

## أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في دعم جهود التطوير في المؤسسات الاقتصادية (دراسة حالة شركة CONDOR)

### The impact of human resources management strategies on support for development efforts in Economic institutions

ط.د/ قادري أحمد معراج<sup>1</sup>، أ.د / خالد بوجعدار<sup>2</sup>

<sup>1</sup>مخبر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع، جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل،

[Kadri\\_ahmed90@yahoo.fr](mailto:Kadri_ahmed90@yahoo.fr)

<sup>2</sup>مخبر المغرب الكبير للاقتصاد والمجتمع، جامعة عبد الحميد مهري- قسنطينة،

[khaledboudjadar@yahoo.fr](mailto:khaledboudjadar@yahoo.fr)

تاريخ النشر: 2021/7/1

تاريخ القبول: 2021/4/20

تاريخ الاستلام: 2021/1/16

### ملخص:

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية على الجهود المبذولة لتحقيق التطوير والتجديد من طرف في المؤسسات الاقتصادية الناشطة بقطاع الإلكترونيك بالجزائر من خلال استطلاع آراء عينة من العاملين بشركة كوندور وللإجابة عن اشكالية الدراسة قمنا باستخدام المنهج الوصفي والتحليلي بحيث تم تصميم استبيان ووزع على عينة عشوائية من العاملين بالمؤسسة محل الدراسة قدرها 65 مفردة، وحللت البيانات المتحصل عليها ببرنامج SPSS، وقد خلصت الدراسة إلى أن اكثر استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية تأثيرا على جهود التطوير في شركة كوندور هي استراتيجية التعويضات، في حين لا يوجد أي أثر لاستراتيجيات التوظيف، التدريب، تقييم أداء في دعم جهود التطوير المبذولة من قبل شركة كوندور.

**كلمات مفتاحية:** إدارة موارد بشرية استراتيجية، التطوير التنظيمي.

تصنيف JEL: M53, M12, M10

### Abstract:

The study is aimed at finding an impact of the strategies of the human resource management to the efforts to achieve development and innovation by the enterprise The Algerian economy. The descriptive and analytical method was used so that a questionnaire was designed and distributed to a random sample of 65 employees in the companies under study, and the data obtained in the SPSS program were. The results of the study concluded the compensation strategy has an impact on development efforts while not there is any impact on other strategies.

**Keywords:** Strategy; Human resources management; organizational Development.

**Jel Classification Codes:** M53, M12, M10

المؤلف المرسل: قادري أحمد معراج [Kadri\\_ahmed90@yahoo.fr](mailto:Kadri_ahmed90@yahoo.fr)

1. مقدمة:

في ظل التغيرات والتطورات التي تشهدها بيئة الأعمال المعاصرة والتي مست شتى المجالات ارتبطت كفاءة المنظمات بشكل كبير بمدى قدرتها على مواجهة التغيرات هذا من خلال احداث التطوير في السياسات والأنظمة والقواعد المتبعة وكذلك في قدرات الأفراد حتى تتمكن من حل المشاكل ومجابهة التحديات المحيطة بها. ويمثل التطوير التنظيمي إحدى المداخل التي تمكن من تحقيق التوازن والتناسق بين جماعات العمل وبين أساليب ونظم الأداء وكذلك رفع كفاءة ومستوى العاملين، ويعرف التطوير التنظيمي على أنه سلسلة الجهود المستمرة والبعيدة المدى والهادفة إلى تحسين قدرات المنظمة على استيعاب ومواكبة التطورات لحل المشكلات ومواجهة التحديات.

وقد كان أهم ما أسفرت عنه التحولات والتطورات العالمية تنامي الاهتمام بالموارد البشرية وازدياد الوعي بأهميته كأصل اساسي من اصول المنظمة، فالمنظمات اليوم بحاجة الى ابتكارات وجودة شاملة حتى يتسنى لها التميز والمنافسة، وهذا ما تملكه وتصنعه الكفاءات البشرية، فالموارد البشري المتميز اصبح يمثل أصولاً غير ملموسة للمنظمات توازي الأصول المادية، وكذلك في ظل الثورة المعلوماتية الحالية وصعوبة التحكم فيها وتشغيلها اصبح النظر الى الاصول البشرية على انها اصول استراتيجية يجب تسييرها بعناية فائقة، لكونها اصبحت جزءا اساسيا ومكملا للتسيير الاستراتيجي للمنظمات، اين يقاس نجاح المنظمة في تسيير اصولها الاخرى بمدى حسن تسييرها لمواردها البشرية. وفي هذه الدراسة سنحاول التطرق الى دور إدارة الموارد البشرية من خلال استراتيجياتها الوظيفية في عملية تحديث المنظمة وجعلها أكثر تكيفاً مع متغيرات المحيط من خلال تعزيزها للجهود التطويرية.

### 1.1. إشكالية الدراسة

الانفتاح الاقتصادي الذي تشهده الجزائر على مختلف الأسواق وخاصة في قطاع الإلكترونيك والذي يشهد ديناميكية تغيير سريعة وتنافسية عالية أدت إلى التأثير على ثقافة الاستهلاك للفرد الجزائري من حيث حرية الاختيار بين المنتجات المعروضة في هذا القطاع ما حتم على المؤسسات الناشطة فيه استخدام كل ما هو متاح أمامها في سبيل المحافظة على الزبائن وتحقيق رضاهم ومن ثم تحقيق التنافس والنمو وذلك بتبنيها للتطوير والتجديد حيث اصبح عليها ضرورة الاهتمام بالموارد البشرية ولا سيما مع محدودية المصادر التنافسية المادية حيث بات التركيز على الموارد البشرية يشكل بديلا استراتيجيا للعديد من المؤسسات. بناء على ما سبق نطرح التساؤل التالي: ما أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز جهود التطوير في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية؟ ويندرج ضمن هذا التساؤل الرئيسي الأسئلة الفرعية التالية: ما مستوى تطبيق مؤسسة الدراسة للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية؟، ما هو واقعتبني مؤسسة محل الدراسة للتطوير على مستوى المنظم؟

### 2.1. فرضيات الدراسة: تماشيا مع تساؤلات الدراسة تم طرح الفرضيات التالية:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** تتبنى المؤسسة محل الدراسة جهودا تطويرية بمستوى مرتفع، ولديها مستوى مرتفع من ممارسات استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية .

**الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجهود التطويرية في المؤسسة محل الدراسة.

### 3.1. أهداف الدراسة وأهميتها:

يهدف من خلال هذه الدراسة إلى معرفة واقع استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ومستويات الجهود التطويرية في المؤسسات الناشطة في قطاع الإلكترونيك بالجزائر وكذلك تقييم مدى التزامها في تطبيق ذلك، وكذلك الكشف للتأثير لاستراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز التطوير إضافة إلى ذلك نسعى إلى تقديم مجموعة من التوصيات والحلول بناء على نتائج الدراسة التطبيقية. تكتسي هذه الدراسة أهميتها من الأهمية البالغة لقطاع الإلكترونيك والذي يعتبر من بين القطاعات الناشئة في الجزائر التي تعول عليه لتحقيق النهضة الاقتصادية والصناعية خارج مجال المحروقات. ولأهمية الموضوع الذي يبرز المورد البشري بصفته الرأسمال الحقيقي والمورد الاستراتيجي الذي يوجه بقية الموارد الأخرى نحو تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسات وفي الرفع من قدراتها في تحقيق التغيير والتجديد.

