وزارة التعليم العالـي والبحث العلمـي
جـامعــة فرحات عباس – سطيف1-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية

إعداد الطالب
فريد خميلي

إشراف الدكتور
أ.د الطاهر بن يعقوب

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د عمار عماري	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف1	رئيسا
أ.د الطاهر بن يعقوب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف1	مشرفا ومقررا
أ.د عبد الوهاب سويسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر3	مناقشا
أ.د رزيقة غراب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف1	مناقشا
د حسين بورغدة	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف1	مناقشا
د مراد كواشي	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	مناقشا
د فارس هباش	أستاذ محاضر ب	جامعة سطيف1	مدعوا

السنة الجامعية 2016/2015

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة فرحات عباس – سطيف1-
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة

دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري

أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في العلوم الاقتصادية

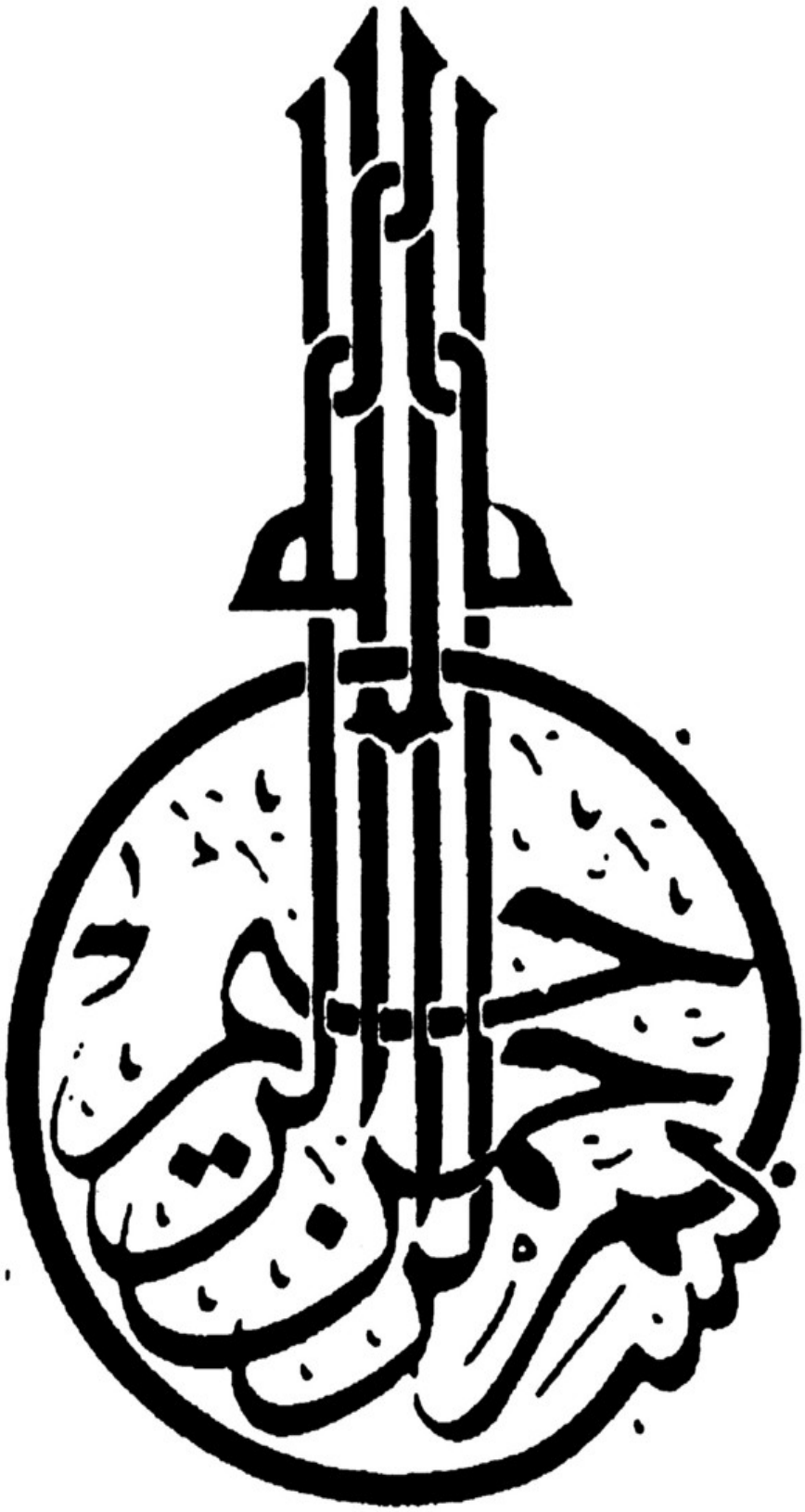
إعداد الطالب
فريد خميلي

إشراف الدكتور
أ.د الطاهر بن يعقوب

أعضاء لجنة المناقشة

أ.د عمار عماري	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف1	رئيسا
أ.د الطاهر بن يعقوب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف1	مشرفا ومقررا
أ.د عبد الوهاب سويسي	أستاذ التعليم العالي	جامعة الجزائر3	مناقشا
أ.د رزيقة غراب	أستاذ التعليم العالي	جامعة سطيف1	مناقشا
د حسين بورغدة	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف1	مناقشا
د مراد كواشي	أستاذ محاضر أ	جامعة أم البواقي	مناقشا
د فارس هباش	أستاذ محاضر ب	جامعة سطيف1	مدعوا

السنة الجامعية 2016/2015


بسم الله الرحمن الرحيم

شكـــر وتقـــديـــر

﴿سُبْحَانَكَ لاَ عِلْمَ لَنَا إِلاَّ مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ﴾

الحمد والشكر والمنة لله تعالى أولا وأخيرا على نعمة التوفيق وسداد الخطى في الطريق، والصلاة والسلام على النبي المعلم الذي أوصانا بالشكر، وعلمنا البر وزين بالإسلام أخلاقنا فجزاه الله عنا خير الجزاء.

ثم أسجل شكري وتقديري بمداد من ذهب لأستاذي الفاضل

"أ.د الطاهر بن يعقوب"

الذي أشرف على إخراج هذا العمل.

كما أتقدم بالشكر الى خطيبتي **" أميرة"** التي مدت يد العون في انجاز هذا العمل

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل عمال **الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري** على تعاونهم معي فلهم مني جزاء الشكر وثناء العطاء وجميل العرفان.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين.

الباحث: فريد خميلي

الاهـــداء

أهدي ثمار هذا العمل

الٍى الوالدين الكريمين

إلى إخوتي وأخواتي

ا ٍلى خطيبتي وعائلتها

ا ٍلى الأصدقاء والزملاء

الباحث: فريد خميلي

الملـخصـــات

الملخص باللغة العربية

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية من الجانب النظري ومن الجانب الميداني من خلال القيام بدراسة حالة في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري، إذ تنشط المؤسسات في هذا العصر في بيئة تتميز بالتغير الشديد في بيئتها الداخلية التي تتكون من الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، نمط القيادة، الثقافة التنظيمية والموارد وكذلك في بيئتها الخارجية التي تتكون من بيئة خارجية عامة تشمل البيئة الاقتصادية، الاجتماعية والثقافية، السياسية والقانونية والتكنولوجية وبيئة مباشرة تشمل المنافسون، الزبائن والموردون وكل هذه العناصر تتميز بالتغير الشديد ولا بد على المؤسسات أن تتكيف معها حتى تحقق أهدافها، ومن بين الأساليب المناسبة لمواجهة هذا التغير هو قيام المؤسسة بالتحكم في مواردها البشرية من خلال عمليات التوظيف والتنمية، وعليه جاءت هذه الدراسة لتدرس هذه الإشكالية التي من أجلها تم طرح أربعة فرضيات رئيسية ، تتمثل الفرضية الرئيسية الأولى في أنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للتغير في البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية، والفرضية الثانية تتمثل في أنه يوجد اثر ايجابي ذو دلالة معنوية للتغير في البيئة الداخلية على تنمية الموارد البشرية، والفرضية الثالثة تتمثل في أنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للتغير في البيئة الخارجية على توظيف الموارد البشرية أما الفرضية الرابعة فتتمثل في أنه يوجد أثر ايجابي ذو دلالة معنوية للتغير في البيئة الخارجية على تنمية الموارد البشرية.ولأجل القيام باختبار هذه الفرضيات تم تصميم استمارة تتكون من قسمين، القسم الأول خصص للمعلومات الشخصية من أجل دراسة توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية، و القسم الثاني خصص لمتغيرات الدراسة إذ تم تقسيمه إلى أربعة محاور. المحور الأول خصص للتغير في البيئة الداخلية والمحور الثاني للتغير في البيئة الخارجية والمحور الثالث لمتغير توظيف الموارد البشرية،أما المحور الرابع فقد تم تخصيصه إلى تنمية الموارد البشرية . وتم توزيع الاستمارة على عينة مكونة من 80 عاملا من عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري، و شملت العينة عمال لهم علاقة بتوظيف وتنمية الموارد البشرية عبر كل ولايات الشرق الجزائري العاملين في هذه الشركة، وتم استعمال البرنامج الإحصائيSPSS من أجل تحليل الاستمارة واستعمال مختلف الأساليب الإحصائية المناسبة للقيام باختبار فرضيات الدراسة.وفي الأخير فإن الدراسة توصلت إلى إثبات كل الفرضيات المطروحة .

الكلمات المفتاحية: التغير في البيئة الداخلية، التغير في البيئة الخارجية، توظيف الموارد البشرية، تنمية الموارد البشرية، الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائرية.

Cette étude vise à démontrer l'impact des changements environnementaux sur le recrutement et le développement des ressources humaines dans les deux parties théorique et pratique, en faisant une étude de cas dans la société nationale de l'électricité et du gaz (Sonelgaz) au l'est de l'Algérie, Sachant que les entreprisestravaillent actuellementdans un environnement caractérisé par des variations importantes au niveau interne(qui consiste de: la stratégie,la structure organisationnelle, le style de leadership, la culture organisationnelle et les ressources) et au niveau externe(qui consiste de:l'environnement extérieur général, y compris l'environnement économique, social et culturel, politique, juridique et technologique. On trouve aussi au niveau externe l'environnement directe, y comprisles concurrents, les clients et les fournisseurs). Tous ces éléments internes et externes sont caractérisés par des changements extrêmes, et les entreprises doivent s'adapter avec eux afin d'atteindre leurs objectifs, entre les méthodes appropriées pour confronter ces changements par l'entreprise c'est le management des ressources humaines à travers les processus de recrutement et de développement, cette étude est venu pour étudier ce problème pour lequel ils ont été mis en avant quatre principales hypothèses, la première hypothèse suppose qu'il existe un impact positif et significatifdu changement de l'environnement interne sur le recrutement des ressources humaines,la deuxième hypothèse suppose qu'il existe un impact positif et significatif du changement de l'environnement interne sur le développement des ressources humaines, la troisième hypothèse suppose qu'il existe un impact positif et significatif du changement de l'environnement externe sur le recrutement des ressources humaines, tandis que la quatrième hypothèse suppose qu'il existe un impact positif et significatif du changement de l'environnement externe sur le développement des ressources humaines.Pour tester ces quatre hypothèses nous avonsformé un questionnaire qui se compose de deux parties, la première partie consacrée aux renseignements généraux dans le but d'étudier l'échantillon avecles variables personnelles, et la deuxième partie consacrée aux variables de l'étude, cette dernières partie a été divisé en quatre axes : Le premier axe consacré au changement de l'environnement interne, le second axe consacré au changement de l'environnement externe, le troisième axe consacré au variable du recrutement des ressources humaines, tandis que le quatrième axe a été consacré au développement des ressources humaines. Le questionnaire a était distribué sur 80 travailleurs de la société nationale de l'électricité et du gaz (Sonelgaz) au l'est de l'Algérie,l'échantillon comprenait des travailleurs qui ont une relation avec le recrutement et le développement des ressources humaines aux différents wilayas de l'est pour ce faire on a utiliséle programme statistique SPSS afin d'analyser les résultats du questionnaire et d'utiliser les différents méthodes statistiques appropriées pour tester des hypothèses.Dans la fin l'étude a été prouvé toutes les hypothèses supposées.

Mots clés: Le changement de l'environnement interne, Le changement de l'environnement externe, Le recrutement des ressources humaines, Le développement des ressources humaines, La société nationale de l'électricité et du gaz (Sonelgaz) au l'est de l'Algérie.

فهـرس المحتويـات

فهـرس المحتويـــــــات

البيـــــــــــــــان	الصفحة
شكر وتقدير	03
الإهـــداء	04
الملخص باللغة العربية	06
الملخص باللغة الأجنبية	07
فهرس المحتويات	09
قائمة الجداول	15
قائمة الأشكال	19
قائمة الملاحق	25
الفصل الأول: الإطار العام والمنهجي للدراسة	**70-27**
1-1 تمهيد	27
1-2 مقدمة	27
1-3 مشكلة الدراسة	28
1-4 فرضيات الدراسة	30
1-5 أهمية وأهداف الدراسة	31
1-6 منهج الدراسة	32
1-7 نموذج الدراسة	32
1-8 حدود الدراسة	33
1-9 التعريف بمتغيرات وميدان الدراسة	33
1-10 الدراسات السابقة	40
1-11 مجتمع وعينة الدراسة	57
1-12 مصادر جمع المعلومات	60
1-13 الأساليب الإحصائية المستخدمة	61
1-14 أداة الدراسة	62
1-15 خصائص عينة الدراسة	65
1-16 خلاصة	70

فهـرس المحتويـــــــات

الفصل الثاني: الإطار النظري للبيئة الداخلية والخارجية	**123-72**
2-1 تمهيد	72
2-2 مفهوم وخواص البيئة	73
2-3 مفهوم التحليل البيئي	73
2-4 مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة	74
2-5 مفهوم البيئة الداخلية	76
2-6 إستراتيجية المؤسسة	79
2-7 الهيكل التنظيمي	89
2-8 القيادة	95
2-9 ثقافة المؤسسة	99
2-10 الموارد	106
2-11 مكونات البيئة الخارجية العامة	109
2-12 تحليل بورتر لمعرفة عناصر البيئة الخارجية المباشرة	111
2-13 الأساليب المستخدمة في تحليل البيئة	114
2-14 خلاصة	123
الفصل الثالث: الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية	**174-125**
3-1 تمهيد	125
3-2 مفهوم الموارد البشرية	125
3-3 مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية	127
3-4 أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية	135
3-5وظائف إدارة الموارد البشرية	139
3-6 تنظيم إدارة الموارد البشرية	152
3-7 إدارة الموارد البشرية كنظام	162
3-8 مدير إدارة الموارد البشرية	165
3-9 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية	167
3-10 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	171

فهـرس المحتويـــــــات

3-11 خلاصة	174
الفصل الرابع: الإطار النظري لتوظيف الموارد البشرية	**217-176**
4-1 تمهيد	176
4-2 تعريف توظيف الموارد البشرية	176
4-3 العوامل المؤثرة على توظيف الموارد البشرية	177
4-4 أهمية وبنية التوظيف	178
4-5علاقة توظيف الموارد البشرية بتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية	181
4-6 أهمية سوق العمل في توظيف الموارد البشرية	182
4-7 ماهية استقطاب الموارد البشرية	187
4-8مصادر وطرق الاستقطاب	193
4-9 تقييم وتحسين برامج الاستقطاب واستراتيجيات استقطاب الموارد البشرية	199
4-10 ماهية الاختيار والتعيين	201
4-11 مراحل عملية الاختيار والتعيين	205
4-12 أهمية الاستقطاب في عملية الاختيار والتعيين	213
4-13 علاقة الاختيار بوظائف إدارة الموارد البشرية	215
4-14 خلاصة	217
الفصل الخامس: الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية	**271-219**
5-1 تمهيد	219
5-2 مفهوم تنمية الموارد البشرية	219
5-3 أهمية تنمية الموارد البشرية	220
5-4 خصائص تنمية الموارد البشرية	221
5-5 تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية	222
5-6 ماهية تدريب الموارد البشرية	225
5-7 علاقة التدريب بوظائف إدارة الموارد البشرية	234

8-5 مراحل التدريب	235
9-5 أنواع التدريب	248
10-5 أساليب التدريب	253
11-5 التعلم كمدخل لتنمية الموارد البشرية	257
12-5 الاستثمار في رأس المال البشري	260
13-5 رأس المال الفكري	266
14-5 خلاصة	271
الفصل السادس: التغير في بيئة المؤسسة وعلاقته بتوظيف وتنمية الموارد البشرية	**247-273**
1-6 تمهيد	273
2-6 مدخل للتغيير	273
3-6 التغير في إستراتيجية المؤسسة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية	284
4-6 التغير في الهيكل التنظيمي وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية	291
5-6 التغير في القيادة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية	298
6-6 التغير في ثقافة المؤسسة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية	304
7-6 التغير في الموارد وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية	305
8-6 التغير في البيئة الخارجية العامة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية	305
9-6 التغير في البيئة الخارجية المباشرة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية	308
10-6 تطور إدارة الموارد البشرية كاستجابة للتغيرات البيئية	309
11-6 الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات البيئية	311
12-6 التوجه نحو توظيف وتكوين المهارات كاستجابة للتغيرات البيئية	318
13-6 التوظيف والتدريب باستخدام الجدارات كاستجابة للتغير البيئي	324
14-6 توظيف وتنمية الموارد البشرية في ظل استخدام إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة	327
15-6 خلاصة	347

فهـرس المحتويـــــــات

الفصل السابع: دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري	**465-349**
7-1 تمهيد	349
7-2 تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور التغير في البيئة الداخلية	349
7-3 تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور التغير في البيئة الخارجية	358
7-4 تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور توظيف الموارد البشرية	367
7-5 تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور تنمية الموارد البشرية	369
7-6 دراسة مدى وجود فروقات إحصائية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور وأبعاد الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية	373
7-7 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	406
7-8 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	412
7-9 اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	418
7-10 اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	424
7-11 دراسة اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو بعض العناصر المتعلقة بالدراسة	430
7-12 خلاصة	465
الخاتمة	467
نتائج الدراسة	470
اقتراحات الدراسة	480
آفاق الدراسة	483
المراجع	485
الملاحق	500

قائمة الجداول، الأشكال والملاحق

قائـــمـة الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	بعض الأرقام المتعلقة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز	36
2-1	توزيع مجتمع الدراسة حسب الولايات	58
3-1	عدد عينة الدراسة حسب كل ولاية	60
4-1	إجابات الأسئلة ودلالتها	61
5-1	نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة	63
6-1	نتائج اختبار مدى إتباع أداة الدراسة للتوزيع الطبيعي	64
7-1	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	65
8-1	توزيع عينة الدراسة حسب السن	66
9-1	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	67
10-1	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	68
11-1	توزيع عينة الدراسة حسب ولاية العمل	69
1-2	التصورات الحديثة للإستراتيجية	81
2-2	الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير تحويلي	98
3-2	الفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي	102
4-2	التحليل الداخلي وفقا لتحليل SWOT	115
5-2	التحليل الخارجي وفقا لتحليلSWOT	116
1-3	أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية	172
1-4	دور مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب	190
2-4	مزايا المصادر الداخلية والخارجية للاستقطاب	197
3-4	عيوب مصادر الاستقطاب الداخلي والخارجي	198
1-6	مقارنة بين التكوين التقليدي وتكوين المهارات	322
2-6	فوائد الحصول على الايزو	336
3-6	مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية	343
1-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في إستراتيجية المؤسسة	349
2-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الهيكل التنظيمي	351

قائـــمـة الجداول

3-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في نمط القيادة	352
4-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الثقافة التنظيمية	354
5-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الموارد	355
6-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التغير في البيئة الداخلية	357
7-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة الاقتصادية	358
8-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية	360
9-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة التكنولوجية	361
10-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة السياسية والقانونية	363
11-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة الخارجية المباشرة	364
12-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التغير في البيئة الخارجية	366
13-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور توظيف الموارد البشرية	367
14-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تنمية الموارد البشرية	369
15-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وأبعاد الدراسة	371
16-7	نتائج اختبار تجانس التباين لمحاور الدراسة مع متغير الجنس	373
17-7	نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات إحصائية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى للجنس	374
18-7	نتائج اختبار تجانس التباين لمحاور الدراسة مع متغير السن	375
19-7	نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات إحصائية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى إلى السن	376
20-7	نتائج اختبار شيفيه بين محور تنمية الموارد البشرية ومتغير السن	377
21-7	نتائج اختبار تجانس التباين لمحاور الدراسة مع متغير المستوى الدراسي	377
22-7	نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات إحصائية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى الدراسي	378
23-7	نتائج اختبار تجانس التباين لمحاور الدراسة مع متغير الخبرة	379
24-7	نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات إحصائية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة	379
25-7	نتائج اختبار تجانس التباين لمحاور الدراسة مع متغير مكان العمل	380

قائـــمـة الجداول

26-7	نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات إحصائية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى إلى متغير مكان العمل	381
27-7	نتائج اختبار تجانس التباين لأبعاد المحور الأول مع متغير مكان العمل	382
28-7	نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات إحصائية لإجابات أفراد العينة تجاه أبعاد المحور الأول تعزى إلى متغير مكان العمل	383
29-7	نتائج اختبار تجانس التباين لأبعاد المحور الثاني مع متغير مكان العمل	384
30-7	نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات إحصائية لإجابات أفراد العينة تجاه أبعاد المحور الثاني تعزى إلى متغير مكان العمل	385
31-7	نتائج اختبار شيفيه بين محاور الدراسة ومتغير مكان العمل	386
32-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الأولى	406
33-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى	407
34-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى	408
35-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى	409
36-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الأولى	410
37-7	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى	411
38-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية	412
39-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية	413
40-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية	414
41-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية	415
42-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية	416
43-7	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية	417
44-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثالثة	418
45-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثالثة	419
46-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثالثة	420
47-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثالثة	421
48-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثالثة	422
49-7	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة	423

قائـــمـة الجداول

50-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الرابعة	424
51-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الرابعة	425
52-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الرابعة	426
53-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الرابعة	427
54-7	نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الرابعة	428
55-7	نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة	429
56-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية تحليل البيئة الداخلية	430
57-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية تحليل البيئة الخارجية	432
58-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية استعمال تحليل SWOT	435
59-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية العنصر البشري	437
60-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمواصفات المطلوبة في مدير إدارة الموارد البشرية	439
61-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	442
62-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	445
63-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمعوقات التوظيف	447
64-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأهمية الاختبارات	449
65-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية	451
66-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأهمية تقييم التدريب	454
67-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة مختلف مشكلات التدريب	457
68-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة	459
69-7	نتائج اختبار ارتباط سبيرمان المتعلق بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتوظيف وتنمية الموارد البشرية	461
70-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة المعرفة	462
71-7	نتائج اختبار ارتباط سبيرمان المتعلق بعلاقة إدارة المعرفة بتوظيف وتنمية الموارد البشرية	464

قائـــمـة الأشكال

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	نموذج الدراسة	32
2-1	توزيع مجتمع الدراسة حسب الولايات	59
3-1	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	65
4-1	توزيع عينة الدراسة حسب السن	66
5-1	توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي	67
6-1	توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة	68
7-1	توزيع عينة الدراسة حسب ولاية العمل	70
1-2	مراحل تحليل البيئة الخارجية	75
2-2	الترابط بين التحليل الخارجي والداخلي للبيئة	77
3-2	مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة	78
4-2	مستويات الإستراتيجية	84
5-2	أبعاد الإستراتيجية	85
6-2	هيكل صنع الخيار الإستراتيجي	86
7-2	المكونات الإدارية الثمانية الكبرى لتنفيذ الإستراتيجية	88
8-2	الفرق بين القائد والمدير	96
9-2	مراحل القيادة التحويلية	99
10-2	تقسيم الموارد	107
11-2	خطوات تحليل الموارد	108
12-2	مكونات البيئة الخارجية العامة	109
13-2	عناصر البيئة الخارجية المباشرة وفقا لتحليل بورتر	112
14-2	عناصر البيئة الخارجية المباشرة وفقا لتحليل Freeman	114
15-2	مصفوفة الحصة_نمو لجماعة بوسطن	117
16-2	المصفوفة الثانية لـ BCG	119
17-2	مدخل التحليل المستند إلى الموارد	120
18-2	نموذج AUSTIN المعتمد في تحليل الصناعة والمنافسة	121

قائـــمـة الأشكال

19-2	نموذج سلسلة القيمة	122
1-3	العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة	126
2-3	أسباب تطور إدارة الموارد البشرية	131
3-3	مراحل تطور إدارة الموارد البشرية	135
4-3	أهدف إدارة الموارد البشرية	138
5-3	تحليل العمل وتأثيره على الوظيفة	143
6-3	المراحل الأساسية لتحليل الوظيفة	144
7-3	جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية	147
8-3	وظائف إدارة الموارد البشرية	150
9-3	نظام العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية	151
10-3	دورة إدارة الموارد البشرية	152
11-3	إدارة الموارد البشرية في الشكل القائم على الأقسام	155
12-3	إدارة الموارد البشرية في الشكل القائم على المركزية	158
13-3	الهيكل التنظيمي الوظيفي لإدارة الموارد البشرية	159
14-3	الهيكل التنظيمي اللا مركزي لإدارة الموارد البشرية	160
15-3	إدارة الموارد البشرية كنظام	163
16-3	مهارات المدير في كل مستوى إداري	166
17-3	وظائف مدير إدارة الوارد البشرية	167
18-3	تحديات إدارة الموارد البشرية	170
19-3	عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	173
1-4	أهمية التوظيف	179
2-4	بنية توظيف الموارد البشرية	180
3-4	علاقة تحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية بالتوظيف	181
4-4	المتغيرات البيئية المؤثرة على سوق العمل	186
5-4	العوامل المؤثرة على استقطاب الموارد البشرية	192
6-4	مصادر الاستقطاب	196
7-4	خطوات استقطاب واختيار الموارد البشرية	202

قائـــمـة الأشكال

8-4	نظام عملية الاختيار والتعيين	204
9-4	إجراءات الإختيار والتعيين	212
10-4	علاقة الاختيار بوظائف إدارة الموارد البشرية	216
1-5	نموذج الحلقة المستمرة	223
2-5	النموذج التشخيصي	224
3-5	مبادئ التدريب	228
4-5	التدريب كوسيط لتحقيق أهداف المؤسسة	232
5-5	النماذج الأربع لعلاقة التدريب بالتنمية البشرية و الإنسانية	234
6-5	الاحتياجات التدريبية	239
7-5	أنواع التدريب حسب مراحل التوظيف	249
8-5	أنواع التدريب حسب عدد المتدربين	251
9-5	شروط ومزايا وعيوب التدريب داخل المؤسسة	252
10-5	التعلم كنظام فرعي	259
11-5	مراحل تكوين رأس المال الفكري	268
12-5	مكونات رأس المال الفكري	270
1-6	أهداف التغيير	276
2-6	أنواع التغيير	278
3-6	خصائص إدارة التغيير	280
4-6	مراحل إدارة التغيير	281
5-6	نموذج Porter	287
6-6	التقسيم الوظيفي	291
7-6	التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة	292
8-6	التقسيم حسب مراحل العمل	293
9-6	التقسيم حسب نوع الزبائن	293
10-6	التقسيم حسب الموقع الجغرافي	294
11-6	التقسيم المركب	295
12-6	الهيكل المصفوفي	296

قائـــمـة الأشكال

13-6	الهيكل الخطي الاستشاري	296
14-6	التنظيم الشبكي	297
15-6	النتائج السلبية للسلوك المستبد	300
16-6	النتائج السلبية للنمط المتساهل	303
17-6	معالم التفكير في وظيفة إدارة الموارد البشرية	310
18-6	أبعاد الموارد البشرية	311
19-6	تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على إدارة الموارد البشرية	312
20-6	الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية	317
21-6	خطوات التوظيف على أساس المهارات	318
22-6	مخطط العمليات الخاص بالمهارات	319
23-6	أنواع المهارات	320
24-6	الإمكانيات الأساسية لتحقيق الجودة في تكوين المهارات	321
25-6	مراحل تكوين المهارات تبعا لمقاربة الجودة	323
26-6	النموذج الجليدي	324
27-6	الاستقطاب والاختيار باستخدام الجدارات	326
28-6	الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم TQM	327
29-6	عمليات إدارة المعرفة	338
30-6	المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة	339
31-6	أنواع المعرفة	342
32-6	سلسلة القيم المعرفية	344
33-6	نموذج MASSEY	345
34-6	موقع توظيف وتنمية الموارد البشرية ضمن إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال	346
1-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في إستراتيجية المؤسسة	350
2-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الهيكل التنظيمي	351
3-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في نمط القيادة	353
4-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الثقافة التنظيمية	354

قائـــمـة الأشكال

5-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الموارد	356
6-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التغير في البيئة الداخلية	357
7-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة الاقتصادية	359
8-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية	360
9-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة التكنولوجية	362
10-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة السياسية والقانونية	363
11-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة الخارجة المباشرة	365
12-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التغير في البيئة الخارجية	366
13-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور توظيف الموارد البشرية	368
14-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تنمية الموارد البشرية	370
15-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وأبعاد الدراسة	372
16-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية تحليل البيئة الداخلية	431
17-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية تحليل البيئة الخارجية	433
18-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية استعمال تحليل SWOT	435
19-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية العنصر البشري	437
20-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمواصفات المطلوبة في مدير إدارة الموارد البشرية	440
21-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	443
22-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية	445
23-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمعوقات التوظيف	447
24-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأهمية الاختبارات	449

قائـــمـة الأشكال

25-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية	452
26-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأهمية تقييم التدريب	455
27-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمختلف مشكلات التدريب	458
28-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة	460
29-7	الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة المعرفة	463

قائـــمـة المـلاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
1	أداة الدراسة	500
2	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة SONELGAZ	506
3	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول محور التغير في البيئة الداخلية	507
4	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول محور التغير في البيئة الخارجية	509
5	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول محور توظيف الموارد البشرية	510
6	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول محور تنمية الموارد البشرية	511
7	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أهمية تحليل البيئة الداخلية	511
8	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أهمية تحليل البيئة الخارجية	512
9	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أهمية بمدى استعمال تحليل SWOT	512
10	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أهمية العنصر البشري	513
11	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المواصفات المطلوبة في مدير إدارة الموارد البشرية	513
12	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	514
13	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول معوقات التوظيف	514
14	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة المتعلقة أهمية الاختبارات	515
15	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول تحديد الاحتياجات التدريبية	515
16	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشكلات التدريب	516
17	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة	516
18	التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة	517

الفصل الأول

الإطار العام والمنهجي للدراسة

1-1 تمهيد

2-1 مقدمة

3-1 مشكلة الدراسة

4-1 فرضيات الدراسة

5-1 أهمية وأهداف الدراسة

6-1 منهج الدراسة

7-1 نموذج الدراسة

8-1 حدود الدراسة

9-1 التعريف بمتغيرات وميدان الدراسة

10-1 الدراسات السابقة

11-1 مجتمع وعينة الدراسة

12-1 مصادر جمع المعلومات

13-1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

14-1 أداة الدراسة

15-1 خصائص عينة الدراسة

16-1 خلاصة

1-1 تمهيد

يهدف هذا الفصل إلى وضع إطار عام ومنهجي للدراسة من خلال التقديم للدراسة بمقدمة وبيان أهميتها، وأهدافها، وطرح الأسئلة المناسبة المراد الإجابة عنها، ووضع الفرضيات المسبقة التي تعتبر كإجابات مبدئية تحتمل الصواب والخطأ، ثم القيام بتصميم النموذج الخاص بهذه الدراسة، وإثراء الدراسة بدراسات سابقة لها علاقة بهذا الموضوع، ثم بعد ذلك يتم تقديم المؤسسة محل الدراسة، والأدوات المستخدمة فيها، والأساليب الإحصائية المستخدمة للقيام بدراسة الحالة.

1-2مقدمة

شهد العصر الراهن والماضي العديد من التغيرات والتطورات شملت الميادين الاقتصادية والاجتماعية، السياسية، القانونية والتكنولوجية، والتي أصبحت سريعة وشديدة التغير حيث أصبح الشيء الواحد الثابت هو التغيير، كما تميزت هذه العصور بتزايد حدة الأزمات الاقتصادية والمالية المؤثرة على اقتصاديات ومؤسسات الدول، ولا شك أن هذه الأزمات منشأها الرئيسي هو هذه التغيرات والتطورات اللامتناهية السرعة والشدة في التغير، مما أصبح لزاما على المؤسسات أن تعد العدة لمواجهة ذلك من أجل النمو والبقاء في ظل هذه التغيرات.

إن اللبنة الأساسية للاقتصاديات هو المؤسسات التي تعتبر العمود الفقري لأي اقتصاد ودولة، والتي تسعى جميعها إلى تحقيق التميز والتقدم ،لكن هذه المؤسسات تواجه إشكالية التغيرات التي يشهدها العالم والتي تؤثر مما لا شك فيه على أهدافها، وهذا ما يجعل المؤسسات تعمل في إطار بيئة خارجية شديدة وسريعة التغير، ينتج عنه أيضا تغير وبسرعة وشدة في بيئتها الداخلية حيث تبرز بيئة داخلية تتماشى مع أهداف المؤسسات ومتطلبات نجاحها، فقد تتغير إستراتيجية هذه المؤسسات، أو يتغير قائدها، أو أسلوب القيادة، أو قد تغير في هيكلها، أو قد يحدث تغير على مستوى ثقافتها الداخلية، مما يتطلب منها أن تستجيب لهذه التغيرات وفي الوقت المناسب من خلال القيام بدراسة فعلية لكافة التغيرات التي تحدث في بيئتها الداخلية والخارجية والاستفادة منها استفادة قصوى.

يعتبر الموارد البشري قوام المؤسسات، وسر نجاحها، ومصدر التميز والإبداع فيها، وخاصة في ظل اقتصاد مبني على المعرفة أصبحت المعرفة فيه ميزة تنافسية ومورد من موارد الإنتاج ،مما أصبح أحد العناصر البارزة التي يعتمد عليها في تحقيق النجاح للمؤسسات في ظل التغيرات البيئية التي تحدث في البيئة الخارجية أو الداخلية

للمؤسسة ، مما أدى بضرورة أن تقوم إدارة الموارد البشرية بمهامها على أكمل وجه من أجل ضمان الموارد البشرية المناسبة القادرة على مواجهة هذه التحديات.

من الوظائف الأساسية الموكلة على عاتق إدارة الموارد البشرية بل هي الوظيفة الأم لها لما لها من أهمية كبيرة على نجاح المؤسسات هي توظيف الموارد البشرية، أي عملية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب، وهذا من خلال القيام بتصميم برنامج استقطابي مناسب يضمن استقطاب الكفاءات والمهارات المناسبة لشغل المناصب الشاغرة، ثم القيام بإجراءات الاختيار والمفاضلة بين المتقدمين لطلب الوظائف بإجراء الاختبارات الفعالة ،وبعدها اتخاذ قرارات التعيين المناسبة للناجحين في الاختبارات.

وفي هذا العصر أيضا تبرز أهمية وظيفة تنمية الموارد البشرية للمؤسسات، حيث لا يمكن لها من مواكبة التطورات والتغيرات الحاصلة إلا بجعل مواردها البشرية في مقدمة هذه التغيرات وأحد الأركان الفاعلة فيها، من خلال القيام بتدريب وتعليم وتكوين العمال لنقل المهارات والمعارف المناسبة لهم وجعلهم أكثر مرونة لتقبل التغير والتعامل معه في كل زمن ومكان.

وهذه الممارسات - توظيف وتنمية الموارد البشرية- عرضة للتأثر بالتغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسات مما يتطلب منها أن تولي لها الاهتمام البالغ حتى يكون هناك توظيف فعال وكفء يعطي للمؤسسة كفاءات و جدارات مناسبة يجعلها تنأى بنفسها عن كل هذه التغيرات ،كما يمكنها من ضمان تنمية فعالة لمواردها البشرية حتى تكون أكثر قدرة على مواجهة كل التغيرات التي تحدث أو يتوقع أن تحدث في بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية.

1-3 مشكلة الدراسة

تسعى المؤسسات إلى تحقيق أهدافها وخاصة التميز والريادة من خلال إنتاج المنتجات المناسبة أو تقديم الخدمات المقبولة بالجودة المطلوبة تحقيقا لهدف المحافظة على الزبائن، وفي نفس الوقت فهي تواجه مشكلة رئيسية وعويصة وهي شدة وسرعة التغيرات التي تحصل في بيئتها الخارجية والداخلية، مما يتطلب منها إيجاد الطرق المثلى والعلاج الشافي لمواجهة هذه التغيرات والاستفادة منها وجعلها في صالحها، ومن بين الوظائف المهمة داخل المؤسسة هي توظيف وتنمية الموارد البشرية ،حيث يعتقد أن لهذه التغيرات الحاصلة في بيئة المؤسسة أثر على هاتين الوظيفتين، وعليفا ٍن مشكلة هذه الدراسة يمكن بيانها من خلال طرح الأسئلة الآتية:

السؤال الرئيسي الأول: ما أثر التغير في البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟

ويمكن تجزئته إلى:

- ✓ ما أثر التغير في الإستراتيجية على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ ما أثر التغير في الهيكل التنظيمي على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ ما أثر التغير في نمط القيادة على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ ما أثر التغير في الثقافة التنظيمية على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ ما أثر التغير في الموارد على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟

السؤال الرئيسي الثاني: ما أثر التغير في البيئة الداخلية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

ويمكن تجزئته إلى:

- ✓ ما أثر التغير في الإستراتيجية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ ما أثر التغير في الهيكل التنظيمي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ ما أثر التغير في نمط القيادة على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ ما أثر التغير في الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ ما أثر التغير في الموارد على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

السؤال الرئيسي الثالث: ما أثر التغير في البيئة الخارجية على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟

ويمكن تجزئته إلى:

- ✓ ما أثر التغير في البيئة الاقتصادية على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ ما أثر التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ ما أثر التغير في البيئة السياسية والقانونية على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ ما أثر التغير في البيئة التكنولوجية على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- ✓ ما أثر التغير في البيئة الخارجية المباشرة على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟

السؤال الرئيسي الرابع: ما أثر التغير في البيئة الخارجية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

ويمكن تجزئته إلى :

- ✓ ما أثر التغير في البيئة الاقتصادية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- ✓ ما أثر التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ؟

- ✓ ما أثر التغير في البيئة السياسية والقانونية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- ✓ ما أثر التغير في البيئة التكنولوجية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة ؟
- ✓ ما أثر التغير في البيئية الخارجية الخاصة على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

4-1 فرضيات الدراسة من أجل الإجابة على أسئلة الدراسة ،سيتم وضع الفرضيات الآتية من اجل إثباتها أو نفيها:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر للتغير في البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية؟

ويمكن تجزئتها إلى:

- ✓ يوجد أثر للتغير في الإستراتيجية على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ يوجد أثر للتغير في الهيكل التنظيمي على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ يوجد أثر للتغير في نمط القيادة على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ يوجد أثر للتغير في الثقافة التنظيمية على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ يوجد أثر للتغير في الموارد على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟

الفرضية الرئيسية الثانية: يوجد أثر للتغير في البيئة الداخلية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

ويمكن تجزئتها إلى:

- ✓ يوجد أثر للتغير في الإستراتيجية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ يوجد أثر للتغير في الهيكل التنظيمي على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ يوجد أثر للتغير في نمط القيادة على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ يوجد أثر للتغير في الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟
- ✓ يوجد أثر للتغير في الموارد على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

الفرضية الرئيسية الثالثة: يوجد أثر للتغير في البيئة الخارجية على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟

ويتم تجزئتها إلى الفرضيات الفرعية التالية:

- ✓ يوجد أثر للتغير في البيئة الاقتصادية على توظيف الموارد البشرية؟
- ✓ يوجد أثر للتغير في البيئة الاجتماعية والثقافية على توظيف الموارد البشرية
- ✓ يوجد أثر للتغير في البيئة السياسية والقانونية على توظيف الموارد البشرية

- ✓ يوجد أثر للتغير في البيئة التكنولوجية على توظيف الموارد البشرية
- ✓ يوجد أثر للتغير في البيئة الخارجية المباشرة على توظيف الموارد البشرية في المؤسسة؟

الفرضية الرئيسية الرابعة: يوجد أثر للتغير في البيئة الخارجية على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

ويمكن تجزئتها إلى :

- ✓ يوجد أثر للتغير في البيئة الاقتصادية على تنمية الموارد البشرية؟
- ✓ يوجد أثر للتغير في البيئة الاجتماعية والثقافية على تنمية الموارد البشرية؟
- ✓ يوجد أثر للتغير في البيئة السياسية والقانونية على تنمية الموارد البشرية؟
- ✓ يوجد أثر للتغير في البيئة التكنولوجية على تنمية الموارد البشرية؟
- ✓ يوجد أثر للتغير في البيئة الخارجية المباشرة على تنمية الموارد البشرية في المؤسسة؟

1-5 أهمية وأهداف الدراسة

أهمية الدراسة

تبرز أهمية الدراسة من خلال:

- ✓ **الأهمية العلمية :** حيث تكتسي هذه الدراسة طابع ذا أهمية كبيرة من خلال أنها تهتم بأحد مواضيع الساعة والمؤثرة كثيرا على المؤسسات والاقتصاديات، لأنها تتعلق بموضوع التغيرات البيئية الخارجية والداخلية، فكل مؤسسة تعاني من هذا التحدي، وأثر ذلك على أحد الوظائف المهمة داخل المؤسسة وهي توظيف وتنمية الموارد البشرية، فجاءت هذه الدراسة لتبين الأثر المرتقب من ذلك؛
- ✓ **الأهمية العملية:** مكان هذه الدراسة هو شركة سولنغاز بالجزائر، مما ستسهم في إعطاء نتائج ومقترحات فعالة للمؤسسات الجزائرية، وللقادة كذلك من أجل الاهتمام بهذا الموضوع وجعل مؤسساتنا قادرة على مسايرة التطورات والتغيرات محققة بذلك أهدافها، مما سيعود ذلك بالنفع على الاقتصاد الجزائري ككل.

أهداف الدراسة : تتمثل أهداف هذه الدراسة في:

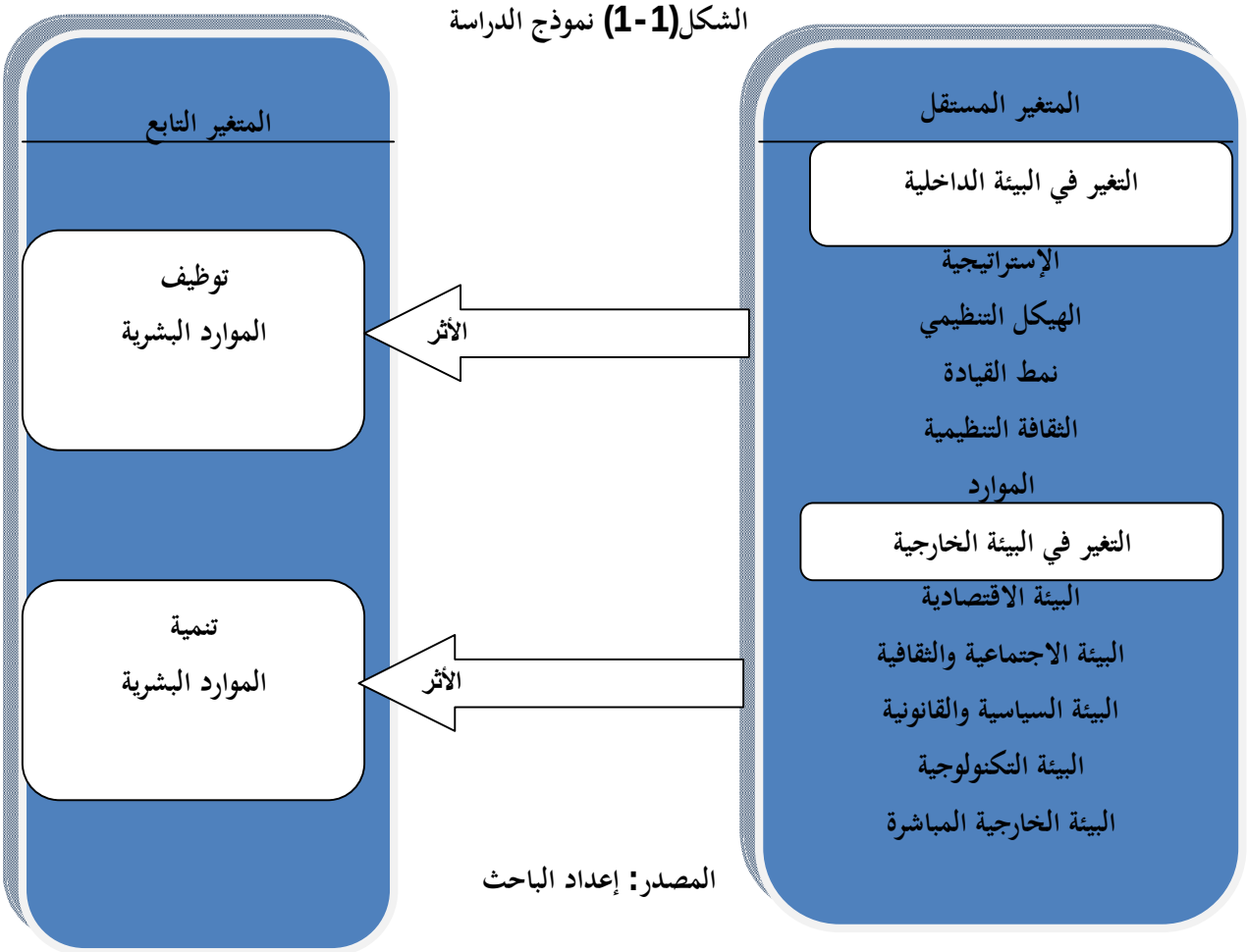
- ✓ التعرف على كيفية التوظيف الفعال للموارد البشرية داخل المؤسسة، وإمكانية الوصول إلى فكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ التطرق إلى كيفية القيام بتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة من خلال تصميم البرامج التدريبية المناسبة، وجعل هذه الموارد أكثر كفاءة وفعالية بمقدورها أن تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة؛

- ✓ بيان أهم التغيرات التي تحصل في بيئة المؤسسة الخارجية والداخلية ،وكيفية القيام باستغلالها الاستغلال الأمثل؛
- ✓ معرفة أثر تغيرات البيئة الداخلية على توظيف وتنمية الموارد البشرية؛
- ✓ معرفة أثر تغيرات البيئة الخارجية على توظيف وتنمية الموارد البشرية.

1-6 منهج الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة، واختبار صحة الفرضيات المتبناة، سيتم إتباع المنهج الاستنباطي، وهو عبارة عن عملية استخلاص منطقي بمقتضاها ينتقل الباحث من العام إلى الخاص، يبدأ بوضع مقدمات عامة ثم التدرج إلى عناصر تحت هذه المقدمات،أما في الجانب الميداني سيتم الاعتماد على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات، ثم القيام بتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS للتوصل إلى النتائج والتوصيات.

1-7نموذج الدراسة: سيتم بناء النموذج الآتي ،وهذا انطلاقا من أسئلة الدراسة وفرضياتها:

الشكل(1-1) نموذج الدراسة



المصدر: إعداد الباحث

1-8 حدود الدراسة: لقد التزم الباحث بالحدود التالية:

الحدود البشرية: نظرا لأن الدراسة تدرس التغيرات البيئية وتأثيراتها على توظيف وتنمية الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري، فقد تم إجراء الدراسة على من لهم علاقة بالتوظيف والتنمية بكل المديريات والوحدات التابعة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بكل ولايات الشرق الجزائري؛

الحدود المكانية: يتمثل مكان إجراء هذه الدراسة بالمديريات والوحدات التابعة للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بكل ولايات الشرق الجزائري؛

الحدود الزمنية: سيتم إجراء الدراسة ابتداء من 2009 إلى غاية 2015 حيث شملت جانب نظري وجانب تطبيقي؛

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على بيان لأهم التغيرات التي قد تحدث في البيئة الخارجية والداخلية بجميع مكوناتها فتشمل التغيرات في البيئة الخارجية: التغير في البيئة الاقتصادية أو الاجتماعية أو السياسية والقانونية أو التكنولوجية، أو البيئة المباشرة وتشمل البيئة الداخلية التغير في إستراتيجية المؤسسة، أو هيكلها التنظيمي، أو التغير في نمط القيادة، أو التغير في ثقافتها التنظيمية ومواردها. ومدى تأثير هذه التغيرات على توظيف وتنمية الموارد البشرية ،حيث سيقوم الباحث بعدم تقسيم التوظيف إلى مكوناته وكذلك الحال بالنسبة لتنمية الموارد البشرية. كما سيقتصر الباحث في البيئة الخارجية المباشرة على بيان أثر أهم التغيرات التي تحدث في الزبائن والموردين على توظيف وتنمية الموارد البشرية في دراسة الحالة دون التطرف للمنافسين باعتبار أن المؤسسة محل الدراسة هي وحدها في السوق وليس لها منافسين في مجال عملها.

1-9 التعريف بمتغيرات وميدان الدراسة

البيئة الداخلية : وهي جزء من بيئة المؤسسة تشمل كافة المتغيرات التي تقع بداخل المؤسسة، ولها تأثير عليها لما لها من تغير شديد وسريع، وعليه يجب على المؤسسة معرفتها والتنبؤ بها واستغلالها وتشمل:

- ✓ إستراتيجية المؤسسة؛
- ✓ الهيكل التنظيمي؛
- ✓ نمط القيادة؛
- ✓ ثقافة المؤسسة؛
- ✓ الموارد.

ويقصد الباحث بالتغير في البيئة الداخلية ذلك التغيير الذي يحدث في البيئة الداخلية نتيجة للتغير في البيئة الخارجية.

البيئة الخارجية: هي جزء من بيئة المؤسسة تؤثر وتتأثر بها لأن المؤسسة تعمل بداخلها وتتمثل في مجموعة المكونات والمتغيرات التي تتغير وتؤثر في المؤسسة وتشمل:

- ✓ **بيئة خارجية عامة** تشمل المتغيرات التي لا تستطيع السيطرة عليها لأنها متغيرات كلية ليس للمؤسسة علاقة بها، وبالتالي فهي ستحاول أن تتكيف معها لتستمر في نشاطها وتحقق أهدافها وتتكون من:
  - ❖ البيئة الاقتصادية؛
  - ❖ البيئة الاجتماعية والثقافية؛
  - ❖ البيئة السياسية والقانونية؛
  - ❖ البيئة التكنولوجية.
- ✓ **بيئة خارجية مباشرة** وتسمى بالبيئة الخاصة وهي كل المتغيرات الخارجية والتي لها علاقة مباشرة بالمؤسسة وتؤثر عليها بقوة وتشمل:
  - ➢ المنافسين؛
  - ➢ الزبائن؛
  - ➢ الموردين؛
  - ➢ المنتجات البديلة.

ويقصد الباحث بالتغير في البيئة الخارجية التغير الذي يحدث في أحد المكونات السابقة أي التغير في أحد مكونات البيئة الخارجية العامة أو المباشرة.

توظيف الموارد البشرية هي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية تهتم بالحصول على الموارد البشرية المناسبة ووضعها في أماكنها المناسبة من خلال القيام بـ:

- ✓ الاستقطاب؛
- ✓ الاختيار؛
- ✓ التعيين.

تنمية الموارد البشرية: هي وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تسعى المؤسسة من خلالها بتزويد العمال الجدد أو القدامى بالمهارات والمعارف اللازمة المتعلقة بتأدية مهامهم على أكمل وجه تشمل:

- ✓ التدريب والتكوين؛
- ✓ التعليم؛
- ✓ التطوير.

التعريف الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز

بعد الاستقلال بدأ التفكير في إنشاء مؤسسة وطنية متخصصة في الكهرباء والغاز تقوم بالإنتاج والنقل والتوزيع للمواطنين ، حيث كانت المؤسسة الفرنسية كهرباء وغاز (E.G.A) تقوم بذلك والتي أنشأت في جوان 1947 ، وبالفعل فقد تم بموجب الأمر رقم 59/69 المؤرخ في جويلية 1969، والصادر بالجريدة الرسمية المؤرخة في 1969/08/10 إنشاء مؤسسة سولنغاز كبديل عن الشركة الفرنسية، ولقد أوكلت لها مهمة نقل وتوزيع وتصدير الطاقة الكهربائية.

فالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز هي شركة اقتصادية جزائرية تتعامل في مجال الإمداد بالطاقة والكهرباء من خلال إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وأصبحت في هذا العصر مجمعا صناعيا له 39 شركة فرعية وهذا بعد صدور القانون الأساسي لها في 2002 والذي منحها الحق في التدخل في قطاعات أخرى، ولقد ساهمت مساهمة كبيرة في الدفع بعجلة التنمية الاقتصادية والاجتماعية بالجزائر. إذ بلغت نسبة التغطية بالكهرباء أكثر من 97 ما يفوق 43 من الغاز ، والجدول الآتي يبين أهم المعلومات المتعلقة بهذه الشركة.

الجدول (1-1): بعض الأرقام المتعلقة بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز لعام 2014

Chiffre d'affaires	351 539 MDA
Investissements	597 962 MDA
Production Electricité: 60 579 Gwh	1. SPE: 25 379
	2. SKTM: 683 Gwh
	1. Tiers: 34 443 Gwh
Longueur Réseau	1. Electricité: 317 097 kms
	2. Gaz: 91 079 kms
Nombre de clients	1. Electricité: 8 092 341
	2. Gaz: 4 249 857
Ressource Humaine: 84 416 agents	1. Permanents: 60697 agents
	2. Temporaires: 23719 agents

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على الموقع الالكتروني للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز.

وتهدف سولنغاز إلى تحقيق الآتي:

- ✓ إنتاج الكهرباء وتوزيعه ونقله داخل الجزائر للمساهمة في التنمية الاقتصادية والاجتماعية وحتى إلى خارج الجزائر؛
- ✓ تلبية حاجات المواطنين الجزائرية من الغاز من خلال نقله إلى كافة أرجاء الوطن؛
- ✓ توزيع وتسويق الغاز بالجزائر وحتى خارجها؛
- ✓ ترقية وتنمية كل شكل من أشكال الطاقة بعد دراسته؛
- ✓ محاولة تقديم وتطوير كل الخدمات الطاقوية لتسهيل الحياة للجزائريين.

ويشرف على مجمع سولنغاز هيئات: الجمعية العامة ومجلس الإدارة والرئيس المدير العام كالآتي:

الجمعية العامة يترأس الجمعية العامة وزير الطاقة ويحضر المدير العام لاجتماعات الجمعية العامة وأمانة الجمعية تتولاها المؤسسة، و باعتبار الدولة هي المساهم الوحيدٍ فِ ن الجمعية العامة تتشكل من ممثلي الدولة الآتية:

- ✓ الوزير المكلف بالطاقة؛
- ✓ الوزير المكلف بالمالية؛
- ✓ الوزير المكلف بمساهمات الدولة؛
- ✓ ممثل عن رئاسة الجمهورية؛
- ✓ مسؤول عن المؤسسة مكلف بالتخطيط ،

وتتمثل مهام الجمعية العامة في:

- ✓ وضع البرامج العامة للنشاطات؛
- ✓ مراجعة تقارير المراجعين؛
- ✓ مناقشة حصيلة الشركة والنتائج المحققة؛
- ✓ القيام بفتح رأس مال الشركة زيادة ونقصان؛
- ✓ تعيين المراجعين الماليين والقانونين؛
- ✓ وضع الاقتراحات الخاصة بتعديل القانون الأساسي للشركة؛
- ✓ وضع المقترحات الخاصة بتغيير مقر الشركة؛
- ✓ إنشاء الشركات وأخذ المساهمات في الداخل والخارج.

مجلس الإدارة: تتم رئاسته من قبل المدير العام للشركة ويحضر المديرون الفرعيون لأعمال مجلس الإدارة بصفة استشاريون، ويتم الاجتماع 04 مرات في السنة على الأقل ويتكون هذا المجلس من:

- ✓ ممثل عن وزارة الطاقة؛
- ✓ ممثل عن وزارة المالية؛
- ✓ ممثل عن وزارة التجارة؛
- ✓ ممثل عن الوزارة المكلفة بمساهمات الدولة؛
- ✓ ممثل عن وزارة الداخلية والجماعات المحلية؛
- ✓ ممثل عن وزارة البيئة؛
- ✓ ممثلان عن العمال؛
- ✓ الرئيس المدير العام لسونلغاز؛
- ✓ الرئيس المدير العام لفروع نقل الكهرباء التابع لسونلغاز؛
- ✓ الرئيس المدير العام لفروع نقل الغاز التابع لسونلغاز؛
- ✓ رئيس مدير عام لأحد فروع الإنتاج التابعة لسونلغاز؛
- ✓ رئيس مدير عام لأحد فروع التوزيع التابعة لسونلغاز.

وتتمثل مهام مجلس الإدارة في :

- ✓ المصادقة على المشاريع والبرامج العامة للنشاطات؛
- ✓ المصادقة على ميزانية الشركة؛
- ✓ المصادقة على العقود المبرمة من قبل الشركة؛
- ✓ المصادقة على حصيلة الشركة وحسابات النتائج المحققة؛
- ✓ المصادقة على المساهمات المصرفية والمالية؛
- ✓ المصادقة على مشاريع فتح رأس المال ومشاريع إنشاء الشركات؛
- ✓ المصادقة على التنظيم العام للشركة واتفاقياتها وأجور إطاراتها القيادية.

الرئيس المدير العام

للرئيس المدير العام سلطات واسعة إذ يتولى تسيير وإدارة الشركة وهو المسؤول الأول عن السير العام للمؤسسة ويمارس إدارته وقيادته على كافة مستخدمي الشركة، ويمثل الشركة في كافة أعمال الحياة المدنية ، ويمكنه تخويل جزء من صلاحيته إلى نوابه لمساعدته في أمور الإدارة.

وتتمثل فروع مجمع سولنغاز حسب تنظيم الفترة 2004- 2006 الآتي:

- ✓ سولنغاز لإنتاج الكهرباء SPE؛
- ✓ مسير نقل شبكة الكهرباء GRTE؛
- ✓ مسير نقل شبكة الغازGRTG ؛
- ✓ صيانة التجهيزات الصناعيةMEI ؛
- ✓ نقل وتوزيع التجهيزات الصناعية TRANSMEX؛
- ✓ صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للوسط TRANSFO CENTRE ؛
- ✓ صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للغرب TRANSFO OUEST ؛
- ✓ صيانة وإصلاح مولدات الضغط المتوسط والمنخفض للشرق TRANSFO EST؛
- ✓ صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجزائر MPVA؛
- ✓ صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الغرب MPVO؛
- ✓ صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الشرق MPVE؛
- ✓ صيانة وتجديد المركبات لمنطقة الجنوب MPVSμ؛
- ✓ التقنيات المعلوماتية SATINFO ؛
- ✓ الوقاية والتنمية الأمنية SPAS ؛
- ✓ توزيع العتاد الكهربائي والغازي CAMEG.

كما شملت هذه المدة هيكلة وظيفة التوزيع ضمن أربعة الفروع التالية:

- ✓ الجزائر العاصمة؛
- ✓ منطقة الوسط؛
- ✓ منطقة الغرب؛
- ✓ منطقة الشرق.

1-10 الدراسات السابقة

دراسة (محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، 2009) أطروحة دكتوراه بعنوان أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وهدفت هذه الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على سياسات إدارة الموارد البشرية ومحاور وتحديات الثورة التكنولوجية المعاصرة وأثرها على تلك السياسات؛
- ✓ تحليل برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان وتحديات الثورة التكنولوجية؛
- ✓ الوقوف على ايجابيات ومقومات وسلبيات برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية في وزارة التربية بسلطنة عمان في ظل الثورة التكنولوجية؛

ووضع الباحث الفرضيات الآتية:

- ✓ هناك درجة ارتباط بين بناء خطط وبرامج التدريب والتعليم والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة؛
- ✓ هناك درجة ارتباط بين الاستثمارات الموجهة لخطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة؛
- ✓ هناك درجة ارتباط بين تنسيق خطط وبرامج التدريب والتعليم والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة؛
- ✓ هناك علاقة ذات تأثير معنوي بين إعادة صياغة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع الثورة التكنولوجية والعلمية وبين زيادة قدرة وزارة التربية والتعليم على مواجهة التحديات الحالية والتعامل مع الفرص المستقبلية لهذه الثورة.

وخلصت الدراسة إلى :

- ✓ وجود علاقة ارتباط موجبة بين بناء خطط وبرامج التدريب والتعليم والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط موجبة بين الاستثمارات الموجهة لخطط وبرامج التعليم والتدريب والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط موجبة بين تنسيق خطط وبرامج التدريب والتعليم والبحث العلمي المواكبة للثورة العلمية التكنولوجية وبين كفاءة سياسات إدارة الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في مواكبة متطلبات هذه الثورة؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط موجبة بين إعادة صياغة برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية مع تضمينها العناصر المرتبطة بالتفاعل مع الثورة التكنولوجية والعلمية وبين زيادة قدرة وزارة التربية والتعليم على مواجهة التحديات الحالية والتعامل مع الفرص المستقبلية لهذه الثورة.

دراسة(خالد محمد كايد الحياصات، 2005) أطروحة دكتوراه بعنوان علاقة كفاءة وفعالية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية. وهدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على مفهوم المؤسسات الصحفية الأردنية وواقعها ودورها في تلبية الحاجات المجتمعية؛
- ✓ إجراء دراسة ميدانية تحليلية على المؤسسات الصحفية الأردنية لمعرفة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المطبقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة ؛
- ✓ التعرف على مدى التطابق والاختلاف في عينة المديرين وعينة الموظفين فيما يتعلق بإستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية ؛
- ✓ التعرف على مدى كفاءة وفاعلية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية؛
- ✓ إلقاء الضوء على التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية ؛
- ✓ تصميم إستراتيجية مقترحة لإدارة الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية تتمتع بالكفاءة والفاعلية.

وطرح الأسئلة الآتية:

- ✓ ما التكلفة الناتجة عن تطبيق إستراتيجية إدارة الموارد البشرية في الصحفية الأردنية ؟
- ✓ ما المهارات المطلوبة لصياغة إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المؤسسات الصحفية ؟
- ✓ ما مدى التزام الأفراد العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية بالقوانين والتعليمات ؟
- ✓ ما درجة تقدم الأفراد العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية ؟
- ✓ ما مدى تحقيق الأهداف على مستوى المؤسسات الصحفية الأردنية ؟
- ✓ ما مدى تحقيق الأهداف على مستوى المجتمع المحلي ؟
- ✓ هل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنفذة تساعد على تلبية احتياجات السوق ؟
- ✓ هل إستراتيجية إدارة الموارد البشرية المنفذة تساعد على تقدم المؤسسات الصحفية
- ✓ الأردنية ؟

ووضع الفرضيات الآتية:

- ✓ لا توجد علاقة بين كفاءة تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي؛
- ✓ لا توجد علاقة بين فاعلية تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي؛
- ✓ لا توجد علاقة بين كفاءة الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي؛
- ✓ لا توجد علاقة بين فاعلية الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي؛
- ✓ لا توجد علاقة بين كفاءة تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي ؛
- ✓ لا توجد علاقة بين فاعلية تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي؛
- ✓ لا توجد علاقة بين كفاءة تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي؛
- ✓ لا توجد علاقة بين فاعلية تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي؛

وتوصلت الدراسة إلى :

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي؛

- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين فاعلية استراتيجيات تخطيط الموارد البشرية في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي؛
- ✓ بينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي؛
- ✓ كما بينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة ايجابية بين فاعلية استراتيجيات الاختيار والتعيين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين كفاءة استراتيجيات تقييم أداء العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.
- ✓ أظهرت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين فاعلية استراتيجيات تقييم أداء العاملين وأدائها المؤسسي.
- ✓ بينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين كفاءة إستراتيجيات تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي
- ✓ بينت نتائج الدراسة أن هنالك علاقة إيجابية بين فاعلية استراتيجيات تدريب العاملين في المؤسسات الصحفية الأردنية وأدائها المؤسسي.

دراسة (عبد الله بن عطية الزهراني، 2008) أطروحة دكتوراه بعنوان أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المؤسسات الحكومية والخاصة. وهدفت الدراسة إلى :

- ✓ مراجعة الدراسات والأدبيات النظرية والميدانية للتوصل إلى نموذج يفسر الثقافة التنظيمية في المؤسسات السعودية؛
- ✓ تحليل عناصر الثقافة التنظيمية في المملكة العربية السعودية؛
- ✓ دراسة أثر الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين على اختلاف إدراكهم لعناصر الثقافة التنظيمية في المؤسسات السعودية؛
- ✓ تحليل العلاقة بين المتغيرات التنظيمية للمؤسسة وعناصر الثقافة التنظيمية في المؤسسات السعودية
- ✓ التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين في المؤسسات السعودية؛
- ✓ التوصل إلى نتائج تطبيقية أو عملية تساهم في تطوير المؤسسات السعودية .

ووضع الباحث الفرضيات الآتية:

- ✓ يختلف أداء العاملين في المؤسسات السعودية باختلاف إدراكهم لقيم الثقافة التنظيمية؛
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختلاف في الخصائص الشخصية للعاملين وإدراكهم لقيم الثقافة التنظيمية؛
- ✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين المتغيرات التنظيمية للمؤسسة وقيم الثقافة التنظيمية في المؤسسات السعودية؛
- ✓ هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاختلاف في الخصائص الشخصية والتنظيمية للعاملين وأداء العاملين في المؤسسات السعودية؛

وتوصلت الدراسة إلى:

- ✓ وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء ؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط سالبة ذات دلالة إحصائية بين خمسة من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وبين كفاءة الأداء ؛
- ✓ عدم وجود علاقة ارتباط ذات دلالة إحصائية بين المؤهل التعليمي وأي من أبعاد قيم الثقافة التنظيمية وكذلك عدم وجود علاقة بين المؤهل التعليمي وأي من قيم الثقافة التنظيمية.

دراسة(حسن فلح حسن، 2009) رسالة ماجستير بعنوان إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات الأردنية.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على مستوى ممارسة إستراتيجية توظيف الموارد البشرية في صناعة الاتصالات في الأردن؛
- ✓ توضيح طبيعة التأثير بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية والمزايا التنافسية في صناعة الاتصالات الأردنية؛
- ✓ التوصل إلى مجموعة من التوصيات للمؤسسات الأردنية.

ووضع الباحث الفرضيتين الرئيسية :

- ✓ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة؛

وقسمها للفرضيات الفرعية الآتية:

- ❖ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة؛
- ❖ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة؛
- ❖ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الكلفة؛

✓ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار، وقسمها للفرضيات الفرعية التالية:

- ❖ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار؛
- ❖ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار؛
- ❖ لا يوجد تأثير ذي دلالة إحصائية بين تعيين الموارد البشرية وتحقيق ميزة الابتكار.

دراسة (عبد المحسن أحمد حاجي حسن، 2010) رسالة ماجستير بعنوان ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

هدفت الدراسة إلى:

✓ التعرف على مستوى أهمية ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؛

✓ التعرف على أثر ممارسات إدارة الموارد البشرية على تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؛

✓ بيان المقترحات الكفيلة بنجاح تفعيل ممارسات إدارة الموارد البشرية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية. ؛

ووضع الباحث الفرضية الرئيسية الآتية:

لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لممارسات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

وقد قسمها للفرضيات الآتية:

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لاستقطاب واختيار الموارد البشرية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية

✓ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتدريب والتطوير في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؛

- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؛
- ✓ لا يوجد أثر ذو دلالة معنوية للصحة والسلامة المهنية في تحقيق التميز المؤسسي في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

وخلص الباحث للنتائج الآتية:

- ✓ وجود أثر ذي دلالة معنوية للاستقطاب والتعيين في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05) في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.
- ✓ وجود أثر ذي دلالة معنوية لتقييم الأداء في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05)في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؛
- ✓ وجود أثر ذي دلالة معنوية للتعويضات في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى (0.05)في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية؛
- ✓ وجود أثر ذي دلالة معنوية للصحة والسلامة في تحقيق التميز القيادي والتميز بتقديم الخدمة عند مستوى معنوية 0.05 في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية.

دراسة (حسين يرقي، 2007) أطروحة دكتوراه بعنوان: إشكالية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سوناطراك.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على طبيعة التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ التعرف على القرارات المرتبطة بالاستثمار في تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ تحديد العوامل الحاكمة في كفاءة وفعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ معرفة أثر إستراتيجية تنمية الموارد البشرية على الأداء المتميِّز للمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ إيجاد مدخل علمي متكامل يحدد أهم المتغيِّرات التي تؤثِّر على تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛

- ✓ تقديم دليل علمي على أهمية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية باعتبارها أحد الركائز الأساسية لتحقيق ميزةٍ تنافسية في ظل التطورات المتسارعة التي تشهدها المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ معرفة واقع وظيفة تسيير الموارد البشرية في مؤسسة سوناطراك.
- ✓ تحليل وتقييم السياسات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك.
- ✓ معرفة استراتيجيات تنمية الموارد البشرية التي تنتهجُها مؤسسة سوناطراك، وتحليل وتشخيص وتقييم فعالية هذه الاستراتيجيات.
- ✓ اقتراح عدد من التوصيات على ضوء النتائج التي سيسفر عنها البحث، ووضع بعض الاقتراحات اللازمة لتحسين فعالية إستراتيجية تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك.
- ✓ إضافة لبنة جديدة تضاف إلى مجموعة البحوث والدراسات المتعلقة بالموضوع، ليكون خطوة للباحثين والدارسين لإجراء مزيدٍ من البحوث حول النقاط والمسائل التي لم يتعرض لها الباحث في هذا البحث لها.

ووضع الباحث الفرضيات التالية:

- ✓ إن أكبر التحدِّيات التي تواُجه مُسيِّري الموارد البشرية تكُمن في مدى قدرتهم على تحقيق التحول من التوجهبالعمليات إلى التوجه الاستراتيجي، الذي يُعتبر نظاما يهدف إلى تحقيق الاستثمار الفعال للموارد البشرية وتنميتها؛ من أجل تحسين أداء الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ تُعتبر تنمية الموارد البشرية من أكثر الأنشطة الاستثمارية التي تدر عائدا في المدى الطويل للمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ إن كفاءة نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية تعرف من خلال تقدير العائد والتكلفة لهذا النظام؛
- ✓ إن فعالية نظام تنمية الموارد البشرية بالمؤسسة الاقتصادية لا تتم إلا من خلال تحقيق معدلات أداء عالية للأفراد؛
- ✓ تُوجد علاقة إيجابية بين إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والأداء المتميز للمؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ إن وظيفة تسيير الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك تحتل موقعا استراتيجيا؛
- ✓ لا تفتقد تنمية الموارد البشرية بمؤسسة سوناطراك إلى البعد الاستراتيجي.

وتوصلت الدراسة إلى:

✓ أدت بيئة الأعمال الحديثة إلى إعادة النظر في الموارد البشرية من منطلق المورد إلى منطلق رأس المال الإستراتيجي، وأصبح المورد البشري المورد الحقيقي لنجاح وتفوق المؤسسات لما يملكه من مهارات، بينما تحولت الموارد المادية إلى عوامل مساعدة ونظرا للأهمية الفائقة للموارد البشرية وقدرتها على المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة، فقد أصبحت الإدارة الحديثة تولي اهتماما متناسبا لقضايا الموارد البشرية التي أصبحت تعتبر أساس تنافسية المؤسسات، وهذا ما جعل وظيفة الموارد البشرية تتحول من إطارها التسييري إلى دورها الاستراتيجي؛

✓ إن إدارة المعرفة هي الوحيدة القادرة على الحفاظ على الأصل المعرفي لمؤسسة الأعمال واستكشاف الكنوز المعرفية التي تمتلكها تلك المؤسسات، وضمان استخدام والأصل المعرفي في رفع مستويات الأداء التنظيمي في كافة المجالات. في ظل التحديات التي يفرضها التحول نحو اقتصاد المعرفة، أصبح ينظر إلى الموارد البشرية كأصول حقيقية ورأس مال استراتيجي تفوق قيمته رأس المال المادي. و إن المؤسسة الناجحة هي مؤسسة مرنة وقادرة على الاحتفاظ بقدرتها التنافسية. وينبغي أن يتوافر لها فريق عمل ملتزم يتمتع بالديناميكية والإبداع. غير أنه من الضروري جداً للمؤسسات لكي تتكيف مع التغير المستمر وتتشربه أن تلتزم بالتعلم المستمر، فليست مراكز البحوث وحدها بحاجة إلى الإطلاع والإبداع المستمرين. فلا بد للمؤسسات لكي تبقى منافسة وناجحة أن تصبح مؤسسات "تعليمية"، والتي تعرف بأنها مؤسسة تملك مهارة إبداع المعرفة واكتسابها وتفسيرها ونقلها والاحتفاظ بها، وتعدل سلوكها بصورة هادفة، بحيث ينم عن معرفة وبصيرة نافذة؛

✓ إن وظيفة تنمية الموارد البشرية يمكن أن تحقق للمؤسسة الاقتصادية عائدا كبيرا في مقابل التكاليف التي تتحملها -وإن كان بعض العائد لا يظهر حالا أو في وقت قصير، لذا يتطلب الأمر جهدا متواصلا ومتابعة مستمرة في المراحل المختلفة لهذه الوظيفة، فمن أجل تحقيق الأهداف وبلوغ الغايات في ظل المتغيرات الراهنة يتطلب من المؤسسة الاقتصادية النظر إلى عملية تنمية الموارد البشرية على أنها متطلب تنافسي هام يستدعي عمل شاق أساسه التسيير الفعال؛

✓ إن أفضل النظريات والأفكار وأساليب العمل يصعب تطبيقها ما لم يتم إكساب العاملين المهارات اللازمة للتنفيذ الصحيح، بالإضافة إلى ذلك فإنه كلما تمت إعادة تصميم وتنفيذ العديد من مخرجات التنظيم فإن العديد من أنشطة الموارد البشرية يجب تغييرها؛

✓ هناك ارتباط ذو الاتجاه الواحد بين إدارة الموارد البشرية والإدارة العليا للمؤسسة، حيث لا تساهم إدارة الموارد البشرية في تصميم السياسات والبرامج التي تمكن من تطبيق الخطة الإستراتيجية.وعلى الرغم من أن إدارة الموارد البشرية تساهم في تنفيذ الخطة الإستراتيجية إلا أن هذا المستوى من الارتباط يحول دون أخذ قضايا الموارد البشرية في الاعتبار في مرحلة إعداد الخطة ويؤدي ذلك إلى وجود خطة إستراتيجية لا تتسم بالفعالية المطلوبة؛

✓ بالرغم من تزايد ميزانية تنمية الموارد البشرية وكذا عدد المتدربين في مؤسسة سوناطراك، إلا أن هناك جزءا كبيرا من أثر التدريب والتنمية غير ملموس في شكل نتائج وإنجازات؛ حيث أن أثر التدريب على العمل غير موجود، كما أن العائد على الأفراد المدربين غير واضح من حيث تحسن الأداء. إن هذا الإشكال في تنمية الموارد البشرية يعود إلى غياب المنهج الاستراتيجي في تنمية الموارد البشرية، والانطلاق في أنشطتها دون وجود معايير وتوجهات إستراتيجية واضحة تربطه بالإستراتيجيات العامة للمؤسسة من جانب، وإستراتيجية الموارد البشرية من جانب آخر.

دراسة(عماد مساعدية، 2014) رسالة ماجستير بعنوان، دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة بعض المؤسسات.

هدفت الدراسة إلى:

✓ تقديم إطار مفاهيمي حول إستراتيجية تنمية الموارد البشرية والتأكيد على أهمية التعامل مع المورد البشري في المؤسسة وفق منظور إستراتيجي باعتباره أهم مورد في المؤسسة؛

✓ إبراز بعض إستراتيجيات تنمية الموارد البشرية :إستراتيجية التدريب، إستراتيجية التعلم؛

✓ إبراز أهمية تبني المؤسسات للمسؤولية الاجتماعية، خاصة تجاه الموارد البشري في المؤسسة الاقتصادية؛

✓ التعرف على واقع إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائري ودورها في تحقيق المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛

✓ تقديم توصيات واقتراحات لإدارة المؤسسات والتي تساهم في تحقيق المسؤولية الاجتماعي وإدماج أبعادها في المؤسسة من خلال تنمية الموارد البشرية وفق منظور إستراتيجي؛

ووضع الفرضية الرئيسية الآتية:

لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دور في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

وقسمها إلى:

- ✓ مستوى إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسات محل الدراسة متوسط؛
- ✓ مستوى المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة ضعيف؛
- ✓ لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دور في تحقيق البعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؛
- ✓ لإستراتيجية تنمية الموارد البشري ة دور في تحقيق البعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة؛
- ✓ لإستراتيجية تنمية الموارد البشرية دور في تحقيق البعد ا لاجتماع ي للمسؤولية الاجتماعية في المؤسسات محل الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى:

- ✓ توجد علاقة ارتباط دالة ومتوسطة بين إستراتيجية التدريب والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط دالة ومتوسطة بين إستراتيجية التعلم والبعد الاقتصادي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط دالة ومتوسطة بين إستراتيجية التدريب والبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط دالة ومتوسطة بين إستراتيجية التعلم والبعد البيئي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط دالة ومتوسطة بين إستراتيجية التدريب والبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛
- ✓ توجد علاقة ارتباط دالة ومتوسطة بين إستراتيجية التعلم والبعد الاجتماعي للمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات.

دراسة (سالم أحمد مبارك باوادي، 2008) رسالة ماجستير بعنوان تحليل البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حضر موت.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ معرفة جوانب القوة والضعف في مكونات البيئة الداخلية بجامعة حضرموت؛
- ✓ معرفة جوانب القوة الضعف في مكونات التخطيط الإستراتيجي بجامعة حضرموت؛
- ✓ تقديم اقتراحات ملائمة لتفعيل عملية التخطيط الإستراتيجي بجامعة حضر موت.

وطرح الباحث السؤال الرئيسي الآتي:

- ✓ ما مكونات البيئة الداخلية و التخطيط الإستراتيجي بجامعة حضر موت؟

وقسمه إلى الأسئلة الفرعية التالية

- ❖ ما جوانب القوة والضعف في مكونات البيئة الداخلية بجامعة حضر موت من وجهة نظر عينة البحث؟
- ❖ ما جوانب القوة و الضعف في مكونات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حضر موت من وجهة نظر عينة البحث؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة حول جوانب القوة والضعف في مكونات البيئة الداخلية تعزى للمتغيرات:الوظيفة، اللقب، والمؤهل العلمي؟
- ❖ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة حول جوانب القوة و الضعف في مكونات التخطيط الإستراتيجي تعزى إلى المتغيرات:الوظيفة، اللقب والمؤهل العلمي؟

وتوصلت الدراسة إلى أن جامعة حضر موت تواجه عدد من المعوقات تعوق مسيرتها باتجاه تفعيل التخطيط الإستراتيجي والوصول بالإدارة الجامعية إلى مستويات الإدارة الإستراتيجية . وأظهرت الدراسة وجود جوانب ضعف في مكونات الجامعة التنظيمية، وفي ومكونات التخطيط الإستراتيجي وهذا يرجع إلى حداثة الجامعة وأن الجامعة لازالت تحتاج إلى جهود جبارة كي تحقق النهج الإستراتيجي الذي أصبح أحد العناصر الأساسية لتقدم الجامعات وتحقيق أهدافها، كما أرجع الباحث جوانب الضعف التي أظهرتها الدراسة إلى مكونات البيئة الجامعية ، واقتصر على جوانب الضعف فقط لسببين هما :لم تظهر جوانب للقوة إلا في خمس فقرات فقط ، فقرة في جانب الثقافة التنظيمية هي": تتوافق الثقافة التنظيمية مع العادات والتقاليد الاجتماعية

السائدة"، وفقرتان في الموارد المالية هي ":تسعى الإدارة الجامعية لتنويع مصادر دخلها من خلال استثمار أنشطتها العلمية المختلفة ".والأخرى تنص على "تهتم الإدارة الجامعية بوجود بيانات التدفق النقدي المتوقع ". وفقرتين في جانب الموارد المادية، في مجال التوسع في المباني وفتح كليات جديدة، وفي مجال توفير المعدات لتسيير الأعمال.

دراسة (أماني خضر شلتوت، 2009) رسالة ماجستير بعنوان: تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في العنصر البشري دراسة على موظفي الوكالة في قطاع غزة.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على إدارة الموارد البشرية كأحد المجالات الحيوية في إدارة الأعمال، ودراستها من وجهة نظر إستراتيجية لتحقيق أفضل استثمار للعنصر البشري، الذي أضحى الثروة الحقيقة للمؤسسة وأساس نجاحها واستمرارها؛
- ✓ محاولة وضع مادة علمية متكاملة في مجال تنمية الموارد البشرية وكيفية استثمارها، تسهل على الباحثين الإلمام بهذا الموضوع؛
- ✓ التعرف على سياسة وبرامج الوكالة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية وكيفية استثمارها؛
- ✓ تحديد مدى التطبيق الفعلي للاستراتيجيات المتعلقة بتنمية الموارد البشرية؛
- ✓ قياس مدى وعي ومعرفة الموظفين بتنمية الموارد البشرية.

ووضع الباحث الفرضيات الآتية:

- ✓ هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لوجود سياسة واضحة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية على تعظيم استثمار هذه الموارد؛
- ✓ هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لوجود سياسة واضحة لاختيار وتعيين الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار؛
- ✓ هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لإتباع برامج وخطط تدريبية منهجية حديثة على تعظيم الاستثمار؛
- ✓ هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لتصميم وإعداد سياسات المكافآت والأجور والحوافز على تعظيم الاستثمار؛
- ✓ هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لنظم التقييم المتبعة على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية؛

- ✓ هناك تأثير مباشر بصورة معنوية لتخطيط وتطوير المسار الوظيفي على تعظيم الاستثمار في الموارد البشرية؛
- ✓ هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المبحوثين تعزى للمتغيرات الشخصية؛

التالية: العمر الجنس الحالة الاجتماعية ؛ المؤهل العلمي، الدرجة الوظيفية ، عدد سنوات الخبرة ، عدد الدورات التدريبية.

وتوصلت الدراسة إلى :

- ✓ أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لتخطيط وتطوير طرق استقطاب الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، حيث بلغت النسبة3,71 % ، و قد أظهرت الدراسة أنه يتم تحديد سمات وخصائص الأفراد الذين يتم استقطابهم والمؤهلات والمهارات والمعارف والخبرات والخصائص الشخصية لانتقاء أفضل الأشخاص بشكل جيد، وهذا يدل على وجود إستراتيجية واضحة ويتم تطبيقها بشكل ناجح؛
- ✓ أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر وبصورة جيدة لطرق اختيار وتعيين الموارد البشرية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري ، فالوكالة تعمل على تنمية قدرات الموظفين الحاليين وصقل مهاراتهم والاحتفاظ بهم بالإضافة إلى جذب الكوادر وأصحاب الخبرات؛
- ✓ أكدت الدراسة أن هناك تأثير مباشر ولكن بشكل ضعيف للبرامج التدريبية على تعظيم الاستثمار في العنصر البشري حيث كانت النسبة 6.69 %وهذه النسبة تدل على خلل في إستراتيجية التدريب المتبعة وقد يعزى ذلك لقصور في استيعاب البرامج التدريبية أو الميزانية المخصصة للتدريب؛
- ✓ أظهرت الدراسة أن سياسة المكافآت والأجور والحوافز التي تقدمها الوكالة لموظفيها تساعد على الارتقاء بأداء الموظفين ولكن بشكل ضعيف حيث كانت النسبة 8.69% ؛
- ✓ أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول تنمية الموارد البشرية و أثرها في تعظيم الاستثمار عند مستوى 0.05 يعزى للجنس والحالة الاجتماعية والدرجة الوظيفية. كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة يعزى للعمر،وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، وعدد الدورات التدريبية.

دراسة (ريم رمضان، 2005) أطروحة دكتوراه بعنوان: إدارة التغيير في التطوير التنظيمي: دراسة واقع إدارة التغيير لتطوير المؤسسات في سوريا.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ الكشف عن الاتجاه السائد تجاه التغيير غي منظمات الأعمال؛
- ✓ معرفة أنواع التغيير التنظيمي؛
- ✓ الإحاطة بإدارة التغيير ومعرفة الإستراتيجية المناسبة للتعامل مع التغيير؛
- ✓ اكتشاف مدى وجود مقاومة للتغير في المؤسسات؛
- ✓ معرفة مدى وجود ارتباط بين أنماط التغيير المتبع وأنماط القيادة السائدة؛
- ✓ اقتراح الحلول والتوصيات لإنجاح التغيير في المؤسسات.

وتم طرح الفرضيات الآتية:

- ✓ تعمد منظمات الأعمال إلى الاستناد إلى النماذج العلمية عند إدارة التغيير، ولا توجد اختلاف بين منظمات القطاع العام والخاص؛
- ✓ توجد علاقة بين بعض المقاومات العلمية لإدارة التغيير السائدة وبين أنماط التغيير السائد في المنظمة؛
- ✓ تتأثر أنماط التغيير السائدة في المؤسسات بأنماط القيادة المتعاون والمستشير والموجه والملزم؛
- ✓ يمكن اعتبار التغيير في منظمات الأعمال على أنها تغيير في التطوير التنظيمي من حيث تأثيرها على الأفراد العاملين في التنظيم؛
- ✓ توجد علاقة بين بعض المقاومات العلمية لإدارة التغيير وبين مقاومة التغيير.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- ✓ تختلف منظمات الأعمال من حيث تبنيها للنماذج العلمية المتعلقة بإدارة التغيير التنظيمي؛
- ✓ تختلف نسبة تبني منظمات الأعمال في القطاع العام للنماذج العلمية لإدارة التغيير التنظيمي عنه في القطاع الخاص؛
- ✓ يوجد أهمية لمقاومة التغيير في منظمات الأعمال ولا يوجد فرق بين منظمات القطاع العام والخاص؛
- ✓ وجود علاقة ايجابية بين بعض المقاومات العملية السائدة في إدارة التغيير وبين مقاومة التغيير ؛
- ✓ عدم وجود ملائمة بين التغيير السائد في المؤسسات وبين نمط القيادة السائد؛

- ✓ أهمية ظهور متغير البيئة الخارجية لأنه يعتبر دافعا للتغيير.

دراسة (سحر محمد محمود فوطة،2008) أطروحة دكتوراه بعنوان أثر توافق التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على درجة تطبيق شركات المساهمة العامة في الأردن لكل عمليتي التخطيط الاستراتيجي والتخطيط الموارد البشرية؛
- ✓ التعرف على درجة تطبيق التوافق بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الأردن؛
- ✓ التعرف على الفروق بين قطاعات شركات المساهمة العامة في الأردن من حيث درجة تطبيقها للتوافق ما بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية؛
- ✓ التعرف على الفروق بين قطاعات شركات المساهمة العامة في الأردن من حيث تأثير التوافق ما بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أدائها.

وتوصلت الدراسة إلى:

- ✓ هناك علاقة توافق بين عمليتي التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية في الشركات العامة في الأردن؛
- ✓ هناك أثر لتوافق التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء شركات المساهمة العامة في الأردن؛
- ✓ هناك فروق ذات دالة إحصائية ما بين القطاعات الثلاثة: المالي والخدمي والصناعي في درجة تحقيق التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية؛
- ✓ هناك فروق ذات دالة إحصائية ما بين القطاعات الثلاثة: المالي والخدمي والصناعي في تأثير التوافق بين التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة.

دراسة(حنان عثمان عمسيب محمد، 2007) أطروحة دكتوراه بعنوان إستراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية في السودان قطاع الصناعات الغذائية 2000-2006.

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على ماهية التغيير التنظيمي المخطط وأسابه ومصادره؛
- ✓ معرفة المفاهيم والبرامج المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ بيان المبادئ والطرق للمؤسسات أمام التطبيق الناجح للجودة الشاملة؛
- ✓ دراسات العلاقة بين تدخلات التغيير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة.

وتم طرح الأسئلة الآتية:

- ✓ هل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي تطوير وتغيير الأساليب الإدارية اللازمة لتطوير المخرجات) سلع وخدمات (في المؤسسات الصناعية ؟
- ✓ هل تطبيق إدارة الجودة الشاملة يؤدي إلي تغيير الثقافة التنظيمية الحالية التي لا تساهم في عملية الرضا والولاء للمؤسسة ؟
- ✓ ما هو دور هذا المدخل في خلق الإبداع والابتكار لدى العاملين في المؤسسات الصناعية ؟
- ✓ هل للإدارة العليا دور في عملية تطبيق هذا المدخل في المؤسسات ؟ وما هو تأثير القيادة على إحداث التغيير ؟

وتوصلت الدراسة إلى إثبات كل الفرضيات الخاصة بالدراسة كالآتي:

- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة الإدارية وإحداث التغيير التنظيمي المخطط؛
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حاجة المؤسسات للتغيير وتطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التزام الإدارة العليا ونجاح تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين تدخلات التغيير التنظيمي المختلفة وإدارة الجودة الشاملة.

دراسة (موفق محمد الضمور، 2008) أطروحة دكتوراه بعنوان واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للقطاع العام في الأردن .

هدفت الدراسة إلى:

- ✓ التعرف على واقع التخطيط الاستراتيجي في الوزارات الأردنية؛
- ✓ بيان أهم العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ تقديم الحلول لمواجهة العوامل المؤثرة على التخطيط الاستراتيجي؛
- ✓ تقديم توصيات ومقترحات تساهم في عملية التخطيط الاستراتيجي.

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ✓ يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين أنشطة إدارة الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية؛
- ✓ يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استقطاب الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية؛
- ✓ يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين اختيار الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية؛
- ✓ يوجد علاقة ارتباط إيجابية ذات دلالة إحصائية بين تدريب وتطوير الموارد البشرية وممارسة التخطيط الإستراتيجي لإدارة الموارد البشرية في الوزارات الأردنية.

وما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة هو أن كل الدراسات السابقة لم يقوموا بدراسة التغير الذي يحدث على مستوى البيئة الداخلية والخارجية كما أنها لم تقم بالربط بين متغيري التغير في البيئة الداخلية والخارجية وتوظيف وتنمية الموارد البشرية، كما أن هذه الدراسة متعلقة بمؤسسة جزائرية ، ومن ثم فإن الباحث يعتبر أن هذه الدراسة مميزة عن الدراسات السابقة ولم يتم التطرق إليها من قبل.

1-11 مجتمع وعينة الدراسة

بناءا على أهداف الدراسة، والتي ترمي إلى معرفة أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري، ولكون هذا الموضوع له علاقة بإطارات الشركة فان مجتمع الدراسة يتكون من جميع الإطارات والموظفين الذين لهم علاقة بتوظيف وتنمية الموارد البشرية بشركة

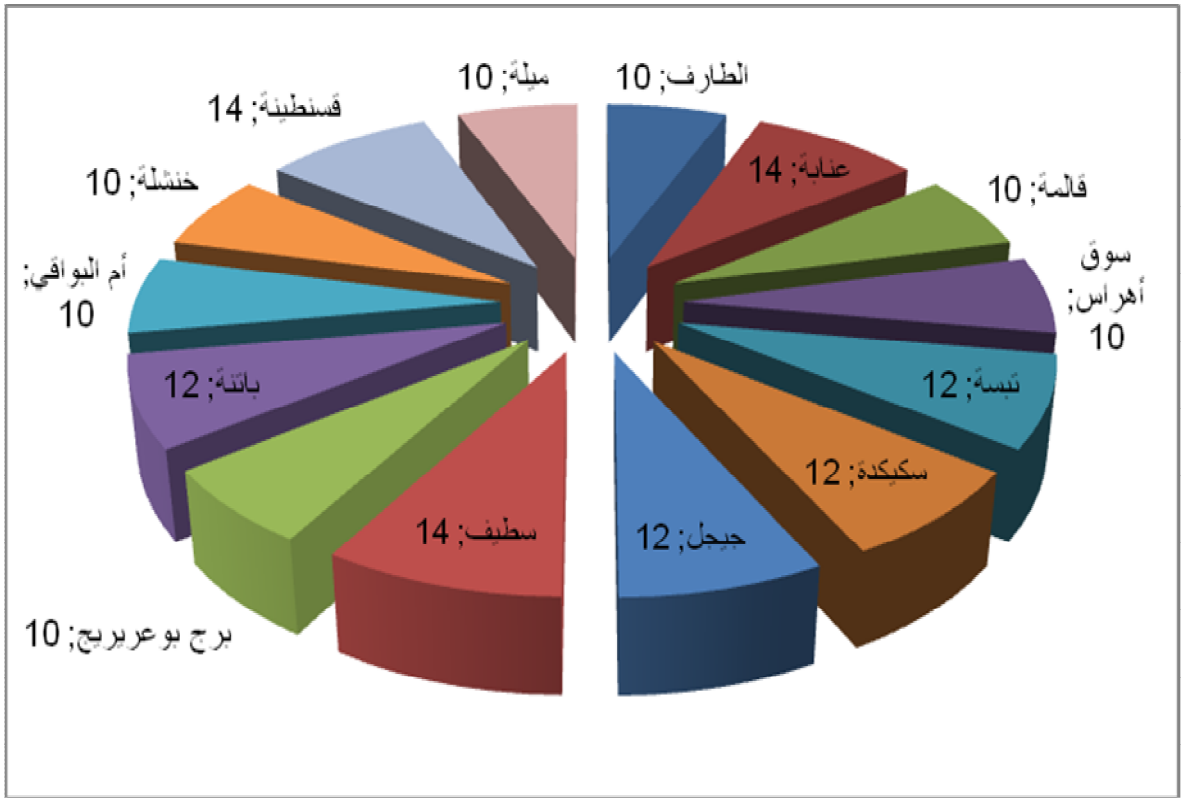
الكهرباء والغاز بكل ولايات الشرق الجزائري، حيث أن في كل ولاية لها مديرية ووحدات توزيع في عدة دوائر كما أن لها وحدات إنتاج في بعض الولايات مثل عنابة وأم البواقي وباتنة، وبعد سلسلة المقابلات تبين أن مجتمع الدراسة يتكون من الآتي:

جدول(1-2) توزيع مجتمع الدراسة حسب الولايات

الولاية	العدد
الطارف	10
عنابة	14
قالمة	10
سوق أهراس	10
تبسة	12
سكيكدة	12
جيجل	12
سطيف	14
برج بوعريريج	10
باتنة	12
أم البواقي	10
خنشلة	10
قسنطينة	14
ميلة	10
العدد	160

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على المقابلات مع إدارة المديريات والوحدات عبر الولايات المعنية

الشكل(1-2) توزيع مجتمع الدراسة حسب الولايات



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

معنى كون الأفراد لهم علاقة بالتوظيف والتنمية فذلك يدل على أن لهم دخل في :

- ✓ استقطاب الموارد البشرية من خلال إعداد البرامج الاستقطابية والسهر على نجاحها؛
- ✓ إجراءات الاختبار والاختيار بكل أشكالها؛
- ✓ إجراءات التعيين؛
- ✓ من لهم دخل في اختيار المدربين والمتدربين ومكان التدريب ووقت التدريب؛
- ✓ من لهم دخل في اختيار المادة التدريبية وتقييم نتائج التدريب.

من أجل القيام بهذه الدراسة ونظرا لتعذر القيام بمسح شامل لجميع أفراد مجتمع الدراسةفإنه سوف يعتمد على عينة مسحوبة من كل ولاية حتى تكون الدراسة شاملة على جميع الولايات وقد اختار الباحث نسبة 50% من كل ولاية لتكون العينة كالآتي:

الجدول(1-3)عدد عينة الدراسة حسب كل ولاية

الولاية	العدد
الطارف	05
عنابة	07
قالمة	05
سوق أهراس	05
تبسة	06
سكيكدة	06
جيجل	06
سطيف	07
برج بوعريريج	05
باتنة	06
أم البواقي	05
خنشلة	05
قسنطينة	07
ميلة	05
العدد	80

المصدر: إعداد الباحث

1-12مصادر جمع المعلومات

تم اللجوء إلى مصدرين أساسين لجمع المعلومات هما:

المصادر الثانوية: لمعالجة الإطار النظري للدراسة تم اللجوء لمصادر البيانات الثانوية، والتي تتمثل في الكتب العربية ، الدوريات، المقالات ،والأبحاث، والدراسات السابقة التي تناولت بيئة المؤسسة وتوظيف وتنمية الموارد البشرية ، والكتب باللغة الأجنبية والتي اعتمدنا عليها في بناء الإطار النظري؛

المصادر الأولية: لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم جمع البيانات الأولية من خلال الاستبيان كأداة رئيسية للدراسة، وصممت خصيصا لهذا الغرض، ووزعت على أفراد عينة الدراسة، بهدف الوصول لنتائج ندعم بها الجانب النظري.

13-1 الأساليب الإحصائية المستخدمة

لقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي للإجابة على عبارات الإستبانة كالأتي:

- ✓ إعطاء درجة 1 للاختيار لا أوافق بشدة؛
- ✓ إعطاء درجة 2 للاختيار لا أوافق؛
- ✓ إعطاء درجة 3 للاختيار محايد؛
- ✓ إعطاء درجة 4 للاختيار أوافق؛
- ✓ إعطاء درجة 5 للاختيار أوافق بشدة

ودلالتها الإحصائية تكون كما يلي:

الجدول(1-4) إجابات الأسئلة ودلالتها

الإجابة عن الأسئلة	الرمز	الوسط الحسابي
غير موافق بشدة	1	من 1 إلى أقل من 1.80
غير موافق	2	من 1.80 إلى أقل من 2.6
محايد	3	من 2.6 إلى أقل من 3.4
موافق	4	من 3.4 إلى أقل من4.2
موافق بشدة	5	4.2 فأكثر

المصدر: عبد الفتاح الصيرفي، 2007، ص540

وسيعتمد الباحث على الأساليب الإحصائية الآتية:

- ✓ الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لتحديد الأهمية النسبية لاستجابات عينة الدراسة تجاه محاور وأبعاد الدراسة؛
- ✓ النسب المئوية والتكرارات، يستخدم هذا الأمر بشكل أساسي لأغراض معرفة تكرار فئات متغير ما وتفيد في وصف عينة الدراسة المبحوثة فيما يتعلق بالبيانات الشخصية لأفراد العينة المدروسة؛
- ✓ اختبار ألفا كرونباخCronbach's Alpha للتأكد من درجة ثبات المقياس المستخدم؛

- ✓ اختبار Kolmogorov - Smirnov للتحقق من التوزيع الطبيعي للبيانات؛
- ✓ تحليل التباين الأحادي **ANOVA** لمعرفة الفروقات الإحصائية؛
- ✓ اختبار شيفيه لمعرفة مصادر الفروقات الإحصائية؛
- ✓ معامل الانحدار ومعامل الارتباط بيرسون لاختبار مدى صدق وصحة فرضيات الدراسة؛
- ✓ معامل الارتباط سبيرمان لمعرفة علاقة إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة بتوظيف وتنمية الموارد البشرية.

14-1 أداة الدراسة

بناء أداة الدراسة: بالاعتماد على أدبيات هذه الدراسة والدراسات السابقة المتعلقة بالمتغيرات المستقلة والتابعة لهذه الدراسة، قام الباحث بتصميم استبانة وجهت لأفراد عينة الدراسة باعتبارها الأنسب لجمع المعلومات في مثل هذه الدراسات وقد تم تقسيمها إلى جزأين أساسيين:

- ✓ **الجزء الأول** خاص بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة تم فيه وضع أسئلة خاصة بالعمر؛ الجنس، المستوى الدراسي، الخبرة؛
- ✓ **الجزء الثاني:** توضع فيه أسئلة متعلقة بمتغيرات الدراسة حيث اشتملت على أربعة محاور كما يلي:
  - ❖ المحور الأول: تم طرح الأسئلة المتعلقة بتغيرات البيئة الداخلية؛
  - ❖ المحور الثاني: تم طرح الأسئلة المتعلقة بتغيرات البيئة الخارجية ؛
  - ❖ المحور الثالث: تم طرح الأسئلة المتعلقة بتوظيف الموارد البشرية؛
  - ❖ المحور الرابع: تم طرح الأسئلة المتعلقة بتنمية الموارد البشرية.

اختبار ثبات أداة الدراسة

الجدول(1-5) نتائج اختبار ثبات أداة الدراسة

المحاور والأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ	معامل الصدق
البعد الأول	05	90.7	0.95
البعد الثاني	05	90.2	0.94
البعد الثالث	05	90.5	0.95
البعد الرابع	05	90.2	0.94
البعد الخامس	05	90.0	0.94
المحور الأول	**25**	**89.4**	**0.94**
البعد الأول	05	90.7	0.95
البعد الثاني	05	89.8	0.94
البعد الثالث	05	90.4	0.95
البعد الرابع	05	90.2	0.94
البعد الخامس	05	90.4	0.95
المحور الثاني	**25**	**89.4**	**0.94**
المحور الثالث	**07**	**90.6**	**0.95**
المحور الرابع	**07**	**90.9**	**0.95**

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الثبات لكل المحاور والأبعاد كبيرة واكبر من 60 %، مما يجعلنا نقول أن أداة الدراسة تتميز بالثبات، وهذا ما يجعلها مؤهلة للقيام بالدراسة وإجراء مختلف الأساليب الإحصائية، إذ احتل المحور الرابع المرتبة الأولى بمعدل ثبات 90.9 %، ثم المحور الثالث بمعدل ثبات 90.9 % ، وأخير جاء المحور الأول والثاني بنفس معامل الثبات 89.4 %.كما نلاحظ أن كل معاملات الصدق مرتفعة مما يدل على صدق أداة الدراسة وصلاحيتها للتحليل الإحصائي.

اختبار مدى إتباع أداة الدراسة للتوزيع الطبيعي

الجدول(1-6) نتائج اختبار مدى إتباع أداة الدراسة للتوزيع الطبيعي

الرقم	العنوان	Kolmogorov – Smirnov	مستوى المعنوية
1	البعد الأول	0.015	0.056
2	البعد الثاني	0.011	0.057
3	البعد الثالث	0.010	0.088
4	البعد الرابع	0.011	0.107
5	البعد الخامس	0.011	0.067
6	**المحور الأول**	0.091	0.498
7	البعد الأول	0.015	0.481
8	البعد الثاني	0.014	0.078
9	البعد الثالث	0.018	0.059
10	البعد الرابع	0.010	0.213
11	البعد الخامس	0.015	0.122
12	**المحور الثاني**	0.013	0.143
13	**المحور الثالث**	0.014	0.131
14	**المحور الرابع**	0.016	0.140

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

ومن خلال الجدول السابق يتبن أن أداة الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي لأن مستويات المعنوية كلها أكبر من0.05، وهذا ما سيجعلنا من قبول الفرضية البديلة التي تقول أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي ورفض الفرضية الصفرية القائلة بعدم إتباع البيانات التوزيع الطبيعي، وهذا ما سيجعلنا من إجراء الاختبارات المعلمية،كما أن عدد أفراد العينة أكبر من 30، ومن ثمة فانه يمكن إجراء الاختبارات المعلمية لأن البيانات سوف تكون تقارب التوزيع الطبيعي.

15-1 خصائص عينة الدراسة

توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

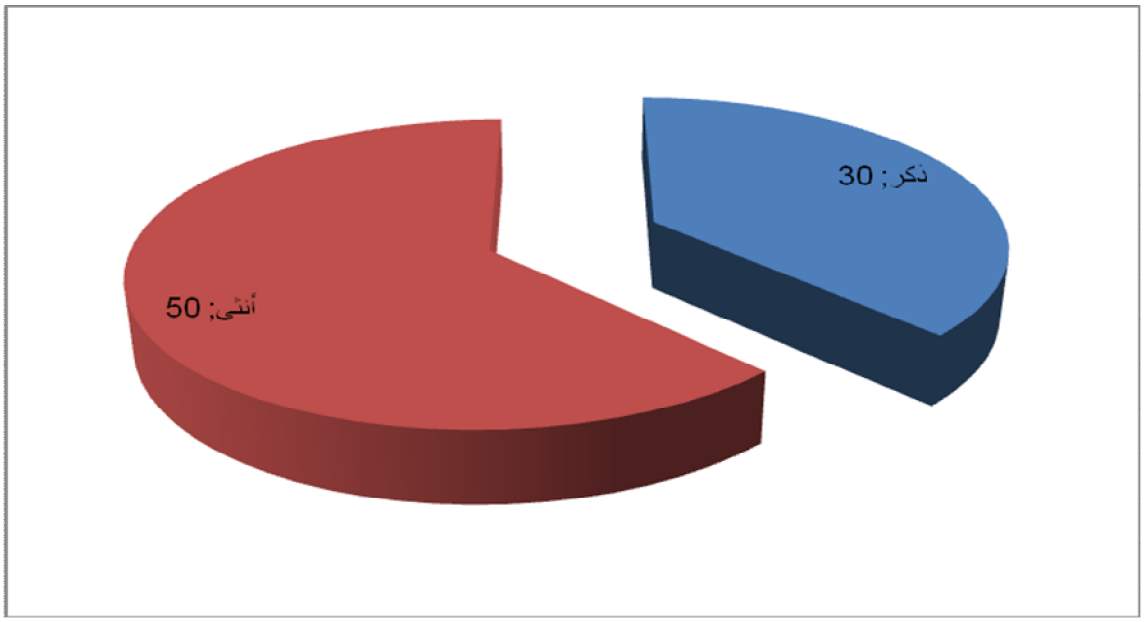
الجدول والشكل الآتيان يبينان توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجدول(1-7)توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	30	37.5
أنثى	50	62.5
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل(1-3) توزيع عينة الدراسة حسب الجنس



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتبن أن نسبة الإناث أكبر من الذكور إذ بلغت 50 بنسبة 62.5% ، أما الذكور فقد بلغ عددهم 30 بنسبة 37.5 %، وهو أمر طبيعي نظرا لزيادة عدد النساء في الجزائر وخاصة المتعلمات منهم ،كما أن طبيعة هذه المناصب ليس فيها أولوية لجنس على حساب الآخر كما يمكن تفسير ذلك أيضا أن شركة سولنغاز تستقطب الإناث بكثرة خاصة في جانب الإطارات.

توزيع عينة الدراسة حسب السن

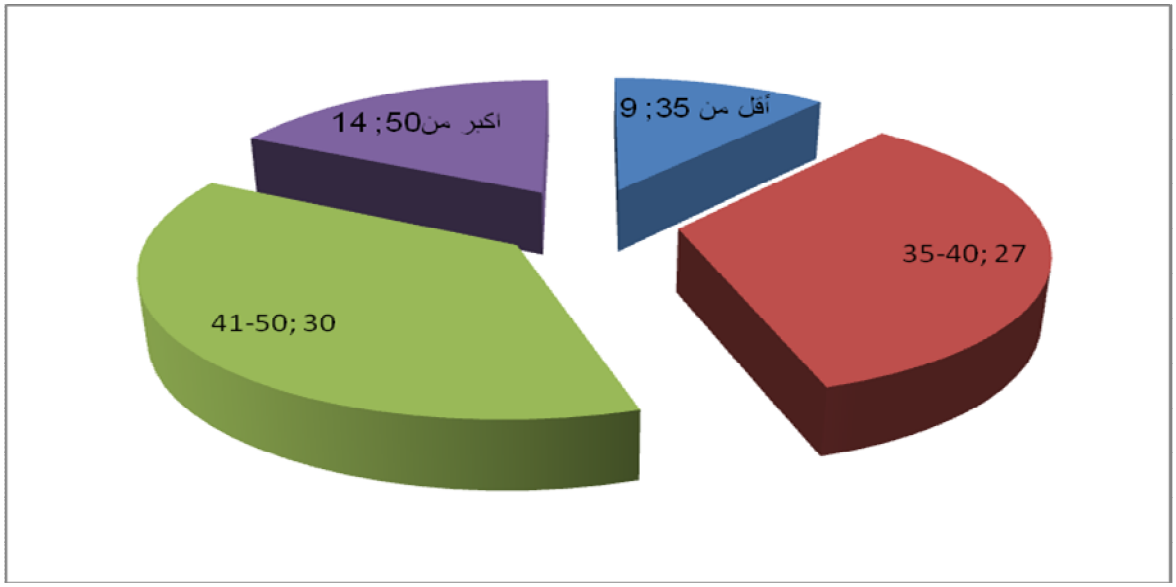
الجدول والشكل الآتيان يبينان توزيع عينة الدراسة حسب السن

الجدول(1-8)توزيع عينة الدراسة حسب السن

السن	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 35	9	11.3
40-35	27	33.8
50-41	30	37.5
أكبر من 50	14	17.5
المجموع	80	100

المصدر:إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل(1-4) توزيع عينة الدراسة حسب السن



المصدر:إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن النسبة الأكبر هي التي تتراوح أعمارهم بين 41 و 50 سنة بعدد 30 ، ما يشكل نسبة 37.5 %، تليها مباشرة الفئة التي تتراوح أعمارهم 35 إلى 40 سنة ويرجع ذلك إلى أن العينة المختارة غالبيتها تشكل إطارات ذوي خبرة كبيرة ،مما سينعكس على أعمارهم ،كما أن ذلك مفيد بالنسبة للشركة حيث يمكن استغلال خبرتهم لتكون مفتاح نجاح لها.

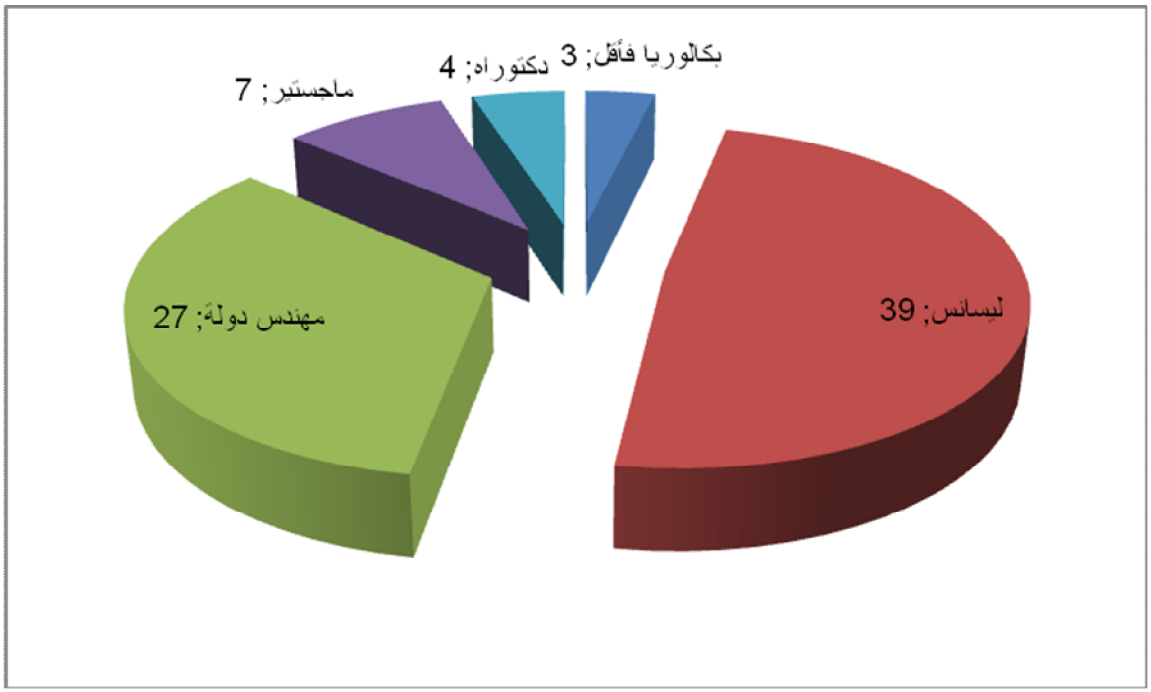
توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي: يبين الجدول والشكل الآتيان توزيع العينة حسب المستوى الدراسي:

الجدول(1-9)توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي

المستوى الدراسي	التكرار	النسبة المئوية
بكالوريا فأقل	3	3.8
ليسانس	39	48.8
مهندس دولة	27	33.8
ماجستير	7	8.8
دكتوراه	4	5
المجموع	80	100

المصدر:إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل(1-5) توزيع عينة الدراسة حسب المستوى الدراسي



المصدر:إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

نلاحظ من خلال الجدول والشكل السابقين أن غالبية عينة الدراسة من حملة ليسانس، وهو أمر متوقع كون هذه الدراسة اهتمت فقط بمن لهم علاقة بالتوظيف والتنمية ولهم خبرة في مجال العمل ،فمن المتوقع أن يكون أصحاب ليسانس هم الفئة الغالبة لتليها مستوى مهندس دولة، وهو أمر متوقع أيضا، حيث أن مثل

هذه الشركات تستقطب دائما هذين المستويين، ومن الملاحظ أيضا أن هذه الشركة لها قدرة على استقطاب أصحاب الشهادات العليا الماجستير والدكتوراه، في حين أن النسبة الأقل هم مستوى بكالوريا فأقل حيث أن هذا المستوى وبزيادة الخبرة المكتسبة أصبحوا أصحاب مراكز في هذه الشركة، أما المستوى الدراسي ماستر فالعينة لا تحتوي على هذا المستوى نظرا للخبرة المتوفرة في عينة الدراسة، وهذا المستوى هو حديث نوع ما في الجزائر، لذلك تم إهماله نهائيا في الجدول والشكل السابقين.

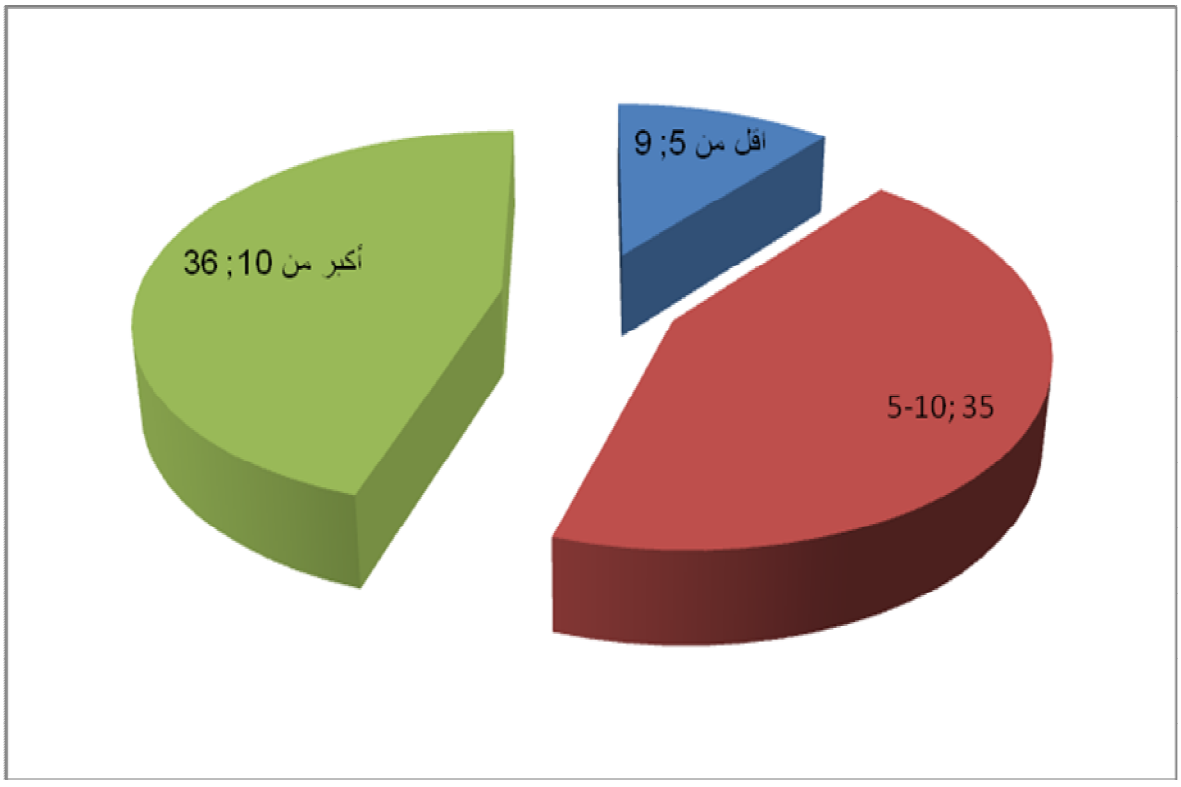
توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة: يبين الجدول والشكل الآتيان توزيع العينة حسب الخبرة:

الجدول(1-10)توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية
أقل من 5	9	11.3
10-5	35	43.8
أكبر من10	36	45
المجموع	80	100

المصدر:إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل(1-6) توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة



المصدر:إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

ما يمكن قوله من خلال الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة تتمتع بخبرة كبيرة، إذ أن حصة الأسد لها خبرة تفوق العشر سنوات مما سينعكس ايجابيا على إجابات العينة على أسئلة الدراسة ،لتحتل بعدها فئة من 5 إلى 10 سنوات بعدد 35 وهي أيضا تخدم هذه الدراسة من حيث دقة الإجابات على الأسئلة ، أما في المرتبة الأخيرة فهم أصحاب الخبرة الأقل من 5 سنوات.

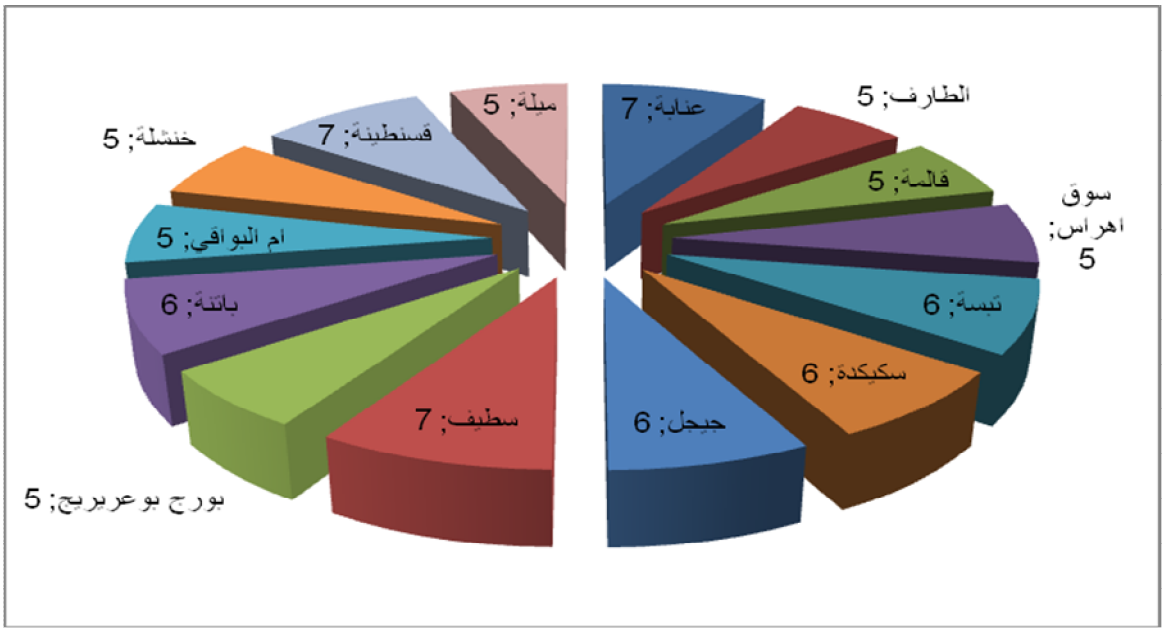
توزيع عينة الدراسة حسب ولاية العمل: يبين الجدول والشكل الآتيان توزيع العينة حسب ولاية العمل:

الجدول(1-11)توزيع عينة الدراسة حسب ولاية العمل

الولاية	التكرار	النسبة المئوية
الطارف	05	6.3
عنابة	07	8.8
قالمة	05	6.3
سوق أهراس	05	6,3
تبسة	06	7,5
سكيكدة	06	7,5
جيجل	06	7,5
سطيف	07	8,8
برج بوعريريج	05	6,3
باتنة	06	7,5
أم البواقي	05	6,3
خنشلة	05	6,3
قسنطينة	07	8,8
ميلة	05	6,3
المجموع	80	100

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات spss

الشكل(1-7) توزيع عينة الدراسة حسب ولاية العمل



المصدر:إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

ما يمكن قوله من خلال ما الجدول والشكل السابقين أن عينة الدراسة قسمت بين جميع الولايات وجاءت متقاربة، ويرجع ذلك إلى طبيعة مجتمع الدراسة وهو من له علاقة بالتوظيف والتنمية فنجده متقاربا عبر مختلف الوحدات والمديريات عبر مختلف الولايات الشرقية.

1-16 خلاصة

تم التطرق في هذا الفصل إلى طرح إشكالية الدراسة، ووضع الفرضيات المناسبة لكل فرضية حتى نستطيع اختبارها قبولا أو رفضا، وبيان أهمية وأهداف هذه الدراسة والمنهج المستخدم فيها ،كما تم وضع تصور عن النموذج المقترح لهذه الدراسة ، ليتم التطرق بعدها إلى بيان مختلف الدراسات السابقة التي تناولت متغيرات الدراسة لنستفيد منها في التحليل، ليتم التعرض بعدها إلى الإطار المنهجي للدراسة وخاصة بيان مجتمع وعينة الدراسة والتي تبين أنها عينة متكونة من عدد متنوع من العمال الذين لهم علاقة بالتوظيف وتنمية الموارد البشرية عبر ولايات: الطارف، عنابة، قالمة، سوق أهراس، تبسة ، أم البواقي، باتنة، خنشلة، قسنطينة، سكيكدة، جيجل، سطيف وبرج بوعريريج. وهي عينة كافية لإجراء هذه الدراسة والقيام باختبار فرضياتها.

الفصل الثاني

الإطار النظري للبيئة الداخلية والخارجية

2-1 تمهيد

2-2 مفهوم وخواص البيئة

2-3 مفهوم التحليل البيئي

2-4 مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة

2-5 مفهوم البيئة الداخلية

2-6 إستراتيجية المؤسسة

2-7 الهيكل التنظيمي

2-8 القيادة

2-9 ثقافة المؤسسة

2-10 الموارد

2-11 مكونات البيئة الخارجية العامة

2-12 تحليل بورتر لمعرفة عناصر البيئة الخارجية المباشرة

2-13 الأساليب المستخدمة في تحليل البيئة

2-14 خلاصة

2-1 تمهيد

تنشط المؤسسات في بيئة تؤثر فيها وتتأثر بها، حيث أن المؤسسات تتحصل على مدخلاتها من المواد الأولية والبشرية من هذه البيئة وتقوم بتحويلها إلى مخرجات تسوقها للبيئة الخارجية، ولذلك فإن معرفة هذه البيئة وكيفية تحليلها مهم جدا بالنسبة لها، خاصة أنه يتركها دائما في حالة يقظة مما يحيط بها ، ولذلك فان هذا الفصل يهتم بيان البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وأهم مكونتهما بالتفصيل وطرق تحليلهما.

2-2 مفهوم وخواص البيئة

تعددت المفاهيم المقدمة لتعريف بيئة المؤسسة، نظرا لاختلاف الزوايا التي ينظر بها الباحثون في هذا الشأن، فعرفت على أنها مجموعة العوامل أو المتغيرات الداخلية والخارجية (سواء يمكن قياسها أو لا) والتي تقع داخل حدود التنظيم أو خارجه، والمؤثرة أو التي يحتمل أن تؤثر على فعالية وكفاءة الأداء التنظيمي ، والتي يتم إدراكها أو لا يتم إدراكها من قبل الإدارة **(بلال خلف السكارنة ، 2010، ص192)**؛ وعند النظر لهذا التعريف نجده أنه قد بين أن بيئة المؤسسة تؤثر عليها أي تؤثر على تحقيق الأهداف وهذه العوامل قد تكون داخلية أو خارجية .

وعرفت أيضا بأنها مجموعة الأبعاد والعوامل والمكونات التي تؤثر في الممارسات الإدارية والتنظيمية والإستراتيجية، وتتطلب من الإدارة فهم لطبيعة هذه البيئة وتفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها، بحيث تستطيع إيجاد أفضل صيغ التعامل معها وبشكل متوازن وحركي ويعطي للمؤسسة قدرات متجددة باستمرار وإمكانية الحصول على أفضل النتائج المرغوب فيها جراء هذا الفهم**(خالد محمد بن حمدان ووائل محمد إدريس، 2009، ص71)**، وركز هذا التعريف على ضرورة فهم وقياس ومعرفة العوامل المؤثرة على بيئة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف بيئة المؤسسة بأنها كل المتغيرات والعوامل والمكونات والأبعاد التي تؤثر على عمل المؤسسة وخاصة تحقيق النتائج المرغوب فيها، وقد يمكن قياسها أو لا، والتي تم إدراكها من قبل الإدارة أم لا ، المهم لا بد من معرفة تفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها من أجل إيجاد أفضل سبل التعامل لتحقيق الأهداف، ومن ثم فإن معرفة وحصر هذه العوامل التي قد تمثل نقاط قوة أو ضعفا، أو فرصا أو تهديدا من شأنه العمل على تعزيز القوة ومعالجة الضعف أو استغلال الفرص ومحاربة التهديد، مما سيجعل المؤسسة تسير في قاطرة الأمان نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

ويمكن حصر خواص البيئة في : **(بلال خلف السكارنة،2010، ص192)**

- ✓ يدخل في مفهوم وإطار البيئة كل ما يقع خارج أو داخل حدود المؤسسة، وهي كلها عوامل مؤثرة يجب معرفتها؛
- ✓ عوامل ومتغيرات البيئة متعددة منها ما يمكن قياسها ومنها لا يمكن قياسها؛
- ✓ تؤثر كل العوامل البيئية الداخلية والخارجية على مدى تحقيق المؤسسات لأهدافها ومستوى أداء الأنشطة المختلفة وتكاليفها؛
- ✓ نظرا لأن المؤسسات قد يتم إدراكها لهذه المتغيرات البيئية أو لا، فإن ذلك يؤدي إلى اختلاف فعالية الإدارة من مؤسسة إلى أخرى ، ويمكن النظر للبيئة على أنها ما تمثله من قيود وما تمنحه من فرص وتسهيلات؛
- ✓ باعتبار المؤسسة نظام غير مفتوح لا يمكن أن تعزل نفسها على العالم الخارجي فبقاء ونمو المؤسسات مربوط بكيفية التعامل مع البيئة التي تعمل بها دون أن تحاول تغييرها، وتعرف المؤسسات بالمؤسسات المتفاعلة وهي التي تتفاعل مع البيئة لتحقيق الأهداف، في حين تحاول بعض المؤسسات منع هذه التغييرات المعادية في البيئة أو تقوم بتغيير البيئات، وحينئذ يطلق عليها بالمؤسسات الفعالة.

2-3 مفهوم التحليل البيئي

يعرف التحليل البيئي على أنه عملية تحليل مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة ، للوصول إلى نقاط القوة والضعف في البيئة الداخلية واكتشاف الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية، إذ يمثل مجموعة الوسائل والأدوات المستخدمة من قبل إدارة المؤسسة لتحديد مدى التغير في بيئتها الداخلية والخارجية ، مما يسهم في زيادة قدرة الإدارة العليا على تحديد أهدافها ومركزها الاستراتيجي**(خالد محمد بن حمدان ووائل محمد إدريس، 2009، ص 71)**، إذا فالتحليل الاستراتيجي وفقا لهذا التعريف يتمثل في قيام إدارة المؤسسة بمعرفة أهم التغيرات التي من شانها أن تحصل في بيئة المؤسسة والمرتقب حدوثها من اجل زيادة كفاءة العمل الإداري.

كما يعرف التحليل البيئي أيضا بأنه فهم المؤسسة لبيئتها الداخلية والخارجية وتحديد أفضل سبل الاستجابة للتغيرات السريعة واستغلالها باتجاه تحقيق أفضل أداء**(خالد محمد بن حمدان ووائل محمد إدريس، 2009، ص 72)**، وركز هذا التعريف على ضرورة الاستجابة للتغيرات البيئية من خلال القيام بالتحليل البيئي لأن ذلك يعمل على تحقيق أفضل الأهداف.

وعرف التحليل البيئي للمؤسسات بأنه عملية تشمل كافة الدراسات والتحاليل البيئية الخارجية سواءا كانت عامة أو خاصة وكذلك البيئة الداخلية للمؤسسة**(بلال خلف السكارنة، 2010، ص192).**

وعرف أيضا على أنه القيام بفحص وتقييم وتحليل للعوامل والمتغيرات المؤثرة على المؤسسة بهدف معرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات**(سالم أحمد مبارك باوادي، 2008، ص 93).**

ومن خلال ما سبق فان التحليل البيئي يتمثل في قيام إدارة المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية باستعمال أدوات التحليل البيئي، ورصد أهم التغيرات الحاصلة والمرتقب حصولها في هذه البيئة لإيجاد أفضل سبل الاستجابة السريعة لها لتحقيق الأهداف.

2-4 مفهوم البيئة الخارجية للمؤسسة

من التعاريف التي وردت في تعريف البيئة الخارجية للمؤسسة، نذكر ما يلي:

- ✓ البيئة الخارجية هي مجمل المكونات والعناصر التي تقع المؤسسات تحت تأثيرها من خلال التعامل المباشر وغير المباشر ، وتتشكل من خلال هذا التعامل علاقات مركبة تعطي دلالات ونتائج مختلفة**(ماجد عبد المهدي مساعدة 2013، ص152)**؛
- ✓ البيئة الخارجية هي كل ما يحيط بالمؤسسة من عوامل لها تأثير مباشر أو غير مباشر في عمليات صناعة القرارات الإستراتيجية واتخاذ القرارات**(ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص152)**؛
- ✓ البيئة الخارجية هي مجمل العناصر والمكونات التي تقع خارج حدود المؤسسة ولها تأثير شمولي أو جزئي على المؤسسة وغالب ما تقع خارج سيطرة الإدارة في الأمد القصير**(ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص152)**؛

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف البيئة الخارجية بأنها مجموعة من العناصر والعوامل التي تقع خارج المؤسسة والتي لها تأثير عليها ويجب على المؤسسة دراستها وتحليلها من أجل اكتشاف الفرص الموجودة فيها والاستفادة منها ومعرفة التهديدات لتجنبها في الوقت المناسب.

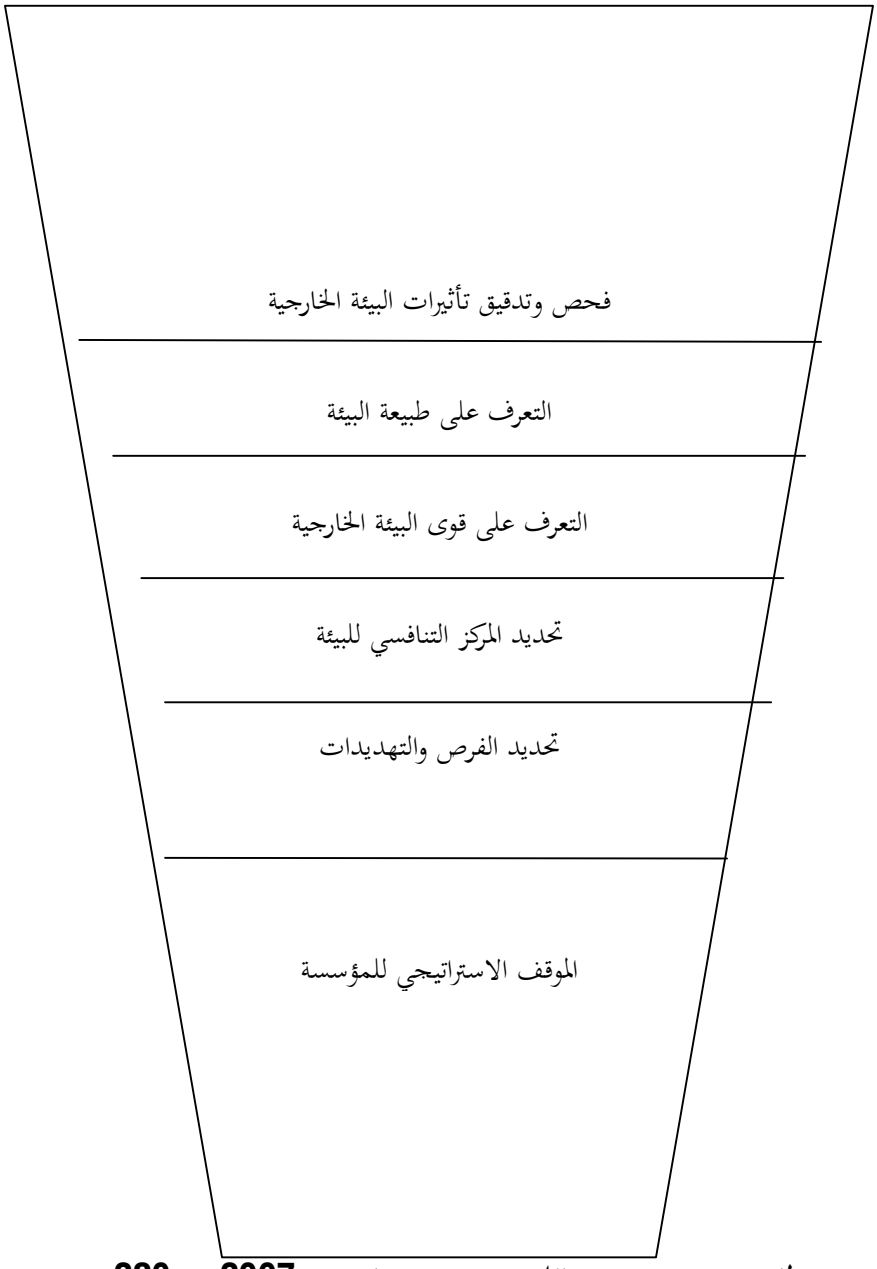
وتتمثل أهمية دراسة البيئة الخارجية في:

- ✓ تمكين المؤسسة من تحديد الأهداف بشكل دقيق ووضع الإستراتيجية المناسبة لتحقيقها ، سواءا كانت أهداف إستراتيجية أو تشغيلية؛
- ✓ إمكانية معرفة وبسهولة الموارد المتاحة والطريقة المناسبة لاستغلالها استغلالا أمثلا؛

- ✓ القيام بدراسة السوق وتحديد نطاقه ومجالات المعاملات المتاحة أمامها من سلع وخدمات وطرق ومنافذ التوزيع وخصائص المنتجات المراد إنتاجها، ومعرفة القيود المفروضة على المؤسسة ؛
- ✓ معرفة مختلف علاقات التأثير والتأثر بالمؤسسات المختلفة .

إن تحليل البيئة الخارجية يمر بالمراحل الموضحة في الشكل الآتي:

الشكل(2-1): مراحل تحليل البيئة الخارجية



المصدر: طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس، 2007، ص280

يبين الشكل السابق أهم المراحل الضرورة لإجراء تحليل البيئة الخارجية، وهذه الخطوات متسلسلة يجب على المؤسسة أن تقوم بها متتالية، كما نلاحظ أن أساس هذه الخطوات هو القيام بفحص دقيق للبيئة لأن

ذلك يساعد على الحصول على المعلومات اللازمة، من أجل اتخاذ القرارات المناسبة، والهدف من هذه الخطوات هو تحديد الموقف الاستراتيجي للمؤسسة.

2-5مفهوم البيئة الداخلية

تعرف البيئة الداخلية بأنها المستوى البيئي التنظيمي الداخلي المرتبط بشكل محدد ودقيق بالتطبيقات الإدارية والتنظيمية للمؤسسة**(ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013،، ص184).**

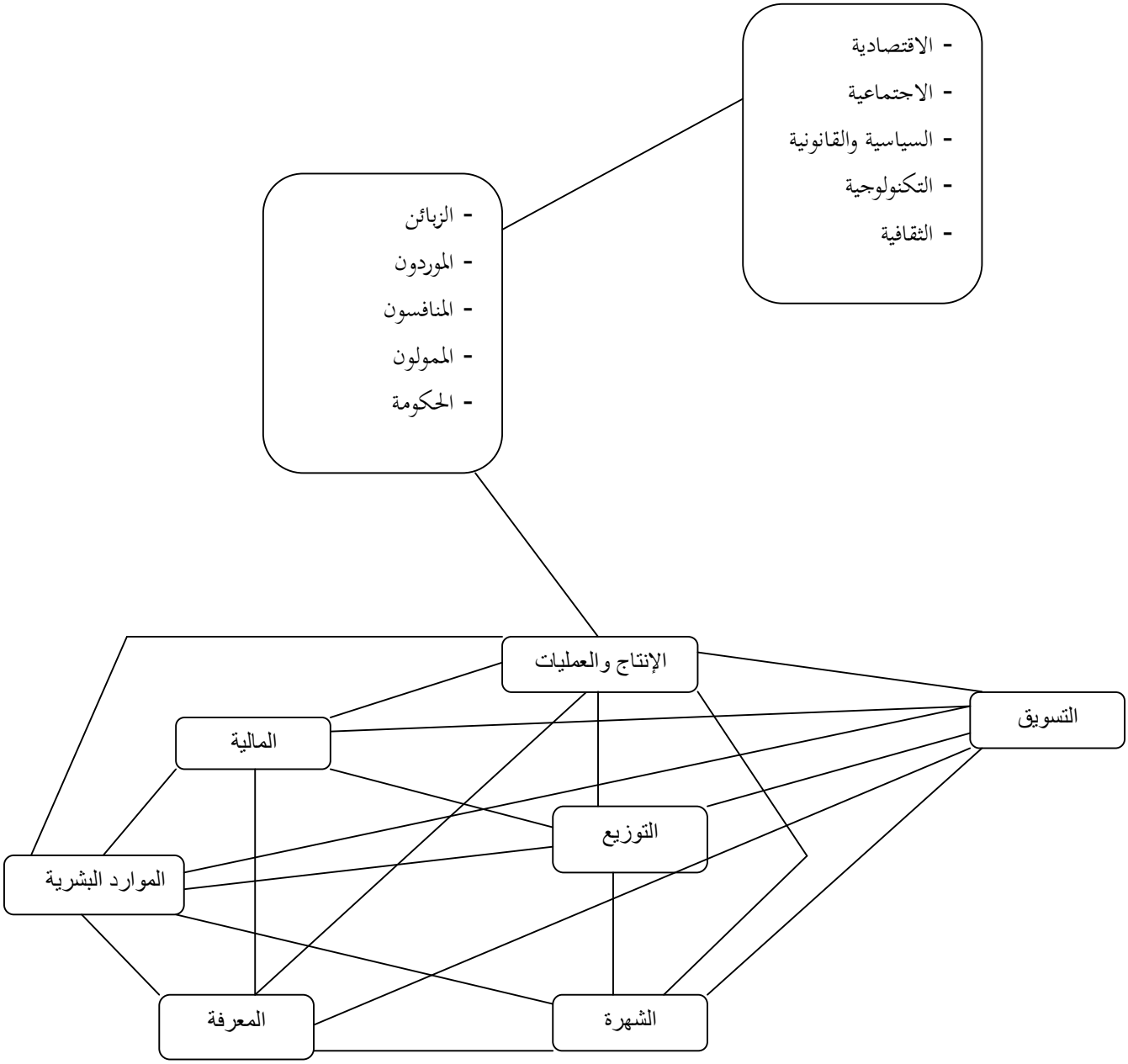
وتعرف البيئة الداخلية أيضا بأنها مجمل الأنشطة الداخلية والقرارات التي تتخذها المستويات الإدارية المختلفة، والتي قد تبرر إدخال تغيرات في سياسات المؤسسة وهيكلها التنظيمي وأنظمتها الإدارية المختلفة، كما أن الأهداف هي أيضا تتغير وتحتاج إلى تغيير مجمل الأفعال الداخلية لكي توضع تلك الأهداف موضع تنفيذ فعال**(طاهر محسن منصور و نعمة عباس الخفاجي، 2010). ومن خلال ما سبق يمكن تعريف البيئة الداخلية بأنها جميع المتغيرات الداخلية التي تؤثر على المؤسسات والتي يمكن السيطرة والتحكم فيها من قبل المؤسسات وتشمل: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة والموارد.**

وتتمثل أهداف وأهمية دراسة البيئة الداخلية في**(ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013،، ص184):**

- ✓ إن الفهم الدقيق للبيئة الداخلية سوف يعمل على جعل الخيارات الإستراتيجية للإدارة العليا أكثر واقعية وقابلة للتنفيذ ؛
- ✓ العمل على الاستغلال الأمثل والكفء لمكونات البيئة وعناصرها استغلالا أمثلا ؛
- ✓ إمكانية اغتنام أي فرصة وتجنب التهديدات؛
- ✓ إن الفهم الجيد للبيئة الداخلية يمكن المؤسسة من معرفة طبيعة الأعمال والقطاعات والصناعات التي تستطيع المؤسسة فيها تقديم وتحقيق الأداء العالي وإمكانية النجاح في هذه الأعمال؛
- ✓ بيان ومعرفة التطور الحاصل في مختلف موارد المؤسسة بطريقة سهلة ومنهجية ومنظمة وتوجيهه نحو خدمة أهداف المؤسسة؛
- ✓ إتاحة الفرصة أمام الإدارة العليا بالتركيز على الموارد الأساسية للمؤسسة، والتي تشكل القاعدة الأساسية لها في المنافسة وتحقيق الأهداف.

إن تحليل البيئة الداخلية والخارجية مهمان بالنسبة للمؤسسة وهما يكونان جنبا إلى جنبا نظرا للترابط بينهما وهو ما يبينه الشكل الآتي:

الشكل(2-2): الترابط بين التحليل الخارجي والداخلي للبيئة



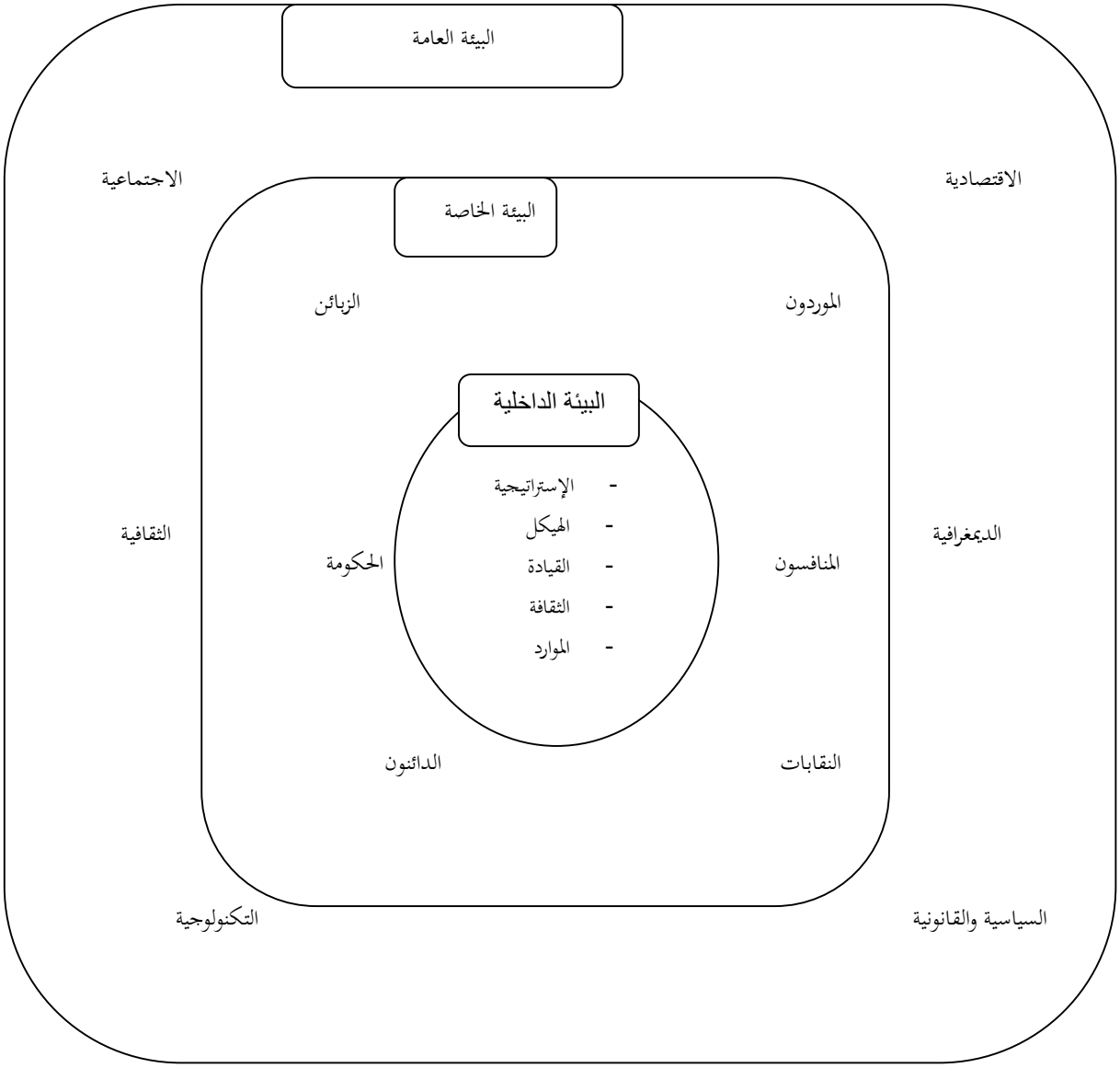
المصدر: طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس، 2007، ص322

يظهر الشكل السابق أن هناك تداخل في بيئة المؤسسة ، إذ أن هناك ترابط بين البيئة الخارجية العامة والخاصة والبيئة الداخلية للمؤسسة، وكل تغير على مستوى البيئة الخارجية من شأنه أن يجبر المؤسسة على

القيام بتغيير على مستوى بيئتها الداخلية من أجل التكيف مع هذا التغير الحاصل، كما نلاحظ أن وظائف المؤسسة هي التي تتأثر بقوة بهذه التغيرات.

ويمكن بيان أهم مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة من خلال الشكل الآتي:

الشكل(2-3): مكونات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة



المصدر: صلاح عباس، 2010، ص149

إن الشكل السابق يظهر أن البيئة الخارجية العامة للمؤسسة تتكون من(**Hiriyappa, 2008, pp30-35**) :

- ❖ البيئة الاقتصادية؛
- ❖ البيئة الاجتماعية والثقافية؛
- ❖ البيئة السياسية والقانونية؛
- ❖ البيئة الديمغرافية؛
- ❖ البيئة التكنولوجية.

وتتكون البيئة الخارجية المباشرة للمؤسسة من:

- ❖ الموردون؛
- ❖ الزبائن؛
- ❖ المنافسون؛
- ❖ الحكومة والنقابات؛
- ❖ الدائنون.

أما البيئة الداخلية فتتكون من:

- ❖ الإستراتيجية؛
- ❖ الهيكل التنظيمي؛
- ❖ القيادة؛
- ❖ الثقافة؛
- ❖ الموارد.

2-6 إستراتيجية المؤسسة

إن أصل كلمة إستراتيجية انجليزي ،وتعني باللغة العربية الصراط وظهرت الإستراتيجية في الميدان العسكري وكانت تهدف إلى نجاح الحروب والمعارك، فكانوا يخططون ممن خلال وضع إستراتيجية مناسبة **(كاظم نزار الركابي، 2004، ص:21)** ، وإنطاقا من الجذور العسكرية فقد ظهرت عدة تعاريف لها منها :

يرى Clausewitch **(Johnson et autres ,2005, p22)** وهو خبير عسكري أن الإستراتيجية عبارة عن ترابط ثلاثة عناصر، وهي(: تركيز القوات، اقتصاد القدرات، حرية التحرك، ونظرا للتشابك الموجود بين المجالين الاقتصادي والعسكري، وبعد انتشار مصطلح الحرب الاقتصادية وازدياد حدة المنافسة بين المؤسسات، وبدأ الاهتمام بالإستراتيجية من قبل متخذي القرارات، والقائمين على ممارسة عمليات التسيير

والإدارة في المؤسسات، حيث أصبحت المؤسسات الناجحة تحرص على نشر الفكر الإستراتيجي بين المديرين، بحيث تعكس قراراتهم بعد إستراتيجي يتمثل في زيادة قيمة المؤسسة من وجهة نظر العملاء والمساهمين والمجتمع ككل.

ويعرفها **(Alfred Chandler , 1989, p76)**على أنها تحديد الأهداف والغايات الأساسية طويلة الأجل للمؤسسة، واختيار طرق التصرف وتخصيص الموارد الضرورية بغرض تحقيق هذه الأهداف.

وتعرف الإستراتيجية أيضا بأنها خطة موحدة و متكاملة و شاملة تربط بين المزايا التنافسية للمؤسسة و التحديات البيئية التي يتم تصميمها ، للتأكد من تحقيق الأهداف الأساسية للمؤسسة من خلال تنفيذها الجيد بواسطة المؤسسة" **(خالد محمد كايد الحياصات، 2005، ص39).**

وهناك من يركز على أهمية الإستراتيجية في تخطيط وتطبيق السياسات وفقا للإمكانيات والموارد المتاحة للمؤسسة، ويعتبر إعداد إستراتيجية للمؤسسة اختيار لمجالات الأنشطة التي تعمل فيها المؤسسة وتخصيص موارد لها بطريقة تضمن البقاء والنمو **(J.P Détrie et autres, 1997, p09).**

وقد أعطى كل من Hamel وParhald تصورات حديثة للإستراتيجية، حيث يقتضي حسبهما إعطاء تعريف شامل للإستراتيجية ثورة على جل المفاهيم المرتبطة بالإستراتيجية كما يوضح الجدول الموالي:

الجدول (2-1): التصورات الحديثة للإستراتيجية

ليس فحسب	وإنما
مواجهة التحديات المنافستية	
- تهيئة العمليات. -تحول المؤسسة. -رفع النصيب من السوق.	- تجديد الإستراتيجيات. -تحول القطاع. -رفع النصيب الفرص الجديد.
تخيل للمستقبل	
- الإستراتيجية كتعلم. - الإستراتيجية كتموقع. - التخطيط الإستراتيجي.	- الإستراتيجية ترك التعلم. - الإستراتيجية كبصيرة. - الهندسة الإستراتيجية.
التعبئة من أجل المستقبل	
- الإستراتيجية كاستغلال للوسائل المتاحة.	- الإستراتيجية كرصد للموارد.
الوصول الأول	
- المنافسة في إطار القطاع العام. - التفوق في المنتجات والمنافسة بين المؤسسات. - الحصول على أكبر نجاح تسويقي. - تقليص آجال الطرح في السوق.	- المنافسة بعد إعادة رسم القطاع. - التفوق في مجال المهارات الأساسية والمنافسة بين التحالفات. - الوصول إلى أكبر اكتشافات الأسواق الجديدة. -ت قليص آجال السبق العالمي.

المصدر: عبد المليك مزهودة، ، 2007، ص29

ومن خلال الجدول السابق يتبن أن التصور الحديث للإستراتيجية يركز على تحقيق أهداف المؤسسة في ظل البيئة الشديدة التغير، إذ لا يمكن لأي مؤسسة تحقيق النجاح إلا من خلال بناء الإستراتيجية المناسبة المبنية على التحليل البيئي.

وبالرغم من تعدد التعاريف المقدمة للإستراتيجية إلا أننا نجدها تتفق في كون الإستراتيجية تهتم وتركز:

- ✓ علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية والخارجية؛
- ✓ تخطيط وتحديد السياسات والأهداف طويلة الأجل؛
- ✓ التركيز على الموارد وأساليب تخصيصها على الأعمال والأنشطة المختلفة؛
- ✓ المساهمة في دعم المركز التنافسي للمؤسسة.

إن الإستراتيجية تتضمن الأبعاد الآتية(**أحمد ماهر، 2007، ص ص 20-22):**

- ✓ الإستراتيجية هي أسلوب مترابط وموحد وكامل للقرارات؛
- ✓ تعتبر الإستراتيجية وسيلة أساسية لتحديد رسالة المؤسسة في ظل أهدافها الطويلة الأجل؛
- ✓ تعتبر الإستراتيجية كوسيلة للتعرف على المركز التنافسي للمؤسسة؛
- ✓ الإستراتيجية توضح كاستجابة للفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية ونقاط القوة والضعف المتوفرة في البيئة الداخلية؛
- ✓ تعتبر الإستراتيجية كنظام لتوزيع المهام و المسؤوليات على المستويات الإدارية للمؤسسة؛
- ✓ تتعلق الإستراتيجية بكافة الأطراف المرتبطة بالمؤسسة.

وتتمثل عناصر الإستراتيجية في **(Philip Sadler, 2003 , p10):**

- ✓ الرسالة؛
- ✓ تحديد أعمال المؤسسة؛
- ✓ تحديد نوع منتجات المؤسسة؛
- ✓ الأهداف؛
- ✓ نقاط القوة والضعف؛
- ✓ الفرص والتهديدات؛
- ✓ عوامل النجاح الرئيسية؛
- ✓ القرارات الرئيسية؛
- ✓ القدرات والكفاءات؛
- ✓ التخطيط والجدولة؛
- ✓ التنفيذ؛

✓ الميزة التنافسية الدائمة.

وهناك ثلاثة مستويات للإستراتيجية تتمثل في:

على مستوى المؤسسة ككل

يهتم هذا المستوى ببيان الخصائص المميزة للمؤسسة عن المنافسين مثل الرسالة، الأهداف، المنتج، السوق وتقع مسؤوليتها على عاتق الإدارة العليا بالمؤسسة إذ هي التي تقوم بوضعها.

على مستوى وحدات الأعمال الإستراتيجية

تكون على مستوى وحدات الأعمال المكونة للمؤسسة والتي تمكنها من المنافسة في مجال معين، وتساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ككل ، وهذا المستوى يجيب على التساؤلات الآتية:

✓ ما هي منتجاتنا سواءا كانت سلعة أو خدمة وما هم مستهلكينا ؟

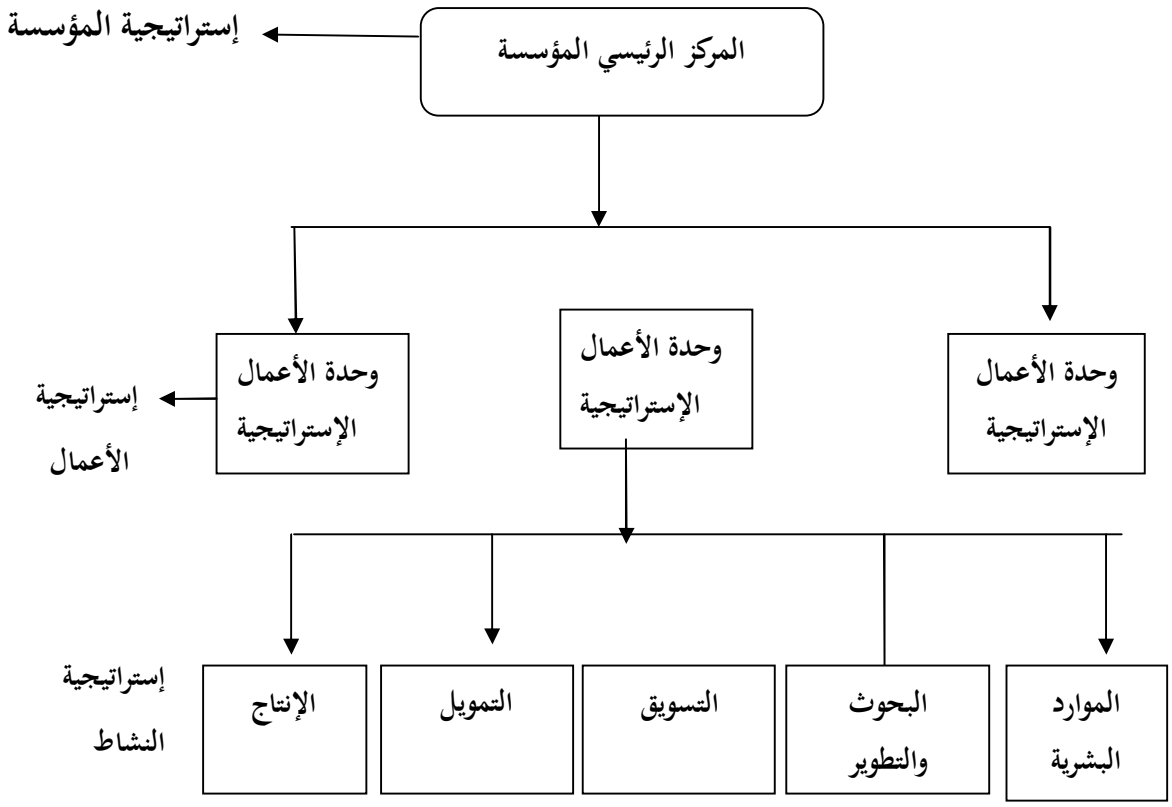
✓ ما هي الطرق المستخدمة للوحدة المنافسة للالتزام بفلسفة ومثاليات المؤسسة والمساهمة في تحقيق إغراضها ؟

إن مسؤولية هذا النوع من الإستراتيجية يقع على عاتق المستوى الثاني من الإدارة فقد يكون نائب رئيس الشركة أو مدير الفرع.

