه التغييرات تكون بمثابة مدخلات جديدة على استراتيجية إدارة الموارد البشرية لتتلاءم هذه الاستراتيجية وتتماشى مع اهتمامات أصحاب العلاقة والمواقف والظروف المحيطة¹.

¹ مرزوقي فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 34.

المطلب الثالث: نموذج التطابق الاستراتيجي ونموذج ديفيد جيست

سنوضح في هذا المطلب نموذجي التطابق الاستراتيجي وديفيد جيست وذلك وفق العناصر التالية.

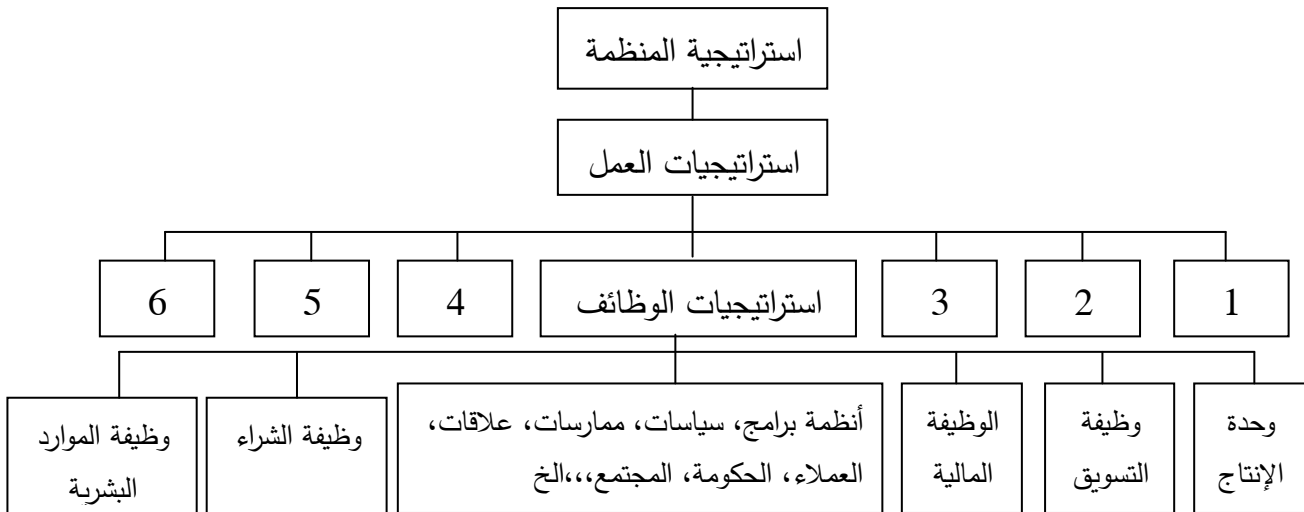
أولاً: نموذج التطابق الاستراتيجي

إن التطابق والتكامل أو التوافق التام بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية والاستراتيجية العامة للمنظمة أمر هام ومطلوب طبقاً لمفهوم نموذج التطابق الاستراتيجي، حيث يعتمد هذا الأخير على قاعدة تحقيق التكامل والتوافق بين استراتيجية إدارة الموارد البشرية واستراتيجية المنظمة العامة، ووفقاً لنموذج التطابق الاستراتيجي إدارة الموارد البشرية ستكون أفضل وأكثر فعالية في تحقيق الميزة التنافسية عند تكاملها مع المحتوى التنظيمي والبيئي، أي أن أداء المنظمة يتحسن عند حصول التطابق الملائم بين الاستراتيجية المنظمة واستراتيجية الأعمال وممارسات إدارة الموارد البشرية في المنظمة.

ووفقاً لنموذج التطابق الاستراتيجي فإن أي تغيير في استراتيجية المنظمة يستلزم إجراء تغيير فوري في استراتيجية إدارة الموارد البشرية، بحيث يتم الحفاظ على التوافق، والتكامل، والسير في الاتجاه المخطط له لتحقيق استراتيجية المنظمة¹.

ويوضح الشكل الموالي نموذج التطابق الاستراتيجي وهو كالآتي:

الشكل رقم (2-5): نموذج التطابق الاستراتيجي



المصدر: مرزوقي فاطمة الزهراء، المرجع السابق، ص 35.

¹ بلغول سنوسي، إدماج استراتيجية الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2011-2012، ص 20.

من خلال الشكل السابق نلاحظ أن استقرار استراتيجية إدارة الموارد البشرية يتوقف على استقرار استراتيجية المنظمة، إذ تمثل استراتيجية إدارة الموارد البشرية (المتغير التابع) جزء من استراتيجية المنظمة (المتغير المستقل)، وهذا أمر طبيعي أن يتبع المتغير التابع المتغير المستقل.

ثانياً: نموذج ديفيد جيست (Gust)

لقد وضع جيست نموذجاً عام 1997، وهو يعتبر من أحدث نماذج تصميم استراتيجية الموارد البشرية وقد ميز بين ما يلي¹:

أ- أهداف استراتيجية إدارة الموارد البشرية: وهي تتمثل فيما يلي

- تحقيق الإبداع والابتكار لدى الموارد البشرية.
- تحقيق الجودة في المنتجات من خلال أداء بشري عالي المستوى من الجودة.
- تخفيض تكلفة الإنتاج من خلال ترشيد الإنفاق وتحقيق أعلى قدر من المخرجات بأقل قدر من المدخلات.

ب- ممارسات إدارة الموارد البشرية: وهي تعبر عن وظائف إدارة الموارد البشرية داخل المنظمة وهي:

- استقطاب أفضل الموارد البشرية من سوق العمل، ثم انتقاء أفضلها لشغل الوظائف في ضوء معايير معينة.
- تدريب الموارد البشرية بشكل مستمر لزيادة مستوى تأهيلهم.
- وضع نظام موضوعي لتقييم أداء الموارد البشرية ومساعدة القادة الإداريين على تطبيقه.
- وضع نظام تعويضات وحوافز تلبي متطلبات وحاجات الموارد البشرية.
- توفير ظروف عمل صحية تضمن السلامة والأمان للموارد البشرية.

ج- نتائج ممارسات إدارة الموارد البشرية: وهي تترجم فيما يلي:

- زرع الولاء والانتماء لدى العاملين تجاه منظماتهم.

¹ بشير بن شويحة، أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناپارك حاسي مسعود، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018، ص 68.

-تصبح المنظمة مكانا مفضلا للعمل فيها من قبل الموارد البشرية.

-توفر المرونة والسهولة في أداء الأعمال والمهام بشكل عام.

د-نتائج سلوك المورد البشري بعد قيام إدارة الموارد البشرية بممارستها: وهي تنعكس إيجابيا في:

-دافعية كبيرة للعمل.

-تفاني في العمل.

-التزام في العمل.

هـ-نتائج الأداء الكلي للمنظمة: وهي تمثل حصيلة لكل ما تقدم شرحه، وهي تتمثل في:

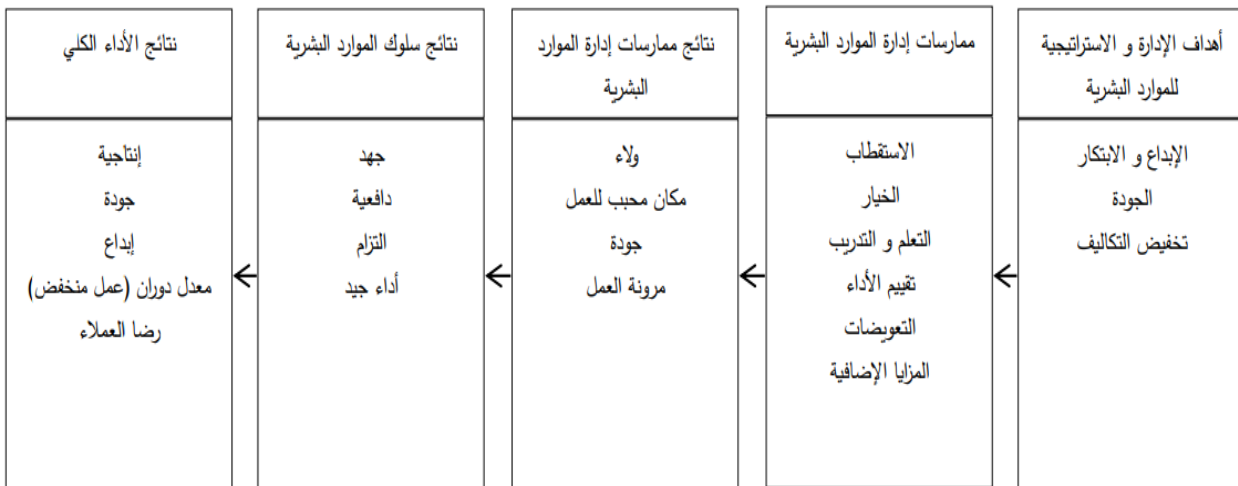
-إنتاجية عمل عالية وجودة المنتجات.

-إبداع وابتكار لدى الموارد البشرية.

-رضا العمال والعملاء.

-انخفاض معدل دوران العمل.

الشكل رقم (2-6): نموذج ديفيد جيست (Gust)



المصدر: عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005، ص 119.

خلاصة

في خلاصة هذا الفصل نستنتج أن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية تعني قبول وإشراك وظيفة الموارد البشرية كشريك استراتيجي في صياغة وتنفيذ استراتيجيات المؤسسة او الشركة من خلال أنشطة الموارد البشرية مثل توظيف الموظفين واختيارهم وتدريبهم ومكافأهم ولذلك، فإن الهدف الأساسي لها هو زيادة إنتاجية الموظفين وتحديد المجالات الرئيسية للموارد البشرية حيث يمكن تنفيذ الاستراتيجيات على المدى الطويل لتحسين الدافع العام للموظفين جنبا إلى جنب مع الإنتاجي.

الفصل الثالث

دراسة تطبيقية

في مؤسسة سونلغاز - تيارت

تمهيد

لقد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى الجانب النظري للدراسة، حيث تم التعرض لأهم القضايا والتساؤلات التي تتطلب اختبارا ميدانيا؛ وبناء على ما طرحه المشكلة البحثية واعتبارا لأهمية وأهداف الدراسة وفروضها، والتي تتطلب وضع إستراتيجية مناسبة ابتداء من تحديد مجالات الدراسة (المجال المكاني، البشري، الزمني)، ثم يتم تحديد المنهج المتبع في البحث، ووصف الأدوات الأساسية للدراسة، إضافة إلى العينة وكيفية اختيارها، وأخيرا كيفية عرض البيانات وصولا إلى تحليل ومناقشة نتائج الدراسة في ضوء فرضيات الدراسة ونتائج الدراسات السابقة وربطها بالإطار النظري الذي انطلقت منه الدراسة.

وعليه يمكن تقسيم هذا الفصل إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مجالات الدراسة

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة الوطنية سونلغاز

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى نشأة الشركة الوطنية للغاز والكهرباء وهيكلها التنظيمي تتم المؤسسة محل الدراسة وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتعريف الشركة الوطنية للكهرباء والغاز

أنشأت الشركة الوطنية الجزائرية سونلغاز بمقتضى الأمر 65/69 المنشور في الجريدة الرسمية الصادرة في 01 أوت 1969⁽¹⁾، حيث ظهرت محل كهرباء وغاز الجزائر التي حلت بنفس المرسوم، هي شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها إنتاج ونقل الطاقة وتوزيعها، وطرات على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز عدة تغيرات مبلورة في المراحل التالية:⁽²⁾

أولا: الفترة ما بين 1947 - 1968

تميزت هذه الفترة بتأميم إدارة الاستعمار للشركة الخاصة Le bon عام 1947 والتي كانت تنشط في الجزائر في مجال الطاقة الكهربائية والغاز، وتأسيس شركة كهرباء وغاز الجزائر (ega) وفي الخمسين تم تأسيس فرع لها من أجل ترقية استعمال الغاز في الأجهزة المنزلية والمسمى .aaveg

ثانيا: الفترة الممتدة من 1969 - 1990

شهدت هذه المرحلة إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بموجب الأمر 59/69 المؤرخ 26 جويلية 1969، كان بعد حل مؤسسة كهرباء والغاز - الجزائر - وعرفت هذه المرحلة إنشاء مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك المتغير الذي عرفته البلاد وقد أوكلت لها سونلغاز

¹ - الأمر رقم: 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والصادر في الجريدة الرسمية، العدد 65 بتاريخ 01 أوت 1969.

² - بجاوي عبد القادر، دور تكوين المستخدمين وأثره على الإنتاجية، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة وهران 2013-2014، ص: 213.

المهام التالية: احتكار كل عمليات إنتاج، نقل توزيع الكهرباء لصالح الدولة، كذلك بغض المهام الفرعية والتي تمثل أساسا في تسويق غاز البتان المميع والمنتج من طرف سوناطراك.