### 4.1. مجتمع وعينة الدراسة:

تمثل مجتمع الدراسة في جميع المؤسسات الاقتصادية الناشطة في قطاع الإلكترونيك بالجزائر لما يمثله هذا القطاع من أهمية في الاقتصاد الوطني. ونظرا لصعوبة تغطية جميع المؤسسات تم اختيار شركة كوندور الكترونيكس (SPA Condor électroniques) وهي شركة مختصة في صناعة التجهيزات الالكترونية والكهرومنزلية وأجهزة الاعلام الآلي التي مقرها بولاية برج بوعرييريج. وشركة وقد تم توزيع أداة الدراسة على عينة عشوائية شملت مجموعة من إطارات المؤسساتين حيث وزعت 65 استبيان تم استرجاعها كلها كانت منهم 64 استبيان صالح للتحليل بنسبة 98.4% من اجمالي الاستبيانات الموزعة.

### 5.1. منهج الدراسة:

نظرا لطبيعة الدراسة اعتمد المنهج التحليلي والوصفي في عرض الإطار النظري للدراسة من خلال الاعتماد على مختلف مراجع الأدب الإداري من كتب، مقالات المنشورة، وغيرها من الدراسات العلمية ذات الصلة بموضوع الدراسة، وفي الجانب التطبيقي تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة حيث تم تصميم استبيان بناء على دراسات سابقة تناولت موضوع الدراسة. ووزع هذا الاستبيان على عينة الدراسة بهدف جمع البيانات الأولية التي تم معالجتها فيما بعد بمجموعة من الأساليب الإحصائية (المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية، اختبار t للعينة الواحدة، اختبار التباين الأحادي anova، تحليل الانحدار المتعدد) بغية الوصول للنتائج واختبار الفرضيات.

**6.1. الدراسات السابقة:** يعتبر موضوع احداث التطوير وإدارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية من المواضيع التي نالت الاهتمام من قبل العديد من الباحثين الذين قاموا بدراساتها في مختلف القطاعات وعلى مختلف المستويات. وفيما يلي نورد بعض هاته الدراسات:

• دراسة عبد الرؤوف عز الدين (2006) بعنوان إدارة التغيير واستراتيجيات الموارد البشرية في سوق تنافسي دراسة حالة مؤسسات الاتصال في الجزائر، رسالة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، مسيلة. هدفت الدراسة إلى التعرف على الاستراتيجيات المعتمدة من قبل المؤسسات الناشطة في قطاع الاتصال في عملية التغيير ودور إدارة الموارد البشرية في تحقيق ذلك وضمان تأقلمها مع البيئة المتغيرة باستمرار، وكانت من بين نتائج الدراسة أن مدخل التطوير التنظيمي يعتبر كأحد مداخل التغيير الذي يشتمل على لتنظيم المؤسسي ويسمح له بالتأقلم مع التحولات التي تشهدها البيئة على الصعيد الداخلي والخارجي، على المؤسسات الاعداد بشكل جيد للتغيير وذلك بحسن تدريب القادة واشراك العمال في عملية التغيير وتحفيزهم على ذلك.

• دراسة يوسف كامل عايد الزيايين (2013) بعنوان  
أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تعزيز الميزة التنافسية دراسة على القطاع المصرفي الأردني ، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 04 العدد 28، جامعة الجزائر. هدفت هاته الدراسة إلى التعرف على واقع تطبيق استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في القطاع المصرفي الأردني وتوظيفها في تعزيز الميزة التنافسية للمصارف. وفي سبيل ذلك وزع ال الباحث 330 استبانة على عينة عشوائية من العاملين بالمصارف التجارية في محافظات إقليم الجنوب بالأردن، وبرزت نتائج الدراسة أن مستويات تقييم العاملين في القطاع المصرفي الأردني لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية كان إيجابي وذا مستوى متوسط وانه هناك علاقة ارتباط بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وتعزيز الميزة التنافسية لدى المصارف التجارية الأردنية.

• دراسة نوري منير وقوادي معمر فضيلة (2017) بعنوان نموذج مقترح لأثر تطبيق الإدارة الاستراتيجية في إحداث التغيير التنظيمي – دراسة تطبيقية على عينة من مدراء مؤسسة اتصالات الجزائر، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية. العدد 17، جامعة حسيبة بن بو علي ، الشلف. هدفت الدراسة إلى تقديم نموذج مقترح لقياس أثر الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية في احداث التغيير من خلال التغيير في الهيكل التنظيمي والتكنولوجيا وسلوك الأفراد، وتم استخدام الاستبيان كأداة للدراسة حيث وزع على عينة من مدراء اتصالات الجزائر قدرها 60 مدير، برزت الدراسة وجود علاقة ارتباط قوية بين الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية واحداث التغيير.

• دراسة أحمد يوسف ودلهوم محمد الأمين (2019) بعنوان الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية وعلاقتها بتحسين أداء المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مجمع صيدال لصناعة الأدوية، مجلة بحوث الإدارة والاقتصاد، المجلد 01 العدد 01، جامعة الجلفة. هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع الاستراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية بمجمع صيدال ومدى مساهمتها في تحسين الأداء الكلي للمجمع وأهم العوامل المؤثرة في تطبيقها، وقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على تحليل البيانات المتحصل عليها من مديرية الموارد البشرية للمجمع، وقد توصلوا لمجموعة نتائج من بينها ان استراتيجيات المعاصرة لإدارة الموارد البشرية مكنت المجمع من تحقيق العديد من الأهداف المسطرة كالنمو والتطور التي كانت نتاج تحسن أدائه ككل وأداء مختلف الوحدات التنظيمية التي

حققت أكبر قدر ممكن من الإنتاج وبمستوى مناسب من الجودة ما أكسب المجمع تنافسية مبنية على تدنية التكاليف، وكذلك كان للاستراتيجيات المعاصرة أثرا بالغ على البيئة الاجتماعية حيث مكنت المجمع من تبني مفاهيم المسؤولية الاجتماعية.

## 2. الإطار النظري للدراسة:

**1.2. الجذور التاريخية للتطوير التنظيمي:** مصطلح التطوير التنظيمي لم يأت من فراغ كما لم يظهر دفعة واحدة بل ساهمت مصطلحات عديدة تدعو في جوهرها إلى التغيير والتحسين في بلورة مفهوم التطوير التنظيمي، إذ بدأ التطوير التنظيمي بالانتشار مع نهاية 1945 في معهد ماسوشوتس للتكنولوجيا MIT، وتأثر بصورة جذرية بأعمال كيرت لوين، وكارل روجز وابراهيم ماسلو، ويعتبر البحث المسحي والتغذية العكسية الذي طبقها ليكرت اعتماداً على نموذج البحث العلمي لكيترت لوين بغرض تحسين الكفاءة التنظيمية أحد أهم العوامل الرئيسية في نشأة حقل تطوير المنظمات، إضافة إلى تطبيقات الأساليب المعملية التي ساهم فيها كل من ماكروجر ووكهارد من خلال تطبيقها على القطاع الصناعي في الولايات الأمريكية منذ 1960، كما ساهم شيرد وبلاك في تحسين أساليب عمل المجموعات من خلال تدريب الحاسوبية والذي نتج عنه ما يعرف بدراسة الشبكة الإدارية لبلاك وموتون (القحطاني، 2007). وبشكل عام فقد ظهرت عدة محاولات من قبل الباحثين والمختصين في مجال التطوير التنظيمي في حصر تاريخ تطوره ونشأته في مراحل وفترات زمنية، فاختلّفوا في عددها غير أنهم على اتفاق بأن ما يعرف بالتدريب المعلمي، البحث المسحي والتغذية العكسية والراجعة مثلت اللبنة الأساسية لظهور هذا المفهوم.