على المستوى الوظيفي

تكون الإستراتيجية على مستوى وظيفة معينة داخل المؤسسة مثل وظيفة التموين (وضع الموازنات، النظام المحاسبي، سياسات الاستثمار، تخصيص التدفقات النقدية وهكذا...) ووظيفة الأفراد (التي تهتم بسياسات الأجور، التدريب، أو سياسة تخطيط القوى العاملة)، ويقع عاتق هذه الإستراتيجية على مسؤول الوظائف نفسها كمدير المالية أو مدير التسويق وهي لا تهتم بالعمليات اليومية ولكنها تعنى بالسياسات أو الإطار العام لتوجيه هذه العمليات. والشكل الآتي يبين ذلك:

الشكل (2-4) مستويات الإستراتيجية



المصدر: جمال الدين محمد المرسي وآخرون، ، 2002، ص47.

يتضح من خلال الشكل السابق أن الإستراتيجية العامة للمؤسسة تكون على مستوى الإدارة العليا ،ويكون ذلك من خلال تحديد الأهداف العامة للمؤسسة ورصد لأهم التغيرات البيئة التي قد تحدث في بيئتها، ومن ثمة العمل على تحويلها إلى أهداف قابلة للتحقيق، في حين أن إستراتيجية الأعمال تكون على مستوى وحدات الأعمال من خلال القيام بوضع أهداف للأعمال وكيفيات تجسيدها، أما إستراتيجية النشاط فتكون على مستوى إدارات المؤسسة كإستراتيجية الموارد البشرية، إستراتيجية التسويق، إستراتيجية البحث والتطوير.

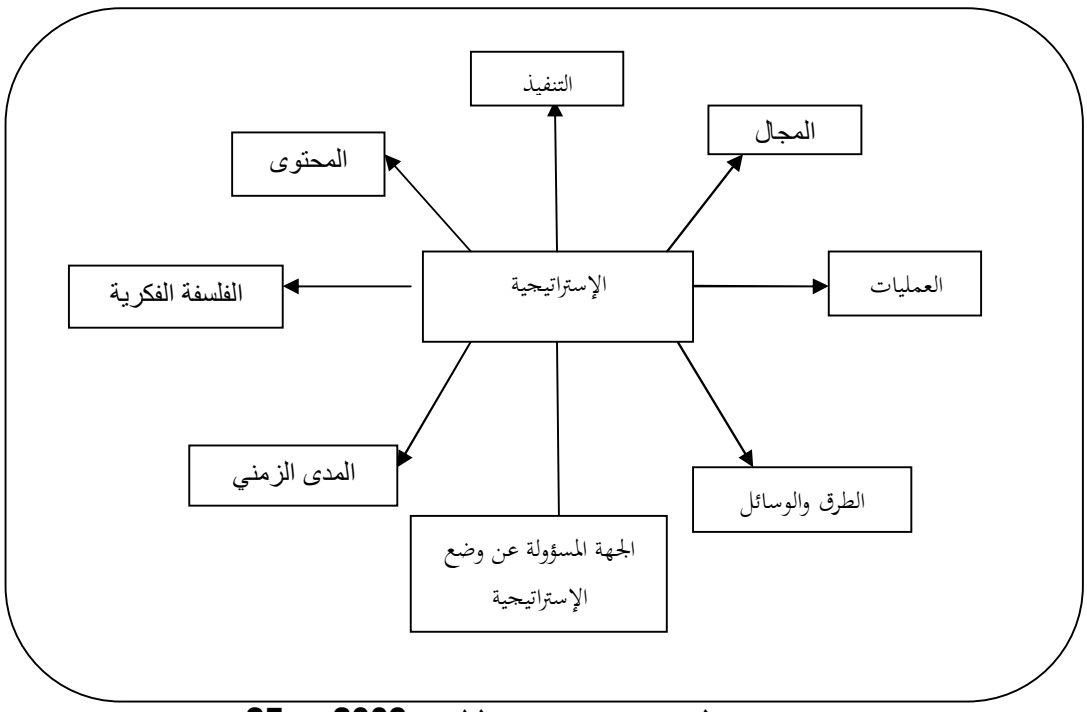
لرسم الإستراتيجية أبعاد لا بد من مراعاتها حتى تكون الإستراتيجية فعالة ومحققة لأهدافها، ولقد ركز العلماء على مفهوم هذه الأبعاد بما يتلائم مع البيئة، ويجب أن تغطي الأبعاد مختلف مكونات الإستراتيجية **(نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، ص ص23-25) :**

✓ المجال scope: يشير المجال إلى الأنشطة والموارد والتكنولوجيا، واختيار الأسواق والبيئات التي تعمل فيها المؤسسة؛

- ✓ العمليات Process: وتشير إلى تحديد درجة المركزة واللامركزية في العمل، وإنشاء الهيكل والإجراءات وديناميكية العمل؛
- ✓ الطرق Methods: وتعني الأساليب والوسائل المتضمنة أساليب التحليل الاستنباطي والاستقرائي والريادة، والتفكير النظامي والمنهجي؛
- ✓ الجهات المسؤولة عن وضع الإستراتيجية Ownership: بمعنى ما هي الجهة المخولة لها إعداد الإستراتيجية هل هي إدارة متخصصة أم إدارة المؤسسة؛
- ✓ المدى الزمني Time-Frame: ويشير إلى المدة الزمنية التي تغطيها الإستراتيجية؛
- ✓ الفلسفة الفكرية Philosophy: وتشير إلى هل أن الإستراتيجية تجري ضمن إطار فكري من قبل المديرين أم في ضوء نموذج محدد، و هل توجد خطة ذات مضمون شمولي أم تقارير متنوعة؛
- ✓ المحتوى Content: بمعنى ما هو محتوى هذه الإستراتيجية على ماذا تركز فقد تكون في إطار إستراتيجية تنويع أو التركيز على حقل نشاط أو نمو بطرق متعددة أو مختارة؛
- ✓ التنفيذ Implementation: بمعنى كيف تنفذ هذه الإستراتيجية هل من خلال الاستحواذ، أو التطوير الداخلي أو الاثنين معا.

والشكل الموالي يوضح الأبعاد الأساسية للإستراتيجية من منظور شمولي يغطي مختلف الجوانب.

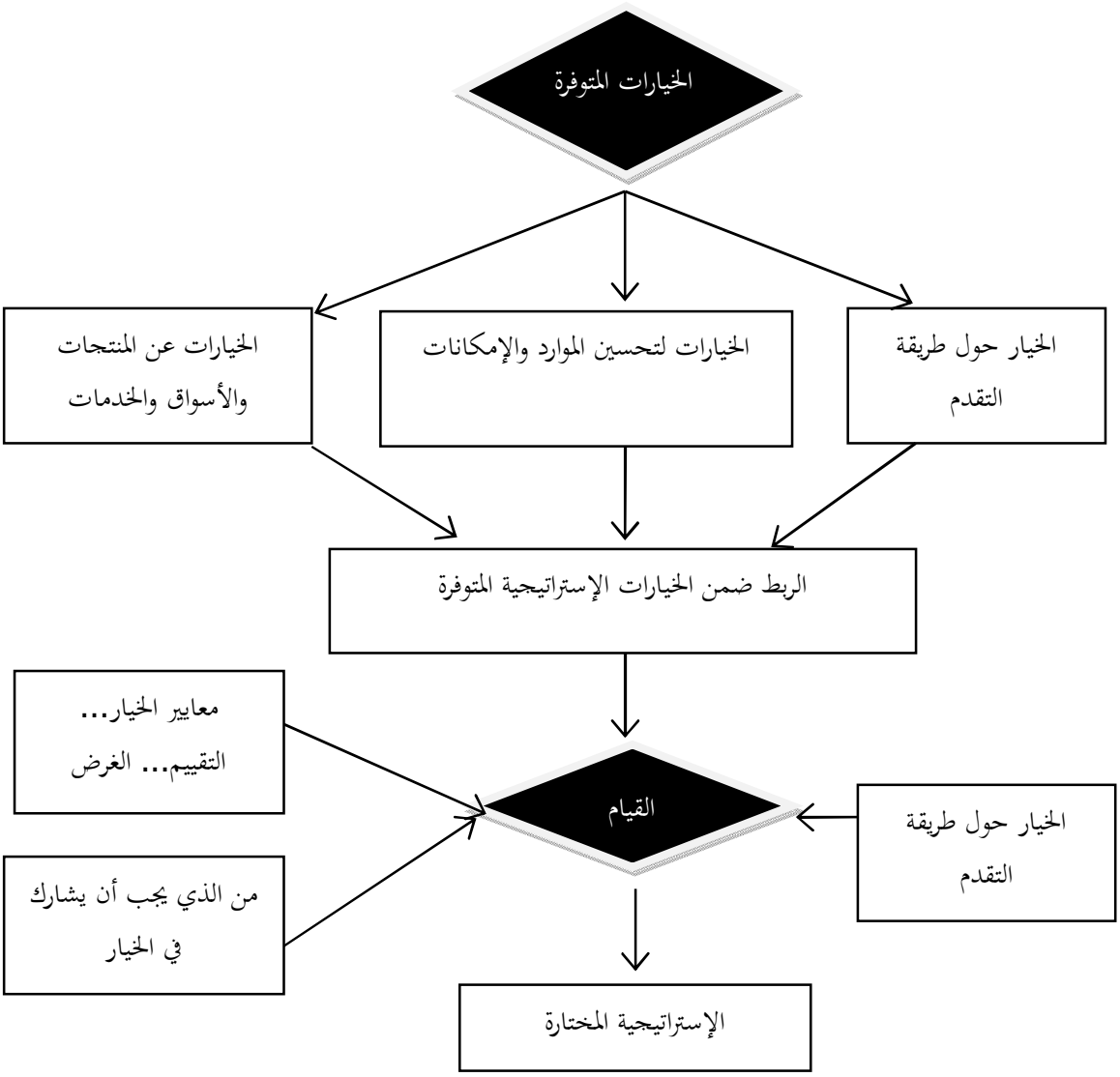
الشكل(2-5) أبعاد الإستراتيجية



المصدر: نعيم إبراهيم الظاهر، 2009، ص25.

قدم الباحثان (Tampoe et Macmillan,2000) هيكلا لصنع الخيار الإستراتيجي موضح بالشكل الموالي:

الشكل(2-6) هيكل صنع الخيار الإستراتيجي



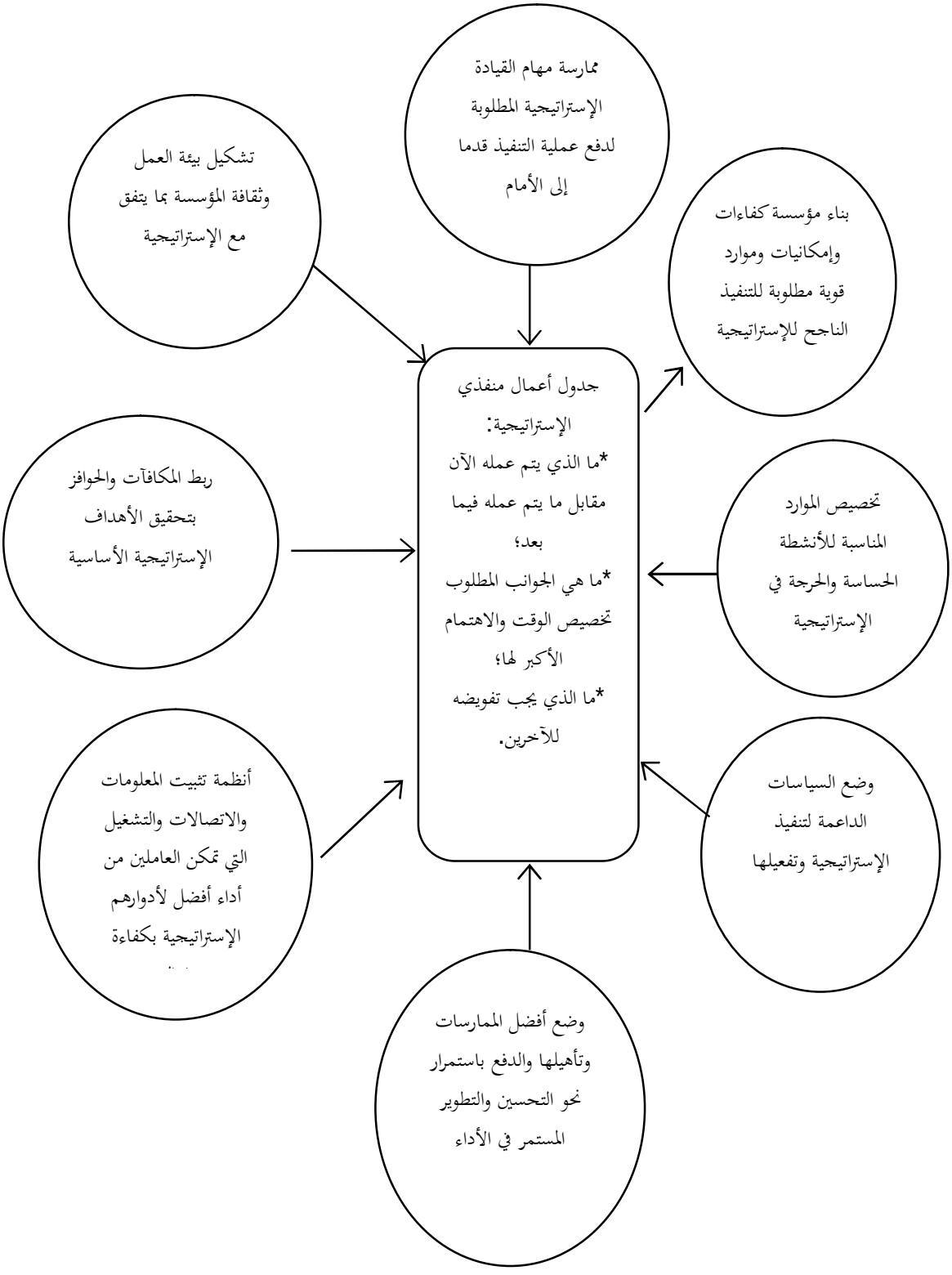
المصدر: خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، 2007، ص221.

ومن خلال الشكل السابق يتبن أن هيكل صنع الخيار الاستراتيجي يمر بـ:

- ✓ رصد الخيارات المتوفرة في بيئة المؤسسة من خلال القيام بعملية تحليل بيئي للبيئة الخارجية والداخلية وقد تكون هذه الخيرات:
  - ❖ خيارات حول طريقة التقدم ؛
  - ❖ خيارات لتحسين الموارد والإمكانيات؛
  - ❖ خيارات متعلقة بالأسواق والمنتجات والخدمات.
- ✓ القيام بعملية ربط الخيارات المتوفرة صمن الإستراتيجية المتوفرة وهذا يعني جعله ضمن إستراتيجية المؤسسة التي تسعى نحو تحقيقها، ويكون ذلك من خلال وضع معايير للتقييم ووضع الأشخاص الذين يشاركون في القرار؛
- ✓ اختيار الإستراتيجية المناسبة لبلوغ الأهداف.

وعادة ما تنفذ الإستراتيجية وفقا للمراحل المبينة في الشكل الموالي:

الشكل (2-7) المكونات الإدارية الثمانية الكبرى لتنفيذ الإستراتيجية.



المصدر: غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، ، ص70.

ومن خلال الجدول السابق يتبن أن الإستراتيجية تمر بعدة مراحل كلها تمثل مكونات إدارية، إذ تبدأ من خلال التركيز على القيادة ودورها في تنفيذ الإستراتيجية ووصولا إلى إجراء التحسين المستمر لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، ومن العوامل التي تشكل داعمة أساسية لتنفيذ الإستراتيجية هي ضرورة مشاركة العمال في وضعها ليصبح طرفا فاعلا في المؤسسة ، ومن ثم نشر الثقافة المناسبة التي تتلائم وتنفيذ الإستراتيجية، ولا يكفي ذلك بل لا بد أيضا من توفير البيئة المناسبة للتنفيذ.

2-7 الهيكل التنظيمي : يعتبر الهيكل التنظيمي من المكونات الأساسية للبيئة الداخلية للمؤسسة، بموجب الهيكل التنظيمي يتم توزيع الأدوار والمسؤوليات والصلاحيات وتتحدد شبكات الاتصال وانسياب المعلومات بين مختلف المستويات التنظيمية والإدارية وهكذا تتشكل الإدارات الرئيسية والفرعية للوصول إلى مستوى الفرد باعتباره شاغلا لوظيفة معينة ضمن هذا الهيكل التنظيمي.

كما يمكن تعريفه على أنه الوسيلة والأداء لتحقيق أهداف المؤسسة، والإطار الذي يوجه سلوك رئيس المؤسسة في اتخاذ القرارات كما أنه يوضح توزيع المهام والواجبات والمسؤوليات التي يتبعها كل موظف ، وأدوات التنسيق الرسمية وأنماط التفاعل الواجب إتباعها وتطبيقها**(حسونة فيصل، ، 2008، ص177)**

وعادة ما يكون هناك نوعين من الهياكل التنظيمية في المؤسسة هما **(القريوني، 2006، ص149)**:

- ✓ هيكل تنظيمي رسمي وهو الهيكل الخاص بالمؤسسة والمعترف به ،والذي به تحدد الأعمال والسلطات والمسؤولية وطرق الاتصال، بحيث كل فرد يلتزم به قانونا إذ أن كل الأعمال مخطط لها؛
- ✓ هيكل تنظيمي غير رسمي: هي خرائط وهمية تنشأ بطريقة عفوية أثناء العمل ونتيجة للتفاعل والتجاوب بين الأفراد وهو الآمر الذي أثبته التون مايو أن الأفراد يخصصون جزء من وقتهم لتأدية أعمال اجتماعية غير مخطط لها.

ومن المميزات التي يجب أن يتميز بها الهيكل التنظيمي الجيد الذي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها نذكر الآتي**(حسين أحمد الطراونة وآخرون، 2012، 131-132)**:

- ✓ الاعتماد على التخصص إذ أن كل فرد يقوم بوظيفة واحدة، أو يتم إنشاء وحدة تنظيمية متخصصة بكل عمل بحيث يكون بالإمكان تشغيل الفرد والوحدة التنظيمية لكل وقت العمل فذلك سوف يحقق سرعة الانجاز والإتقان في العمل وخفض التكاليف؛

- ✓ التنسيق بين أعمال المؤسسة لأن ذلك يؤدي إلى القضاء على التكرار وازدواجية العمل، بحيث يجب أن تعمل كل الوحدات بأكبر كفاية وفي وقت واحد وبطريقة مستمر تضمن بذلك سيرورة الأعمال والاستغلال الأمثل للموارد؛
- ✓ البدء بالأهم ثم المهم، حيث أن للمؤسسة أنشطة ذات أهمية بالغة يجب التركيز عليها من خلال وضعها في مستوى إداري مناسب؛
- ✓ الرقابة التلقائية، وذلك من خلال الفصل بين الوظائف، فلا يكون مثلا مسؤول الشراء هو نفسه الذي يستلم البضاعة عند وصولها؛
- ✓ التكيف مع المتغيرات البيئية: إذ يجب صياغة هيكل تنظيمي مرن يستجيب للتغيرات البيئية التي تحصل في بيئة المؤسسة.

ومن العوامل المؤثرة في تصميم الهيكل التنظيمي**(حسين أحمد الطراونة وآخرون، 2012،ص ص 133-140)** :

- ✓ **درجة الرسمية:** هي درجة الاعتماد على القواعد والإجراءات والقوانين التي تحددها الإدارة، والتي يجب الالتزام بها من قبل الأفراد أثناء العمل، فكلما زادت درجة الاعتماد على الرسمية كلما تغير الهيكل التنظيمي للمؤسسة؛
- ✓ **درجة التعقيد:** وهي الاعتماد على التكنولوجيا في عمليات تحويل المدخلات إلى مخرجات، إذ تعتبر التكنولوجيا أكبر تأثيرا في الهيكل التنظيمي إذ تؤدي إلى زيادة عدد الوحدات الفرعية، زيادة عدد المستويات الإدارية وزيادة نسبة المشرفين وزيادة درجة برمجة تخصص العمالة؛
- ✓ **درجة المركزية** وتعني تركز سلطة اتخاذ القرارات لدى الإدارة العليا ، فكلما كان هناك مركزية أكبر كلما قل الاعتماد على الوحدات والمشرفين، وكلما كان هناك تفويض للسلطة – لا مركزية- كلما زادت عدد الوحدات وزاد عدد المشرفين.

ولقد أضاف **(زاهر عبد الرحيم عاطف، 2011، ص ص21-22)** العوامل الآتية:

- ✓ **حجم المؤسسة:** إن الهيكل التنظيمي للمؤسسات الصغيرة عادة ما يصعب تحديده لصعوبة القيام بتقسيم واضح ومحدد للنشاطات، في حين نجد أن المؤسسات الكبيرة الحجم تتميز بتنوع للنشاطات مما يسهل عملية إجراء تقسيم النشاطات؛
- ✓ **مدة حياة المؤسسة:** إذا كانت دورة حياة المؤسسة صغيرة فان هيكلها سوف يكون بسيطا يحقق أهدافها القصيرة، ومع زيادة مدة حياة المؤسسة تحدث زيادة في تعقيد تصميم الهيكل التنظيمي؛

- ✓ **مكان عمل المؤسسة:** تتطلب المؤسسة التي يتوزع نشاطها في مناطق جغرافية مختلفة هيكلا تنظيميا مختلفا عن المؤسسة التي يتركز نشاطها في منطقة واحدة؛
- ✓ **القدرات الإنسانية:** كلما كانت القدرات الإنسانية بسيطة وقليلة المهارات والخبرات كلما اعتمدت المؤسسة على هيكل بسيط، وهكذا يزداد التعقيد كلما زادت كمية ومهارات وخبرات مواردها البشرية؛
- ✓ **البيئة:** يختلف الهيكل التنظيمي باختلاف البيئة التي تعمل فيها المؤسسة، فكون المؤسسة تعمل في بيئة مستقرة سوف يكون هيكلها أقل تعقيدا من المؤسسة التي تعمل في بيئة غير مستقرة.

ويمر إعداد الهيكل التنظيمي بالمراحل الآتية **(رضا صاحب أبو آل علي وكاظم الموسمي ، 2012، ص ص398-399):**

- ✓ تحديد الأهداف الأساسية للمؤسسة والتي يجب أن توجه كافة الجهود نحو تحقيقها ، ومن ثمة تحديد الأهداف الفرعية التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الأساسية؛
- ✓ تحديد مختلف الأنشطة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف الأساسية والفرعية؛
- ✓ تقسيم النشاطات إلى نشاطات رئيسية ونشاطات فرعية وتجميعها في وحدات تنظيمية؛
- ✓ تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية وإجراء وصف وظيفي لكل الوظائف في كل الوحدات التنظيمية؛
- ✓ تحديد كل علاقات السلطة والمسؤولية بين كل الوحدات التنظيمية؛
- ✓ تحديد الوظائف الإشرافية والتنفيذية داخل كل وحدة من الوحدات؛
- ✓ إعداد الخريطة التنظيمية والدليل التنظيمي للمؤسسة.

إن عملية بناء الهيكل التنظيمي لهي عملية صعبة، ومعقدة لأنها من العمليات التي يبنى عليها مصير المؤسسات، وعليه فان المؤسسات تمنح لهذه العملية الوقت والجهد الكبيرين من أجل بناء الهيكل التنظيمي المناسب الذي يتناسب مع الظروف البيئية التي تعمل فيها ، وفي الآتي بيان لأهم عناصر بناء الهيكل التنظيمي **(نادر احمد أبو شيخة، 2011، ص ص 147- 171):**

- ✓ **الأهداف:** تتمثل الأهداف في الغايات التي تريد المؤسسات بلوغها، والتي يجب تركيز الجهود نحو تحقيقها ، ومن ثمافٍ نه يجب على المؤسسات أن تهتم بصياغة وتحديد الأهداف، وعادة ما تراعي العناصر الآتية:
  - ❖ الدقة في تحديد الأهداف؛
  - ❖ ضرورة فهم العاملين للأهداف؛
  - ❖ أن تكون الأهداف واقعية يمكن الوصول إليها؛
  - ❖ ضرورة تماشي الأهداف مع الإمكانيات والقدرات؛
  - ❖ ضرورة توجيه كافة الجهود نحو تحقيق الأهداف؛
  - ❖ ضرورة تبني إستراتيجية فعالة لإدماج الأهداف الشخصية في أهداف المؤسسة ككل.
- ✓ **تقسيم العمل والتخصص:** ففي ظل كبر حجم المؤسسات وتعقد بيئتها، استحال من شخص معين القيام بجميع الأعمال، مما استدعى الأمر إلى البحث على مساعدين لمساعدته في انجاز الأعمال، ومن هنا استدعى الأمر إلى ضرورة تقسيم الأعمال بين عدة أشخاص للقيام بالأعمال، فكل شخص يقوم بعمل معين حتى تنجز هذه الأعمال. وجاء أيضا مبدأ التخصص في العمل نظرا لاستحالة أن يقوم شخص بعدة أعمال لأن الشخص الذي يقوم بوظيفة ما قد لا يستطيع القيام بوظيفة أخرى لعدم وجود الخبرة والمؤهل المناسبين، ومن هنا كان لزاما على المؤسسات أن تتبنى التخصص في العمل فتراعي عند تقسيمها للأعمال مؤهلات ومهارات وتخصص كل فرد .

وبالرغم من أهمية تقسيم العمل والتخصص للمؤسسات إلا أن بعضها وفي بعض الحالات - وللتخلص من أضرار التخصص وخاصة ارتفاع دوران العمل والملل - قد يلجؤون إلى **(مدحت محمد أبو النصر، 2012، ص ص262-263) :**

- ❖ إستراتيجية التدوير الوظيفي: وهي عملية تنقل العامل من وظيفة إلى أخرى داخل المؤسسة، فالفرد لا يظل يعمل في عمل واحد بشكل روتيني وإنما يقوم بالتناوب مع زملائه للقيام بعدة أجزاء من العمل ؛
- ❖ إستراتيجية توسيع العمل: إذ تقوم المؤسسات بإضافة واجبات أخرى للعمل بحيث تكون لها علاقة بهذا العمل؛

- ❖ إستراتيجية إثراء العمل: وتعني زيادة تنوع الواجبات وزيادة عمق العمل فيمنح العامل مزيدا من الحرية مزيدا من التصرف، ولا بد للعمل أن يتضمن الآتي:
  - التنوع في القدرات والمهارات؛
  - العمل على تنمية شعور الفرد فانه قام بانجاز العمل على أكمل وجه وانه تم انجاز أجزاء أو وحدات كاملة؛
  - التأثير على حياة الأفراد الآخرين؛
  - تجسيد مبدأ الاستقلالية والحرية في التصرف؛
  - إتاحة الفرصة للعمل لتقييم أدائه؛
  - فتح المجال للعامل للتفاعل مع الآخرين أثناء العمل.

✓ **التقسيم التنظيمي:** ويسمى أيضا بتكوين الوحدات التنظيمية، ويعني ذلك تجميع الأنشطة في شكل وحدات تنظيمية، ويرجع هذا التجميع إلى ما تفرضه نطاق الإدارة فلا يمكن القيام بالإشراف بكل فعالية إلا إذا كان هناك عدد محدود من المرؤوسين، وهذا ما فرض على المؤسسات أن تقوم بتوزيع الأنشطة على وحدات تنظيمية ، تمارس كل وحدة تنظيمية نشاطا محددا ويشرف عليها رئيسا واحدا تجسيدا لمبدأ وحدة الإشراف والتوجيه وتلقى الأوامر، ومن الاعتبارات التي تؤخذ بعين الاعتبار عملية تجميع الأعمال:

- ❖ تجسيد مبدأ تقسيم العمل والتخصص؛
- ❖ تحقيق التكامل والتنسيق بين مختلف الجهود الجماعية؛
- ❖ الابتعاد عن الازدواجية في الأعمال والتداخل بين الوحدات؛
- ❖ سهولة إجراء عملية الرقابة.

✓ **نطاق الإشراف:** ويسمى أيضا نطاق الإدارة ويعرف على أنه عدد الأفراد الذين يمكن أن يعملوا تحت إشراف رئيس واحد بالشكل الذي يحقق الفاعلية في العمل، ولا يوجد هناك معايير متعارف عليها لتحديد نطاق الإشراف، ففي بعض الحالات قد يتسع نطاق الإشراف دون التأثير على سيرورة العمل والعكس في بعض الحالات ، إذ قد يسبب الاتساع تأثير على أداء الأعمال. ومن العوامل المحددة لنطاق الإشراف:

- ❖ مدى نضج المرؤوسين ومدى قدرتهم على أداء الأعمال؛

- ❖ مهارات وخبرات المرؤوسين؛
- ❖ مدى اعتماد المؤسسة على تفويض السلطات؛
- ❖ مدى اعتماد المدير على التخطيط؛
- ❖ مدى التغير في السياسات؛
- ❖ مدى فاعلية عملية الاتصال؛
- ❖ مدى تنمية الموارد البشرية؛
- ❖ مدى ميول المدراء إلى تفويض السلطات.

✓ **تفويض السلطة:** وتعني قيام الرئيس بمنح بعض سلطاته إلى المرؤوسين ويجب أن تتماشى مع مبدأ: السلطة يجب أن تتكافأ مع المسؤولية، فكون الفرد مسؤولا عن أداء واجب معين لا بد أن تمنح له السلطة الكافية التي تمكنه من القيام بهذا الواجب الموكل إليه، وعليه فلا بد من وضع المعايير المناسبة التي تتم على أساسها المساءلة. وترتبط تفويض السلطة بما يلي:

- ❖ تخصيص الوقت بأن يعطى النشاط ما يستحقه من الوقت؛
- ❖ الإدارة بالاستثناء حيث يركز المدير على المسائل الاستثنائية التي تحتاج إلى معالجة فعلية.

وعادة ما يبنى الهيكل التنظيمي وفقا للطريقتين الآتيتين **(نادر احمد أبو شيخة، 2011، ص151):**

✓ **طريقة تحليل الأهداف:** وهي طريقة تستخدم لبناء الهياكل التنظيمية ولتحقيقها يتم إتباع الخطوات الآتية:

- ❖ تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة؛
- ❖ العمل على تحديد كل الأنشطة الضرورية للوصول إلى الأهداف؛
- ❖ القيام بتجميع الأنشطة في وحدات تنظيمية وفقا لأسس التقسيم الوظيفي؛
- ❖ تحديد مختلف العلاقات التنظيمية بين الوحدات؛
- ❖ رسم الخريطة التنظيمية؛
- ❖ تحديد اختصاص كل وحدة تنظيمية.

✓ **طريقة تجميع الأهداف:** وتسمى أيضا طريقة من أسفل إلى أعلى، وتتبع الخطوات الآتية في تحقيقها:

- ❖ تحديد الأعمال والعمليات التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق الأهداف؛
- ❖ القيام بتجميع هذه الأعمال في مجموعات متجانسة لتشكل وظائف؛
- ❖ تجميع الوظائف المتشابهة في وحدات تنظيمية متشابهة؛
- ❖ العمل على تجميع الوحدات المتشابهة الصغيرة إلى وحدات أخرى اكبر منها.

2-8 القيادة

تعرف القيادة بأنها إمكانات يتمتع بها فرد معين في إدارة جماعة معينة من الأفراد، لغرض تحقيق أهداف المؤسسة **(خضير كاضم حمود ،الدكتور موسى سلامة اللوزي،2008،ص299).**

ويعرفها (Kelly and lazer)على أنها "عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في مهمة تحديدها للأهداف وتحقيقها لهذه الأهداف ". **(محمود سلمان العميان ،2002 ،ص257).**

أما برنز (Burns)فيعرف القيادة من خلال القادة و إمكانية تشجيع أتباعهم على التصرف لتحقيق أهداف ذات قيم ودوافع تهم الطرفين: القادة والأفراد التابعين لهم **(حسن إبراهيم بلوط، 2005،ص416).**

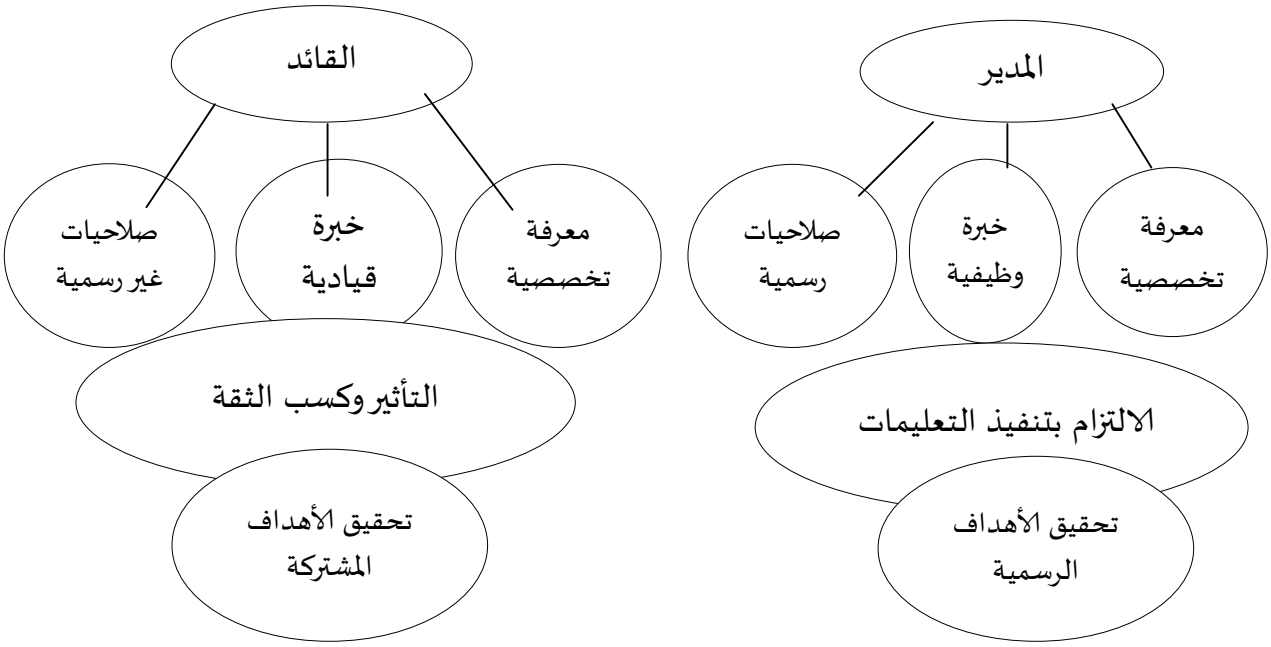
أما ريتشارد و زملائه(Richard et al) فإنهم يعتقدون أن القيادة هي :«عملية تأثير و فعالية لصفات و خصائص القائد الشخصية، و كذلك خصائص التابعين، و كذلك المواقف التي يمر بها الناس الآخرين أفراد أو جماعات نحو تحقيق أهداف مرغوبة». **(ناصر محمد العديلي ، 1993م ،ص227).**

كما تعرف القيادة أيضا بأنها: "القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم لتحقيق أهداف مشتركة " فمفهوم القيادة يدور حول مسألة "التأثير" فهل أن من يمتلك التأثير يمكن أن يصبح قائدا ؟ وماذا بشأن الذي لا يمتلك التأثير ولديه السلطة داخل المؤسسة؟ **(نبيل ذنون الصائغ،2011، ص ص188،189).**

ومن خلال ما سبق فإن الباحث يرى أن القيادة هي قدرة شخص معين على التأثير في الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق أهداف المؤسسة طوعا لا كرها.

ويمكن بيان أوجه الاختلاف بين القائد والمدير من خلال الشكل الموالي:

الشكل (2-8): الفرق بين القائد والمدير



المصدر: صلاح عبد القادر النعيمي، 2008، ص101

إن الشكل السابق يظهر أن هناك فرق كبير بين المدير القائد. إذ أن القائد يركز على الأمور الإستراتيجية ويشجع على الإبداع ويبني العلاقات مع الأفراد بل ويمكنهم من خلال تفويض السلطات الكافية لهم ، أما المدير فهو الذي يركز على الأعمال الروتينية لتحقيق الأهداف الرسمية ولا يشجع على الإبداع.

ومن الصفات التي يجب أن يتمتع بها القائد الناجح**(خضير كاظم حمود الفريجات، وموسى سلامة اللوزي وأنعام الشهابي، 2009، ، ص ص 239-240):**

- ✓ الشخصية القوية والأخلاقيات العالية؛
- ✓ الحيوية والنشاط العالي؛
- ✓ الاهتمام بانجاز الأهم ثم المهم ؛
- ✓ الشجاعة والمبادرة ؛
- ✓ تشجيع الإبداع؛
- ✓ الجدية في العمل والإتقان فيه؛
- ✓ تحديد الأهداف ورسم الاستراتيجيات بالمشاركة؛
- ✓ عدم الفشل واستمرار الحماس لديه في جميع الظروف؛

- ✓ الحنكة التي تمكن من الاستجابة للمشكلات؛
- ✓ تدريب وتمكين ومساعدة الآخرين على التطوير.

وظهرت القيادة التحويلية كنموذج حديث للقيادة الناجحة وخاصة في الدول الأوروبية وفي المؤسسات الكبرى، والتي عرفت بأنها عملية يسعى من خلالها القائد والتابعين إلى النهوض بكل منهم الآخر للوصول إلى أعلى مستويات الدافعية والأخلاق." **(باشيوة وآخرون، 2010، ص387)** ،كما عرفت أيضا بأنها تلك القيادة التي تتجاوز الحوافز مقابل الأداء المرغوب إلى تطوير وتشجيع العاملين فكريا وإبداعيا وتحويل اهتماماتهم الذاتية لتكون جزء أساسيا من الرسالة العليا للمؤسسة." **(عبد الكريم الغزالي،2012،ص25)** وبالتالي فان القائد التحويلي هو الذي يكون قدوة لغيره، ويكسب ثقة واحترام الآخرين لما لديه من قدرات ومهارات خارقة يتمتع **(Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio, 2006,P05).**

وتهدف إلى: **(عبد الكريم الغزالي،2012،ص ص26-27):**

- ✓ الاهتمام بالعاملين من خلال العمل تطوير أداءهم وتحسين مهاراتهم بصورة مستمرة والعمل على خلق جو عمل مناسب يسوده روح العمل الجماعي التعاوني ؛
- ✓ تعتمد القيادة التحويلية على وضع معايير موضوعية لقياس الأداء وترسخ الثقافة المهنية؛
- ✓ العمل على التشجيع على الإبداع والابتكار من أجل حل المشكلات وتحقيق الأهداف؛
- ✓ العمل على تحقيق مشاركة العاملين في وضع الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة، وتساعدهم على اعتماد التفكير الإبداعي لتقديم حلول متعددة لإنجاز الأهداف، ومن ثم فإنها تجنب الأفراد من الالتزام بالحلول النمطية أو اعتماد السرعة في إصدار الأحكام؛
- ✓ تشجيع العمل بروح الفريق الواحد يتم فيه تقاسم المسؤوليات والصلاحيات مما يؤدي ذلك إلى إرساء المناخ التعاوني الباعث على الإبداع والتميز؛
- ✓ يمكن من خلال القيادة التحويلية تقديم توضيحات مفصلة لواجبات ومهمات جميع العاملين بالمؤسسة، ومن ثم إمكانية تقييم العمل لتنمية مواهبهم وميولهم وقدرتهم؛
- ✓ إمكانية معرفة حاجات العاملين والمتعاملين ، ومن ثم العمل على إشباعها؛
- ✓ الاستجابة لحاجات المجتمع الدائمة التغيير.

وعلى اثر ذلك فانه يمكن التمييز بين القيادة التحويلية والقيادة التقليدية من خلال بيان الفرق بين القائد التحويلي والتقليدي المبينة في الجدول الموالي:

الجدول (2-2): الفرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي

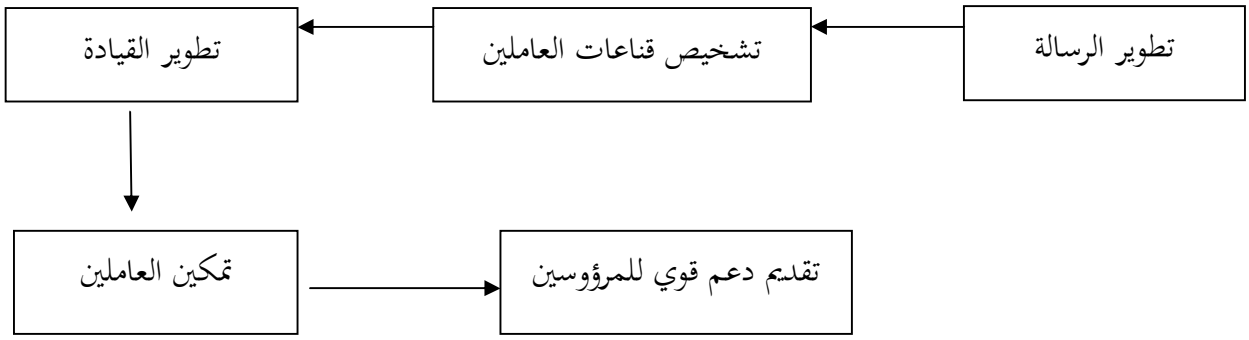
الأبعاد السلوكية	القائد التحويلي	القائد غير التحويلي
علاقته وتفاعله مع الوضع الراهن	يكافح لتغيير الوضع الراهن	يرغب بإبقاء الوضع كما هو دون تغيير
الأهداف المستقبلية	رؤية ثابتة متطلعة إلى التغيير الموجوب للوضع الراهن	تنبثق من الوضع القائم دون إحداث تغيرات جوهرية
القابلية على المحاكاة والمماثلة للآخرين	توجه مشترك مع من هم في أفضل وضعية ورؤية مثالية لتحقيق التميز على الأقل	التوجه باتجاه الآخرين ومحاولة تقليدهم دون تفكير
الثقة بالآخرين	تكريس الجهود وإثارة الحماس ورغبة في العمل ومواجهة المخاطر	عدم الرغبة في الاندماج مع الآخرين و الاقتناع بهم
الخبرة	خبرة استخدام الوسائل غير الاعتيادية وتجاوز المألوف والتقليدي في أساليب العمل	خبرة في استخدام المتوفر له في وسائل وما محدد من طرق وأساليب عمل لتحقيق الأهداف
السلوك	معايير سلوكية غير تقليدية	معايير سلوكية تقليدية
وضوح الألفاظ	وضوح عالي للمستقبل وتحديد دقيق للوسائل القيادية التأثيرية	ضعف الوضوح في وضع الأهداف وعدم وضوح في استخدام الوسائل القيادية
أساس القوة ومصدرها	قوة شخصية معتمدة على الخبرة وإعجاب التابعين بالسمات المهمة	قوة الموقع والقوة الشخصية المعتمدة على الخبرة والوضع الاجتماعي
العلاقة بين القائد والعاملين	تحويل اتجاهات التابعين إلى دعم وتنفيذ التغيرات الجذرية	البحث عن الإجماع في الآراء والاعتماد على الأوامر والتوجيهات المباشرة

المصدر: بلال يخلف السكارنة، 2013، ص ص425- 426

يظهر الجدول السابق أن هناك فرق بين القائد التحويلي والقائد غير التحويلي، إذ أن هذا الأخير يركز على إبقاء العمل كما هو ولا يغامر ويعتمد على التعليمات والأوامر و هو لا يقتنع بالآخرين ولا يحاول الاندماج مع الآخرين.

إن تجسيد القيادة التحويلية في الواقع يمر بخمس مراحل يبينها الشكل الآتي:

الشكل (2- 9)مراحل القيادة التحويلية



المصدر: طاهر محسن الغالبي واحمد علي صالح ،2010 ،ص163)

يبن الشكل السابق أن القيادة التحويلية تمر بالمراحل الآتية **(طاهر محسن الغالبي وأحمد علي صالح ،2010،ص ص162-163):**

- ✓ **تطوير الرسالة** والتي يجب أن تكون واقعية ويمكن تجسيدها ومرنة تستجيب للفرص والتهديدات؛
- ✓ **تشخيص قناعات العاملين:** يقوم القائد التحويلي بمعرفة واقع حاجات وتوقعات وتطلعات العاملين وأخذها بعين الاعتبار عند صياغة الرسالة؛
- ✓ **تطوير القيادة** يقوم القائد بحث العاملين على تأدية مهامهم والدفاع عن الرسالة والولاء لها؛
- ✓ **تمكين العاملين** يقوم القائد بتمكين العاملين ومنحهم الصلاحيات والمسؤوليات اللازمة؛
- ✓ **تقديم دعم قوي للعاملين** يكون ذلك عن طريق الاهتمام بحاجاتهم.

2-9 ثقافة المؤسسة

تعريف الثقافة :للثقافة عدة معاني من حيث المعنى العام، وعند تمحيص أهم ما ورد في تعريفها نجد أن معنى الثقافة يعني **(زيد صالح حسن سميع، ، ص 45):**

- ✓ تراث الأمة الذي يتم نقله من جيل إلى جيل؛

- ✓ الأفكار الموجودة في الأمة وعاداتها وتقاليدها؛
- ✓ تركيزها على السلوك أكثر من المعرفة ؛
- ✓ طريقة الحياة التي يعيش بها الناس وفقا للفكر الذي يفكرون به في الحياة المادية والفكرية.

وبالتالي فإن الثقافة تتعلق بالجوانب السلوكية والفكرية التي تتميز بها الأمة، والتي تنتقل من جيل إلى جيل وخاصة تلك التي تعبر عن نمط حياة الأفراد وعاداتهم وتقاليدهم وقيمهم وأعرافهم والتي يحافظ عليها الأفراد عبر مختلف الأزمنة.

أبعاد عناصر الثقافة التنظيمية

للثقافة التنظيمية الأبعاد الآتية **(عبد الله بن عطية الزهراني، 2008 ، ص 38):**

- ✓ **البعد التنظيمي:** وهو الحقل من البحوث الذي له اهتمام بدراسة سلوك واتجاهات وآراء العمال في المؤسسة، وأيضا معرفة تأثير التنظيمات غير الرسمية على أداء العمال؛
- ✓ **البعد الإداري:** هو كل سلوك لفرد أو جماعة له علاقة بالنشاط الإداري، ويرتبط بسلوك الفرد عند القيام بالعمل؛
- ✓ **البعد الإنساني:** ويعنى أن الثقافة التنظيمية تؤثر على الجانب الإنساني لدى الفرد من خلال تكوين العلاقات مع العمال أو مع الإدارة.

خصائص ثقافة المؤسسة

هناك عدة خصائص ترتبط بثقافة المؤسسة، ومن خلال هذه الخصائص يمكن التمييز بين الثقافة والأخرى، وهي خصائص ليست شمولية بل هي مساعدة لتعريف طبيعة الثقافة، نذكرها فيما يلي**(حسين حريم و رشاد الساعد، 2006، ص ص 230-231) :**

- ✓ **الانتظام:** ويشير إلى التناسق في سلوكيات الأفراد داخل المؤسسة الواحدة، إذ نجد أن هناك لغة واحدة، لباس واحد، مفردات وطقوس واحدة، أي أن الأفراد يسلكون سلوكا واحدا مما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها، بل إن مثل هذه الثقافة سوف تعمل على تقريب أكثر بين العمال والمسؤولين؛
- ✓ **المعايير المشتركة:** في المؤسسة الواحدة نجد أن هناك معايير تحكم عدة أمور مثل حجم العمل الواجب انجازه والذي من شانه العمل معرفة كل فرد حجم عمله، ومن ثمة توجيه كافة جهوده للقيام بهذا العمل، مما ينعكس ايجابيا على تحقيق أهداف المؤسسة، لذلك فان أي مؤسسة لا بد لها أن تضع مثل هذه المعايير حتى يكون واضحا لكل فرد ما هو العمل المنوط به، ومنها أيضا درجة التعاون بين

الإدارة والعاملين وهو أيضا معيار مهم جدا لا بد من توضيحه قبل البدء بأي عمل حتى لا يتولد صراع بعد ذلك بين الإدارة والعاملين والذي من شانه العمل على عدم تحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ **القيم المتحكمة** والتي تتبنها المؤسسة وتصبوا إلى الوصول إليها مثل تحقيق جودة عالية والكفاءة العالية وإرضاء الزبائن، ومثل هذه القيم لا تكون من فراغ بل لا بد من مشاركة العاملين مع الإدارة في وضعها والعمل على شرحها وتفسيرها لأي فرد مهما كانت صفته أو درجته، لان التفاهم في مثل هذه الأمور سوف يوجه كل الجهود للعمل على تحقيقها ولا تكون هناك معارضة من طرف العمال، ففي بعض الأحيان تقوم المؤسسات بوضع قيم بدون مشاركة العمال وقد لا تكون مفهومة أو طريقة تحقيقها غير واضحة مما قد تفهم بالطريقة الخاطئة فيقوم العامل بمعارضتها ومحاولة إفسادها وعليه قد لا تتحقق بطريقة فعالة؛

✓ **ثقافة المؤسسة هي فلسفة :** تعتبر الثقافة كفلسفة حياة داخل المؤسسة لأنها تهتم بطريقة التعامل بين الأفراد وبين الأفراد والإدارة، وعليه وجب على القادة تكوين الثقافة المناسبة التي تتماشى وتطبيق إستراتيجية المؤسسة ، والتي أيضا تتماشى وقيم العمال المراد التحكم فيهم وتوجيهم نحو تحقيق الأهداف؛

✓ **ثقافة المؤسسة قواعد:** من الواضح أن مختلف القيم والتعاليم تعتبر كقواعد تملى من طرف القادة تضبط وتحكم سلوكيات الأفراد وترشدهم إلى صراط تحقيق الأهداف، وعليه فانه يمكن اعتبارها تبين ما هي السلوكيات المقبولة والتي يجب العمل على تحسينها والاستثمار فيها في المستقبل بل والمكافئة عليها، وما هي السلوكيات غير المقبولة والتي يجب تجنها من طرف الأفراد والعمل على الحد منها ومعاقبة الأفراد الذين قد يسلكون مثل هذه السلوكيات؛

✓ **ثقافة المؤسسة مناخ تنظيمي:** إن العمل على إرساء قواعد ومعايير وقيم معينة تؤدي إلى تحقيق الأهداف من خلال التأثير على سلوكيات الأفراد ودفعهم إلى القيام بالسلوكيات المقبولة وتجنب السلوكيات غير المقبولة من شأنه خلق جو للعمل وهذا ما يجعلنا أن نعتبر الثقافة كمناخ تنظيمي يسود داخل المؤسسة من أجل تأدية عمل معين أي أنها الجو الذي تؤدى فيه الأعمال والذي من شانه قامت المؤسسة وتهدف للوصول إلى أهدافها المسطرة في خطتها وهذا سوف ينعكس على:

- ❖ طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض؛
- ❖ كيفية تصرف الأفراد مع العملاء؛

❖ شعور الأفراد حول طريقة أداء الإدارة أي الطريقة التي تتعامل بها الإدارة معهم أثناء تأدية مهامهم المنوطة بهم.

ولكن ما نلاحظه أن هناك العديد من الباحثين فرقوا بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي ويمكن بيان ذلك من خلال الجدول الموالي:

الجدول (2-3) الفرق بين الثقافة التنظيمية والمناخ التنظيمي

وجه المقارنة	الثقافة التنظيمية	المناخ التنظيمي
المفهوم	مجموعة القيم والاعتقادات والافتراضات التي يشترك فيها أعضاء المؤسسة	الأنماط السلوكية والاتجاهات والمشاعر المتكررة التي يمكن ملاحظتها وتصف الحياة في المؤسسة
الخلفية الفكرية	علم الإنسان و علم الاجتماع	علم النفس الصناعي
الهدف	درجة جوانب الحياة التنظيمية ووصف الظروف التي تؤثر على سلوك الأفراد من خلال التركيز على الإنسان	دراسة جوانب الحياة التنظيمية من خلال التركيز على الجوانب المادية
مستوى التحليل	التركيز على المعتقدات والقيم والافتراضات الأساسية التركيز على البيئة الداخلية والخارجية	التركيز على تصورات الأفراد للجوانب المختلفة لبيئة العمل والكيفية التي تؤثر البيئة عليهم التركيز على البيئة الداخلية
المنهجية	كيفية وقابلة للقياس الكمي القياس على المستوى الكلي	كمية من خلال بيانات استقصائية القياس على المستوى الكلي
الطبيعة التشاركية	يتشاركها جميع اعضاء التنظيم	يشترك فيه جميع أعضاء التنظيم
الإدارة	عملية إستراتيجية طويلة الأجل يصعب تغييرها لارتباطها بالقيم والمعتقدات	يمكن إدارته في الأجل القصير من خلال التأثير المباشر على سلوك الأفراد

Source Wichinsky, L. 2008, p46.

مصادر الثقافة التنظيمية

تستمد أي مؤسسة ثقافتها من ثلاثة مصادر رئيسة تتفاعل فيما بينها لتتشكل الثقافة الأساسية وهي:

- ✓ **الثقافة القومية:** تشير هذه الثقافة إلى القيم والمعتقدات و السلوكيات السائدة في المجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة، ففي الغالب فان المؤسسات توظف أفراد ذلك المجتمع للعمل فيها وسيأتون محملين بتلك القيم والمعتقدات والسلوكيات وسيعملون على الحفاظ عليها، وعليه فلا بد للمؤسسة أن تفهم ثقافة المجتمع وتحاول وضع إستراتيجيتها متلاقية مع هذه الثقافة لأنه يصعب الفصل بين ثقافة المجتمع وثقافتها، لذا فانه يتوجب عليها أن تفهم هذه الثقافة وتحتويها. وهذا ما يراه الباحث مناسبا إلا أن هناك باحثين لا يرون أن هناك تأثير كبير لأن باستطاعة القادة تغيير ثقافة الأفراد بمجرد التحاقهم للمؤسسة من خلال توجيه القوانين والتعليمات والقيم المناسبة، والتأثير عليهم للقيام بذلك والتشبع بذلك**(أمل مصطفى عصفور 2008 ، ص 70.)**؛
- ✓ **القادة والمؤسسون:** إن القادة هم الذين يتحملون مهمة التأثير على الآخرين للقيام بالأعمال وتحقيق الأهداف، كما يعملون على وضع الاستراتيجيات المناسبة وما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل والرؤية التي يرونها مناسبة، وعليه فان للقادة والمؤسسون دورا برازا في تشكيل الثقافة التنظيمية المناسبة لتحقيق تلك الأهداف المسطرة وزرعها بين أفراد العاملين حتى يتشبعوا بها والقيام بها على أكمل وجه، وعليه فان الباحث يرى أنه من إحدى الوسائل التي يؤثر بها القائد على الأفراد هو تشكيل الثقافة التنظيمية المناسبة وزرعها بين الأفراد، فالقائد الناجح هو الذي يسعى إلى بلورة ثقافة تنظيمية قوية تتماشى وأهداف المؤسسة، والذي يختار الطريقة المناسبة التي تنشر بها هذه الثقافة بين الأفراد والعمل على المحافظة عليها وتطويرها بما تتماشى والتطورات الاقتصادية الراهنة لمؤسسته حتى يتمكن من تحقيق الاهداف **(Kavanagh, M, 2006, p81)**؛
- ✓ **ثقافة الصناعة:** تعمل المؤسسة في صناعة معينة تضم العديد من المؤسسة ولا شك أن ثقافتها سوف تتأثر بثقافة الصناعة التي تعمل فيها ففي الغالب نجد أن المؤسسات التي تعمل في نفس الصناعة ثقافتها متشابهة، إذ أن مع مرور الوقت تتشكل عادة ثقافة معينة تميز هذه المؤسسات عن المؤسسات الأخرى التي تعمل في صناعات أخرى وهذا ما يعرف بثقافة الصناعة فنجد أن هناك تشابه في تصميم المباني والزي الرسمي وتجهيزات المكاتب وغيرها. كما أن القادة لهم مهمة تغيير ثقافة الأفراد العاملون الجدد في المؤسسة بما يتماشى وأهداف المؤسسة من خلال العمل على إلغاء السلوكيات السلبية في

العمل، ولا شك أن ذلك يحتاج إلى نظرة إستراتيجية للقائد، من خلال تحليل سلوكيات أفراده ومعرفة السلوكيات السلبية، ومن ثمة العمل على إيجاد الطريقة الفعالة لتجنبها بل لنزعها نهائيا من تفكير وذهنية الأفراد(**(جرالد جرينبرج و بارون، روبرت ، 2004، ص 63).**

مكونات الثقافة التنظيمية

إن المتتبع لموضع الثقافة التنظيمية سيجد أن هناك عناصر يمكن إدراكها وملاحظتها، وعناصر أخرى لا يمكن ملاحظتها، وعليه فان مكونات الثقافة التنظيمية عادة ما تقسم إلى عناصر غير مادية وعناصر مادية. فالمكونات غير المادية لا يمكن إدراكها بحواسنا وتشمل الآتي:

- ✓ **القيم:** هي تلك المفاهيم الإنسانية والتي يتصورها الأفراد عما هو صحيح أو خاطئ، أو حسن أو سيئ، أو مهم أو غير مهم **(زين الدين بروش ولحسن هدار،2007، ص57)** وهي مؤثرة جدا على سلوك الأفراد وموجهة له، حيث تبين للأفراد أن هذا النهج المنتهج هو صحيح أم لا، وأن هذا التصرف هو لائق أم لا، ومن ثمة التأثير على الأداء الكلي للمؤسسة، وعليه فان المؤسسة لا بد لها أن تزرع قيم إنسانية فعالة تساعدها على تحقيق أهدافها ، بحيث أن الأفراد إذا فهموا هذه القيم واقتنعوا بها فانه يسهل عليهم تطبيقها والعمل بها في كل زمان وعلى أي حالة. وعادة ما تقسم القيم إلى:
  - ❖ **قيم جوهرية:** وهي المبادئ الأساسية والثابتة في المؤسسة والتي تبنى بغرض تنفيذ الاستراتيجيات وعادة ما تحدد عند وضع الأهداف؛
  - ❖ **قيم تشغيلية:** وهي القيم المتعلقة بطريقة أداء المؤسسة الحالي، والتي يتم وضعها للوصول إلى القيم الجوهرية؛
  - ❖ **قيم فردية:** وهي قيم الأفراد والتي تجتمع فيما بينها لتشكل قيم المؤسسة، وهي التي يقع عليها دائما التغيير لتتماشى مع قيم المؤسسة.
- ✓ **المعتقدات:** وهي أفكار يشترك فيها الأفراد متعلقة بالعمل في حد ذاته وكيفية انجاز هذا العمل وتأدية مختلف المهام**(رفعت محمد الفاغوري 2005 ،ص 155)**، فقد تكون هناك معتقدات ايجابية مثل: حب العمل، الصداقة، الاحترام ، وهذا يعتبر جيد بالنسبة للمؤسسة وستحاول الاستثمار في مثل هذه المعتقدات وتعمل على تعزيزها لجميع العاملين فيها، كما قد تكون هناك معتقات سلبية مثل الكراهية، الأنانية وهذه الصفات ستؤثر على مسيرة المؤسسة في تحقيق الأهداف، لذلك يجب عليها العمل على إزالة مثل هذه المعتقدات من أذهان الأفراد؛

✓ **الأعراف والمعايير التنظيمية:** هي معايير يلتزم بها الأفراد في المؤسسة دون أن تكون مكتوبة، وهي مفيدة للمؤسسة بحيث تعتبر كتنظيم داخل المؤسسة ويصبح الأفراد يعملون بها مع مرور الوقت بحيث تكون معروفة وواجبة الإتباع مثل: ضرورة استئذان العامل من رئيسه قبل الخروج أو عدم تعيين الأب والابن في نفس المؤسسة.

أما المكونات المادية فهي مكونات يمكن إدراكها بحواسنا وتتمثل في **(زين الدين بروش ولحسن هدار، 2007، ص ص 58-59) :**

✓ **الطقوس:** هي عادات وفعاليات متكررة تحرص المؤسسة على القيام بها لتحقيق أهداف معينة وخاصة تحفيز العاملين فيها للعمل، كما تعبر عن القيم الأكثر أهمية للمؤسسة، فمثلا نجد أن المؤسسات تخصص فترات لتناول القهوة والشاي للعاملين، مما يعزز العلاقة بين مختلف العمال، أو تجد كذلك الاحتفالات الخاصة بالتكريم أو الاحتفال بالمناسبات الاجتماعية؛

✓ **الرموز:** هي الأشياء التي تبرز تجليات المؤسسة المادية الظاهرة ومؤشر الحياة التنظيمية فيها، وتستخدم للتعبير عن معاني مميزة ترمي المؤسسة الوصول إليها مثل شعار المؤسسة ورسالتها واسمها التجاري أو نمط اللباس والتصميم المعياري للمباني، فمثل هذه الأمور تمثل رسائل للعمال والزبائن تسعى المؤسسة من خلالها لإيصال المعلومة حول هدفها؛

✓ **الموروث الثقافي للمؤسسة:** وهي المواقف والأحداث التي مرت عليها المؤسسة، وقد تكون مواقف ايجابية يتم التركيز عليها وإبرازها بالشكل المناسب للعمال من اجل أن تصبح ثقافة داخل المؤسسة كما قد تكون سلبية فتسهر المؤسسة على إزالتها من أذهان العمال؛

✓ **القصص والأساطير:** تتمثل القصص في تلك الروايات التي ترويها المؤسسة عن الأحداث الماضية للمؤسسة والتي توضع لتفسير القيم والمعتقدات التنظيمية للمؤسسة، فهي روايات عن التميز والنجاح والفشل المحقق من طرف المؤسسة. أما الأساطير فهي روايات عن نفس الحالات السابقة لكنها تكون بشكل مبالغ وبشكل مثالي يغلب عليه الطابع الخرافي تروي أحداث حقيقية حدثت في المؤسسة تهدف للتأثير على العمال ودفعهم للعمل بإتقان؛

✓ **الأبطال:** هم أفراد متميزون في المؤسسة بأدائهم وقيمهم وثقافتهم وقدموا للمؤسسة الأعمال الكثيرة ودفعوا بها لتحقيق التميز، فتقوم المؤسسة بالتعريف بهم وتكريمهم وبيان الأدوار التي قاموا بها من اجل جعلهم أمثلة يقتدى بهم؛

- ✓ **الطابوهات:** تسمى أيضا بالمحضورات وهي كل الأحداث التي تتفادى المؤسسة الحديث عنها والتصرفات والسلوكيات التي لا يجب تكرارها، وبالتالي فهي تمثل مخاوف تريد المؤسسة اجتنابها من اجل وضع حد للتوترات بداخلها؛
- ✓ **اللغة الخاصة:** وهي المفاهيم والمصطلحات التقنية التي يبتكرها العمال والإدارة للتعامل فيما بينهم بمعنى أنها كلمات ذات دلالات لا يفهما إلا العاملون في تلك المؤسسة .

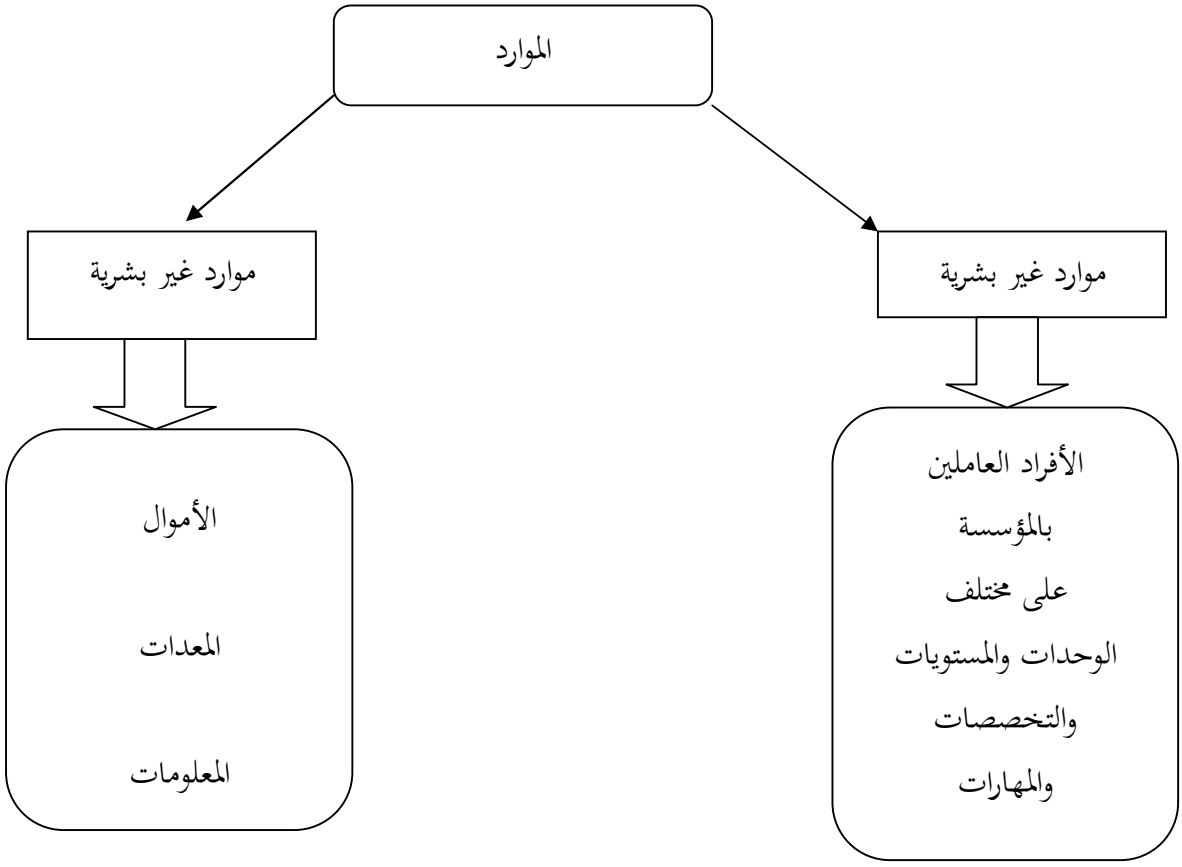
2-10 الموارد

تتمثل الموارد في ذلك المزيج من الإمكانيات المالية والبشرية والتكنولوجية والأنظمة الإدارية المختلفة ونظم المعلومات الإدارية ونظم التسويق، ومن أهم عوامل نجاح المؤسسات هو مدى توفرها على مزيج متوازن ومتكامل من الموارد والإمكانيات القادرة على تلبية متطلبات النمو المستقبلية وأخطر عنصر على المؤسسة هو النقص في مواردها بحيث لا تستطيع مواجهات الطلبيات المتزايدة ومن ثمة عدم تحقيق الأهداف **(أحمد القطامين، 2009، ص ص 87-88)** ومن أهم الموارد نجد:

- ✓ الموارد البشرية؛
- ✓ الموارد المالية؛
- ✓ الآلات والتجهيزات والمعدات؛
- ✓ موارد البحث والتطوير؛
- ✓ الموارد التسويقية.

ومن الباحثين من يقسم الموارد إلى موارد بشرية وموارد غير بشرية كما في الشكل الموالي:

الشكل(2-10) تقسيم الموارد



المصدر: علي السلمي، 1998، ص50

يبين الشكل السابق أن على مستوى المؤسسة توجد موارد بشرية تتمثل في الأفراد الذين يعملون فعلا بالمؤسسة بمختلف مهاراتهم وخبراتهم وقدراتهم ومستواهم الوظيفي، وموارد غير بشرية وتتمثل في الأموال والمعدات والتجهيزات والمعلومات.

وعندما تقوم المؤسسة بتحليل مواردها يجب مراعاة:

- ✓ يجب أن يمتد التحليل لمعرفة تأثيرات الموارد على مختلف سياسات المؤسسة؛
- ✓ هناك عوامل أخرى تؤثر على عمل المؤسسة ولا تعتبر موارد المؤسسة هي العنصر الرئيسي والوحيد المؤثر على نشاط المؤسسة.

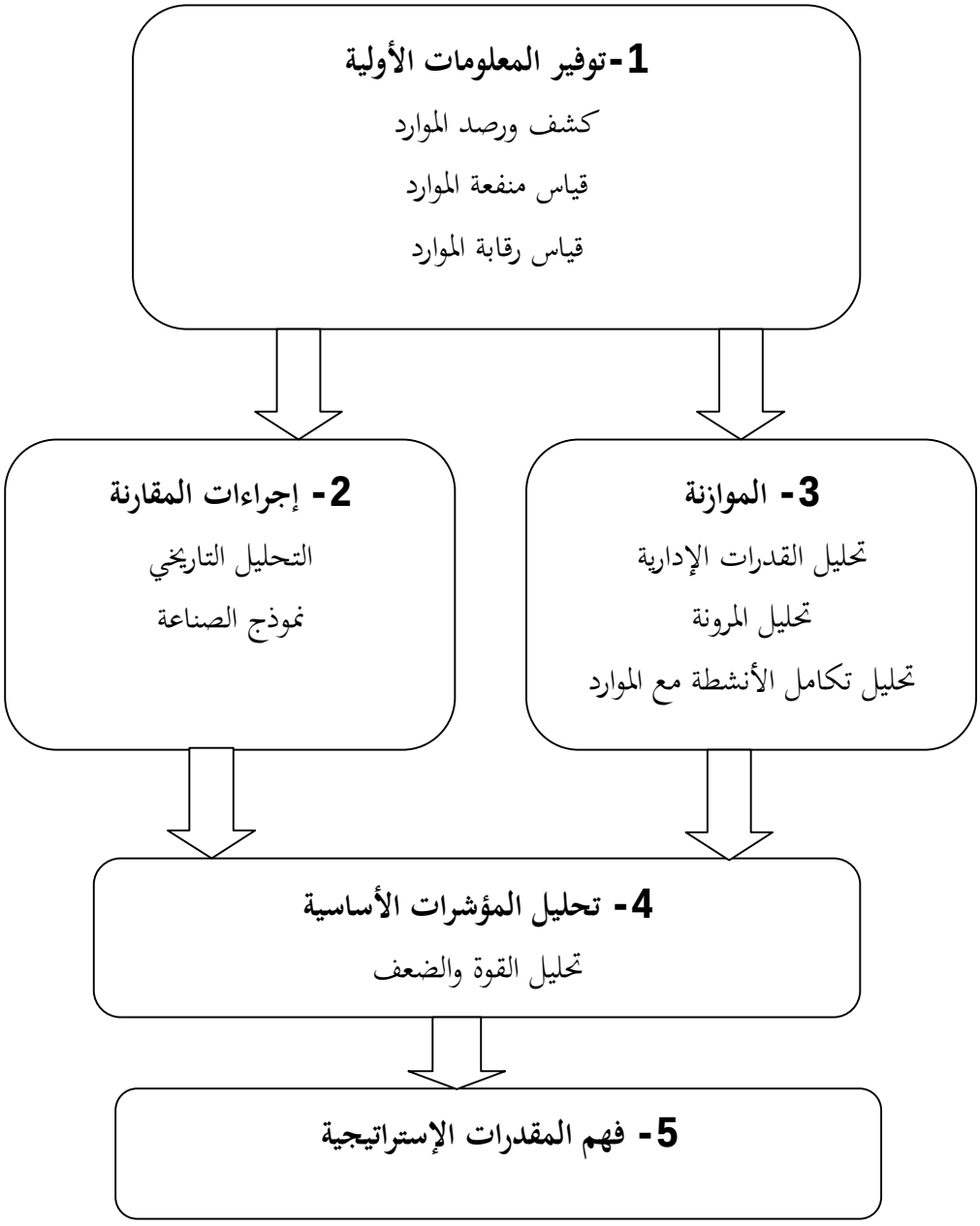
وتمر هذه العملية بالخطوات الآتية:

- ✓ توفير المعلومات الأولية؛

- ✓ الموازنة؛
- ✓ إجراءات المقارنة؛
- ✓ تحديد المؤشرات الأساسية؛
- ✓ فهم المقدرات الإستراتيجية.

والشكل الموالي يبين ذلك:

الشكل(2-11) خطوات تحليل الموارد



المصدر: حسن محمد أحمد محمد المختار، 2009، ص66.

يتبين من خلال الشكل السابق أن المؤسسة يجب عليها أن تهتم بتحليل مواردها لما له من دور كبير في تحقيق أهدافها، ولعل السبب الأساسي من ذلك هو الاستفادة من هذه الموارد الاستفادة القصوى، إذ لا بد أن تجمع المعلومات اللازمة حول الموارد والقيام بتحليلها وتفسيرها ووضع إجراءات الموازنة والمقارنة للوصول إلى فهم المقدرات الإستراتيجية.

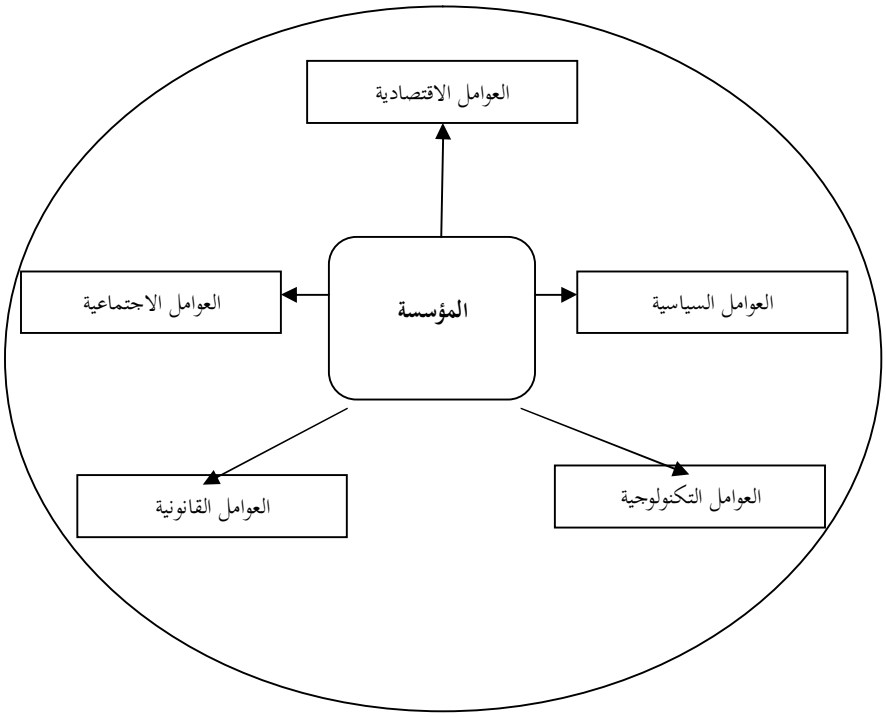
2-11مكونات البيئة الخارجية العامة

تتمثل البيئة الخارجية العامة في كل المتغيرات التي لها تأثير على المؤسسة وتقع خارج المؤسسة، بمعنى أنها لا يمكن التحكم فيها ويكون التأثير غير مباشر، وتتكون من:

- ✓ العوامل السياسية؛
- ✓ العوامل الاقتصادية؛
- ✓ العوامل الاجتماعية؛
- ✓ العوامل التكنولوجية؛
- ✓ العوامل القانونية.

ويمكن بيانها من خلال الشكل الموالي:

الشكل(2-12) مكونات البيئة الخارجية العامة



المصدر: إعداد الباحث

ومن خلال الشكل السابق يمكن بيان أهم العناصر المكونة للبيئة الخارجية العامة في الآتي:

- ✓ **العوامل السياسية:** ويقصد بها كل التأثيرات الحالية والمستقبلية والتي من شأنها التأثير على عمل المؤسسة، حيث أن كل مؤسسة تعمل في ظل مناخ سياسي معين تابع للدولة التي تعمل فيها، وتؤثر هذه العوامل السياسية على الخيارات الإستراتيجية للمؤسسات والتي منها: النظام السياسي للدولة أو الدول التي تعمل بها المؤسسة، ومدى استقراره والحرية السياسية وطبيعة أنظمة الحكم وغيرها؛
- ✓ **العوامل الاقتصادية:** ويقصد بها تأثيرات كل من: التأثيرات المحلية والوطنية والعمالية والمتغيرات الاقتصادية العالمية والتي من شانها التأثير على عمليات المؤسسة وخياراتها الإستراتيجية ومنها:
  - ❖ الناتج القومي الإجمالي؛
  - ❖ معدل الدخل القومي؛
  - ❖ معدل نمو الاقتصاد؛
  - ❖ متوسط دخل الفرد؛
  - ❖ معد التضخم والبطالة؛...

فمثل هذه العوامل هي عوامل اقتصادية تؤثر بشدة على عمل المؤسسة وتأثر على قراراتها ورؤيتها؛

- ✓ **العوامل الاجتماعية والثقافية والديمغرافية:** وهي كل التغيرات الحاصلة في المجتمع حيث أن كل مؤسسة تعمل داخل مجتمع تستمد منه ثقافتها ومواردها وتعطى له مخرجاتها والتي منها:

(Louiz Moutinho, 2000, p05):

- ❖ قيم المجتمع؛
- ❖ أعراف المجتمع؛
- ❖ أخلاق المجتمع؛
- ❖ ديمغرافيا السكان؛
- ❖ الحركة الاستهلاكية؛...
- ❖ خصائص السكان.

ويحتاج مدراء المؤسسات لمعرفة هذه العوامل لتساعدهم في التعرف على احتياجاتهم قصد توجيه الجهود نحو إشباع هذه الحاجات**(علي عباس، 2008، ص 32)**؛

- ✓ **العوامل التكنولوجية:** وتتمثل في التكنولوجيا الجديدة والناشئة على عمل المؤسسة، حيث أنها تعطي موقعا تنافسيا للمؤسسة، بل وموقع ريباديا لأنها تؤدي إلى تحسين الخدمات والمنتجات وباستمرار، وعليه وجب على المؤسسات أن تراعي التكنولوجيا الموجودة ومحاولة اكتسابها من اجل العمل على رضا عملائها؛
- ✓ **العوامل القانونية:** تبين هذه العوامل مدى تأثير التشريعات الوطنية والعالمية على عمل المؤسسة حيث كل دولة أو اتحاد يقوم بتشريع قوانين تنظيمية للعمل منها:
  - ❖ قوانين العمل؛
  - ❖ قوانين المنافسة؛
  - ❖ قانون الصحة والسلامة؛
  - ❖ قوانين الاستثمار الخارجي؛...

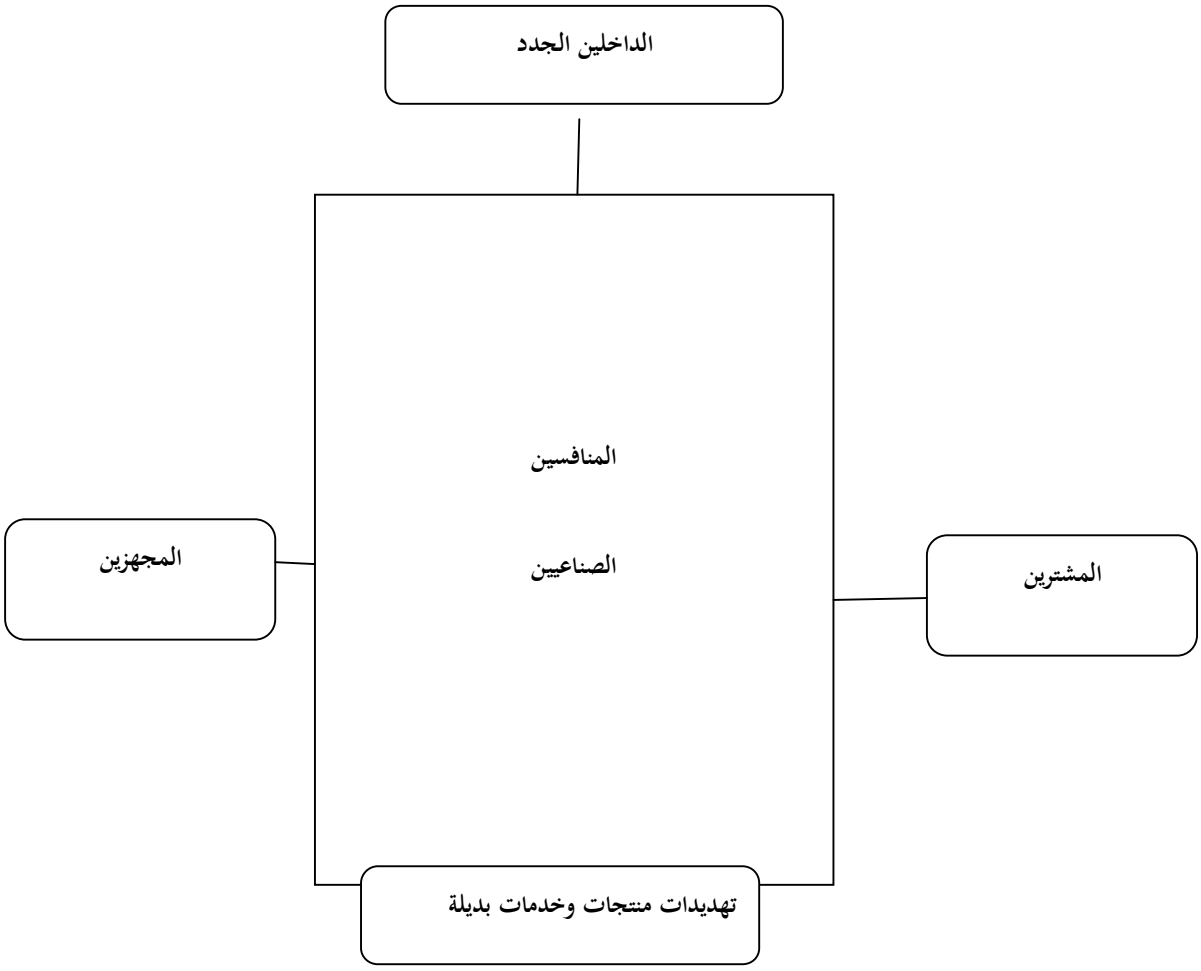
2-12 تحليل بورتر لمعرفة عناصر البيئة الخارجية المباشرة

يستخدم هذا التحليل لتحليل البيئة الخارجية المباشرة التي لها تأثير مباشر على المؤسسة،حيث قدم بورتر خمسة عوامل مؤثرة هي(**Allan Manning ,2004,P15)** :

- ✓ تهديدات الداخلين الجدد؛
- ✓ قوة مساومة المجهزين؛
- ✓ قوة مساومة المشترين؛
- ✓ تهديدات المنتجات والخدمات البديلة؛
- ✓ وجود منافس قوي ضمن المشاركين في المنافسة.

والشكل التالي يوضح ذلك:

الشكل(2-13) عناصر البيئة الخارجية المباشرة وفقا لتحليل بورتر



المصدر: أحمد القطامين، ، 2009، ص70.

ومن خلال الشكل أعلاه يتبين أن خمسة عناصر مؤثرة على التنافس وهي **(خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس ، 2009، ص ص101-103):**

- ✓ **المنافسون:** تعمل المؤسسة داخل سوق يتميز بالتنافس الشديد، مما وجب عليها أن تضع الإستراتيجية المناسبة لمواجهة هذه المنافسة، فقد تكون للمؤسسة تكاليف ثابتة تزداد بتزايد استخدام التكنولوجيا وهذا ما يشكل ضغط على المؤسسة للاستغلال الأمثل للطاقة لان ذلك الضغط سوف يعجل من دخول المؤسسة لحرب الأسعار من خلال العمل على تخفيضها لمواجهة المؤسسات الجديدة، وما يميز المؤسسة القائمة عن غيرها هو سمعتها الجيدة في السوق، وهذا ما يساعدها على دخول عالم حرب الأسعار دون خوف؛

✓ **الداخلون الجدد:** وهم الداخلون المحتملون الذين سوف يدخلون السوق لان السوق سوق يجدب عدد من المنافسين بمجرد السماع به، مما يزيد من حدة المنافسة ويتسبب ذلك في انخفاض هامش الربح، وتجدر الإشارة هنا أن المؤسسات الجديدة يصعب عليها منافسة المؤسسات القائمة بسبب:

- ❖ منحنى التعلم مما يقلل من التكاليف؛
- ❖ العلاقة القائمة بين المؤسسات القائمة والعملاء وهذا يعتبر كميزة تميز بين هذه المؤسسات .

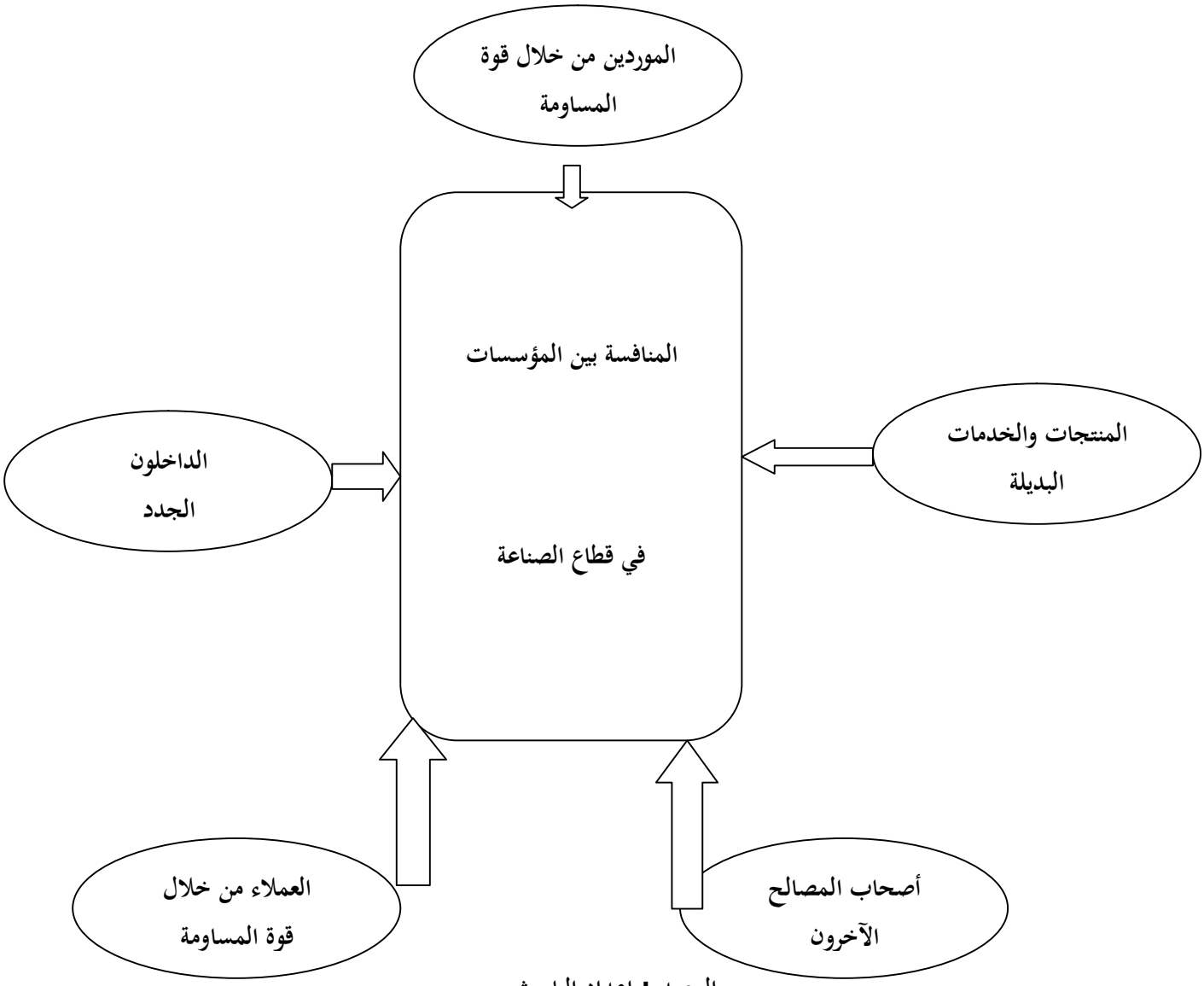
✓ **المنتجات والخدمات البديلة :** إن المؤسسات في هذا العصر تعمل على استخدام التكنولوجيا مما سيسمح للمستهلكين استخدام المنتجات بشكل مرن لمقابلة مختلف احتياجات العملاء، ومن ثمة العمل على تحقيق الاستخدام المتعدد من قبل العميل، وهذا ما سيجعل له عدد من المنتجات بديلة للمنتجات المقدمة من قبل المؤسسات الأخرى، لذا وجب على المؤسسات مراعاة ذلك لأنه يمثل كتهديد يمكن أن يحد من أرباح المؤسسات؛

✓ **قوة مساومة العملاء:** تتمثل قوة مساومة العملاء في تلك القوة التي يملكها العملاء للحصول على المنتجات من الأسواق بأقل الأسعار، لان أي عميل يرغب في الحصول على المنتجات بالجودة المناسبة وبأقل الأسعار، ومن ثمة سوف يعمل على التفاوض للحصول على مراده وهذا يعتبر كقوة ضاغطة أمام المؤسسة يجب أخذها بعين الاعتبار.

✓ **قوة مساومة الموردين:** لا شك أن المؤسسة تتعامل مع الموردين حيث تشتري منهم المواد الأولية ذات النوعية العالية، كما أنها تحتاج إلى يد عاملة من سوق العمل، وأيضا إلى تقنيات عالية تستخدم في الإنتاج، وكل هذا يكون من قبل الموردين الذين سوف يعملون إلى طلب الأسعار والأجور العالية مما يشكل تهديدا للمؤسسة لزم عليها أن تأخذها بعين الاعتبار.

وقد أوصى Freeman **(خالد محمد بني حمدان ووائل محمد إدريس ، 2009، ص ص103)** إلى ضرورة إضافة عامل سادس للمتغيرات التي جاء بها بورتر، وهو أصحاب المصالح الآخرون، والمتمثلة في قوة تأثير الحكومات والاتحادات ومختلف الجماعات الأخرى التي لها علاقة بالبيئة الخارجية، ويمكن بيان ذلك من خلال الشكل الموالي:

الشكل(2-14) عناصر البيئة الخارجية المباشرة وفقا لتحليل Freeman



المصدر: إعداد الباحث

ومن خلال الشكل السابق يمكن القول أن Freeman حافظ على نفس مكونات بورتر وأضاف فقط أصحاب المصالح الآخرون، فالمؤسسة تعتبر كإطار وكيان للمصالح المتعارضة بين أصحاب المصالح المختلفة ومن جملة ذلك نجد: الحكومة، النقابات، المساهمون.

13-2 الأساليب المستخدمة في تحليل البيئة

تحليلSWOT : تحليل SWOT هو تحليل مفيد جدا للمؤسسة، يهدف إلى تحديد الفرص والتهديدات وجوانب القوى والضعف، حيث أن تحليل البيئة الداخلية يؤدي إلى معرفة نقاط قوة وضعف في المؤسسة وحصرها، وتحليل البيئة الخارجية يؤدي إلى معرفة الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المؤسسة

الخارجية وقد يكون هذا التحليل في شكل كشف يحوي كل العناصر التي تهدد المؤسسة، والتي توفر لها الفرص وكشف آخر يبين المناحي التي تكون فيها المؤسسة قوية وتلك التي تكون فيها ضعيفة **(حسن محمد أحمد محمد مختار، 2008، ص97)**

وبالتالي تحليل SWOT هو أداة مفيدة لتحليل الوضع العام للمؤسسة على أساس عناصر القوة والضعف والفرص والتهديدات، (**S**trengths, **W**eaknesses, **O**pportunites, and **T**hreats) (**Alan walter steiss, 2003, p73**) ، وبالتالي فهو يهدف إلى إيجاد موائمة بين الموارد الداخلية متمثلة في نقاط القوة و نقاط الضعف والأوضاع الخارجية متمثلة في الفرص والتهديدات **(سحر محمد محمود فوطة، 2008، ص34)** ويوضح الجدولين الآتيين مجموعة متنوعة من الأوجه الرئيسية التي يجب تناولها بالبحث والتدقيق عند تنفيذ مدخل SWOT في التحليل.

الجدول(2-4) التحليل الداخلي وفقا لتحليل SWOT

عناصر الضعف	عناصر القوة
• عدم وضوح التوجه الإستراتيجي؛ • الموقف التنافسي المتدهور؛ • تسهيلات مهمة للعملاء؛ • نقص الموهبة والخبرة الإدارية؛ • معدل إنجاز ضعيف في تنفيذ الخطط؛ • المعاناة من المشاكل العملية الداخلية؛ • عدم القدرة على تمويل التغيرات الضرورية في الإستراتيجية؛ • ضعف القدرة على تحقيق معدلات النمو؛ • عوامل أخرى.	• الكفاءة المميزة؛ • المصادر المالية المتاحة؛ • مهارات تنافسية جيدة؛ • معرفة جيدة للمشترين؛ • قيادة جيدة للسوق؛ • النوعية العالية للمنتجات أو الخدمات؛ • إمكانية متاحة لإجراء تحسينات على المنتجات أو الخدمات؛ • ميزة انخفاض تكاليف الإنتاج؛ • عناصر أخرى.

المصدر: سعد غالب ياسين،2010 ، ص101.

الجدول (2-5) التحليل الخارجي وفقا لتحليلSWOT

التهديدات	الفـرص
• احتمال دخول منافسين جدد؛ • زيادة مبيعات المنتجات البديلة؛ • نمو بطئ في السوق؛ • زيادة الضغوط التنافسية؛ • سرعة التأثير اتجاه التراجع والركود في دورة الأعمال؛ • نمو قوة المساومة للعملاء والمجهزين، • تغير أذواق وحاجات المستهلكين؛ • أمور أخرى.	• الدخول إلى أسواق أو قطاعات جديدة في السوق؛ • نمو أسرع في السوق؛ • إضافة خط إنتاجي جديد؛ • تنوع المنتجات ذات العلاقة؛ • التوطن بين الشركات المنافسة؛ • القدرة على العمل مع شركاء إستراتيجيين في ميدان الصناعة؛ • أمور أخرى.

المصدر: سعد غالب ياسين،2010، ص102.

من خلال الجدولين السابقين نلاحظ أن نقاط القوة هي نقاط تتوفر عليها المؤسسة في بيئتها الداخلية والتي يمكن استغلالها في تحقيق الأهداف، ولذلك يجب على المؤسسات معرفتها والاستفادة منها. أما نقاط الضعف فهي أيضا نقاط في بيئة المؤسسة الداخلية والتي يجب على المؤسسة التعجيل في معالجتها قبل أن تؤثر عليها، وكل المؤسسات مهما كان نوعها لها نقاط قوة كما لها نقاط ضعف وتتفاوت في درجات التأثير و المشكلة الأساسية ليست في وجود عناصر ضعف إلى جانب عناصر القوة في المؤسسة، وإنما في عدم وجود وعي من قبل الإدارة بعناصر الضعف وعدم توفر رغبة حقيقية في معالجة الأخطاء والانحرافات وتطوير فعالية المؤسسة.

وتوفر البيئة الخارجية فرص تتمثل في وجود أمور وعلامات في بيئتها الخارجية يمكن الاستفادة منها والاعتماد عليها في تحقيق الأهداف، كما أن فيها تهديدات وهي عوامل قد تشكل صعوبات وتحديات أمام المؤسسة وبالتالي يجب معرفتها وتجنبها قبل فوات الأوان مثل تكنولوجيا جديدة بأقل تكلفة، دخول سلع جديدة أكثر جودة من سلع المؤسسة، دخول منافسين جدد يستخدمون تكلفة أقل من تكاليف

المؤسسة، بروز سياسات حكومية في غير صالح المؤسسة، زيادة معدل الفائدة، تحرك سكاني معاكس، تغير سلبي في سعر الصرف.

وتجدر الإشارة إلى أن المؤسسات الكبيرة لا تنتظر الفرص في بيئة الأعمال، بل هي في معظم الأحيان تبحث عنها وتخصص موارد ضخمة لخلق الفرصة واستثمارها وتعظيم المنافع المترتبة على امتلاكها من خلال الدخول بتكنولوجيا جديدة إلى السوق **(سعد غالب ياسين، 2010 ص ص:101-105)**

نموذج مجموعة بوسطن الاستشارية BCG (BCG: Boston consulting groupe)

قامت BCG بتقديم نموذج من أجل اتخاذ القرار الاستراتيجي وله دور كبير في تحليل بيئة المؤسسة لأن أي قرار استراتيجي يتوقف على مدى تحليل بيئة المؤسسة، وتهدف مصفوفة BCG إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المؤسسة أو وحدات الأعمال في ضوئها الحصول على موارد إضافية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نمو وربحية للمؤسسات في المستقبل.

ويعتمد التحليل على مصفوفة ذات بعدين رئيسيين:

- ✓ معدل نمو السوق وهو مؤشر لمدى جاذبية السوق؛
- ✓ حصة السوق النسبية وهي كمؤشر لقياس المركز التنافسي للمؤسسة، كما يبينها الشكل الآتي:

الشكل (2-15) مصفوفة الحصة_نمو لجماعة بوسطن

%20 عالي	النجوم	؟ علامات الاستفهام
%100 منخفض	البقرات المدرة للنقدية	الكلاب
%00		

معدل نمو السوق

حصة السوق النسبية

المصدر: عبد السلام أبو قحف، ، 2002، ص215.

ومن خلال الشكل السابق، فإن هنالك أربعة أنواع من وحدات الأعمال الإستراتيجية أو المنتجات يمكن التمييز بينها:

- ✓ **النجوم:** تستحوذ النجوم على نصيب عالي نسبيا من السوق و تمثل وحدة العمل الإستراتيجية الرائدة في محفظة أنشطة المؤسسة؛
- ✓ **علامات الاستفهام:** معدل النمو عليها في السوق عالي لكن حصة المؤسسة من السوق منخفض مقارنة بالمنافسين وهذا النوع من الوحدات يثير الدهشة؛
- ✓ **البقرات المدرة للنقدية:** تحظى المنتجات التي تقع في هذا المربع على حصة سوقية عالية مقارنة بأكبر المنافسين؛
- ✓ **المنتجات المثيرة للقلق (الكلاب):** تتميز بمركز تنافسي ضعيف في مجالات صناعية غير مجدية، وهكذا ينظر إليها على أساس أنها تقدم منافع قليلة للمؤسسة.

وتهدف مصفوفة BCG إلى تحديد الإستراتيجية التي تستطيع المؤسسة أو وحدات الأعمال في ضوئها الحصول على موارد إضافية من أجل استخدامها بكفاءة لتحقيق أعلى نمو وربحية للمؤسسات في المستقبل.

المدخل الحديث لمجموعة BCG ويسمى أيضا ب BCG2. وظهر نتيجة الانتقادات المقدمة للنموذج الأول والذي يفترض أن السوق في نمو معتبر والبيئة غير مضطربة وهو نموذج مكمل للنموذج الأول وليس مناقضا له. ويعتمد النموذج الحديث على:

- ✓ طبيعة البيئة؛
- ✓ مستوى الميزة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة؛
- ✓ إمكانيات التميز التي تسمح بالحصول على الميزة التنافسية.

والشكل الموالي يظهر ذلك:

الشكل (2-16) المصفوفة الثانية لـ BCG

	الميزة التنافسية		
	قوية	ضعيفة	كثيرة
إمكانية التمييز التنافسي	إستراتيجية التخصص	وضعية مبعثرة	محدودة
	إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف	وضعية مأزق	

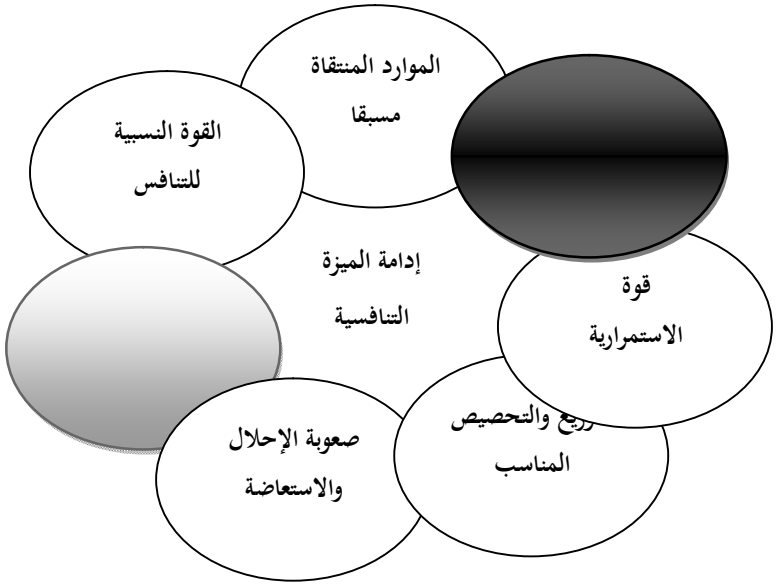
المصدر: عيسى حيرش، 2011، ص144.

ومن خلال الشكل السابق يتبين :

- ✓ في حالة ميزة تنافسية ضعيفة مع توفر مصادر وإمكانيات التمييز تكون البيئة مبعثرة؛
- ✓ في حالة ميزة تنافسية قوية ناشئة من تنوع وكثرة في مصادر التميز يكون التخصص أفضل إستراتيجية للمؤسسة ؛
- ✓ في حالة محدودية إمكانيات التمييز ومع ذلك تحصلت المؤسسة على ميزة تنافسية قوية، فان الإستراتيجية المفضلة هي إستراتيجية السيطرة من خلال التكاليف؛
- ✓ إذا كانت إمكانيات التمييز محدودة ولا تؤدي إلى الحصول على ميزة تنافسية ضعيفة تكون المؤسسة في حالة مأزق أي بيئة تشبه الطريق المسدود.

مدخل التحليل المستند إلى الموارد: ينظر هذا التحليل إلى موارد المؤسسة ويعتبره هو الأساس في نجاح المؤسسات وهو الذي يحقق لها الميزة التنافسية، ومن ثم فانه يجب ربط الموارد بالاستراتيجيات التنافسية للمؤسسة، وبالتالي فان هذا المدخل هدفه الأساسي هو لفت انتباه المدراء إلى أهمية الموارد والدور التي تعلبه في تحقيق التميز وخاصة النادرة منها والتي يصعب تقليدها. والشكل الموالي يظهر هذا التحليل:

الشكل (2-17) مدخل التحليل المستند إلى الموارد



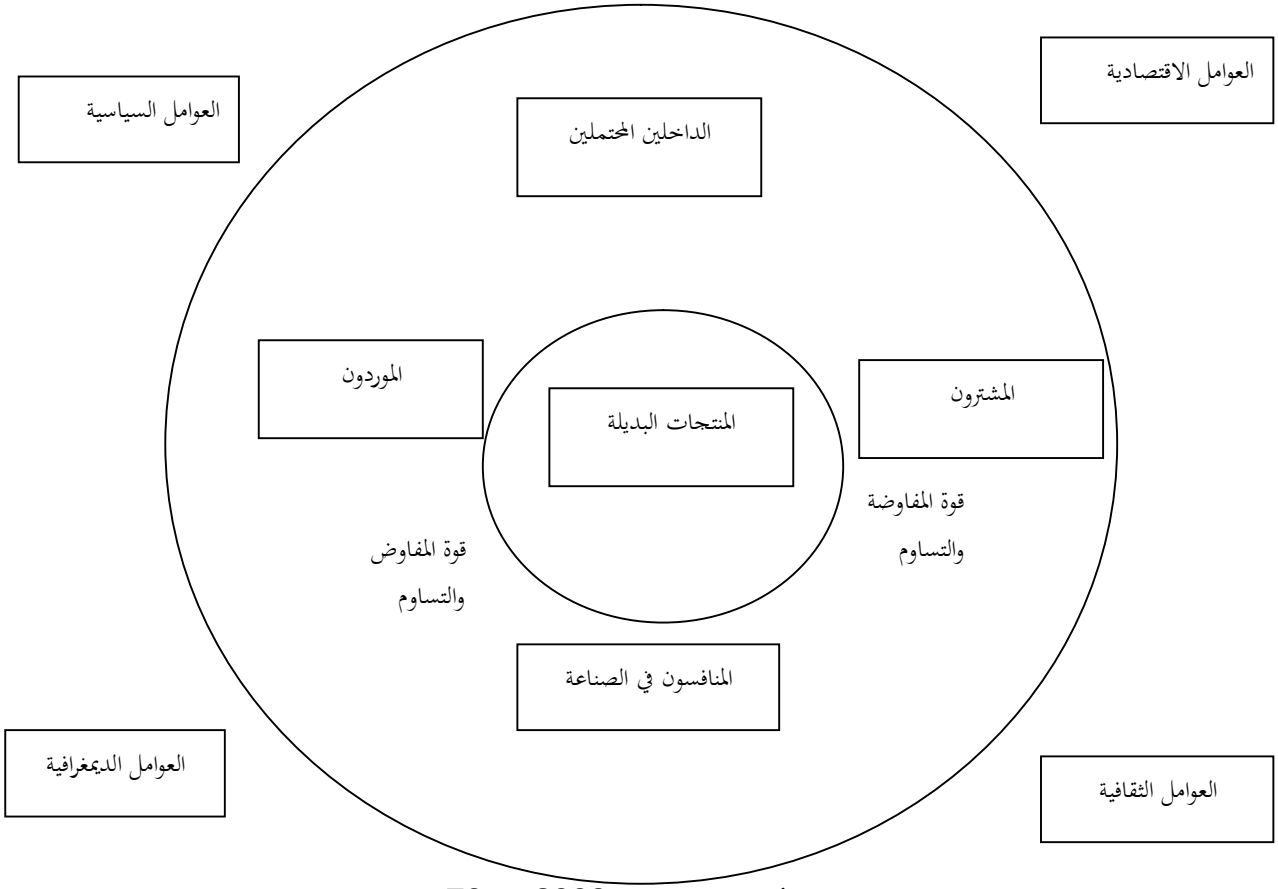
المصدر:طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس،2007، ص318

ومن خلال الشكل السابق يتبين أن التحليل المستند إلى الموارد يركز على تحليل موارد المؤسسة بصفة معمقة ومستمرة ويعتبرها وسائل تحقيق الميزات التنافسية، حيث تتكامل وتتفاعل فيما بينها لتعزز استدامة الميزة التنافسية للمؤسسة

نموذج AUSTIN المعتمد في تحليل الصناعة والمنافسة

إن نموذج بروتر يركز على أسواق وصناعات الدول المتقدمة، والتي تتميز اقتصادياتها بالتنافس الشديد والحرية في التعامل ، ولا يهتم بالدول النامية، مما تطلب الأمر إجراء تعديل في هذا النموذج حتى يتوافق مع شتى الدول بما فيها النامية، وقدم AUSTIN نموذج لتحليل الصناعة والتنافس خاص بالدول النامية مبين من خلال الشكل الآتي:

الشكل(2-18) نموذج AUSTIN المعتمد في تحليل الصناعة والمنافسة



المصدر: أحمد القطامين، 2009، ص76.

ومن خلال الشكل السابق يتبن أن AUSTIN اعتمد على إجراء تعديلين أساسيين هما:

- ✓ اعتبار سياسة الحكومة كقوة كبيرة مؤثرة جدا على هيكل الصناعة وديناميكيتها، وبالتالي وجب إضافتها لنموذج بورتر؛
- ✓ تم إضافة العوامل البيئية التي لها تأثير على هيكل الصناعة وديناميكية المنافسة، وهي المتغيرات الاقتصادية والسياسية والثقافية والديمغرافية .

تحليل سلسلة القيمة كأساس للتحليل التنظيمي

سلسلة القيمة من الأدوات المستخدمة في تحليل البيئة الداخلية حيث تتضمن أنشطة أساسية وأخرى مساعدة بحيث كل نشاط من الأنشطة يقدم قيمة للمنتج، ويمكن إبرازه من خلال الشكل الآتي:

الشكل(2-19) نموذج سلسلة القيمة

<table>
<tr><td rowspan="5"></td><td colspan="4">البنية التحتية للمؤسسة
الإدارة العامة، المحاسبة، التمويل، التخطيط الاستراتيجي</td><td rowspan="5">هامش الربح</td></tr>
<tr><td colspan="4">إدارة الموارد البشرية
الاختيار، التدريب، التطوير</td></tr>
<tr><td rowspan="2">الانشطة المساعدة</td><td colspan="4">التطوير التكنولوجي
البحث والتطوير، تحسين المنتج</td></tr>
<tr><td colspan="4">المشتريات
مواد أولية، آلات، إمدادات</td></tr>
<tr><td>الأنشطة الأساسية</td><td>الإمدادات الداخلية
(مناولة المواد الأولية و المخازن</td><td>العمليات
(المكائن التجميع الاختبار التعبئة التغليف)</td><td>الإمدادات الخارجية
(المخازن توزيع المنتجات تامة الصنع)</td><td>التسويق
(الإعلان الترويج التسعير التوزيع)</td></tr>
</table>

المصدر: ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص207

يبين الشكل السابق أن سلسلة القيمة تتبع الخطوات الآتية:

- ✓ مراجعة سلسلة القيمة الخاصة بكل منتج؛
- ✓ مراجعة حلقات الوصل المكونة لسلسلة قيمة كل خط منتج؛
- ✓ مراجعة التعاضد المحتمل بين سلاسل القيمة لخطوط المنتجات المختلفة أو وحدات الأعمال.

14-2 خلاصة

يبقى موضوع البيئة وآليات تحليلها من المواضيع الهامة والمتميزة في هذا العصر ، وكل مؤسسة محتاجة إلى ذلك أشد الحاجة، حيث لا يمكن لها أن تحقق أهدافها وتبقى في السوق إلا من خلال معرفة بيئتها والقيام بتحليلها، ولذلك فانه لا غرابة أن نجد أن علماء الإدارة قد اهتموا الاهتمام الوفير بهذا الموضوع نظرا لتلك الأهمية، وتتكون البيئة الداخلية للمؤسسة من: الإستراتيجية، الهيكل التنظيمي، القيادة، الثقافة التنظيمية والموارد، ويساعد تحليلها على معرفة نقاط قوة المؤسسة لأجل تعزيزها والاستفادة منها والتركيز عليها ومعرفة نقاط الضعف من اجل معالجتها في الوقت المناسب، أما البيئة الخارجية فهي تقسم إلى بيئة خارجية عامة تضم البيئة الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، القانونية والبيئة التكنولوجية، وبيئة خارجية مباشرة يكون تأثيرها مباشر وقوي على المؤسسة وتشمل: المنافسون، الموردون، الزبائن، ويؤدي تحليل البيئة الخارجية إلى معرفة الفرص من اجل الاستفادة منها ومعرفة التهديدات من أجل توقيها.

الفصل الثالث

الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية

3-1 تمهيد

3-2 مفهوم الموارد البشرية

3-3 مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية

3-4 أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

3-5وظائف إدارة الموارد البشرية

3-6 تنظيم إدارة الموارد البشرية

3-7 إدارة الموارد البشرية كنظام

3-8 مدير إدارة الموارد البشرية

3-9 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية

3-10 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

3-11 خلاصة

3-1 تمهيد

تعتبر إدارة الموارد البشرية القلب النابض في المؤسسة، وهي الأساس في القيام بعملية التوظيف وتنمية الموارد البشرية، وهي تلك الإدارة التي تهتم بالمورد البشري قبل مجيء الأفراد للعمل بالمؤسسة من خلال التخطيط والاستقطاب، ثم القيام بعملية التدريب والتنمية وتقييم الأداء ووضع سلم الأجور والمحافظة على هذه الموارد البشرية، ويستمر العمل مع الأفراد حتى بعد التقاعد من خلال المرافقة، وهذا الأمر هو الذي جعلنا أن نبحث ونبحر في الإطار النظري لإدارة الموارد البشرية نظرا للأهمية الكبيرة لها، ونظرا للعلاقة المباشرة بموضوع الدراسة.

3-2 مفهوم الموارد البشرية

تعني الموارد البشرية مجموع السكان القادرين على العمل المنتج، ويقصد بهذا الأخير كل مجهود جسمي أو ذهني يؤدي أو يساهم في خلق سلعة أو تأدية خدمة معينة**(فريد خميلي، 2008، ص5)** ويدل هذا أن الموارد البشرية تتألف من مجموع السكان مطروحا منه غير القادرية على العمل المنتج وهم: الأطفال تحت سن العمل، كبار السن ماداموا لا يمارسون نشاطا اقتصاديا والعاجزون عجزا دائما.

وتتكون الموارد البشرية من قسمين **(محمد عمر، 1994، ص ص127-132):**

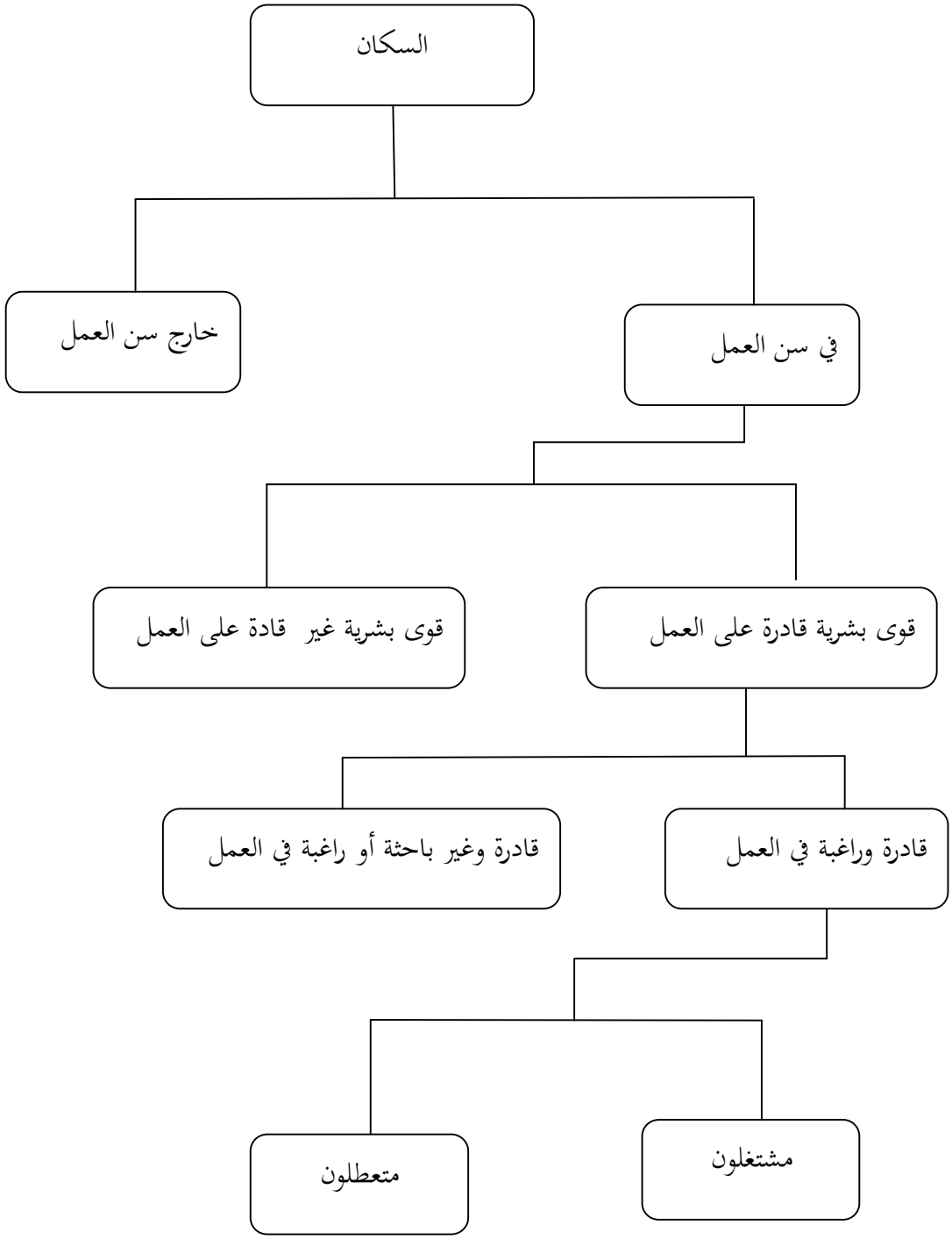
القسم الأول ويشمل جميع القادرين على العمل المنتج ولكنهم لا يعملون ولا يبحثون على العمل ويدخل في هذا القسم: ربات البيوت، الطلبة المتفرغون للدراسة، المتقاعدون، الطلبة الذين هم بصدد أداء الخدمة الوطنية و المتواجدون في السجون،...الخ ويطلق على هذا القسم عادة بالأفراد خارج الموارد البشرية.

القسم الثاني يتكون من جميع الأفراد المتواجدين في سوق العمل سواءا كانوا يعملون فعلا أو يبحثون عن العمل، ويسمى هذا النوع بالسكان النشيطين ويسمى كذلك هذا القسم بالموارد البشرية الاقتصادية**(رأفت أبو فرحانة،1995، ص07)** وتشير إلى قطاعين من السكان هما: قطاع المشتغلين الذين يعملون مقابل أجر وقطاع العاطلين أو البطالين القادرين والراغبين والمستعدين للعمل حالا ولكنهم لا يجدون عملا.

ويطلق الباحثون تسمية القوى العاملة على القسم الثاني ويعرفونه انه ذلك الجزء من الموارد البشرية الذين هم في سن العمل ويعملون في مختلف القطاعات ويتقاضون أجرا مقابل ذلك بالإضافة إلى الفئة المتعطلة التي لديها القدرة والرغبة والاستعداد للعمل ويبحثون عنه**(مصطفى محمود أبو بكر، 2003، ص54)**

ويمكن أن نبين علاقات التقارب والتباعد بين السكان والموارد البشرية الاقتصادية وغير الاقتصادية وما يدخل في القوى العاملة وما لا يدخل من خلال الشكل الآتي:

الشكل(3-1) العلاقة بين الموارد البشرية والقوى العاملة



المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، 2003، ص53

يظهر الشكل السابق أن السكان على مستوى الدولة يكونون على فئتين حسب السن، فالفئة الأولى هم السكان الذين ليسوا في سن العمل أما نتيجة صغر سنهم أو كبر سنهم ، وبالتالي فان المؤسسات لا تركز عليهم، ويتم التركيز على صغار السن من قبل الدولة من خلال تنميتهم وتطوير قدراتهم العلمية والفكرية. أما الفئة الثانية فهم السكان الذين في سن العمل وهذه الفئة بدورها تنقسم إلى قسمين، القسم الأول هم غير القادرين على العمل إما بسبب مرض أو دراسة أو عقوبة، والقسم الثاني هو القادرون على العمل بمعنى انه لا توجد حواجز تمنعهم على العمل وهذا القسم بدوره ينقسم إلى مجموعتين، المجموعة الأولى هم المشتغلون والثانية هم البطالون أو المتعطلون.

3-3 مفهوم وتطور إدارة الموارد البشرية

مفهوم إدارة الموارد البشرية: من الملاحظ عند تتبع المفاهيم المقدمة لإدارة الموارد البشرية، تعدد التعاريف المقدمة لهذه الإدارة، ويرجع السبب إلى تعدد وجهات وانتماءات الباحثين في هذا المجال، فكل باحث يعرفها وفقا للمدرسة التي ينتمي إليها ووفقا للفترة الزمنية المصاحبة للتعريف المقدم، وعند التمحيص الدقيق في مختلف المفاهيم المقدمة نجد أنها تقسم إلى وجهتي نظر:

المفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية: وفقا لهذا المنظور فان إدارة الموارد البشرية تعرف **(صلاح الدين عبد الباقي، 2001، ص15)** على أنها وظيفة داخل المؤسسة تقوم بأعمال روتينية تنفيذية أهمها:

- ✓ حفظ الملفات العمال؛
- ✓ حفظ سجلات العمال؛
- ✓ ضبط أوقات الحضور؛
- ✓ ضبط الإجازات.

فالمفهوم التقليدي لإدارة الموارد البشرية هو مفهوم قديم حيث كان لهذه الإدارة دور قليل في المؤسسات، بحيث تكتفي بالأمور التنفيذية فقط وليس لها دور استراتيجي أو دور في صناعة القرار ، ومن ثمة فإنها لم تعنى بالاهتمام اللازم نظرا لقلة الاهتمام بالموارد البشرية، حيث كان الاهتمام منصبا على الإنتاج والصناعات وتحقيق الأرباح من خلال الاهتمام بهما على حساب الموارد البشرية. فالمفهوم التقليدي كان مصاحبا لظهور الثورة الصناعية وما قبلها إذ كان الاهتمام منصبا على الإنتاج الملموس فقط.

المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية: نظرا لزيادة دور الموارد البشرية في المؤسسات أين أصبح يعتمد عليها في تحقيق الأهداف والمزايا التنافسية، فقد تعددت تعاريف الباحثين أيضا لإدارة الموارد البشرية، ولأجل الاستبصار أكثر نذكر أهمها في الآتي:

✓ إدارة الموارد البشرية هي إدارة تقوم بإيجاد التوافق بين الأفراد والوظائف من أجل تحقيق أهداف المؤسسة**(مهدي حسن زويلف، 2001 ص17)** ، وركز هذا التعريف على العنصر الأهم الذي قامت عليه إدارة الموارد البشرية وهو تحقيق التوافق بين الأفراد والوظائف، فالأفراد يختلفون عن بعضهم البعض من حيث المؤهلات والخبرات والقدرات العقلية والبدنية، وبالمثل بالنسبة للوظائف نجدها تختلف من حيث طبيعة النشاط، حجم النشاط، والنوعية والمسؤولية وظروف أدائها. أجل هذا الاختلاف الكبير وتحقيقا لمصلحة المؤسسة كان لزاما أن تقوم إدارة تسهر على تحقيق هذا التوافق الذي من شأنه أن يحقق أهداف المؤسسة ألا وهي إدارة الموارد البشرية؛

✓ يعرف SIKULA ,H إدارة الموارد البشرية**(صلاح الدين عبد الباقي، 2001، ص17)** بأنها عملية استخدام القوى العاملة داخل المؤسسة وذلك من خلال: تخطيط القوى العاملة، الاختيار والتعيين، تقييم الأداء، التدريب والتنمية والتعويض والمرتبات والعلاقات الاجتماعية وتقديم الخدمات الاجتماعية للعمال. ولقد ركز هذا التعريف على عملية توظيف واستخدام العمال داخل المؤسسة بما يحقق أهدافها، إذا فهي إدارة قامت من أجل الاستخدام الأمثل للموارد البشرية بما يتوافق مع سياسات واستراتيجيات المؤسسة حتى تستطيع أن تواكب التطورات الحاصلة وتحقق غاياتها المرجوة، ولذلك نجد أن الباحث ذكر عدد من هذه الواجبات الموكلة لإدارة الموارد البشرية؛

✓ يعرف SMITH ,G إدارة الموارد البشرية**(clément bambé, 1984 , P112)** بأنها إدارة مسؤولة على كافة العاملين في المؤسسة وهي مسؤولية كافة المديرين، ولقد اعتبر هذا التعريف بأن إدارة الموارد البشرية تهتم بجل العمال وبالفعل فكل العمال يحتاجون لهذه الإدارة لأنها تقوم بالوظائف الخاصة بهم، لذلك نجد أن الباحث أعقب هذا التعريف بقوله هي مسؤولية المديرين في المؤسسة، ولعل ذلك يرجع إلى الدور الاستراتيجي الهام الذي تقوم به في ظل التغييرات البيئية السريعة واللامحدودة، فلا بد من تماسك جهود كافة المدراء من أجل تفعيل دور هذه الإدارة لتكون العمود الفقري للمؤسسة الذي ومن دون شك من خلالها سوف تحقق ميزة تنافسية مستدامة تجعلها رائدة في زمن لغته البقاء فيه للأقوى؛

✓ إدارة الموارد البشرية هي إدارة رئيسية بالمؤسسة تهتم بالموارد البشرية قبل وبعد توظيفها ومن أهم أنشطتها: تخطيط الموارد البشرية لمعرفة كم ونوع هذه الموارد واستقطابها واختيارها، ثم القيام بما يحتاجه داخل المؤسسة وخاصة من خلال توفير الجو المناسب لعمله حتى يعطي أقصى ما لديه من طاقة

ومن أجل تحقيق أهداف المؤسسة **(JEAN MARIE PERETTI, 1999, P36)** ، ونجد أن هذا التعريف قد لفت الانتباه إلى نظرة حتمية وهي اهتمام هذه الإدارة بالموارد البشرية قبل مجيئها للمؤسسة من خلال تخطيطها لمعرفة النوع والكم المطلوب حتى لا تتعطل عمليات المؤسسة، ثم استقطابها واختيارها لتباشر عملها، ثم الاهتمام بها بعد دخولها للمؤسسة من خلال التدريب والأجور والتحفيز وغير ذلك من الأنشطة الفاعلة التي تؤدي بالضرورة إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ إدارة الموارد البشرية هي إدارة تقوم بالأنشطة الإدارية المتعلقة بحصول المؤسسة على احتياجاتها من الموارد البشرية وتطويرها وتدريبها وتحفيزها والحفاظ عليها من أجل تحقيق الأهداف التنظيمية بكل كفاءة وفعالية**(أنس عبد الباسط عباس، 2011، ص22)**، وأعتبر هذا التعريف أن إدارة الموارد البشرية ينظر إليها من خلال الأنشطة التي تقوم بها، وهي أنشطة تتعلق بالحصول على العمال وتنميتها والحفاظ عليها، ولعل السبب الأساسي لذلك هو استغلال هذه الموارد استغلالا أمثلا بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفعالية، وهذا هو المسعى الذي تسعى له جميع المؤسسات في هذا العصر الذي يوصف بالتغيير، فالمؤسسة من خلال قناعتها بان التغيير لا مناص منه، ستحاول الاعتماد على مواردها البشرية لتحقيق أهدافها التنظيمية ومن ثمة ضمان البقاء والاستمرار .

ومن خلال جملة التعريفات المقدمة لإدارة الموارد البشرية، نجد أنها تدور حول معنى واحد ألا وهو الاهتمام بالعمال من أجل تحقيق الأهداف، وعلى اثر ذلك وتأسيسا لما سبق يمكن **تعريف إدارة الموارد البشرية بأنها إدارة هامة من بين إدارات المؤسسة تهتم بالحصول على العمال المؤهلين من خلال تحديد عددهم ونوعهم واستقطابهم واختيارهم لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ثم القيام بتدريبها وتطويرها من خلال برمجة برامج تدريبية مناسبة لرفع مهارات وكفاءات العمال والاهتمام بمناخ العمل الذي يجب أن يساعد العمال على العمل ، كما تسهر أيضا على تحفيز ودفع الأجور والرواتب للعمال وتقييم أدائهم، كما تلعب دورا هاما في المحافظة عليها داخل المؤسسة. إن هذه الإدارة الآن أصبح لها دور استراتيجي كبير في نجاح المؤسسات ويرجع ذلك لتزايد أهمية العنصر البشري، إذ أصبح العنصر الأكثر تأثيرا في نجاح المؤسسات وخاصة في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة وتوجه المؤسسات نحو تطبيق إدارة المعرفة التي أصبحت هي الميزة التنافسية لها.**

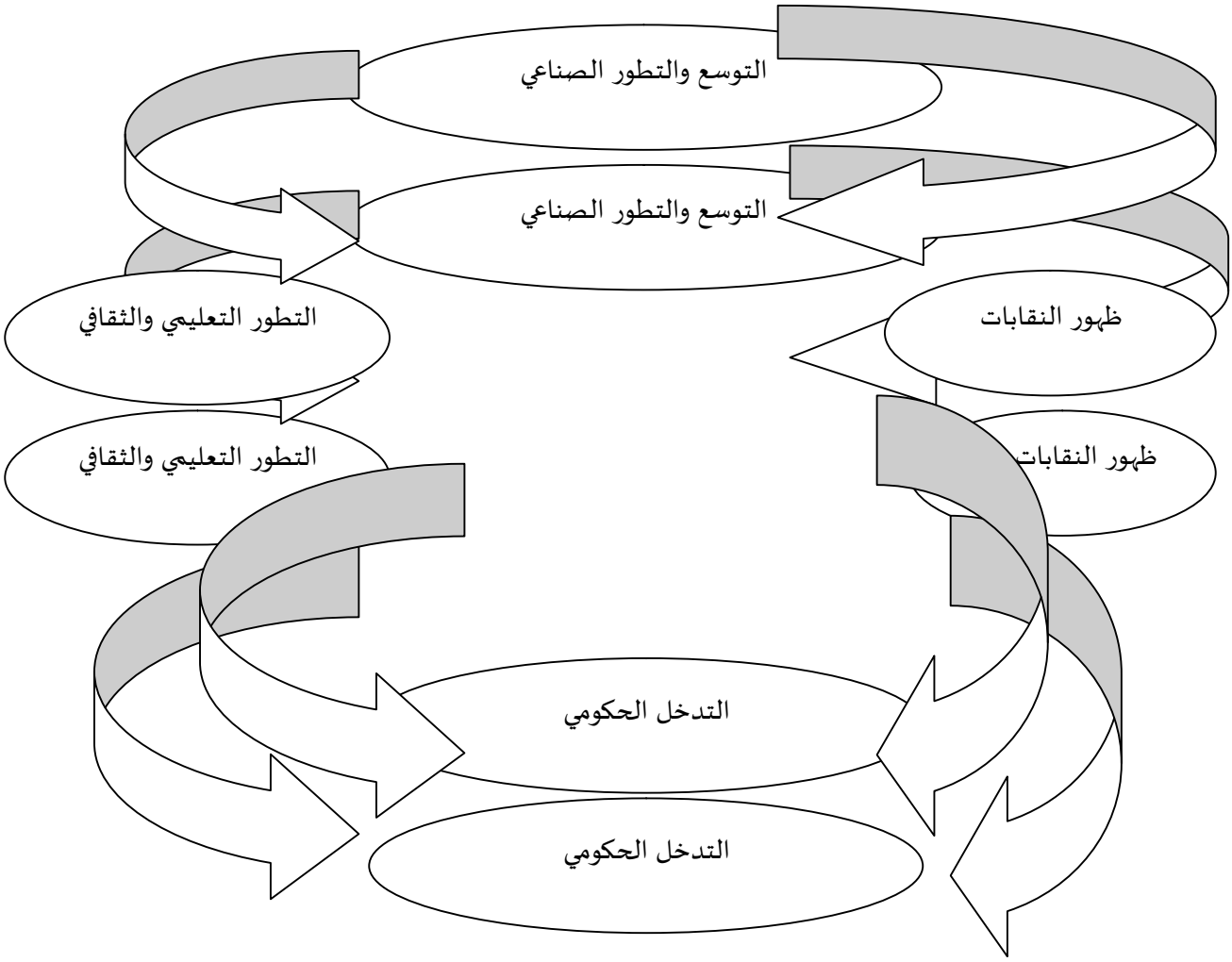
تطور إدارة الموارد البشرية

إدارة الموارد البشرية في هذا العصر لم تكن وليدة الصدفة، بل هي نتاج لعدة تطورات من مرحلة إلى أخرى، ويرجع ذلك إلى عدة أسباب تفسر التطور الحاصل في إدارة الموارد البشرية ومن هذه الأسباب نذكر الآتي**(محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الابعج،2014، ص ص26-27):**

- ✓ تزايد التوسع والتطور الصناعي :ساهم وبشكل كبير في ظهور التنظيمات العمالية والتي أدت إلى ظهور المشاكل بين الإدارة والعمال، وهذا ما دفع إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تهتم بشؤون العاملين فيها؛
- ✓ حصول تطور كبير في التعليم وزيادة فرص الثقافة لدى الأفراد ساهم بشكل واسع في زيادة مهارات العمال حيث أصبح في المؤسسات عمال ذوي مهارات عالية ومستوى تعليمي متقدم وثقافي فكل هذا دفع إلى ضرورة وجود إدارة متخصصة تهتم بهذه المهارات والكفاءات؛
- ✓ التدخل الحكومي في العلاقات بين العمال وأصحاب العمل، حيث زادت الحكومات من سنها للتشريعات والقوانين التي تنظم هذه العلاقات، وبالتالي لا بد من استحداث إدارة تهتم بتطبيق هذه القوانين حتى لا تقع في المحظور، وتتجنب المخاطر التي قد تحدث فيها إذا خالفت هذه القوانين؛
- ✓ ظهور النقابات والمنظمات العالمية التي من شأنها الدفاع عن العمال والتي تمارس ضغوطات على منظمات الأعمال مما دفع إلى تبني إدارة الموارد البشرية كإدارة تحافظ على العلاقات بين العمال والنقابات.

ويمكن إظهار هذه الأسباب من خلال الشكل الموالي:

الشكل(3-2) أسباب تطور إدارة الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحث

ويظهر الشكل السابق أن هناك أسباب كثيرة أسهمت في التطورات الحاصلة في إدارة الموارد البشرية، لأن أدوارها الحالية لم تكن معروفة في السابق نتيجة لعدة أسباب، ولعل السبب الرئيس من وراء كل الأسباب الملخصة في الشكل السابق هو التغيرات في بيئة المؤسسات وخاصة كبر حجمها وزيادة حدة التنافس والتطور التكنولوجي.

ومن أهم المراحل التي مرت بها تطور إدارة الموارد البشرية الآتي**(فريد خميلي، 2008، ص ص27-34):**

المرحلة الأولى: وهي مرحلة ما قبل الثورة الصناعية، إذ لم يعرف خلال هذه الفترة تقدم صناعي معين، بل كان الطابع السائد آنذاك:

- ✓ الحرف؛
- ✓ الصناعات المنزلية اليدوية؛
- ✓ استعمال الأدوات البسيطة اليدوية.

وسميت بنظام الطوائف المتخصصة بحيث تتخصص كل طائفة أو عشيرة في حرفة معينة يتم تبادلها مع الطوائف الأخرى، ومعنى ذلك أنه لم يكن هناك اهتمام بالموارد البشرية باعتبارها لم تكن في شكل مؤسسات تسعى لتحقيق الأهداف، ومن ثمةٍ فإنه لم يكن هناك مسمى اسمه إدارة الموارد البشرية، بل حتى بوادر نشاطات هذه الإدارة لم يكن موجودا البتة فالكل يعمل في حرفته وفي منزله الخاص لتستمر حياته؛

المرحلة الثانية: وهي مرحلة الثورة الصناعية، إذ تم الاعتماد على المصانع الكبيرة التي تنشط في مجال الصناعة فقط، فكان النشاط المسيطر هو الصناعة والقيمة المضافة تتحقق من خلال الصناعة، ومن ثم فان اهتمام الإدارة كان منصبا على الآلة وليس الإنسان باعتبارها هي التي تنشط في الصناعة وهي التي تخلق القيمة المضافة للمؤسسة، أما الإنسان فقد قللت من أهميته وقد نتج عن هذه المرحلة:

- ✓ اعتبار العامل سلعة تباع وتشترى ويمكن التحكم فيه؛
- ✓ نشأت العديد من الأعمال المتكررة والسهلة والتي لا تحتاج إلى مهارات بسبب اعتماد نظام المصنع الكبير؛
- ✓ ظهور العديد من المشاكل الإنسانية.

ومن ثمةٍ فإنه خلال هذه المرحلة لم يكن هناك اهتمام بالغ بالموارد البشرية، بل تم الاهتمام بالإدارة الصناعية تماشيا مع متطلبات ذلك الوقت.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الإدارة العلمية حيث ساهم رائدها تيلور مساهمة كبيرة في تطور النظرة للموارد البشرية باعتباره عنصر من عناصر الإنتاج يجب الاهتمام به وتوفير المناخ المادي له حتى يعطي كل ما لديه من طاقة لانجاز الأعمال، وهي نظرة مادية للإنسان ويظهر ذلك من خلال المبادئ الآتية:

- ✓ الاعتماد على الأسلوب العلمي في الإدارة من خلال استبدال الطريقة التجريبية أو الخطأ والصواب بطرق تعتمد على الأسس المنطقية والملاحظة المؤسسة والتحليل والتفسير؛

- ✓ تقسيم العمل والتخصص وهذا في فائدة العمال بحيث يتخصص كل عامل في عمل معين يتماشى ومؤهلاته؛
- ✓ الاهتمام بتنمية وتطوير الموارد البشرية وتعليمهم؛
- ✓ التعاون الحقيقي بين الإدارة والعمال.

لقد ساهمت هذه الإدارة في تغيير النظر للموارد البشرية باعتبارها جزءا لا يتجزءا من عناصر الإنتاج التي تساهم في تحقيق الأهداف التنظيمية، واعتبرت الجهد الإنساني هدفا لزيادة الأرباح والإنتاجية ومن ثم لا بد من خلق المناخ المادي له حتى يعمل ويقدم كل ما لديه أي استغلال الفرد العامل من خلال التحفيز المادي.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة تسمى بمرحلة نمو المنظمات العمالية وكان ذلك في بداية القرن العشرين، حيث نمت وتطورت هذه التنظيمات تطورا كبيرا والتي مارست ضغوطات كبيرة على الإدارة لتحقيق مصالح العمال من خلال:

- ✓ المطالبة بزيادة أجور العمال؛
- ✓ المطالبة بخفض ساعات العمل؛
- ✓ المطالبة بتوفير مناخ العمل الملائم للعمال.

وما ساهم في هذه المرحلة في تغير النظرة للموارد البشرية الآتي:

- ✓ التغير في المستوى المعيشي للأفراد؛
- ✓ تحسن المستوى التعليمي والثقافي للأفراد؛
- ✓ زيادة وعي العمل بشأن المطالبة بحقوقهم؛
- ✓ حاجة المنظمات إلى مهارات متخصصة؛
- ✓ التغير في البيئة الاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والثقافية والسياسية.

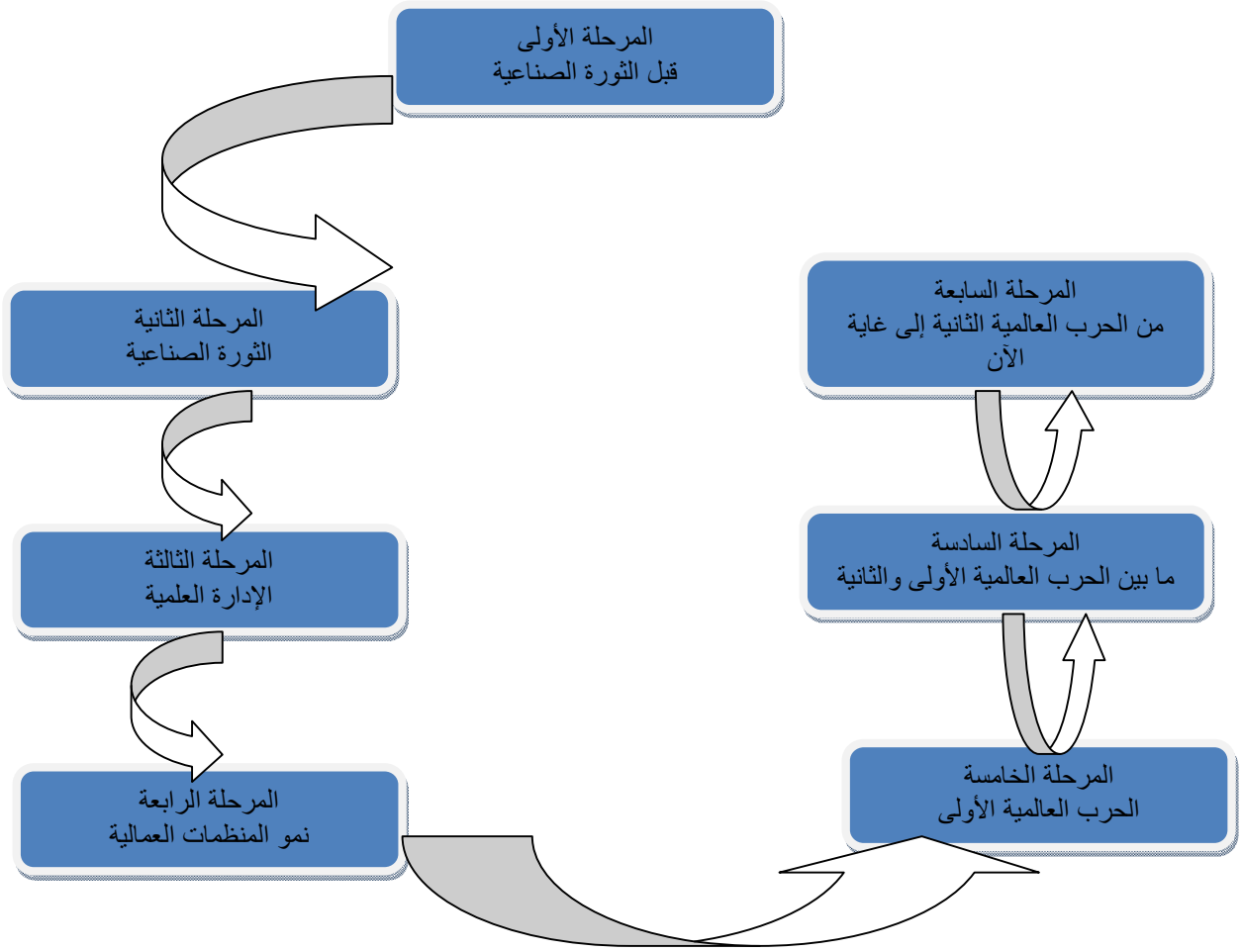
المرحلة الخامسة: مرحلة الحرب العالمية الأولى والتي أدت إلى ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية بشكل أكبر من خلال استخدام طرق جديدة لاختيار الموظفين قبل تعيينهم، ونظرا لتطور الإدارة العلمية وعلم النفس الصناعي دفع إلى إيجاد متخصصين في إدارة الموارد البشرية تساعد على القيام بالتوظيف والتدريب والرعاية الصحية والأمن الصناعي، وتعتبر هذه المرحلة كبادرة أولى لظهور إدارة الموارد البشرية بشكلها الحديث.

المرحلة السادسة: وهي مرحلة ما بين الحرب العالمية الأولى والثانية وخلال هذه الفترة ظهرت النظرة الإنسانية للعمال والتي جاءت كرد فعل على نظرة الإدارة العلمية، ولعل أهم ما جاء خلال هذه المرحلة هي تجارب

هوثورن التي أجراها التون مايو والتي أكد فيها على ضرورة مراعاة الجوانب الإنسانية للعامل وان توفير المناخ المادي وحده لا يكفي أي ضرورة الاهتمام بالتحفيز المعنوي؛

المرحلة السابعة: بعد الحرب العالمية الثانية إلى غاية الآن : تميزت هذه الفترة ببروز دور إدارة الموارد البشرية بشكل لافت للانتباه، ويرجع ذلك لتعاظم دور الموارد البشرية في خلق القيمة المضافة للمؤسسة، وشمل نطاقها تدريب وتنمية الموارد البشرية ووضع برامج لتحفيزها وترشيد علاقات الإنسانية وخاصة علاقات الأفراد فيما بينهم وظهور التنظيمات غير الرسمية التي تسمح للأفراد باعتبارهم بشر بإقامة علاقات لا تنطوي ضمن الإطار الرسمي للمؤسسة، ومن ثم فقد انتقل دور هذه الإدارة من حفظ الملفات ومراقبة الحضور إلى التدريب والتطوير والاستثمار في الموارد البشرية، ولقد ازداد الاعتماد على العلوم السلوكية خلال هذه الفترة باعتباره أداة مساعدة للإدارة في عملية الكشف عن سلوك الأفراد والعوامل المؤثرة فيها قصد التنبؤ بها والعمل على تعديلها وفقا لاستراتيجيات المؤسسة، كما عرفت الفترة الأخيرة تطورا كبيرا في استعمال التكنولوجيا ومن ثمة فان دورها انتقل ليشمل تدريب الأفراد بشكل جيد ليتماشوا مع العولمة بشتى أنواعها، كما تميز العصر الحالي بالانتقال إلى اقتصاد المعرفة حيث أصبحت المؤسسات تعتمد على إدارة المعرفة بشكل واسع جدا في تحقيق أهدافها، لذلك كان لزما على إدارة الموارد البشرية أن تواكب هذا التغير لتهتم بالمعرفة وكيفية استخدامها داخل المؤسسة وكيفية استثمارها بما يخدم مصالح المؤسسة. ويمكن تلخيص المراحل السابقة من خلال الشكل الموالي:

الشكل (3-3) مراحل تطور إدارة الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحث

يظهر الشكل السابق أن تطور إدارة الموارد البشرية مر بالمراحل التي مر بها العالم سياسيا وحربيا واقتصاديا إذ أن المعالم الأساسية في العالم هو الثورة الصناعية والحروب العالمية، فبظهور الثورة الصناعية زادت أنشطة المؤسسة وكبر حجمها مما اثر على تطور ادارة الموارد البشرية كما من نتائج الحروب هو قيام الدول باستغلال الثروات والانشغال ببناء مؤسساتها واقتصادياتها مما اثر على حجم المؤسسات.

3-4 أهمية وأهداف إدارة الموارد البشرية

أهمية إدارة الموارد البشرية : يعتبر المورد البشري العنصر المهم في الإنتاج وهو العنصر الذي يمكن الاعتماد عليه في تحقيق الأهداف والمزايا التنافسية والبقاء في ظل عصر الشيء الواحد الثابت هو التغيير، وتبرز هذه الأهمية من خلال:

- ✓ العمل على تحسين الإنتاجية ورفع أداء المؤسسات وتفجير الطاقات الذي بدوره يسهم في تحقيق الأهداف؛
- ✓ تزايد اهتمامات المديرين بان تحقيق التميز والاستمرار لن يتأتى إلا بالاهتمام بالعمال؛
- ✓ التغير في القيم الوظيفية للعاملين، حيث أصبحوا يتطلعون إلى المشاركة في عملية اتخاذ القرارات؛
- ✓ كبر حجم المؤسسات وتزايد عدد العمال؛
- ✓ ظهور النقابات العمالية وممارستها الضغوط على الإدارة.

كما تبرز أهمية إدارة الموارد البشرية من خلال**(محمد إسماعيل بلال، 2004، ص ص25-26):**

- ✓ **تميز العنصر البشري:** كانت النظرة للمورد البشري بأنه سلعة وأحد عوامل الإنتاج الذي يجب الحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة، وبالتالي فهم يمثلون شيء ثانوي تابع للمؤسسة ولا علاقة لهم بتحقيق الأهداف أو اتخاذ القرارات، و في ظل ظهور إدارة الموارد البشرية بشكلها الحالي تغيرت النظرة وأصبح يتعامل مع الأفراد والجماعات ككيان مستقل ويتم التعامل معه من خلال علاقة تعاقدية تراعي التوفيق بين أهداف المؤسسة وحاجات وطموحات الأفراد والجماعات؛
- ✓ **العنصر البشري كمورد مؤثر وحاكم في الأداء:** بالرغم من أن المورد البشري لا يظهر له قيمة ملموسة إلا أن الخبراء يرون أن المورد البشري هو المورد الحقيقي لأي مؤسسة وفي ذلك يقول بيتر دراكر: **"أي منشاة من أي نوع لها مورد وحيد حقيقي هو الإنسان"**؛
- ✓ **العنصر البشري كمتغير مركب:** يعتبر العنصر البشري عنصر مركب ومتغير، إذ أن قدراتهم ودوافعهم واتجاهاتهم تختلف من شخص لآخر ومن فترة لأخرى، كما أن المؤسسات تعمل في بيئة مستمرة التغيير وهذا يؤثر على سلوكيات الأفراد، مما يتطلب أدارة فعالة ومدير كفؤ لقيادة هذه الإدارة نحو تحقيق الأهداف؛
- ✓ **العنصر البشري كقيمة نهائية:** حيث يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبشكل فعال هذا إذا ما تم الاستثمار فيه بشكل جيد من خلال إدارته وتوجيهه وتدريبه والعمل على إشباع حاجاته .

أهداف إدارة الموارد البشرية: مما لا شك فيه أن إدارة الموارد البشرية هي لب المؤسسة وعقلها المدبر باعتبارها تهتم بأهم عنصر وهو الفرد، إذ يمكن القول أن هذا العصر هو عصر الأفراد لأننا الآن في اقتصاديات مبنية على المعرفة، عصر أصبحت المعرفة هي الميزة التنافسية، ولذلك يجب أن تنبع أهداف هذه

الإدارة إلى الأهداف التنظيمية الكلية للمؤسسة، ومعظم الباحثين في هذا المجال يقسمون أهداف إدارة الموارد البشرية إلى**(زاهر عبد الرحيم، 2010، ص16):**

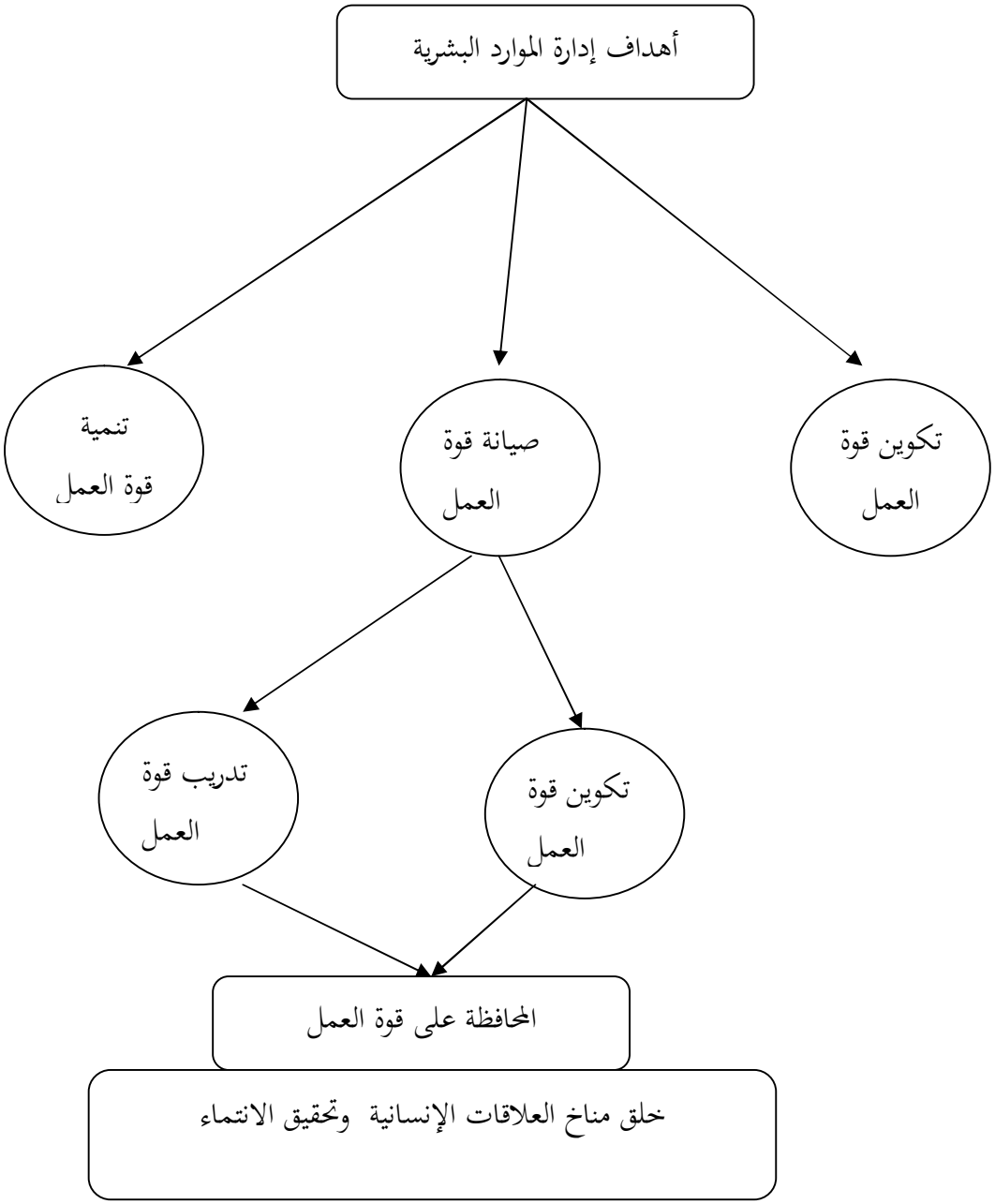
- ✓ **الأهداف التنظيمية:** إذ أن إدارة الموارد البشري تسهم بشكل كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية، أي تستطيع المؤسسة أن تحقق غالبية أهدافها المسطرة وبأقل التكاليف لأنها تعمل على ابتكار الطرق الناجعة والهادفة لتنمية وتطوير أدائهم الأمر الذي يرفع من الأداء الكلي للمنظمة؛
- ✓ **الأهداف الوظيفية:** تعمل إدارة الموارد البشرية بإمداد جميع الوظائف الأخرى في المؤسسة بالموارد البشرية المناسبة بالكم والنوع المطلوب، كما أن الأفراد قد لا يتأقلمون مع عملهم، وبالتي ضرورة تدريبهم وتنميتهم بالشكل المناسب وفي الوقت المناسب لاستغلالهم الاستغلال الأمثل؛
- ✓ **الأهداف الاجتماعية:** هناك العديد من التحديات الاجتماعية التي تواجه المؤسسات، وإدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات لا بد أن تعمل على تحقيق مجموعة الأهداف الاجتماعية والأخلاقية، والسعي نحو تحجيم أهم الآثار البيئية التي تواجه المؤسسات في ظل تزايدها المستمر؛
- ✓ **الأهداف الشخصية:** بما أن اهتمام إدارة الموارد البشرية منصب على الأفراد، فإنها تهدف إلى تحقيق أهدافهم الذاتية من خلال:
  - ❖ إشباع حاجات العاملين؛
  - ❖ تحقيق الرضا الوظيفي؛
  - ❖ متابعة المسارات الوظيفية.
  - ❖ الاهتمام بالجانب الصحي والطبي للعمال،
  - ❖ السهر على خلق مناخ عمل مناسب.

إن هذا الهدف سيحقق:

- ❖ حماية الموارد البشرية؛
- ❖ الحفاظ على الموارد البشرية؛
- ❖ تنمية القدرات والكفاءات؛
- ❖ حفز العمال على العمل أكثر.

كما حصر بعض علماء إدارة الموارد البشرية أهداف هذه الإدارة من خلال الشكل الموالي:

الشكل(3-4) أهدف إدارة الموارد البشرية



المصدر: علي السلمي،1998 ص 136

لقد اظهر الشكل السابق أن الهدف الأساسي لإدارة الموارد البشرية هو الحصول على الموارد البشرية المناسبة ذات المؤهلات والخبرات، وكيفية المحافظة عليها لمدة طويلة ذلك أن هناك تنافس بين المؤسسات في

استقطاب الموارد البشرية المؤهلة وأصبحت المؤسسات تركز على الاستثمار في مواردها البشرية بغية تحقيق المزايا التنافسية.