ثالثا: مرحلة التسعينات

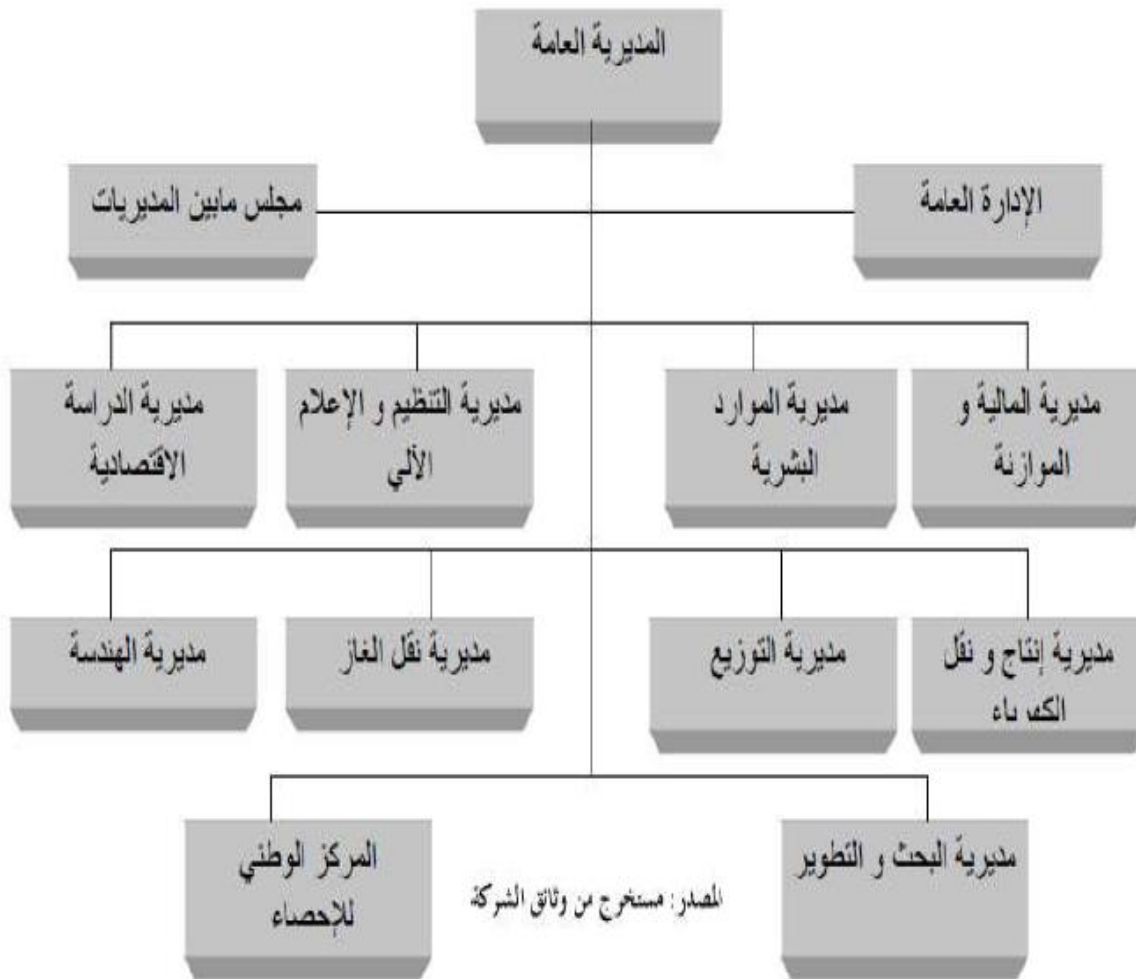
تميزت هذه المرحلة بظهور ومشاكل وصعوبات مالية على مستوى الوطني عطل وتيرة نمو الاقتصاد الذي تأثر كثيرا بانخفاض أسعار البترول سنة 1986، وبدأت تبعا له تطفو على السطح في بداية التسعينات مما أدى إلى اعتماد سياسة الإصلاحات الاقتصادية وقد كانت سونلغاز من بين المؤسسات التي وحدت نفسها مضطرة إلى اعتماد مخطط التطهير المالي لمواجهة لصعوبات الناشئة.

رابعا: مرحلة ما بعد 2000

بموجب القرار 195/02 المؤرخ في الفاتح من جوان 2002، تحولت سونلغاز إلى شركة ذات أسهم وهو الأمر الذي أعطى دعما ودفعاً لعمليتي الإنتاج والتنظيم حيث تتكفل سونلغاز بتسيير وتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كافة التراب الوطني وهي تمارس النشاطات والمهام لحساب الدولة.

نظرا لكبر حجم الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، واتساع مجال نشاطها استدعى وجود هيكلية تنظيمية متشعب، ولتبسيط الفهم اقتصرنا على هيكل أهم المديرينات والوظائف الرئيسية كما في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-1): الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز



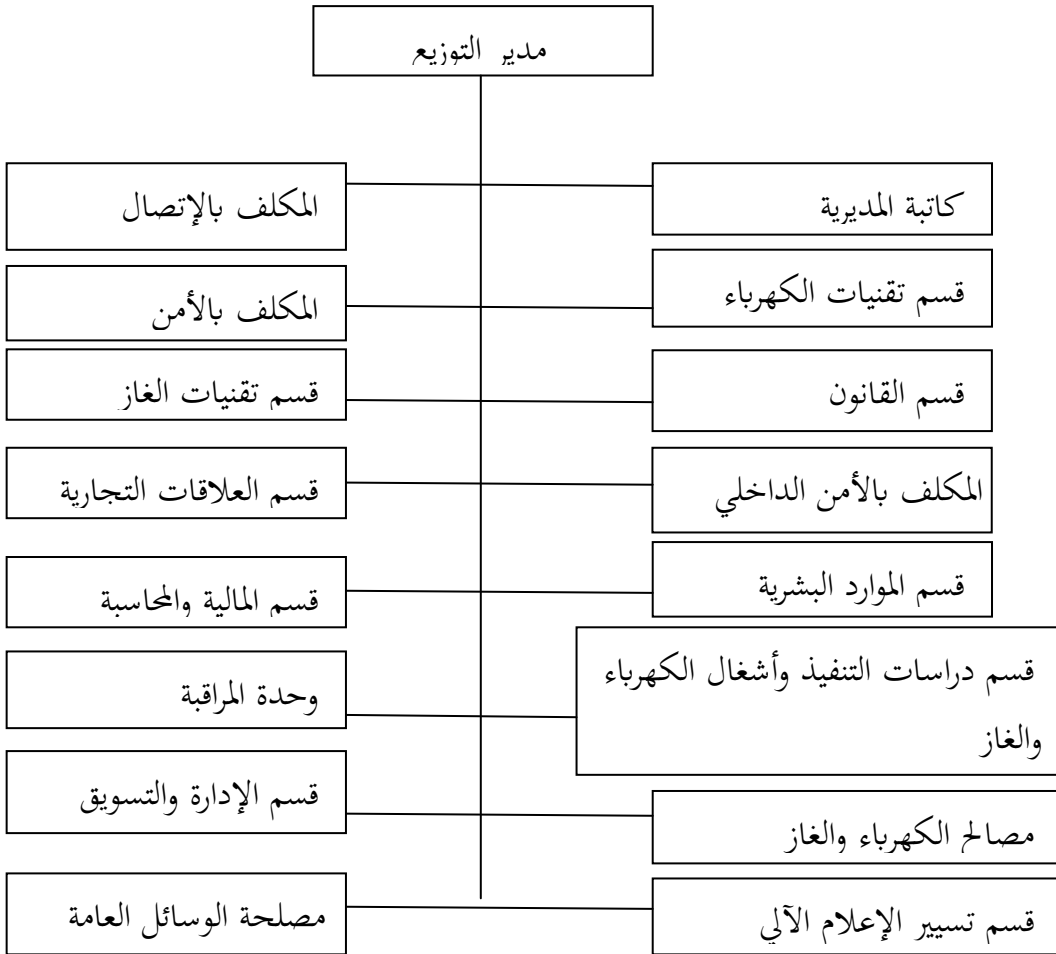
المطلب الثاني: تقديم الشركة محل الدراسة

وحدة توزيع الغاز والكهرباء للغرب (تيارت) والتي تتكون من 20 مديرية للتوزيع كما هو مبين في (الملحق)، ومن بين هذه المديرية "مديرية التوزيع بتيارت" التي هي مجال للبحث وتتربع على مساحة مقدارها "20050.50 متر مربع" ويحدها من الشمال مديرية تيسمسيلت ومديرية غليزان، ومن الغرب مديرية معسكر وسعيدة، ومن الجنوب مديرية الأغواط والبيض، ومن الشرق مديرية الجلفة. وتوظف هذه المديرية (143) عاملا منهم (49) اطار و(81) عامل مهارة و(13) عامل تنفيذ.

- وصف الهيكل التنظيمي:

يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد الطويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة، ويحتوي هذه الجهد منهج التغيير نفسه. أما بالنسبة للمؤسسة "توزيع الكهرباء والغاز" فهي تعتمد هيكلًا اجتماعيًا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس، كما نجد في مؤسسة "سونلغاز" لكل مصلحة رواق يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما نجد كاتبة المديرية أو الأمانة العامة؛ المكلف بالشؤون القانونية؛ المكلف بالاتصال؛ المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة. ففي الرواق الأول نجد: قسم الموارد البشرية؛ قسم الشؤون العامة. أما الرواق الثاني فنجد فيه: قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية؛ قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز؛ قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية. أما الطابق السفلي فيوجد فيه رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي.

الشكل (2-3) يوضح الهيكل التنظيمي للمديرية



المصدر: Décision n1248 PDG / SDO du 22- 05- 2012 portant refonte de la Société de Distribution de l'électricité et du Gaz ; p7

المطلب الثالث: المهام الموكلة لكل مصلحة في وحدة توزيع سونلغاز تيارت

من خلال الهيكل التنظيمي، نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من أقسام المؤسسة كآآتي:

1- قسم الموارد البشرية DRH:

قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوي الموظفين، وكذلك إعداد شهادة العمل، وكذا متابعة المسار المهني للمتربصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية.

2- مصلحة تقنيات الغاز DTG: وتنقسم إلى المصالح التالية:

- قسم استغلال الحقل: يقوم بتحضير برامج الأشغال، متابعة وتحليل المقاييس الزمنية، تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة.

- قسم المراقبة والتطوير: ضمان مطابقة المخططات مع الواقع، مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

- قسم حفظ الغاز: إدارة وضمان الحماية من العيوب، تحضير برنامجه السنوي للأبحاث.

3- مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغاز DEET: دراسة الطلبات وجمع الملفات التقنية للأشغال ومراقبة الأماكن المبرمجة.

4- مصلحة تنظيم النظام الآلي DGS: يقوم بإدارة نظام المعلومات وتطوير العمليات الآلية، تحضير فاتورات المشتركين وطبع كشف رواتب الموظفين.

5- مصلحة العلاقات التجارية DRC: الدراسات التجارية، الاتفاقيات مع المشتركين، تحضير متابعة الطلبات.

6- مصلحة المالية والمحاسبة DFC: وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي كآآتي:

- **مصلحة المالية:** يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات التجارية والبنكية ووضع مخططات الخزينة على المدى القصير، كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين غير المركزية.

- **مصلحة الميزانية:** تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط المؤسسة.

- **مصلحة الاستغلال:** يقوم هذا الفرع ب: وضع ومراقبة آليات المحاسبة، مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزي، تقدير وتقويم نفقات الحسابات، متابعة النشاط الضريبي غير المركزي ومتابعة الجرد السنوي (المخزن، الزبون).

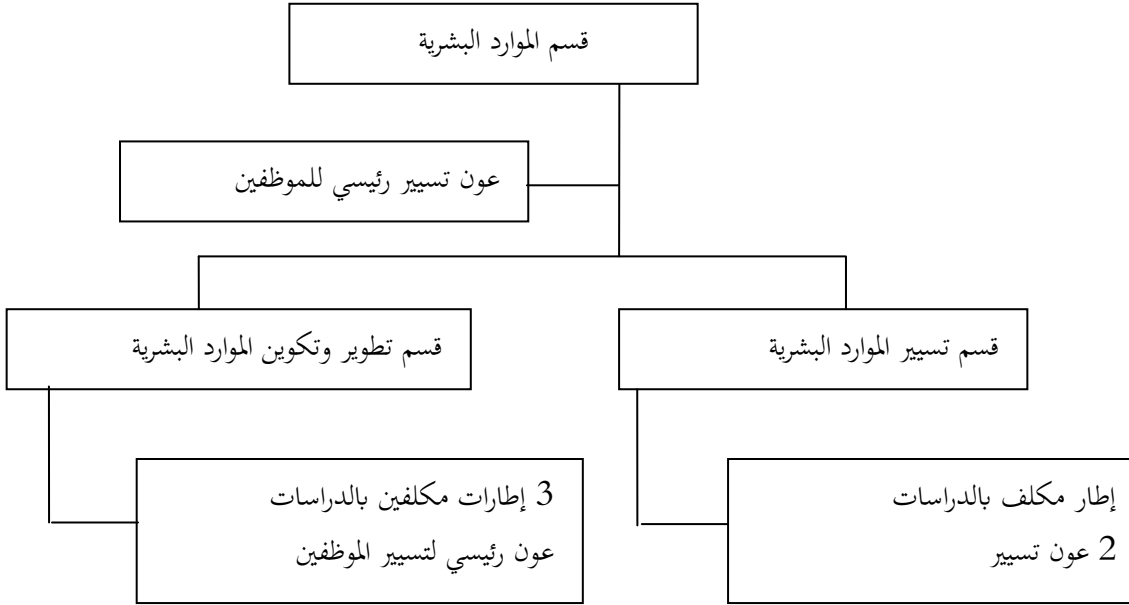
7- مصلحة الشؤون العامة SAG: تقوم بالاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة، توفير الآلات ولوازم العمل، تولى مناقصات شراء الأدوات وآليات العمل.

- وصف المصلحة مكان التبرص:

نظام تسيير الموارد البشرية يحتوي على كل نشاطات المؤسسة للإدارة موظفيها، ولا يقتصر على هذا فحسب بل تطويرها من خلال التكوين وفق التخطيط المهني، والتقنيات الجديدة والخدمات المقدمة، وكذا مناهج العمل المطبقة ومستويات التوعية والتنافس المطلوب إذ أن الموارد البشرية تعتمد المنهجية التالية: مقارنة الوضع الحالي بالوضع الذي تريد الوصول إليه، ويحتوي قسم الموارد البشرية على مجموعة عناصر موزعة حسب المهام المسندة إليه.

سيتم شرح المخطط التنظيمي لقسم الموارد البشرية كالاتي:

الشكل (3-3) يوضح الهيكل التنظيمي لقسم الموارد البشرية



المصدر : Décision n1248 PDG / SDO du 22- 05- 2012 portant refonte de la Société de Distribution de l'électricité et du Gaz ; p58

- مصلحة تنمية الموارد البشرية والتكوين: مكلف بالدراسات:

- التحليل والدراسات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية؛
- متابعة النظام الهيكلي للمؤسسة؛
- متابعة ترقية العمال؛
- تحديد مناصب العمل الشاغرة؛
- متابعة ملف التوظيف داخل وخارج المؤسسة؛
- وضع برنامج التكوين السنوي؛
- تحديد أنواع التكوين؛
- متابعة العمال خلال التكوين؛

- التكفل بالمهنيين ومتابعتهم.
- مصلحة الإدارة: مكلف بالدراسات:

 - تسيير ومراقبة شؤون المستخدمين؛
 - السهر على تطبيق النظام الداخلي للمؤسسة.

- الأعوان الرئيسية لتسيير الموظفين:

 - تسيير ومراقبة أجور العمال؛
 - تسيير ومتابعة المسار المهني للعمال؛
 - التنظيم والحرص على ملفات العمال؛
 - إعداد كل الوثائق المتعلقة بالعمال (بيان عطلة، شهادة عمل...)
 - الاستقبال والرد على شكاوي العمال.

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة

في هذا المبحث سيتم التعرف على المنهج المتبع في الدراسة، وعينة البحث بالإضافة إلى الأداة المستخدمة وطرق إعدادها وتحكيمها من قبل مختصين في موضوع الدراسة، ومدى صدقها وثباتها وأخيرا الوسائل الإحصائية التي سيتم الاعتماد عليها في تحليل الدراسة.