**2.2. مفهوم التطوير التنظيمي:** يعتبر التطوير التنظيمي مفهوم حديث نسبياً، لذلك كان من الصعوبة على الباحثين والكتبيين في علم الإدارة إعطاء تعريف موحد ومتفق عليه للتطوير التنظيمي وذلك لكون كل واحد منهم ركز على جانب معين في تعريفه للتطوير التنظيمي، فالإتجاه المعاصر لاستخدام مصطلح التطوير التنظيمي والذي يشير إلى مجموعة وسائل التدخل للتغيير والمهارات والنشاطات والأساليب المستخدمة لمساعدة العنصر البشري والمنظمة لتكون أكثر كفاءة. وعلى الرغم من سهولة هذا التعريف إلا أنه لا يوجد تعريف متفق عليه بين الباحثين والكتاب فهناك عدة تعاريف تتفاوت فيما بينها فهناك من يشير إليه بكونه عملية تغيير وآخرون يرون أنه عملية تحسين أو تحديث وتجديد وخلاف عدم التفاهم هذا حول مفهوم ونظريات وتطبيقات التطوير التنظيمي بين المهتمين بهذا الحقل الحديث إلا أنه هناك اتفاق حول طبيعة الحقل وخصائصه. وفيما يلي أهم التعاريف التي تطرقت لمفهوم التطوير التنظيمي:

عرف **Richard Beckhard** التطوير التنظيمي بأنه: " جهد مخطط على مستوى التنظيم ككل تدعمه الإدارة العليا لزيادة فعالية التنظيم من خلال تدخلات مخططة في العمليات التي تجري في التنظيم مستخدمين في ذلك المعارف التي تقدمها العلوم السلوكية". ويعتبر هذا التعريف الذي قدمه ريتشارد بيكهارد أكثر التعاريف شمولية لما احتواه من متغيرات مختلفة حيث اعتبر التطوير هو جهد تنموي مخطط أي انه يتضمن برنامج

تشخيصي على مستوى المنظمة وليس بالعشوائي حيث يحمل في طياته خطط واستراتيجية للاستفادة من كافة الموارد، وكذلك هو شامل للتنظيم ككل بكافة هياكله ومستوياته ويكون تحت اشراف الإدارة العليا.(الطجم، 2009) أما **French & Bell** فإنهما يعرفان التطوير التنظيمي بأنه "جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة المنظمة على حل مشكلاتها وتجديد ذاتها من خلال إدارة مشاركة وتعاونية وفعالة لمناخ التنظيم، تعطي تأكيداً خاصاً للعمل الجماعي الشامل.(الباقي، 2003) ويعرف كل من **Porras & Robertson** التطوير التنظيمي بأنه "مجموعة من النظريات والقيم والاستراتيجيات والأساليب القائمة على علم السلوك وتهدف إلى التغيير المخطط لوضع العمل التنظيمي بهدف مساعدة تحسين الفرد وتطوير الأداء التنظيمي من خلال تعديل سلوكيات أعضاء التنظيم في العمل" (جونور، 2000)، ويعرف الباحث **Beer** التطوير التنظيمي بأنه " عملية تخص جميع مجالات التنظيم، وهي تتضمن جمع البيانات، والتشخيص وتخطيط التنفيذ والتدخلات والتقييم الذي يهدف إلى زيادة الانسجام بين الهيكل التنظيمي والعمليات والاستراتيجيات والأفراد، والثقافة وإلى تطوير حلول جديدة وخلاقة للتنظيم وتطوير قدرة المؤسسات على تحسين ذاتها وتجديدها، وهذا كله بالاستعانة بنظريات العلوم السلوكية والبحث العلمي" (بلعيد، 2016)، ويرى **Blacke & Moutton** التطوير التنظيمي على أنه " الطريقة النظامية لإحداث التغيير والتي تتميز بوجود نموذج للتفكير المنهجي من تعليم الفرد إلى تطوير المؤسسة، والتركيز على المشاعر والصفات السلبية الموجودة بالبيئة التنظيمية التي تعوق مسار المؤسسة، التأكيد على مواجهة وعلاج الصراعات التنظيمية كبدائية أساسية لحل المشكلات، تطبيق عديد من أساليب الراسة التنظيمية والتنمية الذاتية كأدوات لإحداث التغيير المطلوب" (بلعيد، 2016).

من خلال ما سبق يمكن القول بأن التطوير التنظيمي ذلك الجهد طويل المدى والمدار والموجه والمدعوم من قبل الإدارة العليا، ينتج عنه إحداث تعديلات أو تحسينات في مكونات المنظمة سواء كان ذلك بشكل كلي أو جزئي وذلك بهدف زيادة فعالية المنظمة وتحسين أدائها أو تحقيق رؤيتها المستقبلية أو التكيف مع المتغيرات البيئية، ويعتمد في سبيل ذلك على مجموعة من التقنيات والأساليب المستمدة من العلوم السلوكية كما يركز بشكل أساسي على إدارة الثقافة التنظيمية وتشجيع العمل الجماعي والتعاوني.

**3.2. دوافع تبني مفهوم التطوير التنظيمي وأهدافه:** تواجه المنظمة العديد من المتغيرات والمستجدات في بيئة عملها، كما تتعرض للعديد من الضغوط التي تفرض عليها إحداث التغيير والتطوير التنظيمي وعملية التغيير والتطوير التنظيمي لا تحدث بطريقة عفوية أو تلقائية فهي ترتبط بأهداف مدروسة ومخططة كما أنه هناك أسباب ومبررات تدعو المنظمة إلى إجراء التطوير تختلف باختلاف طبيعة المنظمات وبيئتها.

**دوافع تبني التطوير التنظيمي:** هناك العديد من الأسباب والمتغيرات التي تدفع بالمنظمات نحو القيام بالتطوير التنظيمي، وترتبط هذه الأسباب ببيئة المنظمة الداخلية التي تتعلق بطبيعة المنظمة وحجمها، مناخها وهيكلها التنظيمي والأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف وإدارة أفرادها وتتضمن التغييرات في أهداف المؤسسة ورسالتها وأغراضها

أو رؤيتها وكذلك التغيرات في هياكل العمالة والوظائف وعلاقات العمل وتطور وزيادة مستوى طموحات العاملين وحاجاتهم فالعاملين لديهم طموحات متجددة وحاجات متنوعة جعلت الإدارة تبحث عن الوسيلة المناسبة لمساعدة الأفراد على التكيف بالإضافة إلى التغيرات في الأساليب الإدارية المتبعة والإجراءات ومعايير العمل. كما ترتبط بالبيئة الخارجية للمنظمة على اعتبار المنظمة هي نظام مفتوح على البيئة الخارجية فهي تتأثر بطريقة أو بأخرى بالتغيرات التي تحدث في مكونات البيئة الخارجية (السياسية، الاقتصادية، التكنولوجية، الثقافية...)