3-5وظائف إدارة الموارد البشرية

الوظائف الإدارية لإدارة الموارد البشرية: إدارة الموارد البشرية كغيرها من الإدارات تقوم بوظائف إدارية بحتة تشترك فيها مع كل الإدارات الأخرى، وتتمثل هذه الوظائف في:

- ✓ **التخطيط:** يقول H.koontz إن التخطيط معناه أن تقرر مسبقا ما يجب فعله وكيف ومتى وبواسطة من سيتم هذا العمل، الذي يسمح بإنشاء علاقة بين الوضعية الحالية والوضعية المستهدفة ويسمح أيضا بتحقيق أشياء ما كان لها أن تتحقق بدونه**(H. koontz et O.'Donnel ,p60)**، ويرى G.R . Terry أن التخطيط يتمثل في اختيار معلومات أو وضع فرضيات حول المستقبل ومن ثمة وضع الأنشطة بغرض الوصول إلى الأهداف**(G.R. Terry et C.G. Frenk ,1985,p171)** وإدارة الموارد البشرية لا بد أن تقوم بتخطيط جميع أعمالها حتى تعمل بكل كفاءة وفعالية، وأيضا فإنها تسهر على تحديد عدد ونوع الموارد البشرية التي تحتاجها المؤسسة؛
- ✓ **التنظيم:** يعرف ماكس ويبر التنظيم بأنه عبارة عن هيكل من الأنشطة المتكاملة، ومجموعة من القوانين والقواعد واللوائح الخاصة التي تتفاعل لتكوين التنظيم**(عمر سعيد وآخرون، 2003،ص72).** ويعرف تنظيم الموارد البشرية أيضا بأنه عملية تحديد كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطاء السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهم. ويهدف تنظيم الموارد البشرية إلى**(وسيلة حمداوي ، 2004، ص34):**
  - ❖ تجميع الموارد البشرية ووصفها بطريقة منظمة ومرتبطة بتحقيق أهداف المؤسسة؛
  - ❖ تشجيع التعاون والمفاوضة بين الأفراد؛
  - ❖ تحقيق الرضا؛
  - ❖ تحسين مستوى الأداء الفردي والجماعي وتحقيق الفعالية في المؤسسة.

و للتنظيم الأربعة خطوات الآتية:

- ❖ تحديد أنشطة العمل التي يجب أن تنجز لتحقيق الأهداف؛
- ❖ تصنيف أنواع العمل المطلوبة ومجموعات العمل إلى وحدات عمل إدارية؛

❖ تفويض العمل إلى أشخاص آخرين مع إعطائهم قدرا مناسبا من السلطة و تصميم مستويات اتخاذ القرارات.

✓ **التوجيه:** يتمثل التوجيه في إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال بغية تحقيق أهداف المؤسسة، أي انه الأسس التي من خلالها يستطيع المدير إرشاد وبث روح التعاون والنشاط المستمر بين العاملين في المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها. فالعمال يحتاجون إلى من يرشدهم ويدلهم أثناء تنفيذهم للأعمال؛

ويتبع التوجيه ثلاثة عناصر أساسية هي:

❖ القيادة وهي القدرة على التأثير على العمال وتحفيزهم وحثهم نحو تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يكون ذلك إلا من خلال قائد يستطيع أن يؤثر على سلوك العاملين ويدفعهم نحو تحقيق الأهداف، فهي فن التأثير على المرؤوسين لإنجاز المهام المحددة لهم**(عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف ، ،2002 ، ص: 104.)**؛

❖ التحفيز وهو عبارة عن كل قول أو فعل أو إشارة تدفع الإنسان إلى سلوك أفضل أو الزيادة في الروح المعنوية. والتحفيز ينمي الدافعية ويقود إليها، إلا أن التحفيز يأتي من الخارج إن وجدت الدافعية من الداخل التقيا في المعنى وإن عدمت صار التحفيز هو الحث من الآخرين على أن يقوم الفرد بالسلوك المطلوب. ومن طرقه نجد: المدح والثناء والتقدير، الترقية والعلاوة، الجوائز والمكافآت، المسابقات، زرع الثقة في نفوس العاملين، التفويض في العمل والمصداقية في التعامل؛

❖ الاتصال هو عملية نقل المعلومات من شخص إلى آخر بحيث تكون عملية إرسال الرسالة بطريقة تجعل المعنى الذي يفهمه المستقبل مطابق للمعنى الذي يقصده المرسل**(عمر سعيد وآخرون، 2003،ص106)**، وعملية الاتصال تتكون من مجموعة من العناصر هي: المرسل، وسيلة الاتصال، مستقبل الرسالة، الضوضاء وهي أي شيء يعيق الاتصال مثل الأصوات، المسافة البعيدة، سوء الفهم والتغذية العكسية. وينقسم الاتصال إلى قسمين هما الاتصال الرسمي وهو الذي يتبع خطوط السلطة. والاتصال غير الرسمي وهو الذي لا يتقيد بخطوط السلطة، ومن أنواع الإتصال الرسمي: الإتصال النازل ويعني هذا النوع من الإتصال تدفق المعلومات من المستويات العليا إلى المستويات الأدنى في الهيكل التنظيمي

ويكون عبارة عن قرارات وتوجهات ومطالب، ويمكن تلخيص مضمون الإتصال النازل في : الأوامر والتعليمات الخاصة المرتبطة بالعمل، المعلومات الخاصة بالتنسيق والإرتباط بين العمال والنشاطات داخل المؤسسة، المعلومات المرتبطة بالإجراءات والتطبيقات الميدانية، التغذية العكسية المتعلقة بأداء العمل، المعلومات الخاصة بتنظيم المؤسسة. ويتمثل النوع الثاني في الإتصال الأفقي وهو ا ٍتصال بين نفس المستوى الإداري حيث تتم عملية إرسال المعلومات وتبادلها بين مختلف زملاء العمل، وهذا يؤدي إلى التنسيق بين مختلف الأقسام الإدارية. أما النوع الثالث من الإتصال الرسمي فهو الإتصال الصاعد ويعني الاتصال الذي يقع بين المستويات الدنيا إلىالمستويات العليا وهو ا ٍتصال غير توجيهي إذ لا يمكن لفرد من المستويات الدنيا تقديم أوامر لرئيسه، ويمكن تلخيص محتوى هذا النوع في: تقديم تقارير عن الأداء وظروف العمل، رفع شكاوى عن المشاكل الشخصية، تقديم تقارير ا ٍيجابية أو سلبية عن الآخرين، طلب توضيحات واستفسارات عن بعض النقاط الغامضة في سياسة التنظيم أو في أداء العمل، والإجابة عن التساؤلات الوارد من أعلى. و يتمثل النوع الرابع من الإتصال الرسمي في الإتصال المحوري ويعتبر هذا النوع من الاتصال الأقل ممارسة داخل المؤسسات وغالبا ما يوجد في تلك المؤسسات التي تسودها تعددية سلطوية أو سلطة منقسمة إلى تنفيذية ووظيفية ومثال ذلك كأن يطلب المحاسب من المكلف بالمبيعات إرسال تقارير خاصة دون اللجوء إلى المسالك الرسمية في التسلسل الإداري للمبيعات، ويساهم هذا النوع من الإتصالات في توفير الوقت فعوض اللجوء إلى جميع المستويات بالتدرج يقوم صاحب الإتصال بالإتصال الشخصي بالمعني بالأمر دون المرور بالمستويات الإدارية، وهذا يوفر عليه الوقت والجهد والتكلفة.

أما الإتصال غير الرسمي هو اتصال غير مباشر يتواجد مع الإتصال الرسمي داخل المؤسسة ويتم خاصة بين الفاعلين والأصدقاء، حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بالإستقلالية عن الوظيفة، ويمكن تلخيص خصائص الإتصال غير الرسمي في: أنه تعبير تلقائي وعفوي عن عدة مشاكل وقضايا ويؤدي هذا النوع من الإتصال إلى إشباع نفسي داخلي أحسن من الإتصال الرسمي، ويظهر هذا النوع من الإتصال خاصة عندما تلجأ الإدارة إلى مراقبة المعلومات وتصنيفها أو

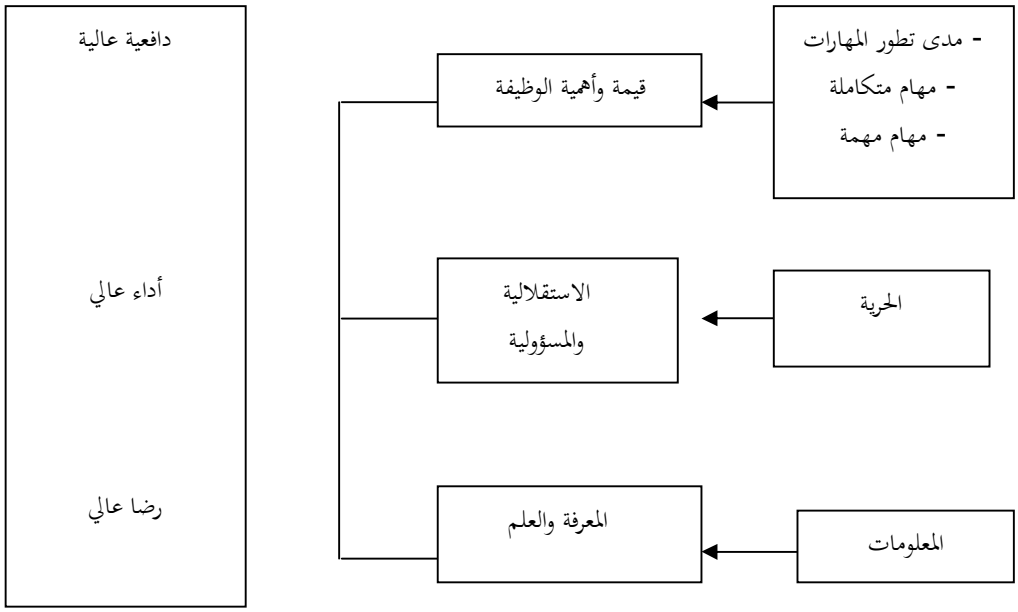
إذا كانت رسائل الإدارة غير واضحة، مما يفتح المجال إلى التفسير الشخصي لهذه الرسائل كما يمتاز الإتصال غير الرسمي بسرعة وسهولة الإنتشار حيث قد ينتشر الخبر حتى قبل بثه في قنوات الإتصال. وتتم عملية الإتصال عن طريق العديد من الوسائل منها: الهاتق، الفاكس، المقابلة، الرسائل ...إلخ؛

- ✓ **الرقابة:** تعرف الرقابة بأنها عملية التأكد من أن التنفيذ قد تم وفقا لما خطط له، ومن ثم اكتشاف الأخطاء وتصحيحها**(علي محمد منصور، ، 1999،ص125)** ، وتهدف الرقابة إلى**(عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف ، 1998، ص240)** منع وقوع الأخطاء، متابعة الأداء الفعلي، قياس الأداء وتصحيح الانحرافات. وهناك أربعة خطوات أساسية للرقابة هي:
  - ❖ إعداد معايير الأداء؛
  - ❖ متابعة الأداء الفعلي؛
  - ❖ قياس الأداء ؛
  - ❖ تصحيح الانحرافات.

الوظائف الرئيسية لإدارة الموارد البشرية: تقوم إدارة الموارد البشرية بالعديد من الوظائف الرئيسية في المؤسسة، وهذه الأنشطة لا بد منها لضمان كفاءة وفعالية الأفراد، وتتمثل في:**(أحمد ماهر، 1999، ص29):**

- ✓ **تحليل العمل:** من خلال القيام بالتعرف على الأنشطة والمهام المكونة للوظيفة، وإجراءات توصيفها وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتقها، وتصميمها بالشكل المناسب ثم تحديد مواصفات شاغلها، والشكل الآتي يبين أثر تحليل العمل على الوظيفية:

الشكل رقم (3-5): تحليل العمل وتأثيره على الوظيفة

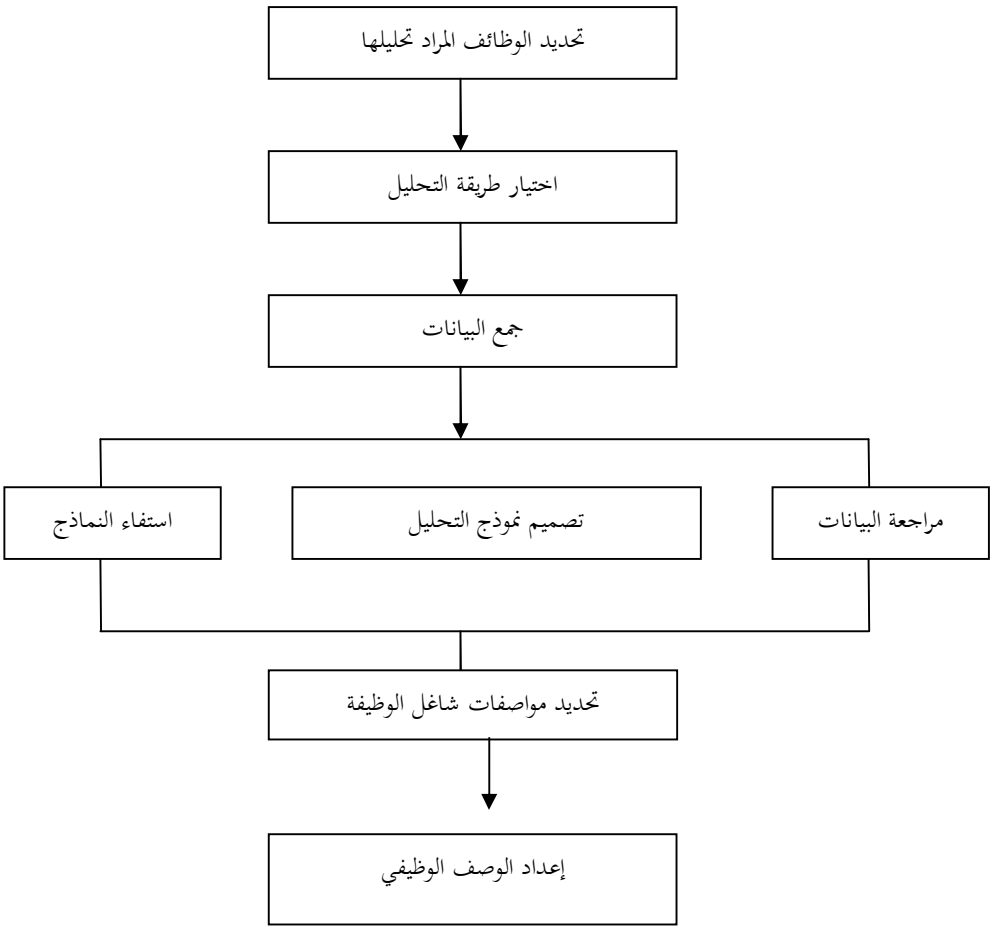


المصدر: احمد ماهر، ، 1999، ص72.

لقد بين الشكل السابق أن تحليل العمل لديه أهمية كبيرة على الوظائف اذ يعد حجر الأساس في معرفة واجبات ومهام الوظيفية ومتطلبات شاغلها ويحقق الدافعية والأداء العالي.

والشكل الموالي يبين المراحل التي يمر بها تحليل العمل:

الشكل رقم (3-6): المراحل الأساسية لتحليل الوظيفة



المصدر: علي غربي، بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة،2002 ، ص79

إن الشكل السابق يظهر أن تحليل الوظيفة يبدأ بتحديد الوظائف المراد تحليلها من أجل جمع المعلومات اللازمة والقيام بتحليلها وتفسيرها للوصول إلى معرفة متطلبات شاغل الوظيفة، أي معرفة أهم المواصفات التي يتصف بها من سيقوم بهذه الوظيفة، ومن ثمة القيام بإعداد الوصف الوظيفي والذي يعتبر كمرحلة نهائية تأتي كمرحلة أخيرة من مراحل تحليل الوظيفة.

- ✓ **تخطيط القوى العاملة:** من خلال القيام بتحديد احتياجات المؤسسة من أنواع وإعداد العاملين والقيام بالموازنة بين ما هو معروض ومتاح لها لمعرفة العجز أو الفائض، للقيام بالإجراءات المناسبة. إن أي مؤسسة تحتاج إلى موارد بشرية تؤدي من خلالها النشاط الذي تقوم به، وعليه يجب أن تقوم

المؤسسة بتحديد احتياجاتها من أعداد ونوعيات مختلفة من الموارد البشرية، وحسن تدبير النوعيات والأعداد المناسبة من العمالة يكفل القيام بالأنشطة على خير وجه وبأقل تكلفة. وتأسيسا لما سبق فان تخطيط الموارد البشرية يعرف بأنه عملية يتم بمقتضاها مقارنة الموارد البشرية العاملة المتاحة خلال فترة الخطة بالاحتياجات والتعرف على العجز أو الفائض من العاملين مع اتخاذ التدابير اللازمة لإحداث التوازن المطلوب(**عبد الله جاسم عقيل، 1997، ص163.)** وتنبع أهمية تخطيط الموارد البشرية في:

- ❖ يساعد على منع ارتباكات فجائية في خط الإنتاج والتنفيذ الخاص بالمشروع؛
- ❖ ويساعد في التخلص من الفائض وسد العجز؛
- ❖ ويساعد تخطيط الموارد البشرية على تخطيط المستقبل الوظيفي للعاملين، حيث يتضمن تحديد أنشطة التدريب والنقل والترقية؛
- ❖ يعتبر مجال تخطيط الموارد البشرية مجالات التخطيط الأساسية الهامة والتي ترتبط بخطة التنمية الشاملة للدولة حيث إن توافر القوى العاملة المدربة أمر ضروري لنجاح وتدعيم برنامج التنمية الاجتماعية والاقتصادية.

و يمر التخطيط بأربعة مراحل أساسية تتمثل المرحلة الأولى في تقدير الأهداف التنظيمية إذ يجب أن تعتمد خطط الموارد البشرية على التخطيط الاستراتيجي ، ومن الناحية العمليةٍ فإن هذا يعني خطة الموارد البشرية يجب أن تشتق من الأهداف التنظيمية ، فالاحتياجات الخاصة من الموارد البشرية سواء من ناحية الأعداد أو المواصفات يجب أن تشتق من الأهداف الكاملة للمؤسسة، وتتمثل المرحلة الثانية في تقدير المهارات والخبرات المطلوبة إذ بعد تحديد الأهداف على مستوى المؤسسة والإدارات والأقسام يقوم مديرو العمليات بتحديد كل من المهارات والخبرات اللازمة لمقابلة هذه الأهداف والأساس ليس مجرد النظر إلى المهارات والقدرات للموارد البشرية الحالية ولكن هو تقدير المهارات والقدرات المطلوبة مستقبلا لمواجهة أهداف المؤسسة. أما المرحلة الثالثة فتتمثل في تحديد الإضافات المطلوبة من الموارد البشرية ثم يقوم في المرحلة الأخيرة بتطوير خطط العمل لمقابلة الاحتياجات المتوقعة من الموارد البشرية.

ويمكن القول بأن عملية تخطيط الموارد البشرية تقوم على ثلاثة أركان رئيسية هي

(Jean Marie Peretti, 2003, p123)

- ❖ التنبؤ بمطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية ويتم ذلك في ظل حجم العمل الذي حددته إستراتيجية المؤسسة؛

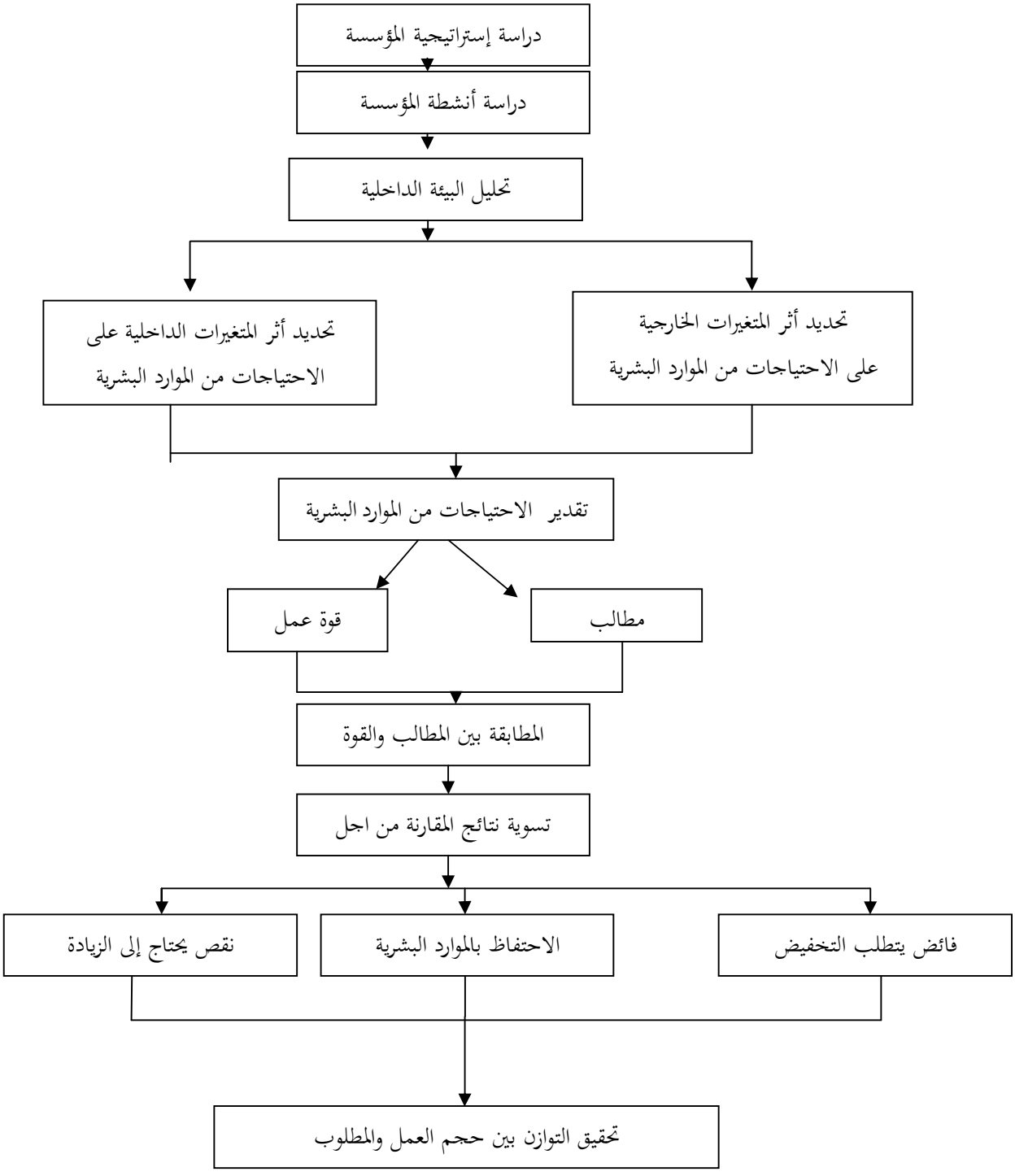
- ❖ التنبؤ بمدى قدرة المؤسسة على تزويد أو تلبية مطالب العمل المستقبلية من الموارد البشرية المتاحة لديها ، من خلال تحديد حجم الموارد البشرية المتاحة في كل قسم ووحدة إدارية وإمكانياتها على تنفيذ حجم العمل المطلوب؛
- ❖ مقارنة ما يحتاجه العمل المستقبلي من الموارد البشرية مع ما هو متاح منها في المؤسسة لنعرف فيما إذا سيكون لديها مستقبلا فائض أم نقص في هذه.

إن عملية تخطيط الموارد البشرية لا تقع مسئوليتها على إدارتها فحسب، بل هي مسئولية مشتركة بين إدارة الموارد البشرية وجميع إدارات المؤسسة ونبينها كما يلي **(صلاح عبد الباقي،2001 ،ص 105):**

- ❖ **مسؤولية مباشرة :**وتقع على عاتق إدارة الموارد البشرية التي عليها جمع المعلومات عن حجم العمل المستقبلي في إدارات المؤسسة، وقوة العمل وإمكانات الموارد البشرية التي ستكون متاحة لديها في المستقبل، وإجراء المقارنات بينها لتحديد فيما إذا كان لدى كل منها فائض أو نقص للعمل على معالجته، وتحقيق التوازن بين حجم أعمالها وقوة العمل فيها، ومن ثم الخروج بخطة إستراتيجية تحدد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية من حيث أعدادها وتخصصاتها بشكل يخدم تحقيق أهدافها الإستراتيجية، ولا تقتصر مسئولية إدارة الموارد البشرية على هذا الحد، بل تمتد لتشمل تقييم خطة الموارد البشرية لتحديد مدى فاعليتها بعد التنفيذ وتحديد النقائص للعمل على تلافيها مستقبلا.
- ❖ **مسئولية غير مباشرة :**تقع هذه المسئولية على عاتق جميع المديرين ورؤساء الوحدات الإدارية في المؤسسة الذين عليهم أن يزودوا إدارة الموارد البشرية بالمعلومات الكافية عن حجم العمل لديهم، وإمكانات الموارد البشرية المتاحة في وحداتهم الإدارية التي على أساسها يضع تخطيط الموارد البشرية خطته المستقبلية لتوفير الموارد البشرية للمنظمة مستقبلا والتي على ضوئها تباشر الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية مهمتها.

وعلى العموم يمكن أن نبين جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية من خلال الشكل الموالي:

الشكل(3-7) جوهر عملية تخطيط الموارد البشرية



المصدر: عمر وصفي عقيلي،2005، ص231.

يظهر الشكل السابق أن عملية تخطيط الموارد البشرية تعتمد بالأساس على تقدير الطلب والعرض من الموارد البشرية أي تقدير الاحتياجات من الموارد البشرية، ومن ثمة إجراء مقارنة بين الطلب والعرض لتحديد العجز أو الفائض منها، وحينئذ يتم تحديد كمية و عدد الموارد البشرية المطلوبة أي تحديد الوظائف الشاغرة، لتقوم بعد ذلك المؤسسة بإعداد الوصف الوظيفي لكل وظيفة شاغرة لتحديد متطلبات شاغلها.

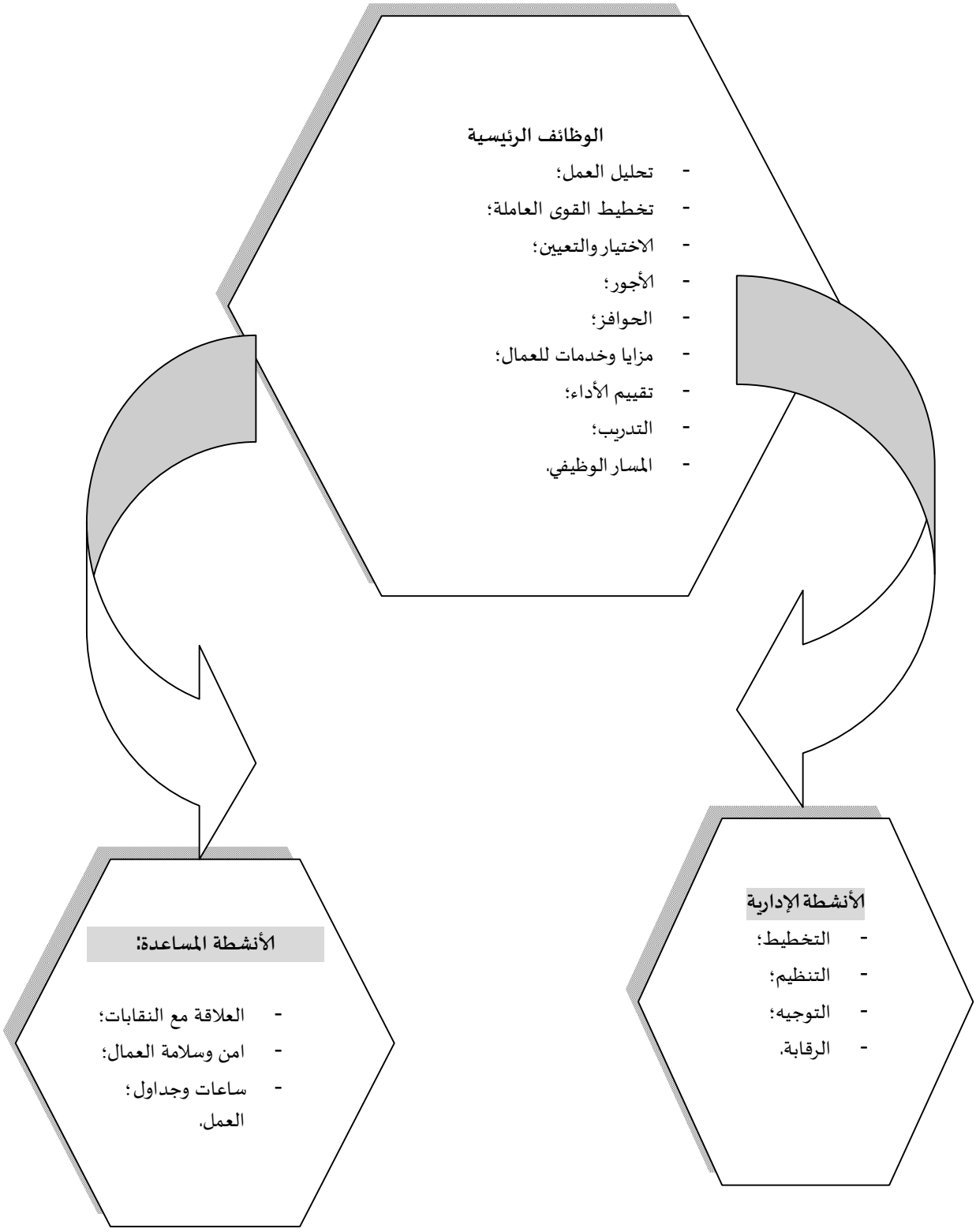
- ✓ **الاختيار والتعيين:** وهي وظيفة رئيسية تهدف إلى القيام بتوظيف الموارد البشرية ووضعها في الأماكن المناسبة، من خلال إعداد برنامج استقطابي مناسب لاستقطاب أكبر عدد ممكن من القوى العاملة المؤهلة، ثم المفاضلة بينها من خلال الاختيار لتعيينها في أماكن العمل الشاغرة بغية الوصول إلى فكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ **تصميم هيكل الأجور:** تهدف هذه الوظيفة إلى تحديد الأجر بشكل عادل بما يتماشى مع واجبات ومؤهلات شاغلها من خلال القيام بتحديد القيمة والأهمية النسبية لكل وظيفية ؛
- ✓ **تصميم أنظمة الحوافز:** لضمان سيرورة دائمة لنشاط الأفراد لا بد من تصميم برنامج تحفيزي مناسب يتماشى مع جهود الأفراد إما بصفة فردية أو بصفة جماعية، وإدارة الموارد البشرية هي المسؤولة على ذلك؛
- ✓ **تصميم أنظمة مزايا وخدمات العاملين:** إن مؤسسات اليوم تعمل على منح عامليها مزايا وخدمات مثل المعاشات والتأمينات أو خدمات مالية أو اجتماعية أو رياضية ،وإدارة الموارد البشرية هي التي تقوم بمثل هذه الأعمال، كما قد تمتد الخدمات إلى الإسكان أو المواصلات؛
- ✓ **تقييم الأداء:** تقوم إدارة الموارد البشرية بتقييم أداء العمال بغية معرفة الاختلالات في الأداء، ثم العمل على تحسينه ليتحسن الأداء الكلي؛
- ✓ **التدريب والتنمية:** تسهر إدارة الموارد البشرية على إقامة برامج تدريبية للعمال داخل وخارج المؤسسة من اجل رفع كفاءاتهم وقدراتهم ليعملوا بكل كفاءة وفعالية؛
- ✓ **تخطيط المسار الوظيفي:** تهتم إدارة الموارد البشرية برسم وتخطيط التحركات الوظيفية المختلفة للعاملين وخاصة النقل والترقية والتدريب.

الوظائف المساعدة لإدارة الموارد البشرية: لا تقتصر إدارة الموارد البشرية بالأنشطة السابقة، وإنما أيضا لها أعمال داعمة تساعد على خلق الجو المناسب للعمل وتتمثل في:

- ✓ **العلاقات مع النقابة:** حيث تهتم بتنظيم العلاقات مع التنظيمات العمالية، والاهتمام بالإجابة على الشكاوى والنزاعات؛
- ✓ **أمن وسلامة العاملين:** تهتم بالسهر على ضمان أمن وسلامة العاملين من كل الأخطار؛
- ✓ **ساعات وجداول العمل:** وذلك من خلال تحديد ساعات العمل وأوقات الراحة والإجازات وفقا لنظام يناسب طبيعة عمل المؤسسة.

ويمكن تلخيص وظائف إدارة الموارد البشرية من خلال الشكل الموالي:

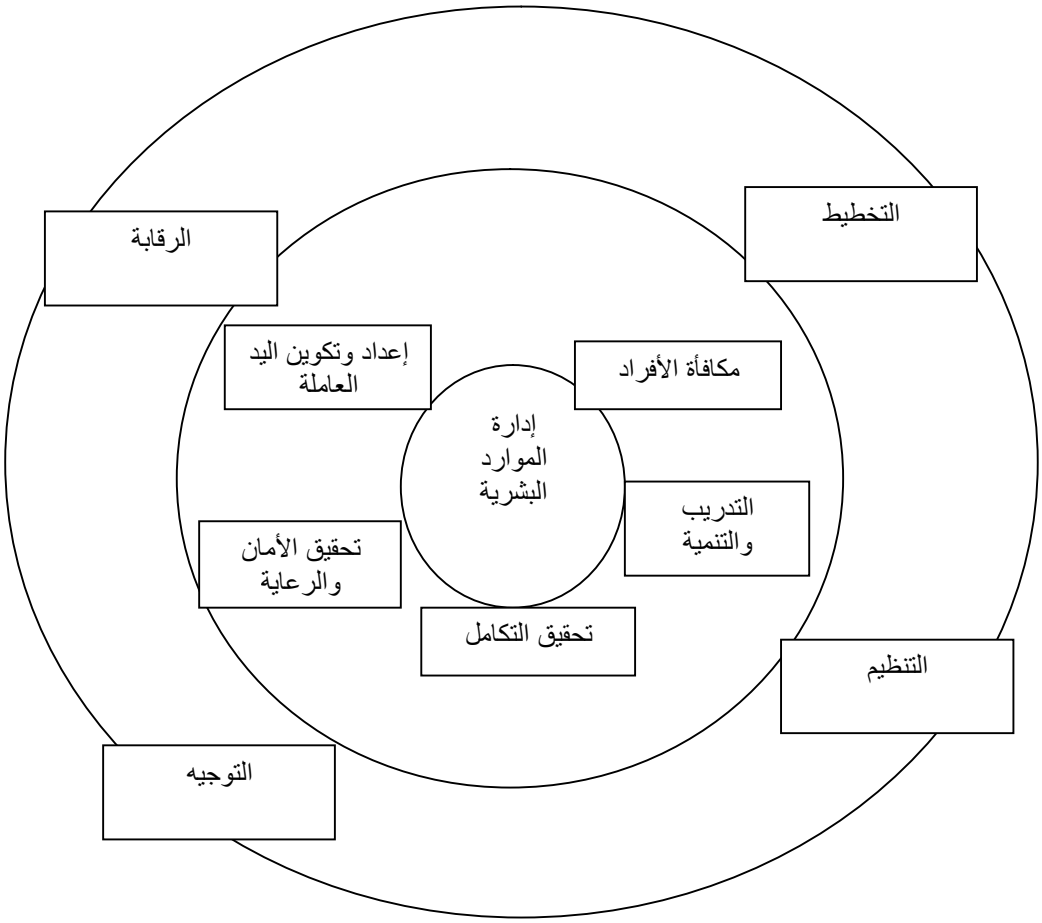
الشكل(3-8) وظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحث

يبرز الشكل السابق أن الوظائف الرئيسية تتمثل في الوظائف ذات الأهمية وهي الوظائف المعروفة والتي تقوم بها هذه الإدارة من أجل ضمان الموارد البشرية بالمؤسسة ،كما تقوم هذه الإدارة بأنشطة إدارية باعتبارها إدارة فهي تقوم بالتخطيط، التنظيم والتوجيه والرقابة على أعمالها وسياساتها ،كما أن هناك أنشطة مساعدة ليس لها أهمية كالأنشطة الرئيسية وعادة ما تتمثل في علاقات المؤسسة مع الأطراف الخارجية أو مع العمال.
كما يمكن بيان نظام العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية من خلال الشكل الآتي:

الشكل(3-9): نظام العمليات الرئيسية لإدارة الموارد البشرية

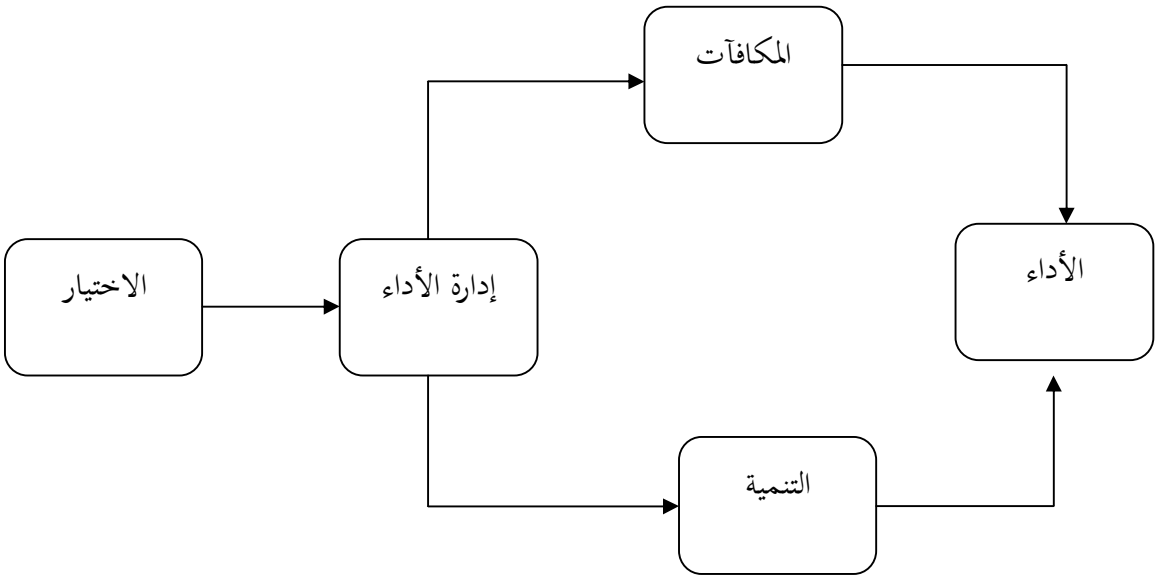


المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، 2003، ص59

إن الشكل السابق يهتم ببيان أهم الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة، لكن نلاحظ أن هذا الشكل قد أدمج الوظائف الأساسية مع الوظائف المساعدة، وهذا ما يراه الباحث مناسبا لان الوظائف المساعدة في هذا العصر أصبحت رئيسية في بناء العلاقات هو أمر ضروري وليس ثانوي.

ويرى (**Michael Armstrong ,2006,P04**) أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن دورة متناسقة كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل (3-10) دورة إدارة الموارد البشرية



Source :Michael Armstrong ,2006,P04

إن الشكل السابق يبين أن إدارة الموارد البشرية عبارة عن دورة متناسقة، أي أن على إدارة الموارد البشرية أن تقوم بكل الوظائف بصفة متسلسلة وبصفة مستمرة، فكل وظيفة تحتاج إلى مخرجات الوظيفة التي بعدها.

3-6 تنظيم إدارة الموارد البشرية

العوامل المؤثرة في الهيكل التنظيمي: يوجد العديد من العوامل والتي من شأنها أن تؤثر على عملية اختيار الهيكل التنظيمي المناسب ونذكر منها **(فريد خميلي، 2008، ص ص11-12):**

-أداور إدارة الموارد البشرية تعتبر أدوار إدارة الموارد البشرية عاملا مهما في المؤسسات التنافسية والتي تميل ميلا متزايدا نحو العولمة، والمؤسسة الناجحة في البيئة التنافسية هي التي تقوم بتشجيع إدارة الموارد البشرية

فيها لممارسة أدوار متعددة لتحسين الإنتاجية والاستجابة لجميع المتطلبات الاقتصادية، التكنولوجية والقانونية ومن أهم الأدوار:

- ✓ دور الأعمال الذي يتمثل في مشاركة إدارة الموارد البشرية في تحديد حاجات الأعمال في المؤسسة ومساعدة المؤسسة في تحقيق أهدافها، ويعد هذا الدور من الأدوار الحديثة، ويساهم في تعزيز الدور الاستراتيجي للمؤسسة؛
- ✓ الدور التشغيلي الذي يتمثل في اتخاذ قرارات التوظيف وتخطيط الموارد البشرية واستقطابها وتطوير أنظمة الرقابة على السلوك والأداء والتدريب، وهذا الدور من الأدوار القصيرة لأنه يرتبط بالأعمال اليومية للمؤسسة؛
- ✓ الدور الإداري وهو دور متوسط المدى مهمته التأكد من معايير الاختيار وتطوير خطط الاستقطاب، ووضع أنظمة الأجور والرواتب.

- حجم المؤسسة: يؤثر حجم المؤسسة في الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية و يتحدد بالعوامل الآتية:

- ✓ حجم رأس المال؛
- ✓ حجم النشاط التي تديره المؤسسة؛
- ✓ حجم المبيعات التي تحققها المؤسسة؛
- ✓ عدد العاملين في المؤسسة.

يؤثر حجم المؤسسة تأثيرا كبيرا في اتخاذ قرارات الوضع التنظيمي لإدارة الموارد البشرية، فزيادة حجم المؤسسة وتنوع نشاطها قد يفرض على المؤسسة ا ستحداث أنشطة لإدارات جديدة، ويعد الحجم من العوامل الموقفية ويتأثر بالتغيرات البيئية، لذا فان كبر أو صغر حجم المؤسسة ينعكس بوضع تنظيمي محدد لإدارة الموارد البشرية. فإذا كانت المؤسسات صغيرة فإنها تقوم بتوزيع نشاطات إدارة الموارد البشرية على الأقسام، وإذا كانت المؤسسات كبيرة ولها أسواق ومنتجات متقدمة فهي تميل إلى وجود إدارة متخصصة للموارد البشرية، وعليه يمكن القول أنه كلما زاد حجم المؤسسة كلما توجهت المؤسسة نحو إدارة متخصصة للموارد البشرية.

- كثافة المورد البشري: تتباين المؤسساتفي ا ستخدامها لعنصر العمل تبعا لطبيعة النشاط الذي تمارسه (سلع، خدمات)، وقد أدى الاعتماد الكبير على عنصر العمل إلى توفير إدارة متخصصة في هذا

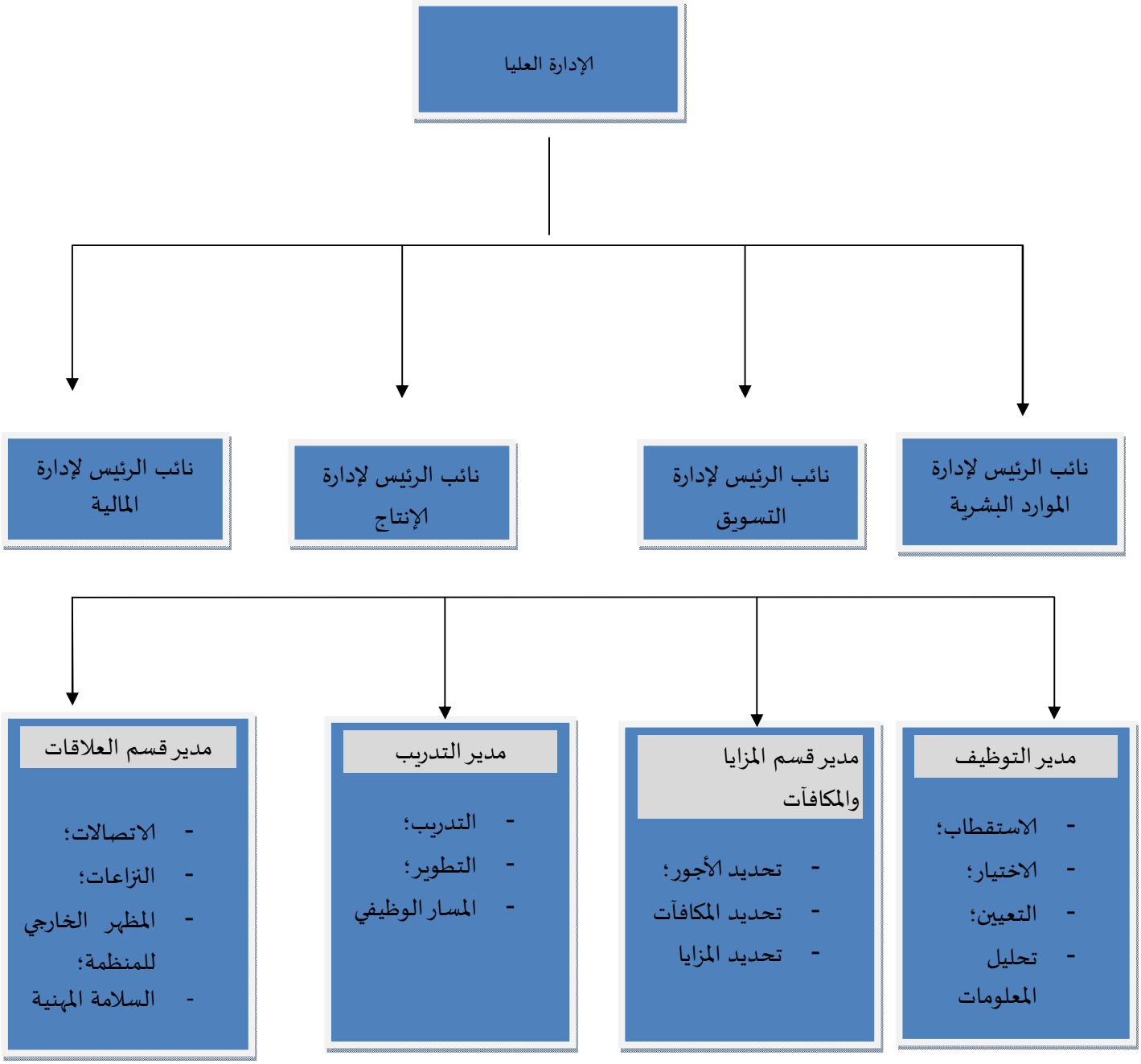
العمل حيث تقوم بتخطيطه وقيادته وتوجيهه ومراقبة أداءه، فالمؤسسات ذات العمل الكثيف لا بد عليها أن تستخدم المورد البشري بكثافة بالتعدد والتنوع في نشاطات إدارة الموارد البشرية، مما ينعكس على الوضع التنظيمي أما المؤسسات التي ليس لها عمل كثيف فإنها لا تميل إلى إدارة للموارد البشرية.

- **التطور التقني** تلعب التكنولوجيا دور كبير في تحجيم نشاطات إدارة الموارد البشرية وذلك لأن الآلة أصبحت تحل محل العنصر البشري في العمل، فإذا كانت المؤسسة تعتمد التقانة العالية فإنها لا تعطي لإدارة الموارد البشرية أهمية كبيرة وتكتفي هذه الأخيرة بادوار هامشية. أما إذا كانت لا تعتمد على التقانة العالية فسوف تركز وتزيد من نشاطات إدارة الموارد البشرية.

- **سوق العمل:** تؤثر التغيرات التي تحدث في سوق العمل على أهمية الموارد البشرية في المؤسسة، فإذا تميزت أسواق العمل بالتغير وعدم الاستقرار في كل من العرض والطلب للموارد البشرية فإن المؤسسات تميل إلى توسيع دور إدارة الموارد البشرية ليمتد إلى الأدوار الإستراتيجية والمشاركة في اتخاذ القرارات. مما يضع إدارة الموارد البشرية في قمة البناء التنظيمي للمؤسسة. أما إذا تميز سوق العمل بالاستقرار وعدم التغير في العرض والطلب للموارد البشرية، فالمؤسسات تميل إلى تقليص من دور إدارة الموارد البشرية وتكتفي بالدور التنفيذي المتمثل في تنفيذ سياسات التوظيف والتدريب وتقييم الأداء، لذلك وجب على المؤسسات أن تقوم بدراسة لسوق العمل الذي ستوظف منه المؤسسة وهذا السوق يمتاز بالتغير الشديد إذ أن هناك عوامل بيئية كبيرة تؤثر على سوق العمل فيجب على المؤسسة معرفتها.

الشكل القائم على الأقسام لإدارة الموارد البشرية: يستخدم هذا النوع بكثرة في المؤسسات كبيرة الحجم ، والتي تتعدد فيها وحدات الأعمال، لأن في مثل هذا النوع تتمتع إدارة الموارد البشرية بجميع الأدوار الرئيسية والاستشارية والتشغيلية ، والشكل الآتي يبين هذا الشكل :

الشكل(3-11) إدارة الموارد البشرية في الشكل القائم على الأقسام



المصدر: خالد عبد الرحيم الهيثي، 2005، ص53.

من خلال الشكل السابق يتبين أن إدارة الموارد البشرية ترتبط بالإدارة العليا من خلال نائب رئيس الموارد البشرية، وترتبط بهذا الأخير مجموعة من الأقسام هي:

✓ قسم التوظيف: يختص هذا القسم الذي ينتمي إلى إدارة الموارد البشرية بكل ما يخص التوظيف والذي يتضمن ثلاثة أنشطة هي:

- ❖ الاستقطاب؛
- ❖ الاختيار؛
- ❖ التعيين.

ويقوم هذا القسم بتنسيق الجهود مع إدارة الموارد البشرية ليتم محاورة الإدارة العليا على نوع الموارد البشرية المطلوبة وعددهم ،كما يقوم بجمع المعلومات من الأقسام الأخرى فيما يتعلق بالعمل ليباشر إجراءات الاستقطاب والاختيار والتعيين؛

✓ قسم التدريب والتطوير: يقوم هذا القسم بالنشاطات المتعلقة بنقل المهارات والخبرات للعمال من اجل تهيئتهم للأعمال والأنشطة المنوطة بهم، وترقيتهم لمناصب أعلى، فتقوم بـ:

- ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- ❖ اختيار أسلوب التدريب؛
- ❖ تعيين المدربين والمتدربين؛
- ❖ اختيار مكان التدريب؛
- ❖ متابعة تنفيذ برامج التدريب؛
- ❖ تقييم نتائج برامج التدريب؛
- ❖ تخطيط المسار الوظيفي وإدارته.

✓ قسم المزايا والمكافآت: يتمثل عمل هذا القسم في كل ما يخص تقديم المزايا والتعويضات للعاملين وتشمل:

- ❖ تحديد أجور العمال؛
- ❖ تحديد التحفيز اللازم للعمال.

ويعتمد تحديد الأجور والمكافآت على نتائج تحليل وتقييم العمل، لذا يجب أن يكون دقيقا جدا حتى تضمن توزيع عادل للأجور والمزايا؛

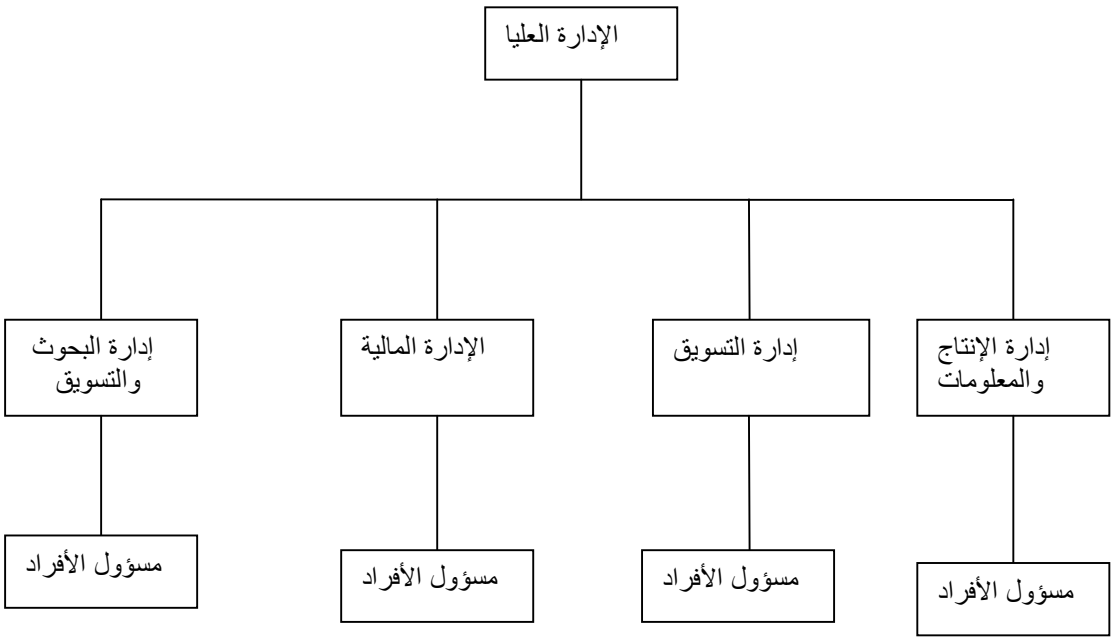
✓ قسم العلاقات: يوجد نوعين من العلاقات، تسهر إدارة الموارد البشرية على الاهتمام بهما:

- ❖ علاقات العمل: التي تتكون بين المؤسسة والاتحادات والنقابات العمالية، كما تقوم بمتابعة النزاعات والعمل على حلها وخاصة الشكاوى التي تنتج بين المؤسسة والنقابات؛

❖ علاقات العاملين: من خلال متابعة حركة العاملين داخل المؤسسة حتى تتمكن من ضمان أن الاتصال بين القمة والقاعدة في الهرم التنظيمي يتناسب مع أداء العمل، وفي حالة نشوب خلافات بين الإدارة والعمال يقوم القسم بالعمل على إيجاد الحلول المرضية للطرفين. إن هذا النشاط يستلزم ظروف بيئية مواتية لمشاركة العاملين في الإدارات التنفيذية والإشرافية في وضع أهداف المؤسسة وأنظمة العمل المناسبة، وبالتالي فإن هذا القسم يسهر على خلق جو عمل مناسب للعمال لتأدية نشاطاتهم الموكلة إليهم، وحل النزاعات التي تنشأ بين الأفراد في المؤسسة أي ضمان عدم تعطل عمليات المؤسسة، كما لها الأهمية الكبرى في مواجهة النقابات التي تمارس الضغوطات على المؤسسة.

الشكل القائم على المركزية: إن اعتماد أي مؤسسة على المركزية واللامركزية يعتمد على فلسفتها وإستراتيجيتها وثقافتها، وعند الاعتماد على المركزية يتم تمركز القرارات ورسم السياسات والاستراتيجيات في الإدارة العليا للمؤسسة، وبالتالي فان القرارات الإستراتيجية الخاصة بإدارة الموارد البشرية المتمثلة في : التخطيط والتدريب يرجع اتخاذها إلى الإدارة العليا وتتوزع بقية القرارات الخاصة بالموارد البشرية على الإدارات الأخرى، وعادة ما يتم استخدام مثل هذا النوع في المؤسسات التي تتميز بكثافة رأس المال، والشكل الموالي يبين هذا النوع:

الشكل(3-12) إدارة الموارد البشرية في الشكل القائم على المركزية



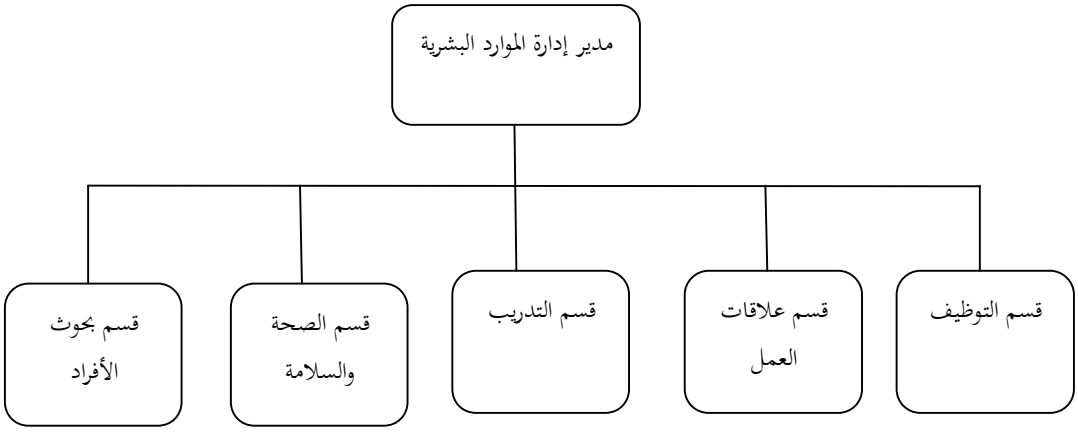
المصدر: عبد الرحيم الهيثي، 2005، ص55.

ومن خلال الشكل السابق يتبين أن مسؤول الأفراد يرتبط بكل إدارة وظيفية متخصصة، والإدارة الوظيفية هي التي تملك كافة المعلومات عن الأفراد وخاصة من حيث:

- ✓ نوع وعدد الموارد البشرية؛
- ✓ الخصائص المهارية والمعرفية لموارد البشرية؛
- ✓ مدى حاجة العمال للتدريب.

كما يمكن بيان الهيكل التنظيمي لإدارة الموارد البشرية الذي يعكس التنظيم على الأساس الوظيفي من خلال الشكل الآتي:

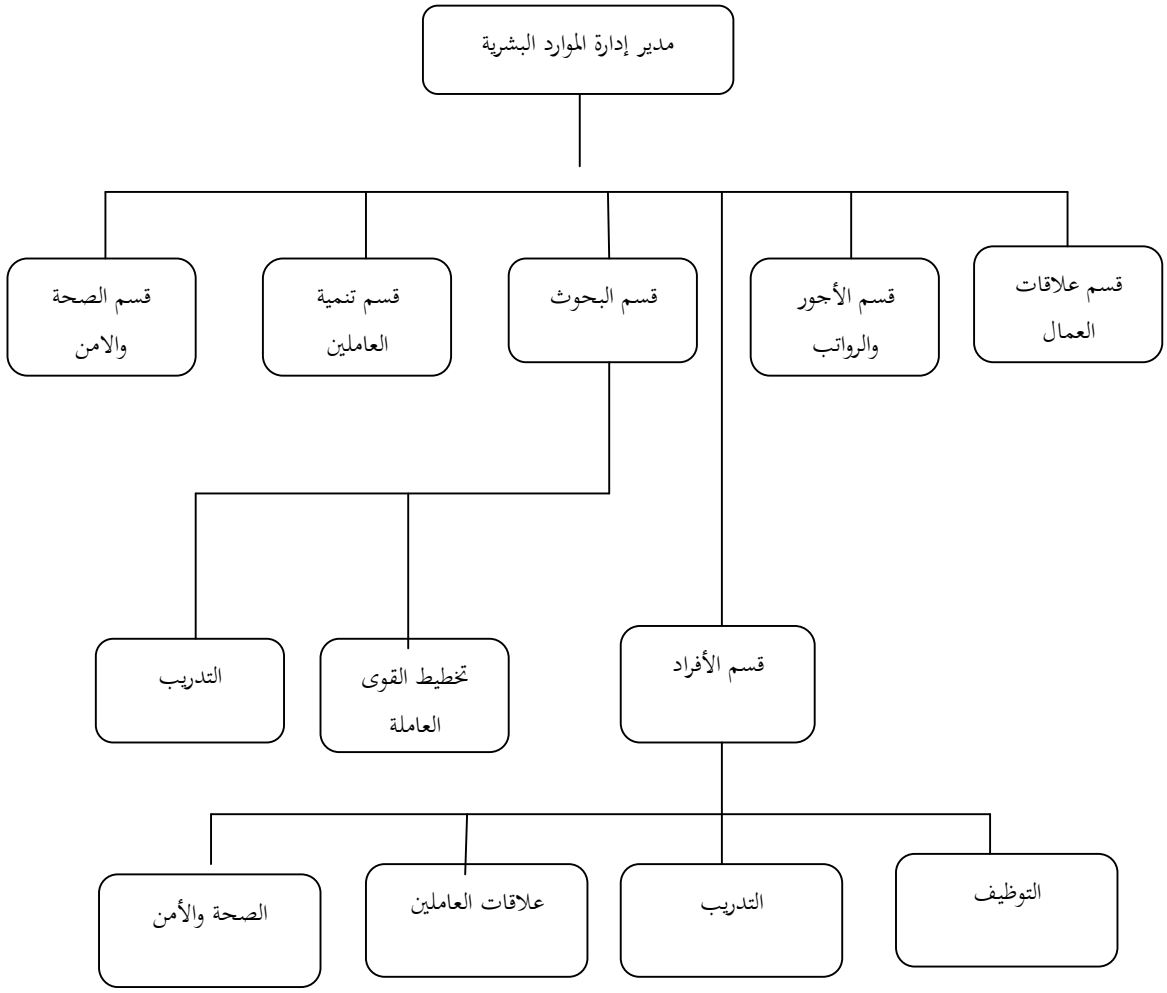
الشكل(3-13) الهيكل التنظيمي الوظيفي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: حنا نصر الله، 2013، ص16.

كما يمكن أيضا بيان هيكل إدارة الموارد البشرية في التنظيم اللامركزي كالآتي:

الشكل(3-14) الهيكل التنظيمي اللا مركزي لإدارة الموارد البشرية



المصدر: حنا نصر الله، 2013، ص16

وفيما يلي وصف لمهام الأقسام الرئيسية لإدارة الموارد البشرية **(حنا نصر الله، 2013، ص ص 17-19)**:

قسم التوظيف: يهتم هذا القسم بالآتي:

- ✓ مسك السجلات والبيانات الخاصة بالوظائف والموظفين مثل وصف الوظائف، متطلبات شاغل الوظائف؛

- ✓ القيام باستقطاب الموارد البشرية المناسبة من خلال تصميم برامج الاستقطاب والسهر على تنفيذها؛
- ✓ القيام بإجراءات الاختبار والتعيين؛
- ✓ إدارة شؤون الترقية والنقل؛
- ✓ القيام بتقييم أداء العاملين؛
- ✓ الإشراف على تطبيق النظام التأديبي؛
- ✓ استكمال إجراءات الانجازات والاستقالات والفصل من الخدمة ومكافآت نهاية الخدمة والتقاعد.

قسم علاقات العاملين: يهتم هذا القسم بـ:

- ✓ دراسة الشكاوي والتظلمات ووضح الحلول؛
- ✓ الاهتمام بإجراءات الاتصالات والاجتماعات مع النقابات؛
- ✓ التفاوض مع النقابات العمالية.

قسم التدريب: يهتم بـ:

- ✓ تخطيط الاحتياجات التدريبية؛
- ✓ تصميم البرامج التدريبية لكافة المستويات الإدارية؛
- ✓ الاتصالات بالمعاهد والجامعات والمراكز التدريبية لتوفير المدربين؛
- ✓ وضع ميزانية التدريب؛
- ✓ تقييم نتائج التدريب.

قسم الصحة والسلامة : يتولى الشؤون الآتية:

- ✓ وضع المقترحات الخاصة بالصحة وسلامة العاملين؛
- ✓ تصميم برامج ووسائل الصحة والأمن؛
- ✓ الإشراف على تدريب العاملين على استخدام وسائل الصحة؛
- ✓ متابعة تنفيذ برامج الصحة والسلامة ؛
- ✓ العمل على تطوير برامج الصحة والسلامة.

قسم البحوث: يتولى هذا القسم الشؤون الآتية:

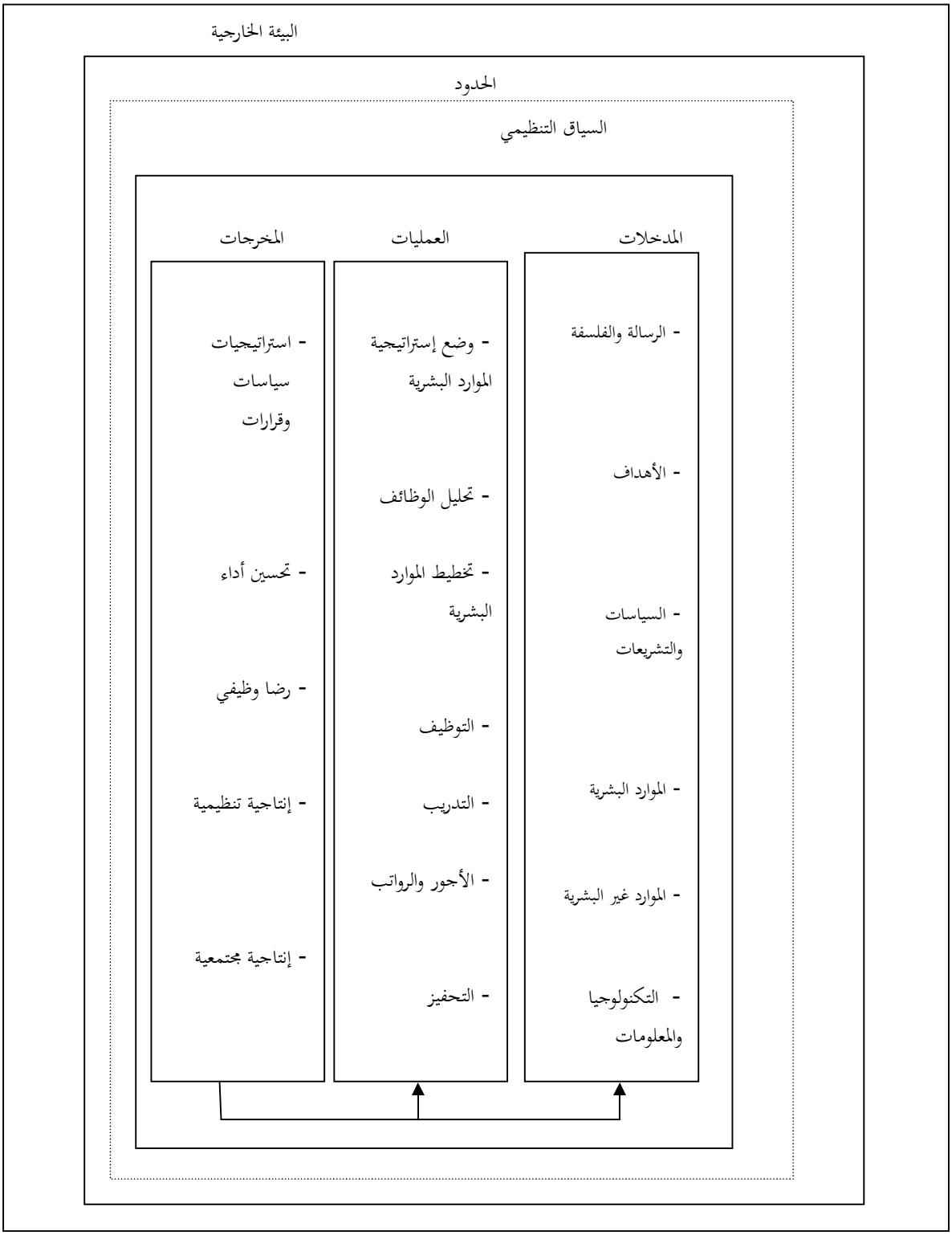
- ✓ القيام بمسح الأجور السائدة في سوق العمالة؛

- ✓ دراسات اتجاهات العاملين؛
- ✓ القيام بدراسات الرضا الوظيفي ومعدلات دوران العمل والغياب؛
- ✓ دراسات التغيرات التي تحدث في الأنظمة والقوانين ومدى تطبيقها؛
- ✓ إجراء الدراسات الإحصائية الضرورية للعاملين.

3-7 إدارة الموارد البشرية كنظام

يمكن اعتبار إدارة الموارد البشرية كنظام أي لديها: مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية **(عبد الباري إبراهيم درة، 2008، ص ص 68-70)** باعتبار أن هذه العناصر هي المكونات الأساسية للنظام والشكل الآتي يبن ذلك :

الشكل (3-15) : إدارة الموارد البشرية كنظام



المصدر: عبد الباري إبراهيم درة، 2008، ص 70

من خلال الشكل السابق فإن مدخلات إدارة الموارد البشرية تتمثل في:

رسالة وفلسفة المؤسسة: وهي المهمة والوظيفة الأساسية لأي مؤسسة وهي تختلف باختلاف طبيعة المؤسسات، وتعبر الفلسفة عن التوجه العام للمؤسسة ونوع المنتج وجودته ؛

الأهداف: هي غايات توجه إليها المؤسسة جهودها وأنشطتها لأجل تحقيقها؛

السياسات والتشريعات: هي مجموعة من المبادئ تدعمها قواعد العمل توضع لتحقيق الأهداف، وتكون على شكل عبارات عامة، فقد تكون هناك سياسات خاصة بالتوظيف أو التدريب أو تقييم الأداء، فمثلا في التوظيف قد تكون السياسة تطبيق مبدأ المهارة أو الجدارة؛

الموارد البشرية: وهم جميع العاملين في المؤسسة بما فيهم المدير ؛

الموارد غير البشرية: وتتضمن المباني والآلات ورأس المال والأجهزة ؛

التكنولوجيا والمعلومات: وهي أيضا عناصر مهمة في عمل أي مؤسسة وفي عمل أي إدارة، وتشمل خاصة الحاسوب والبرامج . أما المعلومات فهي تتعلق بالمؤسسة ككل باستراتيجياتها وأهدافها وخططها وهيكلها وثقافتها وسياساتها وقواعدها؛

أما عمليات إدارة الموارد البشرية فتتمثل في كل الأعمال الموكلة لهذه الإدارة والتي تشمل:

- ✓ وضع إستراتيجية للموارد البشرية؛
- ✓ تحليل الوظائف وتخطيط الموارد البشرية؛
- ✓ تقييم الأداء والتدريب والتنمية؛
- ✓ تحديد الرواتب والأجور والمزايا الإضافية؛
- ✓ تحفيز العمال؛

أما مخرجات إدارة الموارد البشرية فتتمثل في كل النتائج الملموسة التي تقدمها هذه الإدارة للبيئة الخارجية والناتجة عن عمليات هذه الإدارة وتشمل:

- ✓ استراتيجيات وسياسات وقرارات وأداء محسن للأفراد والجماعات؛
- ✓ الرضا الوظيفي وإنتاجية تنظيمية وإنتاجية للمجتمع.

3-8 مدير إدارة الموارد البشرية

مواصفات مدير إدارة الموارد البشرية: هناك مواصفات يجب أن تتوفر في مدير إدارة الموارد البشرية حتى يتمكن من القيام بالدور المنوط إليه ومن هذه المواصفات:

- ✓ معرفة جيدة بطبيعة العمل وجوانبه العلمية والنظرية؛
- ✓ لمعرفة الشاملة بطبيعة وظروف المؤسسة والأهداف التي تريد تحقيقها؛
- ✓ الإلمام بالطرق الفنية للعمل، وجميع الطرق الكمية كمقاييس الأداء والإنتاجية؛
- ✓ معرفة القوانين والأنظمة الحكومية ذات العلاقة؛
- ✓ القدرة على التفاوض، الاستماع الجيد؛
- ✓ أن يكون له قدرة على بناء علاقات مع أطراف مختلفة ؛
- ✓ معرفة استخدام الحاسوب.

مهارات مدير إدارة الموارد البشرية: يحتاج المدراء إلى مجموعة من المهارات من أجل تأدية أعمالهم بكل كفاءة وفعالية وتشمل هذه المهارات **(مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، 2002،ص34)**

- ✓ المهارات الفنية أو التخصصية: وهي تلك المهارات المتعلقة بمعرفة المدير لطبيعة العمل وخصائصه وقدرته على حل المشاكل بكفاءة؛
- ✓ المهارات السلوكية: ويطلق عليها أيضا بفن التعامل مع الآخرين وتشمل: مهارة الاتصال، حل الصراعات، التفاوض، تكوين العلاقات الاجتماعية، وكسب ثقة الآخرين ومحبتهم؛
- ✓ المهارات الفكرية وتشمل: التفكير المنطقي، الحكم على الأمور بشكل صحيح، القدرة على التنبؤ، واتخاذ القرارات المناسبة.

مستوى المهارات: إن مستوى المهارات يختلف باختلاف موقع المدير في الهرم الإداري للمؤسسة، فلا شك أن المهارات التي يجب أن تتوفر في المدير بالإدارة العليا سيختلف عن ذلك الذي يعمل في الإدارة الوسطى **(مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش الصالح،2002، ص34)** والشكل الآتي يوضح المهارات المطلوبة في كل مستوى معين:

الشكل (3-16): مهارات المدير في كل مستوى إداري

المستوى	المهارة الفكرية	المهارة السلوكية	المهارة الفنية
الإدارة العليا			
الإدارة الوسطى			
الإدارة الإشرافية			

المصدر: مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش ، 2002، ص35.

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ أن مستوى المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري الذي ينتمي إليه المدير، فكل مستوى يتطلب قدر معين من المهارات، فالمهارات المتعلقة بالإدارة العليا تختلف عن المهارات التي تتطلبها الإدارة الوسطى وهكذا بالنسبة للإدارة الدنيا لان القرارات والإشراف يختلف بين هذه الإدارات الثلاثة.

وظائف مدير إدارة الموارد البشرية: مدير إدارة الموارد البشرية هو المسؤول الأول على هذه الإدارة، وعليه فإن وظائفه تتمثل في السهر على القيام بالوظائف الموكلة لإدارة الموارد البشرية الموضحة سالفا والتي يمكن إبرازها أيضا من خلال الشكل الآتي:

الشكل(3-17) وظائف مدير إدارة الوارد البشرية

وظائف تقليدية / وظائف إدارية	تكوين الموارد البشرية	تدريب وتنمية الموارد البشرية	مكافأة الموارد البشرية	توفير الرعاية الصحية والخدمات
التخطيط	--	--	--	--
التنظيم	--	--	--	--
التوجيه	--	--	--	--
الرقابة	--	--	--	--

المصدر: مصطفى محمود أبو بكر، 2003، ص60

نلاحظ من خلال الشكل السابق أن لمدير إدارة الموارد البشرية وظائف تقليدية وهي الوظائف المعروفة من خلال ضمان وجود الموارد البشرية المؤهلة التي تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة، ووظائف إدارية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه وهي نفسها وظائف إدارة الموارد البشرية المذكورة سابقا وهذا راجع لان مدير إدارة الموارد البشرية هو المسؤول الأول على هذه الإدارة.

3-9 التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية: يوجد العديد من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية، باعتبار أن هذا القرن قد زخر بالعديد من المتغيرات التي تؤثر على المؤسسة بشكل عام ، ويمتد تأثيره ليشمل وظائف إدارة الموارد البشرية، ومن ثم وجب على هذه الإدارة أن تعد العدة لمواجهة هذه التحديات، ومن بين أبرزها **(خضير كاضم محمود، 2007، ص ص24-26):**

إدارة الجود الشاملة: إن التوجه نحو فلسفة إدارة الجودة الشاملة، يمثل تحديا كبيرا أمام إدارة الموارد البشرية من خلال بناء الاستراتيجيات التنظيمية والتي يجب التركيز على الجوانب الآتية:

- ✓ مساهمة العاملين؛
- ✓ التمكين؛
- ✓ تحقيق رضا المستهلكين؛
- ✓ الوقاية بدل العلاج؛
- ✓ الإدارة بالحقائق؛
- ✓ التركيز على العمليات؛
- ✓ التحسين المستمر.

والتركيز على هذه الجوانب سيعطي للعنصر البشري أولوية في جميع المجلات، ويصبح الفرد فعال في المؤسسة يفجر جل طاقاته الإبداعية ليسهم في تطوير مؤسسته؛

تحديات العولمة التنافسية: أصبح العالم قرية صغيرة من خلال العولمة، إذ يمكن وخلال ثوان التعامل مع مختلف المؤسسات ويحصل الفرد على مختلف المنتجات من أي مكان، وانتقل عمل إدارة الموارد البشرية من الجانب المحلي إلى الجانب العالمي، وأصبح نشاطاتها يحكمها العديد من المعايير والمقاييس التي تحددها الاتفاقيات والمعايير الدولية وكذلك القوانين، ومن ثمة وجب عليها أن تتلاءم مع هذا التحدي ألا وهو الانتقال للعالمية؛

التحديات التكنولوجية: يتميز هذا العصر بالتقدم التكنولوجي الهائل الذي لم يعرف له مثيل، وأدى ذلك إلى إحداث العديد من التطورات الاقتصادية والاجتماعية والحضارية، مما أدى بالمؤسسات إلى تغيير تعاملها مع الموارد البشرية لتعدد الثقافات والقيم السائدة في المجتمعات وتعدد المهارات والتخصصات في مختلف المجالات، كما أدى ذلك إلى ظهور قيم جديدة وجب إدخالها ضمن ثقافة المؤسسة مثل:

- ✓ احترام العمل؛
- ✓ احترام مواعيد التنفيذ؛
- ✓ اعتبار الوقت كلفة؛
- ✓ تحسين نوعية حياة الأفراد؛...

التحديات البيئية: تتميز البيئة الخارجية للمنظمة بالتغيير أي أنها بيئة ديناميكية غير مستقرة وهي حالة طبيعية في هذا العصر، وكل هذه التغييرات تؤثر على سوق العمل ومهارات القوى العاملة وقيم العاملين ومتطلباتهم

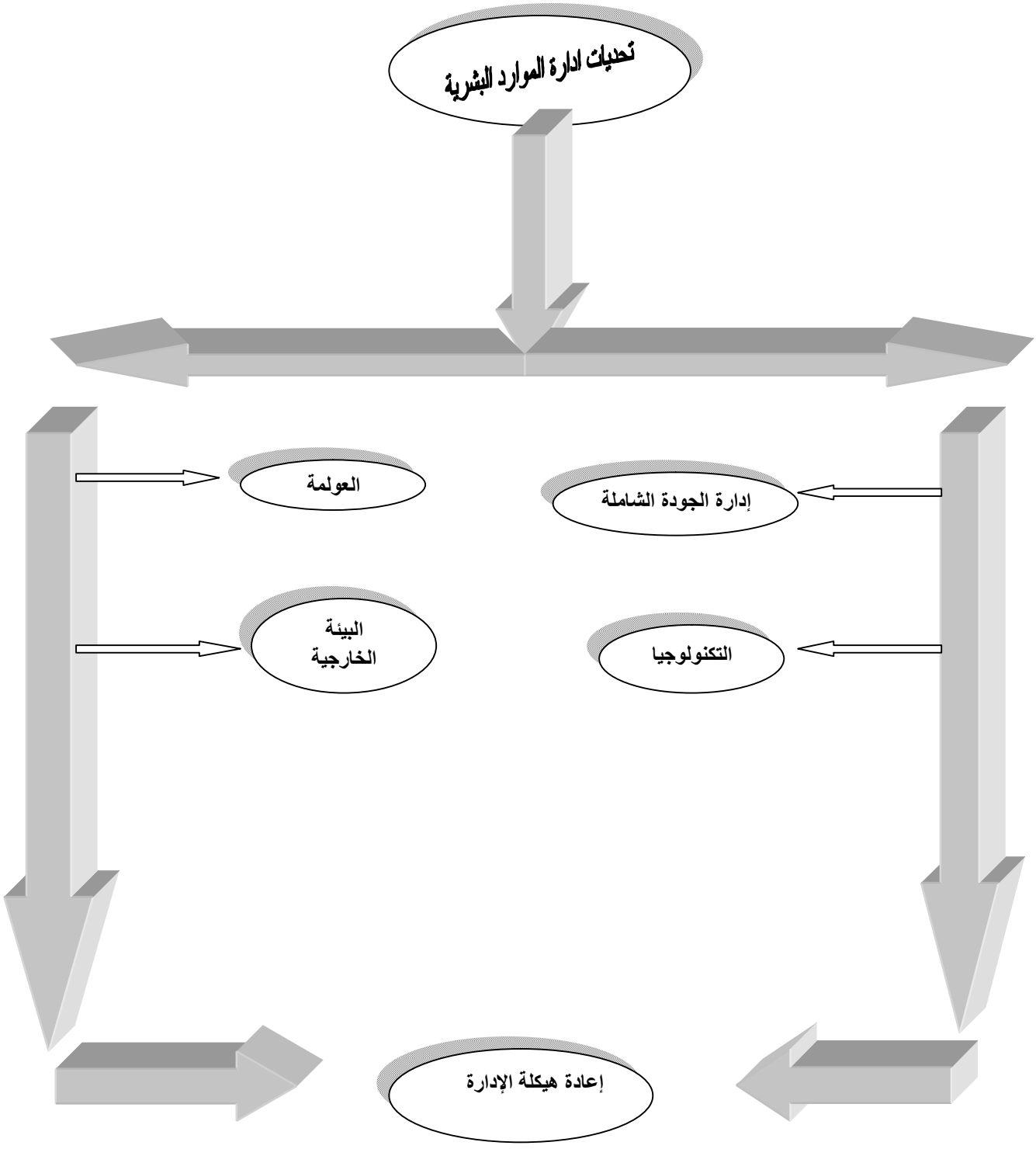
الثقافية، ومن أجل ذلك وجب على المؤسسات أن تتبنى ضمن استراتيجياتها هذه الأمور وان تتحلى بالمرونة الشاملة والاستجابة الفاعلة للمتغيرات البيئية وإفرازاتها المختلفة.

إعادة هيكلة الإدارة: من التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية إعادة هيكلة الإدارة التي زاد نطاقها، إذ لا يمر يوم أو أسبوع إلا ونسمع عن حالات اندماج أو استحواذ أو شراكة بين المؤسسات، وينتج عن ذلك إعادة هيكلة للإدارة من خلال اختصار المد التسلسلي الإداري بتقليص عدد الوظائف في مستويات معينة وضمها إلى مستويات أخرى، ويظهر تأثيرها على إدارة الموارد البشرية من خلال:

- ✓ خسارة في الوظائف أو التعويضات والمنافع للأفراد؛
- ✓ استبدال في الوظائف والذي يؤدي إلى استبدال في الأدوار؛
- ✓ نقل الموظفين جغرافيا من مكان إلى مكان آخر؛
- ✓ عدم الاستقرار الوظيفي؛
- ✓ تغيير في الوجوه بما في ذلك القادة؛
- ✓ تغيير المناصب ومواقع النفوذ والسلطة؛
- ✓ تغيير في الثقافة المؤسسية وتغيير في التكنولوجيات المستخدمة؛...

والشكل الموالي يلخص ذلك

الشكل(3-18) تحديات إدارة الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحث

من خلال الشكل السابق يتبن أن التحديات التي تواجه إدارة الموارد البشرية متعلقة بالتغير الذي يحدث في بيئة المؤسسة ككل، فكل تغير في ذلك من شانه أن يؤثر على أنشطة إدارة الموارد البشرية، فقد تتغير استراتيجيات التوظيف واستراتيجيات التنمية واستراتيجيات تقييم الأداء بتغير البيئة الخارجية للمؤسسة.

3-10 الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

تتمثل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ربط إدارة الموارد البشرية بأهداف المؤسسة، وذلك لتحسين الأداء وتنمية الثقافة التنظيمية وهو ما يشجع الأفراد على الإبداع، وعليه فانه دور إدارة الموارد البشرية قد تغير من الدور التقليدي وهو الاهتمام بالحصول على الأفراد والحفاظ عليهم إلى المشاركة في إستراتيجية المؤسسة من خلال ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة حتى يصبحوا جزءا منها، مما يزيد من ولائهم للمؤسسة ومن ثمة رفع الروح المعنوية ليدهم ليسهم ذلك رفع مستويات الأداء ، وتتمثل خصائص هذه الإدارة في **(محمد سمير احمد، 2009، ص25):**

- ✓ ضرورة الاهتمام بالجانب الاستراتيجي وعدم الاكتفاء فقط بالجنب التنفيذي أو الإجرائي؛
- ✓ لا بد من ربط إستراتيجية الموارد البشرية بإستراتيجية المؤسسة ككل والتركيز على كيفية تحقيق التكامل؛
- ✓ يجب القيام بتحليل البيئة الداخلية لمعرفة نقاط القوة والضعف وتحليل البيئة الخارجية لمعرفة الفرص والتهديدات لوضع الإستراتيجية؛
- ✓ ضرورة النظر للإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية كأداة تستخدم لتحسين الأداء وتنمية ثقافة المؤسسة؛

ويمكن بيان أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية من خلال الجدول الموالي:

الجدول(3-1) أوجه الاختلاف بين الدور التقليدي والدور الاستراتيجي في إدارة الموارد البشرية

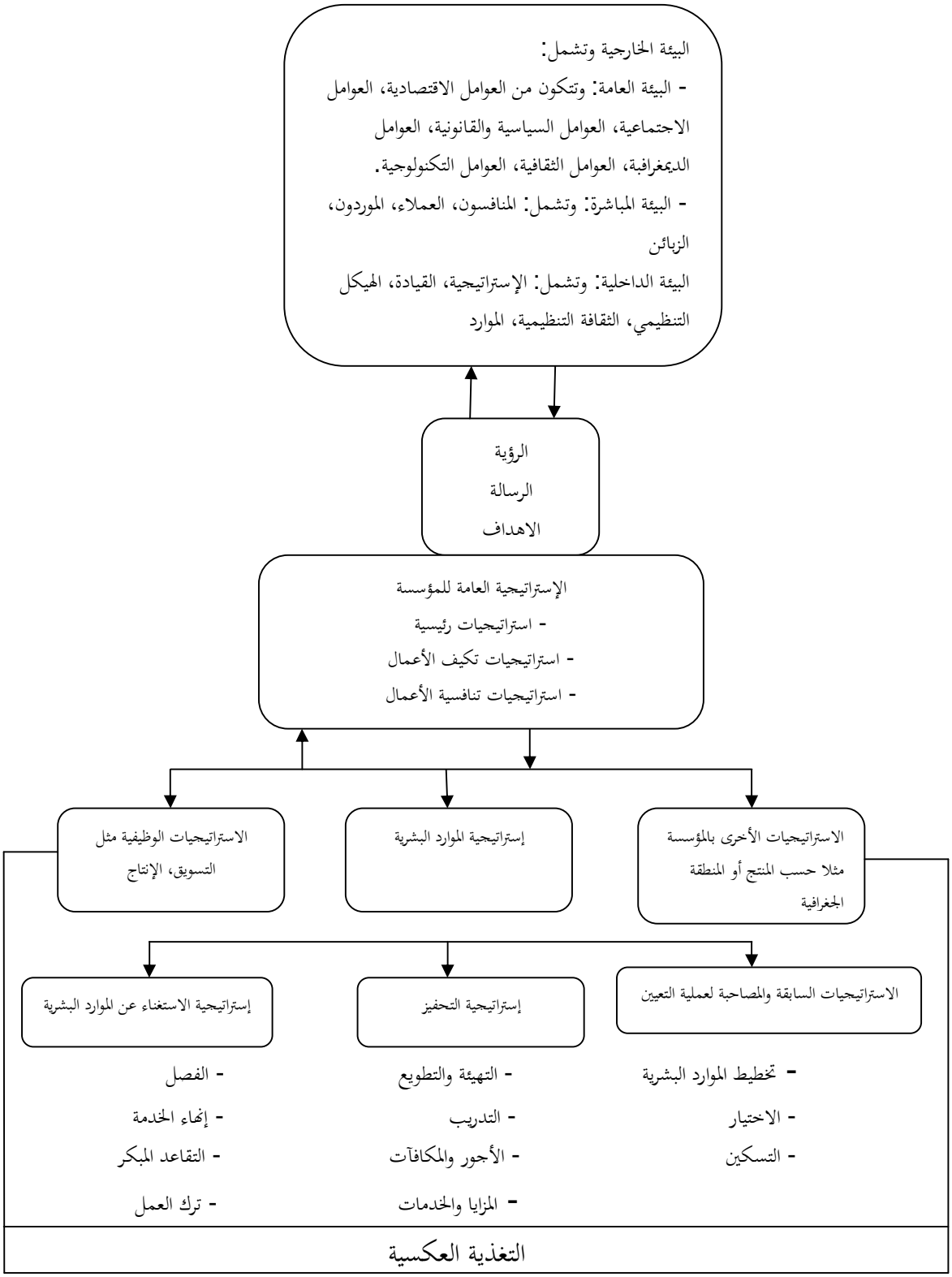
المجالات	الدور التقليدي لإدارة الموارد البشرية	الدور الاستراتيجي لإدارة الموارد البشرية
المدى الزمني	الاهتمام بالأجل القصير	الاهتمام بالأجل الطويل
مجال التركيز	القيام بالعمليات التنفيذية وتدعيم الجوانب التشغيلية	التركيز على المؤسسة ككل والمشاركة في وضع خطة المؤسسة
حدود التنسيق والتكامل	متوسط أو منخفض مع الوظائف الأخرى وكذلك مع أجزاء نظام الموارد البشرية	مرتفع مع الوظائف الأخرى وكذلك مع أجزاء نظام الموارد البشرية
الأنشطة محل الاهتمام	-مكافآت وبرامج التعويض للعاملين - الاستقطاب والاختيار - تفسير سياسات وإجراءات الموارد البشرية - حل مشكلات العاملين - إعداد وتنفيذ برامج تدريبية عند الحد الأدنى للأمن - تقديم الخدمات للعاملين بالمؤسسة فقط	- الاهتمام بتقييم واتجاهات وقضايا الموارد البشرية - تخطيط وتطوير الموارد البشرية - المساعدة في عمليات إعادة الهيكلة وتخفيض العمالة - تقديم النصح والمشورة في عمليات الاندماج والاستحواذ - خطط التعويضات - تقديم الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المؤسسة

المصدر:محمد سمير احمد، 2009، ص31

ومن خلال الجدول السابق يتبن أن هناك تغير في أدوار إدارة الموارد البشرية من الجانب التقليدي، الذي لم تكن فيه إدارة الموارد البشرية سوى إدارة تهتم بالتنفيذ فقط والمساعدة في بعض الجوانب التشغيلية إلى الجانب الاستراتيجي الذي من خلاله أصبحت إدارة الموارد البشرية تساهم في تصميم إستراتيجية المؤسسة.

والشكل الموالي يبين أهم عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية وأهميتها في تصميم إستراتيجية المؤسسة ككل:

(3-19): عناصر الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: محمد سمير أحمد، 2009، ص34

ومن خلال الشكل السابق يتبن أن لإدارة الموارد البشرية دور استراتيجي إذ أنها تسهم في عملية تحليل البيئة الداخلية والخارجية من أجل معرفة القوة والضعف والفرص والتهديدات، وتشارك في وضع الأهداف العامة للمؤسسة، كما أنه يوجد ترابط وتكامل بين استراتيجياتها وإستراتيجية المؤسسة ككل وإستراتيجية الوظائف الأخرى بالمؤسسة.

3-11 خلاصة

إن موضوع إدارة الموارد البشرية لهو موضع فعلا جدير بالبحث فيه، كيف لا وهي الإدارة التي تهتم بالفرد قبل دخوله للمؤسسة من خلال القيام بالاستقطاب له ثم توظيفه ثم متابعته طيلة مساره المهني من خلال التدريب وتقييم الأداء ووضع سلم الأجور والرواتب المناسب له، ويستمر الأمر حتى بعد تقاعده من خلال متابعته في حياته اليومية بعد ذلك. لذلك فلا غرابة أن نصفها بأنها الإدارة القلب في المؤسسة وخاصة في ظل التغيرات البيئية الشديدة بما فيها ظهور اقتصاد المعرفة التي أصبحت فيه المعرفة احد أهم عناصر الإنتاج، وعليه فان الاهتمام بالأفراد من شانه أن يحقق للمؤسسة المزايا التنافسية في جميع المجالات، ولقد تم في هذا الفصل التطرق إلى إدارة الموارد البشرية بشيء من التفصيل .

الفصل الرابع

الإطار النظري لتوظيف الموارد البشرية

4-1 تمهيد

4-2 تعريف توظيف الموارد البشرية

4-3 العوامل المؤثرة على توظيف الموارد البشرية

4-4 أهمية وبنية التوظيف

4-5 علاقة توظيف الموارد البشرية بتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية

4-6 أهمية سوق العمل في توظيف الموارد البشرية

4-7 ماهية استقطاب الموارد البشرية

4-8مصادر وطرق الاستقطاب

4-9 تقييم وتحسين برامج الاستقطاب واستراتيجيات استقطاب الموارد البشرية

4-10 ماهية الاختيار والتعيين

4-11 مراحل عملية الاختيار والتعيين

4-12 أهمية الاستقطاب في عملية الاختيار والتعيين

4-13 علاقة الاختيار بوظائف إدارة الموارد البشرية

4-14 خلاصة

4-1 تمهيد

تعد عملية التوظيف الوظيفة البارزة لإدارة الموارد البشرية والتي يجب أن تولي لها أهمية كبيرة لأن نجاحها يعني نجاح المؤسسة، ذلك أن العنصر البشري هو أساس كل نجاح، وستحاول إدارة الموارد البشرية أن تضع برنامج استقطابي فعال يهدف إلى جذب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المرتقب توظيفهم، للقيام بإجراءات الاختيار والتعيين، لتصل بذلك إلى فكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الزمن المناسب.

4-2 تعريف توظيف الموارد البشرية

يعد توظيف الموارد البشرية من أبرز الوظائف الموكلة لإدارة الموارد البشرية، كونه يهتم بجلب الكفاءات والمهارات لشغل المناصب الشاغرة في المؤسسة، ولأجل ذلك فانه عند البحث على هذا المصطلح فإننا نجد العديد من المفاهيم المقدمة له، ونذكر البعض منها في الآتي:

توظيف الموارد البشرية هو الامتداد الطبيعي لعملية تخطيط الموارد البشرية، والأداة الأساسية التي يمكن من خلالها استقدام الأفراد وإجراء المفاضلة بينهم وفقا للمعايير العملية، والتعرف على من تتوفر فيهم الشروط اللازمة لأداء العمل وتحمل المسؤولية على أكمل وجه **(مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح ، 2002، ص81)** .فبعد قيام المؤسسة بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية وبيان المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة من خلال تحليل الوظائف تقوم بعد ذلك بعملية البحث عن الموارد البشرية المطلوبة.

كما يعرف أيضا بأنه نشاط تقوم به المؤسسة يهدف أساسا إلى وضع في المناصب الشاغرة المؤهلين لها، فتقوم المؤسسة بالتحضير لهذه العملية من خلال تخطيط الموارد البشرية وتحليل الوظائف الشاغرة، ثم البحث عن الأفراد المناسبين من سوق العمل المتوفر للمؤسسة لتقوم أخيرا بإجراءات الاختيار والتعيين **(Sekion et autre, 2001, p227)**، فهو عملية تقوم بها إدارة الموارد البشرية والهدف منها هو جذب أكثر عدد من الموارد البشرية المناسبة، ثم اختيار أفضل المترشحين لشغل الوظائف الشاغرة. **(Jean Pierre Citeau ,1994, p77.).**

و يعرف توظيف الموارد البشرية أيضا على أنه عملية البحث عن مرشحين محتملين للوظائف الشاغرة الحالية أو المتوقعة في المؤسسة**(René Y . Darmon, p123)**، أي أنه نشاط يقوم على الوصل بين من يبحثون عن الوظائف ومن يعرضون الوظائف.

ويعرف توظيف الموارد البشرية على أنه عملية تهتم أساسا باستقطاب واختيار وتعيين الموارد البشرية في أماكنها المناسبة(**Carol l , Barbeito,2004, p33**) .

ومن خلال ما سبق من تعاريف مقدمة لتوظيف الموارد البشرية، وعلى اثرٍ تحليلها وتمحيصها يتبين **أن توظيف الموارد البشرية نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلاله يمكن الحصول على الكفاءات والمهارات لشغل المناصب الشاغرة، فبعد قيام المؤسسة بمعرفة احتياجاتها من الموارد البشرية فإنها سوف تسارع في عملية جلبها ووضعها في أماكنها المناسبة وهذا هو جوهر عملية توظيف الموارد البشرية، إذ يتمثل المغزى الأساسي لها في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الزمن المناسب حتى لا تتعطل عمليات المؤسسة. أي انه عملية ملئ الوظائف الشاغرة في المؤسسة بالمؤهلين لها من خلال استقطاب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المناسبة من سوق العمل، ثم القيام بعملية الاختيار والتعيين بغية الوصول إلى وضع الرجل الناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة. وقبل أن تقوم المؤسسة بالاستقطاب تقوم أولا بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، ثم بيان المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل هذه الوظائف عن طرق تحليل الوظيفة وعلى اثرٍ ذلك تقوم المؤسسة بالاستقطاب والاختيار والتعيين.**

3-4 العوامل المؤثرة في توظيف الموارد البشرية

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على عملية توظيف الموارد البشرية، حيث قد تكون هذه العوامل في صالح إدارة الموارد البشرية، كما قد تشكل عراقيل تحول دون القيام بهذه العملية على أكمل وجه . إذ أن المؤسسة أمامها سوق عمل فقد تتوفر الكفاءات في السوق وقد لا تتوفر، كما أن أمام المؤسسة العديد من المنافسين أين يقدم هؤلاء المنافسين عروض وامتيازات مغرية وخاصة في الأجر والتحفيز، ويمكن بيان مختلف العوامل المؤثرة في عملية التوظيف من خلال الآتي(**وسيلة حمداوي ، 2004،ص ص87-88**):

السياسة التنظيمية : يقصد بالسياسة التنظيمية السياسة التي تنتهجها المؤسسة للقيام بتوظيف الموارد البشرية من خلال اختيار الطرق المناسبة لاستقطاب الأفراد واختيار طرق الاختيار لاختيار أحسن المتقدمين، إذ أن أمام المؤسسة العديد من المصادر منها الداخلية مثل الترقية والنقل والمصادر الخارجية مثل مكاتب التشغيل والجامعات، فعلى القائم بالتوظيف أن يقوم بدراسة هذه المصادر أي هذا السوق، ومن ثم التأكد من وجود المهارات والكفاءات المناسبة. وتعتمد أكثر المؤسسات على المصادر الداخلية في حدود إمكانيتها المتاحة فلا بد من التأكد من وجود المهارات المطلوبة لشغل الوظائف الشاغرة.

سياسة رفع الأجور: من العوامل المؤثرة على توظيف الموارد البشرية قيمة الأجر والحوافز المتوفرة في المؤسسة لأن المؤسسات تعمل في ظل سوق عمل يتميز بالمنافسة الشديدة، من أجل جلب الكفاءات والمهارات التي تساعد المؤسسة على تحقيق الأهداف ، فيجب أن يقوم القائم بالتوظيف من وضع سياسة يرفع من خلالها الأجر إلى أعلى الدرجات بحيث يتم من خلال هذه السياسة جلب الكفاءات المتوفرة في سوق العمل وأيضا جلب عمال المؤسسات الأخرى للعمل بالمؤسسة والاستفادة من مهاراتهم وخبرتهم وتدريبهم.

التوظيف على أساس قدرات الفرد: تهدف المؤسسات إلى توظيف الأفراد المناسبين في الوظائف الحالية والمناسبين لشغل الوظائف المستقبلية من خلال ما يسمى بالمسار الوظيفي للعمال، فعليها أن توجه الجهود نحو تحقيق هذه الفكرة، فكلما كان التوظيف على أساس قدرات الفرد الخاصة بشغل الوظائف الحالية والمستقبلية يكون هناك فعالية في التوظيف.

4-4 أهمية وبنية التوظيف

أهمية التوظيف

تبرز أهمية التوظيف في الهدف الأساسي له، والذي يتمثل في ملئ الوظائف الشاغرة ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب من أجل تحقيق أهداف المؤسسة(**Jean pierre Citeau, 1994_, p77**) ويحقق التوظيف الفعال عدة مزايا للمؤسسة منها:

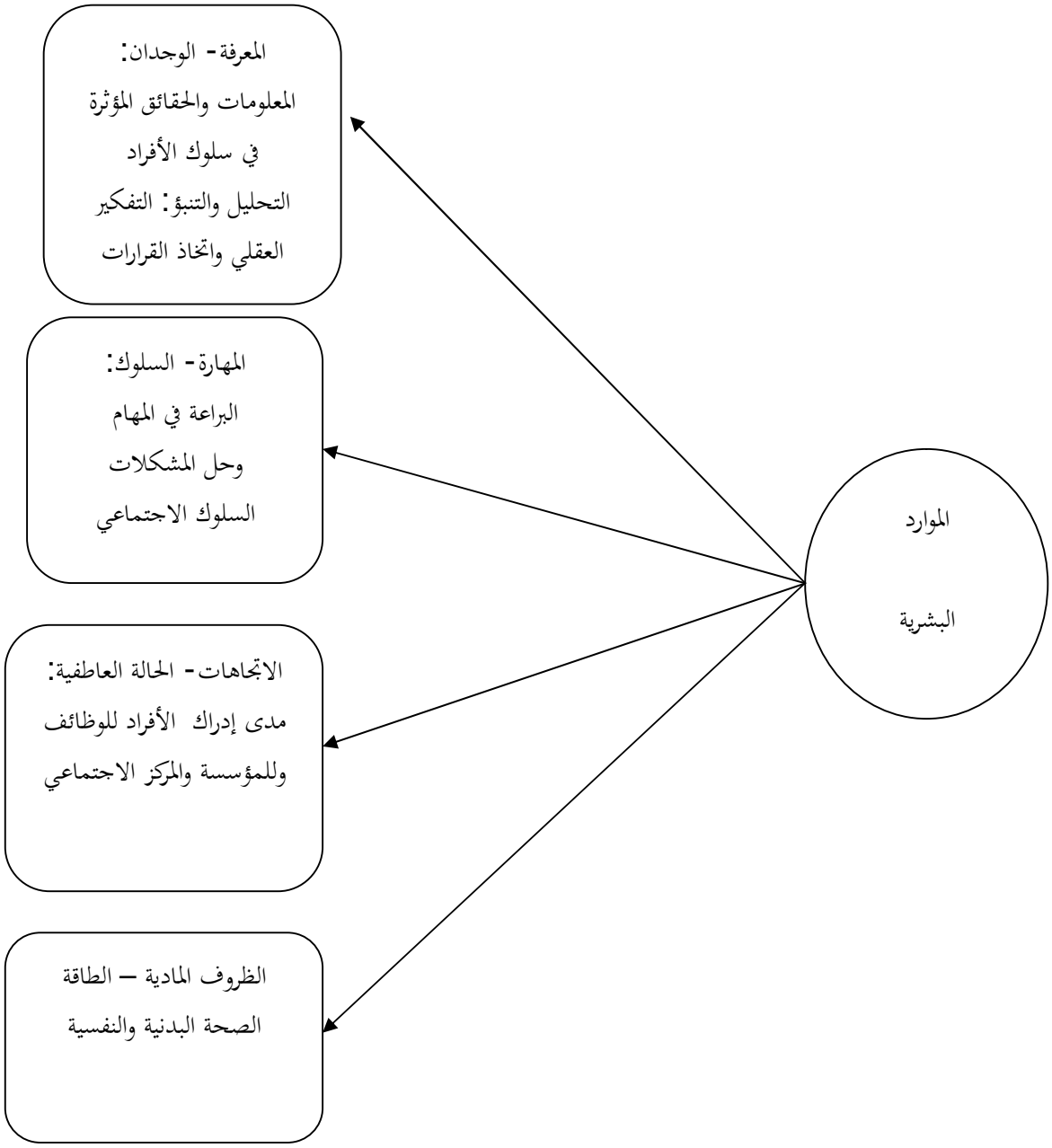
- ✓ زيادة الإنتاج من خلال:
  - ❖ تحسين أداء الأفراد؛
  - ❖ تحسين عملية التدريب والتقليل من تكاليف التدريب؛
  - ❖ الوصول إلى الرضا الوظيفي للعمال.
- ✓ رسم المسار الوظيفي للعمال من دون أي عراقيل، وضع برامج للأجور عادلة؛
- ✓ زيادة إنتاجية العامل الواحد؛
- ✓ تخفض التكاليف؛
- ✓ تحقيق الأرباح من خلال الإستثمار في المورد البشري.

إن أهم مورد في المؤسسة هي الموارد البشرية وهذه الموارد حصلت عليها المؤسسة من خلال عملية التوظيف، فالمؤسسات مطالبة بتحديد وجذب والمحافظة على الموظفين المؤهلين لشغل المواقع الشاغرة فيها من خلال التوظيف الذي من خلاله تصبح المؤسسة محققة للتوازن بين احتياجاتها من الموارد البشرية

والموظفين، فإذا كانت المؤسسة في حالة احتياج للموارد البشرية فلا طريق أمامها لسد هذا الطلب إلا من خلال التوظيف الذي يقوم على استقطاب اكبر عدد ممكن من المؤهلين والذين تتوفر فيه الشروط التي تم تحديدها لتقوم بعد ذلك باختيار أحسن المتقدمين.

والشكل الآتي يبن أهمية التوظيف ذلك:

الشكل(4-1) أهمية التوظيف



المصدر: محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، 2009، ص77

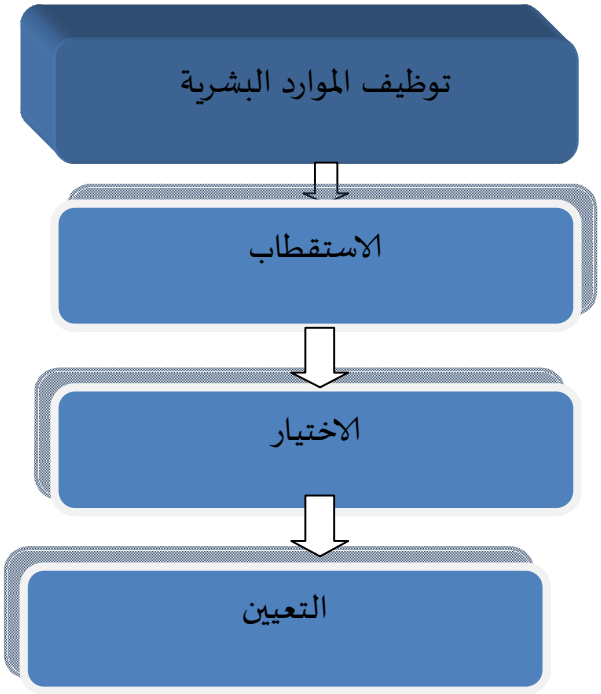
يظهر الشكل السابق أن توظيف الموارد البشرية يكتسي أهمية كبيرة في نجاح المؤسسات في هذا العصر، لأنه لا يمكن تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المادية إلا من خلال توفر الموارد البشرية المؤهلة وذات الخبرة اللازمة لأداء الأعمال **(محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، 2009، ص ص 76-77)**، فهي المسؤولة على تحويل المدخلات إلى مخرجات وهذه العملية تستلزم توظيف أصحاب المهارات والمعارف .

بنية توظيف الموارد البشرية

نقصد ببنية التوظيف المكونات الأساسية لهذه العملية وتشمل عملية التوظيف ثلاثة سياسات ضرورية يجب أن تقوم بها إدارة الموارد البشرية وتتمثل هذه السياسات في: الاستقطاب، الاختيار والتعيين.

تظهر بنية التوظيف من خلال قيام المؤسسة بتصميم برنامج استقطابي مناسب يمكنها من جذب اكبر عدد ممكن من المؤهلين الذين تتوفر فيهم الشروط اللازمة لشغل الوظيفة، ثم القيام بإجراء الاختبارات المناسبة والتي من خلالها يتم اتخاذ قرارات التعيين المناسبة على أساس نتائج الاختبار، وعند القيام بهذه الأخيرة تكون المؤسسة قد انتهت من عملية التوظيف، لتهتم بوظائف أخرى ضرورية وخاصة تنمية الموارد البشرية، ويمكن تلخيص بنية توظيف الموارد البشرية من خلال الشكل الموالي:

الشكل (4-2) بنية توظيف الموارد البشرية



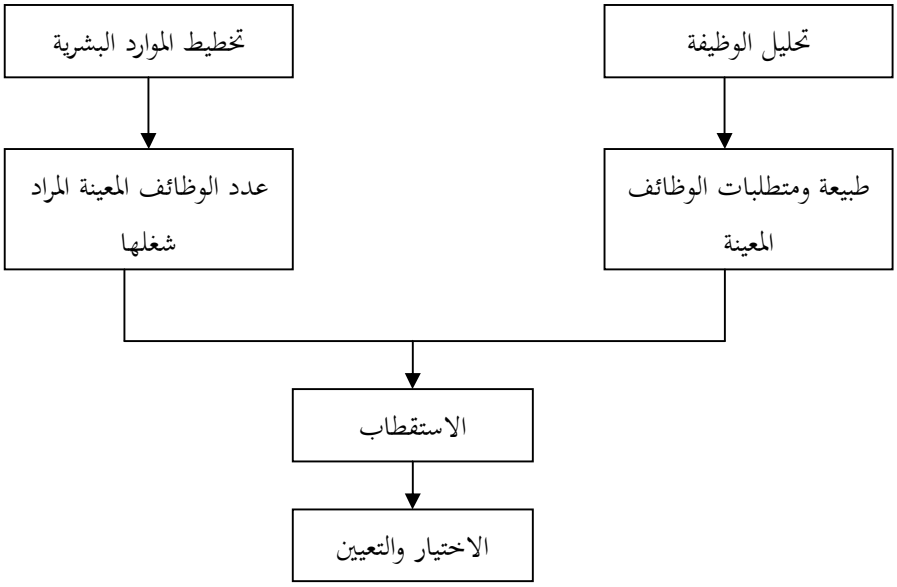
المصدر: فريد خميلي، 2008، ص53

4-5 علاقة توظيف الموارد البشرية بتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية

توجد علاقة كبيرة بين توظيف الموارد البشرية وتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية. إذ أن التوظيف يعتمد أساسا على نتائج تخطيط الموارد البشرية وتحليل العمل فقبل القيام بالتوظيف يجب القيام بـ:

- ✓ تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية؛
- ✓ تحديد موصفات شاغل الوظيفة من خلال القيام بتحليل العمل.

الشكل (4-3) علاقة تحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية بالتوظيف



المصدر: راوية محمد حسن ،2005، ص101

ومن خلال الشكل السابق يمكن القول أن التوظيف مرتبط ارتباطا وثيقا بتحليل العمل وتخطيط الموارد البشرية فهما يعدان الخطوتان المهمتان واللتان تسبقان عملية التوظيف، فلا توظيف دون تحليل العمل وتخطيط للموارد البشرية.

4-6 أهمية سوق العمل في توظيف الموارد البشرية

تعريف وأهمية سوق العمل

يعرف سوق عمل الموارد البشرية بأنه المنطقة الجغرافية (مدينة، إقليم...) التي تتوفر فيها موارد بشرية مؤهلة للقيام بالعمل في كل الأوقات، ويمكن للمؤسسة توفير حاجاتها منه، أي أنه المكان الذي تتوفر فيه الموارد البشرية المؤهلة وتستطيع المؤسسة أن تقوم بعملية التوظيف من هذا المكان **(Guy Triolaire,1994, p94.)** ويتكون سوق العمل من المتغيرين الآتيين**(ضياء مجيد الموسمي، 2007، ص11)**

- ✓ **المتغير الأول:** العرض وهو عبارة عن الموارد البشرية المتاحة للمؤسسة في المنطقة الجغرافية (سوق العمل) من مختلف الأعمار، التخصصات والجنس التي لها القدرة على العمل وترغب فيه خلال فترة زمنية معينة، بحيث تستطيع المؤسسة حين تحتاج إلى موارد بشرية أن تتوجه إلى سوق العمل وتقوم بعملية الاستقطاب، ثم الاختيار والتعيين؛
- ✓ **المتغير الثاني** يتمثل في الطلب وهو حاجة المؤسسة (ما تطلبه المؤسسة) من موارد بشرية على اختلاف أعمارها وتخصصاتها في منطقة جغرافية معينة وفي فترة زمنية معينة، ويتحدد طلب المؤسسة للموارد البشرية من خلال القيام بعملية تخطيط الموارد البشرية أين تكتشف ما تحتاجه من موارد بشرية لتتوجه إلى سوق العمل وتقوم بالاستقطاب؛

تجدر الإشارة إلى أن العرض والطلب في سوق العمل في حالة تغير مستمر بسبب تأثرهما بمجموعة من العوامل البيئية. عندما تقوم المؤسسة برفع طلبها على الموارد البشرية (تخصص معين مثلا) فهذا يعني وجود سحب من قوة العمل المتاحة فيه، مما يؤدي إلى ظهور نقص في عرض الموارد البشرية من سوق العمل، وإذا كان سحب المؤسسة للموارد البشرية من سوق العمل لديها اقل من مستوى تمويل مصادر الموارد البشرية للسوق بقوة العمل هذا يدل على وجود وفرة في هذه الموارد بسبب كون العرض أكبر من الطلب، وهكذا قد يزيد العرض عن الطلب وقد يزيد الطلب عن العرض مما يشكل تحديا أمام المؤسسة. كما أن المتغيرات البيئية المؤثرة في حركة العرض والطلب متحركة ومتغيرة، فتارة تجد المؤسسة ندرة في تخصص ما وبعد فترة زمنية تتحول الندرة إلى وفرة بسبب تغير ما حدث في أحد المتغيرات البيئية المؤثرة في سوق العمل، فإذا رفعت الدولة سن العمل هذا يدل على انه سيحدث انخفاض في نسبة الموارد البشرية المتاحة في السوق. وإذا زاد الوعي في بلد

نامي حول ضرورة تعليم المرأة ودخولها ميدان العمل يدل هذا أن عرض الموارد البشرية سيزداد. وإذا قامت المؤسسة بالسماح للمؤهلين بالهجرة إليها فذا الأخير يدل أن العرض سيزداد.

وتهدف دراسة سوق العمل إلى معرفة المتغيرات البيئية التي تؤثر في حركة العرض والطلب الخاصة بقوة العمل فيه، ومن ثم تحديد اتجاه المتغيرات وتأثير كل منهما في وفرة أو ندرة هذه القوة مستقبلا، وتحديد مدى الصعوبة أو السهولة التي ستواجه عملية الاستقطاب التي ستنفذها إدارة الموارد البشرية لاستقطاب حاجة المؤسسة من قوة العمل. وتهدف أيضا دراسة سوق العمل إلى تحديد المؤسسات المنافسة في عملية الاستقطاب وذلك بدراسة سياساتها وبرامجها الاستقطابية لتقوم بمواجهة هذه السياسات والبرامج ببناء سياسة وبرامج استقطاب فعالة تتغلب على المؤسسات المنافسة في استقطاب انسب الموارد البشرية المؤهلة.

تجزئة سوق العمل

تعني هذه العملية القيام بعملية تصنيف الموارد البشرية المتاحة فيه إلى مجموعات أو فئات باستخدام معيار أو أكثر مثل: المؤهل العلمي، التخصص، العمر، الجنس، نوع المهارة، الندرة والأهمية. فإذا حددت المؤسسة تصنيفها للموارد البشرية من خلال المؤهل العلمي وكانت شهادة ليسانس في علوم التسيير يكون لديها المجموعات الآتية: ليسانس مالية، ليسانس محاسبة، ليسانس إدارة أعمال وليسانس تسويق. وإذا كان المعيار الذي اتخذته المؤسسة هو الندرة والأهمية يكون لدى المؤسسة المجموعات الآتية: مهارات هامة ونادرة عرضها قليل والطلب عليها كبير، مهارات قليلة الأهمية وغير نادرة لن تجد المؤسسة صعوبة في استقطابها. وإذا كان المعيار المتخذ من طرف المؤسسة هو المستوى العلمي يكون لديها المجموعات التالية: جامعي، ثانوي، متوسط، ابتدائي. وتهدف عملية تجزئة سوق العمل إلى تسهيل دراسة التنبؤ بحركة العرض والطلب على كل فئة من فئات الموارد البشرية وهذا يؤدي إلى معرفة وفرة وندرة الموارد البشرية مستقبلا مما يساعد المؤسسة على تلبية احتياجاتها من الموارد البشرية، كما تساعد تجزئة السوق في تصميم برامج الاستقطاب لان برامج الاستقطاب تختلف من فئة إلى أخرى فمثلا برامج استقطاب مديرين للأقسام يختلف عن برامج استقطاب موظفين للأعمال الكتابية. فالأول يتميز بالندرة ويتطلب مواصفات ومهارات وخبرات عالية، أما الثاني فيتميز بالوفرة ولا يتطلب مهارات وخبرات عالية**(عمر وصفي عقيلي،2005، ص 278).**

المتغيرات البيئية المؤثرة في سوق العمل

تؤثر المتغيرات البيئية في سوق العمل المتوفر للمؤسسة، فقد تزيد في عرض الموارد البشرية المؤهلة كما قد تخفض من هذا العرض، فلا بد على المؤسسة أن تعرف هذه المتغيرات البيئية. ومن هذه المتغيرات كالآتي **(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص ص279-283.):**

- ✓ **المتغيرات الاقتصادية:** تؤثر فترات الرواج والانكماش والتضخم على سوق العمل والنشاط الاستقطابي للمؤسسة، ففي حالة الرواج يكون الطلب على السلع والمنتجات كبير مما يتطلب من المؤسسة رفع إنتاجها لمواجهة هذه الزيادة المتوقعة في الطلب على السلع والخدمات، وذلك من خلال استخدام اكبر للموارد البشرية، أي توظيف اكبر للموارد البشرية أي يحدث زيادة في الطلب على الموارد البشرية. أما في حالة التنبؤ بفترة انكماش فان الطلب على السلع والخدمات سيقل وتعمل المؤسسة حينئذ على تقليل إنتاجها، مما يتسبب في وجود فائض لديها من العمالة، كما انه يوجد عرض كبير من الموارد البشرية في سوق العمل لان المؤسسات لا تقوم بطلب الموارد البشرية نتيجة لوجود فترة انكماش. أما في حالة زيادة نسبة التضخم الاقتصادي الذي يجبر المؤسسات على رفع الأجور والرواتب لتتناسب قدر الإمكان مع تزايد أسعار السلع والخدمات مما يؤدي إلى جعل أسعار منتجاتها مرتفعة في السوق، ولأجل ذلك تقوم المؤسسات بزيادة إنتاجها باستخدام نفس الموارد البشرية دون زيادة التوظيف أو قد تقلل من ذلك واستخدام طرق إنتاج جديدة لا تعتمد على التكنولوجيا سعيا منها على تقليل تكلفة العمل، وفي هذه الحالة المؤسسات لا تلجا إلى توظيف موارد بشرية جديدة، كما قد تلجا في بعض الحالات إلى التخلي عن جزء من الموارد البشرية الفائضة. وكخلاصة للقول فان المتغيرات الاقتصادية من رواج وانكماش وتضخم يؤثر على النشاط الاستقطابي للمؤسسة فعلى هذه الأخيرة أن تقوم بمعرفة هذه المتغيرات الاقتصادية والتنبؤ بها، ثم رسم سياسة استقطاب مناسبة وتتماشى والظروف الاقتصادية التي تحيط بالمؤسسة؛
- ✓ **التطور التقني:** للتقدم التقني أثر كبير في حجم ونوعية الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسة، وخاصة الاختراعات في مجال الإنسان الآلي الذي أصبح يحل محل العنصر البشري تدريجيا ويمكن تلخيص اثر التطور التكنولوجي على الموارد البشرية في أنها تؤدي إلى انخفاض حجم الموارد البشرية المستخدمة في المؤسسات لان العمل أصبح يتم بشكل إلي دون حاجة للعنصر

البشري،وتؤدي أيضا إلى الاتجاه نحو توظيف موارد بشرية ذات مهارات عالية تتماشى والعمل الآلي فلم تعد هناك حاجة للقوة العضلية لتشغيل الآلات، حيث أصبح الطلب على الموارد البشرية المؤهلة والمدربة والتي تمتلك مهارات وخبرات،كما تؤدي التكنولوجيا أيضا إلى التغير في حجم ونوعية العرض والطلب في سوق العمل، حيث أصبح الطلب يتجه إلى استقطاب المهارات. أما حركة العرض اتجهت المؤسسات التعليمية والتدريبية إلى تعديل برامجها من اجل إنتاج موارد بشرية ماهرة ومؤهلة؛

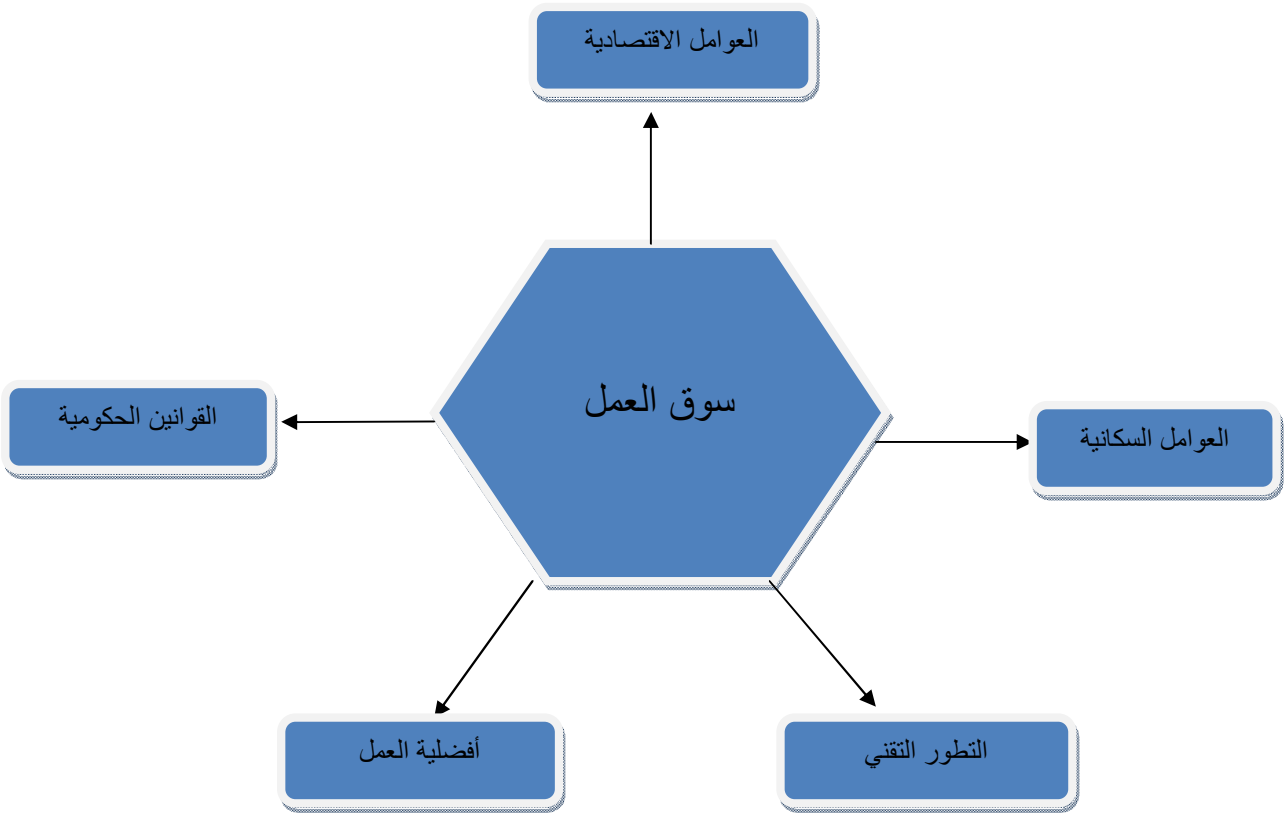
- ✓ **المتغيرات السكانية:** يتأثر سوق العمل بالمتغيرات السكانية تأثرا كبيرا ومن هذه المتغيرات: **معدل النمو السكاني** الذي يتأثر بمعدل الولادات والوافيات فإذا كان معدل الولادات اكبر من معدل الوفيات فهذا يدل على زيادة الموارد البشرية المتوفرة في السوق (زيادة العرض) ويكون هناك وفرة في قوة العمل مستقبلا. إن زيادة عدد السكان يرفع من حجم الطلب على السلع والخدمات مما يتطلب من المؤسسة زيادة إنتاجها من خلال توظيف الموارد البشرية الجديدة، وفي هذه الحالة الطلب على الموارد البشرية سيزداد مما يتوقع احتمال حدوث ندرة مستقبلا في الموارد البشرية، ويحدث العكس تماما إذا كان هناك معدل الوفيات اكبر من معدل الولادات أين ينخفض الطلب على منتجات المؤسسة والتي بدورها تحاول من تقليل العمالة لديها مما يصبح السوق يتميز بوفرة الموارد البشرية. **التركيبة السكانية** هي الشرائح العمرية التي يتكون منها المجتمع السكاني في بلد معين، ويوجد هناك احتمالين أمام المؤسسة هما: الفئة العمرية الصغيرة السن اكبر من الفئة العمرية الكبيرة السن فهذا يدل على وجود وفرة في الموارد البشرية القادرة على العمل، وهنا يتوقع الاستقطاب زيادة عرض هذه الموارد البشرية الصغيرة السن،وفي حالة الفئة العمرية الكبيرة السن اكبر م الفئة العمرية الصغيرة السن وهذا يدل على انه سيحصل ندرة في الموارد البشرية القادرة على العمل؛
- ✓ **القوانين الحكومية:** تؤثر قوانين الهجرة والتعليم في حركة العرض والطلب في سوق العمل ومنها قانون الهجرة والجنسية إذ بعض الدول قامت بفتح باب الهجرة ومنح الجنسية للمهاجرين وذلك ضمن شروط ومواصفات معينة مثل أمريكا وكندا، مما يزيد من عرض الموارد البشرية المتاح للمؤسسات من أعمار شابة وتخصصات مختلفة ومهارات وخبرات نادرة وبتعويضات مالية اقل مما تتقاضاه عمالة ذلك البلد. ويحدث العكس في بعض الدول النامية ذات المجتمعات الفتية أين يحدث زيادة عرض الموارد البشرية وقلة الطلب عليها وهذا مرده أن المؤسسات لا تحتاج إلى توظيف موارد بشرية جديدة بسبب انخفاض الطلب على منتجاتها. ومن القوانين الحكومية أيضا السياسة التعليمية إذ تعتبر الجامعات

والمعاهد والمدارس المهنية الممول الرئيسي لسوق العمل بالموارد البشرية، وتقوم الدولة برسم السياسات التعليمية التي تلعب دورا كبيرا في حجم ونوعية ما هو معروض من موارد بشرية في سوق العمل. فإذا قامت الجامعات بفتح كليات لتكنولوجيا المعلومات وتضع خطط حديثة ومتطورة للتدريس وتوفر مخابر وهيئة تدريس تتميز بالكفاءة يتوقع في المستقبل أن يزيد مستوى العرض في سوق العمل من هذا التخصص؛

- ✓ **أفضلية العمل:** يوجد في بعض الدول اعتقاد هو أن هناك أعمال تناسب الرجال وأعمال تناسب النساء، فتعارف الناس في بعض المجتمعات أن مثلا أعمال السكرتارية والتمريض والأعمال الكتابية للنساء. أما أعمال الإطفاء والبناء والمناجم من أعمال الرجال، وان تدخل احد الجنسين في عمل الآخر فانه يعتبر غير مقبول في بعض الدول كدول الخليج وإيران وفي مثل هذه الحالة سيؤدي إلى وجود طلب زائد في سوق العمل على احد الجنسين.

والشكل الموالي يلخص ذلك:

الشكل(4-4): المتغيرات البيئية المؤثرة على سوق العمل



المصدر: إعداد الباحث

ومن خلال الشكل السابق نلاحظ أن جل العوامل المؤثرة على سوق العمل هي عوامل بيئة، وهي عناصر البيئة الخارجية للمؤسسة فنجاح المؤسسة في عملية التوظيف مرتبط بمدى القيام بمعرفة هذه العوامل والقيام بتحليلها.

4-7 ماهية استقطاب الموارد البشرية

تعريف استقطاب الموارد البشرية

يوجد العديد من التعاريف المقدمة لاستقطاب الموارد البشرية ومن أبرزها نذكر الآتي:

يعرف ا ستقطاب الموارد البشرية بأنه عملية البحث عن الأفراد الصالحين لشغل الوظائف الشاغرة، واستمالتهم وجذبهم لاختيار الأفضل منهم للعمل في المؤسسة**(مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، 2002، ص81).** فالاستقطاب عبارة عن عملية جذب اكبر عدد ممكن من الأفراد الذين تتوفر فيهم شروط ومواصفات الوظيفة التي تم تحديدها في عملية تحليل الوظيفة بحيث تمكن هذه العملية المؤسسة القيام باختيار انسب المتقدمين مما يمكنها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

ويعرف الاستقطاب بأنه العملية التي يمكن بها جذب طالبي العمل للتقدم للمؤسسة لشغل الوظائف الشاغرة، وقد يتم ذلك عن طريق الإعلان الموسع من اجل تعريف الباحثين عن العمل بوجود فرص عمل بالمؤسسة فيكون أمام الإدارة فرص أوسع لانتقاء الأفضل**(عبد الغفار حنفي،2002، ص207)**

ويعرف أيضا الاستقطاب بأنه عملية البحث عن المهارات والخبرات المعارف **(Jocaueline Rarraud et Francoise kittel,2004, p79.)**، فإذا كانت المؤسسة قد احتاجت للموارد البشرية تقوم أولا بمعرفة المواصفات اللازمة، ثم القيام بجذب هذه الموارد من سوق العمل المتوفر للمؤسسة.

كما يعرف الاستقطاب بأنه عملية تهدف إلى جلب أحسن الكفاءات والمهارات والذين تتوفر فيهم الشروط لأجل العمل بالمؤسسة**(Dimitri Weiss,1985, p57).**

ويعرف أيضا بأنه أنه مجموعة نشاطات المنظمة الخاصة بالبحث عن وجذب مرشحين لسد الشواغر الوظيفية فيها، وذل ك بالعدد والنوعية المطلوبة والمرغوبة وفي الوقت المناسب، وتشمل وظيفة الاستقطاب أيضا الوفاء بحاجات ورغبات وقدرات واهتمامات المرشحين لشغل الوظائف **(عبد المحسن أحمد حاجي حسن، 2010 ، ص18).**

ومن خلال التعاريف التي سبقت يمكن تعريف الاستقطاب بأنه عبارة عن عملية منظمة تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل جذب واستمالة أكبر عدد ممكن من المترشحين والذين تتوفر فيهم شروط ومواصفات الوظائف الشاغرة، والتي يتم تحديدها من خلال عملية التحليل الوظيفي وذلك من أجل انتقاء واختيار أفضل المترشحين، لأنه كلما كبر عدد المتقدمين لشغل الوظائف كلما كان ذلك فرصة للمؤسسة من نجاح عملية اختيار الموارد البشرية المناسبة، مما يضمن للمؤسسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.

إن عملية استقطاب الموارد البشرية تعتمد أساسا على نواتج تخطيط الموارد البشرية ونواتج تحليل الوظيفة، إذ يوفر تخطيط الموارد البشرية عدد وحجم الموارد البشرية المطلوبة والتي تريد المؤسسة توظيفها بمعرفة عدد الوظائف الشاغرة، بينتما يوفر تحليل الوظيفة المواصفات والشروط والمؤهلات التي بجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، فإذا قامت المؤسسة بهاتين العمليتين السابقتين لعملية الاستقطاب فان سياستها الاستقطابية سوف تكون فعالة وناجحة إذ تتوجه مباشرة إلى المصدر والأسلوب الذي تراه مناسبا لها.

أهمية استقطاب الموارد البشرية: يتم الحكم على المؤسسات اليوم على ما تملكه من موارد بشرية، لأن المورد البشري هو المبدع والمجدد والمبتكر والمنتج للإنتاج، فكلما كانت المؤسسة تمتلك موارد بشرية ذات مؤهلات عالية كلما كان ذلك فرصة للمؤسسة لتحقيق أهدافها، فالموارد الاولية والأموال إن لم يوجد أفراد أكفاء يسيرون هذه الأموال ويوجهون هذه الموارد والأموال لتحقيق ما تريده المؤسسة فان ذلك لا يعني شيء ولا يعني أن المؤسسة إذا امتلكت أموال ضخمة فإنها ستواصل نجاحها إن لم تتوفر على الكفاءات اللازمة لإدارة هذه الأموال. وتعد عملية استقطاب الموارد البشرية من أهم العمليات المهمة في المؤسسة لأنها تقوم من خلالها بجذب الكفاءات والمهارات للعمل في المؤسسة، وتستمر هذه الكفاءات والمهارات إلى غاية سن التقاعد **(Serge Vallemont,1996, p33)**، وهو يعطي ويعمل بكل ما لديه لتقديم الأفضل وخاصة إذا اهتمت به إدارة الموارد البشرية فيما يخص الأجر، التحفيز والمسار الوظيفي، وعلى اثر ذلك يمكن القول انه كلما كانت عملية الاستقطاب ناجحة، كلما تحصلت المؤسسة على كفاءات ومهارات مناسبة، وبالتالي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومن ثم تحقيق أهداف المؤسسة. ويمكن تلخيص أهمية الاستقطاب في**(مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش ،2002، صالح، ص82):**

- ✓ الاستقطاب الجيد يفتح جميع مصادر العمل المتاحة أمام المؤسسة؛
- ✓ إذا زاد عدد المرشحين للوظائف يكون أمام المؤسسة فرصة لنجاح عملية اختيار العامل المناسب؛

- ✓ تستطيع المؤسسة توصيل رسالتها للمترشحين بأنها المكان المناسب لهم للعمل وتطوير حياتهم الوظيفية؛
- ✓ نجاح عملية الاستقطاب تعتبر الخطوة الأولى في بناء قوة العمل الفعالة والمنتجة؛
- ✓ نجاح عملية التدريب والمسار الوظيفي والوصول إلى الرضا الوظيفي مرتبط بنجاح هذه العملية.

تهدف عملية الاستقطاب إلى أهداف عديدة من أهمها:

- ✓ حصر عمليات الاستقطاب التي تم الحصول عليها من خلال تحليل الوظيفة (مواصفات وشروط شاغل الوظيفة)، وتخطيط الموارد البشرية (عدد ونوع الموارد البشرية)؛
- ✓ توفير عدد كافي من المترشحين بأقل تكلفة ممكنة؛
- ✓ إنجاح عملية الاختيار وتسهيلها من خلال استقطاب الأفراد المناسبين للعمل بالمؤسسة؛
- ✓ تكوين قوة عاملة ذات تأهيل وكفاءة عالية، الوصول إلى الرضا الوظيفي للعمال؛
- ✓ استقرار الموارد البشرية بالمؤسسة عن طريق جذب عمال جدد والحفاظ على العمال السابقين فيها؛
- ✓ تسهيل وضع برامج التدريب والمسار الوظيفي.

ويرى (**حسن فلح حسن، 2009، ص23**) أن الاستقطاب يهدف إلى:

- ✓ توفير عدد مناسب من المؤهلين لشغل الوظائف بأقل التكاليف؛
- ✓ تقليل عدد المتقدمين من غير المهلين لشغل الوظائف مما يقلل من تكاليف الاختيار؛
- ✓ العمل على تقليل تكاليف التدريب من خلال جذب المؤهلين وذوي الخبرات؛
- ✓ تحقيق المسؤولية الاجتماعية والأخلاقية والقانونية من خلال الالتزام بالبحث الصحيح عن الأفراد وضمان حقوقهم.

القائم بالاستقطاب

أصبحت المؤسسات اليوم تقوم بإنشاء وحدات متخصصة لإدارة الموارد البشرية، وتتضمن هذه الوحدات أقسام متخصصة في وظائف إدارة الموارد البشرية ومن بين هذه الأقسام قسم التوظيف حيث يعمل في هذا القسم عدد من المتخصصين للإعلان عن الوظائف وجذب العمالة والاختيار والتعيين. ولضمان نجاح عملية الاستقطاب يتم مشاركة كل من إدارة الموارد البشرية باعتبارها الإدارة المسؤولة على الاستقطاب والمديرين التنفيذيين(**أحمد ماهر، 1999، ص ص141-142)**

وفي الآتي جدول يبين دور إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب:

الجدول (4-1) دور مدير إدارة الموارد البشرية والمديرين التنفيذيين في عملية الاستقطاب

مدير إدارة الموارد البشرية	المديرين التنفيذيين
- التخطيط لأنشطة الاستقطاب والبحث عن المصادر، واستخدام أساليب الاستقطاب. - العمل كأخصائيين للاستقطاب، والمقابلة المبدئية للمترشحين الجدد. - متابعة تنفيذ أنشطة الاستقطاب وتقييمها.	- مساعد إدارة الموارد البشرية في التخطيط لأنشطة الاستقطاب. - العمل كأخصائيين للاستقطاب، والمقابلة المبدئية للمترشحين الجدد.

المصدر: (احمد ماهر، 1999، ص142)

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن مدير إدارة الموارد البشرية هو القائم الأول بعملية الاستقطاب، فهو الذي يخطط للاستقطاب ويضع البرامج المناسبة ويتابع سيرورة هذه العملية، ويكتفي المديرين التنفيذيين بالمساعدة على ذلك.

مبادئ عملية الاستقطاب

يتم إتباع المبادئ الآتية لنجاح عملية استقطاب الموارد البشرية(**فريد خميلي، 2008، ص ص61-62):**

✓ **المبدأ الأول: حتمية المركزية في الاستقطاب** إذ يجب أن تتركز عملية الاستقطاب في إدارة الموارد البشرية سواء في يد شخص واحد، أو مجموعة أشخاص حتى يكون هناك تركيز كاف لهذه العملية؛

✓ **المبدأ الثاني : معرفة طبيعة سوق العمل** من حيث نوعية العاملين المرتقبين، أو نظرتهم للعمل وذلك من خلال: **حدود سوق العمل** ويساعد الإدارة على تقدير العرض المتاح من العمالة المؤهلة، والتي تستقطب منها ما تحتاجه من الموارد البشرية، وتتوقف حدود سوق العمل على مؤهلات وأعداد المترشحين للوظائف الشاغرة. **معرفة المهارات المتاحة** ويقصد بها نوعية المهارات والكفاءات التي يوفرها سوق العمل، والتي تحتاجها المؤسسة. وتؤثر الظروف الاقتصادية على عملية الاستقطاب فقد تكون في صالح المؤسسة كما قد تكون في غير صالح المؤسسة ومن هذه الظروف: نوعية الوظائف، الأجور في المؤسسات الأخرى، وندرة العمالة؛

- ✓ **المبدأ الثالث: حتمية التحليل المدروس** لتقويم مصادر الاستقطاب وذلك بغرض الكشف عن عدد من تم استقطابهم على مدى الفترات الزمنية الماضية، وكذلك الكشف على درجة نجاح وفضل كل مصدر، ويتم التحليل كميا ووصفيا، حيث تتيح بعض المصادر عدد أكبر من المستقطبين ولكنها تكون بنجاح أقل.

العوامل المؤثرة على استقطاب الموارد البشرية

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على فعالية استقطاب الموارد البشرية والتي من شانها أن تنجح هذه العملية أو تفشلها، فيجب على المؤسسات أن تعرف هذه العوامل ومن ثمة بناء الإستراتيجية المناسبة للتحكم فيها وجعلها تتماشى مع أهدافها ونذكر منها **(سهلية محمد عباس، 2003، ص106):**

الإستراتيجية التنظيمية وتعني الإستراتيجية التي تعتمد عليها المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية، فإذا اعتمدت المؤسسة إستراتيجية الاستقطاب الداخلي ويطلق عليها أيضا إستراتيجية الكلفة الأدنى التي من خلالها تحاول المؤسسة تقليل تكاليف الاستقطاب إلى حدها الأدنى والوصول إلى مستوى على من الكفاءة، ويكون لمدير الموارد البشرية صلاحيات في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية ترقية الموظفين إلى وظائف أعلى من وظيفتهم. أما إذا اعتمدت المؤسسة إستراتيجية التمايز التي تقوم على التنويع في المنتجات والأسواق، وانتهاج سياسة اغتنام فرص السوق من خلال الإبداع في عملياتها لا بد عليها تعتمد على استقطاب الموارد البشرية من الخارج؛

الخصائص البيئية وتعني كافة المتغيرات التي تحيط بالمؤسسة وهو ما يسمى بالبيئة العامة مثل المتغيرات الاقتصادية والاجتماعية أو البيئة الخاصة؛

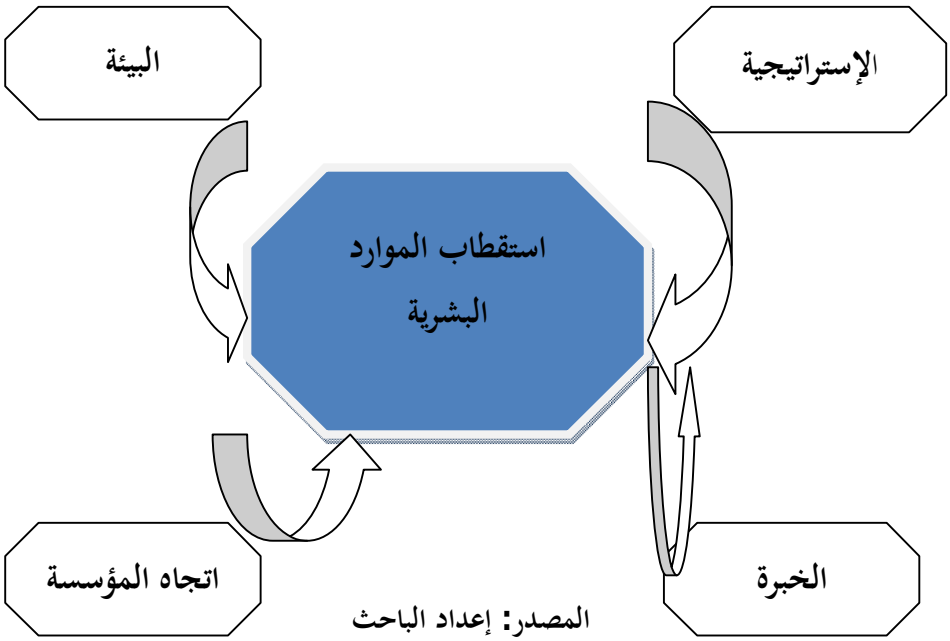
الحجم ويعتبر حجم المؤسسة من العوامل المؤثرة في عملية الاستقطاب، فالمؤسسات الكبيرة التي تستخدم مائة ألف عامل ستقوم بالتأكيد من البحث عن الموارد البشرية بمعدل اكبر من مؤسسة يعمل فيها مائة عامل؛

الخبرة السابقة وتعني خبرة المؤسسة السابقة في مجال الاستقطاب، ومدى فعالية جهودها الماضية تؤثر على نطاق نشاطها ألاستقطابي من حيث مدى نجاحها في الحصول والمحافظة على الأفراد؛

ا **تجاه المؤسسة** : فالمؤسسات الراكدة والتي لا تنمو وتتوسع تحتاج إلى نشاط استقطابي قليل، أما المؤسسات النامية التي تتوسع في نشاطها تحتاج إلى نشاط استقطابي كبير. وتؤثر الأجور والمزايا التي تقدمها المؤسسات الأخرى إذ يحاول العمال تحصيل أكبر أجر ممكن ويتوجهون إلى المؤسسات التي تقدم عروض أكبر فيما يخص الأجر، فكلما كانت الأجور مغرية كلما كانت أكبر نجاحا في عملية الاستقطاب.

ويمكن تلخيصها من خلال الشكل الموالي:

الشكل(4-5) العوامل المؤثرة على استقطاب الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحث

من خلال الشكل السابق فانه يمكن تقسيم العوامل المؤثرة على الاستقطاب إلى:

- ✓ عوامل متعلقة بالبيئة الخارجية مثل القوانين والتغيرات الاقتصادية ومدى وفرة الأفراد في سوق العمل؛
- ✓ عوامل متعلقة بالبيئة الداخلية مثل الإستراتيجية واتجاه المؤسسة والخبرة.

خطوات عملية الاستقطاب: تمر عملية الاستقطاب بالمراحل التالية **(محمد هاني محمد، 2014، ص126):**

- ✓ تخطيط القوى العاملة؛
- ✓ طلبات المديرين من العمالة؛
- ✓ تحديد الوظائف الشاغرة؛
- ✓ النظر في تحليل الوظائف ومراجعة مواصفات شاغلي الوظيفة
- ✓ تصميم برنامج الاستقطاب.

4-8مصادر وطرق الاستقطاب

مصادر الاستقطاب

تعمد المؤسسة في ا ٍستقطاب الموارد البشرية على المصادر الداخلية حيث يعتبر العاملون بالمؤسسة من أهم المصادر التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية الاستقطاب، فتقوم المؤسسة بالإعلان داخلها حتى يمكن لمن تتوفر فيهم الشروط التقدم لشغل الوظائف الشاغرة ومن أهم أساليب المصادر الداخلية التي تعتمد عليها المؤسسة ما يلي:

- ✓ **الترقية:** وهي عملية انتقال الموظف من وظيفة إلى وظيفة أعلى منها، وتقوم المؤسسة على اثر هذه الطريقة بإعداد خطة متكاملة للترقية، وتكون واضحة ومعلنة لكافة العاملين، وقد تكون هذه الخطة على شكل خرائط ترقية تبين العلاقة بين الوظيفة الشاغرة والوظائف الأخرى واهم الإجراءات التي ينبغي إتباعها للترقية والتقدم من الوظيفة الدنيا إلى الوظيفة الأعلى**(محمد سعيد انور سلطان، 2003، ص119)**؛
- ✓ **النقل والتحويل:** تتم عملية التوظيف من خلال نقل داخلي للموظف من وظيفة إلى وظيفة أخرى، أو من فرع إلى فرع دون زيادة الواجبات والمسؤوليات والأجر للموظف**(محمد سعيد أنور سلطان ،2003، ص120).** ويمكن الهدف من هذه العملية في إيجاد توازن في عدد العاملين في مختلف الإدارات فقد تجد في إدارات عدد كبير من العمال في حين يوجد نقص من العمال في إدارات أخرى، وتراعي المؤسسة في عملية النقل المواصفات التي يجب أن يتصف بها العامل الذي سيتم تحويله؛
- ✓ **مخزون المهارة:** يستخدم هذا الأسلوب عندما يكون لدى المؤسسة نظرة كاملة عن القدرات والمهارات المتوفرة في العاملين بها، ومن ثمة يتم توصيف الوظائف الشاغرة وتحديد مختلف المهارات والقدرات ويتم شغل الوظيفة عن طريق الترقية والنقل**(مهدي حسن زويلف، 2000، ص67)** وفي هذه الطريقة يجب على المؤسسة أن تكون لحيها المعلومات الكافية حول كافة الموظفين الذين يعملون بها من مستوى تعليمي، خبرة، تدريب وشهادات؛
- ✓ **الإعلان الداخلي، الزملاء، المعارف والأصدقاء:** قد تستخدم المؤسسة طريقة الإعلان الداخلي للإعلان عن بعض الوظائف الشاغرة، ويقرأ العمال هذه الإعلانات ثم ينقلونها إلى خارج المؤسسة ويسمع بها الأفراد خارج المؤسسة لكي يتصلوا بالمؤسسة؛

أما إذا كانت المؤسسة تريد استقطاب بعض الأفراد ذي التخصصات النادرة فقد تطلب من العاملين بها في الوظيفة نفسها أن يتصلوا بأصدقائهم وزملائهم الذين تتوفر فيهم الشروط وإغرائهم من اجل الالتحاق بالمؤسسة**(مهدي حسن زويلف، 2000، ص ص67-68)**؛

- ✓ **الموظفون السابقون:** قد تلجأ بعض المؤسسات إلى إتباع سياسة توظيف الموظفين السابقين الذين كانوا يعملون بالمؤسسة، وخاصة الراغبين في العودة للعمل في المؤسسة. وهناك سياسة أخرى قريبة الشبه من هذه السياسة وهي سياسة توظيف أبناء العاملين في المؤسسة، وتحقق هذه السياسة زيادة الشعور بالولاء والانتماء للمؤسسة وتحقق الرضا الوظيفي للعمال**(محمد سعيد أنور سلطان،2003، ص120).**

كما تلجأ المؤسسات في بعض الأحيان إلى أحد المصادر الخارجية للحصول على الأيدي العاملة وخاصة ذوي الكفاءات الخاصة، وتتم عملية استقطاب الموارد البشرية في هذا المصدر من خلال الاعتماد على ما يوفره سوق العمل. ومن أهم أنواع أساليب الاستقطاب الخارجي الآتي**(صلاح الدين 2001،ص ص131-133):**

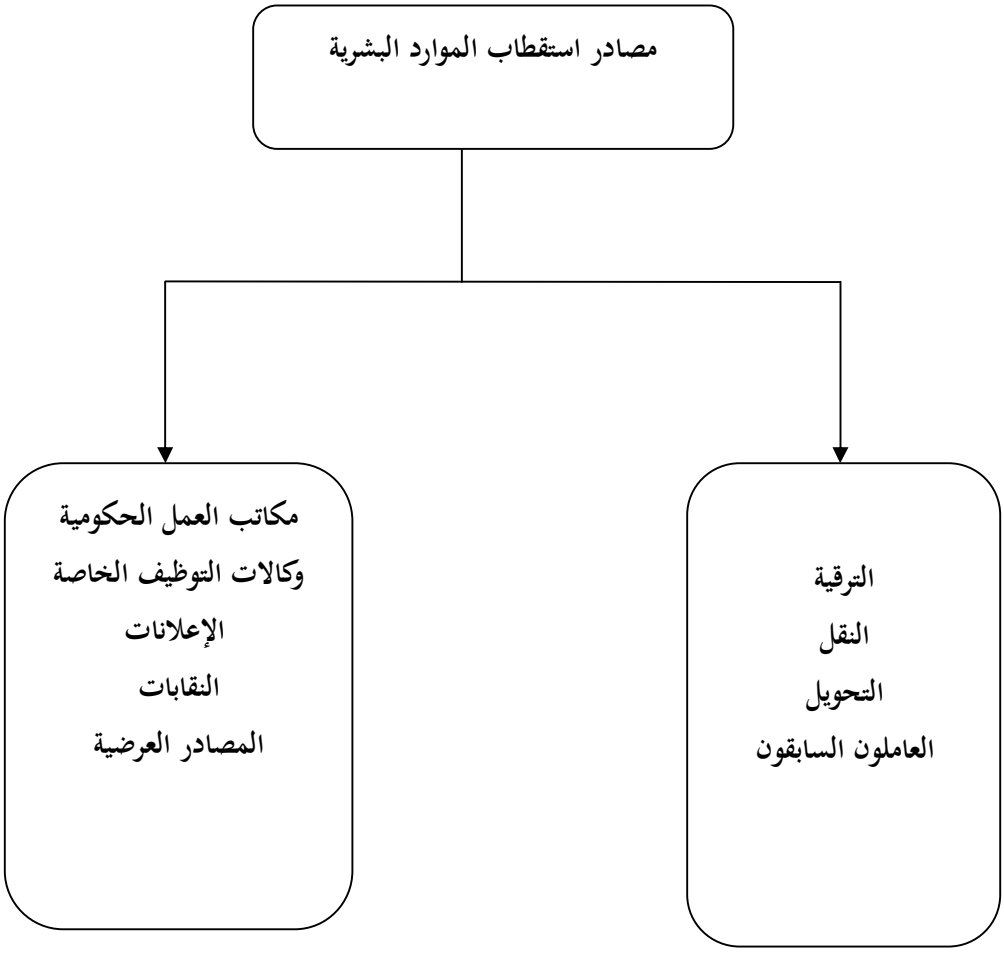
- ✓ **مكاتب العمل الحكومية:** وتشرف على هذه المكاتب وزارة العمل وتنتشر في مختلف المناطق الجغرافية، وتقوم هذه المكاتب بعملية حصر طالبي الوظائف من المترددين عليها والاتصال بالمؤسسات لمعرفة مدى حاجتها للعمالة، فهي تلعب دور الوسيط بين المؤسسات وطالبي العمل، بحيث إذا احتاجت المؤسسة عمالا فإنها تتوجه إلى هذه المكاتب مباشرة؛
- ✓ **مكاتب التوظيف الخاصة** : التي ظهرت في كثير من الدول، وغالبا ما يعتمد عليها في الحصول على العمالة غير الماهرة، وتقوم مكاتب التوظيف الخاصة بتوفير كثير من الوقت على إدارة الموارد البشرية؛
- ✓ **الإعلانات:** تعتبر من أهم المصادر الخارجية التي تعتمد علها المؤسسة من أجل الحصول على الموارد البشرية، بحيث تقوم المؤسسة بوضع مادة صغيرة تتضمن التعريف بالوظيفة الشاغرة والمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، واهم الامتيازات التي تقدما الوظيفة، ليتم بعد ذلك توصيلها للموارد البشرية في الخارج عن طريق: الإعلان في الراديو والتلفاز، الإعلان في الجرائد والصحف اليومية أو الأسبوعية، والإعلان في المجلات؛

- ✓ **الجامعات والمدارس:** تلجأ إليها المؤسسات في بعض الأحيان إلى استقطاب الموارد البشرية ويعتبر هذا المصدر من المصادر المباشرة لأنها تعتمد على الاتصال المباشر بالمدارس والجامعات التي تخرج الأفراد بمواصفات معينة، والتي تحتاج إليها المؤسسة، ويستخدم هذا الأسلوب خاصة في حالات نقص الكفاءات والمهارات في سوق العمل، أو الندرة في تخصصات معينة. كما قد تتصل بعض المؤسسات بطلاب المدارس والجامعات في سنواتهم النهائية بغرض تدريبهم أثناء إجازتهم وقبل تخرجهم ليتم التحاقهم بالمؤسسة مباشرة بعد التخرج، فمثل هذه الطريقة تستطيع المؤسسة من خلالها من جلب الكفاءات المناسبة والتي تتوفر فيها الشروط وخاصة السلوك بأقل تكلفة وأقصر وقت إذ تتصل مباشرة بالجامعات والمدارس ليتم تزويدها بما تحتاج؛
- ✓ **الاتحادات المهنية والنقابات العمالية** والتي تعتبر كمصدر للقوى العاملة في المؤسسة، فهي تؤدي خدمات لكل من أصحاب الأعمال والأفراد والباحثين عن العمل، وذلك بترشيح من يصلح من الأفراد لشغل الوظائف الشاغرة **(محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص ص123-124).** فلا يمكن للمؤسسة أن تتعاقد مع أي عامل إلا عن طريق النقابة التي ينتمي إليها، حيث تتعهد النقابة في هذه الحالة بتوريد العدد المطلوب من العمال لصاحب العمل في الوقت المناسب ووفقا للشروط المناسبة، كما تستطيع المؤسسة وفقا لهذه الطريقة من جلب ذوي السلوك الحسن، وبالتالي تسهل عليها عملية التحري والتوصية التي تقوم بها مباشرة بعد المقابلة وتعيين الناجحين.

إذ تعتمد كثيرا من المؤسسات في تعيين العمال بالنسبة إلى الأعمال الكتابية على طلبات العمل التي تصل إليها يوميا من الباحثين عن العمل. أما بالنسبة للأعمال اليدوية تعتد على الاتصالات الشخصية التي تتم يوميا من العمال، حيث أن طالب العمل يحضر بنفسه إلى المؤسسة مما يدل على رغبته واستعداده لقبول لي شرط تمليه عليه الإدارة إنها الطلبات التي يرسلها الأفراد إلى المؤسسة موضحين فيها قدراتهم ومؤهلاتهم ومستوياتهم**(صالح مفتاح، 2004، ص15)**، ويطلق على هذا الأسلوب بالمصادر العرضية، ووفقا لهذه الطريقة فا ٍن الأفراد هم الذين يتصلون بالمؤسسة طالبين منها العمل أو عن طريق التربصات التي يجريها البعض.