المطلب الأول: منهجية الدراسة

للإجابة على الإشكالية المطروحة مسبقا وبغية التعرف والإلمام بجميع جوانب الموضوع اخترنا المنهج الوصفي الذي يقوم على وصف واقع ومشكلات وظواهر الدراسة كما هي، أو تحديد الصور التي يجب أن تكون عليها هذه الظواهر في ظل معايير محددة، مع تقديم توصيات واقتراحات من شأنها تعديل الواقع للوصول إلى ما يجب أن تكون عليه هذه الظاهرة.

المطلب الثاني: أدوات جمع البيانات

1- المصادر الثانوية: وتتمثل في الكتب والمقالات والأبحاث والدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع البحث، وذلك بغرض توضيح المفاهيم الأساسية لمتغيرات الدراسة النظرية.

2- المصادر الأولية: تتمثل في مايلي

الاستبيان: تتعد الأدوات التي يتوجب الاعتماد عليها لدراسة موضوع البحث إذ أن دقة البيانات تتوقف إلى حد كبير الاختيارات الجيدة للأدوات المستعملة، وعليه تم اختيار الاستبيان أداة لجمع المعلومات الضرورية لمحاولة التعرف على دور نظام معلومات الموارد البشرية في تحفيز الأفراد في المؤسسة محل الدراسة، والذي يعرف على أنه " أداة لجمع البيانات ذات الصلة بالمشكلة البحثية وذلك للتعرف على جانب أو أكثر من سلوك الفرد بناء على الإجابات الكتابية لعدد من الأسئلة المدونة في النموذج المعد لذلك"¹. وقد تم تقسيم الاستبيان إلى:

¹ عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. مكتبة الجامعة، إثراء، عمان، الأردن، 2009، ص.112.

القسم الأول: وهو عبارة عن المعلومات الشخصية للعمال وهي على النحو التالي:

(جنس، العمر، المستوى التعليمي، الوظيفة، سنوات العمل، حالة العائلية)

القسم الثاني: وهو القسم الخاص بمحاور الاستبيان،

أ- المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية و يحتوي على 15 فقرات.

ب- المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية و يحتوي على 16 فقرات.

ج- المحور الثالث: الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية و يحتوي على 08 فقرات.

المطلب الثالث: أدوات التحليل الإحصائي وثبات الدراسة

تم الاستفادة من الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (Spss) في تحليل البيانات التي جمعت، وفي ما يلي أهم الأساليب التي تم استخدامها والغاية من استخدامها:

أولاً: أدوات الإحصائية

النسب المئوية والتكرارات: وذلك لوصف مجتمع البحث و إظهار خصائصه بالاعتماد على النسب المئوية و التكرارات.

اختبار ألفا كرونباخ: يستخدم مقياس كرونباخ ألفا بهدف التحقق من مقدار الاتساق الداخلي لأداة القياس، كأحد المؤشرات على ثباتها.

الانحراف المعياري: يعرف بأنه الجذر التربيعي للتباين غير السالب، وهو من أفضل مقاييس التشتت وأدقها، يتأثر بالقيم الشاذة بصورة غير مباشرة كونه يعتمد عند إيجاده على الوسط الحسابي¹. حيث يتم استخدامه للتعرف على مدى انحراف إجابات أفراد العينة لكل العبارات ولكل محور من محاور الاستبيان

¹ حسن ياسين طعمة، إيمان حسين خنوش، طرق الإحصاء الوصفي. دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009، ص.232.

الرئيسية عن متوسطها الحسابي، ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في إجابات أفراد عينة البحث لكل عبارات الاستبيان.

المتوسط الحسابي: يعد من أهم مقاييس النزعة المركزية وأكثرها شيوعا واستخداما في وصف بيانات المجموعات أو التوزيعات التكرارية المتجانسة، لما يتميز به من خصائص جيدة جعلته يقف في مقدمة مقاييس النزعة المركزية¹.

معامل ارتباط بيرسون: يستخدم لمعرفة هل هناك علاقة بين المتغيران (X, Y) ، ويقاس قوة العلاقة، حيث يكون الارتباط قويا عند اقتراب قيمته إلى الواحد الصحيح، وضعيفا عند اقترابه من الصفر، وتكون قيمته موجبه عندما يكون الارتباط طرديا، والارتباط العكسي عندما تكون القيمة سالبة².

معامل الالتواء: وهو مقياس يصف ارتفاع قيمة المنحنى من حيث الاعتدال، يستخدم لاختبار التوزيع الطبيعي للبيانات³.

تحليل الانحدار: أستخدم بهدف معرفة درجة تأثير المتغيرات المستقلة على المتغير التابع.

ثانيا: صدق أداة الدراسة

و للتحقق من صدق أداة الدراسة قمنا بداية بقياس صدقها الظاهري حيث قمنا بعرضها أولا على الأساتذة المشرفة، وبعد الموافقة عليها قمنا بعرضها على عدد من الموظفين وقد طلبنا منهم إبداء آرائهم حول الاستبيان وفق النقاط التالية:

مدى مناسبة وشمولية متغيرات البيانات الأولية.

مدى أهمية ووضوح الصياغة اللغوية للعبارات.

مدى انتماء كل عبارة لمحورها، ومدى قياسها لما وضعت من أجله.

مدى ملائمة ودقة تسمية كل محور وتدرجات مقياسه.

¹ نفس المرجع السابق، ص.230.

² نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام Spss. الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص.448.

³ محمد حسين محمد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. دار الصفاء، عمان، 2008، ص.138.

و للإجابة عن الاستبيان تم استخدام أسلوب التقدير الجمعي مقياس ليكرت الخماسي الذي يعد أنسب في مثل هذه الدراسة، وقد كانت الخيارات المتاحة أما كل عبارة (غير موافق بشدة، غير موافق، محايد، موافق، موافق بشدة)، وقد تم ربط كل خيار برقم محدد كما هو موضح في الجدول:

الجدول رقم (3-1): بدائل الإجابات، طول الفئة ودلالة الدرجة وفق لمقياس ليكرت الخماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5
طول كل فئة مقياس	(1.79-1)	(2.59-1.8)	(3.39-2.6)	(4.19-3.4)	(5-4.20)
- المدى = اعلى درجة للمقياس - ادنى درجة للمقياس = 4=1-5					
- طول الفئة = (اعلى درجة للمقياس - ادنى درجة للمقياس) / عدد الدرجات = 0.80=5/(1-5)					

وتم تقسيم درجات المستويات للمتوسطات الحسابية في ثلاثة مستويات وهي : منخفض، متوسط، مرتفع وفق الجدول التالي :

الجدول رقم (3-2): تقسيم درجات مستويات المتوسطات الحسابية

مرتفع	متوسط	منخفض	مستوى المتوسط الحسابي
(5-3.66)	(3.65-2.33)	(2.32-1)	المتوسط المرجح
معادلة طول الفئة والاتي تقضي بمقياس وممارسات المتغيرات الدراسة هي:			
$1.33 = \frac{1-5}{3} = \frac{\text{الحد الأعلى للبديل} - \text{الحد الأدنى للبديل}}{\text{عدد مستويات الممارسة (منخفض، متوسط، مرتفع)}}$			

المبحث الثالث: عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا المبحث وصفا لخصائص الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وكذا التعرف على مدى التوزيع الطبيعي لمتغيرات الدراسة، وعرض نتائج البحث وتحليلها وتفسيرها للإجابة عن التساؤلات الفرعية للدراسة، وفي الأخير سنقوم باختبار الفرضيات التي تبناها في الدراسة وتفسيرها

المطلب الأول: ثبات و صدق أداة الدراسة

أولا: ثبات أداة البحث

سيتم التحقق من ثبات الاستبيان من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ (cronbach's alpha coefficient)، والذي يحدد مستوى قبول أداة القياس بمستوى 0.50 فأكثر، حيث كانت النتائج كما يلي:

الجدول رقم (3-3): معاملات الثبات للاستبيان والمحاور الدراسة باستخدام الثبات كرونباخ- الفا

المحاور	عدد الفقرات	معامل الثبات كرونباخ- الفا
المحور 01	15	0.958
المحور 02	16	0.809
المحور 03	08	0.975
المجموع	39	0.957

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 01

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الاستبيان العام مرتفع بلغ (0.957)، وهي القيمة الأكبر من معدل المعيار (0.6)، وهذا يعني أن الدراسة بشكل عام تتمتع بالثبات الممتاز. أو بصفة أخرى 95% من العينة المختارة سيكونون ثابتين في الإجاباتهم في حالة ما إذا تم استجوابهم من جديد وفي نفس الظروف، وهي نسبة توضح مصداقية النتائج التي يمكن إستخلاصها.

ثانيا: صدق البناء الداخلي: يعتبر صدق البناء أحد مقاييس صدق الأداة الذي يقيس مدى تحقيق الأهداف التي تريد الأداة الوصول إليها، ويبين مدى ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة بالدرجة الكلية

لفقرات الاستبيان، ومن أجل ذلك قمنا بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجة الارتباط كل فقرة من الفقرات البعد والدرجة الكلية لجميع فقرات هذا البعد، وذلك لكل متغيرات الدراسة والنتائج المبينة في الجدول التالي :

الجدول رقم (3-4): الصدق التقاربي لتقارير حول الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الفقرات	الإحصائيات	تقارير حول: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	الدلالة الإحصائية
المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية	معامل بيرسون	0.982**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.00	
	حجم العينة	30	
المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية	معامل بيرسون	0.885**	دالة إحصائية
	مستوى الدلالة	0.00	
	حجم العينة	30	
** مستوى الدلالة (a=0.01).			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 03

نلاحظ من خلال الجدول ان معاملات ارتباط بين المحور الأول و المحور الثاني علاقة طردية قوية، وهي معنوية عند مستوى معنوية 0.01 وهذا يعني أن المحور تحتوي على مستوى عالي من الدقة، مما يدل على صدق فقرات الاستبيان لقياس الهدف الذي وضع من أجله.

ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي: من اجل القيام باختبار الفرضيات، تم إجراء اختبار كولموجروف- سمرنوف الذي يعتبر اختبار ضروريا لمعرفة ما اذا كانت البيانات التي جمعها من خلال الاستبانة تتبع التوزيع الطبيعي ام لا ، وتحديد نوع الاختبارات التي يجب استخدامها، هل هي معلمية ام غير معلمية، حيث انه في معظم الأحيان تشترط الاختبارات المعلمية ان يكون توزيع البيانات طبيعيا فيما يجب استخدام الاختبارات غير معلمية اذا كانت البيانات لا تتبع التوزيع الطبيعي .

الجدول رقم (3-5): اختبار التوزيع الطبيعي:

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon			
Z	DF	SIG	
0.973	30	0.300	المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية
0.548	30	0.925	المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية
0.664	30	0.771	المحور الثالث : الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS ملحق رقم 03

أوضحت نتائج الاختبار مدى اتباع البيانات التوزيع الطبيعي، حيث كانت النتائج ذات دلالة أكبر من 0.05 مما يدل على اتباع البيانات التوزيع الطبيعي.

المطلب الثاني : تحليل البيانات الشخصية

تم توزيع الاستبيان على موظفي المؤسسة محل الدراسة، وفيما يلي عرض لخصائص عينة الباحثين المتحصل عليها.

أولاً: تحليل البيانات العينة: تم استخدام الإحصاء الوصفي لاستخراج التكرارات، و النسب المئوية لوصف نوع الباحثين كما هو مبين في الجدول:

الجدول رقم (3-6): تحليل البيانات العينة

التكرار	النسبة المئوية %	البيان	توزيع العينة حسب المتغير
18	60.0	الذكر	الجنس
12	40.0	الأنثى	

0	0	أقل من 20 سنة	العمر
13	43.3	ما بين 20 و 30 سنة	
14	46.7	ما بين 30 و 50 سنة	
3	10.0	أكثر من 50 سنة	
7	23.3	ثانوي	المستوى التعليمي
10	33.3	ليسانس	
13	43.3	ماستر	
0	0	دكتوراه	
8	26.7	تقني	الوظيفة
22	73.3	إداري	
3	10.0	أقل من 5 سنوات	سنوات العمل
7	23.3	من 5 إلى 10 سنوات	
8	26.7	من 11 إلى 15 سنة	
12	40.0	أكثر من 15 سنة	
12	40.0	أعزب	الحالة العائلية
18	60.0	متزوج	
0	0	مطلق	

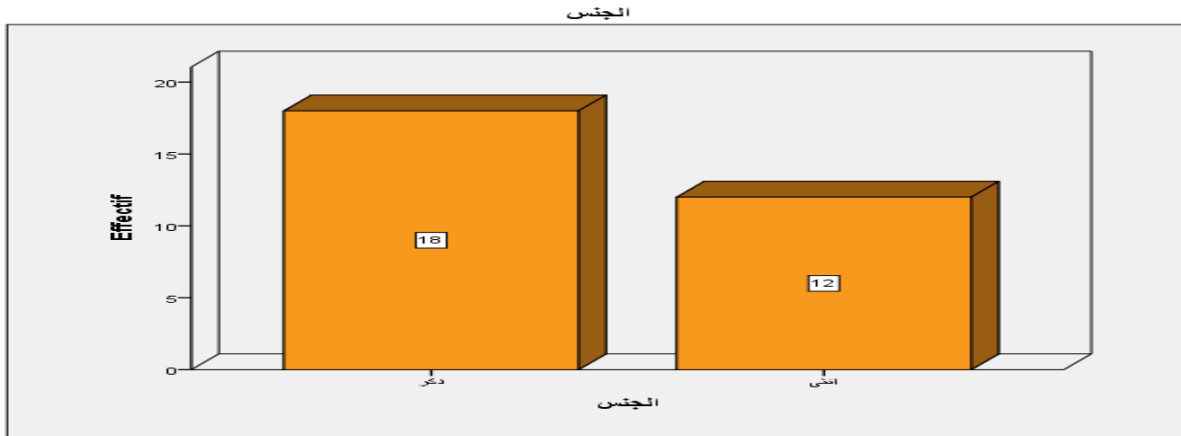
المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 04

يتضح من الجدول أعلاه ما يلي:

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب الجنس: يتضح من الجدول السابق أن 18 عاملا يمثلون 60 %

من إجمالي عينة الدراسة هم ذكور، في حين أن 12 منهم يمثلون نسبة 40% هم إناث.