**أهداف التطوير التنظيمي:** بين أهداف التطوير التنظيمي ما يلي (صالح، 2010):

- تحسين الكفاءة والفاعلية التنظيمية وزيادة الإنتاجية، عن طريق تجديد الوسائل والأساليب والأفكار وتحديثها باستمرار، مما يسهم في حسن استثمار الموارد ورضا أصحاب المصالح وبالتالي تحقيق الأهداف المرسومة.
- زيادة ممارسة الإدارة الجماعية عن طريق ترسيخ قيم المشاركة والاندماج والممارسات الديمقراطية وهذا سيساهم في تقليل الصراع والتناقض وزيادة روح التعاون.
- زيادة القدرة التكيفية للمنظمة مما ينعكس على تسريع استجابتها لمتطلبات الزبائن وبالتالي تحسين وضعها التنافسي، الظفر بالبقاء كواقع والبحث عن التميز كطموح.
- تشجيع اعتماد الهياكل العضوية بدلا من الهياكل الميكانيكية للتخلص من البيروقراطية القتالة، التي تتجاوز الحدود المنطقية أحيانا، وكسر قيودها غير المبررة التي تقاوم التغيير والتطور.
- تحديث الاستراتيجيات والمهارات الإدارية لتغيير الثقافة التنظيمية وإخراج القمة الاستراتيجية والمديرين التنفيذيين من الأطر التقليدية للتفكير.
- يرمي التطوير التنظيمي إلى تغيير الثقافة السائدة في المنظمات، بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل التنافس وسيطرة طرف واحد.
- إن نظرة التطوير التنظيمي للمنظمات وتنميتها هي نظرة شمولية كلية تنبع من فلسفة نظرية النظم، ومن هنا فإنها ترمي إلى تحسين جميع الأنظمة الفرعية في المنظمة.
- تشجيع الإبداع الفردي من خلال دعم المبادرات وتهيئة المناخ الملائم له.
- المساهمة في التكامل والمواءمة بين أهداف الأفراد وحاجات المنظمة وأهدافها.
- زيادة فاعلية الجماعات والفرق على الاندماج والمشاركة في العمل والأداء وصناعة القرارات واتخاذها عن طريق تعليمهم سلوكيات التعاون والثقة وتكامل الأدوار.

#### 4.2. استراتيجيات إدارة الموارد البشرية:

**1.4.2 مفهوم الإدارة الاستراتيجية الموارد البشرية:** تعتبر إدارة الموارد البشرية من أكثر الحقول العلمية والفكرية المختلف في أمرها والتي تعددت فيها المفاهيم وتباينت لتأثرها بحقول معرفية أخرى كعلم النفس الصناعي علوم الاجتماع والسلوك التنظيمي. فاختلقت آراء الكتاب والباحثين في تعبيرهم عن النشاط المسؤول عن إدارة النشاط البشري في المنظمة فمنهم من استعمل مصطلح إدارة الأفراد قاصدا بذلك إدارة الأفراد العاملين بالمنظمة ومنهم من استعمل

مصطلح إدارة الموارد البشرية ليقصد بذلك النشاط المسؤول عن إدارة الموارد البشرية سواء من كان منهم ضمن القوى العاملة بالمنظمة أو من هم قادرين على العمل ولم تنتهياً لهم الفرصة للعمل بالمنظمة، ويذهب فريق ثالث إلى النظر إلى النشاط من زاوية نظر محاسبية ويعدده مسئولاً عن "إدارة رأس المال البشري" في المنظمة مركزين على كون العنصر البشري من الأصول المهمة التي يجب مراعاة معياري العائد والتكلفة في الحصول عليه. (الهيبي، 2005). وفيما يلي اهم تعريفات إدارة الموارد البشرية: عرفت بأنها: " النشاط الخاص بتخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة العنصر البشري بالمنظمة، من خلال رسم السياسات المتعلقة بالاختيار والتدريب والأجور والحوافز وتقييم الأداء وتوفير الخدمات الصحية والاجتماعية وصولاً إلى الإحالة إلى المعاش، بهدف تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بها والمجتمع" (أبولنصر، 2007) وقد عرفها **G. Dessler** بأنها مجموعة الممارسات والسياسات المطلوبة لتنفيذ مختلف الأنشطة المتعلقة بالنواحي البشرية التي تحتاج إليها الإدارة لممارسة وظائفها على أكمل وجه، وتتضمن: الاستقطاب والاختيار، التدريب ومكافأة الأفراد وتقييم أدائهم. (ديسلر، 2005)، ويرى **LoicCadin** أن إدارة الموارد البشرية هي " مجموعة من الأنشطة (التوظيف، التعويضات، التدريب، إدارة الأداء..) التي توفر للمنظمة احتياجاتها من الموارد البشرية من حيث الكمية والجودة" (**Cadin**، 2007).

وتعرف الادارة الاستراتيجية لإدارة الموارد البشرية على أنها: "الإدارة الاستراتيجية التي تهتم بوضع الاستراتيجيات والسياسات المتعلقة بالموارد البشرية بحيث تكون ملائمة مع الفرص البيئية واستراتيجيات الأعمال والهيكل التنظيمي بهدف تحقيق المزايا التنافسية من خلال العنصر البشري" (**Çalışkan**، 2010) وحسب (الشيخ، 2008) "هي عملية اتخاذ القرارات التي تحقق تكيف أنظمة الموارد البشرية مع بيئتها التنافسية اعتماداً على مجموعة استراتيجيات تعمل في الأخير في سبيل دعم الاستراتيجية الكلية للمنظمة". يعتبر (**Michael**، 2008) الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية بأنها المنهج الذي يحدد للمنظمة كيف سيتم تحقيق أهداف المنظمة من خلال الأفراد، عن طريق تكامل استراتيجيات الموارد البشرية واستراتيجيات المنظمة. كما تعرف الادارة الاستراتيجية للموارد البشرية على انها" مجموعة الاستراتيجيات والخطط الموجهة لإدارة التغيير في نظام الموارد البشرية، والتي تعمل على تدعيم استراتيجية المنظمة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية لمواجهة التغيرات التي تواجه المنظمة في ظل الظروف البيئية المحيطة" (ابوبكر، 2004). انطلاقاً مما سبق من تعاريف استراتيجية الموارد البشرية، نقول بأن استراتيجية إدارة الموارد البشرية هي مجموعة الخطط طويلة الأجل لتنمية وتطوير الموارد البشرية بالمنظمة والتي تتضمن جملة من السياسات والبرامج المرتبطة بوظائف إدارة الموارد البشرية والهادفة لتوجيه المنظمة في ظل استراتيجياتها والتغيرات المحيطة بيها في بيئتها التنافسية.

**2.4.2 خصائص الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية:** من بين ما تختص به الإدارة الاستراتيجية للموارد البشري عن الإدارة التقليدية ما يلي: تهتم بالجانب البشري لأنه مصدر لتوليد القيمة التي لا يمكن تقليدها من طرف المنافسين وفي الوقت نفسه تعتبره مصدرا مستداما للميزة التنافسية وهو أصلٌ استراتيجيٌ منفرد من بين أهم الأصول الفكرية التي تراهن عليه الإدارة العليا كثيرا، تعتبر استراتيجية الموارد البشرية جزءا وظيفيا من الاستراتيجية الكلية للمنظمة لذلك يجب الربط بينهما لتحقيق التكامل، المنظمة وإدارة الموارد البشرية ليستا معزولتين عن بيئتهما الخارجية لذلك فوضع استراتيجية للموارد البشرية دون تحليل للبيئة الخارجية يعتبر بئرا للاستراتيجية وبنفس القدر تكون الأهمية للبيئة الخارجية، للإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية دورا عاما في تنمية الثقافة التنظيمية وتوجيهها لخدمة أهداف المنظمة. (حمدي، 2013).