يوضح الشكل الآتيأهم المصادر الداخلية والخارجية والعرضية التي تعتمد عليها المؤسسات في ا ٍستقطاب الموارد البشرية المناسبة:

الشكل (4-6) مصادر الاستقطاب



المصدر: سعيد أنور سلطان، 2003 ، ص125

من خلال الشكل السابق يتبين أن هناك عدة مصادر للاستقطاب منها ما هو داخلي ومنها ما هو خارجي فعلى المؤسسات أن تحسن اختيار المصدر المناسب، لان ذلك سيعزز من نجاح عملية التوظيف.

وفي هذا العصر وفي ظل التقدم التكنولوجي الهائل ظهر الاستقطاب الالكتروني وهي القيام بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بالمؤسسات بغية جذب الكفاءات والمهارات باستخدام الانترنت، ويحقق هذا النوع من الاستقطاب الفوائد الآتية (**حسن فلح حسن، 2009، ص 27**):

- ✓ اختصار الوقت في التوظيف ومن ثمة الحصول على الموارد البشرية في الوقت المناسب؛

- ✓ انخفاض تكاليف التوظيف؛
- ✓ إمكانية الحصول على عدد كبير من المؤهلين وأصحاب الخبرات؛
- ✓ فتح المجال أمام السرية في المؤسسات؛
- ✓ يمثل فرصة لتسويق أعمال ومنتجات المؤسسات؛
- ✓ إمكانية إقامة قاعدة بيانات مرجعية.

مزايا وعيوب مصادر الاستقطاب: يمكن بيان مزايا المصادر الداخلية والخارجية في الجدول الموالي:

الجدول (4-2) مزايا المصادر الداخلية والخارجية للاستقطاب

المصدر / المزايا	الداخلي	الخارجي
المزايا	1- تمتلك المؤسسة معلومات كبيرة حول نقاط القوة والضعف الخاصة بالمرشح. 2- يملك المرشح للوظيفة معارف أكبر حول المؤسسة. 3- زيادة دافعية وحماس الأفراد 4- المؤسسة تزيد من معدل استثمار العاملين الحاليين	1- يتوفر أمام المؤسسة وعاء كبير من المهارات والمعارف. 2- جلب أفكار ووجهات نظر جديدة للمؤسسة. 3- سهولة التعيين من الخارج في حالة العاملين الفنيين والإداريين.

المصدر: راوية حسن، 2005، ص106

بالرغم من المزايا الكبيرة للمصادر الداخلية والخارجية إلا أنها لها عيوب يمكن تلخيصها في الجدول الموالي:

الجدول (4-3) عيوب مصادر الإستقطاب الداخلي والخارجي

المصدر / العيوب	الداخلي	الخارجي
العيوب	1- عملية الترقية تكون إلى حد معين للنجاح في أداء الوظيفة. 2- تؤدي عملية الترقية إلى الصراع بين العاملين مما تؤدي إلى آثار نفسية سلبية. 3- قد يؤدي التعيين من الداخل إلى جمود الأفكار وقلة الابتكارات.	1- صعوبة الإستقطاب والاتصالات وتقييم المترشحين. 2- طول فترة تكيف الفرد مع المؤسسة. 3- قد تكون هناك مشاكل نفسية بين الأفراد العاملين في المؤسسة والذين يشعرون أنهم مؤهلين لأداء الوظيفة

المصدر: راوية حسن ،2005، ص106

يظهر الشكليين السابقين أن لكلا المصدرين للاستقطاب سواء الداخلي أو الخارجي مزايا وعيوب، فقد يكون احد المصادر صالحا في مؤسسة وغير صالح في مؤسسة أخرى بل قد يكون مصدرا صالحا لاستقطاب وظائف معينة على مستوى مصلحة معينة، وقد لا يكون صالحا لمصلحة أخرى.

طرق الاستقطاب: تصنف الطرق التي تعتمد عليها المؤسسة في استقطاب الموارد البشرية إلى طرق رسمية وطرق غير رسمية. إذ تتمثل الطرق الرسمية للاستقطاب في: الإعلانات بأنواعها، المدارس والجامعات، مكاتب التشغيل. أما الطرق غير الرسمية للإستقطاب من أهمها: عمال المؤسسة و المصادر العرضية.

4-9 تقييم وتحسين برامج الاستقطاب واستراتيجيات استقطاب الموارد البشرية

تقييم برامج الاستقطاب

لا تكتفي المؤسسات بوضع البرامج الاستقطابية وتنفيذها فقط، بل لا بد من القيام بتقييم هذه البرامج لمعرفة هل حققت هذه البرامج أهدافها أم لا ، ويتم الحكم على مدى فعالية برامج الاستقطاب من خلال مقاييس من أهمها **(جمال الدين محمد المرسي،2003 ، ص 259)**

- ✓ عدد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة؛
- ✓ عدد الأفراد الذين تم تعيينهم فعلا؛
- ✓ عدد حالات التعيين النهائي الناجحة والتي اجتازت الاختبار والذين يستمرون بالعمل.

إن معياري عدد المتقدمين لشغل الوظائف الشاغرة والأفراد الذين تم تعيينهم يعتبران من أهم المؤشرات للحكم على فعالية برامج الاستقطاب، فكلما استطاعت المؤسسة جذب وتعيين اكبر عدد ممكن من الأفراد كلما كان ذلك دليلا على فعالية برامج الاستقطاب المتبعة من طرف المؤسسة. إلا أن القياس الحقيقي لكفاءة برامج الاستقطاب يتمثل في استمرار الأفراد المختارين في الوظائف واستقرارهم بها، فإجراء الرقابة مبكرا في دورة الاختبار والتعيين قد تؤدي إلى اكتشاف بعض النواحي الايجابية مثل كثرة عدد المتقدمين ومؤهلات المعينين لكن هذا قد لا يعني أن أداء الموظف يكون جيدا ولا يعني أيضا استمرار يته في العمل.

تحسين فعالية برامج الاستقطاب

تعمل المؤسسات اليوم على استقطاب الموارد البشرية من سوق العمل، ولهذه العملية العديد من المخاطر المتعلقة بالتأثيرات البيئية على سوق العمل، مما اوجب على إدارة الموارد البشرية تحسين برامج الاستقطاب. وهناك العديد من الوسائل التي تستعمل لزيادة نجاح عملية الاستقطاب ومنها**(جمال الدين محمد المرسي، 2003ص ص260-261):**

- ✓ حساب تكلفة الاستقطاب وتحسب باستخدام المعادلة التالية:

متوسط تكلفة الاستقطاب(المصدر/ الفرد) =

$$\frac{\text{إجمالي تكلفة المصدر}}{\text{عدد الأفراد المختارين}}$$

وتساوي

$$\frac{\text{تكلفة الإعلان + تكلفة الوكالة + عمولة الوسيط}}{\text{عدد الأفراد المختارين}}$$

- ✓ **الأسلوب الثاني** يتمثل في تدريب القائمين بعملية الاستقطاب، فلضمان نجاح عملية الاستقطاب لا بد أن تتوفر في القائمين بهذه العملية القدرات والخبرات والمهارات اللازمة لأداء هذه العملية فيجب أن يكون لهم تأثير كبير على الأفراد حتى يلتحقوا بالمؤسسة إنهم يمثلون احد الأسباب لتفضيلات المرشحين لبعض المؤسسات على البعض الآخر، ولأجل ذلك تقوم المؤسسات بتدريب القائمين على هذه العملية للتوفر فيهم المهارات والخبرات اللازمة لذلك؛
- ✓ **الأسلوب الثالث** يتمثل في توفير معلومات واقعية على الوظيفة فيجب على القائمين بالاستقطاب أن يقدموا معلومات واقعية وصحيحة على الوظيفة للمتقدمين وتشمل هذه المعلومات الأجر والمزايا، فرص الترقية، برامج الرعاية الصحية والاجتماعية وبرامج الأمان. إن الأفراد الذين يتم تزويدهم بمعلومات حقيقية عن وظائفهم المحتملة يكونون أكثر ميلا للاستقرار في الوظيفة والنجاح فيها ومن أهم المزايا التي يمكن تحقيقها من تقديم معلومات واقعية عن الوظيفة: زيادة مستويات الرضا الوظيفي، الحد من حالات الاستقالة الإدارية وتعزيز الاتصالات الصريحة والمفتوحة.

استراتيجيات استقطاب الموارد البشرية

يوجد أمام المؤسسة إستراتيجيتين لاستقطاب الموارد البشرية.

- ✓ **الإستراتيجية الأولى هي إستراتيجية التشخيص** وهي استجابة تحليلية للتغيرات البيئية ذات التأثير الطويل الأجل على نشاط المؤسسة وهيكلها التنظيمي وأدائها الكلي من جهة، وحاجتها من

الموارد البشرية على المدى الطويل من جهة ثانية، ويدفع هذا المؤسسة على الاعتماد على المصدر الخارجي؛

- ✓ **الإستراتيجية الثانية فهي الإستراتيجية الرشيدة:** وتعتمد على تلبية احتياجات المؤسسة من الموارد البشرية على المصدر الداخلي،ومن ا ٍفتراضاتها: وجود وفرة وتنوع في المهارات الموجودة في المؤسسة ووجود قدرة لدى المؤسسة على إعادة تشكيل وتكييف مهاراتها.

4-10 ماهية الاختيار والتعيين

تعريف الاختيار والتعيين

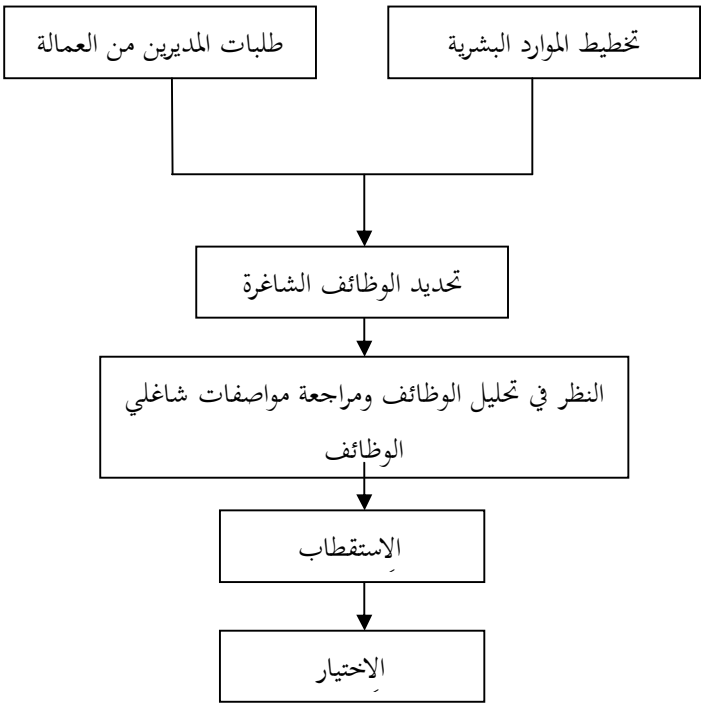
يعرف الاختيار والتعيين على أنه تلك العمليات والمراحل المختلفة التي تقوم بها المؤسسة من أجل انتقاء أفضل المترشحين لشغل الوظيفة**(أحمد ماهر، 1999، ص155).**

و يعرف أيضا على أنه عملية انتقاء أفضل المرشحين المحصل عليهم من خلال عملية الاستقطاب **(Cland levy leboye , 1996, p122).**

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف الاختيار والتعيين على انه مجموعة من المراحل والعمليات التي تلي مباشرة عملية الاستقطاب وتهدف هذه العمليات إلى انتقاء أفضل المرشحين الذين تتوافر فيهم الشروط والمحصل عليهم من عملية الاستقطاب، فعند قيام المؤسسة باستقطاب عدد كبير من الأفراد الراغبين في العمل فانه يكون أمامها فرصة اكبر لاختيار أفضل المتقدمين.

وتعتبر عملية الاختيار السليم للأفراد لشغل الوظائف الشاغرة في المؤسسة من أهم الأنشطة التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لأن التكاليف التي تتحملها المؤسسة في عملية التوظيف تعتبر من التكاليف الرئيسية التي تتحملها المؤسسة، فهي تعتبر نشاطا مكلفا جدا وأي جهود تقوم بها المؤسسة بهدف تقليل دوران العمل وتقليل تكاليف التعيين ستعود عليها بعوائد مالية كبيرة**(محمد سعيد أنور سلطان،2003، ص129)**، وحتى تصل المؤسسة إلى اختيار الموارد البشرية المناسبة فعليها أن تتبع الخطوات المبينة من خلال الشكل الآتي:

الشكل (4-7) لوات ا ٍستقطاب وا ٍختيار الموارد البشرية



المصدر: أحمد ماهر، 1999، ص140.

ويتضح من خلال الشكل السابق أن على إدارة الموارد البشرية أن أن تقوم بتخطيط الموارد البشرية الذي يتم فيه تحديد ا ٍحتياجات المؤسسة من الموارد البشرية، ثم يتم تحيد طلبات المديرين للعمالة التي تتضمن تحديد أعداد ونوعيات الموارد البشرية المطلوبة، ثم تقوم بتحديد الوظائف الشاغرة وتحليل هذه الوظائف من أجل معرفة متطلبات شاغلها، وبعد ذلك تقوم بعملية الاِستقطاب والاِختيار والتعيين .

القائم بالاختيار والتعيين

إن القائم بالاختيار والتعيين يختلف باختلاف حجم المؤسسة، ومن ثمة اختلاف طريقة إدارتها ومدى اعتمادها على اللامركزية، ففي المؤسسات الصغيرة يقوم بعملية الاختيار والتعيين المدراء التنفيذيون ، أما في المؤسسات الكبيرة فان هذه العملية تكون من مهام إدارة الموارد البشرية وبمشاركة المديرين التنفيذيين حيث تقوم إدارة الموارد البشرية باتخاذ الإجراءات وتقديم أدوات الاختيار، كما تقوم بتدريب المديرين التنفيذيين على تطبيقها، ويتعاون المديرون التنفيذيون مع إدارة الموارد البشرية في عملية الاختيار**(احمد ماهر،1999، ص155)** وذلك لأجل أهمية هذه العملية بالنسبة للمؤسسة وللعامل فهي تؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وتحقيق أهداف العامل.

معايير ونظام الاختيار والتعيين: تتمثل معايير الاختيار والتعيين في المواصفات والخصائص التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة والمحددة من طرف عملية تحليل الوظيفة ، وينبغي على المؤسسة أن تكون لديها تحديد واضح لمعايير الاختيار، ويتم تحديد المعايير بناءا على مواصفات شاغل الوظيفة الحالي عند مستوى معين من الأداء. ومن أهم هذه المعايير**(أحمد ماهر، 1999، ص155):**

- ✓ مستوى التعليم؛
- ✓ الخبرة السابقة،؛
- ✓ الصفات البدنية؛
- ✓ الصفات الشخصية.

تتطلب كل وظيفة من الوظائف مستوى معينا من التأهيل العلمي ويكون محددا في بطاقات تصنيف الوظائف، وتقوم إدارة الموارد البشرية بتحديد المستوى العلمي المطلوب قبل الإعلان عن شغل الوظائف، ويتطلب ذلك تحديد نوع المؤهل الدراسي والتخصص وقد تقوم بعض المؤسسات باشتراط الحصول على تقدير معين في سنة التخرج. وقد تقوم بعض المؤسسات بوضع معيار الخبرة السابقة لأن هذه الخبرة السابقة تجعل ممارسة العمل أمرا سهلا بالنسبة لطالب الوظيفة، وتعتبر أيضا مؤشرا لنجاح الفرد في عمله مستقبلا ويقاس مستوى الخبرة بعدد السنوات التي مارس الفرد فيها نفس العمل أو عمل آخر وفي المؤسسات الجديدة والتي لها منافسة كبيرة فإن اشتراط خبرة سابقة له أهمية كبيرة. أما في المؤسسات الكبيرة والمستقرة فإنها لا تميل إلى معيار الخبرة السابقة. كما تتطلب بعض الوظائف صفات جسمانية كالطول، الوزن، قوة الذراع أو بعض الصفات التي تتعلق بالمظهر كالجمال والأناقة، وعندما ترغب المؤسسة في تحديد الصفات الجسمانية اللازمة فإنها تستند في ذلك إلى صفات الأفراد القائمين بالوظيفة حاليا.حيث تشير الصفات الشخصية إلى نمط شخصية الفرد ومنها الحالة الاجتماعية للفرد، فإذاكان الفرد متزوج ولديه أفراد فإنه مستقرا نفسيا واحتمالات تركه للوظيفة تكون أقل من احتمالات الأعزب، ويدخل في الصفات الشخصية العمر فالأفراد متوسطيالعمر يكونون أكثر استقرارا وأعلى إنتاجية، أما الأفراد الأكثر عمرا فأنه يفترض أن يكونوا أقل استقرارا وأقل إنتاجية، وعليه قد تميل بعض المؤسسات إلىاختيار الأفراد الذين لهم عمرا متوسط، وتبقي هذه الافتراضات مجرد افتراضات فبعض المؤسسات قد تفضل تعيين الشباب حديثي التخرج ، حيث يسهل تدريبهم وتعليمهم وقيادتهم . وتجدر الإشارة هنا إلى أن المعرفة السابقة بالشخص لهدورا هاما في اتخاذ قرارات التعيين فإذا كان شخص تقدم إلى المؤسسة للعمل فيها وله من يعرفه ويعرف سلوكه وتصرفاته جيدا وقد يكون يعرف

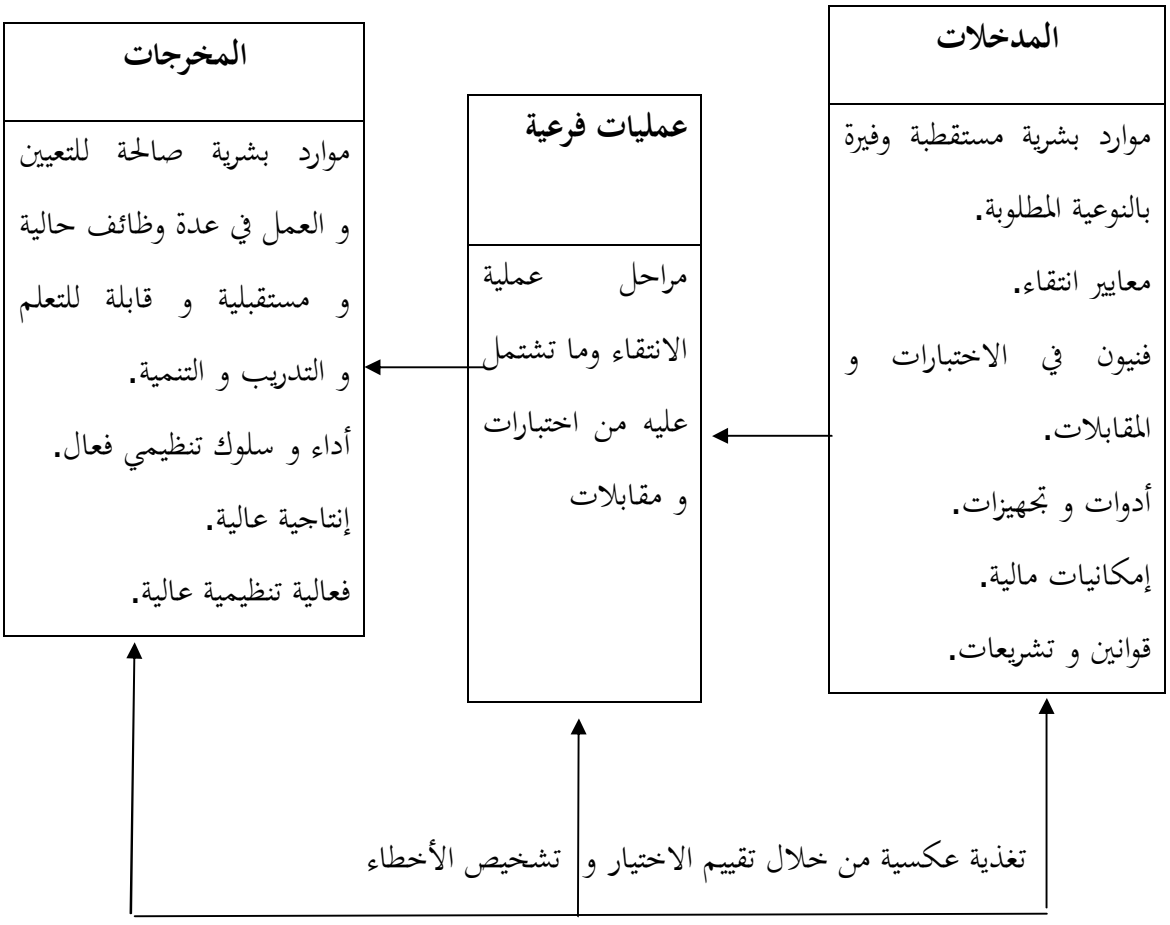
خبراته ومهاراته فأن ذلك يكون أولى من الذين تقدموا ولا أحد في المؤسسة من أهل الثقة له معرفة بهم. وتهدف المؤسسة من خلال هذه المعايير إلىا ٍختيار العامل المناسب أي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما يؤدي بالمؤسسة إلى تحقي أهدافها.

تتكون عملية الاختيار من عناصر أربعة أساسية وهي :

- ✓ المدخلات،؛
- ✓ العمليات؛
- ✓ المخرجات؛
- ✓ التغذية العكسية .

مكونة بذلك النظام والشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل (4-8): نظام عملية الاختيار والتعيين



المصدر: عمر وصفي عقيلي، 2005، ص30

إن الشكل السابق يظهر أن عملية الاختيار عبارة عن نظام، فالمؤسسة نظام وإدارة الموارد البشرية نظام والتوظيف نظام والاختيار نظام لديه مدخلات وعمليات ومخرجات وتغذية عكسية توضح لأجل متابعة برنامج الاختيار واكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب.

4-11 مراحل عملية الاختيار والتعيين: تمر عملية الاختيار والتعيين بالمراحل الآتية:

طلب التوظيف وحصر المرشحين الفعليين والتحري عليهم:

إن أول خطوة في الاختيار والتعيين هو قيام المترشح بتقديم طلب التوظيف الذي يحتوى على معلومات عامة حول مؤهلات وخبرات المترشح، ومن البيانات التي يتضمنها طلب التوظيف ما يلي**(مصطفى نجيب شاوش2004، ص162.)**

- ✓ الاسم؛
- ✓ العمر؛
- ✓ الجنس؛
- ✓ الحالة الاجتماعية؛
- ✓ المستوى التعليمي؛
- ✓ الشهادات؛
- ✓ البرامج التدريبية التي حضرها المتقدم للوظيفة؛
- ✓ الخبرة؛
- ✓ الخصائص الجسمانية كالطول، الوزن والحالة الصحية.

تقوم كل مؤسسة بتصميم طلب التوظيف الخاص بها طبقا لظروفها وطبيعة العمل بها، ويجب مراعاة عند تصميم طلب التوظيف الوضوح والتسلسل في التفكير والانتقال من موضوع إلى موضوع آخر بطريقة منطقية وتكون الأسئلة سهلة ومبسطة، ويقوم طلب الوظيفة بدور هام في تصفية المتقدمين للوظيفة لأن البيانات التي يتضمنها تكون بيانات صادقة عن المتقدم لشغل الوظيفة ويمكن الإعتماد عليها، وهناك أربعة قواعد أساسية ينبغي مراعاتها عند استخدام طلب التوظيف وهي**(أحمد ماهر، 1999، ص162):**

- ✓ أن تكون بيانات طلب التوظيف شاملة لأنها إذا لم تستخدم كمعيار للاختيار فإنها تستخدم كأحد سجلات إدارة الموارد البشرية؛

- ✓ لا بد من معرفة أهم البنود التي لها علاقة بالوظيفة محل الدراسة؛
- ✓ تحديد حد أدنى من الاشتراطات اللازمة لشغل الوظيفة مع إعطاء الفرصة لبيان ما يزيد عن هذا الحد الأدنى؛
- ✓ إعطاء أوزانا نسبية لبنود طلب التوظيف وذلك حسب طبيعة عمل كل وظيفة.

تقوم إدارة الموارد البشرية بمراجعة استمارات التوظيف وإجراء عملية مقارنة بين المعلومات الموجودة في الاستمارة ومتطلبات شاغل الوظيفة، ومن ثم استبعاد الذين يفتقدون الشروط الضرورية لأن هناك احتمال أن يتقدم لشغل الوظيفة أشخاص يفتقدون شرط أو أكثر من شروط شغل الوظيفة**(سعاد نائف برنوطي، 2001، ص241)** . فتعد هذه العملية بمثابة عملية تدقيق للمعلومات المقدمة في طلبات التوظيف، فقد يشترط في وظيفة معينة خبرة لمدة خمسة سنوات في حين قد يتقدم للوظيفة أفراد يتمتعون بخبرة لا تصل إلى خمسة سنوات، أو قد يشترط لشغل الوظيفة إتقان اللغة الفرنسية في حين قد يتقدم لشغل الوظيفة من لا يتقن اللغة الفرنسية. بعد هذه العملية تقوم ا ٍدارة الموارد البشرية بالتحري والتوصية و تهدف هذه العملية للتأكد من سلوكيات وخصائص المرشحين وذلك من خلال أطراف عملوا معهم أو درسوا لديهم، ويشمل التحري التأكد من سلامة الشهادات والوثائق المقدمة**(سعاد نائف برنوطي، 2001، ص241)** ، وتقوم إدارة الموارد البشرية بالتأكد من سلامة الشهادات المقدمة من أنها غير مزورة، أو تقوم بمراسلة المؤسسات المختلفة للتأكد من ذلك. أما بالنسبة للتوصيات فان استمارة التعيين تتضمن المواقع المختلفة التي درس فيها وعمل فيها، وعليه تقوم إدارة الموارد البشرية بالاتصال بهم وطلب تقرير أو معلومات عن أداء وسلوك الشخص المرشح وحينئذ يكون المرشحين جاهزين لعملية الاختبارات.

الاختبارات: بعد العملية السابقة فان المؤسسة تقوم بالاختبارات والتي يمكن تعريفها بأنها تلك الإجراءات التي تتبع لقياس مدى توافر خصائص معينة في الفرد، أو أنها مقاييس يمكن استخدامها للحكم على إمكانية قيام الفرد بمهام وأنشطة وظيفية معينة**(أحمد ماهر، ، 1997، ص18.)** . كما يعرف الاختبار أيضا بأنه عملية تهدف إلى الكشف عن مدى مقدرة المتقدمين على أداء مهام الوظائف التي سيعملون بها حاضرا أو مستقبلا بفعالية، والكشف عن مدى توفر الرغبة لدى المرشحين لأداء الوظائف التي سيعملون بها حاضرا ومستقبلا باعتبار أن معادلة الأداء البشري تتكون من المقدرة × الرغبة**(عمر وصفي عقيلي، 2005، ص329). ومن خلال التعريفين السابقين يمكن تعريف الاختبار بأنه عبارة عن مرحلة من مراحل عملية الاختيار والتعيين يمكن التعرف بواسطتها على مدى قدرة الفرد على تولي المهام المختلفة للوظيفة سواءا كانت**

الحالية أو المستقبلية وذلك من خلال قياس خصائص معينة للفرد المرشح والتي تهدف إلى هدفين أساسيين يتمثلان في: معرفة قدرة الفرد على القيام بمهات الوظيفة الحالية والمستقبلية، و معرفة رغبة الفرد على أداء مهام الوظيفة.

إن عملية الاختبار تعد من أبرز المراحل في عملية الاختيار ذلك لأنها تعطي للمؤسسة نظرة كبيرة عن المترشحين للوظيفة ومدى فعاليتهم للأداء وتظهر أهمية الاختبارات في **(أحمد ماهر، 1997، ص 21):**

- ✓ الكشف عن سمات وخصائص الأفراد المتقدمين للعمل ومن ثم تحديد مدى مناسبة الفرد للوظيفة المتقدم إليها، توفر للمؤسسة مقاييس موضوعية تستخدما للتنبؤ بسلوك الفرد في المستقبل،
- ✓ يساعد الاختبار على معرفة نقاط القوة والضعف في العاملين الحاليين بالمؤسسة مما يفيد المؤسسة في وضع خطط لتطوير العاملين،
- ✓ تساعد الاختبارات في التقليل من تكلفة معدلات دوران العمالة لان الاختيار الصحيح للأفراد يؤدي إلى اختيار هؤلاء الذين يتوقع استمرارهم في العمل لفترات طويلة واستبعاد الذين من المتوقع فشلهم في أداء العمل بكفاءة عالية؛
- ✓ تعد الاختبارات من أهم الوسائل لمعرفة مدى دقة البيانات المقدمة في طلبات التوظيف من خبرة ومهارة، توفر الاختبارات معايير للمقارنة بين الأفراد من حيث توافر خصائص وسمات معينة فيهم كالذكاء، والمهارات الاتجاهات؛
- ✓ تهدف عملية الإختبار إلى اكتشاف صفات لا يمكن التعرف عليها من البيانات المقدمة في طلب التوظيف، واستبعاد أي تحيز من جانب الأشخاص لمالين بيدهم ا ٍتخاذ قرارات التعيين؛

وتوجد هناك العديد من الاختبارات وتختلف باختلاف الوظيفة ويمكن تصنيفها إلى ثلاثة مجموعات رئيسية كالآتي**(سعاد نائف برنوطي، 2001، ص ص251-252):**

- ✓ **اختبارات القدرات الحركية** وهي اختبارات تقيس قدرات حركية معينة، وتختلف باختلاف الوظيفة وتهدف إلى قياس قدرة الفرد على أداء عمل معين فأكثر، فوظائف الطباعة تتطلب اختبار قدرات في الطباعة بسرعة ودقة معينة، وتتطلب وظائف التعامل مع مواد ثمينة ودقيقة قدرات أبصار وتمييز معينة؛
- ✓ **اختبارات القدرات العقلية** وتشمل القدرات العقلية قدرات عددية إذا كان الأمر يتعلق التعامل مع الأعداد، وقدرات تعبيرية إذا تعلق الأمر بوظائف تتطلب القدرة على التكلم والاتصال أو قدرات

تحليلية وإبداعية لوظائف تقتضي تشخيص المشاكل المعقدة وإبداع الحلول لها، وهذا ينطوي على الوظائف الإدارية العليا؛

- ✓ ا ٍ **ختبارات معرفية** وهي اختبارات تقيس مدى امتلاك الفرد معارف معينة، غالبا ما ترتبط بالوظيفة التي سيشغلها الموظف. فمثلا تتطلب وظيفة محلل مالي اجتياز اختبار معرفة يقيس معرفته باستخدام وسائل التحليل المالي؛
- ✓ ا ٍ **ختبارات شخصية ونفسية** وتقيس هذه الاختبارات استعدادات وخصائص نفسية بمستوى يتجاوز المستوى الطبيعي، فمثلا قد يقتضي أن يتصف شاغل وظيفة قيادة عليا لمؤسسة كبيرة تعمل في سوق تنافسي شرس امتلاك قدرات عالية للعمل تحت ضغط عالي، كما قد تتطلب وظيفة شخص يعمل في منطقة نائية لمدة طويلة استعداد عالي لتحمل ظروف الوحدة والعزلة وغير ذلك من الصعوبات التي قد تواجهه.

ويضيف **(محفوظ أحمد جودة، 2010، ص ص 37-38)** الاختبارات الآتية:

- ✓ **اختبارات الذكاء:** والهدف منها تحديد مستوى ذكاء المرشح للوظيفة ومقارنته مع المستوى المفروض توفره فيمن يشغل الوظيفية؛
- ✓ **اختبارات الانجاز:** تهدف الى معرفة قدرة المرشح على أداء العمل والتنبؤ بمستوى قيامه بمهام وواجبات ستكلف له؛
- ✓ **اختبارات الاستعداد:** تقيس مدى استعداد وجاهزية المترشح للتعلم بصفة عامة، وهو ما ينعكس على قابليته للتعلم فيما يخص واجبات وظيفته؛
- ✓ **اختبارات الاهتمامات:** تهدف إلى معرفة ميولات وتطلعات الأفراد، وبالتالي معرفة مدى إمكانية انسجام الفرد في الوظيفة.

المقابلة

بعد إكمال الاختبارات فان تقوم المؤسسة بمقابلة المرشحين لاكتشاف خصائص أخرى قد لا تتضح من الملف ومن أمثلة ذلك المظهر العام وطريقة التصرف وتحديد فيما إذا كان المرشح سينسجم مع العمال الآخرين، ما يتم تعريف المرشح بالوظيفة والمؤسسة وشروط استخدامه للتأكد من قبوله وارتياحه لها**(سعاد نائف برنوطي، 2001 ، ص ص243-244)**، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة استكمال لجمع المعلومات حول المتقدمين

لشغل الوظيفة، حيث أن المعلومات الأولى تم جمعها من خلال طلبات التوظيف، ويتم جمع معلومات أخرى لا يمكن الحصول عليها من طلبات التوظيف من خلال المقابلة.

وللمقابلات أنواع عديدة يجب على المدير أو المشرف أن يختار الأسلوب المناسب الذي يتماشى مع متطلبات أداء الوظيفة ومنها نذكر **(رولا نايف المعايطة و صالح سليم الحموري، 2013، ص ص 90-91):**

- ✓ **المقابلات المهيكلة:** وهي عبارة عن أسئلة مكتوبة مسبقا تكون لكل المترشحين؛
- ✓ **المقابلات النمطية:** وهي أسئلة مختلفة فكل مترشح تعطى له أسئلة تختلف عن غيره وتتعلق بالمهارات والقدرات؛
- ✓ **مقابلة الضغط:** في مثل هذا النوع المدير يريد اختبار مدى قدرة الفرد على الأعمال في الضغط أم لا، وعليه فلا بد من وضع المرشح في ظروف ضاغطة؛
- ✓ **مقابلة سلوكية:** يقوم المدير بالتكلم مع المترشح عن أمور وظروف سابقة واجهها في عمله ويرى موقفه وكيفية تصرفه؛
- ✓ **مقابلة موقفية:** يقوم المدير بوضع المرشح في موقف معين ويلاحظ تصرفه ومدى قدرته على اتخاذ القرار.

ويرى **(مجيد الكرخي، 2013، ص ص 108-109)** أن المقابلات تقسم إلى:

- ✓ **مقابلة تمهيدية:** تهدف إلى الحصول على بيانات مبدئية عن المترشح؛
- ✓ **مقابلة نموذجية:** تكون من خلال استخدام نموذج مصمم لاحتواء المعلومات الأساسية عن جميع المترشحين؛
- ✓ **مقابلة فردية:** تنظم المقابلة لشخص واحد حيث يتم تنظيم لقاء بين طالب الوظيفية مع موظف من قبل المؤسسة؛
- ✓ **مقابلة جماعية:** حيث تنظم هذه المقابلة بين أكثر من شخص واحد وتظهر وفق الصيغ الآتية:
  - ❖ مرشح واحد مع اثنين أو أكثر من المؤسسة؛
  - ❖ اثنين فأكثر من المترشحين مع ممثل واحد من المؤسسة؛
  - ❖ اثنين أو أكثر من المترشحين مع لجنة من المؤسسة.
- ✓ **مقابلة انفعالية:** يتم فيها خلق نوع من التوتر لدى المترشحين من أجل قياس درجة تحملهم والكيفية التي يتصرفون بها في ظل هذه الحالة؛

- ✓ مقابلة موجهة تتضمن توجيه أسئلة إلى المتقدم ويطلب منه الإجابة عليها ولا يترك مجالا للتصرف بها؛
- ✓ مقابلة غير موجهة: تتوفر فيها حرية التصرف في الأسئلة فلا قيود ولا تحديدات.

وعند وضع الأسئلة الخاصة بالمقابلة يجب مراعاة:

- ✓ الابتعاد عن التحيز؛
- ✓ العدالة بين كل المترشحين؛
- ✓ تحديد لكل سؤال علامة معينة؛
- ✓ الإبقاء على المقابلة ضمن نطاق هدف معين؛
- ✓ تغطية المقابلة لكل التفاصيل.

ويجب على لجنة المقابلة أن تراعي **(رولا نايف المعايطة و صالح سليم الحموري، 2013، ص91):**

- ✓ أن تجتنب المقدمات المعقدة؛
- ✓ عدم التكلم والخوض في أصول العائلة؛
- ✓ اجتناب الأسئلة التي لا تحقق الهدف ولا تعطي دلالات معينة؛
- ✓ ضرورة الالتزام بالوقت المحدد للمقابلة؛
- ✓ أن لا تحول المقابلة إلى استجواب؛
- ✓ الالتزام بالأحاديث القصيرة والهادفة؛
- ✓ الابتعاد عن كل ما يعيق سيرورة المقابلة كغلق الهواتف النقالة.

ويجب على اللجنة الحرص على **(رولا نايف المعايطة و صالح سليم الحموري، 2013، ص91):**

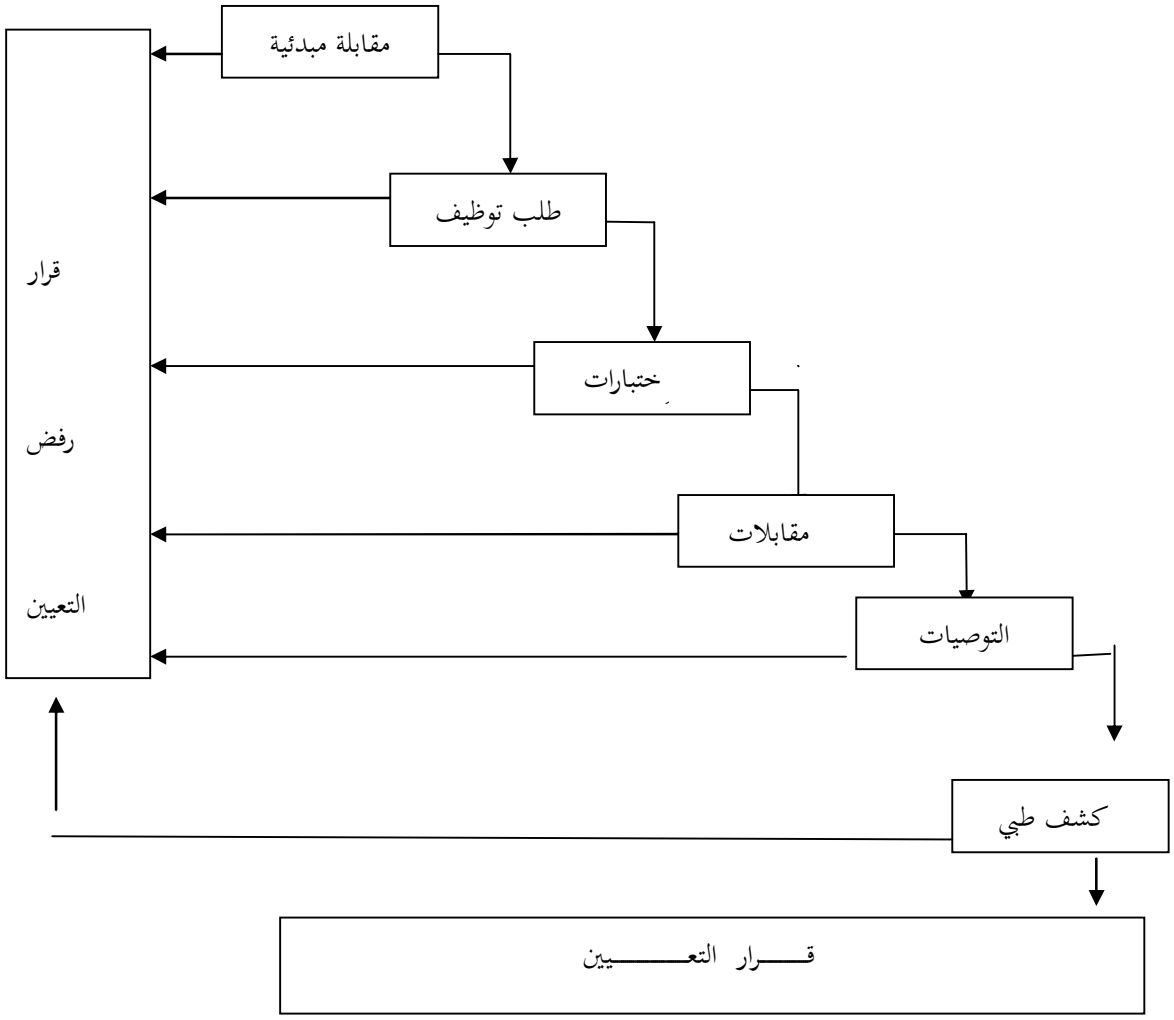
- ✓ الترحيب بالمتقدم؛
- ✓ التوضيح للمتقدم بان المقابلة ستغطي عدة محاور؛
- ✓ التأكيد على المتقدم بان تكون إجاباته دقيقة ومختصرة؛
- ✓ تذكير المتقدم بأنه سوف تمنح له فرصة في آخر المقابلة ليسأل عن ما يشاء.

الفحص الطبي واتخاذ قرار التعيين: قبل تعيين الشخص لا بد من التأكد من لياقته الصحية للعمل الذي سيعين فيه، ويتحقق ذلك عن طريق الفحص الطبي الذي يقوم به طبيب أو لجنة من الأطباء سواء في المركز الصحي التابع للمؤسسة، أو بتحويل الشخص إلى مستشفي معتمد من طرف المؤسسة، ويفيد الفحص

الطبي في معرفة مدى ملائمة طالب العمل للوظيفة التي سيشغلها، إذ من المحتمل أن يظهر الفحص الطبي عدم ملائمة المرشح من الناحية الصحية لشغل الوظيفة، كما يفيد الفحص الطبي في حماية العاملين الموجودين بالمؤسسة من تعيين احد المرشحين من المحتمل أن يكون حامل لمرض معد. ويهدف الفحص الطبي إلى**(مصطفى نجيب شاوش، 2004، ص172)** التأكد من صلاحية الشخص الجسدية والصحية لأداء مهام الوظيفة التي سيشغلها، وتحديد حالة الشخص الصحية وقت استلامه العمل يؤدي إلى تجنب لأي مطالب مستقبلية بأي تعويضات عن أضرار صحية أو إصابات عمل، كما يساعد في اختيار مكان ونوع العمل الذي يتناسب مع قدرات ومواصفات الشخص الصحية.

إذا كان عدد الذين اجتازوا المراحل السابقة بنجاح أكبر من عدد الوظائف الشاغرة فان على المؤسسة أن تتخذ قرارات تعيين العاملين المناسبين، وتواجه المؤسسة مشكلتين رئيسيتين تتمثل الأولى في وضع أساس للمفاضلة بين المتقدمين الذين ثبت من البيانات التي جمعت عنهم ومن الاختبارات أنهم يصلحون للعمل، وهذه المشكلة قد تحل عن طريق التفضيل بين من ثبت صلاحيتهم على أساس السن أو عن طريق الجنس أو على أساس ترتيبهم في الامتحانات أو عن طريق الدرجة في التخرج. أما المشكلة الثانية فهي الاتفاق على من له سلطة اتخاذ القرارات النهائية الخاصة بالتعيين، وتقوم بذلك إدارة الموارد البشرية باعتبارها هي التي تشرف على كافة الإجراءات المتعلقة بالاستقطاب والاختيار والتعيين**(محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص170)** وهذه العملية تتمثل في اتخاذ القرار النهائي من اجل بداية العمل في المؤسسة **(Loic Cadin, Francis Guérin et Frédérique Pigeyre, 2002, p263).** ويمكن بيان مختلف إجراءات الإختيار والتعيين من خلال الشكل التالي:

الشكل (4-9) إجراءات الإختيار والتعيين



المصدر: أحمد ماهر، 1999، ص159

من خلال الجدول السابق يتبن أن قرار التعيين يأتي كآخر خطوة للتوظيف، إذ بعد القيام بجذب الموارد البشرية، تأتي مرحلة إجراء الاختيارات من خلال القيام بالاختبارات المناسبة وأجراء المقابلات المتعلقة بذلك، بعدها مباشرة على المعني بالأمر أن يقرر من يستحق التوظيف، بمعنى من هو صاحب المهارة والخبرة الذي يجب توظيفه في الوظيفة الشاغرة ، وتمر هذه المرحلة بالمراحل الآتية **(مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، 2002، ص87) :**

- ✓ **إصدار قرار التعيين:** فبعد إبلاغ الموظف بنجاحه في المسابقات وبعد موافقته على العمل بالمؤسسة وموافقته على مختلف الشروط ، يقوم المعني بالأمر بإصدار قرار التعيين ليباشر العامل العمل ويوضح تحت التجريب حتى يثبت كفاءته؛
- ✓ **التهيئة المبدئية:** يتم خلال هذه المرحلة بتعريف الموظف بوظيفته وبالمؤسسة وبالعمل ككل وبالإدارة؛
- ✓ **متابعة وتقويم أداء الموظف خلال فترة التجربة:** يجب على المشرف أن يقوم بمتابعة الموظف أثناء القيام بالعمل وتصحيح الأخطاء التي قد يقع فيها؛
- ✓ **تثبيت الموظف وتمكينه:** بعد الانتهاء من فترة التجريب وبعد إثبات الفرد لكفاءته ومهارته، فان المشرف يحرر تقرير بشأن ذلك ليتم تثبيته وتمكينه من خلال منحه كل الصلاحيات المتعلقة بعمله.

12-4 أهمية الاستقطاب في عملية الاختيار والتعيين

يعتبر الاستقطاب بمثابة نقطة البداية لعملية الاختيار والتعيين، إذ قبل أن تقوم المؤسسة باختيار وتعيين الموارد البشرية عليها بوضع سياسة استقطاب تستقطب من خلالها اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة والمتصفة بالمواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة، وكلما نجحت المؤسسة في استقطاب اكبر عدد ممكن من الموارد البشرية كلما كان اختيارها أكثر صحة إذ يكون أمام المؤسسة فرصة كبيرة لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب. ويقع على عاتق إدارة الموارد البشرية القيام بذلك كله إذ تقوم بتحليل الوظيفة من اجل معرفة متطلبات شاغل الوظيفة، ثم تقوم باتخاذ مصادر الاستقطاب المناسبة ومحاولة جلب اكبر عدد ممكن من المؤهلين، لتقوم أخيرا باختيار وتعيين أنسب المتقدمين لشغل الوظيفة. ويمكن تلخيص دور عملية الاستقطاب في عملية الاختيار والتعيين في:

- ✓ نجاح عملية الاستقطاب يؤدي إلى نجاح عملية الاختيار والتعيين؛
- ✓ الاستقطاب الفعال يؤدي إلى وضع الرجل المناسب في المكان المناسب؛
- ✓ الاستقطاب الناجح يقلل من تكاليف الاختيار والتعيين يؤدي إلى استقرار العمال في وظائفهم والشعور بالرضا الوظيفي.

أهمية الاستقطاب في عملية المقابلة: تعني المقابلة قيام المؤسسة بلقاء فردي أو جماعي للمترشحين الذين تقدموا من خلال عملية الاستقطاب لشغل الوظائف، وعليه فان وضع البرامج الاستقطابية الناجحة والفعالة

سوف يعزز من نجاح المقابلة والتي تهدف إلى تقييم مدى ملائمة الفرد المتقدم للوظيفة وتزويده ببعض البيانات الهامة حول الوظيفة **(مصطفى نجيب شاوش، 2004، ص166).**

أهمية الإستقطاب في عملية وضع الإختبارات: إن نجاح المؤسسة في تصميم برامج الاستقطاب يعني تقدم المؤهلين فقط والذين تتوفر فيهم الشروط المناسبة، وهذا الأمر سوف يسهل عملية وضع الاختبارات المناسبة التي تتماشى ومتطلبات شغل الوظيفة المعينة، إذ يوضع اختبار يتماشى والمهارات والقدرات المتقدمة لشغل الوظيفة والمتقدمين لديهم مهارات وقدرات تجعلهم على استعداد لإجراء الاختبار.

3- أهمية الاستقطاب في عملية الكشف الطبي: من المتوقع إذا قامت المؤسسة باستقطاب الأفراد المناسبين الذين تتوفر فيهم الصفات الطبية المناسبة فانه سوف يسهل عليها من القيام بإجراءات الفحص الطبي فيما بعد لأنه من المتوقع أن يكون المتقدمين تتوفر فيهم الشروط الصحية.

من اجل ضمان سلامة عملية التوظيف في المؤسسة فان المؤسسات تقوم بتقييم هذه العملية ويتم الحكم على مدى فعالية برامج التوظيف بالمؤسسة من خلال المؤشرات التالية **(خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005، ص 140):**

- ✓ مدى كفاءة وقدرة الفرد على أداء العمل؛
- ✓ الانسجام بين نتائج الاختيار ومقاييس الأداء؛
- ✓ قدرة الفرد على التأقلم وبسرعة مع بيئة العمل؛
- ✓ تناسب قدرات الفرد مع متطلبات القيام بالوظائف؛
- ✓ معدل دوران العمل؛
- ✓ الروح المعنوية لدى الفرد؛
- ✓ مدى زيادة أو انخفاض الإنتاجية؛
- ✓ الغيابات.

ومن المشاكل التي تعترض المؤسسة أمام التوظيف المناسب ما يلي **(خالد عبد الرحيم الهيتي، 2005،ص ص 141-142):**

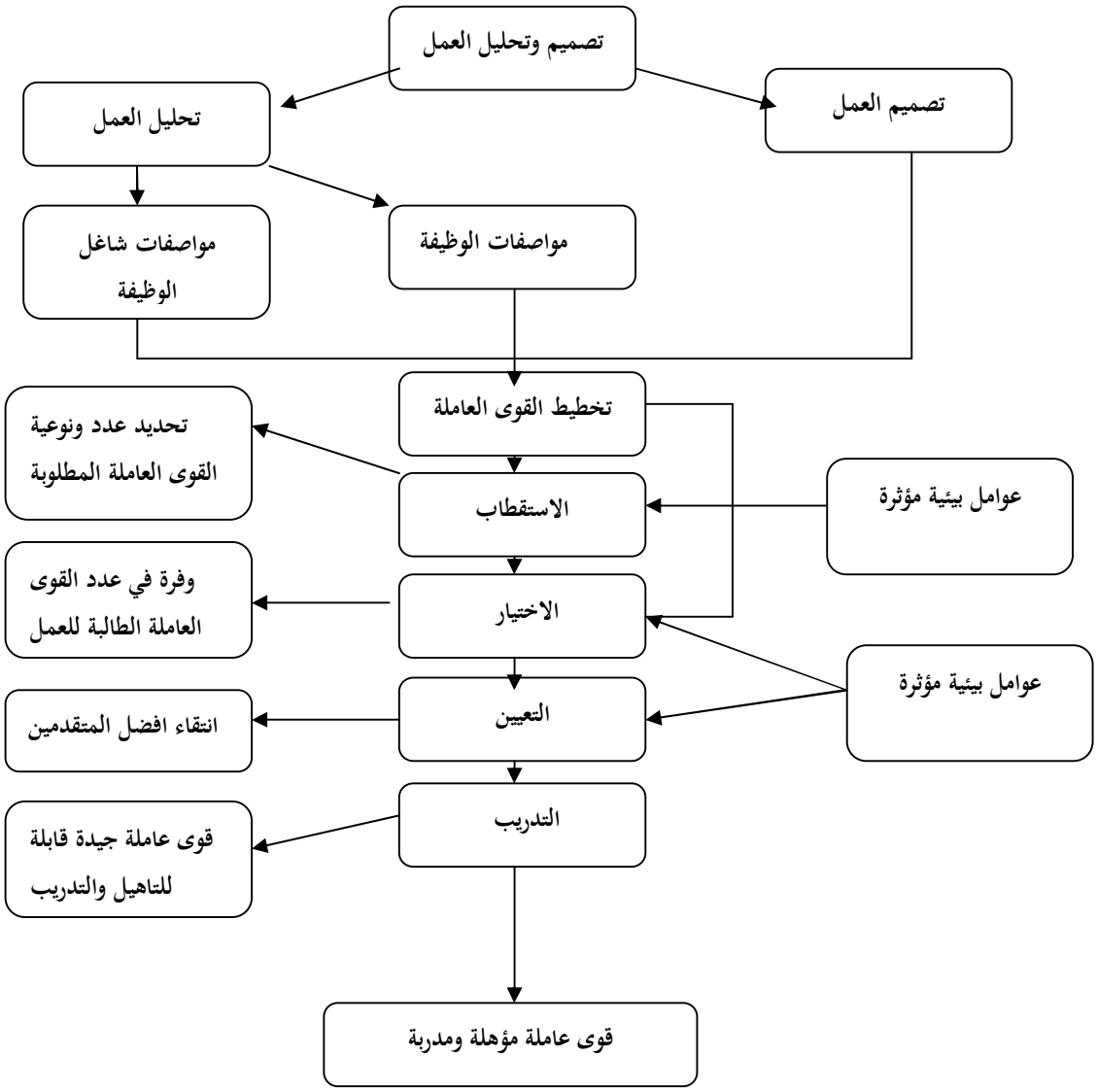
- ✓ عدم إعطاء إدارة الموارد البشرية المكانة المناسبة لها في المؤسسات، مما سيؤدي إلى غياب إستراتيجية مناسبة للاستقطاب والاختيار والتعيين؛

- ✓ عدم التخطيط الجيد للموارد البشرية من قبل إدارة المؤسسة، مما سنعكس سلبا على برامج الاستقطاب والاختيار؛
- ✓ عدم الدقة في عملية التحليل الوظيفي، مما سيعطى متطلبات ومواصفات غير صحيحة لشغل الوظائف؛
- ✓ بعض المؤسسات لا تختار طريقة الاستقطاب المناسبة بل قد تتجاهل هذه العملية نهائيا مما سينعكس على تقدم المهارات والخبرات اللازمة؛
- ✓ عدم التكامل بين سياسات الاستقطاب وإجراءات الاختيار والتعيين، فبعض المؤسسات قد لا تقوم بجميع الخطوات الخاصة بالاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- ✓ عدم كفاءة الأفراد القائمين على إستراتيجية توظيف الموارد البشرية؛
- ✓ عدم تخصيص الميزانية المناسبة وكذلك الوقت الجهد المناسبين لهذه العملية؛
- ✓ عدم وجود الدعم اللازم من قبل الإدارة العليا للمؤسسة؛
- ✓ ارتفاع تكاليف الحصول على الكفاءات والمهارات مما قد يؤثر سلبا على وضع البرامج الاستقطابية للمؤسسات؛
- ✓ عدم التركيز على فترة التجريب، إذ تعتبرها بعض المؤسسات كفترة شكلية سرعان ما يثبت بعدها الفرد، وهذا ما يؤدي بعدم المتابعة والمعايشة الميدانية مع الأفراد ، مما ينعكس على حصولهم على المعلومات اللازمة عن العمل والمؤسسة؛
- ✓ عدم الاهتمام بالمتغيرات القانونية والاجتماعية وهذا ما يؤدي إلى تعرض المؤسسة للمساءلة القانونية التي تحملها تكاليف مرتفعة.

13-4 علاقة الاختيار بوظائف إدارة الموارد البشرية

إن الاختيار له علاقة وثيقة بكل الوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية، لأن كل وظائف إدارة الموارد البشرية مرتبطة ببعضها البعض، فلا يمكن تصور نجاح وظيفة دون الاعتماد على الوظائف الأخرى ، ويبين الشكل الآتي هذه العلاقات:

الشكل(4-10) علاقة الاختيار بوظائف إدارة الموارد البشرية



المصدر: محمد الصيرفي، 2009، ص256

ويظهر الشكل السابق أن هناك علاقة ارتباط وثيقة بين الاختيار والوظائف الأخرى لإدارة الموارد البشرية نبينها كما يلي:

✓ **علاقة الاختيار بتصميم وتحليل الوظيفة :** يقدم تحليل العمل المعلومات اللازمة للقيام باختيار المتقدمين، إذ يبرز تحليل العمل واجبات الوظيفة ومتطلبات شغلها أي مواصفات شاغلها وعلى

هذا الأساس فان إدارة الموارد البشرية تبني برمج الاختيار، وعليه يمكن القول أن مخرجات تحليل الوظيفة تعد كمدخلات الاختيار؛

- ✓ **علاقة الاختيار بتخطيط الموارد البشرية:** إن تخطيط الموارد البشرية سيقدم معلومات يمكن الاعتماد عليها في الاختيار، إذ يقدم عدد ونوعيات وتخصصات القوى العاملة التي تحتاج إليها المؤسسة حاضرا ومستقبلا؛
- ✓ **علاقة الاختيار بالاستقطاب:** إن استقطاب الموارد البشرية سيسهم بتوفير عدد كاف من المتقدمين من أجل القيام بالاختيار بينهم؛
- ✓ **علاقة الاختيار بقياس الأداء:** تقوم المؤسسة دائما بقياس وتقييم أداء مواردها البشرية، وعليه فان نتائج هذا القياس تعتد كمعيار يحكم عليه على مدى كفاءة عملية الاختيار، فكلما كان أداء الفرد جيد كلما دل ذلك على إن المؤسسة تمتلك جهاز فعال للاختيار؛
- ✓ **علاقة الاختيار بالتدريب:** تقوم المؤسسة دائما بتدريب مواردها البشرية بعد التوظيف مباشرة، وعليه فان اختيار الموارد البشرية المناسبة وذات القدرات والمهارات المطلوبة سيسهم في نجاح عملية التدريب بالمؤسسة.

14-4 خلاصة

التوظيف أمر حتمي ولازم لأي مؤسسة، من خلال القيام بجلب الموارد البشرية المناسبة ووضعها في أماكنها المناسبة وفي وقتها المناسب حتى تتمكن من معالجة أي مشكل في وقته المناسب، وحتى تستطيع أن تستفيد من جميع الفرص المتوفرة في بيئتها الخارجية وحتى تتقي كل التهديدات الموجودة فيها، وللمؤسسة العديد من البدائل المتوفرة في سوق العمل من اجل استقطاب أفضل الكفاءات والتي منها نجد: الجامعات ومراكز التكوين، الإعلانات في الجرائد والتلفاز والراديو، العمال أنفسهم من خلال اقتراح من يعرفونهم أنهم أهلا لذلك ، وعلى المؤسسة أن تختار البديل الأنسب بحسب ظروفها وبحسب بيئتها المتغيرة.

الفصل الخامس

الإطار النظري لتنمية الموارد البشرية

5-1 تمهيد

5-2 مفهوم تنمية الموارد البشرية

5-3 أهمية تنمية الموارد البشرية

5-4 خصائص تنمية الموارد البشرية

5-5 تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

5-6 ماهية تدريب الموارد البشرية

5-7 علاقة التدريب بوظائف إدارة الموارد البشرية

5-8 مراحل التدريب

5-9 أنواع التدريب

5-10 أساليب التدريب

5-11 التعلم كمدخل لتنمية الموارد البشرية

5-12 الاستثمار في رأس مال البشري

5-13 رأس المال الفكري

5-14 خلاصة

1-5 تمهيد

لا يمكن للموارد البشرية أن تقوم بعملها الموكل لها وخاصة في ظل التقدم العلمي والتكنولوجي، إلا إذا قامت المؤسسة بتنميتها، وهو الأمر الموكل على عاتق إدارة الموارد البشرية من خلال وضع برنامج مناسب للتنمية واختيار المدربين والمتدربين المناسبين واختيار أماكن وأوقات التدريب المناسب، كما يجب أن تكون محتوى المادة التنموية يتماشى مع متطلبات شغل الوظائف المختلفة.

2-5 مفهوم تنمية الموارد البشرية

ظهر العديد من التعاريف التي تعرف هذا المصطلح، ويرجع ذلك لاختلاف وجهات الباحثين في هذا المجال، ومن جملة التعاريف المقدمة نسرد الآتي:

- ✓ تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها العملية المتكاملة المخطط موضوعيا و القائمة على معلومات صحيحة، و الهادفة إلى إجاد قوة عمل متناسبة مع متطلبات العمل في مؤسسات محدودة و المتفهمة لظروف و قواعد و أساليب الأداء المطلوبة و إمكانيته، و القادرة على تطبيق تلك الأساليب و القواعد و الراغبة في أداء الأعمال بأستخدام ما لديها من قدرات و مهارات **(علي السلمي، 1993، ص216)**؛
- ✓ كما تعرف أيضا على أنها تجمع للرأس المال البشري بطريقة فعالة تعود على الأفراد والمجتمع بالخير والمنفعة**(موسى اللوزي، 2000،ص70)**؛
- ✓ ويرى **JAVDIN** أن تنمية المورد البشري تتمثل في القيام بتنمية وتطوير الأفراد من كافة الجوانب والتي تشمل: العمل، الجانب الاجتماعي، الحياة الشخصية، الجوانب الثقافية**(الصالح أسماء و رشاد نايف 2012، ص15)**؛

ومن خلال ما سبق فانه يمكن تعريف تنمية الموارد البشرية بأنها وظيفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية، وهي عملية متكاملة وتهدف إلى إكساب الأفراد المهارات والخبرات والسلوكيات في كافة الجوانب والتي تشمل جوانب العمل، الجانب الاجتماعي، الحياة الشخصية، الجوانب الثقافية.

3-5 أهمية تنمية الموارد البشرية

تهدف تنمية الموارد البشرية إلى إزالة النقص والقصور في أداء الأفراد داخل المؤسسة، ورفع مستوى أدائهم وسلوكهم بما يخدم أهداف المؤسسة، والمؤسسات التي تستثمر في رأس مالها البشري هي الأفضل من بين المنافسين على الإطلاق(**Bradley W. Hall,2008 , p22**) وتظهر أهداف تنمية الموارد البشرية من خلال(**أنس عبد الباسط عباس ، 2011، 164**):

- ✓ إكساب الأفراد مهارات ومعلومات وخبرات تتعلق بالعمل مما يسهل عليهم تأدية مهامهم؛
- ✓ إكساب الأفراد لسلوكيات ايجابية تتماشى مع بيئة العمل تزيد من قدرتهم للتأقلم داخل المؤسسة؛
- ✓ تساعد على تحسين وصقل المهارات والقدرات الموجودة لدى الأفراد والاستفادة منها؛
- ✓ العمل على إثبات وجود المؤسسة في ظل المنافسة الشديدة .

كما وضع بعض الباحثين الأهداف الموالية لتنمية الموارد البشرية(**عبد الرحمن نصيرة، 2006، ص74**):

- ✓ تمثل تنمية الموارد البشرية استثمارا للمؤسسة يظهر في شكل زيادة الإنتاجية الكلية و تحسينها، و من ثم الوصول إلى معايير الجودة و مواجهة التحديات التي تفرضها الظروف المتنافسة؛
- ✓ إن تنمية الموارد البشرية تعمل على خلق راس مال بشري مؤهل، ومن ثم فهي تزود المؤسسة بقدرات مميزة تساعدها على على التكيف مع المتغيرات البيئية المعقدة؛
- ✓ ان تنمية الموارد البشرية تمكن المؤسسة من الفوز بمركز تنافسي متقدم في ظل النظام العالمي الجديد ؛
- ✓ توظيف الطاقات الكامنة لدى العاملين و إطلاق دوافعهم نحو الانجاز و التفوق و جعل التكنولوجيا الجديدة ركيزتهم الأساسية؛
- ✓ المؤسسة مجتمع بشري و إنساني يضم أفراد يعملون لتحقيق أهداف محددة أو معروفة، و من المعروف أن لكل فرد تصرفاته و طباعه و حاجاته و رغباته و التي تختلف من فرد على آخر؛
- ✓ التدريب وسيلة إدارية تؤدي إلى تحقيق مبدأ الإتصالات، و من ثم خلق الترابط بين فريق العمل في كل المستويات و يتحقق جو من الإجابي؛
- ✓ تحليل و دراسة أجزاء المؤسسة للتأكد من وجود التنسيق و التكامل المطلوب بين أقسامها.

4-5 خصائص تنمية الموارد البشرية

إن مفهوم تنمية الموارد البشرية لهو مفهوم متعدد جدا، وسوف نبرز أهم خصائصها لمزيد من الفهم والإيضاح فيما يأتي(**حسن يرقي، 2008، ص ص 95-97**):

- ✓ **تنمية الموارد البشرية نظام فرعي:** حيث ينظر لها من جهة نظر النظم على أنها نظام فرعي تعمل وتتواجد ضمن مجموعة الأنظمة الفرعية التي تتكامل فيما بينها لتحيق أهداف المؤسسة، وذلك من خلال العمل على تزويد العاملين بالمهارات والمعارف المطلوبة من اجل تحسين الأداء البشري، ومن ثمة أداء المؤسسة ككل، وبالتالي فهي تعتبر كأداة تسييرية تتكامل وتتفاعل مع باقي الإدارات بغية تحقيق الأهداف، وما نراه انه فعلا لا يمكن الاستغناء عن هذا النظام أبدا بل جميع الأنظمة محتاجة إليه فلا يمكن تصور عمال بدون تنمية؛
- ✓ **تنمية الموارد البشرية نشاط مستمر:** إن تنمية الموارد البشرية هي عملية تتصف بالاستمرارية والديمومة بالنسبة للمؤسسة التي تريد الحفاظ على نفسها في السوق وتحقيق المزايا التنافسية، ويرجع ذلك للتغييرات الكبيرة الحاصلة في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية على حد سواء، أي أن هناك مشكلات دائمة تواجهها المؤسسة وطموحات تريد تحقيقها ويعرقلها في ذلك التغييرات البيئية، ومن ثمة وجب عليها أن تعمل على التكيف مع جميع التغييرات التي تحصل ومواكبة كل التطورات الحاصلة ولا يكون ذلك ممكنا إلا بجعل تنمية الموارد البشرية عملية مستمرة دائمة طيلة مسيرتها؛
- ✓ **تنمية الموارد البشرية نشاطا شاملا:** إن المؤسسات في ظل هذا العصر عصر المعرفة لا بد لها أن تجعل من تنمية مواردها البشرية عملا شاملا لجميع عمالها ولا تستثني أحدا في ذلك، لان كل عامل يحتاج إلى مهارات ومعارف وخبرات متجددة يجلب بها النفع له ولمؤسسته وخاصة من خلال التعرف على المؤسسة التي يعمل فيها والتعرف على حقوقه وواجباته الكاملة والطريقة التي ينجز بها العمل بكفاءة وفعالية، ولا شك أن المؤسسات الرائدة سوف تعمل على تنمية مواردها من أول التحاق العامل ويستمر معه ذلك حتى التقاعد؛
- ✓ **تنمية الموارد البشرية نشاطا واقعيا:** يجب أن يكون برامج تنمية الموارد البشرية برامج واقعية تتماشى وتتلاءم والظروف التي يؤدي بها العامل عمله حتى يتأقلم بسرعة، أي يحدث هناك مطابقة بين ما يتلقاه العامل في برامج التنمية وما سيقوم به العامل فعلا أثناء تأدية العمل المنوط به؛

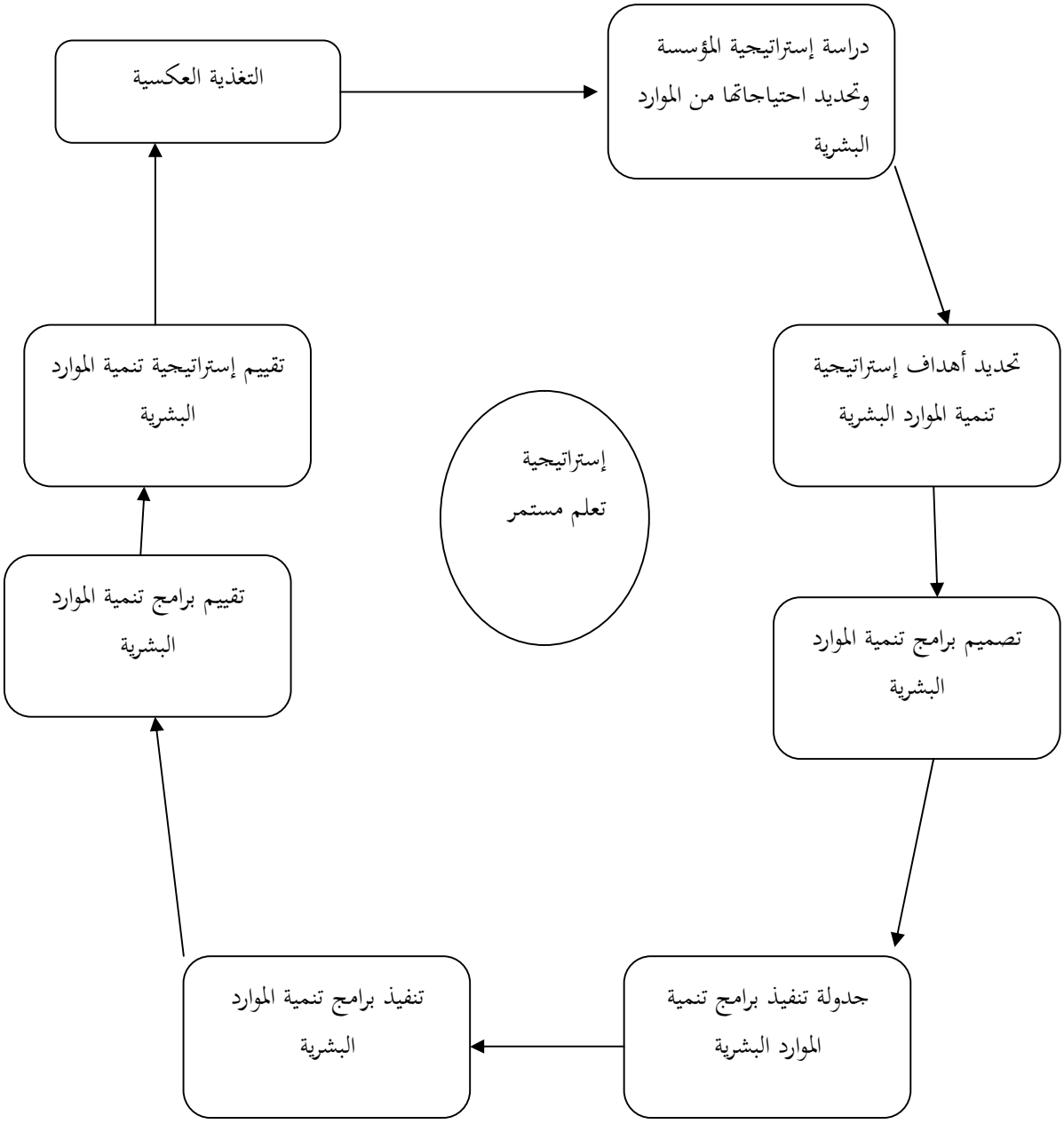
- ✓ **تنمية الموارد البشرية عملية إستراتيجية:** أصبح ينظر لتنمية الموارد البشرية على أنها عملية إستراتجية تأخذ شكل نظام فرعي متكون من عدة أجزاء تتفاعل فيما بينها معطية عمال يتسمون بالمهارات والمعارف والخبرات، وتتكون إستراتيجية تنمية الموارد البشرية من الخطط الطويلة الأجل التي تسعى إلى إكساب الفرد المهارات والمعارف من اجل تحقيق منافع وظيفية ومستقبل وظيفي مزدهر، كما تسعى من خلالها إلى تكوين بنية تحتية من المهارات تمتد بها لوقت طويل، وتقاوم بها كل المنافسين، وتتحصل من خلالها على رضا عمالها ثم ولائهم لها؛
- ✓ **تنمية الموارد البشرية عملية تعلم مستمر:** ينظر إلى تنمية الموارد البشرية كعملية إستراتيجية دائمة تعتمد على التعلم المستمر، حيث انتقلنا من مفهوم المؤسسة التقليدية إلى مفهوم المؤسسة الحديثة أين أصبحت المؤسسات تسعى إلى تطوير أدائها الحالي والمستقبلي، وتلاءم الفرد مع عمله الحالي والمستقبلي، والتكيف مع جميع التغيرات الحالية والمستقبلية، ولن يكون ذلك ممكنا إلا بالاعتماد على التعلم المستمر.

5-5 تصميم إستراتيجية تنمية الموارد البشرية

تسعى المؤسسات إلى تصميم إستراتيجية مناسبة لتنمية مواردها البشرية ، وعادة ما تعتمد على النموذجين المواليين:

نموذج الحلقة المستمرة: يقوم على مبدأ الاستمرارية في تنمية الموارد البشرية، إذ ينظر إليه كمركز يسوده دائما المناخ المناسب للتعلم، ويمكن بيان هذا النموذج من خلال الشكل الآتي:

الشكل(5-1) نموذج الحلقة المستمرة



المصدر: مساعدية عماد، 2014، ص49 ص47

ومن خلال الشكل السابق يتبن أن هذا النموذج يركز على:

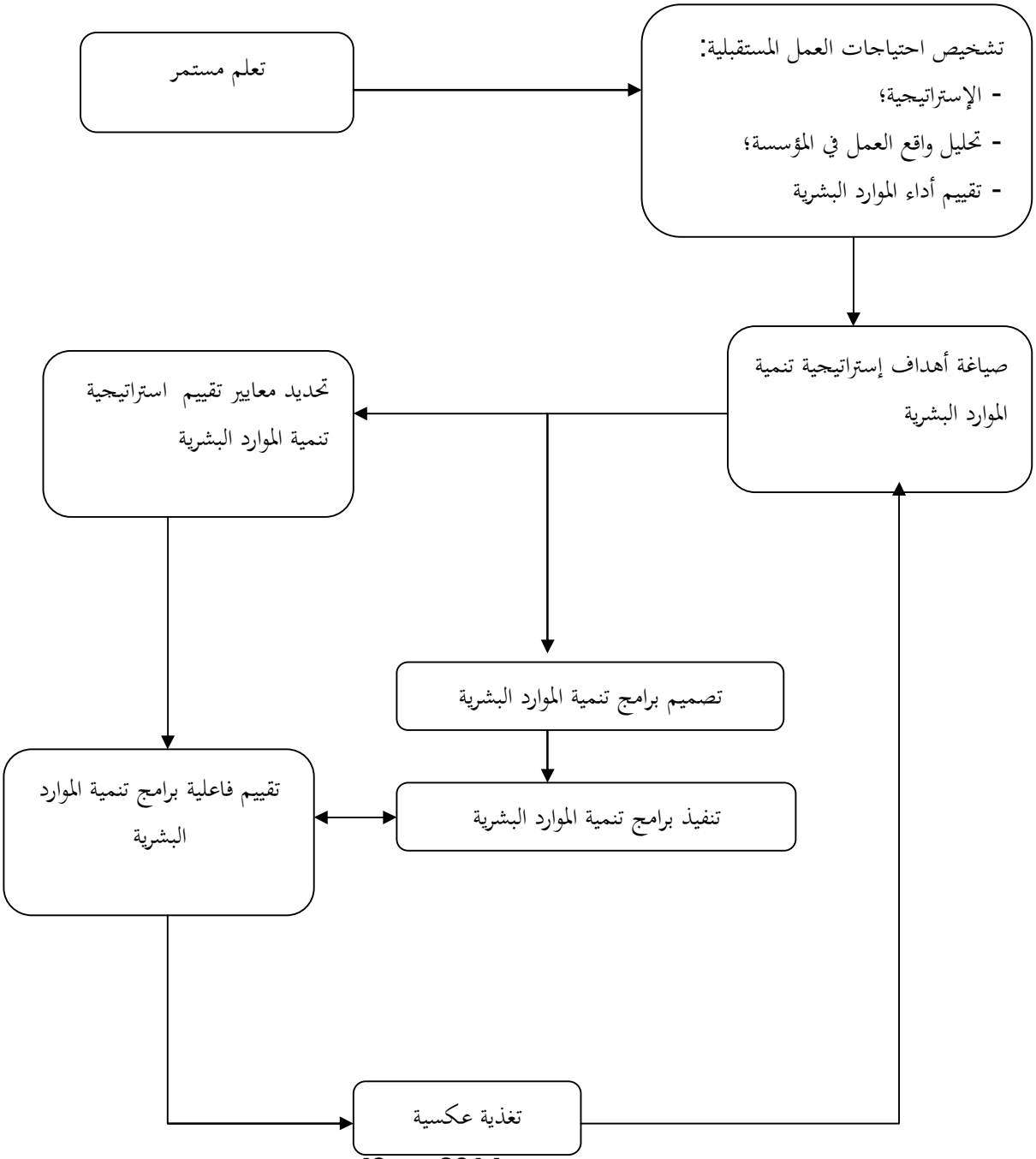
- ✓ القيام بدراسة إستراتيجية المؤسسة ككل من خلال التركيز على التغيرات البيئية لأنها جزء مهم في وضع الأهداف وتحديد إستراتيجية تنمية الموارد البشرية؛
- ✓ بعد تحديد الأهداف فإن المؤسسة تقوم بوضع البرامج والإجراءات المناسبة؛

✓ جدولة البرامج في شكل جداول وأوقات زمنية، لتتم عملية التنفيذ وإجراء تقييم برنامج تنمية الموارد البشرية.

النموذج التشخيصي

يهتم هذا النموذج على اعتبار تنمية الموارد البشرية نشاط استراتيجي لا بد من التخطيط له، وهذا من أجل تلبية حاجات المؤسسة من المهارات والمعارف والشكل الآتي يبن هذا النموذج:

الشكل(5-2) النموذج التشخيصي



المصدر : مساعدية عماد، 2014، ص49

إن هذا النموذج يركز على اعتبار تنمية الموارد البشرية كنشاط استراتيجي يدخل ضمن إستراتيجية المؤسسة، ولا بد من القيام به وبصفة مستمرة، فبعد تشخيص احتياجات المؤسسة تقوم بتحديد الأهداف وتصميمها لتنفذ بعد ذلك وتقيم.

5-6 ماهية تدريب الموارد البشرية

تعريف التدريب

لقد تعددت التعاريف المقدمة للتدريب، لتعدد وجهات نظر الباحثين في هذا المجال، وهذا منطقي نظرا لكبر هذا الموضوع وأهميته بالنسبة للمؤسسة، وبالتالي فانه لا غرابة أننا نجد العديد من المفاهيم المقدمة وعلى سبيل المثال لا على سبيل الحصر نذكر الآتي:

التدريب هو عملية مخططة يقوم باستخدام أساليب و أدوات بهدف خلق و تحسين و صقل المهارات و القدرات لدى الفرد و توسيع نطاق معرفته للأداء الكفء من خلال التعلم، ورفع مستوى كفاءته، و بالتالي كفاءة المؤسسة التي يعمل فيها كمجموعة عمل **(عمر وصفي عقيلي، 1996 ،ص 233).** وما يمكن قوله حول هذا التعريف أنه ركز على عملية القدرات والمهارات من خلال تحسينها وتنميتها والذي يؤدي إلى رفع أداء المؤسسة ككل في حين انه أهمل الجانب السلوكي والاجتماعي للتدريب.

ويعرف التدريب بأنه عملية تعلم سلسلة من السلوك المبرمج ، أو بمعنى آخر عملية تعلم مجموعة متتابعة من التصرفات المحددة مسبقا، فالتدريب هو تطبيق المعرفة التي تمكن الأفراد من الإلمام و الوعي بالقواعد و الإجراءات الموجهة و المرشدة لسلوكهم **(محمد سعيد أنور سلطان، 2003، ص 283).** وركز هذا التعريف على أن التدريب له صلة كبيرة بكسب المعرفة التي يكتسبها الفرد أثناء التدريب حول عمله، وان هدفه يحدد مسبقا في حين لم يولي الاهتمام بكيفية انتقال المعرفة من المدرب إلى المتدرب.

و عرف التدريب أيضا بأنه عملية تربوية ذات بعد قصير و إجراء تنظيمي يستفاد منه بشكل منظم ومن خلاله يزود الأفراد بالمعرفة الفنية و المهارات المتعلقة بمجال معين.**(Andrew f. suku ,1977, p03)** ونلاحظ من خلال هذا التعريف ربط التدريب بالعملية التربوية كما ربطه أيضا باكتساب المعرفة الفنية، في حين أهمل المبادئ التي يرتكز عليها التدريب وخاصة الاستمرارية.

كما عرف أيضا بأنه النشاط المستمر لتزويد الفرد بالمهارات و الخبرات و الاتجاهات التي تجعله صالحا لمزاولة عمل ما **(محمد جمال برعي ، 1986 ص 296)**، وفي هذا التعريف بيان أن التدريب له صفة الاستمرارية إذ لا بد أن يكون بصفة مستمرة حتى يحقق الأهداف.

ويعرف التدريب أيضا بأنه جهود مخطط لها تهدف لتزويد المتدربين بالمعارف و المهارات و الخبرات المتجددة و تستهدف إحداث تغييرات إيجابية مستمرة في خبراتهم و اتجاهاتهم و سلوكهم من أجل تطوير كفاءة أدائهم **(محمد عبد الفتاح الصيرفي ، 2002، ، ص18).**

ومن خلال التعاريف السابقة يتبين أن التدريب نشاط مخطط ومستمر، وجهود تبذل من قبل المؤسسة من خلال معرفة نقائص عامليها أي اختيار المتدربين، واختيار أيضا المدربين ونوع التدريب من اجل تزويد العاملين بالمهارات والكفاءات والسلوكيات اللازمة لتأدية أعمالهم بصورة صحيحة، ومن ثمة العمل على رفع كفاءة المؤسسة. أي أنه نشاط مخطط هادف إلى إحداث تغيرات في الفرد و الجماعة من خلال العمل على تزويدهم بالمعلومات و الخبرات و المهارات و طرق العمل و وتعديل السلوك والاتجاهات، وهذا ما ينعكس على كفاءتهم وفعاليتهم مما يعود بالنفع على المؤسسات.

مبادئ التدريب

من أجل نجاح التدريب والوصول إلى الأهداف المسطرة له، فلا بد من مراعاة المبادئ الآتية**(عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008 ص ص 310-314):**

- ✓ **الشمولية:** يقصد بهذا المبدأ أن يكون التدريب شاملا لجميع المستويات الإدارية أي تشمل ما يلي:
  - ❖ الإدارة العليا؛
  - ❖ الإدارة الوسطى؛
  - ❖ الإدارة التنفيذية؛
  - ❖ كل العاملين بالمؤسسة.

كما يجب أن يكون التدريب أيضا شاملا لجميع التخصصات، أي يشمل الإدارات:

- ❖ إدارة الإنتاج؛
- ❖ إدارة المالية؛
- ❖ إدارة الموارد البشرية؛
- ❖ إدارة التسويق؛
- ❖ إدارة الشراء والتخزين؛....

- ✓ **الاستمرارية:** لنجاح التدريب يجب أن يكون بصفة مستمرة كالآتي:

- ❖ قبل التحاق العمال بالعمل على شكل برامج تقدم لطالبي العمل، واختبار مدى قدرتهم للتدريب؛
- ❖ عند التحاق العامل بالعمل أي بعد توظيفه من اجل إكسابه المهارات والمعارف اللازمة حول عمل المنوط له؛
- ❖ بعد الانتظام في العمل لان هناك تغيير مستمر في بيئة المؤسسة، فلا بد أن تبقي المؤسسة على عملية تدريب مواردها من اجل إكسابهم كل ما هو جديد وللتأقلم مع محيط المؤسسة المتسم بالتغيير والتعقيد.

✓ **العملية:** يقصد بهذا المبدأ أن التدريب عملية مخططة ومكونة من عدة مراحل مترابطة يجب احترامها عند وضع الخطة التدريبية حتى تؤتي هذه العملية أكلها وتتمثل في:

- ❖ تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- ❖ تخطيط البرامج التدريبية؛
- ❖ تنفيذ البرامج التدريبية؛
- ❖ تقييم البرامج التدريبية.

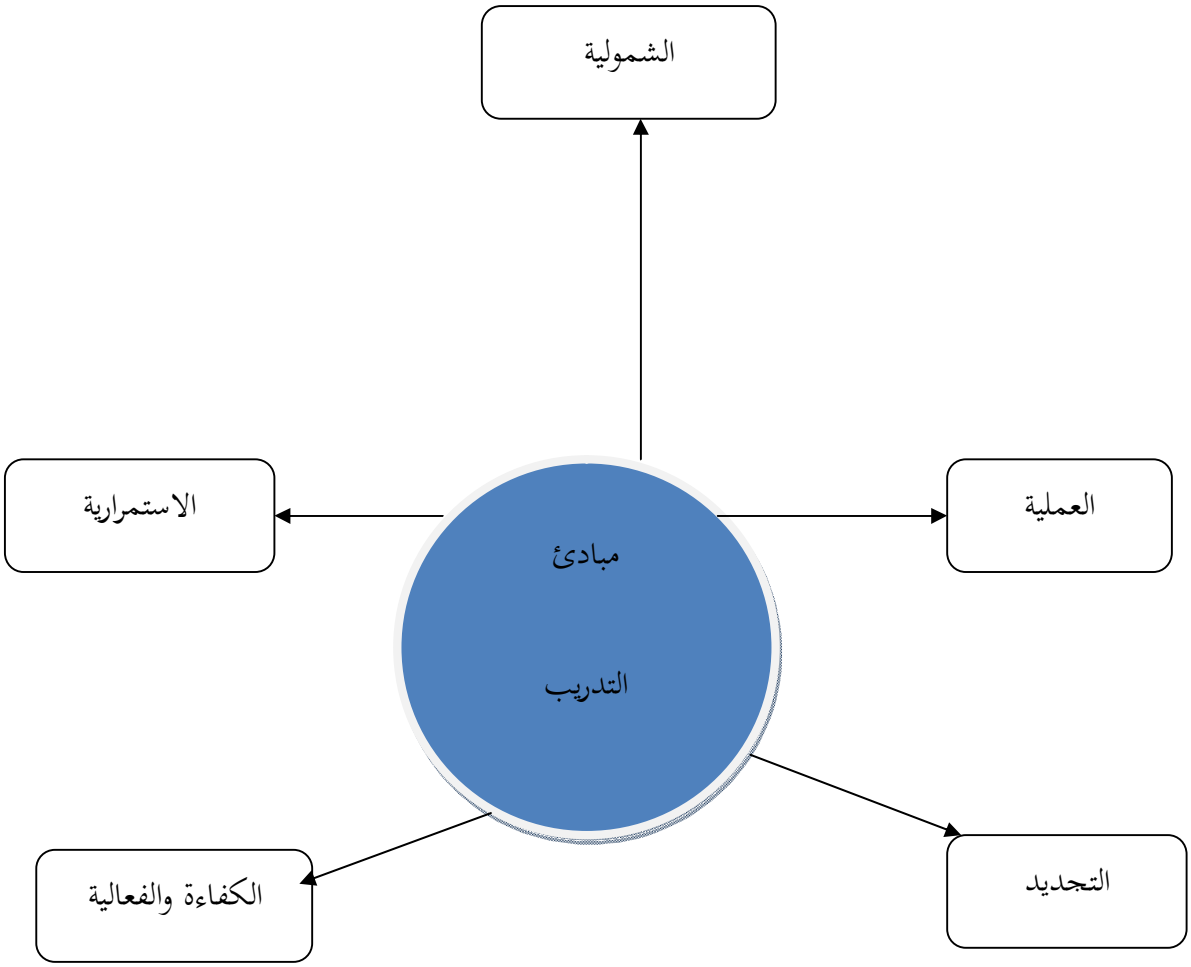
✓ **الكفاءة والفعالية** يجب أن يكون البرنامج التدريبي كفئ وفعال، وتعني الكفاءة أداء الأعمال بشكل صحيح. أما الفعالية فهي القيام بالأشياء الصحيحة وبالشكل الصحيح؛

✓ **التجديد:** إن المؤسسة اليوم تعمل في ظل بيئة تتسم بالتغير السريع، فلا بد أن يكون التدريب مواكب لكل ما هو جديد، ولا بد من أن تجدد المؤسسة من برامجها التدريبية لمواكبة التطورات الحاصلة في بيئتها وبالتالي يجب أن يكون التدريب يفيد من كل جديد:

- ❖ فلسفة؛
- ❖ مناهج؛
- ❖ أساليب؛
- ❖ تقنيات وتخطيط؛
- ❖ تنفيذ؛
- ❖ تقييم.

والشكل الموالي يوضح هذه المبادئ:

الشكل (5-3) مبادئ التدريب



المصدر: إعداد الباحث

ونلاحظ أن مبادئ التدريب من خلال الشكل السابق تعتبر كحجر الزاوية لتحقيق الأهداف، فلا يمكن تصور تدريب دون استمرارية، أو دون عملية أو تجديد أو دون أن يكون هناك كفاءة وفعالية في التصميم أو التنفيذ أو التقييم.

أهداف التدريب

يتمثل الهدف الأساسي لتدريب الموارد البشرية في إزالة أوجه الضعف والقصور في أدائها، ولتحقيق هذا الهدف الرئيسي لا بد من بلوغ الأهداف الفرعية الموالية **(كاظم حمود و ياسين كاسب الخرسة ، 2007، ص ص127-128):**

✓ إكساب الأفراد المتدربين المهارات و المعلومات و المعارف الفكرية و العملية التي تنقصهم ،سيما في ظل التطورات الفكرية التي يشهدها المجتمع الإنساني عموما ، إذ أنه مجتمع معرفة تتراكم فيه العديد من الخبرات التي لابد لمن يسعى للتطوير أن يرتكز عليها و بصورة مستمرة؛

✓ إكساب الأفراد أنماط واتجاهات سلوكية جديدة تنسجم مع الحاجات التي يطلبها تطوير العمل في المؤسسات التي يعملون بها سواء كانت إنتاجية أو خدمية؛

✓ صقل و تحسين القدرات و المهارات الفردية و الجماعية للمتدربين، إذ من شأن ذلك أن يحقق أبعاد النهوض المستهدف لديهم؛

✓ تبادل الخبرات و المعارف و المعلومات بين المتدربين سيما إذا تم استخدام الأساليب التدريبية التي تعتمد على تبادل المعارف و الأفكار؛

✓ العمل على تثوير الطاقات الفردية و الجماعية للمتدربين من خلال العصف الذهني، أو تمثيل الأدوار و غيرها من الأساليب الهادفة للتطوير و التدريب، ويعد من الوسائل الكفيلة بتغيير الأنماط السلوكية للأفراد داخل المؤسسات، إذ أن تزويد المتدربين بالمهارات و القدرات من شأنه أن يمكن السلوك الإنساني من الانسجام مع مجمل التغيرات التي يمارسها التدريب في إطار العمليات الجارية في تحسين كفاءة و فاعلية المؤسسات .

ومن هذا المنطلق فإن هناك العديد من المرتكزات الفكرية التي يقوم عليها التدريب بشكل عام هي:

✓ إن الحاجة التدريبية للمؤسسات تعد من الحاجات الأساسية و المستمرة لتحسين الأداء و تطوير المهام التي تناط بها؛

✓ إن التدريب يعتبر وسيلة و ليست غاية بذاته بذاتها، إذ أن الغاية المتوخاة هو تحسين و تطوير الأداء و تحقيق الأهداف ؛

✓ التدريب يعتبر استثمارا هادفا في تطوير و تحسين الكفاءة الإنسانية و ليست مصروفا تتحمله المؤسسة و لا يترتب عليه مردودا عينيا؛

✓ التدريب لا يشكل عصا سحرية في مواجهة جميع المشكلات و قادرا على المعالجة، و إنما يعتمد الأمر على قدرة المتدربين باستيعاب الآفاق الفكرية للتدريب واستخدامها في معالجة المشكلات؛

✓ التدريب لا يقتصر على مجرد إلقاء المحاضرات النظرية، و إنما يجب أن يقترن بالتدريب العملي، إذ أن الجوانب التطبيقية تمثل أهمية كبيرة في المجال التدريبي .

✓ التدريب من الأنشطة الأساسية التي تستند إلى قواعد و أسس تعتمد على التخطيط و الإحصاء و تحليل البيانات و تقويمها، إضافة إلى الأثر النفسي الذي يتركه المدرب في نفوس المتدربين من الناحية العملية .

ولذا فإن التدريب يعد من أهم الوسائل الإنسانية التي تعتمدها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، سيما و إن انتهاج سياسة تطبيق البرامج التدريبية المخططة و المصممة بشكل علمي من شأنه أن يتيح للعاملين فرصا واسعة لمتابعة التطورات الحاصلة في المجالات الخاصة بأعمالهم ، مما يزودهم باستمرار في رفع الكفاءة و الفعالية لإنجاز الأعمال ، حيث أن المؤسسات تعيش بشكل دائم في عالم مليء بالمتغيرات و التطورات المتسارعة في المجالات التكنولوجية أو التنظيمية أو المتعلقة بالأساليب و برامج النشاطات الإنتاجية و الخدمية و غيرها من الميادين التي تتطلب مواكبة هذه التطورات وتحقيق الاستفادة منها في إنجاز الأنشطة و المهام المرتبطة بالعمل وأداءه بكفاءة و فاعلية.

كما يرى بعض الباحثين أن أهداف التدريب تتمثل في:**(إبراهيم عبد الله، 2005، ص ص 239-241):**

✓ **على مستوى المؤسسة :** للتدريب أهداف كثيرة على مستوى المؤسسة ونذكر منها:

- ❖ يسهم تدريب الأفراد في زيادة ربحية المؤسسة؛
- ❖ يؤدي التدريب إلى تحسين المهارة و المعرفة في المؤسسة؛
- ❖ من خلال التدريب فإن الروح المعنوية ترتفع؛
- ❖ إمكانية ربط أهداف الأفراد بأهداف المؤسسة؛
- ❖ يحقق التدريب التطوير التنظيمي ويعمل على فهم و تنفيذ سياسات المؤسسة؛
- ❖ مساعدة أصحاب القرار في اتخاذ القرارات؛
- ❖ يؤدي التدريب إلى تنمية مهارات القيادات و زيادة دافعيتهم للعمل؛
- ❖ يسهم التدريب في التخفيض من تكاليف الإنتاج ويخفض من الحوادث و إصابات العمل؛
- ❖ إن التدريب الناجح سوف يساعد على التكيف مع التغيرات الحاصلة.

✓ **على مستوى الفرد :** للتدريب نتائج ايجابية على مستوى الفرد نذكر منها:

- ❖ تحسين اتخاذ القرارات و حل المشكلات لدى الأفراد؛
- ❖ يؤدي التدريب إلى زيادة الثقة بالنفس و تطوير الذات؛

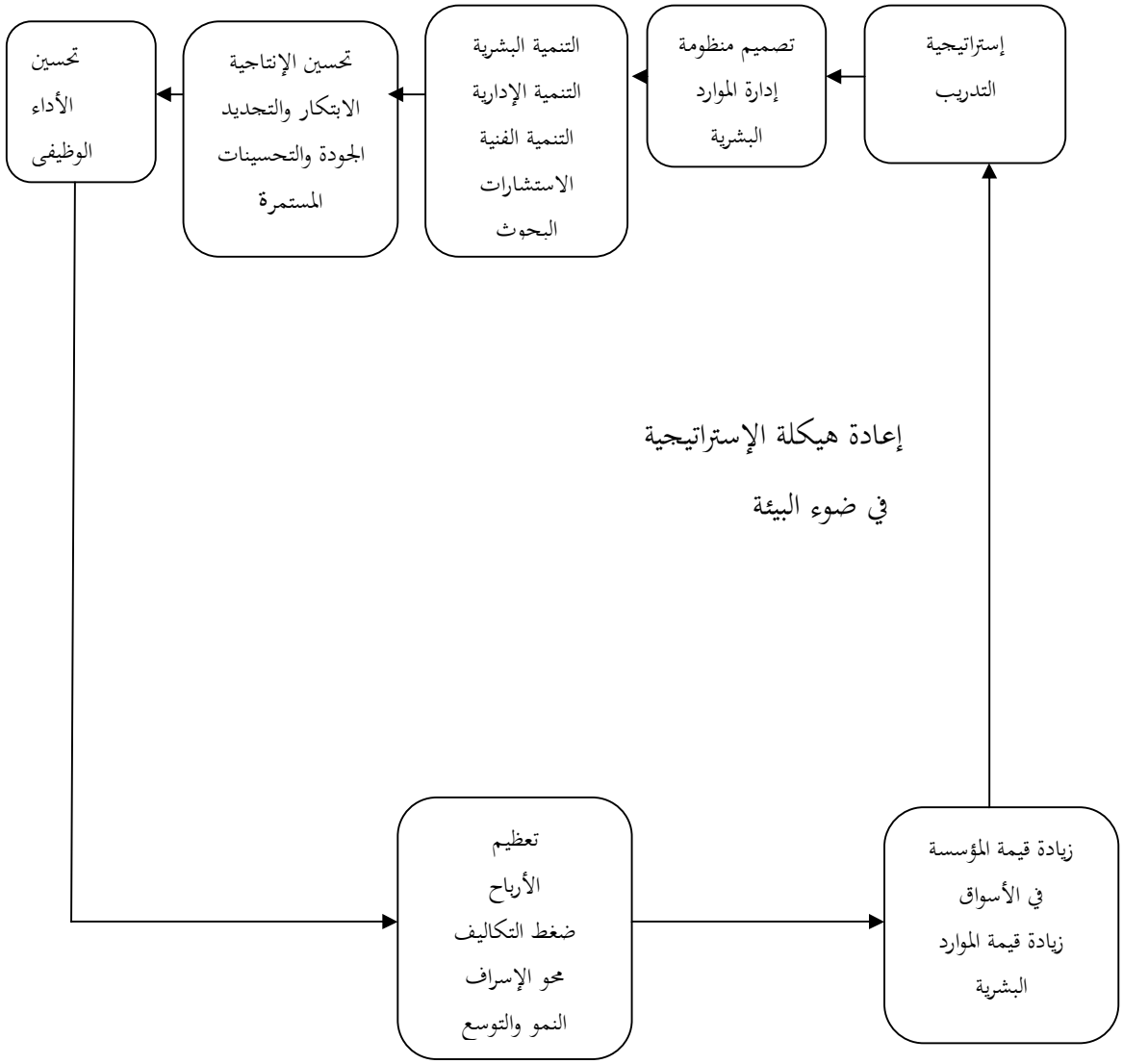
- ❖ يعلم التدريب الأفراد كيفية التعامل مع الضغوط و الصراعات و الإحباط؛
- ❖ إحساس الفرد بالرضا الوظيفي؛
- ❖ فتح الباب أمام الترقية و التقدم الوظيفي؛
- ❖ إمكانية تولي الفرد لآي عمل مدرب عليه، وبالتالي فهم يخفف من الخوف على الإقدام على ممارسة أعمال جديدة، وينمي لديهم القدرة على المبادرة والإبداع.

✓ **على مستوى العلاقات الإنسانية و المناخ التنظيمي :** للتدريب فوائد أيضا على مستوى العلاقات الإنسانية والمناخ التنظيمي ومنها:

- ❖ تسهيل عمليات الاتصالات بين المجموعات؛
- ❖ يقدم للإفراد يقدم معلومات حول الأنظمة والسياسات والقواعد؛
- ❖ يسهم في زيادة الاعتماد على العمل الجماعي وفرق العمل؛
- ❖ يعمل على الرفع من معنويات العاملين ومن ثمة تحقيق التماسك والانسجام بين الأفراد؛
- ❖ يحسن من مناخ العمل وخاصة انه يوفر يحسن المناخ في مجال التعلم و النمو و التنسيق المشترك؛
- ❖ يجعل الأفراد يحبون العمل ويعمق من شعورهم بالانتماء للمؤسسة.

وعلى اثرٍ ذلك فانه يجب على المؤسسات أن تسعى لتحسين العائد من التدريب لأنه يمثل نشاط وسيط كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل(5-4) التدريب كوسيط لتحقيق أهداف المؤسسة



المصدر: فريد النجار، 2007، ص308

علاقة التدريب ببعض المصطلحات المقاربة

- ✓ **العلاقة بين التعليم و التدريب:(محمد عبد الفتاح باغي ، 1983، ص08)** إن عملية التدريب ترتكز على محورين أساسين هما :
  - ❖ تزويد الأفراد بالمعلومات الخاصة بتأدية الأعمال؛
  - ❖ تغيير سلوك الأفراد في المؤسسة نحو الأفضل بما يتماشى مع أهداف المؤسسة.

أما التعليم فهو عملية مطبقة في الجامعات والمدارس، ويهدف إلى تزويد الفرد بالعلم والمعرفة الأكاديمية التي يحتاجها في الحياة العملية، و لذلك فهو يركز على الموضوع و ليس على الفرد، بينما هدف التدريب هو الفرد نفسه و ليس موضوع التدريب ؛

- ✓ **العلاقة بين التدريب و التطوير(محمد عبد الفتاح باغي 1983، ص 09)**

يعتبر التدريب احد الركائز الأساسية للقيام بالتطوير، فلا يمكن تطوير الأداء أو تطوير المؤسسة إذ يعد التدريب والتنمية كأحد الوظائف الإستراتيجية لإدارة الموارد البشرية وتزداد أهميتهما عندما تريد المؤسسة تطوير الإنتاجية ومواجهة التحديات البيئية وخاصة التكنولوجية والعولمة؛

- ✓ **علاقة التدريب بالتنمية الإنسانية :(فريد النجار، 1987، ص 307)**

تهتم التنمية الإنسانية بثلاث أنواع من المهارات : مهارات التفكير الفعلي و مهارات التفكير و التصرفات السلوكية و مهارات الأداء اليدوي الحركي ،ولا يكون ذلك ممكنا إلا بالاعتماد على التدريب، فالتنمية الإنسانية محتاجة في تحقيقها إلى التدريب، فلا يمكن تصور تنمية إنسانية بدون الاعتماد على التدريب؛

- ✓ **علاقة التدريب بالتنمية البشرية**

التنمية البشرية لا تكون ممكنة إلا من خلال تحقيق الفرد لجانب من التدريب والتعليم، لأن التنمية البشرية تعني تحقيق سلسلة ممن الحاجات للأفراد والتي منها التدريب والتعليم، وعليه فهناك ترابط بينهما فالتنمية البشرية محتاجة إلى التدريب في تحقيقها.

والشكل الآتي يبين علاقة التدريب بالتنمية البشرية والإنسانية:

الشكل (5-5) النماذج الأربع لعلاقة التدريب بالتنمية البشرية و الإنسانية

المصدر: فريد النجار 1987،،ص 307

ويتضح من خلال الشكل السابق أن التدريب عنصر أساسي لتحقيق التنمية البشرية والتنمية الإنسانية، فلا تنمية بدون تدريب، فلذلك نجد أن كل الجهود توجه وتركز على التدريب من اجل تحقيق التنمية البشرية والإنسانية.

5-7 علاقة التدريب بوظائف إدارة الموارد البشرية

تولي المؤسسات اهتماما بالغا بالتدريب، وهذا نظرا لارتباطه الوثيق بعدة وظائف وخاصة منها المنوطة بإدارة الموارد البشرية ن والتي يمكن بيانها من خلال **(حسن إبراهيم بلوط، 2002، ص ص 241-243):**

- ✓ **علاقة التدريب بالاختيار والتعيين:** يوجد ارتباط وثيق بين التدريب والاختيار والتعيين حيث أن البعض من تكاليف الاستقطاب والاختيار والتعيين من الأفضل استخدامها لأغراض تدريبية، وهذا راجع إلى أن التدريب يحقق النتائج المسطرة والمرجوة من عمليات الاستقطاب والتعيين وبأقل مخاطرة ممكنة، لأنه في بعض الأحيان قد يقع سوء اختيار الأفراد وعدم ووضعهم في أماكنهم المناسبة أي انه قد يكون بديلا لاختيار وتعيين موارد بشرية إضافية، في حين يري البعض الآخر بان الاختيار والتعيين الصحيح والمناسب يؤدي إلى تقليل تكاليف التدريب كما يعمل على استفادة المؤسسات من مؤهلات وخبرات جديدة من شأنها الاستفادة منها واستثمارها لتحقيق الأهداف؛
- ✓ **علاقة التدريب بتقييم الأداء:** لا شك أن هناك علاقة كبيرة بين هاتين الوظيفيتين كون أن تقييم الأداء يكشف عن حجم التدريب اللازم للوصول بالفرد إلى الأداء المحدد، فيكشف تقييم الأداء عن النقص والضعف في مهارات وكفاءات الفرد تجاه عمله، ومن ثم العمل على وضع برنامج التدريب المناسب لإزالة النقائص، ومن جهة أخرى فان تقييم الأداء يعتبر كمعيار لقياس مدى فاعلية التدريب؛
- ✓ **علاقة التدريب بتعويض الموارد البشرية:** إن الوظائف التي تعمل بموجب نظام التعويض المهاراتي تحتاج إلى التدريب لتحديد التعويضات، أي أن كلما تنوعت برامج التدريب زادت المهارات ومن ثمة زيادة الأجور والرواتب.

5-8 مراحل التدريب

للتدريب مراحل متتالية، لا بد من احترامها من طرف المؤسسات التي تبحث عن التفوق والامتياز، إذا لا يمكن البدء في مرحلة قبل الأخرى، وتتمثل هذه المراحل في:

تحديد الاحتياجات التدريبية: تمثل مرحلة حاسمة وأساسية في تصميم البرامج التدريبية لأنها تعني معرفة التغيير والإضافات الواجب إدخالها وكسبها للأفراد حتى يتماشون وعملهم المنوط لهم، أي انه يساعد على جعل النشاط التدريبي هادفا وذا قيمة للمؤسسة لأنه سيركز على النقائص التي يجب تجاوزها، ولتحديد الاحتياجات التدريبية بدقة وفعالية فانه يتبع الخطوات الموالية وطرح الأسئلة الموالية**(عصام عبد الوهاب الدباغ، 2008، ص ص95-98):**

- ✓ تحليل العمليات من اجل معرفة مضمون التدريب ومن ثمة تحديد ماذا يجب أن يتعلم الفرد لتأدية العمل بكل كفاءة وفعالية؛

✓ تحليل الفرد من اجل معرفة من يحتاج إلى التدريب أي معرفة مهاراتهم وخبراتهم الحالية وما هي المهارات والخبرات التي تنقصهم والتي يحتاجون إلى زيادة فيها أو تحسينها.

وتعرف الاحتياجات التدريبية من خلال:

- ✓ إستراتيجية المؤسسة المستقبلية التي تبين فيها خططها التوسعية وما تحتاجه من خبرات ومهارات؛
- ✓ الاعتماد على نتائج تحليل العمل الذي يؤدي إلى معرفة مهام كل وظيفية ومتطلبات شاغلها؛
- ✓ الأساليب الجديدة للعمل المزمع الاعتماد عليها في المؤسسة ومختلف الآلات الجديدة التي يجب أن يتدرب عليها الأفراد؛
- ✓ تقديم الأسئلة للأفراد حول مدى رضاهم عن العمل وهل هم يشعرون بنقائص ممن حيث المؤهلات والمهارات؛
- ✓ اختبار العاملين لمعرفة مستوى أدائهم.

ومن أجل التحديد الصحيح لاحتياجات التدريبية من قبل إدارة المؤسسة، فانه يجب عليها طرح الأسئلة الآتية :

- ✓ ما هي الأهداف الرئيسية للمؤسسة؛
- ✓ فيما تتمثل المهام التي يجب انجازها للوصول إلى الأهداف؛
- ✓ ما هي السلوكيات الضرورية التي يجب القيام بها لانجاز المهام والوصول إلى الأهداف.

ولتحديد الاحتياجات التدريبية المستويات الآتية**(حنا نصر الله، 2013، ص218)**:

- ✓ **الاحتياجات على مستوى المؤسسة:** يكون هذا على مستوى المؤسسة ككل من خلال قيام الإدارة العليا بمعرفة مواطن النقص والعجز في مختلف الإدارات، وتحديد أولويات الاحتياجات التدريبية لكل وحدة إدارية في المؤسسة، ويرجع ذلك كون أن إستراتيجية التدريب لها علاقة وطيدة بكل الاستراتيجيات الأخرى بل هي التي تؤدي إلى فعالية تحقيق الاستراتيجيات الأخرى، ويكون ذلك أيضا من خلال تحليل أهداف المؤسسة ومواردها وخططها المستقبلية؛
- ✓ **الاحتياجات على مستوى الوظيفة:** يكون هذا على مستوى كل وظيفة داخل المؤسسة، ويكون ذلك متاحا من خلال تحليل العمل الذي يعمل على تحديد معايير العمل وتحديد الحد الأدنى لمؤهلات شاغل الوظيفة لكي يتمكن من العمل بشكل صحيح، ويقوم المشرف هنا بمتابعة العمل أثناء تأدية

عمله من أجل معرفة هل هناك نقص أم لا، وما هي التحسينات والمهارات اللازمة التي يجب إكسابها للفرد؛

- ✓ **الاحتياجات على مستوى الفرد:** يكون الاهتمام هنا مصروفا إلى الفرد في حد ذاته وليس الوظيفة، حيث تقوم الإدارة بتحليل قدراته وصفاته الحالية والقدرات والمؤهلات التي سيكسبها التدريب للفرد، والتي ستسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما يجب أن تحدد أهداف التدريب وفقا لـ:

- ✓ يجب أن يسهم التدريب في تصحيح القراءات المستقبلية؛
- ✓ أن يكون معيارا لقياس الأداء؛
- ✓ أن يكون قابلا للقياس كما ونوعا من حيث التكلفة آو الوقت آو الجودة أو الأداء.

ولتحديد الاحتياجات التدريبية الأهمية الآتية**(حسن أحمد الطعاني، 2007، ص ص: 30،31):**

- ✓ تمكن من معرفة الأفراد الواجب تدريبهم؛
- ✓ المعرفة وبسهولة أسلوب التدريب المناسب؛
- ✓ توضيح مشكلات وعقبات العمل على جميع المستويات؛
- ✓ استغلال الوقت والجهد والأموال أثناء تنفيذ البرامج التدريبية؛
- ✓ يساعد تحديد الاحتياجات التدريبية على قيام كل موظف بأدائه العمل بالشكل المطلوب مما يسهم في الوصول إلى أهداف المؤسسة.

ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية فان المؤسسة تتبع الخطوات الآتية**(عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، 2008،ص317):**

- ✓ تحضير عملية التحديد من خلال نشر الوعي اللازم داخل المؤسسة حول إجراء عملية تحديد الاحتياجات التدريبية والتهيئة النفسية للعاملين من اجل ضمان تعاونهم ومساعدتهم للمؤسسة لإجراء هذه العملية بكفاءة وفعالية، والوصول إلى أهدافها المسطرة ولا تزيغ عما هو هادف لها؛
- ✓ القيام بجمع المعلومات الداخلية والخارجية حول المؤسسة والتي قد تشمل:
  - ❖ التنظيم الإداري؛
  - ❖ الاستراتيجيات والسياسات؛
  - ❖ الموارد المادية والبشرية والمالية؛

- ❖ المحيط التكنولوجي والثقافي للمؤسسة؛...

✓ القيام بمعرفة مؤشرات التدريب من خلال استخلاصها بتحليل المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة والتي تمثل الواقف التالية:

- ❖ هناك نقص في مهارات ومعلومات الأفراد وبالتالي فان الأداء الفعلي لا يرقى إلى الأداء المطلوب؛
- ❖ إقرار الإدارة بتغيير محتوى العمل او تغيير وصف الوظيفة؛
- ❖ إقرار الإدارة بضرورة إحداث وظائف جديدة أو البدء في القيام بأنشطة جديدة تجسيدا لسياستها التوسعية؛
- ❖ موافقة الإدارة على تعيين أفراد جدد او القيام بعمليات النقل والترقية؛

✓ العمل على تحليل مؤشرات التدريب إعطاء الأهمية النسبية لكل مشكلة من مشاكل التدريب؛

✓ وأخيرا ضبط الاحتياجات التدريبية من خلال عدد الأفراد ونوع التدريب وأساليب وفترات التدريب.

ومن المشاكل والعراقيل التي قد تعرقل سير عملية تحديد الاحتياجات التدريبية نذكر الآتي**(نادر أحمد أبو شيخة، 2001، ص ص: 269،270)**

✓ ضعف الوعي التدريبي لدى الأفراد، فكثيرا من الأفراد مهما كان مستواهم الوظيفي لا يعلمون الأهمية الكبرى للتدريب ولا يؤمنون بدوره الكبير في تحقيق الأهداف وخاصة تحسين الأداء والرفع من إنتاجية المؤسسة؛

✓ عدم إعطاء التدريب الأهمية المناسبة له من حيث الهيكل التنظيمي غير المناسب له، فعادة ما يخصص له قسم صغير أو حتى مكان صغير لإجراء التدريب وبالتالي فان التدريب لا يعطى له المكانة المناسبة له في الهيكل التنظيمي؛

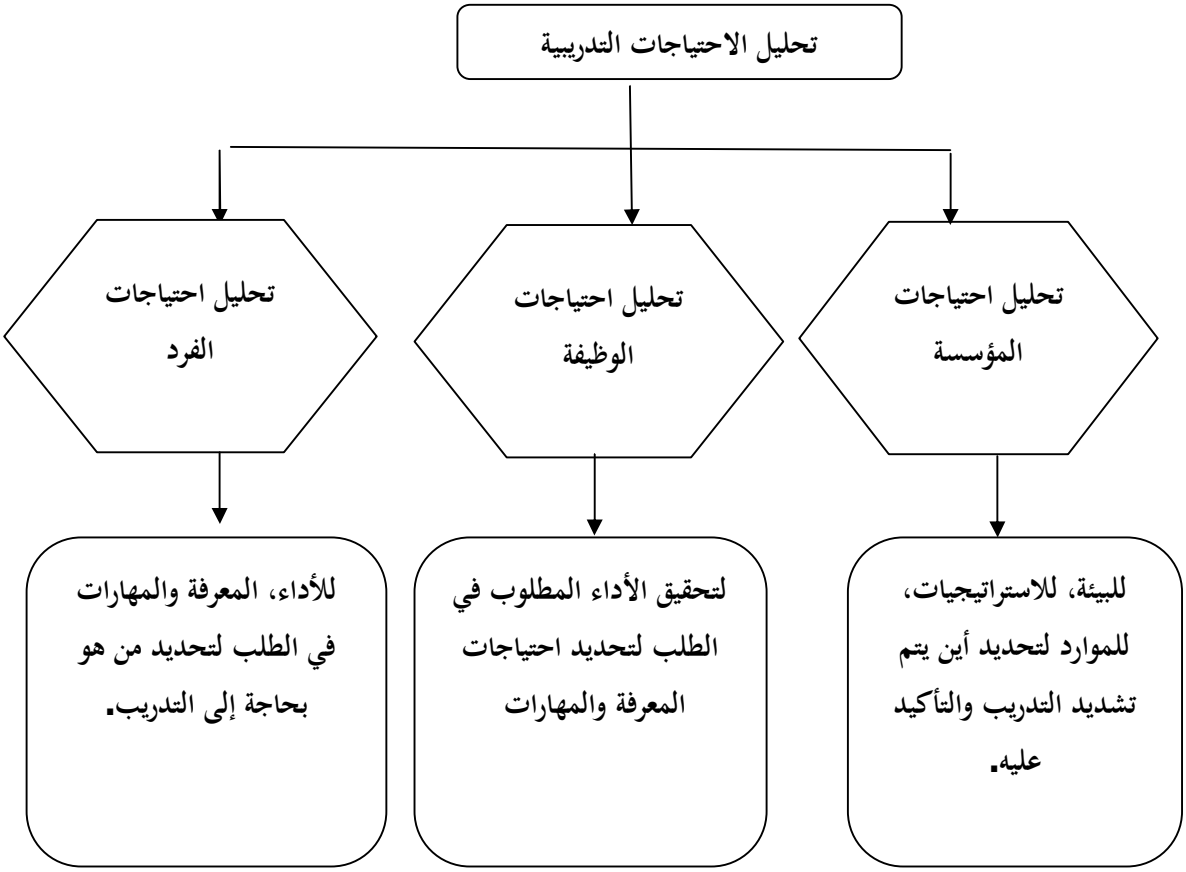
✓ قلة العاملين في مجال التدريب داخل المؤسسة، فغالبا ما تخصص المؤسسات عدد محدود من الأفراد للسهر على تدريب العاملين فيها، بل قد لا يكونون من أهل الاختصاص وذوي الخبرات المتراكمة؛

✓ الميزانية الضعيفة التي تقدمها وتستهلكها المؤسسات من اجل تدريب مواردها البشرية وعلى العكس فمن المفروض أن تخصص ميزانيات كبيرة من اجل الاستثمار في تدريب العاملين والاستفادة منهم؛

- ✓ عدم انفتاح إدارة التدريب على باقي إدارات المؤسسة وبالتالي نجد عدم وضوح الرؤية والأهداف؛
- ✓ ضعف وانعدام الآليات السليمة التي من شانها الكشف عن الاحتياجات التدريبية والعمل على حصرها وتقديمها للمؤسسة.

ويمكن بيان تحديد الاحتياجات من التدريب من خلال الشكل الموالي:

الشكل (5-6) الاحتياجات التدريبية



المصدر: يوسف حجيم الطائي وآخرون،2006 ، ص 300.

يبين الشكل السابق أن الأساس في تحديد الاحتياجات هو القيام بـ:

- ✓ القيام بتحليل دقيق لاحتياجات المؤسسة؛
- ✓ القيام بتحليل احتياجات الوظيفة؛
- ✓ القيام بتحليل احتياجات الفرد

وهذه الأقسام الثلاثة هي أقسام مترابطة ومتكاملة لا يمكن الفصل بينها في تحديد الاحتياجات، وعليه لا بد على المؤسسات أن تراعي ذلك.

تصميم العملية التدريبية: بعد أن قامت المؤسسة بتحديد احتياجاتها التدريبية فإنها تبدأ في عملية التخطيط لها من خلال**(بلال خلف السكارنة، 2011، ص ص 139-140)**:

✓ وضع الأهداف التدريبية: إن اللبنة الأولى في عملية التخطيط للتدريب هو وضع الأهداف التدريبية التي تريد المؤسسة الوصول إليها، لان ذلك سيعمل على أن يكون التدريب موجه ومحدد وتوجه له كل الإمكانات والموارد لأجل إنجاحه، وفي الغالب يتم صياغة الأهداف التدريبية على شكل أهداف سلوكية، والتي يوجد لها الثلاث الخصائص التالية:

- ❖ يتم تحديد فيها لنوعية السلوك المطلوب والذي سوف يكتسب في نهاية العملية التدريبية؛
- ❖ القيام بتحديد الظروف والقيود التي يمكن للمشارك من خلالها القيام بسلوك معين وكذلك تحدد الأدوات والإجراءات المستخدمة لتعلم السلوك؛
- ❖ يجب أن تحدد المعايير المستخدمة في عملية قياس مدى فعالية القيام بالسلوك والتي تكون متضمة لمؤشرات الجودة والكمية والسرعة والدقة.

✓ تصميم الأنشطة التدريبية: تقوم المؤسسة من خلال هذه الخطوة بتصميم الأنشطة التي سوف يتدرب عليها المتدربين والتي تتوقف على نوعية المعرفة أو المهارة التي سوف يكتسبها الفرد، وهنا يمكن أن نميز بين:

- ❖ المعرفة: knowlege؛
- ❖ المهارات:skills؛
- ❖ الاتجاهات:attitudes.

يوجد مدخلين هامين للربط بين الأهداف والأنشطة التدريبية هما:

✓ المدخل الأول : يشار إلى هذا المدخل بـ: MUD وتعني :

- ❖ التذكر: MEMORIZING؛
- ❖ الفهم:UNDERSTANDING ؛
- ❖ التصرف أو الفعل:DONIG.

إن هذا المدخل يعني أن جميع البرامج التدريبية يجب أن تتضمن في محتواها على واحدة آو أكثر من معاني أساسيات المدخل، وهي المعاني السابقة الذكر فالحقائق تحتاج إلى تذكرها والمفاهيم تحتاج إلى فهمها والمهارات تحتاج إلى فعلها.

- ✓ المدخل الثاني: يشار إليه بـ :CRAMP: والتي تعني:
  - ❖ الفهم: COMPRCHENDING؛
  - ❖ تنمية رد الفعل:REFLEX DEVOPMENT ؛
  - ❖ تكوين الاتجاهات:ATTITUDE FORMATION ؛
  - ❖ التعليم الإجرائي: PROCEDURAL LEARNING.

إن التصميم الفعال للبرامج التدريبية يتطلب إتباع الخطوات الآتية**(سهيلة محمد عباس، 2003، ص192):**

- ✓ تحديد كل الأهداف التدريبية والتي يجب أن تكون دقيقة وموضوعية وقابلة للقياس لأن على أساسها يتم قياس مدى فعالية التنفيذ؛
- ✓ رسم المنهج المناسب الذي سوف يتبع، والتعريج على المواضيع التي يجب التدريب عليها؛
- ✓ تجهيز المادة التدريبية؛
- ✓ تحديد أسلوب التدريب المناسب الذي سوف يتم من خلاله الوصول إلى أهداف التدريب؛
- ✓ اختيار المدربين ذوي الكفاءات والمهارات الذين سوف يعملون على نقل كل المعلومات والمهارات للمتدربين؛
- ✓ العمل على توفير كل الوسائل المادية لإنجاح العملية التدريبية؛
- ✓ تحديد المكان المناسب للتدريب؛
- ✓ تحديد الزمن المناسب لإجراء التدريب؛
- ✓ تقدير تكاليف التدريب.

إن الخطوات السابقة مهمة جدا لإنجاح التدريب، لكن قد تكون هناك بعض المشاكل الناتجة عن عملية التخطيط والتي يجب معرفتها حتى يتم العمل على تجنبها ونذكرها في الآتي:

- ✓ ندرة وقلة الخطط الخاصة بالأفراد التي تبين المسار المهني لهم وحتى إن كانت فهي غير واضحة ودقيقة مما يصعب من عملية التخطيط للتدريب؛

- ✓ في كثير من المؤسسات نجد أن هناك عدم ربط بين خطط التدريب وخطط الأفراد وهذا يشكل خطرا كبيرا على نجاح التدريب لأنه يستمد معلومات كبيرة منه، بل يجب العمل على أن يكون هناك ربط بينهما وتكامل لان كل واحد يحتاج إلى الآخر؛
- ✓ قلة المعلومات فالتدريب الفعال يحتاج إلى معلومات تكون كافية ودقيقة وذات مصداقية وحديثة ؛
- ✓ عدم اكتراث بعض المؤسسات بالأوليات في إعداد البرامج التدريبية، فهناك أهمية لبرامج تدريبية على برامج أخرى أي يجب البدء بها أولا، بل قد تظهر بعض المشكلات التي تواجه إدارات التدريب نبينها في الآتي:

- ❖ الصعوبة التي تواجهها الإدارات التدريبية في ترتيب الاحتياجات التدريبية وهذا مهم جدا لان الترتيب السليم يعني النجاح في تحقيق الأهداف؛
- ❖ عدم اهتمام المؤسسات بالتدريب مما قد تخصص لها أفراد تنقصهم الخبرة والكفاءة؛
- ❖ عدم توفر مقاييس ومعايير فعالة تقاس من خلالها فعالية تخطيط البرامج التدريبية؛
- ❖ عدم إجراء البحوث والدراسات المناسبة والسابقة للتدريب حتى تتمكن المؤسسة من استغلالها في إعداد البرامج التدريبية.

تنفيذ العملية التدريبية

بعد القيام بتحديد كل ما تعلق بالتدريب وخاصة توفير كل الإمكانات اللازمة لذلك واختيار المدربين والمتدربين وأماكن التدريب والأسلوب المناسب، لا بد من تجسيد التدريب على ارض الواقع من خلال هذه المرحلة التي تعني إخراج التدريب إلى حيز التنفيذ والتطبيق، ولأجل ضمن السير الحسن لتنفيذ التدريب يجب مراعاة الآتي **(خالد عبد الرحيم الهيتي، 2003، ص239):**

- ✓ **بالنسبة للمتدربين:** تراعي إدارة التدريب ما يلي:

- ❖ الحرص والتأكد على وصول دعوات الاشتراك لأصحابها والعمل على موافقة الجهات ذات العلاقة حتى يتمكنوا من الحضور الفعلي؛
- ❖ الحرص على إعداد قائمة بأسماء المشاركين ومؤهلاتهم ووظائفهم وعناوينهم حتى يكون هناك اتصال فعال؛
- ❖ إذا كان التدريب سيجرى خارج البلاد فيجب الحرص على الاستقبال الجيد لهم ؛
- ❖ يجب تهيئة أماكن للإقامة التي تكون مناسبة.

وهناك ثلاثة نقاط تحفز المتدربين للتدريب هي(**عبد الله بن عطية الزهراني، 2008 ،ص 26):**

- ❖ تبليغ المتدربين بالأهداف التنظيمية للبرامج التدريبية؛
- ❖ أن تكون البرامج التدريبية صعبة وغير يسيرة حتى تشكل تحديا أمام المتدربين؛
- ❖ أن يكون الهدف النهائي للتدريب مكملا للأهداف الفرعية؛

✓ **بالنسبة للمدربين:** يجب الحرص على:

- ❖ الاتصال الفعال والصحيح بين المدرب والجهة القائمة بالتدريب؛
- ❖ العمل على تهيئة وصول المدرب لمكان التدريب وفي الوقت المحدد؛
- ❖ العمل على توفير كل المستلزمات التي يطلبها المدرب من اجل خلق الجو المناسب للعمل؛
- ❖ يجب دفع مستحقات المدرب في الزمن المناسب ويجب أن يكون مقابل للجهد المبذول؛

✓ **بالنسبة للمرافق والتجهيزات:** يجب العمل على:

- ❖ الحرص على أن تكون أماكن التدريب مناسبة؛
- ❖ الحرص على وجود أجهزة صالحة ومناسبة للتدريب؛
- ❖ الحرص على وجود بطاقات بأسماء المشاركين.

✓ **بالنسبة لسير البرامج التدريبية:** يجب مراعاة:

- ❖ العمل على الإدماج السريع للمشاركين في برامج التدريب؛
- ❖ الإدارة الفعالة للوقت من حيث وقت الجلسات المناسب والبدء والانتهاء في الوقت المحدد؛
- ❖ جعل النقاشات والحوارات ذات طابع عملي لا طابع كلامي فقط حتى يكون هناك استفادة قصوى؛
- ❖ يجب مراعاة الفروق الفردية بين المشاركين وضرورة التجاوب مع الاحتياجات الخاصة للمشاركين.

✓ **أما بالنسبة لما بعد الانتهاء من التدريب** فيجب الحرص على:

- ❖ كتابة التقرير النهائي الخاص بالتدريب ؛
- ❖ إرسال قائمة المدربين لإدارة الحسابات من اجل صرف الأجور؛

ومن المشاكل التي قد تقف وتحول أمام التطبيق الفاعل للبرامج التدريبية ما يلي:

- ✓ هناك نقص كبير في المنشآت الخاصة بالتدريب سواء كان ذلك أماكن العمل أو حتى المستلزمات وهذا كائن على مستوى الدولة ككل أو على مستوى المؤسسات، فكثيرا من المؤسسات لا تخصص إلا ميزانية قليلة للتدريب، وبالتالي لا تولي اهتمام ببناء المنشآت التدريبية، كما نجد أيضا أن التجهيزات تكون قليلة جدا مما ينجر عليه بالضرورة فشل في تنفيذ البرامج التدريبية؛
- ✓ ما تم ملاحظته أن كثيرا من المؤسسات لها عجز و نقص كبير من حيث توفر المدربين الأكفاء والقادرين على بلورة الخطط التدريبية على ارض الواقع، ومن ثمة إكساب المتدربين المهارات والسلوكيات المناسبة؛
- ✓ نتيجة لعدم الاهتمام الكبير بالتدريب فقد نجد أن هناك تعارض بين مواعيد البرامج التدريبية المبرمجة والتي يجب حضورها مع ظروف العمل، فقد تكون ظروف العمل في ذلك الوقت غير مناسبة تمام لإجراء التدريب؛
- ✓ في البعض المؤسسات نجدها تقوم بجمع عدد كبير من المتدربين في برنامج واحد، وهذا يمثل عائق أمام التوصيل الجيد لمحتوى التدريب بل قد يؤدي الأمر إلى عدم التحكم الجيد في المتدربين من قبل المدربين؛
- ✓ في كثير من البرامج التدريبية نجدها يغلب عليها الطابع النظري وهذا بدوره يعد تحديا كبيرا لان المتدرب سوف لن يتعلم الكثير عن عمليه من الناحية العملية وقد يرجع ذلك إلى:
  - ❖ عدم فاعلية البرامج التدريبية؛
  - ❖ عدم التوفيق في اختيار المدربين
  - ❖ اختيار الأساليب التدريبية غير المناسبة؛
  - ❖ الأزمنة التي قد تكون غير مناسبة لإعداد البرامج التدريبية؛
  - ❖ عدم التوفيق في إجراءات تقييم المتدربين.
- ✓ اعتماد كثير من المدربين في عملية نقل المهارات والسلوكيات والمعارف على الأساليب التقليدية مثل المحاضرة أو الندوة التي يغلب عليها الطابع النظري لا العملي، والتي قد لا تفيد كثير المتدربين في حين نجد أن هناك قلة في الاعتماد على الأساليب الحديثة التي تعمل على نقل المعارف بسرعة وترسخها في ذهن المتدرب وتميل إلى الجانب العملي أكبر من النظري.

تقييم ومتابعة العملية التدريبية

تعرف عملية تقييم التدريب بأنها مختلف الإجراءات المتخذة من قبل إدارة التدريب من اجل معرفة كفاءة وفعالية البرامج التدريبية أي قياس مدى الوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة للتدريب، ومعنى ذلك الوقوف على**(حسن أحمد الطعاني، 2007،ص147):**

- ✓ قياس كفاءة المتدربين من خلال معرفة مدى فهمهم ومدى زيادة أفكارهم ؛
- ✓ معرفة مدى التغيير الذي أجراه التدريب في المتدربين.

ولتقييم التدريب أهمية كبيرة جدا ويرجع ذلك للأسباب الآتية:

- ✓ معرفة هل البرنامج يسير وفقا لمك خطط له؛
- ✓ اكتشاف الأخطاء التي قد تقع في التنفيذ والعمل على تصحيحها في الوقت المناسب؛
- ✓ تمكن عملية التقييم من معرفة مدى تلبية البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية وخاصة منها السلوكية؛
- ✓ الوقوف على مدى جدية الأساليب التدريبية المتخذة من قبل المؤسسة؛
- ✓ معرفة مدى كفاءة الإدارة من حيث اختيار المتدربين والمدربين.

ومن مستويات التقييم التي تكون مناسبة والعمل على العمل بها من اجل إنجاح عملية التقييم ما يلي:

- ✓ ردود الفعل: ويقصد به مدى رضا المشاركون عن البرامج التدريبية من حيث المحتوى و المادة التدريبية والأساليب المعتمدة والأماكن المخصصة للتدريب و أوقات التدريب، ويكون هذا بعد الانتهاء من التدريب و عادة ما يطرح السؤال: هل يرضى المشاركون عن البرنامج التدريبي؛
- ✓ التعلم: ويقصد به مدى تعلم المشاركون من البرامج التدريبية من خلال طرح السؤال: ماذا تعلم المشاركون من البرامج التدريبية؟ ويكون ذلك ممكنا من خلال معرفة المهارات والسلوكيات والمعارف التي اكتسبها المتدربين؛
- ✓ السلوك: ومعنى ذلك الوقوف على مدى تغيير المتدربين لسوكياتهم من خلال طرح السؤال التالي: هل غير المشاركون سلوكهم نتيجة البرامج التدريبية؟ أي معرفة الأثر الذي تركه التدريب في سلوك المشاركين؛

- ✓ النتائج: أي معرفة نتائج التدريب على المشاركين من خلال معرفة مدى تأثيره ايجابيا على معدل دوران العمل والروح المعنوية و تحسن الأداء، وتطرح الإدارة هنا السؤال التالي: هل يؤثر التغيير في سلوك المتدربين تأثيرا ايجابيا في مكان العمل.

لا بد على المؤسسات أن تضع أيضا في الحسبان معايير لتقييم التدريب حتى تتمكن من التقييم الفعال لبرامجها التدريبية والتي نذكر منها:

- ✓ هل كان المتدربون يشعرون بالسعادة أثناء وبعد التدريب ولما يرجع ذلك؟
- ✓ هل مضمون البرامج التدريبية ملائم لوظائف أعمال المتدربين؟؛
- ✓ ما مدى تمسك المتدربون بالمادة التعليمية والتدريبية؟
- ✓ هل حقق البرامج عائدا يفوق التكلفة؟

ومن الأساليب المستخدمة في تقييم البرامج التدريبية الآتي**(سهيلة محمد عباس، 2003، ص ص199-200):**

- ✓ الاختبارات: تقوم الإدارة بإخضاع المتدربين إلى اختبار للتأكد من مدى استعابهم للمادة التدريبية وبالتالي الحكم عليه؛
- ✓ استخدام مجموعة تجريبية تخضع للتدريب ومجموعة أخرى لا تخضع للتدريب وملاحظة الفرق بين أداء المجموعتين الذي يعبر عن نتائج التدريب؛
- ✓ إجراء استقصاء للمتدربين لمعرفة مدى اكتسابهم للمهارات والمعارف اللازمة لتأدية أعمالهم؛
- ✓ ملاحظة ورصد نتائج التدريب من خلال عمل المتدربين أثناء تنفيذ التدريب وبعد التنفيذ لمعرفة مدى تحسن الأداء.

إن عملية تقييم التدريب غير كافية بل يجب أن تتعدى الى عملية المتابعة والتي قد تكون أثناء عملية التنفيذ أو بعد الانتهاء من التدريب وتعني المتابعة المراقبة وتتبع خطوات ومراحل تنفيذ العملية التدريبية وهذا حتى يتم التأكد عن التنفيذ يسير حسب ما خطط له وتهدف هذه العملية إلى:

- ✓ إن عملية رصد وتتبع التنفيذ يسمح إدارة التدريب من معرفة أن الخطة التدريبية تسير وفقا لما خطط لها؛
- ✓ يسمح متابعة تنفيذ العملية التدريبية من أن تنفيذ العملية التدريبية تحترم الخطط الزمنية المبرمجة لها؛
- ✓ إن المتابعة الجيدة للتنفيذ سيسمح بالتأكد أنها تسير وفقا للميزانية المخصصة لها وبالتالي التحكم في التكاليف؛

✓ يسمح باكتشاف الأخطاء في الوقت والمكان المناسبين، ومن ثمة التدخل وبسرعة لتصحيح الأخطاء وإزالة كل العوائق التي قد تشوب أمام التنفيذ الجيد للعملية التدريبية؛

✓ قد تكون هناك ظروف طارئة وعارضة خاصة بالمؤسسة قد يكون في بيئتها الداخلية آو بيئتها الخارجية ، والمتابعة تسمح بمعرفة هذه التغيرات الحاصلة ثم العمل على التعديل أو التطوير لأي مرحلة من مراحل التدريب لتتماشى مع هذه المواقف؛

✓ يسمح أيضا بتتبع المتدربين الذين شاركوا في التدريب بعد مباشرتهم لأعمالها والتأكد من مدى الاستفادة من هذه البرامج التدريبية.

ومن الصعوبات التي تعيق هذه العملية الآتي:

✓ التدرج في ظهور نتائج التدريب. إذ أنها لا تظهر في وقت وجيز وإنما تحتاج إلى وقت حتى تبدوا جليا وبالتالي بات على القائمين التحلي بالصبر حتى يتمكنوا من المتابعة الجيدة وتحقيق النتائج فمثل هذه الأمور تكون مع مرور الوقت؛

✓ هناك نظرة محدودة للتقييم والمتابعة من قبل المؤسسات، فالكثير منهم لا يهمهم قياس كفاءة الجهاز التدريبي بقدر الانتهاء والتخلص من فعل عملية التدريب، ولعل ذلك يرجع إلى عدم الاهتمام بالتدريب؛

✓ من ملاحقات عدم الاهتمام بالتدريب نلاحظ أن المؤسسات قد تخصص للقائمين على هذه العملية أفراد لا يمتلكون المؤهلات والخبرات المناسبة مما قد يشكل عائقا وتحديا كبيرا من اجل التقييم والمتابعة الفعالة للتدريب؛

✓ إن انخفاض الأداء قد لا يكون مرجعه الوحيد هو نقص التدريب والعمل على اكتساب معارف ومؤهلات فقط، بل قد يرجع إلى أمور أخرى مثل الفروقات في الرواتب والتحفيز ومناخ العمل بشكل عام، وهنا نجد أن الإدارة ستكون في حيرة من أمرها في عملية رصد جل المتغيرات المؤثرة على أداء الأفراد؛

✓ في بعض الأحيان نجد أن عملية التقييم تتأثر كثيرا بالعلاقات الشخصية والتحيز الشخصي مما ينجر عنه سوء استخدام هذه العملية وبالتالي لا تكون موضوعية؛

✓ يصعب تقييم نتائج التدريب إذا تعلقت بقياس النتائج غير الملموسة مثل الرضا الوظيفي والانتماء المؤسسي.

9-5 أنواع التدريب

أنواع التدريب حسب مرحلة التوظيف : وينقسم إلى الأنواع التالية**(أحمد ماهر،2004، ص ص 323-325)**

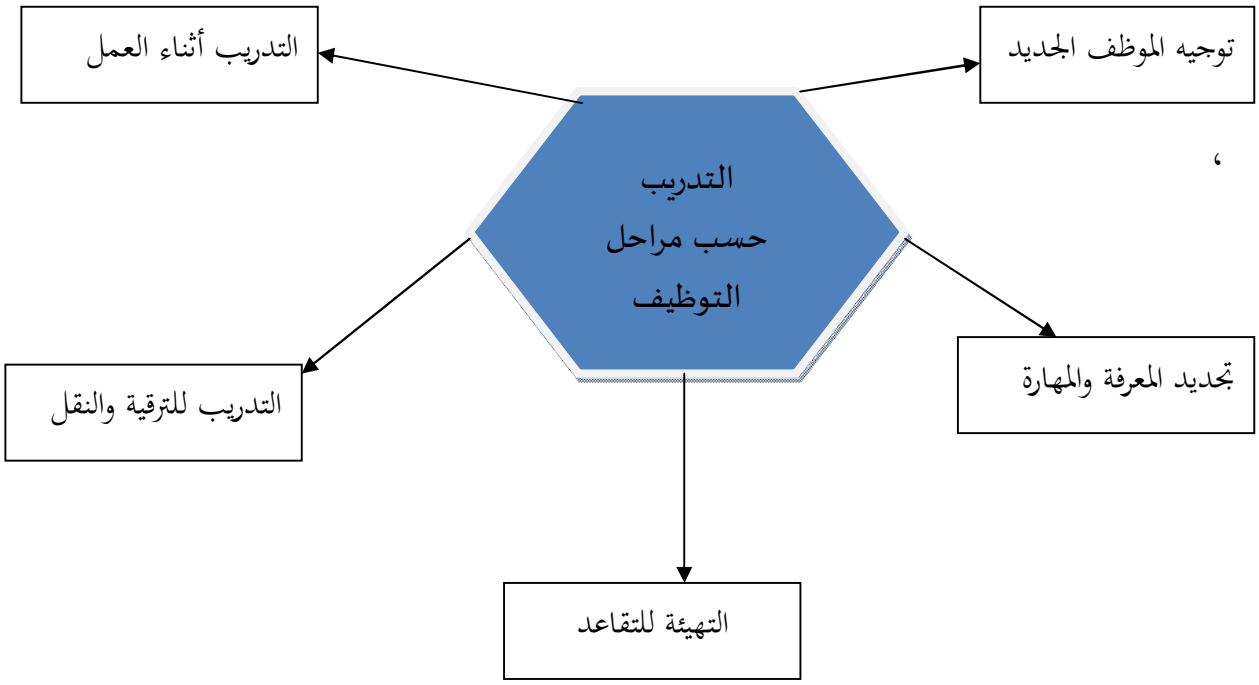
- ✓ **توجيه الموظف الجديد:** هذا النوع خاص بالموظفين الجدد الذين تم توظيفهم، فبعد التحاقهم بالمؤسسة خير ما تفعله المؤسسة هو العمل على توجيههم لأنه يحتاج إلى مجموعة من المعلومات والمهارات الأساسية لأداء عمله لان مثل هذه الأمور ستؤثر كثيرا على مراحله القادمة في العمل وتعرف هذه الفترة بفترة التربص، إنها الفترة التي يكتسب الفرد خلالها كل شيء عن عمله وعن مؤسسته وعن مناخ العمل، فيجب على المؤسسة أن تحسن كسب الأفراد الجدد لهذه المعلومات حتى يتمكنوا من الاندماج السريع والصحيح داخل المؤسسة، ومن الأمور التي تركز عليها المؤسسة الآتي:
  - ❖ حسن استقبال الأفراد الجدد؛
  - ❖ تعريفهم بوظائفهم؛
  - ❖ متطلبات الوظيفة من مسؤولية وسلطة؛
  - ❖ بيان العلاقات الرسمية داخل المؤسسة؛
  - ❖ بيان طرق الاتصال وحدود الإشراف.
- ✓ **التدريب أثناء العمل :** في مثل هذا الأسلوب تقوم المؤسسة بتعيين مشرف يقوم بمتابعة الفرد أثناء عمله من اجل تصحيح كل الأخطاء التي قد يقع فيها، ومن ثمة إكساب الأفراد للمهارات والمعلومات وهو يقوم بالعمل حتى يتمكن من اكتسابها بشكل سريع، وتترسخ في ذهنيته لأنه سوف يتم التدريب على الآلة نفسها ومن المشرف عله مباشرة، مما سيضمن وصول كل المعلومات بطريقة صحيحة إلا انه من المأخذ عليه انه يجب أن يكون المشرف المدرب كفئ وماهر حتى يستطيع توصيل المعلومات والمهارات بشكل دقيق**(بلال خلف السكارنة، 2011، ص 74.)**
- ✓ **التدريب بغرض تجديد المعرفة والمهارة :** بحكم الهدف الأساسي لهذا التدريب وهو تجديد المعرفة والمهارة فان المعنيين بالأمر سوف يكونون العمال الذين عملوا لأمة داخل المؤسسة ويرجع السبب من هذا النوع من التدريب **(نابتي سامي، 1993، ص 16)** :
  - ❖ تقادم المعارف والمهارات الناتج عادة عن تغير في وسائل وأساليب العمل؛
  - ❖ تغير في المحيط يتطلب التكيف مع المعطيات الجديدة.

✓ **التدريب بغرض الترقية والنقل:** كضرورة حتمية للترقية أو النقل الذي يكون معهما تلازما اختلاف في المهارات والمعارف بين الوظيفتين ومن ثمة فانه يجب التدريب لسد الثغرة الموجدة بينهما وتدارك اهم النقائص حتى يتمكن العامل من مزاولة عمله الجديد بشكل جيد**(عبد المعطي عساف،2009، ص56)**؛

✓ **التدريب للتهيئة على التقاعد:** هذا النوع من التدريب خاص بالعمال الذين قرب خروجه من المؤسسة، أي إلى التقاعد فعادة ما نجد أن مثل هؤلاء العمال قد التزموا بتعليمات المؤسسة وصار عندهم نظام حياة ونجدهم قد نسوا طريقة العيش خارج المؤسسة نتيجة لقلة احتكاكهم بالمحيط الخارجي، فمن أجل هذا تقوم المؤسسات التي تؤمن بأهمية مواردها حتى ولو بعد التقاعد بتدريب قريبي التقاعد على التماشي مع المجتمع و طرق العيش السليم وطرق الاستمتاع بالحياة وكيفية السيطرة على الضغوطات والتوترات حتى يتمكنوا من تكملة بقية حياتهم براحة وأمان. **(بلال خلف السكارنة،2011 ، ص 75).**

والشكل الآتي يبين ذلك :

الشكل(5-7) أنواع التدريب حسب مراحل التوظيف



المصدر: إعداد الباحث

يبين الشكل السابق تقسيم التدريب بحسب معيار مرحلة التوظيف أي حسب المرحلة التي يمر بها الموظف في حياته العملية من ترقية آو نقل آو مسار وظيفي، فعادة ما يكون الموظف جديد يحتاج إلى التدريب أو عند الترقية والتحويل أو عند التقاعد أو عند تقادم المعلومات والمهارات فهي تحتاج إلى تجديد.

التدريب حسب نوع الوظائف يتمثل هذا المعيار في تقسيم التدريب إلى حسب نوع الوظائف التي تنتمي إليها الوظيفة المعينة فنجد التدريب المهني والتخصصي والإداري:

- ✓ **التدريب المهني** : يطلق عليه أيضا التدريب الفني والذي يهتم بإعداد الفرد وتدريبه من أجل القدرة على القيام بعدة أعمال مرتبطة ببعضها، وبالتالي فإنه لا يتم التركيز على عمل واحد فقط، وعادة ما يهتم هذا النوع من التدريب بالوظائف الفنية داخل المؤسسة، ومنها ما يسمى بالتلمذة الصناعية من خلال إنشاء مدارس يتعلم فيها العمال ويحصلون على شهادة فنية يستطيعون من خلالها توظيفهم داخل هذه المؤسسة((**صلاح الدين عبد الباقي ،2001 ، ص275)** ؛
- ✓ **التدريب التخصصي:** إن الغرض الأساسي من هذا النوع هو التدريب على مهارات ومعارف لوظائف أعلى من الوظائف السابقة أي متخصصة مثل أعمال المحاسبة والمشتريات وهندسة الإنتاج، وبالتي فان التدريب هنا يركز على حل مختلف المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب وتصميم الأنظمة والتخطيط لها، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية المهارات والخبرات المتخصصة بغية توفير الإمكانيات لمواجهة مشاكل العمل **(صلاح الدين عبد الباقي ،2001 ، ص275)**؛
- ✓ **التدريب الإداري:** هذا التدريب هو أعلى من أنواع التدريب السابقة ذلك انه يتعلق بالتدريب على المناصب الإدارية داخل المؤسسة، فهو يهدف إلى إكساب الأفراد المعنيين بالأمر المهارات والمعلومات والخبرات من اجل تقمص مناصب في الإدارة الدنيا أو الوسطى أو العليا وهذه المعارف خاصة بالعمليات الإدارية: التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة واتخاذ القرارات وغيرها من الأساليب الإدارية التي يجب على كل إداري معرفتها من اجل السير الحسن للأعمال داخل المؤسسة.**(أحمد ماهر، 2004، ص327).**

أنواع التدريب حسب عدد المتدربين : يأخذ هذا النوع من التدريب شكلين رئيسيين هما**(عبد المعطي عساف،2009، ص ص55-56)**

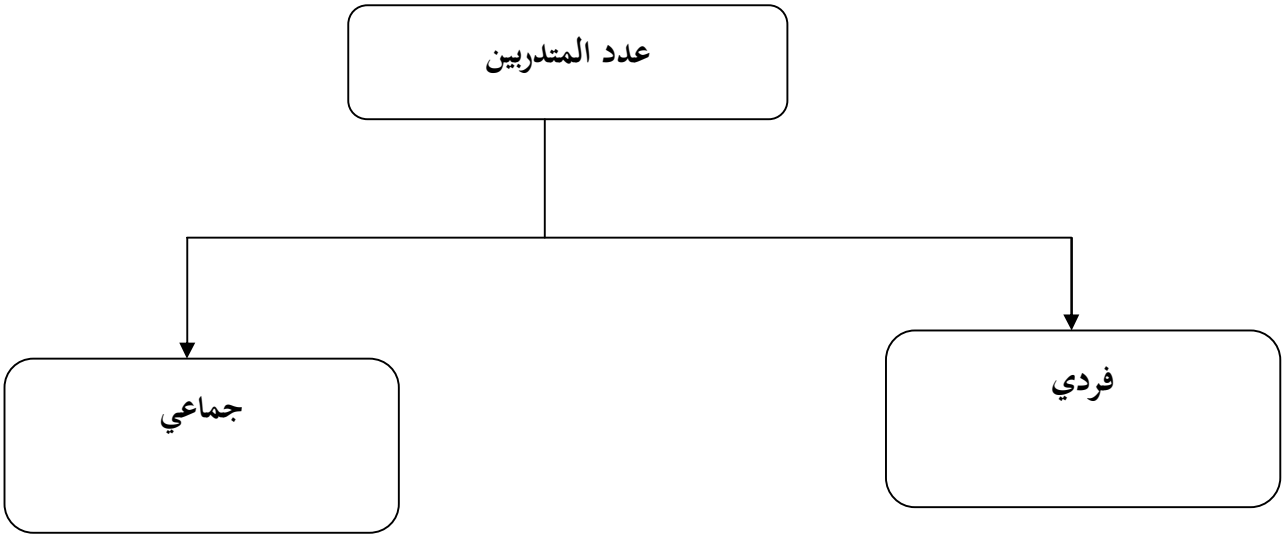
- ✓ **التدريب الفردي:** في مثل هذا النوع يتم التركيز على كل فرد لوحده من خلال بيان مهام وظيفته أو المناخ السائد لوظيفته والطرق الخاصة بتأدية مهامه وبالتالي فان المؤسسة لا تركز على تدريب كل

الأفراد أو جماعة من الأفراد، ومن الأمثلة على ذلك نجد أن بعض المؤسسات تقوم بإرسال فرد من اجل حضور دورات آو برامج خارجها؛

- ✓ **التدريب الجماعي:** إن هذا النوع من التدريب هو عكس التدريب السابق إذ لا تتعامل المؤسسة مع فرد واحد وإكسابه مهارات ومعارف معينة، بل نجدها تتعامل مع مجموعة من الأفراد الذين يشتركون في انجاز مهام معينة أو الأفراد الذين أظهرت الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم أي لهم نفس مواطن الضعف، ومن ثمة لا بد من إخضاعهم إلى نفس النوع من التدريب، بل نجد أن بعض المؤسسات تتعمد ذلك لان مثل هذا النوع ينمي فلسفة فريق العمل وتنمية روح المشاركة في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.

والشكل الموالي يلخص ذلك:

الشكل(5-8) أنواع التدريب حسب عدد المتدربين



المصدر: إعداد الباحث

لقد لخص الشكل السابق أنواع التدريب حسب عدد المتدربين، ويقصد بذلك هل يكون كل فرد لوحده أم مجموعة من الأفراد يتدربون بشكل جماعي.

أنواع التدريب حسب المكان: هذا المعيار يتم التركيز فيه على المكان الذي يتم فيه التدريب، ويقسم إلى نوعين هما التدريب داخل المؤسسة والتدريب خارج المؤسسة(**عبد المعطي عساف، 2013، ص60**)

✓ **التدريب داخل المؤسسة:** من خلال هذا النوع فان المكان الذي يجرى فيه التدريب يكون داخل المؤسسة من خلال عقد برامج للتدريب ولا يهم المدربين من داخلها أو من خارجها، المهم المكان الذي يجرى فيه يكون بداخلها ومن الأمثلة على ذلك التدريب في موقع أو أثناء العمل فهو يعد نموذج حيوي لهذا النوع من التدريب ويتبع عادة فيه ما يلي:

- ❖ الشرح التفصيلي لـ (لماذا، ماذا، أين، كيف) عن العمل؛
- ❖ أداء العمل من أجل أن يراقب الفرد العامل و يوجه أسئلة؛
- ❖ جعل العامل يؤدي الوظيفة واقعيا؛

الشكل الموالي يوضح مزايا وعيوب هذا النوع من التدريب:

الشكل(5-9) شروط ومزايا وعيوب التدريب داخل المؤسسة

التدريب داخل المؤسسة

الشروط التي يجب مراعاته:

- إتاحة فرص التدريب الحقيقية للمتدربين؛
- مدربون مهرة يدعمون السلوك الإيجابي للمتدربين ويحرصون على استغلال الوقت؛
- إنسانية التعامل بين المدربين والمتدربين وشروط العدالة والموضوعية.

مزايا هذا النوع من التدريب

- تكرار إجراءات التشغيل أثناء وبعد التدريب وفي نفس بيئة العمل؛
- يمكن نقل مهارات المتدرب إلى عمله الحقيقي؛
- يمارس المتدرب ما يتعلمه ويعطي تغذية عكسية تمكن من التصحيح السريع والمباشر؛
- توليد الثقة بين المدربين والمتدربين بسرعة.

مساوئ هذا النوع من التدريب:

- قد يوجد نقص في إمكانيات التدريب ومتطلباته قد تكون ضرورية عند ممارسة العمل؛
- يتطلب وقتا طويلا ومكانا واسعا ومكلفا؛
- قد يكون التقييم غير موضوعي في نهاية التدريب نظرا للعلاقات الشخصية بين المدربين و المتدربين؛
- تأثر العمل بالأخطاء أثناء التدريب.

المصدر: عبد المعطي عساف: 2013، ص60

لقد بين الشكل السابق مزايا وعيوب وشروط التدريب داخل المؤسسة، ويمكن القول لهذا النوع من التدريب مزايا عديدة وخاصة انه يعمل على زرع الثقة والمودة بين المدربين والمتدربين، كما أن العامل سوف يتلقى تدريب حقيقي مرتبط بعمله وبيئته التي يعمل فيها؛

- ✓ **التدريب خارج المؤسسة:** تقوم المؤسسة من خلال هذا النوع بإرسال عمالها للتدريب وكسب المهارات والخبرات والمعارف خارج المؤسسة ذاتها، وهذا قد يرجع إلى المستوى العالي من المهارة وعدم قدرة المؤسسة على تلبية حاجيات هذا النوع من التدريب، فلا بد لها أن تلجا إلى القيام ببعثات خارجها قصد معالجة هذا النوع من العجز على مستوى نظام تدريبها ومن المزايا التي يحققها هذا النوع:
  - ❖ إن هذا النوع من التدريب لا يؤدي إلى تعطل سيرورة العمل داخل المؤسسة، وإنما يكون بشكل عادي لان المؤسسة سوف تختار الوقت المناسب لذلك والذي يكون خارج ساعات الدوام، وبالتالي يوفر أمام المؤسسة فرصة لاستغلال كل عمالها أي انه يؤدي إلى تفعيل إدارة الوقت؛
  - ❖ الاستغلال الأمثل للتكاليف من خلال أبعاد تكاليف إنشاء مراكز خاصة بالتدريب لأنه سوف يكون خراجها، ومن ثم استغلال هذه التكاليف في أمور أخرى توفر بها أرباح؛

وما يؤخذ على هذا النوع من التدريب ما يلي:

- ❖ التكلفة العالية التي سوف تتحملها المؤسسة في سبيل تدريب عمالها بهذه الطريقة؛
- ❖ إن هذه الطريقة قد لا تكون فعالة لأنها بعيدة عن الظروف التي يعيشها العمال داخل المؤسسة وخاصة في حالة البرامج العامة؛
- ❖ إن مثل هذا النوع يحتاج إلى مدربين ذوي مهارات عالية جدا ومن ثمة صعوبة اختيار هؤلاء المدربين نظرا لندرتهم.

5-10 أساليب التدريب

لا بد على القائم بعملية التدريب أن يقوم باختيار الأسلوب المناسب للتدريب والذي يتماشى مع متطلبات المادة التدريبية، ومع خصائص المؤسسة، وللقائم بذلك عدة بدائل يمكن المفاضلة بينها نبينها فيما يلي**(سعاد نائف البرنوطي، 2001، ص ص 457-459):**

- **المحاضرة:** وهي أسلوب تقليدي معتمد لتدريب الموارد البشرية ،حيث يكون هناك محاضر ويجتمع المتدربون ويقوم بإلقائها من اجل إيصال المعلومات والمهارات المراد توصيلها

ومن مزاياها:

- انخفاض التكاليف بسبب إمكانية نقل المعلومات لعدد كبير من المتدربين وفي نفس الوقت والمكان؛
- عدم ارتباطها بوقت معين ولا مكان معين.

ومن عيوبها ما يلي:

- لا تراعي الفروق الفردية بين المتدربين؛
- عدم صلاحيتها كأسلوب لصقل المعارف والمهارات؛
- اقتصار المتدربين على السمع دون المناقشة؛
- عدم تبادل الأفكار بين المدرب والمتدربين.

✓ **المؤتمرات والندوات :** وهو أسلوب شائع الاستخدام تستخدمه المؤسسات وبكثرة حيث يشترك عدد من المختصين من اجل القيام بدراسة موضوع معين ويلتقي المدربون والمتدربون لمناقشة هذا الموضوع.

ومن مزاياه:

- التفاعل بين المدربين والمتدربين من خلال تبادل الأفكار ومناقشتها؛
- يوجد فيه إمكانية لان يكون المتدربين أكثر اقتناعا بمحتوى المادة التدريبية نظرا للمناقشة وتبادل الأفكار؛
- يعتبر كوسيلة متعددة الاتصالات.