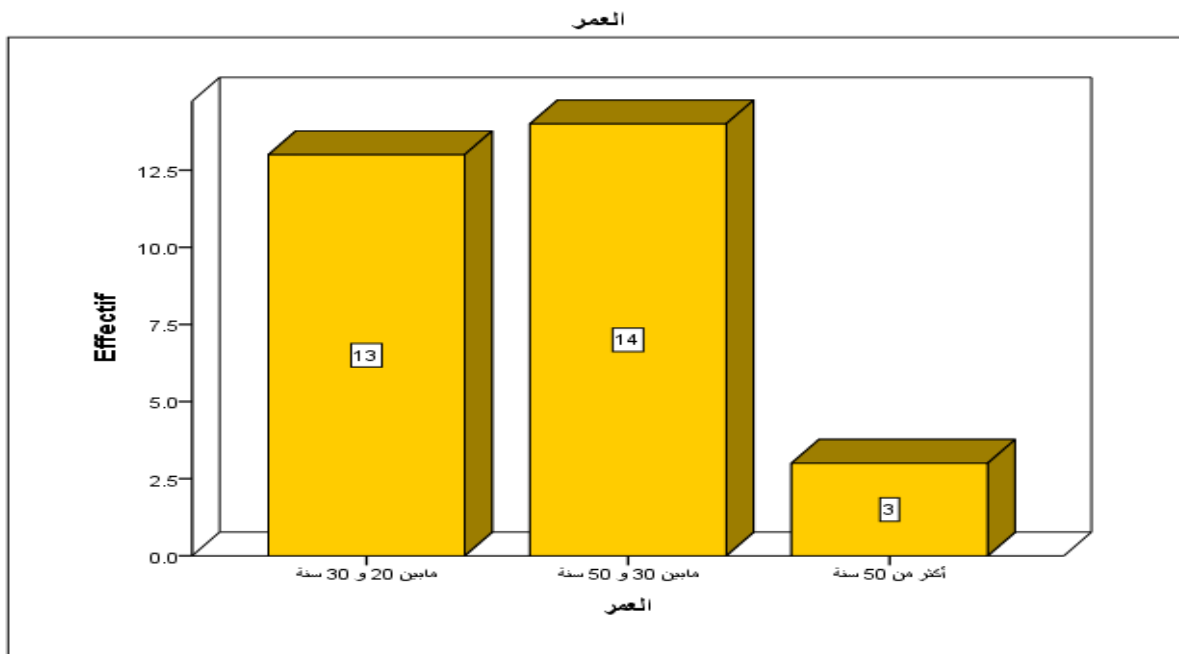
الشكل رقم (3-4): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب العمر: تدل النتائج على ان النسبة الكبيرة من الموظفين يمثلون الفئة العمرية (من 20 إلى 30 سنة) بنسبة 43.30 %، ثم تأتي بعدها كل من الفئة (30 إلى 50) بنسبة 46.70 % وفي الأخير تأتي فئة (أكثر من 50 سنة) بنسبة 10% على التوالي والممثلة في الشكل التالي:

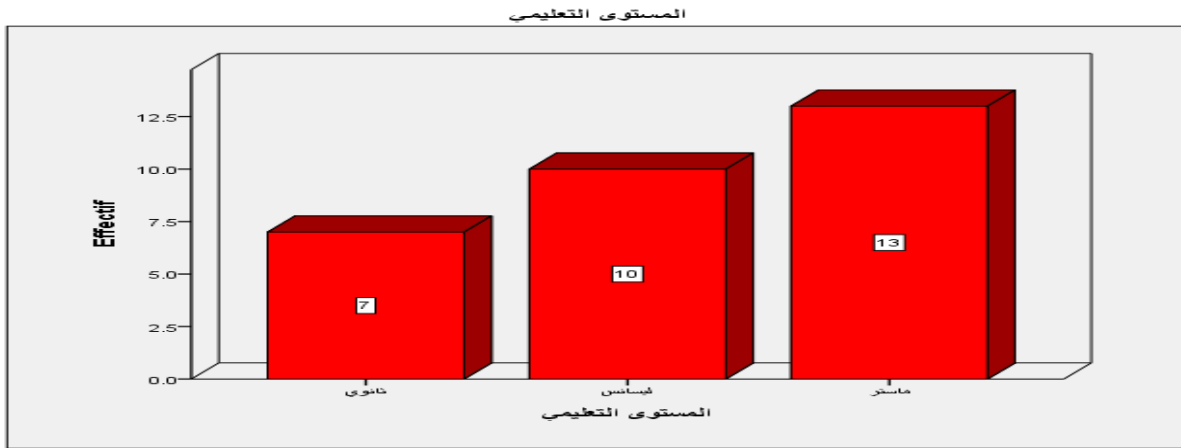
الشكل رقم (3-5): توزيع عينة الدراسة حسب متغير العمر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي: فيما يتعلق في توزيع عينة الدراسة حسب هذا المتغير فإننا نلاحظ 43.30% بالنسبة للمؤهل ماستر ونسبة 33.30% بالنسبة للمؤهل ليسانس ثم تليهما فئة ثانوي بنسبة 23.30% حسب ما هو مبين في الشكل التالي:

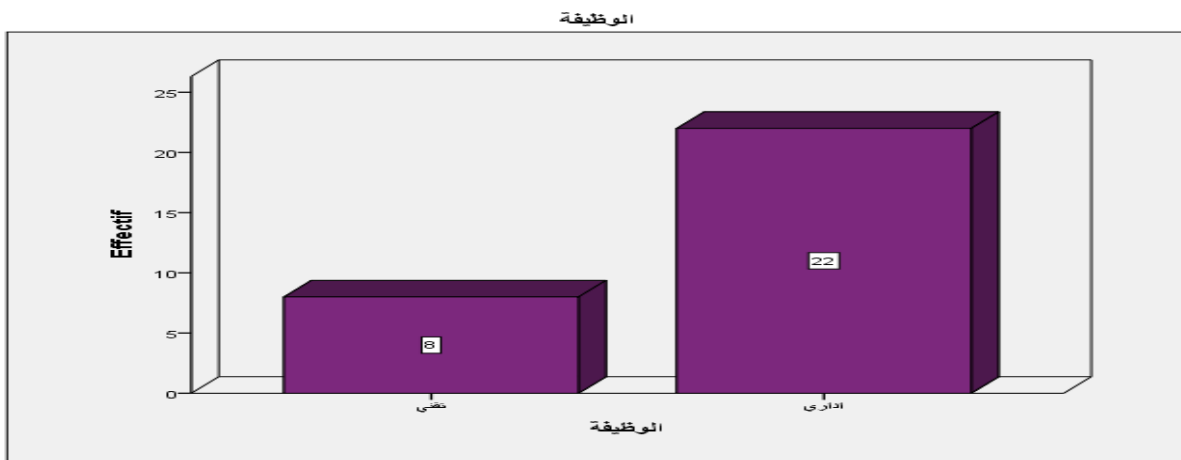
الشكل رقم: (3-6): توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

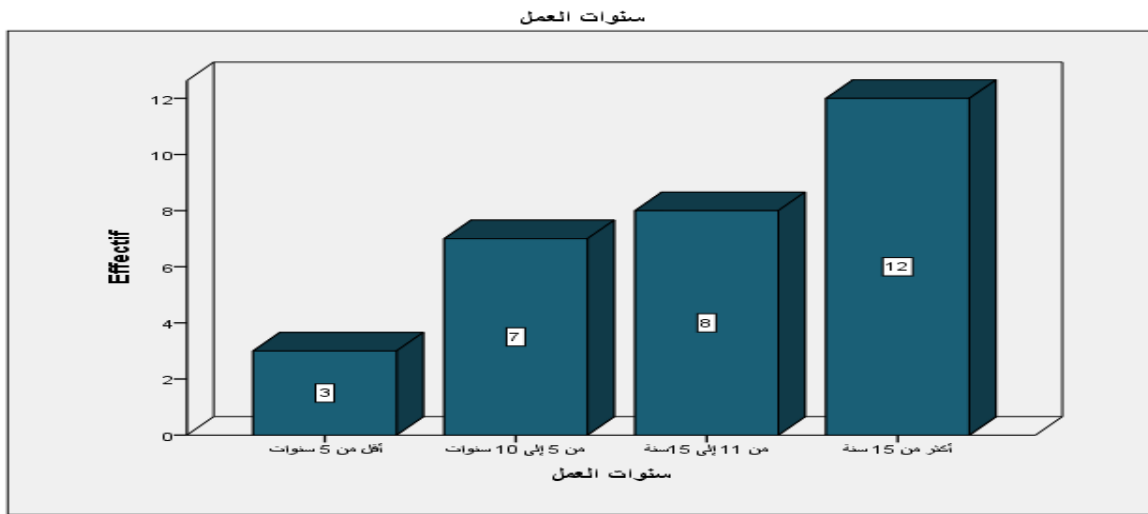
فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة: يتبين من خلال الجدول السابق أن 73.30% من أفراد العينة المدروسة يشتغلون موظف إداريين في المؤسسة، وتليها أعوان تقني بنسبة 26.70% من إجمالي أفراد عينة الدراسة، فعالية الإجابات كانت من قبل موظفين الإداريين حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-7): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الوظيفة



فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل: يتبين ان نسبة سنوات العمل (أكثر من 15 سنة) هي مرتفعة بنسبة 40%، ثم تلتها فئة من 11 إلى 15 سنوات بنسبة 26.70% وبعدها فئة من 5 إلى 10 سنوات بسبة 23.30% وفي الأخير تأتي فئة أقل من 5 سنوات بنسبة 10% مما يفسر ان هناك تنوع في الخبرة المهنية المكتسبة. حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

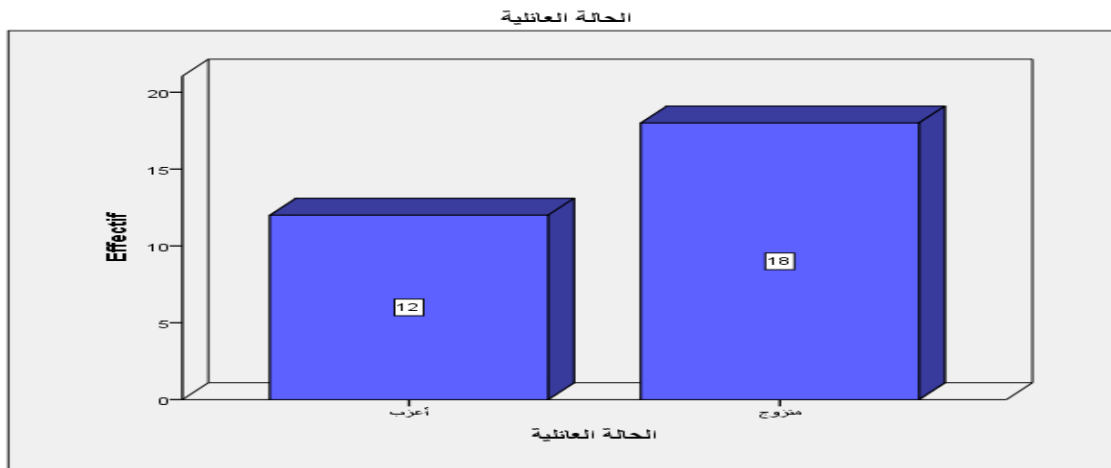
الشكل رقم (3-8): توزيع عينة الدراسة حسب متغير سنوات العمل:



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

فيما يخص توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية: يتبين من خلال الجدول السابق أن 60% من أفراد العينة المدروسة متزوجون وبعدها فئة الاعزب بنسبة 40%، حسب ما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (3-9): توزيع عينة الدراسة حسب متغير الحالة العائلية



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS

ثانيا: تحليل البيانات مجتمع العينة: تمثل الجداول الموالية نتائج استخدام المؤسسة محل الدراسة، وهذا بالاعتماد على الإحصاء الوصفي الاستدلالي الوسط الحسابي و الانحراف المعياري:

المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية

الجدول رقم (3-7): نتائج المحور الأول: الإدارة الاستراتيجية

النتيجة	ترتيب العبارة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
جيد	5	0.93526	3.7667	تنظم مؤسسة سونلغاز العاملين حسب متطلباتها الإدارية	01
جيد	6	1.12444	3.6667	تقوم مؤسسة سونلغاز بالتنسيق بين العاملين لاتخاذ القرارات الإدارية	02
متوسط	8	0.96431	3.6333	تمتلك مؤسسة سونلغاز الوسائل الكافية لتقييم قدرتها الإستراتيجية	03
متوسط	9	0.80872	3.6333	تقوم مؤسسة سونلغاز بتطوير وتحديث أنشطته الرئيسية	04
متوسط	13	1.12903	3.0333	تقوم مؤسسة سونلغاز بتنوع استراتيجي للخدمات المقدمة لأسواق المؤسسات المتعددة	05
متوسط	14	1.43198	2.8667	تصمم مؤسسة سونلغاز نظام المعلومات المناسب لطبيعة العمل	06
جيد	2	0.60648	4.3333	تحدد مؤسسة سونلغاز الهيكل التنظيمي والوظيفي للعاملين	07
جيد	9	0.88409	3.6667	تقوم مؤسسة سونلغاز بوضع علاقات بين أشخاص منسقون إداريا من أجل تحقيق هدف مشترك	08
جيد	7	0.95893	3.6667	تقوم مؤسسة سونلغاز بعملية إعداد خططها وإستراتيجياتها	09
جيد	4	0.86834	3.9333	تعمل مؤسسة سونلغاز على جعل مرؤوسيه يعملون كفريق عمل	10
جيد	3	0.66176	4.1000	تقوم مؤسسة سونلغاز بإنشاء العلاقات بين العاملين لتمكينهم من العمل معا بأقصى كفاءة	11
متوسط	12	1.11880	3.3000	تقوم مؤسسة سونلغاز بتحديد مسؤوليات العاملين حسب التخصص	12
جيد	1	0.62146	4.4000	تقوم مؤسسة سونلغاز بتحديد صلاحيات العاملين حسب الخبرة	13
متوسط	11	1.05318	3.1667	تقوم مؤسسة سونلغاز على توفير الأدوات والبرامج اللازمة لتحسين أداء العاملين	14
متوسط	10	1.07265	3.5667	تعتمد مؤسسة سونلغاز أساليب التطوير في البرامج بما يضمن تحقيق استراتيجياتها	15
		0.949	3.6488	الدرجة كلية	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 05

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور الإدارة الإستراتيجية أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.64) وانحراف معياري (0.94) وهذا يدل على أن محور الإدارة الإستراتيجية جاء بدرجة مرتفعة.