**3.4.2 استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية:** تشتمل هذه الاستراتيجيات إلى مجموعة السياسات والممارسات التي تمارس في المنظمات والتي تهدف إلى إحداث تكامل بين استراتيجية الموارد البشرية مع استراتيجية تلك المنظمات. ويتم التركيز هنا على السياسات والممارسات التالية:

**استراتيجية التوظيف للموارد البشرية:** تشمل مجمل الخطط والسياسات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لإيجاد احتياجاتها المستقبلية من الموارد البشرية واستقطاب المؤهلين الراغبين في العمل ومن ثم اختيار أفضل المتقدمين منهم. ولاستراتيجية التوظيف دورا بالغا في انجاح استراتيجية الموارد البشرية والمنظمة ككل من خلال وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وبالتالي تعمل على تقليل التكاليف المترتبة عن سوء اختيار الموارد البشرية من خلال تحديد الاحتياجات والتنبؤ بها ومن ثم الوصف الدقيق لمؤهلات المترشحين المتوقعين مقارنة مع الوظائف المترشح لها مع ضرورة اتباع الأساليب العلمية في الاختيار بينهم واتباع المعايير الأخلاقية والقانونية في ذلك الأمر الذي سيساهم في تعزيز المكانة الاجتماعية للمنظمة.

**استراتيجية تدريب الموارد البشرية:** هي مختلف الجهود والبرامج التنظيمية المستمرة الهادفة إلى أحداث تغييرات سلوكية ومعرفية في الموارد البشرية الحالية والمستقبلية وذلك لإنجاز مهامهم بكفاءة عالية بشكل يساهم في تحقق التطور والتحسين المستمر في أداء المنظمة. لهذا فإن وضع إدارة الموارد البشرية لاستراتيجية تدريبية تلبي الاحتياجات التدريبية الحالية والمستقبلية له أثر كبير على المورد البشري والمنظمة على حد سواء بحيث أنها تمكن الفرد من مواكبة التطورات الحاصلة في حقل العمل واكتساب مهارات وسلوكيات جديدة وتعزيز المعارف السابقة وبالنسبة للمنظمة تساهم في معالجة نقاط الضعف في الأداء حاليا ومستقبلا وتساهم في تحقيقها مفاهيم الجودة بشكل يعزز من قدراتها التنافسية.

**استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية:** تشمل جميع الأنظمة الموضوعية من قبل إدارة الموارد البشرية والتي تهدف إلى دراسة أداء الموارد البشرية وملاحظة سلوكياتهم وتصرفاتهم الوظيفية بشكل يسمح من معرفة مدى قدرتهم على تحقيق أهداف المنظمة وكذلك تحديد مواطن الضعف في أدائهم وأداء المنظمة بشكل كلي. ولهذه الاستراتيجية أهمية بالغة بالنسبة لإدارة الموارد البشرية بحيث من خلال مخرجات هذه الاستراتيجية يمكن تقييم استراتيجية التوظيف وكذلك تخطيط الاحتياجات المستقبلية من الموارد البشرية كما تساعد في وضع البرامج التدريبية وتصميم وصرف التعويضات والحوافز.

**استراتيجية التعويضات:** تتمثل استراتيجية تعويضات للموارد البشرية في آلية تقديم جميع المنافع التي تقدمها إدارة الموارد البشرية للعاملين نظير أدائهم في المنظمة بما يخدم أهداف المنظمة ويساهم في تحقيقها. لذلك تسعى إدارة الموارد البشرية من خلال وضعها لاستراتيجية تعويضات واضحة وعادلة إلى المساهمة في رفع الأداء والجودة، كما تستخدم لجذب موارد بشرية جديدة والحفاظ على الموارد البشرية الحالية خاصة منهم ذوي المهارات والخبرات والمعارف لعالية وتحقيق الدوافع المحفزة لهم بهدف استخراج أفضل ما لديهم.

### 3. الجانب التطبيقي:

#### 3.1 صدق وثبات أداة الدراسة:

من أجل التحقق من ملائمة النموذج وللتحقق من الصدق البنائي لمحاو الاستبيان تم حساب معاملات الارتباط بين متغيرات الدراسة من جهة أخرى تم استخدام معامل **Alpha Cronbach** في حساب ثبات الاستبيان. والنتائج موضحة في الجداول التالية:

الجدول 01 نتائج اختبار معاملات الارتباط

المحاور	استراتيجية توظيف الموارد البشرية	استراتيجية التدريب	استراتيجية تقييم الأداء	استراتيجية التعويضات	استراتيجية التحفيز
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	1				
استراتيجية التدريب	0.395**	1			
استراتيجية تقييم الأداء	0.529**	0.477**	1		
استراتيجية التعويضات	0.475**	0.358**	0.687**	1	
استراتيجية التحفيز	0.741**	0.729**	0.854**	0.811**	1
التطوير على مستوى المنظمة	0.531**	0.429**	0.611**	0.772**	0.811**

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح لنا من خلال الجدول رقم 01 أن جميع معاملات الارتباط للمتغير المستقل في الدراسة استراتيجيات إدارة الموارد البشرية بأبعادها (استراتيجية التوظيف، استراتيجية التدريب، استراتيجية تقييم الأداء، استراتيجية التعويضات) مع بعضها أو مع ظاهرة الدراسة (

التطوير على مستوى المنظمة) كلها كانت موجبة ودالة احصائيا عند مستويات دلالة 0.01، بحيث تراوحت معاملات الارتباط ما بين (0.477 و0.854) ما يعني أن جميع محاور الاستبيان تتمتع بدرجة صدق مرتفعة، وعليه فإن هذه النتائج توضح لنا صدق محاور الاستبيان وارتباطها بشكل يسمح لنا بالتأكد من صلاحية الاستبيان للقياس والاختبار الميداني.

### الجدول 02 نتائج اختبار معاملات الثبات والصدق

معامل الصدق	معامل الثبات (Alpha Cronbach)	العبارات	محاور الاستبيان
0.980	0.793	(08-01)	استراتيجية توظيف الموارد البشرية
0.904	0.819	(16-09)	استراتيجية التدريب
0.850	0.724	(22-17)	استراتيجية تقييم الأداء
0.931	0.868	(31-23)	استراتيجية التوعيات
0.953	0.909	(31-01)	استراتيجية ادارة الموارد البشرية
0.930	0.865	(45-32)	التطوير على مستوى المنظمة
0.967	0.937	45-01	الإجمالي

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال هذه النتائج الموضحة في الجدول رقم 02 يتضح أن القيمة الاجمالية معامل ألفا كرونباخ بلغت 0.937 هي قيمة قوية وجيدة وكذلك بالنسبة للقيمة الاجمالية استراتيجيات إدارة الموارد البشرية حيث بلغت 0.909 و 0.865 بالنسبة للتطوير على مستوى المنظمة. وقد تراوحت قيمة معامل الثبات لمحاور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ما بين (0.724 و0.868). وعلى هذا الأساس نقول أنه توجد علاقة قوية بين عبارات الاستبيان. ونفس الشيء بالنسبة لمعامل الصدق حيث كانت كل القيم قوية وموجبة وعليه نقول أن العبارات التي تدرج ضمن محاور الاستبيان هي صادقة حيث بلغت قيمة معامل الصدق الإجمالي (0,954)، وبناءً على ما سبق نكون قد أكدنا من صدق وثبات استبانة البحث مما يجعلنا على ثقة تامة بصحتها وصلاحيتها لتحليل النتائج والإجابة على تساؤلات البحث واختبار الفرضيات.

**2.3 طبيعة توزيع متغيرات الدراسة:** من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي تم حساب معاملي الالتواء والتفطح، حيث لاختبار طبيعة توزيع متغيرات الدراسة يجب التأكد من أن معامل الالتواء أقل من القيمة 3 وأن معامل التفطح أقل من القيمة 20 عندها يمكننا القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي، والنتائج المتحصل عليها موضحة في الجدول التالي:

### الجدول 03: معاملي الالتواء والتفطح

متغيرات الدراسة	الالتواء	التفطح
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	1.628	2.571

استراتيجية التدريب	0.886	-0.069
استراتيجية تقييم الأداء	1.540	2.176
استراتيجية التعويضات	1.303	1.038
استراتيجيات ادارة الموارد البشرية	1.930	4.914
التطوير على مستوى المنظمة	1.556	2.588

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الموضحة في الجدول رقم 03 أن كلفيم الالتواء لمتغيرات الدراسة أقل من القيمة 3 كما يتبين أيضا أن قيم التفلطح الخاصة بمتغيرات الدراسة أقل من 20 وعليه يمكن القول بأن متغيرات الدراسة تتبع التوزيع الطبيعي.