ومن عيوب هذا الأسلوب:

- الوقت الكبير الذي يحتاجه تطبيق مثل هذا النوع؛
- الاحتياج إلى متدربين مختصين ومؤهلين لإدارة النقاش والذين لهم طرق فعالة من أجل ترك المتدربين يعبرون عن أفكارهم؛
- غالبا ما تتناول أسئلة المتدربين الموضوع ككل بشكل سطحي أو تركز علي جانب واحد ضيق من جوانب الموضوع.

✓ **دراسة الحالة:** وهو أسلوب عملي يعتمد على عرض ووصف موقف معين أو مشكلة معينة، ثم بيان كيفية معالجته إذ يكتشف المتدرب الأخطاء التي وقع فيها، كما تترسخ لديه هذه الحلول ويصبح قادرا على إيجاد الحلول بنفسه؛

ومن مزايا هذا النوع:

- ❖ يكتسب المتدرب مهارات التحليل والتشخيص لحل المشكلات؛
- ❖ أسلوب محفز لأنه عملي ومن ثمة إمكانية خلق جو تدربي مناسب.

أما من سلبياته:

- ❖ هناك بعض الحالات قديمة مما قد تؤثر على عملية نقل المهارات والمعلومات للمتدربين؛
- ❖ إن عملية الإلمام بمختلف المهارات والمعلومات تتطلب دراسات حالة كثيرة جدا مما قد يصعب تحقيقه.

✓ **تمثيل الأدوار:** هذا النوع أيضا هو أسلوب جد محفز وله اثر على المتدرب ويتشابه مع دراسة الحالة، إذ من خلاله يتم تصور موقف أو حالة أو مشكلة معينة قد تواجه المؤسسة وتقسم الأدوار بما فيها المتدرب يأخذ دورا ويتخذ كل القرارات التي يراها مناسبة لحل المشكلة ويفضل استخدام مثل هذا النوع في المواقف التي لها علاقة بالموقف الإنسانية في العمل؛

ومن مزاياه

- ❖ أسلوب محفز للتدريب واكتساب المهارات؛
- ❖ القدرة على حل المشكلات والمواقف؛
- ❖ اكتساب الفرد القدرة على الفهم والتحليل والتشخيص.

أما من سلبياته:

- ❖ يصعب تطبيقه في كثير من النواحي خاصة العملية؛
- ❖ يحتاج إلى ذوي الخبرة والمؤهلات من اجل سلامة التطبيق؛
- ❖ قد يحدث فيه ابتعاد عن الهدف التدريبي نظرا لتقمص الدور أكثر من اللازم وبالتالي لا بد من إعطاء الفرد الدور المناسب دون الزيادة عن الحد.

- ✓ **المحاكاة:** وهو أسلوب فعال ومتطور ومن خلاله يتم وضع المتدرب في بيئة تعكس بيئته العملية ويقوم المدرب بانجاز المهام حتى يستطيع بعد ذلك محاكاته؛

ومن مزاياها:

- ❖ إمكانية تحسين صنع القرارات لدى المتدربين؛
- ❖ العمل على تطوير المهارات والتحليل.

ومن سلبياتها:

- ❖ نقص المدربين ذوي الخبرة والمؤهلات؛
- ❖ يحتاج إلى وقت كبير.

- ✓ **المباريات الإدارية :**هو أسلوب حديث يهدف إلى توسيع خبرات ومهارات المتدربين من خلال العمل على إشراكهم في أعمال معينة ليقوموا باتخاذ القرارات المناسبة، حيث يتم تقسيم المتدربين إلى مجموعات تمثل كل مجموعة مؤسسة معينة لتعطى لهم مشكلات معينة لتمثل بذلك مباراة بينهم وفي آخر اللعبة يتم عرض الفائز ومناقشة مختلف الحلول المطروحة؛

ومن مزاياها:

- ❖ قدرة المتدربين على اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المناسب؛
- ❖ التشجيع على اتخاذ الطرق التحليلية مثل النماذج الرياضة؛
- ❖ تنمية التفكير المنظم والمهارات في تحليل المشكلات؛
- ❖ سرعة التفكير في مواجهة الظروف المتغيرة.

ومن سلبياتها:

- ❖ تتحمل المؤسسة تكاليف باهظة في سبيل إنجاح هذا النوع من التدريب؛
- ❖ نقص المدربين المؤهلين للقيام بمثل هذا النوع؛
- ❖ صعوبة التأكد من صدق نموذج المباراة على ارض الواقع.

- ✓ **تدريب الحساسية** يعتبر هذا النوع من التدريب من أنجع الطرق التدريبية إذ يمكن الهدف الأساسي منه تعرف الأفراد على أنفسهم وعلى تصرفاتهم بشكل دقيق، كما يعمل على تنمية الوعي على إدراك تصرفات وسلوكيات الآخرين بحيث تصبح لديهم قدرة كبيرة على فهمها وتحليلها، وهو نوع

من أنواع النقاش الجماعي بحيث كل طرف يعطي رأيه في الطرف الأخر وخاصة من حيث السلوك والذي لا بد من أن يقبلها ويعمل على تجاوز النقائص ومن مزايا هذا النوع:

- ❖ تنمية مهارات التفاعل والاتصال بين المتدربين؛
- ❖ يمكن من تعديل سلوك الأفراد وخاصة المشرفين؛

ومن سلبياته:

- ❖ يجب توفر أفراد ذوي كفاءة عالية للقيام بمثل هذا النوع؛
- ❖ قد يؤدي إلى توتر بين الأفراد المتدربين.

11-5 التعلم كمدخل لتنمية الموارد البشرية

تعتبر عملية التعلم احد المداخل المستخدمة في تنمية الموارد البشرية، ومن يمكن تعريف التعلم على أنه التغيير الدائم في السلوك الذي ينتج عن الخبرة المكتسبة من التجارب السابقة والتي يتم تدعيمها بصورة أو أخرى **(عنابي بن عيسى، 2010، ص 118).** واعتبر هذا التعريف أن التعلم هو تغيير في سلوك الفرد ينتج عن تراكم الخبرة فكلما زادت خبرة الفرد اكتسب الفرد لسلوكيات ايجابية متعلقة بالعمل وبالمؤسسة.

كما يعرف أيضا بأنه تراكم المعرفة عن طريق الخبرات المكتسبة بتكرار التجربة وغير ذلك مما يؤثر على السلوك تجاه التغيير **(عنابي بن عيسى، 2010، ص 118).** وبين هذا التعريف أن التعلم ينتج عن طريق تراكم المعرفة وهذا عادة ما يأتي عن طريق الخبرة الناتجة عن تكرار الأعمال مما يؤثر على سلوكه.

ويعرف أيضا بأنه تعلم المهارة والأفكار التي يكتسبها الفرد من خلال التجربة والأخطاء المتراكمة ، فكل فرد يستطيع أن يتلقن من تجربته وأخطائه في العمل **(Wilbur A,1994 , p24).**

وعلى اثرٍ ما سبق فيمكن اعتبار التعلم على أنه **أسلوب لتنمية الأفراد بالمؤسسة ينتج عن طريق تراكم الخبرة والمعرفة المكتسبة من التجارب السابقة وبالضبط من تكرار العمل، مما ينعكس ذلك على سلوك الأفراد فتصبح لديهم معارف ومهارات تستثمرها المؤسسة لتحقيق الأهداف.**

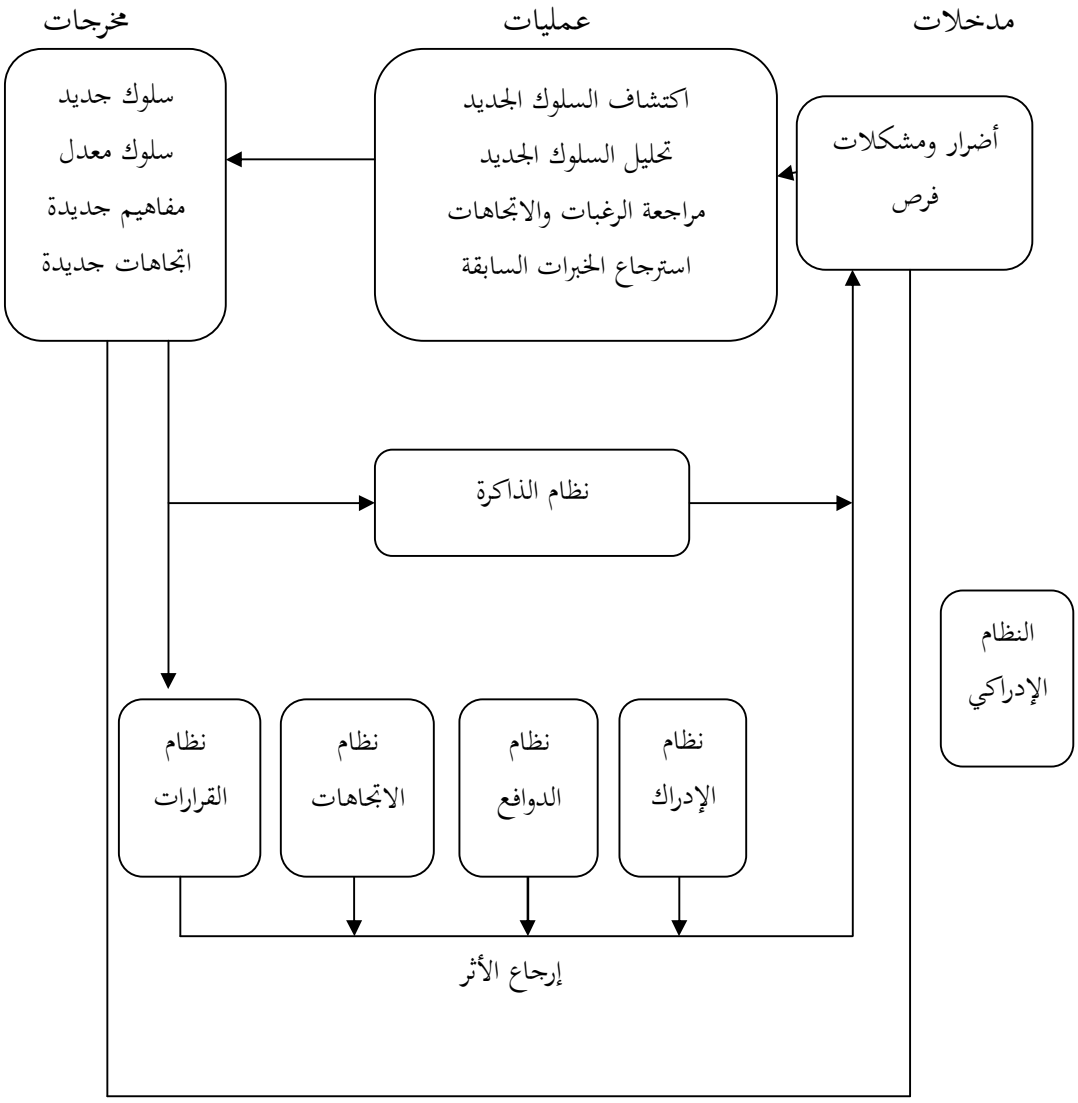
من أجل إحداث عملية تعلم فعالة بالمؤسسة، يجب مراعاة المبادئ الآتية **(خضير كاظم حمود الفريجات و موسى سلامة اللوزي وأنعام الشعوبي، 2009، ص ص 206) :**

- ✓ عملية التعلم مرتبطة برغبة الفرد، فكلما كانت رغبة الفرد قوية للتعلم كلما كانت عملية التعلم أسرع؛

- ✓ الفرد لديه طاقة كبيرة للتعلم، ولكن عملية استغلال هذه الطاقة متوقفة على مدى رغبة وإيمان الفرد بالتعلم؛
- ✓ التعليم السابق لديه علاقة كبيرة بسرعة تعلم الأفراد فكلما كان لدى الفرد تعليم سابق كلما زادت قدرته على تعلم أمور جديدة؛
- ✓ بإمكان الفرد استخدام معرفته وخبرته المكتسبة في بيئة معينة في بيئات أخرى، حيث يسهل عليه التعامل مع هذه البيئات نظرا لمعرفته وخبرته؛
- ✓ إن استعمال جماعة العمل سيساعد على زيادة قدرة الفرد على التعلم واكتساب المهارات والأفكار الجديدة لما فيها من تبادل الأفكار والمهارات ورفع روح المعنوية؛
- ✓ من الأمور المساعدة على زيادة تعلم الفرد هي معرفته بنتائج عمله.

وينظر إلى التعلم في المؤسسات على انه نظام فرعي وهذا ما يبينه الشكل الآتي:

الشكل(5-10) التعلم كنظام فرعي



المصدر: خضير كاظم حمود الفريجات و موسى سلامة اللوزي وأنعام الشعوبي، 2009، ص 209

ويبين الشكل السابق أن التعلم يعتبر كنظام فرعي يتكون من مدخلات تتمثل بالأساس في الفرص والمشكلات الموجودة لدى الأفراد ، تقوم المؤسسة بمجموعة من العمليات تتمثل في الاكتشاف والتحليل والمراجعة ليتم تحويلها إلى مخرجات من خلال الوصول إلى الهدف من التعلم وهو السلوكيات الجديدة والمعدلة والأفكار والمفاهيم والاتجاهات التي يكتسبها الأفراد في العمل.

ويوجد العديد من أنواع التعلم والتي يمكن الاعتماد عليها في تعليم الفرد للعديد من السلوكيات التي تتماشى مع أهداف المؤسسة ونذكرها كما يلي**(ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، 2002، ص ص 166- 174):**

- ✓ التعلم المستمد من الشرطية الكلاسيكية: يركز هذا النوع على استعمال التجارب الخاصة بالفرد التي تجعله يستجيب لبعض المثيرات التي لم يكن يستجيب لها من قبل بنفس الطريقة، وهذا ما يدل على أن هناك علاقة ارتباط بين المنبه – المثير- والاستجابة أي انه كلما توفر المثير كلما حدثت الاستجابة حيث يطلق على هذا النوع بالاستجابة الشرطية؛
- ✓ التعلم المعتمد على الشرطية المؤثرة: يرى هذا الاتجاه أن التعلم يكون نتيجة السلوك حيث يمكن السيطرة على أنواع السلوك عن طريق تغيير النتائج باستخدام أساليب التعزيز أو العقاب، كما أن السلوك المؤثر يتزايد أو يتناقص كدالة للأحداث التي تتبعه، وفي ظل هذا النوع من التعلم فان يتوجب على الفرد العامل أداء العمل لكي يحصل على النتيجة التي تم تعزيزها ،كما أن الفرد يسلك سلوك معين قد تم تعزيزه من خلال نتيجة معينة؛
- ✓ التعلم الاجتماعي بالملاحظة: من خلال هذا المدخل فان الفرد يمكن أن تتعلم عن طريق ملاحظة سلوك الآخرين ، وبعدها يعمل الفرد على تشكيل سلوكيات تعتمد على ما تم ملاحظته وبما تتماشى مع قيمه وثقافته، فمثلا نجد أن بعض المؤسسات تقوم بالتدريب الإداري من خلال عرض الأفلام المتنوعة لتنمية المهارات الإدارية؛
- ✓ التعلم عن طريق المحاولة والخطأ: يعتمد هذا المدخل أن الفرد يتعلم من خلال تجاربه التي فيها المحاولة والخطأ، بحيث أن المحاولات التي يقوم بها الفرد ليست محاولات عشوائية بل هي محاولات استطلاعية أو تجارب يقوم بها تمليها عليها الظروف والدوافع التي تؤثر عليه في ذلك الوقت وللتوجيه والإرشاد أهمية في التعلم عن طريق المحاولة والخطأ.

12-5 الاستثمار في رأس المال البشري

عرف نهاية القرن العشرين تطورا هائلا في مجال التكنولوجيا، أدى إلى تحقيق تراكم معرفي في الدول المتقدمة أدى إلى ظهور اقتصاد المعرفة وفي ظل ذلك أدركت المؤسسات أهمية العنصر البشري في تحقيق أهدافها بل أصبح من الأصول الأساسية لها بل ثروة دائمة لها تحقق من خلالها ميزة تنافسية، وبالتالي انتقلنا من مفهوم المؤسسة التقليدية إلى مفهوم المؤسسة الحديثة التي تهتم بمواردها البشرية وتعظم من استثمارها وتبني عليها المزايا التنافسية

تعريف رأس المال البشري

لقد تعددت التعاريف المقدمة لرأس المال البشرية نظرا لتعدد وجهات النظر، وكذلك لحداثة هذا الموضوع ويمكن بيان التعاريف الآتية:

- ✓ رأس المال البشري هو مخزون المهارات والمعارف و المعلومات والمؤهلات المدرجة في فكر الأفراد **(شريفي إبراهيم، ، 2012، ص34).** واعتبر هذا التعريف أن رأس المال البشري هو مخزون المهارات المتواجد لدى أفراد المؤسسة والذي يمكن استخدامه بشكل مناسب لتحقيق الأهداف والتفوق على المؤسسات المنافسة؛
- ✓ رأس المال البشري هي المعرفة التي يمتلكها ويولدها الأفراد العاملون **(بن ثامر كلثوم وفراحتية العيد، 2011، ، ص03).** وبين هذا التعريف أن هناك معرفة يمتلكها الأفراد وهناك معرفة يولدها الأفراد ولا بد على المؤسسات أن تعمل على توليد واكتشاف هذه المعارف والعمل على استثمارها؛
- ✓ رأس المال البشري هو أصل غير ملموس داخل المؤسسة، يعزز الإبداع والإنتاجية والميزة التنافسية والابتكار **(.Woodhall, M. 1987, p221-223).** ولقد ركز هذا التعريف على بيان الدور الذي يلعبه الرأس مال البشري إذ يمكن من تعزيز التنافسية والربحية وإدارة عمليات الإبداع والابتكار لدى المؤسسات.

ومن خلال ما سبق يمكن تعريف رأس المال البشري بأنه هو أصل غير ملموس يتكون من الأفراد العاملين داخل المؤسسة من خلال معارفهم ومهاراتهم ومعلوماتهم وخبراتهم والتي من الممكن أن استغلت بالشكل الصحيح أن تحقق المؤسسة وتعزز من ربحيتها وتنافسيتها وبقائها في ظل المنافسة الشديدة، كما يمكن من الإدارة الفعالة للإبداع والابتكار الذي يمثل ميزة أساسية في المؤسسات الحديثة.

أهمية رأس المال البشري

رأس المال البشري هو رأس مال هام لأي مؤسسة وهو من الأصول غير الملموسة في المؤسسة **(Angela Baron & Michael Armstrong,2007,P05)**، و أن أساس نجاح المؤسسات في تحقيقها لأهدافها مرتبط ارتباطا وثيقا بالاستثمار في رأس المال البشري، نظرا للأهمية الكبيرة له والتي يمكن إيجازها فيما الآتي**(فرعون امحمد و محمد ايليفي، ،ص07):**

- ✓ مفتاح التنمية الاقتصادية هو إعداد الموارد البشرية الأعداد الجديد من ناحية التدريب أو التكوين أو التعليم؛
- ✓ التقدم العلمي للدول مرتبط بتنمية الموارد البشرية بما يتماشى مع العلوم والتقنيات الحديثة؛
- ✓ الإبداع والابتكار يكون من خلال الموارد البشرية والذي من خلاله تحقق المؤسسات الميزة التنافسية؛
- ✓ العنصر البشري هو أساس التنسيق بين مختلف عمليات المؤسسة؛
- ✓ يعتبر المورد البشري كمورد أساسي لخلق الدخل؛
- ✓ من خلال المورد البشري يمكن تنويع هيكل الاقتصاد من خلال الاعتماد على مختلف القطاعات؛
- ✓ يمكن من بناء امن واستقرار الدول من خلال مختلف مؤسساته؛
- ✓ يساهم في الخدمات الاجتماعية والتطوعية؛
- ✓ يزيد من الولاء للوطن من خلال العمل على ترسيخ الحضارة والتراث؛

أبعاد الاستثمار في رأس المال البشري

إن الاستثمار في رأس المال البشري له العديد من الأبعاد كلها تخدم التنمية الاقتصادية، وكذلك تحقيق الميزة التنافسية على مستوى المؤسسة ونوجزها فيما يلي**(:أماني خضر شلتوت، 2009،ص24)**

- ✓ **البعد الثقافي:** إن الاهتمام بهذا الجانب له دليل على التنمية الحضارية للمجتمع والذي سوف يعمل على زيادة معرفة الفرد وتمسكه بوطنه ومعتقداته الدينية والتراثية والأدبية واللغوية ،كما يعمل على زيادة الوعي لديه بكل متطلبات الحياة لديه، ومن هنا كان حلي على الدول أن تهتم بهذا الجانب وان تقوم بزيادة نسبة المثقفين لان ذلك دليل على تطورها العلمي والذي لا محالة انه يعمل تطور المؤسسات وتنميتها؛
- ✓ **البعد الاقتصادي:** لا شك أن التنمية الاقتصادية تحتاج في تحقيقها إلى موارد بشرية مؤهلة ومدربة لذلك نجد أن الدول المتقدمة تولي اهتماما كبيرا بالاستثمار في مواردها البشرية من خلال تدريبها وتأهيلها حتى تحقق التنمية الاقتصادية المنشودة ، كما أن الفرد المدرب والمؤهل سوف تكون له فرص أكبر للعمل بجدية وتفان مما يجعله يحقق قيمة مضافة تسهم في تنشيط الدورة الاقتصادية، وهذا أيضا سوف ينعكس ايجابيا على المؤسسات الدول لتحقق أهدافها؛

✓ **البعد الاجتماعي:** إن التدريب والتكوين سوف يعمل على تنمية القدرات الذهنية والفكرية لدى الفرد ويعدل من سلوكه ويكون أكثر اعتدالا وفهما للمشكلات بل تصبح لديه القدرة على التحليل والتفسير ويصبح لديه نسبة كبيرة ومن الشعور بالذات ، كما يعمل على زيادة ولاء العمال لمؤسساتهم وفهم مختلف العلاقات الإنسانية الموجودة بداخل المؤسسة مما يعزز من تنافسيتها؛

✓ **البعد العلمي:** إن هذا الجانب سوف يوفر الكوادر والكفاءات التي لديها القدرة على البحث والتطوير والإبداع والابتكار مما يسهم في التقدم التقني للدول كما يسهم في امتلاك المؤسسات لتكنولوجيا متقدمة تعزز من ميزتها التنافسية.

الخصائص الأساسية لرأس المال البشري

لرأس المال البشري خصائص تميزه ويختص بها عن غيره من أنواع رأس المال، ويمكن إيجازها في الآتي**(محمد دهان، 2010، ص ص 24-25):**

✓ إن رأس المال البشري له مكونين أساسيين هما الفطري والمكتسب، حيث أن هناك معارف ومهارات تكون فطرية تخلق مع الإنسان يمكن استثمارها وتوليدها وتفعيلها للاستفادة منها الاستفادة القصوى ،كما أن هناك معارف ومهارات تكتسب مع مرور الوقت ومع تقدم خبرة الفرد في مجال العمل ومجال الحياة بشكل عام وهي أيضا لها أهمية كبيرة جدا وهي التي يتدرب عليها الفرد سواءا كانت من حيث السلوك أو من حيث التكنولوجيا أو من حيث العمليات، لذلك نجد أن جل المؤسسات العملاقة تخصص ميزانية ضخمة من اجل تدريب مواردها البشرية وإكسابهم للمهارات والمعارف إيمانا منها بان الميزة التنافسية لا تتحقق إلا بالاستثمار في هذا الجانب؛

✓ أكثر مكونات رأس المال البشري ذات الأهمية الأكبر هي المعارف والكفاءات، ويمكن تصنيف رأس المال البشري وفقا لنوعيتهما إلى:

❖ رأس المال البشري العام: يكون نتيجة اكتساب المعارف والمؤهلات العامة مثل: الكتابة و القراءة، والحساب؛

❖ رأس مال بشري خاص: ينتج عن طريق اكتساب معارف ومؤهلات خاصة مثل المعارف المرتبطة بعمل أو وظيفة معينة، سلوكيات تعامل معينة أو معارف خاصة بمؤسسة معينة.

✓ إن عملية تكوين و اكتساب رأس مال بشري عملية مستمرة تتطلب ما يلي:

❖ مورد مالية معتبرة؛

- ❖ وقت كاف لذلك؛
- ❖ بذل الجهد اللازم لذلك.

- ✓ إن تطور رأس المال البشري يحتاج إلى الخبرة والتدريب في مجال العمل، كما يحتاج إلى التعليم والتكوين حتى يصبح الأفراد أكثر حنكة و أكثر فهما للعمل وأكثر تأقلما مع كل ما هو جديد؛
- ✓ رأس مال البشري يتقادم مع مرور الزمن نتيجة للتقدم العلمي والتكنولوجيا ومن ثمة لا بد من العمل على تجديده ليصبح أكثر تأقلما مع كل الظروف والمواقف التي تمر بها المؤسسة؛
- ✓ يعتبر رأس المال البشري من احد المصادر الرئيسية للدخل التي تعول عليها الدول في تقدمها وتطورها وكذلك بالنسبة للمؤسسات لتحقيق الميزة التنافسية.

مكونات رأس المال البشري:

هناك مكونات لرأس المال البشري لا بد من العمل على إدارتها بالشكل الجيد حتى نتمكن من الاستثمار الصحيح للموارد البشرية وتتمثل هذه المكونات في**(أحمد عبد وإسماعيل الصفار، 2008، ص ص89-91):**

- ✓ **معرفة العاملين** : ويقصد بها المعرفة التي من الممكن أن توجد لدى الأفراد من خلال جمع وتفسير المعلومة المقبولة والاستفادة منها لتصبح معلومة ذات قيمة، ونميز بين نوعين من المعرفة:
  - ❖ معرفة صريحة: وهي المعرفة التي تكون مخزنة في الوسائل المادية لدى المؤسسة مثل الأرشيف أو المخططات أو المستندات، ويمكن تجسيدها عن طرق النصوص أو الصور أو الرمز وتكون هذا النوع متاحة لجميع الأفراد ويمكن توصيلها للأفراد عن طريق أساليب التدريب ممثل المحاضرات او الندوات؛
  - ❖ معرفة ضمنية: وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والتي يصعب نقلها وتحويلها للآخرين لأنها ثمرة الخبرة الشخصية؛
- ✓ **خبرة العاملين:** إن عمل الأفراد لفترة في المؤسسة سوف يكتسبهم معارف متراكمة سواء كان ذلك من الوظيفة الحالية أو الوظائف السابقة التي تم القيام بها ومن الأهمية الكبيرة للخبرة نذكر ما يلي:
  - ❖ التقليل من تكلفة التدريب؛
  - ❖ التقليل من الوقت المخصص للتدريب؛
  - ❖ تحقق معرفة لنوع السلوكيات التي يجب سلوكها في جميع المواقف؛
  - ❖ لها علاقة كبيرة بعملية الترقية داخل المؤسسة.

✓ **مهارة العاملين:** وهي القدرات التي يكتسبها الأفراد من خلال العمل والتجربة ومن أنواع المهارات نذكر ما يلي:

- ❖ مهارة التخطيط؛
- ❖ مهارة التنفيذ؛
- ❖ مهارة التنسيق؛
- ❖ مهارة الدعم؛
- ❖ مهارة التحقيق؛
- ❖ مهارة التجديد؛
- ❖ مهارة التقييم؛
- ❖ مهارة التركيز؛
- ❖ مهارة الإنهاء.

✓ **معنويات العاملين:** وهو ذلك الاتجاه الذي يكون بداخل الأفراد سواء في صورة فرد أو جماعة والذي يدفعهم نحو العمل أكثر وبكل جدية لأنها تتجسد من خلال روح الفرق الذي يعمل بصورة متكاملة لتحقيق هدف مشترك وبكل تعاون وتفاهم وبعيدا عن كل الصراعات فبزيادة الروح المعنوية يعني زيادة في تحقيق أهداف المؤسسة؛

✓ **الابتكار والتجديد للعاملين:** يشير الإبداع والابتكار إلى خلق الفكرة وتجسيدها على ارض الواقع والاستفادة منها في تطوير المؤسسة ونقلها نقلة نوعية تحقق لها البقاء والاستمرار وعادة ما يصنف إلى:

- ❖ ابتكار فني؛
- ❖ ابتكار سلعي؛
- ❖ ابتكار في العمليات؛
- ❖ ابتكار إداري.

ولأجل إيجاد الفكرة على ارض الواقع، فان الابتكار يمر بالمراحل التالية:

- ❖ إيجاد الفكرة؛
- ❖ التجريب المبدئي للفكرة؛

- ❖ تحديد الملائمة؛
- ❖ التطبيق النهائي للفكرة.

5-13 رأس المال الفكري

لقد تزايد الاهتمام برأس المال الفكري في الآونة الأخيرة، كونه يعد احد أركان بناء الميزة التنافسية في المؤسسة، لأننا انتقلنا من المفهوم التقليدي للمؤسسة إلى المفهوم الحديث لها الذي يركز على المعرفة من خلال اكتسابها وتنميتها وتطويرها في ظل اقتصاد مبني على المعرفة، أصبح أمام المؤسسات ضرورة حتمية التوجه نحو الاهتمام برأس المال الفكري لتحقيق الميزة التنافسية.

مفهوم رأس المال الفكري

لقد تعددت المفاهيم المقدمة للرأس المال الفكري باعتباره موضوع حديث وجدير بالبحث، ولذلك فلا غرابة عن تعدد هذه المفاهيم والتي نذكر منها**(محمود علي الروسان ومحمود محمد العجلون، 2010، ص43):**

- ✓ رأس المال الفكري هو مجموعة من الموارد المعلوماتية متكونة من نوعين من المعارف: معارف صريحة وهي المعارف الظاهرة والتي يهل الحصول عليها والتعبير عنها وكتابتها ونقلها للآخرين، ومعارف ضمنية يصعب الحصول عليها لأنها مبنية على الخبرات الشخصية؛
- ✓ رأس المال الفكري هو قدرة تتميز وتتفوق بها المؤسسة على خيرها من المنافسين من خلال الاعتماد على المهارات المختلفة التي تحقق الميزة التنافسية وتسهم في زيادة القيمة للمشترين؛
- ✓ رأس المال الفكري هو الموجودات التنافسية حيث من خلالها تستطيع المؤسسة التنافس لأجل البقاء والتي تقوم بعملية التطوير الاستراتيجي من خلال دعم الإبداع والابتكار بداخلها.

ومن خلال ما سبق يتبين إن رأس المال الفكري يتمثل في كل الموجودات التنافسية التي تقوم على المعرفة لدعم وتعزيز الميزة التنافسية والتي تقسم إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة وكلا هاتين المعرفتين تعتمد على دعم وتنمية الإبداع والابتكار.

كما يمكن تقديم الملاحظات الآتية**(محمود علي الروسان ومحمود محمد العجلون، 2010، ص43) :**

- ✓ إن رأس المال الفكري هو جزء من الموارد البشرية الموجودة بداخل المؤسسة؛
- ✓ الجزء الذي يمثل رأس المال الفكري لهم مستوى معرفي عال وهي فئة محددة من العاملين؛
- ✓ لا يمكن الاستغناء عن هذه الكفاءات والمهارات وخاصة في ظل هذا العصر المبني على المعرفة؛
- ✓ رأس المال الفكري هو موجودات غير ملموسة تؤثر في الموجودات الملموسة – المادية- للمؤسسة؛

- ✓ لا يتولد رأس المال الفكري عن طرق الصدفة وإنما يكون عن خطة منسقة وطويلة الأمد من اجل تحقيقه؛
- ✓ لبناء رأس المال الفكري فان المؤسسة تحتاج إلى وقت كبير و جهد عال وتكلفة مرتفعة؛
- ✓ في هذا العصر فان أهم ميزة تنافسية تملكها المؤسسات هي رأس المال الفكري.

أهمية رأس المال الفكري

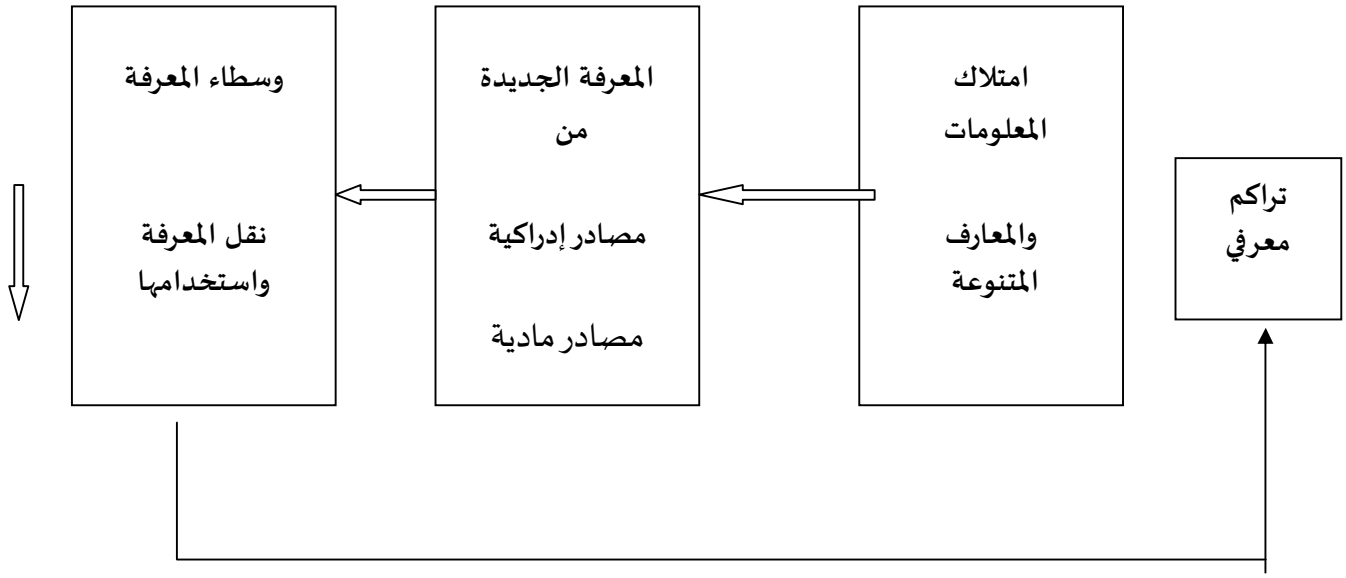
يقول العالم (BROWN، 1988) مبرزا أهمية الاستثمار في رأس المال الفكري " رأس المال الفكري غير المستثمر عملية يمكن تشبيهها بالذهب غير المستخرج" وبالفعل فان لرأس المال الفكري أهمية بالغة في بقاء المؤسسة واستمرارها في عصر لغته المعرفة والبقاء فيه لمن يحسن امتلاكها وتسييرها، ويمكن إبراز أهمية رأس المال الفكري من خلال **(رابح عرابة وحنان بن عوالي، 2011،ص07):**

- ✓ يعمل رأس المال الفكري على تنمية القدرات الإبداعية للمؤسسة وتصبح المؤسسة تفكر وتطبق الفكرة قبل المنافسين؛
- ✓ جذب أكبر عدد من العملاء من خلال تقديم الخدمات ذات الجودة العالية أو المنتجات ذات المواصفات المطلوبة ومن ثمة العمل على تعزيز ولائهم؛
- ✓ التحكم في الوقت وإدارتها بكل فعالية ممكنة مما يكسب المؤسسة ميزة تنافسية من خلال ربح الوقت بين ابتكار وآخر لأنها سوف تعمل على تقليله إلى حدوده الدنيا؛
- ✓ تعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة؛
- ✓ خفض التكاليف؛
- ✓ البيع بأسعار تنافسية؛
- ✓ إمكانية إدخال التعديلات الجوهرية على كل شيء وفي الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة؛

مراحل تكوين رأس المال الفكري

الشكل الموالي يبين مراحل تكوين رأس المال الفكري:

الشكل (5-11) مراحل تكوين رأس المال الفكري



المصدر: بشير عبد العظيم البنا، ص2

ومن خلال الشكل السابق يمكن القول أن تكوين رأس المال الفكري يحتاج إلى وقت وجهد واستثمارات وتكاليف لأنه لا يتكون عن طريق الصدفة، وإنما المؤسسة هي التي تقوم بتكوينه وتكوين البيئة المناسبة للمحافظة عليه.

خطوات عملية إدارة رأس المال الفكري

تمر عملية إدارة رأس المال الفكري بالمراحل الآتية**(توماس أ. ستيوارت،2004،.ص127):**

- ✓ تقوم المؤسسة بالتعرف على الدور الكبير الذي تلعبه المعرفة إذا ما استثمرتها بفعالية فهي تعتبر كمدخل ووسيلة إنتاج ومخرج، ويتم ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة الموالية:
  - ❖ إلى أي مدى تعتمد المؤسسة على المعرفة بكثافة؟
  - ❖ من يتقاضى أجرا موافقا لتلك المعرفة؟
  - ❖ ومن يدفع؟ وكم يدفع؟
  - ❖ هل من يملك المعرفة يخلق أيضا القيمة القصوى؟
- ✓ القيام بتحليل كل الأصول المعرفية التي تولد الإيرادات من خلال الإجابة على الأسئلة الموالية:

- ❖ ما هي الخبرات والقدرات والعلامات التجارية والممتلكات الفكرية والعمليات وبقية عناصر رأس المال الفكري التي تخلق القيمة لك؟
- ❖ ما هو مزيج أصول رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس مال العملاء؟

✓ رسم الإستراتيجية المناسبة من اجل استثمار الأصول الفكرية بكفاءة وفعالية من خلال الإجابة على الأسئلة الموالية:

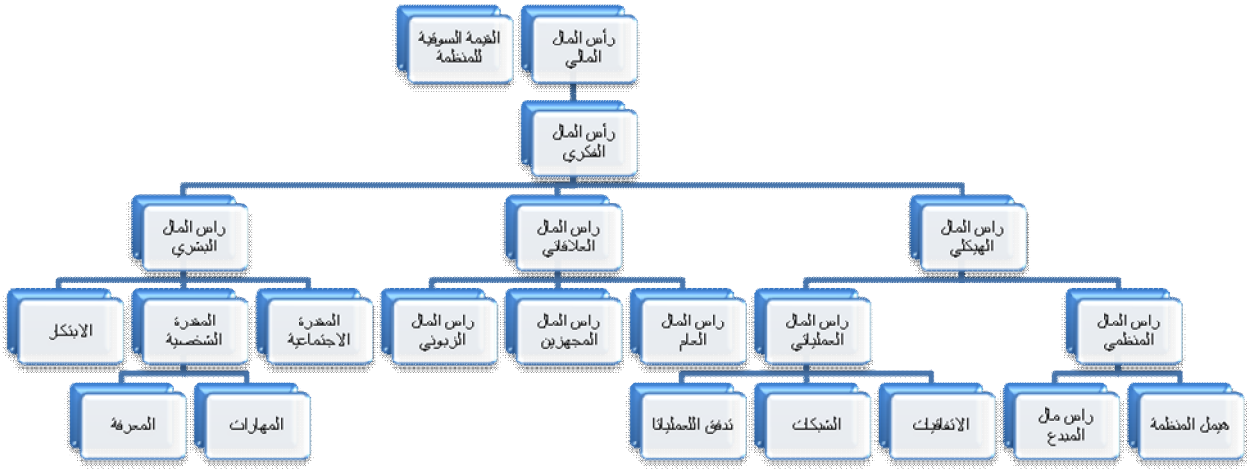
- ❖ ما هو عرض القيمة الخاص بالمؤسسة ومصدر تحكمها وسيطرتها ونموذج ربحها؟
- ❖ ما هي الاستراتيجيات التي تزيد الكثافة المعرفية للمؤسسة وأعمالها؟
- ❖ ما هي الطرق والأساليب التي يمكن للمؤسسة من خلالها أن تزيد قدرتها على تفعيل أصولها الفكرية؟
- ❖ هل يمكن للمؤسسة أن تحسن النتائج عن طريق إعادة هيكلة الأصول الفكرية (بتحويل رأس المال البشري إلى رأس مال هيكلي أو العكس)؟

✓ العمل على تحسين كفاءة العمل المعرفي والعاملين المعرفين من خلال الإجابة على السؤال الآتي: كيف يمكن للمؤسسة أن تزيد من إنتاجية العاملين المعرفيين؟

مكونات رأس المال الفكري

يمكن بيان مكونات رأس المال الفكري من خلال الشكل الآتي:

الشكل(5-12) مكونات رأس المال الفكري



Source: Lothgren Anders, 1999,.P124

المصدر: الهلالي الشربيني الهلالي، 2011، ص 27

من خلال الشكل السابق نجد أن رأس المال الفكري يتكون من العناصر الموالية**(الهلالي الشربيني الهلالي، 2011، ص 27)**:

- ✓ **رأس المال البشري:** يشمل في المعارف والمهارات والخبرات الموجودة لدى عمال المؤسسة وكل الابتكارات التي من الممكن القيام بها والتي تعزز الميزة التنافسية لها؛
- ✓ **رأس المال الهيكلي:** ويتمثل في القواعد ونظم المعلومات والقدرات الإدارية والتنظيمية واستراتيجيات المؤسسة والعلامة التجارية وكل من له صفة البقاء في المؤسسة؛

✓ **رأس المال العلاقاتي:** ويسمى أيضا برأس المال الزبون وهو المصادر التي تتضمن علاقات المؤسسة بالبيئة الخارجية متمثلة في الشركاء والزبائن والموردين.

14-5 خلاصة

لا يمكن للمورد البشري الذي نعتقد انه أهم عنصر في المؤسسة والذي من خلال تتحقق المزايا التنافسية أن يتمكن من عمله إلا إذا قامت المؤسسة بتنميته من خلال وضع البرامج التدريبية المناسبة واختيار الأسلوب والوقت والمكان المناسبة لذلك، ومن ثمة إمكانية نقل المعلومات والمهارات والسلوكيات من المدربين إلى المتدربين بكل سهولة، هذا الأمر سيعمل على رفع كفاءة وفعالية الفرد، كما سيؤدي به إلى الإبداع في عمله وهذا الأمر سيرفع من إنتاجية المؤسسة ككل، ولقد أصبح الآن ينظر إلى ذلك بالاستثمار في رأس المال البشري وأي استثمار أعظم من هذا الاستثمار، انه استثمار في المهارات والمعلومات والخبرات، ولقد تم في هذا الفصل بيان ذلك بنوع من التفصيل حتى نبين للمعنيين بالأمر أهمية الاستثمار في الأفراد من اجل الرفع من إنتاجية مؤسساتهم.

الفصل السادس

التغير في بيئة المؤسسة وعلاقته بتوظيف وتنمية الموارد البشرية

6-1 تمهيد

6-2 مدخل للتغيير

6-3 التغير في إستراتيجية المؤسسة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية

6-4 التغير في الهيكل التنظيمي وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية

6-5 التغير في القيادة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية

6-6 التغير في ثقافة المؤسسة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية

6-7 التغير في الموارد وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية

6-8 التغير في البيئة الخارجية العامة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية

6-9 التغير في البيئة الخارجية المباشرة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية

6-10 تطور إدارة الموارد البشرية كاستجابة للتغيرات البيئية

6-11 الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات البيئية

6-12 التوجه نحو توظيف وتكوين المهارات كاستجابة للتغيرات البيئية

6-13 التوظيف والتدريب باستخدام الجدارات كاستجابة للتغير البيئي

6-14 توظيف وتنمية الموارد البشرية في ظل استخدام إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

6-15 خلاصة

6-1تمهيد

يعتبر التغير البيئي أهم العوامل المؤثرة على نشاط المؤسسة، وخاصة أن البيئة في هذا الزمان تتميز بالتغير الشديد والسريع سواء كان ذلك على مستوى البيئة الداخلية من خلال التغير الذي قد يحصل على مستوى إستراتيجية المؤسسة، أو هيكلها التنظيمي، أو في نمط قيادتها، أو في ثقافتها، أو في مواردها، كما قد يحدث التغير على مستوى البيئة الخارجية من خلال التغير في البيئة الاقتصادية، أو الاجتماعية، أو السياسية والقانونية، أو التكنولوجية، وقد يحدث أيضا التغير على مستوى البيئة الخارجية المباشرة، وكل هذه التغيرات من شأنها أن تؤثر على توظيف وتنمية الموارد البشرية، وهذا ما سيتم بيانه في هذا الفصل.

6-2مدخل للتغيير

يعد موضوع التغيير من أكثر المواضيع جدلا بين الباحثين والممارسين الإداريين، فلا يوجد تعريف محدد وموحد وشامل متفق عليه بينهم، ولعل السبب الأساسي في ذلك هو اختلاف الرؤى والزوايا التي ينظرون بها، فنجد باحث يركز على أهداف التغيير، وآخر يركز على شمولية التغيير وآخر يركز على نوع التغيير، كما يرجع السبب أيضا إلى كون أن عملية التغيير تشمل كافة المؤسسات والأفراد بل حتى السلوكيات، مما يجعلها مواكبة للتطورات الحاصلة في الحياة، ومن اجل الإلمام بمفهوم التغيير سيتم سرد بعض التعاريف المقدمة من قبل الباحثين في الآتي:

- ✓ التغيير عملية تستخدمهما المؤسسة من أجل تصميم وتنفيذ المبادرات الملائمة والتي من خلالها تستطيع التعامل مع المتطلبات التي تفرضها البيئة الخارجية، ومن ثمة فان إدارة التغيير تتطلب قيادة حكيمة قادرة على إيجاد الحلول من أجل تحقيق أهدافها**(خضر مصباح الطيطي،2012، ص29)**.وما يمكن ملاحظته أن هذا التعريف قدر ركز على أمرين هما:
  - ❖ إيجاد المبادرات الملائمة؛
  - ❖ ضرورة مواكبة التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية؛
  - ❖ أهمية القيادة في إحداث التغيير.

وعند التأمل في هذا التعريف نجده أهمل التغيرات التي تحصل في البيئة الداخلية للمؤسسة، كما انه لم يفصل في أهم المجالات التي قد يشملها التغيير.

✓ التغيير هو عملية ناتجة عن الجهد البشري يتم إدخاله بشكل كامل على التنظيم ويؤدي إلى تحويل جوهري في المؤسسة، ويكون أيضا عند محاولاته لإصلاح واقعه للتغلب على المشاكل والقيود التي تحد من إشباعه لاحتياجاته **(ريم رمضان، 2005 ، ص 25).** وما يمكن قوله عن هذا التعريف:

- ❖ ركز على أن التغيير من صنع البشر، هذا الأخير يريد دوما إشباع حاجاته ولن يتأتى له ذلك إلا من خلال إيجاد حلول للمشاكل التي تواجهه؛
- ❖ اهتم هذا التعريف بحياة الإنسان أكثر من التغيير الحاصل في المؤسسات.

✓ التغيير هو عملية إدخال تحسين أو تطوير على المؤسسة بحيث تكون مختلفة عن وضعها الحالي، وتتمكن من تحقيق أهدافها بشكل أفضل**(الفريجات، اللوزي والشيهابي،2009، ص339)**

ومن خلال التعريف السابق يمكن ملاحظة ما يلي:

- ❖ اعتبار أن التغيير عبارة عن إدخال جملة من التحسينات أو التطويرات للمؤسسة؛
- ❖ يضمن التغيير انتقال المؤسسة من وضع حالي إلى وضع آخر؛
- ❖ من خلال إحداث التغيير يمكن للمؤسسة أن تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية أكبر مما كانت عليه؛
- ❖ إلا أن هذا التعريف قد أهمل أن التغيير يحدث نتيجة لمواكبة التغييرات الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.

✓ التغيير هو إعادة الهندسة وهو بمثابة إعادة تصميم لمجالات العمل كافة في المؤسسة، وهذا يتطلب نظرة شمولية من طرف القادة، وتحديد للأهداف بدقة وتوفير الدعم المناسب من قبل الإدارات، وإحساس بالحاجة الفعلية للمؤسسة بإعادة تكوين نفسها **(الفريجات، اللوزي والشيهابي، 2009، ص340).** وما يمكن ملاحظته عن هذا التعريف ما يلي:

- ❖ اعتبار التغيير بمثابة إعادة الهندسة أو ما يسمى بالهندرة، وهي طريقة تهدف إلى إدخال تحسينات مستمرة عن طريق رفع كفاءة وفعالية العمليات المتبعة داخل المؤسسات، والأساس فيها هو ضرورة نظر المؤسسات في عملياتها لتحديد الكيفية التي يمكن أن تقوم بأفضل بناء لهذه العمليات من اجل تحسين كيفية سير الأعمال؛
- ❖ يتطلب نجاح التغيير نظرة شمولية ثاقبة من طرف القادة؛
- ❖ لا بد من تحديد الأهداف بدقة وتوفير الدعم المناسب لنجاح هذه العملية.

- إن هذا التعريف قدر ركز أساسا على المتطلبات التي يجب توفيرها في المؤسسة لنجاح عملية التغيير، وبالفعل فانه لا يمكن التحدث عن التغيير دون توفير الشروط الملائمة لنجاحه وخاصة ما تعلق منها بالقيادة وظروف العمل. إلا انه في المقابل نجده قد أهمل الأسباب التي تؤدي إلى إحداث التغيير وخاصة منها التكيف البيئي.

ومن خلال ما سبق من تعاريف للتغيير يمكن وضع تعريف مقدم من طرف الباحث للتغيير كما يلي:

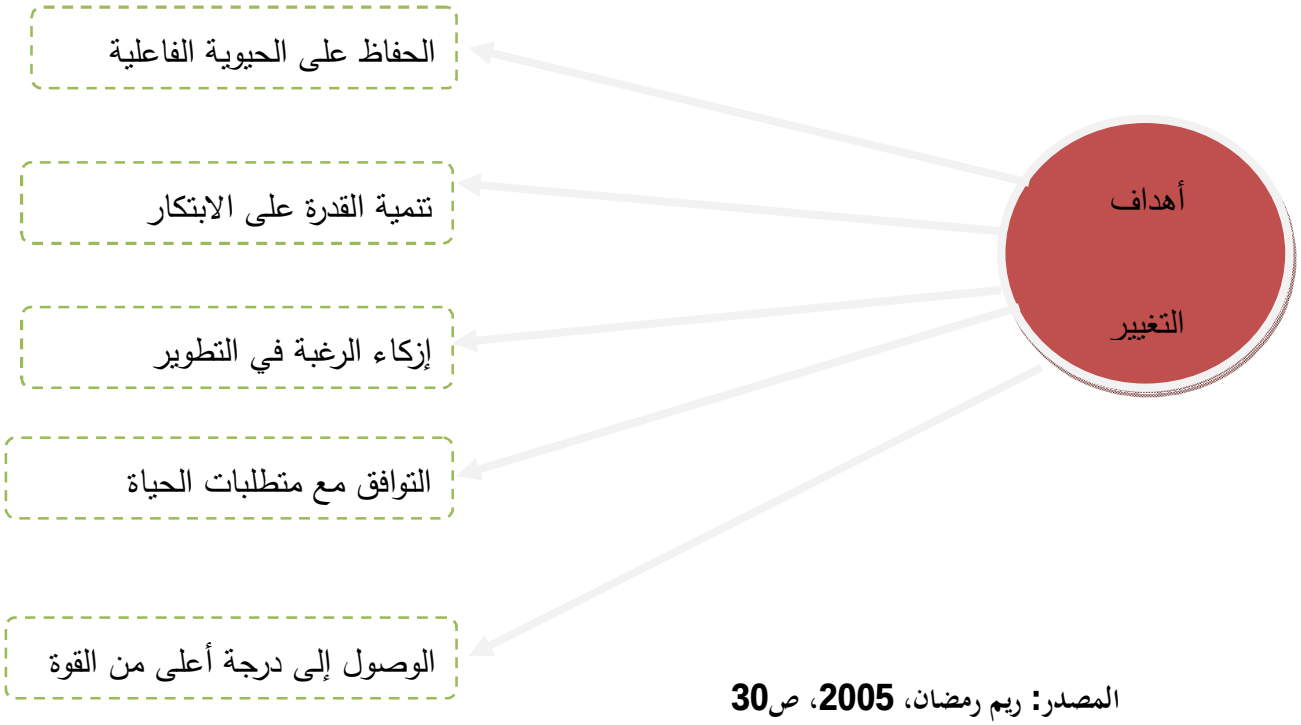
التغيير هو عملية ناتجة عن جهد بشري، مخطط يحصل بسبب التغيرات المتسارعة الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، هذه الأخيرة تجعلها أمام العديد من المشاكل والقيود التي تعيق تحقيق الأهداف، مما يجعل البحث عن الحلول المناسبة أمر حتمي ولازم بل لا مفر منه لتحقيق التكيف البيئي، وكل هذا سوف يضمن انتقال المؤسسة من حال آنية إلى حال مستقبلية أفضل منها، أي أن التغيير:

- عملية مخططة؛
- عملية موجهة؛
- عملية هادفة؛
- عملية مقصودة؛
- الداعي الأساسي للتغيير هو التكيف البيئي.

بما أن التغيير أمر حتمي ولازم للمؤسسات فلا بد لها أن تعمل على مواكبته وأن تعرف المزايا التي يقدمها لها من اجل الاستفادة منها، لذا نجد أن علماء الإدارة من قبل قد اهتموا بهذا الموضوع إيمانا منهم بأنه أمر لا بد منه بل ويجب على المؤسسات الاستعداد له دائما، فمثلا يعبر **price pritchett (ريم رمضان، 2005، ص21)** على التغيير بأنه بمثابة طريقة الدمار الخلاقة أو طريقة اختلاق الدمار حيث أن المؤسسات التي ليس لها القدرة على التكيف مع التغيير وبسرعة يجب استبدالها بأخرى لها القدرة على انجاز الأعمال بكفاءة وفعالية عالية وباستطاعتها التكيف المستمر مع التغيرات التي تحدث في بيئتها، في حين نجد أن durcker قد عالج التغيرات الاجتماعية ومدى تأثيرها على الأفراد والمؤسسات، كما نجده أنه أشار إلى أهمية العامل الفني أو التنفيذي والى أهمية العامل الذي يمتلك المعرفة.

ويرجع اهتمام الباحثين بهذا الموضوع نظرا للأهداف التي يصبوا إلى الوصول إليها، والتي يمكن إيجازها من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (6-1) أهداف التغيير



المصدر: ريم رمضان، 2005، ص30

ومن خلال الشكل السابق يتبن أن التغيير أمر ايجابي في المؤسسة وليس سلبيا. إذ أن المؤسسة تقوم بالتغيير لأجل مواكبة التغيرات البيئية من اجل الوصول إلى تحقيق أهدافها.

يحقق التغيير الأهداف الآتية: **(حنان عثمان عمسيب محمّد، 2007، ص34)**

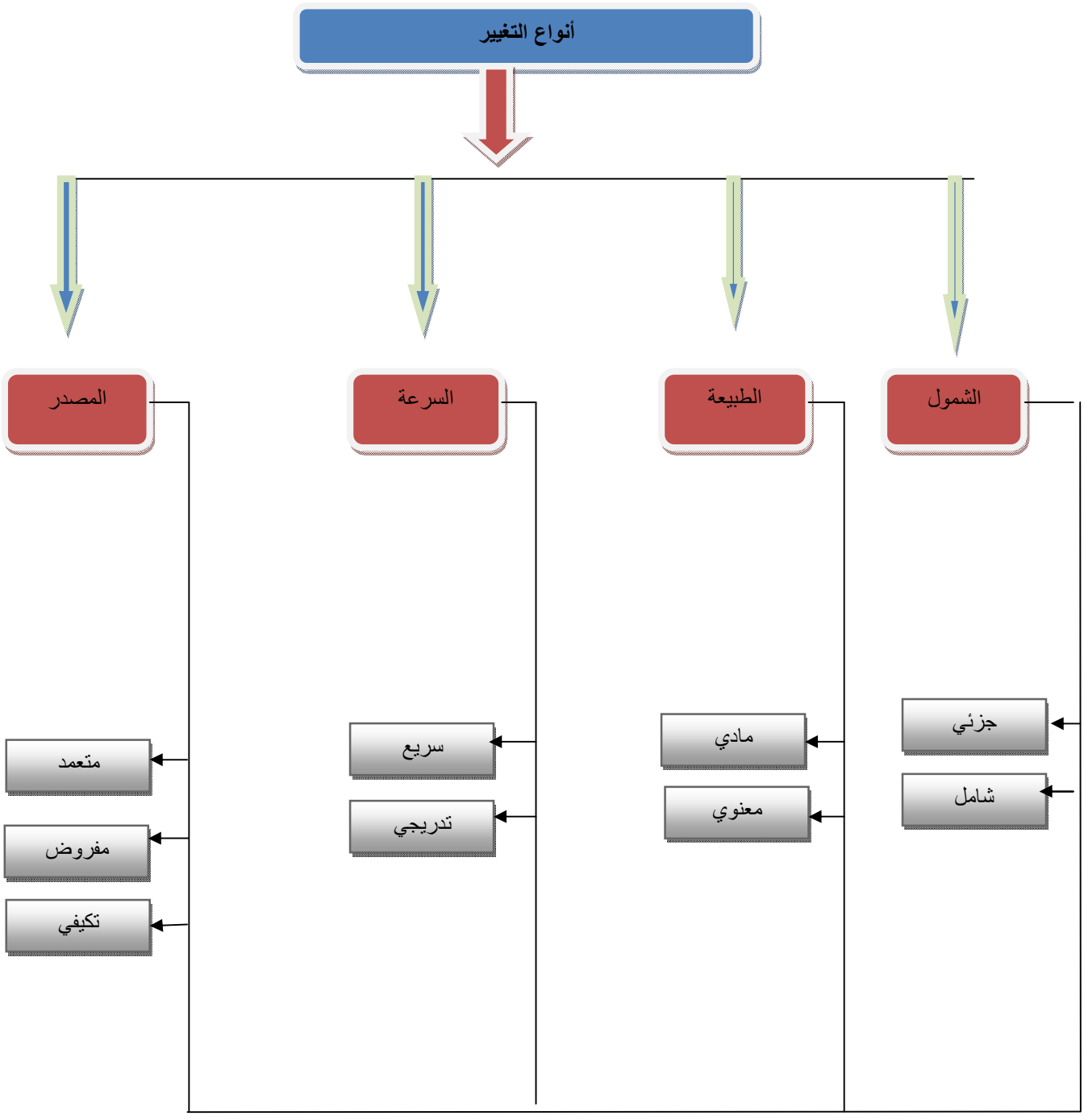
- ✓ يؤدي التغيير إلى الارتقاء بالأداء؛
- ✓ يسهم في زيادة التعاون بين العمال وبين الإدارة؛
- ✓ تقليل معدل دوران العمل والغيابات؛
- ✓ تطوير الموارد البشرية وجعلها مرتاحة في عملها؛
- ✓ إيجاد التوازن والتوافق مع البيئة المحيطة؛
- ✓ تطوير أنماط السلوك في المؤسسات؛
- ✓ زيادة القدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات.

يوجد العديد من الأنواع للتغيير، وذلك حسب المعيار المستخدم في التقسيم والتي نذكرها في الآتي **(أحمد الخطيب وعادل سالم معايعة،2009، ص ص392-393):**

- ✓ **حسب درجة الشمول:** ويقسم التغيير حسب هذا المعيار إلى التغيير الجزئي وهو يتمثل في التغيير الذي يشمل جانب واحد فقط دون الجوانب الأخرى مثل التغيير التكنولوجي، أو التغيير في الأهداف، وما يعاب عليه انه قد يؤدي إلى عدم توازن في المؤسسة فقد تكون هناك جوانب متطورة جدا نتيجة للاهتمام بها جيدا وبقاء بعض الجوانب الأخرى متأخرة وهذا سوف يعمل على التقليل من فاعلية التغيير، أما النوع الآخر فهو التغيير الشامل الذي يهتم بكافة جوانب المؤسسة سواء كانت تكنولوجية أو إنسانية أو اجتماعية وهذا النوع مناسب للمؤسسة ويجب أن تعمل على تفعيله لأنه سوف يعمل على إيجاد توازن داخل المؤسسة من خلال تطور جميع الجوانب؛
- ✓ **حسب طبيعة التغيير:** ويقسم إلى التغيير المادي والتغيير المعنوي، أما التغيير المادي فهو ذلك التغيير الذي يشمل الجانب التكنولوجي مثل تغيير في الآلات والمعدات. وأما التغيير المعنوي فهو تغيير يحدث في الجانب النفسي والسلوكي للعمال إذ لا بد على المؤسسات أن توازن بين التغيير المادي والتغيير المعنوي حتى لا يكون هناك فجوة بينهما ومن ثمة عدم تحقق أهداف التغيير؛
- ✓ **حسب سرعة التغيير:** حسب هذا المعيار يقسم التغيير إلى تغيير سريع بحيث تكون مدته قصير وتغيير تدريجي وهو تغيير يتطلب وقتا طويلا، وبالتالي فان مدته طويلة وعادة ما يكون التغيير البطيء أكثر قبولا من السريع؛
- ✓ **حسب المجال الجغرافي:** ويقسم إلى التغيير القومي وهو تغيير يشمل جميع مناطق الدولة دون استثناء وتغيير إقليمي وهو تغيير يكون في إقليم دون إقليم آخر مثل ما تقوم به الدول العربية من إحداث تغيير في المدن دون المناطق الريفية، وهذا يؤدي إلى عدم توازن بين المناطق الجغرافية؛
- ✓ **حسب مصدر التغيير:** ويقسم إلى ثلاثة أنواع: تغيير متعمد يكون مقصود وصادر من قيادة المؤسسة من خلال اتخاذ إجراءات وقواعد لحل المشكلات، وتغيير مفروض وهو التغيير الذي لا دخل لإدارة المؤسسة فيه وإنما يصدر من جهة أخرى أعلى منها مثل القوانين الحكومية أو توصيات صادرة من جهات رسمية، فما على المؤسسة إلا التطبيق. أما النوع الثالث فهو تغيير تكيفي وهو تغيير يصدر من المرؤوسين دون علم المدير آي انه ليس رسمي حيث يحاول العمال أن يتكيفوا مع بعض المتغيرات وعادة ما ينتج عند مواجهة مشكل استثنائي أو تطوير بعض أنشطة العمل.

والشكل الآتي يبين مختلف هذه الأنواع:

الشكل(6-2) أنواع التغيير



المصدر: إعداد الباحث

لقد لخص الشكل السابق أنواع التغيير التي تحص في المؤسسات، وهي أنواع عديدة تختلف باختلاف الهدف من التغيير، فقد يكون التقسيم بحسب الشمول أو الطبيعة أو السرعة أو المصدر.

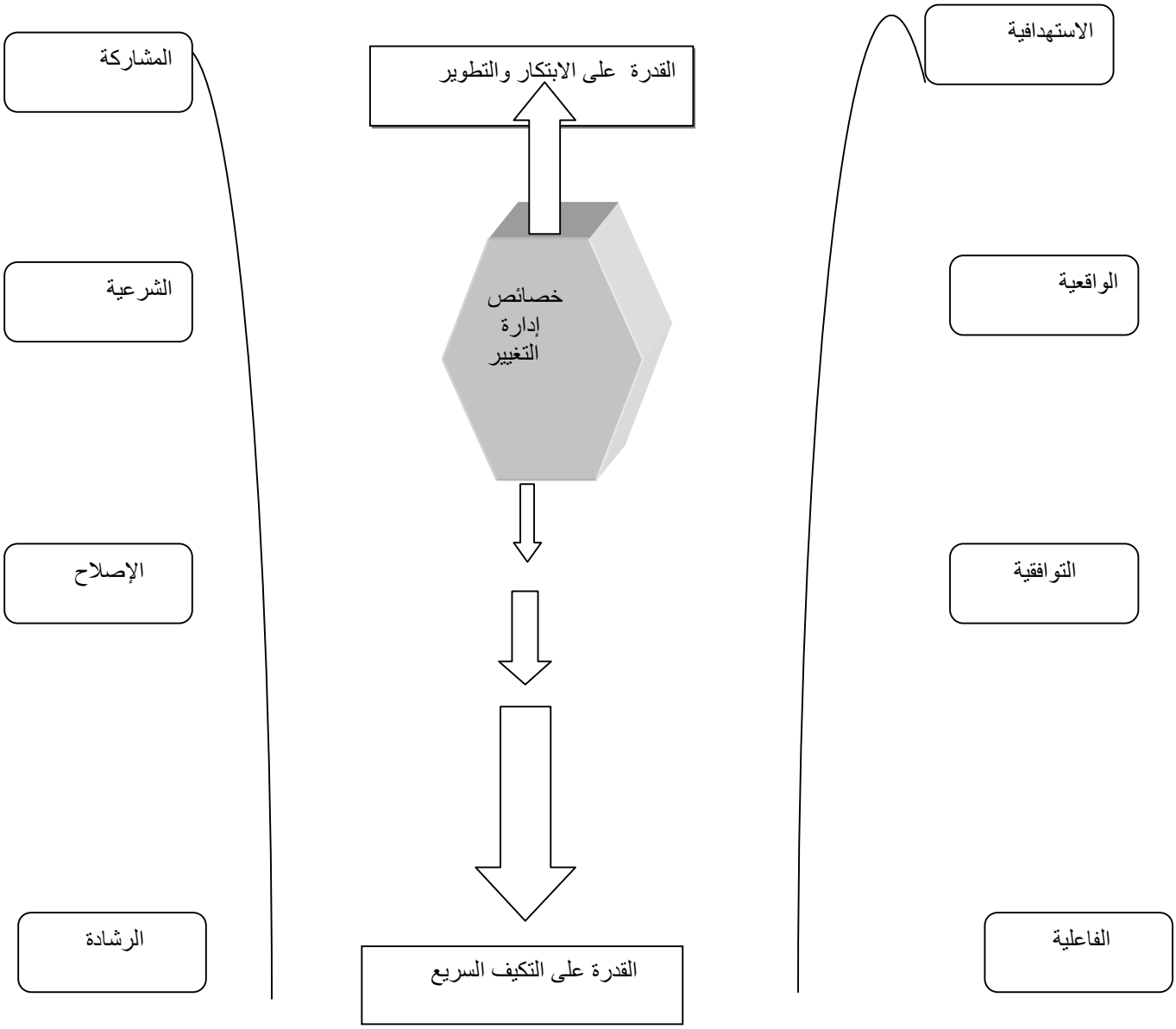
بما أن التغيير أمر حتمي لا مناص للمؤسسات منه باعتباره ضروري للتماشي مع المتطلبات والتغيرات الحاصلة في البيئة، ولأجل الأهمية التي يجب أن توليها المؤسسات للتغيير من أجل إحداثه والتفاعل معه بشكل جديد وضمان نجاحه لخدمة صالحها، كان لزاما على المؤسسات أن تقوم باستحداث إدارة للقيام بهذه العملية البالغة الأهمية، ألا وهي إدارة التغيير ولذلك نجد اختلاف شديد بين الباحثين في هذا المجال حول إعطاء مفهوم دقيق وشامل لهذه الإدارة، ومن التعاريف المقدمة لها نجد:

- ✓ إدارة التغيير هي الإدارة المسؤولة على إحداث عملية التغيير من خلال ضمان تحول المؤسسة من واقع حالي إلى واقع مرغوب خلال مدة زمنية معينة وهي عادة تكون من اختصاصات الإدارة العليا **(حسين أحمد الطراونة وآخرون، 2012، ص177)**، وما نلاحظه حول هذا التعريف أنه أرجع إدارة التغيير إلى عملية القيام بإحداث التغيير والذي عادة ما يكون من اختصاصات الإدارة العليا، لكن هذا التعريف لم يفصل في التغيير باختلاف نوع وحجم المؤسسات، فمثلا في مؤسسات كبيرة الحجم قد نحتاج إلى إدارة خاصة بالتغيير، أما في مؤسسات صغيرة ومتوسطة ونظرا لصغر حجمها فانه قد لا يحتاج لمثل هذه الإدارة، وإنما تكون من اختصاصات الإدارة العليا لأنها تستطيع القيام بمختلف الأعمال الموكلة لها؛
- ✓ إدارة التغيير هي تلك العملية المقصودة والهادفة التي تسعى إلى نقل المؤسسة من حال إلى حال أفضل منها وتحقيق التكيف البيئي **(حسين احمد الطراونة وآخرون، 2012، ص176)**، وهو أيضا تعريف ركز على هدف التغيير الكلي ولم يركز على الوظائف والمراحل التي قد يمر بها التغيير؛
- ✓ تعبر إدارة التغيير عن كيفية استخدام أفضل الطرق اقتصاديا وبفعالية لإحداث التغيير بقصد خدمة أهدافه والاضطلاع بالمسؤوليات التي تمليها أبعاد التغيير الفعال**(حماد محمود الرقب، 2008، ص27).** وما يلاحظ حول هذا التعريف انه قد اعتبر إدارة التغيير بمثابة إيجاد أنجع الطرق لإحداث التغيير وإنجاحه بكل كفاءة وفعالية؛

ومن خلال ما سبق من تعاريف يمكن تعريف إدارة التغيير بأنها: **عملية إيجاد الطرق والسبل المثلى التي من خلاله يمكن للمؤسسة من إحداث تغيير ايجابي ينقل المؤسسة من وضعية إلى وضعية أخرى أفضل، وهذه العملية قد تقوم بها الإدارة العليا، كما قد توكل لإدارة مستقلة تشرف عليها، كما يكون من وظائفها القيام بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة على عملية إحداث التغيير، وإدارة التغيير تتطلب الماما وفهم عميقا للتغيير وآثره المرتقبة على وضعية المؤسسة، كما يتطلب أيضا استعداد**

مسبق له من حيث تهيئة الأفراد له وتوفير المدخلات اللازمة بالنوعية المطلوبة. ويمكن بيان أهم خصائصها من خلال الشكل الموالي:

الشكل(6-3) خصائص إدارة التغيير

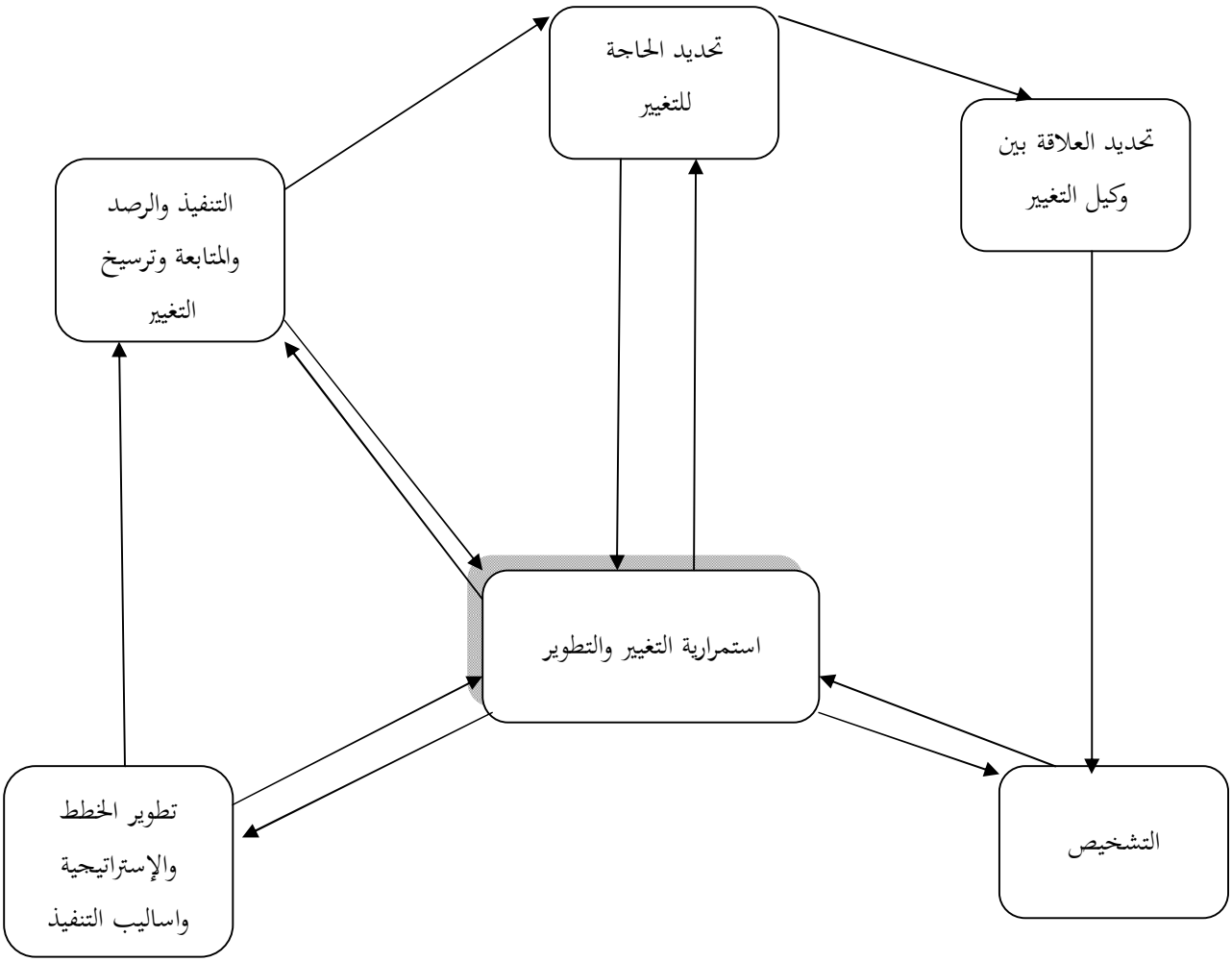


المصدر: الخضيري محسن احمد ، 2003، ص18

ما يتبين من خلال الشكل السابق أنه لا يمكن للمؤسسة أن تنجح في التغيير إلا إذا قامت بمراعاة توفر خصائصه، وهذه الخصائص تهتم بها إدارة التغيير لأنها الإدارة المسؤولة على إحداث التغيير وعدم مراعاة ذلك سيؤدي إلى مزيد من المقاومة.

تتكون إدارة التغيير من مجموعة من المراحل، يجب على المدراء الإلمام بها ومعرفتها جيدا قصد تطبيقها للوصول إلى أهداف التغيير ، وهي خطوات متتابعة يجب احترام تتابعها، فلا يمكن الذهاب إلى مرحلة معينة دون المرور على المرحلة التي قبلها، لأنها تشكل نظاما مستمرا فعندما يتم الوصول إلى هدف معينٍ فإنه يتوجب التخطيط لأهداف أخرى، وعند الوصول إلى مستوى معين فان المؤسسة لا تكتفي بذلك بل لا بد من العمل للوصول إلى وضع آخر متقدم من خلال تبني فلسفة التغيير، ومن المراحل الأكثر شيوعا بين الباحثين لإدارة التغيير يبينها الشكل الآتي

الشكل(6-4) مراحل إدارة التغيير



Source: Harvery and Brown, 2001, p22

ومن خلال الشكل السابق يتبين أن مراحل إدارة التغيير تتمثل في : **(ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص ص347- 349):**

✓ **تحديد الحاجة للتغيير:** تعتبر هذه المرحلة هي المرحلة الأولى من مراحل إدارة التغيير، وهي مهمة جدا لان نجاحها يعتبر كتمهيد لنجاح بقية الخطوات القادمة ونجاح التغيير بصورة عامة، وتنشأ الحاجة للتغيير من:

- ❖ الشعور بعدم الاتزان الداخلي؛
- ❖ الشعور بعدم الاتزان مع المنافسين؛
- ❖ ضغوطات بيئية.

ويجب تحديد حاجة المؤسسة للتغيير بشكل واضح ولكل من لهم دخل بالتغيير كمسؤولي التغيير والعاملين لان ذلك يعتبر كمشاركة في صنع قرار التغيير مما سيحد من مقاومته؛

✓ **تحديد العلاقة بين وكيل التغيير والمؤسسة:** للقيام بالتغيير يتم تعيين وكيل التغيير والذي قد يكون:

- ❖ أحد مديري المؤسسة؛
- ❖ لجنة من الإداريين؛
- ❖ خبير خارجي.

وخلال هذه المرحلة يتم وضع:

- ❖ إعطاء الرأي والانطباع الأولي حول التغيير ووضعية المؤسسة وإمكانية تحقيقه من طرف وكيل التغيير أو مسؤوليه؛
- ❖ تبادل الآراء بين مختلف الفاعلين في المؤسسة حول التغيير؛
- ❖ تقدير احتمال إمكانية نجاح التغيير من عدمه؛
- ❖ توقيع العقد بين المؤسسة ووكيل التغيير يتضمن الشروط والواجبات وهذا بموافقة الطرفين.

✓ **إجراءات المعاينة والتشخيص:** هذه المرحلة مهمة جدا في نجاح حياة التغيير، حيث يتم:

- ❖ جمع كل المعلومات المتعلقة بالمؤسسة؛
- ❖ استخدام المعلومات في تحديد مشاكل المؤسسة؛

- ❖ تحديد وبدقة الأسباب التي أدت إلى حدوث مختلف المشكلات.

✓ **إعداد الخطط الإجرائية والاستراتيجيات والأدوات:** هي مرحلة بداية التغيير الفعلية إذ يتم رسم خلال هذه المرحلة:

- ❖ رسم الخطط؛
- ❖ وضع السياسات والاستراتيجيات؛
- ❖ تحديد برامج التغيير؛
- ❖ تحديد أدوات التغيير؛
- ❖ تحديد التدخلات الميدانية.

وتهدف هذه المرحلة إلى حل المشكلات التي تم تشخيصها في المرحلة السابقة.

✓ **التطبيق:** بعد القيام بعملية تحديد المشكلات وتحديد الخطط والاستراتيجيات والسياسات والإجراءات اللازمة للقيام بالتغيير، تأتي مرحلة التطبيق الفعلي لهذه الخطط والاستراتيجيات وتجسيدها على أرض الواقع لإحداث التغيير الفعال، ويتم ذلك من خلال:

- ❖ القيام بعملية رصد ورقابة على عملية جمع البيانات على الأداء، واستقبال التغذية العكسية من اجل الاستفادة منها، وتتمثل هذه التغذية العكسية في ردود أفعال العاملين حول الوضع الجديد؛
- ❖ القيام بترسيخ برامج التغيير المقبولة في أذهان العاملين لان ذلك يؤدي إلى الشعور بالاستقرار والمودة بينهم؛
- ❖ نشر ثقافة التغيير بين العاملين من خلال تبني برامج التغيير الذاتية لان ذلك حسب الدراسات الحالية يعد أكثر جدوى واقل تكلفة من الاعتماد على الخبير الخارجي.

✓ **التحسين المستمر:** لا تكتفي المؤسسة بإحداث التغيير من خلال التخطيط له وتجسيده على أرض الواقع ثم تتوقف عن ذلك، بل يجب عليها من تتبنى فلسفة التحسين المستمر لأنها سوف يأتي اليوم وتجد المؤسسة نفسها غريبة عن بيئتها وتضطر للانسحاب من السوق، ولعل السبب الرئيسي لتبني هذه الفلسفة هو أن البيئة اليوم أصبحت سريعة التغيير والتكيف معها يتطلب الاستمرار في التغيير والتطوير، كما لا ننسى أن هناك مقاومة للتغيير من طرف أصحاب مصالح أخرى، فلا بد لها من العمل على التحسين المستمر من اجل امتصاص هذه المقاومة أو على الأقل التقليل من حدتها، ومن

بين الوسائل المساعدة على ذلك هو نشر الوعي بأهمية التغيير بين العاملين في المؤسسة وإشراكهم في صنع القرارات وخاصة وضع الأهداف والبرامج والنقاشات حول سبل التكيف البيئي.

- ✓ **استمرارية عملية التغيير والتطوير ومعرفة نواحي القوة والضعف فيها:** يجب أن تعمل المؤسسة على أن تكون عملية التغيير مستمرة لا منقطعة، كما لا بد لها أن تحرص على اكتشاف نقاط القوة فيها من اجل تفعيلها واكتشاف نقاط الضعف في برامج التغيير من اجل معالجتها وجعلها نقاط قوة.

3-6 التغير في إستراتيجية المؤسسة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية : لا بد على المؤسسة أن تغير من إستراتيجيتها بما يخدم أهدافها، ولتتماشى مع التغيرات البيئية ومن حيث التوجه العام فهناك ثلاثة أنواع رئيسية للإستراتيجية على النحو الآتي**(عبد السلام أبو قحف، 2004، ص ص231-233):**

- ✓ **الإستراتيجية الهجومية:** تركز هذه الإستراتيجية على بظروف البيئة التسويقية أو البيئة التنافسية للمؤسسة، ويكون هدفها هو بناء المركز التنافسي للمؤسسة من خلال عدة أساليب و طرق من خلال إتباع عدة طرق منها: التوسع، تنمية السلعة، تنمية السوق، التنويع، الابتكار والتجديد، غزو أسواق جديدة؛
- ✓ **الإستراتيجية الدفاعية:** تركز هذه الإستراتيجية على الاهتمام بالظروف الداخلية للمؤسسة أي البيئة الداخلية، حيث تستهدف من خلال معرفة جوانب الضعف الموجودة فيها ومعالجة ذلك من خلال تخفيض عدد السلع المنتجة أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي، أو تدريب وتنمية القوى العاملة، كما تستخدم المؤسسات هذه الإستراتيجيات من أجل مجابهة تهديدات السوق أو البيئة الخارجية العامة أو الخاصة (التنافسية)، ومن ابرز الأمثلة عن ذلك مواجهة حرب الأسعار أو التقدم التكنولوجي السريع في مجال تقديم الخدمة أو السلعة؛
- ✓ **إستراتيجيات الاستقرار:** تتمثل هذه الاستراتيجيات في قيام المؤسسة بإجراء بعض التغيرات المحدودة ولكنها تعتبر رئيسية في نفس الوقت ومن أمثلة ذلك تغيير محدود في الخدمة أو الأسواق، كما قد تقوم بعض المؤسسات من خلال هذه الإستراتجية بتركيز الموارد في اتجاه معين، مما قد تقود هذه الإستراتيجية المؤسسة إلى تبني اتجاه دفاعي في بعض الأحيان، وعلى اثر ذلك فان إستراتيجية الاستقرار لا تعني الجمود المطلق أو عدم القيام بأي تغيير أو اتخاذ أي قرار متعلق بالأنشطة أو السوق.

ومن حيث درجة الشمول تقسم الإستراتيجيات إلى:

- ✓ الإستراتيجيات على المستوى العام؛
- ✓ الإستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال؛
- ✓ الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي.

تقسم الاستراتيجيات على المستوى العام إلى **(غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، 2008، ص ص:52-55):**

- ✓ **إستراتيجية التكامل العمودي**

يتمثل الهدف الأساسي لهذه الإستراتيجية بتحقيق النمو من خلال الدخول باستثمارات جديدة بهدف تحقيق التكامل الأمامي أو الخلفي، أو كلا التكاملين. ويعنى التكامل الخلفي قيام المؤسسة بتوسيع أعمالها الداعمة لعناصر المدخلات في النظام الإنتاجي من مواد أولية، أو الطاقة أو أجزاء شبه مصنعة، وهذا ما سيحقق وفرات في التكلفة غي حالة كون الإنتاج كبير، كما يؤدي ذلك إلى استفادة المؤسسة من التكنولوجيا ويمنحها خبرة في مجال تسيير الأعمال والظروف البيئية. أما التكامل الأمامي فيعني تكامل المنتج النهائي وهو الأمر الذي يدفع نحو تحقيق القدرة ،وفي هذا القبيل نجد أن هناك العديد من وكلاء البيع أو تجار الجملة والتجزئة يتعاملون مع علامات متنافسة لنفس المنتج وقد لا يكون لديهم ولاء لأية علامة تجارية، وهو ما قد يؤدي إلى عدم قدرة المؤسسة إلى زيادة حصتها السوقية مما قد يتسبب في تراكم المخزون وهو الأمر الذي يؤدي إلى انخفاض الأرباح ، وعلى اثرٍ ذلك فإنه يكون من الأفضل بالنسبة للمؤسسة المصنعة أن تتبنى إستراتيجية التكامل إلى الأمام بالنسبة للمنتج النهائي من خلال إنشاء وكلات توزيع مما يؤدي أسعار بيع أقل من المنافسين ومن ثم والحصول على ميزة تنافسية. وعليه فان الغرض الأساسي من تطبيق هذه الإستراتيجية هو الوصول إلى السيطرة على نوعية المنتج النهائي وتحقيق خفض في التكاليف في حالة التكامل الخلفي، ورفع أرباح المؤسسة والمحافظة على سلامة المنتج النهائي، وتحقيق مرونة أكبر في قنوات التوزيع في حالة التكامل العمودي؛

✓ **إستراتيجية التنويع**

تتمثل هذه الإستراتيجية في قيام المؤسسة بالتنويع في أعمالها أو في منتجاتها وتستخدم عندما عندما تتقلص فرص النمو في الأعمال التجارية الرئيسية للمؤسسة، فحينئذ يصبح التنويع هو الخيار الأصلح لنجاح المؤسسة وتحقيق أهدافها، كما قد تتبع المؤسسة التنويع أيضا عندما تمتلك المؤسسة خبرة تكنولوجية عالية وكفاءات جوهرية ونقاط قوة في مواردها، وهذا ما يؤهلها لان تنافس بنجاح واعد في صناعات أخرى. وعلى المؤسسة أن توازن بين مدى تبدأ في التنويع على فرص نموها في صناعاتها الحالية وبين إمكانية استخدام مواردها وميزاتها وإمكاناتها في ميادين السوق الأخرى ،ومن أجل اتخاذ قرارا إتباع إستراتيجية التنويع فيجب على المؤسسة أن تطرح على نفسها سؤالا جوهري هو: ما نوع التنويع المطلوب؟ وما مقداره؟ ويوجد أمام المؤسسة عدة احتمالات فيمكن للمؤسسة التنويع في الأعمال التجارية المرتبطة بعملها أو نشاطها الراهن وهو ما يطلق عليه التنويع المترابط أو القيام بالتنويع في أعمال تجارية غير مرتبطة بذلك على الإطلاق، وهو ما يطلق عليه التنويع غير المترابط.

✓ **إستراتيجية التحالف**

تتمثل هذه الإستراتيجية في قيام المؤسسة بمشاركة مع مؤسسة أخرى، أو مع مؤسسات أخرى من خلال أنشطة التطوير، التصنيع، أو بيع السلع والخدمات، وتهدف المؤسسات من جراء ذلك إلى تحقيق أهداف إستراتيجية وتبادل المنافع، وهذا ما نجده حقيقة في هذا العصر إذ توجهت العديد من المؤسسات إلى تكوين شراكات وتحالفات إستراتيجية مع مؤسسات أخرى من أجل دعم مبادلاتها الإستراتيجية وتقوية قدراتها على المنافسة في الأسواق المحلية والدولية، ولعل السبب الرئيس من وراء ذلك هو ظهور تيار العولمة والتطورات التكنولوجية الحاصلة في بيئة مما أدى إلى ظهور فرص عديدة غير مستغلة في الأسواق ،وهذا ما دفع المؤسسات إلى محاولة استغلال الفرص الموجودة في بيئتها الخارجية من خلال إقامة شراكات مع مؤسسات أخرى وخاصة في ظل عصر المعلومات والتكنولوجيا؛

إستراتيجية الاندماج والشراء

يستخدم الباحثون مصطلح الاندماج والاستحواذ أحيانا بشكل مترادف لكنها في الحقيقة مختلفان عن بعضهما البعض، فالاندماج يعني قيام المؤسسة بالاندماج مع مؤسسة أخرى بصورة طوعية وليس كراهية ، أما الاستحواذ فيكون بين مؤسسات غير متماثلة في الحجم، وعليه فان المؤسسة صغيرة الحجم تكون مجبرة على الاندماج وغالبا ما تكون المؤسسة الصغيرة مجبرة على ذلك، ويتم من خلال في

شراء المؤسسة إما على التدفقات النقدية التي تنتج من أعمال المؤسسات، أو من خلال اللجوء إلى الاقتراض لغرض الشراء أو استخدام رأس المال لذلك أو أسلوب مزيج من هذه الأشكال لغرض تمويل عملية الشراء. أما قيام المؤسسة بالشراء فقد يكون من خلال شراء كل موجودات المؤسسة أو 50% منها أو من خلال شراء حصة السيطرة، وتتمثل في الحصة التي تعطيها الحق في صنع القرارات الإدارية والإستراتيجية في المؤسسة التي قامت بشرائها، فهذه العملية تحدث من خلال قيام مؤسستين أو أكثر بربط عملياتهما من خلال الاعتماد على عدة أساليب التي تماثل طرق التملك التي قد تتيح لها استخدام النقد أو الأسهم الخاصة بها لشراء نسبة من موجودات مؤسسة أخرى، أما الاندماج والاندماج فيكون بشكل آخر من خلال قيام كل مؤسسة بشراء نسبة معينة من موجودات المؤسسة الأخرى أي أن هناك صورة متبادلة بين المؤسستين.

أما الاستراتيجيات على مستوى وحدات الأعمال فتضم ثلاثة أنواع، ولعل أبرز نموذج مبين لهذه الأنواع هو نموذج بورتر والمعروف بـ Porter's generic strategies، حيث يفترض Porter وجود ثلاثة إستراتيجيات، والتي إذا تم إتباعها فان المؤسسات من خلالها ميزة تنافسية **(سعد غالب ياسين، 2010، ص ص:60-63)**، والنموذج مبين في الشكل الموالي:

الشكل (6-5) نموذج Porter

Differentiation التمييز	Cost leadership قيادة التكلفة
B3 التركيز Focus	A3 مراكز التكلفة

المصدر: سعد غالب ياسين، 2010، ص62

تتمثل هذه الاستراتيجيات في **(موفق محمد الضمور، 2008، ص11):**

- ✓ **إستراتيجية قيادة التكلفة:** تقوم المؤسسة وفقا لهذه الإستراتيجية بالاستثمار الأمثل للموارد والإنتاج بمعايير نموذجية والبيع بالأسعار الرائدة في السوق،وبالتالي فهي إستراتيجية تضع المؤسسة كأقل المنتجين تكلفة في الصناعة، وعليه فان المؤسسة التي تحقق أقل تكلفة – قيادة التكلفة- ستكون فوق متوسط الإنجاز في قطاع الصناعة؛
- ✓ **إستراتيجية التميز:** من خلال هذه الإستراتيجية فان المؤسسات ستبحث عن التميز و الإنفراد بخصائص فريدة من نوعها في ميدان الصناعة وتكون ذات قيمة وجودة للمستهلكين ومن أمثلة ذلك الأسعار التشجيعية وخدمات ما بعد البيع؛
- ✓ **إستراتيجية التركيز:** من خلال هذه الإستراتيجية فان المؤسسات تتجه نحو اختيار مجال تنافسي محدود في داخل القطاع فيتم توجيه كافة الجهود على جزء معين من السوق ومن ثم تكثيف نشاط المؤسسة التسويقي في هذا الجزء فقط دون سواه، أي تقوم المؤسسة بالعمل على استبعاد الآخرين ومنعهم من التأثير في حصة المؤسسة. ويوجد بديلين أمام المؤسسات لتحقيق هذه الإستراتيجية الأول يتمثل في الاهتمام بمركز التكلفة من خلال العمل لتحقق المؤسسة ميزة بالتكاليف في القطاع المستهدف، أما البديل الثاني فيكون من خلال الاهتمام بمركز التمييز من خلال قيام المؤسسة بالبحث عن التمييز في داخل القطاع المستهدف.

إن هذا النموذج يقدم مزايا كبيرة للمدراء حيث يؤدي بهم إلى التفكير في الإستراتيجيات التنافسية، وتركيز الجهود نحو تحقيق الميزة التنافسية المؤكدة، ولكن لهذا النموذج عدة عراقيل تعرقل عملية نقله إلى استراتيجيات عملية فقيادة التكلفة المؤكدة ليس معناها فقط تكاليف منخفضة أو ميزة بالتكاليف على المدى القصير، ولكنها تعني تحقيق أقل تكاليف بالمقارنة مع المنافسين طول الفترة وهذا ما يشكل تحدي في كيفية المحافظة عليها.

أما الإستراتيجيات على المستوى الوظيفي فيمكن اعتبار أن هناك ستة إستراتيجيات أساسية **(رحيم حسين، 2006، ص ص:154-157)** وهي: إستراتيجية التمويل، الموارد البشرية، البحث والتطوير التكنولوجي، التموين، الإنتاج والتسويق.

✓ **إستراتيجية التمويل**

تدخل هذه الإستراتيجية ضمن الإستراتيجية المالية للمؤسسة، وهي تعني كيفية تدبير بتدبير الأموال اللازمة لضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة وضمان تحقيق الأرباح وللسير الحسن للمؤسسة من جهة، و لضمان تنفيذ مختلف إستراتيجياتها من جهة أخرى، ويتضمن إعداد هذه الإستراتيجية الآتي:

- ❖ العمل على تحديد مختلف البدائل التمويلية المتوفرة للمؤسسة ، ومن أهم وأبرز هذه البدائل: التمويل الذاتي: الاقتراض المصرفي، طرح سندات، طرح أسهم،... وكل نوع منها يمكن أن يتم وفق أساليب وطرق متعددة ولآجال مختلفة؛
- ❖ العمل على دراسة كل بديل من حيث التكاليف والمزايا، أي معرفة تكلفة كل بديل وفائدته وما هي المخاطر المترتبة على كل بديل ؛
- ❖ تحديد المزيج التمويلي الأفضل، أي ما هم البدائل التي تساعد المؤسسة من حيث مزاياه وتكاليفه.

إستراتيجية الموارد البشرية

تهتم هذه الإستراتيجية بالعاملين في المؤسسة ولذلك نجدها تتضمن الآتي:

- ❖ الحصول على الموارد البشرية المناسبة من خلال القيام بالاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- ❖ العمل على تنمية المورد البشري من خلال التدريب والتكوين؛
- ❖ الأجور والمكافآت؛
- ❖ تقييم الأداء؛
- ❖ الحوافز وتنمية العلاقات؛...

وما يمكن قوله هنا أن إستراتيجية الموارد البشرية مهمة جدا ينبغي ربطها بإستراتيجية المؤسسة ككل ولا ينبغي فهمها على أنها مجرد إجراءات فنية وتنظيمية، وإنما يجب اعتبارها هي الأساس في تنمية المؤسسة ككل، وعليه يجب تصميم هذه الإستراتيجية بمستوى التطلعات الإستراتيجية للمؤسسة ككل؛

✓ **إستراتيجية البحث والتطوير التكنولوجي**

تهتم هذه الإستراتيجية بالجوانب الجوانب الفنية للمؤسسة أو لوحدة الأعمال، ويكون دورها الأساسي هو البحث والتطوير أي إجراء بحوث لفائدة المؤسسة في مجال دعم الطاقة التكنولوجية

الموجودة أو تطوير تكنولوجيا جديدة أو اقتناءها، ويمتد الأمر إلى بحوث حول كيفية تطوير أساليب الإنتاج والمواد المطلوبة. ولأجل اعتبار المؤسسة بين عدة بدائل فلا بد من إجراء اختبارات تكنولوجي وتحديد مختلف البدائل، ومن ثم اختيار البديل أو البدائل ذات الأفضلية بالنسبة للمؤسسة، وما يمكن قوله هنا أن أهمية هذه الإستراتيجية تختلف من مؤسسة إلى أخرى لاختلاف الحجم وطبيعة النشاط ولاختلاف مستوى الكثافة التكنولوجية المطلوبة، ومن المؤشرات المتعلقة بهذه الإستراتيجية نجد: عدد الابتكارات، عدد المنتجات، والأساليب المطورة ونمو الإيرادات المحصل بسببها الإنفاق على البحث والتطوير؛

✓ **إستراتيجية التموين**

تتمثل هذه الإستراتيجية في شراء المواد ومختلف لوازم عملية الإنتاج التي تحتاجها المؤسسة من اجل مزاولة أنشطتها الإنتاجية ويعتبر ذلك قرار يجب اتخاذه لتوفر أمام المؤسسة العديد من البدائل المتاحة ، ولتحقيق ذلك فانه يجب على المؤسسة القيام باستخبار حول سوق التموين محليا وأجنبيا، من اجل جمع المعلومات اللازمة حول كل بديل ومعرفة تفاصيل كل بديل متاح، بما يتضمنه من تكاليف وآجال ومخاطر وخدمات مرافقة،وبعدها يتم اختيار الموردين المناسبين.وعليه فانه يجب على المؤسسة أن تقوم بتصميم ورسم إستراتيجية مناسبة لذلك يضمن لها اختيار المردين المناسبين، وتختلف أهميتها من مؤسسة لأخرى تبعا لمتطلبات الإنتاج واختلاف حجم المؤسسة ونوعية المواد المستخدمة، وكل هذا يتحدد بحجم سوق المؤسسة وطبيعة نشاطها، ومن المؤشرات الأساسية لهذه الإستراتيجية نجد: تكلفة الشراء، جودة المواد، آجال التسليم، الخدمات والامتيازات المرافقة؛

✓ **إستراتيجية الإنتاج**

ترتبط هذه الإستراتيجية بكل الاستراتيجيات الأخرى ارتباطا وثيقا ، فهي همزة وصل ما بين إستراتيجية التسويق وإستراتيجية الشراء، فإستراتيجية التسويق تحاول دراسة السوق والتبليغ عن احتياجاته كما ونوعا.أما إستراتيجية الشراء فتهتم بتوفير المواد بالقدر المطلوب وفي الوقت المناسب، وكل ذلك يعد كمدخلات لإستراتيجية الإنتاج. كما ترتبط هذه الإستراتيجية أيضا بإستراتيجية التكنولوجيا، فتنفيذ العمليات الإنتاجية يحتاج إلى القدر المناسب من التكنولوجيا، كما لها ارتباط وثيق بإستراتيجية التمويل إذ لا يمكن لها العمل إلا إذا قامت إدارة التمويل بتوفير الأموال اللازمة لها، كما أن غالب موارد الإدارة المالية راجع إلى بيع مخرجات إدارة الإنتاج ؛

✓ **إستراتيجية التسويق :** تتمثل هذه الإستراتيجية في تصريف منتجات المؤسسة إلى المستهلكين، فهي تعد المعبر ما بين المؤسسة ومستهلكيها، وبالتالي فهي تعد من أهم الاستراتيجيات الوظيفية بالمؤسسة وتعكس هذه الإستراتيجية صورة المؤسسة، وتتضمن هذه الإستراتيجية القيام بـ: تحليل السوق، التجزئة الإستراتيجية للسوق، الترويج لمنتجات المؤسسة بمختلف الوسائل، التسعير، اختيار القنوات المناسبة للتوزيع، ومن أهم مؤشرات المعتمد عليها في هذه الإستراتيجية: الحصة السوقية، نمو المبيعات، عدد الأسواق، عدد الزبائن وطبيعتهم، تكلفة التوزيع، تكلفة الترويج والإشهار.

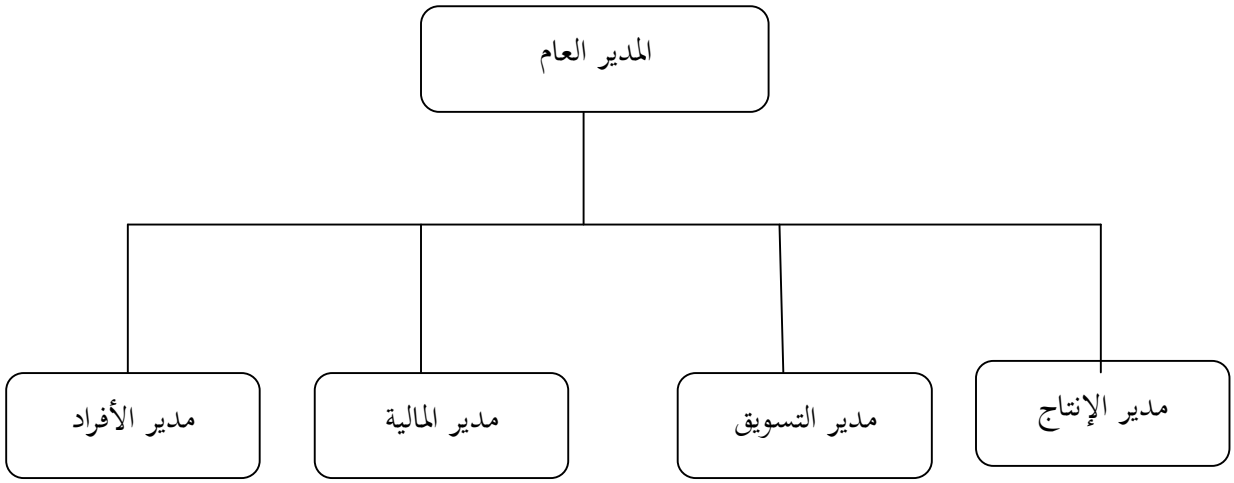
ومن خلال ما سبق فإن أي تغير في إستراتيجية المؤسسة من إستراتيجية إلى أخرى يجب أن يعقبه تغير في أساليب توظيف وتنمية الموارد البشرية لان لكل إستراتيجية مبادئها وثقافتها في التطبيق، وكل أسلوب يحتاج إلى موارد بشرية تتكيف معه باستمرار، ومن ثمة وجب على المؤسسة أن تبحث على الكفاءات والمهارات الجديدة التي تسهل من تطبيق الإستراتيجية وعليها أن تسعى إلى تكوين مواردها البشرية بما يخدم ويسهل تطبيق إستراتيجيتها .

6-4 التغير في الهيكل التنظيمي وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية

بشكل عام الهياكل التنظيمية التي تعتمدها المؤسسات يمكن أن يكون واحدا من النماذج والأشكال الموالية بحيث يمكن للمؤسسة أن تختار واحدا منها للتماشي مع التغير البيئي**(رضا صاحب أبو آل علي وسنان كاظم الموسمي، 2012، ص ص403-410):**

✓ **التقسيم الوظيفي:** ويمكن بيانه من خلال الشكل الموالي:

الشكل(6-6): التقسيم الوظيفي

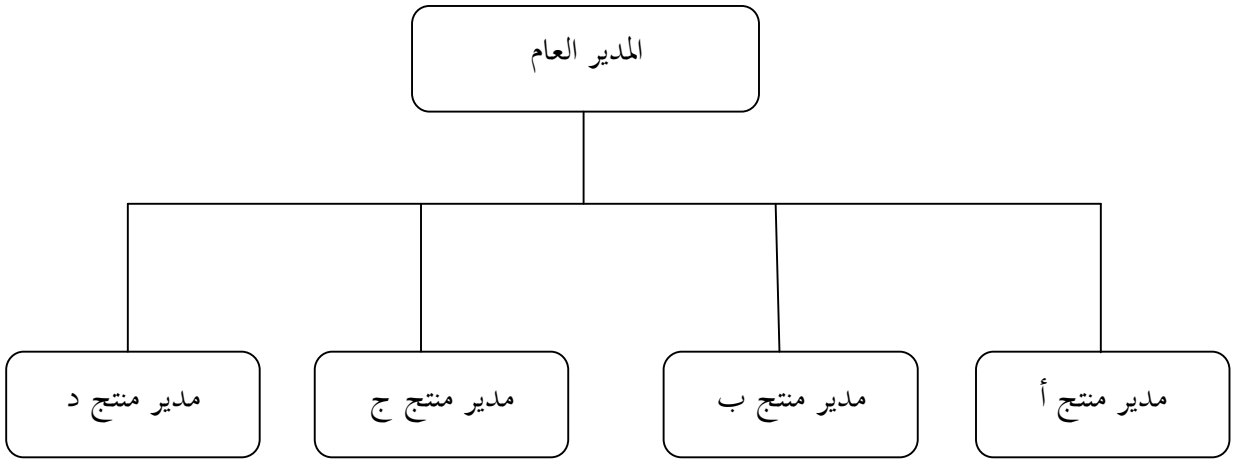


المصدر: رضا صاحب أبو آل علي وسنان كاظم الموسمي، 2012، ص403

ويتضح من الشكل السابق أنه يتم تقسيم المؤسسة إلى عدة وحدات تنظيمية تكون متناسبة مع عدد الوظائف الموجودة في المؤسسة، وتكون كل وحدة مختصة في القيام بوظيفة معينة داخل المؤسسة، وقد تجزأ كل وظيفة رئيسية إلى وظائف فرعية، ومن مزايا هذا النوع هو أنه يساعد على رفع كفاءة الأداء من خلال الاعتماد على التخصص في العمل كما انه يؤدي إلى تحقيق التنسيق في أداء الأعمال المتشابهة ويتميز بالسهولة في الإشراف والرقابة؛

- ✓ **التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة :** يتم تقسيم نشاطات المؤسسة بحسب السلعة التي تنتجها أو الخدمة التي تقدمها، فيكون لدينا إدارات خاصة بكل سلعة مثلا مدير السلعة أ ومدير السلعة ب ومدير السلعة ج وهكذا ، ومن مزاياه هو الاستفادة الكلية من مبدأ التخصص وتقسيم العمل، إذ كل إدارة مختصة في سلعة وعينة، وبالتالي أنشطة واحدة، إلا أن في مثل هذا النوع نجد أن هناك صعوبة في التنسيق بين مختلف الأقسام لأنن كل قسم مستقل عن القسم الآخر ، والشكل الآتي يوضح هذا التقسيم:

الشكل(6-7): التقسيم حسب نوع السلعة أو الخدمة

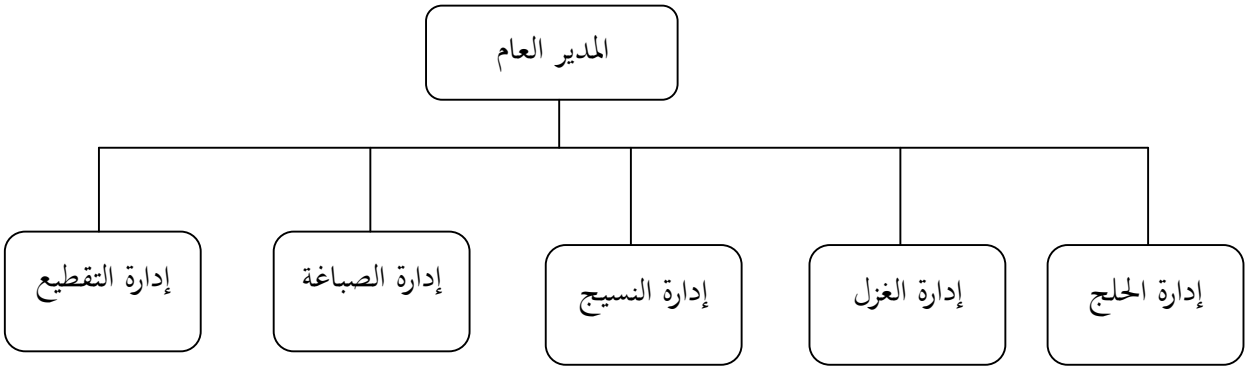


المصدر: إعداد الباحث

- ✓ **التقسيم حسب مراحل العمل:** يتم تقسم نشاطات المؤسسة حسب مراحل إنتاج المنتج أو تقديم الخدمة، بحيث كل وحدة يوكل لها مهام كل مرحلة من المراحل، وهذا التقسيم أيضا يحقق الاستفادة الكاملة من مبدأ تقسيم العلم والتخصص، حيث أن كل وحدة مختصة بمرحلة معينة فتوجه كل الجهود لتحقيق أهداف هذه المرحلة، ويسهل أيضا عمليات الإشراف والرقابة على الأعمال لكن

نجد أن هناك صعوبة في التنسيق بين مختلف مراحل الإنتاج، وبالتالي بين الوحدات التنظيمية، والشكل الآتي يبين هذا النوع من التقسيم:

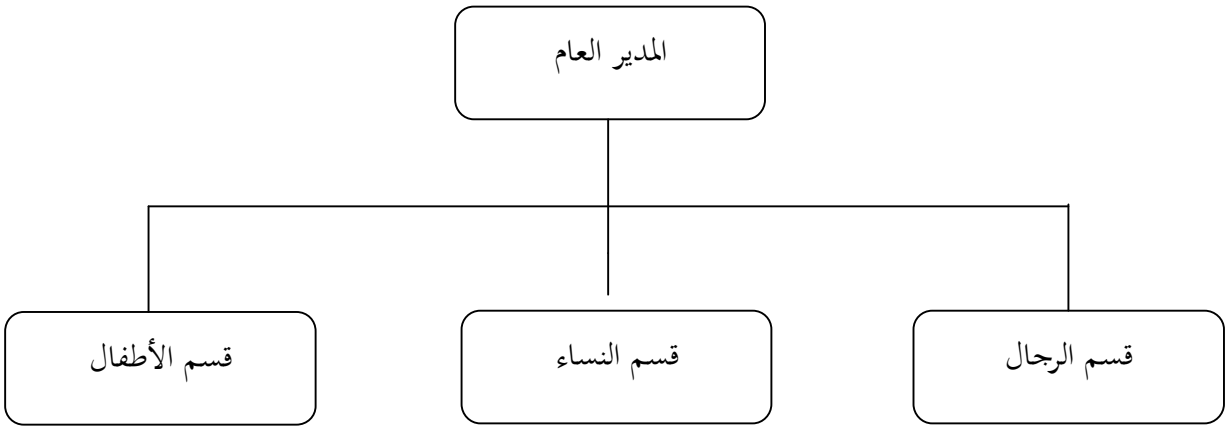
الشكل (6-8): التقسيم حسب مراحل العمل



المصدر: رضا صاحب أبو آل علي وسنان كاظم الموسمي، 2012، ص405.

✓ **التقسيم حسب نوع الزبائن:** يتم تقسيم نشاطات المؤسسة بحسب زبائنها وهو أمر شائع في المؤسسات التي تبيع منتجاتها لفئات مختلفة من الزبائن مثلا المؤسسات التي تبيع ملابس للرجال والنساء والأطفال تقوم بتخصيص لكل فئة من زبائنها وحدة تنظيمية خاصة، وبالتالي فان هذا النوع يؤدي أيضا إلى الاستفادة من التخصص وتقسيم العمل ومن ثمة العمل على تحقيق رغبات الزبائن وهو ما يؤدي إلى المحافظة عليهم و ما يعاب عليه هو صعوبة التنسيق بين الوحدات وعدم و وجود سياسات موحدة للتعامل مع الزبائن ، والشكل الآتي يوضح هذا النوع من التقسيم:

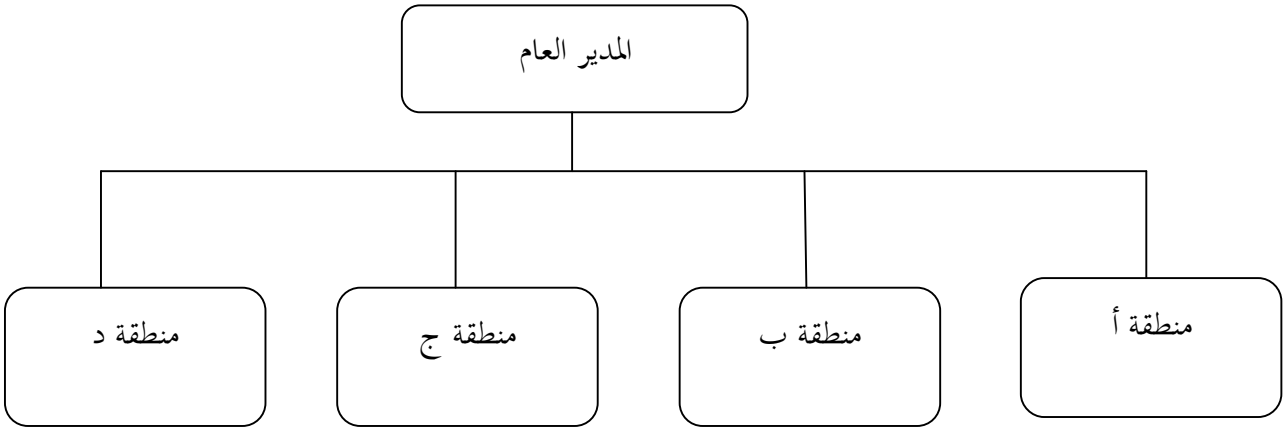
الشكل (6-9): التقسيم حسب نوع الزبائن



المصدر: إعداد الباحث.

✓ **التقسيم حسب الموقع الجغرافي :** يتم في مثل هذا النوع تقسيم نشاطات المؤسسة بحسب المواقع التي تعمل فيها فتتخص كل وحدة في موقع جغرافي معين، وبالتالي يكون لديها مدير خاص بها يديرها بحسب الظروف البيئية المحيطة بها وهذا النوع أيضا يعتمد على مبدأ تقسيم العمل والتخصص إذ تتخصص كل وحدة في منطقة معينة لتتكيف مع ظروفها، وما يعاب عليه صعوبة التنسيق بين الوحدات لتباعد المناطق الجغرافية والشكل الآتي يوضح هذا النوع من التقسيم:

الشكل(6-10): التقسيم حسب الموقع الجغرافي



المصدر: إعداد الباحث

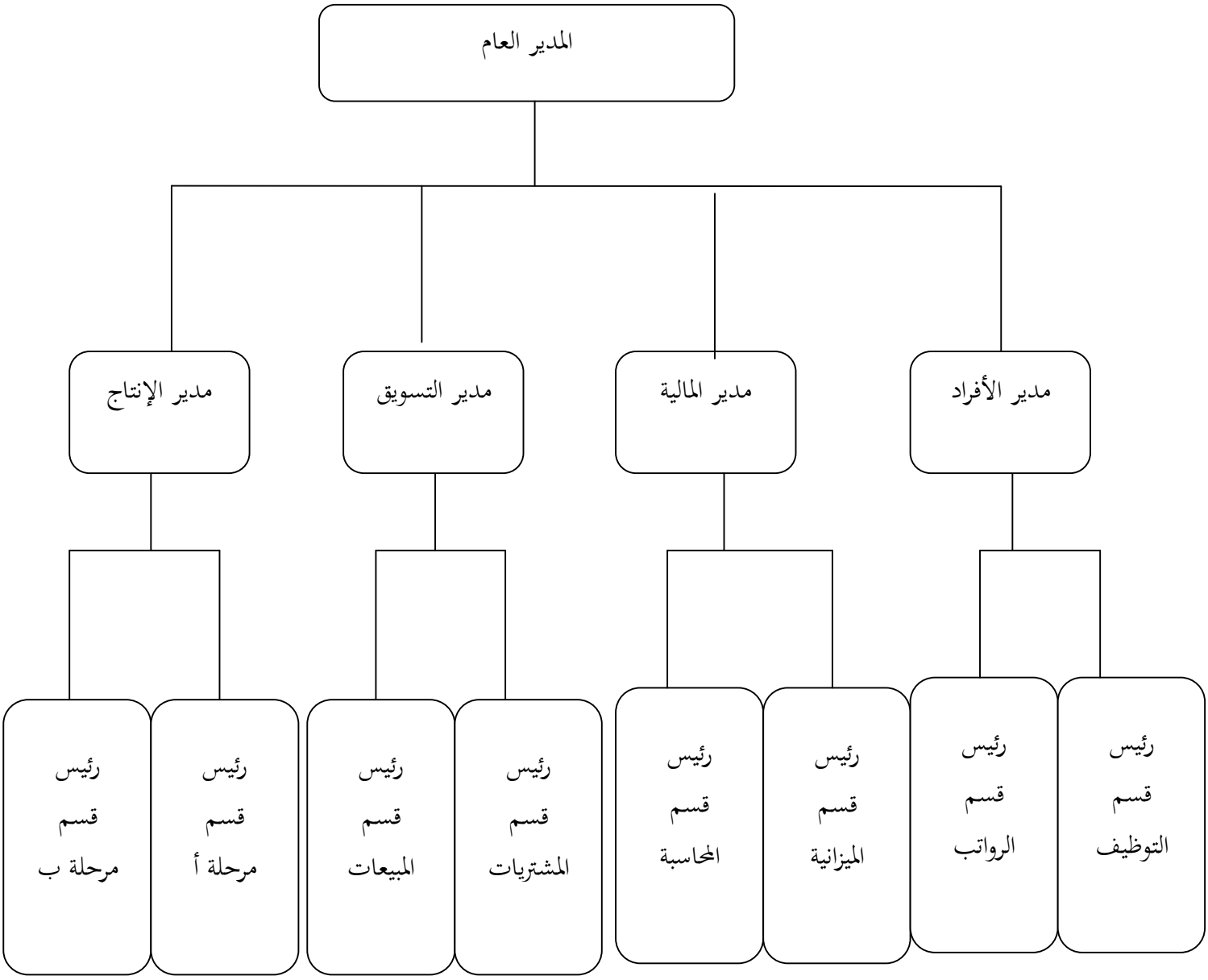
✓ **التقسيم المركب:** يعتبر هذا النوع من أكثر التقسيمات شيوعا إلا انه لا يوجد طريقة واحدة للقيام بتقسيم الأنشطة، حيث أن لكل مؤسسة ظروف خاصة بها، فتقسم نشاطاتها حسب الطريقة التي تراها مناسبة، ويمثل هذا التقسيم مزيج للتقسيمات السابقة، إذ قد نجد أكثر من تقسيمين في مؤسسة واحدة، فقد تبدأ بالتقسيم الوظيفي في إدارة معينة ونظرا لتوسعها قد تتحول إلى تقسيم على أساس السلعة أو الخدمة أو قد تتوسع مبيعات مؤسسة فتعيد تقسيم مبيعاتها على أساس المناطق الجغرافية، وان اختيار طريقة في التقسيم يتوقف على عدة عوامل منها:

- ❖ الطبيعة الفنية لنشاطات المؤسسة؛
- ❖ التكنولوجيا المستخدمة؛
- ❖ مزايا كل طريقة من طرق التقسيم؛

- ❖ سهولة تطبيق التقسيم المختار وخاصة الإشراف والرقابة؛
- ❖ مدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية؛
- ❖ نوعية الزبائن التي تتعامل معهم المؤسسة وطبيعة العلاقات الداخلية والخارجية للمؤسسة؛
- ❖ طبيعة السوق الذي تعمل فيه المؤسسة.

والشكل الآتي يوضح هذا النوع من التقسيم:

الشكل(6-11): التقسيم المركب

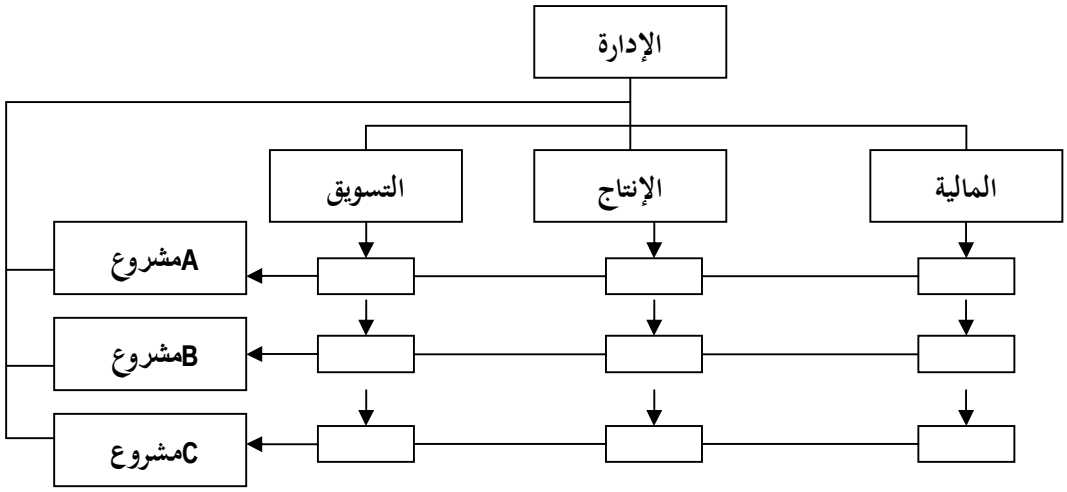


المصدر: رضا صاحب أبو آل علي وسنان كاظم الموسمي، 2012، ص410.

كما قد تتبنى المؤسسة الأنواع الموالية من الهياكل التنظيمية**(طاهر محسن منصور الغالبي ووائل محمد صبحي إدريس ،2010، ص278):**

✓ **الهيكل المصفوفي:** و يستعمل عندما تكون البيئة الخارجية متغيرة ومعقدة خاصة على مستوى الأسواق ونبينه من خلال الشكل الآتي:

الشكل (6-12): الهيكل المصفوفي

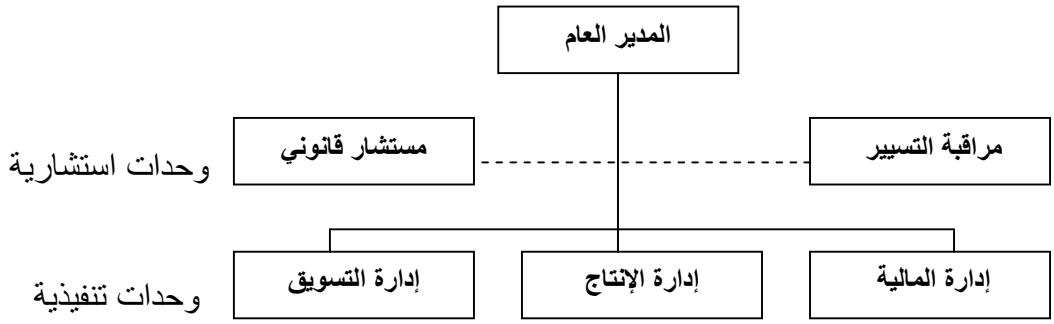


المصدر: عبد الوهاب سويسي،2004، ص106

✓ **الهيكل الخطي الاستشاري:** يتم الجمع بين مزايا الهيكل التنفيذي المتعلق بالسلطة الموحدة والهيكل الوظيفي فيما يتعلق وهو الأكثر انتشارا في المؤسسات.

والشكل الموالي يبين ذلك:

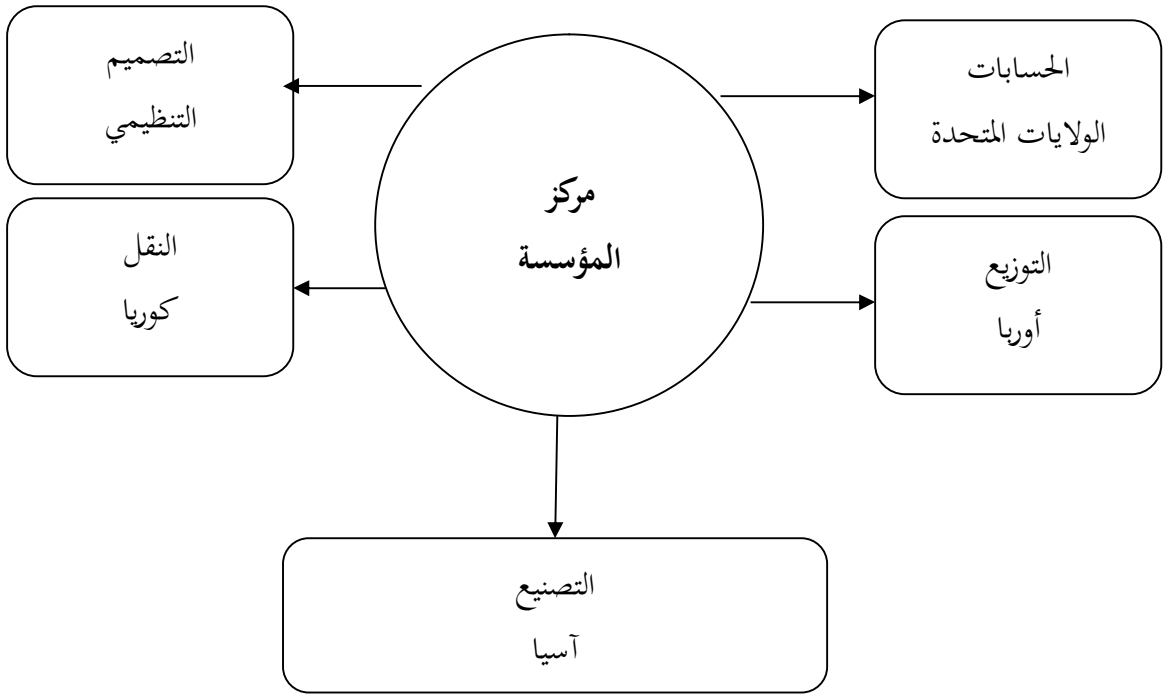
الشكل (6-13): الهيكل الخطي الاستشاري



المصدر: عبد الوهاب سويسي،2004، ص105

✓ **الهيكل الشبكي** : في بعض المؤسسات الكبيرة التي لها أعمال كبيرة وعبر دول معينة قد تتبنى المؤسسات هيكل تنظيمي شبكي، حيث تقوم المؤسسة بإسناد وظائف رئيسية إلى مؤسسات أخرى مستقلة من خلال التعاقد معها من بل الإدارة العليا، فتكون بذلك خدمات المحاسبة والهندسة والمبيعات تتولاها مؤسسات أخرى وهو ما يبينه الشكل الآتي:

الشكل(6-14) التنظيم الشبكي



المصدر: رضا صاحب أبو آل علي وسنان كاظم الموسمي، 2012، ص412.

من الملاحظ في العصر الحديث، عصر المعلوماتية والمعرفة والانترنيت ظهور المؤسسات الافتراضية،وهذه المؤسسات تعمل في الفضاء الالكتروني و ربما لا يكون لها أساس مادي فيزيولوجي واضح، لذلك فإن المؤسسات لم تطور لها بعد هياكل تنظيمية تعرض للبحث والدراسة والفحص لمعرفة أيها أفضل، أو أنها بالحقيقة مؤسسات جل عملها قائم على أساس نظم معلومات معقدة بدلا من هياكل تنظيمية جامدة، إن طبيعة عمل المؤسسات الافتراضية في بيئة تتصف بالإبداع والتجديد، وتحتاج إلى استجابات سريعة جدا جعل منها مؤسسات تتصل بالمستهلك في ومضة سريعة من الزمن بدلا من الاتصال التقليدي من قبل العاملين في مثل هؤلاء العملاء الأذكياء.

إن التغير في الهيكل التنظيمي من هيكل إلى آخر يعني :

- ❖ تغير في الأهداف؛
- ❖ تغير في الإستراتيجية؛
- ❖ تغير في السلطات؛
- ❖ تغير في الوظائف والمهام

وعلى اثرٍ ذلك فان المؤسسة يجب عليها أن تغير من مواردها البشرية بتوظيف موارد بشرية جديدة تتكيف مع هذه التغيرات الحاصلة، ومن ثمة التغير من أساليب التوظيف الحالية إلى أساليب حديثة تعتمد على الكفاءات والجدارات، وان تقوم بتنمية أفرادها الحاليين بما يجعلهم يتقبلون هذا التغيير ويتكيفون معه بسرعة.

6-5 التغير في القيادة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية

من الأنماط الأكثر شيوعا هي(**رافدة عمر الحريري، 2010، ص ص 130 –138)**:

- ✓ **القيادة التقليدية:** يستعمل هذا النوع في المجتمعات القبلية والريفية ، أين يكثر التأثير من خلال الفصاحة وكبر السن والحكمة، حيث يتحكم القائد في أتباعه بسهولة فيكون منهم الولاء التام ، ومن مميزات هذا النمط أنه يحاول المحافظة على الوضع الحالي، ولا يبحث عن أوضاع أخرى، ومن ثم فانه يرفض التغيير ويقاومه بشدة من اجل المحافظة على السلطة والنفوذ؛
- ✓ **القيادة الجذابة:** من خلال هذا النوع فان القائد له خصائص خرقة تجعله محبوبا لدى المرؤوسين وهذا ما يجعل الأفراد ينظرون إليه بأنه شخص مثالي لا يمكن أن يخطأ، ويتأثرون به في سلوكياته ومن ثم فأنهم يبدون له الولاء والطاعة الطوعية، ويحاولون إتباع كل تعليماته ونصائحه المقدمة، ويرجع السبب في ذلك لحب الأفراد لشخصيته، وعليه فان الأعمال والنشاطات ستظل قائمة حتى في حالة غيابه، ويكثر استخدام هذا النوع من القيادة في المؤسسات غير الرسمية والمصالح الاجتماعية؛
- ✓ **القيادة العقلانية:** في هذا النوع من القيادة فان القائد يستمد سلطته ونفوذه من القوانين المخولة له والتفويض الرسمي الممنوح له ، إذ يعتمد على المركز الوظيفي في التأثير على الآخرين ، وعليه فان القائد يميل إلى تطبيق القوانين والتعليمات بكل حذافيرها، ويلغي أي مرونة في ذلك مهما كانت الأمور . كما أن القائد في مثل هذا النوع من القيادة يطبق أسلوب العقاب أمام الأفراد لمن يخالف القوانين والتعليمات واللوائح المعمول بها، وعليه نجد أن الأفراد يتبعون ذلك خوفا من العقوبات ويتوقع

أن يستخدموا نفس الأسلوب منهم، وبالتالي فان الولاء هنا يكون للقوانين والتعليمات واللوائح وليس للقائد؛

- ✓ **القيادة المستبدة:** تسمى أيضا بالقيادة المتسلطة وما يميز هذا النمط هو الفردية في اتخاذ القرارات أي دكتاتورية اتخاذ القرارات، فتتمركز السلطة والقرارات بيد القائد فقط، وعليه نجد أن بعض الباحثين يطلق عليها بالقيادة السلبية لأنها تتعلق بالتهديد والترهيب، فالقائد هنا يهدد ويرهب الأفراد من اجل إتباعه وتطبيق كافة قراراته بالطريقة التي يشاؤها دون مناقشة ذلك، وبالتالي يكون القائد قاس شديد البطش لمن يعارضه، ويمنع المشاركة في القرارات ويقمع المبادرات ولا يجتمع مع الأفراد إلا لوقت قصير جدا يكتفي فيه بإعطاء التعليمات والتوجيهات، ونجد أن الكل يخشاه ويتفادى مناقشته ويتفادى معارضته ويكون الأفراد في جو عمل مقلق يكثر عليه الحقد والصراع والمشاكل وهبوط للروح المعنوية، وعليه فانه يطلق على هذا النوع أيضا اسم القيادة الآمرة أو غير التوجيهية.

ومن أبرز سمات هذا النمط ما يلي:

- ❖ البطش والشدة والصرامة؛
- ❖ تعليمات كثيرة وأوامر غير واضحة ؛
- ❖ تدخل القائد في أعمال المرؤوسين وعدم إعطائهم الحرية في العمل؛
- ❖ الاعتماد على الأوامر الشفوية غير الكتابية ؛
- ❖ العزلة و الانغلاق؛
- ❖ انعدام روح الإبداع لدى العاملين؛
- ❖ هذا النمط تنعدم فيه العلاقات الإنسانية بين الأفراد العاملين وبين القائد والأفراد.

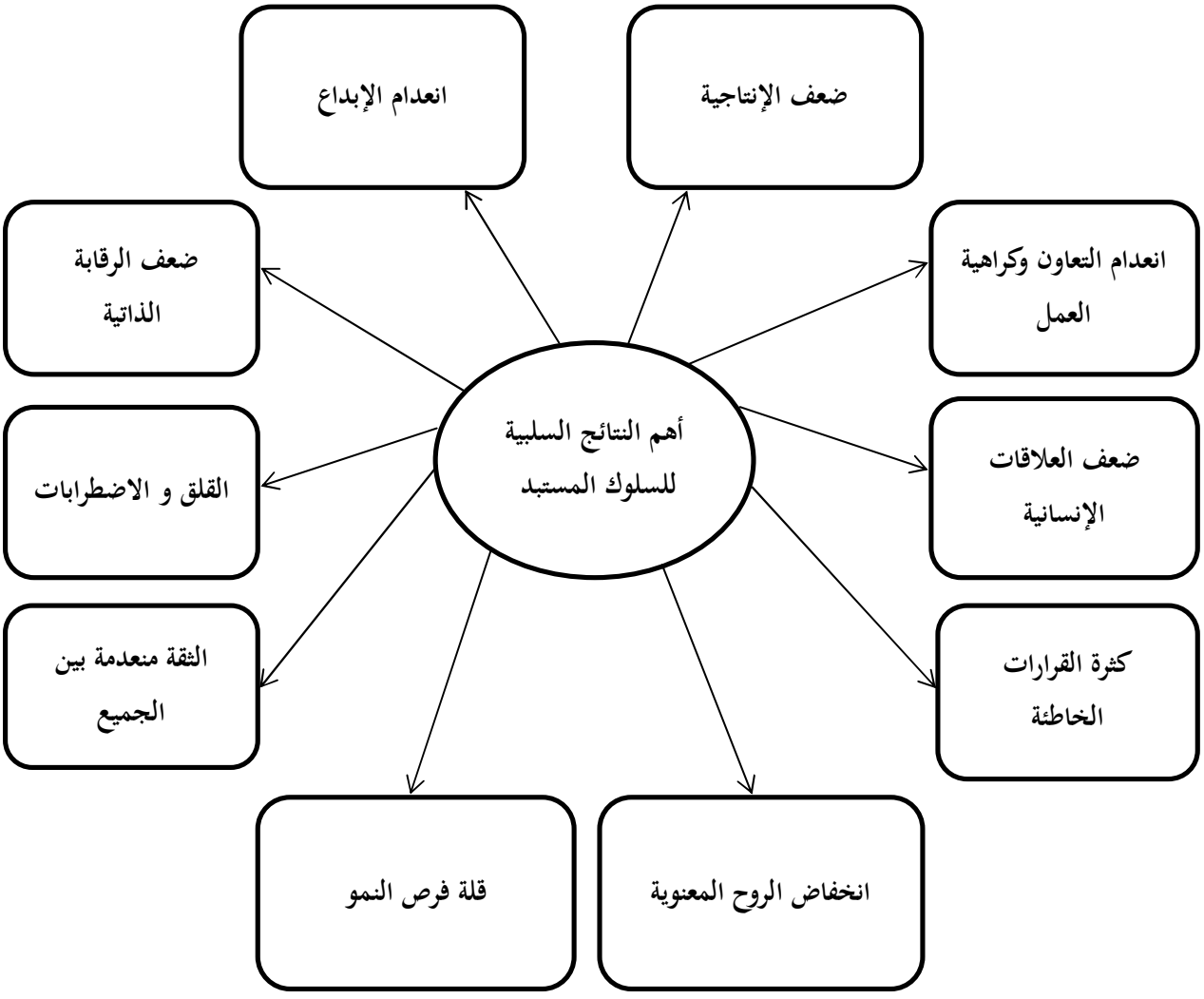
ويمكن إضافة بعض النقاط إلى ما ذكر والتي أهمها:

- ❖ قلة فرص التقدم المهني للعمال؛
- ❖ الفردية في اتخاذ القرارات ؛
- ❖ الاعتماد على المحاسبة والمساءلة؛
- ❖ عدم التفويض للسلطات؛
- ❖ كثرة غرور وتعالي القائد فلا يمكن التكلم معه أو مناقشته؛
- ❖ عدم الثقة بالمرؤوسين؛

❖ القائد لا يقدر ظروف العاملين ولو كانت قاسية.

إن هذا النوع من القيادة يعد مرفوضا من وجهة نظر الفكر الإداري الحديث لأنه يلغي قيمة وميزة العمال ولا يعطيهم الفرص للترقية ولا يشجعهم على الإبداع ومن ثم إلغاء إمكانية الاستفادة منهم وكأنها نظرة سلبية للعامل حيث يجد أنفسهم بتنفيذ الأوامر والتعليمات دون مناقشتها ودون فهمها **(رافدة عمر الحريري، 2010، ص ص 135 –138)** ، والشكل الآتي يوضح أهم نتائج النمط المستبد.

الشكل(6-15) النتائج السلبية للسلوك المستبد



المصدر: رافدة عمر الحريري، 2010 ،ص137.

✓ **القيادة التشاركية (الديمقراطية):**يطلق على هذا النوع أيضا مصطلح القيادة الإيجابية (positive leadership) والقيادة البناءة أو التوجيهية (directive or structuring leadership) ، وهذا النمط هو عكس النمط السابق . إذ يبنى على العلاقات الإنسانية والنظرة الايجابية للأفراد، فيعتمد القائد على احترام مشاعر المرؤوسين و فرض احترامه عليهم دون تسلط ودون عنف، فهو يميل إلى المرونة والبشاشة في تعامله وتطبيقه للقوانين ويشجع على الإبداع والمبادرة، ولا يفرق بين الأفراد بل يحترمهم مهما كانت مراكزهم، ويهتم بتكوين العاملين وتطوير قدراتهم من أجل التقدم الوظيفي ، كما يعتمد القائد على أسلوب العمل الجماعي الذي يكثر فيه ارتفاع الروح المعنوية ويشجع الدافعية، وبالتالي فان القائد يؤمن بقدرات الأفراد وبقيمتهم وميزتهم وأنهم مورد ثمين يجب الاستثمار فيهم من خلال التدريب والتكوين وتهيئة مناخ العمل المناسب لمساعدتهم على الإبداع واكتشاف المعرفة الموجودة لديه.

ومن أهم خصائص هذا النمط:

- ❖ تفويض السلطات المناسبة للمرؤوسين؛
- ❖ الاعتماد على المشاركة في اتخاذ القرارات؛
- ❖ الاهتمام بالعلاقات الإنسانية ؛
- ❖ يتم مشاركة العاملين في وضع السياسات وتنفيذها؛
- ❖ الثقة المتبادلة بين القائد والأعضاء؛
- ❖ الاهتمام بالعاملين من خلال التدريب والتطوير؛
- ❖ العمل على تشجيع الإبداع ورفع الروح المعنوية للعاملين؛
- ❖ السهولة والوضوح في الاتصالات؛
- ❖ وضوح منهجية العمل وسياسة القائد؛
- ❖ وضوح الأهداف؛
- ❖ الاحترام المتبادل بين العاملين وإدراك الفروق الفردية بين العاملين؛
- ❖ الاعتماد على إدارة الوقت بفعالية؛
- ❖ تكافؤ السلطة مع المسؤولية.

ومن خلال ما سبق فان النمط التشاركي لهو نمط صائب ويهتم بالأفراد وينظر إليهم نظرة ايجابية، وبالتالي فهو يهتم بالعلاقات الإنسانية، حيث يسمح للأفراد بالمشاركة في اتخاذ القرارات، ويحترم قدراتهم ويطورها من أجل الاستفادة منها؛

- ✓ **القيادة الفوضوية (المتساهلة):** و يسمى هذا النمط من القيادة أيضا بقيادة إطلاق العنان (leadership free rein)، ومن مميزاته الفوضى في العمل واتخاذ القرارات، وعدم وضوح الأهداف للأفراد، حيث تتم سيرورة الأعمال بصورة تلقائية لان القائد يريد تحقيق رضا الأفراد وفقط، حتى ولو على حساب الأنشطة، وعليه لا يكون العمل وفقا لخطة معينة، فيترك القائد الحرية التامة للأفراد في العمل ولا يراقبهم ولا يحفزهم ولا يكتشف قدراتهم، وبالتالي فهو يكتفي بالدور الهامشي فقط، فلا يبدي أي إلا إذا طلب منه ذلك، وعليه فان هذا النوع يقود إلى عدم الجدية في العمل وتضييع للوقت ولا يحظى القائد هنا باحترام العاملين.

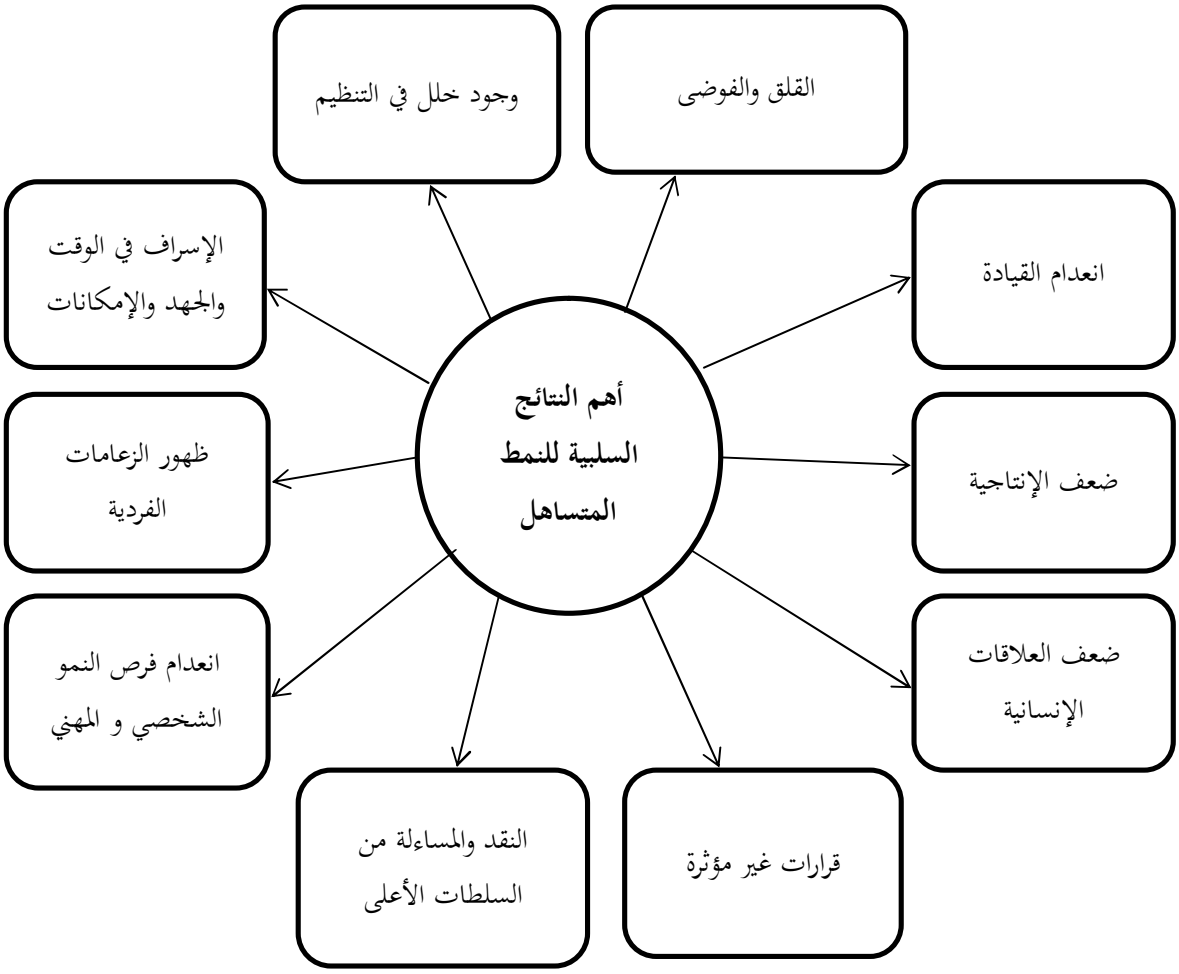
ومن أهم سمات هذا النمط الآتي:

- ❖ سيادة عدم المبالاة في العمل من قبل المرؤوسين؛
- ❖ تدني مستويات الإنتاجية؛
- ❖ هذا النوع لا يكسب الأفراد المهارات والخبرات الجديدة ؛
- ❖ فوضى في تسيير تسيير برامج العمل ؛
- ❖ عدم تحديد المهام والمسؤوليات؛
- ❖ انعدام التعاون بين القائد والمرؤوسين؛
- ❖ عدم معرفة القائد لقدرات وطاقات ومهارات مرؤوسيه؛
- ❖ لا توجد منهجية واضحة للعمل ولا سياسة مرسومة؛
- ❖ عدم وجود إدارة فعالة للوقت لان القائد يقضى جل وقته في أمور هامشية لا تستحق المناقشات؛
- ❖ كثرة التصرفات الارتجالية نتيجة للتخلي عن المسؤوليات ؛
- ❖ عدم الاعتماد على التخطيط و التنظيم والرقابة في مجال العمل.

ومن خلال ما سبق من سيمات للقيادة المتساهلة يمكن القول أنها نمط إداري غير سليم لا تأخذ بالأسس السليمة للإدارة العلمية الحديثة و قواعدها، كما أنها تعمل بعيدا عن مقومات الفكر الإداري المعاصر مما تعرقل مسألة تحقيق الأهداف المنشودة **(رافدة عمر الحريري،2010،ص139–142).**

والشكل الآتي يوضح أهم النتائج السلبية:

الشكل(6-16) النتائج السلبية للنمط المتساهل



المصدر: رافدة عمر الحريري،2010،ص 142

ومن خلال ما سبق فان التغير في أسلوب القيادة من خلال التغيير في القائد في حد ذاته سوف يعقبة تغير في أسلوب التوظيف والتنمية الخاص بالموارد البشرية، لان لكل قائد أسلوبه ونظرته وفلسفته في قيادة المؤسسة وتحقيق الأهداف.

6-6 التغير في ثقافة المؤسسة وأثرها على توظيف وتنمية الموارد البشرية

يوجد ثلاثة أنماط للثقافة التنظيمية يمكن للمؤسسة اعتمادها وتلقينها للعمال تتمثل في:

- ✓ **الثقافة البناءة:** تتعلق بالبيئة الداخلية للمؤسسة من خلال التركيز على مناخ العمل الداخلي كتشجيع العلاقات بين العمل، وترسيخ مبادئ التكافل والاحترام وتكريم الكفاءات وتنمية روح الإبداع وبالتالي فان التركيز ينصب على:
  - ❖ تقدير الذات؛
  - ❖ الحماس والانجاز؛
  - ❖ العلاقات الإنسانية؛
  - ❖ الولاء والانتماء.
- ✓ **الثقافة الدفاعية:** وهو أيضا يتعلق بالبيئة الداخلية من خلال انتهاج سياسة دفاعية والابتعاد عن المسؤولية ويركز على:
  - ❖ التركيز على الهيكل التنظيمي وتسلسل السلطة؛
  - ❖ تجنب الصراعات؛
  - ❖ الاعتماد على السلطة؛
  - ❖ مركزية القرار.
- ✓ **الثقافة الهجومية**

تتعلق بالبيئة الخارجية للمؤسسة ، حيث تحاول المؤسسة اكتساب حصة سوقية أوسع مما هي عليه من خلال الهجوم والمنافسة، فترسخ ثقافة المثابرة والعمل لساعات طويلة، وتتكون من:

- ❖ المنافسة؛
- ❖ المثالية في الأداء؛
- ❖ القوة والسيطرة.

إن التغير في ثقافة المؤسسة سوف يعقبة لا محالة تغير في أساليب توظيف وتنمية الموارد البشرية من خلال أن كل ثقافة موارد بشرية مناسبة لتطبيقها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توظيف موارد بشرية جديدة تتماشى مع هذه الثقافة الجديدة أو تكوين الموارد البشرية الحالية لاكتسابها عناصر الثقافة المراد العمل بها داخل المؤسسة.

6-7التغير في الموارد وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية لا شك أن موارد المؤسسة في تغير مستمر فقد تغير المؤسسة، ويظهر ذلك من خلال:

- ❖ التغير في الموارد المالية للمؤسسة ؛
- ❖ التغير في الآلات والمعدات؛
- ❖ التغير في الموارد البشرية؛
- ❖ التغير في الموارد التسويقية .

إن وجود تغير في موارد المؤسسة من شأنه أن يحدث تغيرا في سياسة توظيف وتنمية الموارد البشرية، فحدوث نقصان في الموارد المالية للمؤسسة من شانه أن يدفع بالمؤسسة إلى تقليل نشاطها الأمر الذي قد يؤدي بها إلى التقليل من مواردها البشرية والتقليل من القيام بعمليات التنمية، كما ستحاول التقليل من تكاليف التوظيف والتنمية ويحدث العكس في حالة زيادة مواردها المالية من خلال الإقدام على التوسع في أعمالها مما يجعلها بحاجة إلى موارد بشرية مناسبة الأمر الذي يدفعها بتغيير في خطط استقطابها واختيارها للكفاءات والمهارات وأيضا ووضع البرامج التدريبية الفعالة لتدريب مواردها البشرية، وهكذا يحدث مع حدوث أي تغير على مستوى مواردها الأخرى، مما يجعل قادة المؤسسة يتابعون دائما مستويات التغير في موارد مؤسساتهم للقيام بالإجراءات المناسبة التي تخص التوظيف والتنمية حتى تتأقلم مع كل تغير.

6-8 التغير في البيئة الخارجية العامة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية

التغير في البيئة الاقتصادية: لا شك أن للبيئية الاقتصادية تغيرات عديدة، تؤثر على كل المؤسسات، ومن ثم فقد وجب على كل المؤسسات العمل على دراستها والتنبؤ بهذا التغير وإعداد الإستراتيجية المناسبة لذلك ومن بين هذه التغيرات نجد**(ماجد عبد المهدي مساعدة، 2013، ص153):**

- ❖ التغير في معدل الفائدة؛
- ❖ التغير في معدل النمو الاقتصادي؛
- ❖ التغير في الميزان التجاري؛
- ❖ التغير في معدل التضخم.

إن هذا التغير ينجم عنه تأثير على المؤسسات من ناحية تكوين الإستراتيجية المناسبة ، فمثلا التوسع في دورة الأعمال يخلق العديد من فرص الأعمال على العكس من حالات الكساد الذي يؤدي إلى تخفيض النشاط ، كما أن زيادة معدل النمو معناه زيادة في التوسع في الإنفاق للمستهلكين، مما ينجر عنه توسع في أنشطة المؤسسة، وعليه فان إستراتيجية المؤسسة تتغير بتغير هذه العوامل، ومن بين إستراتيجيتها التغير في إستراتيجية توظيف وتنمية مواردها البشرية بما يتلائم مع هذا التغير ففي حالة توسيع الأنشطة لا بد لها من توظيف المزيد من العمال وتدريبهم التدريب المناسب بما يتناسب ومتطلبات وظائفهم، وأيضا القيام بتدريب عمالها الحاليين بما يتناسب مع هذا التغير في البيئية الاقتصادية، ويحدث العكس في حالة عدم التوسع أو إلغاء بعض الأنشطة مما ينجر عنه تسريح للعمال وتثبيط للبرامج التنمية لمواردها البشرية.

التغير في العوامل الديمغرافية

تعمل المؤسسات في مجتمع ديمغرافي يؤثر عليها وعلى إستراتيجيتها في مجال توظيف وتنمية مواردها، فالمؤسسة تأخذ مدخلاتها من هذا المجتمع وتعطي مخرجاتها لهذا المجتمع، ومن جملة هذه التغيرات نجد(**نبيل مرسي خليل، 1996، ص45):**

- ❖ التغير في حركة السكان من الريف إلى المدن؛
- ❖ التغير في مستوى الدخل؛
- ❖ التغير في التركيبة العمرية للسكان؛
- ❖ التغير في عدد السكان.

إن مثل هذه العوامل من شانها العمل على زيادة أنشطة المؤسسة في حالة تغيرها بطريقة ايجابية في صالح المؤسسة كزيادة مستويات الدخل أو زيادة سكان المدن أو زيادة عدد السكان فمن شان ذلك أن يدفع المؤسسة نحو زيادة أنشطتها لتحقيق رغبات هذا العدد من السكان، ومن ثم انتهاج إستراتيجية للتوظيف تكون فعالة لتغطية هذه الحاجات وتكوينهم التكوين المناسب لنفس الأمر، أما في حالة كان التغير ليس في صالح المؤسسة بمعنى يكون سلبيا كنقصان عدد السكان أو نقص مستويات الدخل فان ذلك سيحد من نشاطات المؤسسة مما يؤثر سلبا على إستراتيجية التوظيف والتنمية الخاصة بالموارد البشرية.

التغير في العوامل السياسية والاجتماعية

تؤثر التطورات الاجتماعية والسياسية التي تحدث في البلد التي تعمل فيه المؤسسات على إستراتيجيتها، ومن ذلك نجد**(نبيل مرسي خليل، ، 1996، ص45):**

- ❖ التغير في حركات حماية المستهلك؛
- ❖ التغير في حركات حماية البيئة؛
- ❖ التغير في قوانين العمل؛
- ❖ التغير في قوانين الاستثمار؛
- ❖ التغير في المناخ السياسي السائد في البلد.

إن مثل هذه التغيرات الحاصلة من شأنها أن تشكل فرصا أو تهديدا، فإذا كانت ايجابية فيها مثلا قوانين تحفيزية للاستثمار فهي فرصا تزيد من نشاط المؤسسة، والعكس يشكل تهديدا، كما أن زيادة حركات حماية المستهلكين وحماية البيئة يجعل المؤسسة مطالبة بضرورة احترام معايير السلامة الصحية والبيئية مما يتطلب منها البحث عن الكفاءات اللازمة لتحقيق ذلك وتكوينهم من أجل الوصول إلى هذه التطلعات، وبالتالي فانه كل هذه التغيرات من شأنها العمل على التأثير على إستراتيجية المؤسسة ككل وإستراتيجية توظيف وتنمية الموارد البشرية.وبالتالي فان معرفة هذه العوامل الاجتماعية والثقافية مهم جدا في حياة المؤسسة لما له من تأثير عليها **(B Hiriyappa,2008,p38).**

التغيرات التكنولوجية: يتبع التغير السريع في التكنولوجيا تأثير على الطلب الخاص بالمنتجات والخدمات المقدمة من قبل المؤسسات، إذ قد يكون التأثير ايجابيا أو سلبيا، ويمتد هذا التأثير ليشمل العمليات التشغيلية في الإنتاج وعلى الموارد الأولية المستخدمة فيها، وتشمل هذه المتغيرات الوسائل والأساليب التي يتم اختيارها واستخدامها لانجاز الأعمال ومن أهم التأثيرات نجد ما يلي**(عبد العزيز صالح بن حبتور 2007، ص ص172-173):**

- ✓ **تأثير التغير التكنولوجي على الطلب:** يؤدي التغير والتطور التكنولوجي إلى تغير في نمط معيشة السكان، مما يعمل على زيادة الطلب على سلع معينة ويقللها على سلع أخرى مثل جهاز الإعلام الآلي الصغير بدل جهاز الإعلام الآلي الكبير؛
- ✓ **تأثير التغيرات التكنولوجية على العمليات الإنتاجية:** إن التغير في التكنولوجيا سيؤدي إلى التغير في العمليات الإنتاجية من خلال العمل على تقديم منتجات ذات تقنية عالية جديدة، مما سيؤدي إلى استخدام أساليب إنتاج متقدمة وحديثة للاستجابة لهذا التغير؛

إن هذه التأثيرات التي يؤديها التغير التكنولوجي من شانه العمل على تغير إستراتيجية المؤسسة لتتماشى مع هذه التغيرات التكنولوجية الحاصلة، ولا يكون ذلك ممكنا إلا من خلال إجراء تعديلات على نشاط

توظيف الموارد البشرية من خلال تغيير نظام الاختيار والتعيير وتغيير طرق الاختيار بما يسمح من استقطاب المهارات المناسبة ووضعها في أماكنها المناسبة، ويمتد التغيير ليشمل تغيير في إستراتيجية التدريب من خلال تغيير برامج تدريبية تتماشى والتطورات التكنولوجية الحديثة حتى يستطيع العامل أن يقوم بوظائفه بكل كفاءة وفعالية ممكنة، والعمل على إنتاج المنتجات ذات التقنيات الحديثة المطلوبة في السوق؛

التغيرات الدولية: لا شك أن سياسة الدولة وسلوكها سيؤثر على سياسة المؤسسة ككل وسياسة توظيف وتنمية الموارد البشرية بشكل خاص فقد يحدث تغير من خلال:

- ❖ التوجه نحو حماية الصناعات المحلية؛
- ❖ التغير في قوانين الاستثمار الأجنبي
- ❖ تمويل بعض الصناعات لرفع قدرتها التنافسية.

كما أن من ابرز التغيرات التي قد تحدث نجد ما يلي:

- ❖ التغير في التجمعات الاقتصادية من خلال انضمام الدول لهذه التجمعات لتسهيل حركة التجارة لديها؛
- ❖ التغير في العلاقات على مستوى الدول واضطرابها و الاختلافات الحضرية بين الدول.