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الجدول رقم (3-8): نتائج المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
16	تولي مؤسسة سونلغاز اهتمام كبير لإدارة الموارد البشرية	4.1000	0.66176	6	جيد
17	تقوم الإدارة بوضع برامج وأنشطة مستقبلية	3.7000	0.98786	10	جيد
18	تعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المؤسسة	3.9333	0.86834	8	جيد
19	تقوم مؤسسة سونلغاز بوضع برامج التنمية البشرية المفيدة	4.1333	0.73030	5	جيد
20	تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في المؤسسة وتعمل بكفاءة وفعالية	4.2333	0.72793	3	جيد
21	تقوم مؤسسة سونلغاز بالتعاون مع الجامعة لاستقطاب المتفوقين	3.0667	1.28475		متوسط
22	تقدم مؤسسة سونلغاز حوافز مختلفة لاستقطاب الموارد البشرية	3.9000	0.99481	9	جيد
23	تعتمد مؤسسة سونلغاز الترقية على أساس الخبرة في ملء الشواغر لديها	4.5333	0.50742	2	جيد
24	تقوم مؤسسة سونلغاز بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلان المختلفة	3.6333	0.88992	11	متوسط
25	تعتمد المؤسسة اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي	2.9000	1.24152	15	متوسط
26	تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح	3.4000	1.03724	13	متوسط
27	تتبع المؤسسة في اختيار الموظف على حسب الكفاءة والأقدمية	4.1333	0.73030	4	جيد
28	تتم عملية الاختبار على أساس قربهم من الموقع الجغرافي	2.9667	1.35146	14	متوسط
29	تتم عملية الاختيار بناء المواصفات المطلوبة	4.9000	5.37138	1	جيد
30	يتم التعيين في الإدارة العليا والوسطى من داخل المؤسسة	3.9333	0.94443	7	جيد
31	تجري المؤسسة امتحانات لتعيين الموظفين	3.5333	1.10589	12	متوسط
الدرجة كلية		3.59	1.14		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS و الملحق رقم 05

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور إدارة الموارد البشرية أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.59) وانحراف معياري (1.14) وهذا يدل على أن المحور: إدارة الموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة.

المحور الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الجدول رقم (3-9): نتائج المحور الثالث: الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	النتيجة
32	الإستراتيجية المعتمدة في مؤسستكم محددة وواضحة	4.2000	0.80516	1	جيد
33	تصمم المؤسسة الخطة الاستراتيجية للموارد البشرية بشكل يدعم الاهدافها العامة	3.4000	1.22051	7	متوسط
34	تحدد المؤسسة ماهية الأهداف المراد تحقيقها وما هو الزمن المطلوب لذلك	3.9667	0.96431	3	جيد
35	تعمل المؤسسة على الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع إستراتيجية عامة للمؤسسة وتحقيق التكامل بينهما	4.0667	0.86834	2	جيد
36	تعمل المؤسسة على تحقيق التكامل والتنسيق بدرجة مرتفعة مع الوظائف الأخرى: الإنتاج، التسويق	3.5000	0.97379	6	متوسط
37	تحدد المؤسسة احتياجاتها من الموارد البشرية بعد التحليل الاستراتيجي لأنشطتها	3.5000	1.04221	5	متوسط
38	تقدم خدمات للأطراف المختلفة ذات مصلحة في التعامل مع المنظمة	3.3667	0.96431	8	متوسط
39	تنظر المؤسسة للموارد البشرية على أنها موردا استراتيجيا	3.8667	0.73030	4	متوسط
الدرجة كلية		3.733	0.946		

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات SPSS والملحق رقم 05

يلاحظ من الجدول السابق الذي يعبر عن متوسطات الحسابية و الانحرافات معيارية لاستجابة الأفراد العينة الدراسة على المجال محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية أن المتوسط الحسابي للدرجة كلية (3.73) وانحراف معياري (0.94) وهذا يدل على أن محور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية جاء بدرجة مرتفعة.

المطلب الثالث: اختبار الفرضيات الدراسية

سعيًا لتحقيق الأهداف الأساسية للتأكد من مدى صحة الفرضيات التي يبنى عليها هذا البحث العلمي وفي بحثنا انطلقنا من فرضية سنسعى للتأكد من صحتها أو خطئها، باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.

اختبار الفرضية الفرعية الأولى:

H_0 : لا يوجد اثر بين محور الإدارة الاستراتيجية ومحور الإدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

H_1 : يوجد اثر بين محور الإدارة الاستراتيجية ومحور الإدارة الموارد البشرية عند مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$.

الجدول رقم (3-10): نتائج تحليل التباين للانحدار

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة
الانحدار	15.141	1	15.141	85.467	0.00 ^b
الخطأ	4.960	28	0.177		
المجموع الكلي	20.102	29			

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss ملحق رقم 06

*مستوى الدلالة $(\alpha=0.05)$

الجدول رقم (3-11): تقدير النموذج ومعامل التحديد والارتباط للفرضية الأولى

معامل التحديد R^2	$0.75 \simeq 0.753$
معامل الارتباط R	0.868
تقدير النموذج	$Y = 0.395 + 0.937X1 + ei$

نجد أن معامل الارتباط بين محور الإدارة الاستراتيجية و محور الإدارة الموارد البشرية ككل تبلغ قيمته (0.868) وهذا يدل على وجود ارتباط موجب وقوي بين المتغيرين، كما نلاحظ أن معامل التحديد يساوي (0.75) وهذا يعني أن 75% من التغيرات التي تحل على محور الإدارة الاستراتيجية يفسرها محور إدارة الموارد البشرية و الباقي، يرجع إلى عوامل أخرى منها الأخطاء العشوائية .

ولدينا حسب الجدول قيمة F المحسوبة تقدر ب (85.467)، وبما أن قيمة دلالة الاختبار هي (0.000) وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05 تعني وجود دلالة إحصائية.

ملاحظة: وبناء عليه، نقبل الفرضية البديلة H1 ونرفض الفرضية الصفرية H0

التي تؤكد على وجود اثر بين محور الإدارة الاستراتيجية و محور الإدارة الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي المؤسسة.

خلاصة:

في هذا الفصل تطرقنا إلى دراسة تطبيقية لما في الفصل الأول والثاني، حيث أخذنا في دراستنا حالة مؤسسة. أين قدمنا تعريف شامل للمؤسسة، ودراسة هيكلها التنظيمي من حيث كل المصالح.

ودرسنا فيها الإدارة الاستراتيجية واثرها على الإدارة الموارد البشرية للعاملين في المؤسسة، حيث قدمنا دراسة لعينة من أفراد المؤسسة والتي اعتمدنا فيها على الإستبانة التي تم توزيعها على العمال، كما حاولنا تحليل الإستبانة للحصول على النتائج المطلوبة.

خاتمة

يعتبر موضوع تسيير الموارد البشرية من أهم المواضيع التي إستحوذت على إهتمام الكثير من المذكرين والمختصين في مجال إدارة الأعمال وذلك كون أن للعنصر البشري أهمية كبيرة، حيث أنه يعتبر من أهم عوامل الإنتاج في المنظمة.

وإن تطور الفكر الاستراتيجي وما تبعه من نظريات متلاحقة (كما ذكرنا في الجزء الأول) نتج عنه تغير النظرة تجاه الموارد الداخلية والخارجية للمؤسسة على حد سواء بما فيها الموارد البشرية، حيث اهتمت العديد من النظريات في ظل هذا الفكر بالتحوالت التي طرأت على إدارة هذه الوظيفة باعتبارها قيمة ثابتة وأساسية في نجاح المؤسسات، فبعد التغير الأول في نمط إدارة هذه الموارد من إدارة الأفراد إلى إدارة الموارد البشرية، ظهر تغير آخر في سنوات الثمانينات بشكل خاص من القرن الماضي تمثل في التحول من إدارة الموارد البشرية إلى الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الذي شكل إحدى الأنظمة الفرعية لنظام الإدارة الإستراتيجية في المؤسسة.

وفي ظل التغيرات والتحويلات التي يشهدها العالم، في مختلف جوانب الحياة المعاصرة، أصبحت تعاني الكثير من المنظمات من مشاكل الفائض أو العجز في بعض الأوقات من الموارد البشرية في مجالات العمل المختلفة، مما أدى إلى الإهتمام المتزايد بالموارد البشرية وإدماجه إلى الإدارة الإستراتيجية بعدما أن كان هذا الإهتمام منحصرًا على عدد قليل من المتخصصين الذين يعملون في تقسيم تنظيمي متخصص يطلق عليه "قسم إدارة الأفراد".

ويرجع السبب في ظهور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية إلى المعاناة التي ظهرت في كثير من المنظمات إلى انفصال أنشطة وممارسات إدارة الموارد البشرية عن أهداف وتحركات المنظمة ككل، فالمنظمة تسير في وادي وإدارة الموارد البشرية تسير في وادي آخر، ولا يلتقيان. وكأتهما في جزر منعزلة، بل الأدهى من هذا أن تعمل إدارة الموارد البشرية في اتجاه يعاكس تحركات وأهداف المنظمة.

إختبار الفرضيات:

الفرضية الأولى: الإستراتيجية المعتمدة في المؤسسة تكون محددة وواضحة. **فرضية صحيحة؛** وهذا لأن المؤسسة تعمل على تحسين أدائها من خلال إنجاز مهامها ومسؤولياتها بكفاءة وفعالية لرفع قدرات العاملين لتحقيق نتائج جيدة.

الفرضية الثانية: تساهم الإدارة الإستراتيجية في تنمية الموارد البشرية. **فرضية صحيحة؛** يعتبر المورد البشري موردا استراتيجيا مهما لا يمكن إهماله، فمن الضروري تنميته بأساليب حديثة تضمن تحسين أدائه في المؤسسة.

الفرضية الثالثة: تعمل المؤسسة على الربط بين الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية مع الإستراتيجية العامة للمؤسسة. **فرضية صحيحة؛** حيث أظهرت نتائج الدراسة أن الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - تيارت هي منهج يساعد المديرين على صياغة القرارات من خلال التنبؤات والرؤية المستقبلية والموارد المتاحة من أجل تحقيق أهداف الاستراتيجية ضمن استراتيجيتها العامة.

الفرضية الرابعة: إن ممارسات الإدارة الاستراتيجية لها علاقة ودور كبير في تكوين الموارد البشرية. **فرضية صحيحة؛** أظهرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة طردية بين ممارسات الإدارة الاستراتيجية وتكوين الموارد البشرية في المؤسسة حيث تلعب الإدارة الاستراتيجية دور مهم وفعال في تكوين الموارد البشرية في مؤسسة سونلغاز - تيارت من خلال جملة ممارساتها المتعلقة بجانب المورد البشري وإنفرادها بجملة من الاستراتيجيات.

نتائج الدراسة:

- الإدارة الإستراتيجية هي تحديد المنظمة لأهدافها وغاياتها على المدى البعيد، وتخصيص الموارد لتحقيق هذه الأهداف والغايات.
- الإدارة الإستراتيجية بلا شك هي أكثر أدوات علم التسيير تطورا في السنوات الأخيرة والأكثر فوضوية في نفس الوقت، فهي تعمل على إيجاد الخيارات الكبرى التي تسمح للمؤسسة بالاندماج في محيطها على المدى الطويل، تحديد مصادر ميزتها التنافسية، معرفة سبب وجودها.

- الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية هي تلك العملية التي تكون فيها التحركات الرئيسية في مجال الموارد البشرية مرتبطة بالتحركات الرئيسية للمنظمة، أي أن تكون أهداف واستراتيجيات وسياسات وخطط إدارة الموارد البشرية مرتبطة بأهداف وسياسات وخطط المنظمة.
- تولي مؤسسة سونلغاز بولاية تيارت أهمية كبيرة للعنصر البشري من خلال تطويره وتحفيزه للاستمرار في تقديم أفضل ما لديه.
- توجد علاقة طردية في ممارسة الإدارة الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية من وجهة نظر موظفي مؤسسة سونلغاز تيارت.
- تقوم المؤسسة محل الدراسة بتطبيق الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، بشكل يحقق التكامل بينهما.
- تحرص المؤسسة محل الدراسة على تكوين عمالها وفق طرق وبرامج جديدة لمواكبة التطور العلمي الحاصل لاسيما في مجال الكهرباء والغاز.

آفاق الدراسة:

- لا يمكن القول أن هذه الدراسة شملت جميع الجوانب، فموضوع الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية واسع بإمكاننا إجراء دراسات أخرى حوله مثل:
- الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية في المؤسسة؛
 - الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية في ظل التطورات التكنولوجية .

قائمة

المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع

أولاً. الكتب:

1. براءة الآغا، آليات عمل إدارة الموارد البشرية الدولية والتحديات التي تواجهها، الأكاديمية السورية للتدريب والتطوير، د ت.
2. ثابت عبد الرحمان إدريس وجمال مُجَّد المرسي، الإدارة الاستراتيجية مفاهيم ونماذج تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، دط، 2003.
3. حسن ياسين طعمة، إيمان حسين خنوش، طرق الإحصاء الوصفي. دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009.
4. حسن ياسين طعمة، إيمان حسين خنوش، طرق الإحصاء الوصفي، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2009.
5. درة عبد الباري، جرادات ناصر، الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية: منحى نظري تطبيقي، دار وائل النشر والتوزيع، عمان، 204.
6. السالم مؤيد، أساسيات الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
7. سلمة رزق الله، مساك أمينة، دور الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في تحقيق التميز الإداري، الصوتيات حولية أكاديمية دولية محكمة ومتخصصة، إصدار مخبر اللغة العربية وآدابها، جامعة البليدة 2، ع18، دت.
8. سنان الموسوي، إدارة الموارد البشرية وتأثيرات العولمة عليها، دار مجدلاوي، الأردن، 2008، ص19.
9. صلاح الدين اسماعيل صلاح الدين، الإدارة الاستراتيجية (المفاهيم والتطبيقات)، جامعة حلوان، القاهرة، 2016.
10. طاهر محسن منصور الغالي، وائل مُجَّد صبحي إدريس، الإدارة الاستراتيجية: منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، 2007.
11. عبد الفتاح عبد الحميد المغربي، الإدارة الاستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 1999، القاهرة.
12. عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. مكتبة الجامعة، إثراء، عمان، الأردن، 2009.
13. عدنان حسين الجادري، يعقوب عبد الله أبو حلو، الأسس المنهجية والاستخدامات الإحصائية في بحوث العلوم التربوية والإنسانية. مكتبة الجامعة، إثراء، عمان، الأردن، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

14. عقيلي عمر، إدارة الموارد البشرية المعاصرة بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
15. عمر عقيلي، إدارة الموارد البشرية بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، 2005.
16. عمر وصفي عقيلي، إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي -، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2005.
17. العنيزي سعد، الدهان إيمان، العبيدي نور، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية: منظور علمي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
18. العنيزي سعد، صالح أحمد، إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
19. الغالي منصور، إدريس وائل، الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
20. فلاح حسن الحسني، الإدارة الاستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، دط، 2000.
21. كامل بربر، إدارة الموارد البشرية: اتجاهات وممارسات، دار المنهل اللبناني للنشر، توزيع مكتبة رأس المنبع، بيروت، لبنان، 2008.
22. ماهر أحمد، دليل المديرين خطوة بخطوة في الإدارة الاستراتيجية، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2002.
23. مجد صقور، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وأساسيات، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، دط، 2021.
24. مجد صقور، رعد الصرن، الإدارة الاستراتيجية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية، سوريا، دط، 2018.
25. مُجَّد حسين مُجَّد رشيد، الإحصاء الوصفي والتطبيقي والحيوي. دار الصفاء، عمان، 2008.
26. مُجَّد نعيمة، ممارسة الإدارة الاستراتيجية: الواقع ومعوقات التطبيق، المؤتمر الدولي حول استراتيجيات بيئة الأعمال المعاصرة: رؤى وأفكار متجددة، جامعة فيلادلفيا، الأردن، يومي 29 و30 أفريل 2014.
27. مُجَّداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، قالمه، مديرية النشر لجامعة قالمه، 2004.
28. محمود حسين عيسى، نماذج عملية لتصميم استراتيجية إدارة الموارد البشرية، مقال منشور على موقع شبكة الألوكة، 2022-05-01، 15:06.
29. نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام Spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

30. نادر شعبان السواح، الإسهام في مبادئ الإحصاء باستخدام Spss، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.