**3.3 تحليل معامل تضخم التباين والتباين المسموح:** من أجل التأكد من أن متغيرات الدراسة المستقلة غير مرتبطة فيما بينها تم الاعتماد على اختباري معامل تضخم التباين VIF والتباين المسموح Tolerance. بحيث يتوجب الحصول على معامل تضخم التباين لا يتجاوز 10 وقيمة التباين المسموح لا تقل عن 0.1 والنتائج التي تم الحصول عليها موضحة في الجدول التالي:

الجدول 04: معامل تضخم التباين والتباين المسموح

متغيرات الدراسة	معامل تضخم التباين VIF	التباين المسموح Tolerance
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	1.487	0.672
استراتيجية التدريب	1.343	0.744
استراتيجية تقييم الأداء	2.282	0.438
استراتيجية التعويضات	1.959	0.510

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال النتائج التي تم الحصول عليها والموضحة في الجدول رقم 04 أن قيم معامل تضخم التباين كانت تراوحت بين 1.343 و 2.282 وهذه القيم أصغر من 10 وكذلك قيم التباين المسموح التي تم الحصول عليها محصورة بين 0.438 و 0.744 وهي أكبر من 1.0 وعلى هذا الأساس نقول بأن المتغيرات المستقلة غير مرتبطة بشكل كلي وعليه صلاحية النموذج لاختبار الفرضيات.

### 4.3 تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لأفراد العينة:

الجدول 05: البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

البيان	النسبة المئوية	البيان
51.6	33	ذكر
48.4	31	أنثى
32.8	21	30 سنة فأقل
		الفئة العمرية

48.4	31	من 31 إلى 40 سنة	
15.6	10	من 41 إلى 50 سنة	
3.2	2	أكثر من 50 سنة	
1.6	1	ثانوي	المؤهل العلمي
35.9	23	ليسانس	
48.4	31	ماستر	
14.1	9	دراسات عليا	
39.1	25	أقل من 05 سنوات	الخبرة المهنية
31.3	20	من 05 إلى 10 سنة	
26.6	17	من 11 إلى 15 سنة	
3.2	2	من 16 إلى 20 سنة	
6.3	4	عون تنفيذ	المنصب الوظيفي
23.4	15	عون تحكم	
25	16	إطار	
45.3	29	إطار سامي	
100	64	المجموع	

#### المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم 05 يتضح لنا أنه هناك تقارب في نسبة توزيع أفراد العينة من حيث الجنس حيث بلغت نسبة أفراد العينة من الذكور 51.6% في حين نسبة الإناث بلغت 48.4% ، أما توزيع أفراد العينة من حيث الفئة العمرية فإن أغلب أفراد العينة أعمارهم أقل من 40 سنة حيث كان 32.8% من أفراد العينة أعمارهم أقل 30 سنة وبنسبة 48.4% تتراوح أعمارهم من 30 إلى 39 سنة في حين بلغت نسبة أفراد العينة التي تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 49 سنة 15.6% وبنسبة 3.2% من مجموع أفراد العينة كانت لفئة الأفراد الذين أعمارهم تفوق 50 سنة وهذا ما يعكسعي المؤسسات محل الدراسة إلى توظيف فئة الشباب القادرين على تقديم القيمة المضافة التي تسمح لها بالتميز ، كما نلاحظ أيضا أن أغلب أفراد العينة متحصلين على شهادات جامعية حيث توزعت النسب كما يلي: 35.9% لحاملي شهادة الليسانس وبنسبة 48.4% لحاملي شهادة الماستر و 14.1% لحاملي شهادات الدراسات العليا، في حين بلغت نسبة ذوي المستوى الثانوي 1.6% من مجموع أفراد العينة هذا يعكس سياسة المؤسسات المدروسة في توظيفها لذوي المؤهلات العلمية والقادرين على دعم تنافسية المؤسسات، ومن نتائج الجدول نلاحظ توزيع أفراد العينة على حسب الخبرة المهنية الذين خبرتهم أقل من 05 سنوات كانت بنسبة 39.1% وبنسبة 31.3% من أفراد العينة تراوحت سنوات خبرتهم المهنية ما بين 05 و 10 سنوات في حين كانت نسبة الأفراد الذين خبرتهم بين 10 و 15 سنة 26.6% وقد بلغت نسبة الأفراد الذين لديهم خبرة مهنية تفوق 15 سنة 3.2% من اجمالي توزيع أفراد العينة. وبنسبة لتوزيع أفراد العينة حسب المنصب الوظيفي يتضح من خلال نفس الجدول أن أغلب أفراد العينة يتقلدون مناصب مهمة حيث كانت نسبة الأفراد الذين يشتغلون في منصب إطار 25% والذين يشتغلون منصب إطار

سامي بنسبة 45.3% في حين كانت نسبة أعوان التحكم من اجمالي افراد العينة 23.4% وأعوان التنفيذ ما نسبته 6.3%.

**5.3 تحليل اتجاهات الآراء: فيما يلي**  
 يتم تحليل نتائج إجابات أفراد عينة الدراسة المستهدفة على اعتبار أداة البحث الميداني، ومعالجتها إحصائياً لاستعانة بمجموعة من أساليب الإحصاء الوصفي المختلفة وترتيبها بشكلاً تصاعدياً انطلاقاً من العبارة التي لها أكبر متوسط حسابي أو أقل انحراف معياري. وبالنسبة لاتجاه الآراء فيتم تحديدها حسب قيم المتوسط الحسابي حسب الجدول الموالي:

**الجدول 06: اتجاه الآراء.**

المصدر من إعداد الباحثين

اتجاه الآراء	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
قيمة المتوسط الحسابي	(4.20 - 5)	(3.40 - 4.19)	(2.60 - 3.39)	(1.80 - 2.59)	(1 - 1.79)

الجدول 07 اتجاهات آراء أفراد العينة حول محاور استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية

الاستراتيجيات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاتجاه	الترتيب وفق الاتجاه
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	4.17	0.240	موافق	4
استراتيجية التدريب	4.29	0.303	موافق بشدة	1
استراتيجية تقييم الأداء	4.21	0.259	موافق بشدة	3
استراتيجية التعويضات	4.24	0.297	موافق بشدة	2

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال الجدول رقم 07 اتجاهات آراء أفراد العينة حول استراتيجيات إدارة الموارد البشرية كلها كانت بدرجة الموافقة، حيث كانت استراتيجية التدريب في الرتبة الأولى بدرجة موافق بشدة بمتوسط حسابي قدره 4.29 وانحراف معياري بلغ 0.303 أي أن أفراد عينة الدراسة بشركة كوندور على اتفاق بأن شركتهم تقوم بوضع برامج تدريبية تهدف من خلالها إلى الرفع من قدراتهم وذلك بهدف تحقيق أهداف المنظمة.