6- 9 التغير في البيئة الخارجية المباشرة وأثره على توظيف وتنمية الموارد البشرية: تعمل المؤسسة في ظل بيئة مباشرة شديدة التغير، وبالتالي شديدة التأثير على عملها، ومن ثم فقد وجب الاهتمام بهذه البيئة وملاحظة كل التغيرات التي قد تحدث والاستفادة منها في الوقت المناسب أو العمل على التقليل منها إذا كانت سلبية ومن التغيرات التي قد تحدث على مستوى البيئية المباشرة ما يلي:

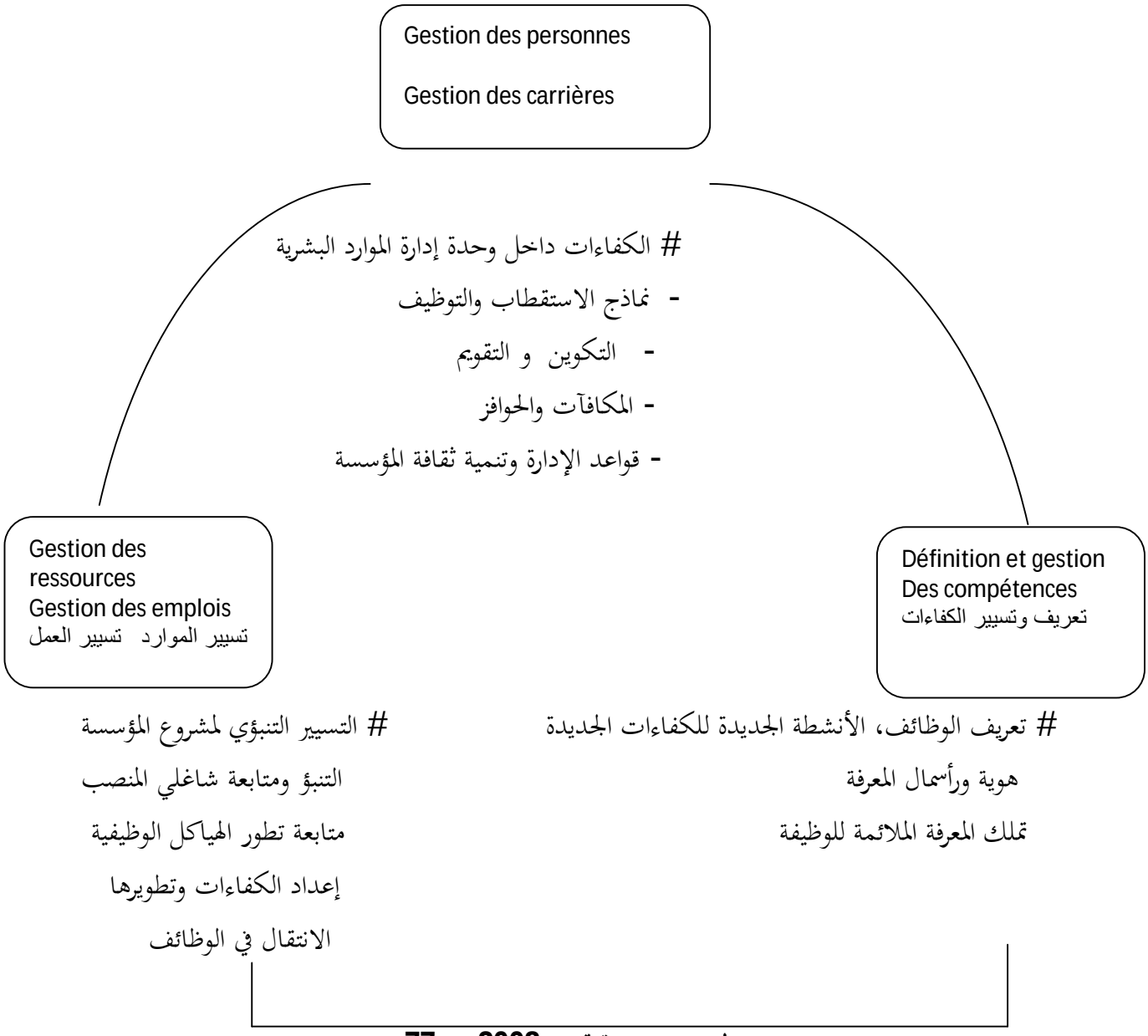
- ❖ التغير في المنافسين من خلال التغير في عددهم أو التغير في استراتيجياتهم أو التغير في منتجاتهم ؛
- ❖ التغير الذي يحدث على مستوى أذواق المستهلكين فقد تتغير أذواقهم من فترة إلى أخرى؛
- ❖ التغير الذي يحدث في الموردين من خلال إمكانية توريدهم لمؤسسات أخرى تقدم عروض أحسن من المؤسسة؛
- ❖ التغير على مستوى التكنولوجيا التي يستخدمها المنافسين والتي تؤدي إلى إنتاج منتجات ذات جودة عالية وفي وقت سريع.

إن كل هذه التغيرات التي تحدث في هذه البيئة من شأنها أن تؤثر على نشاط المؤسسة، ومن ثمة التأثير على سياسة التوظيف والتنمية الخاصة بالموارد البشرية، فتغير أذواق المستهلكين من شانه أن يدفع المؤسسة إلى تدريب مواردها البشرية من اجل إنتاج المنتجات المطلوبة من قبل المستهلكين أو قد يدفعها إلى استقطاب أفراد جدد تتوفر فيهم الخبرة والمهاراة اللازمة لإنتاج المنتجات المطلوبة في السوق، كما أن زيادة عدد المنافسين يدفع بالمؤسسة إلى توظيف وتكوين مواردها البشرية حتى تتميز عن غيرها من المنافسين من خلال إنتاج المنتجات ذات الجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

6-10 تطور إدارة الموارد البشرية كاستجابة للتغيرات البيئية

لقد حدث تطور كبيرا في إدارة الموارد البشرية رافق التطور في الفكر الإداري حيث كان يطلق عليها إدارة المستخدمين ثم إدارة الأفراد، ثم بدأ الاهتمام بإدارة المسار المهني للأفراد، ثم إدارة الموارد البشرية وأخيرا إدارة الكفاءات لما ظهر الاهتمام بالمهارات وتنمية الإبداع لدى الأفراد ليعتبر الفرد بذلك قيمة يحقق ميزة تنافسية للمؤسسة، وهذا ما يوضحه الشكل الموالي:

الشكل (6-17) معالم التفكير في وظيفة إدارة الموارد البشرية

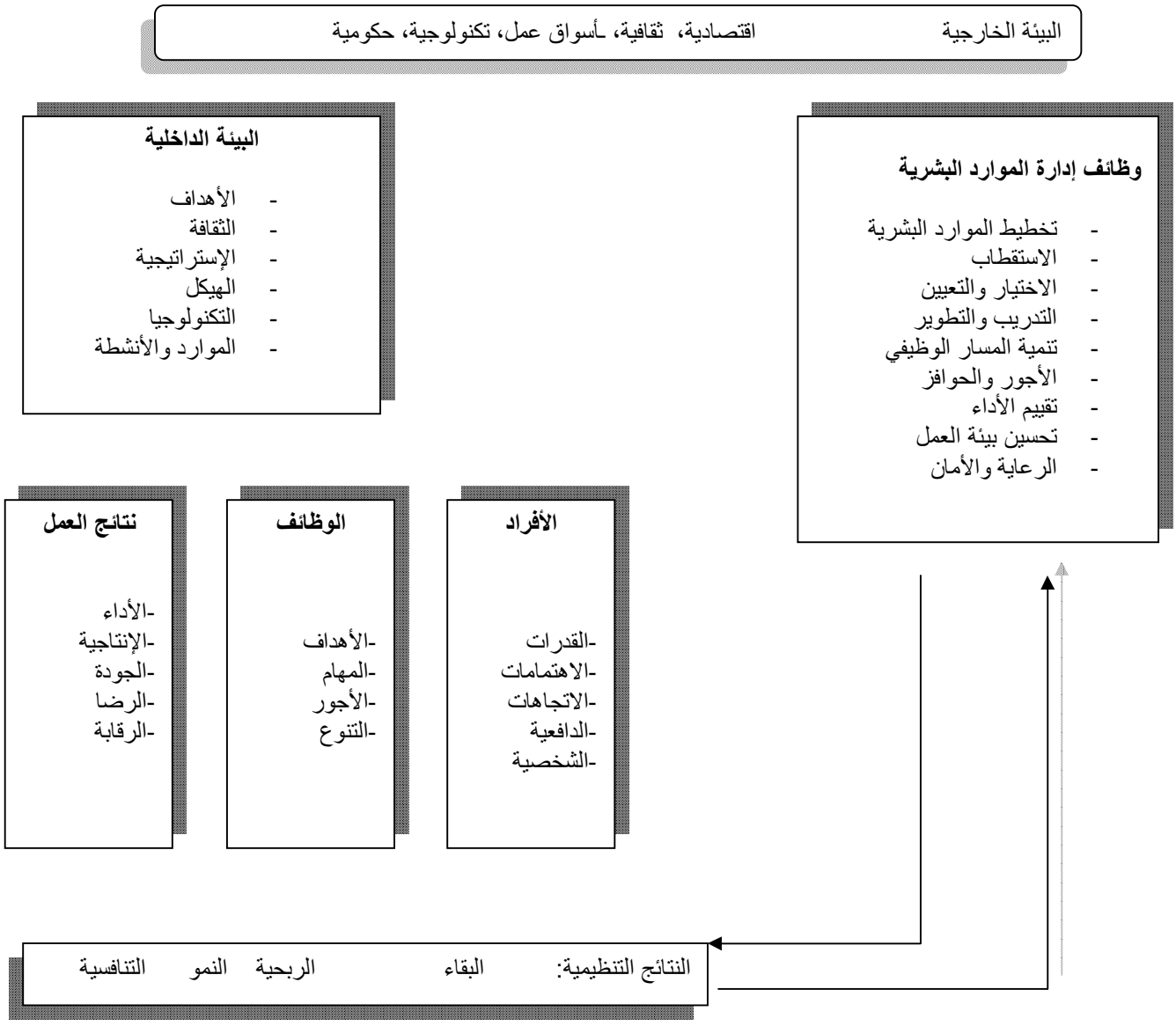


المصدر: بوحنية قوي، 2008، ص77

إن المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية، لا يمكن فصله عن التغيرات البيئية الحاصلة في بيئة المؤسسة باعتبار المؤسسة جزء من هذه البيئة تؤثر عليها وتتأثر بها، وباعتبار إدارة الموارد البشرية ركيزة أساسية من

وظائف المؤسسة بل أصبحت هي التي تحقق الميزة التنافسية لها، وعليه فان المفهوم الحديث لإدارة الموارد البشرية يتضح من خلال أبعاد: البيئة الداخلية والخارجية، الأفراد ، الوظائف كما هو مبين من خلال الشكل الموالي:

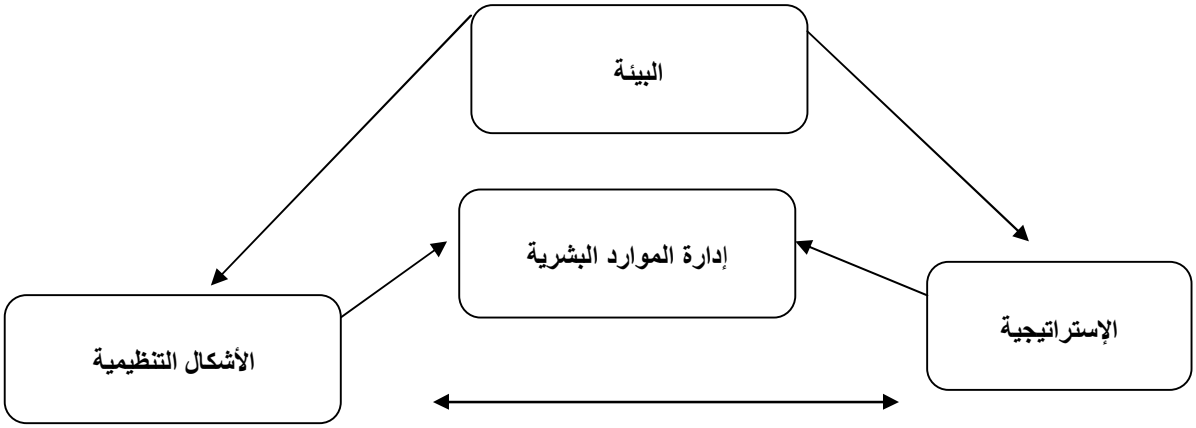
الشكل (6-18) أبعاد الموارد البشرية



المصدر: جمال الدين المرسي، ، 2003، ص18

لقد لخص كل من fransois pichoolt et jean nizat العوامل البيئة المؤثرة في إدارة الموارد البشرية من خلال عوامل البيئة والإستراتيجية والأشكال التنظيمية الموضحة في الشكل الموالي:

الشكل (6-19) تأثير المتغيرات الداخلية والخارجية على إدارة الموارد البشرية



المصدر: بوحنية قوي، ، 2008،ص83

وبين الشكل السابق أن تأثيرات البيئة تتمثل في التنظيم الاجتماعي وسوق العمل ومميزاته والقيم الثقافية والتقنية كلها تعد عوامل لا بد من أخذها في الحسبان، فكل تغير فيها يؤثر على أنشطة إدارة الموارد البشرية وخاصة توظيف وتنمية الموارد البشرية باعتبارهما نشاطان أساسيان تحتاج إليه المؤسسة في كل وقت وخاصة في ظل التغيرات الشديدة للبيئة، فالمؤسسة التي تريد تحقيق البقاء لا بد لها من العمل على التكيف مع هذه التغيرات، وبالتالي لا بد على المؤسسة أن تتكيف مع هذه العوامل الداخلية والخارجية أي توفق بين ما يسمى النظام المغلق والمفتوح وهذا التأثير بين العوامل البيئة وإدارة الموارد البيئية ينحصر في العناصر المسؤولة عن اتخاذ القرارات في إدارة الموارد البشرية وهي: **(بوحنية قوي، ، 2008،ص83) :**

- ❖ الطرق المستخدمة في توظيف الموارد البشرية؛
- ❖ معايير اختيار الموارد البشرية؛
- ❖ الأساليب المستخدمة في تدريب الموارد البشرية؛
- ❖ الأساليب المستخدمة في تقييم الأداء وتحديد مستويات الأجور؛
- ❖ طبيعة واستخدام توصيف الوظائف وتحليلها.

6-11 الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات البيئية

إن التغيرات البيئة الشديدة والسريعة ساهمت وبشكل كبير في تعرض المؤسسات لمخاطر التدهور ثم الزوال إذا لم تحسن التعامل مع هذه التغيرات والاستفادة من الفرص الموجودة وبكل كفاءة وتجنب كل التهديدات وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقط الضعف في الوقت المناسب، ويبقى السلاح الوحيد في خضم هذه التغيرات هو عملية التنظيم الملائم لإدارة الموارد البشرية لتستجيب لكل هذه التغيرات لان ذلك يعتمد بالأساس على كفاءة وفعالية مواردها البشرية التي يكون لديها الأداء المميز والسرعة في الاستجابة ووضع الخطط والاستراتيجيات المناسبة، كما أن قدرة الموارد البشرية على الإبداع سيعمل على مجابهة هذه التغيرات، ومن هنا فان لا بد لان تلعب إدارة الموارد البشرية الدور المنوط بها بكل فعالية من خلال القيام بجلب الكفاءات والمهارات المناسبة ووضع البرامج التنمية التي تتماشى مع التغيرات البيئية، وعليه فان الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية يجب أن تقوم بالآتي**(سعد علي العنزي واحمد علي صالح، 2009، ص ص 21-32):**

- ✓ **المشاركة في وضع إستراتيجية المؤسسة وتنفيذها:** إن المدير الناجح هو الذي يعتمد على إدارة الموارد البشرية كشريك استراتيجي فاعلا في كل ما يخص المؤسسة، ومن ثم المشاركة في ووضع الأهداف والاستراتيجيات والمشاركة في المناقشات التي لها صلة بتنظيم المؤسسة، ومن ثم العمل على توفير البيئة المناسبة لتنفيذ إستراتيجية المؤسسة وهذه المناقشات عادة ما تتناول الآتي:
  - ❖ جعل إدارة الموارد البشرية هي المسؤولة عن تحديد الهيكل التنظيمي المناسب للمؤسسة وطريقة أدائها للأعمال فهذا سيعزز مكانة إدارة الموارد البشرية، ويجعلها تتخذ قرارات إستراتيجية، مما يسهم بشكل كبير في نجاح إستراتيجية المؤسسة فقد بين نموذج (Galbrath star 5 jay) أن هناك خمسة عناصر أساسية هي:
    - ➢ الإستراتيجية؛
    - ➢ الهيكل؛
    - ➢ المكافآت؛
    - ➢ العمليات؛
    - ➢ الأفراد.

بينما أشار نموذج (Mckinsey and company) إلى وجود سبعة عناصر هي:

- الإستراتيجية؛
- الهيكل؛
- الأنظمة؛
- النمط الإداري؛
- المهارات؛
- الأفراد؛
- القيم المشتركة.

يجب اختيار النموذج المناسب الذي يجعل الوضوح في تصميم المؤسسة، مما يساعد في فهم ما يعيق تنفيذ إستراتيجيتها وكل الأشياء التي تقف في طريقها؛

- ضرورة طلب الإدارة العليا من إدارة الموارد البشرية لعب دور المهندس المعماري في رسم خطط المؤسسة وعمل الأقسام بشكل متكافئ ، بمعنى تكون بمثابة المرشد في رسم الخطط الملائمة التي تتماشى والكفاءات الموجودة في المؤسسة من حيث الثقافات، المكافآت، إجراءات العمل، القيادة، وهذا ما سيسهل من عملية نجاح إستراتيجية المؤسسة؛
- تمكين إدارة الموارد البشرية من تحديد الطرق وتحديد بعض أجزاء البناء التنظيمي فعلى هذه الإدارة أن تأخذ في عاتقها مسؤولية القيادة والإدارة والقيام بالتغييرات المهمة مثلا التغيير في الثقافة آو في المكافآت.

✓ **ضرورة أن تصبح إدارة الموارد البشرية خبيرا إداريا:** يجب أن تتغير النظرة لإدارة الموارد البشرية من النظرة التقليدية التي تعتبر كمعدة للقوانين وقواعد العمل ومنفذة لقرارات الإدارة العليا إلى النظرة الجديدة وهى أن تعتبر كخبير إداري بحث، تكون لها الحق قي تحسين الكفاءات وتنميتها وتطوير كفاءة المؤسسة والعادة التفكير في طريقة أداء المؤسسة والنظر في طرق جديدة وحديثة تتماشى مع التغيرات التكنولوجية وأن تكون مركزا للخبرة من خلال جمع وتنسيق وتوزيع المعلومات المهمة حول توجهات السوق مثلا أو عن العمليات التنظيمية مما سيكون دورها تحسين المركز التنافسي للمؤسسة ؛

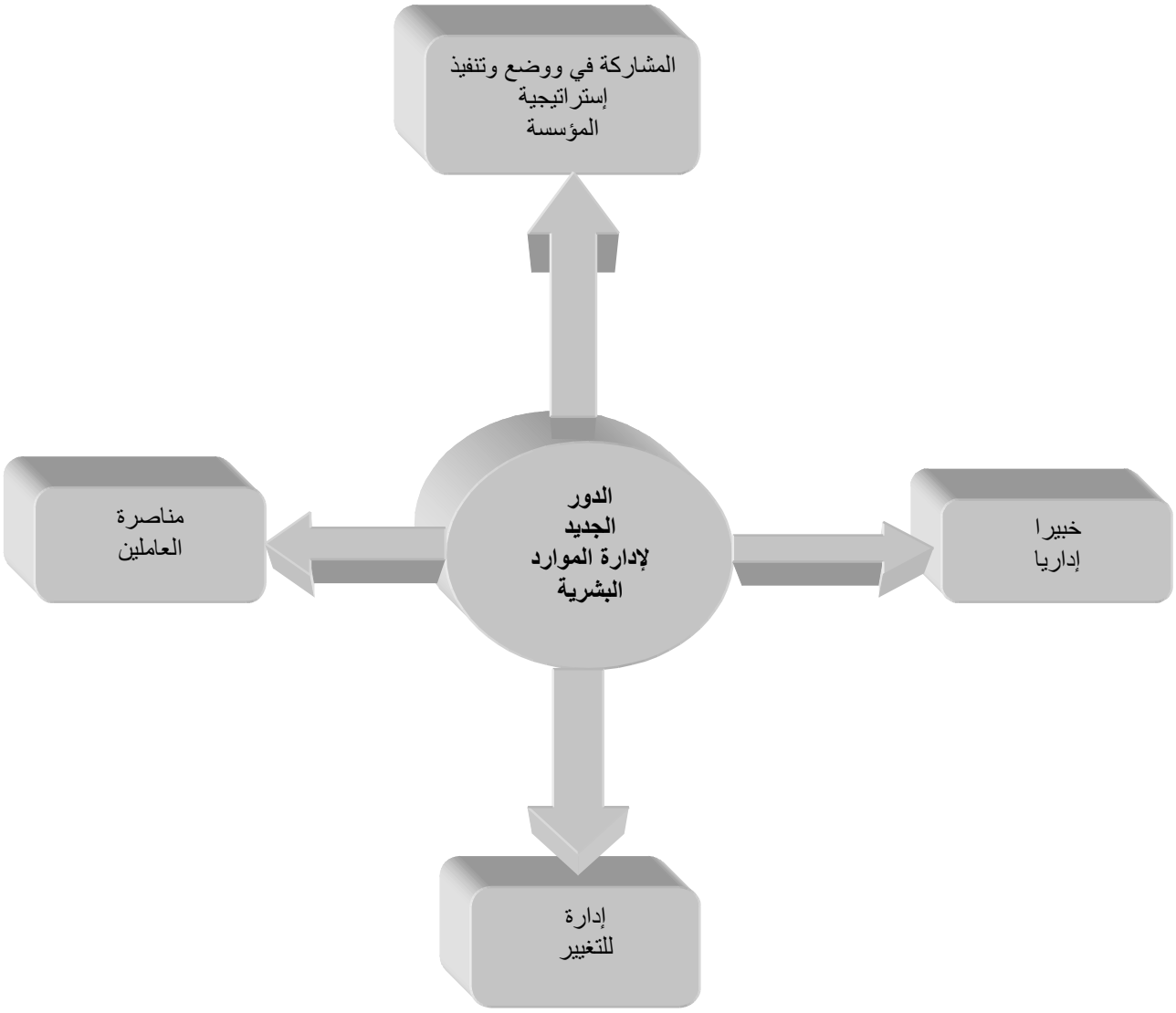
- ✓ **أن تكون مناصرة للعاملين:** يعتبر العامل هو الركيزة الأساسية في المؤسسة وهو المحقق للميزة التنافسية، وكل الضغوط الموجدة في بيئة العمل ستؤثر على أدائه سلبا مما يؤثر على أداء المؤسسة ومن ثم الفشل لا مناص منه، وعليه فانه يجب على إدارة الموارد البشرية توفير البيئة المناسبة للعمل وتمكين العاملين من أعماليها والقيام بتنميتهم بالشكل المناسب لزيادة مردوديتهم من أجل تحسين أداء المؤسسة، كما أن العمل على إدماج كل العاملين في المؤسسة ضمن إستراتيجية المؤسسة سيعزز من شعور العاملين بالولاء لهذه المؤسسة، مما يسهل من تأدية الأعمال بالكفاءة والفعالية المناسبة، والعمل على رفع الروح المعنوية لهم من خلال التدريب والتوجيه والمشاركة في اتخاذ القرارات كل هذا من شانه العمل على تعزيز مكانة المؤسسة لدى عامليها؛
- ✓ أن تصبح إدارة للتغيير: التغير أمر حتمي في هذا العصر، وعليه فان إدارة الموارد البشرية يقع على عاتقها مسؤولية بناء قدرات المؤسسة على تبني التغيير والاستعداد لمواجهته من خلال جعل خطوات أولية تكون السبب في نجاح التغيير من خلال بناء فرق عمل ذات أداء عالي، والعمل على تقليل دورة الزمن من أجل تحديد أو تنفيذ التكنولوجيا الجديدة، إن إدارة الموارد البشرية يجب أن تحضر الإدارة العليا لإجراءات التغيير وتجعلهم يقبلونه ويتكيفوا معه، كما يجب عليها أيضا أن تهيئ كل العمال لذلك وعدم الخوف منه بل ضرورة اعتباره كحتمية يجب التكيف معه لأن الفرق بين الفائزين والخاسرين في مجال الأعمال يكون من خلال القابلية للاستجابة للتغيير بسرعة التغيير، فالفائزون لهم القدرة على التكيف والتعلم والتصرف بسرعة، بينما الخاسرون يهدرون وقتهم في محاولة السيطرة على التغيير، فالدور الجديد لإدارة الموارد البشرية فرض إجراء تغييرات رئيسية في طريقة توظيفها للمتخصصين وهناك أربعة طرق يمكن أن تركز الإدارة العليا على النتائج التي تحققها الموارد البشرية بدلا من أنشطتها؛
- ✓ العمل على إيصال قضايا كل العاملين دون استثناء حتى البسيطة إلى الإدارة العليا، والعمل على إيجاد الحل المناسب وفي اقرب وقت ممكن بالمشاركة بين الإدارة العليا وإدارة الموارد البشرية من اجل كسب كل العاملين لاعتبارهم مركز قوة المؤسسة وجعله يعمل بكل كفاءة وفعالية ؛
- ✓ تحديد المهام التي يجب أن تقدمها إدارة الموارد البشرية بوضوح وجعلها مسؤولة عن النتائج حيث سيعزز ذلك من مكانة إدارة الموارد البشرية، ويجعلها تتخذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب دون

تأخر في ذلك من خلال الرجوع في كل مرة للإدارة العليا، مما سيهدر الوقت ويكون القرار في خير محله من الوقت؛

- ✓ الاستثمار في ممارسات الموارد البشرية الإبداعية لان الموارد البشرية لها ممارسات إبداعية عديدة ويجب على الإدارة العليا أن تركز على مدى تعلم الممارسات الحديثة للموارد البشرية، والاستفادة منها في تعزيز المركز التنافسي؛
- ✓ العمل على رفع مستوى العاملين في إدارة الموارد البشرية: إذ يجب على الإدارة العليا أن تولي الاهتمام الكبير بهذه الإدارة من خلال تنمية مهارات العاملين فيها ببرمجة أساليب تدريبية إدارية حديثة في أماكن مناسبة، واختيار أفضل المدربين للقيام بهذه العملية، ونقل المعلومات والسلوكيات المناسبة لعمال إدارة الموارد البشرية الذين سيعملون بدون شك على القيام بالدور المنوط لهم في ظل بيئة سريعة التغير البقاء فيها لمن يستجيب بسرعة لهذا التغيير الحتمي.

والشكل الموالي يبين أهم الأدوار الجديدة لإدارة الموارد البشرية لمواجهة التغيرات البيئية:

الشكل(6-20) الدور الجديد لإدارة الموارد البشرية



المصدر: إعداد الباحث

إن الشكل السابق بين أن الأدوار الجديد لإدارة الموارد البشرية جاءت ضرورة حتمية نتيجة التطورات الراهنة وخاصة كبر حجم المؤسسة، وزيادة حدة التنافس والتطور التكنولوجي، مما دفع إدارة الموارد البشرية إلى تبني المفاهيم الحديثة في الإدارة.

12-6 التوجه نحو توظيف وتكوين المهارات كاستجابة للتغيرات البيئية

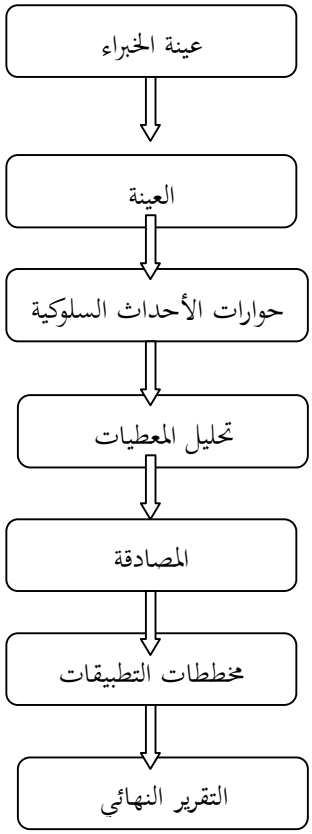
توظيف المهارات: لقد تغير التوظيف نتيجة للتغيرات البيئة الشديدة والتطورات المواكبة لذلك، لذا نجد أن المؤسسات توجهت نحو توظيف المهارات وهي مقاربة حديثة ضرورية لأنها تشمل البحث عن المهارات الضرورية للمؤسسة بالخصائص المطلوبة في الوقت المناسب لتحقيق الأهداف والتمركز في ظل بيئة متغيرة وعليه وجب على المؤسسة أن توفق في:

- ❖ مهارات يملكها المرشحين بشكل مسبق؛
- ❖ المهارات الممكن نجاحها في المستقبل القريب؛
- ❖ المهارات القابلة للتقييم.

ويمكن أن نبين خطوات التوظيف على أساس المهارات كالآتي:

- ✓ **تحديد الحاجة للمهارات:** يمكن بيانها من خلال الشكل الموالي:

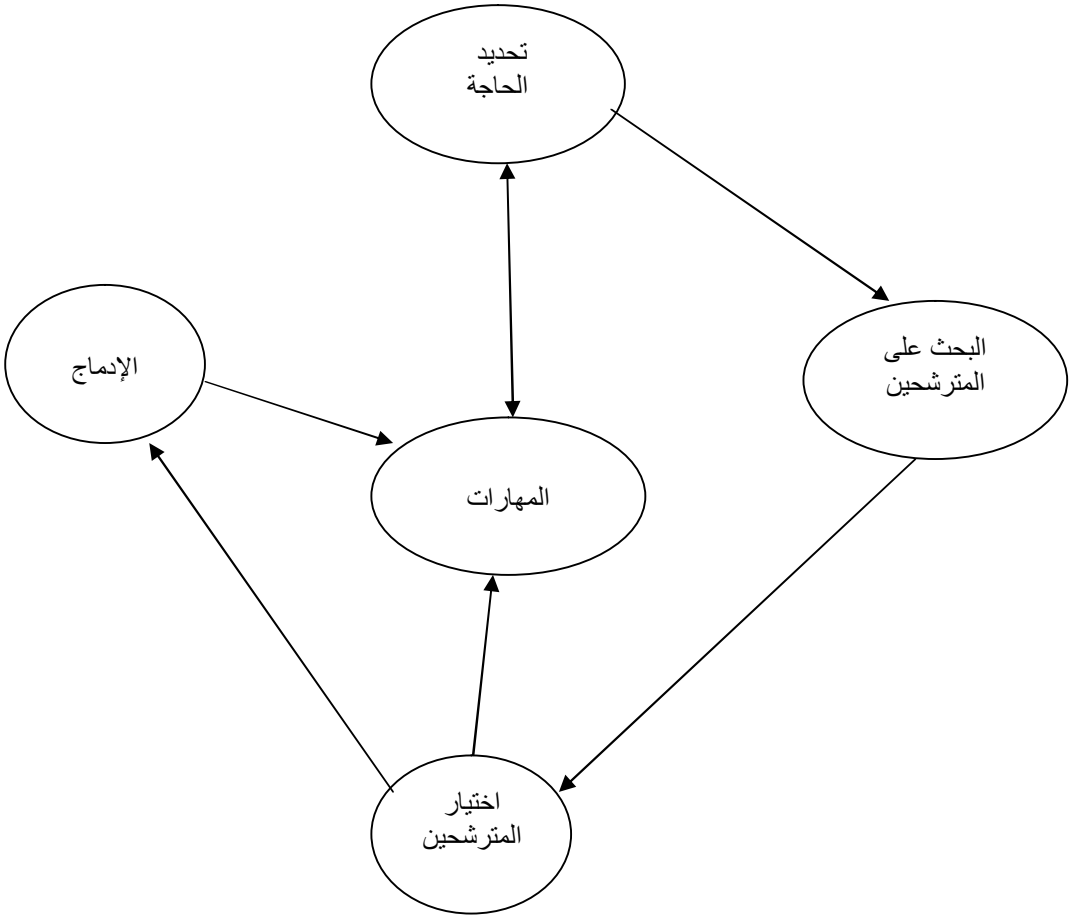
الشكل(6-21) خطوات التوظيف على أساس المهارات



المصدر:إسماعيل حجازي ومعاليم حجازي، 2013،ص123

ومن خلال الجدول السابق يتبين انه لتحديد الحاجة للمهارات فإن المؤسسة تقوم بتشكيل عينة من الخبراء الذين لهم رؤية واضحة وتصور لأهداف المؤسسة، وتحليل دقيق للتغيرات البيئية للمؤسسة بحيث يكونون مختصين في الموارد البشرية، وبعد ذلك يقومون بحوارات الأحداث السلوكية والتي تعد أهم خطورة لمعرفة مواصفات المهارات المطلوبة من خلال إجراء حوارات بين عينة الخبراء لحصر المهارات المطلوبة، وبعد ذلك يقومون بتحليل المعطيات لإيجاد وصف واضح للمهارات التي تستخدم كقاعدة عملية للموارد البشرية، ليتم بعد ذلك المصادقة عليها ثم الانتقال إلى مخطط العمليات الذي يمكن بيانه من خلال الشكل الموالي:

الشكل(6-22) مخطط العمليات الخاص بالمهارات



المصدر:إسماعيل حجازي ومعاليم حجازي 2013،ص125

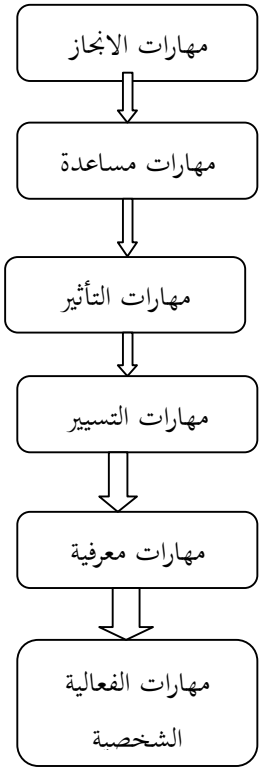
من خلال الشكل السابق يتبين أن مخطط العمليات مهم جدا من أجل القيام بتوظيف المهارات في المؤسسة لان المهارات الآن أصبحت موردا لا بد منه في عصر المعرفة؛

✓ **الانتقاء:** بعد تحديد الحاجة للمهارات من خلال تحديد أهم المواصفات المطلوبة التي تتماشى مع متطلبات التغيرات البيئية تأتي مرحلة الانتقاء والمؤسسة تواجه حالتين:

❖ حالة الوظيفة المعروفة لدى المؤسسة والموجدة لديها فانه يتوجب عليها تشكيل مجموعة من الموظفين يمتلكون أداء جيد غالبا يكون من المستوى العالي، أو المتوسط فقط يعملون على وضع المميزات الشخصية والسلوكية والكفاءات التي يجب أن تتوفر في شاغل الوظيفة المزمع شغلها.

❖ حالة الوظيفة الجديدة حيث أن الموظفين داخل المؤسسة لا يمكنهم القيام بحوارات الأحداث السلوكية أي لا يمكن تشكيل قاعدة معلومات، ومن ثمة يمكن الرجوع إلى نتائج أعمال HAY التي جمعت المهارات في ستة مجموعات أساسية هي مهارات الانجاز، مهارات مساعدة، مهارات التأثير، مهارات التسيير، مهارات معرفية ومهارات الفعالية الشخصية يمكن بيانها من خلال الشكل الموالي:

الشكل(6-23) أنواع المهارات



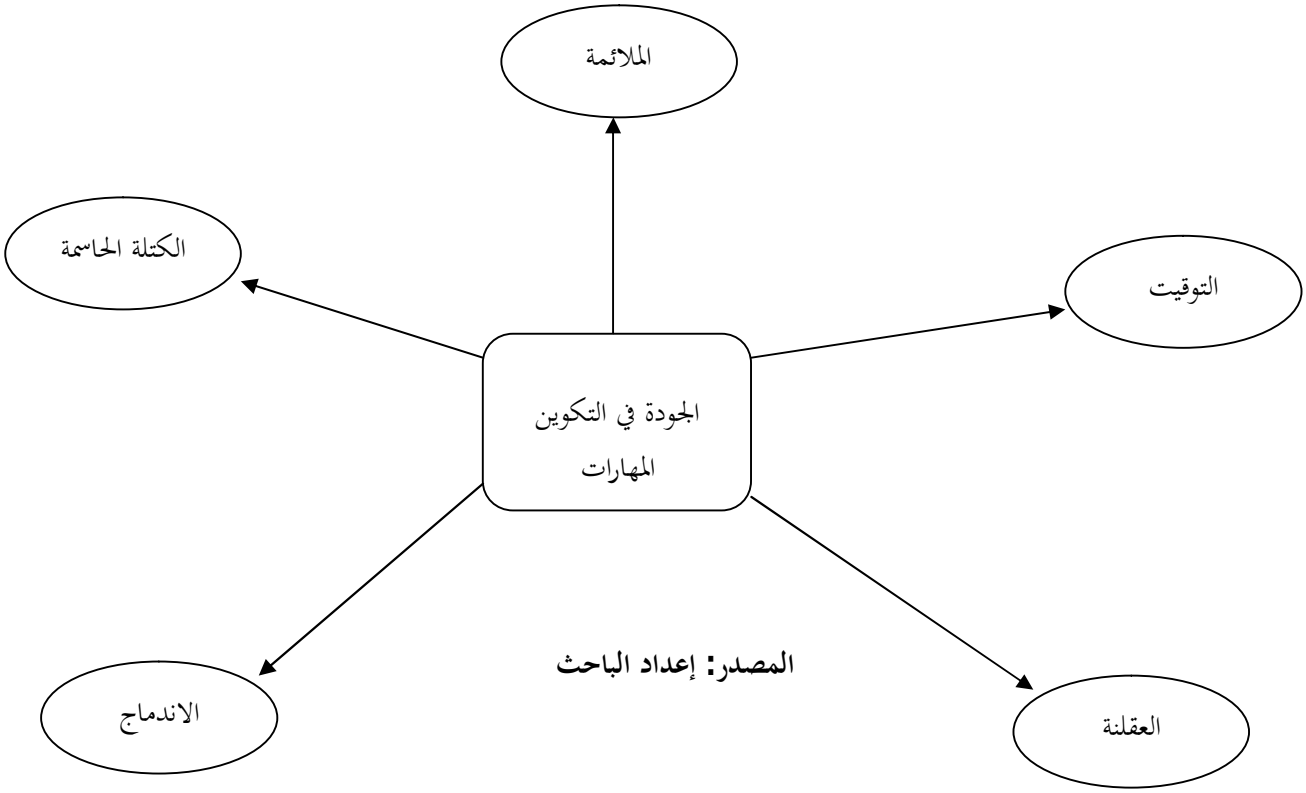
المصدر: إعداد الباحث

تكوين المهارات

لقد أدى التغير في بيئة المؤسسة وخاصة ضرورة تبنيها لمفهوم المهارات لمعايشة هذه التغيرات، إلى تغير التكوين وتوجهه نحو تكوين المهارات حيث أن هذا المفهوم التكويني سيجعل المؤسسة رائدة وتساير كل التغيرات، ومن النتائج المرتقب تحصيلها جراء تطبيق هذا المفهوم (**إسماعيل حجازي ومعاليم حجازي، 2013،ص127**)

- ✓ إمكانية تطبيق هندسة التكوين ويعني ذلك الوجه العملي للاستثمار في التكوين، فنجد أن المسؤول على هذه العملية سيتمتع بكثير من المصداقية ويدفع بالمؤسسة نحو الريادة؛
- ✓ المساهمة في تثبيت شرعية التكوين الاستثماري حيث تم الانتقال من النظرة الاجتماعية للتكوين إلى النظرة الاقتصادية؛
- ✓ إمكانية تطبيق الجودة في التكوين من خلال توفير الإمكانيات الأساسية لصناعة جودة المهارات المبينة من خلال الشكل الموالي:

الشكل(6-24) الإمكانيات الأساسية لتحقيق الجودة في تكوين المهارات



المصدر: إعداد الباحث

إن الملائمة تعني تطابق المهارات المنتجة مع الأهداف المحددة، أما التوقيت فيعني أن عملية إنتاج المهارات يجب أن تكون في الوقت المناسب الذي تحتاجه المؤسسة دون تأخر أو تقديم، بينما الكتلة الحاسمة فهي تعبر

على أن المهارات المنتجة يجب أن تكون مناسبة للوضعيات المهنية المطلوبة، أما العقلنة فهي متعلقة بالتكاليف أي تحقيق تكوين مهاراتي بأقل التكاليف، أما الاندماج فتعني قدرة المهارات على الاندماج مع نظام المهارات المعد مسبقا بالمؤسسة.

إن تكوين المهارات يختلف عن التكوين التقليدي في كثير من النقاط يمكن بيانها من خلال الجدول التالي:

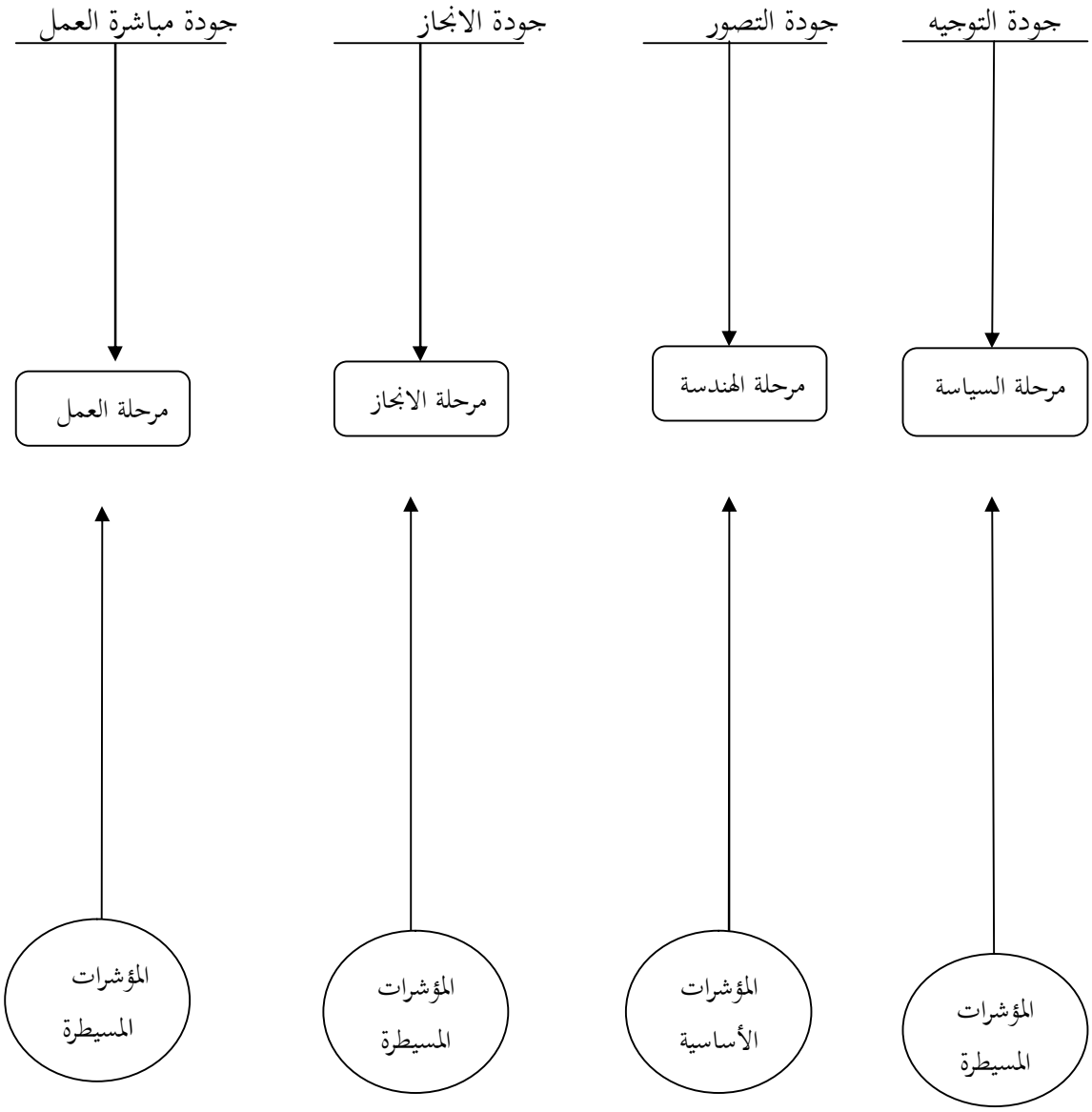
الجدول (6-1) مقارنة بين التكوين التقليدي وتكوين المهارات

الخصائص	التكوين التقليدي	تكوين المهارات
الهدف	التركيز في وضع الأهداف على الحاجات المدى القصير	التركيز في وضع الأهداف على الحاجات في المدى الطويل
الفلسفة	ينظر إليه على انه تكلفة بالنسبة للمؤسسة	ينظر إليه على انه استثمار بالنسبة للمؤسسة
الأشخاص المعنيون	الاكتفاء بالمكون والمتكون	كل أعضاء المؤسسة داخلها وخارجا المعنيين بالتكوين
الوظيفة	استشارية	استشارية وسلطة للقرار
الدائرة	مهمة محددة	مهام متعددة تمتد إلى المسار المهني وتطوير الأفراد والمهارات
التقنيات والوسائل المستعملة	تكوين حسب الطلب	تكوين رسمي، تكوين ذاتي، تكوين مسير بالإعلام الآلي
التقييم	المحتوى البيداغوجي، تحت مسؤولية المكون وله مؤشرات الرضا العام	العائد المحقق وتحت مسؤولية المسيرين المعنيين

المصدر: إسماعيل حجازي ومعاليم حجازي، ، 2013،ص129

إن تكوين المهارات يمر بالمراحل المبينة في الشكل الموالي:

الشكل (6-25) مراحل تكوين المهارات تبعا لمقاربة الجودة



المصدر: إسماعيل حجازي ومعاليم حجازي، ، 2013، ص 130

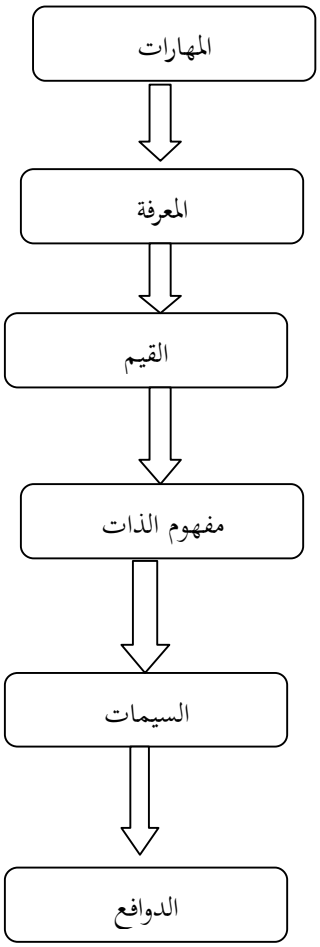
من خلال الشكل السابق يمكن توضيح المراحل الآتية لتكوين المهارات: المرحلة الأولى هي مرحلة السياسة وفيها يتم تعيين الأشخاص المعنيين بالتكوين وكل الإجراءات والوسائل والقرارات والعمليات اللازمة لنجاح التكوين والوصول إلى الأهداف المنشودة، أما المرحلة الثانية فهي مرحلة الهندسة يتم فيها تحديد

الأعمال المتناسقة التي تؤدي إلى تصور وانجاز أنظمة التكوين، وتتمثل المرحلة الثالثة في مرحلة الانجاز من خلال التوجه والتحضير ووضع بيداغوجية مختلفة يتلقها المتكون، أما المرحلة الأخيرة الرابعة فهي مرحلة العمل حيث تصبح محددات الجودة هي القادرة على إنتاج المهارات وتعبئتها في وضعية العمل للعمل دائما على تحقيق مبدأ الجودة في تكوين المهارات.

6-13التوظيف والتدريب باستخدام الجدارات كاستجابة للتغير البيئي

إن الجدارة تعني الخصائص السلوكية الداخلية المتمثلة في الدوافع القيم المعارف و المهارات المطلوبة التي يأتي بها أفضل العاملون إلى أماكن العمل ، أي أن الجدارات تتمثل في الخصائص الباطنة، والظاهرة للأفراد التي يمتلكها الأفراد ويأتون بها للمؤسسة، ويمكن بيان الجدارات من خلال الإلمام بخمسة أنواع و الخصائص باستخدام النموذج الجليدي:

الشكل(6-26) النموذج الجليدي



المصدر: خضير كاضم حمود وروان منير الشيخ، 2013، ص76

ومن خلال الشكل السابق يتبين أن هناك خصائص يجب معرفتها لها علاقة بالجدارات هي:

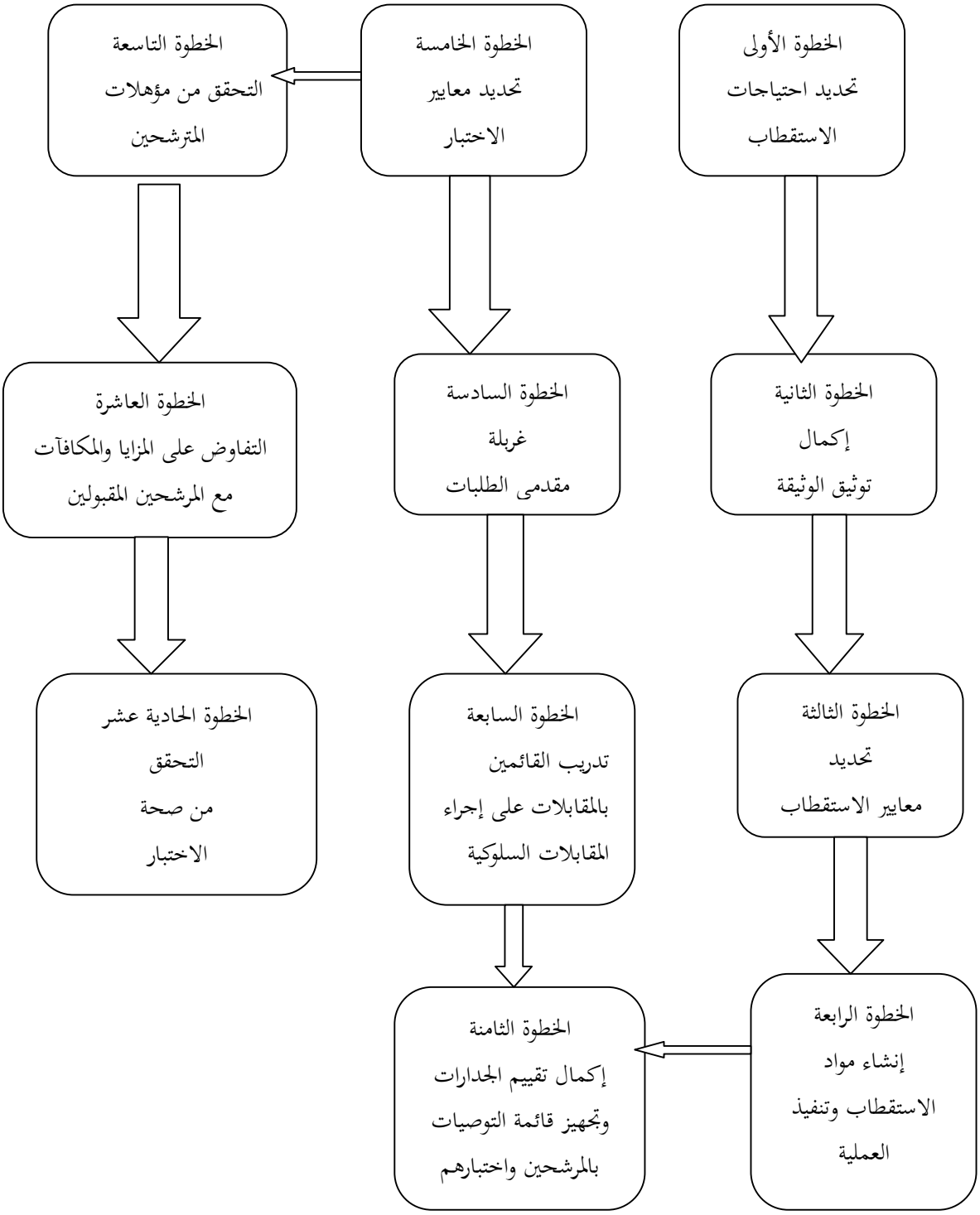
- ✓ **المعرفة:** وهي المعلومات والعلوم الموجودة في الفرد؛
- ✓ **المهارات:** تشير إلى قدرة الفرد على أداء المهمة الموكلة له، فمتى تكون له القدرة على تأدية المهمة يكون ماهرا؛
- ✓ **القيم ومفهوم الذات:** وتشير إلى القيم التي يتمتع بها الفرد وصورته عن نفسه مثل: الثقة بالنفس، الإيمان بالنجاح ولو بعد الفشل؛
- ✓ **السمات:** وهي الخصائص المادية المتوفرة في الفرد متمثلة في استجابات متسقة مع المعلومات والمواقف؛
- ✓ **الدوافع:** تشير إلى العواطف والرغبات والاحتياجات النفسية التي تدفع للعمل.

يكمن الفرق الأساسي بين المنهج التقليدي والمنهج الجدارات في أن الجدارات يمكن توثيقها ومناقشتها خلال المقابلات الرسمية، ويمكن إظهارها في الوظيفة، وتبرز أهمية التوظيف باستخدام الجدارات من خلال الآتي:

- ✓ يهتم التوظيف باستخدام الجدارات بالنتائج المحققة، ويسهل من عملية التركيز على النتائج المتوقعة للأداء؛
- ✓ من خلال هذا المنهج فانه يمكن استقطاب الأفراد الذين يملكون خصائص نادرة يصعب الحصول عليها، وذلك من خلال تشجيع المدراء وأصحاب القرار على توضيح النتائج المتوقعة قبل اتخاذ قرار الاختيار؛
- ✓ يمكن هذا المنهج المرشحين من إظهار كافة قدراتهم ومهاراتهم الأخرى على شكل جدارات ؛
- ✓ يساعد المؤسسة على العمل بشكل كفؤ وفعال خلال أوقات التغيير غير المتوقعة أو السريعة؛
- ✓ إن هذا المنهج لا يدعوا للتمييز بين المترشحين على أساس العمر أو الجنس أو أية اعتبارات أخرى كونه يركز على النتائج المتوقعة فقط؛
- ✓ إمكانية تحديد المرشحين الذين يملكون الجدارات المناسبة وإدخالهم ضمن التخطيط التعاقبي.

ويمكن بيان المراحل الأساسية للاستقطاب والاختيار الجدارات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم(6-27) الاستقطاب والاختيار باستخدام الجدارات



المصدر: خضير كاضم حمود وروان منير الشيخ، 2013، ص205

إن المراحل المبينة من خلال الشكل السابق لهي مراحل أصبحت ضرورة في عصر العولمة والمعرفة، فالمؤسسة التي تريد تحقيق التفوق يجب عليها أن تتبنى هذه المراحل ضمن استراتيجتها وتوحيد الجهود نحو تحقيق هذا النوع من التوظيف.

14-6 توظيف وتنمية الموارد البشرية في ظل استخدام إدارة الجودة الشاملة وإدارة المعرفة

إدارة الجودة الشاملة

يوجد العديد من التعاريف المقدمة لإدارة الجودة الشاملة، ومن أهمها نجد:

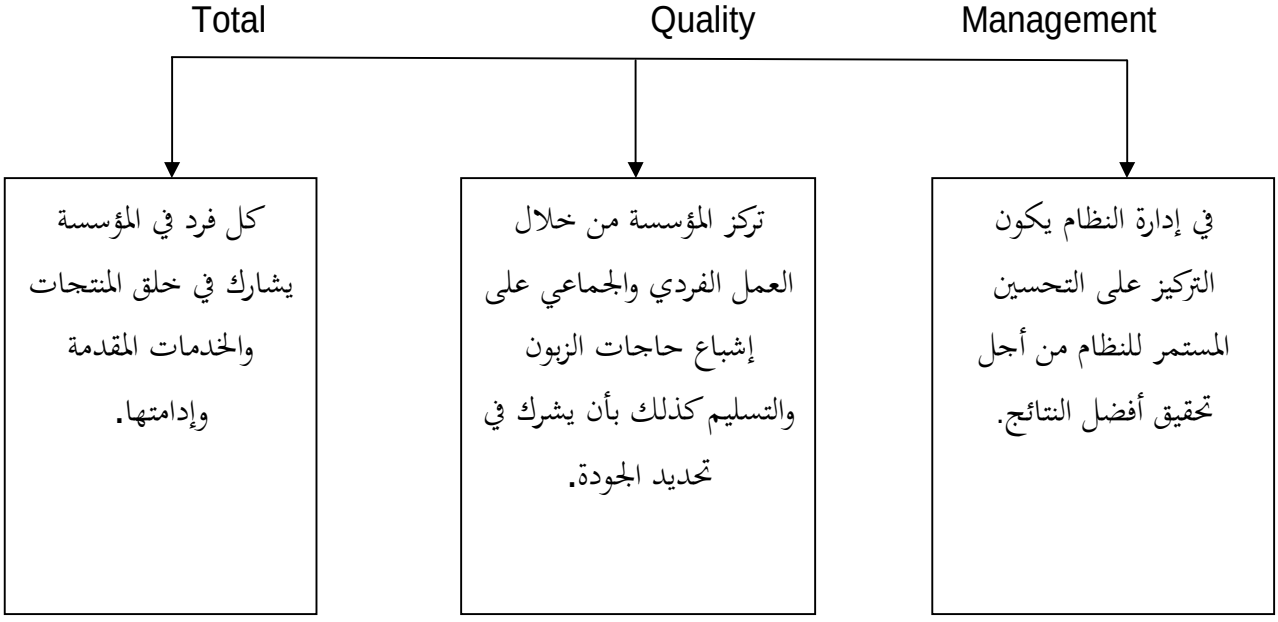
يعرف Tunk: إدارة الجودة الشاملة على أنها " مجموعة من الأعمال والأنشطة التي يلتزم بها جميع أفراد المؤسسة على اختلاف مستوياتهم من أجل تلبية حاجات ورغبات الزبائن **(مهدي السامرائي ، 2007 ،ص34).**

ويعرفها **ديمنج** على أنها: "تطبيق لطرق إحصائية في كل مراحل الإنتاج قصد تحسين المنتج وتقديمه إلى السوق بأقل تكلفة **(فواز التميمي، فواز التميمي، 2008، ص31).**

ومن خلال ما سبق يتبين أن إدارة الجودة الشاملة هي فلسفة تتبنها المؤسسة لأجل تحقيق الأهداف وذلك من خلال التركيز على التحسين المستمر والاهتمام أكثر بتلبية رغبات الزبائن.

ويمكن التعبير عنها من خلال الشكل الموالي:

الشكل(6-28)الاتجاهات التي تنعكس في مفهوم TQM



المصدر: يوسف حجيم الطائي، 2009، ص197.

ومن خلال الشكل السابق يتبن أن إدارة الجودة الشاملة تركز على تحقيق رغبات الزبائن من خلال التحسين المستمر ومشاركة كافة الأفراد.

و تتمثل وظائف إدارة الجودة الشاملة في **(فواز التميمي، فواز التميمي، 2008، ص ص 31-32)**:

- ✓ من خلال تبني إدارة الجودة الشاملة فانه التصدي للمنافسة الدولية التي تعترف بالأداء الإنتاجي، أو الخدمي لتحقيق الاستقرار والاستمرار؛
- ✓ إن تبني فلسفة الجودة الشاملة من شانه العمل على تحسين المستوى المعيشي للأفراد، وللمجتمع من خلال تطوير الميادين الاستثمارية والعمل على رفع الإنتاجية؛
- ✓ تقديم منتجات ذات جودة عالية للمستهلكين من خلال التحسين المستمر في استخدام التكنولوجيا؛
- ✓ تمكن الجودة الشاملة من تحسين أداء الأفراد، ومن ثمة العمل على الاستخدام الأمثل للطاقات البشرية؛
- ✓ تعمل إدارة الجودة الشاملة على الاهتمام بالأفراد من خلال العمل على تصميم البرامج التدريبية المناسبة لرفع أدائهم؛
- ✓ إن إتباع المعايير القياسية الوطنية أو الدولية ISO9000 لهو مطلب أساسي لتحقيق الأهداف وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة؛
- ✓ إن تبني المؤسسة للجودة الشاملة يعزز من قدرتها التنافسية لان هذا المبدأ يركز على استمرارية التحسين مع البيئة الخارجية؛
- ✓ إمكانية تقليص التكاليف الناجمة عن الإجراءات العلاجية من خلال التركيز على الدور الوقائي لا العلاجي؛
- ✓ المساهمة وبشكل فعال في تحسين الأداء من خلال استخدام الوسائل والأساليب الإحصائية.

لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فهناك ستة تقنيات يمكن للمؤسسة استخدامها جميعا كما يمكن لها أن تختار بعضها، وهذه التقنيات أثبتت نجاعتها في المؤسسات الرائدة، وتعد هذه التقنيات بمثابة عناصر تستخدم في تطوير برامج الإدارة هي **(مهدي السامرائي، 2007، ص71)**:

- ✓ **تفويض السلطة:** تعني تفويض السلطة القيام بنقل ومنح كافة السلطات والمسؤوليات لانجاز الأعمال واتخاذ القرارات، فبدونها تفشل هده العملية، مع ضرورة القائم بالتفويض عدم ارتكاب

الأخطاء الناجمة عن هذا التفويض التي قد تؤدي في بعض الأحيان إلى كارثة إذا حجبت عنه السلطة اللازمة لتنفيذ المهمة التي أوكلت له؛

✓ **المشاركة:** نظرا لأهمية العنصر البشري ونظرا لأهمية تحقيق رضاه ورفع روحه المعنوية ؛ فان أفضل وسيلة هو القيام بإشراك العاملين في اتخاذ القرارات والنشاطات بالعمل الأمر الذي يعزز من شعورهم بأهميتهم ومكانتهم في الإدارة أو المؤسسة، وهذا ما سيسهم في تنمية المؤسسة وتحقيقها أهدافها واستمراريتها؛

✓ **الإبداع والابتكار:** من الأمور المهمة والمحققة لإدارة الجودة الشاملة هو قيام المدراء بتشجيع الإبداع والأفكار المختلفة ومحاولة تجسيدها على ارض الواقع، كما يجب على المدراء أن يحترموا ويقيموا الأفكار المخالفة، ويجب أن ينشروا هذا المبدأ داخل المؤسسة في أفكار وأفعال المديرين والمشرفين والعمل على تشجيع الآخرين على إبداء الرأي والأفكار والمقترحات؛

✓ **الإدارة عن طريق تسجيل النتائج:** على المدراء أن يقوموا بتسجيل كل النتائج، ومن ثمة تقييم الأداء على إثرها إذ يقول توماس مونسون: "عندما يقاس الأداء يتحسن الأداء وعندما يقاس الأداء ويعلن رسميا فإن معدل التحسين تزداد سرعته وأيضا عندما يعلم العمال أن أداءهم يتم قياسه، فإنهم يتسارعون إلى تحسينه، وأيضا عندما يعطى التقييم ويعلن تزداد سرعة الأداء؛

✓ **بناء الفريق:** يعتبر عمل الفريق أفضل من العمل الفردي لما له من دور كبير في تعلم الأفراد ورفع روحهم المعنوية، ولذلك فانه يجب على المدراء العمل على بناء فرق العمل الناجحة التي يكون أساسها الإبداع والابتكار؛

✓ **تطوير مهارات المدير:** يعتبر المدير كأسس لتحقيق إدارة الجودة الشاملة، ذلك لان هو الذي يقود المؤسسة وهو الذي يقرر وهو الذي ينشر ثقافة إدارة الجودة الشاملة ، كلما كانت قدرة المدير أقوي في إدارة الآخرين كان نتاج الجودة هو الأفضل والأحسن.

ولقد أعطى ديمينج أربعة عشرة مبدأ من اجل تحقيق إدارة الجودة الشاملة وهي **(عبد العزيز عبد العال، 2010، ص ص:12-13):**

✓ **تحديد ونشر أهداف وأغراض المؤسسة:** يجب على المؤسسة أن تقوم بتحديد أغراضها وأهدافها باستمرار وتنشرها من خلال رسالتها للعملاء والموردين والموظفين والمجتمع؛

- ✓ **تبني الفلسفة الجديدة:** يجب على العمل وفي كافة المستويات أن يتعلموا مفهوم إدارة الجودة الشاملة، ولا يكون ذلك إلا من خلال التدريب ونشر ثقافتها على كافة الموظفين من الإدارة العليا إلى أقل إدارة الجودة، كما يجب عليهم التركيز على منع وقوع الأخطاء أكثر من التركيز على محاولة اكتشاف الأخطاء؛
- ✓ **عدم الاعتماد على الفحص الكلي:** يجب على المؤسسة الابتعاد عن الفحص الكلي للعمليات لأنه مكلف جدا ويضيع الوقت، فالغرض الأساسي من عمليات الفحص هو تحسين العمليات وتخفيض التكلفة، وليس تصيد الأخطاء ومحاسبة المسؤولين عنها؛
- ✓ **الاعتماد على جودة المواد المشتراة وليس السعر الأقل:** لتطبيق إدارة الجودة الشاملة فانه يجب على المؤسسة أن تحسن عملية اختيار الموردين والتعامل معهم على أساس الحصول على المواد بأعلى جودة ممكنة وليس بأقل الأسعار والنظر للموردين على أنهم شركاء للمؤسسة؛
- ✓ **تحسين نظام الإنتاج والخدمة باستمرار:** إن بدء التحسين المستمر لهو مبدأ أساسي في إدارة الجودة الشاملة من خلال بناء الجودة في كل نشاط وفي كل عملية بالتعاون بين مؤدي الخدمة (المؤسسة)ومستقبلها(العميل)، وتخفيض الانحرافات في الأداء والاستماع لصوت العميل؛
- ✓ **الاهتمام بالتدريب:** إن أفضل استثمار للمؤسسة هو الاستثمار في رأس مالها البشري وذلك من خلال الاهتمام بالتدريب، وهذا ما سيعزز حصول تحسين مستمر للجودة في المؤسسة، وأكد ديمنج على ضرورة إتباع الأساليب الحديثة في التدريب لتخدم عملية التحول إلى إدارة الجودة؛
- ✓ **إيجاد القيادة الفعالة:** لا يمكن تطبيق إدارة الجودة الشاملة ما لم تتوفر في المؤسسة قيادة فعالة تؤمن بهذه الفلسفة، وتعمل على توجيه كافة الجهود لتحقيقها، فالقائد الجيد يسعى لتطويرهم وتحسين مهارات العمال حتى يستطيعوا أن يقوموا بأعمالهم بالشكل المطلوب، كما يسعى دائما إلى التحسين المستمر؛
- ✓ **القضاء على الخوف:** يجب على المؤسسات أن تزيل الخوف الموجود في نفوس العمال المتعلق بنتائج تطبيق الجودة الشاملة من خلال العمل على تشجع الاتصالات بينها وبين العاملين مما يخلق مناخا جيدا للتجديد وظروف مناسبة لحل المشكلات، ويعتبر اليابانيون أن الخطأ هو (كنز) لأنهم يؤكدون على أن الفشل أو الخطأ فرصة للتطوير والتحسين. فالخوف من اكتشاف الخطأ أو المشاكل أو إجراء التغييرات المطلوبة يمكن أن يقضي على مفهوم التحسين المستمر؛

- ✓ **تجنب النصائح والشعارات الجوفاء:** على الإدارة التركيز على تطبيق المبادئ وتجسيد الأفكار على ارض الواقع ولا تكتفي بإعلان رغباتها وشعاراتها إلى العاملين فقط، بل عليها أن تقرن ذلك بالتنفيذ؛
- ✓ **تفعيل فرق العمل:** على قيادة المؤسسات أن تعتمد على العمل الجماعي بدل الفردي، وان توجه الجهود نحو بناء فرق العمل الفعالة وأن تركز على حل الصراعات التنظيمية وإحلال التعاون بينهم؛
- ✓ **تجنب تحديد أهداف رقمية للعاملين:** من المبادئ الأساسية لإدارة الجودة الشاملة هو التركيز على تحقيق الجودة في المنتجات لتحقيق رغبات الزائن، ومن ثم فانه وجب عليها أن تضع أهداف رقمية أمام العامل لكي يسعى إلى تحقيقها يؤدي إلى تركيز العامل على تحقيق الكم وليس الجودة، ويشجع على الإنتاج بكميات كبيرة دون الاهتمام بجودة المنتج؛
- ✓ **دعم اعتزاز العاملين بعملهم:** على المؤسسات أن تركز على شعور العاملين بعملهم من خلال مدحهم والثناء عليهم حتى في الأخطاء، وان لا تتصيد الأخطاء وكذلك يجب الابتعاد عن التهديد بالعقاب؛
- ✓ **تشجيع التعليم والتطوير الذاتي:** يجب على مدراء المؤسسات أن يقوموا بتشجيع الأفراد نحو التعلم والتطوير الذاتي لأجل اكتساب مهارات ومعارف اكبر تمكنهم من أداء أعمالهم بكل كفاءة وفعالية؛
- ✓ **إحداث التغيير الملائم لدفع عملية التحويل:** إن الجودة الشاملة تعتبر كتغير في المؤسسة لذلك لا بد على المؤسسات من تهيئة المناخ المناسب من خلال إجراء التغييرات المناسبة في الهياكل التنظيمية للمؤسسة ، والتغيير في أسلوب القيادة ونمط الاتصالات والتنسيق التنسيق والتعاون بين الإدارات المختلفة، كما يجب تغيير الثقافة التنظيمية لتتلاءم وفلسفة إدارة الجودة.

إن تبني مفهوم إدارة الجودة الشاملة شانه العمل على تغيير إستراتيجية التوظيف من خلال التركيز على توظيف أفضل الكفاءات ووضعها في أماكنها المناسبة، بحيث لا يمكن لها توظيف الأفراد الذين ليست فيهم قابلية للتأقلم مع مبادئ تطبيق إدارة الجودة الشاملة . كما يؤدي تطبيق إدارة الجودة الشاملة إلى تغيير في أساليب التدريب ومحتوى المادة التدريبية المقدمة، إذ لا بد من تصميم البرامج التدريبية المناسبة التي فيها التركيز على كيفية اكتساب الأفراد المهارات اللازمة من اجل تحقيق مبادئ إدارة الجودة الشاملة، وعند تصميم البرامج التدريبية وفقا لمفهوم الجودة الشاملة يتم إتباع الخطوات الموالية **(محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الابعج، 2014، ص ص 224-225) :**

- ✓ دراسة البيئة الداخلية والخارجية ومعرفة نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات؛
- ✓ تحديد الإستراتيجية العامة للتدريب في ضوء الإستراتيجية العامة لإدارة الموارد البشرية؛
- ✓ القيام بتحديد الأهداف الإستراتيجية والإجرائية للتدريب؛
- ✓ تحديد سياسات وإجراءات وقواعد التدريب للمفاضلة بين البدائل واتخاذ القرارات؛
- ✓ تحديد احتياجات العملاء وأصحاب المصلحة وترجمتها إلى أهداف تدريبية؛
- ✓ دراسة إمكانية تحقيق الاحتياجات التدريبية والمعوقات المحتملة؛
- ✓ اختيار المتدربين والمدربين وأسلوب ومكان التدريب؛
- ✓ تنفيذ التدريب؛
- ✓ تقييم التدريب.

من أجل وضع إستراتيجية لتوظيف وتنمية الموارد البشرية في ظل مدخل إدارة الجودة الشاملة يجب مراعاة توفر المقومات الآتية **(أحمد سيد مصطفى، 1998، ص99) :**

- ✓ توفير الاعتماد المالي اللازم لتمويل برنامج الجودة الشاملة؛
- ✓ العمل على زرع ونشر ثقافة الجودة الشاملة في العاملين بشتى تخصصاتهم ومستوياتهم الإدارية؛
- ✓ العمل على زرع ونشر ثقافة الإبداع في العاملين؛
- ✓ القيام بتشجع العملاء الداخليين والخارجيين على تقديم الاقتراحات التي يمكن أن تسهم في رفع مستوى الجودة؛
- ✓ تفعيل نظام المعلومات والاتصالات بما يضمن نقلا وتبادلا للأفكار بين العاملين والعملاء ؛
- ✓ تقوية نظام الحوافز وربطه بالأفكار المبتكرة من اجل العمل على تشجيع الإبداع أكثر بما يخدم تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ الاختيار المناسب لمن يقوم بدور منسق برنامج إدارة الجودة الشاملة فلا يكون إلا لفرد يتميز بالكفاءة والفعالية والفرد الذي يكون ملهم بالمهارات السلوكية والقيادية والفكرية؛
- ✓ العمل على اكتشاف العاملين المتميزين في الابتكار والقيام بضمهم إلى فرق التحسين؛
- ✓ العمل على إشعال نار التنافس بين العمل في فرق العمل حتى تعطي أكلها وتحقق الأهداف المرجوة منها؛
- ✓ القيام بالتدريب المستمر للعاملين ، فلا تحسين مستمر بدون تدريب مستمر؛

- ✓ العمل على تدريب العاملين تكنولوجيا المعلومات الحديثة لما لها من دور في تطبيق إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ تبني وتطور علاقات تعاون أو تحالف مع الموردين؛...

ومن الملاحظ إن هذه المقومات التي تتوفر لتطبيق إدارة الجودة الشاملة ستعمل على تغيير أساليب التدريب ومحتوياته من خلال التركيز على التحسين المستمر في أداء الأفراد والتشجيع على الإبداع والابتكار والمشاركة في صنع القرارات بالمؤسسة ليصبح بذلك التدريب عملية إستراتيجية مستمرة.

وبالرغم من ذلك فان مدير الموارد البشرية يوجد أمامه العديد من العراقيل التي تحول بينه وبين فعالية التوظيف والتنمية نذكر منها ما يلي **(أحمد سيد مصطفى، 1998،ص ص97-98):**

- ✓ قصور إدراك المديرين لمفهوم إدارة الجودة، ومن ثم عدم إدراكهم لعوائد تطبيقها؛
- ✓ تواضع أو غياب إرادة التغيير المتعين توافرها قبل إدارة التغيير؛
- ✓ الخلط بين مفهوم جودة المنتج (السلعة أو الخدمة) وبين مفهوم إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ غياب روح الفريق، لاسيما وأن التحسين المستمر لا يتم إلا من خلال فرق عمل محفزة؛
- ✓ غياب علاقة فاعلة **(المورد-العميل)**، على مستوى المؤسسة ككل وغياب مفهوم العميل الداخلي؛
- ✓ غياب أو قصور الإدارة بالمشاركة وتركيز السلطة، الأمر الذي يقلل من حماس ودافعية العاملين للأداء الإبتكاري اللازم لإثراء إدارة الجودة الشاملة؛
- ✓ قصور التخطيط للتدريب لا سيما تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- ✓ قصور تدريب العاملين على تطبيق أدوات الجودة الشاملة؛
- ✓ سيادة ثقافة الأشخاص بدلا من ثقافة النظم، بحيث يؤدي تغيير القيادة إلى تغيير فلسفة الإدارة، وهذا لو توفر مدير أو قائد مؤمن بإدارة الجودة الشاملة، ومتمكن من أدوات تطبيقها لا سيما تحفيز العاملين على ذلك، ثم تغيرت القيادة فإن الحماس يخبو والفلسفة تتبخر؛
- ✓ عدم توثيق المعارف والخبرات التي تراكمت لدى القادة والعاملين في مجال الجودة الشاملة حيث يتعين وضعها في الحاسوب لتكون في متناول العاملين، والقادة الذين يخلفون القادة أصحاب التجارب والخبرات في هذا المجال؛
- ✓ السعي لتحسين العمليات المؤداة وأساسيات التشغيل قبل تصميم أهداف برنامج الجودة الشاملة، وتصميم الإستراتيجيات الكفيلة بالتطبيق وتشكيل فرق العمل على أسس فاعلة.

ومما يؤثر على إستراتيجية توظيف وتنمية الموارد البشرية هو سعي المؤسسات نحو تحقيق الايزو الذي من أجله، فكون الحصول على الايزو أمر حتمي للمؤسسات من اجل البقاء والنمو فان ذلك لا يكون ممكنا إلا من خلال أفراد أكفاء ذوي خبرات ومهارات عالية يتم الحصول عليهم من خلال إستراتيجية فعالة للتوظيف، ولا يكفي ذلك بل لا بد أيضا من إستراتيجية فعالة خاصة بتنمية الموارد البشرية من اجل تدريب الأفراد على كيفية الاهتمام بالجودة، وكيفية تحقيقها من اجل الحصول على الايزو، إذ أن هناك عوامل مهمة يجب توفرها من اجل الحصول على الايزو والتي منها **(خيضر كاظم حمود، 2010، ص ص 188-190) :**

- ✓ مسؤولية الإدارة وتتضمن توفر سياسة واضحة للجودة من قبل الإدارة وتنظيم محدد وواضح لوظيفة الجودة؛
- ✓ توفر نظام الجودة يغطي كافة الأمور الهادفة في تأكيد المؤسسة بالعمل على تحقيق رغبات المستهلكين؛
- ✓ توفر أنظمة واضحة للمراجعة والتدقيق سواء ما يتعلق بالنشاطات الجارية داخل المؤسسة أو مع الأطراف التي تتعاقد معها؛
- ✓ توفر أنظمة وإجراءات واضحة لمراجعة التصحيحات وضبط عملية التصميم للمنتجات وتحديد أهدافها والتخطيط لها بغية الوصول إلى تحقيق جودة التصميم؛
- ✓ رقابة الوثائق والمستندات الجاري تداولها في المؤسسة وإيجاد دليل لضبط حركتها وتداولها؛
- ✓ وجود نظام لمراقبة عمليات الشراء والتأكد من توافر المواصفات والمعايير المتفق عليها مع الموردين للمواد التي تم شراؤها والتأكد من جودتها؛
- ✓ وجود نظام رقابي فعال بخصوص المواد الموردة من قبل العملاء والتأكد من مطابقتها للمواصفات؛
- ✓ وجود نظام لتميز المنتجات؛
- ✓ وجود نظام لمراقبة العمليات التشغيلية والإنتاجية بمختلف أنواعها ومراقبة الأداء؛
- ✓ توفر نظام لإجراء عمليات الفحص والتفتيش والاختبار في مختلف الأنشطة العملياتية؛
- ✓ وجود نظام لمتابعة وضمان جودة معدات التفتيش وأجهزة قياس الاختبار المعتمدة بالمؤسسة؛
- ✓ وجود نظام فعال للتحقق من كون السلع والمنتجات قد تم فحصها واختبارها؛
- ✓ توفر نظام لمراقبة ومتابعة المنتجات الغير مطابقة للمواصفات والمعايير القياسية؛
- ✓ وجود نظام لضمان تنفيذ الإجراءات التصحيحية للمنتجات الغير مطابقة للمواصفات؛

- ✓ وجود نظام يحدد بموجبه السجلات اللازمة لإثبات كل المعلومات المتعلقة بالجودة؛
- ✓ وجود نظام يحدد بموجبه الإجراءات المتعلقة بالمراجعة والتدقيق الداخلي والذي تمارسه الإدارة؛
- ✓ وجود نظام يتم من خلاله تحديد التدريب وسبل القيام به والتأكد من جدوى التدريب ودوره؛
- ✓ وجود نظام يتحدد بموجبه خدمات ما بعد البيع وتنظيم الإجراءات المتعلقة بذلك؛
- ✓ تحديد الأساليب والخرائط الإحصائية التي يتم استخدامها لمتابعة وتنفيذ سبل ضبط الجودة وتحقيق الأهداف المرجوة؛...

تهدف المؤسسات إلى الحصول على الايزو لما له من فوائد تعود على المؤسسة والعملاء والعمال في حد ذاتهم من خلال تنمية مهاراتهم وخبراتهم وتغيير في سلوكياتهم، وهو الآمر الذي يرفع الروح المعنوية لديهم، مما يزيد في شعورهم بالرضا والجدول الآتي يبين فوائد الحصول على الايزو:

الجدول(6-2): فوائد الحصول على الايزو

بالنسبة للمؤسسة	بالنسبة للعميل	بالنسبة للعمال
*جودة المنتجات والتقليل من الفضلات. *زيادة القدرة التنافسية للمؤسسة وتحسين صورتها لدى المستهلك وإظهارها بمظهر يضع الجودة في قمة اهتماماتها. *إمكان دخول منتجات المؤسسة إلى الأسواق الأجنبية التي تشترط الحصول على شهادة ISO9000. *زيادة أرباح المؤسسة نتيجة تقليل نسبة التكاليف والمعيب من الإنتاج وزيادة مبيعاتها. *رفع مستوى الأداء وتغيير ثقافة المؤسسة إلى الأفضل والأحسن والأكفأ. *بناء علاقات قوية مع العملاء، وتوفير مناخ إداري متفوق يقوم على الفهم الصحيح لرغبات العملاء، وتطبيق مفاهيم الجودة في كل الأنشطة.	*الحصول على الشهادة يعني للعميل الثقة بأن المؤسسة تقوم بتزويده بمنتوجات تستجيب للخصائص المطلوبة. *تعطي للعميل معلومات شاملة عن المؤسسة وعن جودة المنتج والخدمة التي تقوم بتقديمها كما هي سهلة الفهم. *العميل دائما يبحث عن المؤسسة الحاصلة على الشهادة لأنها تعطي المصداقية والشفافية عكس المؤسسة غير الحاصلة على هذه الشهادة.	*إعطاء العاملين شعورا بالثقة والفخر بالنفس، بسبب *وجود شهادة تؤكد أن في المؤسسة نظاما للجودة يرتقي إلى المستويات القياسية العالمية، وهذا يعني رفع الروح المعنوية للعاملين. *تقديم رؤية واضحة لأدوار العمال وأهدافهم من خلال نظام الجودة ويتحفزون أكثر لتحقيقها موازاة مع إرضاء وتلبية رغبات العميل.

المصدر: محمود عبد الوهاب العزاوي، 2002، ص156

إدارة المعرفة

تعرف المعرفة بأنها عملية تعريف وتحصيل وتخزين واسترجاع ونشر وتطبيق رأسمال الفكري الظاهر والضمني لمنفعة أفضل للأفراد والسوق والمجتمع **(سعاد نائف برنوطي، 2001، ص 52).**

وتعرف أيضا بأنها الإدارة النظامية والواضحة للمعرفة والمرتبطة بها والخاصة باستخدامها، وجمعها، وتنظيمها، ونشرها، واستحداثها، واستغلالها، وهي تتطلب تحويل المعرفة الشخصية إلى معرفة تعاونية يمكن تقاسمها بشكل جلي من خلال المؤسسة **(نعيم إبراهيم الظاهر ، 2009، ص 10).**

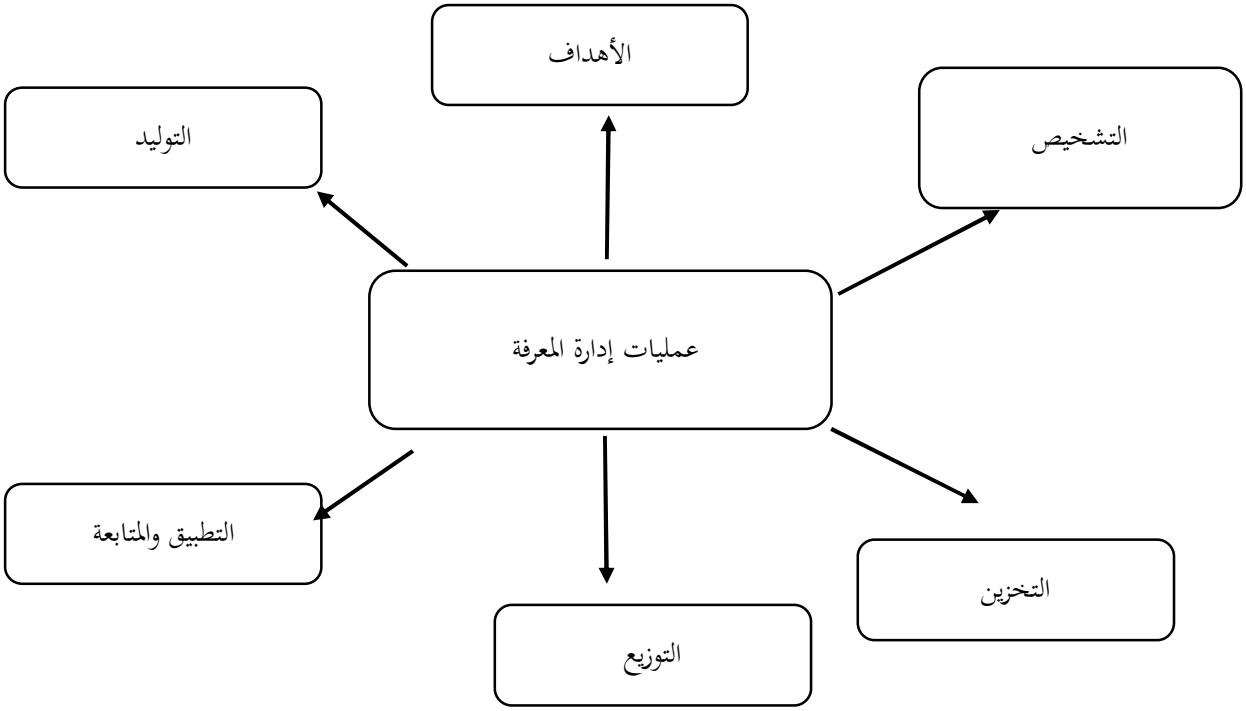
وتتمثل أهداف إدارة المعرفة في **(خضر مصباح إسماعيل الطيطي، 2009، ص ص 28 . 29) :**

- ✓ تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطلوبة المطولة أو غير الضرورية؛
- ✓ تحسين خدمة العملاء عن طريق اختزال الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة؛
- ✓ تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ الأفكار بحرية؛
- ✓ تفعيل المعرفة ورأسمال الفكري لتحسين طرق إيصال الخدمات؛
- ✓ تحسين صورة المؤسسة وتطوير علاقاتها بمثيلتها؛
- ✓ تكوين مصدر موحد للمعرفة؛
- ✓ إيجاد بيئة تفاعلية لتجميع وتوثيق وتمثل الخبرات التراكمية المكتسبة من وأثناء الممارسة اليومية؛
- ✓ الاعتراف وحماية المعرفة في المؤسسة؛
- ✓ تحديد المعارف والكفاءات في المؤسسة التي توجد خارج جدرانها؛
- ✓ تعلم كيفية تحسين الذاكرة العملياتية؛
- ✓ اعتراف جماعات تقاسم الممارسات بنجاح المؤسسة وتشجيعها؛
- ✓ خلق المعارف الضرورية لتطوير المؤسسة؛
- ✓ تطوير المعارف والكفاءات الموجودة؛
- ✓ تحسين إمكانية الدخول إلى تلك المعارف؛
- ✓ التركيز على تنمية الجوانب الاجتماعية والثقافية والتنظيمية لإدارة المعرفة؛
- ✓ تطوير أسس ومعايير تأهيل لإدارة المعرفة تساعد في تطوير الجوانب المهنية والتعليمية للمهنيين والمتخصصين في إدارة المعرفة؛

✓ التعريف والتوعية بشكل شمولي لمعنى إدارة وتطوير المعرفة ونشره بين رجال الأعمال، بحيث يتم استخدام بشكل أكبر لمبادئ إدارة المعرفة وتعميم الاستفادة عن طريق بلورة الفرص الخاصة بأعمال إدارة المعرفة.

ويمكن بيان أهم عمليات إدارة المعرفة من خلال الشكل الآتي:

الشكل (6-29) عمليات إدارة المعرفة



المصدر: نجم عبود نجم، 2010، ص 92.

ويتبن من خلال الشكل السابق أن عمليات إدارة المعرفة تتمثل في:

✓ التشخيص: يمثل عملية تشخيص المعرفة، أي تحديد نوعية المعرفة المطلوبة التي تريدها المؤسسة وتحديد مصادرها ومعرفة الحصول عليها؛

✓ الأهداف: أي تحديد الأهداف المنوي تحقيقها من المعرفة، أي ماهية الأهداف والفوائد التي ستجنيها المؤسسة في حال حصولها على المعرفة؛

✓ عملية توليد المعرفة: وتعني خلق المعرفة المطلوبة بالطرق الخاصة بتوليد المعرفة ليصل إلى تخزينها والحفاظ عليها مثل أوعية المعرفة أو قواعد المعرفة أو على شكل كتب ودوريات؛

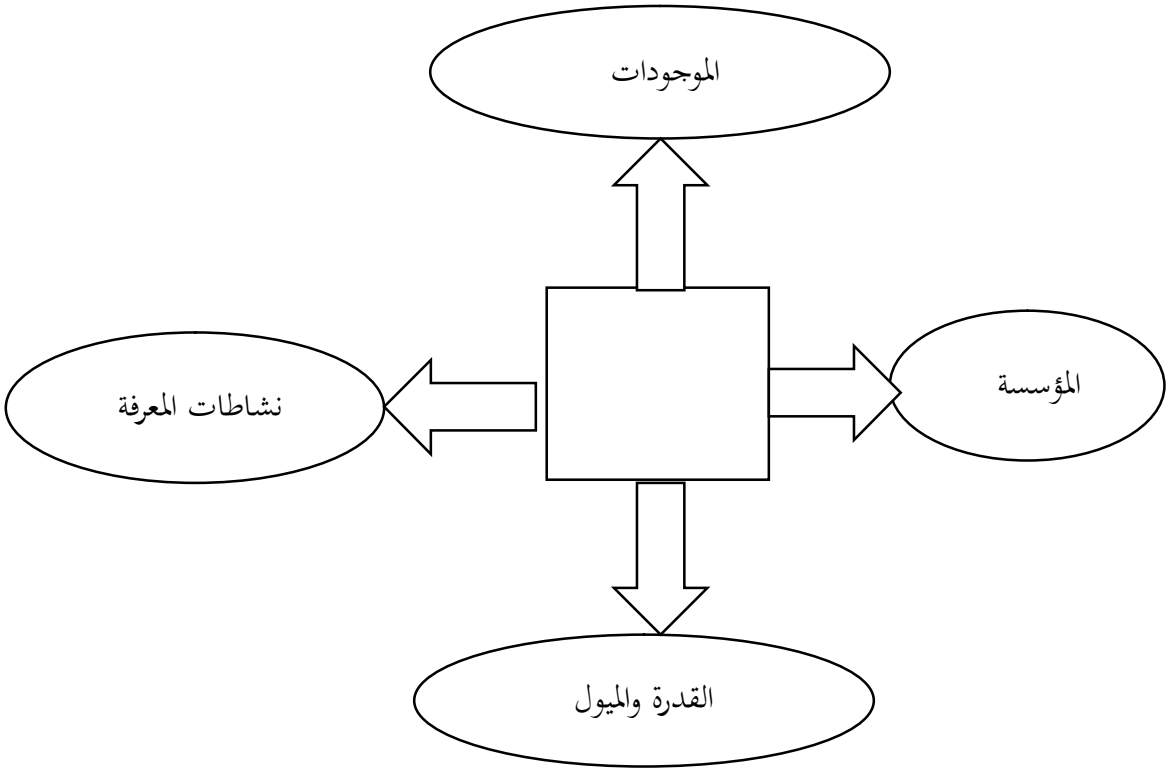
✓ التخزين: أي تخزينها والحفاظ عليها مثل: أوعية المعرفة أو قواعد المعرفة أو على شكل كتب ودوريات؛

✓ التوزيع: من خلالها يتم توزيع المعرفة على المعنيين؛

✓ التطبيق والمتابعة: يتم من خلال هذه المرحلة التطبيق ومتابعة النتائج خلال جميع العمليات السابقة.

ويبين الشكل الآتي المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة:

الشكل(6-30) المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة.



المصدر: ربحي مصطفى عليان، 2012، ص: 203

ومن خلال الشكل السابق فان المجالات الرئيسية لإدارة المعرفة هي**(ربحي مصطفى عليان، 2012، ص ص96-97):**

✓ تطوير الموارد الفكرية والمعرفية التي تمتلكها المؤسسة وتعزيز هذه الموارد وحمايتها؛

✓ تعزيز توليد المعرفة والإبداع لدى كل فرد؛

✓ تحديد المعرفة والخبرة المطلوبتين لتنفيذ مهام العمل, وتنظيمها وإتاحة مستلزمات المعرفة أمام الجميع؛

✓ توليد النشاطات والاستراتيجيات المستندة إلى المعرفة ومراقبتها والسيطرة عليها, والبحث والتطوير والتحالفات الإستراتيجية، وغيرها؛

- ✓ حماية المعرفة التنافسية التي تمتلكها المؤسسة, ومراقبة استخدام المعرفة للتأكد من أنه يتم استخدام أفضل ما تمتلكه المؤسسة من معرفة.

لبناء نظام لإدارة المعرفة لابد من أن تتوفر مجموعة من المقومات والمتطلبات الأساسية لذلك، والتي يمكن إيجازها من خلال الآتي**(ربحي مصطفى عليان ، 2012، ص ص181-183):**

- ✓ **توفير البنية التحتية:**والمتمثلة في التقنيات التكنولوجية, والتي قوامها الحاسوب والبرمجيات الخاصة بذلك, مثل محركات البحث الإلكتروني وتكنولوجيا المعلومات؛
- ✓ **توفير الموارد البشرية اللازمة:** حيث تعتبر من أهم مقومات وأدوات إدارة المعرفة وعليها يتوقف نجاح هذه الأخيرة في تحقيق أهدافهاوهم ما يُعرفون بأفراد المعرفة،التي تقع على عاتقهم مسؤولية القيام بالنشاطات اللازمة لتوليد المعرفة وحفظها وتوزيعها؛
- ✓ **الهيكل التنظيمي:** إذ يعد من المتطلبات الأساسية لنجاح أي عمل بما يحتويه من مفردات قد تقيد الحرية بالعمل وإطلاق الإبداعات الكامنة لدى الموظفين، لذا لابد من هيكل تنظيمي يتصف بالمرونة ليستطيع أفراد المعرفة من إطلاق إبداعاتهم والعمل بحرية لاكتشاف وتوليد المعرفة، حيث تتحكم بكيفية الحصول على المعرفة والتحكم بها وإدارتها وتخزينها وتعزيزها ومضاعفتها وإعادة استخدامها، ويتعلق أيضا بتحديد وتجديد الإجراءات والتسهيلات والوسائل المساعدة والعمليات اللازمة لإدارة المعرفة بصورة فاعلة وكفؤة من أجل اكتساب قيمة مجدية؛
- ✓ **العامل الثقافي:** حيث يعتبر مهما في إدارة المعرفة عن طريق خلق ثقافة إيجابية داعمة للمعرفة، وإنتاج وتقاسم المعرفة، وتأسيس المجتمع على أساس المشاركة بالمعرفة، والخبرات الشخصية وبناء شبكات فاعلة في العلاقات بين الأفراد، وتأسيس ثقافة مجتمعية وتنظيمية داعمة للمعرفة.

ويتمثل أثر إدارة المعرفة على العاملين في**(عبد الرحمن الجاموس، 2013، ص ص 165-166):**

- ✓ إدارة المعرفة عامل أساسي في تفصيل عملية التعلم للأفراد، فتصبح المؤسسة لديها القدرة على التغيير بما ستماشى مع التغيرات البيئية؛
- ✓ تجعل إدارة المعرفة العاملين أكثر مرونة وتدعم رضاهم، وهذا ما سيزيد من فرص تعلم الموارد البشرية وتنمية قدراتهم بما يتماشى مع أهداف المؤسسة؛
- ✓ تؤدي إدارة المعرفة إلى تحقيق ثلاثة أمور كلها تؤدي إلى تنمية الموارد البشرية وهي:
  - ❖ توسيع الخبرات لدى العاملين؛

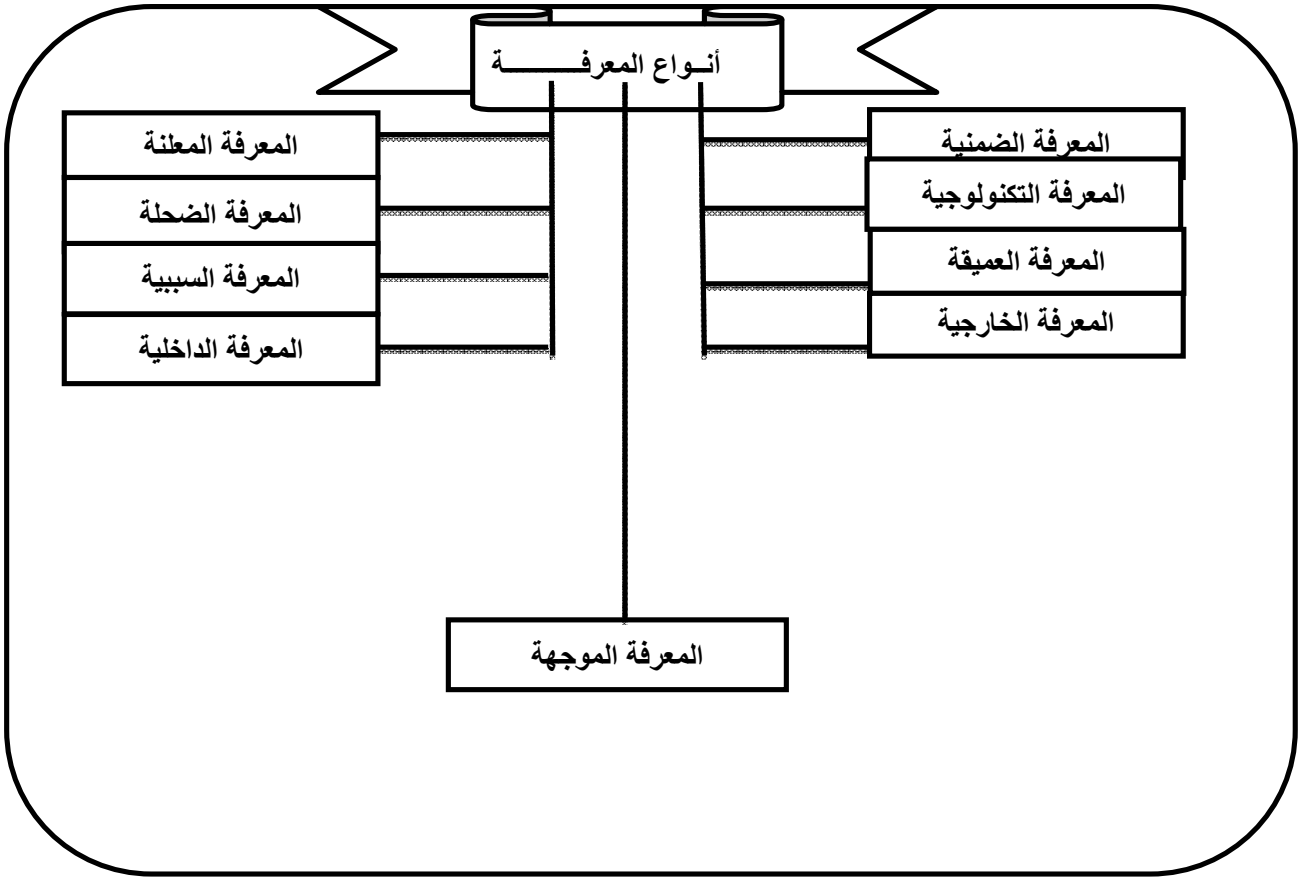
- ❖ زيادة الربح والعوائد؛
- ❖ زيادة رضا الزبائن.

✓ تسهم إدارة المعرفة في مساعدة العاملين على التعلم ومسايرة المعرفة المتجددة في تخصصاتهم المختلفة من خلال تشخيص المعرفة، ودمجها ونقلها وتخزينها والاستفادة منها من قبل جميع العاملين؛

✓ تعمل إدارة المعرفة على تحقيق موائمة العاملين لأنهم سوف يستخدمون المعلومات التي حصلوا عليها في حل مشكلاتهم والتغلب على كل الصعوبات التي تواجههم، وتعمل أيضا على تغيير سلوكياتهم نحو الأفضل، وهذا ما سيؤدي إلى تحقيق الأهداف؛

وعلى اثرٍ ما سبق فان المؤسسات اليوم، وفي ظل عصر الاعتماد على المعرفة كسبيل للتميز والتفوق لا بد لها أن تعمل على تشخيص المعرفة ونقلها وتوزيعها وتخزينها والاستفادة منها، وهذا ما سيؤثر على إستراتيجية التوظيف والتنمية المعتمدة لديها، إذ تصبح تعتمد على تصميم البرامج الاستقطابية التي تركز على المعرفة المتوفرة لدى الأفراد، وكذلك الأمر بالنسبة لطرق الاختيار والمقابلة، إذ لا بد أن تركز على مدى معارف ومهارات الأفراد المتقدمين. كما أن المؤسسات اليوم مطالبة بتغيير أساليب تدريبها ومحتويات المادة التعليمية وجعلها تركز على كيفية اكتشاف المعرفة الكامنة والصريحة وكيفية تبادلها بين الأفراد المتدربين، وبالتالي فهي مطالبة باختيار المدربين المؤهلين للقيام بعمليات إدارة المعرفة وكيفية نقلها للمتدربين لان المؤسسات أمامها العديد من أنواع المعرفة التي يجب التعامل معها بكل اتقان من خلال الاستثمار فيها لتحقيق الأهداف، ويبين الشكل الآتي مختلف أنواع المعرفة المتاحة أمام المؤسسة والتي يجب أخذها في الحسبان عند وضع إستراتيجية توظيف وتنمية الموارد البشرية:

الشكل(6-31) أنواع المعرفة



المصدر: سامي محمد هشام حريري، 2014، ص 177

ويرى الباحث أن المؤسسات يجب عليها التركيز على كيفية بناء واكتشاف المعرفة الضمنية والصريحة، وذلك للأثر الكبير لهما على توظيف وتنمية الموارد البشرية، ويمكن أن نميز بينهما من خلال الجدول الموالي:

الجدول(6-3) مقارنة بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية

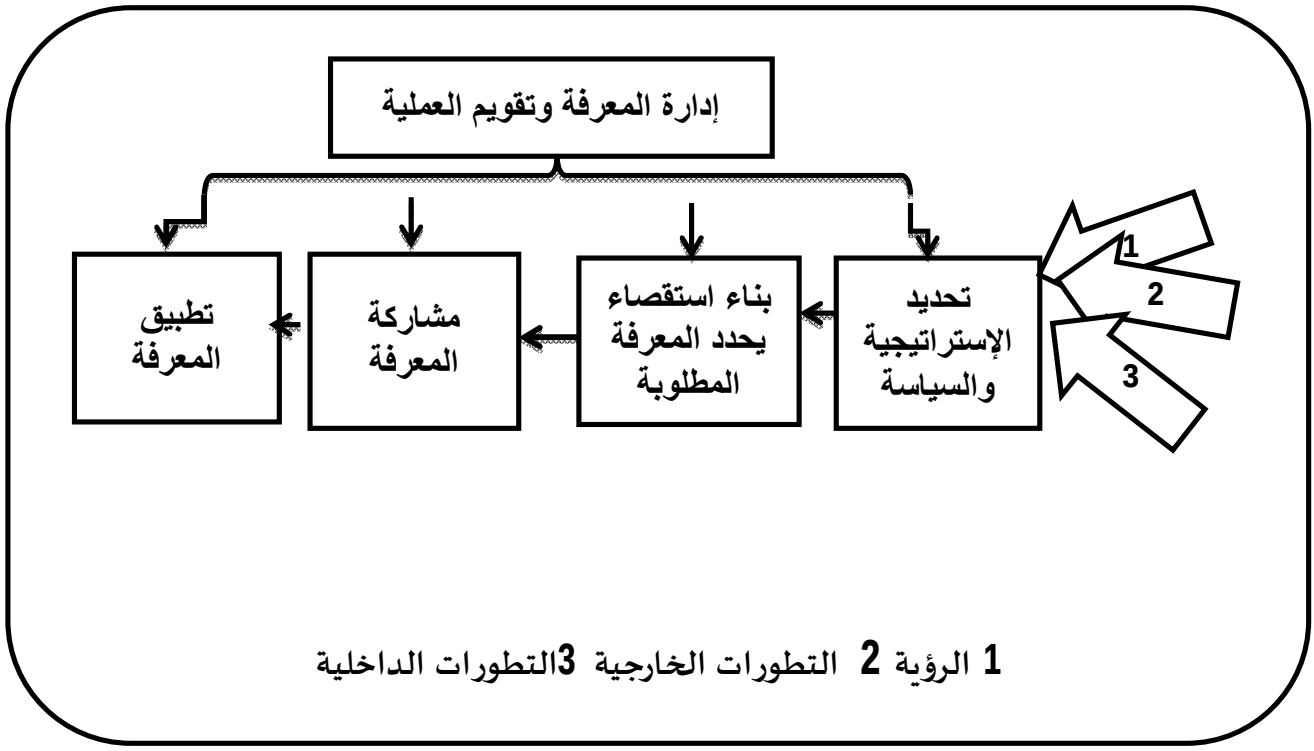
وجه المقارنة	المعرفة الصريحة	المعرفة الضمنية
الطبيعة	معرفة رسمية (مهيكلة)	معرفة غير رسمية (غير مهيكلة)
المصدر	المستندات والبرامج الحاسوبية وقواعد البيانات وبراءات الاختراع	عقول الأشخاص
قابلية التوثيق	يمكن توثيقها أو تدوينها	يصعب توثيقها
قابلية التداول	يسهل تداولها والتشارك فيها باستخدام آليات التنقيب المعرفية وشبكات الاتصال	يصعب تداولها وتخضع المشاركة للرغبة الشخصية من خلال التفاعلات الشخصية والمحاكاة
قابلية الفهم	مفهومة حيث يمكن التعبير عنها بالكتابة والأرقام والأشكال وغيرها	ليست مفهومة بشكل جيد لصعوبة التعبير عنها في بعض الأحيان أو صعوبة تدوينها
الشكل	أدلة التعليمات وتقارير نتائج الأبحاث وأدلة إجراءات العمل والخطط وغير ذلك مما يمكن تدوينه مسبقا	الخبرات والأفكار والمعتقدات ووجهات النظر والمهارات الشخصية الموجودة في عقول الأشخاص
الاستخلاص	يسهل استخلاصها من مصدرها	يصعب استخلاصها من مصدرها
قابلية القياس	قابلة للقياس	يصعب قياسها
الوصف	جماعية أو منظميه	فردية أو ذاتية

المصدر: أيمن عودة المعاني، 2010، ص210

كما أن هناك نماذج لإدارة المعرفة تتبعها المؤسسات في بناء إستراتيجية توظيف وتنمية الموارد البشرية قدمها العديد من الباحثين لإدارة المعرفة، لمحاولة فهم وتوجيه جهود وأنشطة إدارة المعرفة في المؤسسة، من أجل بناء استراتيجيات معرفية تساعدها في تحقيق أهدافها وحل مشكلاتها لتتماشى مع متغيرات العصر، وفي الآتي نذكر بعض النماذج التي يمكن الاستفادة منها في تطوير وفهم إدارة المعرفة في المؤسسة **(ربحي مصطفى عليان عليان، 2012، ص ص234-236):**

✓ **نموذج سلسلة القيم المعرفية:** يرى كل من BOTS& BRUIJIN أن أفضل السبل لإدارة المعرفة وتقييمها يتم من خلال سلسلة القيم المعرفية، والتي يتم فيها تقييم الفعالية في كل خطوة للعملية المعرفية، حيث تعتبر فعالة وناجحة إذا تم أداء هذه الأنشطة المختلفة بصورة جيدة، ويوضح الشكل الآتي سلسلة القيم المعرفية:

الشكل رقم(6-32) سلسلة القيم المعرفية



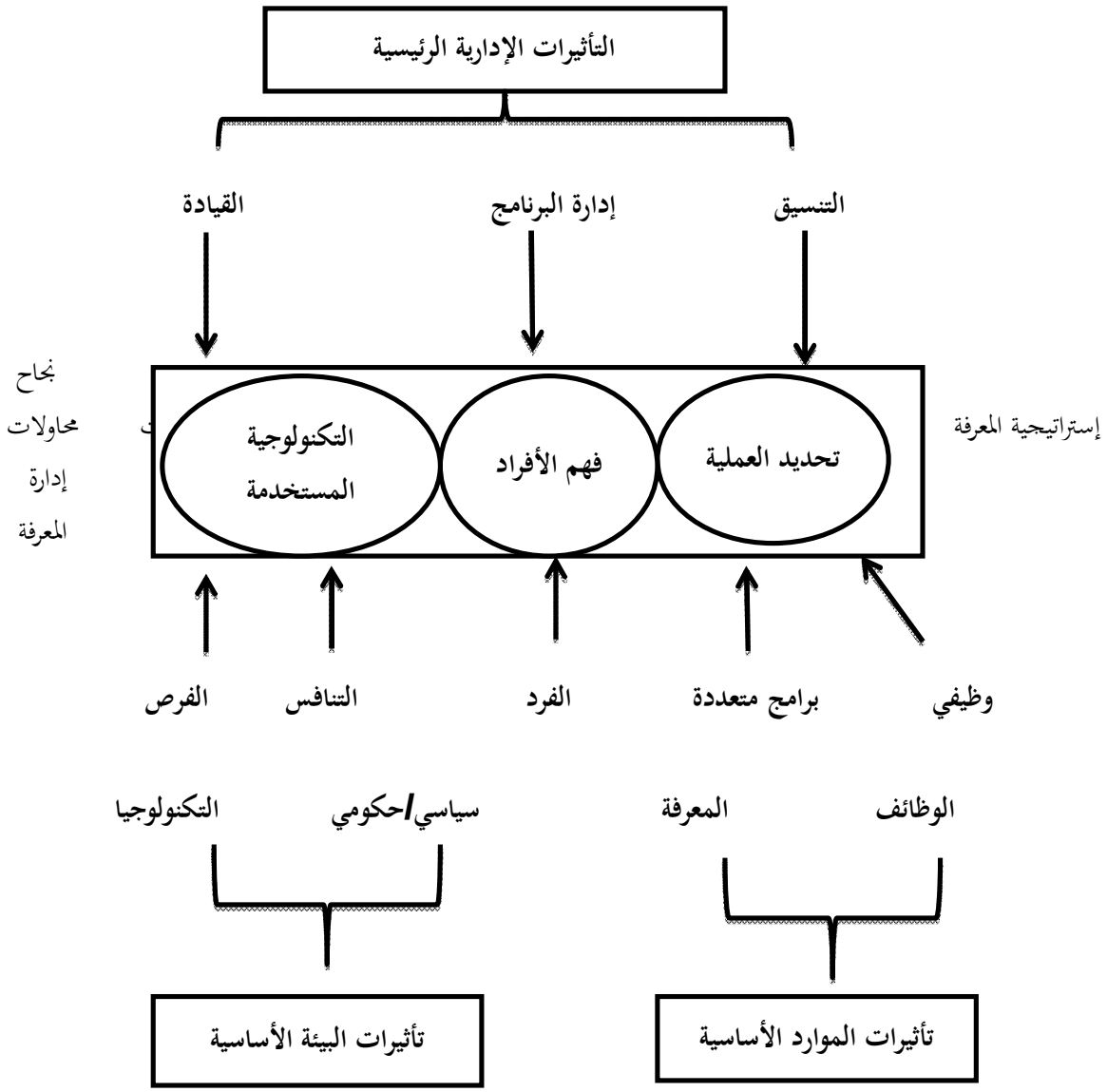
المصدر: ربحي مصطفى عليان عليان، 2012،ص235

ويمثل هذا النموذج عملية تقويم المعرفة، وبالتالي يمكن تحديد نقاط القوة والضعف في هذه العمليات لتحديد قدرتها على المساهمة في تطوير ميزة تنافسية للمؤسسة.

✓ **نموذج MASSEY et al:** فقد قاموا ببناء نموذج لإدارة المعرفة الناجحة والذي ينبع من فهم التنظيم ومستخدمي المعرفة التنظيمية وكيفية استخدامهم لها، وطبقا لهذا النموذج فإن إدارة المعرفة هي أحد عمليات التغيير التنظيمي التي لا يمكن فصل نجاح عملية التغيير الذي ينعكس بدوره على الأداء التنظيمي ككل.

والشكل الموالي يوضح نموذج**MASSEY:**

الشكل(6-33) نموذج MASSEY



المصدر: ربحي مصطفى عليان عليان، 2012، ص236

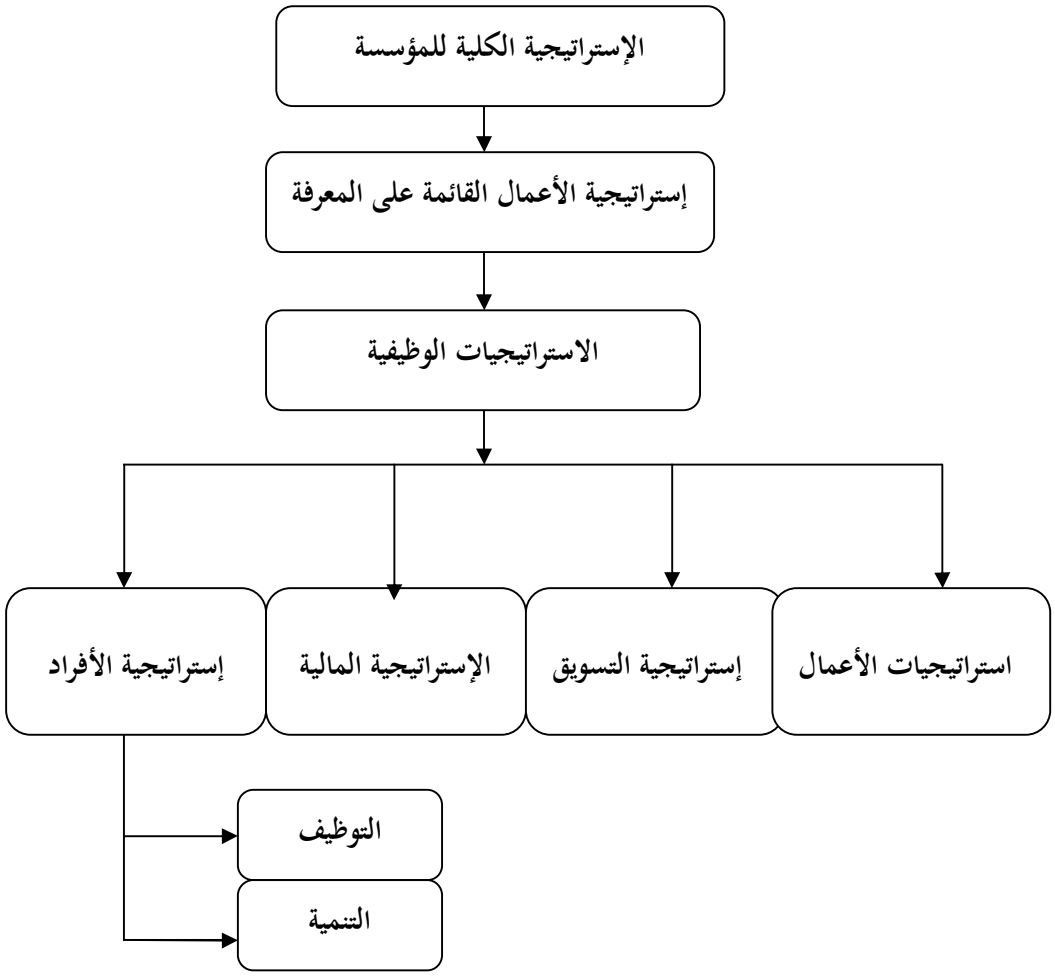
الشكل أعلاه يبين أن النموذج يتكون من مجموعة من العناصر، وتتمثل في:

✓ **إستراتيجية إدارة المعرفة:** يتم من خلالها تحديد عملية استخدام المعرفة، وكيفية اكتسابها وبيان مصادرها ومستخدميها؛

- ✓ **التأثيرات الإدارية الرئيسية:** وذلك من خلال تحديد مساندة ومساعدة الإدارة وتحديد الموارد اللازمة والتنسيق والرقابة على الموارد؛
- ✓ **تأثيرات الموارد الرئيسية:** يتم تحديد الموارد المالية اللازمة ، ومصادر المعرفة التي تحتاجها المؤسسة لبناء نظام إدارة المعرفة؛
- ✓ **تأثيرات البنية الأساسية:** تبين مختلف القوى الخارجية التي يجب أن توجه المؤسسة معرفتها للاستثمار فيها ، والتي تمكنها من اكتساب ميزة عن باقي المؤسسات.

ومما يزيد في دور إدارة المعرفة في توظيف وتنمية الموارد البشرية أنها أصبحت ضمن إستراتيجية المؤسسة، حيث أصبح ينظر إليها كإستراتيجية والشكل الموالي يبين موقع توظيف وتنمية الموارد البشرية ضمن إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال:

الشكل(6-34) موقع توظيف وتنمية الموارد البشرية ضمن إستراتيجية إدارة المعرفة كإستراتيجية أعمال



المصدر: محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الابعج، 2014، ص 147

إذا فما على المؤسسات اليوم إلا أن تعتمد في بناء إستراتيجية توظيفها وتنميتها لمواردها البشرية على أساس تبني إدارة المعرفة، من خلال التركيز على العوامل المؤدية إلى تحقيق ذلك، وتتمثل هذه العوامل في **(أسامة خيري، 2012، ص 187):**

- ✓ تأسيس أنظمة للفهم ونشر التعلم والمشاركة به؛
- ✓ تشجيع روح التعاون وعمل الفريق؛
- ✓ توفير الفرص للأفراد للمشاركة في الحوار والبحث؛
- ✓ تحديد وتطوير القادة الذين يبنون ويدعمون نماذج التعلم على مستوى الفرد والفريق والمؤسسة؛
- ✓ تركيز الاهتمام على تدفق المعرفة أكثر من تخزينها؛
- ✓ مساعدة الأفراد في تحديد دور ومتطلبات ومضامين وتطبيقات المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- ✓ تمكين الأفراد من مناقشة وتداول الحوارات ليتضح لهم ما الذي يشكل أساس المعرفة لإنجاز أعمالهم؛
- ✓ ينبغي على المديرين التركيز على الحالات المتميزة في مؤسساتهم أثناء مقارنتهم المرجعية لعملية المؤسسة بقصد المقارنة والتعلم؛
- ✓ ابتكار المؤسسة غير المحدود وتصرف الأفراد دون قيود والبحث المستمر عن أفكار جديدة.

15-6 خلاصة

يعتبر هذا الفصل كفصل رابط بين المتغيرات لأنه يبين الأثر بين التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية من جانب نظري، حيث أن كل من التغير في البيئة الداخلية بكل أنواعه سواءا كان التغير في إستراتيجية المؤسسة، أو في الهيكل التنظيمي، أو في القيادة، أو في ثقافتها، أو في مواردها سيؤثر على عملية التوظيف والتنمية من خلال اعتماد المؤسسة على الإستراتيجية المناسبة للتوظيف والتنمية والتي تتلاءم مع كل تغير، كما أن التغير في البيئة الخارجية للمؤسسة سواءا العامة أو المباشرة سيؤثر كذلك على التوظيف والتنمية للموارد البشرية، لتختار المؤسسة الإستراتيجية المناسبة لذلك لتحقيق أهدافها، كما بين هذا الفصل أن هناك أداورا جديدة لإدارة الموارد البشرية ظهرت لأجل أن تتماشى مع التغيرات البيئة.

الفصل السابع

دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري

7-1 تمهيد

7-2 تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور البيئة الداخلية

7-3 تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور البيئة الخارجية

7-4 تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور توظيف الموارد البشرية

7-5 تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور تنمية الموارد البشرية

7-6 دراسة مدى وجود فروقات إحصائية لإجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية

7-7 اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

7-8 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

7-9 اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

7-10 اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

7-11 دراسة اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو بعض العناصر المتعلقة بالدراسة

7-12 خلاصة

1-7 تمهيد

بعد توزيع الاستمارة على افراد عينة الدراسة من مختلف عمال الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز عبر ولايات الشرق الجزائري، سيتم في هذا الفصل تحليل آراء العينة نحو متغيرات الدراسة متمثلة في كل من اتجاهات الافراد نحو محاور الاستمارة والأبعاد المشكلة لكل محور حتى يتم الحكم على كل بعد أاو محور من خلال حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، ليتم بعدها اختبار الفرضيات باستخدام الأساليب الاحصائية متمثلة في معامل الارتباط والانحدار البسيط.

2-7تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور التغير في البيئة الداخلية

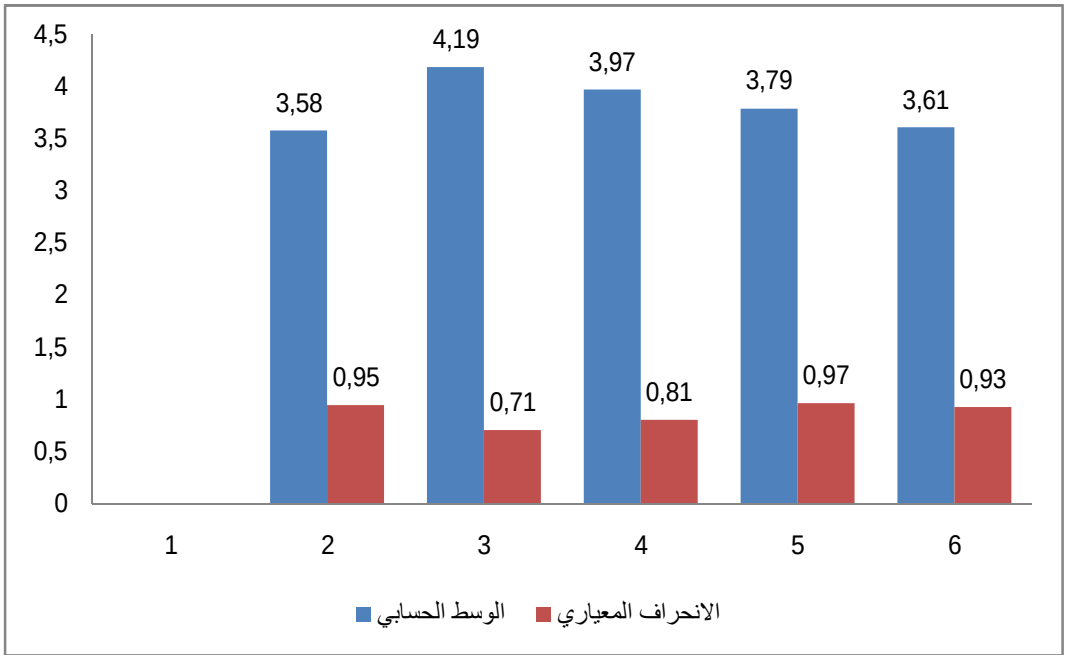
✓ تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه البعد الأول

الجدول(7-1) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الاستراتيجية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	للمؤسسة أهداف ورسالة واضحة المعا لم قابلة للتجسيد	3.58	0.95	5
2	لإستراتيجية المؤسسة القابلية للتغير من وقت لآخر حسب الظروف	4 .19	0.71	1
3	تغير المؤسسة من إستراتيجيتها نتيجة للتغير في بيئتها	3 .97	0.81	2
4	ينبغ التغير في إستراتيجية المؤسسة من قناعة المدير بضرورة التغيير	3.79	0.97	3
5	يحقق التغير في إستراتيجية المؤسسة الأهداف المنوطة به	3.61	0 .93	4
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد	3.74	1.04	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل(7-1): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الاستراتيجية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذا البعد، اذ بلغ الوسط الحسابي 3.74 والانحراف المعياري 1.04، وهو ينتمي الى فئة موافق حسب مقياس ليكارت، ولقد جاءت في المرتبة الاولى فقرة " لإستراتيجية المؤسسة القابلية للتغير من وقت لآخر حسب الظروف" بوسط حسابي 4.19 وانحراف معياري 0.71 ويدل ذلك ان افراد عينة الداسة موافقون على أن استراتيجية المؤسسة تمتاز بالتغير حسب الظروف مما يدل على أن للمؤسسة استراتيجية مرنة وهو ما يدل عليه فقرة " تغير المؤسسة من إستراتيجيتها نتيجة للتغير في بيئتها" التي جاءت في المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.97 وانحراف معياري 0.81 والذي ينتمي الى فئة موافق،ولعل مرد ذلك هو قناعة المدير بضورة التغيير، وهو ما يدل عليه فقرة " ينبغ التغير في إستراتيجية المؤسسة من قناعة المدير بضرورة التغيير" التي وافق عليها أفراد عينة الدراسة والتي جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 3.79 وانحراف معياري 0.97، وكل هذا سيجعل من التغير في الاستراتيجية من تحقيق الاهداف، وبالفعل فلقد وافق أفراد عينة الدراسة على الفقرة " يحقق التغير في إستراتيجية المؤسسة الأهداف المنوطة به" التي احتلت المرتبة الرابعة بوسط حسابي قدره 3.61 وانحراف معياري 0.93، ولعل السبب في ذلك كله هو ان المؤسسة تصيغ رسالة وأهداف واضحة قابلة للتجسيد ولقد

وافق الافراد على الفقرة الخاصة بذلك وهي فقرة " للمؤسسة أهداف ورسالة واضحة المعالم قابلة للتجسيد" التي جاءت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي 3.58 وانحراف معياري 0.95.

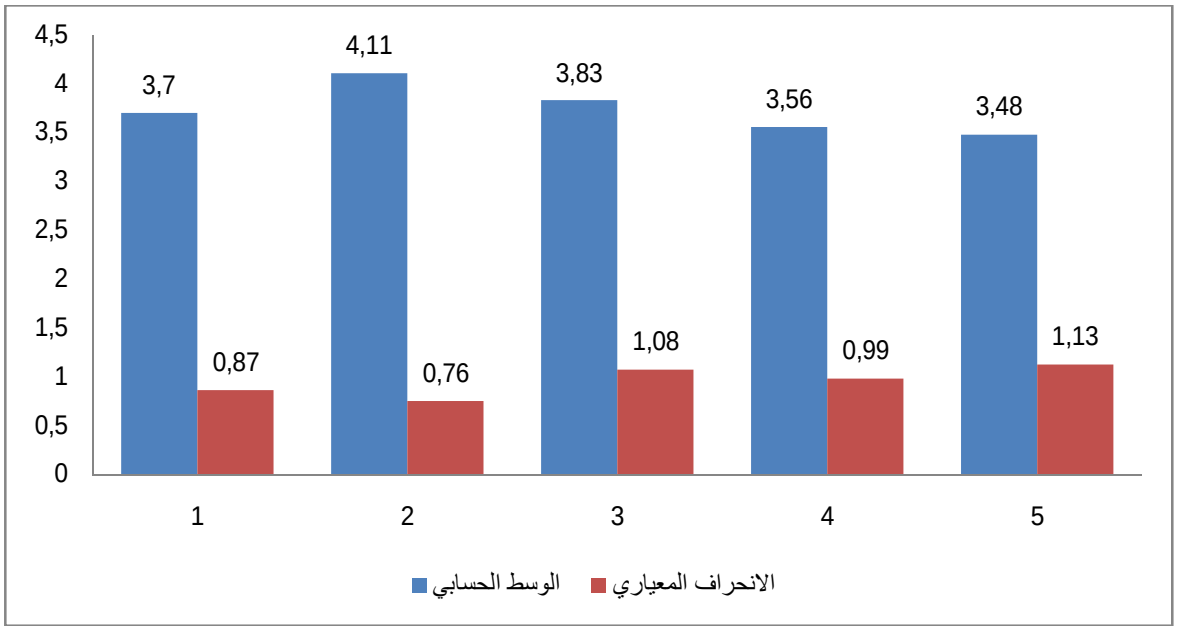
✓ **تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة تجاه البعد الثاني**

الجدول (7-2)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الهيكل التنظيمي

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي غير معقد يحقق الأهداف	3 .70	0.87	3
2	يسهل الهيكل التنظيمي للمؤسسة عمليات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين	4 .11	0.76	1
3	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة أمام التغيرات البيئية	3 .83	1.08	2
4	تقوم المؤسسة بتغيير هيكلها لمواجهة التغيرات البيئة	3.56	0.99	4
5	إن التغير في الهيكل التنظيمي دائما يحقق الأهداف	3.48	1.13	5
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد	3 .73	0.46	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (7-2)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الهيكل التنظيمي



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

من شروط نجاح التغير أن يكون الهيكل التنظيمي واضح وغير معقد وأن يسهل عمليات الاتصال داخل المؤسسة، لذا فننا نجد أن عبارة " يسهل الهيكل التنظيمي للمؤسسة عمليات الاتصال بين الرئيس والمرؤوسين" جاءت في المرتبة الاولى بوسط حسابي 4.11 وانحراف معياري 0.76 ، وفي المرتبة الثانية عبارة " يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة أمام التغيرات البيئية" بوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 1.08 مما يدل على ان للمؤسسة هيكل تنظيمي يمتاز بالمرونة أمام كل التغيرات البيئية، والمؤسسة تعمل على تغييره للتكيف مع البيئة، وهذا ينتج عن الهيكل التنظيمي غير المعقد والواضح المعالم ولذك جاءت فقرة " يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي غير معقد يحقق الأهداف" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.87 وهذا سيساعد المؤسسة مع التكيف مع المتغيرات البيئة، ولذلك نجد أن المؤسسة تقوم بتغيير هيكلها التنظيمي وهو ما وافق عليه افراد عينة الدراسة من خلال فقرة " تقوم المؤسسة بتغيير هيكلها لمواجهة التغيرات البيئة" بوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 0.99 ، وكل هذه النتائج ستعزز من تحقيق اهداف التغير في الهيكل التنظيمي، ولذلك فقد وافق أفراد العينة على فقرة " إن التغير في الهيكل التنظيمي دائما يحقق الأهداف" التي جاءت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي 3.48 وانحراف معياري 1.13.

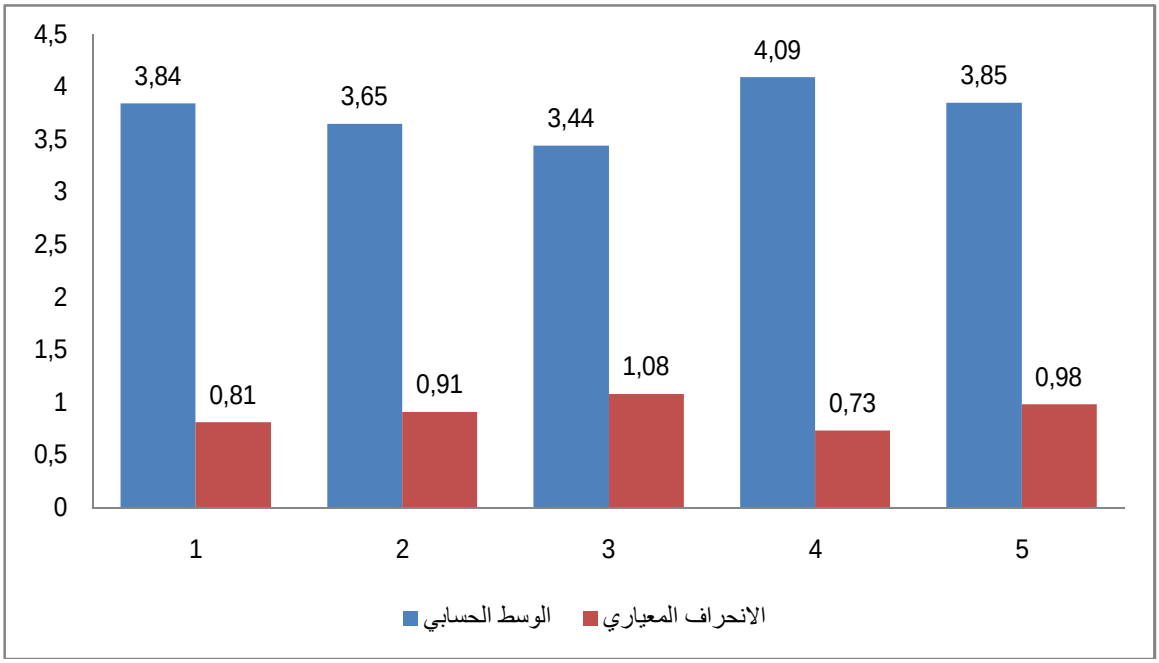
✓ **تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه البعد الثالث**

الجدول (7-3)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في نمط القيادة

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يتمتع قائدي بمواصفات ومهارات القيادة الناجحة	3.84	0.81	3
2	لقائدي القدرة على مواجهة التغيرات البيئية وإيجاد الحلول المناسبة لها	3.65	0.91	4
3	أثق في قدرة قائدي على مواجهة كل التغيرات البيئية والاستفادة منها	3.44	1.08	5
4	يهتم القائد بحل كل المشكلات في الوقت المناسب	4.09	0.73	1
5	يغير قائدي من أسلوب قيادته بتغير الموقف الذي تمر به المؤسسة	3.85	0.98	2
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد	3.77	0.44	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (7-3)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في نمط القيادة



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذا البعد، حيث جاءت فقرة " يهتم القائد بحل كل المشكلات في الوقت المناسب" في المرتبة الاولى بوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.73 ، وفي المرتبة الثانية فقرة " يغير قائدي من أسلوب قيادته بتغير الموقف الذي تمر به المؤسسة "بوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.98 مما يدل على أن القائد له مواصفات وقدرات تؤهله لحل المشكلات واتخاذ القرارات المناسبة، ولذلك فقد جاءت فقرة " يتمتع قائدي بمواصفات ومهارات القيادة الناجحة" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.81، وهذا ما سيمكنه من مواجهة التغيرات البيئية والتكيف معها لذلك نجد أن أفراد العينة وافقوا على فقرة " لقائدي القدرة على مواجهة التغيرات البيئية وإيجاد الحلول المناسبة لها" التي جاءة في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.91، وهذا سيؤثر على زيادة ثقة العمال بالقائد في احداث التغير ومواجهته لذلك فلقد وافق أفراد العينة على فقرة " أثق في قدرة قائدي على مواجهة كل التغيرات البيئية والاستفادة منها" التي جاءت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي قدره 3.44 وانحراف معياري 1.08.

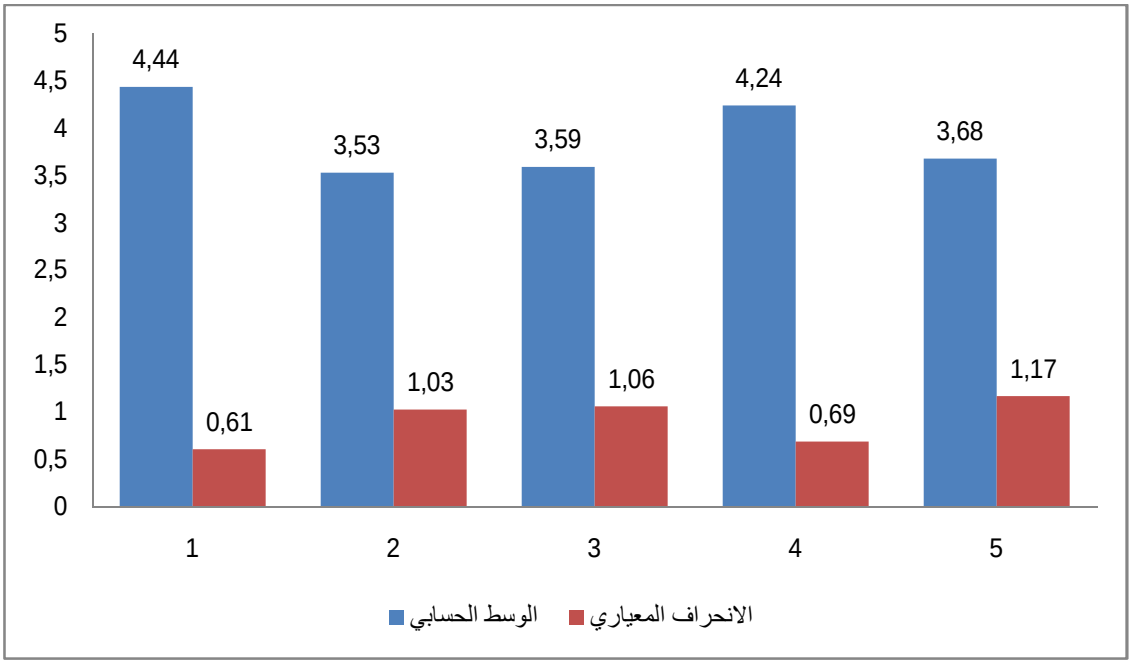
✓ **تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه البعد الرابع**

الجدول (7-4)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الثقافة التنظيمية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	ثقافة المؤسسة مشتقة من واقع البيئة التي تعمل بها	4.44	0.61	1
2	للمؤسسة ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من تحقيق الأهداف	3.53	1.03	5
3	تهتم المؤسسة بترسيخ الثقافة الجديدة لدى العمال عن طريق مشاركة العمال فيها	3.59	1.06	4
4	تغير المؤسسة من ثقافتها التنظيمية لتستجيب لمتطلبات التغيير البيئي	4.24	0.69	2
5	يحقق التغير في الثقافة التنظيمية الأهداف التي سطرت له	3.68	1.17	3
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد	3.89	0.39	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (7-4)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الثقافة التنظيمية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال ما سبق نلاحظ أن عبارتي " ثقافة المؤسسة مشتقة من واقع البيئة التي تعمل بها" و " تغير المؤسسة من ثقافتها التنظيمية لتستجيب لمتطلبات التغيير البيئي" بوسط حسابي على التوالي 4.44 و 4.24 تنتميان الى فئة موافق بشدة، وهذا يدل على أن الشركة لها ثقافة مستمدة من واقعها البيئي قابلة للتغير من وقت لآخر، وهو أيضا دليل على نجاح التغير في الاستراتيجية والهيكل التنظمي فكلما كانت الثقافة التنظيمية مرنة كلما أسهل اجراء التغير في اي مجال، كما وافق أفراد العينة على عبارة " يحقق التغير في الثقافة التنظيمية الأهداف التي سطرت له" و عبارة " تهتم المؤسسة بترسيخ الثقافة الجديدة لدى العمال عن طريق مشاركة العمال فيها" وعبارة " للمؤسسة ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من تحقيق الأهداف" فلا غرابة من كون الثقافة مشتقة من البيئة التي تعمل بها الشركة ولها قادة ذوي كفاءة عالية أن تكون الثقافة التنظيمية قوية ويشارك في بنائها العمل وهذا ما سيؤدي الى تحقيق الاهداف المرجوة من تغيرها اذا حدث التغير فيها.

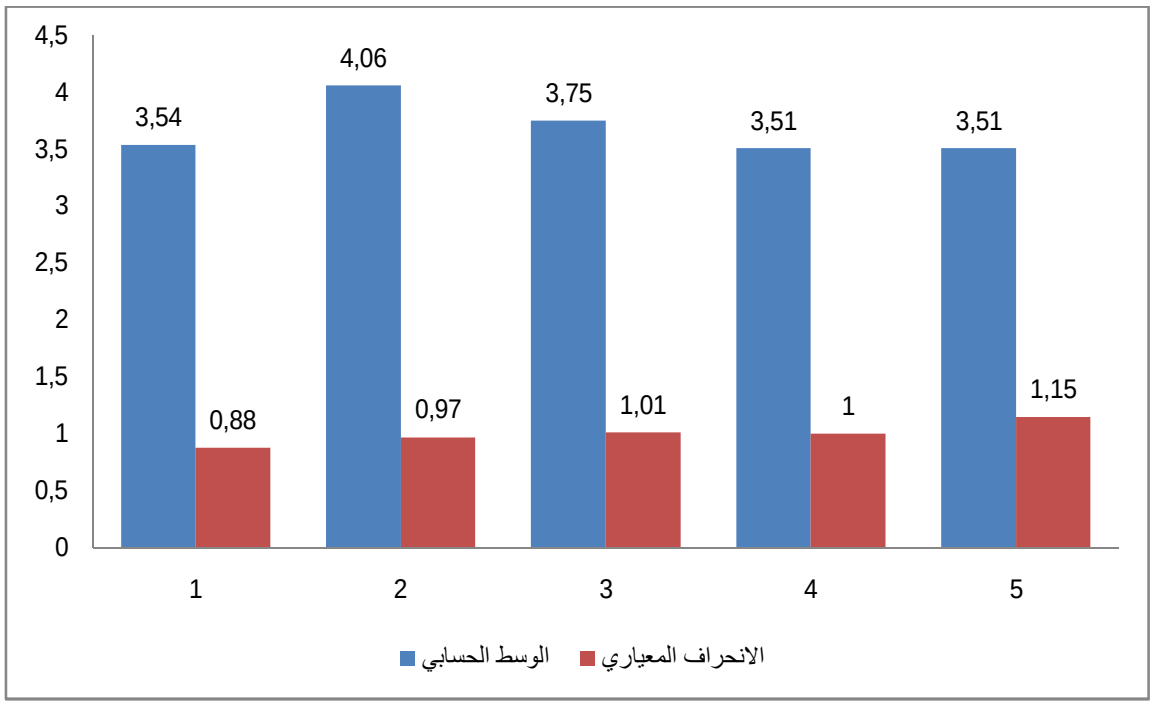
✓ **تحليل اتجاهات افراد عينة الدراسة تجاه البعد الخامس**

الجدول (7-5)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الموارد

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يوجد بالمؤسسة عمال ذوي خبرات ومهارات عالية	3.54	0.88	3
2	تتوفر المؤسسة على موارد مالية تساعدها على تحقيق أهدافها	4.06	0.97	1
3	تتوفر المؤسسة على المعدات والآلات اللازمة لانجاز الأعمال	3.75	1.01	2
4	تقوم المؤسسة بتغيير مواردها البشرية آو المالية آو المعدات والآلات بما يساعدها على مواجهة التغييرات البيئية	3.51	1.00	4
5	تستغل المؤسسة التغير في مواردها استغلالا امثلا	3.51	1.15	5
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد	3.67	0.43	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (7-5)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في الموارد



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على فقرات هذا البعد حيث جاءت في المرتبة الاولى فقرة " تتوفر المؤسسة على موارد مالية تساعدها على تحقيق أهدافها" بوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري0.97 وهو امر منطقي فمثل هذه المؤسسات تتوفر على مواد مالية كبيرة جدا تساعدها على تحقيق اهدافها وخاصة اقتناء المعدات والآلات اللازمة للعمل، ولذلك جاءت في المرتبة الثانية فقرة " تتوفر المؤسسة على المعدات والآلات اللازمة لانجاز الأعمال" بوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 1.01 وهذا ما سيجعلها قادرة على استقطاب عمال ذوي مؤهلات عالية، لذلك جاءت في المرتبة الثالثة فقرة " يوجد بالمؤسسة عمال ذوي خبرات ومهارات عالية" بوسط حسابي 3.54 وانحراف معياري 0.88 وكل هذا سيجعل المؤسسة قادرة على تغيير مواردها لتتكيف مع البيئة، وبالفعل فلقد وافق الافراد على فقرة " تقوم المؤسسة بتغيير مواردها البشرية آو المالية آو المعدات والآلات بما يساعدها على مواجهة التغييرات البيئية" التي جاءت بوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.00مما سيسهل لها من استغلال التغير استغلالا أمثلا والتي وافق الافراد على الفقرة الخاصة بذلك " تستغل المؤسسة التغير في مواردها استغلالا أمثلا" بوسط حسابي 3.51 وانحراف معياري 1.15.

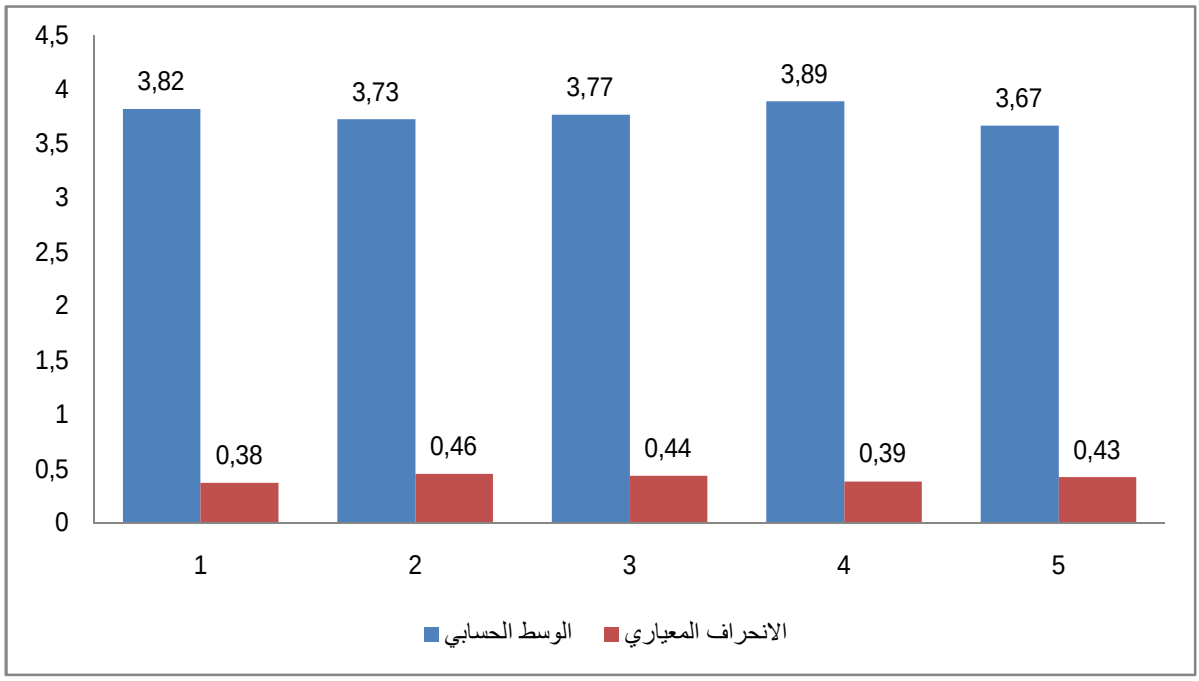
ويمكن تلخيص الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لابعاد هذا المحور كما يلي:

الجدول (7-6)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التغير في البيئة الداخلية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الأول	3.82	0.38	2
2	الثاني	3.73	0.46	4
3	الثالث	3.77	0.44	3
4	الرابع	3.89	0.39	1
5	الخامس	3.67	0.43	5
	المحور	3.78	0.30	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (7-6)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التغير في البيئة الداخلية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتضح أن أفراد العينة قد وافقوا على كل أبعاد هذا المحور. إذ احتل البعد الرابع وهو بعد الثقافة التنظيمية المرتبة الأولى بوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.39 و يليه في المرتبة الثانية البعد الأول وهو بعد الإستراتيجية بوسط حسابي 3.82وانحراف معياري 0.38، وفي المرتبة الثالثة البعد الثالث وهو بعد القيادة بوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.44 ، وفي المرتبة الرابعة

بعد الهيكل التنظيمي بوسط حسابي 3.73وانحراف معياري0.46، و أخيرا في المرتبة الخامسة بعد الموارد بوسط حسابي3.67 وانحراف معياري0.43

7-3تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه المحور التغير في البيئة الخارجية

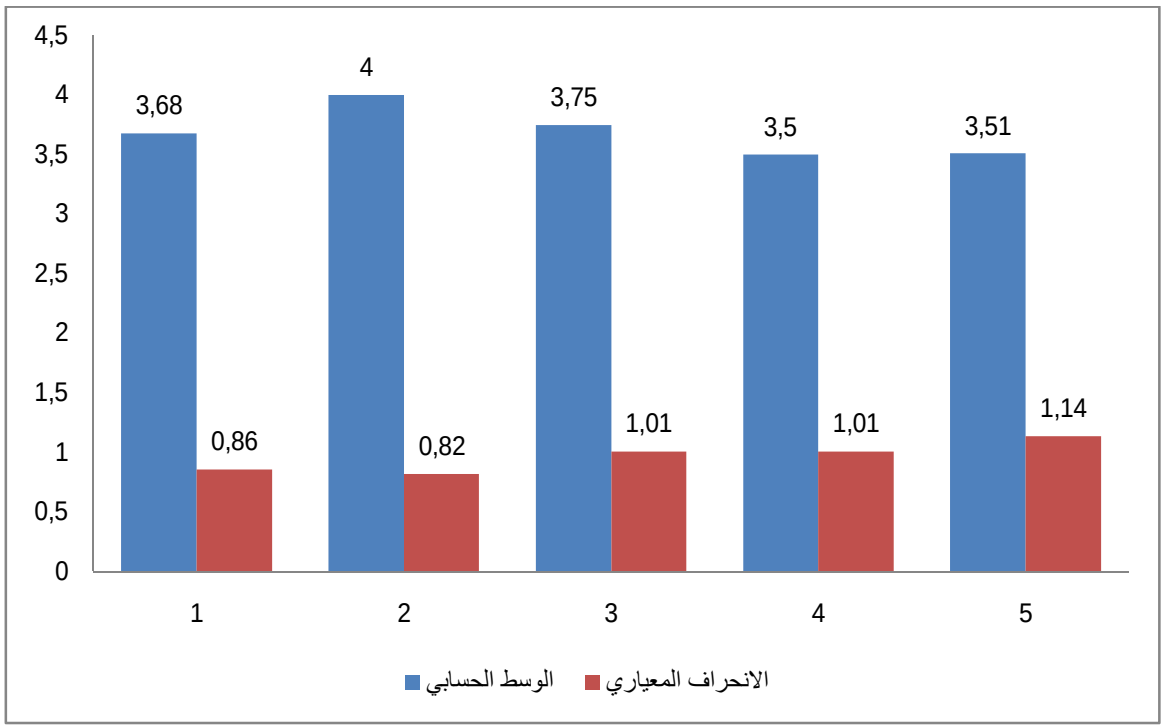
✓ تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه البعد الأول

الجدول (7-7)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة الاقتصادية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	ترصد المؤسسة باستمرار التغير في معدلات الفائدة لوضع الاستراتيجيات المناسبة لهذه التغيرات	3 .61	0 .96	5
2	تهتم المؤسسة بالتغير في معدل التضخم الموجود في الاقتصاد لما له من تأثير على نشاطها	4.04	0.70	1
3	تتابع المؤسسة باهتمام التغير في معدل النمو الاقتصادي وتضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف معه	3.96	0.92	2
4	تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات الحاصلة على مستوى الميزان التجاري وتغير من سياساتها نتيجة لتغيره	3 .71	0.90	4
5	تهتم المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في الناتج القومي وتضع استراتيجياتها وفقا لهذا التغير	3.90	0.94	3
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد	3.84	0.35	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (7-7)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة الاقتصادية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن الشركة تهتم بالتغير الحاصل على مستوى البيئة الاقتصادية لما له من تأثير على نشاطها. اذ بلغ الوسط الحسابي لهذا البعد 3.84 والانحراف المعياري 0.35. أي أن أفراد العينة موافقون على هذا البعد، كما وافق أفراد العينة على كل عبارات هذا البعد. اذ جاءت فقرة " تهتم المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في الناتج القومي وتضع استراتيجياتها وفقا لهذا التغير" بوسط حسابي 4.04، لتليها في المرتبة الثانية فقرة " تتابع المؤسسة باهتمام التغير في معدل النمو الاقتصادي وتضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف معه " بوسط حسابي 3.96، ثم فقرة " تهتم المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في الناتج القومي وتضع استراتيجياتها وفقا لهذا التغير " بوسط حسابي 3.90،ثم فقرة "تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات الحاصلة على مستوى الميزان التجاري وتغير من سياساتها نتيجة لتغيره" بوسط حسابي 3.71 وأخيرا فقرة " ترصد المؤسسة باستمرار التغير في معدلات الفائدة لوضع الاستراتيجيات المناسبة لهذه التغيرات " بوسط حسابي 3.61 كما نلاحظ أن الانحراف المعياري لكل الفقرات صغير مما يدل على عدم وجود فروقات كبيرة بين إجابات الأفراد.

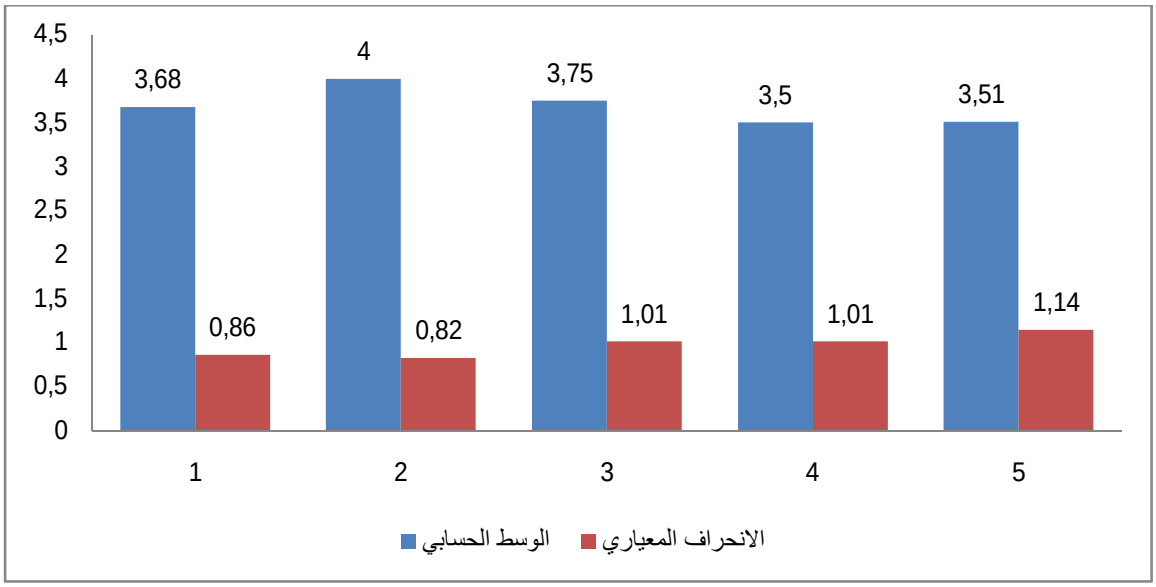
✓ **تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه البعد الثاني**

الجدول (7-8)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تعمل المؤسسة دائما على تحليل بيئتها الاجتماعية لتستفيد من الفرص ولتواجه التهديدات فيها	3.68	0.86	3
2	تراقب المؤسسة دائما درجة التحضر الموجودة في بيئتها لمعرفة مدى تغيرها	4 .00	0.82	1
3	ترصد المؤسسة العادات والتقاليد والتغيرات الحاصلة عليهما لاستفادة منها	3 .75	1.01	2
4	ان نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها مرتبط بمدى معرفة التغيرات الاجتماعية والثقافية ووضع الاستراتيجيات المناسبة للاستفادة منها	3.50	1.01	5
5	تهتم المؤسسة بمعرفة المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع التي تعمل فيه وتتابع التغيرات الحاصلة فيهما للاستفادة منها	3.51	1.14	4
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد	3 .69	0.41	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (7-8)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البيئة الاجتماعية والثقافية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

جاءت في المرتبة الاولى فقرة " تراقب المؤسسة دائما درجة التحضر الموجودة في بيئتها لمعرفة مدى تغيرها"بوسط حسابي ينتمي الى فئة موافق قدره 4.00 ، وهذا يدل على أن الشركة تهتم بالتغير الحاصل على مستوى بيئتها الخارجية والتي منها البيئة الاجتماعية والثقافية والتعليمية لان المجتمع الذي تعمل فيه الشركة متغير، ويدل على ذلك فقرة " ترصد المؤسسة العادات والتقاليد والتغيرات الحاصلة عليهما لاستفادة منها " التي جاءت في المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.75 أي ان الشركة تهتم بتحليل بيئتها الاجتماعية ولذلك فقد وافق افراد العينة على فقرة " تعمل المؤسسة دائما على تحليل بيئتها الاجتماعية لتستفيد من الفرص ولتواجه التهديدات فيها" التي جاءت في المرتبة الثالثة بوسط حسابي يقدر 3.68، لتحتل بعدها فقرة " تهتم المؤسسة بمعرفة المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع التي تعمل فيه وتتابع التغيرات الحاصلة فيهما للاستفادة منها " بوسط حسابي 3.51، ثم فقرة " انٍ نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها مرتبط بمدى معرفة التغيرات الاجتماعية والثقافية ووضع الاستراتيجيات المناسبة للاستفادة منها" في المرتبة الخامسة بوسط حسابي 3.50.