31. يزن تيم، إدارة الموارد البشرية أساليب الإدارة الحديثة، دار فضاءات للنشر، 2018.

ثانيا: الرسائل العلمية

أطروحة الدكتوراه:

32. بشير بن شويحة، أثر مقومات القيادة الاستراتيجية على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة سوناطراك حاسي مسعود-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة أعمال، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2018.

33. حسان بوبعاية، فعالية نظم المعلومات الاستراتيجية في ترشيد ودعم القدرة التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية -دراسة ميدانية على عينة من المؤسسات الاقتصادية بولاية المسيلة-، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم تجارية، جامعة مُجَد بوضياف، المسيلة، 2013-2014.

34. حميدة أبوصاع قزة، متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس -دراسة ميدانية في جامعة طرابلس-، أطروحة دكتوراه، جامعة مولان مالك ابراهيم الإسلامية الحكومية، ليبيا، 2017-2018.

35. خالد سريع، التكامل بين إدارة الجودة الشاملة وإدارة الموارد البشرية وأثره في الأداء، دكتوراه في إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، دمشق، 2012.

36. مُجَد حنفي مُجَد نور تبدي، أثر الإدارة الاستراتيجية على كفاءة وفعالية الأداء -دراسة قطاع الاتصالات السودانية-، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم، 2010.

37. مليكة مدفوني، الاستثمار في رأس المال البشري لدعم القدرة التنافسية وإشكالية تقييمه -دراسة حالة مؤسسة مناجم الفوسفات Somiphos تبسة، أطروحة دكتوراه، تخصص علوم اقتصادية، جامعة فرحات عباس، سطيف، 2017-2018.

ب. رسائل الماجستير:

38. باباه ولد سيدن، دور الموارد البشرية في التأثير على الأداء: دراسة حالة البنك الموريتاني للتجارة الدولية BMC، مذكرة ماجستير، جامعة أبي بكر بلقايد تلمسان، العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2009.

قائمة المصادر والمراجع

39. بلغول سنوسي، إدماج استراتيجية الموارد البشرية في الاستراتيجية العامة للمؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص علوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2011-2012.
40. صونية كيلاني، مساهمة في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية بتطبيق الإدارة الاستراتيجية- دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية خلال الفترة 2000-2005، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2006-2007.
41. عقون شراف، سياسات تسيير الموارد البشرية بالجماعات المحلية، مذكرة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006.
42. علاوي نصيرة، اليقظة الإستراتيجية كعامل للتغيير في المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، 2010/2011.
43. فاطمة ديلمى، نجاعة تنفيذ إستراتيجية المؤسسة، رسالة ماجستير، تخصص تسويق، جامعة سعد دحلب، البليدة، 2007.
44. مدوري نور الدين، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية - دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر بمستغانم-، رسالة ماجستير، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011.
45. ندى جودة حسين، التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية كمدخل لتعزيز القدرات التنافسية - دراسة تطبيقية على شركات الأدوية بجمهورية مصر العربية -، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة بنها، مصر، 2011.
46. يجاوي عبد القادر، دور تكوين المستخدمين وأثره على الإنتاجية، رسالة ماجستير، جامعة وهران 2013-2014.

ج. مذكرات الماجستير:

47. بركان سهام، استراتيجية المؤسسة في تحقيق الرضا الوظيفي دراسة ميدانية ببلدية استيدية استراتيجية التسويق الداخلي، مذكرة ماستر، تخصص تسيير الاستراتيجي، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، 2018-2019.

48. حدادي صلاح الدين، الموارد البشرية للإدارة، مذكرة ماستر، تخصص قانون إداري، جامعة محمد خيضر، 2013-2014.
49. رضوان بن بوزيد، بلهادي مريم، أهمية التخطيط في إدارة الموارد البشرية، مذكرة ماستر، تخصص علم النفس العمل والتنظيم وتسيير الموارد البشرية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2019-2020.
50. شارف مريم نسرين، أثر إدارة الموارد البشرية في تحقيق الميزة التنافسية في البنوك التجارية، دراسة ميدانية لعينة من البنوك التجارية في ولاية ورقلة 2014، مذكرة ماستر، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
51. مسعودي فاطمة الزهراء، استراتيجية الموارد البشرية ودورها في تحسين أجراء المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة كوك حصنة-، مذكرة ماستر، تخصص: إدارة استراتيجية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2020-2021.
- ثالثا: المجلات العلمية
52. أحمد ابراهيم سلمي أرناؤوط، تصور مقترح لخطوات تحسين إدارة رأس المال البشري في مؤسسات التعليم العالي بشمال سيناء في ضوء متطلبات تنميتها، مجلة الإدارة التربوية، ع 5، 2017.
53. أشرف العربي، رأس المال البشري في مصر: المفهوم - القياس - الوضع النسبي، مجلة بحوث اقتصادية عربية، العدد 39، 2007.
54. بوحديد ليلي، دور التخطيط الاستراتيجية في تفعيل الميزة التنافسية للمنظمات العربية، مجلة الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان بن عاشور، الجلفة، العدد الاقتصادي، المجلد الأول، العدد الخامس والعشرون، جانفي، 2016.
55. ختيري وهيبه وآخرون، دور إدارة الموارد البشرية في تعزيز الأعمال الدولية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، ع 2، 2020.
56. زهير صباغ وعبد العزيز أبو نبعه، التدقيق الاستراتيجي لإدارة القوى الاستراتيجية، مجلة جامعة الملك سعود للعلوم الإدارية، 1990.
57. سلمة رزق الله، مساك أمينة، الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية ودورها في خلق الميزة التنافسية، مجلة آفاق للعلوم، ع 7، 2017.
58. عبد الجليل بوداح، مفهوم الاستراتيجية في المشروعات الصغيرة والمتوسطة، مجلة الاقتصاد والمجتمع، ع 2، 2004.

قائمة المصادر والمراجع

59. مُجَّد قريشي وآخرون، الإدارة الإلكترونية للموارد البشرية - المفاهيم - المتطلبات، ودورها في تطوير الإدارة، مجلة العلوم الإنسانية، ع 47، 2017.

رابعاً: المحاضرات

60. بوحديد ليلي، محاضرات في الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، تخصص تسيير الموارد البشرية، جامعة باتنة 1، 2019/2018.

61. خالد رجم، وآخرون، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص مناجمت، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2016.

62. خالد رجم، وآخرون، محاضرات في إدارة الموارد البشرية، تخصص مناجمت، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017-2016.

63. محاضرات الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، الثانية ماستر، تخصص إدارة الأعمال الإستراتيجية، دت.

64. نعيمة يحياوي، محاضرة مدخل لإدارة الموارد البشرية، سلسلة محاضرات في إدارة الموارد البشرية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة.

خامساً: الأوامر

65. الأمر رقم: 59/69 المؤرخ في 28 جويلية 1969 والصادر في الجريدة الرسمية، العدد 65 بتاريخ 01 أوت 1969.

الملاحق

الملحق رقم 01

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.957	39

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1ف	141.8333	921.523	.575	.956
2ف	141.9333	908.547	.668	.956
3ف	141.9667	914.999	.671	.956
4ف	141.9667	918.930	.724	.956
5ف	142.5667	920.047	.493	.957
6ف	142.7333	878.754	.875	.954
7ف	141.2667	922.478	.875	.956
8ف	141.9333	905.030	.926	.955
9ف	141.9333	926.340	.477	.957
10ف	141.6667	905.402	.936	.955
11ف	141.5000	919.500	.876	.956
12ف	142.3000	890.838	.943	.954
13ف	141.2000	921.476	.880	.956
14ف	142.4333	896.254	.915	.955
15ف	142.0333	894.516	.926	.954
16ف	141.5000	920.810	.842	.956
17ف	141.9000	898.162	.945	.955
18ف	141.6667	905.057	.943	.955

19ف	141.4667	914.740	.901	.955
20ف	141.3667	917.413	.842	.956
21ف	142.5333	881.154	.948	.954
22ف	141.7000	896.562	.966	.954
23ف	141.0667	929.582	.816	.956
24ف	141.9667	937.482	.308	.957
25ف	142.7000	884.355	.937	.954
26ف	142.2000	898.372	.895	.955
27ف	141.4667	914.740	.901	.955
28ف	142.6333	877.206	.950	.954
29ف	140.7000	966.838	-.122-	.989
30ف	141.6667	899.885	.958	.955
31ف	142.0667	893.099	.919	.954
32ف	141.4000	910.800	.898	.955

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
33ف	142.2000	884.028	.958	.954
34ف	141.6333	906.585	.819	.955
35ف	141.5333	906.740	.910	.955
36ف	142.1000	900.300	.921	.955
37ف	142.1000	897.748	.901	.955
38ف	142.2333	901.495	.909	.955
39ف	141.7333	914.409	.909	.955

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	30	100.0
	Exclus ^a	0	.0
	Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.958	15

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
1ف	50.9667	120.516	.610	.958
2ف	51.0667	114.547	.753	.955
3ف	51.1000	117.266	.753	.955
4ف	51.1000	119.541	.776	.955
5ف	51.7000	118.769	.564	.960
6ف	51.8667	107.775	.811	.955
7ف	50.4000	122.524	.822	.955
8ف	51.0667	116.271	.885	.953
9ف	51.0667	123.582	.442	.961
10ف	50.8000	115.821	.928	.952
11ف	50.6333	120.999	.858	.954
12ف	51.4333	110.530	.941	.951
13ف	50.3333	121.816	.855	.955
14ف	51.5667	113.289	.871	.952
15ف	51.1667	112.006	.915	.951

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.809	16

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
16ف	56.9000	163.817	.779	.794
17ف	57.3000	154.424	.898	.781
18ف	57.0667	157.582	.877	.785
19ف	56.8667	161.499	.831	.791
20ف	56.7667	162.875	.756	.793
21ف	57.9333	149.306	.844	.776
22ف	57.1000	154.231	.900	.781
23ف	56.4667	167.775	.716	.799
24ف	57.3667	168.309	.361	.804
25ف	58.1000	150.507	.834	.777
26ف	57.6000	154.731	.839	.782
27ف	56.8667	161.499	.831	.791
28ف	58.0333	147.551	.855	.773
29ف	56.1000	163.541	-.109-	.980
30ف	57.0667	155.582	.890	.782
31ف	57.4667	153.913	.813	.782

Echelle : TOUTES LES VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

	N	%
Observations Valide	30	100.0
Exclus ^a	0	.0
Total	30	100.0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
.975	8

Statistiques de total des éléments

	Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément	Corrélation complète des éléments corrigés	Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément
ف32	25.6667	39.747	.917	.971
ف33	26.4667	34.533	.954	.970
ف34	25.9000	38.990	.813	.975
ف35	25.8000	38.924	.925	.970
ف36	26.3667	37.551	.939	.969
ف37	26.3667	37.275	.891	.972
ف38	26.5000	37.845	.921	.970
ف39	26.0000	40.690	.910	.972

الملحق رقم 02

Corrélations

	محور03	محور01	محور02
محور03			
Corrélation de Pearson	1	.982**	.885**
Sig. (bilatérale)		.000	.000
N	30	30	30
محور01			
Corrélation de Pearson	.982**	1	.868**
Sig. (bilatérale)	.000		.000
N	30	30	30
محور02			
Corrélation de Pearson	.885**	.868**	1
Sig. (bilatérale)	.000	.000	
N	30	30	30

الملحق رقم : 03

Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon

	محور01	محور02	محور03	
N	30	30	30	
Paramètres normaux ^{a,b}	Moyenne	3.6489	3.8125	3.7333
	Ecart-type	.77151	.83256	.88128
	Absolue	.178	.100	.121
Différences les plus extrêmes	Positive	.109	.100	.102
	Négative	-.178-	-.096-	-.121-
Z de Kolmogorov-Smirnov	.973	.548	.664	
Signification asymptotique (bilatérale)	.300	.925	.771	

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

الملحق رقم 04

Statistiques

	الجنس	العمر	المستوى التعليمي	
N	Valide	30	30	30
	Manquante	0	0	0

Tableau de fréquences

الجنس

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
دكر	18	60.0	60.0	60.0
انثى	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

العمر

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ما بين 20 و 30 سنة	13	43.3	43.3	43.3
ما بين 30 و 50 سنة	14	46.7	46.7	90.0
أكثر من 50 سنة	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

المستوى التعليمي

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
ثانوي	7	23.3	23.3	23.3
ليسانس	10	33.3	33.3	56.7
ماستر	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الوظيفة

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
تقني	8	26.7	26.7	26.7
اداري	22	73.3	73.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