وفي الرتبة الثانية جاءت استراتيجيات التعويضات بمتوسط حسابي بلغ 4.24 وكذلك جاءت القيمة الاجمالية للانحراف المعياري 0.297 وهي تشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور ومن كل ما سبق يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة في شركة كوندور موافقون على أن مؤسستهم تضع لها استراتيجيات للتعويضات عادلة وواضحة وتتسم بكونها مرنة تأخذ بالحسبان الخبرة المهنية وكذلك مخرجات عملية تقييم الأداء كما أنها تساهم في تحفيز والحفاظ على الموارد البشرية وخاصة منهم القدرات والكفاءات الإبداعية بحيث تتناسب مع توقعات الموارد البشرية ومتطلبات العمل الذي يؤديه وكذلك مع ما هو سائد في

السوق خاصة لدى المنافسين لها في الصناعة كما أن استراتيجية التعويضات والتحفيز لدى المؤسسات محل الدراسة تتنوع من تعويضات وحوافز مادية لتشمل حتى الحوافز المعنوية. كما يتضح من خلال الجدول رقم أن المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع عبارات استراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية التي جاءت في الرتبة الثالثة بلغ 4.21 بانحراف معياري قدره 0.259 وهي تشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور. ومن كل ما سبق يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة في مؤسسة الدراسة على اتفاق بأن مؤسساتهم لها استراتيجية تقييم الأداء واضحة ومحددة لكل قسم من المؤسسة و تعتبر دليلا لمدى تحقيق الأهداف المسطرة كما انه من خلالها يتم وضع المعايير التي من خلالها تتم عليه صرف المكافآت والحوافز وكذلك تصميم البرامج التدريبية.

وأخيرا جاءت استراتيجية توظيف الموارد البشرية حيث المتوسط الحسابي الإجمالي لجميع عبارات محور بلغ 4.17 جاءت القيمة الاجمالية للانحراف المعياري 0.240 وهي تشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول عبارات هذا المحور. ومن كل ما سبق يمكن القول أن أفراد عينة الدراسة في شركة كوندور متفقون وموافقون على أن مؤسساتهم تضع استراتيجية واضحة للتوظيف قائمة على أسس علمية ومدروسة في تقدير الاحتياج من الموارد البشرية وبنهم يسعون من خلالها لاستقطاب احسن الكفاءات وذوي الخبرات ويتبعون في ذلك أسس عادلة وفق القوانين وسياسات التشغيل.

### 6.3 اختبار الفرضيات:

**1.6.3 الفرضية الرئيسية الأولى:** تتبنى المؤسسة محل الدراسة جهودا تطويرية ولديها مستوى مرتفع من ممارسات استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية.

لاختبار الفرضية الرئيسية والفرضيات المنبثقة منها تم استخدام اختبار **t-test** للعينة الواحدة والنتائج موضحة في الجدول التالي:

الجدول 08 نتائج اختبار t-test للفرضية الرئيسية الأولى

المتغير	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t الجدولية	قيمة t المحسوبة	درجة الحرية	مستوى الدلالة Sig
استراتيجيات إدارة الموارد البشرية	4.23	0.215	1.671	45.700	64	0.000
التطوير على المستوى المنظمة	4.22	0.250	1.671	38.978	64	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

يتضح من خلال الجدول 08 أن المتوسط الحسابي الكلي لاستراتيجيات إدارة الموارد البشرية قد بلغ 4.23 وهو أكبر من المتوسط الفرضي في الدراسة 3، وبانحراف معياري بلغ 0.215 وهو ما يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور استراتيجيات إدارة الموارد البشرية، في حين بلغت قيمة  $t$  المحسوبة 45.700 وهي أكبر من  $t$  الجدولية (1.671) وبمستوى دلالة **Sig 0.000** وهي أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05. وبهذا يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة بشركة كوندور يرون أن مستوى تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية لديهم مرتفع.

يتضح من خلال الجدول 08 أن المتوسط الحسابي الكلي للتطوير على مستوى المنظمة قد بلغ 4.22 وهو أكبر من المتوسط الفرضي في الدراسة 3، وبانحراف معياري بلغ 0.250 وهو ما يشير إلى قلة تشتت إجابات أفراد العينة حول عبارات محاور الجهود التطويرية في المنظمة، في حين بلغت قيمة  $t$  المحسوبة 38.978 وهي أكبر من  $t$  الجدولية (1.671) وبمستوى دلالة **Sig 0.000** وهي أقل تماماً من مستوى المعنوية 0.05. وبهذا يمكن القول بأن أفراد عينة الدراسة بشركة كوندور يرون أن مستوى تطبيق التطوير في المنظمة مرتفع.

وعليه نقبل الفرضية الرئيسية الأولى ونقول: تتبنى المؤسسة محل الدراسة جهوداً تطويرية ولديها مستوى مرتفع من ممارسات استراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية.

**1.6.3 الفرضية الرئيسية الثانية:** يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0.05$  لاستراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجهود التطويرية في المؤسسة محل الدراسة. تم استخدام تحليل التباين للتأكد من صلاحية النموذج المقترح، واعتماد أسلوب الانحدار المتعدد **Multipe regression Analysis** لاختبار مدى صحة هذه الفرضية والفرضيات الفرعية التابعة لها، وقد اعتمدت قاعدة القرار التالية:

**قبول الفرضية الصفرية  $H_0$**  والتي تقول لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجهود التطويرية في المؤسسة محل الدراسة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أكبر من (0,05).

**قبول الفرضية البديلة  $H_1$**  والتي تقول يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات ووظائف إدارة الموارد البشرية في تعزيز الجهود التطويرية في المؤسسة محل الدراسة إذا كانت قيمة مستوى الدلالة أقل من (0,05).

وفيما يلي عرض للنتائج:

#### الجدول 09 نتائج تحليل التباين للانحدار

النموذج	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F المحسوبة	Sig	معامل الارتباط	معامل التحديد
الانحدار	2.220	1	2.220	79.270	0.000	0.749	0.561
الخطأ	1.736	62	0.028				
الإجمالي	3.956	63					

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج الواردة في الجدول رقم 09 يتبين لنا أن قيمة (F) المحسوبة بلغت (79.270) وذلك بقيمة احتمال Sig مقدارها (0,000) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha=0,05$ )، وهذا ما يثبت صلاحية النموذج لاختبار الفرضية الرئيسية الثانية، والتي تم اختبارها فيما بعد باستخدام أسلوب الانحدار الخطي المتعدد وذلك بغية تحديد تأثير استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق التطوير على مستوى المنظمة. ومن خلال نفس الجدول يتضح انه يوجد ارتباط قوي بين استراتيجيات ادارة الموارد البشرية والتطوير على مستوى المنظمة حيث بلغ معامل الارتباط (R) 0,749، كما بلغت قيمة معامل التحديد ( $R^2$ ) 561.0 % بمعنى أن 56.1% من التغيرات الحاصلة في ظاهرة الدراسة والمتمثلة في التطوير على مستوى المنظمة ترجع لتغيرات في المتغير المستقل والذي يتمثل في استراتيجيات إدارة الموارد البشرية.

#### الجدول رقم 10 نتائج تحليل الانحدار المتعدد (Multiple regression Analysis)

النموذج	المعاملات غير النمطية		المعاملات النمطية	قيمة T المحسوبة	مستوى دلالة T
	B	الخطأ المعياري			
الثابت	0.687	0.392	Beta	1.752	0.085
استراتيجية توظيف الموارد البشرية	0.174	0.099	0.167	1.764	0.083
استراتيجية التدريب	0.101	0.074	0.122	1.360	0.179
استراتيجية تقييم الأداء	0.033	0.113	0.035	0.295	0.769
استراتيجية التعويضات	0.0526	0.092	0.625	5.752	0.000

المصدر: من اعداد الباحثين اعتمادا على مخرجات برنامج spss.