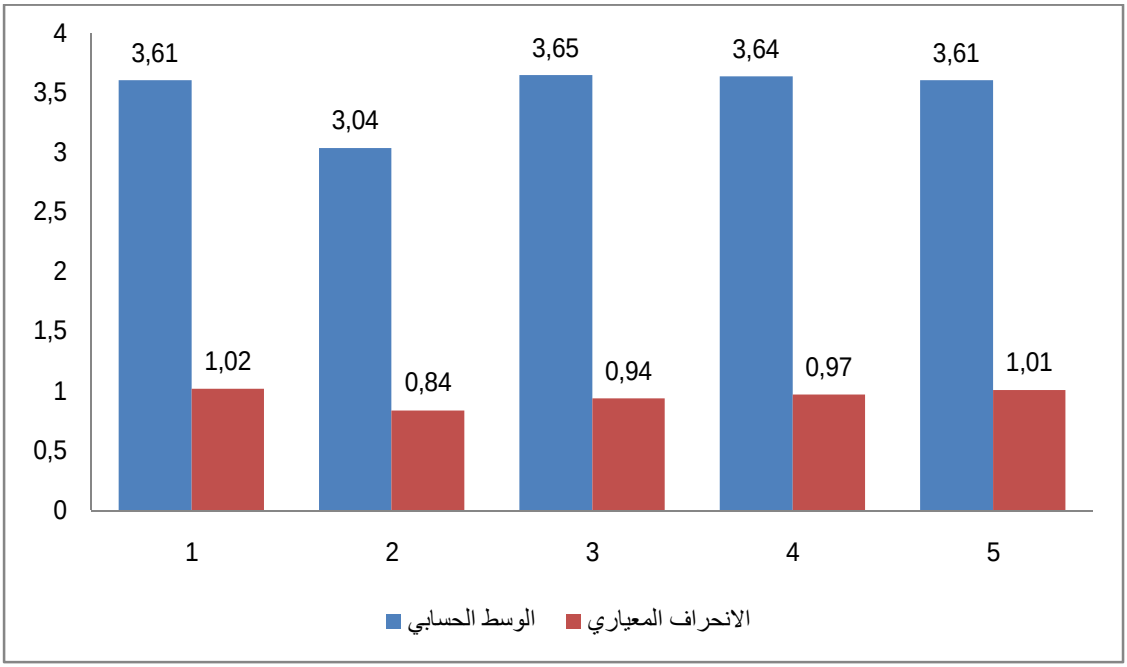
- ✓ **تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه البعد الثالث**

الجدول (7-9)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة التكنولوجية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها التكنولوجية لاستغلال الفرص التكنولوجية ومواجهة التهديدات المترتبة عن ذلك	3.61	1.02	4
2	إن التغير في التكنولوجيا يؤدي إلى تغير في نظم دعم القرارات في المؤسسة	3.04	0.84	5
3	إن التغير في التكنولوجيا يؤدي الى تغيير في العمليات الإنتاجية من خلال استخدام تقانة حديثة	3.65	0.94	1
4	تغير المؤسسة من أساليب انتاجها لمسايرة التغيرات التكنولوجية	3.64	0.97	2
5	ترصد المؤسسة التغير الحاصل في التكنولوجيا لما له من تأثير على الطلب	3.61	1.01	3
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد	3.71	0.43	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (7-9)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البيئة التكنولوجية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

لقد وافق أفراد عينة الدراسة على هذا البعد اذ بلغ الوسط الحسابي الكلي 3.71 مما يدل على أن الشركة تتابع التغيرات التكنولوجيا وتتكيف معها من خلال ادخال التكنولوجيا الحديثة في منتجاتها لأن التغير في التكنولوجيا يؤدي الى التغير في العمليات الانتاجية، لذلك فقد احتلت فقرة " إن التغير في التكنولوجيا يؤدي الى تغيير في العمليات الإنتاجية من خلال استخدام تقانة حديثة" المرتبة الاولى بوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.94، وذلك سيجعلها تغير من أساليب إنتاجها، ولذلك فقد احتلت فقرة " تغير المؤسسة من أساليب انتاجها لمسايرة التغيرات التكنولوجية" المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.64 لتليها فقرة " ترصد المؤسسة التغير الحاصل في التكنولوجيا لما له من تأثير على الطلب" بوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.01، ثم فقرة " تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها التكنولوجية لاستغلال الفرص التكنولوجية ومواجهة التهديدات المترتبة عن ذلك" بوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.02، وأخيرا جاءت فقرة " إن التغير في التكنولوجيا يؤدي إلى تغير في نظم دعم القرارات في المؤسسة" في المرتبة الخامسة بوسط حسابي 3.04 وهو ينتمي إلى فئة محاد ويرجع ذلك كون أن أفراد العينة قد لا يكون لهم دخل كبير في اتخاذ القرارات لذلك فقد حايدوا على هذه الفقرة.

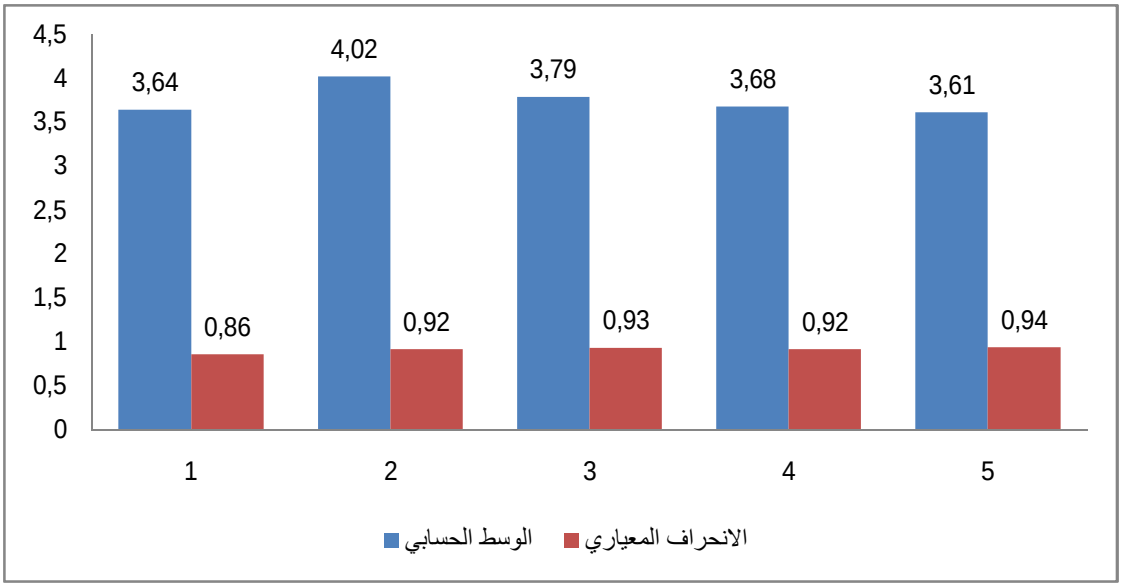
✓ **تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه البعد الرابع**

الجدول (7-10)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة السياسية والقانونية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تحلل المؤسسة وباستمرار بيئتها السياسية والقانونية للتماشي معها والاستفادة منها	3.64	0.86	4
2	ترصد المؤسسة التغير في النظام السياسي وفلسفة الحكومة لما له من تأثير على نشاطها	4.02	0.92	1
3	أن الاستقرار الأمني يزيد من فرص نجاح المؤسسة	3.79	0.93	2
4	تهتم المؤسسة باستمرار التغير الحاصلة في قوانين العمل والاستثمار لتطبيقها	3.68	0.92	3
5	تولي المؤسسة اهتمام بالغا بتطبيق قوانين حماية المستهلك وحماية البيئة حتى لا تتعارض مع النقابات الخاصة بهما وذلك فانه تتابع دائما التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والحركات.	3.61	0.94	5
الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد		3.74	0.43	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (7-10)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد البيئة السياسية والقانونية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبن أن الأفراد وافقوا على هذا البعد مما يوحي أن المؤسسة تهتم بالتغيرات السياسية والقانونية الحاصلة لما له من تأثير عل عملها، اذ جاء الوسط الحسابي لهذا البعد 3.74، وجاءت في المرتبة الاولى فقرة " ترصد المؤسسة التغير في النظام السياسي وفلسفة الحكومة لما له من تأثير على نشاطها" بوسط حسابي 4.02 لما للتغير في النظام الحكومي وفلسفته من أثر كبير على عمل هذه المؤسسة وهذه الفقرة مرتبطة بالاستقرار الامني الذي يمثل الاساس في استثمار أي مؤسسة، لذلك فقد احتلت فقرة " انٍ الاستقرار الأمني يزيد من فرص نجاح المؤسسة" المتبة الثانية بوسط حسابي 3.79 ،كما ان المؤسسة تهتم بالتغير الحاصل في قوانين العمل لما له من ارتباط بالاستقرار الامني وفلسفة الحكومة لذلك فقد جاءت فقرة " تهتم المؤسسة باستمرار التغير الحاصلة في قوانين العمل والاستثمار لتطبيقها" في المرتبة الثالثة بوسط حسابي 3.68 ثم في المرتبة الرابعة فقرة " تحلل المؤسسة وباستمرار بيئتها السياسية والقانونية للتماشي معها والاستفادة منها" بوسط حسابي 3.64، ثم أخيرا فقرة " تولي المؤسسة اهتمام بالغا بتطبيق قوانين حماية المستهلك وحماية البيئة حتى لا تتعارض مع النقابات الخاصة بهما وذلك فانه تتابع دائما التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والحركات" بوسط حسابي 3.61 .

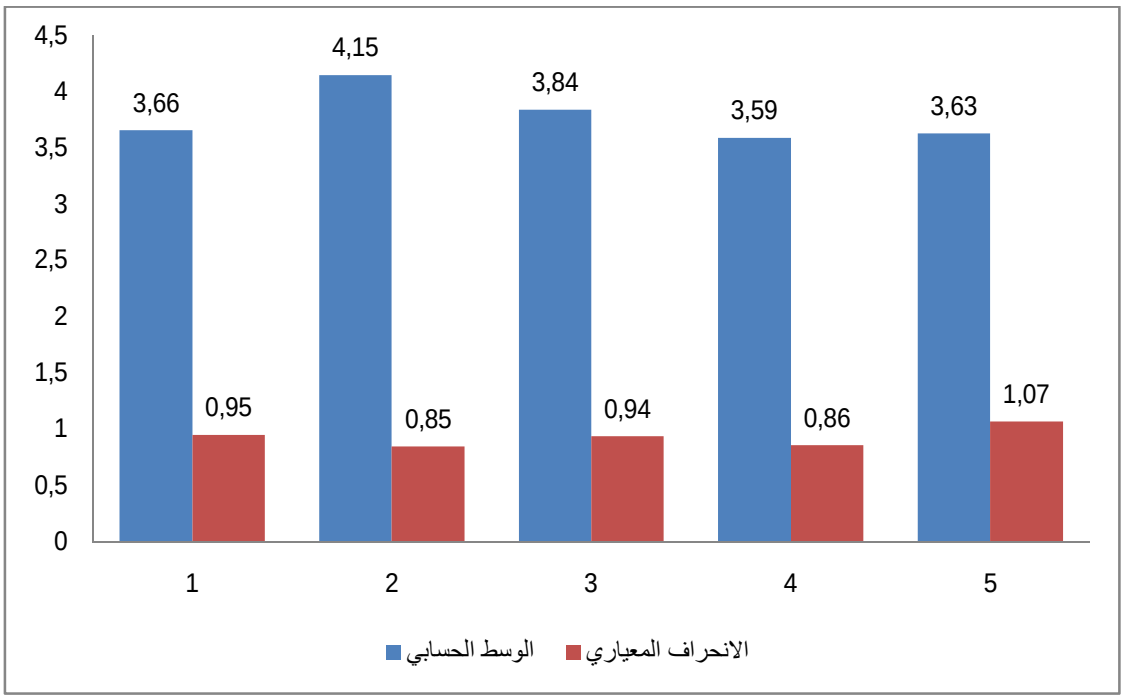
✓ **تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه البعد الخامس**

الجدول (7-11)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة الخارجية المباشرة

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	للمؤسسة قدرة عالية تساعدها على التفاوض مع الموردين	3.66	0.95	4
2	تسعى المؤسسة إلى استيعاب الطلب المتزايد	4.15	0.85	1
3	تدرس المؤسسة إمكانية استغلال تكنولوجيا جديدة لتلبية رغبات زبائنها	3.84	0.94	2
4	تدرس المؤسسة التغيرات الحاصلة في أذواق زبائنها لتلبيتها	3.59	0.86	5
5	تقوم المؤسسة بدراسة التغيرات التي قد تحصل في قوة تفاوض مورديها	3.63	1.07	3
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للبعد	3.77	0.46	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (7-11)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لبعد التغير في البيئة الخارجية المباشرة



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبن أن الشركة هدفها الأساسي هو استيعاب الطلب المتزايد للزبائن وتغطية كافة الجهات بالغاز والكهرباء، فلذلك فقد احتلت فقرة " تسعى المؤسسة إلى استيعاب الطلب المتزايد" بوسط حسابي 3.80 حيث ان افراد العينة وافقوا عليها، ثم جاءت فقرة " تدرس المؤسسة إمكانية استغلال تكنولوجيا جديدة لتلبية رغبات زبائنها " في المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.84 وهذا دليل على ان النؤسسة تهتمك بزبائنها من خلال استغلال التكنولوجيا الحديثة، وجاءت في المرتبة الثالثة فقرة " تقوم المؤسسة بدراسة التغيرات التي قد تحصل في قوة تفاوض مورديها " بوسط حسابي 3.63 فللشركة موردين تحسن التفاوض معهم وتتعامل مع التغير الذي قد يحصل في طلبياتهم لما لهم من قدرة على التفاوض، ولذلك جاءت فقرة " للمؤسسة قدرة عالية تساعدها على التفاوض مع الموردين" في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 3.59 الذي ينتمي الى فئة موافق، ثم في المرتبة الخامسة جاءت فقرة " تدرس المؤسسة التغيرات الحاصلة في أذواق زبائنها لتلبيتها" لان المؤسسة غايتهما الوحيدة هو إرضاء الزبائن.

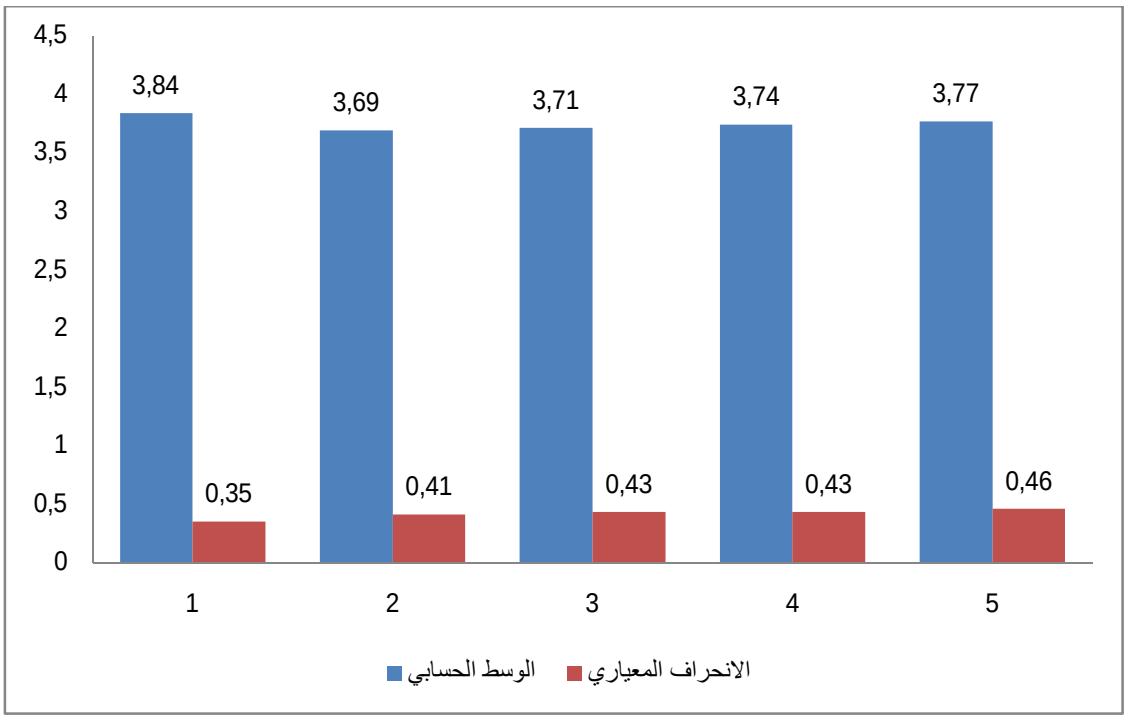
ويمكن أن نلخص الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المحور كالآتي:

الجدول (7-12)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التغير في البيئة الخارجية

الرقم	البعد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	الأول	3.84	0.35	1
2	الثاني	3.69	0.41	5
3	الثالث	3.71	0.43	4
4	الرابع	3.74	0.43	3
5	الخامس	3.77	0.46	2
	المحور	3.75	0.30	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل(7-12)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور التغير في البيئة الخارجية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن أفراد عينة الدراسة وفقوا على هذا المحور وهو محور البيئة الخارجية.. اذ بلغ الوسط الحسابي للمحور 3.75 وهو ينتمي الى فئة موافق وبانحراف معياري 0.30 وفي هذا دليل على ان الشركة فيها اهتمام بالتغير في البيئة الخارجية، ولقد جاء في المرتبة الاولى بعد البيئة الاقتصادية بوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.35 ، وفي المرتبة الثانية بعد البيئة الخارجية المباشرة بوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.46 ، وفي المرتبة الثالثة بعد البيئة السياسية والقانونية بوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.43، وفي المرتبة الرابعة بعد البيئة التكنولوجية بوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.43 ، وفي المرتبة الخامسة بعد البيئة الاجتماعية والثقافية بوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.41.

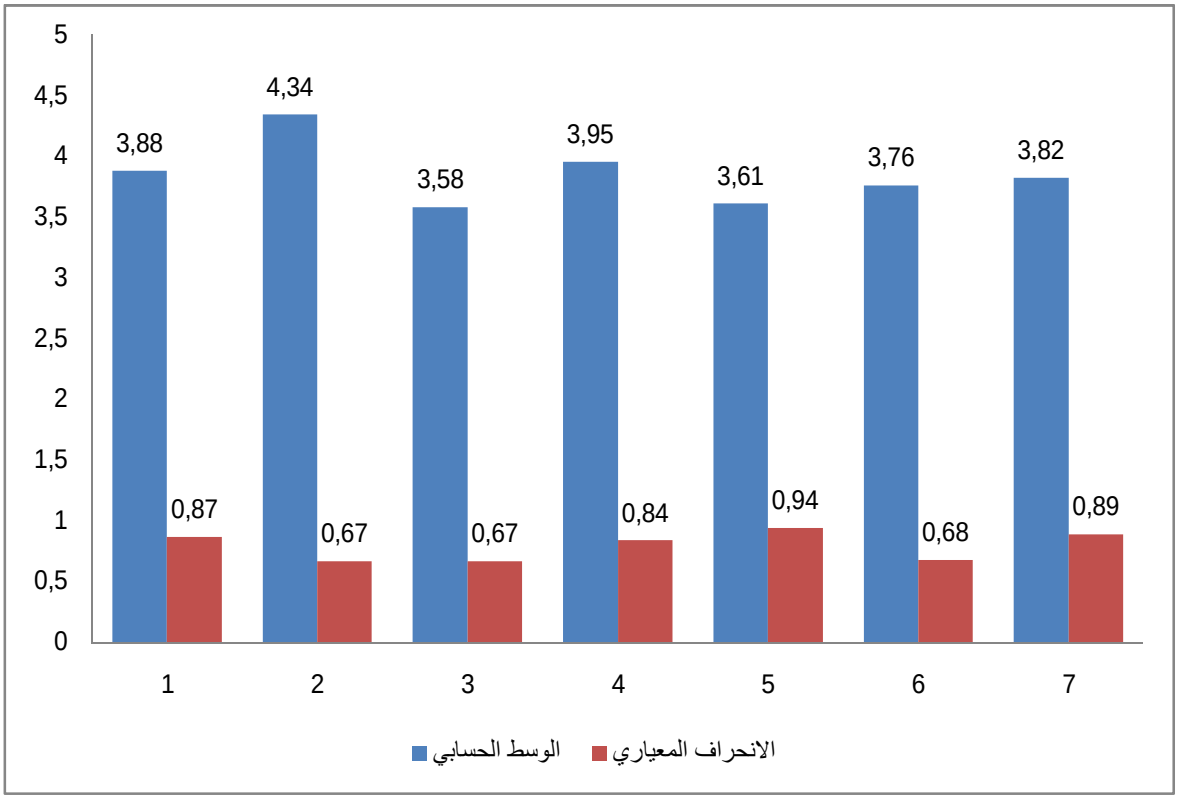
7-4تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور توظيف الموارد البشرية

الجدول (7-13)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور توظيف الموارد البشرية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تهدف المؤسسة إلى توظيف الكفاءات والمهارات للعمل بها	3.88	0.87	3
2	تضع المؤسسة برنامج استقطاب فعال يهدف إلى جذب اكبر عدد ممكن من الكفاءات والمهارات	4.34	0.67	1
3	تعتمد المؤسسة على مصادر الاستقطاب الخارجي وتقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بها	3.58	0.67	7
4	إن عملية الاختيار بين المتقدمين لطلب الوظيفة يكون على أساس المطابقة لمواصفات الوصف الوظيفي المعمول به	3.95	0.84	2
5	تضع المؤسسة عند اختيار المتقدمين اختبارات مناسبة تتماشى ومواصفات شغل الوظيفة	3.61	0.94	6
6	تقوم المؤسسة بإجراء المقابلة مع المتقدمين لشغل الوظيفة وتعتبرها أساس لعملية التعيين	3.76	0.68	5
7	أرى أن المؤسسة نجحت في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الزمن المناسب.	3.82	0.89	4
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور	3.84	0.35	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (7-13)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور توظيف الموارد البشرية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن افراد عينة الدراسة موافقون على هذا المحور حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور 3.84 وبانحراف معياري 0.35. اذ جاءت فقرة " تضع المؤسسة برنامج استقطاب فعال يهدف إلى جذب أكبر عدد ممكن من الكفاءات والمهارات" في المرتبة الاولى بوسط حسابي 4.34 أي أنهم موافقون عليها بشدة وهذا يدل على ان الشركة لها برنامج استقطابي فعال، ويبين ذلك عدد المهارات والكفاءات التي تمتلكها هذه الشركة حيث في الآونة الاخيرة توجهت نحو توظيف خرجي الجامعات مما انعكس على برنامجها الاستقطابي ايجابيا ومن ثمة تسهيل عملية اختيار أفضل المتقدمين بعد القيام بعملية الوصف الوظيفي اذ احتلت العبارة الخاصة بذلك المرتبة الثانية وهي " إن عملية الاختيار بين المتقدمين لطلب الوظيفة يكون على أساس المطابقة لمواصفات الوصف الوظيفي المعمول به" بوسط حسابي 3.95 ، وأيضا احتلال فقرة " تهدف المؤسسة إلى توظيف الكفاءات والمهارات للعمل بها" بوسط حسابي 3.88 مما يدل على ان الشركة تضع ضمن إستراتجيتها توظيف الكفاءات والمهارات وهذا ما سيسهل عليها بلوغ فكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب التي احتلت عبارته المرتبة الرابعة " أرى أن المؤسسة نجحت في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الزمن المناسب." بوسط حسابي 3.82، لتحتل بعدها المرتة الخامسة عبارة

" تقوم المؤسسة بإجراء المقابلة مع المتقدمين لشغل الوظيفة وتعتبرها أساس لعملية التعيين" بوسط حسابي 3.76 وهي ايضا نتيجة منطقية فالاساس المعمول به في الشركات الجزائرية هو القيام باجراء مقابلة للاختيار بين المتقدمين وكذلك اجراء الاختبارات والتي يبدوا انها دائما تكون مناسبة تتماشى مع متطلبات الوظيفة حيث احتلت فقرة " تضع المؤسسة عند اختيار المتقدمين اختبارات مناسبة تتماشى ومواصفات شغل الوظيفة" المرتبة السادسة بوسط حسابي 3.61 لتحتل أخيرا فقرة " تعتمد المؤسسة على مصادر الاستقطاب الخارجي وتقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بها" بوسط حسابي 3.58.

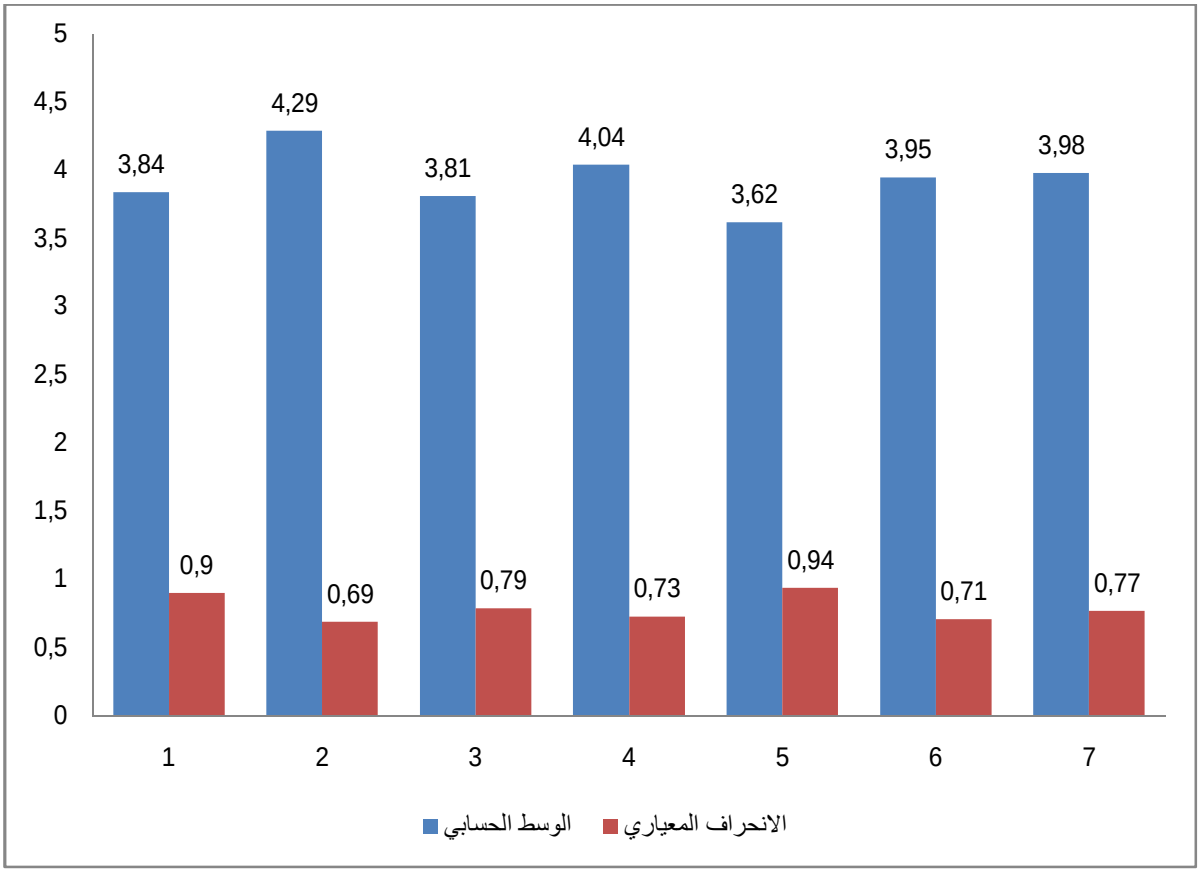
7-5تحليل اتجاهات أفراد عينة الدراسة تجاه محور تنمية الموارد البشرية

الجدول (7-14)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تنمية الموارد البشرية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بتنمية مواردها البشرية بعد كل عملية توظيف	3.84	0.90	5
2	تهدف عملية التنمية إلى إكساب الأفراد المهارات والسلوكيات المناسبة لمتطلبات الوظيفية	4.29	0.69	1
3	تختار المؤسسة الأماكن والأوقات المناسبة لإجراء تنمية لمواردها البشرية	3.81	0.79	6
4	تتماشى المادة التدريبية المقدمة في برامج تنمية الموارد البشرية مع متطلبات شغل الوظيفية	4.04	0.73	2
5	تختار المؤسسة الأفراد المؤهلين للقيام بعملية تنمية مواردها البشرية	3.62	0.94	7
6	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها التدريبية انطلاقا من نتائج تقييم أداء مواردها البشرية وبالتالي فهي تختار الأفراد الذين يخضعون للتدريب بنجاح	3.95	0.71	4
7	أرى أن أداء وسلوكيات الأفراد تحسنت بعد عمليات التنمية مما يدل على نجاح المؤسسة في برامجها الخاصة بتنمية مواردها البشرية	3.98	0.77	3
	الوسط الحسابي والانحراف المعياري للمحور	3.93	0.30	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل (7-14)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور تنمية الموارد البشرية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

من خلال الجدول والشكل السابقين نجد أن الشركة تهتم بتنمية مواردها البشرية حيث دائما تقوم بتنميتها بعد كل عملية توظيف وتقدم مادة تدريبية فعالة تتماشى مع متطلبات الوظيفة وتحدد احتياجتها التدريبية انطلاقا من عملية تقييم الأداء ،كما أنها تختار الاماكن والاوقات المناسبة وتختار الافراد المؤهلين للاشراف على التنمية مما سيساعد على اكساب الافراد المهارات والسلوكيات اللازمة، اذ بلغ الوسط الحسابي العام للمحور 3.93 بانحراف معياري 0.30 مما يدل على موافقة أفراد عينة الدراسة على هذا المحور، ولقد وافقوا ايضا على جميع الفقرات اذا جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تهدف عملية التنمية إلى إكساب الأفراد المهارات والسلوكيات المناسبة لمتطلبات الوظيفية " بوسط حسابي 4.29، تليها في المرتبة الثانية عبارة " تتماشى المادة التدريبية المقدمة في برامج تنمية الموارد البشرية مع متطلبات شغل الوظيفية " بوسط حسابي 4.04 ،وفي المرتبة الثالثة عبارة " أرى أن أداء وسلوكيات الأفراد تحسنت بعد عمليات التنمية مما يدل على نجاح المؤسسة في برامجها الخاصة بتنمية مواردها البشرية " بوسط حسابي 3.98 ، وفي المرتبة الرابعة عبارة تقوم

المؤسسة بتحديد احتياجاتها التدريبية انطلاقا من نتائج تقييم أداء مواردها البشرية وبالتالي فهي تختار الأفراد الذين يخضعون للتدريب بنجاح " بوسط حسابي 3.95، وفي المرتبة الخامسة عبارة " تقوم المؤسسة بتنمية مواردها البشرية بعد كل عملية توظيف " بوسط حسابي 3.84 ،وفي المرتبة السادسة عبارة " تختار المؤسسة الأماكن والأوقات المناسبة لإجراء تنمية لمواردها " بوسط حسابي 3.81، وأخيرا في المرتبة السابعة عبارة " تختار المؤسسة الأفراد المؤهلين للقيام بعملية تنمية مواردها البشرية " بوسط حسابي 3.62.

وفيما يلي جدول يلخص الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية الخاصة بمحاور وأبعاد الدراسة:

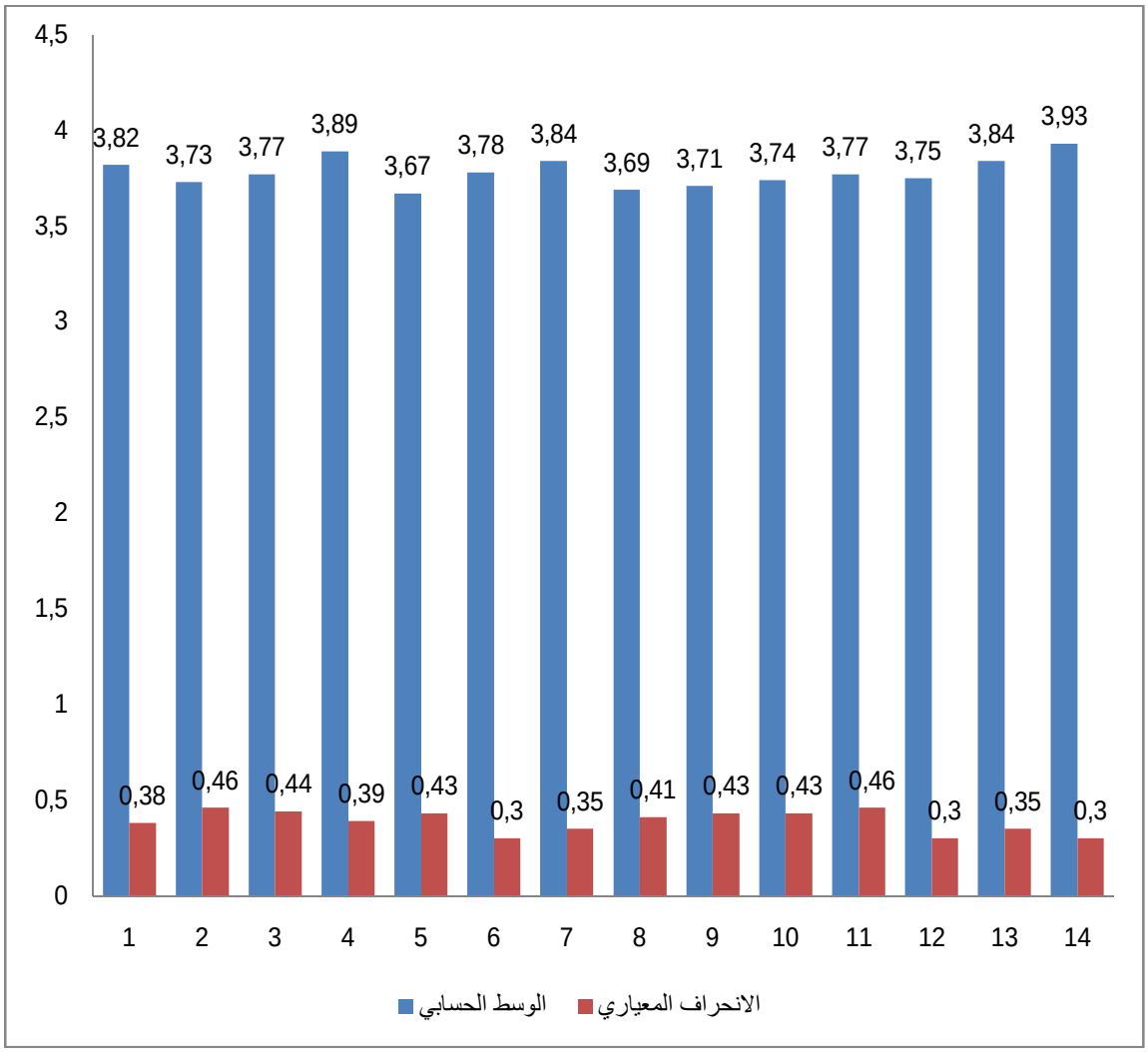
الجدول(7-15)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وأبعاد الدراسة

الرقم	المحاور والأبعاد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	البعد الأول	3.82	0.38
2	البعد الثاني	3.73	0.46
3	البعد الثالث	3.77	0.44
4	البعد الرابع	3.89	0.39
5	البعد الخامس	3.67	0.43
6	**المحور الأول**	3.78	0.30
7	البعد الأول	3.84	0.35
8	البعد الثاني	3.69	0.41
9	البعد الثالث	3.71	0.43
10	البعد الرابع	3.74	0.43
11	البعد الخامس	3.77	0.46
12	**المحور الثاني**	3.75	0.30
13	**المحور الثالث**	3.84	0.35
14	**المحور الرابع**	3.93	0.30

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

.

الشكل (7-15)الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاور وأبعاد الدراسة



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج Excel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن كل الأبعاد والمحاور تنتمي الى فئة موافق، وهذا يعني أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أبعاد ومحاور الدراسة ،كما أن الانحرافات المعيارية كلها صغيرة أي أن لا توجد فروقات كبيرة بين إجابات أفراد عينة الدراسة.

6-7 دراسة مدى وجود فروقات احصائية لاجابات افراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى للمتغيرات الشخصية

سوف يتم استعمال تحليل التباين الاحادي من أجل دراسة وجود الفروقات الاحصائية لايجابات افراد العينة تجاه محاور الدراسة، ولأجل اجراء هذا الاختبار فانه سوف يتم التأكد من فرض تجانس التباين الذي يعتبر أحد الشروط الأساسية للقيام بتحليل التباين، ولاجل ذلك سوف يتم الاعتماد على اختبار ليفني Statistique de levene

✓ **دراسة مدى وجود فروقات احصائية لاجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى للجنس**

الجدول(7-16) نتائج اختبار تجانس التباين لمحاور الدراسة مع متغير الجنس

المتغيرات	Statistique de levene	DDI1	DD2	مستوى المعنوية
المحور الأول	1.499	1	78	0.225
المحور الثاني	0.135	1	78	0.714
المحور الثالث	1.309	1	78	0.256
المحور الرابع	0.732	1	78	0.395

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يختبر الجدول السابق فرضيتي:

H0: عدم تجانس التباين؛

H1: تجانس التباين.

وباعتبار أن كل مستويات المعنوية للمحاور الأربعة أكبر من 0.05 فهذا يدعونا الى قبول فرضية تجانس التباين ورفض فرضية عدم التجانس، ومن ثمة امكانية اجراء تحليل التباين.

الجدول(7-17) نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات احصائية لاجابات افراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى للجنس

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	قيمةF	sig
المحور الاول	بين المجموعات	0.047	1	0.047	0.507	0.478
	داخل المجموعات	7.169	78	0.092		
	الاجمالي	7.216	79			
المحور الثاني	بين المجموعات	0.171	1	0.171	1.909	0.171
	داخل المجموعات	6.980	78	0.089		
	الاجمالي	7.151	79			
المحور الثالث	بين المجموعات	0.041	1	0.041	0.321	0.573
	داخل المجموعات	9.932	78	0.127		
	الاجمالي	9.973	79			
المحور الرابع	بين المجموعات	0.011	1	0.011	0.124	0.726
	داخل المجموعات	7.253	78	0.093		
	الاجمالي	7.264	79			

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

انٍ الجدول السابق يختبر الفرضيتين الآتيتين:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

ونلاحظ ان كل مستويات المعنوية أكبر من 0.05 مما يدعونا الى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضة البديلة أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الجنس.

✓ **دراسة مدى وجود فروقات احصائية لاجابات افراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى للسن**

الجدول(7-18) نتائج اختبار تجانس التباين لمحاور الدراسة مع متغير السن

المتغيرات	Statistique de levene	DDI1	DD2	مستوى المعنوية
المحور الاول	0.407	3	76	0.748
المحور الثاني	0.546	3	76	0.652
المحور الثالث	0.691	3	76	0.541
المحور الرابع	1.895	3	76	0.138

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يختبر الجدول السابق فرضيتي:

H0: عدم تجانس التباين؛

H1: تجانس التباين.

وباعتبار أن مستوى المعنوية للمحاور الأربعة أكبر من0.05 إذ ن هذا يدعونا الى قبول الفرضية البديلة وهو تجانس التباين ورفض الرفضية العدمية أي رفض عدم التجانس، وعليه إذ نه يمكن القيام بتحليل التباين لمعرفة الفروقات الاحصائية من عدمها.

الجدول(7-19) نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات احصائية لاجابات افراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى الى السن

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	قيمةF	sig
المحور الاول	بين المجموعات	0496	3	0.165	1.869	0.142
	داخل المجموعات	6.720	76	0,088		
	الاجمالي	7.216	79			
المحور الثاني	بين المجموعات	0.315	3	0.105	1.168	0.327
	داخل المجموعات	6.836	76	0.090		
	الاجمالي	7.151	79			
المحور الثالث	بين المجموعات	0.757	3	0.252	2.082	0.110
	داخل المجموعات	9.216	76	0.121		
	الاجمالي	9.973	79			
المحور الرابع	بين المجموعات	0.735	3	0.245	2.854	0.043
	داخل المجموعات	6.529	76	0.086		
	الاجمالي	7.264	79			

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ان الجدول السابق يختبر الفرضيتين الآتيتين:

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن.

ونلاحظ ان كل مستويات المعنوية اكبر من 0.05 مما يدعونا الى قبول الفرضية الصفرية ورفض الفرضة البديلة أي انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن، الا في المحور الرابع حيث نرى ان مستوى المعنوية اقل من 0.05، ولمعرفة مصادر هذه الفروق سيتم استعمال اختبار شيفيه كما يلي

الجدول(7-20) نتائج اختبار شيفيه بين محور تنمية الموارد البشرية ومتغير السن

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: 4محور Scheffe						
السن (I)	السن (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
35 من أقل	35-40	,28571	,11281	,102	-,0368	,6083
	41-50	,10952	,11139	,809	-,2090	,4280
	50من اكبر	,14626	,12522	,715	-,2118	,5043
35-40	35 من أقل	-,28571	,11281	,102	-,6083	,0368
	41-50	-,17619	,07775	,172	-,3985	,0461
	50من اكبر	-,13946	,09653	,558	-,4154	,1365
41-50	35 من أقل	-,10952	,11139	,809	-,4280	,2090
	35-40	,17619	,07775	,172	-,0461	,3985
	50من اكبر	,03673	,09487	,985	-,2345	,3080
50من اكبر	35 من أقل	-,14626	,12522	,715	-,5043	,2118
	35-40	,13946	,09653	,558	-,1365	,4154
	41-50	-,03673	,09487	,985	-,3080	,2345

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ان اختبار شيفيه يستخدم لمعرفة مختلف الفروقات الاحصائية ، ومن خلال الجدول السابق نلاحظ ان هناك فروقات احصائية ايجابات افراد العينة تجاه محور تنمية الموارد البشرية ترجع الى متغير السن، حيث كانت اكبر الفروقات الاحصائية بين فئتي 35 سنة فأقل وفئة 35-40 سنة بفروق قدرها 0.285 وبمستوى معنوية 0.120 وهي أكبر من 0.05.

- ✓ **دراسة مدى وجود فروقات احصائية لاجابات أفراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى للمستوى الدراسي**

الجدول(7-21) نتائج اختبار تجانس التباين لمحاور الدراسة مع متغير المستوى الدراسي

المتغيرات	Statistique de levene	DDI1	DD2	مستوى المعنوية
المحور الاول	1.007	4	75	0.409
المحور الثاني	0.763	4	75	0.553
المحور الثالث	0.781	4	75	0.541
المحور الرابع	0.590	4	75	0.671

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

ومن خلال الجدول السابق فاننا نقبل فرض تجانس التباين ونرفض فرض عدم التجانس، ومن ثمة فانه يمكن القيام بتحليل التباين ونتائجه مبينة من خلال الجدول الآتي:

الجدول(7-22) نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات احصائية لاجابات افراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى الى متغير المستوى الدراسي

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	قيمةF	sig
المحور الاول	بين المجموعات	0.251	4	0.063	0.677	0.610
	داخل المجموعات	6.965	75	0.093		
	الاجمالي	7.216	97			
المحور الثاني	بين المجموعات	0.420	4	0.105	1.171	0.331
	داخل المجموعات	6.731	75	0.090		
	الاجمالي	7.151	97			
المحور الثالث	بين المجموعات	0.423	4	0.106	0.831	0.510
	داخل المجموعات	9.550	75	0.127		
	الاجمالي	9.973	97			
المحور الرابع	بين المجموعات	0.239	4	0.060	0.637	0.637
	داخل المجموعات	7.025	75	0.094		
	الاجمالي	7.264	97			

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى الدراسي؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.

ونلاحظ ان كل مستويات المعنوية أكبر من 0.05 وهذا يدعونا الى قبول انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير المستوى الدراسي.

- ✓ **دراسة مدى وجود فروقات احصائية لايجابات افراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى للخبرة**

الجدول(7-23) نتائج اختبار تجانس التباين لمحاور الدراسة مع متغير الخبرة

المتغيرات	Statistique de levene	DDI1	DD2	مستوى المعنوية
المحور الاول	0.097	2	77	0.908
المحور الثاني	0.038	2	77	0.963
المحور الثالث	2.889	2	77	0.062
المحور الرابع	3.577	2	77	0.052

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتبن من خلال الجدول السابق أن كل مستويات المعنوية اكبر من 0.05، وبالتالي فاننا نقبل فرض وجود تجانس التباين ونرفض عدم تجانس التباين.

الجدول(7-24) نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات احصائية لاجابات افراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى الى متغير الخبرة

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	قيمةF	sig
المحور الاول	بين المجموعات	0.071	2	0.035	0.381	0.685
	داخل المجموعات	7.145	77	0.093		
	الاجمالي	7.216	79			
المحور الثاني	بين المجموعات	0.147	2	0.074	0.810	0.449
	داخل المجموعات	7.004	77	0.091		
	الاجمالي	7.151	79			
المحور الثالث	بين المجموعات	0.020	2	0.010	0.076	0.927
	داخل المجموعات	9.954	77	0.129		
	الاجمالي	9.973	79			
المحور الرابع	بين المجموعات	0.205	2	0.102	1.118	0.332
	داخل المجموعات	7.059	77	0.092		
	الاجمالي	7.264	79			

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة.

ونلاحظ أن كل المستويات المعنوية اكبر من 0.05 وهذا يدعونا الى قبول عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير الخبرة.

- ✓ **دراسة مدى وجود فروقات احصائية لاجابات افراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى لمكان العمل**

الجدول(7-25) نتائج اختبار تجانس التباين لمحاور الدراسة مع متغير مكان العمل

المتغيرات	Statistique de levene	DDI1	DD2	مستوى المعنوية
المحور الاول	1.552	13	66	0.123
المحور الثاني	2.199	13	66	0.056
المحور الثالث	1.468	13	66	0.154
المحور الرابع	1.103	13	66	0.372

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

H0: عدم تجانس التباين؛

H1: تجانس التباين.

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل مستويات المعنوية اكبر من0.05 ، وهذا ما يدعونا الى قبول فرضة تجانس التباين اي يمكن القيام بتحليل التباين ونتائجه مبينة في الجدول الآتي:

الجدول(7-26) نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات احصائية لاجابات افراد العينة تجاه محاور الدراسة تعزى الى متغير مكان العمل

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	قيمةF	sig
المحور الاول	بين المجموعات	2.976	13	0.229	3.563	0.000
	داخل المجموعات	4.240	66	0.064		
	الاجمالي	7.216	79			
المحور الثاني	بين المجموعات	2.974	13	0.229	3.614	0.000
	داخل المجموعات	4.178	66	0.063		
	الاجمالي	7.151	79			
المحور الثالث	بين المجموعات	6.891	13	0.530	11.350	0.000
	داخل المجموعات	3.082	66	0.047		
	الاجمالي	9.973	79			
المحور الرابع	بين المجموعات	3.399	13	0.261	4.464	0.000
	داخل المجموعات	3.865	66	0.059		
	الاجمالي	7.264	79			

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير مكان العمل؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير مكان العمل.

وحسب مستويات المعنية الأقل من 0.005 فان هذا يدعونا الى قبول الفرضية البديلة أي توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير مكان العمل ورفض فرضية العدم أي رفض لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير مكان العمل، ولكن السؤال المطروح هل كل اجابات أبعاد محاور الدراسة توجد بها فروقات احصائية وللاجابة عنه فانه سوف يتم اجراء اختبار التباين الخاص بكل الابعاد للمحور الأول والثاني.

❖ **أبعاد المحور الأول**

الجدول(7-27) نتائج اختبار تجانس التباين لأبعاد المحور الأول مع متغير مكان العمل

المتغيرات	Statistique de levene	DDI1	DD2	مستوى المعنوية
البعد الاول	0.532	13	66	0.896
البعد الثاني	1.165	13	66	0.324
البعد الثالث	1.083	13	66	0.389
البعد الرابع	1.551	13	66	0.123
البعد الخامس	1.018	13	66	0.445

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

H0: عدم تجانس التباين؛

H1: تجانس التباين.

ومن خلال الجدول السابق فاننا نقل فرض تجانس التباين لان كل المستويات المعنوية أكبر من0.05 ونرفض فرض عدم التجانس

الجدول(7-28) نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات احصائية لاجابات افراد العينة تجاه ابعاد المحور الاول تعزى الى متغير مكان العمل

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	قيمةF	sig
البعد الأول	بين المجموعات	3.123	13	0.240	1.893	0.047
	داخل المجموعات	8.377	66	0.127		
	الاجمالي	11.500	79			
البعد الثاني	بين المجموعات	5.475	13	0.421	2.359	0.012
	داخل المجموعات	11.786	66	0.179		
	الاجمالي	17.262	79			
البعد الثالث	بين المجموعات	4.291	13	0.330	1.890	0.047
	داخل المجموعات	11.528	66	0.175		
	الاجمالي	15.819	79			
البعد الرابع	بين المجموعات	6.673	13	0.513	5.683	0.000
	داخل المجموعات	5.962	66	0.090		
	الاجمالي	12.636	79			
البعد الخامس	بين المجموعات	5.281	13	0.406	2.695	0.004
	داخل المجموعات	9.949	66	0.151		
	الاجمالي	15.230	79			

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول السابق يتين أنه توجد فروقات احصائية لاجابات أفراد عينة الدراسة على كل ابعاد المحور الاول، لأن كل مستويات المعنوية أقل من 0.05..

❖ **أبعاد المحور الثاني**

❖ **الجدول(7-29) نتائج اختبار تجانس التباين لابعاد المحور الثاني مع متغير مكان العمل**

المتغيرات	Statistique de levene	DDI1	DD2	مستوى المعنوية
البعد الاول	1.488	13	66	0.145
البعد الثاني	1.128	13	66	0.178
البعد الثالث	1.989	13	66	0.243
البعد الرابع	0.929	13	66	0.529
البعد الخامس	1.852	13	66	0.053

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

H0: عدم تجانس التباين؛

H1: تجانس التباين.

من خلال الجدول السابق نلاحظ ان كل مستويات المعنوية أكبر من 0.05 ،ومنه فاننا نقبل فرض البديل أي وجود تجانس التباين ومنها فٍ نه يمكن اجراء تحليل التباين.

الجدول(7-30) نتائج اختبار التباين لمعرفة مدى وجود فروقات احصائية لاجابات افراد العينة تجاه ابعاد المحور الثاني تعزى الى متغير مكان العمل

المتغيرات	المصدر	مجموع المربعات	DF	متوسط المربعات	قيمةF	sig
البعد الأول	بين المجموعات	1.777	13	0.137	1.108	0.368
	داخل المجموعات	8.141	66	0.123		
	الاجمالي	9.918	79			
البعد الثاني	بين المجموعات	5.718	13	0.440	3.613	0.000
	داخل المجموعات	8.034	66	0.122		
	الإجمالي	13.752	79			
البعد الثالث	بين المجموعات	5.122	13	0.394	2.624	0.005
	داخل المجموعات	9.910	66	0.150		
	الاجمالي	15.032	79			
البعد الرابع	بين المجموعات	5.524	13	0.425	3.083	0.001
	داخل المجموعات	9.096	66	0.138		
	الاجمالي	14.620	79			
البعد الخامس	بين المجموعات	5.146	13	0.396	2.142	0.023
	داخل المجموعات	12.194	66	0.185		
	الاجمالي	17.340	79			

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

H0: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول أبعاد المحور الثاني تعزى إلى متغير مكان العمل؛

H1: توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول أبعاد المحور الثاني تعزى إلى متغير مكان العمل.

ونلاحظ أن مستويات المعنوية للابعاد: الثاني والثالث والرابع والخامس اقل من 0.05 وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول هذه الأبعاد تعزى إلى متغير مكان العمل. بينما مستوى المعنوية للبعد الأول أكبر من 0.05 وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول هذا البعد تعزى إلى متغير مكان العمل.

ويمكن بيان هذه الفروقات بالنسبة للمحاور الأربعة من خلال اختبار شيفيه كما يلي:

الجدول(7-31) نتائج اختبار شيفيه بين محاور الدراسة ومتغير مكان العمل

المحور الاول

Comparaisons multiples						
Variable dépendante: محور1 Scheffe						
مكان (I) العمل	العمل مكان (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
الطارف	عنابة	,00229	,14842	1,000	-,7298	,7344
	قالمة	-,21600	,16031	1,000	-1,0067	,5747
	اهراس سوق	-,49600	,16031	,721	-1,2867	,2947
	تبسة	-,23200	,15348	,999	-,9891	,5251
	سكيكدة	-,11867	,15348	1,000	-,8757	,6384
	جيجل	-,51200	,15348	,601	-1,2691	,2451
	سطيف	-,23200	,14842	,999	-,9641	,5001
	بوعريريج بورج	-,25600	,16031	,999	-1,0467	,5347
	باتنة	-,53867	,15348	,511	-1,2957	,2184
	البواقي ام	,13600	,16031	1,000	-,6547	,9267
	خنشلة	-,07200	,16031	1,000	-,8627	,7187
	قسنطينة	-,27200	,14842	,995	-1,0041	,4601
	ميلة	-,11200	,16031	1,000	-,9027	,6787
عنابة	الطارف	-,00229	,14842	1,000	-,7344	,7298
	قالمة	-,21829	,14842	1,000	-,9504	,5138
	اهراس سوق	-,49829	,14842	,590	-1,2304	,2338
	تبسة	-,23429	,14102	,998	-,9299	,4613
	سكيكدة	-,12095	,14102	1,000	-,8165	,5746
	جيجل	-,51429	,14102	,441	-1,2099	,1813
	سطيف	-,23429	,13549	,997	-,9026	,4340
	بوعريريج بورج	-,25829	,14842	,997	-,9904	,4738
	باتنة	-,54095	,14102	,349	-1,2365	,1546
	البواقي ام	,13371	,14842	1,000	-,5984	,8658
	خنشلة	-,07429	,14842	1,000	-,8064	,6578
	قسنطينة	-,27429	,13549	,988	-,9426	,3940
	ميلة	-,11429	,14842	1,000	-,8464	,6178
قالمة	الطارف	,21600	,16031	1,000	-,5747	1,0067
	عنابة	,21829	,14842	1,000	-,5138	,9504
	اهراس سوق	-,28000	,16031	,997	-1,0707	,5107

	تبسة	-,01600	,15348	1,000	-,7731	,7411
	سكيكدة	,09733	,15348	1,000	-,6597	,8544
	جيجل	-,29600	,15348	,992	-1,0531	,4611
	سطيف	-,01600	,14842	1,000	-,7481	,7161
	بوعريريج بورج	-,04000	,16031	1,000	-,8307	,7507
	باتنة	-,32267	,15348	,983	-1,0797	,4344
	البواقي ام	,35200	,16031	,974	-,4387	1,1427
	خنشلة	,14400	,16031	1,000	-,6467	,9347
	قسنطينة	-,05600	,14842	1,000	-,7881	,6761
	ميلة	,10400	,16031	1,000	-,6867	,8947
سوق اهراس	الطارف	,49600	,16031	,721	-,2947	1,2867
	عنابة	,49829	,14842	,590	-,2338	1,2304
	قالمة	,28000	,16031	,997	-,5107	1,0707
	تبسة	,26400	,15348	,997	-,4931	1,0211
	سكيكدة	,37733	,15348	,936	-,3797	1,1344
	جيجل	-,01600	,15348	1,000	-,7731	,7411
	سطيف	,26400	,14842	,996	-,4681	,9961
	بوعريريج بورج	,24000	,16031	,999	-,5507	1,0307
	باتنة	-,04267	,15348	1,000	-,7997	,7144
	البواقي ام	,63200	,16031	,302	-,1587	1,4227
	خنشلة	,42400	,16031	,892	-,3667	1,2147
	قسنطينة	,22400	,14842	,999	-,5081	,9561
	ميلة	,38400	,16031	,948	-,4067	1,1747
تبسة	الطارف	,23200	,15348	,999	-,5251	,9891
	عنابة	,23429	,14102	,998	-,4613	,9299
	قالمة	,01600	,15348	1,000	-,7411	,7731
	اهراس سوق	-,26400	,15348	,997	-1,0211	,4931
	سكيكدة	,11333	,14634	1,000	-,6085	,8352
	جيجل	-,28000	,14634	,993	-1,0018	,4418
	سطيف	,00000	,14102	1,000	-,6956	,6956
	بوعريريج بورج	-,02400	,15348	1,000	-,7811	,7331
	باتنة	-,30667	,14634	,983	-1,0285	,4152
	البواقي ام	,36800	,15348	,948	-,3891	1,1251
	خنشلة	,16000	,15348	1,000	-,5971	,9171
	قسنطينة	-,04000	,14102	1,000	-,7356	,6556
	ميلة	,12000	,15348	1,000	-,6371	,8771
سكيكدة	الطارف	,11867	,15348	1,000	-,6384	,8757
	عنابة	,12095	,14102	1,000	-,5746	,8165

	قالمة	-,09733	,15348	1,000	-,8544	,6597
	اهراس سوق	-,37733	,15348	,936	-1,1344	,3797
	تبسة	-,11333	,14634	1,000	-,8352	,6085
	جيجل	-,39333	,14634	,880	-1,1152	,3285
	سطيف	-,11333	,14102	1,000	-,8089	,5822
	بوعريريج بورج	-,13733	,15348	1,000	-,8944	,6197
	باتنة	-,42000	,14634	,817	-1,1418	,3018
	البواقي ام	,25467	,15348	,998	-,5024	1,0117
	خنشلة	,04667	,15348	1,000	-,7104	,8037
	قسنطينة	-,15333	,14102	1,000	-,8489	,5422
	ميلة	,00667	,15348	1,000	-,7504	,7637
جيجل	الطارف	,51200	,15348	,601	-,2451	1,2691
	عنابة	,51429	,14102	,441	-,1813	1,2099
	قالمة	,29600	,15348	,992	-,4611	1,0531
	اهراس سوق	,01600	,15348	1,000	-,7411	,7731
	تبسة	,28000	,14634	,993	-,4418	1,0018
	سكيكدة	,39333	,14634	,880	-,3285	1,1152
	سطيف	,28000	,14102	,990	-,4156	,9756
	بوعريريج بورج	,25600	,15348	,998	-,5011	1,0131
	باتنة	-,02667	,14634	1,000	-,7485	,6952
	البواقي ام	,64800	,15348	,197	-,1091	1,4051
	خنشلة	,44000	,15348	,818	-,3171	1,1971
	قسنطينة	,24000	,14102	,998	-,4556	,9356
	ميلة	,40000	,15348	,903	-,3571	1,1571
سطيف	الطارف	,23200	,14842	,999	-,5001	,9641
	عنابة	,23429	,13549	,997	-,4340	,9026
	قالمة	,01600	,14842	1,000	-,7161	,7481
	اهراس سوق	-,26400	,14842	,996	-,9961	,4681
	تبسة	,00000	,14102	1,000	-,6956	,6956
	سكيكدة	,11333	,14102	1,000	-,5822	,8089
	جيجل	-,28000	,14102	,990	-,9756	,4156
	بوعريريج بورج	-,02400	,14842	1,000	-,7561	,7081
	باتنة	-,30667	,14102	,977	-1,0022	,3889
	البواقي ام	,36800	,14842	,932	-,3641	1,1001
	خنشلة	,16000	,14842	1,000	-,5721	,8921
	قسنطينة	-,04000	,13549	1,000	-,7083	,6283
	ميلة	,12000	,14842	1,000	-,6121	,8521
بورج	الطارف	,25600	,16031	,999	-,5347	1,0467

بوعريريج	عنابة	,25829	,14842	,997	-,4738	,9904
	قالمة	,04000	,16031	1,000	-,7507	,8307
	اهراس سوق	-,24000	,16031	,999	-1,0307	,5507
	تبسة	,02400	,15348	1,000	-,7331	,7811
	سكيكدة	,13733	,15348	1,000	-,6197	,8944
	جيجل	-,25600	,15348	,998	-1,0131	,5011
	سطيف	,02400	,14842	1,000	-,7081	,7561
	باتنة	-,28267	,15348	,995	-1,0397	,4744
	البواقي ام	,39200	,16031	,939	-,3987	1,1827
	خنشلة	,18400	,16031	1,000	-,6067	,9747
	قسنطينة	-,01600	,14842	1,000	-,7481	,7161
	ميلة	,14400	,16031	1,000	-,6467	,9347
باتنة	الطارف	,53867	,15348	,511	-,2184	1,2957
	عنابة	,54095	,14102	,349	-,1546	1,2365
	قالمة	,32267	,15348	,983	-,4344	1,0797
	اهراس سوق	,04267	,15348	1,000	-,7144	,7997
	تبسة	,30667	,14634	,983	-,4152	1,0285
	سكيكدة	,42000	,14634	,817	-,3018	1,1418
	جيجل	,02667	,14634	1,000	-,6952	,7485
	سطيف	,30667	,14102	,977	-,3889	1,0022
	بوعريريج بورج	,28267	,15348	,995	-,4744	1,0397
	البواقي ام	,67467	,15348	,146	-,0824	1,4317
	خنشلة	,46667	,15348	,746	-,2904	1,2237
	قسنطينة	,26667	,14102	,993	-,4289	,9622
	ميلة	,42667	,15348	,850	-,3304	1,1837
البواقي ام	الطارف	-,13600	,16031	1,000	-,9267	,6547
	عنابة	-,13371	,14842	1,000	-,8658	,5984
	قالمة	-,35200	,16031	,974	-1,1427	,4387
	اهراس سوق	-,63200	,16031	,302	-1,4227	,1587
	تبسة	-,36800	,15348	,948	-1,1251	,3891
	سكيكدة	-,25467	,15348	,998	-1,0117	,5024
	جيجل	-,64800	,15348	,197	-1,4051	,1091
	سطيف	-,36800	,14842	,932	-1,1001	,3641
	بوعريريج بورج	-,39200	,16031	,939	-1,1827	,3987
	باتنة	-,67467	,15348	,146	-1,4317	,0824
	خنشلة	-,20800	,16031	1,000	-,9987	,5827
	قسنطينة	-,40800	,14842	,860	-1,1401	,3241
	ميلة	-,24800	,16031	,999	-1,0387	,5427

	الطارف	,07200	,16031	1,000	-,7187	,8627
	عنابة	,07429	,14842	1,000	-,6578	,8064
	قالمة	-,14400	,16031	1,000	-,9347	,6467
	اهراس سوق	-,42400	,16031	,892	-1,2147	,3667
	تبسة	-,16000	,15348	1,000	-,9171	,5971
	سكيكدة	-,04667	,15348	1,000	-,8037	,7104
خنشلة	جيجل	-,44000	,15348	,818	-1,1971	,3171
	سطيف	-,16000	,14842	1,000	-,8921	,5721
	بوعريريج بورج	-,18400	,16031	1,000	-,9747	,6067
	باتنة	-,46667	,15348	,746	-1,2237	,2904
	البواقي ام	,20800	,16031	1,000	-,5827	,9987
	قسنطينة	-,20000	,14842	1,000	-,9321	,5321
	ميلة	-,04000	,16031	1,000	-,8307	,7507
	الطارف	,27200	,14842	,995	-,4601	1,0041
	عنابة	,27429	,13549	,988	-,3940	,9426
	قالمة	,05600	,14842	1,000	-,6761	,7881
	اهراس سوق	-,22400	,14842	,999	-,9561	,5081
	تبسة	,04000	,14102	1,000	-,6556	,7356
	سكيكدة	,15333	,14102	1,000	-,5422	,8489
قسنطينة	جيجل	-,24000	,14102	,998	-,9356	,4556
	سطيف	,04000	,13549	1,000	-,6283	,7083
	بوعريريج بورج	,01600	,14842	1,000	-,7161	,7481
	باتنة	-,26667	,14102	,993	-,9622	,4289
	البواقي ام	,40800	,14842	,860	-,3241	1,1401
	خنشلة	,20000	,14842	1,000	-,5321	,9321
	ميلة	,16000	,14842	1,000	-,5721	,8921
	الطارف	,11200	,16031	1,000	-,6787	,9027
	عنابة	,11429	,14842	1,000	-,6178	,8464
	قالمة	-,10400	,16031	1,000	-,8947	,6867
	اهراس سوق	-,38400	,16031	,948	-1,1747	,4067
	تبسة	-,12000	,15348	1,000	-,8771	,6371
	سكيكدة	-,00667	,15348	1,000	-,7637	,7504
ميلة	جيجل	-,40000	,15348	,903	-1,1571	,3571
	سطيف	-,12000	,14842	1,000	-,8521	,6121
	بوعريريج بورج	-,14400	,16031	1,000	-,9347	,6467
	باتنة	-,42667	,15348	,850	-1,1837	,3304
	البواقي ام	,24800	,16031	,999	-,5427	1,0387
	خنشلة	,04000	,16031	1,000	-,7507	,8307

	قسنطينة	-,16000	,14842	1,000	-,8921	,5721

المحور الثاني

Comparaisons multiples

Variable dépendante: 2محور

Scheffe

العمل مكان (I)	العمل مكان (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
الطارف	عنابة	-,17143	,14732	1,000	-,8981	,5552
	قالمة	-,38400	,15912	,945	-1,1689	,4009
	اهراس سوق	-,54400	,15912	,558	-1,3289	,2409
	تبسة	-,27333	,15234	,996	-1,0248	,4781
	سكيكدة	-,33333	,15234	,975	-1,0848	,4181
	جيجل	-,50000	,15234	,629	-1,2514	,2514
	سطيف	-,48000	,14732	,641	-1,2066	,2466
	بوعريريج بورج	-,15200	,15912	1,000	-,9369	,6329
	باتنة	-,66000	,15234	,164	-1,4114	,0914
	البواقي ام	,07200	,15912	1,000	-,7129	,8569
	خنشلة	-,22400	,15912	1,000	-1,0089	,5609
	قسنطينة	-,32000	,14732	,977	-1,0466	,4066
	ميلة	-,29600	,15912	,994	-1,0809	,4889
عنابة	الطارف	,17143	,14732	1,000	-,5552	,8981
	قالمة	-,21257	,14732	1,000	-,9392	,5141
	اهراس سوق	-,37257	,14732	,922	-1,0992	,3541
	تبسة	-,10190	,13997	1,000	-,7923	,5885
	سكيكدة	-,16190	,13997	1,000	-,8523	,5285
	جيجل	-,32857	,13997	,956	-1,0190	,3618
	سطيف	-,30857	,13448	,963	-,9719	,3547
	بوعريريج بورج	,01943	,14732	1,000	-,7072	,7461
	باتنة	-,48857	,13997	,521	-1,1790	,2018
	البواقي ام	,24343	,14732	,998	-,4832	,9701
	خنشلة	-,05257	,14732	1,000	-,7792	,6741
	قسنطينة	-,14857	,13448	1,000	-,8119	,5147
	ميلة	-,12457	,14732	1,000	-,8512	,6021
قالمة	الطارف	,38400	,15912	,945	-,4009	1,1689
	عنابة	,21257	,14732	1,000	-,5141	,9392

	اهراس سوق	-,16000	,15912	1,000	-,9449	,6249
	تبسة	,11067	,15234	1,000	-,6408	,8621
	سكيكدة	,05067	,15234	1,000	-,7008	,8021
	جيجل	-,11600	,15234	1,000	-,8674	,6354
	سطيف	-,09600	,14732	1,000	-,8226	,6306
	بوعريريج بورج	,23200	,15912	1,000	-,5529	1,0169
	باتنة	-,27600	,15234	,996	-1,0274	,4754
	البواقي ام	,45600	,15912	,819	-,3289	1,2409
	خنشلة	,16000	,15912	1,000	-,6249	,9449
	قسنطينة	,06400	,14732	1,000	-,6626	,7906
	ميلة	,08800	,15912	1,000	-,6969	,8729
اهراس سوق	الطارف	,54400	,15912	,558	-,2409	1,3289
	عنابة	,37257	,14732	,922	-,3541	1,0992
	قالمة	,16000	,15912	1,000	-,6249	,9449
	تبسة	,27067	,15234	,996	-,4808	1,0221
	سكيكدة	,21067	,15234	1,000	-,5408	,9621
	جيجل	,04400	,15234	1,000	-,7074	,7954
	سطيف	,06400	,14732	1,000	-,6626	,7906
	بوعريريج بورج	,39200	,15912	,935	-,3929	1,1769
	باتنة	-,11600	,15234	1,000	-,8674	,6354
	البواقي ام	,61600	,15912	,333	-,1689	1,4009
	خنشلة	,32000	,15912	,988	-,4649	1,1049
	قسنطينة	,22400	,14732	,999	-,5026	,9506
	ميلة	,24800	,15912	,999	-,5369	1,0329
تبسة	الطارف	,27333	,15234	,996	-,4781	1,0248
	عنابة	,10190	,13997	1,000	-,5885	,7923
	قالمة	-,11067	,15234	1,000	-,8621	,6408
	اهراس سوق	-,27067	,15234	,996	-1,0221	,4808
	سكيكدة	-,06000	,14525	1,000	-,7765	,6565
	جيجل	-,22667	,14525	,999	-,9431	,4898
	سطيف	-,20667	,13997	,999	-,8971	,4837
	بوعريريج بورج	,12133	,15234	1,000	-,6301	,8728
	باتنة	-,38667	,14525	,887	-1,1031	,3298
	البواقي ام	,34533	,15234	,967	-,4061	1,0968
	خنشلة	,04933	,15234	1,000	-,7021	,8008
	قسنطينة	-,04667	,13997	1,000	-,7371	,6437
	ميلة	-,02267	,15234	1,000	-,7741	,7288
سكيكدة	الطارف	,33333	,15234	,975	-,4181	1,0848

	عنابة	,16190	,13997	1,000	-,5285	,8523
	قالمة	-,05067	,15234	1,000	-,8021	,7008
	اهراس سوق	-,21067	,15234	1,000	-,9621	,5408
	تبسة	,06000	,14525	1,000	-,6565	,7765
	جيجل	-,16667	,14525	1,000	-,8831	,5498
	سطيف	-,14667	,13997	1,000	-,8371	,5437
	بوعريريج بورج	,18133	,15234	1,000	-,5701	,9328
	باتنة	-,32667	,14525	,969	-1,0431	,3898
	البواقي ام	,40533	,15234	,888	-,3461	1,1568
	خنشلة	,10933	,15234	1,000	-,6421	,8608
	قسنطينة	,01333	,13997	1,000	-,6771	,7037
	ميلة	,03733	,15234	1,000	-,7141	,7888
جيجل	الطارف	,50000	,15234	,629	-,2514	1,2514
	عنابة	,32857	,13997	,956	-,3618	1,0190
	قالمة	,11600	,15234	1,000	-,6354	,8674
	اهراس سوق	-,04400	,15234	1,000	-,7954	,7074
	تبسة	,22667	,14525	,999	-,4898	,9431
	سكيكدة	,16667	,14525	1,000	-,5498	,8831
	سطيف	,02000	,13997	1,000	-,6704	,7104
	بوعريريج بورج	,34800	,15234	,964	-,4034	1,0994
	باتنة	-,16000	,14525	1,000	-,8765	,5565
	البواقي ام	,57200	,15234	,388	-,1794	1,3234
	خنشلة	,27600	,15234	,996	-,4754	1,0274
	قسنطينة	,18000	,13997	1,000	-,5104	,8704
	ميلة	,20400	,15234	1,000	-,5474	,9554
سطيف	الطارف	,48000	,14732	,641	-,2466	1,2066
	عنابة	,30857	,13448	,963	-,3547	,9719
	قالمة	,09600	,14732	1,000	-,6306	,8226
	اهراس سوق	-,06400	,14732	1,000	-,7906	,6626
	تبسة	,20667	,13997	,999	-,4837	,8971
	سكيكدة	,14667	,13997	1,000	-,5437	,8371
	جيجل	-,02000	,13997	1,000	-,7104	,6704
	بوعريريج بورج	,32800	,14732	,971	-,3986	1,0546
	باتنة	-,18000	,13997	1,000	-,8704	,5104
	البواقي ام	,55200	,14732	,391	-,1746	1,2786
	خنشلة	,25600	,14732	,997	-,4706	,9826
	قسنطينة	,16000	,13448	1,000	-,5033	,8233
	ميلة	,18400	,14732	1,000	-,5426	,9106

	الطارف	,15200	,15912	1,000	-,6329	,9369
	عنابة	-,01943	,14732	1,000	-,7461	,7072
	قالمة	-,23200	,15912	1,000	-1,0169	,5529
	اهراس سوق	-,39200	,15912	,935	-1,1769	,3929
	تبسة	-,12133	,15234	1,000	-,8728	,6301
	سكيكدة	-,18133	,15234	1,000	-,9328	,5701
بوعريريج بورج	جيجل	-,34800	,15234	,964	-1,0994	,4034
	سطيف	-,32800	,14732	,971	-1,0546	,3986
	باتنة	-,50800	,15234	,602	-1,2594	,2434
	البواقي ام	,22400	,15912	1,000	-,5609	1,0089
	خنشلة	-,07200	,15912	1,000	-,8569	,7129
	قسنطينة	-,16800	,14732	1,000	-,8946	,5586
	ميلة	-,14400	,15912	1,000	-,9289	,6409
	الطارف	,66000	,15234	,164	-,0914	1,4114
	عنابة	,48857	,13997	,521	-,2018	1,1790
	قالمة	,27600	,15234	,996	-,4754	1,0274
	اهراس سوق	,11600	,15234	1,000	-,6354	,8674
	تبسة	,38667	,14525	,887	-,3298	1,1031
	سكيكدة	,32667	,14525	,969	-,3898	1,0431
باتنة	جيجل	,16000	,14525	1,000	-,5565	,8765
	سطيف	,18000	,13997	1,000	-,5104	,8704
	بوعريريج بورج	,50800	,15234	,602	-,2434	1,2594
	البواقي ام	,73200	,15234	,066	-,0194	1,4834
	خنشلة	,43600	,15234	,820	-,3154	1,1874
	قسنطينة	,34000	,13997	,942	-,3504	1,0304
	ميلة	,36400	,15234	,949	-,3874	1,1154
	الطارف	-,07200	,15912	1,000	-,8569	,7129
	عنابة	-,24343	,14732	,998	-,9701	,4832
	قالمة	-,45600	,15912	,819	-1,2409	,3289
	اهراس سوق	-,61600	,15912	,333	-1,4009	,1689
	تبسة	-,34533	,15234	,967	-1,0968	,4061
	سكيكدة	-,40533	,15234	,888	-1,1568	,3461
البواقي ام	جيجل	-,57200	,15234	,388	-1,3234	,1794
	سطيف	-,55200	,14732	,391	-1,2786	,1746
	بوعريريج بورج	-,22400	,15912	1,000	-1,0089	,5609
	باتنة	-,73200	,15234	,066	-1,4834	,0194
	خنشلة	-,29600	,15912	,994	-1,0809	,4889
	قسنطينة	-,39200	,14732	,888	-1,1186	,3346

	ميلة	-,36800	,15912	,961	-1,1529	,4169
خنشلة	الطارف	,22400	,15912	1,000	-,5609	1,0089
	عنابة	,05257	,14732	1,000	-,6741	,7792
	قالمة	-,16000	,15912	1,000	-,9449	,6249
	اهراس سوق	-,32000	,15912	,988	-1,1049	,4649
	تبسة	-,04933	,15234	1,000	-,8008	,7021
	سكيكدة	-,10933	,15234	1,000	-,8608	,6421
	جيجل	-,27600	,15234	,996	-1,0274	,4754
	سطيف	-,25600	,14732	,997	-,9826	,4706
	بوعريريج بورج	,07200	,15912	1,000	-,7129	,8569
	باتنة	-,43600	,15234	,820	-1,1874	,3154
	البواقي ام	,29600	,15912	,994	-,4889	1,0809
	قسنطينة	-,09600	,14732	1,000	-,8226	,6306
	ميلة	-,07200	,15912	1,000	-,8569	,7129
قسنطينة	الطارف	,32000	,14732	,977	-,4066	1,0466
	عنابة	,14857	,13448	1,000	-,5147	,8119
	قالمة	-,06400	,14732	1,000	-,7906	,6626
	اهراس سوق	-,22400	,14732	,999	-,9506	,5026
	تبسة	,04667	,13997	1,000	-,6437	,7371
	سكيكدة	-,01333	,13997	1,000	-,7037	,6771
	جيجل	-,18000	,13997	1,000	-,8704	,5104
	سطيف	-,16000	,13448	1,000	-,8233	,5033
	بوعريريج بورج	,16800	,14732	1,000	-,5586	,8946
	باتنة	-,34000	,13997	,942	-1,0304	,3504
	البواقي ام	,39200	,14732	,888	-,3346	1,1186
	خنشلة	,09600	,14732	1,000	-,6306	,8226
	ميلة	,02400	,14732	1,000	-,7026	,7506
ميلة	الطارف	,29600	,15912	,994	-,4889	1,0809
	عنابة	,12457	,14732	1,000	-,6021	,8512
	قالمة	-,08800	,15912	1,000	-,8729	,6969
	اهراس سوق	-,24800	,15912	,999	-1,0329	,5369
	تبسة	,02267	,15234	1,000	-,7288	,7741
	سكيكدة	-,03733	,15234	1,000	-,7888	,7141
	جيجل	-,20400	,15234	1,000	-,9554	,5474
	سطيف	-,18400	,14732	1,000	-,9106	,5426
	بوعريريج بورج	,14400	,15912	1,000	-,6409	,9289
	باتنة	-,36400	,15234	,949	-1,1154	,3874
	البواقي ام	,36800	,15912	,961	-,4169	1,1529

	خنشلة	,07200	,15912	1,000	-,7129	,8569	
	قسنطينة	-,02400	,14732	1,000	-,7506	,7026	

المحور الثالث:

Comparaisons multiples

Variable dépendante: 3محور

Scheffe

مكان (I) العمل	العمل مكان (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
الطارف	عنابة	-,21224	,12654	,998	-,8364	,4119
	قالمة	-,74286*	,13668	,015	-1,4170	-,0687
	اهراس سوق	-,97143*	,13668	,000	-1,6456	-,2973
	تبسة	-,81429*	,13086	,002	-1,4598	-,1688
	سكيكدة	-1,02857*	,13086	,000	-1,6740	-,3831
	جيجل	-1,07619*	,13086	,000	-1,7217	-,4307
	سطيف	-,82449*	,12654	,001	-1,4487	-,2003
	بوعريريج بورج	-,88571*	,13668	,001	-1,5599	-,2115
	باتنة	-,76667*	,13086	,005	-1,4121	-,1212
	البواقي ام	-,48571	,13668	,488	-1,1599	,1885
	خنشلة	-,68571*	,13668	,041	-1,3599	-,0115
	قسنطينة	-,84490*	,12654	,000	-1,4691	-,2207
	ميلة	-,91429*	,13668	,000	-1,5885	-,2401
عنابة	الطارف	,21224	,12654	,998	-,4119	,8364
	قالمة	-,53061	,12654	,207	-1,1548	,0935
	اهراس سوق	-,75918*	,12654	,003	-1,3833	-,1350
	تبسة	-,60204*	,12023	,042	-1,1951	-,0090
	سكيكدة	-,81633*	,12023	,000	-1,4094	-,2233
	جيجل	-,86395*	,12023	,000	-1,4570	-,2709
	سطيف	-,61224*	,11552	,021	-1,1820	-,0425
	بوعريريج بورج	-,67347*	,12654	,020	-1,2976	-,0493
	باتنة	-,55442	,12023	,098	-1,1475	,0386
	البواقي ام	-,27347	,12654	,978	-,8976	,3507
	خنشلة	-,47347	,12654	,394	-1,0976	,1507
	قسنطينة	-,63265*	,11552	,014	-1,2024	-,0629
	ميلة	-,70204*	,12654	,011	-1,3262	-,0779
قالمة	الطارف	,74286*	,13668	,015	,0687	1,4170
	عنابة	,53061	,12654	,207	-,0935	1,1548

	اهراس سوق	-,22857	,13668	,998	-,9027	,4456
	تبسة	-,07143	,13086	1,000	-,7169	,5740
	سكيكدة	-,28571	,13086	,976	-,9312	,3598
	جيجل	-,33333	,13086	,917	-,9788	,3121
	سطيف	-,08163	,12654	1,000	-,7058	,5425
	بوعريريج بورج	-,14286	,13668	1,000	-,8170	,5313
	باتنة	-,02381	,13086	1,000	-,6693	,6217
	البواقي ام	,25714	,13668	,994	-,4170	,9313
	خنشلة	,05714	,13668	1,000	-,6170	,7313
	قسنطينة	-,10204	,12654	1,000	-,7262	,5221
	ميلة	-,17143	,13668	1,000	-,8456	,5027
اهراس سوق	الطارف	,97143*	,13668	,000	,2973	1,6456
	عنابة	,75918*	,12654	,003	,1350	1,3833
	قالمة	,22857	,13668	,998	-,4456	,9027
	تبسة	,15714	,13086	1,000	-,4883	,8026
	سكيكدة	-,05714	,13086	1,000	-,7026	,5883
	جيجل	-,10476	,13086	1,000	-,7502	,5407
	سطيف	,14694	,12654	1,000	-,4772	,7711
	بوعريريج بورج	,08571	,13668	1,000	-,5885	,7599
	باتنة	,20476	,13086	,999	-,4407	,8502
	البواقي ام	,48571	,13668	,488	-,1885	1,1599
	خنشلة	,28571	,13668	,983	-,3885	,9599
	قسنطينة	,12653	,12654	1,000	-,4976	,7507
	ميلة	,05714	,13668	1,000	-,6170	,7313
تبسة	الطارف	,81429*	,13086	,002	,1688	1,4598
	عنابة	,60204*	,12023	,042	,0090	1,1951
	قالمة	,07143	,13086	1,000	-,5740	,7169
	اهراس سوق	-,15714	,13086	1,000	-,8026	,4883
	سكيكدة	-,21429	,12477	,997	-,8297	,4011
	جيجل	-,26190	,12477	,983	-,8773	,3535
	سطيف	-,01020	,12023	1,000	-,6032	,5828
	بوعريريج بورج	-,07143	,13086	1,000	-,7169	,5740
	باتنة	,04762	,12477	1,000	-,5678	,6630
	البواقي ام	,32857	,13086	,926	-,3169	,9740
	خنشلة	,12857	,13086	1,000	-,5169	,7740
	قسنطينة	-,03061	,12023	1,000	-,6237	,5624
	ميلة	-,10000	,13086	1,000	-,7455	,5455
سكيكدة	الطارف	1,02857*	,13086	,000	,3831	1,6740

	عنابة	,81633*	,12023	,000	,2233	1,4094
	قالمة	,28571	,13086	,976	-,3598	,9312
	اهراس سوق	,05714	,13086	1,000	-,5883	,7026
	تبسة	,21429	,12477	,997	-,4011	,8297
	جيجل	-,04762	,12477	1,000	-,6630	,5678
	سطيف	,20408	,12023	,998	-,3890	,7971
	بوعريريج بورج	,14286	,13086	1,000	-,5026	,7883
	باتنة	,26190	,12477	,983	-,3535	,8773
	البواقي ام	,54286	,13086	,222	-,1026	1,1883
	خنشلة	,34286	,13086	,899	-,3026	,9883
	قسنطينة	,18367	,12023	,999	-,4094	,7767
	ميلة	,11429	,13086	1,000	-,5312	,7598
جيجل	الطارف	1,07619*	,13086	,000	,4307	1,7217
	عنابة	,86395*	,12023	,000	,2709	1,4570
	قالمة	,33333	,13086	,917	-,3121	,9788
	اهراس سوق	,10476	,13086	1,000	-,5407	,7502
	تبسة	,26190	,12477	,983	-,3535	,8773
	سكيكدة	,04762	,12477	1,000	-,5678	,6630
	سطيف	,25170	,12023	,983	-,3413	,8447
	بوعريريج بورج	,19048	,13086	1,000	-,4550	,8359
	باتنة	,30952	,12477	,932	-,3059	,9250
	البواقي ام	,59048	,13086	,118	-,0550	1,2359
	خنشلة	,39048	,13086	,771	-,2550	1,0359
	قسنطينة	,23129	,12023	,992	-,3618	,8243
	ميلة	,16190	,13086	1,000	-,4836	,8074
سطيف	الطارف	,82449*	,12654	,001	,2003	1,4487
	عنابة	,61224*	,11552	,021	,0425	1,1820
	قالمة	,08163	,12654	1,000	-,5425	,7058
	اهراس سوق	-,14694	,12654	1,000	-,7711	,4772
	تبسة	,01020	,12023	1,000	-,5828	,6032
	سكيكدة	-,20408	,12023	,998	-,7971	,3890
	جيجل	-,25170	,12023	,983	-,8447	,3413
	بوعريريج بورج	-,06122	,12654	1,000	-,6854	,5629
	باتنة	,05782	,12023	1,000	-,5352	,6509
	البواقي ام	,33878	,12654	,883	-,2854	,9629
	خنشلة	,13878	,12654	1,000	-,4854	,7629
	قسنطينة	-,02041	,11552	1,000	-,5902	,5494
	ميلة	-,08980	,12654	1,000	-,7140	,5344

بورج بوعريريج	الطارف	,88571*	,13668	,001	,2115	1,5599
	عنابة	,67347*	,12654	,020	,0493	1,2976
	قالمة	,14286	,13668	1,000	-,5313	,8170
	اهراس سوق	-,08571	,13668	1,000	-,7599	,5885
	تبسة	,07143	,13086	1,000	-,5740	,7169
	سكيكدة	-,14286	,13086	1,000	-,7883	,5026
	جيجل	-,19048	,13086	1,000	-,8359	,4550
	سطيف	,06122	,12654	1,000	-,5629	,6854
	باتنة	,11905	,13086	1,000	-,5264	,7645
	البواقي ام	,40000	,13668	,795	-,2742	1,0742
	خنشلة	,20000	,13668	1,000	-,4742	,8742
	قسنطينة	,04082	,12654	1,000	-,5833	,6650
	ميلة	-,02857	,13668	1,000	-,7027	,6456
باتنة	الطارف	,76667*	,13086	,005	,1212	1,4121
	عنابة	,55442	,12023	,098	-,0386	1,1475
	قالمة	,02381	,13086	1,000	-,6217	,6693
	اهراس سوق	-,20476	,13086	,999	-,8502	,4407
	تبسة	-,04762	,12477	1,000	-,6630	,5678
	سكيكدة	-,26190	,12477	,983	-,8773	,3535
	جيجل	-,30952	,12477	,932	-,9250	,3059
	سطيف	-,05782	,12023	1,000	-,6509	,5352
	بوعريريج بورج	-,11905	,13086	1,000	-,7645	,5264
	البواقي ام	,28095	,13086	,979	-,3645	,9264
	خنشلة	,08095	,13086	1,000	-,5645	,7264
	قسنطينة	-,07823	,12023	1,000	-,6713	,5148
	ميلة	-,14762	,13086	1,000	-,7931	,4978
البواقي ام	الطارف	,48571	,13668	,488	-,1885	1,1599
	عنابة	,27347	,12654	,978	-,3507	,8976
	قالمة	-,25714	,13668	,994	-,9313	,4170
	اهراس سوق	-,48571	,13668	,488	-1,1599	,1885
	تبسة	-,32857	,13086	,926	-,9740	,3169
	سكيكدة	-,54286	,13086	,222	-1,1883	,1026
	جيجل	-,59048	,13086	,118	-1,2359	,0550
	سطيف	-,33878	,12654	,883	-,9629	,2854
	بوعريريج بورج	-,40000	,13668	,795	-1,0742	,2742
	باتنة	-,28095	,13086	,979	-,9264	,3645
	خنشلة	-,20000	,13668	1,000	-,8742	,4742
	قسنطينة	-,35918	,12654	,829	-,9833	,2650

	ميلة	-,42857	,13668	,702	-1,1027	,2456
خنشلة	الطارف	,68571*	,13668	,041	,0115	1,3599
	عنابة	,47347	,12654	,394	-,1507	1,0976
	قالمة	-,05714	,13668	1,000	-,7313	,6170
	اهراس سوق	-,28571	,13668	,983	-,9599	,3885
	تبسة	-,12857	,13086	1,000	-,7740	,5169
	سكيكدة	-,34286	,13086	,899	-,9883	,3026
	جيجل	-,39048	,13086	,771	-1,0359	,2550
	سطيف	-,13878	,12654	1,000	-,7629	,4854
	بوعريريج بورج	-,20000	,13668	1,000	-,8742	,4742
	باتنة	-,08095	,13086	1,000	-,7264	,5645
	البواقي ام	,20000	,13668	1,000	-,4742	,8742
	قسنطينة	-,15918	,12654	1,000	-,7833	,4650
	ميلة	-,22857	,13668	,998	-,9027	,4456
قسنطينة	الطارف	,84490*	,12654	,000	,2207	1,4691
	عنابة	,63265*	,11552	,014	,0629	1,2024
	قالمة	,10204	,12654	1,000	-,5221	,7262
	اهراس سوق	-,12653	,12654	1,000	-,7507	,4976
	تبسة	,03061	,12023	1,000	-,5624	,6237
	سكيكدة	-,18367	,12023	,999	-,7767	,4094
	جيجل	-,23129	,12023	,992	-,8243	,3618
	سطيف	,02041	,11552	1,000	-,5494	,5902
	بوعريريج بورج	-,04082	,12654	1,000	-,6650	,5833
	باتنة	,07823	,12023	1,000	-,5148	,6713
	البواقي ام	,35918	,12654	,829	-,2650	,9833
	خنشلة	,15918	,12654	1,000	-,4650	,7833
	ميلة	-,06939	,12654	1,000	-,6935	,5548
ميلة	الطارف	,91429*	,13668	,000	,2401	1,5885
	عنابة	,70204*	,12654	,011	,0779	1,3262
	قالمة	,17143	,13668	1,000	-,5027	,8456
	اهراس سوق	-,05714	,13668	1,000	-,7313	,6170
	تبسة	,10000	,13086	1,000	-,5455	,7455
	سكيكدة	-,11429	,13086	1,000	-,7598	,5312
	جيجل	-,16190	,13086	1,000	-,8074	,4836
	سطيف	,08980	,12654	1,000	-,5344	,7140
	بوعريريج بورج	,02857	,13668	1,000	-,6456	,7027
	باتنة	,14762	,13086	1,000	-,4978	,7931
	البواقي ام	,42857	,13668	,702	-,2456	1,1027

	خنشلة	,22857	,13668	,998	-,4456	,9027
	قسنطينة	,06939	,12654	1,000	-,5548	,6935

*. La différence moyenne est significative au niveau 0.05.

المحور الرابع

Comparaisons multiples

Variable dépendante: محور4

Scheffe

العمل مكان (I)	العمل مكان (J)	Différence de moyennes (I-J)	Erreur standard	Signification	Intervalle de confiance à 95%	
					Borne inférieure	Borne supérieure
الطارف	عنابة	,06939	,14170	1,000	-,6296	,7683
	قالمة	-,22857	,15306	,999	-,9835	,5264
	اهراس سوق	-,60000	,15306	,312	-1,3549	,1549
	تبسة	-,23333	,14654	,999	-,9561	,4895
	سكيكدة	-,59048	,14654	,267	-1,3133	,1323
	جيجل	-,49524	,14654	,579	-1,2180	,2276
	سطيف	-,33878	,14170	,949	-1,0377	,3602
	بوعريريج بورج	-,45714	,15306	,770	-1,2121	,2978
	باتنة	-,32857	,14654	,970	-1,0514	,3942
	البواقي ام	-,20000	,15306	1,000	-,9549	,5549
	خنشلة	-,25714	,15306	,998	-1,0121	,4978
	قسنطينة	-,42041	,14170	,778	-1,1194	,2785
	ميلة	-,62857	,15306	,237	-1,3835	,1264
عنابة	الطارف	-,06939	,14170	1,000	-,7683	,6296
	قالمة	-,29796	,14170	,982	-,9969	,4010
	اهراس سوق	-,66939	,14170	,078	-1,3683	,0296
	تبسة	-,30272	,13464	,969	-,9668	,3614
	سكيكدة	-,65986	,13464	,054	-1,3240	,0042
	جيجل	-,56463	,13464	,207	-1,2287	,0995
	سطيف	-,40816	,12936	,692	-1,0462	,2299
	بوعريريج بورج	-,52653	,14170	,407	-1,2255	,1724
	باتنة	-,39796	,13464	,783	-1,0621	,2661
	البواقي ام	-,26939	,14170	,993	-,9683	,4296
	خنشلة	-,32653	,14170	,962	-1,0255	,3724
	قسنطينة	-,48980	,12936	,373	-1,1278	,1483
	ميلة	-,69796	,14170	,051	-1,3969	,0010

قالمة	الطارف	,22857	,15306	,999	-,5264	,9835
	عنابة	,29796	,14170	,982	-,4010	,9969
	اهراس سوق	-,37143	,15306	,942	-1,1264	,3835
	تبسة	-,00476	,14654	1,000	-,7276	,7180
	سكيكدة	-,36190	,14654	,934	-1,0847	,3609
	جيجل	-,26667	,14654	,995	-,9895	,4561
	سطيف	-,11020	,14170	1,000	-,8091	,5887
	بوعريريج بورج	-,22857	,15306	,999	-,9835	,5264
	باتنة	-,10000	,14654	1,000	-,8228	,6228
	البواقي ام	,02857	,15306	1,000	-,7264	,7835
	خنشلة	-,02857	,15306	1,000	-,7835	,7264
	قسنطينة	-,19184	,14170	1,000	-,8908	,5071
	ميلة	-,40000	,15306	,901	-1,1549	,3549
اهراس سوق	الطارف	,60000	,15306	,312	-,1549	1,3549
	عنابة	,66939	,14170	,078	-,0296	1,3683
	قالمة	,37143	,15306	,942	-,3835	1,1264
	تبسة	,36667	,14654	,927	-,3561	1,0895
	سكيكدة	,00952	,14654	1,000	-,7133	,7323
	جيجل	,10476	,14654	1,000	-,6180	,8276
	سطيف	,26122	,14170	,995	-,4377	,9602
	بوعريريج بورج	,14286	,15306	1,000	-,6121	,8978
	باتنة	,27143	,14654	,995	-,4514	,9942
	البواقي ام	,40000	,15306	,901	-,3549	1,1549
	خنشلة	,34286	,15306	,970	-,4121	1,0978
	قسنطينة	,17959	,14170	1,000	-,5194	,8785
	ميلة	-,02857	,15306	1,000	-,7835	,7264
تبسة	الطارف	,23333	,14654	,999	-,4895	,9561
	عنابة	,30272	,13464	,969	-,3614	,9668
	قالمة	,00476	,14654	1,000	-,7180	,7276
	اهراس سوق	-,36667	,14654	,927	-1,0895	,3561
	سكيكدة	-,35714	,13972	,915	-1,0463	,3320
	جيجل	-,26190	,13972	,994	-,9511	,4273
	سطيف	-,10544	,13464	1,000	-,7695	,5587
	بوعريريج بورج	-,22381	,14654	,999	-,9466	,4990
	باتنة	-,09524	,13972	1,000	-,7844	,5939
	البواقي ام	,03333	,14654	1,000	-,6895	,7561
	خنشلة	-,02381	,14654	1,000	-,7466	,6990
	قسنطينة	-,18707	,13464	1,000	-,8512	,4770

	ميلة	-,39524	,14654	,877	-1,1180	,3276
سكيكدة	الطارف	,59048	,14654	,267	-,1323	1,3133
	عنابة	,65986	,13464	,054	-,0042	1,3240
	قالمة	,36190	,14654	,934	-,3609	1,0847
	اهراس سوق	-,00952	,14654	1,000	-,7323	,7133
	تبسة	,35714	,13972	,915	-,3320	1,0463
	جيجل	,09524	,13972	1,000	-,5939	,7844
	سطيف	,25170	,13464	,994	-,4124	,9158
	بوعريريج بورج	,13333	,14654	1,000	-,5895	,8561
	باتنة	,26190	,13972	,994	-,4273	,9511
	البواقي ام	,39048	,14654	,887	-,3323	1,1133
	خنشلة	,33333	,14654	,966	-,3895	1,0561
	قسنطينة	,17007	,13464	1,000	-,4940	,8342
	ميلة	-,03810	,14654	1,000	-,7609	,6847
جيجل	الطارف	,49524	,14654	,579	-,2276	1,2180
	عنابة	,56463	,13464	,207	-,0995	1,2287
	قالمة	,26667	,14654	,995	-,4561	,9895
	اهراس سوق	-,10476	,14654	1,000	-,8276	,6180
	تبسة	,26190	,13972	,994	-,4273	,9511
	سكيكدة	-,09524	,13972	1,000	-,7844	,5939
	سطيف	,15646	,13464	1,000	-,5076	,8206
	بوعريريج بورج	,03810	,14654	1,000	-,6847	,7609
	باتنة	,16667	,13972	1,000	-,5225	,8558
	البواقي ام	,29524	,14654	,988	-,4276	1,0180
	خنشلة	,23810	,14654	,999	-,4847	,9609
	قسنطينة	,07483	,13464	1,000	-,5893	,7389
	ميلة	-,13333	,14654	1,000	-,8561	,5895
سطيف	الطارف	,33878	,14170	,949	-,3602	1,0377
	عنابة	,40816	,12936	,692	-,2299	1,0462
	قالمة	,11020	,14170	1,000	-,5887	,8091
	اهراس سوق	-,26122	,14170	,995	-,9602	,4377
	تبسة	,10544	,13464	1,000	-,5587	,7695
	سكيكدة	-,25170	,13464	,994	-,9158	,4124
	جيجل	-,15646	,13464	1,000	-,8206	,5076
	بوعريريج بورج	-,11837	,14170	1,000	-,8173	,5806
	باتنة	,01020	,13464	1,000	-,6539	,6743
	البواقي ام	,13878	,14170	1,000	-,5602	,8377
	خنشلة	,08163	,14170	1,000	-,6173	,7806

	قسنطينة	-,08163	,12936	1,000	-,7197	,5564
	ميلة	-,28980	,14170	,986	-,9887	,4091
بوعريريج بورج	الطارف	,45714	,15306	,770	-,2978	1,2121
	عنابة	,52653	,14170	,407	-,1724	1,2255
	قالمة	,22857	,15306	,999	-,5264	,9835
	اهراس سوق	-,14286	,15306	1,000	-,8978	,6121
	تبسة	,22381	,14654	,999	-,4990	,9466
	سكيكدة	-,13333	,14654	1,000	-,8561	,5895
	جيجل	-,03810	,14654	1,000	-,7609	,6847
	سطيف	,11837	,14170	1,000	-,5806	,8173
	باتنة	,12857	,14654	1,000	-,5942	,8514
	البواقي ام	,25714	,15306	,998	-,4978	1,0121
	خنشلة	,20000	,15306	1,000	-,5549	,9549
	قسنطينة	,03673	,14170	1,000	-,6622	,7357
	ميلة	-,17143	,15306	1,000	-,9264	,5835
باتنة	الطارف	,32857	,14654	,970	-,3942	1,0514
	عنابة	,39796	,13464	,783	-,2661	1,0621
	قالمة	,10000	,14654	1,000	-,6228	,8228
	اهراس سوق	-,27143	,14654	,995	-,9942	,4514
	تبسة	,09524	,13972	1,000	-,5939	,7844
	سكيكدة	-,26190	,13972	,994	-,9511	,4273
	جيجل	-,16667	,13972	1,000	-,8558	,5225
	سطيف	-,01020	,13464	1,000	-,6743	,6539
	بوعريريج بورج	-,12857	,14654	1,000	-,8514	,5942
	البواقي ام	,12857	,14654	1,000	-,5942	,8514
	خنشلة	,07143	,14654	1,000	-,6514	,7942
	قسنطينة	-,09184	,13464	1,000	-,7559	,5723
	ميلة	-,30000	,14654	,986	-1,0228	,4228
البواقي ام	الطارف	,20000	,15306	1,000	-,5549	,9549
	عنابة	,26939	,14170	,993	-,4296	,9683
	قالمة	-,02857	,15306	1,000	-,7835	,7264
	اهراس سوق	-,40000	,15306	,901	-1,1549	,3549
	تبسة	-,03333	,14654	1,000	-,7561	,6895
	سكيكدة	-,39048	,14654	,887	-1,1133	,3323
	جيجل	-,29524	,14654	,988	-1,0180	,4276
	سطيف	-,13878	,14170	1,000	-,8377	,5602
	بوعريريج بورج	-,25714	,15306	,998	-1,0121	,4978
	باتنة	-,12857	,14654	1,000	-,8514	,5942

	خنشلة	-,05714	,15306	1,000	-,8121	,6978
	قسنطينة	-,22041	,14170	,999	-,9194	,4785
	ميلة	-,42857	,15306	,843	-1,1835	,3264
خنشلة	الطارف	,25714	,15306	,998	-,4978	1,0121
	عنابة	,32653	,14170	,962	-,3724	1,0255
	قالمة	,02857	,15306	1,000	-,7264	,7835
	اهراس سوق	-,34286	,15306	,970	-1,0978	,4121
	تبسة	,02381	,14654	1,000	-,6990	,7466
	سكيكدة	-,33333	,14654	,966	-1,0561	,3895
	جيجل	-,23810	,14654	,999	-,9609	,4847
	سطيف	-,08163	,14170	1,000	-,7806	,6173
	بوعريريج بورج	-,20000	,15306	1,000	-,9549	,5549
	باتنة	-,07143	,14654	1,000	-,7942	,6514
	البواقي ام	,05714	,15306	1,000	-,6978	,8121
	قسنطينة	-,16327	,14170	1,000	-,8622	,5357
	ميلة	-,37143	,15306	,942	-1,1264	,3835
قسنطينة	الطارف	,42041	,14170	,778	-,2785	1,1194
	عنابة	,48980	,12936	,373	-,1483	1,1278
	قالمة	,19184	,14170	1,000	-,5071	,8908
	اهراس سوق	-,17959	,14170	1,000	-,8785	,5194
	تبسة	,18707	,13464	1,000	-,4770	,8512
	سكيكدة	-,17007	,13464	1,000	-,8342	,4940
	جيجل	-,07483	,13464	1,000	-,7389	,5893
	سطيف	,08163	,12936	1,000	-,5564	,7197
	بوعريريج بورج	-,03673	,14170	1,000	-,7357	,6622
	باتنة	,09184	,13464	1,000	-,5723	,7559
	البواقي ام	,22041	,14170	,999	-,4785	,9194
	خنشلة	,16327	,14170	1,000	-,5357	,8622
	ميلة	-,20816	,14170	1,000	-,9071	,4908
ميلة	الطارف	,62857	,15306	,237	-,1264	1,3835
	عنابة	,69796	,14170	,051	-,0010	1,3969
	قالمة	,40000	,15306	,901	-,3549	1,1549
	اهراس سوق	,02857	,15306	1,000	-,7264	,7835
	تبسة	,39524	,14654	,877	-,3276	1,1180
	سكيكدة	,03810	,14654	1,000	-,6847	,7609
	جيجل	,13333	,14654	1,000	-,5895	,8561
	سطيف	,28980	,14170	,986	-,4091	,9887
	بوعريريج بورج	,17143	,15306	1,000	-,5835	,9264

	باتنة	,30000	,14654	,986	-,4228	1,0228
	البواقي ام	,42857	,15306	,843	-,3264	1,1835
	خنشلة	,37143	,15306	,942	-,3835	1,1264
	قسنطينة	,20816	,14170	1,000	-,4908	,9071

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

7-7اختبار الفرضية الرئيسة الأولى: سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بهذه الفرضية

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

الجدول(7-32) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الاولى

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في الاستراتيجية وتوظيف الموارد البشرية		**توظيف الموارد البشرية**
التغير في الاستراتيجية	معامل الارتباط بيرسون R	0.271
	مستوى المعنوية sig	0.015
	معامل التحديد (R^2)	0.074
	معامل التحديد المعدل	0.062
	الخطأ المعياري للتقدير	0.344

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في الاستراتيجية على توظيف الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2 .881	0.390	-	7.381	0.000
التغير في الاستراتيجية	0.253	0.101	0.271	2.489	0.015

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 1. 27 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في استراتيجية المؤسسة وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 7.4 % وهذا يدل على أن التغير في توظيف الموارد البشرية يفسره التغير في استراتيجية المؤسسة بنسبة 7.4 % والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما أن مستوى المعنوية كان أقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.344 تشير كذلك إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.253 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في استراتيجية المؤسسة بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في توظيف الموارد

البشرية بـ 0.253 وحدة وبلغت مستوى معنويتها 0.015 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 2.881 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة احصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في استراتيجية المؤسسة على توظيف الموارد البشرية، ومنه فاننا نقبل هذه الفرضية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

الجدول(7-33) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الأولى

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في الهيكل التنظيمي وتوظيف الموارد البشرية		توظيف الموارد البشرية
التغير في الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون R	0 .369
	مستوى المعنوية sig	0.001
	معامل التحديد (R^2)	0.136
	معامل التحديد المعدل	0.125
	الخطأ المعياري للتقدير	0.332

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في الهيكل التنظيمي على توظيف الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.801	0.301	-	9 .303	0.000
التغير في الهيكل التنظيمي	0.280	0.080	0 .369	3.504	0.001

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 36.9 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في الهيكل التنظيمي وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 13.6 % ، وهذا يدل على أن 13.6 % من التغير في توظيف الموارد البشرية يرجع الى التغير في الهيكل التنظيمي والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج ،كما أن مستوى المعنوية كان أقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.332 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.280 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في توظيف الموارد البشرية

بـ 0.280 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الأثر معنوي، في حين بلغت معلمة التقاطع 2.801 بمستوى معنوية 0.000، وبالتالي فهي دالة احصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في الهيكل التنظيمي على توظيف الموارد البشرية، ومنه فاننا نقبل هذه الفرضية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

الجدول(7-34) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الأولى

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في نمط القيادة وتوظيف الموارد البشرية		توظيف الموارد البشرية
التغير في نمط القيادة	معامل الارتباط بيرسون R	0.344
	مستوى المعنوية sig	0.002
	معامل التحديد (R^2)	0.118
	معامل التحديد المعدل	0.107
	الخطأ المعياري للتقدير	0.335

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في نمط القيادة على توظيف الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.817	0.321	-	8.786	0.000
التغير في نمط القيادة	0.273	0 .084	0.344	3.238	0.002

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 34.4 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في نمط القيادة وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 11.8 % وهذا يدل على أن 11.8 % من التغير في توظيف الموارد البشرية يرجع الى التغير في الهيكل نمط القيادة والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما أن مستوى المعنوية كان اقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.335 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.273 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في نمط القيادة بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في

توظيف الموارد البشرية بـ 0.273 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 2.817 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة احصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في نمط القيادة على توظيف الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

الجدول(7-35) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الأولى

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في الثقافة التنظيمية وتوظيف الموارد البشرية		توظيف الموارد البشرية
التغير في الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون R	0.362
	مستوى المعنوية sig	0.001
	معامل التحديد (R^2)	0.131
	معامل التحديد المعدل	0.120
	الخطأ المعياري للتقدير	0.333

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في الثقافة التنظيمية على توظيف الموارد البشرية					
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.596	0.367	-	7 .075	0.000
التغير في الثقافة التنظيمية	0.322	0.094	0.362	3.432	0.001

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 36.2 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في الثقافة التنظيمية وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 13.1 % وهذا يدل على ان 13.1 % من التغير في توظيف الموارد البشرية يرجع الى التغير في نمط القيادة والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج ،كما أن مستوى المعنوية كان اقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.333 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.332 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في الثقافة التنظيمية بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في توظيف الموارد البشرية بـ

0.332 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.001 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 2.596 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة احصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في الثقافة التنظيمية على توظيف الموارد البشرية ومنه فاننا نقبل هذه الفرضية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة**

الجدول(7-36) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الأولى

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في الموارد وتوظيف الموارد البشرية		توظيف الموارد البشرية
التغير في الموارد	معامل الارتباط بيرسون R	0.257
	مستوى المعنوية sig	0.021
	معامل التحديد (R^2)	0.066
	معامل التحديد المعدل	0.054
	الخطأ المعياري للتقدير	0.345

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في الموارد على توظيف الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.084	0.328	-	9.411	0.000
التغير في الموارد	0.208	0.089	0.257	2.349	0.021

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين ان معامل الارتباط موجب بلغ 25.7 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في الموارد وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 6.6 % وهذا يدل على أن 6.6 % من التغير في توظيف الموارد البشرية يرجع الى التغير في الموارد والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج كما أن مستوى المعنوية كان أقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.345 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.208 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في الموارد بدرجة واحدة تؤدي الى التغير في توظيف الموارد البشرية بـ 0.208

وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.021 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 3.084 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في نمط القيادة على توظيف الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى:

الجدول(7-37) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الأولى

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة الداخلية وتوظيف الموارد البشرية		توظيف الموارد البشرية
التغير في البيئة الداخلية	معامل الارتباط بيرسون R	0.455
	مستوى المعنوية sig	0.000
	معامل التحديد (R^2)	0.207
	معامل التحديد المعدل	0.197
	الخطأ المعياري للتقدير	0.318

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية					
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.826	0.450	-	4.061	0.000
التغير في البيئة الداخلية	0.535	0.119	0.455	4.513	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 45.5 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة الداخلية وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وبمعامل تحديد بلغ 20.7 % وهذا يدل على ان 20.7 % من التغير في توظيف الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة الداخلية والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما ان مستوى المعنوية كان اقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.318 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.535 وهي

تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في البيئة الداخلية بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في توظيف الموارد البشرية بـ 0.535 وحدة ، وبلغ مستوى معنويتها 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 1.826 بمستوى معنوية 0.000، وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة الداخلية على توظيف الموارد البشرية.

8-7 اختبار الفرضية الرئيسة الثانية: سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بهذه الفرضية

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

الجدول(7-38) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثانية

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في الاستراتيجية وتنمية الموارد البشرية		تنمية الموارد البشرية
التغير في الاستراتيجية	معامل الارتباط بيرسون R	0.270
	مستوى المعنوية sig	0.016
	معامل التحديد (R^2)	0.073
	معامل التحديد المعدل	0.061
	الخطأ المعياري للتقدير	0.293

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في الاستراتيجية على تنمية الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.112	0.333	-	9.733	0.000
التغير في الاستراتيجية	0.214	0.087	0.270	2.472	0.016

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين ان معامل الارتباط موجب بلغ 27 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في استراتيجية المؤسسة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 7.3 % وهذا يدل على ان 7.3 % من التغير في تنمية الموارد البشرية يرجع الى التغير في استراتيجية المؤسسة والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج ،كما ان مستوى المعنوية كان أقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.293 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.214 وهي

تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في استراتيجية المؤسسة بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في تنمية الموارد البشرية بـ 0.214 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.016 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 3.112 بمستوى معنوية 0.000 ،وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في إستراتيجية المؤسسة على تنمية الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

الجدول(7-39) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثانية

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية		تنمية الموارد البشرية
التغير في الهيكل التنظيمي	معامل الارتباط بيرسون R	0.211
	مستوى المعنوية sig	0.060
	معامل التحديد (R^2)	0.044
	معامل التحديد المعدل	0.032
	الخطأ المعياري للتقدير	0.298

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في الهيكل التنظيمي على تنمية الموارد البشرية					
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.421	0.270	-	12.660	0.000
التغير في الهيكل التنظيمي	0.137	0.072	0.211	1.905	0.060

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 21.1 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 4.4 % وهذا يدل على ان 4.4 % من التغير في تنمية الموارد البشرية يرجع الى التغير في الهيكل التنظيمي والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، وكان مستوى المعنوية كان أكبر من 0.05 مما يشير الى وجود أن العلاقة غير معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.298 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.137 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في الهيكل التنظيمي بوحدة واحدة تؤدي الى التغير

في تنمية الموارد البشرية بـ 0.137 وحدة ، و بلغت معلمة التقاطع 3.421 بمستوى معنوية 0.000، وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في الهيكل التنظيمي على تنمية الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية من الناحية الاقتصادية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

الجدول(7-40) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثانية

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في نمط القيادة وتنمية الموارد البشرية		تنمية الموارد البشرية
التغير في نمط القيادة	معامل الارتباط بيرسون R	0.189
	مستوى المعنوية sig	0.094
	معامل التحديد (R^2)	0.036
	معامل التحديد المعدل	0.023
	الخطأ المعياري للتقدير	0.299

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في نمط القيادة على تنمية الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.450	0.286	-	12.053	0.000
التغير في نمط القيادة	0.128	0.075	0.189	1.696	0.094

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 18.9 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في نمط القيادة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 3.6 % وهذا يدل على ان 3.6 % من التغير في تنمية الموارد البشرية يرجع الى التغير في نمط القيادة والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج،كما نلاحظ أن مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة غير معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.299 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.128 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في نمط القيادة بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في تنمية الموارد البشرية بـ 0.128 وحدة % و بلغت معلمة التقاطع 3.450 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي

فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في نمط القيادة على تنمية الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية من الناحية الاقتصادية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

الجدول(7-41) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثانية

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية		تنمية الموارد البشرية
التغير في الثقافة التنظيمية	معامل الارتباط بيرسون R	0.315
	مستوى المعنوية sig	0.004
	معامل التحديد (R^2)	0.099
	معامل التحديد المعدل	0.088
	الخطأ المعياري للتقدير	0.289

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.003	0.319	-	9.418	0.000
التغير في الثقافة التنظيمية	0.239	0.081	0.315	2.930	0.004

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 31.5 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، وبمعامل تحديد بلغ 9.9 % وهذا يدل على ان 9.9 % من التغير في تنمية الموارد البشرية يرجع الى التغير في الثقافة التنظيمية والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما أن مستوى المعنوية كان اقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.289 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.239 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى ان التغير في نمط القيادة بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في تنمية الموارد البشرية بـ 0.239 وحدة ، وبلغ مستوى معنويتها 0.004 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 3.003 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة إحصائيا.

وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في الثقافة التنظيمية على تنمية الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة**

الجدول(7-42) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثانية

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في الموارد وتنمية الموارد البشرية		تنمية الموارد البشرية
التغير في الموارد	معامل الارتباط بيرسون R	0.237
	مستوى المعنوية sig	0.034
	معامل التحديد (R^2)	0.056
	معامل التحديد المعدل	0.044
	الخطأ المعياري للتقدير	0.296

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في الموارد على تنمية الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.331	0.281	-	11.846	0.000
التغير في الموارد	0.164	0.076	0.237	2.155	0.034

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 23.7 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في الموارد وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 5.6 % وهذا يدل على ان 5.6 % من التغير في تنمية الموارد البشرية يرجع الى التغير في الموارد والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما أن مستوى المعنوية كان اقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.296 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.164 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى ان التغير في الموارد بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في تنمية الموارد البشرية بـ 0.164 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.034 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان الاثر معنوي في حين بلغت

معلمة التقاطع 3.321 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في الموارد على تنمية الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية:

الجدول(7-43) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثانية

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة الداخلية وتنمية الموارد البشرية		تنمية الموارد البشرية
التغير في البيئة الداخلية	معامل الارتباط بيرسون R	0.341
	مستوى المعنوية sig	0.002
	معامل التحديد (R^2)	0.117
	معامل التحديد المعدل	0.105
	الخطأ المعياري للتقدير	0.286

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في البيئة الداخلية على تنمية الموارد البشرية					
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.637	0.405	-	6.513	0.000
التغير في البيئة الداخلية	0.342	0.107	0.341	3.207	0.002

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل الارتباط بلغ 34.1 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة الداخلية وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة، ولقد بلغ معامل التحديد بلغ 11.7 % وهذا يدل على ان 11.7 % من التغير في تنمية الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة الداخلية والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما أن مستوى المعنوية كان اقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.286 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.342 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى ان التغير في البيئة الداخلية بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في تنمية الموارد البشرية بـ 0.342 وحدة، وبلغ مستوى معنويتها 0.002 وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 2.637 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة الداخلية على تنمية الموارد البشرية

7-9 اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة: سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بهذه الفرضية

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى:**

الجدول(7-44) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الثالثة

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة الاقتصادية وتوظيف الموارد البشرية		توظيف الموارد البشرية
التغير في البيئة الاقتصادية	معامل الارتباط بيرسون R	0.282
	مستوى المعنوية sig	0.011
	معامل التحديد (R^2)	0.079
	معامل التحديد المعدل	0.068
	الخطأ المعياري للتقدير	0.343

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في البيئة الاقتصادية على توظيف الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.761	0.421	-	6.565	0.000
التغير في البيئة الاقتصادية	0.283	0.109	0.282	2.595	0.011

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 28.2 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة الاقتصادية وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 7.9 % وهذا يدل على ان 7.9 % من التغير في توظيف الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة الاقتصادية والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما ان مستوى المعنوية كان اقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.343 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.283 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في البيئة الاقتصادية بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في توظيف الموارد البشرية بـ 0.283 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.011 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 2.761 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة

إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة الاقتصادية على توظيف الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

الجدول(7-45) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الثالثة

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية وتوظيف الموارد البشرية		توظيف الموارد البشرية
التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية	معامل الارتباط بيرسون R	0.345
	مستوى المعنوية sig	0.002
	معامل التحديد (R^2)	0.119
	معامل التحديد المعدل	0.107
	الخطأ المعياري للتقدير	0.335

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر البيئة الاجتماعية والثقافية على توظيف الموارد البشرية					
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.765	0.336	-	8.277	0.000
التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية	0.293	0.091	0.345	3.242	0.002

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 34.5 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في الاجتماعية والثقافية وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 11.9 % وهذا يدل على ان 11.9 % من التغير في توظيف الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج ،كما أن مستوى المعنوية كان اقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.335 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.293 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في البيئة الاجتمعاية والثقافية بدرجة واحدة تؤدي الى التغير في توظيف الموارد البشرية بـ 0.293 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.002 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الأثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 2.765

بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة الاجتماعية والثقافية على توظيف الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

الجدول(7-46) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الثالثة

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة التكنولوجية وتوظيف الموارد البشرية		توظيف الموارد البشرية
التغير في البيئة التكنولوجية	معامل الارتباط بيرسون R	0.242
	مستوى المعنوية sig	0.030
	معامل التحديد (R^2)	0.059
	معامل التحديد المعدل	0.047
	الخطأ المعياري للتقدير	0.346

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في البيئة التكنولوجية على توظيف الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3 .117	0.334	-	9.324	0.000
التغير في البيئة التكنولوجية	0.197	0.089	0.242	2.204	0.030

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين ان معامل الارتباط موجب بلغ 24.2 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة التكنولوجية وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 5.9 % وهذا يدل على ان 5.9 % من التغير في توظيف الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة التكنولوجية والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما أن مستوى المعنوية كان أقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.346 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.197 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى ان التغير في البيئة التكنولوجية بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في توظيف الموارد البشرية بـ 0.197 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.030 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 3.117 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة

إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة التكنولوجية على توظيف الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

الجدول(7-47) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الثالثة

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة السياسية والقانونية وتوظيف الموارد البشرية		توظيف الموارد البشرية
التغير في البيئة السياسية والقانونية	معامل الارتباط بيرسون R	0.229
	مستوى المعنوية sig	0.041
	معامل التحديد (R^2)	0.052
	معامل التحديد المعدل	0.040
	الخطأ المعياري للتقدير	0.338

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في البيئة السياسية والقانونية على توظيف الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.140	0.343	-	9.145	0.000
التغير في البيئة السياسية والقانونية	0.189	0.091	0.229	2.076	0.041

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 22.9 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة السياسية والقانونية وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 5.2 % وهذا يدل على أن 5.2 % من التغير في توظيف الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة السياسية والقانونية والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما أن مستوى المعنوية كان اقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.338 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.189 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في السياسية والقانونية بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في توظيف الموارد البشرية بـ 0.189 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.041 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الاثر معنوي

في حين بلغت معلمة التقاطع 3.140 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة السياسية والقانونية على توظيف الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة**

الجدول(7-48) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الثالثة

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة الخارجية المباشرة وتوظيف الموارد البشرية		توظيف الموارد البشرية
التغير في البيئة الخارجية المباشرة	معامل الارتباط بيرسون R	0.420
	مستوى المعنوية sig	0.000
	معامل التحديد (R^2)	0.176
	معامل التحديد المعدل	0.166
	الخطأ المعياري للتقدير	0.324

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في البيئة الخارجية المباشرة على توظيف الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.647	0.296	-	8.934	0.000
التغير في البيئة الخارجية المباشرة	0.319	0.078	0.420	4.087	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 42% مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة المباشرة وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 17.6 % وهذا يدل على ان 17.6 % من التغير في توظيف الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة الخارجية المباشرة والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما أن مستوى المعنوية كان اقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.324 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.319 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في البيئة الخارجية المباشرة بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في توظيف الموارد

البشرية بـ 0.319 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.000 وهي اقل من 0.05 مما يدل على ان الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 2.647 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة الخارجية المباشرة على توظيف الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة:

الجدول(7-49) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الثالثة

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة الخارجية وتوظيف الموارد البشرية		توظيف الموارد البشرية
التغير في البيئة الخارجية	معامل الارتباط بيرسون R	0.428
	مستوى المعنوية sig	0.000
	معامل التحديد (R^2)	0.184
	معامل التحديد المعدل	0.173
	الخطأ المعياري للتقدير	0.323

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في البيئة الخارجية على توظيف الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	1.950	0.455	-	4.286	0.000
التغير في البيئة الخارجية	0.506	0.121	0.428	4.187	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

يتبين من خلال الجدول السابق أن معامل الارتباط موجب بلغ 42.8 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة الخارجية وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 18.4 % وهذا يدل على أن 18.4 % من التغير في توظيف الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة الخارجية والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما أن مستوى المعنوية كان أقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.323 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.506 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في البيئة الخارجية بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في توظيف الموارد البشرية بـ 0.506

وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 1.950 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة الخارجية على توظيف الموارد البشرية.

7-10اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة: سيتم اختبار الفرضيات الفرعية الخاصة بهذه الفرضية

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الأولى**

الجدول(7-50) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الأولى من الفرضية الرئيسة الرابعة

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية		تنمية الموارد البشرية
التغير في البيئة الاقتصادية	معامل الارتباط بيرسون R	0.312
	مستوى المعنوية sig	0.005
	معامل التحديد (R^2)	0.097
	معامل التحديد المعدل	0.085
	الخطأ المعياري للتقدير	0.289

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في البيئة الاقتصادية على تنمية الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.907	0.356	-	8.177	0.000
التغير في البيئة الاقتصادية	0.267	0.092	0.312	2.895	0.005

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 31.2 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 9.7 % وهذا يدل على ان 9.7 % من التغير في تنمية الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة الاقتصادية والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما أن مستوى المعنوية كان أقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.289 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.267 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في البيئة الاقتصادية بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في تنمية الموارد البشرية بـ 0.267 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.005 وهي أقل من 0.05 مما يدل على

أن الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 2.907 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة الاقتصادية على تنمية الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الثانية**

الجدول(7-51) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسة الرابعة

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية و تنمية الموارد البشرية		تنمية الموارد البشرية
التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية	معامل الارتباط بيرسون R	0.206
	مستوى المعنوية sig	0.067
	معامل التحديد (R^2)	0.042
	معامل التحديد المعدل	0.030
	الخطأ المعياري للتقدير	0.298

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية على تنمية الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.379	0.299	-	11.302	0.000
التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية	0.150	0.081	0.206	1.860	0.067

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 20.6 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 4.2 % وهذا يدل على أن 4.2 % من التغير في تنمية الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة لاجتماعية والثقافية والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، ولقد كان مستوى المعنوية أكبر من 0.05 مما يشير الى علاقة غير معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.298 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.150 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية بوحدة واحدة تؤدي

الى التغير في تنمية الموارد البشرية بـ 0.150 % و بلغت معلمة التقاطع 3.379 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة الاجتماعية والثقافية على تنمية الموارد البشرية الا ان الاثر غير معنوي، ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الثانية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الثالثة**

الجدول(7-52) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسة الرابعة

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة التكنولوجية و تنمية الموارد البشرية		تنمية الموارد البشرية
التغير في البيئة التكنولوجية	معامل الارتباط بيرسون R	0.224
	مستوى المعنوية sig	0.094
	معامل التحديد (R^2)	0.050
	معامل التحديد المعدل	0.038
	الخطأ المعياري للتقدير	0.297

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في البيئة التكنولوجية على تنمية الموارد البشرية					
المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.355	0.287	-	11.707	0.000
التغير في البيئة التكنولوجية	0.156	0.077	0.224	2.029	0.094

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 22.4 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة التكنولوجية وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 5 % وهذا يدل على ان 5 % من التغير في تنمية الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة التكنولوجية والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج ،كما أن مستوى المعنوية كان أقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.297 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.156 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في البيئة التكنولوجية بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في تنمية الموارد البشرية بـ 0.156 وحدة، وبلغت معلمة التقاطع 3.355 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي

فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة التكنولوجية على تنمية الموارد البشرية الا أن الاثر غير معنوي، ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الرابعة**

الجدول(7-53) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الرابعة من الفرضية الرئيسة الرابعة

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة السياسية والقانونية و تنمية الموارد البشرية		**تنمية الموارد البشرية**
التغير في البيئة السياسية والقانونية	معامل الارتباط بيرسون R	0.189
	مستوى المعنوية sig	0.049
	معامل التحديد (R^2)	0.036
	معامل التحديد المعدل	0.023
	الخطأ المعياري للتقدير	0.299

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في البيئة السياسية والقانونية على تنمية الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.434	0.296	-	11.615	0.000
التغير في البيئة السياسية والقانونية	0.133	0.078	0.189	1.696	0.049

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 18.9 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة السياسية والقانونية وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 3.6 % وهذا يدل على ان 3.6 % من التغير في تنمية الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة السياسية والقانونية والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما ان مستوى المعنوية كان اقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.299 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.133 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى أن التغير في البيئة السياسية والقانونية بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في تنمية الموارد البشرية بـ 0.133 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.049

وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 3.434 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة السياسية والقانونية على تنمية الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل هذه الفرضية.

✓ **اختبار الفرضية الفرعية الخامسة**

الجدول(7-54) نتائج اختبار الفرضية الفرعية الخامسة من الفرضية الرئيسة الرابعة

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة الخارجية المباشرة و تنمية الموارد البشرية		تنمية الموارد البشرية
التغير في البيئة الخارجية المباشرة	معامل الارتباط بيرسون R	0.318
	مستوى المعنوية sig	0.004
	معامل التحديد (R^2)	0.101
	معامل التحديد المعدل	0.089
	الخطأ المعياري للتقدير	0.289

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في البيئة الخارجية المباشرة على تنمية الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	3.157	0.264	-	11.950	0.000
التغير في البيئة الخارجية المباشرة	0.206	0.069	0.318	2.959	0.004

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 31.8 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة الخارجية المباشرة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 10.1 % وهذا يدل على ان 10.1 % من التغير في تنمية الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة الخارجية المباشرة والباقي يرجع إلى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما أن مستوى المعنوية كان اقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.289 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.206 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى ان التغير في البيئة الخارجية المباشرة بوحدة

واحدة تؤدي الى التغير في تنمية الموارد البشرية بـ 0.206 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.004 وهي أقل من 0.05 مما يدل على أن الأثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 3.157 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة الخارجية المباشرة على تنمية الموارد البشرية ومنه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الخامسة.

وفيما يلي نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

الجدول(7-55) نتائج اختبار الفرضية الرئيسة الرابعة

نتائج اختبار الارتباط بين التغير في البيئة الخارجية وتنمية الموارد البشرية		تنمية الموارد البشرية
التغير في البيئة الخارجية	معامل الارتباط بيرسون R	0.348
	مستوى المعنوية sig	0.000
	معامل التحديد (R^2)	0.121
	معامل التحديد المعدل	0.110
	الخطأ المعياري للتقدير	0.286

نتائج تحليل الانحدار البسيط لقياس أثر التغير في البيئة الخارجية على تنمية الموارد البشرية

المتغير	b	SEB	بيتا β	قيمة T	معنوية T
الثابت	2.615	0.403	-	6.492	0.000
التغير في البيئة الخارجية	0.351	0.107	0.348	3.282	0.000

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من خلال الجدول السابق يتبين أن معامل الارتباط موجب بلغ 34.8 % مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة الخارجية وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 12.1 % وهذا يدل على ان 12.1 % من التغير في تنمية الموارد البشرية يرجع الى التغير في البيئة الخارجية والباقي يرجع الى أسباب أخرى لم تؤخذ بعين الاعتبار في هذا النموذج، كما أن مستوى المعنوية كان أقل من 0.05 مما يشير الى وجود علاقة معنوية بين المتغيرين ، أما قيمة الخطأ المعياري للتقدير والبالغة 0.286 تشير إلى صغر الأخطاء العشوائية، وبالتالي جودة تمثيل خط الانحدار لنقاط شكل الانتشار وهو ما تدل عليه معنوية قيمة (F). كما بلغت قيمة معلمة الانحدار 0.351 وهي تدل على وجود أثر ايجابي بين المتغيرين بمعنى ان التغير في البيئة الخارجية بوحدة واحدة تؤدي الى التغير في تنمية الموارد البشرية بـ 0.351 وحدة وبلغ مستوى معنويتها 0.000 وهي أقل من 0.05 مما يدل على ان

الاثر معنوي في حين بلغت معلمة التقاطع 2.615 بمستوى معنوية 0.000 وبالتالي فهي دالة إحصائيا. وكل النتائج السابقة تؤكد وجود أثر ايجابي للتغير في البيئة الخارجية على تنمية الموارد البشرية.

7- 11 دراسة اتجاه أفراد عينة الدراسة نحو بعض العناصر المتعلقة بالدراسة

بالاضافة الى ما سبق من نتائج واختبار الفرضيات، فقد قام الباحث بمحاولة معرفة واقع بعض العناصر المتعلقة بالدراسة في المؤسسة محل الدراسة، وهذا من خلال توجيه أسئلة لنفس أفراد عينة الدراسة واستعمال نفس المقياس السابق أي مقياس ليكارت الخماسي والنتائج مبينة في الآتي:

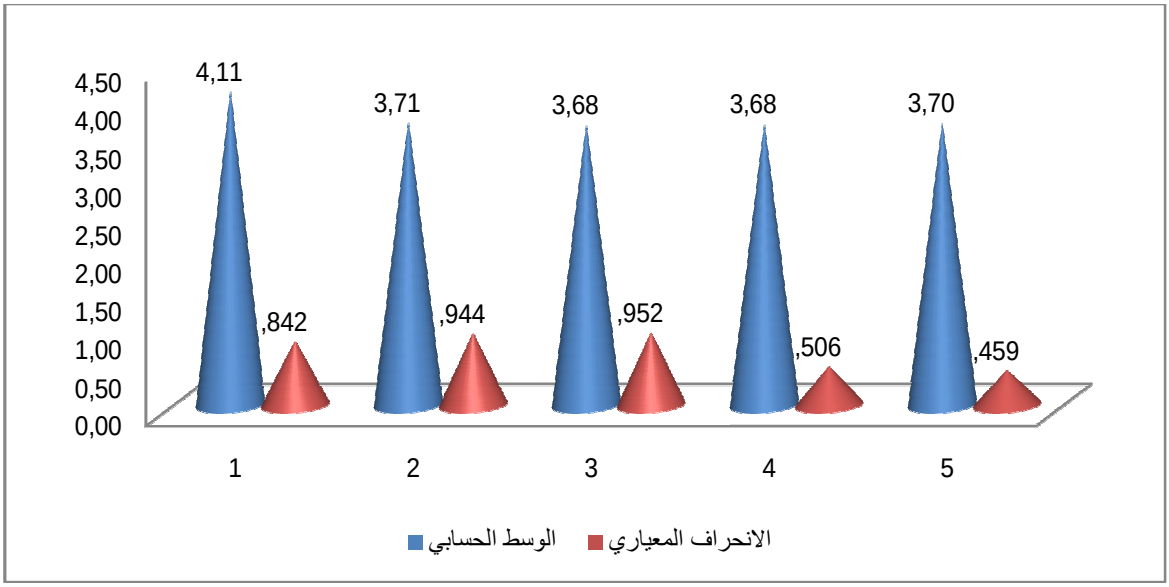
مدى أهمية تحليل البيئة الداخلية بالمؤسسة

الجدول(7-56) الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية تحليل البيئة الداخلية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تحليل البيئة الداخلية يؤدي الى جعل الخيارات الاستراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ	4.11	0.84	1
2	يعمل تحليل البيئة الداخلية على استغلال هذه العناصر استغلالا امثلا	3.71	0.94	2
3	يسهم تحليل البيئة الداخلية في اغتنام الفرص والتهديدات المتوفرة في البيئة الخارجية	3.67	0.95	5
4	يؤدي تحليل البيئة الداخلية الى معرفة التغيرات الحاصلة في عناصرها لاتخاذ الاجراءات المناسبة	3.68	0.50	4
5	يتيح تحليل البيئة الداخلية الفرصة لتوجيه الجهود نحو التركيز على الموارد الأساسية	3.70	0.45	3
	اهمية تحليل البيئة الداخلية	3.77	0.45	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (7-16) الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية تحليل البيئة الداخلية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

ومن خلال ما سبق يتبن أن افراد العينة وافقوا على ضرورة وأهمية القيام بتحليل البيئة الداخلية لما له من تاثير كبير في تحقيق الاهداف. اذ بلغ الوسط الحسابي 3.77 وبانحراف معياري 0.45 ويدل ذلك على صغر الاخطاء العشوائية، كما يتبين من خلال الجدول والشكل السابقين:

- ✓ جاءت في المرتبة الاولى عبارة " تحليل البيئة الداخلية يؤدي الى جعل الخيارات الاستراتيجية واقعية وقابلة للتنفيذ" بوسط حسابي 4.11 وهو ينتمي الى فئة موافق وبانحراف معياري 0.84؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثانية عبارة " يعمل تحليل البيئة الداخلية على استغلال هذه العناصر استغلالا امثلا" مما يدل على ان افراد العينة وافقوا على هذه العبارة، ويرون أن تحليل البيئة الداخلية يؤدي الى الاستغلال الامثل لهذه العناصر وبلغ الانحراف المعياري 0.94؛
- ✓ احتلت عبارة " يتيح تحليل البيئة الداخلية الفرصة لتوجيه الجهود نحو التركيز على الموارد الأساسية" المرتبة الثالثة بوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.45، أي أن الافراد وافقوا أيضا على هذه العبارة ؛

- ✓ احتلت عبارة " يؤدي تحليل البيئة الداخلية الى معرفة التغيرات الحاصلة في عناصرها لاتخاذ الاجراءات المناسبة" المرتبة الرابعة بوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.50، مما يدل على أن المؤسسة تتخذ الاجراءات المناسبة لاجل التكيف مع التغيرات البيئية؛
- ✓ أما عبارة " يسهم تحليل البيئة الداخلية في اغتنام الفرص والتهديدات المتوفرة في البيئة الخارجية" فقد جاءت في المرتبة الخامسة بوسط حسابي 3.67 وانحراف معياري 0.95 ، وهي تنمتي الى فئة موافق وبالتالي فقد وافق أفراد العينة على هذه العبارة.

انٍ النتائج السابقة تبين وتؤكد أن المؤسسة محل الدراسة تهتم بتحليل بيئتها الداخلية لما له من أهمية كبيرة في تحقيق أهدافها، وكل الافراد واعون بأهمية ذلك ويدركون النتائج من جراء تحليل البيئة الداخلية خاصة وأنهم معنيون بالقيام بهذا التحليل.

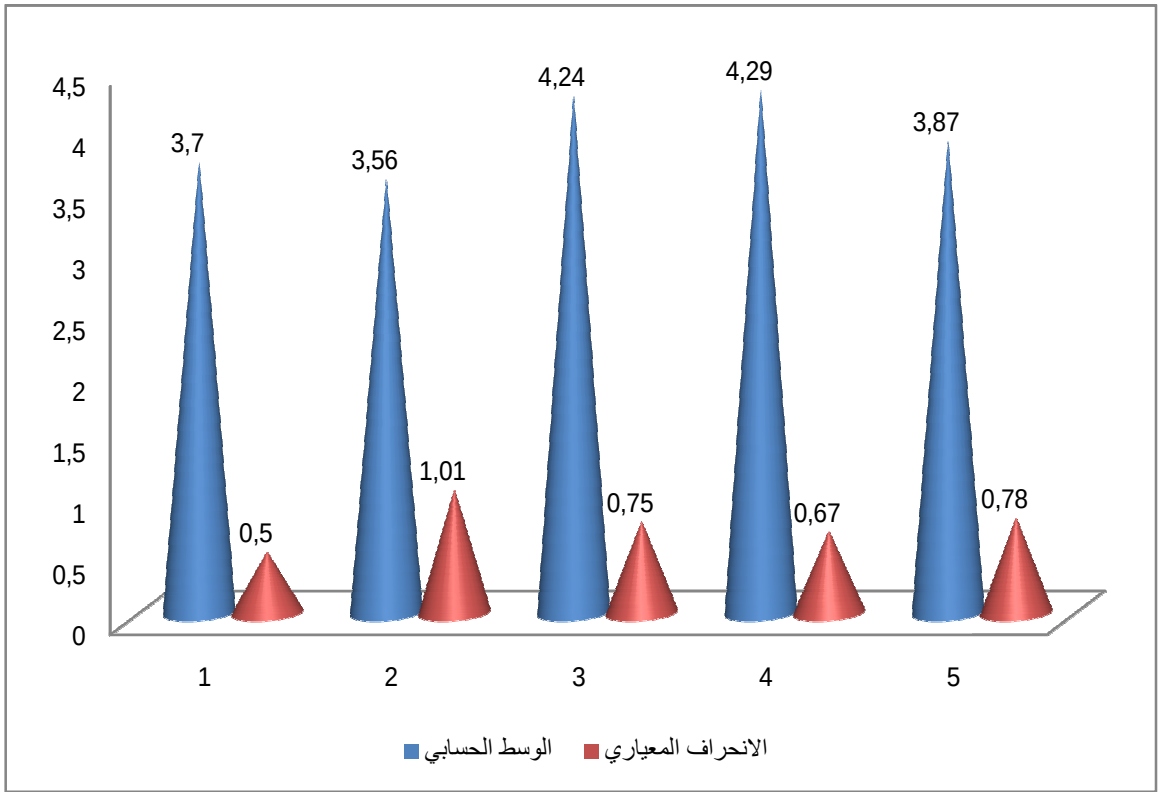
مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية

الجدول (7-57) الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية تحليل البيئة الخارجية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يؤدي تحليل البيئة الخارجية الى معرفة الفرص والتهديدات	3.70	0.50	4
2	يساعد تحليل البيئة الخارجية في تحديد الأهداف	3.56	1.01	5
3	يساعد تحليل البيئة الخارجية في وضع الإستراتيجية	4.24	0.75	2
4	يؤدي تحليل البيئة الخارجية الى معرفة التغيرات التي تحصل في مكوناتها واتخاذ التدابير المناسبة لذلك.	4.29	0.67	1
5	يسهم تحليل البيئة الخارجية في معرفة علاقات المؤسسة بالمؤسسات الاخرى	3.87	0.78	3
	مدى أهمية تحليل البيئة الخارجية	3.93	0.39	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (7-17) الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية تحليل البيئة الخارجية



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

لقد وافق أفراد عينة الدراسة على أهمية القيام بتحليل البيئة الخارجية. اذ بلغ الوسط الحسابي 3.93 وبانحراف معياري 0.39 ،مما يدل على صغر حجم الاخطاء العشوائية، ويتضح مما سبق الآتي:

- ✓ جاءت في المرتبة الاولى عبارة "يؤدي تحليل البيئة الخارجية الى معرفة التغيرات التي تحصل في مكوناتها واتخاذ التدابير المناسبة لذلك" بوسط حسابي 4.29 وانحراف معياري 0.67، وهي تنتمي الى فئة موافق بشدة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة موافقون بشدة على أن المؤسسة تهدف الى معرفة التغيرات التي تحصل في مكوناتها للاستفادة منها؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثانية عبارة" يساعد تحليل البيئة الخارجية في وضع الإستراتيجية" بوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري 0.75 وهو ينتمي الى نفس الفئة السابقة، أي أن أفراد عينة الدراسة يرون وبشدة أن تحليل البيئة الخارجية أدى الى المساهة في تصميم الاستراتيجية؛

- ✓ جاءت في المرتبة الثالثة عبارة " يسهم تحليل البيئة الخارجية في معرفة علاقات المؤسسة بالمؤسسات الاخرى" بوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.78 وهي تنتمي الى فئة موافق، ويعني ذلك أن هذا التحليل قد أدى الى معرفة علاقات المؤسسة بالمؤسسات الاخرى؛
- ✓ احتلت عبارة " يؤدي تحليل البيئة الخارجية الى معرفة الفرص والتهديدات" بوسط حسابي 3.70 وانحراف معياري 0.50 وتنتمي الى نفس الفئة السابقة، ويعني ذلك أن أفراد العينة يدركون أهمية القيام بتحليل البيئة الخارجية وأنه ساهم في معرفة الفرص والتهديدات؛
- ✓ احتلت عبارة " يساعد تحليل البيئة الخارجية في تحديد الأهداف بوسط حسابي 3.56 وانحراف معياري 1.01، أي أن أفراد العينة وافقوا على هذه العبارة، وباعتبار أن تحليل البيئة الخارجية أدى الى معرفة الفرص والتهديدات فانه وبدون شك سيؤدي الى تحديد الاهداف لان الاهداف يتم تحديدها من خلال الفرص والتهديدات.

ان النتائج السابقة تبين أن المؤسسة تهتم بتحليل بيئتها الخارجية لما يوفره لها من فوائد وخاصة معرفة الفرص والتهديدات التي على أساسها يتم تحديد الاهداف ووضع الاستراتيجة، كما أن الافراد مدركون لأهمية هذا التحليل، وهو مؤشر جيد لصالح المؤسسة يمكنها من القيام بهذا التحليل بكل سهولة ومرونة.

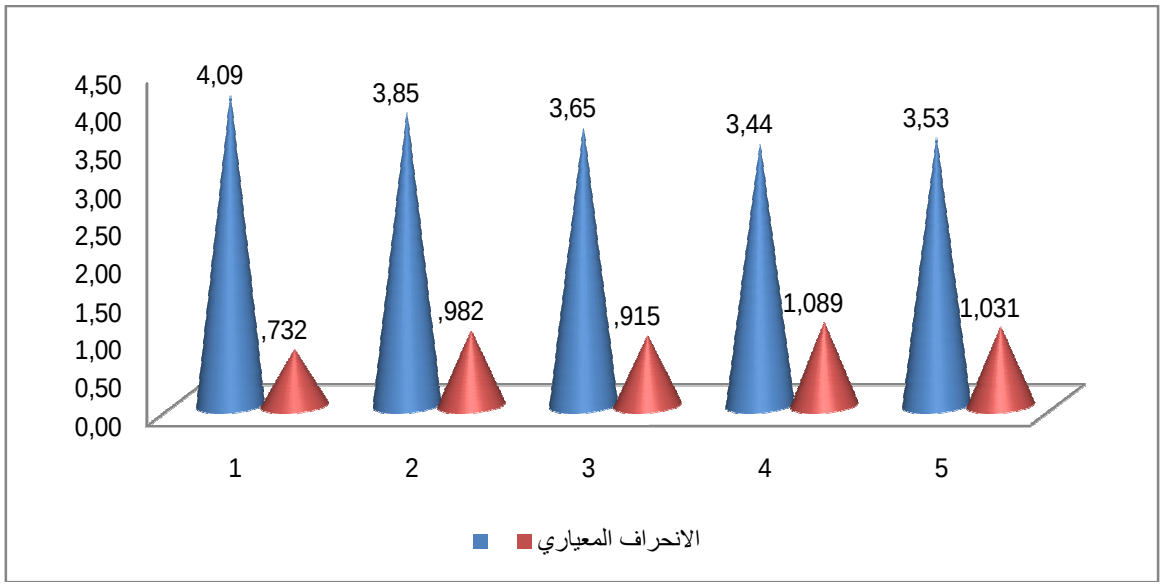
مدى أهمية استعمال تحليل SWOT

الجدول (7-58) الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية استعمال تحليل SWOT

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	يوفر تحليل SWOT الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمؤسسة	4 .09	0.73	1
2	يؤدي تحليل SWOT الى الموائمة بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات.	3 .85	0.98	2
3	يساعد تحليل SWOT في معرفة تغيرات بيئة المؤسسة معرفة دقيقة	3 .65	0 .91	3
4	يساهم تحليل SWOT في تحقيق أهداف المؤسسة	3 .44	1 .08	5
5	من فائدة المؤسسة الاعتماد على تحليل SWOT في تحليل بيئتها	3 .53	1 .03	4
	مدى أهمية استعمال تحليل SWOT	3 .71	0 .42	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (7-18) الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية استعمال تحليل SWOT



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

يتضح من الجدول والشكل السابقين أن أفراد عينة الدراسة وافقوا على مدى أهمية استعمال تحليل SWOT في تحليل البيئة الداخلية والخارجية. اذ بلغ الوسط الحسابي 3 .71 وبانحراف معياري 0 .42 ويشر ذلك الى صغر الاخطاء العشوائية كما يمكن ملاحظة ما يلي:

- ✓ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " يوفر تحليل SWOT الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف للمؤسسة " بوسط حسابي 4 .09 وانحراف معياري 0.73 مما يدل على ان افراد العينة يدركون للاهمية الرئيسة لتحليل SWOT؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثانية عبارة " يؤدي تحليل SWOT إلى الموائمة بين نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات" بوسط حسابي 3 .85 وانحراف معياري 0.98 وهو ينتمي الى فئة موافق مما يدل على ان افراد العينة يرون ان استخدام تحليل SWOT يحقق الموائمة بين الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثالثة عبارة " يساعد تحليل SWOT في معرفة تغيرات بيئة المؤسسة معرفة دقيقة" بوسط حسابي 3 .65 وانحراف معياري 0.91، أي أن أفراد عينة الدراسة مدركون فعلا لأهمية هذا التحليل اذ أنه يؤدي الى المعرفة الدقيقة للتغيرات البيئية؛
- ✓ احتلت عبارة " من فائدة المؤسسة الاعتماد على تحليل SWOT في تحليل بيئتها" في المرتبة الرابعة بوسط حسابي 3 .53 وانحراف معياري 1 .03، أي أن أفراد العينة يرون على أن من صالح المؤسسة استعمال تحليل SWOT ويرجع ذلك لأهميته في تحليل البيئة ووضع الإستراتيجية والوصول إلى الأهداف المرجوة؛
- ✓ احتلت عبارة " يساهم تحليل SWOT في تحقيق أهداف المؤسسة" بوسط حسابي 3 .44 وانحراف معياري 1 .08 وهذه النتيجة تعزز النتيجة السابقة.

وعلى اثر النتائج السابقة يمكن القول أن تحليل SWOT هو أبرز تحليل يستخدم لتحليل البيئة الداخلية والخارجية، ويمكن هذا التحليل في معرفة الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف وتحقيق الموائمة بينهما ومن ثمة العمل على صياغة الأهداف المستنبطة من هذا التحليل ليتم بعدها صياغة الإستراتيجية المناسبة لتحقيق الأهداف.

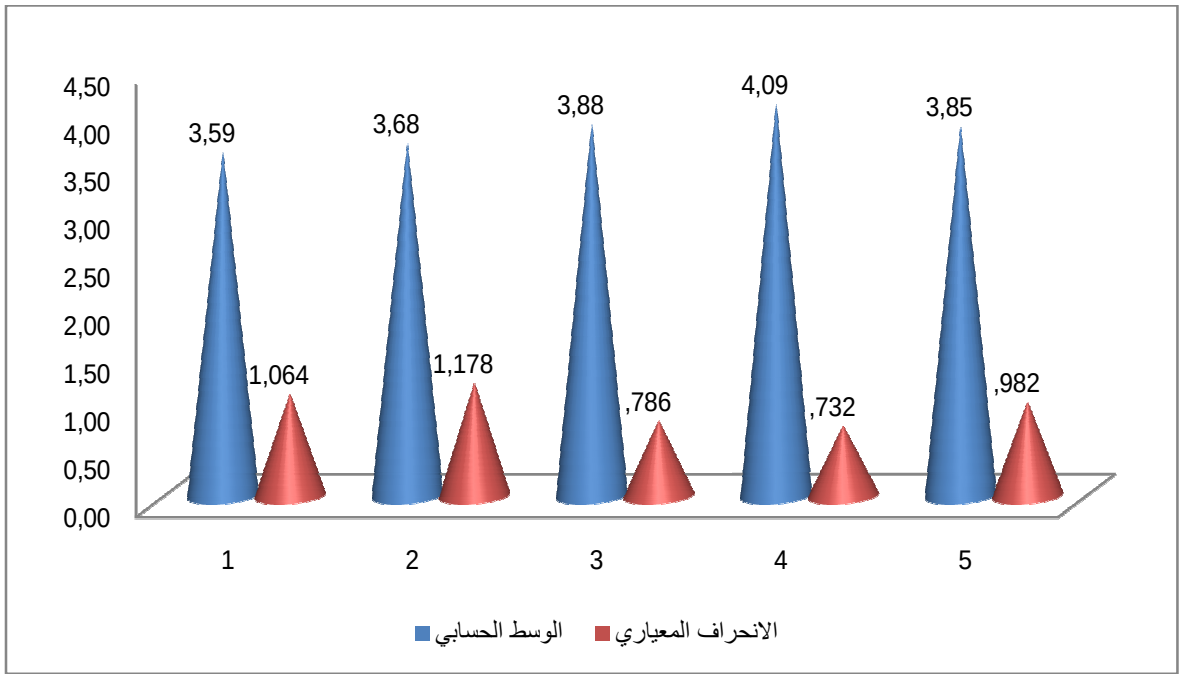
أهمية العنصر البشري

الجدول (7-59) الأوساط الحسابية والانحرافات المعياري المتعلقة بمدى أهمية العنصر البشري

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تنظر المؤسسة إلى العاملين كمورد مؤثر لتحقيق الاهداف	3.59	1.06	5
2	تنظر المؤسسة الى العاملين كمتغير مركب	3.68	1.17	4
3	تهدف المؤسسة الى الاستثمار في العاملين لتحقيق الأهداف	3.87	0.78	2
4	تنظر المؤسسة الى العاملين كميزة تنافسية للمؤسسة	4.09	0.73	1
5	تعتمد المؤسسة على تشجيع العاملين على الإبداع لتحقيق الاهداف	3.85	0.98	3
	مدى أهمية المورد البشري	3.81	0.41	

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل(7-19) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى أهمية العنصر البشري



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتبن ان المؤسسة محل الدراسة تهتم بمواردها البشرية وتستثمر فيهم لاجل تحقيق الاهداف اذ وافق أفراد عينة الدراسة على " **أهمية العنصر البشري بالمؤسسة"** فبلغ الوسط الحسابي 3.81 والانحراف المعياري 0.41 والذي ينتمي الى فئة موافق، ويتضح أيضا الآتي:

- ✓ جاءت في المرتبة الاولى عبارة " ينظر الى العاملين كميزة تنافسية للمؤسسة" بوسط حسابي 4.09 وانحراف معياري 0.73 ،مما يدل على ان افراد عينة الدراسة موافقون على ان المؤسسة تنظر الى مواردها البشرية كميزة تنافسية يمكن الاستفادة منها في تحقيق الاهداف؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثانية عبارة " تهدف المؤسسة الى الاستثمار في العاملين لتحقيق الأهداف" بوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.78 وينتمي ذلك الى فئة موافق اين أن المؤسسة حسب أفراد العينة تهدف الى الاستثمار في مواردها البشرية وهذا ما يؤكد اهمية هذه الموارد بالنسبة للمؤسسة وهذه النتيجية تعزز النتيجة السابقة " ينظر إلى العاملين كميزة تنافسية للمؤسسة" ؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثالثة عبارة " تعتمد المؤسسة على تشجيع العاملين على الإبداع لتحقيق الأهداف " بوسط حسابي 3.85 وانحراف معياري 0.98، أي أن افراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة مما يدل على ان المؤسسة تعمل على تشجيع الافراد على الابداع لما له من أهمية كبيرة في تحقيق الاهداف وهذه النتيجة تعزز النتيجة السابقة والتي من خلالها تبين ان المؤسسة تستثمر في مواردها البشرية لتحقيق الاهداف؛
- ✓ احتلت عبارة " تنظر المؤسسة الى العاملين كمتغير مركب " المرتبة الرابعة بوسط حسابي 3.68 ووسط حسابي 1.17 وتنتمي الى فئة موافق ويرجع ذلك لاهمية الموارد البشرية وصعوبة التعامل معها اذ انها متغير مركب يتركب من الاتجاهات والدوافع والشخصية وهذه العوامل يصعب التحكم فيها لذلك المؤسسة تعمل على تشديع الابداع وخلق جو العمل المناسب؛
- ✓ احتلت عبارة " تنظر المؤسسة إلى العاملين كمورد مؤثر لتحقيق الاهداف" المرتبة الخامسة بوسط حسابي 3.59 وانحراف معياري 1.06، وهي في اتجاه موافق ويعني الى ان اهداف المؤسسة لا يمكن تحقيقها الا من خلال التركيز على الموارد البشري اذ انه المورد الأكثر اهمية في المؤسسة.

ومن خلال النتائج السابقة يتبن أن المؤسسة تهتم بمواردها البشرية من خلال خلق جو العمل المناسبة وخاصة العمل على التشجيع على الابداع من أجل تحقيق الاهداف، ولهذا نجد ان المؤسسة تهدف الى الاستثمار في مواردها البشرية لانه مورد مركب ومتغير ومؤثر في تحقيق الأهداف.