سنوات العمل

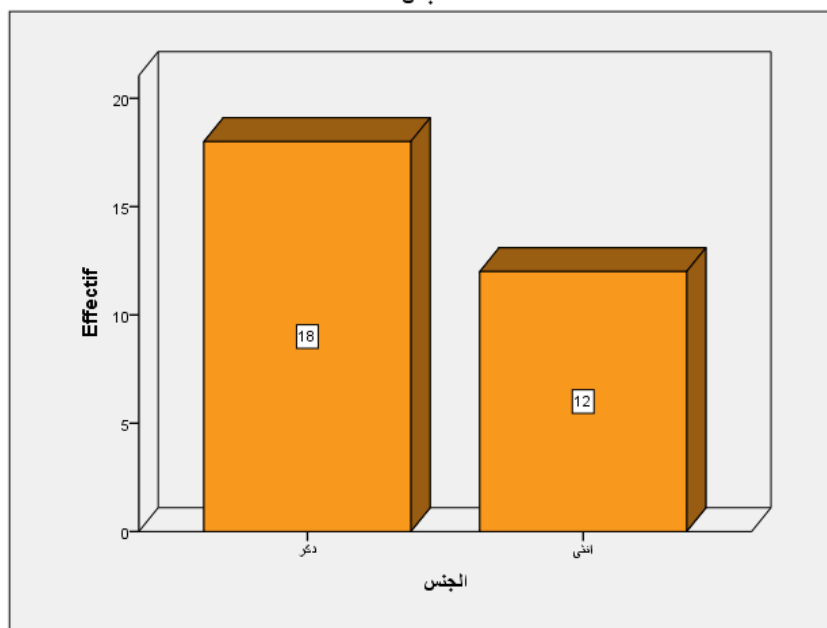
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أقل من 5 سنوات	3	10.0	10.0	10.0
من 5 إلى 10 سنوات	7	23.3	23.3	33.3
من 11 إلى 15 سنة	8	26.7	26.7	60.0
أكثر من 15 سنة	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الحالة العائلية

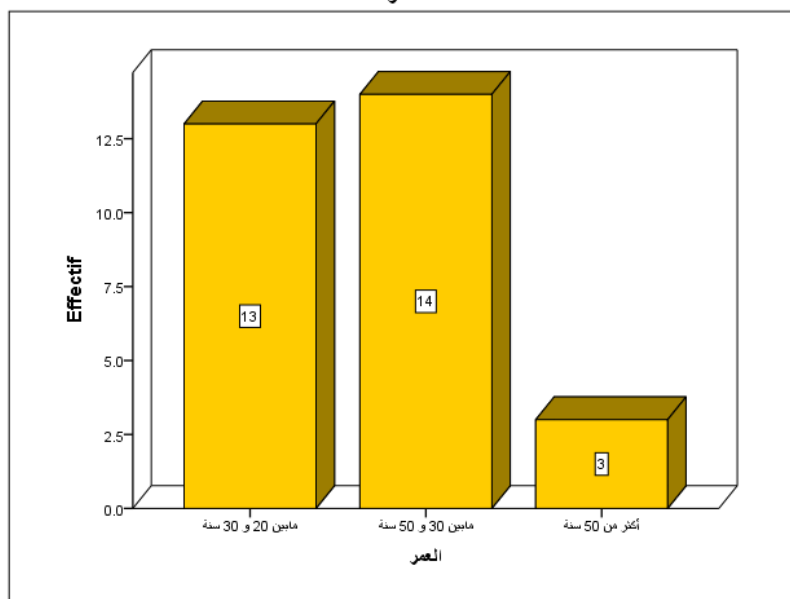
	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
أعزب	12	40.0	40.0	40.0
متزوج	18	60.0	60.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

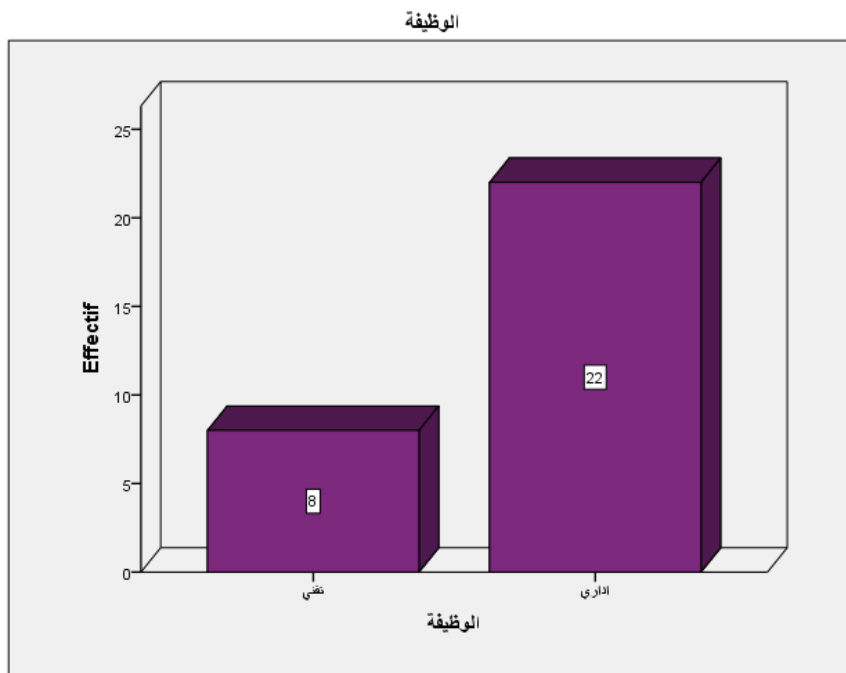
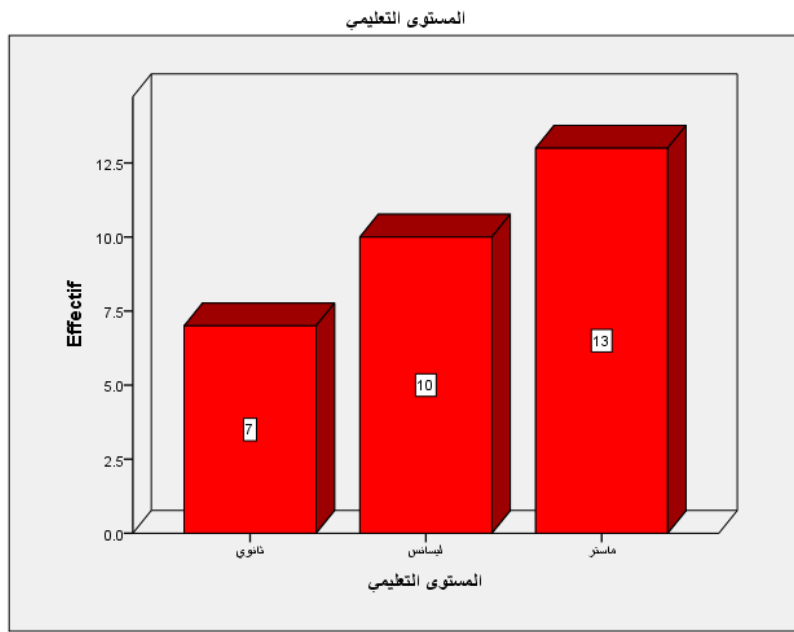
Diagramme en bâtons

الجنس

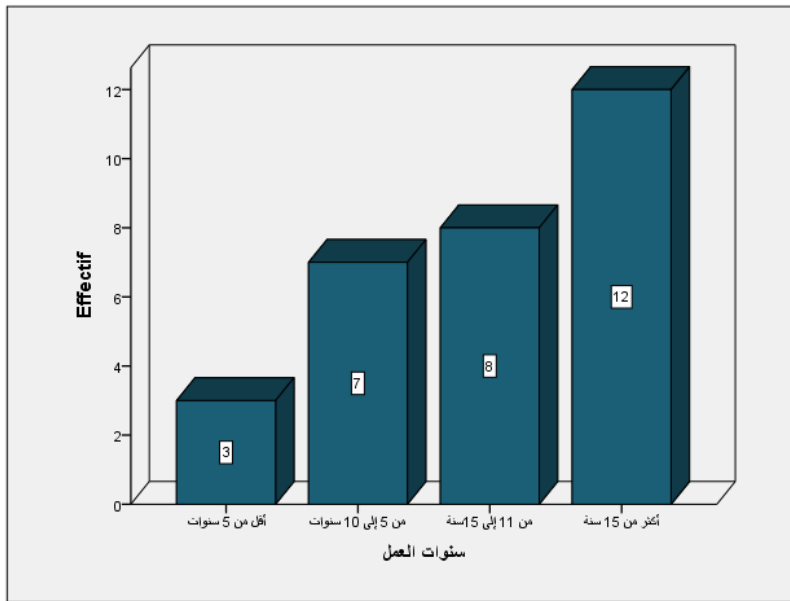


العمر

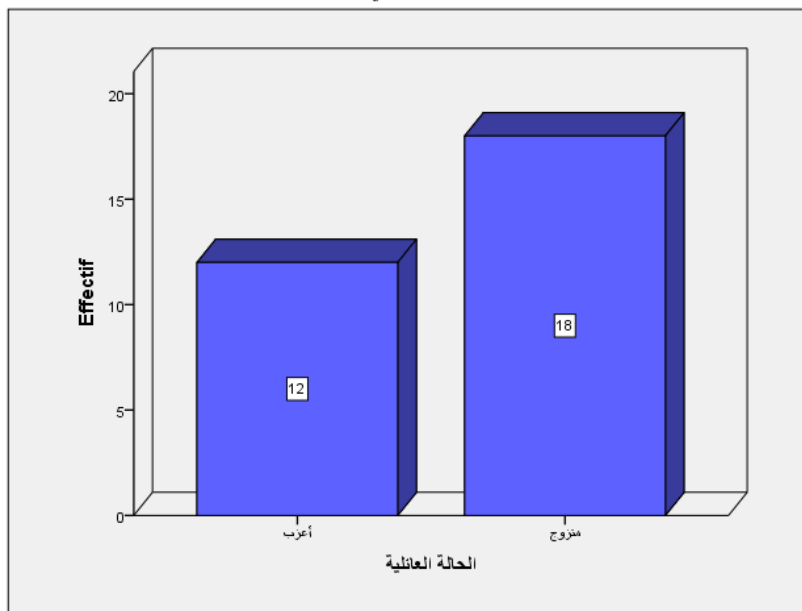




سنوات العمل



الحالة العائلية



الملحق رقم 05

Statistiques

	1ف	2ف	3ف	4ف	5ف	6ف	7ف
N Valide	30	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.7667	3.6667	3.6333	3.6333	3.0333	2.8667	4.3333
Ecart-type	.93526	1.12444	.96431	.80872	1.12903	1.43198	.60648

Statistiques

	8ف	9ف	10ف	11ف	12ف	13ف	14ف
N Valide	30	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.6667	3.6667	3.9333	4.1000	3.3000	4.4000	3.1667
Ecart-type	.88409	.95893	.86834	.66176	1.11880	.62146	1.05318

Statistiques

	15ف	16ف	17ف	18ف	19ف	20ف	21ف
N Valide	30	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.5667	4.1000	3.7000	3.9333	4.1333	4.2333	3.0667
Ecart-type	1.07265	.66176	.98786	.86834	.73030	.72793	1.28475

Statistiques

	22ف	23ف	24ف	25ف	26ف	27ف	28ف
N Valide	30	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	3.9000	4.5333	3.6333	2.9000	3.4000	4.1333	2.9667
Ecart-type	.99481	.50742	.88992	1.24152	1.03724	.73030	1.35146

Statistiques

	29ف	30ف	31ف	32ف	33ف	34ف	35ف
N Valide	30	30	30	30	30	30	30
N Manquante	0	0	0	0	0	0	0
Moyenne	4.9000	3.9333	3.5333	4.2000	3.4000	3.9667	4.0667
Ecart-type	5.37138	.94443	1.10589	.80516	1.22051	.96431	.86834

Statistiques

		ف36	ف37	ف38	ف39
N	Valide	30	30	30	30
	Manquante	0	0	0	0
Moyenne		3.5000	3.5000	3.3667	3.8667
Ecart-type		.97379	1.04221	.96431	.73030

Tableau de fréquences

ف1

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	2	6.7	6.7	10.0
محايد	5	16.7	16.7	26.7
موافق	17	56.7	56.7	83.3
موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف2

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافق	2	6.7	6.7	13.3
محايد	7	23.3	23.3	36.7
موافق	12	40.0	40.0	76.7
موافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف3

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
محايد	6	20.0	20.0	36.7
موافق	14	46.7	46.7	83.3
موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف4

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محايد	8	26.7	26.7	36.7
موافق	16	53.3	53.3	90.0
موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف5

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافق	8	26.7	26.7	33.3
محايد	11	36.7	36.7	70.0
موافق	5	16.7	16.7	86.7
موافق بشدة	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف6

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
غير موافق	14	46.7	46.7	60.0
موافق	6	20.0	20.0	80.0
موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف7

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	6.7	6.7	6.7
موافق	16	53.3	53.3	60.0
موافق بشدة	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

نـ8

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	12	40.0	40.0	46.7
Valide موافق	10	33.3	33.3	80.0
موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

نـ9

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	4	13.3	13.3	13.3
محايد	8	26.7	26.7	40.0
Valide موافق	12	40.0	40.0	80.0
موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

نـ10

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	6	20.0	20.0	26.7
Valide موافق	14	46.7	46.7	73.3
موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

نـ11

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	5	16.7	16.7	16.7
Valide موافق	17	56.7	56.7	73.3
موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف12

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافق	5	16.7	16.7	23.3
محايد	9	30.0	30.0	53.3
موافق	10	33.3	33.3	86.7
موافق بشدة	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف13

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	2	6.7	6.7	6.7
موافق	14	46.7	46.7	53.3
موافق بشدة	14	46.7	46.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف14

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	10	33.3	33.3	33.3
محايد	9	30.0	30.0	63.3
موافق	7	23.3	23.3	86.7
موافق بشدة	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف15

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	3	10.0	10.0	13.3
محايد	11	36.7	36.7	50.0
موافق	8	26.7	26.7	76.7
موافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

16ـ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	16.7	16.7	16.7
موافق	17	56.7	56.7	73.3
موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

17ـ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محاييد	11	36.7	36.7	46.7
موافق	8	26.7	26.7	73.3
موافق بشدة	8	26.7	26.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

18ـ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
محاييد	9	30.0	30.0	33.3
موافق	11	36.7	36.7	70.0
موافق بشدة	9	30.0	30.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

19ـ

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	6	20.0	20.0	20.0
موافق	14	46.7	46.7	66.7
موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف20

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	5	16.7	16.7	16.7
موافق	13	43.3	43.3	60.0
موافق بشدة	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف21

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	4	13.3	13.3	13.3
غير موافق	6	20.0	20.0	33.3
محاييد	9	30.0	30.0	63.3
موافق	6	20.0	20.0	83.3
موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف22

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محاييد	7	23.3	23.3	33.3
موافق	10	33.3	33.3	66.7
موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف23

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
موافق	14	46.7	46.7	46.7
موافق بشدة	16	53.3	53.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

24ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	3	10.0	10.0	10.0
محايد	10	33.3	33.3	43.3
موافق	12	40.0	40.0	83.3
موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

25ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	5	16.7	16.7	16.7
غير موافق	5	16.7	16.7	33.3
محايد	12	40.0	40.0	73.3
موافق	4	13.3	13.3	86.7
موافق بشدة	4	13.3	13.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

26ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	3	10.0	10.0	13.3
محايد	15	50.0	50.0	63.3
موافق	5	16.7	16.7	80.0
موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

27ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	6	20.0	20.0	20.0
موافق	14	46.7	46.7	66.7
موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف28

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	6	20.0	20.0	20.0
غير موافق	4	13.3	13.3	33.3
محايد	10	33.3	33.3	66.7
موافق	5	16.7	16.7	83.3
موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف29

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	1	3.3	3.3	3.3
محايد	8	26.7	26.7	30.0
موافق	12	40.0	40.0	70.0
موافق بشدة	8	26.7	26.7	96.7
33.00	1	3.3	3.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف30

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	2	6.7	6.7	6.7
محايد	8	26.7	26.7	33.3
موافق	10	33.3	33.3	66.7
موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف31

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	4	13.3	13.3	16.7
محايد	10	33.3	33.3	50.0
موافق	8	26.7	26.7	76.7
موافق بشدة	7	23.3	23.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف32

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	7	23.3	23.3	23.3
موافق	10	33.3	33.3	56.7
موافق بشدة	13	43.3	43.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف33

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافق	6	20.0	20.0	26.7
محاييد	6	20.0	20.0	46.7
موافق	10	33.3	33.3	80.0
موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف34

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
محاييد	8	26.7	26.7	30.0
موافق	11	36.7	36.7	66.7
موافق بشدة	10	33.3	33.3	100.0
Total	30	100.0	100.0	

ف35

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محاييد	10	33.3	33.3	33.3
موافق	8	26.7	26.7	60.0
موافق بشدة	12	40.0	40.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

36ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق	5	16.7	16.7	16.7
محايد	10	33.3	33.3	50.0
موافق	10	33.3	33.3	83.3
موافق بشدة	5	16.7	16.7	100.0
Total	30	100.0	100.0	

37ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	2	6.7	6.7	6.7
غير موافق	3	10.0	10.0	16.7
محايد	6	20.0	20.0	36.7
موافق	16	53.3	53.3	90.0
موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

38ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
غير موافق بشدة	1	3.3	3.3	3.3
غير موافق	4	13.3	13.3	16.7
محايد	11	36.7	36.7	53.3
موافق	11	36.7	36.7	90.0
موافق بشدة	3	10.0	10.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

39ف

	Effectifs	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
محايد	10	33.3	33.3	33.3
موافق	14	46.7	46.7	80.0
موافق بشدة	6	20.0	20.0	100.0
Total	30	100.0	100.0	

الملحق رقم 06

Variables introduites/supprimées^a

Modèle	Variabes introduites	Variabes supprimées	Méthode
1	محور ^b 01	.	Entrée

a. Variable dépendante : محور 02

b. Toutes variables requises saisies.

Récapitulatif des modèles^b

Modèle	R	R-deux	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	.868 ^a	.753	.744	.42090

a. Valeurs prédites : (constantes), محور 01

b. Variable dépendante : محور 02

ANOVA^a

Modèle		Somme des carrés	ddl	Moyenne des carrés	D	Sig.
1	Régression	15.141	1	15.141	85.467	.000 ^b
	Résidu	4.960	28	.177		
	Total	20.102	29			

a. Variable dépendante : محور 02

b. Valeurs prédites : (constantes), محور 01

Coefficients^a

Modèle	Coefficients non standardisés		Coefficients standardisés	t	Sig.
	A	Erreur standard	Bêta		
1	(Constante)	.395	.378	1.046	.304
	محور 01	.937	.101		

a. Variable dépendante : محور 02

Statistiques des résidus^a

	Minimum	Maximum	Moyenne	Ecart-type	N
Prévision	2.2682	4.7033	3.8125	.72257	30
Résidu	-.51621-	1.73229	.00000	.41358	30
Erreur Prévision	-2.137-	1.233	.000	1.000	30
Erreur Résidu	-1.226-	4.116	.000	.983	30

a. Variable dépendante : محور02

Diagrammes

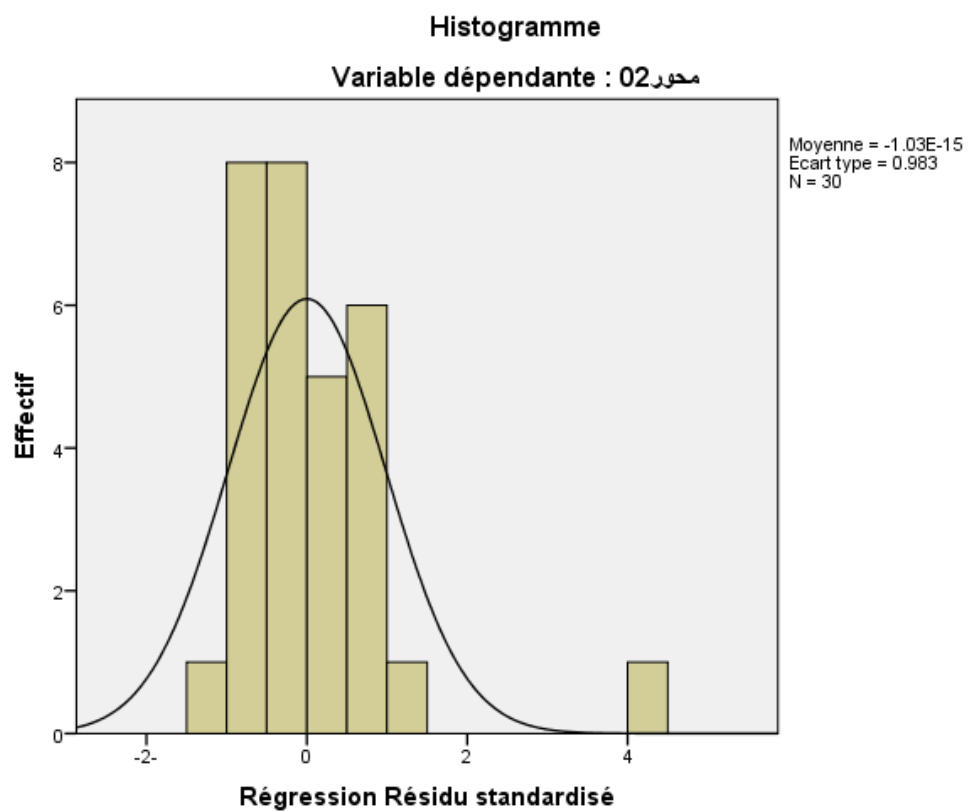
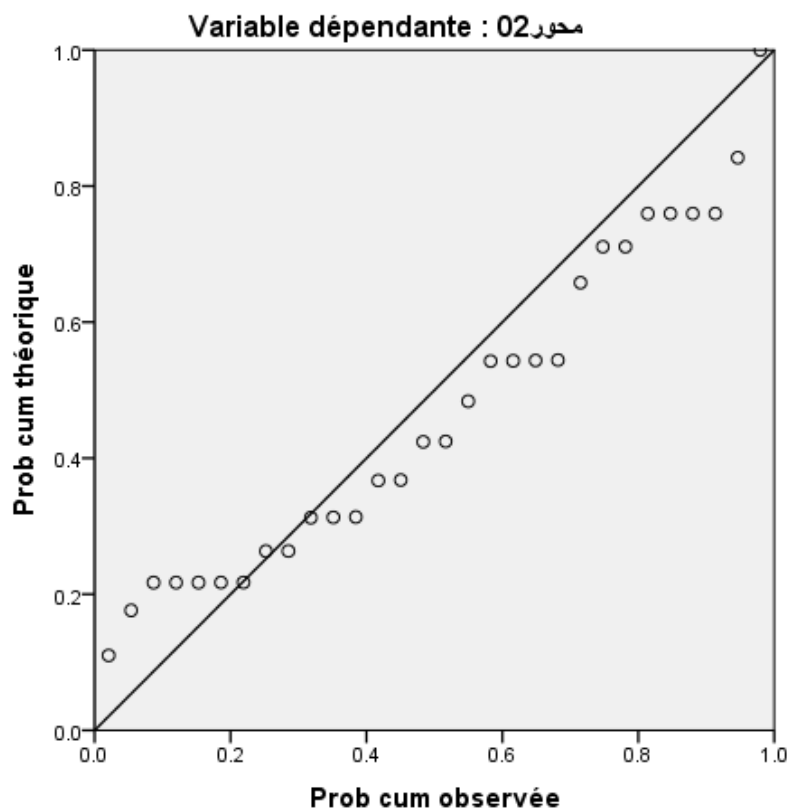


Diagramme gaussien P-P de régression de Résidu standardisé



الملحق رقم : 07

أولاً: المعلومات الشخصية

النسبة	التكرار	الفئة	المتغير	الرقم
	18	ذكر	الجنس	1
	12	أنثى		
	30	المجموع		
	0	أقل من 20 سنة	العمر	2
	13	ما بين 20 و 30 سنة		
	14	ما بين 30 و 50 سنة		
	3	أكثر من 50 سنة		
	30	المجموع		
	7	ثانوي	المستوى التعليمي	3
	10	ليسانس		
	13	ماستر		
	0	دكتوراه		
	30	المجموع		
	8	تقني	الوظيفة	4
	22	إداري		
	30	المجموع		
	3	أقل من 5 سنوات	سنوات العمل	5
	7	من 5 إلى 10 سنوات		
	8	من 11 إلى 15 سنة		
	12	أكثر من 15 سنة		
	30	المجموع		

	12	أعزب	الحالة العائلية	6
	18	متزوج		
	0	مطلق		
	30	المجموع		

ثانيا: محاور الدراسة

من واقع ممارستك لمهامك الوظيفية، يرجى وضع إشارة (X) أمام الخانة التي تعبر عن مدى رضاك عن كل فقرة من الفقرات التالية:

المحور الأول: الإدارة الإستراتيجية

مؤسسة سونلغاز

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	البيان	
					تنظم مؤسسة سونلغاز العاملين حسب متطلباتها الإدارية	01
					تقوم مؤسسة سونلغاز بالتنسيق بين العاملين لاتخاذ القرارات الإدارية	02
					تمتلك مؤسسة سونلغاز الوسائل الكافية لتقييم قدرتها الإستراتيجية	03
					تقوم مؤسسة سونلغاز بتطوير وتحديث أنشطته الرئيسية	04
					تقوم مؤسسة سونلغاز بتنوع استراتيجي للخدمات المقدمة لأسواق المؤسسات المتعددة	05
					تصمم مؤسسة سونلغاز نظام المعلومات المناسب لطبيعة العمل	06
					تحدد مؤسسة سونلغاز الهيكل التنظيمي والوظيفي	07

					للعاملين	
					تقوم مؤسسة سونلغاز بوضع علاقات بين أشخاص منسقون إداريا من أجل تحقيق هدف مشترك	08
					تقوم مؤسسة سونلغاز بعملية إعداد خططها وإستراتيجياتها	09
					تعمل مؤسسة سونلغاز على جعل مرؤوسيهها يعملون كفريق عمل	10
					تقوم مؤسسة سونلغاز بإنشاء العلاقات بين العاملين لتمكينهم من العمل معا بأقصى كفاءة	11
					تقوم مؤسسة سونلغاز بتحديد مسؤوليات العاملين حسب التخصص	12
					تقوم مؤسسة سونلغاز بتحديد صلاحيات العاملين حسب الخبرة	13
					تقوم مؤسسة سونلغاز على توفير الأدوات والبرامج اللازمة لتحسين أداء العاملين	14
					تعتمد مؤسسة سونلغاز أساليب التطوير في البرامج بما يضمن تحقيق استراتيجياتها	15

المحور الثاني: إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
16	تولي مؤسسة سونلغاز اهتمام كبير لإدارة الموارد البشرية					
17	تقوم الإدارة بوضع برامج وأنشطة مستقبلية					
18	تعمل على الاستغلال الأمثل للمورد البشري لتحقيق أهداف المؤسسة					

					19	تقوم مؤسسة سونلغاز بوضع برامج التنمية البشرية المفيدة
					20	تقوم إدارة الموارد البشرية بدورها في المؤسسة وتعمل بكفاءة وفعالية
					21	تقوم مؤسسة سونلغاز بالتعاون مع الجامعة لاستقطاب المتفوقين
					22	تقدم مؤسسة سونلغاز حوافز مختلفة لاستقطاب الموارد البشرية
					23	تعتمد مؤسسة سونلغاز الترقية على أساس الخبرة في ملء الشواغر لديها
					24	تقوم مؤسسة سونلغاز بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بوسائل الإعلان المختلفة
					25	تعتمد المؤسسة اختيار الموظفين على أساس المستوى التعليمي
					26	تتم عملية الاختيار بكل شفافية ووضوح
					27	تتبع المؤسسة في اختيار الموظف على حسب الكفاءة والأقدمية
					28	تتم عملية الاختبار على أساس قربهم من الموقع الجغرافي
					29	تتم عملية الاختيار بناء المواصفات المطلوبة
					30	يتم التعيين في الإدارة العليا والوسطى من داخل المؤسسة
					31	تجري المؤسسة امتحانات لتعيين الموظفين

ملخص

ما نستخلصه من دراستنا "الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية" هو أنه توفر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية إطار عمل يربط بين إدارة الأفراد وممارسات التنمية بأهداف ونتائج الأعمال طويلة الأجل، وهو يركز على قضايا توفير الموارد على المدى الطويل في سياق أهداف المنظمة والطبيعة المتطورة للعمل، كما تُعلم استراتيجيات الموارد البشرية الأخرى، مثل المكافأة أو الأداء، وتحدد كيفية دمجها في استراتيجية العمل الشاملة.

إذن الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية مهمة، لأن الأشخاص هم الأصول الأكثر قيمة في أي منظمة لأنهم يساهمون بشكل فردي وجماعي في تحقيق الأهداف.

الكلمات المفتاحية: الموارد البشرية، إدارة الموارد البشرية، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية.

Abstract

What we conclude from our study "Strategic Management of Human Resources" is that the strategic management of human resources provides a framework that links people management and development practices with long-term business goals and results, and it focuses on issues of long-term resource provision in the context of the organization's goals and the evolving nature of work, as it teaches Other HR strategies, such as reward or performance, and outlining how to integrate them into the overall business strategy.

So the strategic management of human resources is important, because people are the most valuable assets in any organization because they contribute individually and collectively to achieving goals.

Keywords: Human resources, Human resource management, Strategic management of human resources.