من خلال النتائج المبينة في الجدول رقم 09 يتضح ما يلي:

- ليس لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية أثر في تعزيز التطوير على المستوى المنظمة حيث بلغت مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.083$  وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الأولى ونقول ليس هناك أي أثر لاستراتيجية توظيف الموارد البشرية في شركة كونور في تعزيز ودعم جهود التطوير على مستوى المنظمة.

- ليس لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية أثر في تعزيز التطوير على المستوى المنظمة حيث بلغت مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.179$  وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثانية ونقول ليس هناك أي أثر لاستراتيجية تدريب الموارد البشرية في شركة كونور في تعزيز ودعم جهود التطوير على مستوى المنظمة.

- ليس لاستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية أثر في تعزيز التطوير على المستوى المنظمة حيث بلغت مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.769$  وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإننا نرفض الفرضية الفرعية الثالثة ونقول ليس هناك أي أثر لاستراتيجية تقييم أداء الموارد البشرية في شركة كونور في تعزيز ودعم جهود التطوير على مستوى المنظمة.

- هناك أثر لاستراتيجية التعويضات في تعزيز التطوير على المستوى المنظمة حيث بلغت مستوى الدلالة  $\text{sig} = 0.00$  وهي أكبر من مستوى المعنوية 0,05، وعليه فإننا نقبل الفرضية الفرعية الرابعة ونقول لاستراتيجية التعويضات في شركة كونور أثرا مباشرا في تعزيز ودعم جهود التطوير على مستوى المنظمة.

### الخاتمة:

من خلال ما سبق في هذه الدراسة يمكن القول أن التطوير التنظيمي ضرورة حتمية أمام المنظمات لمجابهة التغييرات المستمرة والمكثفة في بيئة الأعمال والذي يستهدف تبني الأفراد لأنماط سلوكية والاعتماد على آليات عمل جديدة تساهم في تعديل واكتساب مهارات وسلوكيات تتوافق مع أهداف التنظيم ومن هنا يظهر الدور البارز الذي تلعبه إدارة الموارد البشرية لما تمتلكه من سياسات وأدوات التي تمكنها من تحقيق أهداف المنظمة والمساهمة في تطويرها وتحسين أدائها خاصة وأنها تهتم بأهم أصول المنظمة فانطلاقا من حسن تخطيطها ووضعها لاستراتيجيات لوظائفها. فمن خلال عملية استقطابها لأحسن الكفاءات التي تحددها عبر توقع وتشخيص الاحتياج من الموارد البشرية والعمل تطوير وتنمية القوى العاملة بالمنظمة من خلال وضع البرامج التدريبية لمعالجة نقاط الضعف في أداء الموارد البشرية وتعزيز نقاط القوة لديهم وكذلك من خلال دفعهم لتقديم أفضل ما لديهم بتقديم تعويضات تتناسب مع قدراتهم ومؤهلاتهم ما يساهم في الحفاظ عليهم. ومن خلال الدراسة التطبيقية التي تمت على مستوى شركة كونور الناشطة في قطاع الإلكترونيك بالجزائر أسفرت الدراسة على النتائج التالية:

- بشكل كلي مستوى تطبيق استراتيجيات وظائف إدارة الموارد البشرية مرتفع حيث بلغ المتوسط الحسابي الكلي 4.23، وبالنسبة لجهود التطوير على مستوى المنظمة كانت بمستوى مرتفع حيث بلغ متوسطها الحسابي 4.22.
- توجد علاقة ارتباط قوية بين استراتيجيات إدارة الموارد البشرية وجهود التطوير على مستوى المنظمة حيث بلغ معامل الارتباط 0.749
- لا يوجد أي أثر بين استراتيجيات: توظيف الموارد البشرية، تدريب الموارد البشرية، تقييم الأداء على جهود التطوير عند مستوى دلالة 0.05
- يوجد أثر لاستراتيجية التعويضات على جهود التطوير في المنظمة عند مستوى دلالة 0.05

من خلال ما سبق يمكن تقديم التوصيات التالية:

- ✓ الاهتمام أكثر باستراتيجيات إدارة الموارد البشرية والعمل على تطويرها بشكل يسمح بتحقيق التميز والتطوير في المنظمة لمواكبة للتغيرات وتلبية احتياجات العاملين والمنظمة.
- ✓ المحافظة على مستويات التطبيق العالية للجهود المبذولة في تطوير المنظمة.
- ✓ العمل على اكساب الموارد البشرية بالمعارف والخبرات والسلوكيات التي تسهم في تجديد المنظمة
- ✓ تطوير نظام الحوافز خاصة بالنسبة للكفاءات واصحاب المؤهلات الابداعية بشكل يسمح بالحفاظ عليهم.

#### قائمة المراجع:

5. Armstrong Michael (2008). *Strategic Human Resource Management , 4th Edition*. London: Guide To Action.
6. Loic Cadin (2007). *Gestion des ressources humaines*. Paris: Dunod.
7. Nemli Esra Çalişkan (2010). *The Impact Of Strategic Human Resource Management On Organizational Performance*. *Journal of Naval Science and Engineering Vol. 6 , No.2*, 104.
8. أبو القاسم حمدي. (2013). أبو القاسم حمدي التتمية الاستراتيجية لكفاءات الموارد البشرية في ظل الاقتصاد المبني على المعرفة - دراسة حالة مديرية الصيانة سوناطراك الأغواط (أطروحة دكتوراه علوم). كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر: جامعة الجزائر 3.
9. الداوي الشيخ. (2008). تحليل أثر التدريب والتحفيز على تنمية الموارد لبشرية في البلدان الإسلامية. *مجلة الباحث* عدد 06، 10.
10. جاري ديسلر. (2005). *إدارة الموارد البشرية*. الرياض: دار المريخ للنشر.
11. حياة بلعيد. (2016). التطوير التنظيمي وأثره على أداء المؤسسات، دراسة حالة المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بيشار (اطروحة دكتوراه). الجزائر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3.
12. خالد عبد الرحيم الهيتي. (2005). *إدارة الموارد البشرية (مدخل استراتيجي)*. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
13. سنان الموسوي. (2006). *الإدترة المعاصرة*. عمان- الأردن: دار مجدلاوي للنشر والتوزيع.

14. صلاح الدين عبد الباقي. (2003). السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. الاسكندرية: الدار الجامعية الجديدة.
15. طاهر محسن الغالي، أحمد علي صالح. (2010). التطوير التنظيمي مدخل تحليل. عمان: دار وائل للنشر.
16. عبد الله الطجم. (2009). التطوير التنظيمي: المفاهيم ، النماذج ، الاستراتيجيات. دار الحافظ للنشر والتوزيع.
17. عمر وصفي عقيلي. (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة - بعد استراتيجي . عمان -الأردن: دتر وائل للنشر والتوزيع.
18. محمد بن باني الفحطاني. (2007). معوقات التطوير التنظيمي وحلولها، دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض (اطروحة دكتوراه). الرياض، كلية إدارة الأعمال- قسم الإدارة، جامعة الملك سعود.
19. مدحت محمد أبو النصر. (2007). إدارة وتنمية الموارد البشرية - الاتجاهات المعاصرة - . مجموعة النيل العربية: القاهرة.
20. مصطفى محمود ابوبكر. (2004). إدارة الموارد البشرية مدخل لتحقيق ميزة تنافسية . الاسكندرية - مصر: الدار الجامعية.
21. وندل فرنش وسيسل بيل جونيور. (2000). تطوير المنظمات تدخلات علم السلوك لتحسين المنظمة. (وحيد بن أحمد الهندي، المترجمون) الرياض: معهد الإدارة العامة.