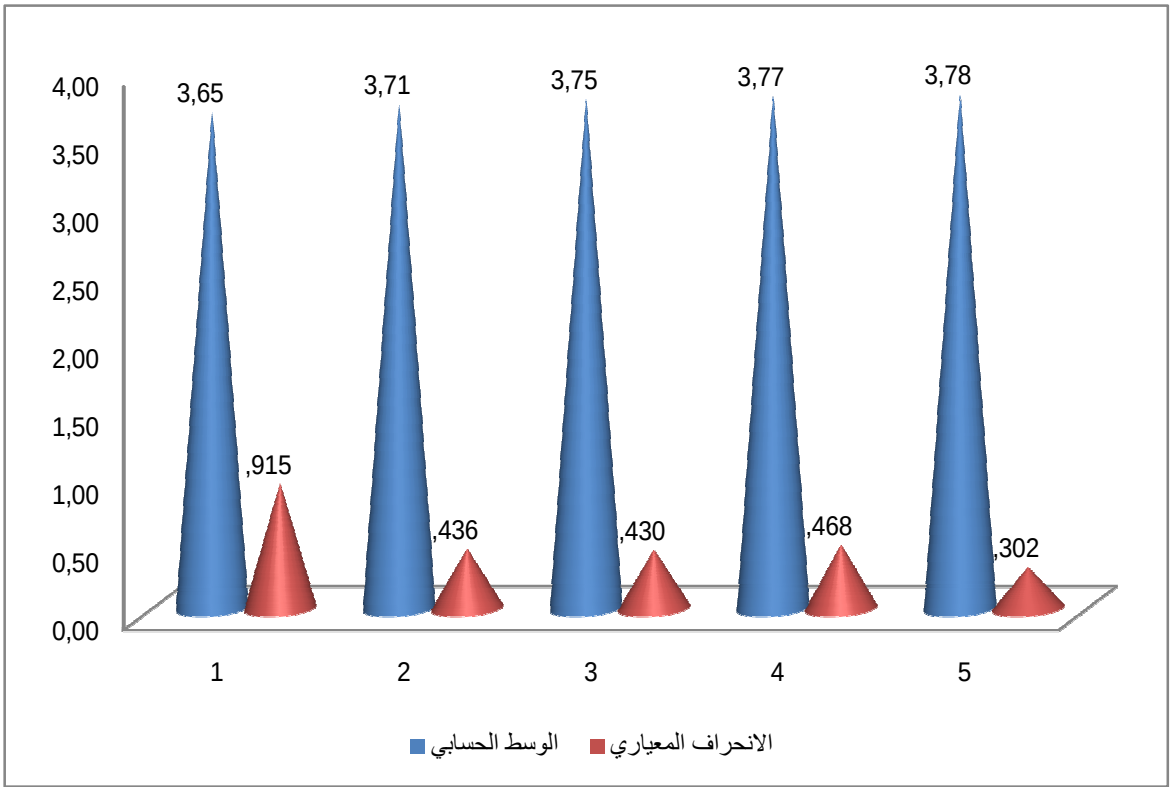
مواصفات مدير إدارة الموارد البشرية

الجدول (7-60) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمواصفات المطلوبة في مدير ادارة الموارد البشرية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	لا بد من توفر المهارات الادارية في مدير ادارة الموارد البشرية	3.65	0.91	5
2	لا بد من توفر المهارات السلوكية في مدير ادارة الموارد البشرية	3.71	0.43	4
3	للقيام بمهام مدير ادارة الموارد البشرية فيجب توفر المهارات الفنية	3.75	0.43	3
4	للقيام بمهام مدير ادارة الموارد البشرية فيجب توفر المهارات الفكرية	3.77	0.46	2
5	لا بد من توفر المهارات القيادية في مدير إدارة الموارد البشرية	3.78	0.30	1
المواصفات المطلوبة في مدير ادارة الموارد البشرية		3.73	3.65	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (7-20) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بالمواصفات المطلوبة في مدير ادارة الموارد البشرية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتبن أن أفراد عينة الدراسة وافقوا على " **المواصفات المطلوبة في مدير ادارة الموارد البشرية".** اذ بلغ الوسط الحسابي 3.73 والانحراف المعياري 3.65 مما يدل على أن مدير ادارة الموارد البشرية يجب أن يتصف بمواصفات ومهارات معينة تمكنه من القيام بدوره على أكمل وجه ولقد جاءت النتائج كالآتي:

- ✓ احتلت عبارة " لا بد من توفر المهارات القيادية في مدير إدارة الموارد البشرية" المرتبة الاولى بوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.30 وهي تنتمي الى فئة موافق فمدير ادارة الموارد البشرية لا بد أن يتصف بمواصفات القيادة الناجحة حتى يتم توجيه الجهود نحو تحقيق الاهداف ويرجع ذلك ايضا لصعوبة التعامل مع الافرد لتعدد اتجاهاتهم وطموحاتهم واعرافهم وثقافتهم؛

- ✓ احتلت عبارة " للقيام بمهام مدير ادارة الموارد البشرية فيجب توفر المهارات الفكرية" المرتبة الثانية بوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.46 وهي تنتمي الى فئة موافق فمدير ادارة الموارد البشرية يتعمال مع افراد لهم أفكار ومعارف متعددة لا يمكن ضبطها والتحكم فيها الا من خلال توافر المواصفات الفكرية؛
- ✓ احتلت عبارة " للقيام بمهام مدير ادارة الموارد البشرية فيجب توفر المهارات الفنية" بوسط حسابي 3.75 وانحراف معياري 0.43 المرتبة الثالثة اي ان افراد العينة يرون أنه من الضروري توافر هذه المواصفات في مدير ادارة الموارد البشرية فلا يكفي توفر المواصفات الفكرية، بل لا بد معرفة المدير لطبيعة عمله؛
- ✓ احتلت عبارة " لا بد من توفر المهارات السلوكية في مدير ادارة الموارد البشرية" المرتبة الرابعة بوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.43 أي أن افراد عينة الدراسة وافقوا على ضرورة تحلي مدير ادارة الموارد البشرية بالمهارات السلوكية اذ ان التعامل مع الافراد يحتاج الى تقنيات التعامل وكيفية التأثير في سلوكهم لا يكون الا من خلال توفر المهارات السلوكية؛
- ✓ احتلت عبارة لا بد من توفر المهارات الادارية في مدير ادارة الموارد البشرية" المرتبة الخامسة بوسط حسابي 3.65 وانحراف معياري 0.91 أي أن افراد عينة الدراسة وافقوا على هذه العبارة، مما يدل أنه على مدير ادارة الموارد البشرية تعلم المهارات الادارية الخاصة بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة حتى يتمكن من القيام بمهامه الموكلة له.

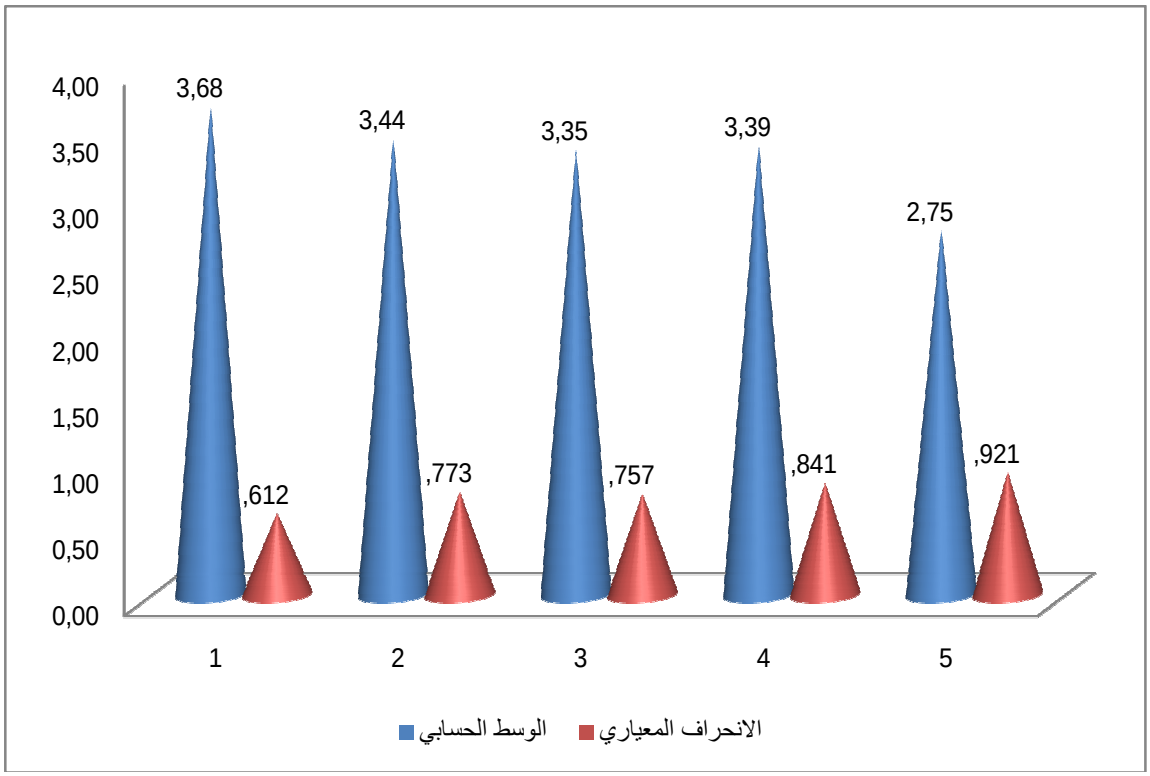
مدى التوجه نحو الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية

الجدول (7-61) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تهتم إدارة الموارد البشرية بالأجل الطويل	3.68	0.61	1
2	تشارك ادارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات	3.44	0.77	2
3	تساعد ادارة الموارد البشرية في عمليات إعادة الهيكلة	3.35	0.75	4
4	هناك تكامل وتنسيق لادارة الموارد البشرية مع الإدارات الاخرى	3.39	0.84	3
5	تقدم ادارة الموارد البشرية الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المؤسسة	2.75	0.92	5
مدى التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة		3.68	0.27	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (7-21) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى التوجه نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتبن أن المؤسسة محل الدراسة في توجه نحو العمل بالادارة الاستراتيجة للموارد البشرية، وهو مؤشر جيد للمؤسسة. اذ أن العمل بذلك سيحقق لها العديد من المزايا المتعلقة بالاستثمار في رأس المال البشري، اذ بلغ الوسط الحسابي لـ " **نحو الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية بالمؤسسة**" 3.68 وبانحراف معياري 0.27 وتنتمي الى فئة موافق ولقد. جاءت العبارات وفقا للترتيب الآتي:

- ✓ جاءت في المرتبة الاولى عبارة " تهتم إدارة الموارد البشرية بالأجل الطويل" بوسط حسابي 3.68 وانحراف معياري 0.61، وفي هذا دليل على أن ادارة الموارد البشرية تهتم بالآجل الطويلة أي هناك توجه استراتيجي لهذه الادارة؛

- ✓ جاءت في المرتبة الثانية عبارة" تشارك ادارة الموارد البشرية في اتخاذ القرارات" بوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 0.77 ، وهو ينتمي الى فئة موافق أي أن ادارة الموارد البشرية تشارك في اتخاذ القرارات فكونها تهتم بالآجل الطويلة وكون الموارد البشري هو أهم مورد فيجب أن تشارك ادارة الموارد البشرية في عملية صنع القرارات؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثالثة عبارة " هناك تكامل وتنسيق لادارة الموارد البشرية مع الإدارات الاخرى" بوسط حسابي 3.39 وانحراف معياري 0.84 وهو ينتمي الى فئة محايد لكنه قريب من اتجاه الموافقة وهذا دليل على ان ادارة الموارد البشرية تعمل على تحقيق التنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف الاخرى لكن هذا يبقى محدود نوع ما لذلك فانه يجب عليها زيادة الاهتمام بالتنسيق والتكامل بين مختلف الوظائف؛
- ✓ جاءت في المرتبة الرابعة عبارة " تساعد ادارة الموارد البشرية في عمليات إعادة الهيكلة" بوسط حسابي 3.35 وانحراف معياري 0.75 وهو ينتمي الى اتجاه محايد أي أن افراد عينة الدراسة حايدوا على هذه العبارة، وربما يرجع ذلك الى نقص عمليات اعادة الهيكلة على مستوى هذه المؤسسة وللمركزية في مثل هذه العمليات؛
- ✓ جاءت في المرتبة الخامسة عبارة " تقدم ادارة الموارد البشرية الخدمات للأطراف المختلفة ذات المصلحة في التعامل مع المؤسسة" بوسط حسابي 2.75 وانحراف معياري 0.92 وباتجاه محايد، وهذا يرجع الى المركزية في مثل هذه الاعمال فالاطراف ذات المصلحة لهم علاقة مع الإدارة العليا مباشرة.

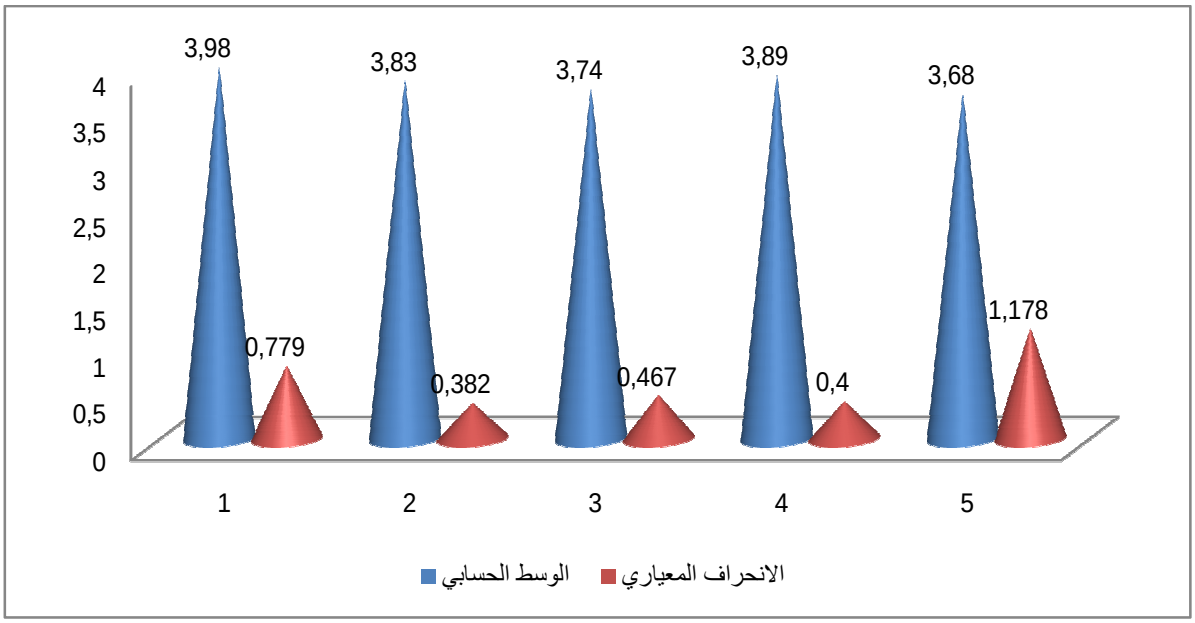
مدى اهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

الجدول (7-62) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى اهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	ان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تؤدي إلى زيادة رضا العاملين	3.98	0.77	1
2	ان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تؤدي إلى زيادة ولاء العاملين	3.83	0.38	3
3	ان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تؤدي إلى تقليل تكاليف التدريب	3.74	0.46	4
4	تؤدي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الى فعالية تخطيط المسار الوظيفي	3.89	0.40	2
5	تحقق المؤسسة اهدافها من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	3.68	1.17	5
	أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب	3.82	0.39	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (7-22) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمدى أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية " **أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب".** اذ بلغ الوسط الحسابي 3.82 وبانحراف معياري 0.39 ،كما وافق افراد العينة على كل العبارات المتعلقة والمبينة لاهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مما يدل على أنهم واعون بهذه الاهمية والمؤسسة تتبنى ضمن اهدافها تحقيق هذا المبدأ من أجل الوصول الى تحقيق رضا العاملين وهذا يشكل استثمار في هذه الموارد. اذ جاءت وكانت النتائج كالآتي:

- ✓ جاءت في المرتبة الاولى عبارة " ان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تؤدي الى زيادة رضا العاملين" بوسط حسابي 3.98 وانحراف معياري 0.77 وباتجاه موافق، مما يدل على أن المؤسسة تهدف من وراء وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الى تحقيق رضا عمالها، وهو مسعى تسعى له جميع المؤسسات؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثانية عبارة " تؤدي وضع الرجل المناسب في المكان المناسب الى فعالية تخطيط المسار الوظيفي" وباتجاه محايد، فالفرد اذا كانت مواصفاته تتماشى مع متطلبات شغل الوظيفية سوف يساعده ذلك على التقدم لشغل وظائف اخرى في المستقبل؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثالثة عبارة ان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تؤدي الى زيادة ولاء العاملين" بوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.38 وباتجاه موافق، مما يدل على ان هذا المبدأ يعمل على تحقيق ولاء العمال للمؤسسة؛
- ✓ جاءت في المرتبة الرابعة عبارة " ان وضع الرجل المناسب في المكان المناسب تؤدي الى تقليل تكاليف التدريب" بوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.46 وباتجاه موافق، فالفرد المؤهل ذي المواصفات المطلوبة يتحلى بمقدرة على القيام بالعمل وبمقدرة على فهم عمله بسرعة مما يسهم في تقليل تكاليف تدريبه؛
- ✓ جاءت في المرتبة الخامسة عبارة" تحقق المؤسسة أهدافها من خلال وضع الرجل المناسب في المكان المناسب" بوسط حسابي 3.82 وانحراف معياري 0.39 وباتجاه موافق، وهذا هو السبب الأساسي من هذه العملية هو تحقيق أهداف المؤسسة وحتى تتمكن المؤسسة من تحقيقه فلا بد لها أن تستثمر فيه وتحقق رضاه على يوجه كافة جهودة نحو تحقيق الاهداف.

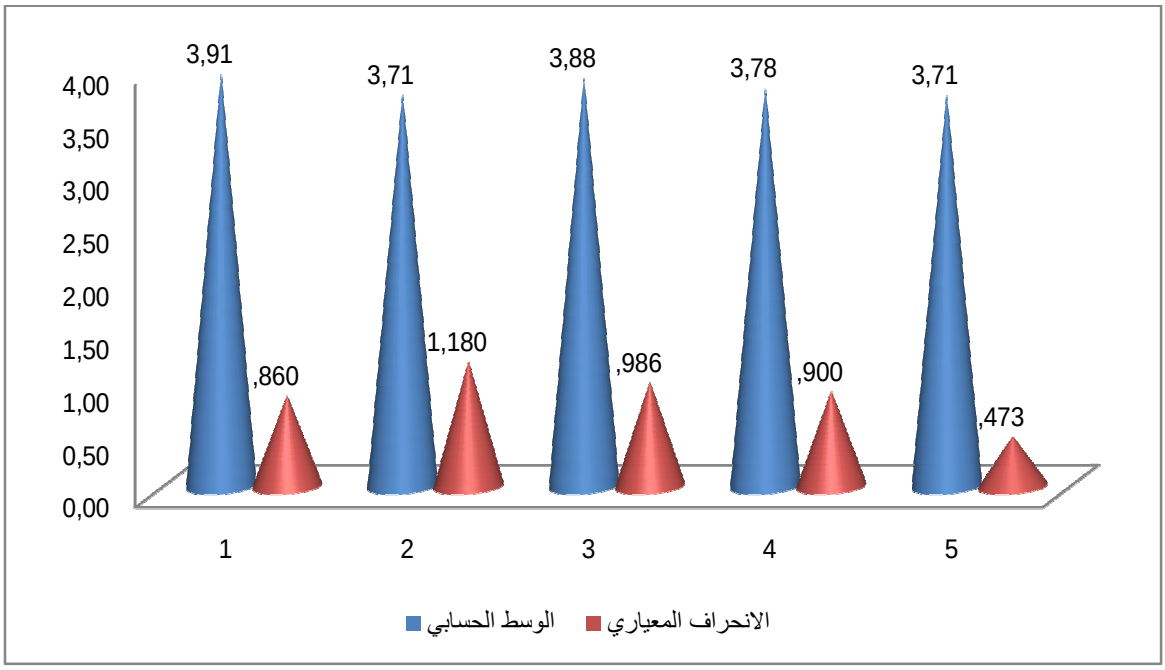
معوقات التوظيف

الجدول(7-63) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمعوقات التوظيف

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	عدم إعطاء إدارة الموارد البشرية المكانة المناسبة	3.91	0.86	1
2	عدم التخطيط الجيد لتخطيط الموارد البشرية	3.71	1.18	5
3	عدم الدقة في عملية التحليل الوظيفي	3.88	0.98	2
4	عدم وجود تكامل بين الاستقطاب والاختيار	3.78	0.90	3
5	عدم تصميم الاختبارات المناسبة	3.71	0.47	4
	عراقيل التوظيف	3.78	0.50	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل(7-23) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمعوقات التوظيف



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتبين كالآتي:

- ✓ جاءت في المرتبة الاولى عبارة "عدم اعطاء ادارة الموارد البشرية المكانة المناسبة" بوسط حسابي 3.91 وانحراف معياري 0.86 وباتجاه موافق، مما يشير على أن فعالية التوظيف تعتمد على مدى أهمية ادارة الموارد البشرية في المؤسسة، فكلما كانت هناك أهمية لها وصلاحيات لها كلما استطاعت هذه الادارة أن تقوم بتوظيف الموارد البشرية المناسبة وتضعها في اماكنها المناسبة؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثانية عبارة " عدم الدقة في عملية التحليل الوظيفي" بوسط حسابي 3.88 وانحراف معياري 0.98، وتشير إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على هذه العبارة يرجع ذلك إلى أن الأساس الأول في توظيف الموارد البشرية هو القيام بالتحليل الوظيفي من أجل معرفة واجبات ومهام الوظيفة وأهم متطلبات شاغلها وبعدها تقوم المؤسسة بتصميم برنامج الاستقطاب؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثانية عبارة " عدم وجود تكامل بين الاستقطاب والاختيار" بوسط حسابي 3.78 وانحراف معياري 0.90 وتنتمي الى فئة موافق، وعليه فانه يجب تحقيق التكامل بين الاستقطاب والاختيار حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق التوظيف المناسب، إذ أن نتائج الاستقطاب تستعمل كمدخلات للاختيار فمتى كان الاستقطاب مناسب يكون الاختيار مناسب؛
- ✓ جاءت في المرتبة الرابعة عبارة " عدم تصميم الاختبارات المناسبة" بوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.47 وباتجاه موافق لان تصميم الاختبارات المناسبة يعني اتخاذ قرار التعيين المناسب، فكون المؤسسة لا تصمم الاختبارات المناسبة التي تتماشى مع واجبات ومهام الوظيفية فان ذلك سوف يضعف فعالية التوظيف؛
- ✓ جاءت في المرتبة الخامسة عبارة عدم التخطيط الجيد لتخطيط الموارد البشرية" بوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 1.18 وهي تنتمي الى فئة موافق فالتخطيط الفعال والناجح سوف يسهم في نجاح التوظيف أما عدم تحديد الافراد المناسبين نوعا وكما فان ذلك سوف يؤدي الى التوظيف غير المناسب للموارد البشرية.

ومن خلال ما سبق من نتائج يمكن القول أن عراقيل التوظيف متعددة وكثيرة، ولعل من أبرزها هو اهمال دور ادارة الموارد البشرية وعدم اعطاء المكانة المناسبة لها وهناك عراقيل أخرى تتمثل في عدم التحضير الجيد لهذه العملية.

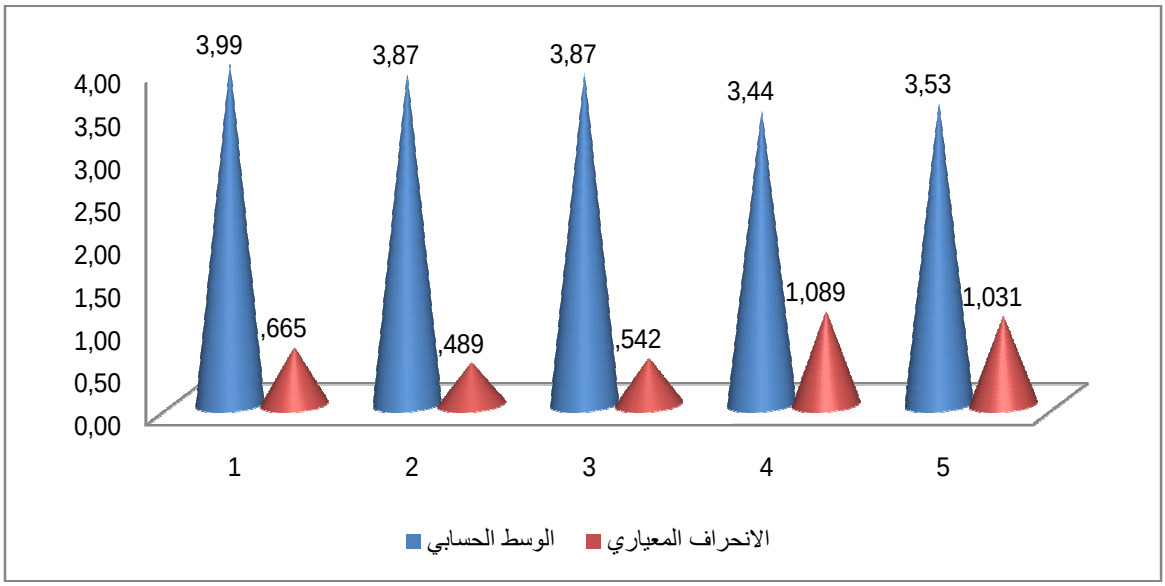
أهمية الاختبارات بالمؤسسة

الجدول(7-64) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأهمية الاختبارات

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تؤدي الاختبارات الى تحديد مدى مناسبة الفرد للوظيفة	3.99	0.66	1
2	تساعد الاختبارات على معرفة نقاط القوة والضعف للأفراد	3.87	0.48	2
3	تؤدي الاختبارات الى معرفة مدى دقة البيانات المقدمة في طلبات التوظيف	3.87	0.54	3
4	يمكن من خلال الاختبارات الى اكتشاف مواصفات غير موجودة في طلبات التوظيف	3.44	1.08	5
5	يساعد الاختبارات على التقليل من تكلفة معدلات دوران العمالة	3.53	1.03	4
	أهمية الاختبارات	3.76	0.39	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل(7-24) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باهمية الاختبارات



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

يتبين من خلال الجدول والشكل السابقين أن افراد عينة الدراسة وافقوا على " أهمية الاختبارات في المؤسسة" حيث بلغ الوسط الحسابي 3.76 والانحراف المعياري 0.39 مما يشير الى أن الاختبارت تحتل مكانة داخل

المؤسسة نظرا للاهمية الكبيرة لها في عملية اتخاذ قرارات التعيين، وما يعقب ذلك من أثر ايجابي على مختلف وظائف ادارة الموارد البشرية، ومن ثم على المؤسسة ككل، ولقد جاءت العبارات مرتبة كالآتي:

- ✓ احتلت المرتبة الاولى عبارة " تؤدي الاختبارات الى تحديد مدى مناسبة الفرد للوظيفة" بوسط حسابي 3.99 وانحراف معياري 0.66 وباتجاه موافق، أي أن الهدف الاول من اجراء الاختبارات هو تحديد مدى مناسبة الافراد المتقدمين للوظائف، فالتصميم الجيد للاختبارات يمكن مدير الموارد البشرية من معرفة هل الافراد المتقدمين بامكانهم القيام بالوظائف المعينة ام لا؛
- ✓ احتلت المرتبة الثانية عبارة " تساعد الاختبارات على معرفة نقاط القوة والضعف للأفراد " بوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.48 وباتجاه موافق لان في هناك العديد من الاختبارات التي تركز على معرفة الجانب الفكري والسلوكي والمهاري للافراد المتقدمين، ومن ثمة التركيز على الافراد ذوي الكفاءات والمهارات؛
- ✓ احتلت المرتبة الثالثة عبارة " تؤدي الاختبارات الى معرفة مدى دقة البيانات المقدمة في طلبات التوظيف" بوسط حسابي 3.87 وانحراف معياري 0.54 وتنتمي الى فئة موافق أي أن افراد العينة موافقون على هذه العبارة، وهي نتيجة منطقية لكون الافراد يضعون معلومات في طلبيات التوظيف التي تبين مستوياتهم العلمية ومهاراتهم وخبراتهم وتعد الاختبار وسيلة للتاكد من ذلك؛
- ✓ احتلت المرتبة الرابعة عبارة " يساعد الاختبارات على التقليل من تكلفة معدلات دوران العمالة" بوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 1.03 وتنتمي الى درجة موافق، لان الاختبارات المناسبة سوف تمكن من اختيار الأفراد المناسبين ووضعهم في الأماكن المناسبة وذلك يجعلهم راضين على عملهم مما يسهم ذلك في التقليل من دوران العمل والغيابات؛
- ✓ احتلت المرتبة الخامسة عبارة " يمكن من خلال الاختبارات إلى اكتشاف مواصفات غير موجودة في طلبات التوظيف" بوسط حسابي 3.44 وانحراف معياري 1.08 وباتجاه موافق، مما يؤكد أيضا أهمية إجراء الاختبارات فالأفراد قد لا يضعون كافة مهاراتهم وقدراتهم في طلبيات التوظيف وتشكل الاختبارات وخاصة منها المقابلة كمرحلة ضرورية لاجل اكتشاف بعض المواصفات التي قد تكون غير موجودة في طلبيات التوظيف وهذا ما سيعزز من الاختيار السليم للأفراد.

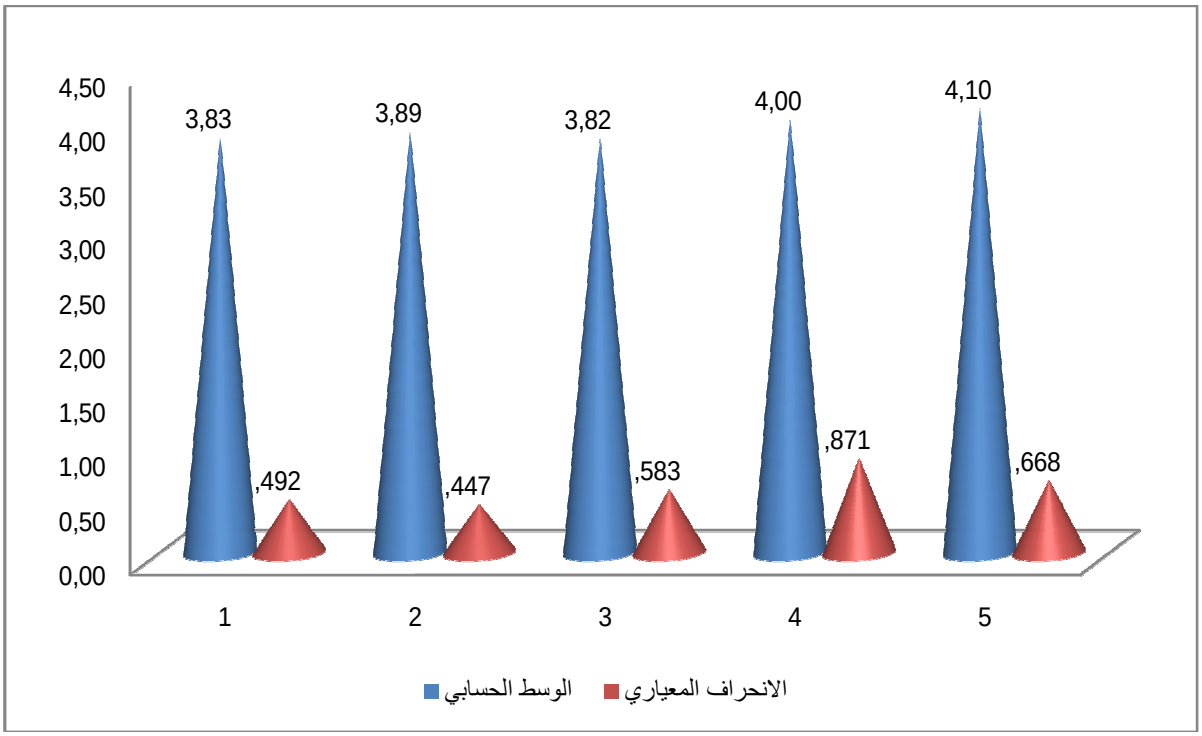
أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

الجدول(7-65) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باهمية تحديد الاحتياجات التدريبية

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من معرفة العمال الواجب تدريبهم	3.83	0.49	4
2	تؤدي تحديد الاحتياجات التدريبية الى معرفة الاسلوب المناسب للتدريب	3.89	0.44	3
3	ان تحديد الاحتياجات التدريبية تؤدي الى استغلال الوقت والجهد في التدريب	3.82	0.58	5
4	تساعد تحديد الاحتياجات التدريبية على اداء كل فرد لمهامه	4.00	0.87	2
5	تؤدي تحديد الاحتياجات التدريبية الى معرفة كل المشكلات على كافة المستويات	4.10	0.66	1
	أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية	3.89	0.35	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (7-25) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأهمية تحديد الاحتياجات التدريبية



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية اذ بلغ الوسط الحسابي 3.89 وبانحراف معياري 0.35 وهو ينتمي الى فئة موافق مما يدل على ان المؤسسة تركز على تحديد الاحتياجات التدريبية في معرفة الافراد المعنيين، بالتدريب ومعرفة أسلوب التدريب وكذلك حل جميع المشكلات على كافة المستويات وعلى اثر ذلك فقد جاءت النتائج كالآتي:

- ✓ جاءت في المرتبة الاولى عبارة " تؤدي تحديد الاحتياجات التدريبية الى معرفة كل المشكلات على كافة المستويات" بوسط حسابي 4.10 وانحراف معياري 0.66 وباتجاه موافق، مما يعني أن تحديد الاحتياجات التدريبية مهم جدا ويؤدي الى معرفة مختلف المشكلات على كافة المستويات وهذا ما سيساعد المؤسسة على تحقيق اهدافها؛

- ✓ جاءت في المرتبة الثانية عبارة " تساعد تحديد الاحتياجات التدريبية على أداء كل فرد لمهامه" بوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.87 وباتجاه موافق مما يدل على أن تحديد الاحتياجات التدريبية يؤدي الى معرفة أداء الفرد لمهاهه وبالتالي فهي تعتبر كاداة تقييمية للاداء؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثالثة عبارة " تؤدي تحديد الاحتياجات التدريبية الى معرفة الاسلوب المناسب للتدريب" بوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.44 وباتجاه موافق، أي أن الافراد يرون ان تحديد الاحتياجية مهم جدا لاختيار أسلوب التدريب المناسب فلا يمكن من اختيار الاسلوب المناسب الا من خلال معرفة اهم النقائص الموجودة في أداء الافراد؛
- ✓ جاءت في المرتبة الرابعة عبارة " تمكن تحديد الاحتياجات التدريبية من معرفة العمال الواجب تدريبهم" بوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 0.49 وباتجاه موافق، وهي نتيجة منطقية فان تحديد الاحتياجات التدريبية تركز على تحديد اهم المشكلات المتعلقة باداء الافراد ومن ثمة معرفة الافراد الواجب تدريبهم؛
- ✓ جاءت في المرتبة الخامسة عبارة ان تحديد الاحتياجات التدريبية تؤدي الى استغلال الوقت والجهد في التدريب" بوسط حسابي 3.82 وبانحراف معياري 0.58 وتنتمي الى فئة موافق، مما يدل على ان تحديد الاحتياجات التدريبية من شأنه العمل على استغلال الوقت والجهد المتعلق بالتدريب لانه يقدم كل المعلومات الخاصة بالمتدربين مما يسهل التعامل معهم.

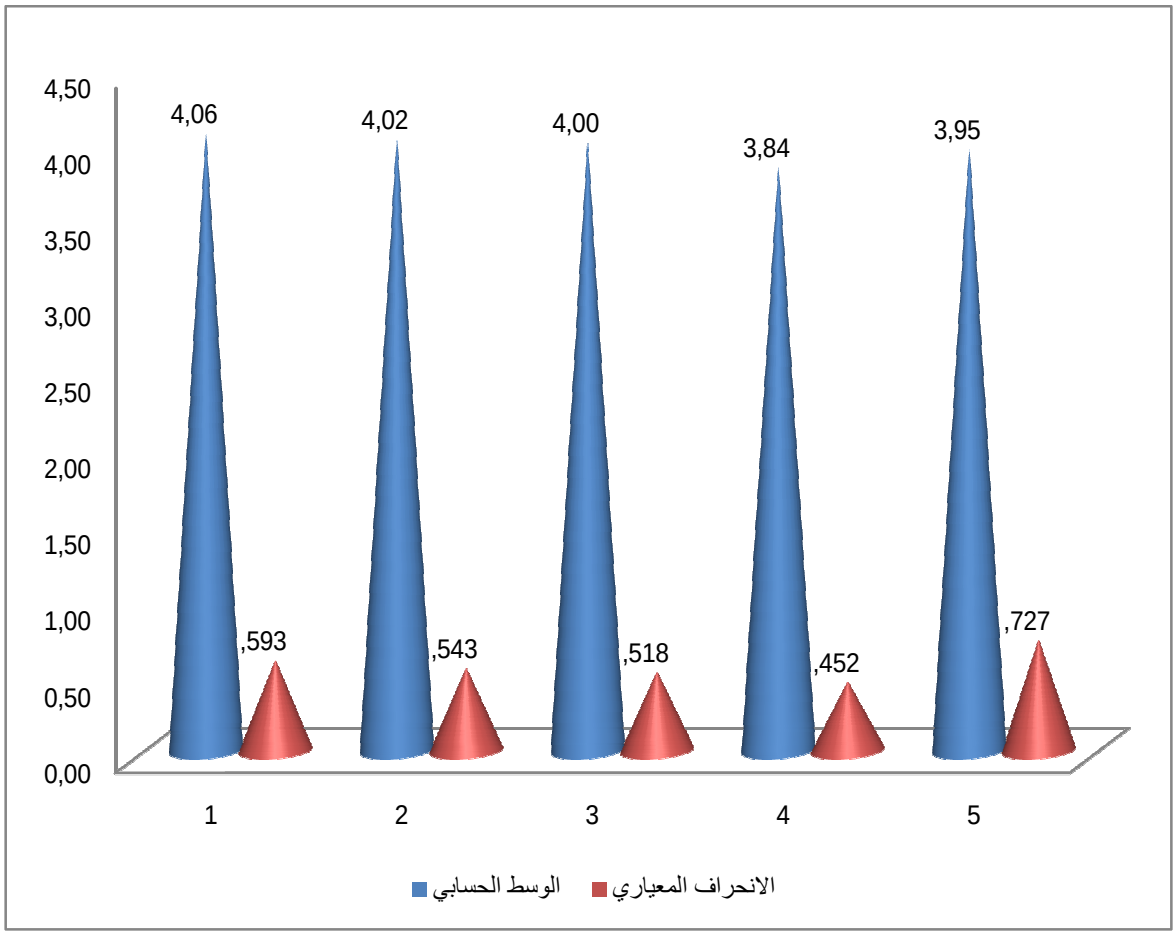
أهمية تقييم التدريب

الجدول(7-66) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بأهمية تقييم التدريب

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تؤدي عملية تقييم التدريب الى معرفة هل التدريب ينفذ كما برمج له	4.06	0.59	1
2	ان تقييم التدريب يؤدي اكتشاف الأخطاء التي قد تقع في التنفيذ والعمل على تصحيحها	4.02	0.54	2
3	تمكن عملية التقييم من معرفة مدى تلبية البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية	4.00	0.51	3
4	تساعد عملية تقييم التدريب الى الوقوف على مدى جدية الأساليب التدريبية المتخذة من قبل المؤسسة	3.84	0.45	5
5	يؤدي تقييم التدريب الى معرفة مدى كفاءة الإدارة من حيث اختيار المتدربين والمدربين	3.95	0.72	4
	أهمية تقييم التدريب	3.93	0.23	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (7-26) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة باهمية تقييم التدريب



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن أفراد عينة الدراسة مدركون لاهمية اجراء تقييم للتدريب لما له من فوائد عديدة، اذ وافق الافراد على " **أهمية تقييم التدريب**" فبلغ الوسط الحسابي 3.93 وبانحراف معياري 0.23 باتجاه موافق، وهذا مؤشر يدل على أن المؤسسة تهتم بتقييم التدريب، ولقد جاءت النتائج كالآتي:

- ✓ جاءت في المرتبة الاولى عبارة " تؤدي عملية تقييم التدريب الى معرفة هل التدريب ينفذ كما برمج له" بوسط حسابي 4.06 وانحراف معياري 0.59 باتجاه موافق، ويمثل ذلك الاهدف الاول من اجراء تقييم للتدريب اذ يوفر متابعة ومسايرة للتنفيذ؛

- ✓ جاءت في المرتبة الثانية عبارة " ان تقييم التدريب يؤدي اكتشاف الأخطاء التي قد تقع في التنفيذ والعمل على تصحيحها" بوسط حسابي 4.02 وانحراف معياري 0.54 وينتمي ذلك الى فئة موافق وهذه النتيجة تعزز النتيجة السابقة، فالهدف من التقييم هو اكتشاف الاخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثالثة عبارة تمكن عملية التقييم من معرفة مدى تلبية البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية بوسط حسابي 4.00 وانحراف معياري 0.51 وباتجاه موافق وهي نتيجة تعزز النتائج المتحصل عليها في أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية، فتقييم التدريب يعتبر كأداة تأكد من مدى مطابقة البرامج التدريبية للاحتياجات التدريبية؛
- ✓ جاءت في المرتبة الرابعة عبارة " يؤدي تقييم التدريب الى معرفة مدى كفاءة الإدارة من حيث اختيار المتدربين والمدربين" بوسط حسابي 3.95 وانحراف معياري 0.72 وباتجاه موافق، وهذا يعني أن عملية تقييم التدريب تعد كأداة لتقييم الجانب الإداري في اختيار المدربين والمتدربين؛
- ✓ جاءت في المرتبة الخامسة عبارة " تساعد عملية تقييم التدريب الى الوقوف على مدى جدية الأساليب التدريبية المتخذة من قبل المؤسسة" بوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.45 وتنتمي الى فئم موافق وهي نتيجة تعزز النتيجة السابقة.

انٍ النتائج السابقة تبين مدى أهمية قيام المؤسسة بتقييم للتدريب، اذ أنه لا يمكن أن يكون هناك تدريب فعال وناجح ما لم يكن هناك تقييم له من اكتشاف كل االخطاء التي تقع وخاصة الاخطاء المتعلفة بتنفيذه أو عدم اختيار المدربين او المتدربين المناسبين، أو عدم اختيار الاسلوب المناسب للتدريب، فكل هذه أخطاء قد تقع فيها الادارة وتأتي عملية تقييم التدريب كمانع وكاشف لهذه الاخطاء.

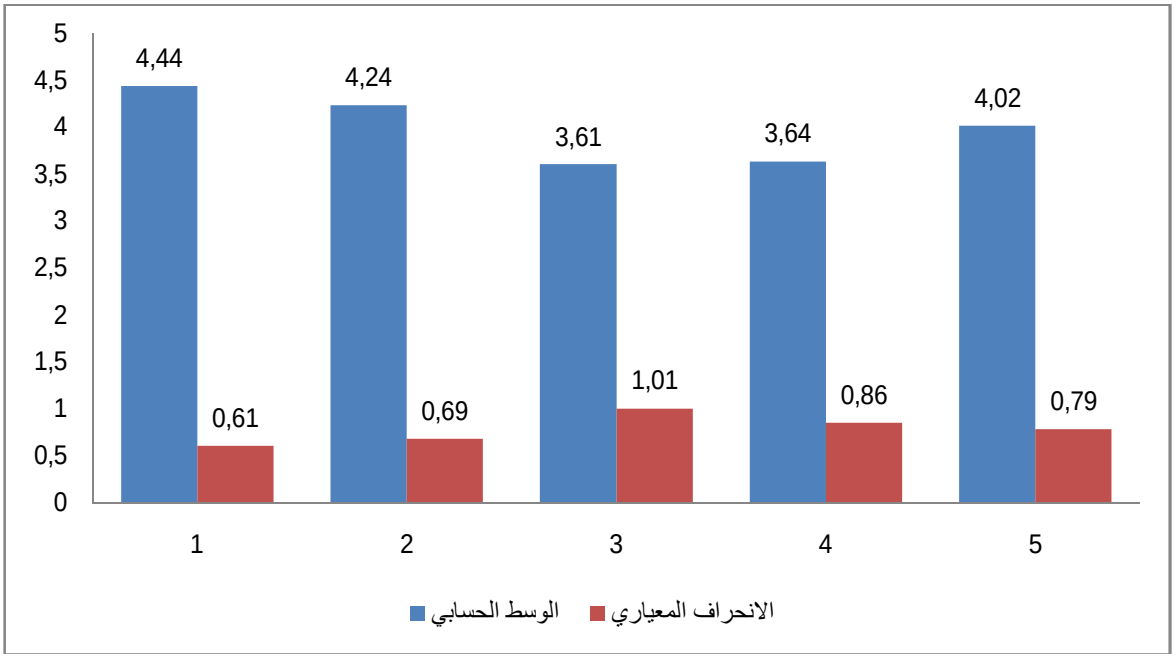
مشكلات التدريب

الجدول(7-67) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة مختلف مشكلات التدريب

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	ان النقص في المنشآت الخاصة بالتدريب يضعف من تحقيق اهداف التدريب	4.44	0.61	1
2	يؤدي عدم توفر المدربين الاكفاء والقادرين على بلورة الخطط التدريبية على ارض الواقع الى عدم تحقيق اهداف التدريب	4.24	0.69	2
3	من عراقيل التدريب التعارض بين مواعيد البرامج التدريبية المبرمجة والتي يجب حضورها مع ظروف العمل	3.61	1.01	5
4	ان عملية جمع عدد كبير من المتدربين في برنامج واحد يقلل من استفادة الافراد من هذه البرامج	3.64	0.86	4
5	ان اعتماد كثير من المدربين في عملية نقل المهارات والسلوكيات والمعارف على الأساليب التقليدية يؤدي عدم بلوغ الاهداف المرجو من التدريب	4.02	0.79	3
	مشكلات التدريب	3.99	0.38	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (7-27) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بمختلف مشكلات التدريب



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

ومن خلال الجدول الشكل السابقين نلاحظ أن أفراد عينة الدراسة وافقوا على " مختلف مشكلات التدريب" اذ بلغ الوسط الحسابي 3.99 والانحراف المعياري 0.38 وهي تنتمي الى فئة موافق فالمشكلات التي قدمت حولها الاسئلة موجودة في مختلف المؤسسات، وهي مشكلات واقعية فكلما توفرت كلما ضعفت فعالية التدريب، وعليه يجب على المؤسسة معرفة هذه العراقيل والعمل على تجنبها، وجاءت النتائج كالآتي:

- ✓ جاءت في المرتبة الاولى عبارة " ان النقص في المنشآت الخاصة بالتدريب يضعف من تحقيق اهداف التدريب" بوسط حسابي 4.44 وبانحراف معياري 0.61 أي أن أفراد العينة موافقون بشدة على هذه العبارة، وعليه فانه يجب على المؤسسة أن تعمل على توفير منشآت خاصة بالتدريب سواءا بداخلها أو بخارجها وأن تحرص على تجهيز هذه المنشآت بكل الوسائل الخاصة بالتدريب؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثانية عبارة " يؤدي عدم توفر المدربين الاكفاء والقادرين على بلورة الخطط التدريبية على أرض الواقع الى عدم تحقيق أهداف التدريب" بوسط حسابي 4.24 وانحراف معياري

0.69 وتنتمي الى فئة موافق بشدة، وهذا عامل مهم يؤثر على التدريب. اذ لا بد من توفير المدربين المناسبين الذين لديهم القدرة على نقل المهارات والخبرات والسلوكيات للمتدربين؛

- ✓ جاءت في المرتبة الثالثة عبارة " ان اعتماد كثير من المدربين في عملية نقل المهارات والسلوكيات والمعارف على الأساليب التقليدية يؤدي عدم بلوغ الاهداف المرجو من التدريب" بوسط حسابي 4.02 وبانحراف معياري 0.79 وتنتمي الى فئة موافق، مما يجب على المؤسسات اليوم أن تنتقل من طرق التدريب التقليدية الى الطرق الحديثة التي تركز على المهارات والجدارات ولا تركز على الجانب النظري فقط؛
- ✓ جاءت في المرتبة الرابعة عبارة " ان عملية جمع عدد كبير من المتدربين في برنامج واحد يقلل من استفادة الافراد من هذه البرامج" بوسط حسابي 3.64 وانحراف معياري 0.86 اي في اتجاه موافق مما يدل على أن اعتماد طريقة التدريب الفردي افضل من التدريب الجماعي؛
- ✓ جاءت في المرتبة الخامسة عبارة " من عراقيل التدريب التعارض بين مواعيد البرامج التدريبية المبرمجة والتي يجب حضورها مع ظروف العمل" بوسط حسابي 3.61 وانحراف معياري 1.01 وتنتمي ايضا الى اتجاه موافق، وعليه فعلى المؤسسات أن تراجع ظروف عمل العمال ومن ثمة برمجة مواقيت التدريب.

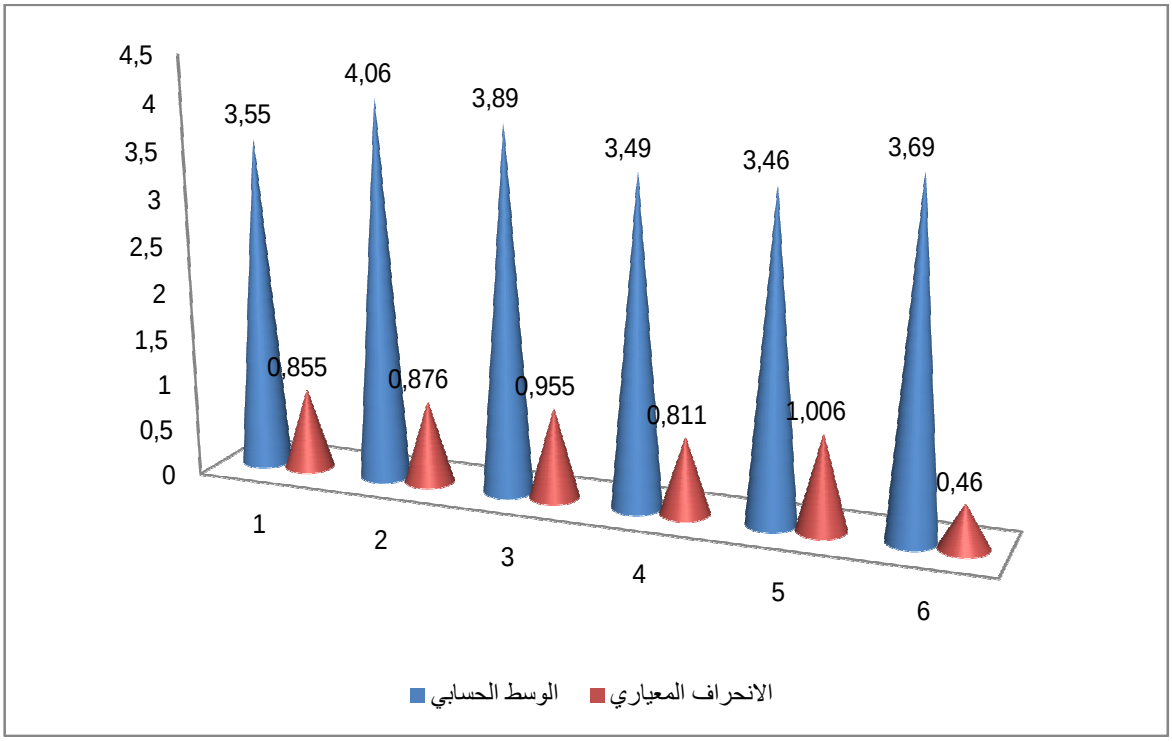
الاهتمام بادارة الجودة الشاملة

الجدول(7-68) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بادارة الجودة الشاملة

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تمنح المؤسسة الصلاحيات اللازمة لانجاز الأعمال واتخاذ القرارات	3,55	0,85	3
2	تعتمد المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات	4,06	0,87	1
3	تشجع المؤسسة الإبداع وتجسيده على ارض الواقع	3,89	0,95	2
4	تعتمد المؤسسة على فرق العمل لانجاز الأعمال	3,49	0,81	4
5	تهتم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية باستمرار	3,46	1,00	5
	ادارة الجودة الشاملة	3,69	0,46	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (7-28) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتبن أن أفراد العينة موافقون على هذا البعد المتعلق بادارة الجودة الشاملة في المؤسسة. إذ بلغ المتوسط الحاسبي 3.69 وبانحراف معياري 0.46 وهو ينتمي الى فئة موافق، وهذا يدل على أن هناك اهتمام من إدارة المؤسسة على تطبيق اهم مبادئ إدارة الجودة الشاملة وهي نتيجة حتمية أمام المؤسسة إذ أن طبيعة نشاطها وكبير حجمها يحتم عليها أن تتوجه نحو تطبيق ادارة الجودة الشاملة من أجل تحقيق اهدافها، وتقديم خدمات أفضل لزبائنها حيث جاءت العبارات مرتبة كالآتي:

- ✓ المرتبة الاولى عبارة " تعتمد المؤسسة على المشاركة في اتخاذ القرارات" بوسط حسابي 4,06 وانحراف معياري 0.87، أي أن أفراد العينة موافقون على أن المؤسسة تعتمد على المشاركة في اتخاذ القرارات وهو مبدأ هام لتطبيق ادارة الجودة الشاملة؛

- ✓ المرتبة الثانية عبارة " تشجع المؤسسة الإبداع وتجسيده على أرض الواقع" بوسط حسابي 3,89 وانحراف معياري0,95 باتجاه موافق، فالمؤسسة قد توجهت في الآونة الأخيرة الى تشجيع الإبداع على مستوى الأفراد وهذا توجه جيد يخدم تطبيق ادارة الجودة الشاملة؛
- ✓ المرتبة الثالثة عبارة " تمنح المؤسسة الصلاحيات اللازمة لانجاز الأعمال واتخاذ القرارات" بوسط حسابي 3.55 وانحراف معياري0.85 وباتجاه موافق، فكون المؤسسة تعتمد على المشاركة والابداع فلا شك أنها سوف تمنح المزيد من الصلاحيات المتعلقة باتخاذ القرارات؛
- ✓ المرتبة الرابعة عبارة " تعتمد المؤسسة على فرق العمل لانجاز الأعمال" بوسط حسابي 3.49 وانحراف معياري 0.81 وباتجاه موافق حيث أن في الآونة الاخيرة أصبحت المؤسسة تعتمد على فرق العمل من اجل رفع الروح المعنوية لدى عمالها؛
- ✓ المرتبة الخامسة عبارة " تهتم المؤسسة بتدريب مواردها البشرية باستمرار" بوسط حسابي 3,46 وانحراف معياري 1.00 وباتجاه موافق فكون المؤسسة لديها اهتمام كبير بمواردها البشرية فلا شك انه سوف يكون هناك تدريب باستمرار لفائدة العاملين من اجل تحسين مستويات أدائهم.

ولمعرفة علاقة الارتباط بين تطبيق ادارة الجودة الشاملة وتوظيف وتنمية الموارد البشرية سوف يتم استخدام معامل الارتباط سبيرمان وهو اختبار لا معلمي والنتائج موضحة من خلال الجدول الآتي:

الجدول(7-69) نتائج اختبار ارتباط سبيرمان المتعلق بعلاقة إدارة الجودة الشاملة بتوظيف وتنمية الموارد البشرية

			توظيف الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
Rho de Spearman	ادارة الجودة الشاملة	Coefficient de corrélation	0,415	0,313
		Sig.	0,000	0,005
		N	80	80

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق نلاحظ أن معامل سبيرمان بين إدارة الجودة الشاملة وتوظيف الموارد البشرية بلغ 41.5 % وبمستوى معنوية 0.00 وهي اقل من 0.05 ، مما يدل على أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين تطبيق إدارة الجودة الشاملة وتحسين توظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وهي علاقة ذات دلالة إحصائية. كما نلاحظ أيضا أن معامل الارتباط سبيرمان بين ادارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية بلغ 31.3% وهي علاقة موجبة وبمستوى معنوية 0.005 وهي اقل من 0.05 مما يدل على انها علاقة ذات دلالة معنوية.

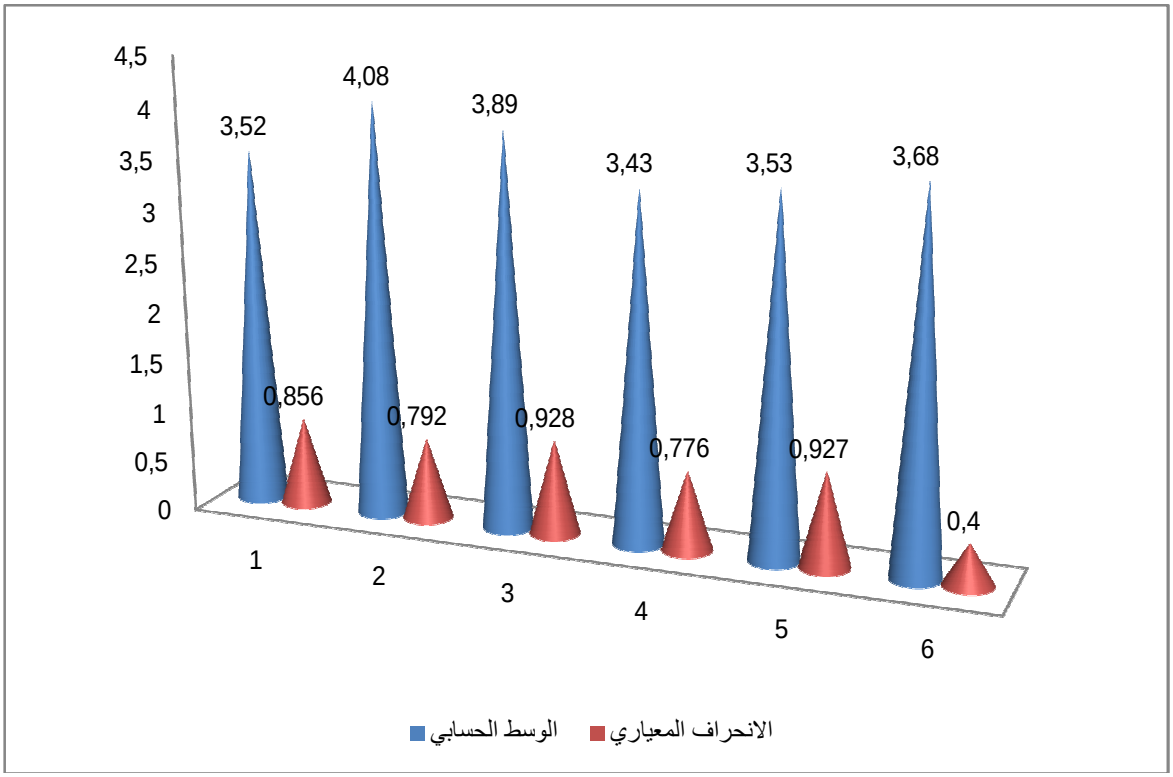
إدارة المعرفة بالمؤسسة

الجدول(7-70) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة المعرفة

الرقم	السؤال	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	تقوم المؤسسة بتحديد مصادر المعرفة وكيفية الحصول عليها	3,52	0,85	3
2	تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف من المعرفة	4,08	0,79	1
3	تقوم المؤسسة بعملية اكتشاف المعرفة من الأفراد	3,89	0,92	2
4	تعمل المؤسسة على توزيع المعرفة المتوفرة لديها لفائدة الأفراد	3,43	0,77	5
5	تهتم المؤسسة بالحفاظ على المعرفة الموجودة لديها	3,53	0,92	4
	إدارة المعرفة	3,68	0,40	

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

الشكل (7-29) الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية المتعلقة بإدارة الجودة الشاملة



المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج Exel

ومن خلال الجدول والشكل السابقين يتبين أن أفراد عينة الدراسة قد وافقوا على هذا البعد المتعلقة بإدارة المعرفة حيث أنه ومن خلاله تم التركيز على أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة والمتعلقة بادارة المعرفة من أجل معرفة مدى تطبيق المؤسسة لعمليات ادارة المعرفة، ولقد بلغ الوسط الحسابي 3.68 وبانحراف معياري 0.40 وباتجاه موافق وهذا يدل على المؤسسة لديها معارف كثيرة سابقة ولديها أيضا موارد بشرية مؤهلة تساعدها على تحقيق ادارة المعرفة في إداراتها ولا غرابة في ذلك لكون المؤسسة لها خبرة كبيرة في مجال عملها ولقد جاءت النتائج كالآتي:

- ✓ جاءت في المرتبة الأولى عبارة " تقوم المؤسسة بتحديد الأهداف من المعرفة" بوسط حسابي 4.08 وبانحراف معياري 0.79 وباتجاه موافق أي أن المؤسسة تحدد أهدافها من جراء تبنيها للمعرفة وعلى إثرها تضع الاستراتيجيات المناسبة للعمليات الأخرى لإدارة المعرفة؛

- ✓ جاءت في المرتبة الثانية عبارة" تقوم المؤسسة بعملية اكتشاف المعرفة من الأفراد" بوسط حسابي 3.89 وبانحراف معياري 0.92 وباتجاه موافق ، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بعملية توليد المعرفة من مواردها البشرية لأجل نقلها وتوزيعها؛
- ✓ جاءت في المرتبة الثالثة عبارة " تقوم المؤسسة بتحديد مصادر المعرفة وكيفية الحصول عليها" بوسط حسابي 3.52 وانحراف معياري 0.85 وهي تنتمي إلى فئة موافق ، مما يدل على أن الأفراد موافقون على أن هذه المؤسسة تقوم بتحديد مصادر المعرفة وكيفية الحصول عليها لاستخدامها في تحقيق أهدافها؛
- ✓ جاءت في المرتبة الرابعة عبارة" تهتم المؤسسة بالحفاظ على المعرفة الموجودة لديها" بوسط حسابي 3.53 وانحراف معياري 0.92 وهي تنتمي الى فئة موافق، فالمؤسسة تضع ضمن اهتماماتها كيفية الحفاظ على المعرفة لما يترتب عن ذلك من مزايا تنافسية تؤهل المؤسسة للبقاء والنمو؛
- ✓ جاءت في المرتبة الخامسة عبارة " تعمل المؤسسة على توزيع المعرفة المتوفرة لديها لفائدة الأفراد" بوسط حسابي 3.43 وبانحراف معياري 0.77 وباتجاه موافق، مما يدل على أن المؤسسة تهتم بتوزيع المعرفة لأفرادها من أجل الاستفادة منها وهو مؤشر جيد يدل على اهتمام المؤسسة بتطبيق ادارة المعرفة ضمن استراتيجياتها لتحقيق أهدافها.

ولأجل معرفة علاقة الارتباط الموجود بين إدارة المعرفة وتوظيف وتنمية الموارد البشرية، سيتم استخدام معامل الارتباط سبيرمان والنتائج مبينة من خلال الجدول الآتي:

الجدول(7-71) نتائج اختبار ارتباط سبيرمان المتعلق بعلاقة إدارة المعرفة بتوظيف وتنمية الموارد البشرية

			توظيف الموارد البشرية	تنمية الموارد البشرية
Rho de Spearman	إدارة المعرفة	Coefficient de corrélation	0,440	0,373
		Sig.	0,000	0,001
		N	80	80

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

ومن خلال الجدول السابق يتبين أن هناك علاقة موجبة بين ادارة المعرفة وتوظيف الموارد البشرية. اذ بلغ معامل الارتباط سبيرمان 44% مما يدل على وجود الارتباط بين المتغيرين وبمستوى معنوية 0.000 مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة معنوية، وعليه فان اهتمام المؤسسة بتطبيق ادارة المعرفة سوف يجعلها من تزيد من اهتمامها بالتوظيف من خلال الاعتماد على المهارات والكفاءات التي تمتلك المعارف والتي يمكن للمؤسسة أن تعتمد عليها في تحقيق أهدافها، كما نلاحظ أيضا من خلال الجدول والشكل السابقين أن معامل الارتباط بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية بلغ 37.3% مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين وبمستوى معنوية 0.001 الأقل من 0.05 مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة معنوية، وهذه النتيجة تدل على أن اعتماد المؤسسة على المعرفة ضمن استراتيجياتها سوف يجعلها تهتم اكبر بتنمية مواردها البشرية.

12-7 خلاصة

تم تناول خلال هذا الفصل تحليل نتائج الدراسة من خلال معرفة الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بعد من أبعاد الدراسة ولكل محور من محاور الدراسة. اذ تبين أن أفراد عينة الدراسة وافقوا على معظم الأبعاد والمحاور مما يدل على أن للشركة إستراتيجية توظيف وتنمية مناسبة يتماشى مع التغيرات البيئية الحاصة في بيئتها الداخلية والخارجية ،كما جاءت كل الانحرافات المعيارية جاءت صغيرة مما يدل على عدم وجود فروقات بين إجابات أفراد عينة الدراسة، كما تم في هذا الفصل اختبار فرضيات هذه الدراسة اذ توصلت الى وجود علاقات ذات دلالة احصائية للتغيرات البيئة الداخلية والخارجية على توظيف وتنمية الموارد البشرية وهذا ما جعلنا نقبل كل فرضيات هذه الدراسة.

الخـاتمـة

الخاتمـــــــــــــــــــة

إن دراسة أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة لهي دراسة جديرة بالبحث فيها، لما لهذا الموضوع من أهمية كبيرة في حياة المؤسسات جميعا مهما كان نوعها ومهما كان شكلها، فكل مؤسسة تعيش في بيئة تتميز بالتغير السريع والتعقيد الشديد مما استوجب القيام بتحليلها ومعرفة أهم التغيرات من أجل وضع الإستراتيجية المناسبة للتكيف معها ومن ثم تحقيق البقاء والنمو.

إن التغير في البيئة الداخلية للمؤسسة يشمل ذلك التغير الذي يحدث في مكوناتها، فقد يكون هناك تغير في الإستراتيجية المتبعة من قبل المؤسسة ، أو تغير في هيكلها التنظيمي، أو تغير في أسلوب القيادة المتبعة، أو تغير في ثقافتها، أو تغير في مواردها المادية أو البشرية أو المالية . أما التغير في البيئة الخارجية للمؤسسة فيشمل هو أيضا التغير في أحد مكوناتها فقد يكون تغير في البيئة الاقتصادية أو الاجتماعية، أو الثقافية، أو السياسية والقانونية أو التكنولوجية كما قد يكون هناك تغير على مستوى البيئة الخارجية المباشرة من خلال التغير الذي يحدث على مستوى المنافسين أو الزبائن أو الموردين.

إن التغيرات في بيئة المؤسسة يدفعها للقيام بتحليل هذه البيئة سواءا داخلية أو خارجية من أجل التكيف معها واتخاذ الإجراءات المناسبة ، ولعل التحليل المناسب لذلك هو القيام بتحليل SWOT الذي يسمح بمعرفة نقاط القوة والضعف من خلال تحليل البيئة الداخلية، ومعرفة الفرص والتهديدات التي توفرها البيئة الخارجية العامة والمباشرة، ومن ثمة العمل على اتخاذ الاستراتيجيات المناسبة التي تمكن المؤسسة من تعزيز من نقاط القوة معالجة نقاط الضعف، ومن الاستفادة من الفرص واجتناب التهديدات.

إن تحقيق أهداف المؤسسة لن يكون إلا من خلال الاعتماد على الموارد البشرية لأنه المورد المبدع والمدبر والمسير والمتخذ للقرارات، ومن أبرز الوسائل المحققة لذلك هو قيام المؤسسة بانتهاج إستراتيجية توظيف مناسبة تضمن لها وضع الرجل المناسب في المكان المناسب من خلال تصميم برامج استقطاب مناسبة ثم وضع برامج مناسبة للاختيار، ولا تكتفي المؤسسة بذلك، بل لا بد لها من القيام بتنمية مواردها البشرية من خلال وضع برامج تدريبية مناسبة تسهل من عملية نقل المعارف والمهارات من المدربين للمتدربين.

إن التغيرات في بيئة المؤسسة الداخلية والخارجية من شانه التأثير على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة من خلال القيام بتغيير في استراتيجيات الاستقطاب أو أساليب الاختبار والمقابلة وإجراءات التعيين، والقيام أيضا بتغييرات على مستوى سياسة تحديد الاحتياجات التدريبية وأساليب التدريب المعتمدة

والمادة التدريبية المناسبة، فيصبح بذلك التوظيف والتنمية كعاملي قوة بالمؤسسة تستثمر من خلالهما في مواردها البشرية لأجل تحقيق الأهداف.

إن تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة لا يمكن أن تحقق ما لم يتم إتباع استراتيجيات لتوظيف وتنمية الموارد البشرية تتميز بالمرونة للتغيرات البيئية، لان هذه التغيرات تجبر المؤسسات على تغيير استراتيجياتها المتعلقة بتوظيف وتنمية الموارد البشرية من الاستراتيجيات التقليدية إلى الاستراتجيات الحديثة التي تركز على المعرفة والمهارة والجدارة.

لقد بينت هذه الدراسة أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في شركة جزائرية وهي الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري، حيث توصلت إلى أن هناك اثر موجب بين متغيرات الدراسة، لتكون بذلك من بين الدراسات القليلة المتعلقة بهذا الموضوع،و لتشكل بذلك مرجع علمي يفتح المجال لدراسات أخرى مستقبلية، كما تشكل أيضا كقيمة عملية بالنسبة لمدراء المؤسسات الجزائرية بصفة خاصة ومدراء المؤسسات الأجنبية بصفة عامة من اجل العمل على مواكبة التغيرات البيئية والتركيز على توظيف وتنمية الموارد البشرية في تحقيق الأهداف.

نتائج الدراسة

النتائج النظرية

توصلت الدراسة من الجانب النظري إلى النتائج الآتية:

- ✓ تعرف بيئة المؤسسة بأنها كل المتغيرات والعوامل والمكونات والأبعاد التي تؤثر على عمل المؤسسة وخاصة تحقيق النتائج المرغوب فيها، وقد يمكن قياسها أو لا والتي تم إدراكها من قبل الإدارة أم لا ، المهم لا بد من معرفة تفاعلاتها وطبيعة العلاقة بينها من أجل إيجاد أفضل سبل التعامل لتحقيق الأهداف، ومن ثمة فان معرفة وحصر هذه العوامل التي قد تمثل نقاط قوة أو ضعف، أو فرصا أو تهديدا من شأنه العمل على تعزيز القوة ومعالجة الضعف أو استغلال الفرص ومحاربة التهديد، مما سيجعل المؤسسة تسير في قاطرة الأمان نحو تحقيق الأهداف المرجوة؛
- ✓ التحليل البيئي يتمثل في قيام إدارة المؤسسة بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية باستعمال أدوات التحليل البيئي ورصد أهم التغيرات الحاصلة والمرتقب حصولها في هذه البيئة لإيجاد أفضل سبل الاستجابة السريعة لها لتحقيق الأهداف؛
- ✓ تعرف البيئة الخارجية بأنها مجموعة من العناصر والعوامل التي تقع خارج المؤسسة والتي لها تأثير عليها، ويجب على المؤسسة دراستها وتحليلها من أجل اكتشاف الفرص الموجودة فيها والاستفادة منها ومعرفة التهديدات لتجنبها في الوقت المناسب ، وتتكون من البيئة الخارجية العامة والبيئة الخارجية المباشرة؛
- ✓ تتمثل البيئة الداخلية في مختلف العوامل الداخلية التي تؤثر على نشاط المؤسسة، والتي يؤدي تحليلها إلى معرفة نقاط القوة والضعف، وتتكون من إستراتيجية المؤسسة، الهيكل التنظيمي، القيادة، ثقافة المؤسسة ومواردها؛
- ✓ تعرف إدارة الموارد البشرية بأنها إدارة هامة من بين إدارات المؤسسة تهتم بالحصول على العمال المؤهلين من خلال تحديد عددهم ونوعهم واستقطابهم واختيارهم لوضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ثم القيام بتدريبها وتطويرها من خلال برمجة برامج تدريبية مناسبة لرفع مهارات وكفاءات العمال والاهتمام بمناخ العمل الذي يجب أن يساعد العمال على العمل ، كما تسهر أيضا على تحفيز ودفع الأجور والرواتب للعمال وتقييم أدائها، كما تلعب دورا هاما في المحافظة عليها داخل المؤسسة. إن هذه الإدارة الآن أصبح لها دور استراتيجي كبير في نجاح المؤسسات ويرجع ذلك لتزايد أهمية العنصر

البشرية، إذ أصبح العنصر الأكثر تأثيرا في نجاح المؤسسات وخاصة في ظل التوجه نحو اقتصاد المعرفة وتوجه المؤسسات نحو تطبيق إدارة المعرفة التي أصبحت هي الميزة التنافسية لها؛

- ✓ تهدف إدارة الموارد البشرية إلى ستة أهداف أساسية تتمثل في: تكوين قوة العمل، تنمية قوة العمل، صيانة قوة العمل، تكوين قوة العمل وتدريبها وكل هذا سيؤدي إلى المحافظة عليها وتقوم بالوظائف التالية: تحليل العمل، التوظيف، التدريب، المسار المهني، الأجور ، تقييم الأداء.كما أن هناك وظائف أخرى مساعدة منها: العلاقات مع النقابة، امن وسلامة العاملين؛
- ✓ توظيف الموارد البشرية نشاط تقوم به إدارة الموارد البشرية من خلاله يمكن الحصول على الكفاءات والمهارات لشغل المناصب الشاغرة، فبعد قيام المؤسسة بمعرفة احتياجاتها من الموارد البشرية فإنها سوف تسارع في عملية جلبها ووضعها في أماكنها المناسبة، وهذا هو جوهر عملية توظيف الموارد البشرية، إذ يتمثل المغزى الأساسي لها في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الزمن المناسب حتى لا تتعطل عمليات المؤسسة. أي أنه عملية ملئ الوظائف الشاغرة في المؤسسة بالمؤهلين لها من خلال استقطاب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المناسبة من سوق العمل، ثم القيام بعملية الاختيار والتعيين بغية الوصول إلى وضع الرجل الناسب في المكان المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة. وقبل أن تقوم المؤسسة بالاستقطاب تقوم أولا بتحديد احتياجاتها من الموارد البشرية، ثم بيان المواصفات التي يجب أن تتوفر في شاغل هذه الوظائف عن طرق تحليل الوظيفة وعلى اثر ذلك تقوم المؤسسة بالاستقطاب والاختيار والتعيين؛
- ✓ يعرف الاستقطاب بأنه عبارة عن عملية منظمة تقوم بها إدارة الموارد البشرية من أجل جذب واستمالة أكبر عدد ممكن من المترشحين والذين تتوفر فيهم شروط ومواصفات الوظائف الشاغرة، والتي يتم تحديدها من خلال عملية التحليل الوظيفي، وذلك من أجل انتقاء واختيار أفضل المترشحين لأنه كلما كبر عدد المتقدمين لشغل الوظائف كلما كان ذلك فرصة للمؤسسة من نجاح عملية اختيار الموارد البشرية المناسبة مما يضمن للمؤسسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، ومن مصادره: الترقية، النقل، الجامعات ، مكاتب التشغيل الحكومية والخاصة والإعلانات بمختلف أنواعها؛
- ✓ الاختيار والتعيين يتمثل في مجموعة من المراحل والعمليات التي تلي مباشرة عملية الاستقطاب وتهدف هذه العمليات إلى انتقاء أفضل المرشحين الذين تتوافر فيهم الشروط والمحصل عليهم من عملية

الاستقطاب، فعند قيام المؤسسة باستقطاب عدد كبير من الأفراد الراغبين في العمل فانه يكون أمامها فرصة اكبر لاختيار أفضل المتقدمين؛

- ✓ تعرف تنمية الموارد البشرية بأنها وظيفة تقوم بها إدارة الموارد البشرية وهي عملية متكاملة وهادفة إلى إكساب الأفراد المهارات والخبرات والسلوكيات في كافة الجوانب والتي تشمل جوانب العمل، الجانب الاجتماعي، الحياة الشخصية، الجوانب الثقافية؛
- ✓ التدريب نشاط مخطط ومستمر وجهود تبذل من قبل المؤسسة من خلال معرفة نقائص عامليها أي اختيار المتدربين، واختيار أيضا المدربين ونوع التدريب من أجل تزويد العاملين بالمهارات والكفاءات والسلوكيات اللازمة لتأدية أعمالهم بصورة صحيحة ومن ثمة العمل على رفع كفاءة المؤسسة؛
- ✓ تعتمد المؤسسات في عملية تدريب مواردها البشرية على عدة أساليب منها: المحاضرات، المؤتمرات، العصف الذهني، تمثيل الأدوار، المحاكاة، المباريات الإدارية، وتدريب الحساسية وكل مؤسسة تختار الطريقة التي تراها مناسبة وتتلاءم مع إستراتجيتها؛
- ✓ يتمثل رأس المال البشري بأنه هو أصل غير ملموس يتكون من الأفراد العاملين داخل المؤسسة من خلال معارفهم ومهاراتهم ومعلوماتهم وخبراتهم والتي من الممكن أن استغلت بالشكل الصحيح أن تحقق المؤسسة وتعزز من ربحيتها وتنافسيتها وبقائها في ظل المنافسة الشديدة ،كما يمكنها من الإدارة الفعالة للإبداع والابتكار الذي يمثل ميزة أساسية في المؤسسات الحديثة؛
- ✓ رأس المال الفكري يتمثل في كل الموجودات التنافسية التي تقوم على المعرفة لدعم وتعزيز الميزة التنافسية والتي تقسم إلى معرفة ضمنية ومعرفة صريحة وكلا هاتين المعرفتين تعتمد على دعم وتنمية الإبداع والابتكار ويتكون من رأس المال البشري ورأس المال الهيكلي ورأس المال الزبوني.؛
- ✓ التغيير هو عملية ناتجة عن جهد بشري، مخطط يحصل بسبب التغيرات المتسارعة الحاصلة في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، هذه الأخيرة تجعلها أمام العديد من المشاكل والقيود التي تعيق تحقيق الأهداف، مما يجعل البحث عن الحلول المناسبة أمر حتمي ولازم بل لا مفر منه لتحقيق التكييف البيئي وكل هذا سوف يضمن انتقال المؤسسة من حال آنية إلى حال مستقبلية أفضل منها؛
- ✓ أي تغير في إستراتيجية المؤسسة من إستراتيجية إلى أخرى يجب أن يعقبه تغير في أساليب توظيف وتنمية الموارد البشرية، لان لكل إستراتيجية مبادئها وثقافتها في التطبيق وكل أسلوب يحتاج إلى موارد بشرية تتكيف معه باستمرار ومن ثمة وجب على المؤسسة أن تبحث على الكفاءات والمهارات الجديدة

التي تسهل من تطبيق الإستراتيجية، وعليها أن تسعى إلى تكوين مواردها البشرية بما يخدم ويسهل تطبيق إستراتيجيتها ؛

- ✓ يكون التغير في الهيكل التنظيمي من خلال التغير في السلطات أو الأدوار أو الإستراتيجية أو الأهداف وأي تغير في ذلك يؤدي إلى تغير في مواردها البشرية بتوظيف موارد بشرية جديدة تتكيف مع هذه التغيرات الحاصلة، ومن ثمة التغير من أساليب التوظيف الحالية إلى أساليب حديثة تعتمد على الكفاءات والجدارات، وأن تقوم بتنمية أفرادها الحاليين بما يجعلهم يتقبلون هذا التغيير ويتكيفون معه بسرعة؛
- ✓ يكون التغير في أسلوب القيادة من خلال التغيير في القائد في حد ذاته سوف يعقبة تغير في أسلوب التوظيف والتنمية الخاص بالموارد البشرية لان لكل قائد أسلوبه ونظرته وفلسفته في قيادة المؤسسة وتحقيق الأهداف؛
- ✓ إن التغير في ثقافة المؤسسة سوف يعقبة لا محالة تغير في أساليب توظيف وتنمية الموارد البشرية من خلال أن كل ثقافة موارد بشرية مناسبة لتطبيقها، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال توظيف موارد بشرية جديدة تتماشى مع هذه الثقافة الجديدة أو تكوين الموارد البشرية الحالية لاكتسابها عناصر الثقافة المراد العمل بها داخل المؤسسة؛
- ✓ إن وجود تغير في موارد المؤسسة من شأنه أن يحدث تغيرا في سياسة توظيف وتنمية الموارد البشرية فحدوث نقصان في الموارد المالية للمؤسسة من شأنه أن يدفع بالمؤسسة إلى تقليل نشاطها الأمر الذي قد يؤدي بها التقليل من مواردها البشرية والتقليل من القيام بعمليات التنمية، كما ستحاول التقليل من تكاليف التوظيف والتنمية ويحدث العكس في حالة زيادة مواردها المالية من خلال الإقدام على التوسع في أعمالها مما يجعلها بحاجة إلى موارد بشرية مناسبة الأمر الذي يدفعها بتغيير في خطط استقطابها واختيارها للكفاءات والمهارات، وأيضا ووضع البرامج التدريبية الفعالة لتدريب مواردها البشرية، وهكذا يحدث مع حدوث أي تغير على مستوى مواردها الأخرى مما يجعل قادة المؤسسة يتابعون دائما مستويات التغير في موارد مؤسساتهم للقيام بالإجراءات المناسبة التي تخص التوظيف والتنمية حتى تتأقلم مع كل تغير؛
- ✓ إن التغير في البيئة الاقتصادية ينجم عنه تأثير على المؤسسات من ناحية تكوين الإستراتيجية المناسبة ، فمثلا التوسع في دورة الأعمال يخلق العديد من فرص الأعمال على العكس من حالات

الكساد الذي يؤدي إلى تخفيض النشاط ، كما أن زيادة معدل النمو معناه زيادة في التوسع في الإنفاق للمستهلكين مما ينجر عنه توسع في أنشطة المؤسسة، وعليه فان إستراتيجية المؤسسة تتغير بتغير هذه العوامل، ومن بين إستراتيجيتها التغير في إستراتيجية توظيف وتنمية مواردها البشرية بما يتلائم مع هذا التغير، ففي حالة توسيع الأنشطة لا بد لها من توظيف المزيد من العمال وتدريبهم التدريب المناسب بما يتناسب ومتطلبات وظائفهم وأيضا القيام بتدريب عمالها الحاليين بما يتناسب مع هذا التغير في البيئة الاقتصادية، ويحدث العكس في حالة عدم التوسع أو إلغاء بعض الأنشطة مما ينجر عنه تسريح للعمال وتثبيط للبرامج التنمية لمواردها البشرية؛

- ✓ إن التغير التكنولوجي من شأنه العمل على التغير في إستراتيجية المؤسسة لتتماشى مع هذه التغيرات التكنولوجية الحاصلة ولا يكون ذلك ممكنا إلا من خلال إجراء تعديلات على نشاط توظيف الموارد البشرية من خلال تغيير نظام الاختيار والتعيين وتغيير طرق الاختيار بما يسمح من استقطاب المهارات المناسبة ووضعها في أماكنها المناسبة، ويمتد التغيير ليشمل تغيير في إستراتيجية التدريب من خلال تغيير برامج تدريبية تتماشى والتطورات التكنولوجية الحديثة حتى يستطيع العامل أن يقوم بوظائفه بكل كفاءة وفعالية ممكنة والعمل على إنتاج المنتجات ذات التقنيات الحديثة المطلوبة في السوق؛
- ✓ إن التغيرات التي تحدث البيئة الخارجية المباشرة من شأنها أن تؤثر على نشاط المؤسسة، ومن ثمة التأثير على سياسة التوظيف والتنمية الخاصة بالموارد البشرية فتغير أذواق المستهلكين من شأنه أن يدفع المؤسسة إلى تدريب مواردها البشرية من أجل إنتاج المنتجات المطلوبة من قبل المستهلكين أو قد يدفعها إلى استقطاب أفراد جدد تتوفر فيهم الخبرة والمهارات اللازمة لإنتاج المنتجات المطلوبة في السوق، كما أن زيادة عدد المنافسين يدفع بالمؤسسة إلى توظيف وتكوين مواردها البشرية حتى تتميز عن غيرها من المنافسين من خلال إنتاج المنتجات ذات الجودة المطلوبة وفي الوقت المناسب.

النتائج التطبيقية

من نتائج دراسة الحالة التي تمت في الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري الآتي:

- ✓ وافق أفراد عينة الدراسة على محور التغير في البيئة الداخلية للمؤسسة بكل أبعاده، حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور ككل 3.78 وانحراف معياري 0.30 وتنتمي هذه النتيجة إلى فئة موافق حسب مقياس ليكارت، مما يدل على أن الشركة محل الدراسة تهتم بتحليل بيئتها الداخلية من أجل معرفة نقاط القوة والضعف، كما أن العمال يدركون أهمية القيام بذلك و احتل البعد الرابع وهو بعد التغير في الثقافة

التنظيمية المرتبة الأولى بوسط حسابي 3.89 وانحراف معياري 0.39 ، و يليه في المرتبة الثانية البعد الأول وهو بعد التغير في الإستراتيجية بوسط حسابي 3.82وانحراف معياري 0.38، وفي المرتبة الثالثة البعد الثالث وهو بعد التغير في نمط القيادة بوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.44 ، وفي المرتبة الرابعة بعد التغير في الهيكل التنظيمي بوسط حسابي 3.73وانحراف معياري0.46 و أخيرا في المرتبة الخامسة بعد التغير في الموارد بوسط حسابي3.67 وانحراف معياري0.43 ؛

- ✓ لقد وافق أفراد عينة الدراسة على محور التغير في البيئة الخارجية إذ بلغ الوسط الحسابي للمحور 3.75 وهو ينتمي إلى فئة موافق وبانحراف معياري 0.30 وفي هذا دليل على أن الشركة فيها اهتمام بالتغير في البيئة الخارجية، حيث جاءت في المرتبة الأولى بعد التغير في البيئة الاقتصادية بوسط حسابي 3.84 وانحراف معياري 0.35، وفي المرتبة الثانية بعد التغير في البيئة الخارجية المباشرة بوسط حسابي 3.77 وانحراف معياري 0.46، وفي المرتبة الثالثة بعد التغير في البيئة السياسية والقانونية بوسط حسابي 3.74 وانحراف معياري 0.43، وفي المرتبة الرابعة بعد التغير في البيئة التكنولوجية بوسط حسابي 3.71 وانحراف معياري 0.43 ، وفي المرتبة الخامسة بعد التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية بوسط حسابي 3.69 وانحراف معياري 0.41؛
- ✓ إن أفراد عينة الدراسة موافقون على محور توظيف الموارد البشرية حيث بلغ الوسط الحسابي للمحور 3.84 وبانحراف معياري 0.35 ويدل ذلك على صغر الفروق في إجابات أفراد العينة مما يدل على أن الشركة لها اهتمام كبير بتوظيف الرجل المناسب في المكان المناسب، كما أن الشركة تهتم بتنمية مواردها البشرية حيث دائما تقوم بتنميتها بعد كل عملية توظيف وتقدم مادة تدريبية فعالة تتماشى مع متطلبات الوظيفة وتحد احتياجاتها التدريبية انطلاقا من عملية تقييم الأداء كما أنها تختار الأماكن والأوقات المناسبة وتختار الأفراد المؤهلين للإشراف على التنمية، مما سيساعد على إكساب الأفراد المهارات والسلوكيات اللازمة، إذ بلغ الوسط الحسابي العام لمحور تنمية الموارد البشرية 3.93 بانحراف معياري 0.30 وهو ينتمي إلى فئة موافق.؛
- ✓ بينت الدراسة الميدانية أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاهات الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغيرات الجنس و المستوى الدراسي و الخبرة، كما انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير السن ما عدا محور تنمية الموارد البشرية فانه توجد

فروق. كما بينت الدراسة أيضا انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية لاتجاه الأفراد حول محاور الدراسة تعزى إلى متغير مكان العمل؛

- ✓ بينت الدراسة الميدانية أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين التغير في إستراتيجية المؤسسة وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة وبمعامل تحديد بلغ 7.4 % ومعامل ارتباط 27.1 % ، وهناك أيضا علاقة ارتباط موجبة بين التغير في الهيكل التنظيمي وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة معامل الارتباط موجب بلغ 36.9 % وبمعامل تحديد بلغ 13.6 % ،وهناك أيضا علاقة ارتباط موجبة بين التغير في نمط القيادة وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة معامل الارتباط موجب بلغ 34.4 % وبمعامل تحديد بلغ 11.8 % ، كما أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين التغير في الثقافة التنظيمية وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة معامل الارتباط موجب بلغ 36.2 % ، وبمعامل تحديد بلغ 13.1 % ،كما أن هناك أيضا علاقة ارتباط موجبة بين التغير في الموارد وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة معامل الارتباط موجب بلغ 25.7 %؛
- ✓ أظهرت الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في إستراتيجية المؤسسة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بمعامل ارتباط موجب بلغ 27 % وبمعامل تحديد بلغ 7.3 % ، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في الهيكل التنظيمي وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة معامل الارتباط موجب بلغ 21.1 % وبمعامل تحديد بلغ 4.4 % ،كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين التغير في نمط القيادة وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة معامل الارتباط موجب بلغ 18.9 % وبمعامل تحديد بلغ 3.6 % ، كما بينت وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في الثقافة التنظيمية وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة معامل الارتباط موجب بلغ 31.5 % وبمعامل تحديد بلغ 9.9 % ؛
- ✓ وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة الاقتصادية وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بمعامل ارتباط 28.2 % وبمعامل تحديد بلغ 7.9 % ، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في الاجتماعية والثقافية وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بمعامل ارتباط 34.5 % وبمعامل تحديد بلغ 11.9 % ،كما أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة التكنولوجية وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بمعامل ارتباط 24.2 % وبمعامل تحديد بلغ 5.9 % كما وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة السياسية والقانونية وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة

محل الدراسة بمعامل ارتباط 22.9 % وبمعامل تحديد بلغ 5.2 % ،كما توجد علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة المباشرة وتوظيف الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بمعامل ارتباط 42 %وبمعامل تحديد بلغ 17.6 % ؛

- ✓ بينت الدراسة وجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة الاقتصادية وتنمية الموارد البشرية بالمؤسسة محل الدراسة بمعامل ارتباط 31.2 % وبمعامل تحديد 9.7 % ، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة الاجتماعية والثقافية وتنمية الموارد البشرية بمعامل ارتباط 20.6 % ومعامل تحديد 4.2 % ، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة التكنولوجية وتنمية الموارد البشرية بمعامل ارتباط 22.4 % ومعامل تحديد 5 %، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة السياسية والقانونية وتنمية الموارد البشرية بمعامل ارتباط 18.9 % ومعامل تحديد3.6 % ، ووجود علاقة ارتباط موجبة بين التغير في البيئة الخارجية المباشرة وتنمية الموارد البشرية بمعامل ارتباط 31.8 % ومعامل تحديد 10.1 % ؛
- ✓ أثبتت الدراسة أن أفراد العينة وافقوا على ضرورة وأهمية القيام بتحليل البيئة الداخلية لما له من تأثير كبير في تحقيق الأهداف إذ بلغ الوسط الحسابي 3.77 وبانحراف معياري 0.45، كما وافقوا على أهمية القيام بتحليل البيئة الخارجية اذ بلغ الوسط الحسابي 3.93 وبانحراف معياري 0.39؛
- ✓ بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة وافقوا على مدى أهمية استعمال تحليل SWOT في تحليل البيئة الداخلية والخارجية إذ بلغ الوسط الحسابي 3 .71 وبانحراف معياري 42. 0، ووافقوا أيضا على أهمية العنصر البشري بالمؤسسة إذ بلغ الوسط الحسابي 3.81 والانحراف المعياري 0.41؛
- ✓ بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة وافقوا على المواصفات المطلوبة في مدير إدارة الموارد البشرية إذ بلغ الوسط الحسابي 3.73 والانحراف المعياري 3.65 وهي المواصفات الفكرية والمهارية والسلوكية والإدارية والقيادية؛
- ✓ بينت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب حيث بلغ الوسط الحسابي 3.82 وبانحراف معياري 0.39، ووافقوا أيضا على أهمية الاختبارات في المؤسسة حيث بلغ الوسط الحسابي 3.76 والانحراف المعياري 0.39 مما يشير إلى أن الاختبارات تحتل مكانة داخل المؤسسة نظرا للأهمية الكبيرة لها في عملية اتخاذ قرارات التعيين وما يعقب ذلك من أثر ايجابي على مختلف وظائف إدارة الموارد البشرية؛

نتائج الدراسة

- ✓ أثبتت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة وافقوا على أهمية تحديد الاحتياجات التدريبية إذ بلغ الوسط الحسابي 3.89 وبانحراف معياري 0.35، مما يدل على أن المؤسسة تركز على تحديد الاحتياجات التدريبية في معرفة الأفراد المعنيين بالتدريب ومعرفة أسلوب التدريب وكذلك حل جميع المشكلات على كافة المستويات؛
- ✓ أثبتت الدراسة أن أفراد عينة الدراسة مدركون لأهمية إجراء تقييم للتدريب لما له من فوائد عديدة، اذ وافق الأفراد على أهمية تقييم التدريب حيث بلغ الوسط الحسابي 3.93 والانحراف معياري 0.23 ، كما وافقوا على مختلف مشكلات التدريب المقدمة في الجانب النظري، فبلغ الوسط الحسابي 3.99 والانحراف المعياري 0.38؛
- ✓ بينت الدراسة إلى أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة تهتم بتطبيق إدارة الجودة الشاملة إذ بلغ الوسط الحسابي 3.69 وبانحراف معياري0.46، وهو مؤشر جيد يدل على مدى تقدم المؤسسة في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة للتأقلم مع التغيرات البيئية؛
- ✓ بينت الدراسة الميدانية أنه توجد علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وتوظيف الموارد البشرية. إذ بلغ معامل الارتباط سبيرمان 41.5% ، كما أن هناك علاقة ارتباط موجبة بين إدارة الجودة الشاملة وتنمية الموارد البشرية لبلوغ معامل الارتباط سبيرمان 31.3%؛
- ✓ بينت الدراسة الميدانية أن أفراد عينة الدراسة موافقون على أن المؤسسة لها توجه لإدارة المعرفة إذ تهتم بعمليات اكتشاف المعرفة وتوليدها ونقلها وتخزينها والحفاظ عليها إذ بلغ الوسط الحسابي 3.68 والانحراف المعياري 0.40؛
- ✓ أظهرت الدراسة الميدانية وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة المعرفة وتوظيف الموارد البشرية حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان 44% ، كما أظهرت أيضا وجود علاقة ارتباط موجبة بين إدارة المعرفة وتنمية الموارد البشرية حيث بلغ معامل الارتباط سبيرمان 37.3% .

اقتراحات وآفاق الدراسة

اقتراحات الدراسة

من خلال هذه الدراسة المتمثلة في دراسة أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز بالشرق الجزائري، فان الباحث يوصي بالآتي:

- ✓ يعتبر تحليل البيئة الداخلية أحد العوامل المؤدية إلى تحقيق الأهداف لأنه يكشف علن مواطن القوة والضعف في المؤسسة، ومن ثمة إمكانية الاستفادة من نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، لذلك فعلى المؤسسات الجزائرية وخاصة منها الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز القيام بذلك في الوقت المناسب وباستعمال أفراد أكفاء من خلال تدريب الأفراد القائمين بذلك وإعطائهم الصلاحيات اللازمة لذلك؛
- ✓ إن تحليل البيئة الخارجية يهدف إلى معرفة أهم الفرص والتهديدات المتاحة أمام المؤسسات وإمكانية، ومن ثمة إمكانية اقتناص الفرص وتفادي التهديدات، وعليه فعلى المؤسسات وخاصة منها الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز أن تقوم بتفعيل هذا التحليل وإعطائه الأهمية المرموقة وإدراجه ضمن التحليل الاستراتيجي لها وتخصيص الأفراد الأكفاء والموارد اللازمة لذلك وخاصة من خلال دعم الإدارة العليا لذلك؛
- ✓ تعد إدارة الموارد البشرية كالقلب النابض في المؤسسات ذلك أنها تهتم بالأفراد بالمورد الأكثر أهمية والأكثر تأثيرا على تحقيق الأهداف لذلك فانه ينبغي على المؤسسات الجزائرية وخاصة منها الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز أن تولي الاهتمام البالغ لهذه الإدارة من حيث المكانة في الهيكل التنظيمي والمساهمة في اتخاذ القرارات وجعلها إدارة إستراتيجية للمؤسسات، ويتأتى ذلك من خلال فتح المجال لها للمشاركة في القيام بتحليل البيئة الداخلية والخارجية والمساهمة في صنع الإستراتيجية واتخاذ القرارات؛
- ✓ تتمثل المهمة الأولى لإدارة الموارد البشرية في توظيف الموارد البشرية والوصول إلى فكرة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الزمن المناسب حتى تستغل المؤسسة كل نقاط القوة وتقتنص كل الفرص المتاحة أمامها وبدون أي تأخر، وعليه فعلى المؤسسات الجزائرية ومنها الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز أن تهتم بهذه الوظيفية وتخصيص الوقت المناسب والميزانية المناسبة لذلك، ويمكن ذلك من خلال اختيار الأفراد الأكفاء للقيام بذلك ومنح القائمين بذلك صلاحيات أوسع وخاصة زيادة علاقاتها بالإدارات الأخرى؛

✓ على المؤسسات الجزائرية عامة والشركة الجزائرية للكهرباء والغاز خاصة أن تقوم بالتنويع في طرق الاستقطاب المناسبة وعدم الاعتماد على مصدر واحد فقط، وتدريب الأفراد للقيام بتصميم البرامج الاستقطابية المناسبة؛

✓ على المؤسسات الجزائرية ومنها الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز أن تقوم باختيار الطرق الحديثة للمفاضلة بين المتقدمين لشغل الوظيفية وإجراء الاختبارات المناسبة بحيث يكون الاختيار على أساس المهارات والجدارات لان ذلك هو الأساس في سبيل تحقيق الأهداف؛

✓ إن أهم استثمار هو الاستثمار في الموارد البشرية وعليه فانه يجب على المؤسسات الجزائرية أن تقوم بتدريب مواردها البشرية بشتى أنواع التدريب المتاحة، وأن تخصص الميزانيات المناسبة لذلك وأن تحسن عملية اختيار المدربين والمتدربين وأماكن التدريب، بل والأحسن من ذلك هو نقل المتدربين للتدريب في أماكن خارج الشركة واستعمال أخصائيين وذوي الخبرات المناسبة؛

✓ إن حسن اختيار المدربين والمتدربين وأماكن التدريب لا يكفي وحدة للوصول إلى الفعالية في تنمية الموارد البشرية بل لا بد من اختيار المادة التنموية المناسبة المقدمة للأفراد من أجل تغيير سلوكياتهم وأدائهم نحو الأفضل، وعليه فانه لا بد على المؤسسات مراعاة ذلك من خلال التركيز على أن تكون المادة التعليمية تتماشى ومتطلبات شغل الوظيفية؛

✓ يجب على المؤسسات متابعة وتقييم نتائج البرامج التدريبية خلال كل مراحل العملية التدريبية وبعد الانتهاء من التدريب وحتى مزاولة العمل للأعمال الموكلة لهم من اجل التأكد من أن البرامج حققت أهدافها أم لا من اجل اتخاذ الإجراءات المناسبة؛

✓ يجب على المؤسسات الجزائرية وخاصة منها الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز أن تقوم بصياغة إستراتيجية مرنة تستجيب للتغيرات البيئة الداخلية والخارجية لان ذلك يجعل لها القدرة على التغيير فيها للتكيف مع أي تغير؛

✓ على المؤسسات الجزائرية أن تحسن اختيار الهيكل التنظيمي المناسب الذي يكون مرنا للتغيرات البيئية ولا يعيق نشاطات المؤسسة ولا يعطل من سرعة اتخاذ القرارات، ولا شك أن استعمالها للهيكل المختلط سوف يكون أفضل؛

✓ على قادة المؤسسات الجزائرية أن يستثمروا في الأفراد، وأن يتبعوا أساليب قيادية حديثة وخاصة القيادة التحويلية وخاصة القيام بتشجيع الإبداع لدى الأفراد والقيام بمشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات بالمؤسسة ليصبح عنصرا هام يولى لها الولاء التام؛

✓ يجب على المؤسسات الجزائرية إرساء ثقافة قوية مستنبطة من واقع المجتمع الذي تعمل فيه ولا تكون دخليه عن المجتمع والعمل على إكساب الأفراد الجدد لثقافة المؤسسة حتى يستطيعون الاندماج بسرعة داخل المؤسسة؛

✓ على المؤسسات الجزائرية العمل على توفير الموارد المالية والمادية و البشرية اللازمة لمزاولة الأنشطة وتحقيق الأهداف وان تراقب النقص الذي قد يحث في احد هذه الموارد للعمل على علاجه قبل فوات الأوان؛

✓ على المؤسسات الجزائرية عامة والشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مراقبة التغيرات التي تحدث في إستراتيجيتها و في هيكلها، و في أسلوب قيادتها، و في ثقافتها، و في موردها ومن ثمة القيام بإجراء التغيرات اللازمة في إستراتيجيتها الخاصة بالتوظيف أو بتنمية مواردها البشرية؛

✓ على المؤسسات الجزائرية عامة والشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية والسياسية والقانونية والتكنولوجية لما له من تأثير على نشاطاتها وخاصة منها توظيف وتنمية الموارد البشرية؛

✓ على المؤسسات الجزائرية عامة والشركة الجزائرية للكهرباء والغاز مراقبة التغيرات التي تحدث في بيئتها الخارجية المباشرة كالتغير في المنافسين أو التغير في الموردين أو في الزبائن واتخاذ الإجراءات المناسبة لما له من أثر على توظيف وتنمية الموارد البشرية؛

✓ على صناع القرار بالجزائر أن يولوا الاهتمام البالغ للاستثمار في الموارد البشرية من خلال التعليم والصحة وتوفير كافة متطلبات الحياة لأن ذلك يجعل من بيئة المؤسسات مهيمنة ولها ثقافة قوية وتستطيع بذلك أن تجد في سوقها الموارد البشرية المؤهلة والماهرة؛

✓ يجب على صناع القرار بالجزائر أن يربطوا التعليم الجامعي بمحيط المؤسسات الجزائرية بحيث تكون هناك تخصصات مهنية تستطيع العمل بعد ذلك بكل كفاءة وفعالية؛

✓ ضرورة قيام المؤسسات الجزائرية بفتح الباب أمام الطلبة في الجامعات من اجل إقامة التربصات وإجراء التكوينات التي تراها المؤسسات مناسبة حتى تتمكن بعد تخرجهم من توظيفهم والاستفادة منهم.

آفاق الدراسة

إن هذه الدراسة تفتح آفاقا عديدة لدراسات مستقبلية منها:

- ✓ إدارة المعرفة على تنمية الكفاءات البشرية ؛
- ✓ توظيف وتنمية القيادة التحويلية وأثرها على فاعلية توظيف الموارد البشرية؛
- ✓ أثر عمليات الموارد البشرية في ظل اقتصاد المعرفة؛
- ✓ التوظيف بالجدارات وأثره على فاعلية تحديد الاحتياجات التدريبية؛
- ✓ تنمية الموارد البشرية وأثرها على المواطنة التنظيمية.
- ✓ الإبداع الإداري وأثره على تنمية الموارد البشرية؛
- ✓ أهمية فرق العمل في تنمية الموارد البشرية؛
- ✓ تحليل بيئة المؤسسة وأثره على التوظيف الالكتروني للموارد البشرية؛
- ✓ تنمية الموارد البشرية ودورها في تفعيل الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية؛
- ✓ التدريب الالكتروني للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية.

المـراجــع

المـراجـــــع

المراجع باللغة العربية

✓ **الكتب**

1. أحمد الخطيب وعادل سالم معايعة، **الإدارة الحديثة: نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة**، عالم الكتاب الحديث، عمان، 2009.
2. أحمد القطامين، **الإدارة الإستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية**، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 2009.
3. أحمد سيد مصطفى، **إدارة الجودة الشاملة والإيزو 9000**، مطابع الدار الهنية، مصر،1998.
4. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية،1999.
5. أحمد ماهر، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية، مصر، 2004.
6. أحمد ماهر، **الاختبارات واستخداماتها في إدارة الموارد البشرية والأفراد**،الإسكندرية، جامعة الإسكندرية، 1997.
7. أحمد ماهر، **الدليل العملي للمديرين في الإدارة الإستراتيجية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
8. أسامة خيري، **إدارة الإبداع والابتكار**،دار الراية للنشر والتوزيع، عمان ، 2012 .
9. إسماعيل حجازي ومعاليم حجازي، **تسيير الموارد البشرية من خلال المهارات**، دار أسامة للنشر،عمان، 2013.
10. أمل مصطفى عصفور ، **قيم ومعتقدات الأفراد وتأثيرها على فاعلية التطوير التنظيمي**، إصدارات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة ، 2008.
11. أمين سعاتي، **إدارة الموارد البشرية من النظرية إلى التطبيق**، القاهرة، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، 2009.
12. أنس عبد الباسط عباس، **تخطيط وتنمية القوى العاملة**، دار المسيرة، عمان، 2011.
13. أيمن عودة المعاني، **الإدارة العامة الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
14. بلال خلف السكارنة، **التطوير التنظيمي والإداري**، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
15. بلال خلف السكارنة، **القيادة الإدارية الفعالة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

16. بلال خلف السكارنة، **تصميم البرامج التدريبية**، ، دار المسيرة للطباعة والنشر ، عمان، 2011.

17. بلال خلف السكارنة، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المسيرة، ، عمان، 2010.

18. بوحنية قوي، **تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات**، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، 2008.

19. توماس أ. ستيوارت، **ثورة المعرفة: رأس المال الفكري ومؤسسة القرن الحادي والعشرين**، ترجمة علا أحمد إصلاح، ، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية ش.م.م، مصر. 2004.

20. ثابت عبد الرحمن إدريس وجمال الدين محمد المرسي، **السلوك التنظيمي نظريات** ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعية، 2002.

21. جرالد، جرينبرج و بارون، روبرت، **إدارة السلوك في المنظمات** .ترجمة رفاعي محمد رفاعي و إسماعيل علي بسيوني.دار المريخ، الرياض،2004.

22. جمال الدين المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

23. جمال الدين محمد المرسي وآخرون، **التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية:منهج تطبيقي**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

24. جمال الدين محمد المرسي، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية: مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.

25. حسن إبراهيم بلوط، **إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي**، دار النهضة العربية، 2002.

26. حسن إبراهيم بلوط، **المبادئ والاتجاهات الحديثة في إدارة المؤسسات**، دار النهضة العربية، بيروت، 2005.

27. حسن أحمد الطعاني، **التدريب مفهومه و فعاليته**، دار الشروق،عمان 2002.

28. حسن أحمد الطعاني، **التدريب: مفهومه وفعالياته، بناء البرامج التدريبية وتقويمها**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

29. حسن محمد أحمد محمد المختار، **الإدارة الإستراتيجية**، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2009.

30. حسونة فيصل، **إدارة الموارد البشرية**، ،دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

31. حسين أحمد الطراونة وآخرون، **نظرية المنظمة**، دار وائل للنشر، عمان، 2012 .

32. حنا نصر الله، **إدارة الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

33. خالد عبد الرحيم الهيثي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

34. خالد محمد بن حمدان ووائل محمد إدريس، **الإستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي منهج معاصر**، اليازوري، عمان، 2009.

35. خضر مصباح الطيطي، **إدارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين**، دار حامد للنشر والتوزيع، 2012.

36. خضير كاضم حمود وروان منير الشيخ، **إدارة المواهب والكفاءات البشرية**، زمزم، عمان، 2013.

37. خضير كاضم محمود، **ادارة الموارد البشرية**، دار المسيرة، عمان،2007.

38. خضير كاظم حمود الفريجات، موسى سلامة اللوزي وأنعام الشيهابي، **السلوك التنظيمي مفاهيم معاصرة**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2009.

39. الخضيري محسن احمد ، **إدارة التغيير: مدخل اقتصادي للسيكولوجيا الإدارية للتعامل مع متغيرات الحاضر لتحقيق التفوق والامتياز الباهر في المستقبل للمشروعات**، دار الرضا للمعلومات، دمشق، 2003.

40. خيضر كاظم حمود، **المنظمة الدولية للتوحيد القياسي ISO**، صفاء للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2010.

41. رافدة عمر الحريري، **القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي**، عمان، دار الثقافة للنشر والتوزيع، 2010.

42. راوية محمد حسن، **إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية**، الإسكندرية، الدار الجامعية،2005.

43. ربحي مصطفى عليان، **إدارة المعرفة**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2012، ص 203.

44. رضا صاحب أبو آل علي وكاظم الموسمي، **الإدارة لمحات معاصرة**، الوراق، عمان، 2012.

45. رفعت محمد الفاغوري ، **إدارة الإبداع التنظيمي** .المنظمة العربية للتنمية الإدارية .القاهرة، 2005.

46. رولا نايف المعايطة و صالح سليم الحموري، **إدارة الموارد البشرية دليل علمي**، دار كنوز المعرفة العلمية عمان، 2013.

47. زاهر عبد الرحيم عاطف، **الهيكل التنظيمي للمنظمة: الهندرة**، دار الراية، عمان، 2011.

48. زاهر عبد الرحيم، **مفاهيم جديدة في إدارة الموارد البشرية**، الراية للنشر، عمان، 2010.

49. سامي محمد هشام حريري، **الإدارة بالأفكار**، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

50. سعاد نائف البرنوطي، **إدارة الموارد البشرية** ، دار وائل للنشر، عمان، 2001.

51. سعاد نائف برنوطي، **الأعمال: الخصائص والوظائف الإدارية**، دار وائل للطباعة والنشر، عمان الأردن، 2001.

52. سعد علي العنزي وأحمد علي صالح، **إدارة رأس المال الفكري في منظمات الأعمال**، دار اليازوري، عمان، 2009.

53. سعد غالب ياسين **الإدارة الإستراتيجية** ، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

54. سهيلة محمد عباس، **إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، 2003.

55. صلاح الدين عبد الباقي، **إدارة الأفراد**، مكتبة الإشعاع الفنية، مصر،2001 .

56. صلاح الدين محمد عبد الباقي، **الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

57. صلاح عباس، **الإدارة الإستراتيجية للمنظمات في ظل العولمة**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2010.

58. صلاح عبد القادر النعيمي، **المدير...القائد والمفكر الإستراتيجي(فن ومهارات التفاعل مع الآخرين)**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

59. ضياء مجيد الموسمي، **سوق العمل والنقابات العمالية في اقتصاد السوق الحر**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.

60. طاهر محسن الغالبي واحمد علي صالح ، **التطوير التنظيمي مدخل تحليلي للمفاهيم والعلاقات الاستراتيجيات والعمليات والمناهج والتقنيات**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ، 2010 .

61. طاهر محسن منصور و نعمة عباس الخفاجي، **نظرية المنظمة مدخل العمليات**، دار اليازوري، عمان، 2010.

62. طاهر محسن منصور ووائل محمد صبحي إدريس ، **إدارة الموارد البشرية منظور منهجي متكامل**، دار وائل، عمان، 2007.

63. عبد الباري إبراهيم درة وزهير نعيم الصباغ، **إدارة الموارد البشرية في القرن الواحد والعشرين**، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

64. عبد الرحمن الجاموس، **إدارة المعرفة في منظمات الأعمال وعلاقتها بالمداخل الإدارية الحديثة مدخل تحليلي**، دار وائل ، عمان، 2013**.**

65. عبد الرحيم الهيتي، **إدارة الموارد البشرية**، دار وائل للنشر، عمان، 2003.

66. عبد السلام أبو قحف، **الإدارة الإستراتيجية وإدارة الأزمات**، الدار الجامعية الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2002.

67. عبد السلام أبو قحف، **سياسات وإستراتيجيات الأعمال**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 2004 .

68. عبد العزيز صالح بن حبتور، **الإدارة الإستراتيجية إدارة جديدة في عالم متغير**، دار المسيرة، عمان، 2007.،

69. عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف ،**محاضرات في السلوك التنظيمي** ، مكتبة الإشعاع الإسكندرية ،2002

70. عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، **التنظيم وإدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1998 .

71. عبد الغفار حنفي، **السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2002.

72. عبد الفتاح الصيرفي، **مقدمة في الإحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام SPSS**، دار خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، 2007، ص 540.

73. عبد المعطي عساف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2013.

74. عبد المعطي عساف، **التدريب وتنمية الموارد البشرية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

75. عصام عبد الوهاب الدباغ، **إدارة الأفراد**، دار زهران، عمان، 2008.

76. علي السامي، **إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، القاهرة، 1993.

77. علي السلمي، **إدارة الموارد البشرية** ،دار غريب للنشر والطباعة،القاهرة، 1998.

78. علي عباس، **إدارة الموارد البشرية الدولية**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

79. علي غربي، بلقاسم سلاطنية وإسماعيل قيرة، تنمية الموارد البشرية، دار الهدى للطباعة والنشر،عين مليلة، 2002.

80. علي محمد منصور، **مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم**، مجموعة النيل العربية ، القاهرة، 1999.

81. عمر سعيد وآخرون، **مبادئ الإدارة الحديثة**، دار الثقافة للنشر، عمان، 2003.

82. عمر وصفي عقيلي، **إدارة القوى العاملة**، دار زهران للنشر و التوزيع عمان 1996 .

83. عمر وصفي عقيلي، **إدارة الموارد البشرية المعاصرة، بعد استراتيجي**، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

84. عنابي بن عيسى، **سلوك المستهلك: عوامل التاثير النفسية، الجزء الثاني**، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة الجزائر، 2010.

85. عيسى حيرش، **الإدارة الإستراتيجية**، الوراق للنشر والتوزيع، 2011.

86. غسان عيسى العمري وسلوى أمين السامرائي، **نظم المعلومات الإستراتيجية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008

87. فريد النجار، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية** ،الدار الجامعية ، الإسكندرية1987.

88. فريد النجار، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.

89. فواز التميمي، **إدارة الجودة الشاملة ومتطلبات التأهيل للأيزو9000**، جدارا للكتاب العالمي والنشر والتوزيع،عمان، الأردن،2008.

90. القريوني محمد قاسم، **نظرية المنظمة والتنظيم**، دائر وائل ، عمان، 2006.

91. كاظم حمود ، ياسين كاسب الخرسة ، **إدارة الموارد البشرية** ، دار المصيدة ،جامعة البلقاء التطبيقية ، 2007.

92. كاظم نزار الركابي، **الإدارة الإستراتيجية(العولمة والمنافسة)**، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2004.

93. لحسن باشيوة ونزار عبد المجيد البرواري ومحمد احمد عيشوني، **التميز المؤسسي مدخل الجودة وأفضل الممارسات مبادئ وتطبيقات** ، مؤسسة الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

94. ماجد عبد المهدي مساعدة، **الإدارة الإستراتيجية: مفاهيم، عمليات، حالات تطبيقية**، دار المسيرة، عمان، 2013.

95. مجيد الكرخي: **إدارة الموارد البشرية، مدخل نظري وتطبيقي**،دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2013.

96. محفوظ أحمد جودة، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

97. محمد إسماعيل بلال، **إدارة الموارد البشرية**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، 2004.

98. محمد الصيرفي، **المرجع المتكامل في الإدارة الالكترونية**، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2009.

99. محمد جاسم الشعبان ومحمد صالح الابعج، **إدارة الموارد البشرية في ظل استخدام الأساليب العلمية الحديثة الجودة الشاملة – الهندرة**، دار رضوان للنشر والتوزيع، عمان، 2014.

100. محمد جمال برعي ،**التخطيط للتدريب في مجالات التنمية**، المكتبة الحديثة،القاهرة 1986.

101. محمد سعيد أنور سلطان، **إدارة الموارد البشرية** ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،الاردن2003.

102. محمد سمير احمد، **الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية**، دار المسيرة، عمان، 2009.

103. محمد عبد الفتاح الصيرفي ،**التدريب الإداري** ،دار المناهج للنشر و التوزيع ،عمان 2002.

104. محمد عبد الفتاح باغي ،**التدريب الإداري بين النظرية و التطبيق** ، الرياض جامعة الملك سعود 1983.

105. محمد عمر، **اقتصاد وتخطيط القوى العاملة**، ط03، جامعة دمشق، دمشق ، 1994.

106. محمد هاني محمد، **إدارة الموارد البشرية**، دار المعتز للنشر والتوزيع، 2014.

107. محمود سلمان العميان،**السلوك التنظيمي في منظمات** الأعمال،دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2002.

108. محمود عبد الوهاب العزاوي، **أنظمة إدارة الجودة والبيئة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2002.

109. مدحت محمد أبو النصر، **الإدارة بالحوافز: أساليب التحفيز الوظيفي**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.2012.

110. مصطفى محمود أبو بكر، **الموارد البشرية مدخل لتحقيق الميزة التنافسية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004.

111. مصطفى نجيب شاوش، **إدارة الموارد البشرية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004 .

112. مهدي السامرائي، **إدارة الجودة الشاملة في القطاعين الإنتاجي والخدمي**، جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

113. مهدي حسن زويلف، **إدارة الموارد البشرية**، دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، 2000.

114. موسى اللوزي، **التنمية الإدارية(المفاهيم- الأسس- التطبيقات)**،دار وائل للنشر و التوزيع ،الأردن، 2000.

115. مؤيد سعيد السالم وعادل حرحوش صالح، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، عالم الكتاب والحديث للنشر والتوزيع،الأردن، 2002.

116. نادر أحمد أبو شيخة، **إدارة الموارد البشرية**، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن،2001 .

117. نادر أحمد أبو شيخة، **التنظيم وأساليب العمل** ، دار صفا للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

118. نبيل مرسي خليل، **التخطيط الاستراتيجي**، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1996.

119. نجم عبود نجم، **إدارة الجودة الشاملة في عصر الانترنت**، إثراء للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010.

120. نعيم إبراهيم الظاهر، **إدارة المعرفة**، عمان، الأردن، 2009.

121. نعيم إبراهيم الظاهر، **الإدارة الإستراتيجية**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

122. وسيلة حمداوي ، **إدارة الموارد البشرية**، مديرية النشر لجامعة قالمة، قالمة، 2004.

123. يوسف حجيم الطائي وآخرون، **إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي متكامل**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع عمان، 2006.

124. يوسف حجيم الطائي وآخرون، **نظم إدارة الجودة في المنظمات الإنتاجية والخدمية**، اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.

الرسائل والأطروحات

1. أماني خضر شلتوت، **تنمية الموارد البشرية كمدخل استراتيجي لتعظيم الاستثمار في المورد البشري**، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 2009.
2. جمال إبراهيم محمد نتيل، **دور التدريب في تطوير كفايات مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في قطاع** غزة، رسالة ماجستير قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، عمادة الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية-غزة، 2007.
3. **حسن فلح حسن**، رسالة ماجستير ، **إستراتيجية توظيف الموارد البشرية وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية دراسة تطبيقية في قطاع الاتصالات** الأردنية، جامعة الشرق الأوسط، 2009.
4. حسن يرقي، **إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في المؤسسة الاقتصادية، حالة مؤسسة سوناطراك**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007-2008.
5. حماد محمود الرقب **واقع إدارة التغيير لدى وزارات السلطة الفلسطينية**، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، 2008
6. حنان عثمان عمسيب محّمد، ، **إستراتيجية التغيير التنظيمي المخطط في إطار مدخل إدارة الجودة الشاملة بالتطبيق على المنشآت الصناعية في السودان قطاع الصناعات الغذائية 2000-2006**، أطروحة دكتوراه، جامعة أم درمان، **2007.**
7. خالد محمد كايد الحياصات، **علاقة كفاءة وفعالية إستراتيجية إدارة الموارد البشرية بالأداء المؤسسي في المؤسسات الصحفية الأردنية** ، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2005
8. رأفت أبو فرحانة، **أهمية الموارد البشرية في استقطاب أنماط التنمية في الدول العربية** ، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، معهد العلوم الاقتصادية، 1994-1995.

9. ريم رمضان، **إدارة التغيير في التطوير التنظيمي دراسة لمنظمات سورية** ، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، 2005،

10. زيد صالح حسن سميع، الوظيفي **أثر الثقافة التنظيمية على الأداء** ، دراسة تطبيقية على القطاع المصرفي اليمني، رسالة ماجستير، جامعة حلوان.

11. سالم احمد مبارك باوادي، ، **تحليل البيئة الداخلية ومكونات التخطيط الاستراتيجي بجامعة حضر موت**، مذكرة ماجستير ، جامعة عدن. 2008.

12. سحر محمد محمود فوطة ، **أثر توافق التخطيط الاستراتيجي والتخطيط للموارد البشرية على أداء الشركات المساهمة العامة في الاردن**، أطروحة دكتوراه، جامعة عمان للدراسات العليا، 2008.

13. عبد الرحمن نصيرة، آ**ليات تطوير التنافسية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية في ظل تحرير التجارة الميزة الخارجية**، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية، جامعة البليدة، 2006.

14. عبد العزيز عبد العال، **إدارة الجودة ودورها في بناء الشركات**، أطروحةدكتوراه، الجامعة الدولية، السعودية، 2010،

15. عبد الكريم الغزالي، **أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذالقرارات في شركات الاردنية**، التأمين رسالة ماجستير، جامعة الشرق الاوسط ، 2011-2012

16.عبد الله بن عطية الزهراني، **أثر الثقافة التنظيمية على أداء العاملين بالمملكة العربية السعودية دراسة ميدانية مقارنة بين المنظمات الحكومية والخاصة**، أطروحة دكتوراه، جامعة دمشق، **2008**

17. عبد المحسن أحمد حاجي حسن، **ممارسات إدارة الموارد البشرية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي، دراسة تطبيقية في شركة زين الكويتية للاتصالات الخلوية** ،رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط، 2010

18. عبد المليك مزهودة، **مساهمة لإعداد مقاربة تسييرية مبنية على الفارق الإستراتيجي**، أطروحة دكتوراه، جامعة باتنة، الجزائر، 2007.

19. عبد الوهاب سويسي، **الفعالية التنظيمية: تحديد المحتوى والقياس باستعمال أسلوب لوحة القيادة**، أطروحة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2004.

20. فريد خميلي، **الوظيفة واستقطاب الموارد البشرية في مجمع صيدال بعنابة**، مذكرة ماجستير، جامعة تبسة، 2008 .

21. محمد بن أحمد بن محمد الفزاري، **أثر الثورة التكنولوجية المعاصرة على تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية نموذج وزارة التربية والتعليم بسلطنة** عمان، جامعة تشرين، سوريا، **2009.**

22. محمد دهان، **الاستثمار التعليمي في راس المال البشري: مقاربة نظرية ودراسة تقييمية لحالة الجزائر**، أطروحة دكتوراه، جامعة منتوري قسنطينة، 2009-2010.

23. مساعدية عماد، **دور إستراتيجية تنمية الموارد البشرية في تحقيق المسؤولية الاجتماعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية** دراسة حالة بعض المؤسسات، رسالة ماجستير، جامعة سطيف1، 2014 .

24. موفق محمد الضمور، **واقع التخطيط الاستراتيجي للموارد البشرية للقطاع العام في الأردن** ، أطروحة دكتوراه، الأكاديمية العربية للعلوم المالية والمصرفية ، 2008.

25. نابتي سامي، **دور برامج تدريب الموارد البشرية في تحسين نوعية الخدمة بالمؤسسة-محاولة دراسة حالة** بالمركز الاستشفائي الجامعي الحكيم بن باديس بقسنطينة CHUC- مذكرة ماجستير، جامعة قسنطينة، 2009.

المجلات والمؤتمرات

1. إبراهيمي عبد الله، **دور التكوين في تثمين وتنمية الموارد البشرية**، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد7 ، بسكرة، 2005.
2. أحمد عبد وإسماعيل الصفار، **تأثير رأس المال البشري في الأداء المصرفي**، دراسة تحليلية لآراء عينة من موظفي المصارف التجارية الأردنية، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 70، 2008.
3. بروش زين الدين ولحسن هدار، **دور الثقافة التنظيمية في إدارة التغيير في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس والمراقبة بالعملة**، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد الأول، جوان2007.

4. بن ثامر كلثوم وفراحتية العيد، **الاستثمار في رأس المال البشري وأثره على إدارة الإبداع في المنظمات المتعلمة**، ملتقي دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.

5. حسين حريم و رشاد الساعد، **الثقافة التنظيمية وتأثيرها في بناء المعرفة التنظيمية، دراسة تطبيقية في القطاع المصرفي الأردني**، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد2، عدد 2، 2006.

6. رابح عرابة وحنان بن عوالي، **ماهية رأس المال الفكري والاستثمار في رأس المال البشري**، ملتقى حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في ظل الاقتصاديات الحديثة،13و14 ديسمبر 2011، جامعة حسبية بن بوعلي الشلف.

7. شريفي إبراهيم، **دور رأس المال البشري في النمو الاقتصادي في الجزائر دراسة قياسية للفترة 1964-2010**، الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد8، 2012.

8. الصالح أسماء و رشاد نايف ، **المعرفة الضمنية ودورها في تنمية وتطوير الموارد البشرية في ظل الإدارة المعولمة**، مؤتمر دولي، جامعة الجنان، لبنان. 2012.

9. صالح مفتاح، **إدارة الموارد البشرية وتسيير المعارف في خدمة الكفاءات المعارف**، الملتقى الدولي حول التنمية البشرية وفرص الاندماج في اقتصاد المعرفة والكفاءات البشرية، جامعة ورقلة، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، 2004.

10. فرعون أمحمد و محمد ايليفي، **الاستثمار في رأس مال البشري كمدخل حديث لإدارة الموارد البشرية بالمعرفة.** ملتقي دولي حول رأس المال الفكري في منظمات الأعمال العربية في الاقتصاديات الحديثة، 13و14 ديسمبر 2011، جامعة الشلف.

11. محمود علي الروسان ومحمود محمد العجلون، **اثر رأس المال الفكر في الإبداع في المصارف الأردنية**، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 26، العدد 2، 2010.

12. الهلالي الشربيني الهلالي، **إدارة رأس المال الفكري وقياسه وتنميته كجزء من إدارة المعرفة في مؤسسات التعليم العالي**، مجلة بحوث التربية النوعية، عدد 22 يوليو 2011.

13. بشير عبد العظيم البنا، **رأس المال الفكري ركيزة أساسية للتنمية البشرية في المنطقة العربية**، *www iefpedia.com/arab، تاريخ 06-05-2005.*

المـراجـــــع

المراجع باللغة الأجنبية

1. . Jean Pierre Citeau, **Gestion de Ressource Humaines: principe généraux et cas pratique**, Dalloz, armondcolin, 3ed, 1994 .
2. alan walter steiss, **Strategic Management for Public and Nonprofit Organizations,** new York, marcel dekker ,2003**.**
3. Allan Manning **Strategic Management of Crises in Small and Medium Businesses**, Melbourne, Australia ,2004.
4. Andrew .f.suku, **la personnel management ashore course of professionals trading and development** –new york- john wily and son 1977.
5. Angela Baron & Michael Armstrong , **human capital management** , London and Philadelphia, 2007.
6. B Hiriyappa , **strategic management for chartered accountants,** New Age International (P) Ltd., Publishers, 2008.
7. Bernard M. Bass and Ronald E. Riggio **Transformational Leadership**, London, Lawrence Erlbaum Associates, 2006.
8. Bradley W. Hall, **The New Human Capital Staregic**, American Management Association, New York ,2008.
9. Carol l , Barbeito , **Human resource policies and procedures for nonprofit organization**, new jersey, 2004 **.**
10. Chandler Alfred Chandler, **Stratégies et Structures de L'entreprise**, les éditions d'organisation, paris, 1989**.**
11. Cland levy leboye**, Evaluation du personnel**, Paris, 2ed, 1996.
12. Dimitri Dimitri Weiss, **les ressources humaines**, paris, edition d'organisation, 2001.
13. G.R. Terry et C.G. **Frenk linm, les principe de management**, paris, economica, 8 eme ed, 1985 .
14. Gerry Johnson et autres, **Stratégique Pearson**, 7éme édition, , paris, 2005.
15. Guy,Triolaire**, l'enterprise et son enviroment économique**, Sirey, 2ed,1994 .
16. H. koontz et O.'Donnel, **Management: principes, méthodes et méthodes de gestion**, Québec, Mcgraw- will éditeurs.
17. H. koontz et O.'Donnel, **Management: principes, méthodes et méthodes de gestion**, Québec, Mcgraw- will éditeurs,2002.
18. Hiriyappa B, **Strategic Management**, New Age International, 2008.
19. J.P Détrie et autres, **Strategor**, 3éme édition, dunod, paris , 1997**.**
20. Jean Marie Peretti, **Ressources Humaines**, Paris, Vuibert, 5ed, 1999.
21. Jean Marie Peretti, **tous DRH**, paris: édition d organisation, 2003.
22. Jocaueline Rarraud. Francoise kittel, et Martine moule, **la fonction Ressources Humaines: Métiers, compétance et formation**, paris, duned, 2ed, 2004.
23. Kavanagh, M. **The Impact of Leadership and Change Management Strategy on Organizational Culture and Individual Acceptance of Change during a Merger**. BritishJournal of Management, Vol. 17 ,. 2006.
24. levy leboye, **Evaluation du personnel**, Paris, 2ed, 1996.

25. Loic Cadin, Francis Guérin**, Frédérique Pigeyre, Gestion Des Ressources Humaines: Pratique et éléments Dethorie**, Paris, Dumond, 2002.
26. Louiz Moutinho, **Strategic Management in Tourism**, CAB International, new York, 2000.
27. Michael Armstrong**, strategic human resource management ,** London and Philadelphia, 3 edition , 2006.
28. Philip Sadler**, ,**Strategic Management, Kogan Page Limited, United States, 2003.
29. Sekion et autre, **Gestion Ressource Humaines**, Canada, ISBN édition, 2001.
30. Wichinsky, L. Organizational Culture and Organizational Climate and Collaborative Capacity for Planning. **Unpublished doctoral Dissertation**. MiamiUniversity.USA. 2008.
31. Wilbur A , **Human Resource Development For The Food Industries**, CTI publication,, 1994 .
32. Woodhall, M. **Human Capital concepts. In G. Psacharopoulos (Ed.),** Economics of education: Research) nd studies ,Oxford: Pergamon,1987.
33. Lothgren, Anders, **, The Legal Protection of Structural Capital**, Thesis in law, submit to Gothenburg school of Economics and Commercial, 1999.

الملاحق

الملحق(1) أداة الدراسة

تحية طيبة وبعد:

السادة والسيدات الأفاضل نضع بين أيديكم استبيان معد للقيام بإعداد أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية بعنوان**" أثر التغيرات البيئية على توظيف وتنمية الموارد البشرية في المؤسسة" .**

ونأمل منكم مساعدتنا بمعلوماتكم وخبرتكم والإجابة على الأسئلة بدقة وبكل موضوعية بما يسهم في تحسين البحث العلمي، ونؤكد لكم أن كل ما ستصرحون به من معلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستحول إلى مؤشرات رقمية تستخدم في التحليل فقط.

في الأخير لكم منا كل الشكر والتقدير على وقتكم وجهدكم وحسن تعاونكم.

السنة الجامعية: 2014-2015

الباحث: فريد خميلي

الملاحـــق

الرجاء وضع علامة(×) في الخانة التي توافق رأيكم

القسم الأول: البيانات الشخصية

1- الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2- العمر: 35 فأقل ☐ من35 إلى 40 ☐ من41 إلى 50 ☐ اكبر من50 ☐

3- المستوى التعليمي: بكالوريا فأقل ☐ ليسانس ☐ مهندس دولة ☐
ماستر ☐ ماجستير ☐ دكتوراه ☐

4- الخبرة المهنية اقل من 5 ☐ من 5 إلى 10 ☐ أكبر من 10 ☐

5- ولاية العمل: .....

القسم الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول: التغير في البيئة الداخلية: ويشمل التغير في الأبعاد الآتية:

الرقم	العبـارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: الإستراتيجية						
1	للمؤسسة أهداف ورسالة واضحة المعالم قابلة للتجسيد					
2	لإستراتيجية المؤسسة القابلية للتغير من وقت لآخر حسب الظروف					
3	تغير المؤسسة من إستراتيجيتها نتيجة للتغير في بيئتها					
4	ينبغ التغير في إستراتيجية المؤسسة من قناعة المدير بضرورة التغيير					
5	يحقق التغير في إستراتيجية المؤسسة الأهداف المنوطة به					
البعد الثاني: الهيكل التنظيمي						
1	يوجد في المؤسسة هيكل تنظيمي غير معقد يحقق الأهداف					
2	يسهل الهيكل التنظيمي للمؤسسة عمليات الاتصال بين الرئيس					

	والمرؤوسين					
3	يتميز الهيكل التنظيمي للمؤسسة بالمرونة أمام التغيرات البيئية					
4	تقوم المؤسسة بتغيير هيكلها لمواجهة التغيرات البيئة					
5	إن التغير في الهيكل التنظيمي دائما يحقق الأهداف					
البعد الثالث: نمط القيادة						
1	يتمتع قائدي بمواصفات ومهارات القيادة الناجحة					
2	يهتم القائد بحل كل المشكلات في الوقت المناسب					
3	يغير قائدي من أسلوب قيادته بتغير الموقف الذي تمر به المؤسسة					
4	لقائدي القدرة على مواجهة التغيرات البيئية وإيجاد الحلول المناسبة لها					
5	أثق في قدرة قائدي على مواجهة كل التغيرات البيئية والاستفادة منها					
البعد الرابع: الثقافة التنظيمية						
1	للمؤسسة ثقافة تنظيمية قوية تمكنها من تحقيق الأهداف					
2	ثقافة المؤسسة مشتقة من واقع البيئة التي تعمل بها					
3	تغير المؤسسة من ثقافتها التنظيمية لتستجيب لمتطلبات التغيير البيئي					
4	تهتم المؤسسة بترسيخ الثقافة الجديدة لدى العمال عن طريق مشاركة العمال فيها					
5	يحقق التغير في الثقافة التنظيمية الأهداف التي سطرت له					
البعد الخامس: الموارد						
1	يوجد بالمؤسسة عمال ذوي خبرات ومهارات عالية					
2	تتوفر المؤسسة على موارد مالية تساعدها على تحقيق أهدافها					
3	تتوفر المؤسسة على المعدات والآلات اللازمة لانجاز الأعمال					
4	تقوم المؤسسة بتغيير مواردها البشرية آو المالية آو المعدات والآلات بما يساعدها على مواجهة التغييرات البيئية					
5	تستغل المؤسسة التغير في مواردها استغلالا امثلا					

المحور الثاني: التغير في البيئة الخارجية :ويشمل التغير في الأبعاد الآتية

الرقم	العبـارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
البعد الأول: البيئة الاقتصادية						
1	ترصد المؤسسة باستمرار التغير في معدلات الفائدة لوضع الاستراتيجيات المناسبة لهذه التغيرات					
2	تهتم المؤسسة بالتغير في معدل التضخم الموجود في الاقتصاد لما له من تأثير على نشاطها					

3	تتابع المؤسسة باهتمام التغير في معدل النمو الاقتصادي وتضع الاستراتيجيات المناسبة للتكيف معه					
4	تهتم المؤسسة بمتابعة التغيرات الحاصلة على مستوى الميزان التجاري وتغير من سياساتها نتيجة لتغيره					
5	تهتم المؤسسة بالتغيرات الحاصلة في الناتج القومي وتضع استراتيجياتها وفقا لهذا التغير					
البعد الثاني: البيئة الاجتماعية والثقافية						
1	تعمل المؤسسة دائما على تحليل بيئتها الاجتماعية لتستفيد من الفرص ولتواجه التهديدات فيها					
2	تراقب المؤسسة دائما درجة التحضر الموجودة في بيئتها لمعرفة مدى تغيرها					
3	ترصد المؤسسة العادات والتقاليد والتغيرات الحاصلة عليهما لاستفادة منها					
4	تهتم المؤسسة بمعرفة المستوى التعليمي والثقافي للمجتمع التي تعمل فيه وتتابع التغيرات الحاصلة فيهما للاستفادة منها					
5	ان نجاح المؤسسة في تحقيق اهدافها مرتبط بمدى معرفة التغيرات الاجتماعية والثقافية ووضع الاستراتيجيات المناسبة للاستفادة منها					
البعد الثالث: البيئة التكنولوجية						
1	تقوم المؤسسة بتحليل بيئتها التكنولوجية لاستغلال الفرص التكنولوجية ومواجهة التهديدات المترتبة عن ذلك					
2	ترصد المؤسسة التغير الحاصل في التكنولوجيا لما له من تأثير على الطلب					
3	إن التغير في التكنولوجيا يؤدي الى تغيير في العمليات الإنتاجية من خلال استخدام تقانة حديثة					
4	تغير المؤسسة من أساليب انتاجها لمسايرة التغيرات التكنولجية					
5	ان التغير في التكنولوجيا يؤدي الى تغير في نظم دعم القرارات في المؤسسة					
البعد الرابع: البيئة السياسية والقانونية						
1	تحلل المؤسسة وباستمرار بيئتها السياسية والقانونية للتماشي معها والاستفادة منها					
2	ترصد المؤسسة التغير في النظام السياسي وفلسفة الحكومة لما له من تأثير على نشاطها					
3	أن الاستقرار الأمني يزيد من فرص نجاح المؤسسة					

4	تهتم المؤسسة باستمرار التغير الحاصلة في قوانين العمل والاستثمار لتطبيقها					
5	تولي المؤسسة اهتمام بالغا بتطبيق قوانين حماية المستهلك وحماية البيئة حتى لا تتعارض مع النقابات الخاصة بهما وذلك فانه تتابع دائما التغيرات الحاصلة في هذه القوانين والحركات.					
البعد الخامس: البيئة الخارجية المباشرة						
1	تدرس المؤسسة التغيرات الحاصلة في أذواق زبائنها لتلبيتها					
2	تسعى المؤسسة إلى استيعاب الطلب المتزايد					
3	تدرس المؤسسة إمكانية استغلال تكنولوجيا جديدة لتلبية رغبات زبائنها					
4	للمؤسسة قدرة عالية تساعدها على التفاوض مع الموردين					
5	تقوم المؤسسة بدراسة التغيرات التي قد تحصل في قوة تفاوض مورديها					

المحور الثالث: توظيف الموارد البشرية

الرقم	العبـارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تهدف المؤسسة إلى توظيف الكفاءات والمهارات للعمل بها					
2	تضع المؤسسة برنامج استقطاب فعال يهدف إلى جذب اكبر عدد ممكن من الكفاءات والمهارات					
3	تعتمد المؤسسة على مصادر الاستقطاب الخارجي وتقوم بالإعلان عن الوظائف الشاغرة بها					
4	إن عملية الاختيار بين المتقدمين لطلب الوظيفة يكون على أساس المطابقة لمواصفات الوصف الوظيفي المعمول به					
5	تضع المؤسسة عند اختيار المتقدمين اختبارات مناسبة تتماشى ومواصفات شغل الوظيفة					
6	تقوم المؤسسة بإجراء المقابلة مع المتقدمين لشغل الوظيفة وتعتبرها أساس لعملية التعيين					
7	أرى أن المؤسسة نجحت في وضع الرجل المناسب في المكان المناسب وفي الزمن المناسب.					

المحور الرابع: تنمية الموارد البشرية

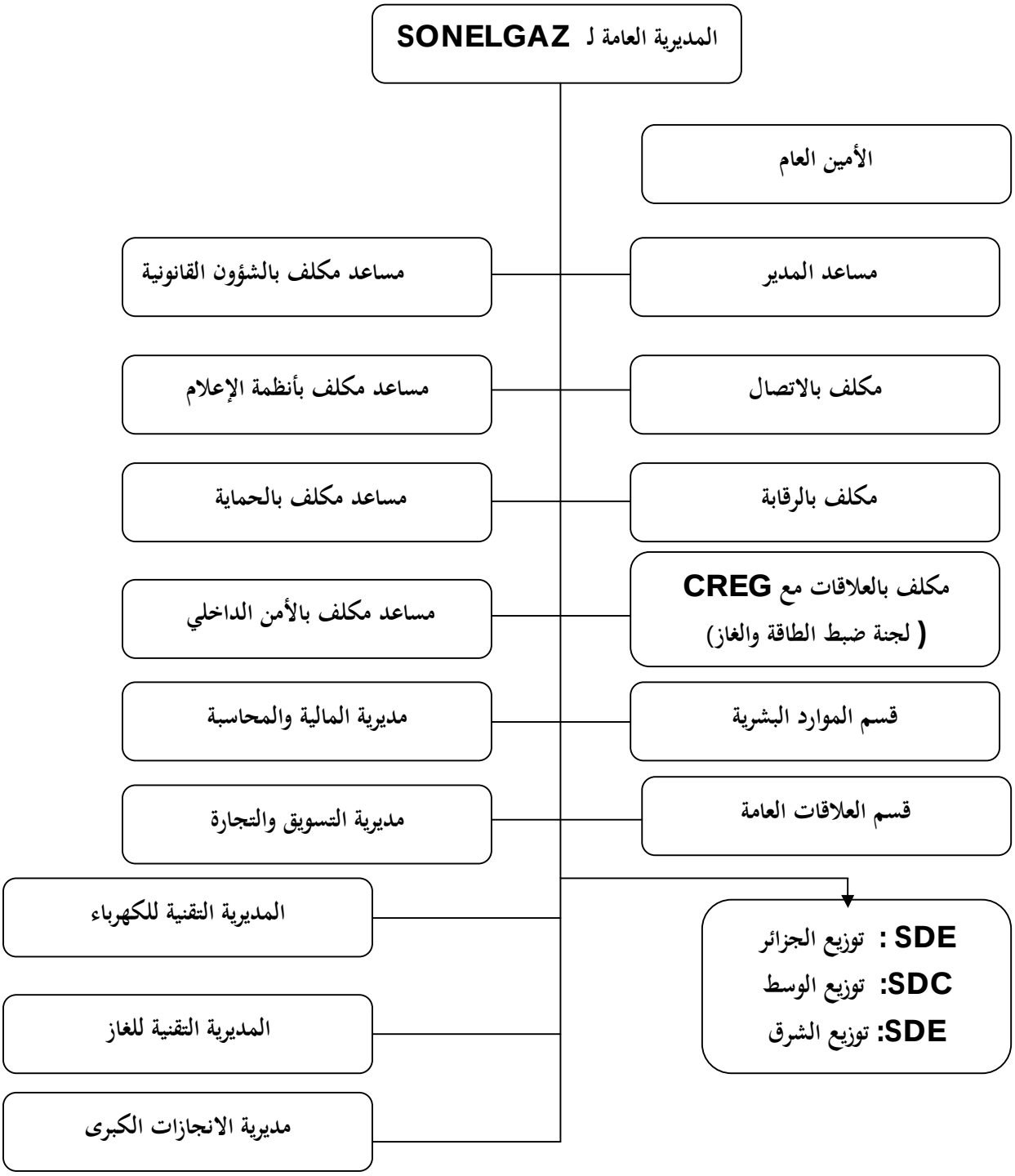
الرقم	العبـارة	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تقوم المؤسسة بتنمية مواردها البشرية بعد كل عملية توظيف					
2	تهدف عملية التنمية إلى إكساب الأفراد المهارات والسلوكيات المناسبة					

	لمتطلبات الوظيفية					
3	تختار المؤسسة الأماكن والأوقات المناسبة لإجراء تنمية لمواردها البشرية					
4	تتماشى المادة التدريبية المقدمة في برامج تنمية الموارد البشرية مع متطلبات شغل الوظيفية					
4	تختار المؤسسة الأفراد المؤهلين للقيام بعملية تنمية مواردها البشرية					
6	تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها التدريبية انطلاقا من نتائج تقييم أداء مواردها البشرية وبالتالي فهي تختار الأفراد الذين يخضعون للتدريب بنجاح					
7	أرى أن أداء وسلوكيات الأفراد تحسنت بعد عمليات التنمية مما يدل على نجاح المؤسسة في برامجها الخاصة بتنمية مواردها البشرية					

المصدر: إعداد الباحث

الملاحـــق

الملحق(02) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة SONELGAZ



المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على وثائق الشركة

الملحق (03) التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول محور التغير في البيئة الداخلية

البعد الأول

1		2		3		4		5	
غير موافق بشدة	1	غير موافق بشدة	0	غير موافق بشدة	0	غير موافق بشدة	1	غير موافق بشدة	2
غير موافق	10	غير موافق	1	غير موافق	1	غير موافق	5	غير موافق	9
محايد	24	محايد	11	محايد	24	محايد	27	محايد	26
موافق	32	موافق	40	موافق	31	موافق	24	موافق	24
موافق بشدة	13	موافق بشدة	28	موافق بشدة	24	موافق بشدة	23	موافق بشدة	19
Total	80	Total	80	Total	80	Total	80	Total	80

البعد الثاني

1		2		3		4		5	
غير موافق	7	محايد	19	غير موافق بشدة	3	غير موافق بشدة	2	غير موافق بشدة	4
محايد	25	موافق	33	غير موافق	7	غير موافق	10	غير موافق	13
موافق	33	موافق بشدة	28	محايد	16	محايد	22	محايد	20
موافق بشدة	15	Total	80	موافق	29	موافق	33	موافق	27
Total	80			موافق بشدة	25	موافق بشدة	13	موافق بشدة	16
				Total	80	Total	80	Total	80

البعد الثالث

1		2		3		4		5	
غير موافق	3	غير موافق	1	غير موافق بشدة	1	غير موافق بشدة	2	غير موافق بشدة	2
محايد	25	محايد	15	غير موافق	9	غير موافق	18	غير موافق	18
موافق	34	موافق	40	محايد	12	محايد	16	محايد	16
موافق	18	موافق	24	موافق	37	موافق	31	موافق	31

	بشدة		بشدة						
80	Total	80	Total	21	موافق بشدة	13	موافق بشدة	13	موافق بشدة
				80	Total	80	Total	80	Total

البعد الرابع

1		2		3		4		5	
3	غير موافق بشدة	12	محايد	12	محايد	3	غير موافق بشدة	4	غير موافق بشدة
9	غير موافق	37	موافق	37	موافق	10	غير موافق	11	غير موافق
25	محايد	31	موافق بشدة	31	موافق بشدة	20	محايد	15	محايد
29	موافق	80	Total	80	Total	31	موافق	27	موافق
14	موافق بشدة					16	موافق بشدة	23	موافق بشدة
80	Total					80	Total	80	Total

البعد الخامس

1		2		3		4		5	
11	غير موافق	7	غير موافق	10	غير موافق	3	غير موافق بشدة	3	غير موافق بشدة
25	محايد	14	محايد	23	محايد	10	غير موافق	14	غير موافق
34	موافق	26	موافق	24	موافق	21	محايد	22	محايد
10	موافق بشدة	33	موافق بشدة	23	موافق بشدة	35	موافق	21	موافق
80	Total	80	Total	80	Total	11	موافق بشدة	20	موافق بشدة
						80	Total	80	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (04) التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول محور التغير في البيئة الخارجية

البعد الاول

1		2		3		4		5	
غير موافق بشدة	1	محايد	18	غير موافق بشدة	1	غير موافق بشدة	1	غير موافق بشدة	1
غير موافق	9	موافق	41	غير موافق	5	غير موافق	5	غير موافق	5
محايد	25	موافق بشدة	21	محايد	19	محايد	26	محايد	19
موافق	30	Total	80	موافق	31	موافق	32	موافق	31
موافق بشدة	15			موافق بشدة	24	موافق بشدة	16	موافق بشدة	24
Total	80			Total	80	Total	80	Total	80

البعد الثاني

1		2		3		4		5	
غير موافق بشدة	9	غير موافق	3	غير موافق	10	غير موافق بشدة	3	غير موافق بشدة	3
غير موافق	20	محايد	18	محايد	23	غير موافق	10	غير موافق	14
محايد	39	موافق	35	موافق	24	محايد	21	محايد	22
موافق	12	موافق بشدة	24	موافق بشدة	23	موافق	35	موافق	21
موافق بشدة	80	Total	80	Total	80	موافق بشدة	11	موافق بشدة	20
						Total	80	Total	80

البعد الثالث

1		2		3		4		5	
غير موافق	15	غير موافق	3	غير موافق	8	غير موافق بشدة	2	غير موافق	11
محايد	18	محايد	18	محايد	30	غير موافق	7	محايد	29
موافق	30	موافق	32	موافق	24	محايد	24	موافق	20
موافق	17	موافق	27	موافق	18	موافق	32	موافق	20

بشدة			بشدة		بشدة			بشدة
Total	80	موافق بشدة	15	Total	80	Total	80	Total
		Total	80					

البعد الرابع

1		2		3		4		5	
غير موافق	7	غير موافق	6	غير موافق	5	غير موافق	10	غير موافق	9
محايد	28	محايد	15	محايد	30	محايد	21	محايد	30
موافق	32	موافق	30	موافق	22	موافق	34	موافق	24
موافق بشدة	13	موافق بشدة	29	موافق بشدة	23	موافق بشدة	15	موافق بشدة	17
Total	80	Total	80	Total	80	Total	80	Total	80

البعد الخامس

1		2		3		4		5	
غير موافق بشدة	3	غير موافق بشدة	1	غير موافق بشدة	2	غير موافق بشدة	1	غير موافق بشدة	3
غير موافق	4	غير موافق	1	غير موافق	5	غير موافق	6	غير موافق	8
محايد	24	محايد	15	محايد	16	محايد	29	محايد	24
موافق	35	موافق	31	موافق	38	موافق	33	موافق	26
موافق بشدة	14	موافق بشدة	32	موافق بشدة	19	موافق بشدة	11	موافق بشدة	19
Total	80	Total	80	Total	80	Total	80	Total	80

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (05) التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول محور توظيف الموارد البشرية

1		2		3		4		5		6		7	
5	غير موافق	9	محايد	2	غير موافق	2	غير موافق	1	غير موافق بشدة	1	غير موافق	2	غير موافق بشدة
21	محايد	35	موافق	36	محايد	24	محايد	7	غير موافق	27	محايد	3	غير موافق
33	موافق	36	موافق بشدة	36	موافق	30	موافق	30	محايد	42	موافق	19	محايد
21	موافق	80	Total	6	موافق	24	موافق	26	موافق	10	موافق	39	موافق

	بشدة				بشدة		بشدة				بشدة		
80	Total			80	Total	80	Total	16	موافق بشدة	80	Total	17	موافق بشدة
								80	Total			80	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (06) التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول محور تنمية الموارد البشرية

1		2		3		4		5		6		7	
6	غير موافق	1	غير موافق	4	غير موافق	20	محايد	2	غير موافق بشدة	22	محايد	1	غير موافق بشدة
22	محايد	8	محايد	22	محايد	37	موافق	6	غير موافق	40	موافق	2	غير موافق
31	موافق	38	موافق	39	موافق	23	موافق بشدة	26	محايد	18	موافق بشدة	13	محايد
21	موافق بشدة	33	موافق بشدة	15	موافق بشدة	80	Total	32	موافق	80	Total	46	موافق
80	Total	80	Total	80	Total			14	موافق بشدة			18	موافق بشدة
								80	Total			80	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق(07)التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أهمية تحليل البيئة الداخلية

1		2		3		4		5	
3	غير موافق	7	غير موافق	1	غير موافق بشدة	2	غير موافق	22	محايد
15	محايد	29	محايد	8	غير موافق	21	محايد	55	موافق
32	موافق	24	موافق	23	محايد	54	موافق	3	موافق بشدة
30	موافق بشدة	20	موافق بشدة	32	موافق	3	موافق بشدة	Total	80
80	Total	80	Total	16		Total	80		
				80	Total				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (08)التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أهمية تحليل البيئة الخارجية

1		2		3		4		5	
2	غير موافق	3	غير موافق بشدة	1	غير موافق	10	محايد	3	غير موافق
22	محايد	8	غير موافق	12	محايد	37	موافق	21	محايد
53	موافق	24	محايد	34	موافق	33	موافق بشدة	39	موافق
3	موافق بشدة	31	موافق	33	موافق بشدة	80	Total	17	موافق بشدة
80	Total	14	موافق بشدة	80	Total			80	Total
		80	Total						

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (09)التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أهمية بمدى استعمال تحليل SWOT

1		2		3		4		5	
1	غير موافق	1	موافق غير بشدة	8	غير موافق	2	موافق غير بشدة	3	موافق غير بشدة
15	محايد	9	موافق غير	28	محايد	18	موافق غير	9	موافق غير
40	موافق	12	محايد	28	موافق	16	محايد	25	محايد
24	موافق بشدة	37	موافق	16	موافق بشدة	31	موافق	29	موافق
80	Total	21	موافق بشدة	80	Total	13	موافق بشدة	14	موافق بشدة
		80	Total			80	Total	80	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (10)التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أهمية العنصر البشري

1		2		3		4		5	
3	غير موافق بشدة	4	غير موافق بشدة	3	غير موافق	1	غير موافق	1	غير موافق بشدة
10	غير موافق	11	غير موافق	21	محايد	15	محايد	9	غير موافق
20	محايد	15	محايد	39	موافق	40	موافق	12	محايد
31	موافق	27	موافق	17	موافق بشدة	24	موافق بشدة	37	موافق
16	موافق بشدة	23	موافق بشدة	80	Total	80	Total	21	موافق بشدة
80	Total	80	Total					80	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (11)التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول المواصفات المطلوبة في مدير إدارة الموارد البشرية

1		2		3		4		5	
8	غير موافق	20	محايد	23	محايد	18	محايد	15	محايد
28	محايد	58	موافق	54	موافق	60	موافق	65	موافق
28	موافق	2	موافق بشدة	3	موافق بشدة	2	موافق بشدة	80	Total
16	موافق بشدة	80	Total	80	Total	80	Total		
80	Total								

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (12)التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أهمية وضع الرجل المناسب في المكان المناسب

1		2		3		4		5	
1	غير موافق بشدة	17	محايد	26	محايد	13	محايد	4	غير موافق بشدة
2	غير موافق	60	موافق	52	موافق	62	موافق	11	غير موافق
13	محايد	3	موافق بشدة	2	موافق بشدة	5	موافق بشدة	15	محايد
46	موافق	80	Total	80	Total	80	Total	27	موافق
18	موافق بشدة							23	موافق بشدة
80	Total							80	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (13) التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول معوقات التوظيف

1		2		3		4		5	
7	غير موافق	4	غير موافق بشدة	1	غير موافق بشدة	5	غير موافق	22	محايد
12	محايد	10	غير موافق	9	غير موافق	28	محايد	55	موافق
42	موافق	15	محايد	11	محايد	27	موافق	3	موافق بشدة
19	موافق بشدة	27	موافق	37	موافق	20	موافق بشدة	80	Total
80	Total	24	موافق بشدة	22	موافق بشدة	80	Total		
		80	Total	80	Total				

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (14)التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد العينة المتعلقة أهمية الاختبارات

1		2		3		4		5	
18	محايد	1	غير موافق	21	محايد	2	غير موافق بشدة	3	غير موافق بشدة
45	موافق	19	محايد	50	موافق	18	غير موافق	9	غير موافق
17	موافق بشدة	55	موافق	9	موافق بشدة	16	محايد	25	محايد
80	Total	5	موافق بشدة	80	Total	31	موافق	29	موافق
		80	Total			13	موافق بشدة	14	موافق بشدة
						80	Total	80	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (15)التكرارات المتعلقة باجابات افراد العينة حول تحديد الاحتياجات التدريبية

1		2		3		4		5	
21	محايد	10	محايد	3	غير موافق	6	غير موافق	14	محايد
52	موافق	66	موافق	17	محايد	12	محايد	44	موافق
7	موافق بشدة	4	موافق بشدة	51	موافق	38	موافق	22	موافق بشدة
80	Total	80	Total	9	موافق بشدة	24	موافق بشدة	80	Total
				80	Total	80	Total		

المصدر: اعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (16)التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول مشكلات التدريب

1		2		3		4		5	
5	محايد	12	محايد	11	غير موافق	7	غير موافق	3	غير موافق
35	موافق	37	موافق	29	محايد	28	محايد	15	محايد
40	موافق بشدة	31	موافق بشدة	20	موافق	32	موافق	39	موافق
80	Total	80	Total	20	موافق بشدة	13	موافق بشدة	23	موافق بشدة
				80	Total	80	Total	80	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (17)التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة الجودة الشاملة

1		2		3		4		5	
2	غير موافق	4	غير موافق	3	غير موافق	4	غير موافق بشدة	2	غير موافق بشدة
7	محايد	26	محايد	14	محايد	4	غير موافق	5	غير موافق
71	موافق	43	موافق	59	موافق	28	محايد	22	محايد
80	Total	7	موافق بشدة	4	موافق بشدة	35	موافق	42	موافق
		80	Total	80	Total	9	موافق بشدة	9	موافق بشدة
						80	Total	80	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss

الملحق (18)التكرارات المتعلقة بإجابات أفراد عينة الدراسة حول إدارة المعرفة

1		2		3		4		5	
2	غير موافق بشدة	20	محايد	3	غير موافق	16	محايد	5	غير موافق بشدة
6	غير موافق	50	موافق	21	محايد	57	موافق	12	غير موافق
28	محايد	10	موافق بشدة	51	موافق	7	موافق بشدة	19	محايد
41	موافق	80	Total	5	موافق بشدة	80	Total	31	موافق
3	موافق بشدة			80	Total			13	موافق بشدة
80	Total							80	Total

المصدر: إعداد الباحث بالاعتماد على برنامج spss